



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأنتاج و التموين

بعنوان:

"تأثير اليقظة الإستراتيجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية"

مؤسسة نفضال "سعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: بالهاشمي الطيب

من إعداد الطالبين:

❖ بن عومر محمد أمين

❖ بن عومر كروم

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/بلهادي عبد القادر/ رئيسا

الدكتور/ مهدي عمر / مناقشا

الدكتور/ هاشمي طيب / مشرفا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image features a stylized calligraphic representation of the Basmala (Bismillah) in Arabic. The text is written in black ink with elegant, flowing lines. Above the main text, two stylized minaret-like structures are depicted, each with a crescent moon and star at its peak. The calligraphy is embellished with numerous small red accents, including dots and short horizontal lines, which are scattered around the main text and under the minaret structures. The overall composition is centered and set against a plain white background.

شكر وعرّفان

ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك حمدا طيبا مباركا فيه إذ وفقتنا لإتمام هذه المذكرة ويسرت لنا الأمر العسير، و نرجو اللهم أن تتقبل منا هذا العمل وأنت راض عنا. من الواجب ان نتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذ "هاشمي طيب" ، الذي قبل الاشراف على هذه المذكرة و الذي قدم لنا النصائح و الارشادات و جهده المبذول خلال مسار انجاز المذكرة . ولا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان، إلى كل الأساتذة الذين ساندونا،، و الى الذين لم يبخلوا عاينا بتوجيهاتهم و نصائحهم القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذه المذكرة. دون أن ننسى عمال المكتبة و كل الأصدقاء و الزملاء لم يبخلوا فيمد يد العون لنا. و لا ننسى كل من ساهم من بعيد أو قريب في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى.
أهدي نعمة هذا العمل إلى التي حملتني وهنا على وهن و تحملت الحلو و
المر من أجلي...
إلى التي أضاءت دنياي و صححت خطاي و ساعدتني على تحقيق مناي...
إلى التي خففت ألامي و قاسمتني أفراحي إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها
أمي ثم أمي ثم أمي.
إلى رمز الكفاح في الحياة إلى من غرس القيم و الأخلاق في قلبي " أبي العزيز"
و إلى الإخوة و الأخوات
إلى زملاء الدراسة
إلى أستاذ " هاشمي طيب " و إلى كل أستاذة الكرام في علوم التسيير
إلى من قاسمني هذا العمل
إلى جميع من ساعدني في انجاز هذا البحث

بن محومر محمد أمين

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فخرا و إشرافا اعترز بهما فوق الواجب و أنا اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من
كان دعائها و رضائها عني سر نجاحي "أمي الغالية" حفظها الله. إلى رمز الكفاح في
الحياة إلى من غرس القيم و الأخلاق في قلبي "أبي العزيز"
و إلى الإخوة و الأخوات
إلى زملاء الدراسة
إلى كل أساتذة الكرام في المعهد
إلى من قاسمني هذا العمل

بن عومر كروم

قائمة المحتويات :

	الإهداء
	الشكر و التقدير
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ.ب.ج	المقدمة
الفصل الأول: اليقظة الإستراتيجية	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
3	المطلب الأول: نشأة اليقظة الإستراتيجية
3	الفرع الأول: نشأة اليقظة الإستراتيجية
6	الفرع الثاني : تعريف اليقظة الإستراتيجية
8	المطلب الثاني : خصائص اليقظة الإستراتيجية ومصطلحات قريبة منها
8	الفرع الأول: خصائص اليقظة الإستراتيجية
9	الفرع الثاني : مصطلحات قريبة من اليقظة الإستراتيجية
11	المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية
11	الفرع الأول : أهمية اليقظة الإستراتيجية
12	الفرع الثاني: أهداف اليقظة الإستراتيجية
13	المبحث الثاني : متطلبات اليقظة الإستراتيجية
13	المطلب الأول : شروط وممثلة اليقظة الإستراتيجية
13	الفرع الأول: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية
15	المطلب الثاني : سلوكيات وأوقات الإستراتيجية وتنظيم خليتها
15	الفرع الأول : سلوكيات اليقظة الإستراتيجية و اوقات
17	الفرع الثاني : تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية
17	المطلب الثالث : آليات وأنواع اليقظة الإستراتيجية
17	الفرع الأول : آليات اليقظة

18	الفرع الثاني : أنواع اليقظة
23	المبحث الثالث : سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية
23	المطلب الأول : معلومات اليقظة الإستراتيجية
23	الفرع الأول : معلومات اليقظة
24	الفرع الثاني : مصادر اليقظة الإستراتيجية
25	المطلب الثاني : نماذج اليقظة الإستراتيجية
32	المطلب الثالث : عراقيل اليقظة الإستراتيجية وأهمية معلوماتها
32	الفرع الأول: على اليقظة الإستراتيجية
33	الفرع الثاني : نموذج Labonte et Legendre
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مردودية المؤسسة الاقتصادية	
36	مقدمة الفصل
38	المبحث الأول: ماهية المردودية الاقتصادية.
39	المطلب الأول: مفهوم المردودية الاقتصادية
39	المطلب الثالث :أهم مقاييس المردودية
42	المبحث الثاني :تحليل معدل المردودية الاقتصادية
42	المطلب الأول :قياس معدل المردودية الاقتصادية
43	المطلب الثاني : آليات التحكم في المردودية الاقتصادية
45	المطلب الثالث : أسباب ضعف المردودية الاقتصادية وطرق تحسينها
50	المبحث الثالث : تأثير اليقظة الإستراتيجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية
50	المطلب الأول : تأثير اليقظة التكنولوجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية :
51	المطلب الثاني : تأثير اليقظة التجارية على المردودية :
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث :الجانب التطبيقي	
53	المبحث الأول : لمحة تاريخية عن شركة نפטال بصفة عامة.
53	المطلب الأول : نشأة شركة نפטال و مهامها.
54	المطلب الثاني : موقع وهيكل تنظيمي لشركة نפטال بسعيدة.
56	المطلب الثالث : تنظيم شركة نפטال و وسائلها.
59	المبحث الثاني : أساليب جمع البيانات والمعلومات

59	المطلب الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
64	المطلب الثاني :التحليل الإحصائي للعبارات الاستنباطية
73	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة :
78	خلاصة الفصل
79	الخاتمة العامة
80	قائمة المراجع والمصادر
82	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
06	الشكل رقم (1) يوضح التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية
10	الشكل رقم (2) مكونات الذكاء الاقتصادي
18	الشكل رقم (3): يمثل الأنواع الأربعة ليقظة حسب القوى التنافسية بورتر
19	الشكل رقم (4) يمثل عناصر اليقظة التكنولوجية
20	الشكل رقم (5) : يمثل اليقظة التجارية
21	الشكل رقم (6) يمثل اليقظة التنافسية
28	الشكل رقم (7) مراحل عملية اليقظة نموذج
29	الشكل رقم(8) المراحل العشرة لليقظة نموذج Labonte
31	شكل رقم (9)النموذج النظري لعملية اليقظة حسب Humbert lesca
40	الشكل رقم (10) يوضح التمثيل البياني للهامش الاجمالي
46	الشكل رقم (11) يوضح أسباب ضعف المردودية والعوامل المؤثرة عليها .
48	الشكل رقم (12) يمثل طرق تحسين المردودية الاقتصادية
54	الشكل (13): الهيكل التنظيمي للشركة الام
55	الشكل (14): الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفضال بسعيدة
60	الشكل رقم (15) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس
61	شكل رقم (16) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب السن
62	شكل رقم (17) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية
63	شكل رقم (18) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية
64	الشكل رقم (19)يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول
14	الجدول رقم (01) يمثل ممثلو اليقظة الإستراتيجية :
59	الجدول رقم(02) : يمثل الصدق و الثبات
60	الجدول رقم (03) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس
61	الجدول رقم (04) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب السن
62	الجدول رقم (05)يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
63	الجدول رقم (06) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية
64	الجدول رقم (07) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية
65	الجدول رقم(08) يبين إجابات الأسئلة ودلالاتها
65	الجدول رقم(09) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف لبعده اليقظة التكنولوجية
66	جدول رقم(10) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف لبعده اليقظة التجارية
67	جدول رقم(11) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف لبعده اليقظة التنافسية
68	جدول رقم(12) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف لبعده اليقظة البيئية
69	جدول رقم(13) يبين متوسطات أبعاد (اليقظة الإستراتيجية)
70	جدول رقم(14) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف
72	جدول رقم(15) يبين اختبار اعتدالية التوزيع
73	الجدول (16): اختبار الفرضية الفرعية الأولى " بعد اليقظة التكنولوجية:
74	الجدول (17): اختبار الفرضية الفرعية الثانية " بعد اليقظة التجارية:
75	الجدول (18): اختبار الفرضية الفرعية الثانية " بعد اليقظة التنافسية:
76	الجدول (19): اختبار الفرضية الفرعية الثانية " بعد اليقظة البيئية:
77	الجدول (20) : يبين إختبار الفرضية الرئيسية

ملخص الدراسة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اثر اليقظة الإستراتيجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية ، في شركة نפטال بسعيدة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة استبيان، حيث تم توزيع 50 استمارة ولم تستعمل كلها نظرا لإلغاء البعض منها، وهذا لغرض التعرف على واقع تبني المؤسسة لأنواع اليقظة ومردودية المؤسسة الاقتصادية، ومعرفة الأثر بين المتغيرين، المستقل اليقظة الإستراتيجية (التكنولوجية ، التجارية ، التنافسية والبيئية) والتابع مردودية المؤسسة الاقتصادية ، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والارتباط لبرنامج SPSS، وهذا للوصول إلى نتائج أهمها تبني نظام يقظة فعال داخل المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أرباح، كما يكسبها علاقة جيدة والاعتماد على أبعاد اليقظة وتحسين سمعتها والوصول إلى مكانة داخل الأسواق.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية،التكنولوجية، التجارية ، التنافسية ، البيئية ، مردودية المؤسسة الاقتصادية

Summary

This study aimed to highlight the impact of strategic vigilance on the profitability of the economic enterprise, which was taken by the Naftal Company in Saida, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared, where 50 forms were distributed and not all of them were used due to the cancellation of some of them, and this is for the purpose of identifying the reality of the establishment's adoption of the types of vigilance and the profitability of the enterprise The economic, and knowledge of the impact between the two variables, independent, strategic vigilance (technological, commercial, competitive and environmental) and dependent on the profitability of the economic institution, and to test the hypotheses of the study, a set of statistical methods were used such as arithmetic mean, standard deviation, and correlation for the SPSS program, and this is to reach results, the most important of which is the adoption of a system Effective vigilance within the organization leads to achieving profits, as it earns it a good relationship, relying on the dimensions of vigilance, improving its reputation and reaching a position within the markets.

Keywords: strategic, technological, commercial vigilance, competitiveness, environmental, profitability of the economic enterprise

المقدمة

تعتبر التغييرات المتسارعة في عالمنا اليوم من القواعد الرئيسية التي تحتم على المؤسسات التغيير و اعتماد وسائل و طرق غير تقليدية خاصة في ظل التكنولوجيا المتطورة وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة. حيث شهد العالم اليوم جملة من التحولات و التغييرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية بسبب ظهور عدد من القوى التي يركز عليها اداء المؤسسات ومن اهمها العولمة و التطور الهائل و المتسرع في التكنولوجيا و المعلومات التي اصبحت اليوم مصدرا للمنافسة الشديدة بين الدول و الشركات و الافراد. الامر الذي ادى الى ظهور عدد من المداخل و الانظمة و المفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغييرات و تحقيق السرعة في التكيف و الاستجابة مع تلك القوى .ولا سيما تأثيرها على المؤسسة الاقتصادية والوصول الى مستوى افضل لتحقيق اهدافها. حيث تسعى منظمات الاعمال بصفة عامة ودائمة الى تحقيق النجاح وذلك من خلال السعي باستمرار الى تطوير منتجاتها وتحسين استراتيجيتها واستخدام وسائل وادوات متجددة .

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

وقد صاحب هذا التطور التنبئي في مجال إدارة المعلومات وحسن تسييرها لمواكبة مؤسسات هذا العصر ولعل من أهم هذه الديباجات حديثة النشأة وخصوصا في العالم العربي نجد اليقظة الاستراتيجية، فهذه الاخيرة تعتبرنمط ومنهج معلوماتي منظم تعتمد عليه المؤسسة في التسيير الامثل والديناميكي للمعلومات. ولهذا أصبحت المعلومات موردا جوهريا لا يستهان به وتستدعي الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الاموال، وبالتالي فإن عملية اليقظة تعد أحد المداخل والسبل التي توفر للمؤسسات الاقتصادية السيورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ والتتبع للتغيرات التي قد تحصل في محيطها البيئي بهدف اكتشاف وخلق فرص أعمال للمؤسسة والتقليص والتقليل من الاخطار وعدم اليقين ورفع قدرات التفاعل والتكيف مع تغيرات البيئة واستبقائها، وتجنب التهديدات الممكنة، و كذلك تسمح بالاحتياط وبالاكتشاف السريع والمنسق للمفاجآت الاستراتيجية التي قد تنتج عن المنافسة خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية وهذا من اجل الحفاظ على استمرار الميزة التنافسية الحالية للمؤسسة و حمايتها من التقليد ومحاولة لتحقيق أهدافها لضمان نشاطها وبقاءها في السوق لمدة أطول، وهذه العملية تكون

انطلاقا من مراحل سيرورة متكاملة والتي تبدأ بتعقب وجمع المعلومات من محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ثم معالجتها وتحليلها وفيما بعد نشرها تخزينها وفي الاخير تستغل من طرف صانعي القرار حسب احتياجات

1- إشكالية الدراسة :

تتمحور إشكالية البحث حول :

- كيف تؤثر اليقظة الاستراتيجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة ؟

للإجابة على الإشكالية، وباعتبار اليقظة الإستراتيجية تتكون من مجموع يقظات جزئية : اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة التكنولوجية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل تمارس المؤسسات محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية بكل مراحلها؟
2. ما تأثير اليقظة التنافسية على مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة ؟
3. ما تأثير اليقظة التكنولوجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة ؟
4. ما تأثير اليقظة التجارية على مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة ؟
5. ما تأثير اليقظة البيئية على مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة ؟

2- الفرضية الرئيسية :

- تؤثر اليقظة الإستراتيجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية .

الفرضيات الفرعية :

- تمارس المؤسسات محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية بكل مراحلها
- تؤثر اليقظة التنافسية على مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة
- تؤثر ليقظة التكنولوجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة
- تؤثر اليقظة التجارية على مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة .
- تؤثر اليقظة البيئية على مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة .

3- أسباب اختيار موضوع الدراسة : من بين دوافع واسباب اختيار الموضوع

أ- أسباب ذاتية :

- تزويد المكتبة بهذا الموضوع نظرا لندرة البحوث فيه .
- الرغبة الملحة في تناول و دراسة هذا الموضوع نظرا لاهميته .
- الحاجة للتعرف على نشاطات المؤسسة ميدانيا لاكتساب التجربة .
- تناسب التخصص مع الموضوع محل الدراسة .

ب- أسباب موضوعية :

- الفضول العلمي في معرفة مدى ادراك و تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية .
- تعتبر اليقظة الاستراتيجية و المردودية من القضايا ذات الطابع الحديث و من ضمن الانشغالات الراهنة .

- أكبر سبب و أقوى حجة للبحث هوكون الدراسة من اهم مواضيع الساعة المطروحة للنقاش و البحث .
 - للتعريف و التحسيس بالدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في التأثير على مردودية المؤسسة الاقتصادية .
- 4- **اهمية الدراسة :**

تبرز أهمية الدراسة بما يمكن ان تساهم به من توضيح الاطار النظري لكلا المتغيرين (اليقظة الاستراتيجية و المردودية) من جهة .وكذا اهمية تناول الدراسة الميدانية لكلا الوكالتين من جهة اخرى .

5- **اهداف الدراسة**

ان الهدف الاساسي لهذا البحث يتمثل في الاجابة عن مجموعة الاسئلة المطروحة في الاشكالية و بالاخص سؤالها الجوهرى .ومن تم بلورة هذا الهدف الرئيسي في مجموعة من الاهداف تتمثل في ..

أ- **هدف عملي ..**

-ايراز تاثير اليقظة الاستراتيجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية .

- تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الاستراتيجية

باعتباره من المفاهيم الحديثة في ادارة الانتاج .

- تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالتاثير الفعال لليقظة الاستراتيجية في مردودية المؤسسة .

ب- **هدف علمي ..**

-يتمثل في اضافة مرجع جديد في هذا المجال من الدراسة .

6- **حدود الدراسة**

أ- **الحدود الموضوعية ..**تناولت هذه الدراسة الاطار النظري لليقظة الاستراتيجية و المردودية و محاولة معرفة تاثيرهما .

ب- **الحدود المكانية ..** تم اختيار مؤسسة نفضال بسعيدة للدراسة الميدانية لموضوع البحث

ج- **الحدود البشرية ..** قمنا بتطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة الذي يتمثل في جميع الموظفين في مؤسسة نفضال بسعيدة

د- **الاطار الزمني ..** تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022.2023

7- **المنهج المتبع ..**

من اجل الوصول الى اهداف البحث و للاجابة على اشكالية البحث المطروحة و الاسئلة الفرعية ,ثم استخدام المنهج الاستقرائي و الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث , بالاضافة الى الجانب التطبيقي الذي سوف يعتمد على الاسوب التحليلي بدراسة الحالة و ذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة نافطال بسعيدة spss اما الادوات المستخدمة فتمثل ببرامج الحزم الاحصائية

8- **صعوبات الدراسة ..**

لا يخلو اي بحث علمي من الصعوبات والعراقيل,من اهم الصعوبات التي واجهتنا في انجاز البحث ما يلي ..

- محدودية المراجع عن موضوع اليقظة الاستراتيجية والدراسات التي تناولت ربط المتغيرين الدراسة .

- مواجهة حالات من عدم الاستجابة لاستبيان, وحالات اخرى رفض المشاركة في الدراسة وعدم استلام الاستبيان

9- مرجعية الدراسة ..

تم الاعتماد على مجموعة من الكتب العربية والاجنبية, ومذكرات الماجيستر و الماستر, واطروحات الدكتوراه, ومقالات وملتقيات ومجلات علمية .

أ- الدراسات الاجنبية :

يوجد العديد من الدراسات السابقة الاجنبية سنذكر منها على سبيل المثال :

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

stratégique : cas due PME du secteur bancaire

ركزت على دراسة كيفية استغلال معلومات اليقظة الإستراتيجية (الإشارات الضعيفة التي اعتبرها إشارات إنذار مبكرة) ضمن ما اسماء بإنشاء المعنى حيث بين مختلف المقاربات التي اهتمت بدراسة المسار وإنشاء المعنى في المؤسسة بالتركيز على الجوانب المعرفية ،النفسة للأفراد وذلك لفهم كيفية تشكيل تصورات مستقبلية لبعض الحالات التسييرية انطلاقا من مجموعة من المعلومات من نوع الاشارات الضعيفة

وتعد هذه الدراسة حلقة من حلقات مشاريع بحث حلقات ليسكه الخاصة اليقظة الإستراتيجية وذات الصلة المباشرة بموضوع بحثنا وان اختلفت الزاوية التي تم من خلالها معالجة الموضوع مثل دراسات كل من :

Rouiba1998 .Blanco1998 Caron 1997

2- CRITIQUES IDENTIFICATION DES FACTEURS DE SUCCE POUR LA MISEEN PLACE D'UNDISPOSITIFDE VEILLE STRATEGIQUE.

3- دراستين اخريين تمحورتا اساسا حول تحديد أهم العوامل التنظيمية، المادية، البشرية الضرورية لنجاح اليقظة الإستراتيجية التي مكنتنا من فهم مختلف العوامل التي تساعد في اختيار الإشارات الضعيفة وانتقائها بما يحقق اهداف المؤسسة وهما دراسة كل من من InesBoulifaCediaDhauil2008.

4- دراسة كرو يمينة وهي دراسة في اطار فعاليات الملتقى العلمي الدولي الاول حول اهمية الشفافية ونجاعة الاداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الاوراسي، الجزائر جوان 2003 :

تناولت الباحثة في هذه الدراسة موضوع الرصد الاستراتيجي وواقعه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائرمن خلال إجراء دراسة ميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد انطلقت الباحثة من إشكالية واقع الرصد الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقد عالجت هذه الاشكالية من خلال التطرق لثلاث محاور اساسية وهي : مفهوم وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطبيق الرصد الاستراتيجي في هذه المؤسسات واخيرا واقع الرصد الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج نذكر منها : غياب الرصد الاستراتيجي في هذه المؤسسات، عدم القدرة على التفاوض، ضعف الصادرات وعدم القدرة على المنافسة الخارجية حتى على المستوى الوطني .

ب- الدراسة السابقة بالعربية : تعددت الدراسات في الدول العربية سنذكر بعضها بعد الاطلاع عليها :

1-دراسة أسمهان ماجد الطاهر وإبراهيم محمود منصور: المؤتمر العلمي الثالث إدارة منظمات الاعمال :التحديات العالمية المعاصرة ،"جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان"،الاردن 29/27 نيسان 2009 "متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها " فيشر كالاتصالات الاردنية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير توافر متطلبات مشاركة المعرفة كاداة هامة في تحقيق اهداف منظمات الاعمال والعقبات التي تعترض تطبيقها على ممارسة هذا المفهوم فيشر كالاتصالات الاردنية ،حيث قام الباحثان بتطوير نموذجي حي يمثل متطلبات مشاركة المعرفة استنادا الى الاداء والنظر في هذا المجال ،ويهدف قياس مدى توافر هذه المتطلبات اضافة الى التعرف على اهم المعوقات التي تعترض تطبيقها واثر ذلك على مشاركة المعرفة في هذه الشراكة فقد تم تصميم استبيان او توزيعه على المستوى الاداري في ثلاثة من اهم الشركات .

اظهرت نتائج الدراسة ان توافر متطلبات او عناصر مشاركة المعرفة كان له تاثير متفاوت على مشاركة المعرفة في الشركات معنية بالدراسة ،حيث كان لعوامل تدريب العاملين وفرق العمل اضافة الى معوقات التطبيق تاثير معنوي على مشاركة المعرفة في حين لم تظهر العوامل الاخرى كماكن تخزين المعرفة ،و يوصي الباحثين بضرورة توفرو وسائل وادوات تدعم البيئة التعاونية، ومخازن المعرفة لان ذلك يعزز ويوحد المعرفة الموجودة في المنظمة كما يدعم مشاركة الافراد للافكار والملاحظات مما يزيد الابتكار والابداع .

2-نموذج جديد : بعنوان ادارة المعرفة في المؤسسات الماليزية 2006 دراسة فيزي و هاياتي :

Hafizi, Muhamad&NorHayati Ahmad Ali: knowledga management in a new malysian.banks-

هدفت هذه الدراسة الى ابراز اهميته ما يسمى نموذج ادارته المعرفة في المؤسسات ويشمل عمليات خلق المعرفة و حفظ المعرفة ومشاركتها والاكثر اهميته هو كيفية ادماجها لتعزيز جودة العمليات في المؤسسات. وتم الاعتماد على دراسة حالة بنكين (تايجر بانك،كامل بنك) اين تم تجربة النموذج المذكور في ادارة المعرفة و من اهم نتائج الدراسة ان تطبيق ادارته المعرفة في البنوك مازال في تطورا بالرغم من شيوع مفاهيمها،والسبب ان البنكين لا يزالان يجتازان مرحله تحسين معرفه وخبره العاملين،للتشجيع وتمكين العاملين في المستويات المختلفه على استخدام المعارف لاعادة تنظيم وهيكله الموارد البشرية وتعزيز تشارك المعرفة الاستراتيجية،كما وجدت الدراسة ان احد المؤسسات تستخدم منهاج مختلفا عن الاخر في ادارة المعرفة،حيث تستخدم احدهما منهاج للترميز والاخرى منهاج لشخصين كما اشارت الدراسة الى اهمية المعرفة الزبونية،وايضا الفوائد التي تجنيها المؤسسات من تطبيق ادارة المعرفة والمتمثلة اساسا في امتلاك عمال اكثر معرفية واكثر تشاركا للمعارف وبالتالي تحقيق اكبر للفعالية وتحسين الاداء التنظيمي .

ت- الدراسات السابقة في الجزائر: نذكر البعض من مذكرات اليقظة الاستراتيجية في الجزائر على سبيل المثال لا للحصر و هي :

1- نحاسية رتيبة : اهمية اليقظة التنافسيه في تنمية الميزة التنافسيه للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية رسالة ماجستير غير منشوره في العلوم الاقتصادية فرع ادارة العمال
جامعة الجزائر 2002 2003

سعت من خلالها الى تبين اهمية اليقظة الاستراتيجية في استمرارية حياة المؤسسة وفي تفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية انطالقا من رصد بيئتها التي تؤثر فيها وتتأثر بها وقد تم استخدام المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع والوثائق الخاصة بالمؤسسة و المقابلات والزيارات الميدانية وبعض المصادر الاخرى كمواقع الانترنت ومختلف الوثائق .

2- بن خديجة منصف : اليقظة الاستراتيجية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق اهراس) قسم علوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة ،الجزائر 2005/2006

سعى فيها الباحث الى توضيح الرؤية حول دور واهمية اليقظة الاستراتيجية في اداء المؤسسات، وحيث ان هذه المؤسسات تتعامل مع بيئة سريعة التغيير وكثير التعدد، فيتوقف اداؤها وفعاليتها على مدى فهم البيئة الخارجية والتعاطي معها، وذلك من خلال القيام بتطبيقات اليقظة الاستراتيجية والاسغلال الجيد والذي يمكنها من تحسين الرؤية والقدرة على المعرفة المسبقة للمستقبل.

وحاول الباحث مرجع ادبيات الادارة الاستراتيجية وكذا الاعتماد على مصادر اولية والمتمثلة في المقابلات والزيارات الميدانية واعادة الاستثمار والتحكم وتوزيع على الاطارات المسيرة في تلك المؤسسة وتعتبر هذه الدراسة الوحيدة التي يعتمد فيها على اسلوب علمي دقيق بالتركيز على الاستقصاء مقارنة بالدراسات السابقة.

3- دراسة احمد بن خليفة : دور اليقظة الاستراتيجية في التأثير على مردودية المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر "اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014.2015

حاولت هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والمردودية الاقتصادية، وذلك بعد توزيع استبيان لتحقيق ذلك الغرض وباستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة حيث تم توزيع ما يقارب 90 استبيان استرجعت منه 45 استبيان وكانت على مستوى وكالت مؤسسات اتصالات المتعاملين نفضال في ولاية الوادي وورقلة استحصلت هذه الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين اليقظة الاستراتيجية السائدة في الوكالة ونجاح المردوديات الاقتصادية للمؤسسة وبينت انه اكبر عامل مؤثر هو تخزين المعرفة، لهذا قدمت الدراسة بعد التوصيات الضرورية يمكن ان تساهم في التغيير نحو اليقظة المطلوبة .

الفصل الأول: اليقظة الإستراتيجية

مقدمة الفصل :

في ظل تنامي تطور المؤسسات، أصبحت المعلومات موردا إستراتيجيا مهما في صنع القرارات الرشيدة واليوم تعيش المؤسسات في عالم دائم التغيير، يتداول فيه المعلومات بسرعة فائقة، مما يعني إمكانية حصول الجميع عليها فضلا عن أن التغيرات المتسارعة التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور قد يتأثر بهذه المتغيرات، لذا فهي مطالبة بمراقبة ومتابعة كل ما يحيط بها من أجل تحقيق ميزه تنافسية. اليقظة الاستراتيجية مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار الفاعل الذي يسمح بتحديد الفرص والتنبؤ بالآخطار وذلك بالاعتماد على ادوات ووسائل جمع المعطيات، استخراج المعلومات من خلال اعداد وتصميم نظام معلومات داخلي وخارجي ومتابعة مصادر مختلفه المعلومات، والاستفادة منها في الوقت المناسب كما تعد من اهم السبل لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على تحسين انتاج المؤسسة الاقتصادية . ولتوضيح هذا اكثر عملنا على تقسيم الفصل الاول الى ثلاث مباحث :

المبحث الاول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني: متطلبات اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث: سيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية .

