

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأصيل - سيدي عقبة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

من إعداد الطالب (ة):

أ . معاليم سعاد

رحال نسرين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	استاذ مساعد أ	أ. بوعزيز شيشون
بسكرة	مقرا	أستاذ	أ . معاليم سعاد
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر	أ . بوروبة فهيمة

الموسم الجامعي:

2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأصيل - سيدي عقبة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

أ . معاليم سعاد

من إعداد الطالب (ة):

رحال نسرين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	استاذ مساعد أ	أ. بوعزيز شيشون
بسكرة	مقرا	أستاذ	أ . معاليم سعاد
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر	أ . بوروبة فهيمة

الموسم الجامعي:

2023-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

صدق الله العظيم

الإهداء

أهدي أحرف مذكرتي إلى:

من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، ووقَّرها في كتابه العزيز... (أمي الحبيبة)

من علمني أن النجاح لا يكون إلا بالعطاء والتضحية والتفاني... إلى أبي

من كانوا في الشدة سندا وفي الضيق ملاذا... إلى قرة العين إخوتي

من جمعنا مقاعد الدراسة من بداية مشواري إلى نهايته

شهداء فلسطين الحبيبة الأبرار

كل من ساندني وزودني بالزاد المعرفي

من نستهم المذكرة ولم تنساهم الذاكرة

إليكم جميعا اهدي ثمرة جهدي

شكر وعرهان

الحمد والشكر لله رب العالمين والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين...

يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في مساعدتنا وتوجيهنا وإرشادنا وغمرنا بعطائه فنتقدم بالشكر والامتنان إلى ...

-أستاذتي الفاضلة المشرفة الدكتورة "معاليم سعاد" التي أبدت لي الرعاية والاهتمام والمتابعة العلمية والدقيقة، خطوة بخطوة بكل صدق وأمانة أثناء إعداد المذكرة، بالإضافة إلى تزويدي بالنصح والإرشاد ورحابة الصدر فلها مني الوفاء وخالص التقدير، فجزاها الله عني خير جزاء وأفضل العطاء.

- كما أقدم شكري لكافة الأساتذة في قسم التسيير، كلية الاقتصاد في جامعة محمد خيضر بسكرة على ما بذلوه من جهد في تبليغ رسالتهم العلمية لي ولزملائي خلال الطور الدراسي.

إلى كل طاقم إدارة قسم علوم التسيير الذين سهروا على اتمام هذا العمل المتواضع.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي بمؤسسة مطاحن الأصيل -سيدي عقبة-، وتكوّن مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بمؤسسة الأصيل-سيدي عقبة- والبالغ عددهم (50) عامل، واعتمدنا أسلوب المسح الشامل حيث قمنا بتوزيع الاستبانات عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد 35 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة ، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الإنحدار المتعدد...إلخ.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى اليقظة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على أبعاد الأداء الإستراتيجي، حيث فسر متغير اليقظة الإستراتيجية (71.3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسة المبحوثة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- ✓ إرساء وتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة الاستراتيجية
- والتنافسي ولضمان بقائها في ظل الأوضاع التنافسية الآتية والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية.
- ✓ ضرورة عقد الندوات والمؤتمرات حول موضوعي اليقظة والأداء الاستراتيجي من أجل النهوض بواقع العمل وتجنب أي تأثير سلبي على العمل.

الكلمات المفتاحية:

اليقظة الإستراتيجية، الأداء الإستراتيجي، بطاقة الاداء المتوازن، الأداء المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

Abstract

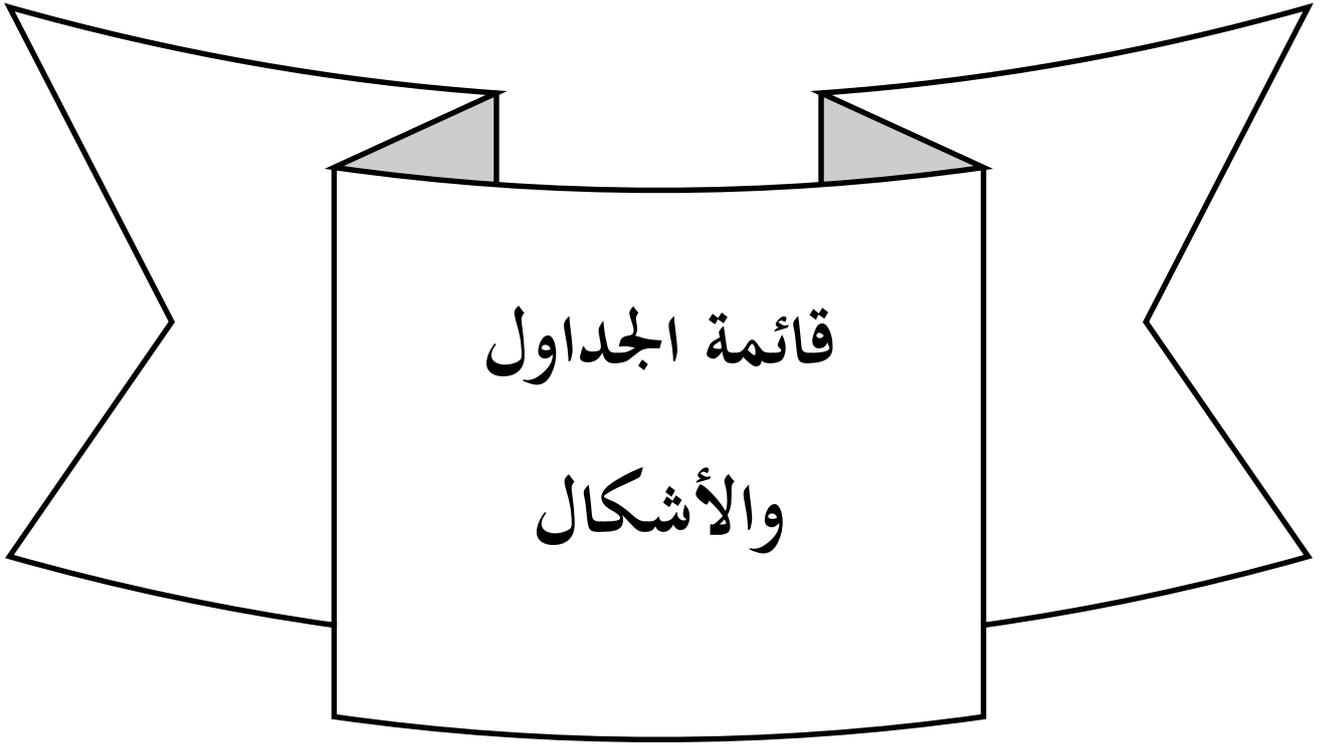
This study was aimed at knowing the impact of strategic vigilance on the strategic performance of the Original Mills Foundation (Sidi okba), and the target study community was made up of the Principal's administrative workers, Sidi Aqaba. (50) Factor, we adopted a comprehensive survey method where we distributed the questionnaires to them through several field visits and recovered 35 valid statistical analysis questionnaires. We also relied on the descriptive approach in processing this research to access the results of the study. For the analysis of the data, several statistical methods were relied on: metrics of statistics, multiple regression analysis... etc.

The study found several findings, the most important of which: that the level of strategic vigilance and performance of the institution in question came to an average, and showed a statistically significant impact of strategic vigilance on the dimensions of strategic performance. The strategic vigilance variable (71.3%) of changes in the strategic performance level of the research institution was explained by the value of the determining factor R^2 .

The study found several recommendations, the most important of which were:

- ✓ Establishing and operationalizing the strategic vigilance system, which is of great importance in improving the institution's strategic and competitive performance and ensuring its survival in the following competitive conditions and technological and information developments.
- ✓ The need to hold seminars and conferences on the topics of vigilance and strategic performance in order to promote the realities of work and avoid any negative impact on work.

Keywords: Strategic vigilance, strategic performance, balanced scorecard, financial performance, customer satisfaction, internal processes, learning and growth.



قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

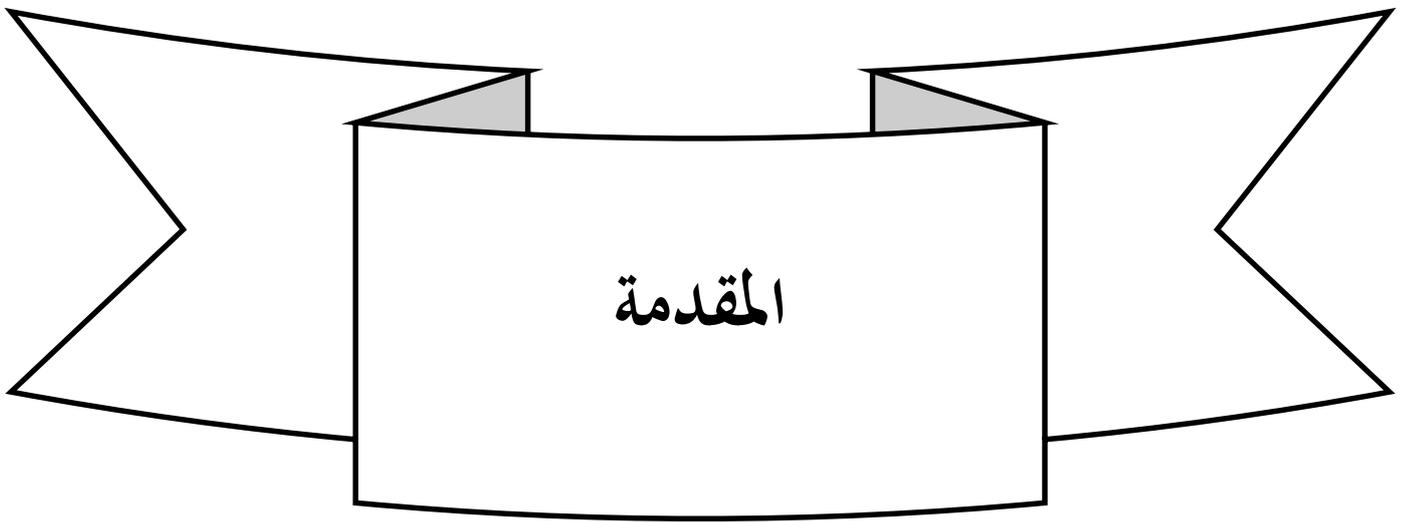
الصفحة	العنوان	الرقم
7	مقاييس أداء المنظمات	01
32	درجات سلم ليكارت الخماسي	02
34	معاملات الصدق والثبات	03
35	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	04
39	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة "chapiro wilk"	05
39	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	06
40	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور اليقظة الإستراتيجية	07
41	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الإستراتيجي	08
44	مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	09
45	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	10
46	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوضيح اثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي	11
47	نموذج الانحدار الخطي وتحليل التباين لليقظة الإستراتيجية والأداء المالي	12
48	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوضيح اثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء المالي	13
49	نموذج الانحدار الخطي وتحليل التباين لليقظة الإستراتيجية وأداء الزبائن	14
49	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوضيح اثر اليقظة الإستراتيجية على أداء الزبائن	15
50	نموذج الانحدار الخطي وتحليل التباين لليقظة الإستراتيجية وأداء العمليات الداخلية	16
51	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوضيح اثر اليقظة الإستراتيجية على أداء العمليات الداخلية	17
52	نموذج الانحدار الخطي وتحليل التباين لليقظة الإستراتيجية وأداء التعلم والنمو	18
52	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوضيح اثر اليقظة الإستراتيجية على أداء التعلم والنمو	19

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
	نموذج الدراسة	01
6	العوامل المؤثرة في قياس الأداء الإستراتيجي	02
10	نموذج سلسلة القيمة لبعء العمليات الداخلية	03
17	الأدوار الأربعة لليقظة الإستراتيجية	04
27	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05
36	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
36	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
37	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
38	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	09

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
65	قائمة الأساتذة المحكمين لإستبانة الدراسة	01
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأصيل	02
67	استبانة الدراسة	03



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

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

تعد اليقظة الإستراتيجية الوظيفة التي من خلالها تتمكن المنظمات والدول على حد سواء من مراقبة أسواقها ومنافسيها بصفة خاصة ومحيطها بصفة عامة، لذا فإن أهم الدول الصناعية تولي اهتماما كبير بهذه الوظيفة واعطائها مقاما مرموقا، وذلك من خلال معالجة وفهم المعلومة الاقتصادية والتي لها أثر استراتيجي عليها وعلى قراراتها. هذا ويرتبط الأداء الإستراتيجي باليقظة الاستراتيجية بالإضافة الى إرتباطه بأهداف وإستراتيجيات المؤسسة بما يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، وتوضح أهمية الأداء الإستراتيجي في قياس الأداء بما يعكس صورة واضحة عما حققته المؤسسات من نجاح أو فشل.

أ- طرح الإشكالية والأسئلة البحثية

تشكل اليقظة الإستراتيجية إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المنظمة لمواجهة التطورات والتحديات وهو موضع نقاش واسع بين الباحثين في هذا المجال لما له من تأثيرات على مختلف الحثيات المتعلقة بأداء الأفراد داخل المنظمة، من بينها الأداء الإستراتيجي ولذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث عن أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة، ولدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين تم اختيار مؤسسة الأصيل-سيدي عقبة- وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة اشكالية بحثنا على النحو التالي:

المقدمة

ماهو أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي بمؤسسة مطاحن الأصيل-سيدي عقبة-؟

والذي تنبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مستوى اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة الأصيل-سيدي عقبة-؟
- ما مستوى الأداء الإستراتيجي في مؤسسة الأصيل-سيدي عقبة-؟
- ما اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء الزبائن بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء العمليات الداخلية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء التعلم والنمو بالمؤسسة محل الدراسة؟

ب-الدراسات السابقة:

حظي موضوع اليقظة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي باهتمام الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت دراساتهم من خلال المقالات، ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، وفي بعض الكتب وغيرها، وفيما يلي سنقوم بعرض بعضها وذلك كما يلي:

الدراسات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي:

1- (بن عيشي عمار، بن واضح لهاشمي، شريط صلاح الدين_بسكرة_2017) الدراسة بعنوان دور اليقظة في تحسين الاداء الإستراتيجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية: هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء الاستراتيجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة المؤسسات الصناعية بولاية بسكرة -الجزائر، حيث بلغت عينة الدراسة 50 فردا من الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية التالية: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مؤسسة الصناعات النسيجية، المطاحن الكبرى للجنوب وتوصلت نتائج الدراسة الى:

__وجود علاقة إرتباط بين اليقظة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي في المؤسسات الصناعية المبحوثة أيضا

__يوجد أثر ذو دلالة معنوية لليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الصناعية المبحوثة.

2-دراسة (حمزة رملي، 2017) بعنوان دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية: هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الاهتمام بأنظمة اليقظة الاستراتيجية في عينة من أفراد الإدارة في مؤسسات صناعة الأدوية في كل من الجزائر (123) والأردن (178)، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الاستراتيجي في هذا القطاع، ولم تقتصر الأهداف على مقارنة نتائج التحليل في العينتين، ومحاولة الوصول إلى درجة التوافق أو الاختلاف فيها، بل ترجيح وتفسير الفروق، بالإضافة إلى الوصول إلى أسبابها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-وجود مستويات متوسطة لليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في العينتين.

المقدمة

-وجود دور ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي.

-وجود فروق معنوية في مستويات اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي.

-الدراسات المتعلقة بالأداء الإستراتيجي:

1- (عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو _الجزائر_2011_2014) دراسة بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي: للمؤسسات النفطية هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية، واختارت مؤسسة نפטال مجال للبحث وفق دراسة الحالة، ولقد تم اختيار المؤسسة لسببين الأول هو قلة الدراسات في قطاع النفط، والثاني باعتبارها من بين المؤسسات الجزائرية الفاعلة في الإقتصاد الجزائري، استندت نتائج البحث الى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة فضلا عن بعض المقابلات التي أجريناها والمؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة الى:

_ إعتادها على محورين هما: المالي والعملاء بدرجة عالية، مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو بدرجة أقل.

2- (أحمد محمد أحمد القبلي_الأردن_2014) الدراسة بعنوان أثر ذكاء الأعمال على الأداء الإستراتيجي: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ذكاء الأعمال بعناصره المختلفة والمتتمثلة في (مصدر البيانات المتخصصة، المعالجة التحليلية الفورية، التحليل المتقدم) في الأداء الإستراتيجي (البعد المالي، العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعلم والنمو) في المصارف الأردنية وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمعتمد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة والمكون من أفراد في الوظائف الإشرافية والرقابية المتمثلة في المصارف الأردنية، ولغايات جمع البيانات تم استخدام الإستبانة لمعالجة أسئلة الدراسة وفرضياتها متمتعة بنسبة قبول الدراسة وثبات عالية. وتم تحديد عينة البحث من (379) موظفا وتوصلت نتائج :

-الى تميز المصارف المبحوثة بمستوى ذكاء الأعمال مرتفع وأيضا تميزت بأداء مرتفع في العديد من جوانب عملها وأسهم امتلاك المصارف لمستوى ذكاء أعمال مرتفع الى تحقيق مستويات أداء مالي مرتفع، أسهم تميز المصارف المبحوثة بمستوى ذكاء أعمال مرتفع في زيادة قدرتها على أداء عملياتها الداخلية بكفاءة وفعالية، أسهم تميز المصارف المبحوثة بمستوى ذكاء أعمال مرتفع الى زيادة رضا وقناعة الزبائن (العملاء) بالخدمات المقدمة من قبل تلك المصارف، أسهم تميز المصارف بمستوى ذكاء أعمال مرتفع في زيادة قدرة المصارف المبحوثة على التعلم والنمو.

-الدراسات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية:

1- (نجلاء عبد التواب، عيسى عبد العال، جامعة بني سويف، 2018) الدراسة بعنوان خريطة إستراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية في جامعة بني سويف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع اليقظة الإستراتيجية في جامعة بني سويف

المقدمة

في ضوء أبعادها (البعد المالي _بعد العملاء بعد العمليات الداخلية _بعد التعليم والنمو)، اعتمد البحث على المنهج الوصفي، مستعينا بالمقابلة، وتم تحديد عينة البحث بنحو (22) من القيادات الجامعية بالجامعة وتوصلت نتائج الدراسة الى:

- ضعف مستوى اليقظة الإستراتيجية داخل جامعة بني سويف وتم وضع خريطة إستراتيجية لتحقيق اليقظة الإستراتيجية بالجامعات بصفة عامة.

