



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم التسيير
تخصص: إقتصاد و تسيير مؤسسة
بعنوان

دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إشراف الأستاذ:

لواتي خاتمة

إعداد الطالبين:

■ سليمان عبد الحميد

■ محمدي تاج

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	استاذ مساعد "ا"	أ- اوجامع ابراهيم
مشرفا	استاذة محاضرة "أ"	أ-لواتي خاتمة
ممتحنا	استاذة محاضرة "ا"	أ- غلاي نسيمه

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر و عرفان

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك ، تباركت يا رب و تعاليت في البداية نشكر الله عزوجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع .

كما نتقدم بأعز شكرنا و خالص تقديرنا للأستاذة المشرفة " **لواتي خاتمة** "

لقبولها الإشراف على العمل الذي قمنا به ، و لما قدمته لنا من نصائح و توجيهات مفيدة

طول فترة إعداد البحث ، فكانت بحق ممن قال فيه المولى عزوجل " **إنما يخشى الله من**

عباده العلماء " سورة فاطر-28 –

كما نتقدم بعبارات الشكر و التقدير لكل أساتذتنا

و إدارة جامعة بلحاج بوشعيب ،

و أخيرا نقدم تشكراتنا لكافة الإخوة و الزملاء و الأصدقاء الذين مدولنا يد العون و المساعدة

ولو بالسؤال عن مصير هذا البحث.

الإهداء:

أهدي تخرجي أول الله عزوجل لما وصلت إليه .

إلى قرة العين حبيبي و سيدي رسول الله صلى الله عليه و سلم

أهدي ثمرة جهدي الى التي حملتني و حممتني و منحنتني الحياة , و احطتني بحنانها , أُمي

الغالية التي حرصت على تعليمي بصبرها و تضحياتها في سبيل نجاحي

إلى أبي رحمه الله الذي دعمني في مشواري الدراسي مند خطواتي الأولى الى المدرسة ,

الذي زرع في نفسي حب العلم والعمل أرفع رأسي إفتخارا و إعتزازا به حبيبي الغالي اطل الله

في عمره

الملخص:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة بأهتمام العديد من الباحثين لما له من أثر بليغ على منظمات الاعمال الذي يحدد فشل او نجاح تلك المنظمة و مدى مساهمتها في تطوير كفاءتها من اجل زيادة الإنتاج في المنظمة و تطوير منتجاتها و من خلال ذلك هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الكفاءات في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت ، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية و وزع على عينة مكونة من 30 ثلاثين موظف .

كما تم استخدام البرامج الاحصائي **EXCEL** في معالجة و تحليل بيانات الدراسة و قد توصلنا في الأخير إلى أنه يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على تطوير الكفاءات في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت .

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية ، تطوير الكفاءات ، القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية .

Résumé :

La question de la culture organisationnelle a récemment attiré l'attention de nombreux chercheurs en raison de son impact profond sur les organisations d'entreprise, qui détermine l'échec ou le succès de cette organisation et l'étendue de sa contribution au développement de son efficacité afin d'augmenter la production dans l'organisation et développer ses produits. A travers cela, cette étude visait à identifier l'impact de la culture organisationnelle sur le développement des compétences dans la Direction du Commerce de l'état de l'Ain Temouchent, où le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte des données primaires et diffusées à un échantillon de 30 trente salariés.

Les programmes statistiques EXCEL ont également été utilisés dans le traitement et l'analyse des données de l'étude, et nous avons finalement conclu qu'il existe un impact de la culture organisationnelle sur le développement des compétences dans la Direction du Commerce de l'Etat d'Ain Temouchent.

Mots-clés : culture organisationnelle, développement des compétences, valeurs organisationnelles, croyances organisationnelles, normes organisationnelles, attentes organisationnelles

قائمة المحتويات

Erreur ! Signet non défini. المقدمة العامة:

الفصل الأول

اليقظة الإستراتيجية

Erreur ! Signet non défini. تمهيد :

Erreur ! Signet non défini. المبحث الأول : ماهية اليقظة الإستراتيجية

Erreur ! Signet non défini. المطلب الأول : اليقظة الإستراتيجية

Erreur ! Signet non défini. المطلب الثاني : أهمية اليقظة الإستراتيجية

Erreur ! Signet non défini. المطلب الثالث: مميزات اليقظة الإستراتيجية و دورها

Erreur ! Signet non défini. المبحث الثاني : ماهية اليقظة الاستراتيجية

Erreur ! Signet non défini. المطلب الأول : أنواع اليقظة الإستراتيجية

Erreur ! Signet non défini. المطلب الثاني: آليات اليقظة الإستراتيجية

Erreur ! Signet non défini. المطلب الثالث : طرق عملية اليقظة وعملية قياسها

Erreur ! Signet non défini. خلاصة الفصل :

الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء في المؤسسة

19 تمهيد :

20 المبحث الأول : ماهية الأداء في المؤسسة

20 المطلب الاول : مفهوم الأداء

20	المطلب الثاني : مكونات الاداء
21	المطلب الثالث : أنواع و محددات الأداء
23	المبحث الثاني: تقييم و قياس الأداء في المؤسسة
23	المطلب الأول: معايير الأداء
25	المطلب الثاني : خطوات و العوامل المؤثرة في تقييم الأداء.....
29	المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء
31	المبحث الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة
31	المطلب الأول: دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة
32	المطلب الثاني : دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة
32	المطلب الثالث:اليقظة البيئية
34	خلاصة الفصل :

الفصل الثالث

دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز

33	المبحث الأول : مديرية التوزيع العاز و الكهرباء (سونلغاز) لعين تموشنت :
33	المطلب الأول : التعريف بمديرية التوزيع لعين تموشنت :
34	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية
37	المطلب الثالث : مهام المديرية و أهدافها
39	المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة
39	المطلب الاول: منهج وحدود الدراسة
39	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة
42	المطلب الثالث:المعالجة الإحصائية:

43	المبحث الثالث :عرض و مناقشة النتائج وإختبار الفرضيات
43	المطلب الاول :عرض و مناقشة البيانات الشخصية
47	المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبانة
54	المطلب الثالث : عرض و مناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة
73	خلاصة الفصل :
Erreur ! Signet non défini.	الخاتمة العامة:

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

الفهرس

قائمة الجدول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
01-01	يمثل ممثلو دور اليقظة و خصائصهم	13
02-02	معايير الأداء	24
02-03	يوضح مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة	40
03-03	يوضح تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها	40
04-03	يوضح إحصائيات خاصة باستمارة الاستبيان	42
05-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	43
06-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	45
07-03	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	45
08-03	يمثل توزيع افراد العينة	46
09-03	يمثل الاتساق الداخلي لفقرات المحور الاول	48
10-03	يمثل اختبار ثبات الاستبيان للمحور الثاني باستعمال معامل ألفا كرومباخ	51
11-03	يوضح نتائج أفراد العينة عن فقرات المحور الأول	54
12-03	يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الثالث	55
13-03	يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الرابع	57
14-03	(: يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الخامس	58
15-03	يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الثاني	60
16-03	يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الأول	64
17-03	يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الثالث	66
18-03	يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الرابع	67
19-03	يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الخامس	68
20-03	يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الثاني	79

قائمة الأشكال:

صفحة	عنوان الشكل	رقم
9	المعلومات المستعملة في اليقظة التكنولوجية	01-01
11	يمثل الليات اليقظة الاستراتيجية	02-01
12	يمثل ممثلو عملية اليقظة	03-01
27	خطوات تقييم الأداء	01-02
29	العوامل المؤثرة في تقييم الأداء	02-02
33	الهيكل التنظيمي للمديرية	01-03
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	01-03
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	02-03
46	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	03-03
46	يمثل توزيع افراد العينة	04-03

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
81	استبيان	ملحق رقم 01
82	قائمة المحكمين	ملحق رقم 02
		ملحق رقم 03

المقدمة العامة

منذ أن بدأت الخطوات الأولى للبشرية على ظهر الأرض والإنسان يتنافس مع قسوة الطبيعة من أجل استمرارية حياته وتحسينها، فأمن لنفسه المأكل والملبس والمسكن. ولكن طموحه كان أكبر، فوظف نعمة العقل التي وهبها له الله وأخذ يستطلع ويستكشف كل ما حوله حتى تمكن من تفسير الكثير من الظواهر والإجابة على الكثير من الأسئلة، فطبّق معارفه العلمية في حياته ومجتمعه.

وانتقل الإنسان بذلك من رقي إلى رقي صاحبه تعقد الحياة وظهور مشاكل داخل المؤسسة وخارجها، الأمر الذي حفّز على ظهور أفكار ومدارس عديدة للفكر التنظيمي اهتمت بإيجاد الحلول لها. ولم يتوقف التقدم ولا حتى التعقد عند هذا الحد، بل امتد في وقتنا الحالي ومع تنامي المنافسة أن مسّ جوانب عديدة من البيئة، فأدى إلى ظهور والتغيير في الكثير من المفاهيم كبروز ظاهرة العولمة.

إن هذه البيئة وما تحمله من تقلبات وتحولات تدفع المؤسسة إلى التحسين المستمر في أداءها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بينها وبين البيئة قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية.

وبناء على التطورات السابقة الذكر، تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي بما فيه من يقظة تكنولوجية، تجارية ويقظة تنافسية، وهذا بغرض رصد وجلب كل ما يتعلق بشأن منافسيها بدءا بمعرفة أهم منافسيها في السوق، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية، وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة. ولتحقيق هذا الغرض على المؤسسة القيام بتصميم نظام معلومات يكفل لها بجمع ومعالجة ونشر المعلومات عند الضرورة إلى مختلف المستويات الإدارية.



تلك المعلومات التي أصبحت موردا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد البشرية، المالية والمادية بالنسبة للمؤسسات وللعالم على حد سواء. حيث أصبحت المعلومة تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمؤسسة وتمنحها قدرة أكبر وأسرع على الاستجابة لمتطلبات السوق سواء على المستوى الإنتاج أو التوزيع.

الاشكالية الرئيسية: مما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي

كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين اداء مؤسسة سونلغاز؟

الاسئلة الفرعية:

- 1- هل تساهم اليقظة التنافسية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
- 2- هل تساهم اليقظة التجارية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
- 3- هل تساهم اليقظة التكنولوجية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
- 4- هل تساهم اليقظة البيئية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

الفرضيات:

- 1- تساهم اليقظة التنافسية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة .
- 2- تساهم اليقظة التجارية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة .
- 3- تساهم اليقظة التكنولوجية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة .
- 4- تساهم اليقظة البيئية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة .

أهمية الدراسة :

وتكمن أهمية هذا البحث من خلال تبين أهمية اليقظة الإستراتيجية في استمرارية حياة المؤسسة وفي تفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات انطلاقا من رصد بيئتها التي تُؤثر وتتأثر بها. و وظيفة مراقبة التسيير



ولهذا البحث أهمية أيضا على المستوى التطبيقي للمؤسسات الجزائرية، إذ من خلاله نحاول إبراز ضرورة تكيف وتأقلم المؤسسة مع الظروف الحالية للبيئة المتميزة بالتغير المستمر بتطبيقها لأساليب تسييرية جديدة وحديثة.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملية اليقظة؛
- تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق إستراتيجية اليقظة وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- محاولة إبراز عملية تطبيق مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية.

دوافع اختيار الموضوع :

وتعود دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع بالدرجة الأولى دون غيره من المواضيع إلى:

- بحكم التخصص العلمي الذي درسناه، وروح الفضول في اكتشاف خبايا وكنه هذا الموضوع؛
- يقيننا الشخصي بأهمية هذا الموضوع، وكذا الدور الذي تلعبه اليقظة في استمرارية تنافسية المؤسسة؛
- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد وفي مجال تخصص إدارة الأعمال.

المنهج المتبع :

وللإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

لهذا تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع؛

- المقابلات والزيارات الميدانية؛

- المصادر الأخرى كمواقع الإنترنت ومختلف الوثائق الأخرى.

صعوبات الدراسة:

أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فلخصها على العموم في مايلي:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع، مع ندرتها باللغة العربية؛

- صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

الدراسات السابقة :

■ دراسة كرعلي أسماء : **اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك** , دراسة مرجعية مقارنة

للبنوك العاملة بولاية البويرة , مذكرة ماجستير , تخصص تسويق , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة بومرداس ,

2014 , من أهم الفرضيات التي تناولتها الدراسة تميز البيئة البنكية بالتعقيد و عدّه التأكيد نتيجة التغييرات

المسارعة والمستمرة , البعد التكنولوجي ابرز متطلبات القدرة التنافسية , سمحت هذه الدراسة بالتعرف على الدور

الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين أداء البنوك كما تمكنت من إظهار العلاقة بين البرامج و التقنيات المستعملة من

قبل البنوك , خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تبني البنوك الجزائرية لخلايا تعمل على رصد التطورات التكنولوجية ,

كما اقترحت إلزامية تخصيص مواقع الكترونية متخصصة في تقديم خدمات بنكية متنوعة .

■ دراسة علاوي نصيرة : اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة , دراسة حالة مؤسسة موبليس , مذكرة ماجستير , تخصص إدارة الأعمال , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان , 2011 , هدفت الدراسة إلى تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و توليد البدائل الإستراتيجية الممكنة و كيفية إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية و بما يتلاءم و متطلبات البيئة التنافسية , حيث توصلت الباحثة إلى أن اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال المراقبة و التحليل التقني و التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية .

■ دراسة رتيبة نحاسية : دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية , دراسة حالة الشركة الجزائرية للخطوط الجوية , مذكرة ماجستير , تخصص إدارة الأعمال , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر , 2003 , سمحت هذه الدراسة من معرفة منهجية السير لكي نصل إلى مبعغى الدراسة , وكانت مستوفاة لعدة أبعاد من اجل أن تثبت علاقة تعددية تبين دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية و جعلها مستوفاة لما تجمعه و تحلله اليقظة اتجاه المنافسين .

■ مذكرة منصف بن خديجة : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة , دراسة حالة وحدة الدهن يسوق أهراس , رسالة ماجستير , تخصص إدارة أعمال , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة بأجي مختار , 2006 , هدفت هذه الدراسة إلى عملية تشخيص لتواجد توجهات لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة و هل تقوم هذه الأخيرة بتبني هذا التوجه عند صياغتها قراراتها الإستراتيجية و هل تحمل الإلمام الكامل و الشامل من ناحية التشخيص الاستراتيجي الذي يسبق التخطيط الاستراتيجي .