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

*يكون الانسان في حالة من الحالات التالية : إما في حالة نوم او في حالة اليقظة ففي هذه الاخيرة تكون جميع حواسه منفتحة على العالم الذي يحيط به و في اللغة تيقض الشخص اي انتبه الى شيء او اخذ الحيطة منه ، فاليقظة يعني ان تكون مستيقظا ، ان تكون في حالة استجابة (تفاعلية) و ان تكون مستعدا للكشف عن الشيء ما يمكن ان يحدث دون ان تعلم ما هو ، و لا اين و متى سيحدث ، و بطبيعة الحال ، تعتبر المؤسسة شخصا معنويا في حالة اليقظة ، و هي الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية الاستماع اليتمر الى محيطها الخارجي اليقظة الاستراتيجية عملية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس علمية فهي المفتاح الاساسي للتنافس، تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على بيئتها تأخذ منها وتعطيها، تتأثر بها وتؤثر فيها، لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية بواسطة اليقظة الاستراتيجية هو أمر ضروري ما يجعلها تحتاج الى درجة عالية من التيقظ والفعالية والوعي التام والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بها. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اليقظة الاستراتيجية وفي هذا البحث سنتطرق إلى نشأة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية أهدافها وأهميتها وكذلك خصائص التي تنتم لها اليقظة والمصطلحين القريبين منها وهما الذكاء الاقتصادي والتجسس الاقتصادي الذي تم تقديمه من قبل المحلل وقد نشأ مفهوم اليقظة الاستراتيجية كاحد تطبيقات مصطلح ذكاء الاعمال في منتصف التسعينات ، (bi) Gartner group et business intelligence howard dresner

وتم تعريفه كمصطلح جماعي للمفاهيم والاساليب التي تدعم اتخاذ القرارات من خلال تحليل المعلومات، والتسليم، والمعالجة، واصبح استقصاء المعلومات واسع النطاق في ممارسه الاعمال والعلوم ويستخدم على نطاق واسع ومع ذلك لا يزال هناك خلاف في فهم المصطلح، مما يؤدي الى مجموعه غير محدد من التعاريف، وفي عام 1992 تم تعريف ذكاء الاعمال على النحو التالي : انه مجموعه من ادوات تحليل البيانات واعداد التقارير التي يمكنها ان تساعد المستخدمين على التنقل عبر مجموعه هائلة من البيانات لتجميع المعلومات القيمه منها .

كما عرفه ويكسوم واستون (AZEROUAL /THEEL 2018). بانه مجموعة من التكنولوجيا والتطبيقات والعمليات المستخدمة لجمع وتخزين واتاحة وتحليل البيانات ،لمساعدة المستخدمين في صنع قرار افضل، كما تمكن هذه الانظمة (بي) المؤسسات من اتخاذ قرارات مستنيره، وبالتالي يمكن اعتبارها مصدرا للميزه التنفسية .

المطلب الاول: نشأة اليقظة الإستراتيجية

لقد مرت اليقظة الاستراتيجية بعده تطورات تاريخيه التي مكانتنا من التعرف على مصطلح اليقظة وهو مصطلح حديث النشاه وتطور في مجال اداره الاعمال وارتبط ارتباطا وثيقا بمراقبه وتحليل احداث المحيط بغرض الحصول على معلومات وقد اخذ مؤخرا بعدا استراتيجيا هذه الاخيره هي سيروره المعلوماتيه التي تبحث المؤسسه من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصه للمؤسسه و تقليص الاخطار

الفرع الاول:نشأة اليقظة الاستراتيجية

ترجع جذور اليقظة الى العالمين المختلفين هما الدولة الانجلوسكسونية والانفرنكوفونية ، فالادبيات الانجلوسكسونية قامت بدراسه مسحيه حول مفاهيم متعلقه برقابه المحيط باليقظة والذكاء الاقتصادي تعتبر هذه الابعاد مختلفه لمفهوم المسح الذي تطور خلال العديد من السنوات ويقابله مصطلح محيط المؤسسه عند الفرانكفونيين ثم ترجمه Aguilar في كتابه الى "رادار" يوضح انه على المؤسسه وضع نظام للمسح من اجل حمايه محيطها .

اولا مرحلة الستينات :

برزت هذه المرحلة باعمال aguilar العديد من المؤلفين اهتموا بهذا النشاط من اجل اداره المحيط (Aguilar 1967,ams 1967,etzioni 1977 ,hambick1979 godilla 1985, boumrarsa990 (اليمين فالتة، (2012.2013

فنجذ aguilar هو اول من اهتم بعملية balayage نحبك المؤسسه حيث ترجمها الى scanning اي المسح ، وكما تطرق في كتابه scanning the business environnement الى عبارة "رادار" وأهميته بكونه : يسمح بالحيازه على المعلومات، توضيح الاحداث والاتجاهات والتفاعلات الجارية في البيئه ، مما يساعد على فهم التهديدات والفرص التي تتيحها .

وان كان aguilar لم يشير الى طبيعه هذا الرادار ولا لكيفيه تشغيله وتفعيله الا ان الابحاث تعتبر رائده في هذا المجال، اهتمت بالبيئه في عمومها دون التركيز على جانب واحد من جوانبها . (العالية طحين، (2013.2014

في هذه المرحلة كانت بدايه المسح اي مرحله ملاحظه والتقييم البيئي باعتماد على مصادر واستخدام البيانات العلميه ،والمؤسسه في هذا المستوى تسعه الى الذكاء البيئي.

ثانيا : مرحلة السبعينات

وهي مرحلة الظهور عند كل من الانجلوسكسونية و الفرنكوفونية و فيها ظهرت ابحاث Ansoff 1975 في مقاله المشهور "Mamaging stratigie surprise by response to weak" والذي اكد اهميه رادار المؤسسه مثل Aguililar فقد اطلق عليه فيما بعد نظام رادار الرقابة Systeme de radar surveillance يقوم هذا النظام برصد الاشارات الضعيفه في جميع جوانبها المحيط ،لتنافسية، التكنولوجية،الاقتصادية، الاجتماعية،السياسية....الخ تاكيدا منه على اهميه هذه الاشارات في تقادي ما يسمى بالمفاجات الاستراتيجية (اليمين فالتة، 2012.2013) Surprise stratégiques مداعيم رايه بالظروف التي سادت في تلك الفترة خاصه الازمه البترولييه 1973 والتي برزت انعكاسات البيئه المطالبه على المؤسسه ، ليصل بذلك الى نتيجة اساسيه مفادها ان البيئه غير مستقره لا تسمح بالاعتماد على تنبؤات ثم اعدادها على اساس معطيات الماضي ذلك ان الحاضر والمستقبل لا يمكن ان يكون امتداد للماضي، فان ما يميزها هو التغيير وللاستمرارية.

ثالثا : مرحلة الثمانينات

هذه المرحلة عرفت عند الانجلوسكسونيه بمرحلة النضج اما عند الفرعونية فهي لازالت مرحلة الظهور، وعرفت هذه المرحلة بظهور العديد من مصطلحات التي تتعلق باليقظة الاستراتيجية منها الذكاء التنافسي intelligence concurrentiell , وذكاء الاعمال intelligence business و...الخ ، في هذه المرحلة كذلك برزت بعض الابحاث الفرنسيه كا ابحاث (Lescaut 1985, marteau 1985 , sigle 1985) وهذا الاخير يعتبر من اوائل الذين طوروا مفهوم اليقظه في كتابه الذي ظهر في طبعته الاولى (système d'information pour le management stratigique) منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظه اهتمام كبير عند الباحثين الاقتصاديين والحكومات.

دعا aguilar الى ضروره وضع نظام مسح المحيط système de balayage الكلف عليه parler سنة 1980 بنظام الذكاء التنافسي ، سميت هذه العمليه عند البعض بجوهرة "اليقظة" ، هي عملية منظمه للبحث والتحليل والاختيار المناسب للمعلومه التي تمكن المؤسسه من الحصول على مزايا تنافسيه، لان هذه العمليه تسمح باتاح المعلومات الحاليه او استباقيه في الوقت الحقيقي فقد جاءت عند الاخرين ضمن سياق الحديث عن ذكاء الاعمال.

في هذه المرحلة نجد ان الابحاث تجاوزت من مرحلة البحث عن المعلومة الخارجية الى مرحلة معالجة هذه المعلومة (ترتيب ، تصنيف ، علاقات ، وكيفية إيصالها لمنسقي القرار) نستخلص في هذه المرحلة ظهور علاقة بين الصياغة الاستراتيجية والذكاء التنافسي في المؤسسة من جهة ومن جهة اخرى فاننا لا نبالغ اذا ما اعتبرنا ان هذه الفترة هي فترة بروز مصطلح الذكاء للدلالة على مراقبة المنافسه والبيئه بشكل عام.

رابعاً : مرحلة التسعينات

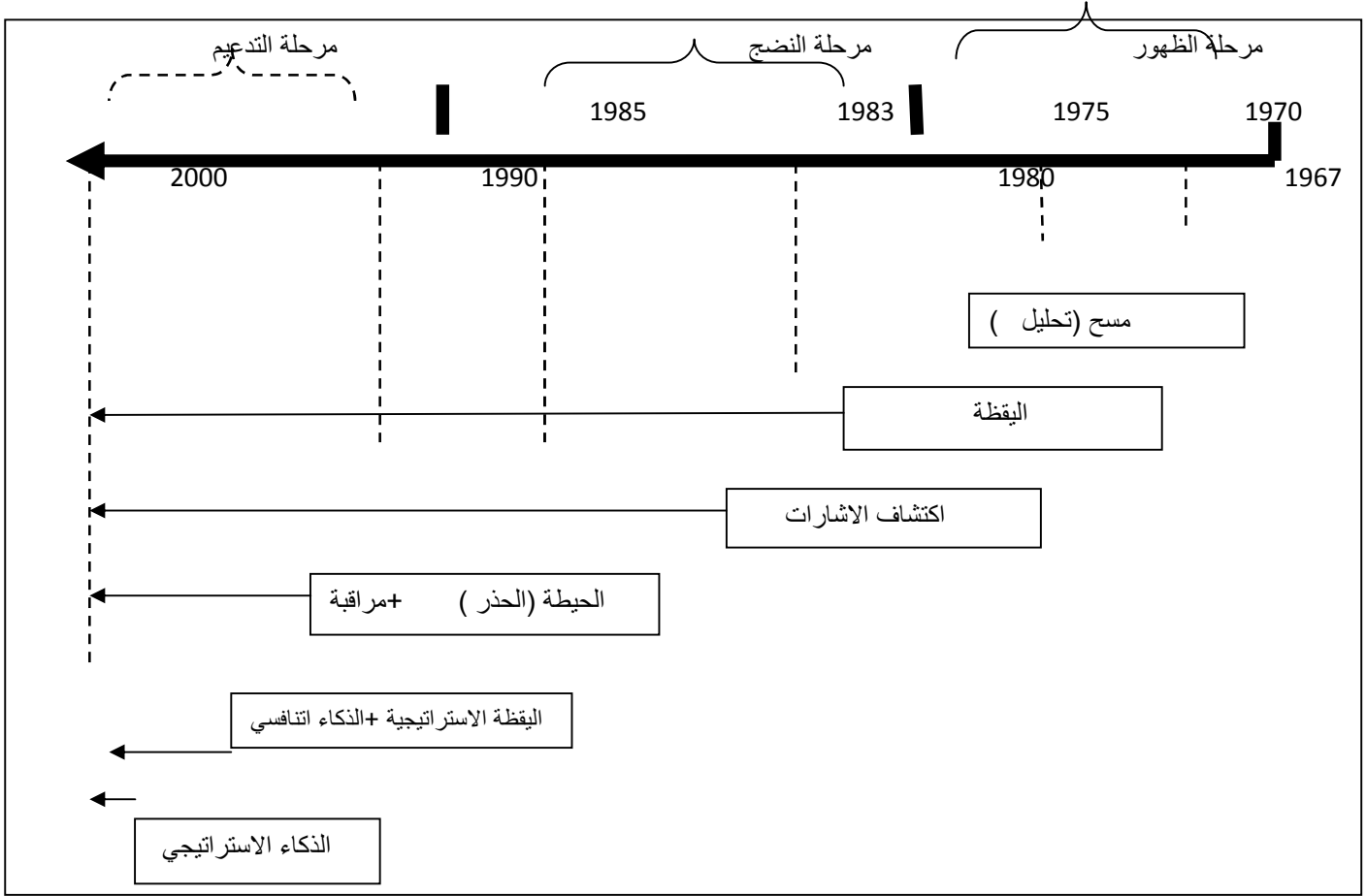
في هذه المرحلة هي مرحلة النضج في كل من المفهومين الانجلوسكسونية و الفرنكوفونية الا ان هذه الاخيرة عندما مسح أدبياتها حول ذات المفاهيم تمكنت هذه الدراسة من احصاء العديد من المصطلحات الى ان الاكثر استعمالاً في هذه الدراسة هي اليقظة veille و ذكاء الاقتصادي l'intelligence économique يرتكز اهتمام الباحثين في هذه الفترة على استعمالات اليقظة الاستراتيجية أهدافها وأساليب تطبيقها، فبعد ما كانت مجرد وظيفة دفاعية أصبحت لديها بعد هجومي وهذا كان نتيجة حتمية لظهور ما يعرف بالحرب الاقتصادية. وكذلك هذه المرحلة عرفت بميلاد مصطلح جديد وهو الذكاء الاقتصادي و بتقرير Marter سنة 1994 التابع لوزارة الدفاع الفرنسية والذي عرف بكونه مجموعة الأنشطة المنسقة للبحث ومعالجة وتوزيع المعلومات المتعلقة بالاعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع كل ضمانات الحماية ضرورية في أحسن الشروط منها : الجودة، المدة، التكلفة، أي الذكاء الاقتصادي يتوجه الى الاقتصاد الوطني. (نور العابدين قوعبيل، 2012/2011)

خامساً: مرحلة آخر التسعينات إلى يومنا هذا

وهذه مرحلة التوطيد في كل من المفهومين الانجلوسكسونية والفرنكوفونية، هذه الفترة شهدت ظهور مفاهيم جديدة كادارة المعرفة، العمل الجماعي، تطور الشبكات وتكنولوجية المعلومات بشكل عام، أكثر من اي وقت مضى أصبحت تتقارب أكثر فاكثر بحيث يصعب التمييز بينها نظراً لارتباطها وتكاملها فوصفت بالتالي عملية البحث عن المعلومة الخارجيه لمصطلح الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي intelligence economique stratigique ويقصد به المسار المهيكل للبحث، جمع، معالجة المعلومات، ونشر المعارف المفيدة في اطار الاداره الاستراتيجيه المؤسسة

ما يهدف اليه هذا النشاط هو تحقيق الأسيقية anticipation في اكتشاف الفرص و التهديدات و بالتالي المبادرة باتخاذ الاجراءات والتدابير التي من شأنها ان تساعده وتدعم القرارات الاستراتيجية وتحسين اداء و تنافسية المؤسسات

الشكل رقم (1) يوضح التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية



المصدر : COMIE COHEN , veille et intelligence stratégique , op cit p64

الفرع الثاني : تعريف اليقظة الاستراتيجية veille stratigique

لا يوجد تعريف موحد منفق عليه من طرف الباحثين وهذا نظرا لكونه مصطلح حديث النشأة، ولم يرجع اصله الى المراقبة بالرادار وسمي بردار اليقظة لمراقبة منطقه ما ، هدفه اشعار الاشخاص الاخرين عن اي خطر يداهمهم ويرجعوا ظهور اليقظه الى القرن 21 في بريطانيا نظرا لاجتداد المنافسة الناتجة عن التغيرات البيئية، ثم تطرق الى التعاريف المتعلقة باليقظة الاستراتيجية . (احمد بن خليفة، 2014.2015)

أولا : هيمبارت ليسكا Humbert l'escalier

يرى انها "ذلك الاجراء الجامعي مستمرا من خلال مجموعة افراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من اجل خلق فرص أعمال والتخفيض من المخاطر وعدم اليقين" .

ثانيا: ايمانويل باتيرون Emmanuel Pateyron

هي سيرورة معلوماتيه اختياريه التي عن طريقها تبحث المؤسسه عن المعلومات ذات الطابع توقعي تحتوي تطور بيئتها الاجتماعيه والاقتصاديه بهدف الفرق وتقليص التهديدات.

ثالثا: جون ميشال ريبيرلت Jean Michel Ribault

يقول اليقظة الاستراتيجيه المراقبه الشامله الذكيه للبيئه المؤسسه لجمع المعلومات الأساسيه التي يركز عليها مستقبل المؤسسه.

رابعا: كورين كورين Corine Cohsen

تعرف بأنها "مجموع اليقظتات، التي تشمل في اليقظة الاستراتيجية وهذه الأخيرة تعني المجهودات التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة وبحث للبيئه (ليست حسب توقعات الاستراتيجية،ولكن جمع المعلومات ذات الطابع التوقعي) وهي تقوم عامه على مختلف أشكال اليقظة: التكنولوجية،التنافسية السياسية لتصل اليقظة في الاخير الى استغلال الفرص والتنبؤ بالتهديدات الممكنة".

خامسا: دفيد كوندل و ستافان قوس David condal et Stéphane Gros

يشير إلى ان اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد في ادخار القرارات بالمراقبة وتحليل المحيط العلمي ، التقني،التكنولوجي،والمؤثرات الاقتصاديه الحاليه والمستقبليه لتحديد التهديدات والفرص المتاحة،حيث تركز اليقظة الاستراتيجية على المعلومات الاستراتيجية أو القرارات المهمة.

سادسا : لوسكا Lesca :

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

سابعا : لوسكا و شهلور Lesca et Schuler

يعرفان اليقظة الاستراتيجية على أنها"سيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع واستباق الاشارات ضعيفه في البيئه السوسيو اقتصاديه،بهدف خلق وتغطيه فرص الاعمال والتقليل وعدم اليقين". من خلال ما سبق يمكن أن نستخلصها تعريف شامل وموحد تقريبا وهو"اليقظة الاستراتيجية عملية مستمرة تهدف لرصد واستشعار (تتبع،مراقبه) التغيرات المحيطة بالمؤسسه داخليا وخارجيا،من خلال الملاحظة،البحث،الجمع،التخزين،التحليل،والاستنتاج واخيرا نشر النتيجة المتوصل إليها لتحقيق أهداف استراتيجية وتنافسية،فهي عبارة عن نظام معلومات مفتوح بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة اي استباق الاحداث من خلال اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات ومن ثم اتخاذ القرار الاستراتيجي الامثل والافضل للمؤسسه.

المطلب الثاني : خصائص اليقظة الاستراتيجية ومصطلحات قريبة منها

ان متتبعه ادبيات اداره الاعمال يجد خلط بين العديد من المفاهيم القريبه من اليقظه الاستراتيجيه منها الذكاء الاقتصادي ، التنبؤ، التسويق الاستراتيجي ، التحسس الاقتصادي... الخ ، واليقظه تتكون من مجموعه من الخصائص التي تميزها عن غيرها .

الفرع الأول: خصائص اليقظة الاستراتيجية

من خلال التعاريف السابقه يمكن ان نستخلص اهم المميزات او الكلمات الاساسيه التي تمثل مفهومها وهي : (ا) قادري محمد. ا طيب سعيدة)

اولا : الاستراتيجية

تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكرره ، والتي ليس لها اي نموذج من النماذج المفعوصه والقيمه بفعل للتجربه ، مع الاخذ بالحسبان المعلومات الناقصه جدا ، لكنها من الممكن ان تعبر عن القرارات التي لها تاثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمراريه المؤسسة.

ثانيا : تطوعية

لا يمكن لليقظة الاستراتيجية ان تكون عملا سلبيا ومحدود المتابعة والمراقبة البسيطة لكونها هدف ابداعي فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية باشتراط الذهاب الى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس وفي بعض الاحيان يجب التحري عن المعلومات .

ثالثا : الذكاء الجماعي

يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الافراد تقوم بملاحظة العلامات او الارشادات في المحيط، من اجل مقارنتها لاعطائها معنى معين والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضى اعضاء المجموعة او الفريق في اتصالا وتفاعل في ظل كل الاشكال الملائمة ، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة او الفريق.

رابعا : المحيط

ليس لمحيط المؤسسة مفهوم مجرد او شيء احصائي، فهو مكون من عدة عوامل مؤثره تمارس تاثيرها بطريقه عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

خامسا : انشاء الابداع

تتضمن اليقظة الاستراتيجية مع الاخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات، تفسيرات وإشارات الإنذار المبكر والتي ترتبط بعنصر الابداع ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات، وانشاء رؤية تطوعية إدارية.

سادسا : التوقع

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

الفرع الثاني : مصطلحات قريبة من اليقظة الاستراتيجية

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

أولا : الذكاء الاقتصادي (intelligence économique)

أول ظهور للمصطلح الذكاء الاقتصادي كان في الفكر العسكري الذي كان يعتمد على التقاط المعلومة ثم تحليلها ، ومن ثم انتقل الى المجال الاقتصادي حيث كان أول تعريف للذكاء من طرف harald wilensky سنة 1967 وأول تعريف عملي كان سنة 1994 من طرف marter حيث عرفه بمجموعة عمل في المحافظة العامة لتخطيط بفرنسا حيث تم تعريف على انه " مجموعة الاعمال المرتبطة بالبحث ومعالجه ويس المعلومه المفيده للاعوانى والمندخلين الاقتصاديين لصياغه استراتيجيتهم " .

حسب levet et paturel يتميز الذكاء الاقتصادي بابعه وظائف كبرى :

- التحكم في الموروث العلمي والتقني .
- رصد التهديدات والفرص .
- اعداد استراتيجيات التأثير لخدمة المؤسسة .
- تفعيل او ممارسة هذا التأثير .

يمثل هذا النشاط اداه للترجمة الدائمة لحقيقة الاسواق ، بيئة المؤسسة والتقنيات والتكنولوجيات، وكذا طرق وتيارات الفكر لمنافسي وشركاء المؤسسة، اهتماماتهم ومقدرتهم على التطبيق.

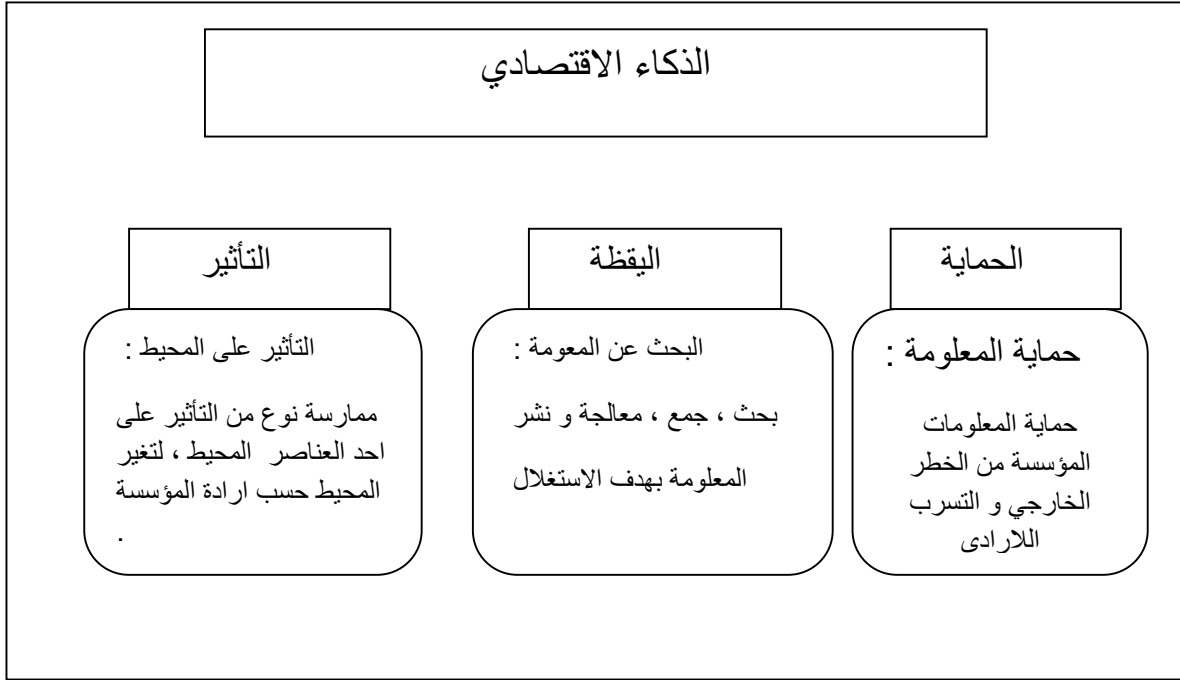
حسب lesca " الذكاء الاقتصادي اصبح مثل سيرورة التي تقدم العلاقات بين المؤسسة وبيئتها، و السيرورة التي تجيب على الوظائف في هذه المنظمات واستعمالها تكنولوجيا المعلومات التي توردها (تزودها) بالمعلومات الاستراتيجية النافعة " .

وحسب Alice guillhom " الذكاء الاقتصادي هو سيرورة و جمع ومعالجة و حماية ونشر المعلومه لخلق في النهاية معارف ومنتجات جديدة " .

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

من خلال ما سبق يتضح ان اليقظة الاستراتيجية هي جزء من الكل وهو الذكاء الاقتصادي، اي الذكاء اشمل من اليقظة حيث تطبيق هذه الأخيرة يكون على مستوى الجزئي (المؤسسة) اما الذكاء فيكون على المستوى الكلي (الدولة) والشكل يوضح ذلك :

الشكل رقم (2) مكونات الذكاء الاقتصادي :



Source :Bouadam Kamel , Veille stratégique et intelligence économique : pour une meilleure performance de l'entreprise algérienne , colloque scientifique international ,2009

ثانيا :التجسس الاقتصادي L'espionnage Économique

كل من اليقظة الاستراتيجية والتحدث الاقتصادي وسيله ناجحه لجمع المعلومات من البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين،غير ان اليقظة الاستراتيجية تختلف من التجسس الاقتصادي في مصادر المعلومات فإذا كانت المصادر الشرعية فنحن أمام عملية اليقظة الاستراتيجية،اما اذا كانت غير شرعية فإننا أمام عملية التجسس الاقتصادي،فهذا على الأخير في مفهومه لا يختلف عن التجسس العسكري كلاهما يستهدف الحصول على معلومات في سريه وهذه المعلومات تكون خاصة بالطرف الاخر وهذا الطرف الاخر يسعى جاهدا الا ان تكون هذه المعلومة في سرية لأن هذه المعلومة هي ما يطمئن نجاحه وبقاءه في بيئة المنافسة.

التجسس الاقتصادي نشاط هدفه رئيس الحصول على معلومه سريه ذات طبيعة استراتيجية والتي تمتلكها المؤسسة المنافسة كما يطلق عليها مصطلح الاستخبارات التنافسية،فكثيرا ما نسمع عن براءة الاختراع وحقوق المؤلف

والدعاوى القضائية لاسترجاع هذه الحقوق، ويرجع السبب في هذا الى اختراق احد الاطراف للمجالات البحث وتطوير الخاصة بالطرق المنافسة من هنا ظهر مصطلح الجوسسة الاقتصادية والتكنولوجية. بالاضافة الى ان اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن نشاط مستمر ومتكرر يهدف الى المراقبة الفعالة للبيئة، على عكس التجسس الذي يتم دون وجود تنظيم صريح وواضح وقد يكون التجسس باساليب مختلفة: التزوير والنصب كان يتم تقليد منتجات ذات أسماء تجارية مشابهة لعلامات تجارية مشهورة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية

لكي تستطيع المؤسسة ان تتأقلم مع محيطها وتحسن التوقع بتطوراتها ، لابد ان تكون على اطلاع بما يجري في هذا المحيط اي لابد ان تراقبه باستمرار، ومن هنا تظهر اليقظة التي تمكن المؤسسة من مراقبته المستمرة قصد اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب ، اليقظة اذا تمثل منطلقا هاما باتخاذ القرار وتلعب دورا معتبرا في تسيير المؤسسات بمساهماتها في اتخاذ القرارات فهي تستهدف اولا تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها وذلك على اساس المقارنة بغيرها .

الفرع الأول : أهمية اليقظة الاستراتيجية

تتمثل أهميتها في : (سعيد كرومي . احمد عمرستي، 2010)

- تعد وسيلة استراتيجية للتسيير، حيث تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ ، التهديدات والفرص و التي تستطيع ان تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسه في السوق .
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج وجودته والتخفيض من كلفته.
- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف نواجهها .
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح لها ايضا بمراقبة مستمرة لبيئتها .

وتتجلى هذه الأهمية للمؤسسة بتحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية وهذه بعضها :

- الحصول على مورد وافر من المعارف او الخبرات ، الاقتصاد في الموارد لان التأخر في رد الفعل اليقظة الاستراتيجية تعتبر كوسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات او التغيرات المفاجئة
- اليقظة اداة لاعادة التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الاستراتيجية .
- وسيلة لرفع قدره الابتكارية للمؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها ويجاد شركاء جدد وتخفيض الاخطار الناتجة من عدم التأكد البيئي ورفع درجة الامان .
- ضمان الاستجابة الجديدة لحاجات الزبون والوعي في اتخاذ القرارات .

الفرع الثاني: أهداف اليقظة الاستراتيجية

- الاهتمام المستمر بالتصوير لتحديد شراء وبيع براءات الاختراع
- تحقيق مستوى عالي لمعالجة المعلومات ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار
- مصدر الابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة ومتطورة
- تحليل البيئة العملية والتقنية والتكنولوجيا للمؤسسة
- تحقيق الكفاءات الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري
- عملية التخطيط: تعمل اليقظة الاستراتيجية بتتبع عمليه التخطيط سواء على المدى القصير او المدى المتوسط والطويل وتقييم الأهداف الناتجة .
- دعم سميتها الاستجابة والايجابية مع الحدث.
- دعم منهجية الإبداع والابتكار بحيث تعمل اليقظة استراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمنظمة مقارنة بنظيرتها من المنظمات الأخرى.
- تحديد وتحليل ضغوطات وتهديدات الفرص المتاحة في البيئة المحيطة كل ذلك في سبيل التكيف مع التغيرات الخارجية أنشطة الاستجابة الفعالة.
- تسمح بتوسيع قدرات المؤسسة على اختناق المعلومات وتوقع حدوث التغيرات وإستباقها والنظر من زاوية اخرى للفرص المتاحة. (بومدين يوسف،، 2010)

المبحث الثاني : متطلبات اليقظة الاستراتيجية

يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تجيب على الاسئلة المتعلقة بمن هم المتعاملون الذين يقومون بهذه العملية، وما هي الشروط التي يجب تحقيقها لتفعيل اليقظة داخل المؤسسة، واوقات اليقظة تعددت بتعدد اغراضها و أهدافها ولها سلوكيات كذلك تشتغل باليتين : آلية انذار و آلية التحكم ، كما يمكن ان يكون اليقظة أنواع عديدة على المؤسسة أن تشغل يقظة واحدة أو أكثر حسب نشاط المؤسسة .