2- (هدى محمد عبد العال محمد_القاهرة_2021) الدراسة بعنوان عوامل اليقظة الإستراتيجية الداعمة في جودة بيئة العمل الإبتكارية: هدفت هذه الدراسة الى معرفة عوامل اليقظة الإستراتيجية الداعمة في جودة بيئة العمل الإبتكارية، وتتضمن عوامل اليقظة في خمسة أبعاد متمثلة في اليقظة المجتمعية القانونية، المعلوماتية، التكنولوجية، التنافسية ويمثل مجتمع الدراسة العاملين بمختلف الوظائف الأكاديمية والإدارية بجامعة القاهرة وتم تحديد عينة البحث من (362 مفردة) وبلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (298) قائمة وتوصلت نتائج الدراسة:

-الى وجود تأثير لعوامل اليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة: (المجتمعية، القانونية، المعلوماتية، التكنولوجية، التنافسية) على جودة العمل الإبتكارية .

التعليق على الدراسات السابقة:

يعد اطلاعنا على الدراسات لسابقة يمكننا إيجاز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية فيما يلي:

هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لموضوع اليقظة الإستراتيجية وكذا الأداء الإستراتيجي وتختلف الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة في

_اختيار الأبعاد.

_أهداف الدراسة.

_عينة البحث.

_من ناحية المكان والزمان.

أما في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فيمكن في مايلي

_إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة.

_الاستفادة من التوصيات والمقترحات في بلورة موضوع البحث.

_بناء استبانة الدراسة من خلال الاستعانة ببعض فقرات الدراسات السابقة.

المقدمة

ج- التعريفات الإجرائية:

- **اليقظة الاستراتيجية:** هي عملية منظمة تتمثل في رصد بيئة المحيط الداخلية والخارجية من أجل اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.
- **الأداء الاستراتيجي:** هو النشاط الشامل الذي يعكس قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة العمل، وفقاً لأسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.
- **بطاقة الأداء المتوازن:** هي عبارة عن نظام يهدف إلى مساعدة المنظمات على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة.
- **الأداء المالي:** هو تعبير عن نشاطات إدارة الأعمال باستخدام مقاييس مالية معينة، وأنه الأداء الرئيسية الداعمة لجميع أنشطة الشركة المختلفة.
- **رضا العملاء:** يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم إستراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق.
- **العمليات الداخلية:** يهتم هذا المحور بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء.
- **التعلم والنمو:** إن هذا المحور يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر.

د- نموذج الدراسة وفرضيات البحث:

أولاً: نموذج الدراسة

قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بالتعرف على متغيرات الدراسة:

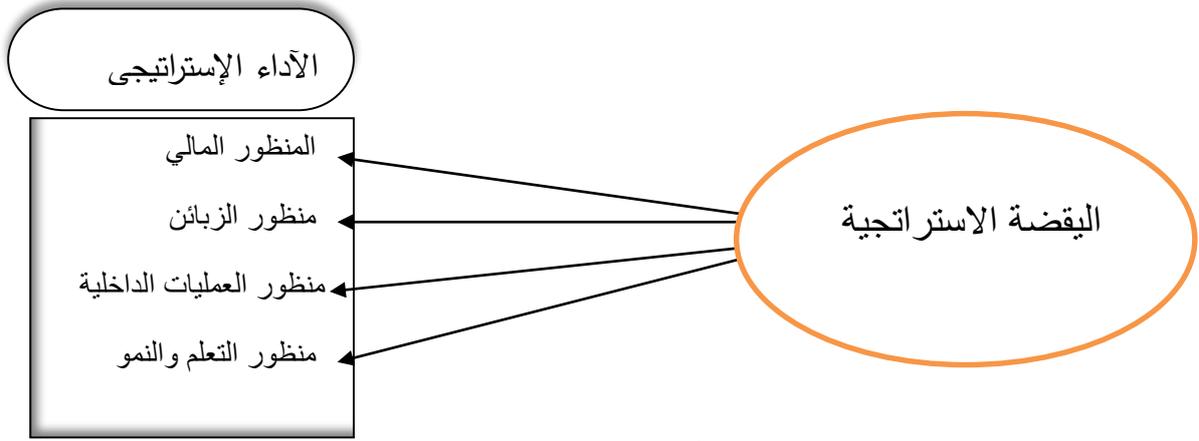
✓ متغيرات الدراسة: اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: وهو اليقظة الاستراتيجية، ويتضمن أربعة أبعاد وهي: اليقظة التجارية واليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية واليقظة البيئية.

المتغير التابع: وهو الأداء الاستراتيجي، ويتضمن ثلاث أبعاد هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو

✓ نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ونموذج الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي :

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجى عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالى عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء الزبائن عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء العمليات الداخلية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء التعلم والنمو عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$

التموضع الابستمولوجى ومنهجية الدراسة

أولا: التموضع الابستمولوجى: التموضع الابستمولوجى هو ما يمكن الباحث من طرح الإشكالية والأسئلة المناسبة، بالإضافة إلى معرفة ما يريده من نتائج عند الإنتهاء من بحثه. لذلك لا يقل تحديد التموضع الأبيستمولوجى للبحث أهمية عن متغيرات الدراسة أو

المقدمة

أدوات جمع البيانات أو أي شيء آخر له علاقة بالبحث. وهناك ثلاث نماذج ابستمولوجية بحثية أساسية هي: النموذج البنائي، النموذج التفسيري، النموذج الوضعي:

-النموذج البنائي: يقوم على اكتشاف المعرفة بحيث يتم انتاج المعرفة من خلال تفاعل الباحث مع نموذج البحث وتكون الفرضيات عمدية بحيث ان المعرفة المنتجة تكون طرفية ونسبية، ويعتمد بشكل أكبر على المنهج الكيفي.

-النموذج التفسيري: يشير هذا النموذج إلى ضرورة فهم الاختلافات في سلوكيات البشر وبالتالي اختلاف تأثيرها في الظاهرة المدروسة فهو يركز على "المؤثر الاجتماعي" ممثلاً في الانسان والتنوع السلوكي الذي يؤثر في الظاهرة المدروسة. ويستعمل هذا النموذج في العلوم الاجتماعية بالدرجة الأولى. ويقوم النموذج التفسيري على فهم الواقع عن طريق التفسير، ويعتمد على الذاتية وتدخل الباحث للوصول الى معرفة بحيث يظهر في البحث ارتباط كبير من الباحث والظاهرة المدروسة.

-النموذج الوضعي: يشير saunders et al إلى أن البحث العلمي وفق النموذج الوضعي يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل محرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية.

وفي دراستنا الحالية اعتمدنا على التفسيري ليكون النموذج المناسب، وذلك لفهم العلاقة بين المتغيرات والأثر السببي لمتغير اليقظة الاستراتيجية وأبعادها في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية والتحليل الإحصائية.

ثانياً: منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيويًا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة على الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

المقدمة

هـ- تصميم الدراسة:

1-أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي بمؤسسة مطاحن الأصيل -سيدي عقبة- وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

-معرفة الخلفية النظرية لليقظة الإستراتيجية وكذا الأداء الإستراتيجي .

-التعرف على مستوى اليقظة الإستراتيجية لدى المؤسسة محل الدراسة.

-التعرف على مستوى الأداء الإستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة.

-محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

2- نوع الدراسة: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة بمؤسسة الأصيل - سيدي عقبة-

3- مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيدا عن التحيز. و محاولة إسقاط أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي في مؤسسة الأصيل -سيدي عقبة-

4- التخطيط للدراسة: كانت الدراسة ميدانية، حيث أنجزت على العمال الإداريين في مؤسسة الأصيل سيدي عقبة.

5- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين في مؤسسة الأصيل سيدي عقبة والبالغ عددهم (50) عامل ولقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

6- المدة الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022-2023

و- أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم الأهمية حسب مجال الدراسة :

المجال النظري:

تنبثق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع القائم على اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها على الأداء الإستراتيجي.

المقدمة

المجال التطبيقي:

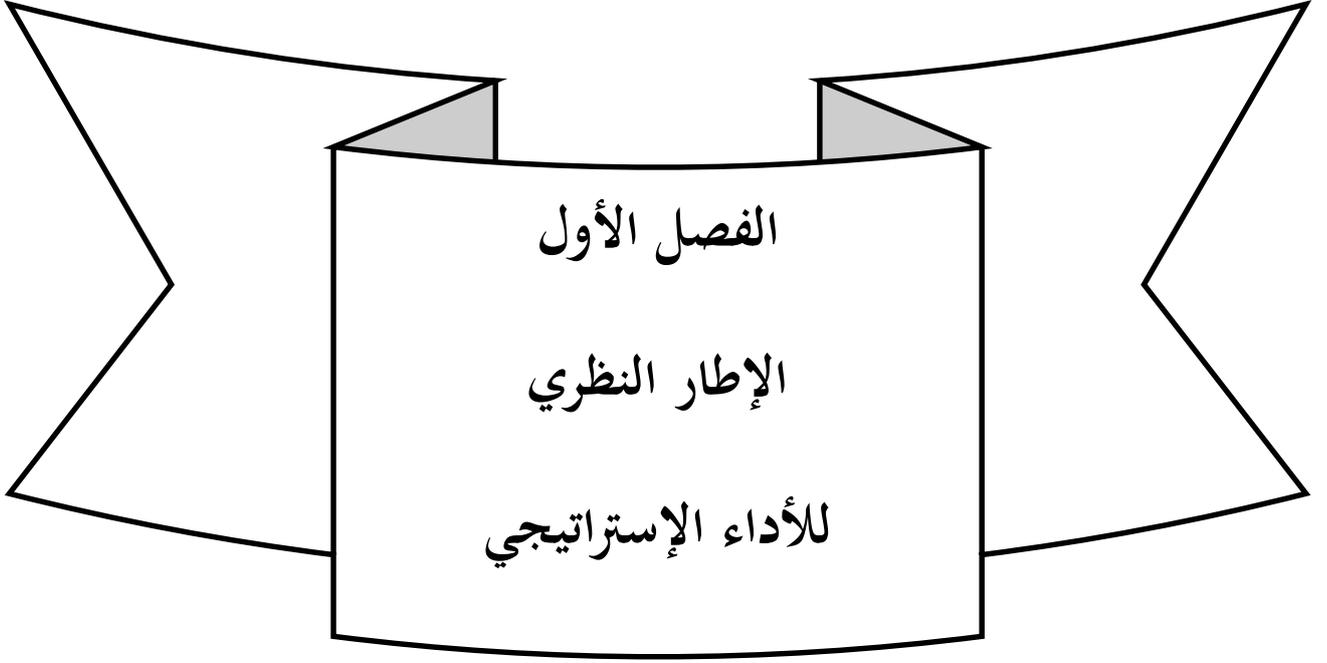
من أجل الدراسة المعمقة لتحليل الشامل لمختلف العناصر والمتغيرات المؤثرة في مفردات البحث وتماشيا مع الأهداف وطبيعة الموضوع، تستخدم المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وتحليل إمكانية تأثيرها على الأداء الإستراتيجي ومنهج دراسة الحالة الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يجسد في نظرنا أحد دوافع دراسة هذا الموضوع والمتمثل في إخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة إلى الميدان العلمي.

تم تقسيم المذكرة لثلاث فصول: خصص كل من الفصل الأول والثاني للإطار النظري للدراسة، أما الفصل الثالث فقد كان التركيز على الدراسة الميدانية. بخصوص الفصل الأول من الإطار النظري فقد تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تطرق لمدخل للأداء الإستراتيجي، وفي المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى أبعاد الأداء الإستراتيجي.

الفصل الثاني من الإطار النظري يتعلق بمتغير اليقظة الإستراتيجية، حيث قسم بدوره إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تناول فيه مدخل لليقظة الإستراتيجية، في حين المبحث الثاني تم التطرق إلى سيورة عملية اليقظة الإستراتيجية، وفي الأخير تم إبراز أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي في المبحث الثالث.

أما في الفصل الثالث يتناول جوانب عديدة باعتباره يجسد الجانب الميداني للدراسة كعرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة وذلك في المباحث الثلاث وهي: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الإطار المنهجي للدراسة، عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

وفي الأخير نختتم دراستنا بخاتمة نذكر فيها أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها من خلال دراستنا، بعدها نتطرق إلى توصيات الدراسة وآفاق الدراسة المقترحة.



الفصل الأول

الإطار النظري

للأداء الإستراتيجي

تمهيد

أصبح تبني المنهج الإستراتيجي الذي يتم فيه التخطيط ووضع رؤى وأهداف بعيدة المدى والسعي وراء تحقيقها ضرورة لمنظمات الأعمال.

إذن فمحاولة المؤسسات للوصول إلى الأهداف المتوسطة والبعيدة المدى يقودها إلى قياس أدائها، ويكتسي القياس دقته من نجاعة أدوات القياس، وقد إعتمدت في ذلك على مجموعة من النماذج القياسية التي تم تطويرها وهذه الأخيرة حولت الإهتمام من البعد المالي للأداء إلى أبعاد أخرى تكتسي أهمية بالغة في قياس الأداء.

المبحث الأول: مدخل للأداء الإستراتيجي

المبحث الثاني: أبعاد الأداء الإستراتيجي

المبحث الأول: مدخل للأداء الإستراتيجي

تضع منظمات الأعمال خلال مسار حياتها جملة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن بين أهم هذه الأهداف تجد الأهداف الإستراتيجية والتي تشكل معيار النجاح الدائم والحقيقي للمؤسسات، ويبني هذا الأداء على مجموعة من الأسس تتمثل في كل من: بيان الرسالة، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية، وتعتبر هذه الأخيرة بمثابة الركن الأكثر تعقيدا من بين الأركان السابقة. ويعتبر الأداء الإستراتيجي بمثابة قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الإستراتيجي

الفرع الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي:

— ويعرف "أنسوف وماكدولان" ansoff et mcDonnel "الأداء الإستراتيجي بأنه: "الأداء الذي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد على وفق مؤشري دورة حياة المنظمة ومستوى ربحيتها". (سعيد، 2021)

— كما عرفه (عماري، 2018، صفحة 626) "بأنه عبارة عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية، والتي بدورها أهداف بعيدة المدى".

— ويرى (القبالي، 2014، صفحة 30) هو ما تتمتع المنظمة به من جوانب القوة، وما تتصف به من جوانب الضعف مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، حيث يمكن من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، أن تضع المنظمة الإستراتيجيات المناسبة للإستفادة من جوانب القوة والتغلب على نقاط الضعف لكسب أفضل الفرص المتاحة لها، وتجنب التهديدات، من أجل تحقيق التفوق في أدائها.

— وعرفه (الدوري و الحاكم، 2020، صفحة 4) هو الموازنة بين المدى القصير والطويل وبين الاستقرار والتغيير وبين الاستكشاف والاستغلال وبين تلك البدائل المتضاربة لاتخاذ القرار السليم وهذا يتطلب اعتماد المؤسسة على مبدأ الادارة الاستراتيجية من خلال دمج كل من نظام الادارة بالمؤسسة مع التخطيط الاستراتيجي، وتحديد وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التنظيمية واكتساب العاملين في المؤسسات الى رؤى استراتيجية تسمح لهم بمواجهة الافتراضات الاستراتيجية وصقل الافكار والمشاركة في صناعة القرار. ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء الإستراتيجي هو عبارة عن الموازنة بين متطلبات البقاء على المدى القريب والبعيد و تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الإستراتيجي:

إحتل موضوع الأداء في الأدب الإستراتيجي أهمية كبيرة لإعتبارات عدة، يمكن إبرازها فيما يلي:

— يمثل الأداء الإستراتيجي محورا مركزيا لنجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها الإستراتيجية.

تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإستراتيجية، تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المؤسسات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المؤسسة.

وفي هذا القياس وللتدليل على أهمية الأداء يرى العديد من الباحثين أن التركيز على مستويات الأداء الإستراتيجي في المؤسسات يعد من أكثر مجالات الإهتمام دراسة وبخنا في حقل الإدارة الإستراتيجية، إذ تولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الإستراتيجية، حيث أن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاثة أبعاد أساسية نظريا وتجريبيا وإداريا، هي:

البعد النظري: يمثل الأداء الإستراتيجي مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويعود السبب في ذلك إلى أن هذا الأخير يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

البعد التجريبي: تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية الأداء لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

البعد الإداري: يظهر جليا من خلال حجم الإهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحولت التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.

ولذلك فإن معظم المؤسسات تهتم بشكل كبير بأدائها الإستراتيجي. (وهيبة، 2017، صفحة 43) لكونه مقياس لنجاح المنظمة في تطبيق إستراتيجياتها والتزامها المستمر في تحقيق أهدافها من خلال أداء متطور يعتمد على التحسين المستمر وتوليد القيمة المضافة للمنظمة والمتعاملين معها بما يضمن التوظيف الأمثل لقدرات وطاقات وموارد المنظمة بكفاءة وفاعلية عاليتين تختلف عن المنافسين، إذ يعد الأداء مقياس مهم لمدى إنجاز المنظمة لأهدافها، وتحديد مواضع الخلل التي تحول دون إنجاز الأهداف. (الطاهر و حامد جمال، 2020، صفحة 26)

— "أن الأداء الإستراتيجي يبقى أداة حيوية لتقييم الحالة الصحية للشركة وعامل تعزيز للمدراء في تنفيذ القرارات والتركيز على العمليات والدعم الشامل للأهداف التنظيمية والابتكارات والتحسين المستمر والنمو المستدام في مواجهة ضغط الأعمال اليومية في الشركة". (الطويل و العزاوي، 2016، صفحة 140)

المطلب الثاني: خصائص الأداء الإستراتيجي:

يتسم الأداء الإستراتيجي بمجموعة من السمات والخصائص، التي نوجزها فيما يلي:

— "ينصب الأداء الإستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة وليس على أي جزء من أجزائها. وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الوظيفية في المؤسسة". (السقا، 2019، صفحة 41)

يتجلى الأداء الإستراتيجي في إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات . ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة في نجاح المؤسسة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع والبيئة بشكل عام. فتركيز المؤسسة إهتماماتها على الأداء المالي وتحقيق مصلحة المالكين قد يكون على حساب راحة العاملين، أو انخفاض جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها، وبالتالي فقدان لجزء من حصتها السوقية .

يعطي الأداء الإستراتيجي تصورا متكاملًا وشموليًا على مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية. فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤديونها على أهداف المؤسسة ككل.