تقسيم البحث :

وقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية:



- تطرقنا في الفصل الأول اليقظة الإستراتيجية

- أما الفصل الثاني الإطار النظري للأداء في المؤسسة

- أما الفصل التطبيقي فكان إسقاط لدراستنا النظرية على مؤسسة سونلغاز عين تموشنت

الفصل الأول

اليقظة الإستراتيجية

تمهيد :

تعتبر اليقظة الإستراتيجية مورد أساسي لتزويد المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسات بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس علمية تعتبر المفتاح الأساسي للتنافس في جميع القطاعات ، فتبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها كما تبحث عن وسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدراتها على الدفاع والهجوم وكذا السبل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق ، لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية العامة بواسطة اليقظة الاستراتيجيه هو أمر ضروري إذا تعتبر هذه الأخيرة من بين احد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها، لهد تطرقنا في هذا الفصل لليقظة الإستراتيجية و قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
- المبحث الثاني: أنواع و مراحل اليقظة الإستراتيجية
- المبحث الثالث: ممثلو و آليات قياس اليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول : ماهية اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية

قبل الحديث عن مفهوم اليقظة في مجال إدارة الأعمال ، نوضح معنى كلمه اليقظة فهي مأخوذة من المصطلح اللاتيني "veille" والتي تعني السهر و تقال عن الإنسان كما تقال أيضا عن المؤسسة ، فيمكن القول عن المؤسسة أنها "يقظة " إذا كانت واعية بما يحصل في المحيط من تطورات وتغيرات ، هذا الوعي و الاستماع يمكنها من اتخاذ القرارات الفعالة والقيام بالأفعال المناسبة في الوقت المناسب .
ويمكن تقسيم مصطلح اليقظة الإستراتيجية كما يلي :

- اليقظة :عموما الشخص يكون في إحدى الحالات التالية في حالة نوم أو حلم ، في حالة يقظة أو تيقظ ، وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أي تكون حواسه متفتحة على العالم من حولنا .¹
 - الإستراتيجية : الإستراتيجية هي التخطيط الطويل الأجل و الشامل ، تتعلق بتحقيق التوافق و الانسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف ؛ فالإستراتيجية تهدف إلى تحديد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال القرارات و الخيارات التي تتبناها في ظل الإمكانيات المتاحة .²
- إن مفهوم اليقظة ارتبط في أوروبا بالمعلومات التكنولوجية في حين ارتبط مفهومها في الولايات المتحدة الأمريكية بالمنافسة ، فاليقظة الإستراتيجية ليست بمجرد عمل محدود بمراقبه بسيطة للمحيط بل هي عمل تطوعي فهي كإدارة تسعى دوما إلى التوقع في الوقت المناسب .
- كما عرفت اليقظة على أنها نشاط إنساني قديم و المؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجه دائما للاستعلام و مراقبة لاسيما وضعها التنافسي و معرفه اتجاهات أسواقها و إذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينيات إلا انه لم يظهر في فرنسا إلا في نهاية الثمانينيات وإنشاء الجمعية المهنية في اليقظة الإستراتيجية "SCIP" سنة 1986 .³

و عرفت اليقظة الإستراتيجية كذلك على أنها عملية تنظيمية معقدة تستهدف ضمان وديمومة المؤسسة واستمرارية نشاطها حيث تقوم برصد أية معلومة أو إشارة ضعيفة في محيطها الواسع بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الاستباق

¹ - نحاسية رتيبة ، اهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية دراسة حالة الخطوط الجوية ، مذكرة ماجيستر ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2002/2001 ، ص 70 .

² - قايد نور الدين ، المؤشرات البينية و الابداع التكنولوجي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة ،جامعة منتوري قسنطينة ، 2009/2008،ص96.

³ عبد الفتاح بوخخم ، عائشة مصباح ، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع للميزة التنافسية في ظل العولمة ، جامعة حسبية بن بوعلوي ، الشلف ، 2010 ، ص 06.

إلى استغلال الفرص و تجنب المخاطر والتهديدات الخارجية والتقليل من حاله عدم التأكد واليقين.¹

المطلب الثاني: أهمية و دور اليقظة الإستراتيجية

الفرع الأول: أهمية اليقظة اللاستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرار من خلال ملاحظه وتحليل البيئة المؤسساتية و الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من اجل استخراج الفرص والتهديدات ، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية ويمكن تلخيص أهميتها في ما يلي :

- تسمح اليقظة الإستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لان المعلومات التي يتم جمعها قادرة على تحسين الخصائص التقنية للمنتج،جودته وتخفيض تكلفته؛
- تسمح اليقظة الإستراتيجية بسهولة نقل المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح لها أيضا بمراقبه مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- تسمح اليقظة الإستراتيجية بالتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
- تعد وسيلة استراتيجية للتسيير أين تكشف خليه اليقظة التهديدات و الفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة و المنافسة في السوق .
- ومن أهم المزايا التي حققتها اليقظة ما يلي :²
- ❖ زيادة التآزر والتعاون في المؤسسة ؛
- ❖ الحصول على المزيد من المعارف والخيارات؛
- ❖ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.

الفرع الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملا في المؤسسة ، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف هي : التوقع ، الاكتشاف ، المراقبة ، التعلم، و تتمثل في مايلي:³

- التوقع : و هو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط؛
- الاكتشاف : اكتشاف منافسين جدد أو محتملين ، المؤسسات التي يمكن شرائها ، أو التي يمكن عقد شراكة معها من أجل التطوير ، و اكتشاف الفرص في السوق؛

¹ أيمن جنادي ،مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية العدد (96) المجلد (23) ، سنة 2017. ص 22 .

² المرجع نفسه.

³ غسان قاسم داوود اللامي ،تكنولوجيا المعلومات في منظمات المعلومات ،دار الوثام ، عمان، الاردن ، 2010، ص 109 .

- المراقبة : مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق ، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تمس أو تستهدف النشاط ، التنظيمات التي تستطيع أن تغير في النشاط؛
 - التعلم : تعلم خصائص الأسواق الجديدة ، خطأ و نجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل إعادة تقدير المشاريع ، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.
- نلاحظ أن نظام اليقظة يجمع بين أسلوبين متكاملين : الإنذار ، و المتابعة ، الأول ينبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة . و الثاني يسمح بتتبع التطورات.

المبحث الثاني : أنواع و مراحل اليقظة الاستراتيجية

المطلب الأول : أنواع اليقظة الإستراتيجية

إن لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع تستخدمها المؤسسة حسب احتياجاتها و حسب الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه أو من اجل التوصل إلى قرارات معينة و معلومات محددة وتميز الأنواع التالية :

1- اليقظة التنافسية :

تعد اليقظة التنافسية اليقظة الخاصة بجمع مختلف المعلومات المتواجدة في البيئة التنافسية، كما أنها تتعلق بالمتابعة الدقيقة و الصارمة لتحركات المنافسين ،حتى يتم فهم سلوك المنافسين و استباق المستقبل ، فالمؤسسة في هذا الصدد تقوم بجمع كل المعومات التي تراها نافعة ، و تصنف هذه المعلومات إلى نوعين كما يلي:¹

أولا المعلومات الكمية : تتمثل في:

- الأداء الحالي للمنافسين ؛
- إستراتيجية المنافس ؛
- الأهداف الجديدة للمنافس؛
- قدرات المنافسين؛
- الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافس.

ثانيا: المعلومات النوعية : تتمثل في :

¹ بلال خلف السكارنة ، الريادة و ادارة منظمات الاعمال ، دار المسيرة ،عمان ، الاردن، 2008، ص 252 .

- الجهود المبذولة في ميدان البحث و التطور ؛
 - العلاقات مع الموردين الجدد؛
 - إطلاق المنتجات الجديدة ؛
 - الأسواق الجديدة؛
 - تطور حصة السوق .
- و ترتبط المعلومات المجمعة بشكل كبير بحدة المنافسة ضمن قطاع النشاط حيث هناك عدة تغيرات من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة و خاصة بما يلي:
- منافسين كثيرين و متوازنين : يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق، ويكون من الصعب مراقبة العدد الكبير من المنافسين في نفس الوقت ، و الأمر الأكثر فعالية هو الملاحظة المستمرة لحصص السوق ؛
 - بطء نمو القطاع : وهنا يجب مراقبة نمو القطاع و مقارنته؛
 - اختلاف المنافسين : يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين حتى يكون هناك إمكانية للمفاجأة .
 - حاجز الدخول ضعيف: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد.
- فالمؤسسة إذا مطالبة بالحرص على المعلومات التنافسية و من تم يجب أن تبقى يقظة و تتحصل على معلومات عن المنافسين الجدد و لهذا يجب المرور بأربعة مراحل لأجل تصميم نظام ذكاء متأقلم :
- تصميم النظام: تحدد العناصر و المعلومات الأساسية و كذا المصادر المرتبطة بها ، تعيين الموارد البشرية و الميزانيات اللازمة لها ؛
 - جمع المعلومات: وتكون مستوحاة من قوة البيع، الوسطاء، الموردون و انطلاقا من التحليل الوثائقي كالمصادر الرسمية و التقارير و المقالات؛
 - التقييم و التفسير: ويتم التحقق من مدى صحة عناصر المعلومات و تسعى المؤسسة بهيكلها و تنظيمها إلى الطريقة الأكثر إيجاء؛
 - بث المعلومات وتحيينها: تحول المعلومات إلى المقررين المعنيين مع جعل المعطيات متزامنة مع الأحداث من اجل أخذ القرار المناسب.¹

¹ قايد نور الدين، مرجع سابق ، ص 101 .

ونستطيع القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا فعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة و الجمعية في إطار يمس كل ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية و في استمرارية أدائها ، كما نشير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي ، فعدد المعلومات و المعطيات التي تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى و توجه إلى مستعمليها تؤخذ بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار .¹

2- اليقظة التكنولوجية :

اليقظة التكنولوجية هي ملاحظة و تحليل المحيط العلمي، التقني، والتكنولوجي و التأثيرات الاقتصادية الحالية و المستقبلية من اجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطور .²

وتعرف اليقظة التكنولوجية على أنها العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات و التكنولوجيا المستعملة من طرف زبائنها ، مورديها وشركائها في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها و إنما على مستقبل زبائنها، مورديها، شركائها و منافسيها و اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة من خلال التعريف السابقة نستنتج أن اليقظة التكنولوجية هي الأداة التي يتم من خلالها :

- ❖ جمع المعلومات العلمية، التقنية و التكنولوجية؛
- ❖ رصد التطورات التكنولوجية ، الاكتشافات العلمية و التطور في حاجات الزبائن ؛
- ❖ تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين ؛
- ❖ الكشف عن الفرص و استغلالها و تفادي التهديدات .

ففي عملية البحث يتم استخدام على العموم معلومات مستمدة من مخابر البحث عادة ، و عندما يتم اكتشاف شيء جديد يكون من الضروري حماية براءة الاختراع ، هذه الأخيرة تضم معلومات تقنية مثيرة للاهتمام تكون عادة مدعومة ببرامج معالجة مثل التحليل الإحصائي و من تم تأتي مرحلة التنفيذ و تتعلق بمعلومات تكنولوجية مكتملة لتلك الموجودة في براءة الاختراع ، و هي صعبة الجمع و غير منتشرة ، أما المعلومات التقنواقتصادية فهي تظهر في نتائج اقتصادية كالسعر، الطاقة الإنتاجية ... الخ.³

و الشكل الموالي يوضح المعلومات المستخدمة في اليقظة التكنولوجية.

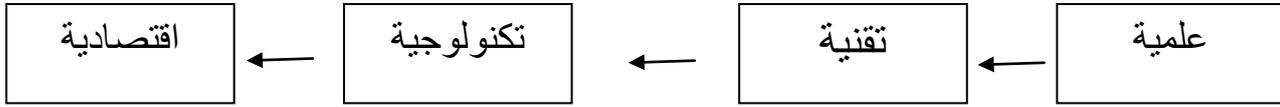
¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص 255 .

² داودي الطيب، شين فيروز، رجال سواف، اليقظة التكنولوجية كلداء لبناء الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية. ص 13.

³ إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزعي، نظم المعلومات الادارية ، دار الصفاء ، عمان ، الاردن ، 2004 ، ص 26 .

الشكل (1-1): المعلومات المستعملة في اليقظة التكنولوجية



أعمال مخابر البحث براءة الاختراع إنجازات صناعية نتائج اقتصادية

المصدر: إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2004، ص 26.

و تتمثل مهمة اليقظة التكنولوجية في إنذار المسؤولين حول كل إبداع علمي أو تقني ذو قدرة على تغيير نشاط المؤسسة فمن خلالها تحدد الجهود التي تقوم بها المؤسسة و الوسائل التي تعتمد عليها من اجل الكشف عن التطورات الحاصلة في المجالات التقنية و التكنولوجية التي تؤثر أو من المحتمل أن تؤثر عليها مستقبلا .

3- اليقظة الاجتماعية:

المؤسسة بحاجة إلى رصد البيئة الداخلية من خلال ملاحظة و متابعة حياة جماعات العمل في المؤسسة، و هي وسيلة استماع هدفها الضبط الاجتماعي لمختلف المتعاملين في المؤسسة و لها نوعان رئيسيان :

- اليقظة الاجتماعية النشطة : و التي غالبا ما تكون متقطعة و تحتاج إلى جهود أكبر لأنها عادة ما تهدف إلى معالجة مشكل معين، وبالتالي تحتاج إلى معلومات دقيقة حول العنصر المستهدف.¹

- اليقظة الاجتماعية السلبية : هي نشاط دائم لا تحتاج إلى جهود مقارنة مع سابقتها لأنها تعتمد على جهود كل أفراد المؤسسة في الحصول على المعلومة .

و تتمثل العناصر الملاحظة ضمن اليقظة الاجتماعية في كل الظواهر الاجتماعية مثل النزاعات، المعارضات الدينية و الصراع بين الأجيال كل ما من شأنه أن يجلب التيقظ و يشكل خطرا أو يعزز التلاحم التنظيمي.

4- اليقظة البيئية :

تخص ما تبقى من العناصر في بيئة المؤسسة و تعمل على دراسة المتغيرات التي لم تقم الأنواع الأخرى من اليقظة برصدها و تحليلها فهي تعني إدراك مختلف التغيرات إلي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن مثل:²

- تطور النمو الديموغرافي ؛

- عادات الاستهلاك ؛

¹ عابدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص 85

² عابدة سيد خطاب، مرجع نفسه، ص 86

- تغير الموضحة و أنماط العيش ، الدوق ...