المطلب الأول : شروط وممثلة اليقظة الاستراتيجية

ممثل اليقظة هو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج المؤسسة (منقيد) مهمته الاساسيه التنبيه عن المخاطر المحيطة بالمؤسسة، والمتيقظ لا يعمل وحده بل هو ينتمي الى شبكة من المشاركين في هذه العملية تقوم على أساس العمل الجماعي وشروط تفعلها .

الفرع الأول: شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة ومن اجل استخراج الفرص والتهديدات، كما انها تركز اساسا على المعلومات الاستراتيجية، ويمكن تلخيص شروط اساسية على المؤسسة تطبيقها لتحقيق فاعلية اليقظة وهي :

اولا : إرادة ثابتة من قبل الإدارة: حيث انه عل المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.

ثانيا : التحكم في الوقت : حيث يجب القبول بتسخير الوقت والوسائل الاساسيه والميزانية المناسبه لذلك .

ثالثا : اتصال دخلي جيد : وهذا بالسماح للمعلمة بالانتقال لمن طلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد لان اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي .

رابعا : الحد الأدنى من الهياكل : بالمعلومة تعطى لها اهمية احسن عندما تكون للمؤسسة تأطير مهيكلا من طرف إطارات ذات وظائف محددة .

خامسا : روح جماعية قوية : وهذا يتمثل بين مختلف الموظفين . (العالية طحين، 2014.2013)

الفرع الثاني : ممثلون اليقظة الاستراتيجية

يعتبر المتيقظ (Veilleur) عملية القضاء الاستراتيجية وهو الشخص الذي يجيد الاستشعار والرصد بكل تغيير أو تطور يحدث في البيئة الداخلية او الخارجية المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية مهمته الاولى بالاساس تتمثل في تحسين وتطوير وضعية المؤسسة الاقتصادية من خلال تطوير ميزات التنافسية وقدرتها التنافسية، المتيقظ بالطبع لا يعمل لوحده لان عملية اليقظة الاستراتيجية هي عملية شاملة تحتاج الى جهد جماعي منسق وخليه اليقظة تضمن ذلك والشكل الموالي يوضح ذلك: (محمود جمام و اميرة دباش)

الجدول رقم (1) يمثل ممثلو اليقظة الاستراتيجية :

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
تحديد جيد لاهداف المؤسسة معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية	يعرضون على جماعة اليقظة الاهداف المستهدفة الاولويه بالنسبه المؤسسة - تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات - البحث عن الابداع اي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة	متخذو القرارات الاستراتيجية Les decideurs stratigiques
-منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي - مهارات ادارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية -معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.	-همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة . -الاعداد والاشراف على دفتر الشروط -مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظ	المدير Le directeur
- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا - القدرة على التحليل والتركيب ،وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة	-تحليل ،تركيب وترجمة المعلومات المجمعة -المساهمة الجماعية في اعداد السيناريوهات -تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط،والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية	المتيقظون الكبار Les veilleux seniors
- نشاط حيوي دائم في العمل ،روح عمل جماعية عالية .	- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كتامين المكتبة،كاتب السر،وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، ادخال المعلومات في الموزع،حيث يقومون بهذا دعما لمرحلة الجمع ومرحلة معالجة المعلومات - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي	العمال Les employes

المصدر :إشراف عقون و محمد مهبول ، اليقظة الاستراتيجية في ظل التكنولوجيا المعلومات و الاتصال -حالة

الجزائر - جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي ، ص 11.10

المطلب الثاني : سلوكيات وأوقات الاستراتيجية وتنظيم خليتها

حسب Builing هناك أصناف عديدة الأعوان اليقظة (الكاشفون) كلا منها تختلف حسب درجه الايجابيه او السلبيه اما حسب Rouach فقد بين العديد من انواع الكاشفون مرتبين حسب درجة عدوانيتهم وخبرتهم في تطبيق عملية اليقظة قرار القيام بعملية اليقظة بنفسها ،تجد امامها خيارين لانشاء نظام لليقظة الذي يكون اما مركزي او لا مركزي.

الفرع الاول : سلوكيات اليقظة الاستراتيجية و اوقات

يمكن تصنيف اتجاه او سلوك اليقظة الاستراتيجية إلى صنفين تهتم بكشف تهديدات على الانشطة الحالية للمؤسسة، ويقظة هجومية تهتم بالبحث عن جديد او تحويل فرص تهديدات المكتشفة من قبل اليقظة الدفاعية ويوجد Buling قسمها إلى ثلاث اتجاهات و Rouach صنفها الى خمسة فئات الا ان (2002) Rulinge قدم اتجاهات لليقظة مع ربطها بعناصر اخرى الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2) تصنيفات وسلوكيات اليقظة

اليقظة			سلوكيات وخصائص
فعالة (نشطة)	نصف فعالة (نصف نشطة)	الفعالية (السلبية)	
البحث عن المعلومة الخطيرة	جمع المعلومات الملائمة	جمع و انتقاء المعلومات المستعملة	النشاط
دون تحديد(تنافسية،تكنولوجية، سياسية...الخ			الميادين
نقطية	متكررة(تقنية)	دائمة	الوقت
مفتوحة (تقنية،نصية، غير رسمية...الخ)			المنابع
اخصائون	الكاشفون	الجميع	ممثلون الاعوان
اتصال و ادوات متخصصة	ابحات الانترنت	المجالات صحافية	نوع المنهج

المصدر: لطيفه نور العبيدين قولجيل دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال شعبة الاعلام وحاكميه التنظيمات- جامعة باجي مختار عنابة- 2011 2012 ص44 من الجدول نستنتج أنه يوجد ثلاث اتجاهات لليقظة لكل منها خصائص تميزها عن الاخرى يقظة سلبية، يقظة نصف نشطة و يقظة نشطة. (قولجيل، صفحة 44)

1- اليقظة السلبية : هي يقظة جميع أفراد في المؤسسة معنيون بها وهي دفاعية تهتم بجميع انواع المعلومات الموجودة من قبل والمستعملة دون القيام بالبحث الاولي عن المعلومات هذه اليقظة تعتمد على جميع مصادر المعلومات وتبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية عن النشاط المؤسسة.

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

3-**اليقظة النشطة :** هذه اليقظة تبحث عن المعلومات الخطيرة و تهتم بمواضيع معينه،تسنيده اليقظة الى اخصائيين وهي يقظة هجومية تهتم بكشف الفرص المستقبلية والمعلومه صعبة الاكتشاف من قبل المنافسين،أو تحول التهديدات الى فرص والعمل على انتهازها

أما Rouach (1996) فقد بين العديد من انواع الكشوف مرتبين حسب درجة خبرتهم في تطبيق اليقظة ووضع خمسة فئات للكشافين وهم الاتي: (قولجيل، صفحة 45)

1-**المحاربون (المقاتلون):** يمتلكون وسائل ضرورية وأدوات خادعة (مغالطة) وليس لهم مجال للتراجع عن العمل في روح الحرب الاقتصادي.

2- **المهاجمون :** من أصل عسكري ينظمون وسائل مهمة وتقنيات محترفه.

3- **المستجيبون :** يعملون على رد الهجمات و يخصصون ميزانيات جد محدودة.

4- **النشطون :** ينظمون وسائل محدودة ويطورون شبكة لليقظة التنافسية.

5- **النائمون (السلبيون) :** الذين لا يطبقون ابدا أنشطة اليقظة

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

ثانيا : **أوقات اليقظة الاستراتيجية** (اشرف عقون و محمد هبول، صفحة 8)

في ما يخص أوقات اليقظة فقد تعددت بتعدد اغراضها واهدافها وكذلك ميادينها واتجاهاتها التي يمكن حصرها في أربعة أوقات كالتالي:

1- **يقظة نقطية (منتظمة) : veille ponctuelle**

وهي عبارة عن حالة فنية أو تحليل موضوع موجود في وقت وسياق محددين وهي تقترب من دراسة السوق.

2- **يقظة مناسبة : veille occasionnelle** : يقظة منتظمة لمواضيع مستهدفة ،والمؤسسة تعرف مسبقا الموضوع المستهدف (الهدف) الذي تراقبه بدوام .

3- **يقظة دورية (مكتبية): veille périodique** مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان والسؤال للمصادر المراقبة وهي توضح موازنات المؤسسة والتقارير والدراسات ومقالات المجالات وعروض مؤثرات ونشرات المؤسسات المتخصصة وبنوك المعلومات.

4- **يقظة دائمة : veille permanente** تسمح بالنقاط الاشارات الضعيفه للمعلومات التي تسمح تنبيهات في المحيط الكلي ،وهي تستنتج من توظيف رادار المراقبة" معلومات مبحوث عنها إراديا".

الفرع الثاني : تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية

فعل المؤسسه الاقتصاديه ينطوي نظام اليقظة الاستراتيجية على نوعين اساسيين احدهما مركزي والآخر اللامركزي وهما كالتالي:

أولا : نظام اليقظة المركزي

يشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقطين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة تم نشرها الى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة الاتصال داخلية لاتحاد القرارات المناسبة في الوقت المناسب ولا بد من تعدد مسيري هذا النظام وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحته.

ثانيا : نظام اليقظة اللامركزية

يشكل هذا النظام من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكامله في ما بينها وتعتمد على عدة بيانات مستقلة كل منها تعادل نوع خاص من المعلومات حسب الاداره التي يمثلها، وكل اداره تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة اليها في ظل الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهي أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات (نور العابدين قولجيل، 2003-2004)

المطلب الثالث : آليات وانواع اليقظة الاستراتيجية

العديد من الباحثين والمهتمين، حصروا عملية اليقظة في انواع محددة تختلف باختلاف الغاية منها لكن الغاية من وراء اليقظة غاية استراتيجية مهما تعددت جوانبها، اما صفة الاستراتيجية عند البعض تعبر عن اهمية عملية اليقظة في اتخاذ القرارات ذات الطبيعة الاستراتيجية حيث ترتبط هذه الأخيرة بما يحدث في المؤسسات، أما عن البعض الاخر فتقوم بتزويد متخذ القرار في المؤسسة بالمعلومات ذات طبيعة استراتيجية وكذلك اليقظة تخضع لآليتان هما آلية التحكم واخرى آلية الإنذار.

الفرع الأول : آليات اليقظة

ان تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية _ لا على سبيل الحصر_ طبقا لطريقتين او اليتين مختلفتين هما : (محمود جمام و اميرة دباش ، صفحة 8)

أولاً: آلية التحكم

تعني بان الابحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل الامر والطلبات من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينه للمعلومات، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتملة (المسؤول على سبيل المثال) .

ثانيا : آلية الإنذار

تعني هذه الطريقة بان الابحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الاشخاص وهم الذين سيتم ذكرهم للمعلومات (المتقبنون) حيث يقوم هؤلاء الاشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر او الاشخاص

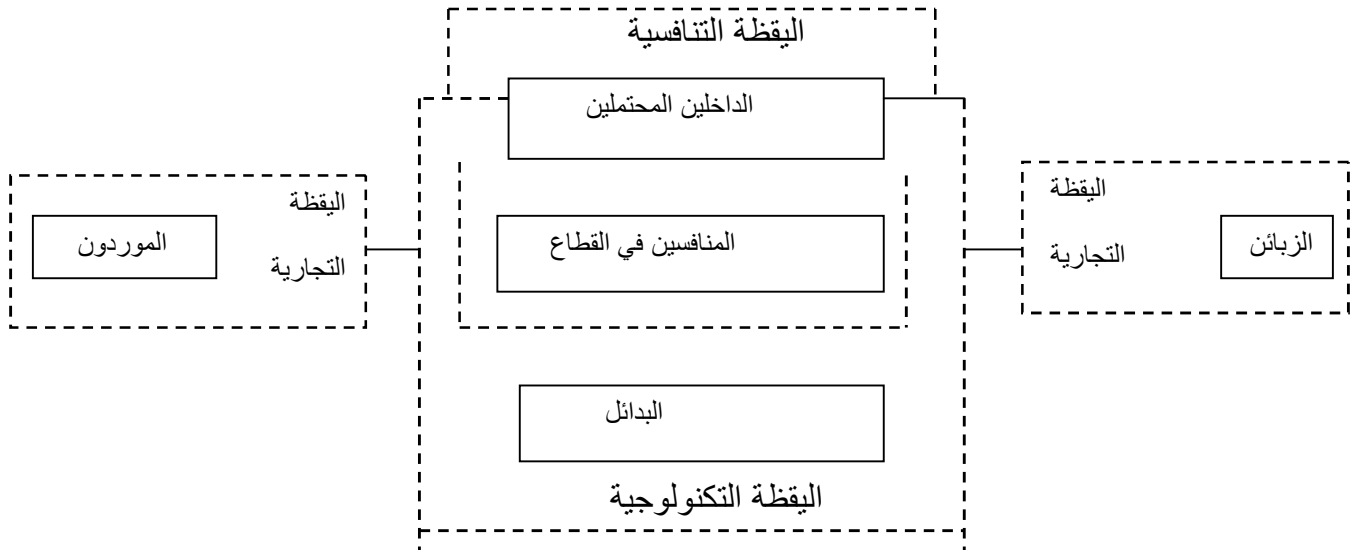
الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية

الاخرين وذلك حينما يرون انهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع ان المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات، فالمبادره تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق .
الفرق بين الية التحكم والية الانذار هو ان آلية التحكم تعتبر المدير فيها هو الامر النهائي والمتعقب المشترك لا يعدو ان يكون سوى مطبق للأوامر، أما آلية الإنذار يكون فيها المجال مفتوح لكافة المشتركين اي لهم منطلق الحرية في التعقيب عن المعلومات والوصول اليها.

الفرع الثاني : أنواع اليقظة

تعطي اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب، مع اكبر قدر من الفاعلية والمساهمة في تحقيق تنافسيتها الدائمة، لدى وجب ان تكون اليقظة الاستراتيجية مستهدفة للمتعاملين او للمواضيع التي يمكن ان تؤثر بطريقة او باخرى على مستقبل المؤسسات، وتنقسم الى عدة انواع منها أربعة أساسية، وهي اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية او المحيطية، والمؤسسة ليست بمجبرة على تنفيذ جميعها بل عليها اختيار اليقظة الانسب لها واحده كانت او مجموعة حسب ما يتماشى مع نشاطها، ويمكن تمثيل الأنواع الأربعة لليقظة في الشكل التالي :

الشكل رقم (3): يمثل الانواع الاربعه ليقظة حسب القوى التنافسية بورتر



Source :Alaim Bloch, l'intelligence économique , 2eme édition , economica ,1999,p 17

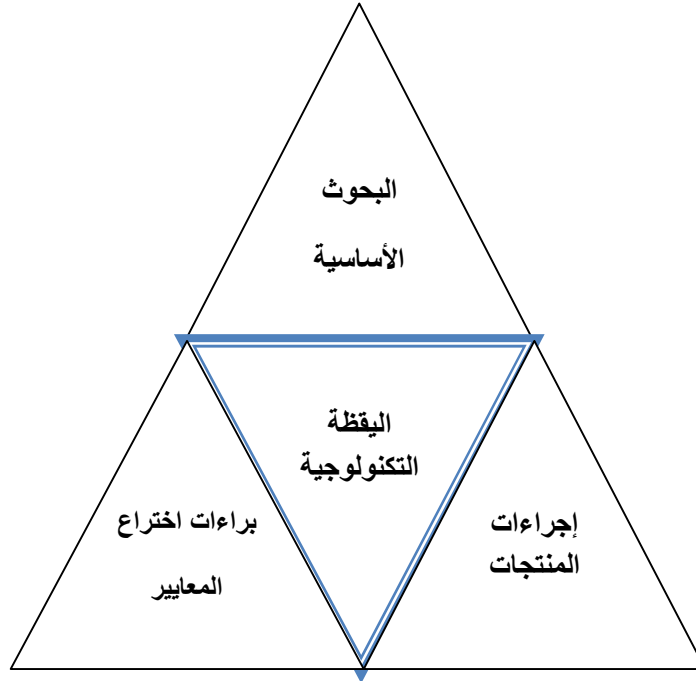
أولاً : اليقظة التكنولوجية **veille technologique** (اشرف عقون و محمد هبول، صفحة 5)

1- تعريفها : حسب Martinet et Ribaul على أنها "ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن اشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"، ونقصد باشاره ضعيفة او كما تسمى بالاشاره الانذار المبكر تلك المعلومة التي تعطينا احساسا بان حدثا ما سيحدث وهي على العموم ضعيفة الشدة،مبهمة،ويصعب تمييزها،تأخذ أشكالا عديدة كالاشاعات مثلا.

2-اهدافها :اليقظة التكنولوجية لها العديد من الاهداف نذكر منها

- جمع المعلومات العلمية التقنية و التكنولوجية.
 - رصد التطورات التكنولوجية الاكتشافات العلمية وتطور في حاجات الزبائن .
 - تحديد التقنيات وتكنولوجيات المتابعة من طرف المنافسين.
 - الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز تهديدات.
- 3-عناصرها يمكن تلخيصها في الشكل التالي

الشكل رقم (4) يمثل عناصر اليقظة التكنولوجية



Source : Martinet Brotto et autres ,la Veille technologique , concurrentielle et commerciale , les édition d'organisation.1989.p29

ثانيا : اليقظة التجارية **veille commercial** (نصيرة علاوي، الصفحات 111-112)

1-تعريفها: عرفها البعض انها تلك اليقظة التي تهتم بالمجال التسويقي اي تخص العلاقة التجارية وتخص طرق وكيفية التسويق الحديث.

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

2-اهدافها : اليقظة التجارية تهدف إلى مجموعة من الطموحات نذكر منها

-اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين.

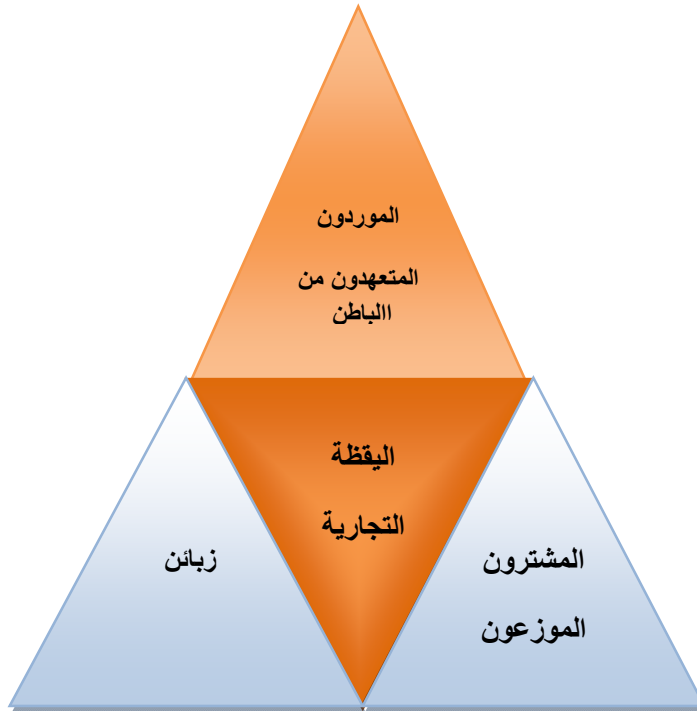
-تحسين القدرة تفاوضية مع الزبائن والموردين.

-تفادي الوقوع في كمين موردين في ما يتعلق بالأسعار وتنويع مصادرها وحصولها على المواد الأولية.

-تتبع تطور الأسواق وعرض المنتجات الجديدة في السوق.

3- عناصرها : يمكن ابراز عناصرها من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (5) : يمثل اليقظة التجارية



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

اليقظة التنافسية **veille concurrentielle** : (بوربالة، صفحة 11)

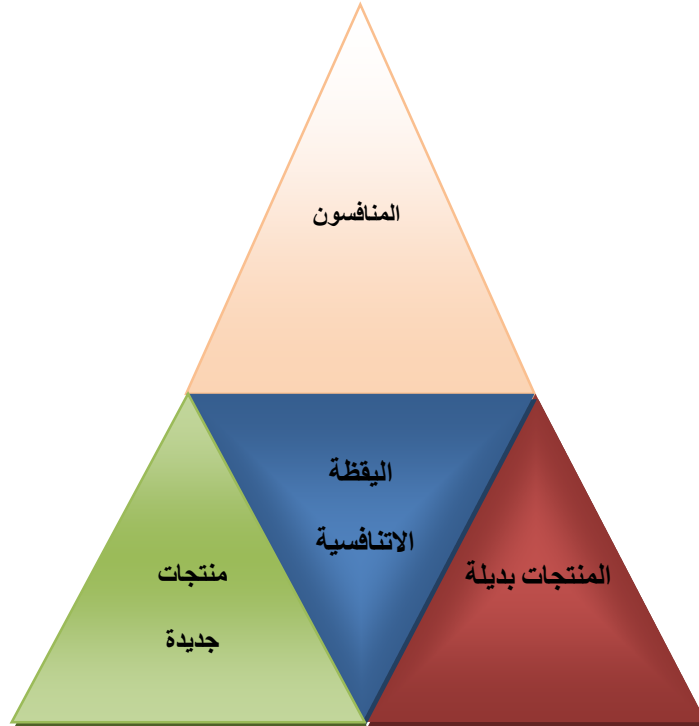
1_تعريفها : هي يقظه تهتم بالمنافسين الحاليين والمرقبين والداخلين الجدد للسوق بمنتجات بديلة، فهي مكملة لليقظة التكنولوجية والتجارية، على اعتبار ان الهدف الاساسي لهم تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية للتموقع في السوق ومواجهة المنافسة التي يشهدها قطاع النشاط، فهي تسعى لجمع معلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين ونشاطاتهم.

2_اهدافها: تهدف اليقظة التنافسية إلى:

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

تتمثل في الشكل التالي: **عناصرها3-**

الشكل رقم (6) يمثل اليقظة التنافسية :



Source : Martinet Brotto et autres ,la Veille technologique , concurrentielle et commerciale , les édition d'organisation.1989.p

رابعا : اليقظة الاستراتيجية

1_تعريفها : وتعرف باليقظة المحيطية وهي يقظة شاملة وهي تسعى بالنقطة والمراقبة المستمرة والمواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الاحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الإقتصادية والسياسية والاجتماعية المالية والقانونية والتشريعية...الخ ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها ونشرها الى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال. ولا تقل أهمية هذه الانواع مقارنة بالانواع الاخرى سابقه الذكر لانها تؤثر على نشاط ومستقبل المؤسسة.

2_اهميتها : تكمن أهمية هذه اليقظة في النقاط التالية:

- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالاداء في المؤسسة (الصراعات الاجتماعية ،الدينيه ،العراقية).
 - توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين افراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية.
 - تتبع من خلالها المؤسسات جميع الأنشطة التي تتعلق بالوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل والاجور وتطورات اسعار الاستهلاك والانتاج
 - تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين واجراءات ومعايير وقواعد التي لها تأثير حالي او مستقبلي على نشاط المؤسسات
- من خلال ما سبق يمكن ان نستنتج ان اليقظة الاستراتيجية هي يقظة شاملة لها عدة أبعاد او جوانب تبحث فيها عن المعلومات الاستراتيجية، فإنها تتناول وتهتم بجانب واحد من اليقظة وذلك متعلق بطبيعة المعلومات ذات الصلة.

المبحث الثالث : سيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية

تحصيل المعلومات كونها مورد اساسي يساعد على التنبؤ ومعرفة التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة الخارجي، والقيام بهذه الأخيرة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومة في أسرع وقت، وقد اختلفوا الباحثون في تصنيف مراحل اليقظة، ولكن تكاد في مجملها أن تتفق في تفصيل مراحل اليقظة مع بعض الخصوصيات، كما تواجه المؤسسة العديد من الصعوبات والعراقيل التي قد تعيق تطبيق اليقظة الدور الذي تلعبه اهمية معلومة اليقظة الاستراتيجية في بقاء واستمرارية المؤسسة في نشاطها. (اشرف عقون و محمد هبول، الصفحات 6-7)

المطلب الأول : معلومات اليقظة الاستراتيجية

كونها موارد اساسي يساعد على تنبؤ ومعرفة التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة الخارجي مما يساعد على اغتنام الفرصة ترقب التهديدات هو هدف اليقظة الاستراتيجية والقيام بهذه الأخيرة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة العمل على البحث عن المعلومة في أسرع وقت.

الفرع الاول : معلومات اليقظة informations stratégique

إن المعلومات تمثل الموارد الأساسية لليقظة الاستراتيجية، وهذا من خلال تحصيل المؤسسة على معلومات التي تساعده على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي وخاصة المعلومات التي تنبؤها بما سيحدث مستقبلا. وهنا يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الاستراتيجية وهي اربعة: (العالية طحين، صفحة 34)

أولا : معلومات التحكم

تنتجها المؤسسة وتوجيهها لاستعمالها الداخلي ذات أهمية بالغة، تساعد على تحسين الأداء من خلال المقارنة، تسيير من خلال طرق النظم المعلوماتية، لكنها لا تمثل الوزن الكبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية وهي معلومات مدعمة فقط.

ثانيا : معلومات المحتملة

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

ثالثا: معلومات التأثير

وهي المعلومات التي نتجت داخل المنظمة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة للأفراد والمجموعات خارج المنظمة التي تقوم بتسييرها، وتبقى هي الأخيرة مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.

رابعا : علامات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة) **signaux faibles**

المعلومات الرئيسية والأساسية التي تدعم المؤسسة للحصول عليها. و تشمل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة الموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن تطورات التي لم تحقق تماما وإنما تتبأ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة. وهي المعلومات التي تقدم تفسير يقودنا الى الاعتقاد بأنه يمكن ان تبدأ في بيئة المؤسسة أحداث من المحتمل ان يكون لها تأثير كبير على عملنا، وإشارات الإنذار المبكر غالبا ما تكون نتيجة للتفسير المحرز في الإشارات الضعيفة، فقد كان من الضروري الاستباقية.

الفرع الثاني : مصادر اليقظة الاستراتيجية

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

أولا : المصادر الالكترونية

وهي شبكة المعلومات الإلكترونية تحمل اسم مجموعه عالميه من مصادر المعلومات جمع بينها أنظمة الاتصالات الكترونية تستخدم لنقل البيانات، تتمثل خدمات البريد الالكتروني التي يمكن ان تشغلها المؤسسة في :

- 1- البريد الالكتروني: Email** يستخدم في إرسال واستقبال الرسائل الالكترونية مع امكانيات ارسال رسائله الى اعداد كبيرة من العناوين بمنتهى السهولة ،فهو أقل كلفة.
 - 2- الشبكة العنكبوتية العالمية :** يطلق عليها خدمة الويب وهي من اهم الخدمات الانترنت حيث ترتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العالمية والصناعية والتجارية والحكومية والثقافية وامتدت حتى للأفراد، فهي وسيلة من الوسائل الترويج والدعاية والإعلان على مستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
 - 3- التحوار الآني : Chat** وتتيح هذه الخدمة الاتصال والنقاش بين مجموعة من الأشخاص عبر قنوات المحادثة ثنائيه او اكثر لتبادل العبارات فورا على الخط.
 - 4- البروتوكول : FTP** وهو يمثل واسعة لنقل الملفات بين موقعين في شبكة الانترنت، ويوفر طريقة للولوج إلى حاسوب في شبكة الانترنت بهدف جلب ملفات مجزأة فيه او ارسال الملفات اليه.
 - 5- شبكة : Gopher** طريقة فعالة للإرشاد الى المعلومات المتوفرة في الانترنت، بواسطة قوائم وفهارس، يتطلب استخدامها برامج ملائمة في كل من طرف الكمبيوتر والزيون والكمبيوتر المزود.
- كما توجد ايضا محركات وأدلة البحث الاخرى تسمح بإيجاد المعلومات في وقت قصير أشهرها "غوغل"، والاجتماعات والمؤتمرات من خلالها يستطيع المستخدم لشبكة الإنترنت أن يشاهد ما يعرض فيها من خلال نقل البرامج بصوت والصورة عبر الشبكة بكل سهولة، مواقع الوسائط الاجتماعية يتم فيها تبادل الأخبار بين الأفراد المجتمع مثل الفيسبوك تويتر، اليوتيوب التي أصبحت تمثل رمز السلطة في السوق، خصوصا لمراقبة ما يقال عن العلامة التجارية للمؤسسة، فهي من أكثر وسائل الإعلام أهمية الان.

ثانيا : البرمجيات

وهي مجموعة من البرامج الجاهزة والمصممة وفقا لاحتياجات،المستخدم الحاسوب الالي وتتولى القيام بالمهام المطلوبة مع البيانات المتوفرة في الحاسوب الآلي.

ثالثا : بنوك المعلومات

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

رابعا : الأجهزة و المعدات

وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها و بثها للمستفيد وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليه.