يشتمل الأداء الإستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة، من خلال تركيز المؤسسة على علاقاتها مع البيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل، بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة. (محمد و خنيز، 2022، صفحة 571)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الإستراتيجي:

أشارت العديد من الدراسات إلى أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق الأداء الإستراتيجي هي:

1_الدافعية التنظيمية:

"تمكن الدافعية التنظيمية المؤسسة من فهم رسالتها وربط تاريخ وثقافة المؤسسة مع استراتيجياتها المتبعة ودرجة الحوافز لتنفيذ هذه الإستراتيجية، وهذا العامل يؤثر في نوعية العمل وكيفية إشراك أصحاب المصلحة الداخليين في صنع القرارات". (السقا، 2019، صفحة 40)

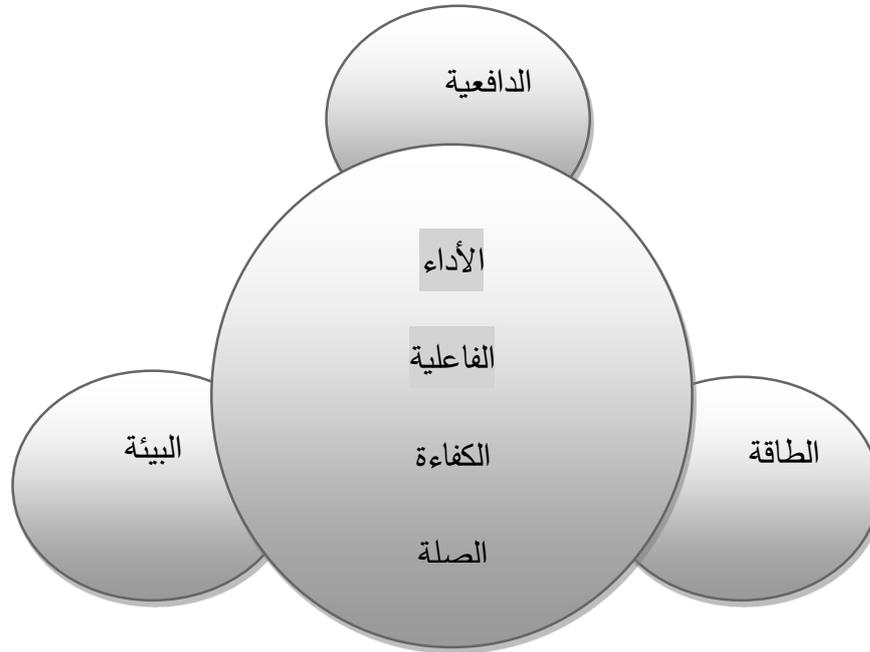
2_البيئة الخارجية:

"تعني كل ماهو موجود خارج حدود المؤسسة". (غياط و سلاطينة، 2020، صفحة 484) و تتأثر العديد من المؤسسات في التغيرات في البيئات الخارجية فقد تعمل هذه البيئات على تسهيل أو إعاقة عمل هذه المؤسسات، ومن هذه البيئات هي البيئة (السياسية، الإجتماعية، الإقتصادية، الثقافية، التكنولوجية)، إذ يمكن القول بأن الأداء سيزداد من خلال فهم التغيرات في هذه البيئات.

3_طاقة المؤسسة:

يمثل هذا العامل قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وعملياتها المختلفة (البشرية والمالية والبنى التحتية وبرمجة وإدارة العمليات المختلفة)، ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة في قياس الأداء الإستراتيجي. (السقا، 2019، صفحة 40)

الشكل (02): يوضح العوامل المؤثرة في قياس الأداء الإستراتيجي



المصدر: (السقا، 2019، صفحة 40)

المطلب الرابع: نماذج قياس الأداء الإستراتيجي

فيما يأتي إستعراض لأهمها:

نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع معيار يتضمن نموذجاً شاملاً لتقويم الأداء وأوصت فيه باختبار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها وإحتياجاتها الإستراتيجية التي تتبعها، يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات تقويم الأداء تتمثل بالمؤشرات البيئية، مؤشرات السوق والزبون، المؤشرات التنافسية، مؤشرات التشغيل الداخلية، مؤشرات أداء الموارد البشرية، والمؤشرات المالية.

نموذج Delency&Huselid: يستند هذا النموذج لمقياسين إدراكيين لقياس أداء المنظمات وذلك بالإعتماد على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم مقارنة بأداء المنظمات المماثلة العاملة في القطاع نفسه (المقارنة المرجعية).

نموذج Zakron: يعرف هذا النموذج بإسم (الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً) ويتصف هذا النموذج بطبيعته المتعددة الأبعاد ذات التوجهات المستقبلية.

نموذج Altman: ويعد من المقاييس المركبة لقياس الأداء الإستراتيجي للمنظمة، وهو نموذج متعدد الأبعاد ويشير إلى أن حقيقة التميز بالأداء هي ظاهرة معقدة يتطلب أكثر من مقياس منفرد لتحديد قياسها. (حسيبة، 2022، صفحة 654_655)

الفصل الأول:

الإطار النظري للأداء الإستراتيجي

_ في سنة 1992 قدم كل من الباحثين (Kaplan & Norton)، نموذج جديد يسمى بطاقة الأداء المتوازن "Balanced Scorecard"، حيث يعتبران هذه البطاقة بإعتبارها إطار جديد لقياس أداء المنظمة يستخدم للتغلب على القيود الناتجة عن استخدام المقاييس المالية فقط، وذلك من خلال استخدام عدة مقاييس تساعد في توليد القيمة من خلال الإستثمار، فعرفت على أنها "بطاقة تسجيل ذات أربعة محاور هي المحور المالي، العملاء العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، تقدم بصورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلا عن قيادة أداء المنظمة للمستقبل "Kaplan & Scorecard". (عمر، المايده، و بن عمر، 2020، صفحة 169)

الجدول رقم (01): مقاييس أداء المنظمات

مقاييس القيمة المضافة		مقاييس أصحاب المصلحة		مقاييس الإنتاجية	المقاييس المالية
القيمة المضافة	خصائص الأفراد	القياسات	أصحاب المصالح		
العائد على القيمة المضافة	النمو	نمو المبيعات	الزبائن	الإنتاجية الكلية=المخرجات/عوامل الإنتاج	نسب السيولة
	الكفاءة	معدل النمو في التكاليف	الموردون	الإنتاجية متعددة العوامل=المخرجات/عامل محدد	نسب الرفع المالي
نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الإستثمار	إستغلال الأصول	القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بإستراتيجية نمو العائد على الملكية	الممولون		معدلات النشاط
		عدد الترقيات من الداخل/معدل دوران قوة العمل	الموظفون		نسب الربحية

المصدر: (الزين، 2018، صفحة 370)

المبحث الثاني: أبعاد الأداء الإستراتيجي:

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والآخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها، ومن خلال كل محور سنتطرق لمؤشرات الأداء الإستراتيجي:

المطلب الأول: البعد المالي:

"يعتبر البعد المالي من المحاور الرئيسية لتقويم الأداء حيث يركز هذا البعد على النتائج من الجهة المالية". (عصيدة، عسيري، و لقواف، 2022، صفحة 14)، "ويمثل نتاج هذا المنظور مقياس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة". (حجاج و بن رنو، 2015، صفحة 139) "وتستند هذه الأهداف إلى نمو العائد وتخفيض الكلفة وتحسين الإنتاجية وتقاس عادة بالعائد على رأس المال المستخدم والنمو في المبيعات أو الدخل والزيادة في حصة السوق والقيمة الإقتصادية المضافة". (هاشم و العابدي، 2010، صفحة 48)

"كما يتناول هذا المحور المؤشرات المالية الكلاسيكية الرئيسية، والجديد هو الرغبة في ربط هذه المؤشرات المالية بواقع العمل (العملاء الجدد، العملاء المستهدفون، العملاء غير المرجحين) وكذلك بعملية إنشاء المنتجات والخدمات (البحث والتطوير، المنتجات والخدمات الجديدة)". (wafia, 2013, p. 23)

المطلب الثاني: بعد العملاء: Customer perspective

إن هذا المنظور يدور حول البحث عن إجابة محددة للأسئلة التالية :

- 1_ كيف ينبغي أن تظهر الشركة لعملائها الحاليين؟
- 2_ كيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجاتهم وكسب ولائهم؟
- 3_ كيف تتمكن الشركة من إجتذاب عملاء جدد، بعد الأخذ بعين الإعتبار رغبة كل منهم، إلى جانب المحافظة على جودة منتجاتها؟

وتعتمد معظم الشركات على متطلبات العملاء والمستهلكين وحاجاتهم في وضع إستراتيجياتها، وذلك لإسهامها في نجاح الشركة في المنافسة، وبقائها، واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحقيق الجودة الملائمة والسعر الملائم، (دولة، عبيدات، صالحية، الطويل، سلطان، و البريدي، 2010، صفحة 87) لذلك فإن نظام بطاقة الأداء المتوازنة قد أخذ بعين الإعتبار تلك الخصائص من خلال إحتوائه على محور العملاء. ومن هنا فإن كابلان وأتكسون قد وضعا عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لإستراتيجيات العملاء هي:

1_ رضا العملاء: Customer satisfaction

2_ الإحتفاظ بالعملاء: Customer retention

3_ إكتساب عملاء جدد: Customer Acquisition

4_ مكاسب العميل: Customer Profitability

5_ الحصة السوقية: Market Share

6_ المساهمة في الحساب: Account Share (دودين، 2009، صفحة 7)

"وتبدو هنا أهمية سرعة الإستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم مما ينعكس على العلاقة الجيدة مع العملاء". (جودة، 2008، صفحة 278)

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية: Internal business process perspective

يركز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تعمل على خلق قيمة الزبون، فتضاف إلى بعد الزبون وإلى البعد المالي عن طريق زيادة قيمة السهم، ويعتمد هذا البعد على الأداء المرجعي (Benchmarking) في تحسين عمليات التشغيل، وعلى إعادة الهندسة (reengineering) لإجراء التغير الجوهري، وإعادة تصميم المقاييس الأساسية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة في إرضاء الزبون، ويتضمن هذا البعد ثلاثة عمليات:

__ عملية الإبتكار The innovation process

__ عملية التشغيل The Operation process

__ خدمة ما بعد البيع Post Sales Service (رملي، 2017، صفحة 87)

ويمكن تحديد عناصر هذا البعد في الآتي:

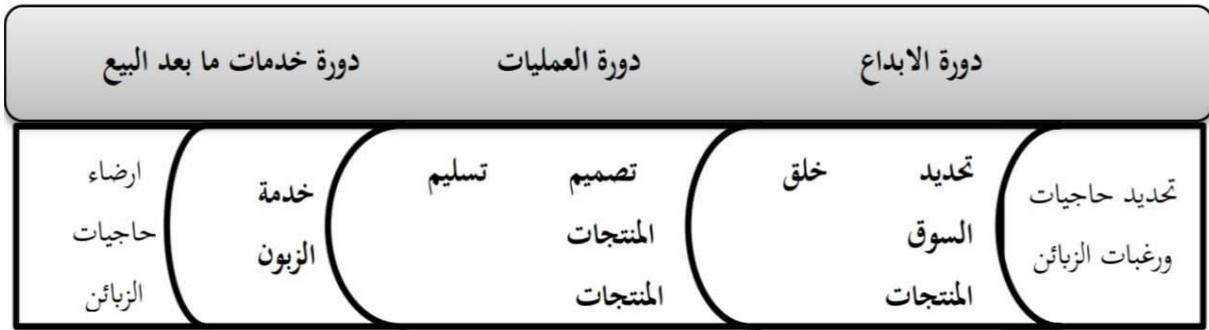
__ تطبيق معايير الجودة الشاملة.

__ القدرة السريعة في الاستجابة للاحتياجات والمتطلبات.

__ التخلص من الهدر في الموارد ورفع معدلات الإنتاجية.

__ ترشيد الانفاق وخفض كلفة العمليات التشغيلية. (الهادي و الشايع، صفحة 28)

الشكل (03): نموذج سلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية



المصدر: (محمد و باصور، 2021، صفحة 22)

المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو

يركز تحديد الأهداف التي تمكن المنظمات من المنافسة بنجاح من خلال منظور التعلم والنمو كما إن قابلية المنظمة على الإبداع والتحسين والتعلم تؤثر مباشرة في قيمة المنظمة فمن خلال هذه القابلية عاى طرح المنظمة منتج جديد وبناء قيمة للزبائن تستطيع المنظمة ان تخترق الأسواق الجديدة وتزيد من إيراداتها. (ناصر، 2020، صفحة 158) "وتعتمد نشاطات النمو والتعلم والإبداع على ثلاث مصادر رئيسية وهي (الأشخاص، والنظم، والإجراءات التنظيمية) وأن التقدم في إنجاز الأهداف وتحسينها يتطلب الإستثمار في إعادة تدريب العاملين وفي تقوية النظم وتكنولوجيا المعلومات وتنظيم الإجراءات والمسارات التنظيمية". (عمار، بن واضح، و شريط، 2017، صفحة 6)

_ قدرات الأفراد: لا تكفي المؤسسة اليوم بتحقيق وتأثر إنتاجية جيدة بل تحاول أن تجعل من هذه الوتائر تتراكم تصاعديا مع الخبرة والمعرفة لتنعكس إيجابا على الأداء بمختلف عملياته الداخلية، وترضى الزبائن، ومن هنا فإن التحسينات الجزئية أو الجذرية تتطلب تحولا متجددا في مهارات الأفراد، وحشد قدراتهم الإدارية والتنظيمية والإبداعية لتحقيق الأهداف.

ولا يتم ذلك إلا في وجود مناخ تنظيمي إيجابي ومهارات فعلية وحالة رضا عالية لدى الأفراد مما يقلل معدلات دوران العمل والإحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والكفاءات العالية،

_ قدرات أنظمة المعلومات: لا يكفي رضا الأفراد ومهاراتهم في إشباع العملاء، بل لابد من وجود أنظمة معلومات قادرة على تزويدهم بما هو ضروري فيما يخص الزبون، فهم يحتاجون إلى معلومات حول الزبائن، والعمليات الداخلية والتغذية العكسية... في الوقت المناسب وبالنوعية الملائمة، حتى يتخذوا ققرارات تساهم في تعزيز علاقة المؤسسة بزبائنهم.

_ الإجراءات التنظيمية المتمثلة غي التحفيز والإدماج: لا يمكن أن تتحقق نتائج إيجابية ما لم يكن هناك انسجام وتفاعل بين قدرات الأفراد وطبيعة الإجراءات التنظيمية، والتي تساهم في جعلهم أكثر اندماجا في العمل. (حمزة، 2012، صفحة 129)

انطلاقاً مما جاء في هذا الفصل يمكننا أن نقول أن الأداء الإستراتيجي هو مدى تحقيق المؤسسة الإقتصادية لأهدافها الإستراتيجية، وهو ما أضفى البعد الإستراتيجي على الأداء باعتبار وضع الأهداف الإستراتيجية يعتبر من ركائز الإدارة الإستراتيجية، وقد رأينا أن معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها لا يمكن أن يتم من خلال مقارنتها من النتائج المالية للمؤسسة فقط، باعتبار أن أداء المؤسسة اليوم هو نتاج تفاعلات كثيرة بين المنظورات المالية، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، وهي المنظورات التي جاءت من خلال تطوير ميكانيزم بطاقة الأداء المتوازن، والذي ظهر في أوائل التسعينات من خلال البحث عن طرق أخرى للقياس نظراً لعدم نجاعة الطرق التقليدية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

لليقظة الإستراتيجية

تمهيد:

لقد شهد العالم الاقتصادي اليوم تقلبات وتطورات كبيرة خاصة في مجال التطور التكنولوجي المتسارع مثل بروز الاقتصاد الرقمي والمنافسة الحادة، فالمشاريع تعمل في جاهدة على مواجهة حالات عدم التأكد والتهديدات. حيث لم تعد تعيش في عزلة عن المحيط، مما دفعها إلى إتباع سياسة تنسم بالاعتماد أكثر فأكثر على تسيير وتحليل كم هائل من المعلومات حول بيئة الأعمال.

تمثل المعلومة في الوقت الحاضر موردا أساسيا لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى، حيث أصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على اكتساب المعلومة وإنتاجها. وهذا مايجتم على إدارة المشاريع اعتماد نظام يتماشى مع المستجدات البيئية المتغيرة.

مما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يسمى اليقظة الإستراتيجية، وهو نظام يمكن المشروع من مسح المحيط ويدير ما يحدث فيه من فرص وتهديدات والسيطرة على الأوضاع والتغيرات السريعة الحاصلة في محيطه ومن هذا المنطلق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني: سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث: أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي

المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية

إن اليقظة الإستراتيجية ليست مجرد عمل محدود بمراقبة بسيطة للمحيط بل هي عمل دقيق يسعى دائما إلى التوقع والاستشراف في الوقت المناسب فهيمي النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم لكل المستجدات في القطاع الذي تشغله كما تعرف بأنها الوظيفة التي تهتم بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية فقد ظهر هذا المصطلح نهاية الثمانينات وتطور حسب عديد من المراحل، حيث سنقدم مجموعة من التعاريف في هذا الإطار:

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

يصعب تقديم تعريف محدد وواحد لمفهوم اليقظة الإستراتيجية ، فهي كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني VIGILA وهو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، منطقة معينة والحفاظ عليها.

ـ **عرفها Humber Lesca بأنها:** " ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين". (عماد و بلعشي، 2022، صفحة 296)

ـ **كما عرفها Mouline:** "اليقظة الإستراتيجية هي نظام أساسي في المؤسسة حيث تعبر على نظام المعلومات المستقبلية un système d'information prospective (SIP) أو بنك المعرفة في تقديم معلومات مستقبلية ذات رؤية إستراتيجية تكون منظمة وحقيقية". (نادية و قاشي، صفحة 115)

ـ **في حين عرفها Boudjemia:** "بأنها عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر للبيانات (أو المعلومات أو الاستخبارات)، ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام خبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة". (بوسالم و فراح، صفحة 105)

ـ **وحسب Ribault:** "فإن اليقظة الإستراتيجية هي المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المؤسسة لأجل رصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة". (خليفة و زلاسي، 2018، صفحة 441)

ـ "يعتبر مصطلح اليقظة الاستراتيجية ترجمة لمصطلح المسح البيئي (Environmental Scanning) باللغة الإنجليزية، فهي ترتبط باستخدام المعلومة الخاصة بالمحيط الخارجي، بمعنى أنها عملية رصد المحيط الخارجي و البحث عن المعلومات واختيار الانسب منها". (souad, 2005, p. 19)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

اليقظة الاستراتيجية هي إجراء مستمر يتمثل في الجمع المتكرر للبيانات والمعلومات بشكل استباقي ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين، من أجل اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات أو المخاطر.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف اليقظة الإستراتيجية

تطرقنا في هذا المطلب إلى أهم خصائص وأهداف اليقظة الإستراتيجية

الفرع الأول: خصائص اليقظة الإستراتيجية

هناك بعض الخصائص تتميز بها عملية اليقظة الاستراتيجية وهي:

عملية شاملة: تتطلب عملية اليقظة الاستراتيجية تظافر جميع جهود العاملين بالمؤسسة الاقتصادية من مختلف مستوياتها الادارية، لتعاملها مع التدفقات الداخلة والخارجة من المعلومات، هذه المعلومات تحتاج لتعاون كامل مكونات المؤسسة لإدارة فعالة لمعلوماتها. (صونية و فرحاتية، 2021، صفحة 335)

الإستراتيجية: فمعلومات اليقظة الإستراتيجية لا ترتبط بالعمليات الحالية والمكررة بل العكس فهي تساهم في اتخاذ القرار كما لها تأثير كبير جدا على تنافسية واستمرارية المؤسسة.