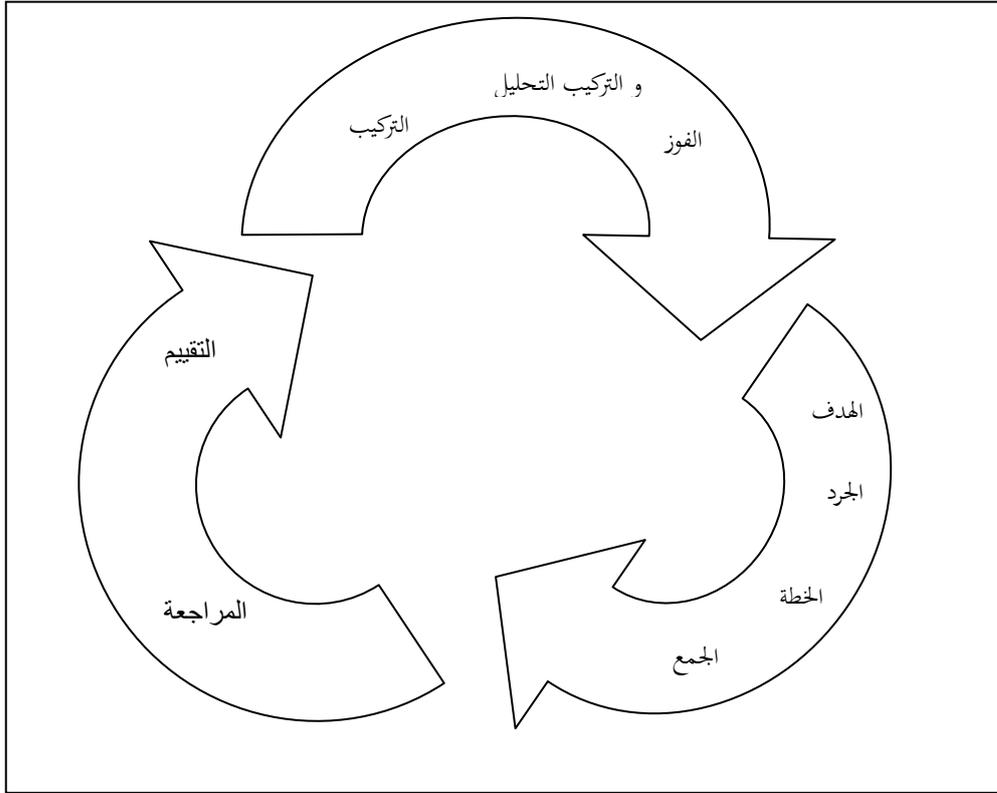
المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية

تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية وتندرج ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية، وهي كما يلي ¹:

- **الجمع:** تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه. فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات. كمن نراقب؟، ماذا نراقب؟، أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات؛
- **التحليل والتركيب:** بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب. كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية ، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، وبتعبير آخر، المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار؛
- **النشر واتخاذ القرار:** عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب تحصل على معلومات معالّجة، ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب، لاتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ. و الشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، مصر، 2009 ، 39 .

الشكل (1-2): مراحل اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث

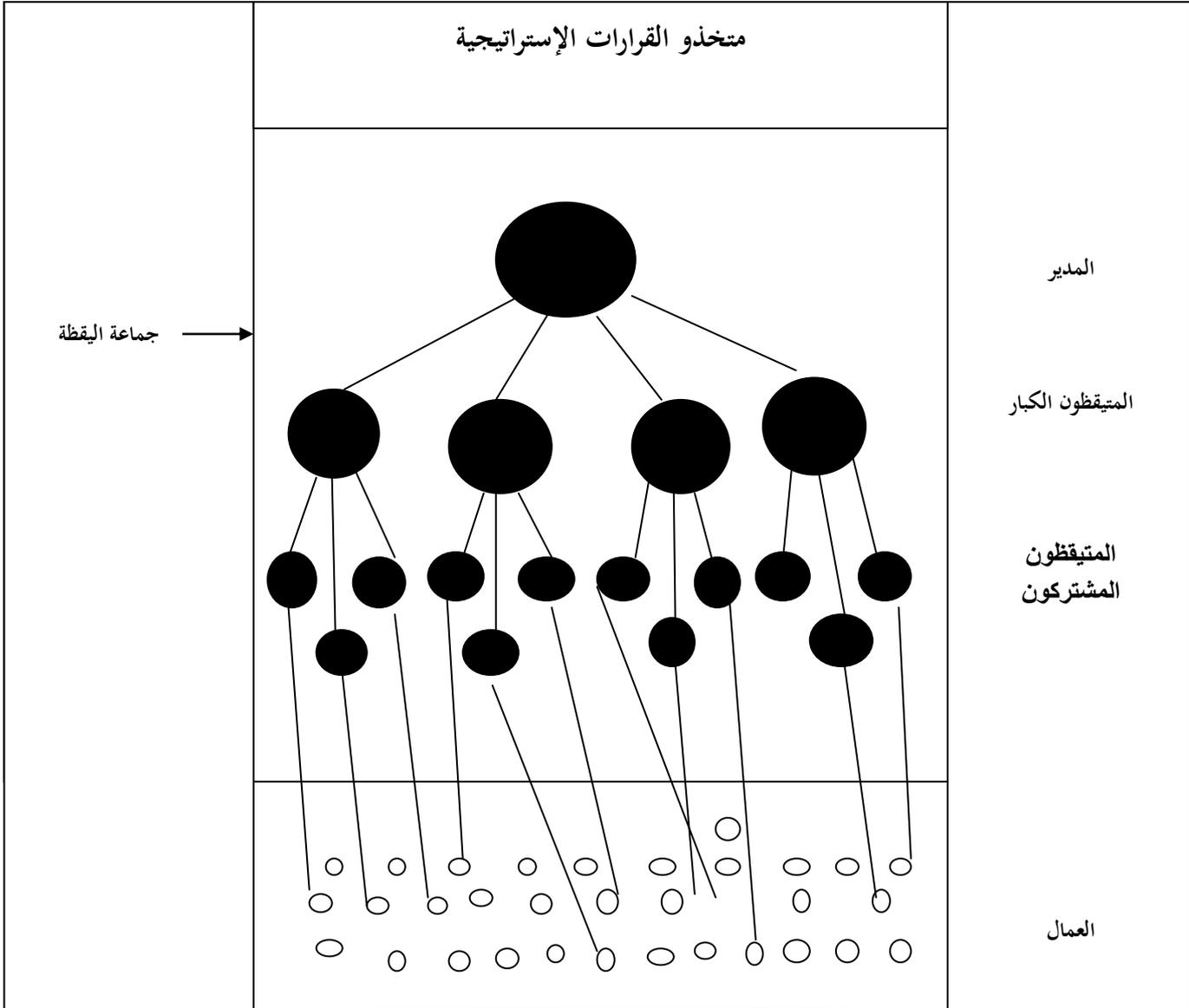
يتطلب الأمر لإنجاز هذه المراحل مهارة عالية ومنهجية فعالة إذ يستوجب علينا القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين، فأني خطأ يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عمل اليقظة كليا.

المبحث الثالث: ممثلو و آليات قياس اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول: ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة الإستراتيجية وهو شخص يجيد الاستماع لما يحدث خارج مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة؛ كما أن المتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل (1-3)، حيث تقوم عملية اليقظة الإستراتيجية على أساس العمل الجماعي.

الشكل (1-3): ممثلو اليقظة الإستراتيجية



المصدر: رتبية حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيله تسييرية حديثه لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعه ورفله، مارس 2005 ص 193.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن جماعة اليقظة لديهم علاقة مرتبطة بينهم و مباشرة ، و نبين ذلك في الجدول (1-1):

الجدول(1-1): أدوار ممثلو اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو دور اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أهداف المؤسسة؛ - معرفه جيده للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعه اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة؛ - تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات ؛ - البحث عن الإبداع أي خلق أفضل مزايا تنافسيه للمؤسسة. 	<p>متخذو القرارات الإستراتيجية</p> <p>Les décideurs stratégiques</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرار الاستراتيجي و جماعة اليقظة؛ - الإعداد و الإشراف على دفتر الشروط . 	<p>المدير</p> <p>Le directeur</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا؛ - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة . 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل ، تركيب و ترجمة المعلومات؛ - المساهمة في إعداد السيناريوهات؛ - تصحيح الخطوات المتبعة . 	<p>المتيقظون الكبار</p> <p>Les vielleurs seniors</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة التحكم في فائض المعلومات ؛ - الملاحظة الجيدة ؛ - الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية . 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مصادر المعلومات المجمعمة ؛ - استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و تصفية لها . 	<p>المتيقظون المشتركون</p> <p>Les vielleurs associes</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نشاط حيوي دائم في العمل ؛ - روح عمل جماعية عالية . 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم اليقظة ، كتم السر ، ترتيب الملفات ، و جمع و مراجعة المعلومات . 	<p>العمال</p> <p>Les employeurs</p>

المصدر: رتبية حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيله تسييرية حديثه لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعه ورفله، مارس 2005 ص 194

المطلب الثاني : آليات قياس اليقظة الإستراتيجية

اختلفت الطرق المستعملة في عملية قياس اليقظة الاستراتيجية، من أهمها نذكر مايلي :

● طريقة المعايرة :

هذه الطريقة ابتكرتها شركة RANK XEROX في السبعينيات حيث عرفها KEARNS على أنها عملية مستمرة لتقييم المنتجات ، الخدمات و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة. ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة بانتقاء مؤسسة رائدة في المجال الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه و تقوم بقياس أدائها عليها . و الهدف من هذه الطريقة هو إتخاذ معيار جديد تقيس به المؤسسة أدائها عليه ، و تحديد نموذج تتعلم منه كيفية التحسن؛ و تتضمن عملية المعايرة المراحل التالية :¹

- تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين ؛
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية ؛
- تجميع أكبر كم من المعلومات عن هذه المؤسسة ؛
- تحليل البيانات و دراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين و أسبابه ؛
- تحديد أهداف و خطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه ؛
- إنشاء فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين؛
- تنفيذ عملية التحسين و مراقبة التقدم .

إن إنتقاء المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يعطينا نظرة بشأن ماذا تفعله المؤسسات المنافسة ؛ و تزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تعلم المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين تطلعات المؤسسة و ماهي عليه حقيقة ؛ أو بين ما تقوم به المؤسسة المنافسة أو النموذجية و ماتؤديه مؤسستها. وهذه الفجوات قد تمثل مشكلات يجب على المؤسسة حلها أو فرصا يجب إستكشافها , لذلك يتطلب على المؤسسة مراقبة هذه الفجوات بطريقة مستمرة من أجل إكتشافها ووضع الحلول المناسبة لها.¹

¹نحاسية رتبية ، مرجع سابق ، ص 83-84.

● طريقة القياس العلمي :

أي القيام بعملية الإسقاط وفق أسس علمية و القيام بتحليل ووصف الأشياء وصفا كميا ، في سنة 1975 تم إكتشاف القياس العلمي من طرف Braung Nalinson ، و القياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية :

- العلوم الإجتماعية ؛
- علم دراسة الأوساط الطبيعية ؛
- اقتصاديات البحث و الابتكار.²

¹ المرجع نفسه، ص84.

² مرسى نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998

خلاصة الفصل :

اليقظة الإستراتيجية هي عملية حراسة دائمة تستوجب ممثلين ذوي كفاءات معينة يعملون ضمن نظام محدد وفق مراحل ، تبدأ بتعقب المعلومات و البحث عنها ، ثم انتقاؤها ، تحليلها ، معالجتها و الإبقاء على المعلومات الإستراتيجية و التحلي على التي لا تساهم في عملية اليقظة ، ثم يتم تقديم المعلومات إلى مستخدميها في الوقت المناسب و التي تساعدهم في عملية التسيير و اتخاذ القرارات الصحيحة التي تساهم في تنفيذ الخطة الموضوعة من طرف المؤسسة بكفاءة و فعالية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء في المؤسسة

تمهيد :

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها حيث تتوقف كفاءة أي مؤسسة و في أي قطاع على أداء مواردها البشرية و على هذا الأساس أصبحت المؤسسات المعاصرة تولي أهمية بالغة للمورد البشري من أجل رفع أدائه ، لهذا تطورت وظيفة تقييم أداء العاملين و تبلورت أكثر فأكثر مع مرور الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول ، و هي وظيفة متخصصة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم و تحقيق أهداف هذا الأخير و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث لا يكفي جلب العاملين الأكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستوياتهم و ذلك عن طريق تقييم أدائهم و تحسينه و

سنحاول في هذا الفصل معالجة مايلي :

المبحث الاول : ماهية الأداء في المؤسسة

المبحث الثاني : تقييم و قياس الأداء في المؤسسة

المبحث الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

المبحث الأول : ماهية الأداء في المؤسسة

المطلب الاول : مفهوم الأداء

- يعتبر الأداء أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي لهذا سنتطرق في مايلي إلى أهم التعريفات حول الأداء:
- لغة : الأداء من الفعل أدى و يقال أدى الشيء أو أصله و أدى الأمانة و أدى الشيء قام به .
 - اصطلاحا : يعني النتائج العلمية أو الانجازات او ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال¹ .
 - كما عرف bromil et millier الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و استغلالها لكفاءة و فعالية و صورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الكفاءة و الفعالية² .
 - كما يعرف الأداء بأنه السلوك الذي يقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة .
 - و يعرف أيضا على انه العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه، و مدى اتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر³ .
 - كما ركز PEARCE DZAHAR في تحديد مفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي و الخارجي و مدى قدرة تكييف عناصر البعدين لتقرير أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، و يقول أن الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية و التأثيرات الخارجية و استغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها⁴ .

المطلب الثاني : مكونات الاداء

تتمثل مكونات الأداء في مايلي:

- 1/ الكفاءة : يقصد بها العمل دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشرية ، مادية أو معلوماتية ، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها .
- فالمدير الكفء هو الذي يوظف و يستثمر موارد مؤسسة بسياسة الحزم و الحكمة في التعامل ، و يتميز بالرشادة في الإنفاق و التسيير و ابتكار خطط عمل تجعل العاملين موزعين بشكل مناسب ليتقن كل عامل عمله و بالتالي ينجح في تطوير المؤسسة⁵ .

¹ بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية ، ط1 ، دار الأيام ، عمان ، الاردن ، 2015 ، ص 83.

² مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، ط1 ، دار الخادم ، عمان، 2018 ، ص 16.

³ عطا الله محمد تيسير ، غالب محمود سنحج ، ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة ، ط1 ، دار المنهجية ، عمان ، 2015 ، ص 250.

⁴ ابراهيم الخلوف الملكاوي ، ادارة الاداء باستخدام الاداء المتوازن ، ط1 ، دار الوراق ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 31.

⁵ عبد الكريم أبو مصطفى ، الادارة و التنظيم المفاهيم الوظائف العمليات ، د.ط ، دار النشر ، بيروت ، لبنان ، 2001 ، ص 11.

2/ الفعالية : تشير الفعالية الى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد و ادارتها بشكل جيد و من أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح ، التوسع في الأسواق و رضا العاملين¹ .

3/ الإنتاجية : يشير هذا المصطلح الى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة و استخدام أقل موارد ممكنة ، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو المشروع الفعال ، المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء و إذا تحقق الاثنان معا (الفعالية و الكفاءة) فان المشروع منتج² .