خامسا : الوثائق

وقد طرح مكتب ANFOR تقسيم حديث للمعلومات يركز هذا التقسيم على حسب امكانيات الحصول عليها كالتالي:

1- المعلومات البيضاء Informations blanc سميت بهذا الاسم لسهولة الحصول عليها ومشروعيتها (لا يترتب عنها مشاكل قانونية) مصدر هذه المعلومات رسمي وهي متواجدة بإمكانيات كبيرة تصل الى 80 % لكن قيمتها لا تتعدى 15 %.

2- المعلومات الرمادية Informations Grise تتميز هذا المصدر بصعوبة الحصول على المعلومات تتوفر بحجم 15% ولكن قيمتها تبلغ 80% من المعلومات المهمة.

3-المعلومات السوداء Informations Nous : معلومات هذا المصدر سريه ومحمية من طرف القانون، يستغرق الحصول عليها مدة أكبر وهي مخصصة للأشخاص محددين، وتمثل 5 % من المعلومات المتاحة.

المطلب الثاني : نماذج اليقظة الاستراتيجية

مثلما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الاستراتيجية وتصنيفها ،اختلفوا كذلك في مراحلها فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من 3 مراحل ومنهم من يحددها في 4 مراحل ومنهم من يحددها في 6 مراحل واخرون يرونها 7 مراحل ومنهم من ينظرون اليها 8 مراحل وهناك من يذهب الى 10 مراحل ،ولكن تكاد في مجملها ان تتفق في تفصيل مراحل اليقظة، حيث انها وبشكل عام تتفق في المراحل الاساسية لليقظة الإستراتيجية.

وفي الواقع من الصعب إبراز اهم الحلقات الترابطية والمتسلسلة لمكونات عملية اليقظة ،لدى فقد اختلف الباحثون في عملية تقسيمها بين المراحل والخطوات والفترة الزمنية ومن هنا اختلفت نماذج اليقظة والتي من اهمها : (نصيرة علاوي، صفحة 157)

الفرع الأول: نموذج Gérard verna (اليمين فالتة، صفحة 78)

سنتكلم في هذا الفرع عن نموذج Gerard verna :

تم وضع هذا النموذج من طرف Gerard verna يسمى نموذج الزمنين لانه ينظر لليقظة على أنها عملية تتم عبر زمنين يتكون كل زمن من ثلاث عمليات فرعية يتعلق الاول بالرقابة وحراسة مصادر المعلومات بينما يخصص الثاني لاستغلال المعلومات .

أ_الزمن الأول: (زمن الحراسة **temp de surveillance**) : يرتبط هذا الزمن بحراسه محيط المؤسسة ومراقبه احداثها ومتابعه المصادر المناسبه للحصول على المعلومات المناسبه في الوقت المناسب و يتكون الزمن الاول من ثلاث عمليات اساسيه وهي :

1-عملية البحث عن المعلومات: هذه العملية تقوم بمعرفة البيئة وتحديد الحاجيات من المعلومات ومكان وجود المعلومات، وكذا تحديد مصدرها ومعرفة ضمن اي حامل يتواجد به والشكل الذي تأخذه، وكل هذا يتطلب بدوره الرقابة الدائمة للمحيط والتركيز على المصدر المستهدف للمعلومة وتحديد المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

2-عملية جمع المعلومات : تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة بمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركز عليه مجهودات اليقظة وذلك بمعرفة وتحديد من الذي يراقب ؟ وماذا يراقب ؟ واين توجد المعلومة؟وبصفة عامة هذه المرحلة اللازمة والضرورية من المكان المناسب وفي الوقت المناسب لكي يتم نشرها في المؤسسة إما في شكلها الخام على مستعملها او تخزينها في قاعده البيانات للمؤسسة.

لقد شبه aguillar ما تقوم به المؤسسة اثناء رقابة المحيط وهي تبحث عن المعلومات في وسط من فوضى الاحداث بما يقوم رادار السفينة في مسحه الدائم للمحيط بزاوية 360 درجة للبحث عن أية إشارة ضعيفة او أية علامة لوجود خطر محتمل، هذا ما يدل على ان عمل رادار اليقظة واسع ويغطي جميع جوانب المحيط التنافسية، التكنولوجيا، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، من اجل رصد اية اشارة توحى بوجود خطر دائم، وبالتالي فهذه العملية ديناميكية تسمح للمؤسسة بزيادة معارفها وقدراتها على توقع ما يمكن ان يحدث من حولها.

3-عملية بث المعلومات : في هذه المرحلة يتم استعمال المعلومات من بعد عملية انتقاؤها ومعالجتها والخروج بالمعلومات الأساسية، فلا معنى اذا تم تخزين المعلومات من دون استعمالها حيث لا بد من نشر المعلومات واستخدامها من طرف العمال وكل بما يناسبه.

وهو العمل على ايصال المعلومات المتحصل عليها لمستعملها في الوقت المناسب ويجب تخزينها وحفظها ضمن قواعد بيانات المؤسسة ويقول (1995) martin et marti المعلومات التي يتم جمعها قد لا تعني شيئاً في حد ذاتها وقد تفقد اهميتها اذا لم تستخدم في الوقت المناسب ومن طرف الشخص المناسب فكلماً تم نشرها في هذا الوقت للاستخدام كلما زادت قيمتها اكثر.

تلعب هذه العملية دوراً هاماً في فعالية اليقظة وتعتبر خطوة حاسمة فيها من خلال تسمين الخطوات السابقة وتفعيل الخطوات اللاحقة، وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات كثيراً في نشر وتخزين واستخلاص، فهي داعمة للتبادل ونقل البيانات من جهة وتوليد المعلومات الهامة من خلال التنقيب في قواعد البيانات من جهة اخرى.

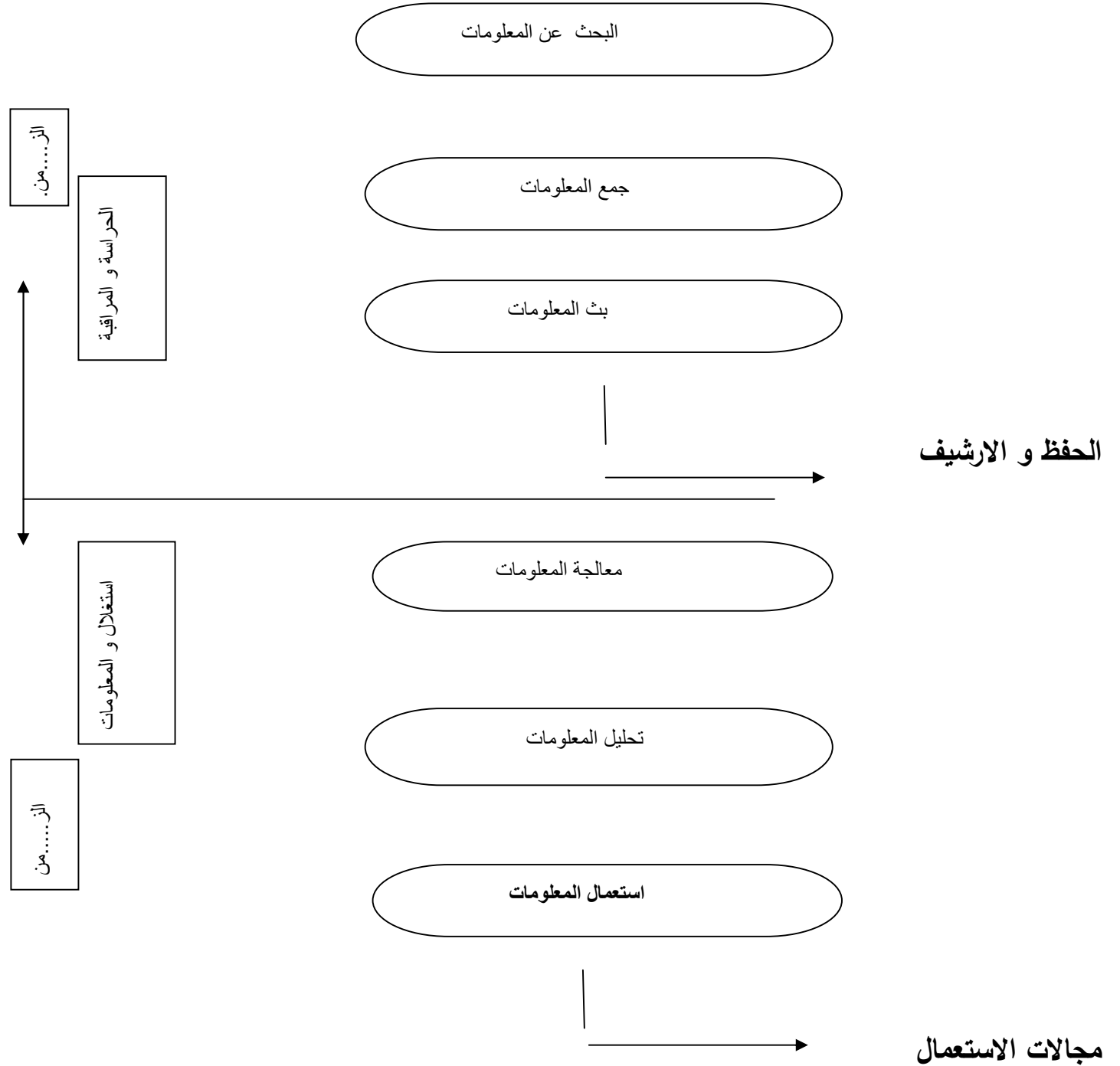
ب_الزمن الثاني زمن الاستغلال: يتعلق هذا الزمن بالاستعمال العقلاني للمعلومات فالمعلومات في حد ذاتها ليست لها معنى ولا قيمة حتى يتم معالجتها وتحليلها لان ذلك سيعطي للمعلومة قيمة و أهمية أكثر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية ايضا بحيث هذا الزمن هو الاخر يتكون من ثلاث عمليات وهي:

1- عملية معالجة المعلومات : خلال هذه العملية يتم التعامل مع كل المعلومات المحافظة عليها في شكلها ر خام بغرض انتقاء المناسب منها فقط والتي يمكن الاعتماد عليها لاستصدار أي قرار فقد تعتبر معلومه ما بأنها ذات اهميه بالنسبه لشخص ما وقد لا تكون كذلك بالنسبة لشخص آخر ولا تعطي الدلالة الكافية والمؤشر الكامل بالنسبة له. لذا يجب ان توضع في سياقها لكي يكون لها معنى وفائدة وتضيف قيمه إضافية لعملية اتخاذ القرار عندما تعالج وتتحول الى معلومه مفيده.

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

3-عملية تحليل المعلومات: في هذه العملية يتم تطفية المعلومات وتحليلها بشكل ملائم يجعلها تحدد المعلومات المفيدة التي يجب معالجتها بطرق ووسائل متطورة،للحصول فيها الأخير على المعلومات في شكل تقارير او جداول أو أشكال بيانية. ففي هذه العملية تتم تصفية (Filtrage) البيانات التي يتم جمعها سابقا للتأكد من صحتها قبل استعمالها من الاخطاء والتشويش وبالتالي اما ان يتم رفضها لعدم سلامتها أو أنه يتم قبولها.

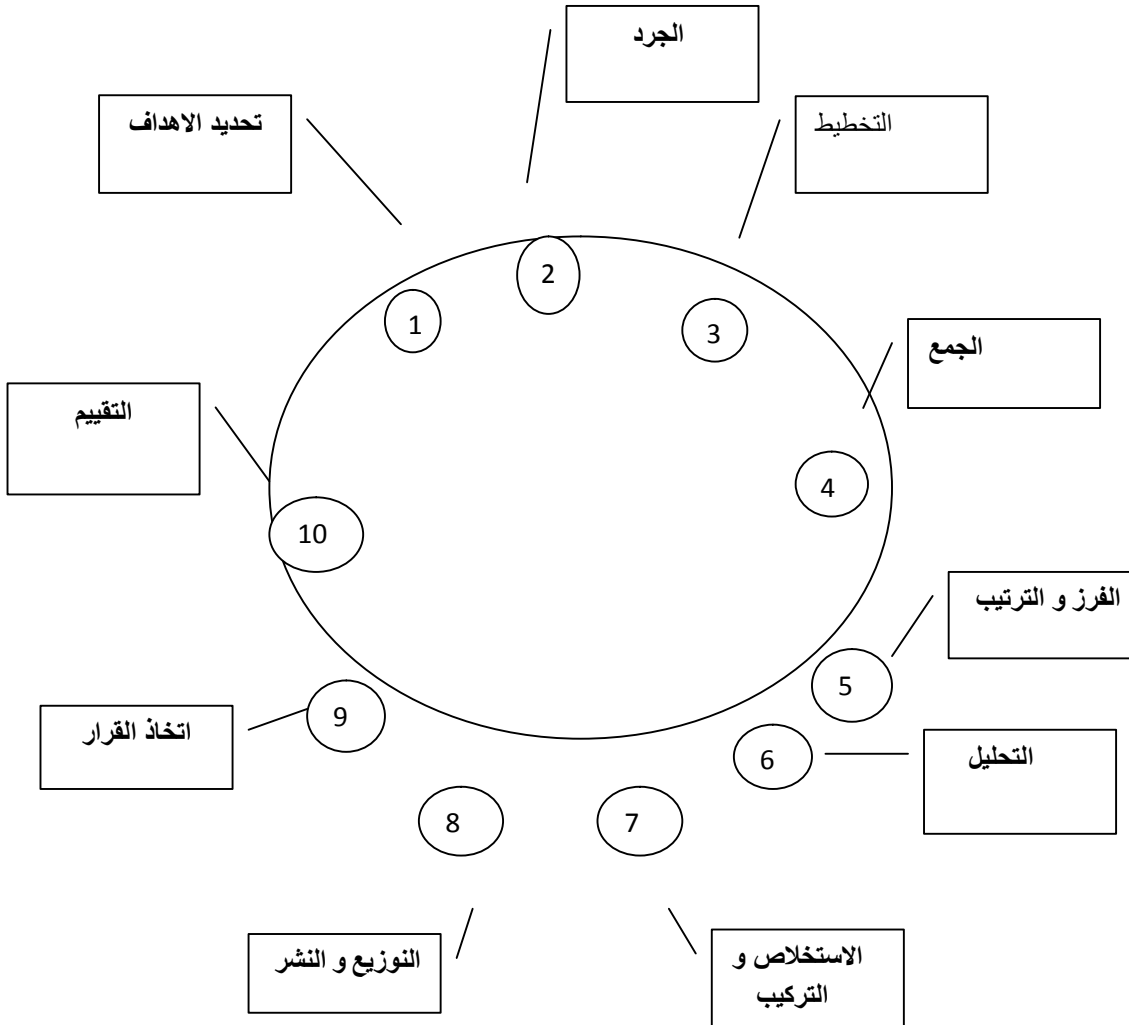
الشكل رقم (6) مراحل عملية اليقظة نموذج Gérard verna



الفرع الثاني : نموذج Labonte et Legendre

سنتناول في هذا الفرع نموذج Labonte et Legendre : (احمد بن خليفة، الصفحات 113-114) من أشهر الباحثين الذين قدموا نموذجا لليقظة بعشر مراحل وهما Labonte et Legendre، تشكل هذه المراحل حلقات مترابطة ومستمرة في شكل دورة باعتبار هذا التقسيم جاء من أجل تبسيط عملية اليقظة وليس زيادة في تعقيدها بغرض جذب الانتباه للمراحل ويعود بسبب وضعها لهذا العدد الكبير من المراحل الى ما وصفه بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل الأخرى وهذه طريقه جاءت لتعالج ما يراه الباحثان نقصا في النماذج السابقة. هذا النموذج اضافه الى بعض المراحل التي اهملتها النماذج سابقة الذكر او ادماجها ضمن مراحل اخرى ،مثل التقييم والجرد والاستخلاص.

الشكل رقم (8) المراحل العشرة لليقظة نموذج Labonte



المصدر قولجيل نور العابدين ، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها ، رسالة ماجيستر ، كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتكاية ، 2011-2012 ، ص 59

يلاحظ على هذا النموذج اضافته لبعض المراحل التي اهملتها النماذج السابقة الذكر أو دمجتها مراحل أخرى مثل:

1- الجرد أو تقييم الوضع **L'inventaire** : ضمن هذه المرحلة تقوم اليقظة لتقييم دراسة الوضعية التي عليها المؤسسة،وهي المرحلة الأقرب لمرحلة حراسة ومراقبة المحيط من اجل تحديد المعلومات، التي يجب الحصول عليها والمصادر التي يجب الاعتماد عليها.

2-التخطيط **Planification** : في هذه المرحلة يتم وضع خطة عمل للقيام بجميع انشطه اليقظة

3-الانتقاء والفرز **Tri-ciassement** : بعد القيام بجامع المعلومات في مرحلة سابقة تأتي مرحلة انتقاء واختيار المعلومات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق من صحتها،ثم القيام بفرزها وباسها وتوزيعها وهي مرحلة أشبه بمرحلة التصفية.

4-الاستخلاص **Synthèse** : هذه المرحلة تتعلق باستخلاص نتائج التحليل والاستنتاجات المتوسط إليها من خلال العمليات تجميع أو ايجاد المعنى الذي قد تخفيه المعلومات.

الفرع الثالث : نموذج **Jakobiak** و نموذج **VAS-IC Lesca**

سنتكلم في هذا الفرع النموذجين مهمين وهما نموذج **Jakobiak** و نموذج **VAS- IC Lesca**

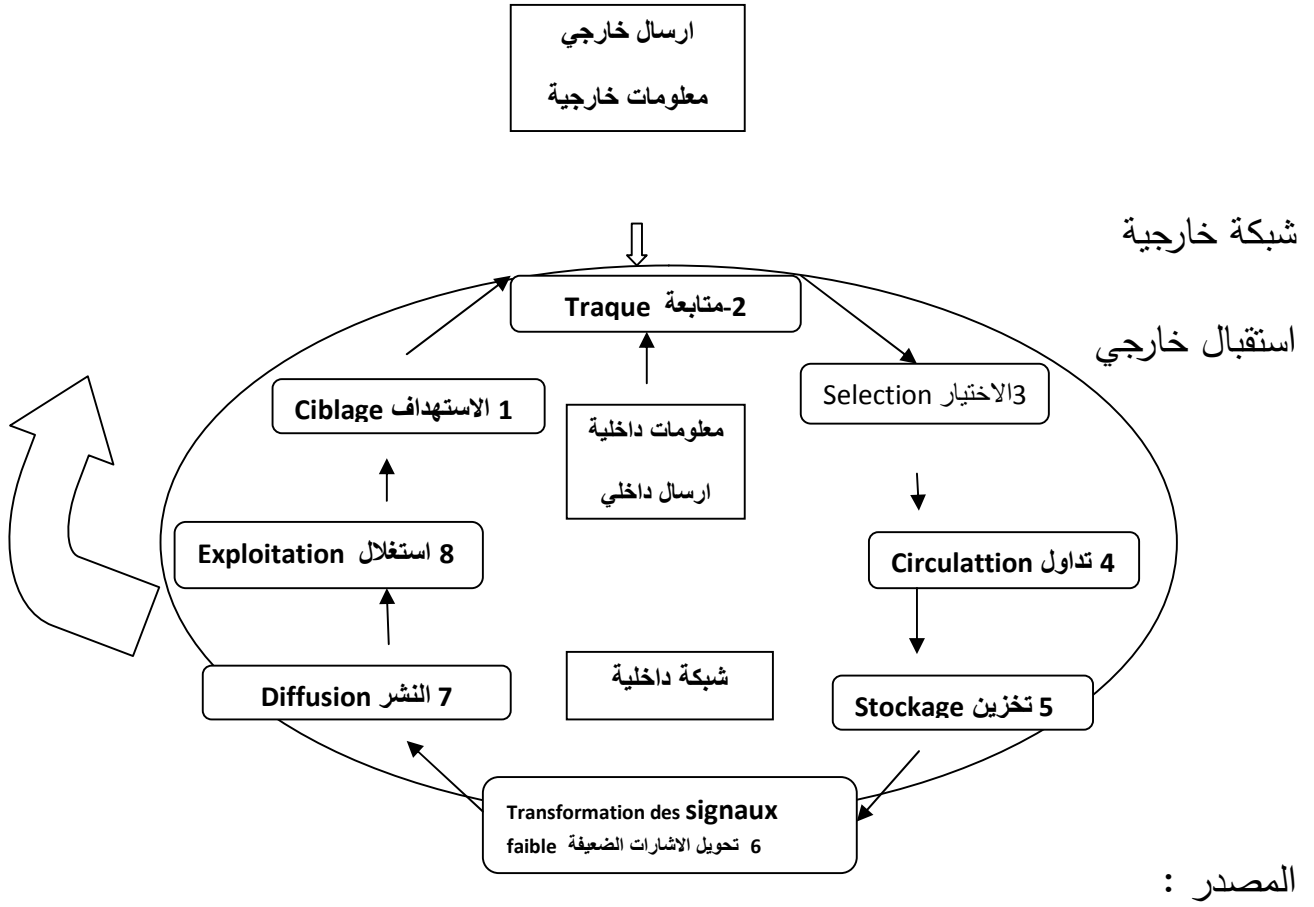
أولا : نموذج **Jakobiak 1991** (قولجيل، صفحة 59)

ركز **Jakobiak** في أبحاثه على اليقظة التكنولوجية مقترحا في ذلك نموذجه المعروف باسم (S4) يرى **Jakobiak** أن ترصد الدقيق والمتواصل للبيئة الصناعية انما ينبع من الدور الذي يلعبه الإبداع في المؤسسة باعتباره محرك للتطور. على هذا الاساس فان النموذج الذي اقترحه يشكل قاعدة لاتخاذ قرارات استراتيجية هامة خاصة بالإبداع والبعث والتطوير في المؤسسة يعتمد النموذج على وجود ثلاث شبكات أساسية هي شبكة الملاحظين، وتمثل شبكة الخبراء الزاوية للنموذج ككل.

ثانيا : نموذج **(Ville Anticipative Stratégique- Intelligence Collective) VAS-IC Lesca**

هو النموذج الذي يعد عند البعض الأكثر أهمية بتصنيفه لعملية اليقظة الى عدة خطوات: وهي الاستهداف، المتابعة،الاختبار، التداول،تخزين،تحويل الاشارات الضعيفة الى معلومات تم نشرها في المؤسسة وأخيرا استغلالها،إذا يعد نجاح كل خطوة من هذه الخطوات بمثابة شرح ضروري لنجاح عملية اليقظة كاملة،دون إهمال أهمية التفاعل والتكامل بين هذه الخطوات فيما بينها باستخدام الشبكات الداخلية والخارجية.

شكل رقم (9) النموذج النظري لعملية اليقظة حسب Humbert lesca



تم صياغة هذا النموذج على أساس دراسة مقارنة نماذج كثيرة بما فيها النماذج التي ذكرناها أعلاه وعلى دراسة من واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية وأضاف عليها بعض أصناف مهمة حيث يربط اليقظة الاستراتيجية من منطقة أن اليقظة عملية طوعية، استباقية يقوم من خلالها فرد أو مجموعة افراد باستهداف جزءا من المحيط ليكون موضع مراقبة ومتابعة دائمة

في هذه المرحلة وبعد استهداف للوصول الى الحاجات والنقاط المعلومات والتأكد من موثوقيتها ومن تحت مصادرها وتقليد من حجمها من خلال انتقاء اولي المعلومات وهي مرحلة حساسة تستدعي تطوير وحسن الانتباه حسب الاكتشاف والفضول لدى المتيقظين لأنها ليست مجرد عملية تجميع عملية مطاردة للبحث بالنسبة ليستعملها في المؤسسة، يقوم المكلفون بعملية اليقظة بجهود جماعي مرحلة تحليل المعلومة ترتبط بقدرات الخبراء والمحللين على التخمين والابتكار ورؤية بعيدة المدى. وهذا بتداول المعلومات التي تم اختيارها لكي يتم تخزينها في قواعد بيانات المؤسسة بحيث يسهل الوصول اليها او نشرها، احيانا مايكون ذلك عن طريق اطلاق اشارات الانذار المسبقة عن وجود أي خطر من اجل انقاذ تدابير اللازمة في الزمان والمكان المناسبين حيث تتحول المعلومات المنتقاة من كونها اشارة ضعيفة (Signal faible) حول حدث ما ، إلى علامات الانذار المبكر (Signal d'alerte)

(précoce) تندر متخذ القرار أو مستعمل المعلومة اما يمكن ان يحدث مستقبلا انما يتم إيجاد معنى إضافي أكثر ما تتضمنه المعلومات ،في حد ذاتها وتسمى المعرفة الضمنية والتي تتضمن على المعلومات المنقاة قيمة ومنفعة اكبر اثناء الاستخلاص الجماعي للنتائج وعند صياغة العروض المستقبلية.

و في هذه المرحلة يتجسد ما يسميه Lesca الذكاء الجماعي (L'intelligence Collective) لان اليقظة عنده هي عملية جماعية تفاعلية فان عملية تفسيرية وتحويل المعلومات وخاصة الاشارات الضعيفة الى قوة محرّكة عند استعمالها،لهذا تعتبر مثل هذه الإضافات عند Relex واحدة من أهم الأسس العمل الابتكاري والابداعي في المؤسسة حيث يمكن توجيه الانتباه لتركيب على مجالات عمل جديدة أو تجديد احتياجات جديدة أو اكتشاف امكانيات جديدة او حتى رؤية استراتيجية متجددة.

المطلب الثالث : عراقيل اليقظة الاستراتيجية وأهمية معلوماتها

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

الفرع الاول: على اليقظة الاستراتيجية (ا قادري محمد. ا طيب سعيدة)

أثناء ممارسة اليقظة قد تواجه المؤسسة العديد من العراقيل التي تؤثر سلبا على أداء اليقظة وتحويل دون تفعيل دورها،هذا ما يؤدي الى انخفاض مستوى التنافسية وصعوبة تنمية المزايا والتنافسية الحقيقية والحفاظ عليها من التقليد والتفادم،لذلك على المؤسسة القيام بتشخيص دقيق لهذه العراقيل والعوامل على إيجاد الحلول المناسبة الكفيلة بالتغلب عليها وتحقيق مستوى عالي لليقظة.

اولا :انواع العراقيل

تختلف عراقيل اليقظة من مؤسسة إلى أخرى غير أن هناك انواع كثيرة الانتشار في الواقع العملي عند ممارسة اليقظة منها.

1- عراقيل متعلقة بالمعلومات: تتمثل في ما يلي

- الكم الهائل من المعلومات الواجب توفرها بنوعيه المطلوبة.
- تداخل المعلومات الموجوده في البيئه وتشابكها لدرجة يصعب التعرف عليها واختيار انسبها.
- سرعة التفادم المعلومات مما يؤدي الى صعوبة تتبع ومحاكاة كل المستجدات وتطورات السريعة جدا في كل المجالات.
- تعدد مصادر المعلومات و صعوبة تحديدها بالدقة والوصول إليها.

2-عراقيل متعلقه بالتنظيم: نجد من بينها

- تدهور المناخ التنظيمي الذي يؤدي الى انخفاض أداء الأفراد وقدرتهم الإبداعية في ممارسة اليقظة.
- عدم تمتع الهياكل التنظيمية بالمرونة الكافية مما يحول دون بناء نظام يقظة يستجيب لتغيرات البيئه.
- احتكار بعض عناصر التنظيم للمعلومة لاعتقاد أنها تمنح صاحبها القوة والسلطة.

- سوء الاتصال الداخلي وغياب روح الجماعة مما لا يسمح بإنشاء أو انتقال المعلومات بشكل جيد.

4-عراقيل متعلقه بممارسات اليقظة: منها ما يلي

- أداء السيئ لأي مرحلة من مراحل اليقظة (جمع،تحليل ...) نتيجة نقص امكانيات او عدم كفاءة القائمين بها،وهو ما يؤدي الى الحصول على معلومات غير مفيدة تحول دون انتهاز الفرص وتجنب التهديدات.
- سوء استخدام المعلومات من قبل المتخذة القرار بكل الجهات المعنية في المؤسسة،أو تسخيرها لأغراض شخصية او لصالح جهات خارجية(التجسس) مثلا،فاهميه اليقظة لا تكمن في توفير المعلومات فقط بل في الاستخدام المناسب.
- الأداء غير تنافسي لنشاط اليقظة في ما يتعلق بأساليب الممارسة من معيار ودراسة السوق وغيرها هو ما ينعكس مباشرة على جودة المعلومات المحصل عليها.
- نقص إدراك الأفراد الفاعلين في المؤسسة بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي وضرورة تنمية مما ينعكس عبر كل المستويات والوظائف. (سهيلة بو معزة ، 2008-2009)

ثانيا :مواجهة عراقيل اليقظة

لتحقيق حدة هذه العراقيل ولما القضاء عليها وتعزيز ممارسة اليقظة على المؤسسة السعي الجاد على القيام بما يلي:

- إضفاء المرونة الكافية للهياكل التنظيمية وحتى نظام اليقظة لتمكينه من الاستجابة والتكيف مع التغيرات الخارجية وحتى الداخلية
- اتباع برامج تكوين في ممارسة اليقظة وتشجيع كل الأفراد للمشاركة فيها لتحسيسهم بأهميتها من جهة،واكسابهم المهارة والخبرة للقيام بها من جهة أخرى.
- تحسين الاتصال الداخلي بغية السماح للمعلومة بالانتقال بسهولة إلى الجهات الطالبة لها مع الحث على عدم احتكارها من قبل شخص أو مستوى تنظيمي معين لتعميم الاستفادة من اليقظة.
- نشر ثقافة اليقظة في كل اجزاء المؤسسة باعتبارها تحدي الرئيسي لمواجهة المنافسة وتنمية مزايا تنافسية تسمح بالاستمرار والنجاح.
- تشجيع وتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لدى الافراد مع تثمين روح الجماعة والعمل كفريق متكامل،اليقظة تتطلب تضافر جميع الجهود وتحفيزهم لتحقيق أداء تنافسي عالي.