التطوعية: فاليقظة الإستراتيجية ليست عملا محدودا أي أنها لا تنحصر في التردد البسيط للمحيط، وإنما هي عملية تطوعية عن طريق التيقظ الجيد للمعلومات المتوقعة، غالبا ما يتم التحري عنها.

الإبداع: يعرف الإبداع بأنه سياق ذكي لحصيلة أفكار جديدة وفي نفس الوقت ملائمة. (قواسمي و صفاء، 2021، صفحة 7)

التوقع: يؤكد تعريف اليقظة الإستراتيجية ارتباطها بعملية التوقع وكشف التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة، والتي تتعلق بمستقبلها، ومنه فإن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية تقدم للمؤسسة توضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعتبر من الماضي. (غاي، 2021، صفحة 250)

الفرع الثاني: أهداف اليقظة الإستراتيجية

يشير Coutenceau إلى أن اليقظة تهدف إلى : معرفة مفصلة وبشكل دائم عن المحيط، جمع المعلومات المرتبطة بالتوجهات الإستراتيجية، تقديم المعلومات في الوقت المناسب من أجل توقع التغيرات قبل القيام بأي إجراء دفاعي أو هجومي، زيادة القدرة على تطوير وتنفيذ إستراتيجية فعالة، الإبداع والبحث في عناصر التميز مقارنة بالمنافسين، والقدرة على مواجهة الأزمة.

وتهدف اليقظة الإستراتيجية أيضا إلى:

التدراك والاستباق بمعنى معرفة التغيرات من تقنيات جديدة، آلات جديدة، زبائن، منافسين... وحيث تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها لا بد أن تكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط أي لا بد أن تراقبه بصفة مستمرة.

تخفيف المخاطر أي بمعنى معرفة المخاطر من منتجات، منافسين، تشريعات قانونية... الخ

مقارنة الأداء وتطويره بمعنى ماهو موقع المشروع من حيث المنافسة في مجال عمله.

معرفة الفوارق أي فوارق المنتجات مقارنة بالطلبات وكذا فوارق المؤسسة مقارنة بالمنافسين.

معرفة الأفكار والحلول الجديد، الإبداع واقتصاديات البحث والتطوير.

التدراك الجيد للفرص، ضف إلى ذلك التدراك الجيد للأزمات وكذلك قدرة قدرة جيدة على التكيف. (باية و عبد الكريم، 2020، صفحة 37_38)

"التأكيد على التوجه نحو القيام بعمليات التوجه الإستراتيجي في سبيل التفوق على المنافسين". (غانم، 2022، صفحة 102)

"رفع المعرفة التنظيمية لدى العاملين بالإطلاع والمشاركة في تحليل قضايا الأعمال.

تساعد على ضمان جودة وسرعة ودقة القرارات من خلال جودة ودقة المعلومات والتي تنعكس على زيادة الأرباح وخفض التكاليف، كما تساعد على اختصار الوقت وسرعة الاستجابة". (بلحاج، 2017، صفحة 199)

المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملًا في المنظمة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف هي:

التوقع: و"هو توقعات لنشاط المنافسين". (لبتيم و نجيمي، صفحة 9) "التوقع وكشف التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة، والتي تتعلق بمستقبلها". (غاي، 2021، صفحة 250)

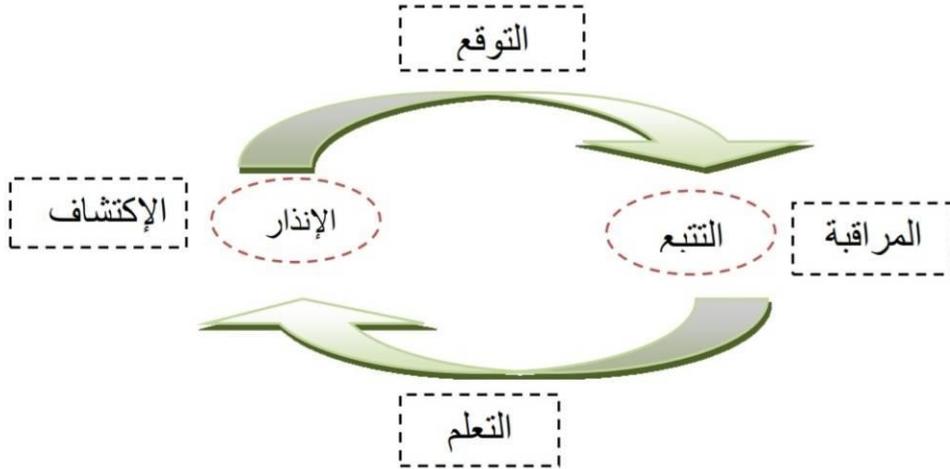
الإكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها، أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير، واكتشاف فرص في السوق.

المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تمس أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تستطيع أن تغير في إطار النشاط.

التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ ونجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل إعادة تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

نلاحظ أن نظام اليقظة يجمع بين أسلوبين متكاملين: الإنذار، والمتابعة، الأول ينبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة. والثاني يسمح بتتبع التطورات، وفيما يلي مخطط يبين الأدوار الأربعة لليقظة الإستراتيجية:

الشكل (04): الأدوار الأربعة لليقظة الإستراتيجية



المصدر: (ليثيم و نجيمي، صفحة 9)

المبحث الثاني: سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على أهم طرق ووسائل وكذا مراحل اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية ومراحلها

الفرع الأول: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

الطرق والوسائل لعملية اليقظة الإستراتيجية تسدي للمؤسسة الحصول وامتلاك ميزات تنافسية مستدامة، والتي تساهم بدورها في الحفاظ على شأن المؤسسة ومكانتها التنافسية في السوق. ولعل من أهم الطرق نجد طريقة المعايرة التي تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة بسبب تغيراتها، وللقيام بهذه العملية يتطلب وجود وسيلة فعالة كالإنترنت وهي من أهم الوسائل الحالية التي تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومة وبأسرع وقت. (خديجة، 2015، صفحة 72)

طريقة المعايرة:

تعرف المعايرة على أنها: عملية مستمرة لتقويم المنتجات والخدمات والطرائق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة وتوجد أربعة أنواع من المعايرة وهي الداخلية: المعايرة الخارجية، المعايرة الموجهة نحو الوظائف، المعايرة الأفقية. ولكل نوع مزاياه وصعوباته وعلى المؤسسة أن تحدد بدقة نوع المعايرة المستهدفة. وتفيد طريقة المعايرة في اكتشاف الانحرافات

التنافسية، وتصحيحها في مرحلة لاحقة مما يدفع إلى البحث المستمر عن أفضل الممارسات والتطبيقات. (شراف، 2016، صفحة 282)

وتتضمن عملية المقارنة المراحل الآتية:

__ تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسن.

__ تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.

__ تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.

__ تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.

__ تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.

__ تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين وفي الأخير تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

أهمية المعايرة:

تمكن المعايرة من إنشاء معيار يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين وبالتالي تسعى المؤسسة بتحقيق هدفها وهو بأن تكون بمستوى القدوة أو حتى التفوق عليها. وتبرز عايتها في أنها تبرز للمؤسسة الفروقات بينها وبين أداء المؤسسة النموذج. (خديجة، 2015، صفحة 73)

الأنترنت وسيلة لليقظة الإستراتيجية:

الأنترنت: الأنترنت أو شبكة المعلومات الإلكترونية هي إسم لمجموعة عالمية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حاسبات انشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات ومن أهم هذه الشبكات نذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة A.R.P.A.Net_Advance Research Project Agency Network

التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية وللمهام الدفاعية الأمنية والعسكرية فقط .

ثم توسعت شبكة A.R.P.A.Net وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال للتطور إلى مايسمى اليوم بالأنترنت.

والانترنت مجموعة شبكات وحاسبات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة الإتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو مايدعى ب TCP/IP وهي اختصار ل Transmission Control Protocol/Internet Protocol أو بروتوكول الإنترنت/ بروتوكول ضبط الإتصال ومهمته نقل البيانات من جهاز إلى آخر وفي الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل وتحديد سرعته. (عمر و علواطي، 2017، صفحة 10)

الفرع الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية

يتطلب من أي مؤسسة للقيام بنشاطات اليقظة الإستراتيجية ضرورة المرور بالعديد من المراحل وهي كالتالي:

مرحلة الجمع: تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، فهناك العديد من الأسئلة الأساسية وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات وهي: من نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومة. (وفاء، 2021، الصفحات 677-678)

مرحلة التحليل والتركيب: المعلومات المحصل عليها يجب التأكد من صحتها وموثوقيتها، وذلك بفرزها، وتصنيفها، وتحليلها لإستنباط آثارها، وتداعياتها الحالية، والمستقبلية، ثم تركيبها للوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار، وعرضها على الخبراء، والمختصين للمصادقة عليها، وإعطائها قيمتها الحقيقية. (عائشة و بوخمم، 2019، صفحة 31)

النشر واتخاذ القرار: عند انتهاء عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، (خليفة، مسعي محمد، و بقاط، 2022، صفحة 1072) ويتم نشرها عن طريق وضع نظام داخلي للبحث ونشر المعلومات وتخزينها وإمكانية تسويق المنتجات (المعلومة). (خديجة م.، 2015، صفحة 252) ثم تأتي مرحلة أخيرة وهي مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ ويتطلب انجاز هذه المراحل مهارة عالية. (خليفة، مسعي محمد، و بقاط، 2022، صفحة 1072)

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

"اليقظة الإستراتيجية تشمل أربعة مجالات متمثلة في اليقظة التجارية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة المحيطة". (سلطان و عثمان، صفحة 108)

اليقظة التكنولوجية: "وتتمثل في مراقبة المؤسسة لمحيطها والبحث واستخدام بعض المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي، ويمكن لها اتخاذ قرارات جيدة. هذه المعلومات تمثل أحد المصادر لخطوات الإبداع التكنولوجي، انتباه المؤسسة لمحيطها ضروري إذا كانت تريد زيادة فاعليتها مقارنة بالمنافسين". (مسلم، 2015، صفحة 68)

اليقظة التجارية: "وتتمثل بالاتجاه المستقبلي على المدى المتوسط والمدى الطويل لحاجات العملاء، حالة الأسواق والموردين بالإضافة إلى اليد العاملة المتاحة في سوق العمل". (مطر، 2014، صفحة 97)

اليقظة التنافسية: تشير اليقظة التنافسية إلى المسار الذي يقوم به المبتكرين في المؤسسة من حيث جمع وتحليل وتقييم وبأسلوب منهجي منتظم المعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرتبطين بغرض توفير منتج نهائي في شكل معلومات مفيدة للمدبرين في

عملية اتخاذ القرارات، فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاط المنافسين من خلال جمع المعلومات والبيانات الضرورية لفهم سلوكياتهم، وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعية المنافسين وقدراتهم الحالية وكذا استراتيجياتهم وتحليلها أمرا يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من المنافسين. (محمود، صفحة 364)

اليقظة البيئية: يختص هذا النوع من اليقظة بما بقي من عناصر في بيئة المؤسسة، وهي تهتم بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة وهي العوامل الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية، الجيوسياسية والدولية للمؤسسة، وهناك من الباحثين والمهتمين في المجال من يطلق عليها اسم اليقظة المجتمعية. (محمد ق.، 2020، صفحة 450)

المطلب الثالث: أساليب اليقظة الإستراتيجية

تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية _لا على سبيل الحصر_ طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين: آلية التحكم وآلية الإنذار.

آلية التحكم: تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل (الأمر والطلبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل (المسؤول على سبيل المثال). (جمال، زاوش، و جساس، 2017، صفحة 5)

آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص، الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتقربون، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص الآخرين -وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا " (شراف، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، 2016، صفحة 281) "المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها،" (رحماني، 2021، صفحة 22) "مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجتهم الخاصة للمعلومات.

فلمبادرة تكون من طرف المنشط أو المفاعل لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق *l'animateur de la ville stratégique*. وهناك من يضيف آلية ثالثة لتفعيل عملية اليقظة الإستراتيجية وهي آلية الإثارة". (شراف، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، 2016، صفحة 281)

المبحث الثالث: أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي

سنقوم في هذا المبحث بدراسة أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي من خلال دراسة أثر اليقظة الإستراتيجية على كل بعد من أبعاد الأداء الإستراتيجي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)

المطلب الأول: أثر اليقظة الإستراتيجية على البعد المالي

يهتم هذا الجانب بالاهداف بعيدة المدى للمنظمة ويشير الى مدى اسهام وتنفيذ استراتيجية المنظمة في التحسين المستمر لاهدافها وعملياتها وتتحدد الأهداف المالية بمستوى الأرباح المحققة والنمو، ومنه فإن لليقظة الإستراتيجية دور كبير في تحقيق الأداء المالي. حيث يرى (عمار، بن واضح، و شريط، 2017، صفحة 4) أن اليقظة التنافسية يقصد بها مجموع الأنشطة التي تحدد بها المؤسسة من منافسيها الحاليين أو المحتملين من الناحية الإقتصادية والمالية(العمال، العلامات، الإستثمارات، المشاريع في طور الإنجاز). وهي العملية الإعلامية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من جمع البيانات عن بيئتها التنافسية من مصادرها المختلفة وتحويلها إلى معلومات ذات معنى تتيح لها التعرف المسبق على منافسيها الحاليين والمحتملين ورصد قدرات وامكانيات المنافسين وتحديد نقاط القوة والضعف فيهم وأدائهم الحالي والمستقبلي وقراراتهم المستقبلية مكتملة لليقظة التكنولوجية والتجارية على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم هو تمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية المتوقعة في السوق ومواجهة المنافسة التي يشهدها قطاع النشاط.

المطلب الثاني: أثر اليقظة الإستراتيجية على بعد العملاء

يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم ويشتمل على مقاييس أداء متعددة رضا الزبون و كسب الزبائن الجدد و الإحتفاظ بالزبون و ربحية الزبون ويعتمد الإحتفاظ بالزبون على الإستجابة لاحتياجاته، لذا فان مقياس رضا الزبون يقيس للمؤسسة مدى أدائها بشكل جيد حيث لليقظة الإستراتيجية دور في تحقيق الأداء الإستراتيجي.

حيث ترى (الدين، 2020، صفحة 180) أن اليقظة الإستراتيجية من الأساليب العدارية الحديثة، التي نحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المؤسسة من عملاء وموردين وتكنولوجيا ومنافسين... الخ وذلك لما لهم من أهمية في صناعة القرارات الإستراتيجية.

المطلب الثالث: أثر اليقظة الإستراتيجية على بعد العمليات الداخلية

يركز منظور العمليات الداخلية على أعمال المنظمة وكيف يمكن للمنظمة ان تحقق التفوق الذي ينعكس بهدف مدى قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية فهي تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية في نجاح استراتيجية المنظمة، حيث لليقظة الإستراتيجية دور كبير في تحقيق بعد العمليات الداخلية.

حيث ترى (قرون و غضبان، 2020، صفحة 311) أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية جمع ومعالجة المعلومات المخصصة (فيما يتعلق بالمؤسسة) والإستعانة بها في الأنشطة الإستراتيجية وشبه الإستراتيجية فنستخدم اليقظة الإستراتيجية ما تستقطبه من إشارات ضعيفة من البيئات العلمية والتكنولوجية والسياسية والإجتماعية والثقافية خاصة لتوفر الأساليب والعمليات التي تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

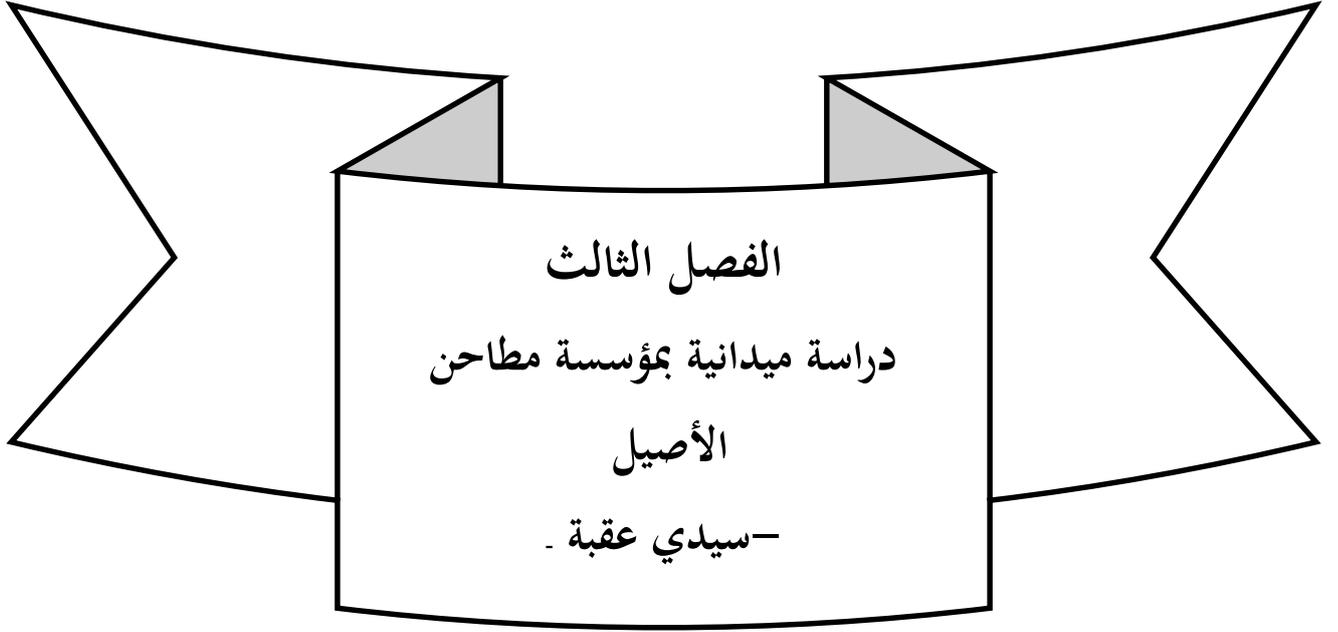
المطلب الرابع: أثر اليقظة الإستراتيجية على بعد التعلم والنمو

إن بعد التعلم والنمو يعكس مدى قدرة المنظمة على التجديد والإبداع وتعتمد نشاطات التعلم والنمو على ثلاث مصادر أساسية وهي الأشخاص والنظم والإجراءات التنظيمية إن التقدم في انجاز وتحسين الأهداف يتطلب إعادة تدريب العاملين وفي تقوية النظم وتكنولوجيا المعلومات، حيث لليقظة الإستراتيجية دور كبير في تحقيق بعد التعلم والنمو.