4/ الأهداف : و هي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها قد تكون هذه الأهداف إستراتيجية تهتم بتحديد الخصائص الإستراتيجية ,أو تتعلق بتنفيذ الإستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.³

المطلب الثالث : أنواع و محددات الأداء

الفرع الأول: أنواع الأداء

يُصنف أداء العاملين في المنظمات حسب طبيعته (الإيجابي والسلبي) إلى ثلاثة أنواع هي⁴ :

1- أداء المهام: Task Performance:

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، جرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

2- الأداء الظرفي أو الموقفى: Contextual Performance: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء (مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل) أو نحو المنظمة ككل "من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3- الأداء المعاكس أو المجابهة: Counterproductive Performance:

حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل, مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

¹ أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ و المهارات ، د.ط ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004/2003 ، ص22.

² أحمد ماهر ، اقتصاديات الإدارة ، د.ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص94.

³ سعاد نايف برطوني ، أساسيات إدارة الأعمال ، ط1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص244.

⁴ وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة ، 2004 ، ص 143

الفرع الثاني: محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء فيما يلي :

الدافعية الفردية : يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل ، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .

القدرة على أداء العمل المعين : يجب ان تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه .

إدراك الدور والمكانة : يجب غلى الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة ، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فاءقة ويكون مقبولا¹.

¹رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ص 25.

المبحث الثاني: تقييم و قياس الأداء في المؤسسة

المطلب الأول: معايير الأداء

يقصد بمعايير تقييم الاداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا و إن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء ، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء¹.

كما يقصد بمعايير الأداء المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا و يجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي². و تتمثل هذه المعايير في ما يلي :

1/ معايير نواتج الاداء :

- كمية الاداء ؛
- جودة الاداء³.

2/ معايير السلوك :

و يكون الاعتبار الاساسي وفقا لهذه المعايير سلوك الفرد و ليس كمية أو نوعية الإنتاج الذي يقدمه و من هذه المعايير :

- معالجة شكاوي العملاء ؛
- التعاون مع الزملاء ؛
- قيادة المرؤوسين .

3/ معايير الصفات الشخصية :

يكون الاعتبار الأساسي وفق هذه المعايير للصفات الشخصية للفرد و ليس لإنتاجه أو سلوكه و من هذه المعايير :

- المبادرة ؛
- الانتباه ؛
- الاتزان أي عدم الانفعال ؛
- الدافعية المالية¹.

¹ خالد عبد الرحيم ، مطر الهيمي ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، د.ط ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 203.

² صلاح شتواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف) ، د.ط ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 187.

³ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي ، د.ط ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 405.

- يوضح الجدول رقم (2-1) أهم معايير قياس الأداء ، لذلك يعد اختيار هذه المعايير من الأمور الضرورية لنجاح تقييم الأداء بسبب دورها في مساعدة الموظفين على معرفة المهام المترتبة عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (2-1): معايير الأداء

العنصر	الشرح
مستوى الأداء	يعني مدى تمكن الموظف و قدرته في مجال تخصصه و انعكاس ذلك على أداء العمل و إتقانه، و مستوى الأداء يختلف من شخص لآخر و في كل حالات الضعف و الجودة فان التقييم يكون عادة نسبيا و يتضح الأداء الجيد بالمقارنة مع مجموعة العمل و يدخل في الاعتبار درجة الرضا عن الإنتاج نوعا و كما، و مستوى المهارة في التنفيذ.
إمكانية مسؤوليات أعلى	مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات و مسؤوليات وظيفته الحالية مؤديا أعماله بكفاءة عالية .
الحرص على أمور السلامة و الوقاية في العمل	تعني الحرص على اجتناب كل ما يؤدي إلى احتمال حدوث أضرار مادية أو بشرية و محاولة التعرف على مواطن الخطأ في صغائر الأمور و التنبيه عليه للحيلولة دون وقوعه و ذلك باستخدام وسائل الوقاية و السلامة .
المحافظة على أوقات الدوام	معرفة التزام الموظف بمواعيد الدوام و عدم مغادرته لمقر عمله بدون إذن مسبق أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا علاقة لها بالعمل .
المهارة في التخطيط	وضع الأهداف المطلوب تحقيقها و رسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق برنامج زمني .
المهارة في الإشراف	و المقصود بها معرفة مدى القدرة على متابعة جهود المرؤوسين و توجيههم لتحقيق من حسن الأداء و الانضباط و التحقق من أن العمل يتم وفق الخطط و الأهداف المحددة .

¹ احمد ماهر ، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 373.

المهارة في اتخاذ القرار	مهارة الموظف في اختيار بديل من عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل .
المعرفة بنظم و إجراءات العمل	و يقصد منها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين و أنظمة العمل و إجراءاته.
القدرة على تطوير أساليب العمل	لمعرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل و من ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطوير بما يحقق الإنتاج الأفضل .
تقبل التوجيه	و يقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل توجيه و ملاحظات رؤسائه بصدر رحب و ايجابية .
السلوك العام	أي التزام الموظف بسلوكيات المجتمع و كذلك التزامه بالعمل بأمانة و إخلاص.

المصدر : نوال عبد الكريم الأشهب ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار أجد، عمان، الأردن، 2015، ص 84-86.

المطلب الثاني : خطوات و العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء

أولاً : وضع نظام تقييم الاداء : و ذلك من خلال ما يلي:¹

1/ تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها؛

2/ اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها ؛

3/ تحديد دورية التقييم: المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاثة أشهر

أو كل ستة أشهر و يختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط و حجم المنظمة و غير ذلك من

العوامل؛

4/ تحديد المقيم : من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب ان يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر

لديه المعلومات الكافية و الدقيقة عن مستوى أداء الموظف و سلوكه و يمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص

الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية و الصدق في عملية التقييم و البعد عن الجوانب

الشخصية التي قد تؤثر في ذلك؛

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص 151.

5/ **تدريب المقيم** : التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم و تزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أسباب نجاح عملية التقييم.

ثانيا: **خطوات التقييم التنفيذية** :

- يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم و تتمثل في ما يلي:

- 1- دراسة معايير التقييم المحددة و فهمها بشكل ممتاز؛
- 2- ملاحظة أداء العاملين و إنجازاتها و قياس ذلك؛
- 3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية و تحديد نقاط الضعف و القوة؛
- 4- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم الأداء.

و تتمثل أهم الخطوات التي يجب إتباعها عند تقييم الأداء في ما يلي:

1- رسم السياسة و إعلانها:

يجب ان تقرر الأغراض التي تستخدم من اجل سياسة التقدير و الأشخاص الذين يخضعون لتطبيق تلك السياسة و الأشخاص الذين يقومون بوضع التقديرات و الفترات التي يتم فيها ذلك و يجب أن تبلغ السياسة إلى جميع من يعينهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم.¹

2- اختيار طريقة التقييم:

يتوقف اختيار الطريقة على الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم و الأفراد الذين ستوضع التقارير عن أدائهم، ففي حالة قلة عدد الرؤساء الذين يطلب منهم إعداد تلك التقارير يمكن تدريبهم بعناية و الاكتفاء بتقارير مبسطة دون حاجة إلى تفسير كل صفة من الصفات المطلوبة و وضع تقييم عنها، أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذين ستوكل إليهم هذه العملية فيفضل أن تكون الصفات الموجودة في التقارير واضحة و محددة.²

3- استكمال استمارة تقييم الأداء:

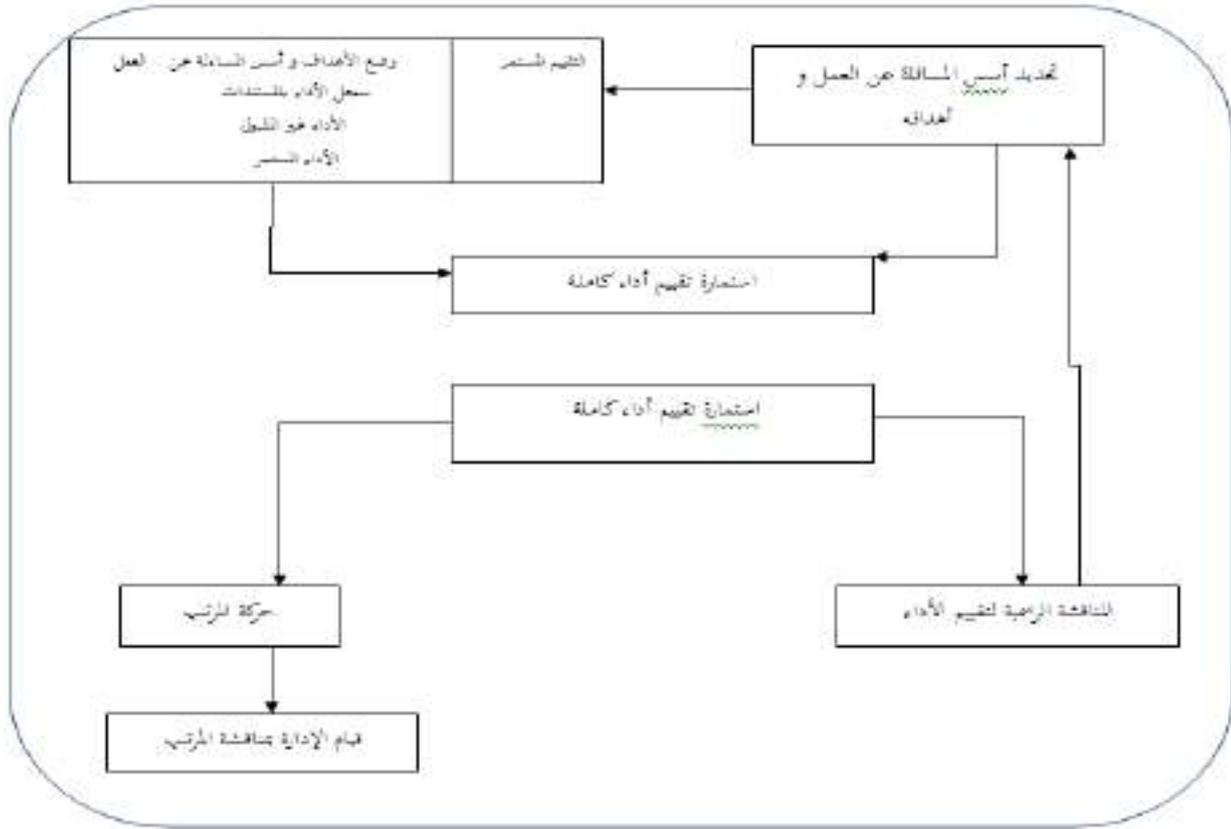
يجب على الإدارة أن تطبق نفس المعايير على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل ، و من خلال استمارة تقييم الأداء يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف، كما يجب تسليم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة، مع دعوة الموظف إلى إضافة أي معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء، و يجب

¹ كمال برير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع، بيروت، 2000، ص 137.

² كمال برير، مرجع سابق، ص 138.

على الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للمدير أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء.¹

الشكل رقم (2-1) : خطوات تقييم الأداء



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري ، الاردن، عمان 2010، ص 384.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تقييم الاداء

توجد ثمانية عوامل تؤثر في تقييم الأداء، و تتمثل هذه العوامل في ما يلي :²

1/ خصائص المقوم : و يقصد بها بعض الخصائص الذاتية المقوم و التي تؤثر في عملية التقويم و كذلك الأفكار المسبقة حول فئات معينة من العمر أو التحيز ضد الشباب مثلا و غير ذلك من الاتجاهات و الخصائص السلوكية التي تؤثر سلبا في عملية التقويم .

2/ خصائص المصحح : قد يتأثر أثناء عملية تقويم أداء المستخدمين مثلا بالخصائص الجسمية و السلوكية كالتأثر بالمظهر الخارجي و الهندام ، الجنس، العمر ، و غير ذلك من الصفات المرتبطة بعملية التقويم .

¹نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار اليازوري ، الأردن، عمان 2010، ص 384.

²مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، د.ط ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 249-250.

3/ خصائص المركز : بعض المناصب و مراكز العمل و خاصة مراكز المسؤولية قد تؤثر بخصائص في عملية التقييم إذا المقوم قد يتأثر بقوة المركز فيعطى الذي يشغله نقاط أعلى مما يستحق .

4/ أداة التقييم : قد تؤثر الأداة المستخدمة في عملية لأنها تؤدي إلى التسهيل في عملية التقييم .

5/ تطوير المقاييس: تتعلق بمدى مشاركة المقوم أو المصحح في عملية وضع أداة التقييم، بحيث يكون أكثر دراية بالصفات أو الخصائص المراد تقويمها.

6/ سيورة التقييم: تتعلق هذه النقطة ببعض العوامل المرتبطة بسيورة التقييم و كذلك حدوث عملية التقييم مرة واحدة في السنة أو استغراق عملية التقييم لمجموع النشاط السنوي فهذه النقطة ترتبط أساسها بالإيقاع الزمني لعملية التقييم .

7/ الخصائص التنظيمية: تؤثر بعض الخصائص التنظيمية في عملية التقييم من أهم هذه الخصائص حجم المنظمة، نوع النشاط الممارس (إنتاج أو خدمات ... الخ) منظمة خاصة أو عمومية وجود أو عدم وجود النقابة، نوع القيادة و غير ذلك .

8/ تحليل البيانات : يرتبط هذا العامل بطريقة تحليل البيانات فهل يتم في تحليل بيانات مجموع الصفات التي خضعت لتقويم أو ان كل صفة تقوم على حدا ؟

و هل عند استخدام عدة مقومين أو مصححين نجمع علامتهم و يستخرج المعدل أو يترك كل صفة على حدا و مهما يكن فان الانتباه إلى هذه العوامل و الاحتراز من جوانبها السلبية يؤدي إلى رفع مصداقية عملية التقييم الخاص .
كما تم تقسيم هذه العوامل إلى قسمين هما:¹

أ- العوامل الخارجية :

تتمثل في ظروف العمل المادية و تتمثل في مناخ العمل المؤسسة (النظافة ، الحرارة ، الإضاءة ، جماعات العمل ، العوامل الاجتماعية كالعلاقات الغير الرسمية ، جماعات العمل) .