الفرع الثاني: أهمية معلومة الاستراتيجية والأداء

قد لا نكتفي بالحديث تفصيلا عن اهمية معلومات اليقظة الاستراتيجية الدور الذي تلعبه في بقاء واستمرارية المؤسسة في نشاطها، لكن يمكننا أن نلخص هذا الدور في عنصر مهم وهو الأداء أن المؤسسة باختيار أهدافها ومحاور عملها ووسائلها تبحث دائما عن تحقيق الأداء الذي يعرف بأنه التفاعل بين الفعالية(تحقيق الأفعال المسطرة مقارنة بالبيئة) والفاعلية (الاستغلال الأمثل للموارد)وهو في ارتباط وثيق بمعطيات

البيئة الخارجية تعتبر المعلومة العامل الأكثر أهمية في تحقيق النتيجة الاقتصادية الأداء للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الناتجة عن اليقظة الاستراتيجية، وتوضح الأدوار التي تلعبها المعلومات في ما يلي: (سهيلة بو معزة ، الصفحات 146-147)

أولاً : المعلومة كقاعدة لاتخاذ القرار

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

ثانيا : المعلومة كعامل لإنتاج

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

ثالثاً : المعلومة كعامل تكامل وتعاون

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

رابعاً : المعلومة كعامل مؤثر في السلوكيات

بفضل المعلومة تستطيع المؤسسة التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه، بذلك تتمكن المؤسسة من توجيه سلوكيات الافراد بما يتماشى واهدافها باستعمال المعلومة.

خلاصة الفصل:

استنادا الى ما تناولناه في هذا الفصل فإن تحديد طبيعة اليقظة بشكل مانع ظل مشكلا قائما لم يكن من السهل حصره، ولا رسم حدوده المعرفية، بالرغم من تعدد التعاريف والاختلافات في وجهات النظر في المدرستين الفرنكوفونية و الانجلوسكسونية، فإراها في بعض الأحيان يقظة واحيانا اخرى نظام، إلا أنها غالبا ما يكون اليقظة مسار معلوماتي، يبدأ من رقابة المحيط الى رصد الإرشادات الضعيفة إلا أن تصل الى تكوين رؤية واضحة للمستقبل، كما اتضح أن اليقظة الاستراتيجية مصطلحا عاما شاملا ينطوي تحته العديد من الأنواع، بالمؤسسة عليها ان تختار اليقظة التي تستخدمها ممكن واحدة او اكثر حسب احتياجاتها كما تناولنا الى جانب ذلك شروط فعاليتها ونماذج التي اختلف الباحثون والاقتصاديون في تصنيفها وتقسيم مراحلها، ثم الى تنظيم خلية اليقظة وممثليها وكيفية الحصول على معلوماتها وآلياتها وأوقاتها وسلوكياتها من ثم إلى العراقيل، التي تجدها المؤسسة في تطبيق اليقظة الاستراتيجية.

حيث تعتبر المعلومة موردا أساسيا في عمل اليقظة الاستراتيجية والتي ينبغي الاهتمام بتسييرها بكفاءة وفعالية حتى تصل إلى متخذ القرار الاستراتيجية بعدها من تحقيق أهدافها وأدائها في المؤسسة.

من خلال ما قمنا به من بحوث لاحظنا أن مفهوم اليقظة الاستراتيجية و تزامنه مع العولمة وانفتاح الأسواق العالمية التي أدت إلى فقدان المؤسسات جزء من حصتها في السوق أصبح اليوم يتميز كل النسيج الاقتصادي بظهور مؤسسات صغيرة ومتوسطة، لتمييزها بعدم تطلبها لرؤوس أموال كبيرة، لتأسيسها يفرض عليها العمل على تطبيق اليقظة لكي تحميها من المؤسسات الكبيرة في السوق.

الفصل الثاني: المردودية الاقتصادية

مقدمة الفصل :

يتمثل الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية في العمل من اجل تحقيق مردودية اقتصادية جيدة، فهي تعتبر بمثابة المحرك الرئيسي للمؤسسة من اجل التوسع في نشاطها وتحقيق الاستقلالية المالية والاستمرار في مزاولة النشاط، كما أن لليقظة الاستراتيجية دورا هاما في دفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وذلك لانها تعتبر كأحد أهم عنصر مؤثر على مردودية المؤسسة الاقتصادية.

وسنعالج في هذا الفصل الإطار النظري للمردودية الاقتصادية ضمن ثلاث مباحث أساسية، **المبحث الاول** سيتم فيه ادراج مفاهيم أساسية حول المردودية الاقتصادية من خلال التطرق الى ماهية، وانواع واهداف المردودية، ومن ثم أهم مقاييسها، اما **المبحث الثاني** فسيتم التطرق إلى تحليل معدل المردودية الاقتصادية، من خلال ثلاث مباحث تتمثل في قياس المردودية وآليات التحكم فيها ومن ثم اسباب ضعف المردودية، أما في **المبحث الثالث** فسنتكلم عن تأثير اليقظة الاستراتيجية على المردودية الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية المردودية الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم المردودية الاقتصادية

إن الغرض الاساسي لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها تجارية او صناعية او مزدوجة هو المحافظة على مكانتها في السوق الأمر الذي يجعلها تعمل باستمرار وبأقل تكلفة.

-تعريف المردودية الاقتصادية: المردودية هي نتيجة لعدد كبير من السياسات والقرارات في اختيار الأداء المالي، وبالتالي هي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية و مستديمة توزعها على المساهمين في رأس مال المؤسسة وتضمن بفائهم وتعويضهم المخاطر او الخسائر المحتملة نتيجة الاخطاء المرتقبة، هذه الاخيرة ترتفع بارتفاع المردودية وذلك بزياده الديون المالية.

تعرف بأنها ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تمكن من تحديد مستوى مساهمه رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية. (فتيحة شابي و اخرون، 2005)

وتعرف كذلك على أنها قدرة المؤسسه على توليد فائض نقدي حيث يعتبر الاستثمار ذو مردودية في حالة ما اذا نتجت عنه تدفقات نقدية داخلية تزيد عن التكلفة التي انفقت لاجل الحصول على هذه التدفقات. (Pierre Conso, 1997)

-التعريف الشامل: المردودية هي مجموعة الأرباح التي تحققها المؤسسة من خلال قيامها بنشاطاتها. (رغيب مليكة بو شقير مولوك، 2011)

المطلب الثاني : أنواع وأهداف المردودية الاقتصادية

تنقسم انواع المردودية إلى أنواع مختلفة وذلك باختلاف مجالات تطبيقها (P.A Dufigor Anne Gaznel, 1983)

1- المردودية الاقتصادية :

وهي مردودية تقيس الفعالية في استخدام الأصول الموضوعه تحت تصرف المؤسسة،وتقاس من خلال رصيد الفائض الإجمالي للاستغلال،وتسمى بالمردودية الاقتصادية الإجمالية لأنها تحقق قبل عمليات الاهتلاك،العمليات المالية وعمليات التوزيع،وتحسب كما يلي:

معدل المردودية الاقتصادية الإجمالية =الفائض الإجمالي للاستغلال /الأصول الاقتصادية.

2- المردودية التجارية: (الياس بن ساسي د. يوسف لبقرشي، 2006)

تعرف المردودية التجارية بأنها المردودية التي تحققها الشركة من خلال مجموع مبيعاتها حيث ان النتيجة المحصل عليها تبين لنا الربح المحقق من المبيعات الصافية وهي تساعد إدارة الشركة على تحديد سعر البيع للوحدة.

3- مردودية الاستغلال (معدل الهامش):

تعرف مردودية الاستغلال على أنها العلاقة بين نتيجة الاستغلال ومستوى النشاط وبالتالي يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية نتيجة الاستغلال /الإنتاج

ويمكن أن تأخذ نتيجة الاستغلال الشكلين التاليين:

- الفائض الخام للاستغلال
 - الفائض الخام الصافي للاستغلال (النتيجة المحاسبية للاستغلال)
- أما مستوى النشاط فيمكن أن يكون في صورته رقم أعمال الإنتاج أو مجموع رقم الأعمال والإنتاج التالي وضح ذلك.

الفائض الخام للاستغلال الإنتاج	الفائض الخام رقم الأعمال	نسب المردودية الخام للاستغلال (معدل الهامش الخام للاستغلال)
النتيجة للاستغلال الإنتاج	النتيجة المحاسبية للاستغلال رقم الأعمال	نسب المردودية الصافية للاستغلال (معدل الهامش الصافي للاستغلال)

المصدر: فتاحي عبد الغاني وآخرون، تقييم الأداء المالي باستخدام معيار المردودية المالية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، مالية المؤسسة، جامعة أحمد دراية ادرار، ص28

المردودية المالية : وتعرف أيضا بانها مردودية الأموال الخاصة بحيث تهتم المردودية المالية باجمالي أنشطة المؤسسة تدخل في مكوناتها كافة عناصر الحركة المالية على توليد الأرباح عن طريق الأموال المقدمه من طرف المساهمين حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول الحسابات والأموال الخاصة من الميزانية ويمكن حساب مردودية الأموال الخاصة بالعلاقات التالية: (فوزي عبد الخليل، 2000)

مردودية الأموال الخاصة $Rcp = \text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$

أي أن RCP تساوي :

$$RCP = (Rnet/cp)$$

حيث ان

RCP المردودية المالية

Rnet النتيجة الصافية

Cp الأموال الخاصة

المردودية التجارية : هناك العديد من المصطلحات التي تناولت مصطلح المردودية التجارية أو ما يعرف بمردودية النشاط، على أنها المردودية الناتجة من الاستغلال العادي للمؤسسة ولذلك نرى ان المردودية التجارية مرتبطة بدورة الاستغلال لذلك فهي تسمح بالقاء الضوء على العلاقة بين الناتج والوسائل المستخدمة في الإنتاج والمتاجرة، ويتمثل الهدف في تحليل المردودية التجارية اصدار حكمان و قيمة حول كفاءة وفعالية المؤسسة في استغلال مواردها.

في نفس السياق تعرف على أنها المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مجموع مبيعاتها و تحسب بالعلاقة التالية :

المردودية التجارية=نتيجة الدورة الصافية /رقم الأعمال خارج الرسم

وهي تمثل قدرة المؤسسة على الاستخلاص فائض من التشغيل لذلك فهي تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم ذو قيمة حول فعالية وكفاءة النشاط الإنتاجي الذي تنتجه المؤسسة.

اهداف المردودية :

للمردودية مجموعة من الاهداف المتمثلة في : (الجوزي غنية، 2012)

- قياس القدرة الداخلية لتمويل الاحتياجات المستقبلية.
- تخصيص الأموال الافضل الاستخدامات .
- ضمان إشباع احتياجات الدنيا لكل القوى المنتجة في المؤسسة.
- قياس كفاءة ورشد استخدام الموارد من أجل ت
- عظيم عوائدها، مع الأخذ بالحسبان تكلفة الفرصة البديلة .
- تلعب دورا جوهريا في تأمين تشغيل وتطوير المؤسسة عن طريق إنماء الموارد المتاحة.
- تحقيق الحد الادنى مما يمثل شرطا لا بديلا له.

المطلب الثالث: أهم مقاييس المردودية

1- الهامش الإجمالي: يعني الفرق بين المبيعات من البضاعة تكاليف شرائها حيث يكون البيع لهذه المواد أو البضاعة على حالتها اي بدون اجراء اي تغيير عليها ويكون الحاصل الإجمالي في المؤسسة التجاريه او القسم التجاري في حالة ما إذا كانت المؤسسة مزدوجة النشاط.

ويتم تقييم المبيعات من البضائع على أساس سعر بيع البضاعة بعد طرح تخفيضات التي قد تمنح الى الزبائن،وكما الحال كذلك عند تقسيم تكلفه البضاعة المباعه فإنها تحسب بمجموع تعمل شراء البضاعة وذلك مضاف اليها ثمن المصاريف التي تتعلق بها و هذا في حالة إستعمال الجرد المستمر.ان الهامش الاجمالي ذو اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة التجارية في حالة وتيرة النشاط العادية حيث يعبر عن تسييرها اي عن المصدر الحقيقي لارباحها.

إذا الهامش الإجمالي ذو أهمية بالنسبة للمؤسسات التجارية في حالة دورة النشاط العادية حيث يعبر عن تسييرها أي عن المصدر الحقيقي لأرباحها. (ناصر دادي عقون، 1990)

الهامش الاجمالي

الهامش الاجمالي

=

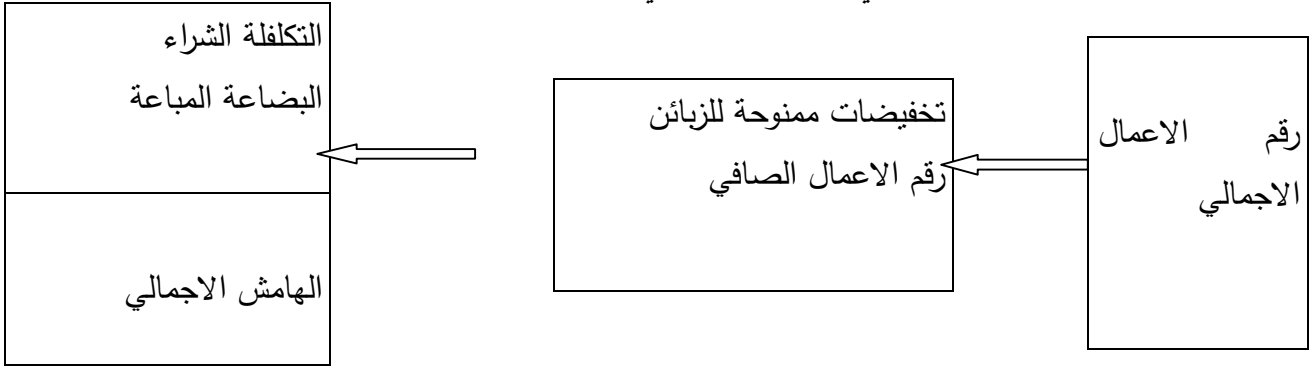
تكلفة البضاعة المستهلكة

مبيعات البضاعة

ان تغير في الهامش الإجمالي من دورة استغلالية الى اخرى يرجع لأسباب وهي عند ارتفاع سعر البيع لوحده الصافي او سواء انخفاض في سعر تكلفه البضاعة المباعة او كلاهما في نفس الوقت ومن بين فوائد حساب الهامش الإجمالي في التسيير هو انه يسمح بقياس بمراقبة قدره التجارية للمؤسسة لهذا فعند حدوث اي تغيير في الهامش الإجمالي يجب ان نبحت عن مسؤوليه التي قد تعود الى سياسة شراء الغير جيدة. ويمكن تمثيل الهامش الإجمالي كما يلي : (ناصر دادي عقون، صفحة 76)

الشكل رقم (10) يوضح التمثيل البياني للهامش الاجمالي

التمثيل البياني للهامش الاجمالي



المصدر: ناصر دادي عقون ، مراقبة التسيير ، دار المجددية العانة ، الجزائر ، 1990، ص 76

من خلال هذا التمثيل البياني الهامش الاجمالي نلاحظ ان هذا الاخير يتعلق بطريقة تقييم المخزونات المباعة وعلى هذا الأساس تحدد تكلفة السلع المباعة وبالتالي الهامش الإجمالي لذا يجب على المسيرين او المديرين المؤسسات الاقتصادية ان يتحقق من استمرارية طرق التقييم واختيار أحسنها.

2- القيمة المضافة : تعني الفرق بين الإنتاج من جهة والاستخدامات الوسيطة من سلع وخدمات والمتحصل عليها من الغير والمستعملة من هذا الإنتاج من جهة ثانية وحسب المخطط الوطني للمحاسبة فان القيمة المضافة في الوحدات التجارية تعبر عن الفرق بين الهامش الإجمالي و اللوازم والخدمات المستهلكة، أما في الوحدات الإنتاجية فتساوى الى الفرق بين الإنتاج المخزون و انتاج المؤسسة .

وتعني كذلك الثروة الإضافية المنشأة في المؤسسة باستعمال خدمات ومواد الغير بالإضافة إلى وسائلها الخاصة وتحسب كما يلي: (ناصر دادي عقون، صفحة 78)

القيمة المضافة = قيمة الانتاج : مستلزمات الإنتاج من السلع والخدمات

يكمن دور للقيمة المضافة في مساهمتها في النهوض بالاقتصاد الوطني الدخل الوطني وكذلك كمقياس الحجم و درجة التكامل العمودي او الداخلي للمؤسسة وكم مقياس لتطویر قدرة المؤسسة وذلك باستعمال النسبة التالية:

القيمة المضافة / انتاج السنوات الحالية

3- نتيجة الاستغلال: وهي تعبر عن نتيجة الاستغلال العادي لدورة معينة و تسلل في الفرق بين مصاريف المؤسسة والنواتج، و تخص العناصر المرتبطة بالإنتاج و الاستغلال و هي نتيجة تظهر في جدول حسابات النتائج.

ويعبر عنها بالمعنى الحقيقي لمصلحة الأعمال التي تنجزها المؤسسة خلال فترة النشاط العادي وتأخذ كل الإجراءات اللازمة لتفادي الوقوع في الانحراف وهذا يتوفر عنصر الاستقلالية التامة في الوسائل المؤدية إلى تحقيق الهدف المنشود، وخاصة الأهداف التسويقية والمتمثلة في سياسة تجسد الأسعار وهو أهم مشكل تعاني منه معظم المؤسسات الوطنية، فأسعار السلع والبضائع ضرورية والتي تحدد من طرف الحكومة وذلك بمراعاة الدخل المواطنين ودراساتها وهكذا فإن المؤسسات والفروع التابعة لها التي تعمل بمثل هذه الاسئلة قد تحقق خسارة في نتيجة الاستغلال وهذا راجع الان إيراداتها لا تعطي كل تكاليفها، ونتيجة خسارة مثل هذه المؤسسات ترجع الى أسباب سياسية واجتماعية معينة ولكن تكون هذه الأخيرة قادرة على مواكبة سير التطور. (فتيحة شابي و اخرون، صفحة 47)

4- النتيجة الصافية: تعبر هذه النتيجة مؤشرا مهما لقياس مردوديه الأموال الخاصة المستعملة في المؤسسة، وكذا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة وهي النتيجة التي تظهر بعد خصم الضرائب على أرباح شركات. (فتيحة شابي و اخرون، 2005).

المبحث الثاني: تحليل معدل المردودية الاقتصادية

المطلب الاول: قياس معدل المردودية الاقتصادية

من بين متطلبات المردودية قياسها حيث هذه الأخيرة تعتبر العنصر الثاني بعد مراقبة المردودية، فان قياس المردودية شيء مهم جيدا لا بد منه قصد اكتشاف ومعرفة نقاط الضعف والقوة وذلك لهدف تصحيح الانحرافات اي العجز والنهوض بالمردودية نحو الاتجاه السليم ففي جميع المؤسسات الوطنية، نجد أن تسيير المالي ومراقبة التسيير يرتبطان ارتباطا وثيقا بالمحاسبة.

أن تحاليل التمييز وخاصة على مستوى دراسات المردودية المعنية ففي المرحلة الحالية تضم المحاسبة فرعين متكاملين هما:

- المحاسبة العامة .
- المحاسبة التحليلية .

يمكن إعطاء مفهوم او تعريف لكل من المحاسبة العامة والتحليلية ومدى العلاقة التي تربط كل من هذين الفرعين المتكاملين على المنظور التسييري

لذا نجد المحاسبة العامة تهتم بنشاطات المؤسسة والعمليات الاقتصادية في شكل تدفقات بين المؤسسة ومختلف عملائها وكذا عملها في تسجيل الآخرين مقيمه بالوحدات النقدية. (compt-analytique)

عكس المحاسبة التحليلية هي تقنية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة ومصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول الى نتائج يتخذ على ضوءها مسير المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمع بدراسة ومراقبة المردودية وقياسها وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة وكذا مراقبة المسؤوليات سواء كانت على مستوى التنفيذ أو الإدارة وهي أداة ضرورية لتسيير المؤسسات. (ناصر دادي عقون (97 p. ,

ففي المنظور التسييري يسمح باعتبار عملية جمع ومعالجة المعلومات وتبويبها تبدأ بالمحاسبة العامة وتتابع في المحاسبة التحليلية لكن في العنصر سنسلط الضوء على النتائج المحسوبة والتي يمكن حسابها في المحاسبة العامة، أن النتائج الناشئة عن المحاسبة العامة تحتوي على صفتين هما :

- من جهة يقيسان نتائج المؤسسة بالنسبة للمرحلة المحاسبية أو السنة المحاسبية
- من جهة أخرى يخصصان مجموع نشاطات المؤسسة من خلال هذين الصفتين نستطيع المعرفة في مرحلة معينة المردودية الإجمالية للمردودية ومن اجل غايه المراقبة القياس المطلق للمردودية يجب ان يكمل بالقياس النسبي هي النتيجة مقسومة على مجموع الاصول بالصيغة الرياضية كالتالي:

لنتيجة الصافية

الاموال الخاصة

إن هذه النسبة تقيس لنا مردودية رؤوس الأموال لمستثمر في المؤسسة أو بعبارة أخرى مردودية الاستغلال والتي تدرس عن طريق التحليل التقليدي أي تحليل التكاليف والحجم والربح والنسبة هي :

مجموع الأصول مقسومة على الأموال الخاصة وبشكل رياضي كالتالي :

مجموع الاصول

الأموال الخاصة

وهذه النسبة تدل بصفة غير مباشرة على درجة الاستدانة بالمؤسسة وتستطيع كتابتها بشكل اخر .

نسبة الديون على الأموال الخاصة زائد واحد و بشكل رياضي كالتالي : (بيار كولاس)

$$\text{مجموع الأصول} = 1 + \frac{\text{الديون}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

الأموال الخاصة

نلاحظ ظهور معدل الاستدانة، وبتحويل هذا المعدل تحصل على عملية آلية تسمى بتأثير الرفع، وأخيرا نستطيع القول بأنه هناك علاقة ربط بين مردودية الأموال الخاصة في المؤسسة ومردودية الاستغلال وكذلك بدرجة الاستدانة.

المطلب الثاني : آليات التحكم في المردودية الاقتصادية

إن المراقبة المستمرة لتطور نسبة المردودية الاقتصادية تسمح للمؤسسة بتحديد نقاط ضعف نشاطها العادي ومن ثم اتخاذ القرارات والاجراءات المناسبة لتصحيح الاخطاء وتقويم النشاط.

وإن ما يمكن المؤسسة من التحكم بفعالية في مردوديتها الاقتصادية وتوجيهها لبلوغ امثل المستويات الممكنة هو تركيز اهتمامها ومجهوداتها على المحورين الأساسيين المتمثلين في هامش النتيجة من جهة وحجم الاعمال من جهة أخرى، كما موضح فيما يلي : (G.Depalles, 1990)

1-1 التحكم في هامش الإنتاجية:

يجب على المؤسسة أن تعمل على تحقيق أعلى مستوى ممكن لمعدل الهامش الصافي للاستغلال، وذلك يكون من خلال توسيع حجم النشاط مع تخفيض التكاليف قدر الإمكان وهذا ما يجب القيام به من طرف المسيرين الاقتصاديين والتقنيين للمؤسس على المدى القصير وكذلك المتوسط والطويل.

*على المدى القصيرة:

يجب على المؤسسة تركيز اهتماماتها في تطبيق السياسات الرامية إلى توسيع حجم الإنتاج والمبيعات على المدى القصير، ومثال ذلك استعمال القدرات الإنتاجية إلى أقصى حدودها الممكنة وتفادي المشاكل التقنية التي تتسبب في تعطيل تنفيذ برامج الإنتاج وخاصة منها انقطاع مخزونات المواد الأولية واللوازم الأخرى، والاختناقات بين مختلف مراحل العملية الإنتاجية، وإضافة إلى ذلك يجب السهر على احترام الجودة المطلوبة للمنتجات، استغلال الوسائل المتاحة للقيام بنشاط البيع بأقصى وأفضل استغلال ممكن، ترقية المبيعات والإشهار، رفع الأسعار إلى أقصى الحدود المعقولة والممكنة.... الخ

والى جانب العمل على توسيع حجم النشاط وإيراداته يجب إن توجهها المؤسسة جهودها نحو التحكم في تكاليف الإنتاج والمصاريف الأخرى وتخفيضها إلى أدنى المستويات الممكنة من أجل ضمان أعلى حد ممكن من النتائج و

من أجل ذلك يتوجب عليها إتباع أفضل الطرق التي تتيح لها جمع توفير المعلومات الكافية والدقيقة عن تكاليفها مثل استعمال تقنيات المحاسبة تحليليه إلى جانب المحاسبة العامة تحليل المفروقات بين تنبؤات والانجازات... الخ

على المدى المتوسطة و الطويلة:

يجب أن ينصب اهتمام المؤسسة على المدى المتوسط والطويل خاصة على البحث عن تحقيق نمو متجانس لأنشطتها المبرمجة وذلك من خلال ما يلي:

إتباع سياسة تهدف إلى تطوير الداخلي والذي يقصد به تجديد وتطوير القدرات الإنتاجية والتسويقية مع الحرص على توجيه الاستثمارات إلى الأنشطة الأكثر ربحية، والتخلي تدريجيا عن الأنشطة الأخرى ذات المردودية المنخفضة المتدهورة باستمرار مع الاهتمام كذلك بالبحث العلمي ودراسات الأسواق لتكثيف المنتجات حسب متطلبات وأذواق المستهلكين.... الخ

إتباع سياسة ترمي إلى التوسع الخارجي بحيث يمكن للمؤسسة أن تبحث عن المساهمة في رأسمال الاجتماعي للمؤسسة أخرى أو أكثر، أو حتى شراء البعض منها إذا كانت الموارد المالية المتاحة لديها تسمح بذلك، وهذا العمل يندرج في إطار التكامل أو الاندماج الأفقي أي التوسع الجغرافي للأنشطة وكذلك في إطار المؤسسة إلى التوسع الخارجي يجب أن تستجيب بالدرجة الأولى إلى البحث عن فرص إضافية لتحقيق أقصى ربح ممكن وليس من باب البحث عن الهيمنة والسلطة لأن ضخامة حجم المؤسسة لا يعني بالضرورة تحقيق أقصى ربح ممكن من المردودية بصورة مؤكدة سلفا.

2-1- التحكم في حجم الأعمال:

يسهر التسيير المالي في المؤسسة على تسريع حركة دوران عناصر الأصول وذلك على المدى القصير والمدام المتوسط أو الطويل ويمكن تلخيص الخطوط العريضة لهذا العمل في ما يلي :

- على المدى القصيرة:

إن الأصول تمثل استثمارات متنوعة للأموال كما يترتب على كل استعمال غير نافع ولو كان لمدته قصيرة تكلفه تتحملها المؤسسات الشيء الذي يجب على هذه الاخره اجتناب ظهور تلك العناصر من الأصول العاطلة وغير المستعملة. فبالنسبة للمحزونات من الضروري أن تكون دائما مخفضة قدر الإمكان بحيث يجب الاحتفاظ بالمستويات التي تتطلبها أمور التسيير ودورة الاستغلال لا أكثر، كما يجب على مصلحة البيع إن تحدد لنفسها هدف الحصول على اعلي مستوى ممكن لرقم الأعمال بواسطة أدنى المستويات الممكنة للمحزونات.

وبالنسبة لحقوق المؤسسة على زبائنها يتطلب الأمر من إدارة البيع تفضيل وتشجيع التعامل مع الزبائن الذين يبدون استعدادا اكبر بالتحديد الفوري أو في الآجال القريبة، وفيما يخص الأموال الجاهزة (في صندوق المؤسسة وحساباتها) من الأفضل إن لا تترك بدون إي استعمال مفيد وان توجه في اقرب الآجال إلى كل الاستثمارات الممكنة والأكثر نفعاً.

- على المدى المتوسطة و الطويلة:

ترتكز عملية تحويل الأصول الثابتة الى سيولة، خاصة على تطبيق الاهتلاكات تبعا للطرق التي يسمح بها التشريع الضريبي وهذه العملية التي تهدف إلى اعادة تكوين الاموال المستثمرة تمتد على عدة سنوات مالية، فتسمح بتعزيز طاقة التمويل الذاتي للمؤسسة كما تعمل على تقليص وعاء الأرباح الخاضعة للضريبة.

في اطار الاسراع بعملية تحويل الاصول الثابتة الى سيولة، يجب ان تعمل المؤسسة على التخلص في أقرب الآجال من تلك الاصول التي لم تعد قادرة على اداء ادوارها، والتي لا يمكنها ان تكون مربحة وخاصة منها التجهيزات الإنتاجية العاطلة عن العمل باستمرار والمستهلكة كليا كذلك اذ يمكن ان تكون عملية تصفيته مربحة ومصدرا هاما لفوائض قيم معتبرة.