حيث ترى (خديجة ب.، 2015، الصفحات 100-101) أن الإبداع هو المدعم الموازر لتحقيق النمو في عمل المؤسسة فالأداء الناتج داخل المؤسسة يتم عند حدوث بعض الوقفات الإبداعية ويتطلب دعم الإبداع ليس وجود أفكار فقط بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو، فإنشاء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية يعد بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع حيث توفر اليقظة المعلومات اللازمة ودورها (من تحديد بحث، تحليل و استغلال) وحسن تسييرها، التي تساهم بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديد مما يساهم حتما في تحفيز الإبداع في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية، حيث تناولنا مجموعة من التعاريف لليقظة الاستراتيجية والتي تعتبر وسيلة استراتيجية للتسيير تعتمد على البحث والجمع والمعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرار في المؤسسة، وتساهم اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها (تكنولوجية، تنافسية تجارية وبيئية) في الرفع من تنافسية المؤسسة، كما تناولنا طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية وأساليب تشغيلها.



تمهيد

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في "البقطة الإستراتيجية" و"الأداء الإستراتيجي".

وتدعيما للجانب النظري سنحاول إسقاط المفاهيم في الواقع حيث تم اختيار مؤسسة مطاحن الأصيل -سيدي عقبة- وذلك لمكانة المؤسسة .

وفي محاولة للوصول إلى المعلومات اللازمة ومن أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع للبيانات بتوزيعه على عينة من العاملين في المؤسسة، ثم تفرغ وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة. وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الأصيل

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

مؤسسة مطاحن الأصيل هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، تأسست في 11/02/2013 برأس مال قدره 3000000 تقع في منطقة النشاطات ببلدية سيدي عقبة ولاية بسكرة، قطعة 29/30/31/32 ويبلغ عدد الشركاء فيها 2 شركاء.

طبيعة نشاطها: تقوم المؤسسة بإنتاج الدقيق من القمح الين (الفرينة)

المساحة: مساحتها الإجمالية تقدر ب 2م 9480

إحتياجات المؤسسة من الطاقة:

الماء يوميا.

الكهرباء تستهلك حسب عمل الآلات.

الطاقة التشغيلية: عدد العمال في المؤسسة 50 عامل.

ثانياً: أهداف المؤسسة: تسعى مؤسسة مطاحن الأصيل إلى تحقيق الأهداف الآتية:

-تلبية جزء كبير من حاجات السوق.

-امتصاص جزء من البطالة وتوفير مناصب العمل.

-زيادة الإنتاج من الفرينة في المنطقة الخاصة وفي الوطن عامة.

-توسيع وتطوير وحدات الإنتاج.

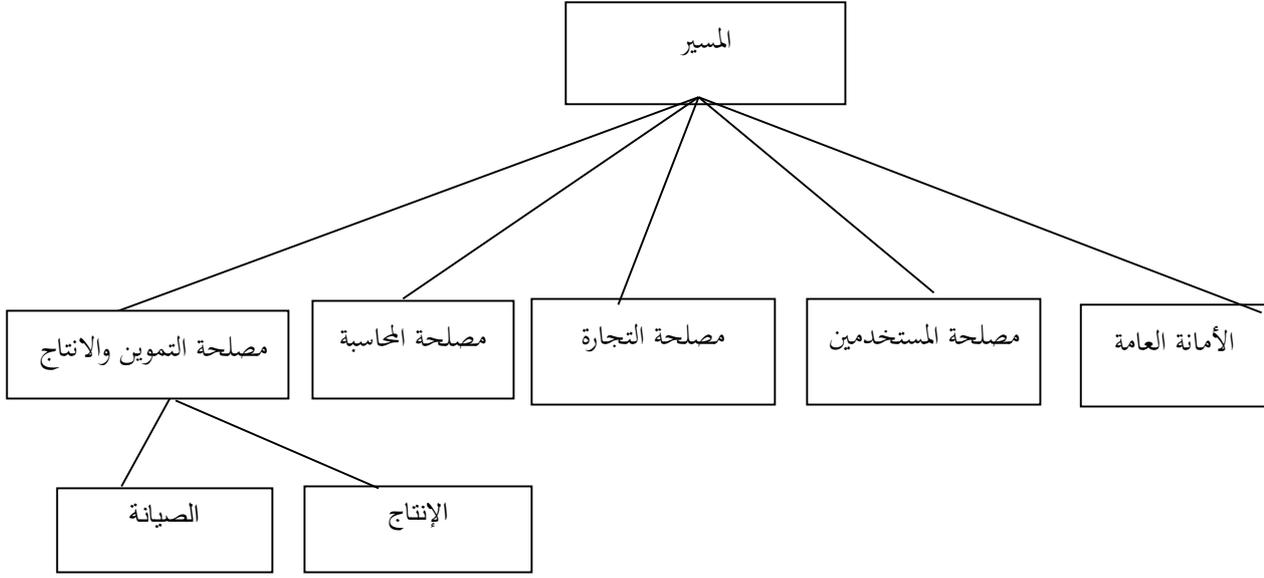
-وضع سياسة تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.

-تموين السوق الوطنية بالمنتجات ريفية الجودة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الإشكال التي توضح الوحدات والأقسام المتواجدة بالوحدة، ومن خلاله يمكن التمييز بين الرئيس والمرؤوس، وفصل المهام بين أفراد المؤسسة، ويأخذ الهيكل التنظيمي للمؤسسة الشكل التالي:

الشكل (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأصيل



المصدر: من وثائق المؤسسة

من خلال الشكل نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من:

- 1- **المسير**: مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة و كذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديرية في المؤسسة.
- 2- **الأمانة العامة**: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرية والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديرية.
- 3- **مصلحة المستخدمين**: هذه المصلحة تحرص على حفظ ملفات العمال وتطبيق القانون وتراقب كل عمليات الفروع تحت مسؤوليتها، وهذه المصلحة مختصة بشؤون العمال من ملفات التشغيل و التسريح و كذلك عقود تشغيل ومراقبة العمال. تحرص على إعداد الأجور من حيث تحديدها وحسابها وإعداد جميع التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.
- 4- **المصلحة التجارية**: يتم تنسيق بين مصلحة التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها والمتمثلة في ترتيبها:

لقيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لأن الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية و حسب الأولوية أين يوضع في سجل خاص، وكذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلب، استقبال الزبائن و تحديد نوعية الزبون. كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية، البحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات. إذ

يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أي الإشراف على عمليات البيع ومتابعة حقوق المؤسسة لكل زبون و ذلك تحرير الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم التقرير الشهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

5- **مصلحة المحاسبة** : تقوم هذه المصلحة بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، و تساهم في تطبيق و إنشاء البرنامج التجاري.

_التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية.

_إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية.

_سير جميع العمليات المحاسبية.

_العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية و تتبع أرصدة الحسابات البنكية.

_مراقبة وتنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة.

6_ **مصلحة الإنتاج**: تشرف على السير للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام:

_استقبال المادة الأولية.

_تحضير وتنظيف القمح البين لطحنه.

_تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

_الصيانة الوقائية: يهتم هذا الفرع بصيانة ومراقبة كل تجهيزات لإنتاج، ووسائل والتجهيزات الخاصة بالمؤسسة

المطلب الثالث: مكونات الهيكل التنظيمي.

إن مكونات هذا الهيكل التنظيمي تظهر فيما يلي:

1_ **المدير التنفيذي**: مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المؤسسة.

2_ **الأمانة**: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديريات.

3_ **مديرية الإدارة العامة**: تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها المصالح التالية:

أ_ **مصلحة الوسائل العامة**: تعمل على تمويل مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل النقل، عتاد، معدات...) وتقوم بمهام الصيانة الميكانيكية والكهربائية (وتحرص على أمن المؤسسة من خلال خلية الأمن التي تقوم أيضا بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعينة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

ب_خلية النقل: تركز على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل العمال.

ت_مصلحة الأجور: وتتضمن أيضا مصلحة تسيير المستخدمين، وتعمل مصلحة الأجور على إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

4_المديرية التجارية: تشمل المصالح التالية:

أ_مصلحة التجارة: يتم تنسيق بين التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها والمتمثلة في:

_القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لأن الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية وترتيبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبات مع تسجيل تاريخ الطلبية، وكذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق، وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلبات.

_استقبال الزبائن وتحديد نوعية الزبون.

_كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، البحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات. إذ يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أما الأعوان فينظمون يشرفون على عمليات البيع ومتابعة حقوق المؤسسة لكل زبون وكذلك تحرير الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم التقرير الشهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

ب_مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير كما الإنتاج لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

5_مديرية المالية والمحاسبة: تقوم هذه المديرية بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها مصلحة المحاسبة والمحاسبة. وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

أ_التقييم المحاسبي وإعداد القوائم المالية.

ب_إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية.

ت_تسيير جميع العمليات المحاسبية.

ث_العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية.

ج_ تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخبز.

ح_ متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

6_ مدير الإنتاج: تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة نوعية المنتج، وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

أ_ المخبر: تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات لقمح من طرف الموردين وهذا من اجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:

_ احترام مواصفات مراقبة الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.

_ إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية ولتحسين الجودة.

_ إمكانية التخزين.

ب_ مصلحة الإنتاج: تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

_ استقبال المواد الأولية.

_ تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه.

_ استقبال الأكياس.

_ تخزين وتصريف المنتج.

_ الصيانة الوقائية والفنية.

_ تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنحاول في هذا المبحث دراسة الإطار المنهجي للبحث وذلك من خلال مجتمع الدراسة وعيبتها وطرق جمع البيانات أداة الدراسة صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بمؤسسة الأصيل، والبالغ عددهم 50، واعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث بالجملة حيث قمنا بتوزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، وتم استرجاع 35 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ليتم تحليلها إحصائياً.

الفرع الثاني: طرق جمع البيانات

1_ **البيانات الأولية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (spss statistical package for) social science الإحصائي (v.25) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

2_ **البيانات الثانوية:** تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والمجلات، والمواقع من شبكة المعلومات المتعلقة بالموضوع قيد البحث، والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من ذلك تقديم إطار مفاهيم نظري للمتغير ومحاولة الإحاطة بالموضوع.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في دراستنا:

- ✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** ويستخدم إجراء اختبار الثبات لعبارة الاستمارة.
- ✓ **معامل صدق المحك:** وذلك لصدق أداة البحث.
- ✓ **اختبار " Shapiro-Wilk ":** تم استخدامه لمعرفة مدى توزيع البيانات طبيعياً أم لا.

- ✓ تحليل التباين للانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- ✓ تحليل الانحدار البسيط: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها وثباتها:

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات ويمكن تعريف الاستبانة على أنها وسيلة أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها. وقد تم تقسيم استبانة البحث إلى جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: والخاص بمتغيرات الدراسة، ويحتوي على محورين:

المحور الأول: والخاص بمتغير اليقظة الإستراتيجية وتمثله العبارات من 01 إلى 15.

المحور الثاني: والخاص بمتغير الأداء الإستراتيجي حيث صمم له أبعاد كالتالي:

_المالي وتمثله العبارات من 01 إلى 04.

_العملاء وتمثله العبارات من 05 إلى 09.

_العمليات الداخلية وتمثله العبارات من 10 إلى 13.

_التعلم والنمو وتمثله العبارات من 14 إلى 17.

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات سلم ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة (صدق الإستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الدراسة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر - بسكرة- وطلب إليهم إبداء رأيهم من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق مايراه المحكم لازما. وقد تمت دراسة ملاحظة المحكمين واقتراحاتهم وتم اجراء التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.
- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول(03) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.987) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذه الدراسة وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياس.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة **Reliability**

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (03): معاملات الصدق والثبات.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
اليقظة الإستراتيجية	15	0.868	0.931
المالي	4	0.770	0.877
العملاء	5	0.820	0.905
الأداء الإستراتيجي	4	0.814	0.902
التعلم والنمو	4	0.814	0.902
المجموع	17	0.978	0.985
الاستبانة ككل	35	0.976	0.987

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور اليقظة الإستراتيجية (0.868) أما بالنسبة لمحور الأداء الإستراتيجي فكانت النسبة (0.978)، بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.976) وهي نسبة مرتفعة جدا، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج. هذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول (03)، إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.987)، وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة نوعا ما ومناسبة لأهداف هذا البحث.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، من خلال دراسة خصائص عينة الدراسة، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، وتفسير النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

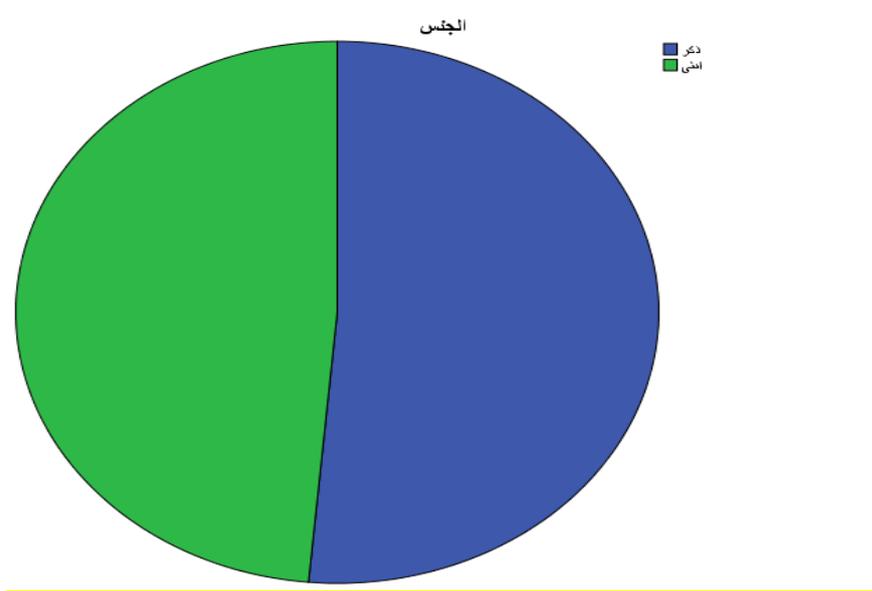
فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص المبحوثين في عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسب المئوية	
الجنس	ذكر	18	51.4%	
	أنثى	17	48.6%	
	المجموع	35	100%	
العمر	أقل من 30 سنة	7	20%	
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	7	20%	
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	22.9%	
	من 50 سنة فأكثر	13	37.1%	
	المجموع	35	100%	
	المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	6	17.1%
		ليسانس	14	40.0%
ماستر		12	34.3%	
شهادة دراسات عليا متخصصة		3	8.6%	
المجموع		35	100%	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	22.9%	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	20.0%	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	11.4%	
	من 15 سنة فأكثر	16	45.7%	
	المجموع	35	100%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

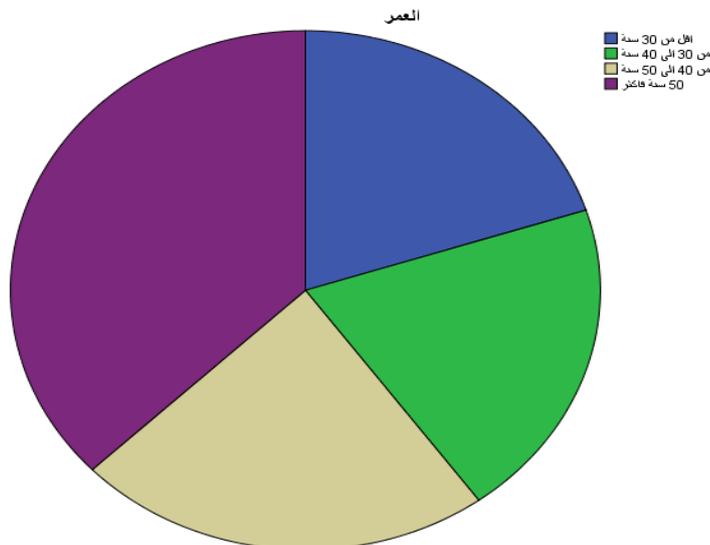
الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v25

يوضح الجدول رقم (04) أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأعلى بـ 51.4% من عينة الدراسة، أما الإناث فكانت نسبتهم 48.6% وهذا يعكس أن اغلب المناصب في المؤسسة للذكور بالإضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يستدعي الذكور على الإناث.

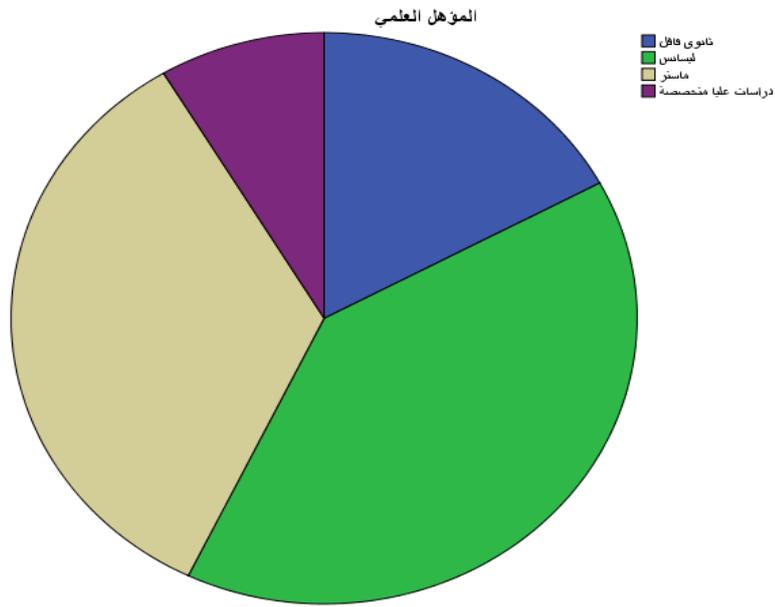
الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v25

أما بالنسبة للفئات العمرية فنجد أن 37.1% من أفراد عينة البحث أعمارهم (من 50 سنة فأكثر) ، ثم تليها بعد ذلك نسبة 22,9% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50)، وآخر نسبة كانت 20% من أفراد العينة كانت أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و(أقل من 30 سنة). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من فئة كبار السن. وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يستوجب التوجه نحو الأفراد الذين يتمتعون بالأقدمية و يملكون المعارف والمهارات اللازمة للعمل.