ب-العوامل الشخصية :

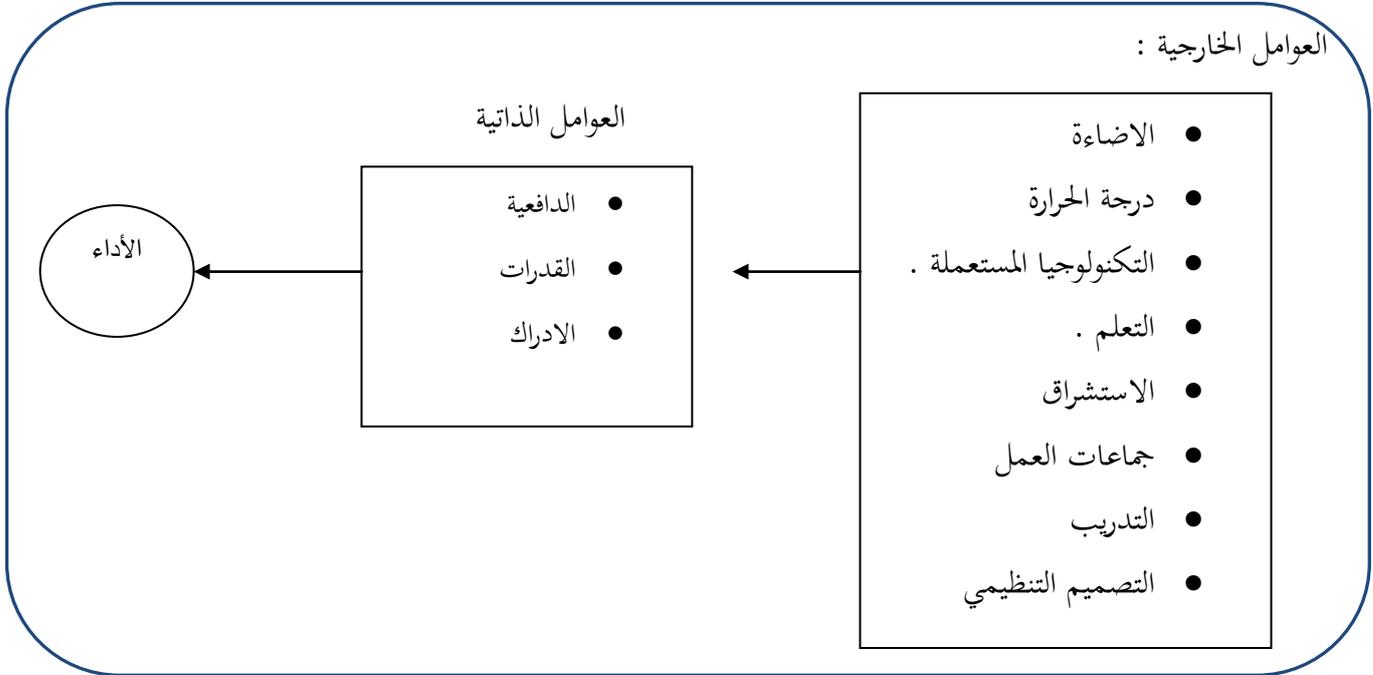
على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصر أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة تقييم العوامل الشخصية للأسباب التالية :

- غموض العبارات التي تصف الشخصية ، مما يؤدي الى تقييم غير موضوعي و غير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم ؛

¹ راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص210

- ليس هناك اتفاق عام حول العوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الأفراد؛
- تفتقد معظم التقييمات الشخصية للمحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير و تحسين أدائه؛
- يؤدي نظام الأداء القائم على العوامل الشخصية إلى العداء، الحساسية و السلوك¹.

الشكل رقم (2-2) : العوامل المؤثرة في تقييم الأداء



المصدر : راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر ، 2005 ، ص 211 .
 يوضح الشكل (2-2) العوامل المؤثرة في تقييم الأداء فهناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد و التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه و بالرغم من هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية و موجودة بالفعل، أما بالنسبة للعوامل الذاتية فهي تخص الموظف في حد ذاته وقد تؤثر على مستوى أدائه.

المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء

هناك طرق عديدة و شائعة الاستعمال في تقييم الاداء يمكن حصرها في مجموعتين اساسيتين .

أولا : الطرق التقليدية : تضم عدة طرق أهمها :

1/ طريقة الترتيب البسيط : و هذه الطريقة سهلة و قديمة في تقييم الأداء حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه و يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة أو أقلهم و تكون المقارنة هنا بين الأشخاص و ليس استنادا إلى معايير الوظيفة².

¹ زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ، د.ط ، دار قباء ، القاهرة، مصر ، 2001 ، ص 98.

² عادل حرشوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط3 ، عالم الكتب الحديثة، الأردن ، 2009 ، ص 112.

2/ **طريقة العمل المزدوجة:** تأخذ مجموعة من العمال و تقارنهم مثنى مثنى ، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين و عيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي و عام¹.

3/ **طريقة التوزيع الإجباري:** و تقوم على أساس توزيع الافراد على درجات مختلفة بالمقاييس وفقا لنسب محددة و هذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناءا على انجازهم حيث يركز أكثر افراد المجموعة حول المتوسط و تستعمل هذه الطريقة لتقييم الطلبة بالمدارس و الجامعات ، و تتميز هذه الطريقة بأنها تفرض توزيعا للصفات قد لا يتفق مع الواقع و خاصة في حالة كون عدد الأفراد المقيمين صغير ، لأن التوزيع يمثل أسلوبا ينطبق على الأعداد الكبيرة و لهذا يفضل استخدام هذا الأسلوب في حالة مجموعات الأفراد الكبيرة².

ثانيا: **الطرق الحديثة:** و تتمثل في الطرق التالية:

1/ **طريقة الحوادث الحرجة:** تتضمن هذه الطريقة قياس الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الايجابية و السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم و يتم الاحتفاظ بها و استخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد ، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال و الأداء غير الفعال ، و من عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقتا كبيرا ، كما أن مفهوم الحدث الحرج قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا أيضا³.

2/ **طريقة الإدارة بالأهداف:** يستخدم مدخل وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء و يطلق عليه الإدارة بالأهداف ، الإدارة بالنتائج ، إدارة الأداء ، إدارة النتائج أو تخطيط العمل و برنامج المراجعة و تتكون عملية الإدارة بالأهداف من عدة خطوات و هي كما يلي⁴:

1. تكوين خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعه ؛
2. تنمية خطة فعلية او تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعه ؛
3. إعطاء الفرصة أو السماح للفرد بتحقيق هذه الخطة التنفيذية ؛
4. قياس مدة انجاز الأهداف ؛
5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذ تطلب الأمر ؛
6. تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل .

¹ نوال عبد الكريم الأشهب ، مرجع سبق ذكره ، ص 87.

² كامل بربر ، مرجع سبق ذكره ، ص 133.

³ المرجع نفسه.

⁴ راوية حسين ، ادارة الموارد البشرية ، د.ط ، دار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2000 ، ص 219.

و لكي نضمن نجاح نظام الإدارة بالأهداف فهناك مجموعة من المتطلبات لا بد ان تتوفر و منها : أن تكون الأهداف في صورة كمية أو يمكن قياسها فالأهداف التي لا يمكن تحقيقها أو قياسها يجب استبعادها كلما أمكن ، أيضا يجب أن تكون الأهداف بما نوع من التحدي لقدرات الفرد ، بحيث لا يتعارض هذا مع إمكانية تحقيقها ، كما يجب التعبير عن الأهداف في صورة مكتوبة وواضحة أو ليست بما غموض في اللغة المكتوبة بها ¹.

3/ طريقة القوائم المراجعة: يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الرؤساء المباشرين و هي قوائم تشرح جواب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل و الصفات الواجب توافرها فيهم و يتم وضعها في قائمة و على إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء ، و توضح قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته إلا أن مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم ، حتى الرئيس المباشر لا يعرفها ².

المبحث الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

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

المطلب الأول: دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة

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

- تطوير وتحديث الوسائل والمعدات والعمليات للمؤسسة
- تحسين طرق الاتصال والتواصل المؤسسة ومحيطها؛
- معرفة التكنولوجيات الحديثة الخاصة بنشاط العمل أو اقتنائها؛

¹ راوية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 220.

² احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، د.ط ، دار الجامعة للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2004 ، ص202.

اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين؛

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

المطلب الثاني : دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة

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

• اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين؛

تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين؛

• تفادي الوقوع في كمين الموردين فيما يتعلق بالأسعار وتنويع مصادرها حصولها على المواد الأولية؛

• تتبع تطور الأسواق وعرض المنتجات الجديدة في السوق .

وهذا يمكن المؤسسة من تحسين أدائها اتجاه عملائها واكتساع عملاء جدد حيث تربط العملاء بمنتجاتهم وتربط الموردين بمواعيد التسليم وجداول الأسعار وغيرها، التي منشأها أن تخفض من قيمة التفاوض اتجاه العميل والمورد في نفس الوقت وهذا يمكنها من تطوير علاقتها معهم من خلال المعلومات أكثر، بتالي إبداع وتحديد من حيث ، تغيير الأذواق المستهلكين ، تقنيات الإنتاج.¹

المطلب الثالث:اليقظة البيئية

إن اليقظة البيئية تراقب سلوك المستهلكين وتنبئ بتغير أذواقهم، وكما أن عادات وتقاليد العملاء تعتبر عاملا مهما للمؤسسة وتؤثر على منتجاتها، وبالتالي فهي تهتم بالعملاء، وعليها أن تكون يقظة ومتربعة لما يدور حول بيعتها وما

¹ فيروز زروخي و سكر فاطمة الزهراء : دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة

حسبية بن بو علي، الشل، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص:11.

يفيد منتوجها، كما أن قيد حماية البيئة يؤدي يحمي من التلوث أي اليقظة الاجتماعية، بمعنى أن تكون المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية يؤدي ذلك إلى زيادة عدد العملاء وتصبح أكبر ولاء لمنتجات المؤسسة ومن جهة أخرى يجعل المؤسسة تهتم أكثر بجودة المواد وذلك باختيار الموردين الذين يملكون مواد غير مضرّة للبيئة التي تؤثر بدورها على المنتجات البديلة الموجودة في السوق ومنه نستنتج أن اليقظة البيئية سواء كانت سياسية اجتماعية أو ثقافية وغيرها فإنها تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية مما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة تحسن أداء المؤسسة.

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

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

خلاصة الفصل :

من خلال ماتم طرحه في هذا الفصل يمكن القول أن الأداء هو محصلة لما تقوم به المؤسسة الاقتصادية من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري أو الصناعي أو الخدمي، فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ماتقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية، حيث كانت المؤسسة تعتم بأدائها الداخلي فقط و بانفتاح الأسواق العالمية وباشتداد حدة المنافسة أصبحت تقارن أدائها بأداء المؤسسات العالمية ويعكس مستوى أداء المؤسسة التي وصلت إليه في تحقيق أهدافها وغاياتها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز

المبحث الأول : مديرية التوزيع العاز و الكهرباء (سونلغاز) لعين تموشنت :

تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الإستراتيجية التي تريد التكيف مع التطورات الاقتصادية سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، هيكلها التنظيمي ، أهداف و مهام المؤسسة حيث أن سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات . وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

المطلب الأول : التعريف بمديرية التوزيع لعين تموشنت :

تأسست سنة 1995 بمرسوم إداري ، تقع على طريق بلدية شعبة اللحم ، توظف 315 عون من جميع الفئات مهنية ، مهينة بستة (06) و كالات تجارية، و ثلاثة(03) مصالح تقنية في الكهرباء و ثلاثة(03) مصالح تقنية في الغاز.

تشرف على تسيير التقني و التجاري لشبكتي توزيع الكهرباء و الغاز عبر كامل بلديات الولاية ، كما تغطي كل دوائر الولاية عين تموشنت -المالح-عين الكيحل-العامرية-عين الأربعة-حمام بوحجر-بني صاف-ولهاصة.

و تغطي شبكة توزيع الغاز 13 بلدية من أصل 28 بلدية ، فيما يخص 15 بلدية متبقية فهي مبرمجة في البرنامج الخماسي 2010-2014 .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية

الشكل (01-02) : الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر : من وثائق المؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من :

1- مدير التوزيع:

هو المسؤول الأول عن كل الشركة على المستوى الداخلي و الخارجي

2- الأمانة العامة:

من مسؤولياتها:

- إستقبال البريد الوارد و الصادر ، و تسجيله و ترتيبه .

- إنجاز محاضر التنصيب لجميع موظفي الشركة.
- الإتصال بمختلف أطراف العامة في الشركة
- متابعة كافة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية و تذكير رئيس المؤسسة بها.
- تلقي و نقل المراسلات الشخصية و الخاصة بالعمل

3- الملحق القانوني :

- من مسؤولياتها النظر في المنازعات القانونية التي تكون مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز طرف لها.

4- تكلفة بالإتصال :

تمثيل المدير العام على المستوى المحلي (الولائي) و ذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية و تحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المديرية:

- المشاريع و الإنجازات.
- تحسيس الزبائن حول مخاطر إستعمال الكهرباء و الغاز
- تحسيس الزبائن بالإقتصاد في إستهلاك الطاقة.
- تنظيم أبواب مفتوحة.
- مشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة
- تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي.

5- مهندس الأمن :

من مسؤولياته :

- متابعة حوادث العمل المهنية
- وضع لوحات المعلومات و تقارير لمديرية التوزيع

- مشاركة بإسم مديرية التوزيع في مجال حماية البيئة و الصحة و السلامة على الهيئات المحلية المختصة.
- نشر الملصقات للحوادث النموجية.
- زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة
- المشاركة في عملية منح و شراء المعدات الخاصة بالأمن.

6- مساعدة الأمن الداخلي :

من مسؤوليتها:

- مساعدة المدير في تنسيق القرارات و الإجراءات المناسبة للأمن الداخلي
 - السهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية.
 - التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية بوسائل الأمن الداخلي
 - مراقبة أعوان الأمن الداخلي الموجودين في البنى التحتية.
- يحتوي الهيكل التنظيمي للمديرية على مجموعة من الأقسام ، بحكم تخصصنا سوف نتطرق فقط إلى قسم الموارد البشرية .

7- قسم الموارد البشرية :

- أ- مصلحة إدارة الموارد البشرية : و من مسؤولياتها :
- السهر على إعداد أجور كل المستخدمين من أول عملية إلى نهايتها.
- المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين
- متابعة و مراقبة ظروف تطبيق قواعد قوانين التسيير للمستخدمين.
- الحرص على التطبيق الجيد للنظام الداخلي و مراقبة فعاليته.
- مراقبة مختلف النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين مثل : التوظيف ، التوجيه ، التكوين ، الترقية و النقل.

ب- مصلحة التكوين: من مسؤولياتها:

- القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين و متابعتها الدائمة.
- تحليل و تقييم حاجات العامل في التكوين.
- القيام بمخططات التكوين في كل سنة.
- القيام بمخطط التوظيف الداخلي و التعريف بإحتياجات التوظيف و إعدادها.
- المشاركة في تطبيق مخططات للموارد البشرية.

المطلب الثالث : مهام المديرية و أهدافها

أ- مهام المديرية

تقوم المديرية بمجموعة من المهام تتمثل في :

- توزيع أشغال الكهرباء و الغاز.
- إستغلال الكهرباء و الغاز.
- صيانة و تنمية شبكة توزيع الكهرباء و الغاز.
- ضمان الأمن و الوقاية النوعية.
- تصليح و صيانة المولدات الكهربائية
- مواكبة التكنولوجيا الجديدة.
- القيام بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
- تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد و التجهيزات.