2 - التحكم في درجة المديونية :

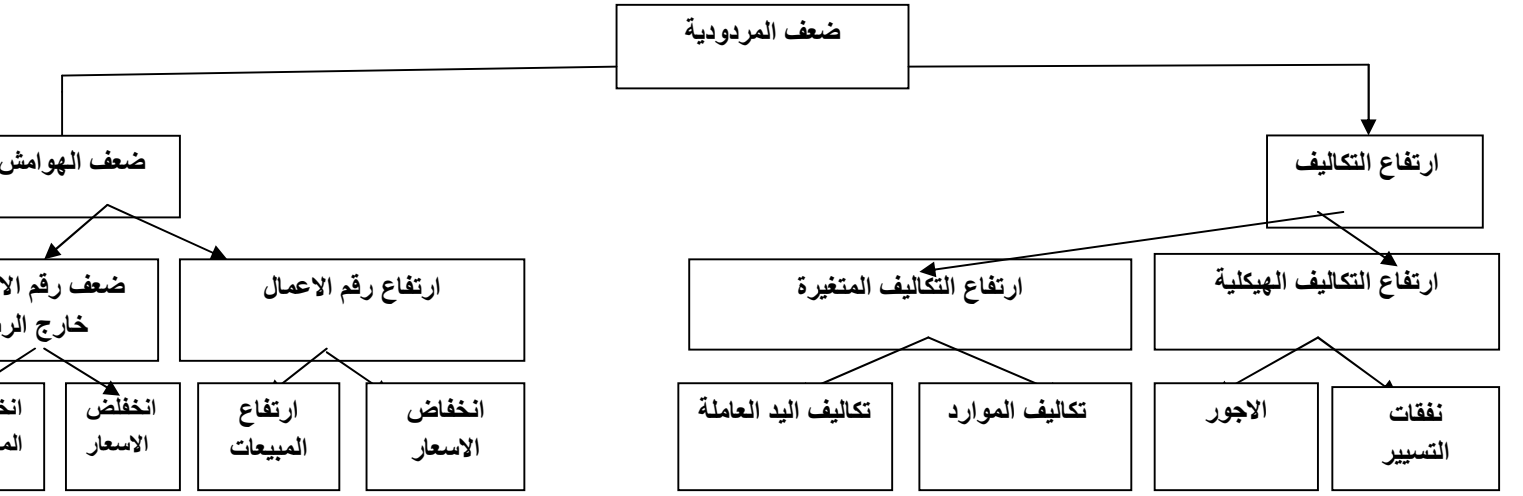
من ناحية المديونية يجب على المؤسسة ان تلجأ الى الاستدانة بالشكل الذي يحافظ على توازن هيكلها المالي ويجعل أثر الرفع المالي ايجابيا على مردوديتها المالية، وهذا الامر يتطلب بطبيعة الحال أن تكون مردوديتها الاقتصادية قادرة على تغطية المصاريف المالية (وخاصة منها فوائد القروض) ويعني في نفس الوقت أنه على المؤسسة أن تكون في موقع قوة (صحته ماليه جيده) عندما تشترع في التفاوض مع مفوضيها بشأن القروض التي تطلب الحصول عليها وان تحصل عليها بشروط معقولة (آجال تسديد ومعدلات فائدة مقبولة) وبالأحجام اللازمة التي تفقدها على الخصوص توازنها المالي و استقلاليتها المالية.

وللعلم فان مصطلح المديونية ينصرف الى كل الالتزامات المالية التي تقع على المدين المؤسسة الاقتصادية، ومعظم المؤسسات تلجأ إلى الاقتراض متى عجزت مواردها الذاتية من أسهم وارياح محتجزة وغيرها عن تغطية استثماراتها الجديدة، أو متى توفرت الموارد الذاتية ولكن كان الاقتراض أقل تكلفة منها.

المطلب الثالث : أسباب ضعف المردودية الاقتصادية وطرق تحسينها

- انطلاقا من الشكل الموالي نشخص اسباب ضعف المردوديه في نوعين :
- انخفاض هامش الربح نتيجة ارتفاع التكاليف او نتيجة انخفاض رقم الاعمال.
 - تباطؤ معدل دوران الاموال وهو مرتبط بهيكل الانتاج.

الشكل رقم (11) يوضح أسباب ضعف المردودية والعوامل المؤثرة عليها .



المصدر: بوطغان حنان : تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في

اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة 2017، ص75

-ارتفاع التكاليف : من بين الدراسات التي تعالج إشكالية ارتفاع التكاليف نجد الكاتب "بن اشهنو" في كتاب "مختار بن بالعبود" يميز في تحليله لاسباب ارتفاع التكاليف بين:

الأسباب الاقتصادية : وهي تخرج عن نطاق المتعاملين الصناعيين انفسهم، وهي أسباب يمكن إرجاعها للنظام الاداري لاتخاذ القرارات والى المفهوم المالي للدولة او الى التأخر في وتيرة التطور للهياكل الاقتصادية القاعدية مقارنة بالتطور الصناعي .

على مستوى اخر يؤدي تحليل العوامل المؤثرة على التكاليف إلى تصنيف الاسباب التالية:

1-1 تكاليف التموين: تشكل تكاليف المواد واليد العاملة (تكاليف مباشرة) حوالي 50 % الى 70% من سعر التكلفة الاجمالي للمنتجات المصنوعة في اغلب الصناعات، فمن أهم الأسباب التي تؤدي الى ارتفاع تكاليف التموين نذكر: (بوطغان حنان، 2017)

- عدم توفر موردين ملائمين، دائرة المشتريات لا تتحكم في الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة.
 - عدم توفر مصلحة الشراء على معلومات كافية بخصوص المخزون المادي الموجود في المؤسسات.
 - ارتفاع مصاريف التخزين والنقل، الشراء بكميات قليلة يتيح للمؤسسة فرصة الحصول على تسهيلات نقدية واؤتمامية (الخصم النقدي، مهلة السداد)، انقطاع المخزون، والمخزونات التالفه، سوء تخطيط الطلبيات ... الخ .
- 1-2 ارتفاع تكاليف البيع والتسويق :** يمكن ارجاعه إلى عدة عوامل مثل تقلص سلسلة المنتجات، عدم الوفاء بالطلبيات، عدم احترام اجل التسليم، الجهل باحتياجات الزبائن، الجهل بسياسة المنافسين، انعدام الكفاءة لدى رجال البيع، ضعف خدمات ما بعد البيع... الخ .

1-3 ارتفاع تكاليف الانتاج : بسبب العجز في تخطيط الانتاج (عدم وجود برمجة خطية لتعظيم الانتاج) ، امتلاك معدات متطورة وغير متحكم فيها، وجود ضياع للوقت عند تغيير الانتاج (الانتقال من صنع منتج الى

منتوج اخر)، فضلات ومهملات معتبرة بسبب رداءة نوعية المواد، والضياع التكنولوجي، ضعف الرقابة على تكاليف الانتاج واسعار التكلفة .

1-4 إرتفاع تكاليف الهيكلة (الثابتة) :

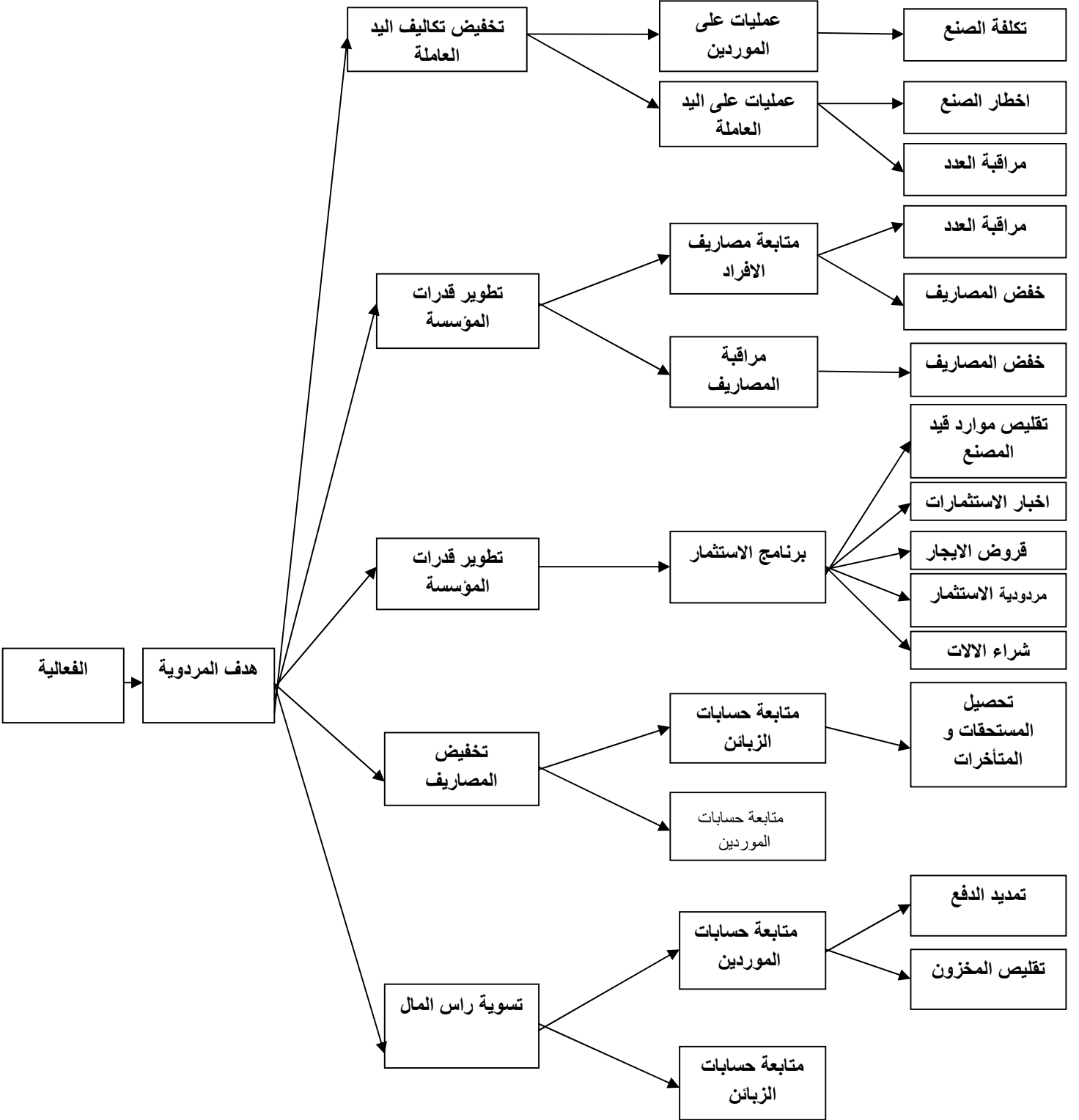
ينتج من عدة عوامل منها إن هياكل المؤسسة غير ملائمة للسياق مع انعدام التنسيق والانسجام داخل هذه الهياكل، كثرة عدد الرؤساء مقارنة بالمرؤوسين (ضيق نطاق الاشراف) ، ضعف مستوى التأهيل لدى الافراد، النظام المحاسبي لا يتلاءم مع الخصوصيات ارتفاع الفوائد والعملات نظرا لغياب تسيير عقلاني للمصالح المالية، سياسة التمويل غير ملائمة...الخ

2-ضعف رقم الأعمال: يعكس ضعف رقم الأعمال انخفاض في حجم المبيعات او انخفاض في أسعار البيع للمنتجات.

يعود الى اسباب عديدة من بينها : ضعف حصة السوق من السوق، ضعف قدراتها التنافسية (العلامة التجارية)، أسعار البيع غير مناسبة مقارنة بأسعار المنافسين، منتجات لا تتمتع بنوعية جيدة، قنوات التوزيع غير ملائمة، ضعف الترويج للمبيعات ،انعدام خدمات ما بعد البيع، نجاح المنافسين في تقديم منتجات بديلة.

2-2 انخفاض اسعار البيع تتحدد أسعار البيع في المؤسسة وفقا لعوامل داخلية (أسعار التكلفة وهامش الربح المخطط (ووفقا لعوامل خارجي (سلوك المنافسين وموقف الزبائن الرئيسيين) وبالتالي فظروف السوق و اشتداد حدة المنافسة قد يفرضان على المؤسسة البيع بأسعار غير ملائمة وقد تلجأ المؤسسة إلى تخفيض سعر البيع لزيادة الطوابع على المنتجات، كما يضاف الى ذلك التدخل الحكومي من وقت لآخر للتحكم في الاسعار .

الشكل رقم (12) يمثل طرق تحسين المردودية الاقتصادية



انطلاقا من الشكل السابق يتم تحسين المردودية اولا عن طريق تخفيض تكاليف التصنيع ثم عن طريق تخفيض المصاريف المالية وتسوية الاختلافات في راس المال.

وفي ما يخص تخفيض تكاليف التصنيع فأهمها تكاليف المواد الاولية و اليد العاملة و يتم ذلك باتخاذ اجراءات مثل : (بوطغان حنان، 2017)

وقف التشغيل و التجميد الأجور عند مستوى معين .

غلق الفروع التي لا تحقق مردودية .

تقليص فترة العمل و التوقف عن صنع المنتجات التي لا تحقق هامش ربح

تحقيق وفر في تكاليف المواد الأولية باختيار موردين يتمتعون بأسعار تنافسية و كذلك تقليص المخزونات عن طريق اسعار بيع خاصة .

تطوير امكانيات المؤسسة يتركز حول اختيارالاستثمارات و دراسة مردوديتها و الطرق الملائمة لتمويلها .

خفض مصاريف التشغيل بشكل الهدف الثاني للانتاجية و يتعلق الامر على وجه الخصوص بتقليص المصاريف الادارية و المصاريف العامة عن طريق تجميع الوظائف التي لا تعتبر حيوية .

اما تخفيض المصاريف المالية و تسوية الاختلافات في راس المال العامل فهو يرتبط بالمتابعة و الحفاظ على مستوى معقول من حسابات الزبائن و الموردين لما يترتب عنها من انعكاسات تظهر في المدى القصير، و كذا مراقبة القروض المخصصة لغرض الاستثمار و التي تنعكس اثارها على المصاريف المالية في المدى الطويل .

المبحث الثالث : تأثير اليقظة الإستراتيجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية

لقد أصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية تمارس نشاطها ضمن بيئة تتميز بازدياد حدة المنافسة وتغير السريع لذا فإنه من الضروري على كل مؤسسة ترغب في البقاء والاستمرار والتطور أن تبقى متيقظة وحذرة لمحيطها الداخلي والخارجي ولذا من خلال تبنيتها لنظام متكامل، وآلية نشطة تساهم في مقارنة بين النتيجة المتحصل عليها و الوسائل المستعملة من خلال التردد و التنبؤ لاقتناص الفرص و تجنب التهديدات .

المطلب الأول : تأثير اليقظة التكنولوجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية :

تساهم اليقظة التكنولوجية في الكشف عن المستجدات يف جميع مجالات التكنولوجيا بمعنى أنه "رصد ومراقبة جميع المستجدات وتطورات العلمية والتكنولوجية والعلوم القادرة على إحداث أثار إيجابية على مردودية المؤسسة الاقتصادية من خلال جمع المعلومات العلمية التقنية والتكنولوجية، من ابتكارات، وإبداعات، ومعارف، وأبحاث، والوسائل وغيرها فهي تسمح ب : (العالية طحين، 2013.2014، صفحة 63)

- تطوير و تحديث الوسائل والمعدات والعمليات للمؤسسة؛
- تحسين طرق الاتصال والتواصل المؤسسة ومحيطها؛
- معرفة التكنولوجيات الحديثة الخاصة بنشاط العمل أو اقتنائها؛
- أقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين من خلال عناصر المردودية (الانتاجية ، السيولة ، الربحية ، الفاعلية ، الكفاءة)

• رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن؛

• تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين

المطلب الثاني : تأثير اليقظة التجارية على المردودية :

تهتم اليقظة التجارية بالعلاقات التجارية و بالطرق و المجالات التسويقية الحديثة مقارنة مع المردودية التجارية في المؤسسات الاقتصادية التي تسمح بتقييم المردودي او البيعي للمؤسسة فهي إذن تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين و سلوك المنافسين من خلال جمع المعلومات التي تخص المنتج الجديد المتوقع في المستقبل للسوق التجارية ، اسعار المنافسين و اهداف تجار المؤسسات المتنافسة و غيرها بهدف تحقيق :

- اقتراح منتجات جديدة و تلبية رغبات المستهلكين .
 - تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن و الموردين .
 - تفادي الوقوع في كمين الموردين فيما يتعلق بالاسعار و تنويع مصادرها حصولها على المواد الأولية .
- و هذا تؤثر المؤسسة الاقتصادية على مردوديتها اتجاه عملائها و اكتساب عملاء جدد حيث تربط العملاء بمنتجاتهم و بقدرة المؤسسة على استخلاص من فائض التشغيل او هامش تجاري فهي بذلك تقدم المعلومات تساعد على اصدار حكم ذو قيمة حول فعالية و كفاءة النشاط التجارية للمؤسسة التي من شأنها ان تخفض من قيمة

التفاوض اتجاه العميل و المورد في نفس الوقت هذا يمكنها من تطوير علاقتها معهم خلال معلومات اكثر من حيث تغير الأذواق المستهلكين ، منتجات المنافسين ، نقادي الوقوع في الديون (الطيب داودي و آخرون، 2007)

المطلب الثالث : تأثير اليقظة التنافسية على مردودية المؤسسة الاقتصادية

لقد أدت التغيرات الحديثة التي يشهدها العالم كالعولمة و انفتاح السوق الى تزايد و تعداد مصادر المعلومات هذا ما زاد في المنافسة بين المؤسسات مما ادى الى حتمية التيقظ الى بيئتها و التعرف على متغيراتها و هذا ما تحققه اليقظة التنافسية فهي تساعد المؤسسة في الكشف المبكر عن متغيرات المحيط و التعرف عليه و تحليله و تلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين و منتجاتهم و استراتيجيتهم في الأسواق و من هنا يمكننا ان السقظة التنافسية تؤثر على المردودية و ذلك بفضل قياس كفاءة و رشد استخدام الموارد من من اجل تعظيم عوائدها من الأخذ بالحسبان التكلفة الفرصة البديلة و ذلك بفضل استباق المعلومات و توافرها عند المؤسسة حول كل ما يؤثر على استراتيجيتها التنافسية و من اهم المزايا التي توفرها اليقظة التنافسية

- المعرفة العميقة للأسواق و المنافسين

- تقليص دوة حياة المنتج و التسيير الجيد للوقت

- المساهمة في نشاطات البحث و التطوير و الإداع و عمليات اتخاذ القرار

- تحقيق الحد الأدنى من المردودية يمثل شرطا لا بديل له .

- استخدام الموارد المتاحة اثناء العملية الإنتاجية . (عمر عبو و هدى عبو، 2010)

و من هنا يمكننا القول ان اليقظة الاستراتيجية بمختلف انواعها تساهم الى حد كبير في التأثير على المردودية من خلال رصد و ترقب و تنبؤ بالمعلومات التي من شأنها تساعد في تحديد الفرص و تجنب التهديدات و ذلك من أجل رفع المردودية في المؤسسات الاقتصادية .

خلاصة الفصل :

خلال هذا الفصل تطرقنا الى اهم النقاط المتعلقة بماهية مردودية المؤسسة الاقتصادية بداية بمفهوم المردودية التي تمثل العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة و الوسائل التي تم استخدامها من اجل تحقيق هذه النتيجة، بحيث قمنا بادراج انواع و اهداف المردودية الاقتصادية و اهم مقاييسها ومن ثم تحليل معدلاتها انطلاقا من المردودية المالية حيث تقوم هذه الاخيرة بقياس مدى مساهمة الاموال الخاصة في تحقيق النتيجة الصافية ،اما المردودية الاقتصادية فنقيس الاداء المالي للاصول الاقتصادية أي مدى مساهمة الاصول الاقتصادية في تحقيق النتيجة،اما المردودية التجارية فهي تقيس مردودية رقم الاعمال.

كما تطرقنا الى مختلف آليات التحكم في المردودية الاقتصادية و التي قد تؤثر فيها ، و كذا اهم اسباب ضعف المردودية و المتمثلة في ارتفاع التكاليف و ضعف الهوامش وكذا تباطئ معدل دوران الاعمال وأخيرا تعتبر المردودية ذات أهمية بالغة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتطوير المؤسسة وتمييزها حيث تهدف المردودية إلى تحقيق الربح والبقاء والذي يعتبر عاملا للرفع من الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن شركة نפטال بصفة عامة.

المطلب الأول : نشأة شركة نפטال و مهامها.

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أبريل 1980)، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم و تغيير فيها و التي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير و توزيع المواد البترولية، و من تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، و قد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية.

تسمية نפטال : هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما :

- نفط (NAFT) : هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول.

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

* إذن نפטال تعني نفط الجزائر.

مهامها : كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27

أوت 1987، و ابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في : - جمع أنواع الوقود و زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران و البحرية.

- غاز البترول المميع (بوتان، بروبان).

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

- الإطارات المطاطية.

- غاز البترول كوقود سير غاز.

- الغاز الطبيعي كالوقود.

تجسيدياتها : هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود « سير غاز » يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نפטال و تسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني، و فعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا و تحقيقه على أرضية الواقع و ذلك بإنجاز :

• 44 مركز للتحويل.

• 3 محطات لاستغلال هذا الوقود.

• 22 محطة في طريق الإنجاز.

• 20 محطة مبرمجة.

22000 سيارة حولت إلى استعمال فاستهلاك غاز البترول المميع « سير غاز » هو مهم جدا لأنه

اقتصادي للغاية و غير ملوث للطبيعة.

هذا فيما يخص استعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنت نفطال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، و قد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية و كذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا، هذا الوقود نقطة بيع البنزين « سيسان » الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الربية و تحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) و جرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) و كذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نفطال.

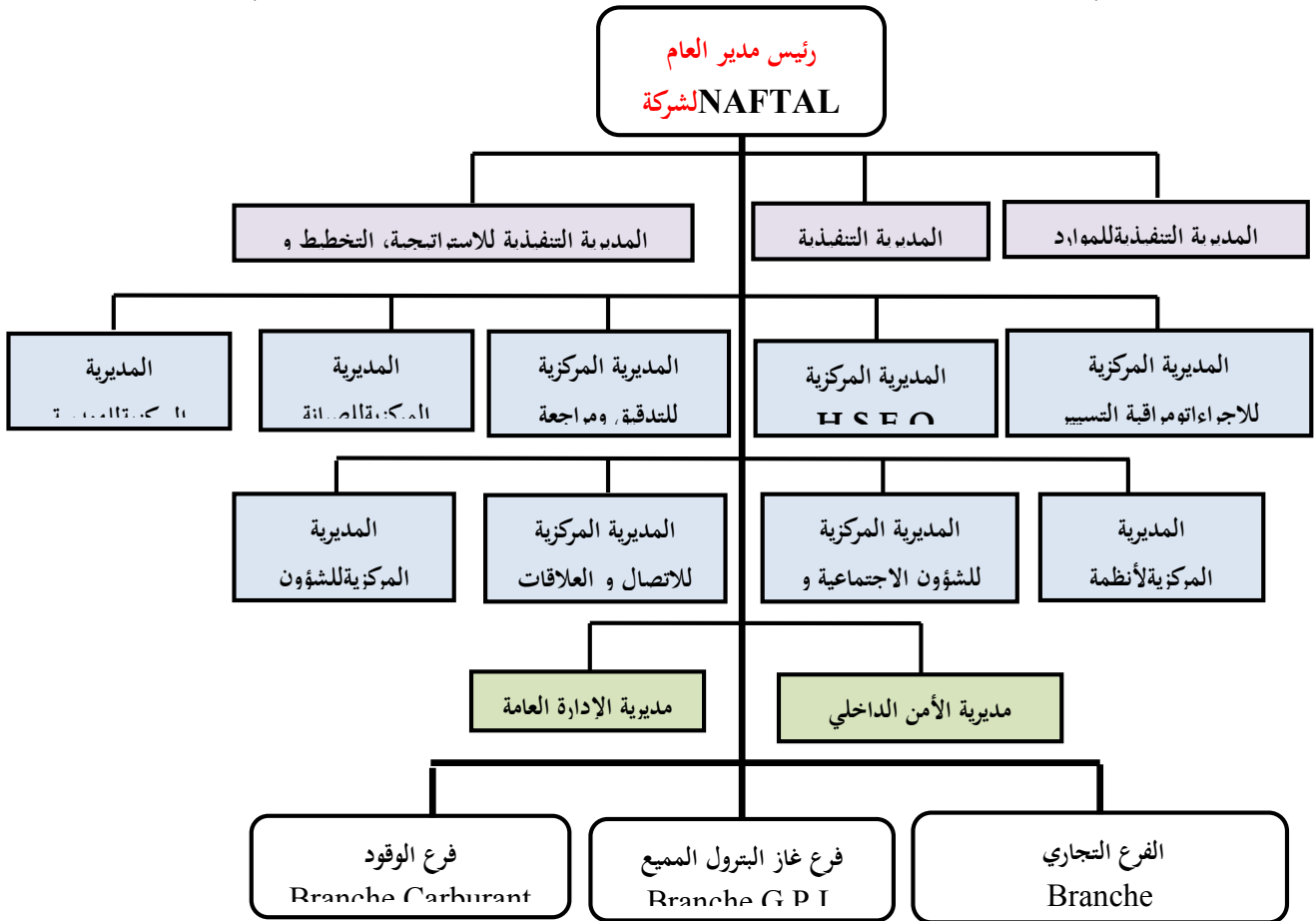
المطلب الثاني : موقع وهيكل تنظيمي لشركة نفطال بسعيدة.

أ- موقع تنظيمي لشركة نفطال بسعيدة

شركة نفطال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، ويغطي كل الإحتياجات الطاقوية للولايات : سعيدة، البيض والنعامه ومعسكر مهمتها تتمثل في التمويل وتوزيع المواد البترولية، يحددها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرياحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمديّة و بشار وغربا مؤسسة المواد الكاشطة وشرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر بـ 4 هكتارات منها:

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE : 3200 م².

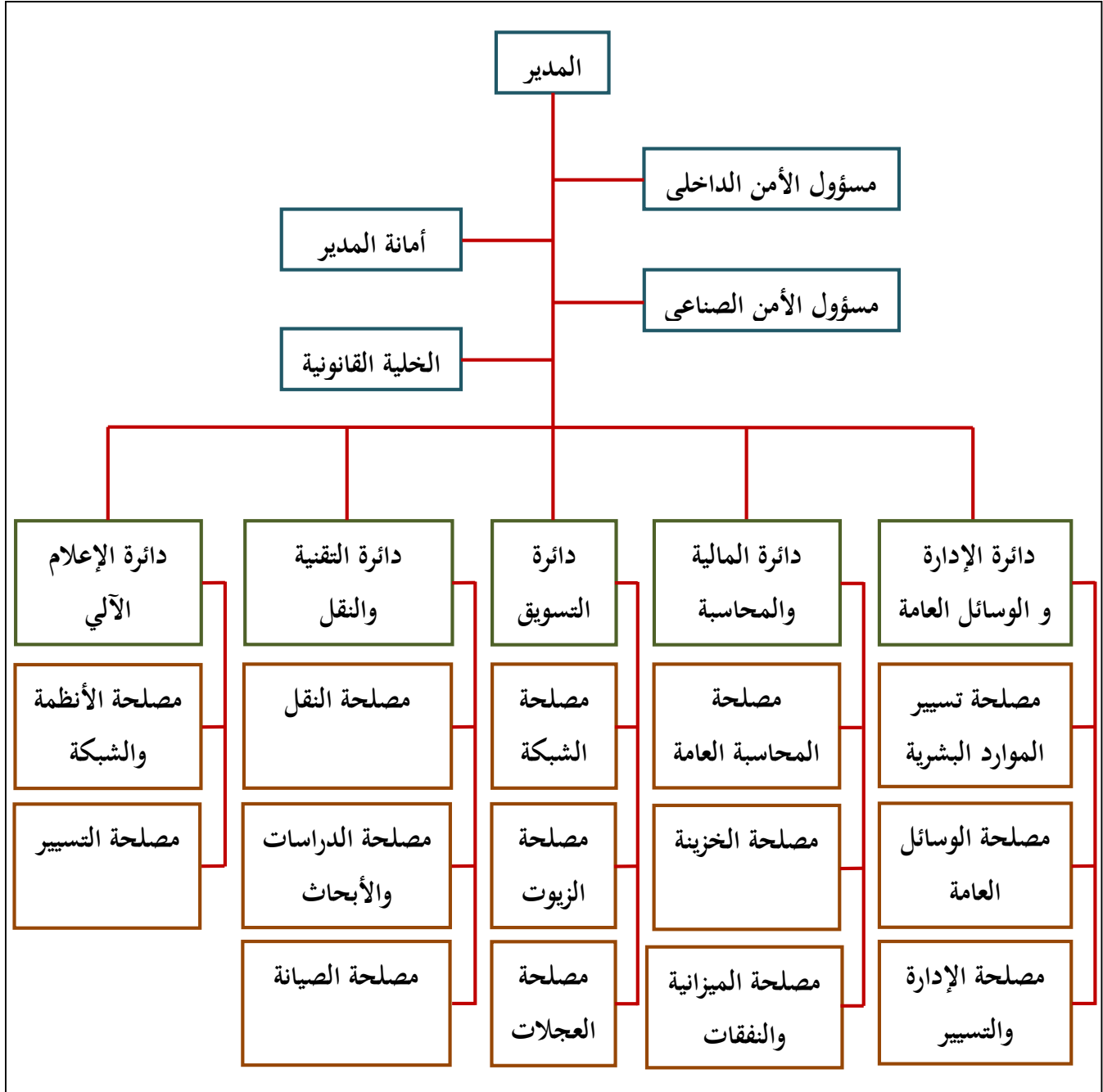
ب- هيكل تنظيمي لشركة نفطال بسعيدة الشكل (13): الهيكل التنظيمي للشركة الام



المصدر : من وثائق المؤسسة

الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفظال بسعيدة :يعتبر الوسيلة الأنجع لبط و تحليل العلاقات والاتصالات داخل مقاطعة نفظال

الشكل (14): الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفظال بسعيدة



المصدر : من وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : تنظيم شركة نفطال و وسائلها.