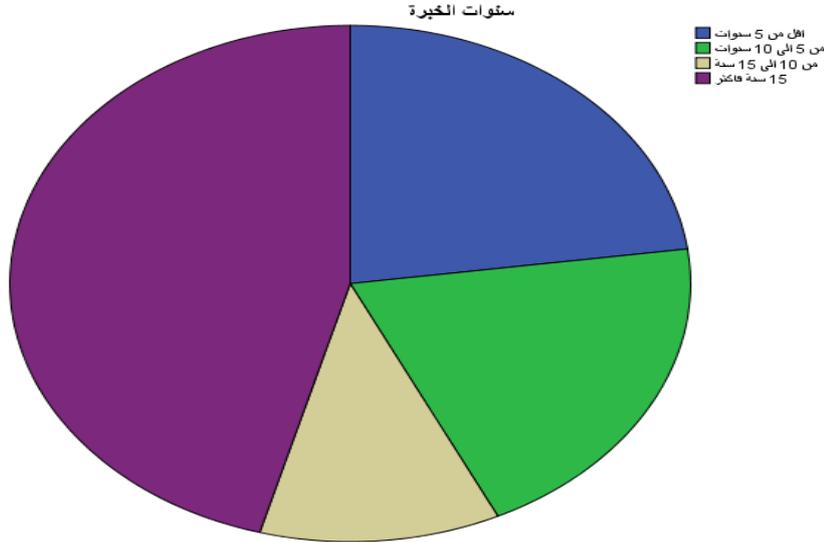
الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v25

يتضح أيضا من نفس الجدول السابق أن 40.0% من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي هم حاملي شهادة ليسانس، بينما نسبة 34.3% من أفراد عينة الدراسة هم من حاملي شهادة ماستر، ونسبة 17.1% من أفراد الدراسة لمن لديهم مستوى ثانوي فأقل، كما بلغت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة 8.6% ، وهذا يدل على أن مؤسسة الأصيل تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تمتلك القدرات اللازمة لشغل الوظائف إذ أن الغالبية هم من الحاصلين على شهادات جامعية.

الشكل رقم (09): توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v25

عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن 45.7% خبرتهم تتراوح (من 15 سنة فأكثر) ، كما بلغت نسبة أفراد الدراسة التي سنوات خبرتهم (تقل خبرتهم عن 5 سنوات) 22.9%، أما نسبة 20.0% من أفراد العينة فكانت خبرتهم تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنة)، وقد كانت أيضا نسبة أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم (من 10 سنوات إلى 15 سنة) قد بلغت 11.4%

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار " Shapiro_Wilk " لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها. وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

الجدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة " Shapiro_Wilk "

الحوار	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
اليقظة الإستراتيجية	0.975	0.584
الأداء الإستراتيجي	0.970	0.433
منظور العملاء	0.985	0.895
منظور العمليات الداخلية	0.957	0.190
منظور التعلم والنمو	0.957	0.190
المجموع	0.977	0.673

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v25

يوضح الجدول (05) نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار " Shapiro_Wilk " تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل من اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين (اليقظة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي)، ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي من حيث الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	1.79_1
غير موافق	2.59_1.80
محايد	3.39_2.60
موافق	4.19_3.40
موافق تماما	5.00_4.20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمطاحن الأصيل -سيدي عقبة-

السؤال الأول: مامستوى اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة الأصيل -سيدي عقبة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور اليقظة الإستراتيجية

الرقم	اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	تراقب مؤسستنا بشكل متواصل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها	3.54	0.950	1	موافق
2	تترقب مؤسستنا باستمرار تطورات المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها	3.51	1.067	2	موافق
3	تعرف المؤسسة المستجدات التكنولوجية المتعلقة بالتصنيع في مجال نشاطها	3.49	1.095	3	موافق
4	تعمل مؤسستنا باستمرار على جمع المعلومات الكافية حول كفاءات منافسيه	3.31	1.231	6	محايد
5	مؤسستنا على علم بأهم أهداف المؤسسات المنافسة له	3.31	1.157	5	محايد
6	تراقب مؤسستنا أهم القرارات التي يتخذها المنافسون	3.43	1.220	4	موافق
7	مؤسستنا على دراية دائمة بأوضاع حصتها السوقية	2.74	1.400	12	محايد
8	تراقب مؤسستنا باستمرار صورتها عند زياتنها	3.03	1.200	8	محايد
9	مؤسستنا على اطلاع بمستجدات سوق المواد الأولية	2.69	1.367	13	محايد
10	مؤسستنا على دراية دائمة بالمواد الجديدة للموردين	2.86	1.141	10	محايد
11	مؤسستنا لها إدراك واسع للتغيرات التي تحدث في المجتمع	2.54	1.268	15	غير موافق
12	مؤسستنا على اطلاع دائم بالتشريعات المتعلقة بنشاطها في مختلف الأسواق	3.17	1.200	7	محايد

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمطاحن الأصيل -سيدي عقبة-

13	تحرص مؤسستنا على جمع المعلومات الكافية عن مجال نشاطها في الوقت المناسب	2.83	1.150	11	محايد
14	اعتمادا على المعلومات المستخلصة تبني مؤسستنا توقعات مسبقة تمكنها من التحرك في الوقت المناسب	2.94	1.110	9	محايد
15	تحتوي مؤسستنا نظام معلومات داخلي يوفر المعلومات للمدراء وقت الحاجة	2.60	1.288	14	محايد
اليقظة الإستراتيجية ككل		3.0667	0.70738	--	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v25

يتضح من خلال الجدول (08) أن محور اليقظة الإستراتيجية بلغ متوسطه الحسابي (0.0667) بانحراف معياري (0.70738)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2.60_3.39)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور جاءت ما بين القبول المتوسط والمحايد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.60_3.54)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.950_1.400)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة الأصيل وحسب إجابات المبحوثين تحرص على جمع المعلومات الكافية عن مجال نشاطها في الوقت المناسب وتبني توقعات مسبقة تمكنها من التحرك في الوقت المناسب.

السؤال الثاني: مامستوى الأداء الإستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأصيل -سيدي عقبة-؟

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور الأداء الإستراتيجي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	أولا: المالي	2.928	0.85442	1	محايد
6					
1	تحقق مؤسستنا تحسنا مستمرا في إيراداتها	2.83	1.098	4	محايد
2	هناك انخفاض في المصاريف داخل مؤسستنا باستمرار	3.63	1.114	1	محايد
3	تزايدت مستويات الأرباح في مؤسستنا خلال السنوات الأخيرة	3.40	1.090	2	غير موافق تماما

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمطاحن الأصيل -سيدي عقبة-

محايد	3	1.141	2.86	تسدد مؤسستنا التزاماتها في الآجال المحددة	4
محايد	2	0.90173	2.857 1	ثانيا: العملاء	
موافق غير تماما	5	1.268	2.54	تعمل مؤسستنا على زيادة حصتها السوقية بتوفير المنتجات المرغوبة للزبون	1
محايد	1	1.200	3.17	هناك رضا لدى الزبائن بمنتجاتنا لتوفيرها بالجودة والسعر المناسب	2
محايد	4	1.157	2.69	تلتزم مؤسستنا بتوفير منتجاتها في الأوقات المناسبة	3
محايد	3	1.132	2.80	تسعى مؤسستنا للدخول في اسواق جديدة لتسويق منتجاتها باستمرار	4
محايد	2	1.147	3.09	تزيد مؤسستنا من قنوات توزيع منتجاتها بشكل يتناسب مع زيادة الطلب على تلك المنتجات	5
محايد	3	0.95552	2.814 3	ثالثا: العمليات الداخلية	
محايد	2	1.141	2.86	تحسن مؤسستنا من جودة الإنتاج باستمرار	1
موافق غير تماما	3	1.268	2.54	هناك زيادة مستمرة في انتاجية العمل في مؤسستنا	2
محايد	1	1.200	3.17	تميزت مؤسستنا بحصولها على شهادات تقديرية في الجودة والنوعية	3
محايد	4	1.157	2.69	تحسن المؤسسة من جودة الإنتاج من خلال خفض مستويات التلف	4
محايد	3	0.95552	2.814 3	رابعا: النمو والتعلم	
محايد	2	1.141	2.86	توفر مؤسستنا دورات تدريبية بتطوير العاملين	1
موافق غير تماما	4	1.268	2.54	هناك زيادة في نسب التحديث التكنولوجي والامتة	2
محايد	1	1.200	3.17	يتم في مؤسستنا تحسين وتطوير المنتجات باستمرار	3

4	تعتمد مؤسستنا نظام حوافر له علاقة مباشرة بالإنتاج للتمييز بين العاملين	2.69	1.157	3	محايد
	الأداء الإستراتيجي ككل	2.934	0.78710	--	محايد
		5			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن البعد:

1-المالي: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.9286) بانحراف معياري (0.85442)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (3.39_2.60)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جاءت ما بين القبول، المتوسط والمحايد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.63_2.83) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.141_1.090)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة الأصيل وحسب إجابات المبحوثين تقوم بتسديد إلتزاماتها في الآجال المحددة وفي السنوات الأخيرة تزايدت نسبة الأرباح لديها.

2_العملاء: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.8571) بانحراف معياري (0.90173)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (3.39_2.60)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جاءت ما بين القبول ، المتوسط والمحايد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.17_2.54) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.268_1.132)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة الأصيل وحسب إجابات المبحوثين تقوم بإرضاء زبائنهن عن طريق توفير منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب

3_العمليات الداخلية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهم من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.8143) بانحراف معياري (0.95552)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (3.39_2.60)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جاءت ما بين القبول ، المتوسط والمحايد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.17_2.54) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.268_1.141)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة الأصيل وحسب إجابات المبحوثين تقوم بتحسين جودة إنتاجها باستمرار ومستويات التلّف لديها منخفضة.

4_النمو والتعلم: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهم من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.8143) بانحراف معياري (0.95552)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (3.39_2.60)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جاءت ما بين القبول ،

المتوسط والمحايد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.54_3.17) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.141_1.268)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة الأصيل وحسب إجابات المبحوثين تقوم بتحسين جودة إنتاجها باستمرار ومستويات التلف لديها منخفضة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

الفرع الأول: العلاقة بين متغيرات الدراسة

سنحاول معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مصفوفة الارتباط بيرسون والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (09): مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

الأداء الإستراتيجي	النمو والتعلم	العمليات الداخلية	العملاء	المالي	القيضة الإستراتيجية
0.845	**0.861	**0.861	**0.875	0.720	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
35	35	35	35	35	N

** ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α = 0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح وجود علاقة معنوية بين متغير الدراسة وأيضا كل أبعادها حيث:

- قدر معامل الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي (0.845) عند مستوى الدلالة (α = 0.01) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، يعني أنه كلما حققت المؤسسة اليقظة الإستراتيجية أدى ذلك إلى زيادة الأداء الإستراتيجي بها.
- قدر معامل الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والمنظور المالي (0.720) عند مستوى الدلالة (α = 0.01) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، يعني أنه كلما حققت المؤسسة اليقظة الإستراتيجية أدى ذلك إلى زيادة المنظور المالي بها.
- قدر معامل الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية ومنظور العملاء (0.875) عند مستوى الدلالة (α = 0.01) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، يعني أنه كلما حققت المؤسسة اليقظة الإستراتيجية أدى ذلك إلى زيادة منظور العملاء بها.

- قدر معامل الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية ومنظور العمليات الداخلية (0.861) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، يعني أنه كلما حققت المؤسسة اليقظة الإستراتيجية أدى ذلك إلى زيادة منظور العمليات الداخلية بها.
- قدر معامل الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية ومنظور النمو والتعلم (0.861) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، يعني أنه كلما حققت المؤسسة اليقظة الإستراتيجية أدى ذلك إلى زيادة منظور النمو والتعلم بها.

وعليه وبما أن هناك علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة فهذا يسمح بتحديد مستوى الأثر بين المتغيرين.

الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية:

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على أبعاد الأداء الإستراتيجي بمؤسسة الأصيل -سيدي عقبة-.

لاختبار هذه الفرضية بأبعادها المختلفة اعتمدنا على تحليل التباين للانحدار وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	15.025	1	15.025	82.100	0.000*
الخطأ	6.039	33	0.183		
المجموع	21.064	34			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

معامل الارتباط $R = 0.845$

معامل التحديد $R^2 = 0.713$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (82.100) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) أي أن نموذج الانحدار الخطي معنوي وصالح لاختبار أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو اليقظة الإستراتيجية في هذا النموذج يفسر مامقداره 71.3% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الإستراتيجي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة. كما أن معامل الارتباط بلغ 84.5% وهو ارتباط قوي مايعكس قوة العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,864	,326		,161	,004
	الاستراتيجية اليقظة	,940	,104	,845	9,061	,000

a. Variable dépendante : الاستراتيجي الاداء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

من خلال نتائج التقدير نلاحظ أن لمتغير اليقظة الإستراتيجية أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الإستراتيجي عند مستوى (0,05)، وذلك باعتبار قيمة sig الأقل من (0,05)، كما بلغ ميل اليقظة الإستراتيجية (0,940) الدال على الأثر الموجب لليقظة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي.

ونموذج الإنحدار البسيط لليقظة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي لمؤسسة الأصيل سيدي عقبة قدرت بالمعادلة التالية:

$$Y2=B0+BIX=\text{الميل}$$

$$Y2=0.864+0.940 X=\text{الثابت}$$

$$X=\text{اليقظة الإستراتيجية}$$

$$Y2=\text{الأداء الإستراتيجي}$$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الإستراتيجي بمقدار (0,940).

الفرع الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (10)

أولاً/ اختبار الفرضية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الأداء المالي بمؤسسة مطاحن الأصيل - سيدي عقبة-".

إختبار الفرضية الفرعية الأولى نستعين بنتائج تقدير نموذج الإنحدار الخطي البسيط لأثر "اليقظة الإستراتيجية على الأداء المالي بمؤسسة مطاحن الأصيل -سيدي عقبة -". لاختبار المعنوية الجزئية لأثرها واتجاهاتها كما يلي:

الجدول رقم (12): نموذج الانحدار الخطي وتحليل التباين لليقظة الإستراتيجية والأداء المالي

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	F	Sig.
1	0.720	0.519	0.504	35,563	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان القدرة التفسيرية للنموذج ضعيفة حيث بلغت (51.9%)، مع وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الإرتباط بين المتغيرين (0,720)، وبما أن ال sig أقل من (0,05) و F فيشر المحسوبة هي (35,563) وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (ألفا أقل أو يساوي 0,05) حيث بلغت sig 0,000 وعليه فهناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الأداء المالي وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج وبالتالي صلاحيته عند مستوى (0,05)

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التالية :

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الأداء المالي بمؤسسة مطاحن الأصيل -سيدي عقبة-.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء المالي.

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	,261	,459		,569	,013
	الإستراتيجية اليقظة	,870	,146	,720	5,963	,000

a. Variable dépendante : المالي المنظور :

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

من خلال نتائج التقدير نلاحظ أن لمتغير اليقظة الإستراتيجية أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المالي عند مستوى (0,05)، وذلك باعتبار قيمة sig الأقل من (0,05)، كما بلغ ميل اليقظة الإستراتيجية (0,870) الدال على الأثر الموجب لليقظة الإستراتيجية على الأداء المالي.

ونموذج الانحدار البسيط لليقظة الإستراتيجية في الأداء المالي لمؤسسة الأصيل سيدي عقبة قدرت بالمعادلة التالية:

$$Y_2 = B_0 + B_1 X$$

$$Y_2 = 0.261 + 0.870 X$$

$$X = \text{اليقظة الإستراتيجية}$$

$$Y_2 = \text{الأداء المالي}$$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء المالي بمقدار (0,870).

ثانيا/ اختبار الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على أداء الزبائن بمؤسسة مطاحن الأصيل - سيدي عقبة-".

إختبار الفرضية الفرعية الثانية نستعين بنتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر "اليقظة الإستراتيجية على أداء الزبائن بمؤسسة مطاحن الأصيل - سيدي عقبة -". لاختبار المعنوية الجزئية لأثرها واتجاهاتها كما يلي:

الجدول رقم (14): نموذج الانحدار الخطي وتحليل التباين لليقظة الإستراتيجية وأداء الزبائن

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	F	Sig.
1	0.875	0.766	0.759	26,234	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان القدرة التفسيرية للنموذج ضعيفة حيث بلغت (76,6%)، مع وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين اليقظة الإستراتيجية وأداء الزبائن في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.875)، وبما أن ال sig أقل من (0,05) و F فيشر المحسوبة هي (26,234) وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (ألفا أقل أو يساوي 0,05) حيث بلغت sig 0,000 وعليه فهناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على أداء الزبائن وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج وبالتالي صلاحيته عند مستوى (0,05)

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التالية :

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على أداء الزبائن بمؤسسة مطاحن الأصيل -سيدي عقبة-.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اليقظة الإستراتيجية على أداء الزبائن.

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés	
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,945	,337	2,676	,003
	الاستراتيجية اليقظة	,567	,107	,875	,000

a. Variable dépendante : الزبائن منظور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

من خلال نتائج التقدير نلاحظ أن لمتغير اليقظة الإستراتيجية أثر ذو دلالة إحصائية على أداء الزبائن عند مستوى (0,05)، وذلك باعتبار قيمة sig الأقل من (0,05)، كما بلغ ميل اليقظة الإستراتيجية (0,567) الدال على الأثر الموجب لليقظة الإستراتيجية على أداء الزبائن.

ونموذج الانحدار البسيط لليقظة الإستراتيجية في أداء الزبائن لمؤسسة الأصيل سيدي عقبة قدرت بالمعادلة التالية:

$$Y_2 = B_0 + B_1 X = \text{الميل}$$

$$Y2=0,945+0,567 X$$

$$X=الليقظة الإستراتيجية$$

$$Y2=أداء الزبائن$$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في الليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى أداء الزبائن بمقدار (0,567).

ثالثا/ اختبار الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على أداء العمليات الداخلية بمؤسسة مطاحن الأصيل -سيدي عقبة-".