ب- أهداف المديرية

يمكن تلخيص أهم أهداف المديرية فيما يلي :

- التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للبلاد.
- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية.
- القيام ببرامج إستثمارية للرفع من قدراتها و تعزيز الإنتاجية الخاصة بالكهربائية و تكثيف شبكاتها الناقلة للكهرباء و الغاز.
- تسيويق الكهرباء و الغاز.
- تطوير شبكة الكهرباء و الغاز و الربط بزبائن جدد.¹

¹ من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث المنهج، وحدود الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وإدارة الدراسة، وصدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثبات أداة الدراسة، وأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الاول: منهج وحدود الدراسة

أولاً : منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

ثانياً: حدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية أخذا بعين الاعتبار حدودها المتمثلة فيما يلي:

- الحدود الزمانية: تم هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 15 جوان – 23 جوان

- الحدود المكانية: يتكون المجتمع الإحصائي من مجموعة الأفراد العاملين لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ويتمثل هذه المؤسسة.

شركة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

-لتسهيل عملية جمع البيانات يمكن استخدام بعض الأدوات والتي يختلف استعمالها حسب طبيعة البحث، حيث

تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال تواجدها

في الشركة وذلك أثناء تنقلها بين مختلف أقسامها مما مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي ساعدتنا على معرفة

واقع التخطيط في المؤسسة محل الدراسة و مدى تأثيره على أداء العاملين فيها.

2- المقابلة: وهي من خلال المحادثة التي قمنا بها مع بعض العمال ورؤساء المصالح للتعرف على انطباعات وراء

العمال في مواقف معينة وردة فعلهم اتجاهها والوصول إلى بعض الحقائق التي تخص موضوع البحث.

3- الاستبانة: ولقد كانت الوسيلة الأساسية في جمع البيانات ومعلومات الدراسة بهدف التأكد من فرضيات البحث، فبعد مجموعة من المقابلات التي أجريتها تم استخدام أسلوب الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة لاستكمال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة سونلغاز، حيث ينقسم الاستبيان إلى جزئين:

الجزء الأول: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة العلمية.

الجزء الثاني: يتكون من خمس محاور:

المحور الأول: بعنوان اليقظة التنافسية والذي يحتوي على 5 فقرات.

المحور الثاني: بعنوان اليقظة التجارية في المؤسسة والذي يحتوي على 5 فقرة .

المحور الثالث: بعنوان اليقظة التكنولوجية والذي يحتوي على 5 فقرات.

المحور الرابع: بعنوان اليقظة التكنولوجية في المؤسسة والذي يحتوي على 5 فقرات.

المحور الخامس: بعنوان الأداء في المؤسسة في المؤسسة والذي يحتوي على 13 فقرة

اعتمادا فيها على مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة لتكون مجالات الإجابة على عبارات الاستبانة على النحو التالي:

الجدول رقم (01-02): يوضح مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة

الدرجة	01	02	03	04	05
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

ولقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

- تم حساب المدى من خلال العلاقة (أكبر قيمة في المقياس - أقل قيمة في المقياس)

المدى: 1-5 ومنه المدى = 4

إذن طول الفئة $4/5$ ومنه طول الفئة = 0.8

ومنه كل ما سبق تم تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها كما في الجدول الموالي:

الجدول (02-02) : يوضح تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها

المتوسط المرجح	الاتجاه
] 1.8-1]	غير موافق بشدة
] 2.6-1.8]	غير موافق
] 3.4- 2.6]	محايد
] 4.2-3.4]	موافق
] 5 -4.2]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية:

- لقد استخدمت الاختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الاقتصادية spss لمعالجة البيانات وكانت على النحو التالي:

- معامل ألفا كرونباخ: استخدم للتأكد من درجة ثبات المقياس.

معامل الارتباط سبيرمان: استخدم لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة و المعدل الكلي المحور الذي تنتمي إليه، أي صدق الاتساق الداخلي.

المتوسطات و الانحرافات المعيارية: استخدمت المتوسطات الحسابية للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس المتغيرات كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت أو تقارب إجابات عينة الدراسة.

اختبار one sample t.test استخدم هذا الاختبار للمقارنة الثنائية وكذا اختبار الفرضيات.

5- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال دراستنا فإن المجتمع الدراسة المتمثلة في شركة الكهرباء سونلغاز، الكائنة مقرها بولاية عين تموشنت.

6- عينة الدراسة:

تم تلخيص المعطيات المتعلقة بالعينة الخاصة بهذه الدراسة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (02-03) : يوضح إحصائيات خاصة باستمارة الاستبيان.

مكان الدراسة	عدد الإستمابانات الموزعة	عدد الإستمابانات الملغاة	عدد الإستمابانات الضائعة	عدد الإستمابانات الصالحة	نسبة الإستمابانات الصالحة
شركة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) عين تموشنت	50	15	00	35	70%

المصدر: من إعداد الطالبين

نستنتج من الجدول أعلاه أنه تم استرجاع كل الاستبيانات المتمثلة في 50 استبانة حيث تم الغاء 15 استبانة لأنها غير صالحة للدراسة بسبب إجابات كانت بدون مصداقية وبقي 35 استبانة صالحة للدراسة.

المبحث الثالث : عرض و مناقشة النتائج وإختبار الفرضيات

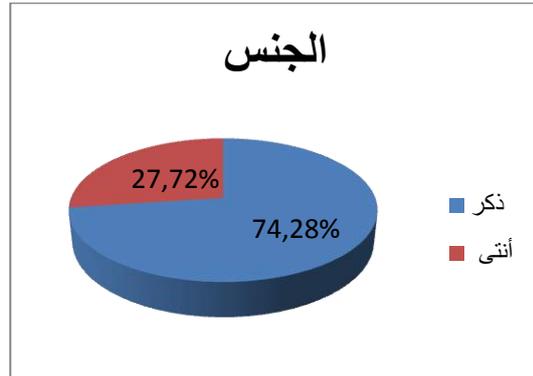
يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل بيانات وإختيار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها، ومن خلال تحليل فقراتها المتمثلة في المحور الأول، المحور الثاني، المحور الثالث، المحور الرابع و المحور الخامس وإجراء المعالجات الإحصائية لهذه المحاور.

المطلب الاول : عرض و مناقشة البيانات الشخصية

1/1 حسب الجنس :

الجدول (02-14) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	26	74.28%
أنثى	9	25.72%
المجموع	35	100%



الشكل (02-01) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال الشكل

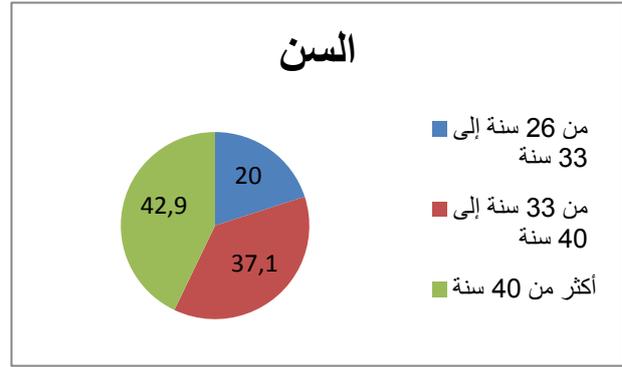
الجنس : يبين الجدول رقم 15 أن نسبة عينة أفراد الدراسة من الذكور هي (74.28) و من الاناث هي (25.72%) ، و هذا يدل أن نسبة الذكور من موظفي المؤسسة سونلغاز (وحدة عين تموشنت أعلى من الاناث ، و هذا يعود الى طبيعة المجتمع و ميله الى توظيف الذكور خاصة في الوظائف الاشرافية .

2/1 حسب العمر:

كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كمايلي:

الجدول رقم (02-15) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	العدد	العمر
00	00	من 18 سنة - 25 سنة
%20	07	من 26 سنة إلى 33 سنة
%42.9	15	من 33 سنة إلى 40 سنة
%37.1	13	أكثر من 40 سنة
%100	35	المجموع



الشكل رقم (02-02) : توزيع عينة الدراسة حسب

متغير العمر

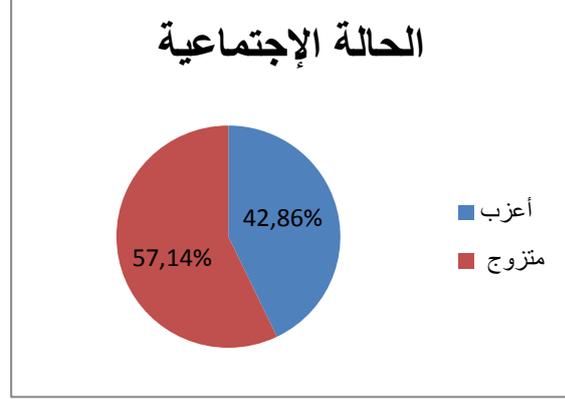
المصدر : من إعداد الطالبين

حسب العمر : من خلال الشكل رقم 02 يتضح لنا توزيع عمر افراد العينة و تشمل بنسبة 0 % بالنسبة للموظفين الذين تتراوح اعمارهم ما بين 18 و 25 صسنة مما يدل على انعدام في التوظيف الجديد في حين بلغت نسبة الذين تتراوح اعمارهم ما بين 26 و 33 سنة 20 % و هذا ما يدعم فئة الشباب في المؤسسة ، أما بالنسبة للذين تتراوح اعمارهم ما بين 33 و 40 سنة فقدرت ب 42.90 % و هي تمثل اكبر نسبة من موظفي مؤسسة سونلغاز ، أما بالنسبة للموظفين الذين تتراوح اعمارهم ما فوق 40 سنة فقدرت ب 37.10 % مما يدعم وجود اصحاب الخبرات و هذا ما يساهم في تاثير الفئات الصادرة ، نلاحظ ايضا ان متوسط العمر يميل لفئات العمر المتوسطة من (33 الى 40 سنة) .

3/1 حسب الحالة الإجتماعية :

الجدول رقم (02-16) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الحالة الإجتماعية	العدد	النسبة
أعزب	15	42.86%
متزوج	20	57.14%
أخرى	00	00%
المجموع	35	100%



الشكل رقم (02-03) : توزيع عينة الدراسة حسب

متغير العمر

المصدر : من إعداد الطالبين

نسجل من خلال الجدول رقم (17) ان معظم افراد العينة متزوجون بنسبة 57.14 % ثم تليهم فئة العزاب بنسبة 42.86 % و هذا مطابق لمعدل سن الزواج في الجزائر 33 سنة .

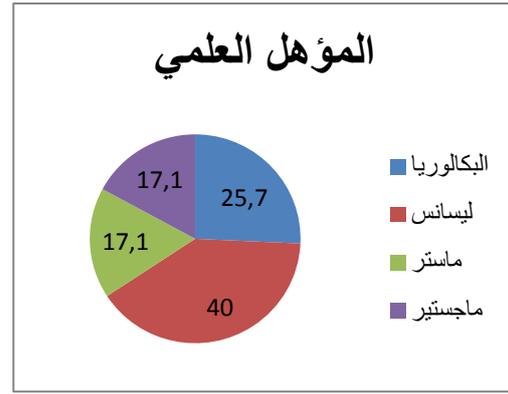
4/1 حسب المؤهل العلمي:

كان توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كمايلي:

الجدول رقم (02-17) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
البكالوريا	09	25.7%
ليسانس	14	40%

06	17.1%	ماستر
06	17.1%	ماجستير
35	100%	المجموع



الشكل رقم (02-04) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الاحصائية هو مستوى ليسانس بنسبة 40 يليه مستوى البكالوريا بنسبة 25.70 % ثم المستويات الاعلى الماستر و الماجستير بنفس النسبة المقدرة ب 17.10 % هذا يدل على سياسة هذه المؤسسة في اطار عملية التوظيف و جلب اليد العاملة ذات مستويات عالية ، حيث ان المقابلات الشخصية معهم اثبتت ان معظم متحصلين على شهادات جامعية .

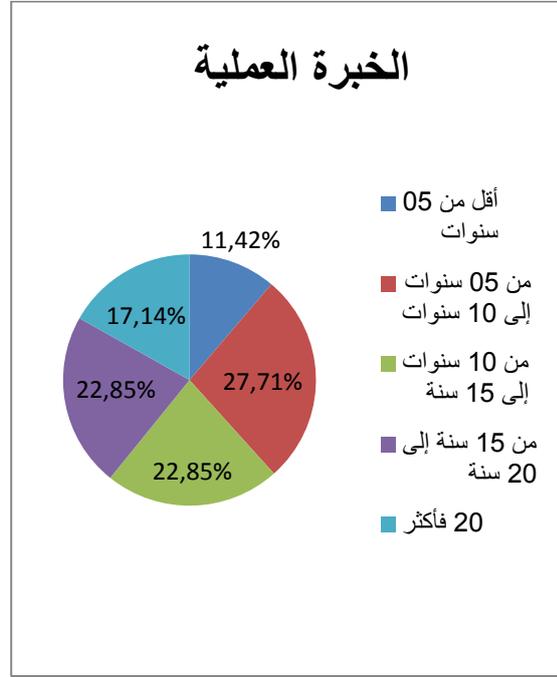
5/1 حسب عدد سنوات الخبرة:

كان توزيع أفراد العينة حسب المتغير عدد سنوات الخبرة كمايلي:

النسبة	العدد	الخبرة
11.42 %	04	أقل من 05 سنوات
25.71%	09	من 05 سنوات إل ى 10 سنوات
22.85%	08	من 10 سنوات إلى 15 سنة
22.85%	08	من 15 سنة إلى 20 سنة

17.14%	06	20 فأكثر
100%	35	المجموع

الجدول رقم (02-18) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية



الشكل رقم (02-05) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن عدد سنوات الخبرة كانت متفارقة حيث كانت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات هي 11.42 % و نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من 5 سنوات الى 10 سنوات ب 25.71 % اما بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة عملية 10 الى 15 سنة فهي 22.85 % و هي نفس السنة بالنسبة للذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة فهي 17.14 % هذا ما يدل على ان الخبرات العملية لدى الموظفين مناسبة و متنوعة حيث لن لديهم القدرة على الادلاء بأرائهم حول تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبانة

1- صدق أداة الدراسة : يعني أن عباراتها تقيس مايريد الباحث قياسه بالفعل ، من أجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات حيث تم تعديلها بشكل أولي ، ثم عرضناها على

مجموعة من المحكمين الممثلين في مجموعة من الأساتذة المختصين في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بجامعة عين تموشنت ، وقد تم الأخذ بأرائهم و إعادة صياغة بعض العبارات حيث تم إجراء التعديلات المطلوبة و حذف مايجب ، لتخرج في شكلها النهائي من أجل توزيعا على مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

2- ثبات أداة الدراسة : يقصد بثبات أداة الدراسة دقته في ما يقيسه من معلومات و سلوك و اتجاهات المتقضي ، و لقياس ثبات الأداة تم الإعتماد على معامل الثبات ألفا كرومباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.6 فأكثر ، فإذا كانت أقل ترفض أداة القياس .