تنظيمها : من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مبنائية، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع.

و المتبع لنشاطات مؤسسة نفطال نجدها تخضع للمركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد و الخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هاته الوحدات لها جميع الإصلاحات في أخذ القرار.

تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة، و تحصل هذه الوحدات على المساعدة العادية بمختلف أنواعها و أشكالها بفضل كل من :

- 04 وحدات صيانة.

- 04 وحدات مبنائية.

في حين أنه على مستوى المقر المركزي، أي المديرية العامة بمؤسسة نفطال بالترقية نجد أن المدير العام

تساعده كل من :

- 04 مديريات مركزية.

- 08 مديريات عملية.

- 01 وحدة الإعلام الآلي.

وسائلها : تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك وطني للطاقة

النهائية. و تحتوي بصفة عامة على : - 67 مركز و مخزن لتوزيع و تخزين : الوقود Carburant ، الزيوت Lubrifiant ، المطاط Pneumatique.

- 44 مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميع).

- 16 وحدة لاستخراج الزيت.

تاريخ وحدة نفطال للتوزيع بسعيدة.

تم بناء نفطال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan - Crisplant)، و لقد أنشأت وحدة

نفطال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، و هو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية.

ارتفاع نسبة استهلاك الوقود و هذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية.

تضم منطقة سعيدة 16 نقاط و مراكز بيع : - 03 GD (تسيير مباشر).

- 04 GL (تسيير حر).

- 04 RO (بائع عادي)

و مؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة،

أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

L'UND سعيدة : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيدة، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Carburant) ، الزيوت (Lubrifiant)، الزفت (Bitume)، المطاط (Pneumatique) [CLPB] لمراكز التجميع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا.

- مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين.
- مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشرية له قدرة التخزين و كذلك عين الصفراء.
- شركة نפטال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات : سعيدة، البيض و النعامة و هذا بعض ضم شركات نפטال السابقة البيض و النعامة في أبريل 1992.
- المساحة الإجمالية للشركة تقدر ب 100.000 كلم².
- سعيدة : 6612 كلم².

البيض (الأبيض سيد الشيخ) : 66420 كلم².

النعامة (مشرية، عين الصفراء) : 27137 كلم².

و إجمالي عدد السكان يقدر ب : 915836 نسمة يتوزعون كالتالي :

سعيدة : 915836 نسمة.

البيض : 291802 نسمة.

النعامة : 280000 نسمة.

:: معسكر

شركة نפטال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين و التوزيع و شبكة تضم 16 محطة :

- 01 محطة GD (تسيير مباشر).

- 02 محطتان GL (تسيير حر).

- 13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات.

ولاية سعيدة مركز لتجميع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل و البروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان، و إنتاج يقدر ب 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا.

- البنية التحتية للاستغلال : 03 مدخل للملأ.

24 ميزان للبوتان.

04 موازين للبروبان.

و تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقين :

- مركز التخزين و التوزيع CLPB : 17000 م³ و قود.

- 05 مراكز تسيير مباشر.

- 01 مركز تسيير حر .

- 07 مراكز بيع خاص.

- 02 مركزين لبائع عادي.

* ولاية النعامة : مركزان متعددان الإنتاج، 01 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء.

04 تسيير مباشر، 01 تسيير حر، 02 مراكز خاصة، 03 مراكز بيع عادي.

* ولاية البيض : 01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م³ من الوقود و 50000 من B13، 01 مخزن الوقود

ببوقطب ب 300 م³ [لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية] مخزن رابط GPL، 04 تسيير مباشر، 04

مراكز بيع خاص، 02 مركزين لبائع عادي.

* GPL 40000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

* مركز GPL : يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم.

* وحدة الإنتاج بعين الصفراء GPL : 16000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

ملاحظة : بالإضافة لهاته البنية التحتية التي تغطي التخزين و مراكز التوزيع، نفعال تحتوي على شبكة

توزيع عبر المناطق الحساسة التي تضم محطات تقديم الخدمة للتسيير المباشر و المحطات المسيرة من طرف

بائعي GPL.

المبحث الثاني : أساليب جمع البيانات والمعلومات

المطلب الأول : الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

1. معامل الثبات (ألفا كرونباخ) : لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات الاستبيان, بحيث تحصلنا على معامل الثبات بقيمة 0.837 كما هو موضح في الجدول أدناه لمتغيرين اليقظة الإستراتيجية ومردوبة الاقتصادية بحيث أن هذه القيمة تفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب 0,60 ومنه نستنتج أن نتائج الاستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات

الجدول رقم(02) : يمثل الصدق و الثبات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.837	30

المصدر : من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

القيمة 30 تمثل عدد المتغيرات الإجمالي لمتغيرات المحور الأول والمحور الثاني (فقرات مقياس ليكرت) بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتضح لنا ان قيمة معامل الفا كرونباخ بلغ 0.837 لجميع عبارات الاستبيان لليقظة الإستراتيجية على المردوبة الاقتصادية.وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج

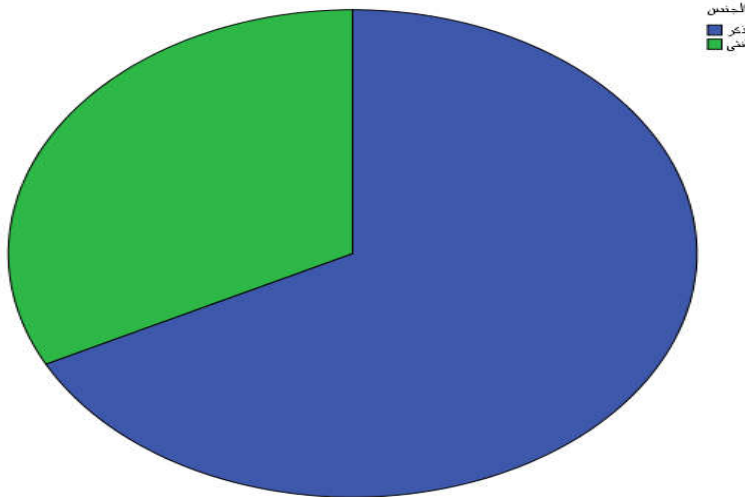
2. التحليل الإحصائي الوصفي للمحور الأول (البيانات الشخصية) :
أ- الجنس

جدول رقم (03) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
% 67.5	27	ذكر
% 32.5	13	أنثى
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (15) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة أي 27 فرد بنسبة 67.5 % هم من ذكور و 13 فرد بنسبة 32,3% هم من الإناث ، وبمقارنة هاتين النسبتين نجد أن نسبة الإناث أصغر من نسبة الذكور، وهذا يدل على أن هناك بعض الأعمال والنشاطات تفوق قدرات الإناث وبالتالي يتوجب أن تمارس من طرف الذكور

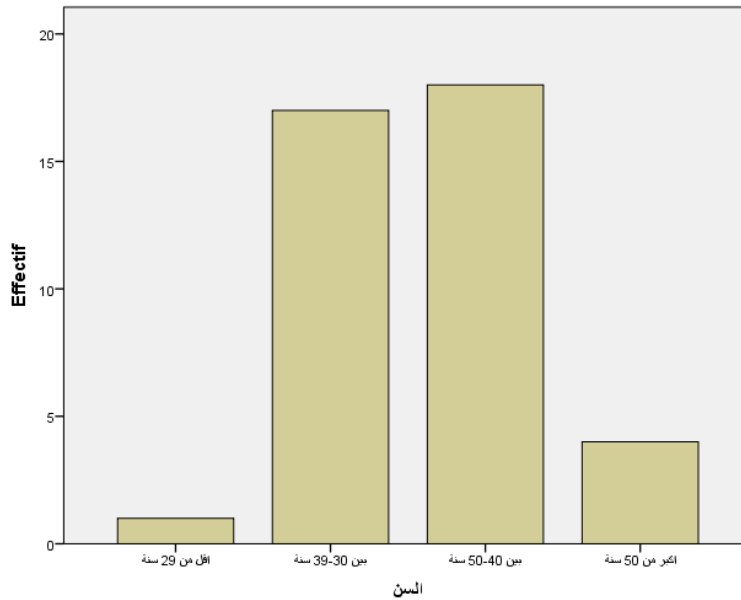
ب-السن:

جدول رقم (04) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	
% 2.5	1	اقل من 29 سنة
% 42.5	17	بين 39-40 سنة
% 45,0	18	بين 41-50 سنة
% 10.0	4	أكثر من 50 سنة
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

شكل رقم (16) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لمتغير السن كانت لفئة " من 41-50 سنة و بين 39-40 سنة بنسبة (45,0%) و(42.5%) على التوالي وهذا يدل على استقرار العمال في مكان العمل وكذلك أعتدهم على الفئة الأكثر نشاطا، ثم تليها فئة أكثر من 50 بنسبة (10,0%) وهذا راجع للزوم الخبرة في المؤسسة الاقتصادية ، ثم تأتي في الفئة الأخيرة اقل من 29 سنة بنسبة 2.5 % وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة المؤسسة من شأنه أن يعزز القدرة على اكتساب المعرفة فيها وانجاز ،

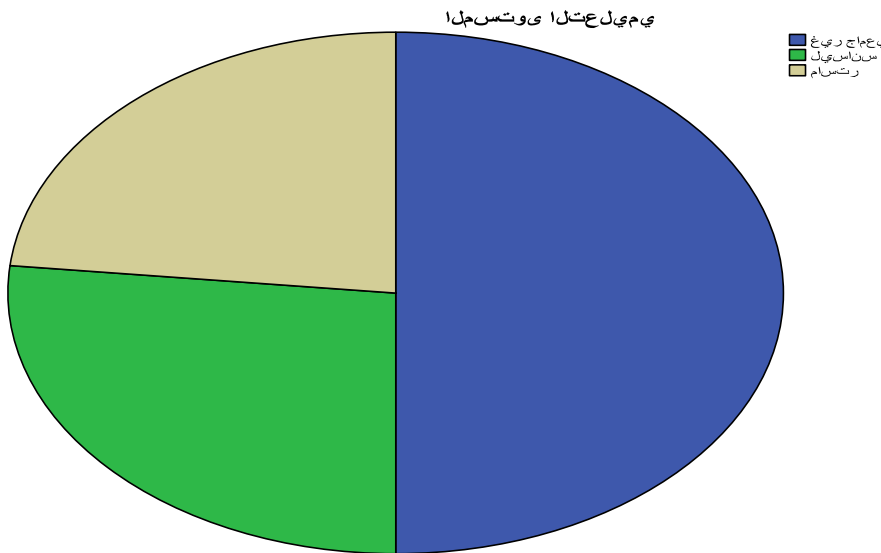
ج - المؤهل العلمي:

جدول رقم (05) يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	
% 17.5	7	ثانوي
% 65.0	26	جامعي
% 17.5	7	دراسات أخرى
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (17) يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن أكثرية أفراد العينة المستهدفة تتمثل في الجامعيين بنسبة 65.0 % وهذا يدل على انها تهتم بأصحاب الشهادات والكفاءات ثم تليها نسبة من العمال يملكون مستوى تعليمي " دراسات أخرى " ثانوي " بنسبة 17,5% مما يدل ان المؤسسة تتهم بالأصحاب الكفاءات وكذلك يوجد نسبة ثانوي وهم أعوان تنفيذيين تحتاج المؤسسة الاقتصادية,

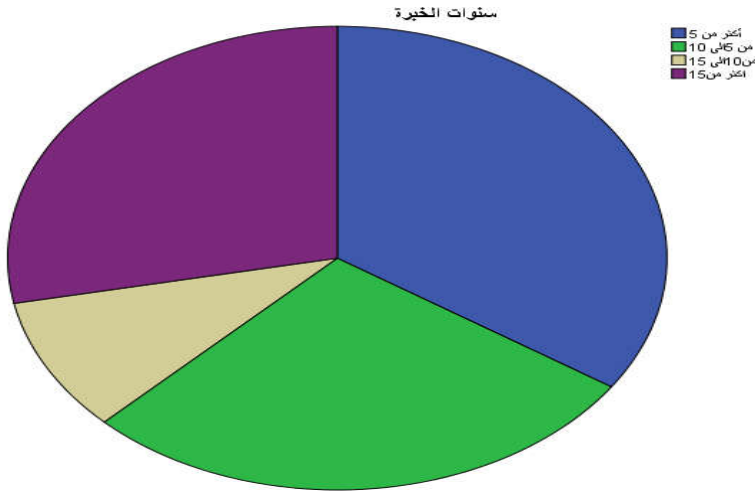
ح- الخبرة المهنية

جدول رقم (06) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	
% 12.5	5	أقل من 05 سنوات
% 20.0	8	من 05-10 سنوات
% 67.5	27	أكثر من 10 سنوات
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

شكل رقم (18) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت لفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 67.5% مما يدل على أن المؤسسة تهتم بأصحاب الخبرات وتحفظ على كفاءاتها كما أن المؤسسة تأتي في المرتبة أولى وطني ثم تليها فئة من 05-10 سنوات بنسبة 20,0% ، وأخيرا فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 12.5% وهذا يدل على ان المؤسسة تقوم بالتوظيف واستقطب أصحاب الشهادات والكفاءات ,

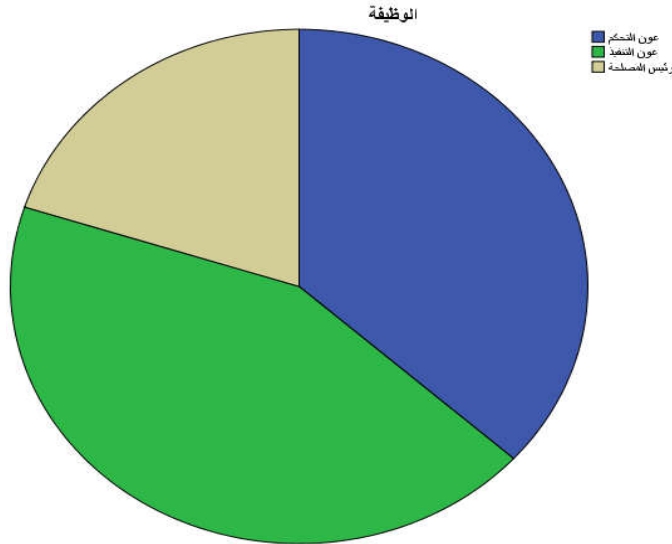
خ- الوظيفة

جدول رقم (07) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية

النسبة	التكرار	
% 17.5	7	مسير
% 70.0	28	عامل إدارة
% 12.5	5	مساعد محاسب
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

شكل رقم (19) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية



المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة من حيث المنصب هم عمال إداريين بنسبة 70.0% ثم تاليه فئة المسيرين بنسبة 17.5% وخيرا فئة مساعد محاسب بنسبة 12.5%. ونجد إن المؤسسة تحتاج الوظائف التسييرية عوض عن الوظائف التقنية لمالها من امتيازات يستفيد منها هؤلاء.

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي للعبارات الاستبيان

1. المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري :

جدول رقم(08) يبين إجابات الأسئلة ودلالاتها

ملاحظة	المتوسط الحسابي	الرمز	إجابة عن الأسئلة
غير جيد وليس له دلالة قوية	من 1 إلى 1.66	1	غير موافق
متوسط	من 1.67 إلى 2.33	2	محايد
جيد وله دلالة قوية	من 2.34 إلى 3	3	موافق

المصدر : من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

يشير الجدول للمجال المعتمد للمتوسط الحسابي المرجح من خلال دلالة المؤشر الإحصائي وعليه فإن التعليقات على مخرجات محاور الاستبيان ستتم بناء على تلك المجالات المبوبة في الجدول أعلاه، وذلك لتقريب التحليل والتفسير .

1-1 المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المحور الأول " الأبعاد الخاصة بـ "اليقظة الإستراتيجية"

قسما هذا المحور إلى ثلاث (04) أبعاد كالاتي :

البعد الأول : اليقظة التكنولوجية

البعد الثاني : اليقظة التجارية

البعد الثالث: اليقظة التنافسية

البعد الرابع : اليقظة البيئية

جدول رقم(09) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف لبعد اليقظة التكنولوجية

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تمتلك المؤسسة مصلحة البحث و التطوير	2,6750	0,72986	موافق
2	تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لترويج سلعتها	2,5250	0,84694	موافق
3	تقوم المؤسسة بعقود تعاون و شراكة لجلب تكنولوجيات جديدة	2,4750	0,87669	موافق
4	تقوم المؤسسة بمشاريع ابحاث و تطور تكنولوجياتها	2,5750	0,81296	موافق
	المتوسط الإجمالي	2,5750	0.677	موافق

المصدر : من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة 01 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,6750 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة الغالبية أفراد العينة، وبانحراف معياري 0,72986 وهذا

يدل على ان المؤسسة تمتلك مصلحة البحث والتطوير وتسعى دائما إلى تشجيعه وتقوم بمشاريع وأبحاث وتطوير تكنولوجية.

وفي المرتبة الثانية كانت العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 2,5750 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و بانحراف معياري يساوي 0,81296 وهو ما يدل على درجة عالية من المرافقة، ومن هذه النتائج يتبين أن المؤسسة تقوم بمشاريع وأبحاث وتطوير تكنولوجية.

وفي المرتبة الثالثة كانت العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 2,5250 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و بانحراف معياري يساوي 0,84694 وهو ما يدل على درجة عالية من المرافقة، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بوسائل الاتصال الحديثة في ترويج سلعتها.

وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 2,4750 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و بانحراف معياري يساوي 0,87669 وهو ما يدل على درجة عالية من المرافقة، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة باكتساب تكنولوجيات جديدة عن طريق إبرام عقود مع شركات أخرى،

أن الإجمالي المتوسط الحسابي للعبارات الأربعة التي تخص لليقظة التكنولوجية هو 2,5750، وإجمالي الانحراف المعياري لهم هو 0.677 مما يبين أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لترصد كل ما هو جديد في مجال البحث والتطوير قصد مواكبة الجو التنافسي في البيئة الخارجية.

جدول رقم (10) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف لبعده اليقظة التجارية

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تبحث المؤسسة على فرص الدخول في اسواق جديدة	2,5750	0,78078	موافق
2	تعمل المؤسسة على تحسين علاقاتها مع مورديها	2,7750	0,61966	موافق
3	تقدم المؤسسة منتجاتها و خدماتها بأقل التكاليف لخلق ميزة التكلفة الأقل	2,4250	0,90263	موافق
4	تحفز على مراقبة أنشطة منافسيها	2,4250	0,90263	موافق
	المتوسط الإجمالي	2,5500	0.81492	موافق

المصدر : من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة 02 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,7750 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و بانحراف معياري 0,61966 وهو مؤشر على درجة من الموافقة المقبولة بحيث المؤسسة تعمل على تحسين علاقاتها مع مورديها

وفي المرتبة الثانية كانت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2,5750 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و بانحراف معياري يساوي 0,81296 ، ومن هذه النتائج يتبين أن المؤسسة تبحث باستمرار تبحث عن فرص الدخول للأسواق جديدة ،

وفي المرتبة الثالثة كانت كل من العبارة رقم 03 والعبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 2,4250 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و بانحراف معياري يساوي 0,90263 وهو ما يدل على درجة عالية من المرافقة، و ما يبين أن المؤسسة تقدم منتجاتها و خدماتها بأقل التكاليف لخلق ميزة التكلفة الأقل و تسعى إلى تحفز و مراقبة أنشطة منافسيها وتسعى جاهدة على تلبية أذواق واحتياجات زبائنهم و تعطي أهمية لأرى الزبائن والموردين حول منتجاتها.

أن الإجمالي المتوسط الحسابي للعبارة الأربعة التي تخص لليقظة التجارية هو 2,55 و بانحراف معياري يساوي 0.8149 وهو ما يدل على درجة عالية من المرافقة، و ما يبين أن المؤسسة لها يقظة تجارية كبيرة بين هذا مدى حرص المؤسسة على استماع لرغبة ، زبائنهم وتحقيق متطلباتهم قصد تعظيم حصتها السوقية.

جدول رقم(11) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف لبعد اليقظة التنافسية

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	لدى المؤسسة معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين	2.3904	0.7170	موافق
2	تحدد المؤسسة العملاء التي تريد استهدافهم	2.4607	0.6541	موافق
3	تنشأ المؤسسة علاقات مع كافة أصحاب المصالح لتعزيز ميزتها التنافسية	2.3179	0.8122	موافق
4	تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين	2.4310	0.7940	موافق
	المتوسط الإجمالي	2,4000	,73554	موافق

المصدر : من إعداد طالبيين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة 02 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,607 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و بانحراف معياري 0.6542 وهو مؤشر على درجة من الموافقة المقبولة بحيث تحدد المؤسسة العملاء التي تريد استهدافهم بعناية،

وفي المرتبة الثانية كانت العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 0,4310 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و بانحراف معياري يساوي 0.7940، ومن هذه النتائج يتبين أن المؤسسة تراقب بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين

وفي المرتبة الثالثة كانت كل من العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2.3904 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و بانحراف معياري يساوي 0,717 وهو ما يدل على درجة عالية من المرافقة، و ما يبين أن لدى المؤسسة معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين ،

وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 2.3179 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة الغالبية أفراد العينة ، و بانحراف معياري يساوي 0.8122 وهو ما يدل على درجة عالية من المرافقة، يبين ان المؤسسة تنشأ علاقات مع كافة أصحاب المصالح لتعزيز ميزتها التنافسية

أن الإجمالي المتوسط الحسابي للعبارة الأربعة التي تخص لليقظة التنافسية هو 2,4 و بانحراف معياري يساوي 0,73554 وهو ما يدل على درجة عالية من المرافقة، مما يدل أن هذه الأرقام تشير إلى أن مؤسسة محل الدراسة لديها لديها تنافسية عالية وتكتشف استراتيجيات المنافسين في نفس المجال والمنافسين المحتملين لان القطاع نشاط المؤسسة بشهد منافسة شرسة

جدول رقم (12) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف لبعء اليقظة البيئية

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تراعي مؤسستكم أمن و سلامة العمال أثناء تأدية مهامهم	2.5123	0.5964	موافق
2	تتابع المؤسسة القوانين و التشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة	2.7386	0.5484	موافق
3	المؤسسة تراعي الظروف الاجتماعية للعمال	2.7151	0.5526	موافق
4	تتواصل المؤسسة باستمرار مع مختلف لتبادل الآراء و الخبرات	2.6840	0.5832	موافق
	المتوسط الإجمالي	2,6625	0,57051	موافق

المصدر : من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة 02 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 62.738 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، وبانحراف معياري 0.5484 وهو مؤشر على درجة من الموافقة المقبولة بحيث تتابع المؤسسة القوانين و التشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة وتؤثر في مردوديتها، وفي المرتبة الثانية كانت العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 512.71 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و بانحراف معياري يساوي 0.5526، ومن هذه النتائج يتبين أن المؤسسة تراعي في تحسين الظروف الاجتماعية للعمال

وفي المرتبة الثالثة كانت كل من العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 2.6840 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و بانحراف معياري يساوي 0.5832 وهو ما يدل على درجة عالية من المرافقة، و ما يبين أن المؤسسة تسعى لتتواصل باستمرار مع مختلف لتبادل الآراء و الخبرات

وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2.5123 وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة الغالبية أفراد العينة ، و بانحراف معياري يساوي 0.5964 وهو ما يدل على درجة عالية من المرافقة، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بسلامة وامن العمال أثناء تأدية مهامهم

أن الإجمالي المتوسط الحسابي للعبارة الأربعة التي تخص لليقظة البيئية هو 2,6625 و بانحراف معياري يساوي 0,57051 وهو ما يدل على درجة عالية من المرافقة، تبين مدى حرص المؤسسة للاستماع والتطلع للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية من معلومات تخص الجانب السياسي، والاجتماعي، والاقتصادي، والقانوني... الخ.

جدول رقم(13) يبين متوسطات أبعاد (اليقظة الإستراتيجية)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	اليقظة التكنولوجية	2,5750	0.677	مرتفع
02	اليقظة التجارية	2,5500	0.81492	مرتفع
03	اليقظة التنافسية	2,4000	0,73554	مرتفع
04	اليقظة البيئية	2,6625	0,57051	مرتفع
المتوسط العام لأبعاد				مرتفع

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك مستوى عالي بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,5469 وانحراف معياري 0.697 والذي يدل على موافقة قوية و دلالة جيد للتحقق من صحة هذه الفرضية ، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون في إجاباتهم للمحاور الثالث إلى المجال الذي يحوي عبارة موافق، وهو ما يعبر على وجود فعلي لليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية لتحقيق المردودية وزيادة الانتاج .

2-1 المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المحور الثاني الخاص بـ "المردودية الاقتصادية"

جدول رقم(14) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تعتبر المردودية من الاهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة و توجه الموارد لتحقيقها	2.73	0.580	موافق
2	تحقيق المردودية يتطلب تحقيق التكامل بين العناصر المادية و المعنوية للمؤسسة	2.82	0.535	موافق
3	تتعلق المردودية بالربح و رأس المال	2.38	0.645	موافق
4	تعتبر المردودية الاقتصادية على تحقيق الفعالية في استخدام الأصول	2.51	0.727	موافق
5	تحلل المردودية المالية الى عدل الربحية الاجمالية ومعدل دورات رديئة والعكس صحيح	2.73	0.618	موافق
6	يمكن للمؤسسة ان تحسن مردوديتها المالية بالاستدانة	2.69	0.633	موافق
7	تحسين المالية من خلال النتيجة الصافية الى الأموال الخاصة	2.71	0.661	موافق
8	تساعد المردودية في اتخاذ القرارات	2.80	0.457	موافق
9	المؤسسة يمكن ان تحقق ربح وتحسين مردودية	2.91	0.358	موافق
10	تعتبر المردودية بمثابة مقياس للفعالية الاقتصادية للمؤسسة	2.87	0.548	موافق
11	تسمح مؤشرات قياس المردودية بمعرفة الوضعية الاقتصادية للمؤسسة	2.64	0.645	موافق
12	نشاطات المؤسسة تؤثر على مردودية المؤسسة الاقتصادية	2.84	0.424	موافق
13	تلعب المردودية دورا جوهريا في تأمين وتطوير المؤسسة الاقتصادية	2.84	0.520	موافق
14	يمثل تحليل المردودية محاولة رشيدة من اجل السماح باصدار حكم على مستوى دخل المؤسسة الاقتصادية	2.87	0.457	موافق
	المتوسط العام لأبعاد	2.738	0.557	موافق

المصدر :من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

أما المحور الثاني الخاص بالمردودية الاقتصادية فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي له 2.738 و بانحراف معياري قدره 0.557 هذا يعني ان درجة الموافقة الكلية لأفراد كانت بدرجة موافق عالية وهذا يدل على ضرورة تحسين المردودية في المؤسسة الاقتصادية وهذا ما يشير إليه إجابات المحور كونه يميل إلى مجال موافق عالية .

في حين جاءت العبارة 09 " في المرتبة الأول بمتوسط حسابي 2.91 وانحراف معياري 0.358 وهو ما يعبر على موافقة عالية بمعنى جيد جدا وله دلالة قوية، مما يدل على ان المؤسسة تسعى إلى تحقيق ربح وتحقيق مردودية بمثابة ميزة تنافسية خاصة بها .

كما جاءت العبارة 10 و 14 في المرتبة الأول بمتوسط حسابي 2.87 وانحراف معياري 0.457 وهو ما يعبر على موافقة بمعنى جيد وله دلالة قوية، وهذا يدل إلى أن المؤسسة تعتبر المردودية بمثابة مقياس للفعالية الاقتصادية لها وتعتبر كذلك تحليل المردودية محاولة رشيدة من أجل السماح بإصدار حكم على مستوى دخلي.

العبارات 08 و 11 و 12 في المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي 2.80 و 2.84 و 2.84 على التوالي وانحراف معياري 0.457 و 0.424 و 0.520 على التوالي، وهذا مما يدل على وجود توافق وقبول جماعي أن المردودية تساعد في اتخاذ القرار الصحيح وكذلك تؤثر في نشاط المؤسسة وتلعب دورا جوهريا في تامين وتطوير المؤسسة أما المرتبة الخامسة والسادسة جاءت العبارات 07 و 01 و 02 بمتوسط حسابي 1.71 و 1.73 و 1.73 على التوالي أما انحراف معياري 0.661 و 0.645 و 0.727 ما يعني المؤسسة ان

تسعى الى تحسين النتيجة الصافية من خلال تحسين المالي لزيادة الامول الخاصة بها.