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة نستعين بنتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر "اليقظة الإستراتيجية على أداء العمليات الداخلية بمؤسسة مطاحن الأصيل -سيدي عقبة-". لاختبار المعنوية الجزئية لأثرها واتجاهاتها كما يلي:

الجدول رقم (16): نموذج الانحدار الخطي وتحليل التباين لليقظة الإستراتيجية وأداء العمليات الداخلية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	F	Sig.
1	0.861	0.741	0.733	45,234	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان القدرة التفسيرية للنموذج ضعيفة حيث بلغت (74,1%)، مع وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الليقظة الإستراتيجية وأداء العمليات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.861)، وبما أن ال sig أقل من (0,05) وF فيشر المحسوبة هي (45,234) وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (ألفا أقل أو يساوي 0,05) حيث بلغت sig 0,000 وعليه فهناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على أداء العمليات الداخلية وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج وبالتالي صلاحيته عند مستوى (0,05)

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التالية :

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على أداء العمليات الداخلية بمؤسسة مطاحن الأصيل -سيدي عقبة.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر اليقظة الإستراتيجية على أداء العمليات الداخلية.

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,982	,376		1,997	,014
	الاستراتيجية اليقظة	,785	,120	,861	4,718	,000

a. Variable dépendante : الداخلية العمليات منظور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

من خلال نتائج التقدير نلاحظ أن لمتغير اليقظة الإستراتيجية أثر ذو دلالة إحصائية على أداء العمليات الداخلية عند مستوى (0,05)، وذلك باعتبار قيمة sig الأقل من (0,05)، كما بلغ ميل اليقظة الإستراتيجية (0,785) الدال على الأثر الموجب لليقظة الإستراتيجية على أداء العمليات الداخلية.

ونموذج الإنحدار البسيط لليقظة الإستراتيجية في أداء العمليات الداخلية لمؤسسة الأصيل سيدي عقبة قدرت بالمعادلة التالية:

$$Y_2 = B_0 + B_1 X$$

$$Y_2 = 0,982 + 0,785 X$$

$$X = \text{اليقظة الإستراتيجية}$$

$$Y_2 = \text{أداء العمليات الداخلية}$$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العمليات الداخلية بمقدار (0,785).

رابعا/ اختبار الفرضية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على أداء التعلم والنمو بمؤسسة مطاحن الأصيل - سيدي عقبة -".

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة نستعين بنتائج تقدير نموذج الإنحدار الخطي البسيط لأثر "اليقظة الإستراتيجية على أداء التعلم والنمو بمؤسسة مطاحن الأصيل - سيدي عقبة -". لاختبار المعنوية الجزئية لأثرها واتجاهاتها كما يلي:

الجدول رقم (18): نموذج الانحدار الخطي وتحليل التباين لليقظة الإستراتيجية وأداء التعلم والنمو

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	F	Sig.
1	0.861	0.741	0.733	45,234	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان القدرة التفسيرية للنموذج ضعيفة حيث بلغت (74,1%)، مع وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين اليقظة الإستراتيجية وأداء التعلم والنمو في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.861)، وبما أن الـ sig أقل من (0,05) و F-فيشر المحسوبة هي (45,234) وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (ألفا أقل أو يساوي 0,05) حيث بلغت 0,000 sig وعليه فهناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على أداء التعلم والنمو وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج وبالتالي صلاحيته عند مستوى (0,05)

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التالية :

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على أداء التعلم والنمو بمؤسسة مطاحن الأصيل -سيدي عقبة-.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اليقظة الإستراتيجية على أداء التعلم والنمو.

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,982	,376		1,997	,014
	الاستراتيجية اليقظة	,785	,120	,861	4,718	,000

a. Variable dépendante : والنمو التعلم منظور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

من خلال نتائج التقدير نلاحظ أن لمتغير اليقظة الإستراتيجية أثر ذو دلالة إحصائية على أداء التعلم والنمو عند مستوى (0,05)، وذلك باعتبار قيمة sig الأقل من (0,05)، كما بلغ ميل اليقظة الإستراتيجية (0,785) الدال على الأثر الموجب لليقظة الإستراتيجية على أداء التعلم والنمو.

ونموذج الإنحدار البسيط لليقظة الإستراتيجية في أداء التعلم والنمو لمؤسسة الأصيل سيدي عقبة قدرت بالمعادلة التالية:

$$Y_2 = B_0 + B_1 X = \text{الميل}$$

$$Y_2 = 0,982 + 0,785 X = \text{الثابت}$$

$$X = \text{اليقظة الإستراتيجية}$$

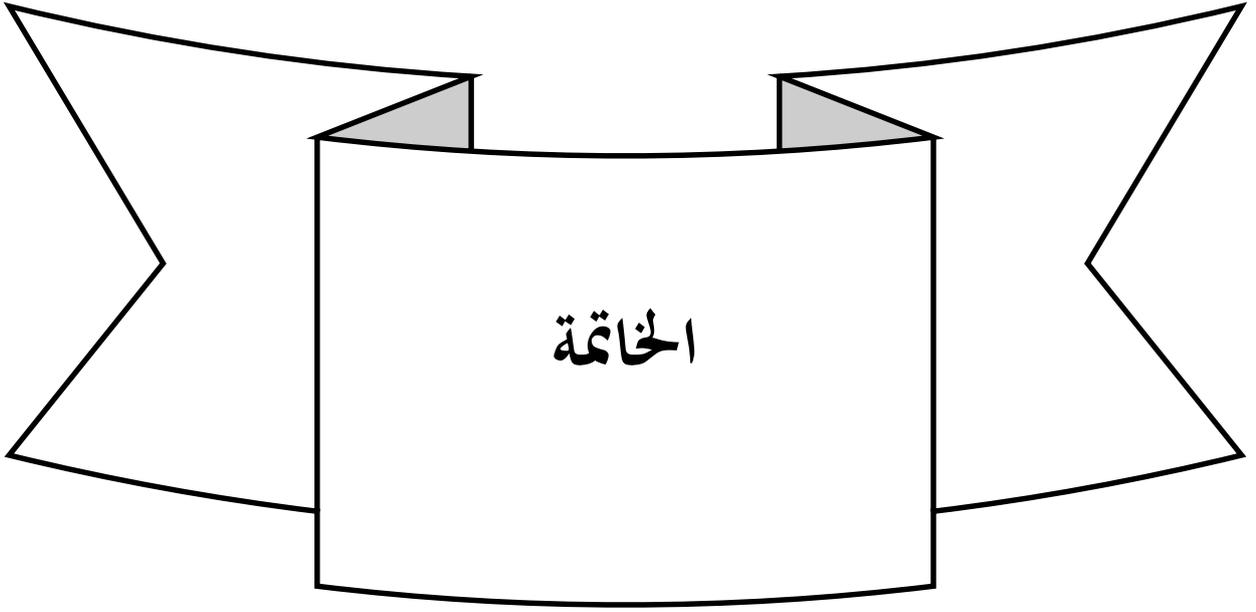
$$Y_2 = \text{أداء التعلم والنمو}$$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى أداء التعلم والنمو بمقدار (0,785).

خلاصة الفصل

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة الأصيل -سيدي عقبة-، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على العمال الإداريين والتي تحتوي على جزئين رئيسيين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني الخاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو اليقظة الإستراتيجية، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو الأداء الإستراتيجي، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية "ماهو أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي بمؤسسة الأصيل -سيدي عقبة-؟، وبعد استرجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح مايلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي بمؤسسة الأصيل -سيدي عقبة-، عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء ال الزبائن بمؤسسة الأصيل -سيدي عقبة-، عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء العمليات الداخلية بمؤسسة الأصيل -سيدي عقبة-، عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء النمو والتعلم بمؤسسة الأصيل -سيدي عقبة-، عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.



الخاتمة:

قمنا من خلال هذا البحث عن أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة الأصيل بسيدي عقبة والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا حتى نتمكن التعرف على مستوى اليقظة الإستراتيجية، والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على أبعاد الأداء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال هذا البحث توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

النتائج الخاصة بالجانب النظري:

- اليقظة الإستراتيجية هي مجموعة من الممارسات الإدارية الحديثة التي رافقت المؤسسات الصناعية وأظهرت نجاعة في زيادة نسبة الأداء الإستراتيجي لدى العاملين.
- توفر اليقظة الإستراتيجية يزيد من نسبة إستغلال الفرص و التقليل من التهديدات و المخاطر التي تواجه المؤسسة.
- توفر اليقظة الإستراتيجية يزيد من إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة.
- يوفر الأداء الإستراتيجي للمنظمات منافع كثيرة مثل كسب رضا وولاء الزبائن وتزايد مستوى الأرباح لدى المؤسسة.
- تساهم عملية الأداء الإستراتيجي في زيادة نسبة التحديث التكنولوجي وأيضا تحسن في جودة الإنتاج.
- توفر عملية الأداء الإستراتيجي يساعد المنظمة على البقاء للأمد البعيد.

النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

توصلنا من خلال البحث إلى أن:

- مستوى اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة الأصيل -سيدي عقبة-، جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث، حيث بلغ 3.0667 بانحراف معياري 0.70738.
- مستوى الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا وفقا لمقياس البحث حيث بلغ 2.9345 بانحراف معياري 0.78710.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على أبعاد الأداء الإستراتيجي بمؤسسة الأصيل -سيدي عقبة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المالي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء الزبائن عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة عامة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء العمليات الداخلية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء النمو والتعلم عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

_تشير قيمة الارتباط ($R=0.845$) أي أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين محل الدراسة.

التوصيات:

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:

-إرساء وتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة الاستراتيجية والتنافسي ولضمان بقائها في ظل الأوضاع التنافسية الآتية والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية.

-توفير وتسخير الموارد المادية، الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، أحدث التقنيات، بالإضافة إلى تكاتف وتضافر الجهود لكل الموظفين بالمؤسسة باعتبارهم طرف من عملية اليقظة حتى يتمكن لمثلي اليقظة تامين النتائج المتوصل إليها.

-ضرورة عقد الندوات والمؤتمرات حول موضوعي اليقظة والأداء الاستراتيجي من أجل النهوض بواقع العمل وتجنب أي تأثير سلبي على العمل.

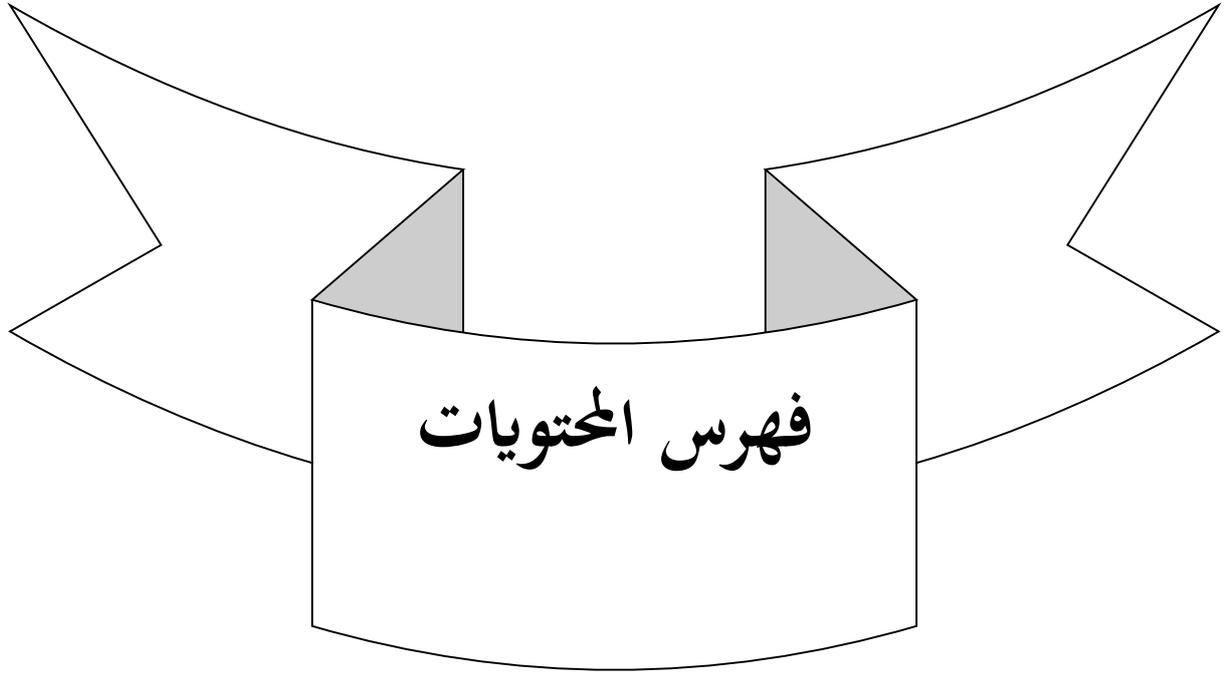
-ضرورة غرس ثقافة اليقظة الإستراتيجية لدى موظفي واطارات المؤسسات، اقتناعا باهميتها في بناء مستقبلها.

_عدم التركيز على نوع واحد من اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة من قبل المدراء (الرؤساء)، بل التنوع في استخدام كافة أنواع اليقظة(التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية) وفي كافة المستويات الادارية، مع التأكيد على اليقظة البيئية من خلال تكوين جهات متخصصة في دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

افاق البحث:

تقترح الطالبة دراسة المتغيرات التالية:

- أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء المالي.
- دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الأداء الإستراتيجي.
- دور اليقظة التكنولوجية في تحسين الأداء الإستراتيجي.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	آية قرآنية
II	الإهداء
III	شكر وعرفان
IV	الملخص بالعربية
V	الملخص بالانجليزية
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
المقدمة	
أ	المقدمة
أ	طرح الإشكالية والأسئلة البحثية
ب	الدراسات السابقة والتعليق عليها
هـ	التعريفات الإجرائية
هـ	نموذج وفرضيات الدراسة
و	التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة

فهرس المحتويات

ح	تصميم البحث
ح	أهمية الدراسة
ي	خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للأداء الإستراتيجي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل للأداء الإستراتيجي
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الإستراتيجي
3	الفرع الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي
3	الفرع الثاني: أهمية الأداء الإستراتيجي
4	المطلب الثاني: خصائص الأداء الإستراتيجي
5	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الإستراتيجي
6	المطلب الرابع: نماذج قياس الأداء الإستراتيجي
8	المبحث الثاني: أبعاد الأداء الإستراتيجي
8	المطلب الأول: المنظور المالي
8	المطلب الثاني: منظور العملاء
9	المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية

فهرس المحتويات

10	المطلب الرابع: منظور التعلم والنمو
11	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية
14	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
15	المطلب الثاني: خصائص وأهداف اليقظة الإستراتيجية
15	الفرع الأول: خصائص اليقظة الإستراتيجية
15	الفرع الثاني: أهداف اليقظة الإستراتيجية
16	المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية
17	المبحث الثاني: سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية
17	المطلب الأول: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية و مراحلها
17	الفرع الأول: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية
19	الفرع الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية
19	المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية
20	المطلب الثالث: أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية

فهرس المحتويات

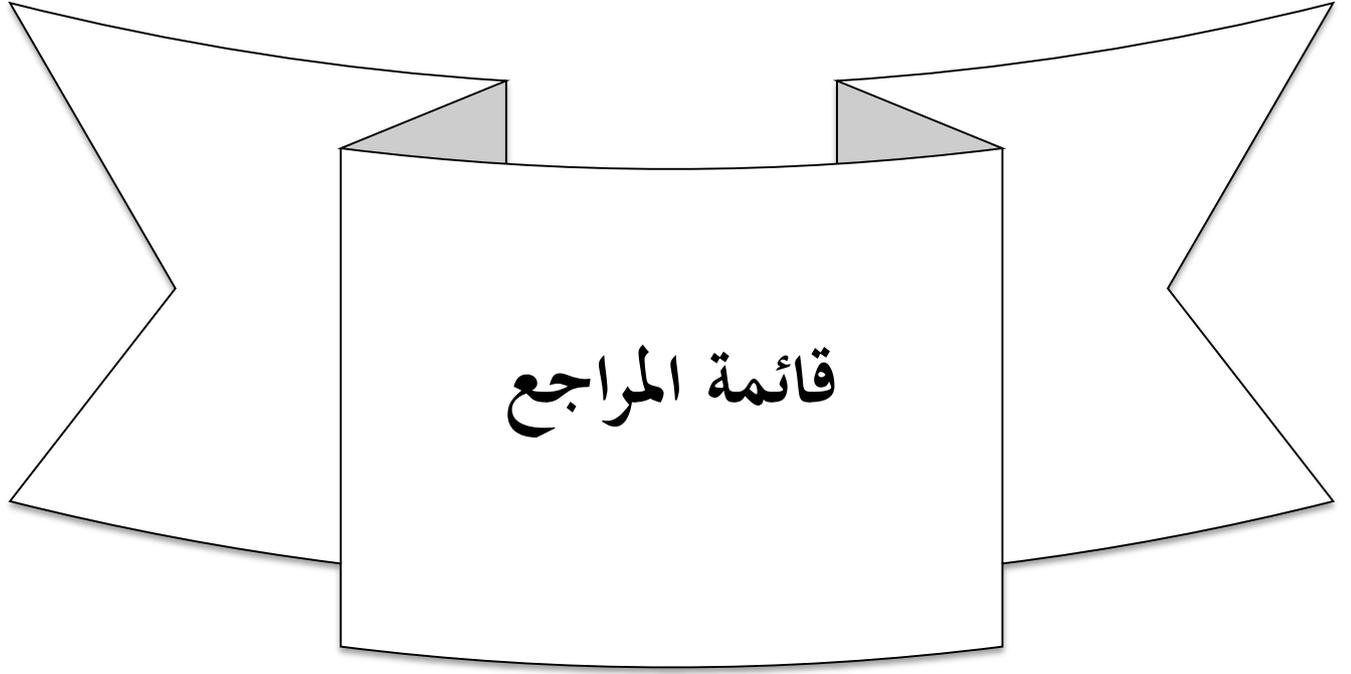
20	المبحث الثالث: أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي
21	المطلب الأول: أثر اليقظة الإستراتيجية على البعد المالي
21	المطلب الثاني: أثر اليقظة الإستراتيجية على بعد العملاء
21	المطلب الثالث: أثر اليقظة الإستراتيجية على بعد العمليات الداخلية
22	المطلب الرابع: أثر اليقظة الإستراتيجية على بعد التعلم والنمو
23	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمطاحن الأصيل _سيدي عقبة_	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية المؤسسة محل الدراسة
26	المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الأصيل
26	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
26	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
26	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
28	المطلب الثالث: مكونات الهيكل التنظيمي
31	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
31	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات
31	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

فهرس المحتويات

31	الفرع الثاني: طرق جمع البيانات
31	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
32	المطلب الثالث: أداة الدراسة صدقها وثباتها
32	الفرع الأول: أداة الدراسة
33	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة
33	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة Reliabilty
34	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
34	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
38	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة
38	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
39	الفرع الثاني: تحليل محاور الإستبانة
44	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
44	الفرع الأول: العلاقة بين متغيرات الدراسة
45	الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
47	الفرع الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
49	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

50	الخاتمة
53	فهرس المحتويات
59	قائمة المراجع
65	الملاحق



1-المراجع العربية:

الكتب:

1. أدهم وهيب مطر. (2014). التسويق الفندقى و مبيع و ترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة (الإصدار 1). دمشق، دمشق: دار رسلان.
2. أكرم أحمد الطويل، و قاسم أحمد العزاوي. (2016). عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. جمال داود أبو دولة، شذى محمود عبيدات، لؤي محمد صالحية، أكرم أحمد الطويل، حكمت رشيد سلطان، و عبد الله البريدي. (2010). الأداء الاستراتيجي. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
4. خالد أحمد علي محمود. (بلا تاريخ). التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية. الاسكندرية، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
5. عبدالله حسن مسلم. (2015). الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع.