1/1 اختبار الاتساق الداخلي :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق هذه الفقرات، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة وبالغة حجمها (35) فقرة وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي لكل محور كمايلي:

1/1/1 اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

يوضح الجدول رقم معاملات الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي للمحور كمايلي:

الرقم	العبرة		
	البعد الأول: اليقظة التنافسية		
01	لدى المؤسسة معلومات على الأداء الحالي للمنافسين	0.697	0.000
02	تتابع المؤسسة درجة تهديدات المنافسين	0.744	0.000
03	تسعى المؤسسة دوما إلى الابتكار من أجل التميز على منافسيها	0.734	0.000
04	تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين	0.787	0.000
05	ترصد المؤسسة كل ما يتعلق بسياسات و استراتيجيات المنافسين	0.747	0.000
	البعد الثاني: اليقظة التجارية		
06	تتابع المؤسسة التطورات الحاصلة في رغبات و احتياجات الزبائن	0.697	0.000

07	0.744	0.000	تحرص المؤسسة على كسب رضا الزبون و تحقيق ولاءه
08	0.734	0.000	تعتبر اليقظة التجارية نظام معلوماتي فعال في مؤسستكم
09	0.787	0.000	يعتبر الزبائن و الموردین أهم مصدر للمعلومات بالنسبة للمؤسسة
10	0.747	0.000	تعطي المؤسسة أهمية لأراء الزبائن و الموردین حول منتجاتها
البعد الثالث: اليقظة التكنولوجية			
11	0.497	0.002	تملك المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير
12	0.807	0.000	ترصد المؤسسة كل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها
13	0.756	0.000	تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على التقنيات و البرمجيات الحديثة
14	0.730	0.000	تقوم المؤسسة بتتبع كل ما يحدث في البيئة التكنولوجية من تطورات و اكتشافات علمية
15	0.669	0.000	تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيا و التقنيات المتبعة من قبل المنافسين
البعد الرابع: اليقظة البيئية			
16	0.407	0.407	تستعمل المؤسسة طرق الردم التقني للتخلص من نفاياتها
17	0.739	0.000	تراعي المؤسسة أمن و سلامة عمالها أثناء تأدية مهامهم
18	0.811	0.000	تسعى المؤسسة لاحترام قيم و عادات المجتمع الذي تعمل فيه
19	0.891	0.000	تتابع المؤسسة القوانين و التشريعات التي لها علاقة بالمؤسسة
20	0.715	0.000	المؤسسة تراعي الظروف الاجتماعية للعمال

لم

صدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

انطلاقا من الجدول رقم () يمكن ملاحظة أن كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي للمحور تتراوح بين 0,697 و 0,891 بمستويات دلالة تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على وجود ارتباط معنوي، هذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

الرقم	العبارة	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
21	هناك انخفاض في تكاليف المؤسسة بشكل مستمر	0.429	0.010
22	تحقق المؤسسة تحسن مستمر في إيراداتها	0.524	0.001
23	تسعى المؤسسة للاستجابة السريعة لعملائها	0.450	0.007
24	تبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين	0.447	0.007
25	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	0.465	0.005
26	تبنى المؤسسة ثقافة التحسين المستمر و مراعاة الجودة في جميع عملياتها	0.408	0.015
27	تبحث المؤسسة باستمرار على المعلومات حول عملائها	0.549	0.001
28	تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريبية فعالة	0.514	0.002
29	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد و ولائهم	0.473	0.004
30	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات	0.497	0.002
31	تقوم المؤسسة بعملية التدريب بهدف تنمية معارف كفاءاتها	0.492	0.003
32	تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة	0.684	0.000
33	تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة و واضحة	0.521	0.001

نطلاقاً من الجدول رقم () يمكن ملاحظة أن كل فقرة من فقرات المحور الرابع والمعدل الكلي للمحور تتراوح بين 0,497 و 0,807 بمستويات دلالة أقل من 0,05 مما يدل على وجود ارتباط معنوي، هذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

2- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الثاني

يوضح الجدول التالي اختبار ثبات الاستبيان للمحور الثاني باستعمال معامل ألفا كرومباخ

الرقم	العبرة	معامل ألفا كرومباخ
البعد الأول: اليقظة التنافسية		
01	لدى المؤسسة معلومات على الأداء الحالي للمنافسين	0.857
02	تتابع المؤسسة درجة تهديدات المنافسين	0.830
03	تسعى المؤسسة دوما إلى الابتكار من أجل التميز على منافسيها	0.811
04	تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين	0.810
05	ترصد المؤسسة كل ما يتعلق بسياسات و استراتيجيات المنافسين	0.843
البعد الثاني: اليقظة التجارية		
06	تتابع المؤسسة التطورات الحاصلة في رغبات و احتياجات الزبائن	
07	تحرص المؤسسة على كسب رضا الزبون و تحقيق ولاءه	0.857
08	تعتبر اليقظة التجارية نظام معلوماتي فعال في مؤسستكم	0.830
09	يعتبر الزبائن و الموردن أهم مصدر للمعلومات بالنسبة للمؤسسة	0.811
10	تعطي المؤسسة أهمية لأراء الزبائن و الموردن حول منتجاتها	0.810
البعد الثالث: اليقظة التكنولوجية		
11	تملك المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير	0.652
12	ترصد المؤسسة كل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها	0.503
13	تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على التقنيات و البرمجيات الحديثة	0.557
14	تقوم المؤسسة بتتبع كل ما يحدث في البيئة التكنولوجية من تطورات و اكتشافات علمية	0.645

0.648	تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيا و التقنيات المتبعة من قبل المنافسين	15
	البعد الرابع: اليقظة البيئية	
0.799	تستعمل المؤسسة طرق الردم التقني للتخلص من نفاياتها	16
0.716	تراعي المؤسسة أمن و سلامة عمالها أثناء تأدية مهامهم	17
0.665	تسعى المؤسسة لاحترام قيم و عادات المجتمع الذي تعمل فيه	18
0.642	تتابع المؤسسة القوانين و التشريعات التي لها علاقة بالمؤسسة	19
0.760	المؤسسة تراعي الظروف الاجتماعية للعمال	20

من خلال الجدول رقم السابق يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الثالث تتراوح بين 0,810 و 0,857، وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس، وهذا ما يؤكد المعدل الكلي للمحور بقيمة 0.830.

الرقم	العبرة
21	هناك انخفاض في تكاليف المؤسسة بشكل مستمر
22	تحقق المؤسسة تحسن مستمر في إيراداتها
23	تسعى المؤسسة للاستجابة السريعة لعملائها
24	تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين
25	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات
26	تتبنى المؤسسة ثقافة التحسين المستمر و مراعاة الجودة في جميع عملياتها
27	تبحث المؤسسة باستمرار على المعلومات حول عملائها
28	تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريبية فعالة
29	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد و ولائهم
30	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات
31	تقوم المؤسسة بعملية التدريب بهدف تنمية معارف كفاءاتها
32	تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة
33	تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة و واضحة

من خلال الجدول رقم السابق يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الثاني تتراوح بين 0,722 و 0,762، وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس، وهذا ما يؤكد المعدل الكلي للمحور بقيمة 0.750.

المطلب الثالث : عرض و مناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم التطرق إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة كالآتي :

1. نتائج إجابات أفراد العينة عن المحور الأول

يوضح الجدول رقم () : إجابات أفراد العينة المدروسة حول المحور الأول كمايلي :

الجدول رقم (02-19) : يوضح نتائج أفراد العينة عن فقرات المحور الأول

الفقرات	التكرارات	النسبة المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
الفقرة 01-	التكرار		08	26	01	00	00	35
	النسبة	%22.85		74.28 %	2.85 %	00%	00%	100
الفقرة 02-	التكرار		07	24	04	00	00	35
	النسبة	20%		68.57 %	11.42 %	00%	00%	100
الفقرة 03-	التكرار		07	22	06	00	00	35
	النسبة	20%		62.55 %	17.14 %	00%	00%	100
الفقرة 04-	التكرار		05	24	03	03	00	35
	النسبة	14.28%		68.57 %	8.75 %	8.75 %	00%	100
الفقرة 05-	التكرار		05	22	03	05	00	35

100	00%	14.28	8.75	62.85	14.28%	النسبة	
		%	%	%			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (20) نتائج اجابات العينة عن فقرات المحور الأول إذ تجد أن أكبر نسبة الاجابة في الفقرة الأولى (01) في اجابة موافق 74.28% في حين ان نسبة موافق بشدة قدرت ب 22.85 % أما نسبة اجابة محايد فهي 2.85 % و ذلك اجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة الثانية فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 68.57 % في حين نسبة موافق بشدة فهي 20 % أما بخصوص اجابة محايد فهي 11.42 % و ذلك اجمالي عينة الدراسة ، أما بخصوص الفقرة الثالثة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 62.55 % أما موافق بشدة فهي 20 % أما اجابة محايد فهي 17.14 % باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة الفقرة الرابعة فقد تركزت نسبة الاجابات كما يلي : اجابة موافق 68.57 % اجابة موافق بنسبة 14.28 % في حين كانت نسبة متساوية بين اجابات محايد و غير موافق بنسبة 8.75 % و ذلك باجمالي عتبة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة الخامسة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 62.85 % في حين كانت نسبة متساوية بين اجابات غير موافق و موافق بشدة بنسبة 14.28 % أما بالنسبة لاجابة محايد فكانت 8.75 % باجمالي عينة الدراسة .

2. نتائج أفراد العينة عن المحور الثاني

يوضح الجدول رقم (21) إجابات أفراد العينة المدروسة حول المحور الثاني المتعلق بسياسات تثمين و تفعيل موارد البشرية كما يلي:

المحور 03 :

الجدول رقم (02-21) : يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الثالث

المجموع			الإجابات			التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
35	01	00	08	19	07	التكرار	-الفقرة 01
100	2.85%	00%	22.8 5%	54.2 8%	20%	النسبة	
35	02	01	06	21	05	التكرار	-الفقرة 02
100	5.71%	2.8 5%	17.1 %4	60%	14.28 %	النسبة	
35	01	02	06	20	06	التكرار	-الفقرة 03
100	2.85%	5.7 1%	17.1 %4	57.1 4%	17.14 %	النسبة	
35	02	02	09	13	09	التكرار	-الفقرة 04
100	5.71%	5.7 1%	25.7 1%	37.1 4%	25.71 %	النسبة	
35	00	01	14	11	09	التكرار	-الفقرة 05
100	00%	2.8 5%	40%	31.4 2%	25.71 %	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

3/ تحليل نتائج اجابة افراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الثالث :

يوضح الجدول رقم (22) نتائج اجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الثالث إذ نجد أن نسبة اجابات الفقرة رقم 01 تركزت بنسبة اجابة موافق ب 54.28% و نسبة اجابة محايد ب 22.85% و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة رقم (02) فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 60% و نسبة اجابة محايد ب 17.14% و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة رقم (03) فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 54.14% و حيث كانت نسبة موافق بشدة و محايد متساوية ب 17.14% و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة للفترة رقم 04 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 37.14% حيث كانت نسبة موافق بشدة و محايد متساوية ب 25.71% و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة رقم 05 فقد تركزت نسبة اجابة محايد ب 40% و نسبة اجابة موافق 31.42% و ذلك باجمالي عينة الدراسة .

المحور الرابع :

الجدول رقم (02-22) : يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الرابع

الفقرات	التكرارات	النسبة المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المجموع
الفقرة 01-	التكرار	14.28%	74.2%	5.71%	5.7%	00%	00	35
	النسبة	14.28%	74.2%	5.71%	5.7%	00%	02	35
الفقرة 02-	التكرار	17.14%	54.2%	25.7%	00%	2.85%	01	35
	النسبة	17.14%	54.2%	25.7%	00%	2.85%	00	35
الفقرة 03-	التكرار	20%	54.7%	31.4%	00%	2.85%	01	35
	النسبة	20%	54.7%	31.4%	00%	2.85%	00	35

35	04	00	13	11	07	التكرار	-الفقرة 04
100	11.42	00	37.1	31.4	20%	النسبة	
	%	%	4%	2%			

المصدر: من إعداد طالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

4/ تحليل نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الرابع :

يوضح الجدول رقم (23) نتائج اجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الرابع إذ نجد أن نسبة اجابات الفقرة رقم (01) تركزت نسبة اجابة موافق ب 74.28 % و نسبة إجابة موافق بشدة ب 14.28 ر و ذلك باجمالي عتبة الدراسة أما بالنسبة للفقرة رقم (02) فقد تركزت نسبة إجابة موافق ب 54.28 % و نسبة إجابة محايد ب 25.71 % و ذلك باجمالي عتبة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 03 تركزت نسبة اجابة موافق ب 54.71 % و نسبة إجابة محايد ب 31.42 % و ذلك باجمالي عتبة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 04 فقد تركزت نسبة إجابة محايد ب 37.14 % و نسبة اجابة موافق 31.42 % و ذلك باجمالي عتبة الدراسة .

المحور الخامس

الجدول رقم (02-23) : يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الخامس

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
35	00	00	07	20	08	التكرار	-الفقرة 01
100	00	00	20%	57.1	22.85	النسبة	
		%	4%	%			
35	00	01	08	18	08	التكرار	-الفقرة 02
100	00%	2.8	22.8	51.4	22.85	النسبة	

			5%	5%	2%	%	
35	01	03	08	17	06	التكرار	الفقرة 03-
100	2.85%	8.7	22.8	48.5	17.14	النسبة	
		5%	5%	7	%		
35	03	04	06	17	05	التكرار	الفقرة 04-
100	8.75%	11.	17.1	48.5	14.28	النسبة	
		42%	4%	7	%		
35	02	05	05	15	08	التكرار	الفقرة 05-
100	5.71%	14.	14.2	42.8	22.85	النسبة	
		28%	8%	5%	%		

المصدر: من إعداد طالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

5/ تحليل نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الخامس :

يوضح الجدول رقم (24) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الخامس إذ نجد أن نسبة اجابات الفقرة رقم (01) فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 57.14 % و نسبة إجابة موافق بشدة 22.85 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم (02) فقد تركزت منسبة اجابة موافق 51.42 % في حين أن نسبة اجابة موافق بشدة و محايد كانت متساوية ب 22.85 ر و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 03 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 48.57 % و نسبة اجابة محايد ب 22.85 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 04 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 48.57 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، اما بالنسبة للفترة الخامسة و الاخيرة فقد تركزت نسبة اجابة موافق 42.85 % و نسبة اجابة موافق بشدة ب 22.85 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة

الجدول رقم (02-20) : يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الثاني

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
35	00	02	06	24	03	التكرار	الفقرة 01-
100	00	5.71	17.1	68.57	8.75	النسبة	
	%	%	4%	%	%		
35	00	02	06	23	04	التكرار	الفقرة 02-
100	00	5.71	17.1	65.71	11.42	النسبة	
	%	%	4%	%	%		
35	00	02	06	22	05	التكرار	الفقرة 03-
100	00	5.71	17.1	62.85	14.28	النسبة	
	%	%	4%	%	%		
35	00	05	04	17	09	التكرار	الفقرة 04-
100	00	14.2	11.4	48.57	25.71	النسبة	
	%	8%	2%	%	%		
35	01	00	04	26	04	التكرار	الفقرة 05-
100	2.8	00%	11.4	74.28	11.42	النسبة	
	5%		2%	%	%		
35	00	01	06	26	02	التكرار	الفقرة 06-
100	00	2.85	17.1	74.28	5.71	النسبة	
	%	%	4%	%	%		

35	00	02	10	20	03	التكرار	-الفقرة 07
100	00	5.71	28.5	57.14	8.75	النسبة	
	%	%	7%	%	%		
35	01	03	03	27	01	التكرار	-الفقرة 08
100	2.8	8.75	8.75	77.14	2.85	النسبة	
	5%	%	%	%	%		
35	02	01	08	23	01	التكرار	-الفقرة 09
100	5.7	2.85	22.8	65.71	2.85	النسبة	
	1%	%	5%	%	%		
35	00	02	06	23	04	التكرار	-الفقرة 10
100	00	5.71	17.1	65.71	11.42	النسبة	
	%	%	4%	%	%		
35	00	02	07	21	05	التكرار	-الفقرة 11
100	00	5.71	20%	60%	14.28	النسبة	
	%	%			%		
35	01	01	06	24	03	التكرار	-الفقرة 12
100	2.8	2.85	17.1	68.57	8.75	النسبة	
	5%	%	%4	%	%		
35	00	00	09	18	08	التكرار	-الفقرة 13
100	00	00%	25.7	51.42	22.85	النسبة	
	%		1%	%			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فترات المحور الثاني :

يوضح الجدول رقم (21) نتائج الاجابات افراد العينة عن فقرات المحور الثاني اذ نجد ان نسبة الاجابات في الفقرة الاولى تركزت كما يلي : إجابة موافق (68.57%) و هي أكبر نسبة اجابة محايد (17.14 %) و ذلك باجمالي عتبة الدراسة أما بالنسبة للفقرة الثانية فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 65.71 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك اجمالي عينة الدراسة ، اما بالنسبة للفقرة 3 فقد تركزت اجابة موافق ب 62.85 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك باجمالي وعينة الدراسة .