المرتبة السابعة والثامنة العبارات 04 و 06 و 11 بمتوسط حسابي 1.69 و 1.64 و 1.51 على التوالي أما انحراف معياري 0.663 و 0.580 و 0.618 ما يعني المؤسسة الاقتصادية تسعى الى تحقيق الفعالية في استخدام الأصول من أجل تعليق المردودية بتحقيق الربح ورأس المال بحيث تعتبر بمثابة مقياس للفعالية الاقتصادية للمؤسسة

واخير العبارة 03 بمتوسط حسابي 1.38 على التوالي أما انحراف معياري 0.645 مما يعني المؤسسة تسعى الى تحسين مردوديتها المالية ولو بالاستدانة

ومن خلال المردودية أصبح لدى المؤسسة القدرة على تحسين الإنتاجية من خلال تحقيق التفوق على المنافسين، ما يدل على تحقق الفرضية الثانية

1. اختبار اعتدالي التوزيع (اختبار التوزيع الطبيعي):

و من اجل معرفة فيما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، نقوم بإجراء اختبار one sample (kolmogorov-smirnov test) كولموجروف-سمينوف، حيث نختبر فرضية العدم القائلة بان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ضد الفرضية البديلة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم(15) يبين اختبار اعتدالية التوزيع

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
اليقظة التكنولوجية	,192	40	,078	,868	40	,188
اليقظة التجارية	,141	40	,169	,863	40	,173
اليقظة التنافسية	,187	40	,151	,926	40	,163
اليقظة البيئية	,185	40	,159	,926	40	,103

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد طالين باعتماد على نتائج spss

يظهر جدول النتائج أن قيمة (sig) في اختبار (Smirnova-Kolmogorov) للمحورين " اليقظة الإستراتيجية وأبعاده الأربعة و مر دودية المؤسسة الاقتصادية - شركة نفضال " تساوي (0.078، 0.169، 0.151،) على الترتيب، وجميعها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) .

يظهر جدول النتائج أن قيمة (sig) في اختبار (Wilk-Shapiro) للمحاور الثالث تساوي (0.141، 0.187،) على الترتيب، وجميعها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) .

أي أن قيمة (sig) في هذه المحاور تقع في منطقة القبول، وبالتالي نرفض الفرض الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " تتبع التوزيع الطبيعي".

حيث وجدنا قيمة sig للمتغيرين اليقظة الإستراتيجية وأبعاده و مر دودية المؤسسة الاقتصادية أكبر من 0.05 اي انهما يتبعان التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: تؤثر اليقظة الإستراتيجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية "شركة نفضال".
الفرضيات الفرعية

1. تمارس المؤسسات محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية بكل مراحلها.
 - تؤثر اليقظة التكنولوجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة
 - تؤثر اليقظة التجارية على مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة
 - تؤثر اليقظة التنافسية على مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة .
 - تؤثر اليقظة البيئية على مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة .

1- إختبار الفرضيات الفرعية :

من اجل معرفة ان المؤسسة تمارس اليقظة الإستراتيجية بكل مراحلها سنقوم باختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة إرتباط بين المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع (مردودية على المؤسسة الاقتصادية) ثم انتقلنا إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا النتائج في الجدول التالي

الجدول (16): اختبار الفرضية الفرعية الأولى " بعد اليقظة التكنولوجية:

Std. Error of the Estimâtes مقدار الخطأ	معامل التحديد المصحح R^2	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط بيرسون R	المتغير المستقل	المتغير التابع
1.1912	0.849	0.852	**0,923	اليقظة التكنولوجية	مردودية على المؤسسة الاقتصادية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,305	,512		7.440	.000
اليقظة التكنولوجية	,886	.053	.942	16.815	,001

a. Predictors: (Constant) اليقظة الإستراتيجية

b. Variable Dependent: متغير تابع مردودية على المؤسسة الاقتصادية

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

الإشارة ** تدل على أن الارتباط طردي قوي وتم عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,01 (1%)
ينت نتائج الجدول (17) صحة هذه الفرضية بوجود علاقة قوية وعالية جدا ذات أثر معنوي لها تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية و مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وأظهرت نتائج الارتباط الثنائي بيرسون وجود علاقة ارتباط قوية جدا وطردية بين المتغيرين المستقل والتابع بمعامل بقيمة 0,923 وأثبتت

نتائج الإنحدار الخطي البسيط أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (مقدر الخطاء " F ") البالغة 1.1912 بدلالة إحصائية 0,001 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب 0,852 . كما جاءت قيمة بيتا Beta التي توضح العلاقة بين اليقظة التكنولوجية و مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بقيمة 0,942 وانها كلما زاد اليقظة التكنولوجية زادت مردودية المؤسسة محل الدراسة بهذا المقدر .

مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي: الشكل العام للنموذج:

$$Y = B_0 + B_1X - Y \text{ : المتغير التابع (مردودية المؤسسة الاقتصادية)}$$

X: المتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية) - B1 : معلمة الميل وتساوي 0.886 - B0 : معلمة التقاطع وتساوي

$$Y=16.815 +0.88X \text{ : ليصبح النموذج على الشكل التالي :}$$

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

الجدول (17): اختبار الفرضية الفرعية الثانية " بعد اليقظة التجارية:

Std. Error of the Estimâtes مقدار الخطأ	معامل التحديد المصحح R^2	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R بيرسون	المتغير المستقل	المتغير التابع
2.53145	0.447	0.507	**0,587	اليقظة التجارية	مردودية على المؤسسة الاقتصادية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	16.432	, 3.325		4.950	.000
اليقظة التجارية	, 997	.211	.577	4.943	,000

a. Predictors: (Constant) اليقظة الاستراتيجية

b. Variable Dependent: متغير تابع مردودية على المؤسسة الاقتصادية

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

الإشارة ** تدل على أن الارتباط طردي قوي وتم عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,00 (0%)
ينت نتائج الجدول (18) صحة هذه الفرضية بوجود علاقة متوسطة ذات أثر معنوي لها تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية و مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وأظهرت نتائج الارتباط الثنائي بيرسون وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين المستقل والتابع بمعامل بقيمة 0,587 وأثبتت نتائج الإنحدار الخطي البسيط أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (مقدر الخطاء " F ") البالغة 2.53145 بدلالة إحصائية 0,000 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب 0,507 . كما جاءت قيمة بيتا Beta التي توضح العلاقة بين اليقظة التكنولوجية ومردودية المؤسسة

الاقتصادية محل الدراسة بقيمة 0,577 وانها كلما زاد اليقظة التجارية زادت مردودية المؤسسة محل الدراسة بهذا المقدر.

مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي: الشكل العام للنموذج:

$$Y = B_0 + B_1X - Y$$

(المتغير التابع (مردودية المؤسسة الاقتصادية)

X: المتغير المستقل (اليقظة التجارية) - B1: معلمة الميل وتساوي 0.997 - B0: معلمة التقاطع وتساوي

$$Y = 4.943 + 0.99X$$

4.943 ليصبح النموذج على الشكل التالي :

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة التكنولوجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية بمقدار 0.99.

الجدول (18): اختبار الفرضية الفرعية الثانية " بعد اليقظة التنافسية:

Std. Error of the Estimâtes مقدار الخطأ	معامل التحديد المصحح R ² -	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط بيرسون R	المتغير المستقل	المتغير التابع
2.34684	0.415	0.427	**0,653	اليقظة التنافسية	مردودية على المؤسسة الاقتصادية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	22.606	1.705		13.258	.000
اليقظة التنافسية	.656	.109	.653.	6.037	.003

a. Predictors: (Constant) اليقظة الإستراتيجية

b. Variable Dependent: متغير تابع مردودية على المؤسسة الاقتصادية

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

الإشارة ** تدل على أن الارتباط طردي قوي وتم عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,03 (3%)

ينت نتائج الجدول (19) صحة هذه الفرضية بوجود علاقة قوية وعالية جدا ذات أثر معنوي لها تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية ومردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وأظهرت نتائج الارتباط الثنائي بيرسون وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع بمعامل بقيمة 0,656 وأثبتت نتائج الإنحدار الخطي البسيط أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (مقدر الخطأ " F ") البالغة 2.34684 بدلالة إحصائية 0,003 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²) الذي جاءت قيمته ب 0.427. كما جاءت قيمة بيتا Beta التي توضح العلاقة بين اليقظة التكنولوجية و مردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بقيمة 0,653 وانها كلما زاد اليقظة التكنولوجية زادت مردودية المؤسسة محل الدراسة بهذا المقدر.

مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي: الشكل العام للنموذج:

$$Y = B_0 + B_1X - Y$$

(المتغير التابع (مردودية المؤسسة الاقتصادية)

X: المتغير المستقل (اليقظة التنافسية)

- B1: معلمة الميل وتساوي 0.656

- B0: معلمة التقاطع وتساوي 6.037 ليصبح النموذج على الشكل التالي : $Y=6.307 + 0.65X$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة التكنولوجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية بمقدار 0.65.

الجدول (19): اختبار الفرضية الفرعية الثانية " بعد اليقظة البيئية:

Std. Error of the Estimâtes مقدار الخطأ	معامل التحديد المصحح R^2	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط بيرسون R	المتغير المستقل	المتغير التابع
2.75082	0.196	0.212	0,461**	اليقظة التنافسية	مردودية على المؤسسة الاقتصادية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	24.448	2.306		10.601	.000
اليقظة البيئية	.523	.144	.461	3.632	.001

a. Predictors: (Constant) اليقظة الإستراتيجية

b. Variable Dependent: متغير تابع مردودية على المؤسسة الاقتصادية

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

الإشارة ** تدل على أن الارتباط طردي قوي وتم عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,01 (1%)

ينتج نتائج الجدول (20) صحة هذه الفرضية بوجود علاقة قوية متوسطة ذات أثر معنوي لها تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة البيئية ومردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وأظهرت نتائج الارتباط الثنائي بيرسون وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين المستقل والتابع بمعامل بقيمة 0,461 وأثبتت نتائج الإنحدار الخطي البسيط أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (مقدر الخطاء " F ") البالغة 2.75082 بدلالة إحصائية 0,001 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب 0.212. كما جاءت قيمة بيتا Beta التي توضح العلاقة بين اليقظة البيئية ومردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بقيمة 0.523 وانها كلما زاد اليقظة التكنولوجية زادت مردودية المؤسسة محل الدراسة بهذا المقدر.

مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي: الشكل العام للنموذج:

$$Y = B0 + B1X$$

Y - المتغير التابع (مردودية المؤسسة الاقتصادية)

X: المتغير المستقل (اليقظة البيئية) - B1: معلمة الميل وتساوي 0.523

- B0: معلمة التقاطع تساوي 3.63 ليصبح النموذج على الشكل التالي : $Y=3.632 + 0.52X$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة التكنولوجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية بمقدار 0.5.

2- اختبار الفرضية الرئيسية:

اثر اليقظة الإستراتيجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية "شركة نפטال.

الجدول (20) : يبين إختبار الفرضية الرئيسية

الدلالة sig	Beta	T دالة الاختبار	Std. Error of the Estimâtes مقدار الخطأ	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغيرات التابع	المتغير المستقلة
0.003	0.837	10.719	1.69446	0.701	**0,837	مردودية المؤسسة الاقتصادية	اليقظة الإستراتيجية

المصدر : من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

بينت نتائج الجدول (21) صحة الفرضية الرئيسية بوجود علاقة ذات ارتباط عالية وقوية ذات أثر معنوي لها تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير محور اليقظة الإستراتيجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية, حيث جاءت قيمة الإرتباط الثنائي بيرسون 0,837 وهي قيمة معبرة على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع , وأثبتت نتائج الإنحدار الخطي المتعدد أن نموذج الإنحدار معنوي حيث جاءت قيمة الدلالة الإحصائية 0,003 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال الاعتماد على المتغيرات المستقلة (المتنبأة), وتفسر النتائج أن محور اليقظة الإستراتيجية يؤثر بنسبة 70.1% من التباين الحاصل على مردودية المؤسسة الاقتصادية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²) الذي جاءت قيمته ب0.701 اما النسبة المتبقية التي تقترب من 30% فهي ترجع الى عوامل اخرى.

كما جاءت قيمة بيتا Beta التي توضح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية ومردودية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بقيمة 0.837 وانها كلما زاد اليقظة الإستراتيجية زادت مردودية المؤسسة محل الدراسة بهذا المقدر. مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي: الشكل العام للنموذج:

$$Y = B_0 + B_1X - Y \text{ : المتغير التابع (مردودية المؤسسة الاقتصادية)}$$

$$X \text{ : المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية)}$$

$$- B_1 \text{ : معلمة الميل وتساوي } 0.837$$

$$- B_0 \text{ : معلمة التقاطع وتساوي } 10.719 \text{ ليصبح النموذج على الشكل التالي : } Y = 10.719 + 0.83X$$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة التكنولوجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية بمقدار 0.83.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين مردودية الاقتصادية للمؤسسة بشركة نفطال التي أجريت في المؤسسة بالمنطقة الصناعية بسعيدة ، حيث تم التعرف بالمؤسسة محل الدراسة، والوقوف على مستوى ممارسة لليقظة الإستراتيجية، كما هدف بدرجة أولى إلى إبراز دورها في تحسين مردودية الاقتصادية. وكان ذلك من خلال تصميم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة، وقد أشارت النتائج بعد عملية تفريغ ومعالجة أسئلة الاستبيان الموزعة باستخدام برنامج منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) (إلى ممارسة المؤسسات محل الدراسة ليقظة بطريقة منظمة في شكل دراسة أبعاد اليقظة والمتمثلة في اليقظة "التكنولوجية والتجارية والتنافسية والبيئية". أي أن المؤسسات تمارس عملية اليقظة في مفهومها البسيط،

الخاتمة العامة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اختصت بها المذكرة والتي شملت تأثير اليقظة الاستراتيجية على المردودية الاقتصادية تمكنا من التعرف على ماهية اليقظة الإستراتيجية ومردودية المؤسسة الاقتصادية ، والتي تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور والتكيف بكل ما هو جديد والعلم بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فنظام اليقظة يعني البحث عن المعلومات الجديدة والمناسبة وجمعها من اجل استخدامها في التواصل وجمع المعلومات، مما ينمي قدرتها على البقاء في السوق والنهوض بها الى مستويات أعلى خاصة في ظل هذه التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات التكنولوجية، والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والسياسية، هذا من جهة وكذلك تهدف مردودية المؤسسة الاقتصادية الى تحقيق احد الاهداف الاساسية التي تسعى اليها المؤسسة وذلك من خلال سعيها الى الاستخدام الامثل لوسائلها المتاحة مهما اختلفت طبيعتها نتيجة للتميز المتواصل الذي تحظى به المؤسسات لاستخدامها التطورات التكنولوجية والتقنية.

ولقد راينا ان مردودية المؤسسة الاقتصادية تكتسي اهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة نفسها بحيث تعتبر ضرورة اقتصادية لضمان نموها وتطورها وكذا للحفاظ على استقلاليتها

من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا الى اهم نتائج يمكن ادرجها كما يلي :

- هناك مستوى عالي في تأثير بين اليقظة الاستراتيجية بمختلف ابعادها (التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية .
 - اليقظة التكنولوجية تؤثر على مردودية المؤسسة الاقتصادية .
 - اليقظة التجارية تؤثر على مردودية المؤسسة الاقتصادية.
 - اليقظة التنافسية تؤثر على مردودية المؤسسة الاقتصادية
 - اليقظة البيئية تؤثر على مردودية المؤسسة الاقتصادية
- وعليه توصلنا الى ان المؤسسة نفعال تمارس اليقظة الإستراتيجية بكل ابعادها وتاثر على المردودية الاقتصادية .

قائمة المراجع

والمصادر

2. اقادري محمد. اطيب سعيدة . (بلا تاريخ). اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . 5.
3. احمد بن خليفة. (2014.2015). دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الإستراتيجية. جامعة بسكرة، الجزائر،
4. احمد بوربالة. (2015-2014). اليقظة الاستراتيجية في تحسين التنافسية . بسكرة .
5. اشرف عقون و محمد هبول. اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات الاتصال.
6. الجوزي غنية. (2012). اهمية اعتماد النورصة كويلة تقييم مردودي المؤسسة. الجزائر.
7. الطيب داودي و آخرون. (2007). اليقظة التكنولوجية كاداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الشلف . الجزائر.
8. العالية طحين. (2013.2014). دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة. بسكرة.
9. الياس بن ساسي د. يوسف لبقريشي. (2006). التسيير المالي الادارة المالية. الاردن . عمان.
10. اليمين فالتة. (2012.2013). اليقظة و اهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. بسكرة . الجزائر.
11. بوطنان حنان. (2017). تحليل المرودية المحاسبية الاقتصادية . سكيكدة .
12. بيار كولاس. التسيير المالي للمؤسسة. دار الطبع دينو.
13. جامعة الجزائر بومدين يوسف.: (2010). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.
14. رغب مليكة بو شقير مولوك. (2011). التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي. الطبعة الثانية ، 87.
15. سعيد كرومي . احمد عمرستي. (2010). اهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة. شلف.
16. سهيلة بو معزة . (2009-2008). دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية . الجزائر .
17. عمر عبو و هدى عبو. (2010). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المؤسسة . الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة حسيبة بو علي . شلف.
18. فتيحة شابي و اخرون. (2005). التدقيق المحاسبي و اثره على مردودي المؤسسة. المدينة.
19. فوزي عبد الخليل. (2000). التحليل المالي. الاسكندرية: دار العالمين.
20. محمود جمام و اميرة دباش . تعزيز التنافسية عن طريق النيات اليقظة الاستراتيجية . ام بواقي.
21. ناصر دادي عقون. (1990). تقنيات مراقبة التسيير. الجزائر: دار المحمدية العامة.
22. نصيرة علاوي. اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير على المؤسسة (الإصدار 111.112).
23. نور الدين قولجيل. (بلا تاريخ). مرجع سبق ذكره . 44.
24. نور العابدين قوعيل. (2012/2011). دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، جامعة باجي مبتار عنابو، اعزاز، .
25. نور العابدين قولجيل. (2004-2003). القطة الاستراتيجية. 44.

- .26 .compt-analytique .outil de gestion aide décision gausset et marge rin . (صفحة 26).
- .27 .G.Depalles .(1990) .*gestion financier de l'entreprise*.sirrey .paris
- .28 .P.A Dufigor Anne Gaznel .(1983) .*introduction a la finance de l'entreprise* .paris
- .29 .pierre conso .(1997) .*la gestion financière de l'entreprise 7ème* .paris

الملاحق

استمارة الاستبيان

السادة موظفي المؤسسة

تحية طيبة و بعد :

*في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم لتسيير ، تخصص إدارة الانتاج و التموين بجامعة الدكنور مولاي الطاهر- سعيدة .
تحت عنوان "تأثير اليقظة الإستراتيجية على مردودية المؤسسة الاقتصادية" .

يسرني ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آرائكم و مقترحاتكم حول ما تضمنه من تساؤلات .
لكم جزيل الشكر و الاحترام

الطالبان :

- بن عومر كروم
- بن عومر محمد امين

المحور الاول : البيانات الشخصية

1- الجنس :

ذكر انثى

2- العمر :

*أقل من 29 سنة * من 30 الى 39 سنة

*من 40 الى 50 سنة * اكبر من 50 سنة

3- المستوى العلمي :

*ثانوي * جامعي * دراسات اخرى

4- المنصب الوظيفي :

*المسير *عامل اداري *مساعد مح

5- عدد سنوات الخبرة :

*اقل من 5 سنوات *من 5 سنوات الى 10 سنوات

*اكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني : محاور الدراسة :

اولا: اليقظة الاستراتيجية : يهدف هذا المحور الى معرفة مستوى تطبيق انواع اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية ، التجارية ، التنافسية ، البيئية)، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) امام درجة القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة

الرقم	عبارات القياس	موافق	محايد	غير موافق
اولا :اليقظة التكنولوجية				
1	*تمتلك المؤسسة مصلحة البحث و التطوير			
2	*تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لترويج سلعتها			
3	* تقوم المؤسسة بعقود تعاون و شراكة لجلب تكنولوجيات جديدة			
4	*تقوم المؤسسة بمشاريع ابحاث و تطوير تكنولوجياتها			
ثانيا : اليقظة التجارية				
5	• تبحث المؤسسة على فرص الدخول الى اسواق جديدة			
6	• تعمل المؤسسة على تحسين علاقتها مع مورديها			
7	• تقتني المؤسسة منتجاتها و خدماتها باقل التكاليف لخلق ميزة			
8	التكلفة الاقل • تحفز على مراقبة أنشطة منافسيها			
ثالثا : اليقظة التنافسية				
9	• لدى المؤسسة معلومات عن الاداء الحالي للمنافسين			
10	• تحدد المؤسسة العماء الذي تريد استهدافهم			
11	• تنشئ المؤسسة علاقات مع كافة اصحاب المصالح لتعزيز			
12	ميزتها التنافسية • تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين			
رابعا : اليقظة البيئية				
13	• تراعي مؤسستكم امن و سلامة العمال اثناء تأدية مهامهم			
14	• تتابع المؤسسة القوانين و التشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة			
15	• المؤسسة تراعي الظروف الاجتماعية للعمال			
16	• تتواصل المؤسسة باستمرار مع مختلف لتبادل الاراء و الخبرات			

المحور الثاني : مردودية المؤسسة الاقتصادية

الرقم	عبارة القياس	موافق	محايد	غير موافق
1	• تعتبر المردودية من الاهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة و توجه الموارد لتحقيقها.			
2	• تحقيق المردودية يتطلب تحقيق التكامل بين العناصر المادية و المعنوية للمؤسسة .			
3	• تتعلق المردودية بالربح و رأس المال .			
4	• تعبر المردودية الاقتصادية على تحقيق الفعالية في استخدام الاصول .			
5	• تحلل المردودية المالية الى عدل الربحية الاجمالية و معدل دورات رديئة و العكس صحيح .			
6	• يمكن المؤسسة ان تحسن مردوديتها المالية بالاستدانة			
7	• تحسين المالية من خلال النتيجة الصافية الى الاموال الخاصة .			
8	• تساعد المردودية في اتخاذ القرارات			
9	• المؤسسة يمكن ان تحقق ربح بدون ان يكون لها مردودية			
10	• تعتبر المردودية بمثابة مقياس للفعالية الاقتصادية للمؤسسة			
11	• تسمح مؤشرات قياس المردودية بمعرفة الوضعية الاقتصادية للمؤسسة			
12	• نشاطات المؤسسة تؤثر على مردودية المؤسسة الاقتصادية			
13	• تلعب المردودية دورا جوهريا في تامين وتطوير المؤسسة الاقتصادية			
14	• يمثل تحليل المردودية محاولة رشيدة من اجل السماح باصدار حكم على مستوى دخل المؤسسة الاقتصادية			

الملاحق

متغير الجنس

الجنس					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
67,5	67,5	67,5	27	ذكر	Valide
100,0	32,5	32,5	13	أنثى	
	100,0	100,0	40	Total	

متغير السن

السن					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
2,5	2,5	2,5	1	سنة 29 من اقل	Valide
45,0	42,5	42,5	17	سنة 30-39 بين	
90,0	45,0	45,0	18	سنة 40-50 بين	
100,0	10,0	10,0	4	سنة 50 من اكبر	
	100,0	100,0	40	Total	

متغير المستوى التعليمي

التعليمي المستوى					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
17,5	17,5	17,5	7	ثانوي	Valide
82,5	65,0	65,0	26	جامعي	
100,0	17,5	17,5	7	أخرى دراسات	
	100,0	100,0	40	Total	

متغير المنصب الوظيفي

الوظيفي المنصب					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
17,5	17,5	17,5	7	مسير	Valide
87,5	70,0	70,0	28	ادارة عامل	
100,0	12,5	12,5	5	محاسب مساعد	
	100,0	100,0	40	Total	

الخبرة سنوات عدد					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
12,5	12,5	12,5	5	سنوات 05 من أقل	Valide
32,5	20,0	20,0	8	سنوات 10 - 05 من	
100,0	67,5	67,5	27	سنوات 10 من أكثر	
	100,0	100,0	40	Total	

Statistiques

		تمثل المؤسسة مصلحة البحث و التطوير	تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لترويج سلعتها	تقوم المؤسسة بعقود تعاون و شراكة لجلب تكنولوجيا جديدة	تقوم المؤسسة بمشاريع أبحاث و تطور تكنولوجياها	اليقظة التكنولوجية
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,6750	2,5250	2,4750	2,5750	2,6250
	Ecart type	,72986	,84694	,87669	,81296	,67700

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.33
موافق	من 2.34 إلى 3

Table de fréquences

تمتلك المؤسسة مصلحة البحث و التطوير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
	محايد	1	2,5	2,5	17,5
	موافق	33	82,5	82,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لترويج سلعتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	22,5	22,5	22,5
	محايد	1	2,5	2,5	25,0
	موافق	30	75,0	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملاحق

تقوم المؤسسة بعقود تعاون و شراكة لجلب تكنولوجيايات جديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	25,0	25,0	25,0
	محايد	1	2,5	2,5	27,5
	موافق	29	72,5	72,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بمشاريع أبحاث و تطور تكنولوجياياتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	20,0	20,0	20,0
	محايد	1	2,5	2,5	22,5
	موافق	31	77,5	77,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	عبارات المحور الأول : اليقظة التكنولوجية
موافق	0,72986	2,6750	33	1	6	التكرار	تمتلك المؤسسة مصلحة البحث و التطوير
			82,5	2,5	15,0	النسبة (%)	
موافق	0,84694	2,5250	30	1	9	التكرار	تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لترويج سلعتها
			75,0	2,5	22,5	النسبة (%)	
موافق	0,87669	2,4750	29	1	10	التكرار	تقوم المؤسسة بعقود تعاون و شراكة لجلب تكنولوجيايات جديدة
			72,5	2,5	25,0	النسبة (%)	
موافق	0,81296	2,5750	30	1	9	التكرار	تقوم المؤسسة بمشاريع أبحاث و تطور تكنولوجياياتها
			75,0	2,5	22,5	النسبة (%)	
موافق	0.677,	2,6250	نتيجة المحور الأول				

Table de fréquences

Statistiques

	تبحث المؤسسة على فرص الدخول في أسواق جديدة	تعمل المؤسسة على تحسين علاقاتها مع مورديها	تقتني المؤسسة منتجاتها و خدماتها بأقل التكاليف لخلق ميزة التكلفة الأقل	تحفز على مراقبة أنشطة منافسيها	اليقظة التجارية
N	Valide 40	40	40	40	40
	Manquant 0	0	0	0	0
	Moyenne 2,5750	2,7750	2,4250	2,5500	2,5625
	Ecart type ,78078	,61966	,90263	,81492	,65229

تبحث المؤسسة على فرص الدخول في أسواق جديدة

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	17,5	17,5	17,5
	محايد	3	7,5	7,5	25,0
	موافق	30	75,0	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تحسين علاقاتها مع مورديها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	1	2,5	2,5	12,5
	موافق	35	87,5	87,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تفتني المؤسسة منتجاتها و خدماتها بأقل التكاليف لخلق ميزة التكلفة الأقل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	27,5	27,5	27,5
	محايد	1	2,5	2,5	30,0
	موافق	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تحفز على مراقبة أنشطة منافسيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	20,0	20,0	20,0
	محايد	2	5,0	5,0	25,0
	موافق	30	75,0	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	عبارات المحور الثاني : اليقظة التجارية
موافق	0,78078	2,5750	30	3	7	التكرار	تبحث المؤسسة على فرص الدخول في أسواق جديدة
			75,0	7,5	17,5	النسبة (%)	
موافق	0,61966	2,7750	35	1	4	التكرار	تعمل المؤسسة على تحسين علاقاتها مع مورديها
			87,5	2,5	10,0	النسبة (%)	
موافق	0,90263	2,4250	28	1	11	التكرار	تفتني المؤسسة منتجاتها و خدماتها بأقل التكاليف لخلق ميزة التكلفة الأقل
			70,0	2,5	27,5	النسبة (%)	
موافق	0,81492	2,5500	30	2	8	التكرار	تحفز على مراقبة أنشطة منافسيها
			75,0	5,0	20,0	النسبة (%)	
موافق	0,65229	2,5625	نتيجة المحور الثاني				

Table de fréquences

Statistiques

		لدى المؤسسة معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين	تحدد المؤسسة العملاء التي تريد استهدافهم	تنشأ المؤسسة علاقات مع كافة أصحاب المصالح لتعزيز ميزتها التنافسية	تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين	البقطة التنافسية
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,3000	2,3250	2,3500	2,5000	2,4000
	Ecart type	,93918	,88831	,89299	,81650	,73554

لدى المؤسسة معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	13	32,5	32,5	32,5
	محايد	2	5,0	5,0	37,5
	موافق	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تحدد المؤسسة العملاء التي تريد استهدافهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	27,5	27,5	27,5
	محايد	5	12,5	12,5	40,0
	موافق	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تنشأ المؤسسة علاقات مع كافة أصحاب المصالح لتعزيز ميزتها التنافسية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	27,5	27,5	27,5
	محايد	4	10,0	10,0	37,5
	موافق	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	20,0	20,0	20,0
	محايد	4	10,0	10,0	30,0
	موافق	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	