المذكرات والأطروحات:

6. احمد محمد احمد القبالي. (2014). أثر ذكاء الأعمال على الأداء الإستراتيجي(رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا ، الأردن جامعة البلقاء التطبيقية.
7. بوخرصة خديجة. (2015). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران: جامعة محمد بن احمد.
8. حمزة رملي. (2017). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
9. ضامن وهيبه. (2017). أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
10. قدوج حمزة. (2012). أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية(رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، سطيف: جامعة فرحات عباس.
11. منيب عبدالله يوسف السقا. (2019). أثر الصحة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي(رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: جامعة الأزهر.

12. أبو بكر بوسالم، و إلياس الهناني فراح. (بلا تاريخ). دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الإستراتيجية. 4(1)، الصفحات 99-114.
13. أحمد بن خليفة، سليمة مسعي محمد، و حنان بقاط. (2022). دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية. مجلة العلوم الإنسانية، 22(2)، الصفحات 1069-1088.
14. احمد بن خليفة، و سامر زلاسي. (2018). فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 1(2)، الصفحات 436-450.
15. أحمد يوسف دودين. (2009). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 9(2)، الصفحات 1-21.
16. بتغة صونية، و العيد فرحاتية. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي. 7(3)، الصفحات 331-349.
17. بن السعدي جمال، رضا زاوش، و كلتوم حساس. (2017). اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرار الأداء. الصفحات 1-11.
18. بن عيشي عمار، الهاشمي بن واضح، و صلاح الدين شريط. (2017). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء الاستراتيجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.
19. حبيب مروح ناصر. (2020). أثر فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(62)، الصفحات 147-172.
20. حكمت رشيد سلطان، و محمود محمد أمين عثمان. (بلا تاريخ). مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية. شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
21. حمزة بن عمر، محمد فيصل المائدة، و محمد البشير بن عمر. (2020). أثر تطبيق نموذج الجيل الثالث(BSC III) لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 6(2)، الصفحات 164-187.
22. خالد ليتيم، و عيسى نجيمي. (بلا تاريخ). اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات. الصفحات 1-24.
23. رافع نادية، و خالد قاشي. (بلا تاريخ). واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات(8)، الصفحات 113-134.
24. روشو محمد، و محمد خثير. (2022). التحسين المستمر كمدخل لإدارة الجودة وأثره على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة دفاتر اقتصادية، 13(1)، الصفحات 565-578.
25. سحمدي عماد، و عبد المالك بلعشي. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة إقتصاد المال والأعمال، 6(3)، الصفحات 293-309.

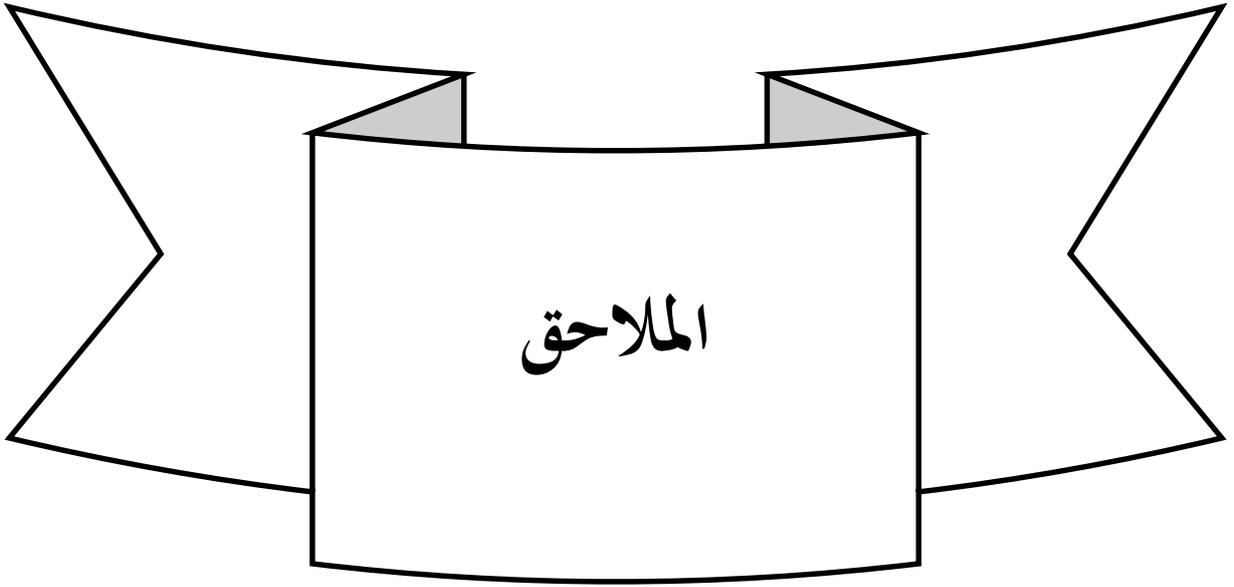
قائمة المراجع

26. سعد سالم غانم. (2022). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي. *مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 2(2)، الصفحات 98-112.
27. سليمة قواسمية، و مباركي صفاء. (2021). مدى توفر متطلبات تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة inpha-médias. 15 (1).
28. سمير عماري. (2018). نظام الإدارة البيئية كآلية لتطوير الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، 7(6)، الصفحات 619-642.
29. شرف بن إبراهيم الهادي، و علي بن صالح الشايع. (بلا تاريخ). تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة العلوم التربوية* (2)، الصفحات 1-112.
30. شريف غياط، و إبتسام سلاطنية. (2020). تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، 5(2)، الصفحات 477-496.
31. صبيحة قاسم هاشم، و علي رزاق جواد العابدي. (2010). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(1)، الصفحات 41-61.
32. عبد الرؤوف حجاج، و أحلام بن رنو. (2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية* (3)، الصفحات 135-148.
33. عبد الكريم مزعل الطاهر، و دينا حامد جمال. (2020). دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإستراتيجي. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية* (25)، الصفحات 1-48.
34. عصبدة، إ. ع.، عسييري، م. ع. &، لقواف، ع. ا. (2022). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة الملك خالد. *مجلة بحوث الاقتصاد والمناجنت*. 31(1)، pp. 11-31.
35. عقون شراف. (2016). اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. *مجلة العلوم الإنسانية* (5)، الصفحات 255-293.
36. علي عبد القادر محمود الدوري، و علي عبدالله الحاكم. (2020). أثر أنماط التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(2)، الصفحات 1-15.
37. عمر الزين. (2018). أثر إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III. *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*، 4(1)، الصفحات 363-383.
38. فاطمة غاي. (2021). دور تكنولوجيا الإعلام والإنصال في إرساء اليقظة الإستراتيجية. *مجلة الابراهيمي للعلوم الإجتماعية والإنسانية* (8)، الصفحات 241-257.

قائمة المراجع

39. قادري محمد. (2020). إشكالية تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية التجارية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 2(1)، الصفحات 444-463.
40. كرومي سعيد. (2021). أثر التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي. مجلة دفاتر بواكس، 10(1)، الصفحات 359-378.
41. محفوظ أحمد جودة. (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 11(2)، الصفحات 273-292.
42. مريم بلحاج. (2017). اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة. مجلة إقتصاديات المال والأعمال، الصفحات 192-206.
43. مصباح عائشة، و عبد الفتاح بوخمخم. (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مجلة دراسات اقتصادية، 6(1).
44. معلم وفاء. (2021). دور اليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي. مجلة التكامل الاقتصادي، 9(4)، الصفحات 673-690.
45. منصف بن خديجة. (2015). اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية(32)، الصفحات 241-275.
46. نسرين صالح محمد صلاح الدين. (2020). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس. مجلة كلية التربية_جامعة عين شمس(44)، الصفحات 178-260.
47. نورهان قرون، و حسام الدين غضبان. (2020). تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، 14(2)، الصفحات 307-326.
48. هادي محمد، و عقيلة باصور. (2021). تقييم وتحليل الأداء التسويقي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة رأس المال البشري والأداء(3)، الصفحات 1-33.
49. هدوقة حسبية. (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الأداء الإستراتيجي للبنوك الإسلامية. مجلة المعيار، 26(6)، الصفحات 651-664.
50. وقنوني باية، و نادية عبد الكريم. (2020). واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 5(1)، الصفحات 35-50.
51. ولد عابد عمر، و لمين علواطي. (2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية(17)، الصفحات 3-15.
52. يوسف زكريا رحمان. (2021). دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل إشارات الإنذار كآلية لدعم القرارات الاستراتيجية. 7(1)، الصفحات 19-37.

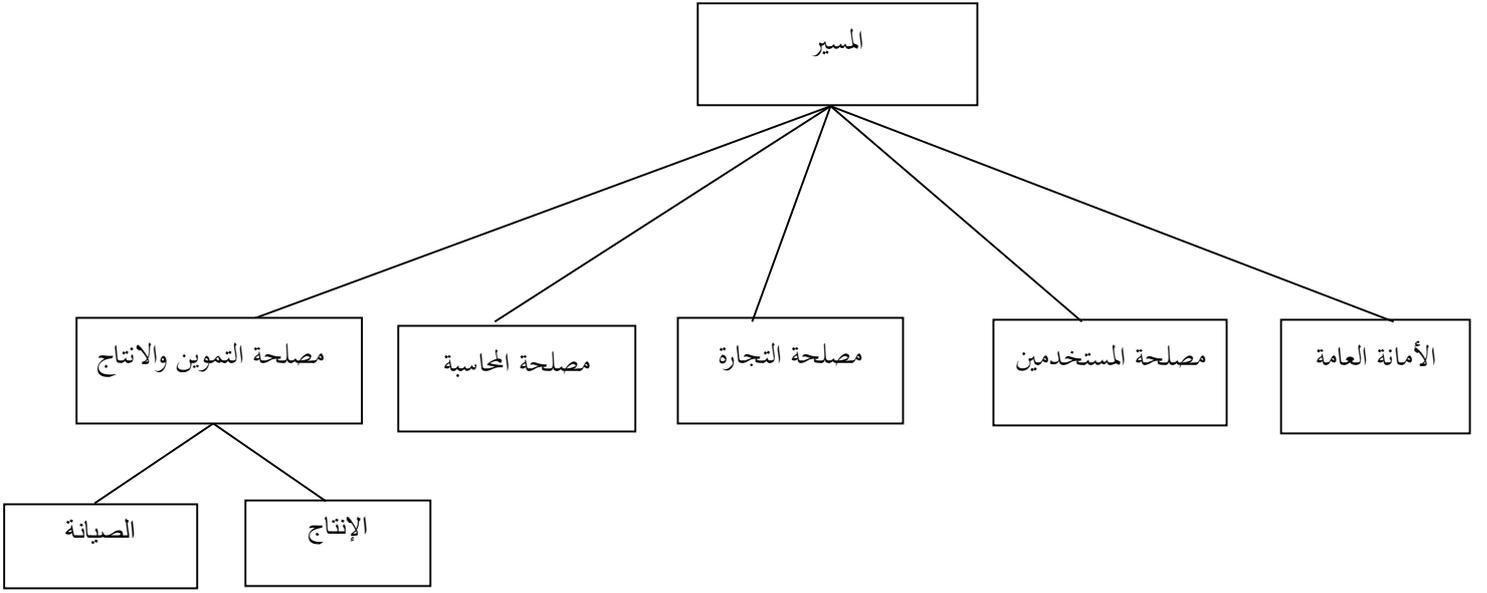
1. souad, k.-c. (2005). Veille Anticipative Stratégique: processus d'Attention à l'Environnement
Application à des PMI tunisiennes(these doctorat). SCIENCES DE GESTION: Ecole Doctorale de
Sciences de Gestion.
2. wafia, z. (2013). le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients ».
Revue des Sciences Economiques et Gestion et des Sciences, 9, pp. 20-35.



الملحق رقم -01-: قائمة الأساتذة المحكمين لإستبانة الدراسة

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ	حجازي اسماعيل	1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ	معالم سعاد	2
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذة محاضرة-أ-	بن التركي وليد	3

الملحق رقم - (02) -: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأصيل



الملحق رقم-(03)-: استبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



السنة ثانية ماستر

علوم التسيير

إدارة استراتيجية

استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها كمقال استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية بعنوان "أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي". دراسة ميدانية بمطاحن الأصيل - سيدي عقبة-.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، ونضرا لأهمية هذا المجال نأمل التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتك، لذلك نرجو منكم أن تولو هذا الإستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، علما أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير دتمت في خدمة العلم والمعرفة وشكرا على تعاونكم لكم منا جزيل الاحترام والتقدير.

الأستاذة : معاليم سعاد

إعداد الطالبة: رحال نسرین

السنة الجامعية: 2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

هدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية والوظيفية للعمال بمؤسسة الأصيل_سيدي عقبة_ بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم تقديم الإجابات المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لإختيارك.

1_الجنس: ذكر () أنثى ()

2_العمر: أقل من 30 سنة () من 30 إلى أقل من 40 سنة ()

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة () من 50 سنة فأكثر ()

3_المؤهل العلمي: ثانوي فأقل () ليسانس ()

ماستر () شهادة دراسات عليا متخصصة ()

4_سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات ()

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر ()

القسم الثاني: محاور الإستبانة

أولاً: محور اليقظة الإستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات قياس اليقظة الإستراتيجية	موافق	موافق تماماً	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تراقب مؤسستنا بشكل متواصل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها					
2	تترقب مؤسستنا باستمرار تطورات المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها					
3	تعرف المؤسسة المستجندات التكنولوجية المتعلقة بالتصنيع في مجال نشاطها					
4	تعمل مؤسستنا باستمرار على جمع المعلومات الكافية حول كفاءات منافسيها					
5	مؤسستنا على علم بأهم أهداف المؤسسات المنافسة لها					
6	تراقب مؤسستنا أهم القرارات التي يتخذها المنافسون					
7	مؤسستنا على دراية دائمة بأوضاع حصتها السوقية					
8	تراقب مؤسستنا باستمرار صورتها عند زبائنها					
9	مؤسستنا على اطلاع بمستجدات سوق المواد الأولية					
10	مؤسستنا على دراية دائمة بالمواد الجديدة للموردين					
11	مؤسستنا لها إدراك واسع للتغيرات التي تحدث في المجتمع					
12	مؤسستنا على اطلاع دائم بالتشريعات المتعلقة بنشاطها في مختلف الأسواق					
13	تحرص مؤسستنا على جمع المعلومات الكافية عن مجال نشاطها في الوقت المناسب					
14	اعتمادا على المعلومات المستخلصة تبني مؤسستنا توقعات مسبقة تمكنها من التحرك في الوقت المناسب					
15	تحتوي مؤسستنا نظام معلومات داخلي يوفر المعلومات للمدراء وقت الحاجة					

ثانيا: محور الأداء الإستراتيجي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها،

وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا: المنظور المالي						
1	تحقق مؤسستنا تحسنا مستمرا في إيراداتها					
2	هناك انخفاض في المصاريف داخل مؤسستنا باستمرار					
3	تزايدت مستويات الأرباح في مؤسستنا خلال السنوات الأخيرة					
4	تسدد مؤسستنا التزاماتها في الآجال المحددة					
ثانيا: منظور العملاء						
5	تعمل مؤسستنا على زيادة حصتها السوقية بتوفير المنتجات المرغوبة للزبون					
6	هناك رضا لدى الزبائن بمنتجاتنا لتوفيرها بالجودة والسعر المناسب					
7	تلتزم مؤسستنا بتوفير منتجاتها في الأوقات المناسبة					
8	تسعى مؤسستنا للدخول في اسواق جديدة لتسويق منتجاتها باستمرار					
9	تزيد مؤسستنا من قنوات توزيع منتجاتها بشكل يتناسب مع زيادة الطلب على تلك المنتجات					
ثالثا: منظور العمليات الداخلية						
10	تحسن مؤسستنا من جودة الإنتاج باستمرار					

					هناك زيادة مستمرة في انتاجية العمل في مؤسستنا	11
					تميزت مؤسستنا بحصولها على شهادات تقديرية في الجودة والنوعية	12
					تحسن المؤسسة من جودة الإنتاج من خلال خفض مستويات التلف	13
					رابعا: منظور النمو والتعلم	
					توفر مؤسستنا دورات تدريبية بتطوير العاملين	14
					هناك زيادة في نسب التحديث التكنولوجي والامتة	15
					يتم في مؤسستنا تحسين وتطوير المنتجات باستمرار	16
					تعتمد مؤسستنا نظام حوافز له علاقة مباشرة بالإنتاج للتمييز بين العاملين	17

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بمسكرة في: 02 - 03 - 2023
إلى السيد مدير مؤسسة مطاحن
الأصيل، سيدي عقبة - بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 177 / لك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - رجال نسرين

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي "

تحت إشراف: أ.د/ معاليم سعاد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية
نائب العميد للدراسات والمسائل النظرية
بالتعبئة
د. د. غربي وهيبسة
بالتعبئة

تأشيرة المؤسسة المستقبلة





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإحجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: رحال نصيرين

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119980239005170002 الصادرة بتاريخ: 2023.08.24

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة حالة بمؤسسة مطلقن الأصل
سيدي حبة

أصرح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
لقواعد المتعلقة بالرقابة من السرقة العلمية ومتابعتها.

التاريخ: 2023/06/06

إمضاء الممضي بالأمر