أما الفقرة 4 فقد تركزت اجابة موافق ب 48.57 % و نسبة اجابة موافق بشدة ب 25.71 % و ذلك اجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة 5 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 74.28 % في حين كانت نسبة موافق بشدة و محايد متساوية ب 11.42 % باجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة 06 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 74.28 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة أما الفقرة 7 فقد تركزن نسبة اجابة موافق ب 57.14 % ، و نسبة اجابة محايد ب 28.57 % باجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة 8 فقد تركزت بنسبة اجابة موافق ب 77.14 % حيث كانت نسبة اجابة محايد و غير موافق متساوية ب 8.75 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة .

أما الفقرة 09 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 65.71 % و نسبة اجابة محايد ب 22.85 % تو ذلك باجمالي عينة الدراسة ، اما الفقرة 10 فقد تركزن نسبة اجابة موافق ب 65.75 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، اما الفقرة 11 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 60% و نسبة اجابة محايد ب 20 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة .

الفقرة 12 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 68.57 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة .

الفقرة 13 تركزت نسبة اجابة موافق ب 51.42 % و نسبة اجابة محايد ب 25.17 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة .

إختبار فرضيات الدراسة:

بعد تفرغ البيانات في البرنامج spss اتتمت عملية حساب كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستشمار وفقا لكل محور، باستخدام اختبار T للعينة الواحدة

One samplet test وهذا لتحليل فقرات الاستبانة وذكرت فقرة ايجابية بمعنى ان افراد العينة يرافقون على محتواها اذا كانت t المحسوبة اكبر من t الجدولية او مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 0.6 وتكررت الفقرة سلبية بمعنى افراد العينة لا يوافقون على محتواها وهذا اذا كانت قيمة t المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية او مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 0.6 وتكون الفترة محايدة اذا كان مستوى الدلالة اكبر من 0.05.

حتى نقوم باختبار الفرضيات يجب تحديد الفئات حسب الخطوات التالية:

تعيين الفئات: العدد الفئات: خمسة ان اجابة غير موافق بشدة تمثل الفئة رقم 1 اجابة غير موافق تمثل الفئة رقم 2 اجابة محايد تمثل الفئة رقم 3 اجابة موافق امثل الفئة رقم 4 اجابة موافق بشدة تمثل الفئة رقم 5

حساب المدى: المشاهدة الاعلى المشاهدة الادنى

$$\text{المدى: } 5-1=4$$

حساب طول الفئة حيث طول الفئة يساوي المدى/عدد الفئات

$$\text{طول الفئة: } 4/5$$

08:

تعيين الفئات: اعتمادا على ما سبق الفئات كمايلي:

الفئة رقم 1: [1-18] تمثل الاجابات غير موافق بشدة

الفئة رقم 2: [2.6-18] تمثل الاجابات غير موافق

الفئة رقم 3: [3.4-2.6] تمثل الاجابات محايد

الفئة رقم 4:] 42-34 [تمثل الاجابات موافق

الفئة رقم 5:] 5-4.2 [تمثل الاجابات موافق بشدة

01/ إختبار فرضيات المحور الأول

سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الاول وذلك باستخدام test t حيث يجب التذكير اولا بالفرضيات المتعلقة بهذا المحور وهي كما يلي:

H0: لا يوجد أي دور لليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية

H1: يوجد دور لليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية

الجدول رقم () : يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الأول

لفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	4.200	1.200	0.840	15.016	0.000	4	موافق
الفقرة 02	4.085	1.085	0.817	11.427	0.000	4	موافق
الفقرة 03	4.028	1.028	0.805	9.852	0.000	4	موافق
الفقرة 04	3.885	0.885	0.777	6.912	0.000	4	موافق
الفقرة 05	3.742	0.742	0.748	4.961	0.000	4	موافق

المعدل	3.988	0.988	0.797	11,55	0.000	4
الكلي				1		
للمحور						

المصدر: من إعداد طالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق (24) نلاحظ الفقرة رقم 1 بلغ الوزن السن 0.840 وهي أكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة محتوى هذه الفقرة اما الفقرة 2 بلغ الوزن النسبي 0.817 وهو أكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة لوافقون على محتوى هذه الفقرة، الفقرة 3 بلغ الوزن النسبي 0.805 وهو أكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة ، أما بالنسبة للفقرة 4 قدرت قيمة المعنوية 6.912 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة أما الفقرة 5 قدرت قيمة t 4.91 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة.

من خلال نتائج الجدول رقم (25) يتبين ان كل ايجابيات افراد عينة الدراسة كانت ايجابية وذلك بالنسبة لكل الفقرات الخاصة بالمحور الاول وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في انه يوجد اهمية دور لليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

03/ اختبار فرضيات المحور الثالث

سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث باستخدام t test:

H0 لا يوجد أي دور لليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

H1 يوجد أي دور لليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم () : يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الثالث

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	3,885	,8320	0.777	6,297	0.000	موافق
الفقرة 02	3,714	,9570	0.742	4,415	0.000	موافق
الفقرة 03	3,742	0,950	0.748	4,626	0.000	موافق
الفقرة 04	3,742	1,093	0.748	4,018	0.000	موافق
الفقرة 05	3,828	0,857	0.765	5,720	0.000	موافق
المعدل الكلي للمحور	3,782	0,755	0.756	6,133	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (27) نلاحظ ان الفقرة 1 بلغ الوزن النسبي 0.777 وه اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة 2 بلغ الوزن النسبي 0.742 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة 3 بلغ الوزن النسبي 0.748 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب 0.000 وهو اقل من 0.005 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى

هذه الفقرة 4 قدرت t المحسوبة ب 4.018 وهي أكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة

الفقرة 5: قدرت t المحسوبة ب 5.720 وهي أكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في دور لليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

04/ إختبار فرضيات المحور الرابع

سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع باستخدام t test :

H0 لا يوجد أي دور لليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

H1 يوجد أي دور لليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (02-27) : يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الرابع

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	3,971	,66358	0.794	8,661	0.000	موافق
الفقرة 02	3,800	,83314	0.760	5,681	0.000	موافق
الفقرة 03	3,657	1,02736	0.731	3,784	0.000	موافق
الفقرة 04	3,571	1,09237	0.714	3,095	0.000	موافق
المعدل الكلي للمحور	3,750	,64739	0.750	6,854	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (28) نلاحظ ان الفقرة 1 بلغ الوزن النسبي 0.794 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة اما بالنسبة للفقرة 2 فبلغ الوزن النسبي 0.760 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة اما بالخصوص الفقرة 3 فقدرت t المحسوبة ب 3.784 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة اما بالنسبة للفقرة 4 فقدرت t المحسوبة ب 3.095 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة وعليه فان افراد العينة يوافقون على فقرات هذا المحور وبالتالي الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في دور لليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

05/ اختبار فرضيات المحور الخامس

H0 لا يوجد أي دور لليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

H1 يوجد دور لليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (02-28) يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الخامس

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	4,085	,6120	0.817	10,49 2	0.00 0	موافق
الفقرة 02	4,000	,7270	0.800	8,131	0.00 0	موافق
الفقرة 03	3,742	,9800	0.748	4,482	0.00	موافق

	0					
موافق	0.00	3,938	0.742	1,072	3,714	الفقرة 04
	0					
موافق	0.00	3,833	0.748	1,146	3,742	الفقرة 05
	0					
موافق	0.00	7,573	0.771	,6690	3,857	المعدل الكلي للمحور
	0					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول المبين اعلاه رقم(02) نلاحظ ان الفقرة 1 بلغ الوزن النسبي 0.817 وهو اكبر من 0.6 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة اما بالنسبة للفقرة 2 فقدر الوزن النسبي 0.800 وهو اكبر من 0.6 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 هذا ما يدل ايضا على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة، اما الدلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية وبالتالي نستنتج على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة، اما بخصوص الفقرة رقم 4 فقيمة t المحسوبة فقدرت ب 3.938 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل ايضا على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على ايجابية هذه الفقرة اما بخصوص الفقرة رقم 5 فقيمة t المحسوبة ب 3.833 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 وهذا ما يدل ايضا على وجود دور لليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ضف الى ذلك فان t المحسوبة للمعدل الكلي للمحور بلغت 7.573 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 وهذا ما يدل على ايجابية فقرات المحور اي ان افراد العينة يوافقون على فقرات هذا المحور وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة ان النموذج الاساسي لتخطيط الموارد تقدير مصدرا هاما لتحليل احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة.

/ إختبار فرضيات المحور الثاني

سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني باستخدام t test :

H0 لا يوجد دور ايجابي للأداء داخل المؤسسة

H1 يوجد دور ايجابي للأداء داخل المؤسسة

الجدول رقم (02-25) : يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الثاني

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	3.80 0	0 ,67737	0.760	6,98 7	0.00 0	موافق
الفقرة 02	3.82 8	0 ,706512	0.765	6,93 8	0.00 0	موافق
الفقرة 03	3.82 8	0 ,78537	0.765	6,24 2	0.00 0	موافق
الفقرة 04	3.82 8	0 ,89066	0.765	5,50 4	0.00 0	موافق
الفقرة 05	4.02 8	0 ,45282	0.805	13,4 38	0.00 0	موافق
الفقرة 06	3.82 8	0 ,56806	0.765	8,62 9	0.00 0	موافق
الفقرة 07	3.62	0 ,73106	0.725	5,08 7	0.00	موافق

	0				8	
موافق	0.00	5,09 6	0.737	0 ,79600	3.68 5	الفقرة 08
موافق	0.00	3,97 7	0.714	0 ,85011	3.57 1	الفقرة 09
موافق	0.00	5,08 7	0.725	0 ,73106	3.62 8	الفقرة 10
موافق	0.00	5,12 2	0.742	0 ,82503	3.71 4	الفقرة 11
موافق	0.00	5,38 0	0.748	0 ,81684	3.74 2	الفقرة 12
موافق	0.00	8,62 4	0.800	, 0 68599	4.00 0	الفقرة 13
موافق	0.00	12,1 29	0.755	0,37950	3.77 8	المعدل الكلي للمحور

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ ان جميع فقرات المحور المذكور اعلاه لديهم الوزن النسبي اكبر 0.6 ومستوى الدلالة اقل من 0.05 وبالتالي قمنا بمقارنة المعدل الكلي للمحور حيث بلغ الوزن النسبي للمعدل الكلي للمحور 0.755 وهو اكبر من 0.6 ومستوى الدلالة هو 0.000 وهو اقل 0.05 اما بالنسبة ل t المحسوبة للمعدل الكلي للمحور بلغت 12.129 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية فقرات المحور الثاني

اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة المتمثلة في يوجد دور ايجابي للأداء داخل المؤسسة

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تمت دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة سونلغاز) لمعرفة مدى تطبيق تخطيط الموارد البشرية في هذه الأخيرة ، و من خلال الاستبانة الموزعة والنتائج المحصل عليها نستطيع القول بأن تخطيط الموارد البشرية يمثل منهجية فكرية متطورة توجه وظائف الإدارة و فعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف و الغايات التي قامت المؤسسة من أجلها كما إتضح جليا الدور والأهمية الكبيرة لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة المذكورة أعلاه وذلك من خلال مساهمته في دعم وظائف هذه المؤسسة.

الخاتمة العامة

هدف الفصل الأول إلى إبراز وتوضيح مفهوم وفلسفة اليقظة الإستراتيجية، من خلال التطرق إلى كل أساسياتها، فاشتمل على التعاريف المختلفة والمتعددة. كما تم استعراض التطور التاريخي لهذا المفهوم منذ بدايتها سنة 1967 في شكلها البسيط : دراسة أو مسح للمحيط الخارجي ، وصولا إلى ما يعرف منذ سنة 2000 بالذكاء الاستراتيجي، كذلك تناول مختلف المفاهيم والتسميات الدالة على فلسفة اليقظة في الأدبيات الانجليزية وإلى إشكالية تداخل المصطلحات من أهمها مصطلح التجسس الصناعي والفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي الاستراتيجي.

ويبقى أهم ما تناوله الفصل الأول الشرح بالتفصيل العمليات اليقظة الإستراتيجية، بدأ بنشاط تحديد الاحتياجات من المعلومات، البحث وجمع المعلومات، معالجة المعلومات المجمع، ثم تخزين ونشر المعلومات المعالجة وفي الأخير استخدام المعلومات المفيدة التي تنتجها المراحل السابقة في قرارات ونشاطات المؤسسة. وبالرغم من شرح كل نشاط أو مرحلة على حدى إلا أن مجال البحث لا يزال مفتوحا، إذ يمكن أن تكون كل عملية على حدى موضوع دراسة مستقلة مستقبلا، خاصة مرحلة البحث وجمع المعلومات ومرحلة المعالجة لما لهما من دور كبير في الرفع من فعالية اليقظة الإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة.

وفي نهاية الفصل تم تحديد أهم الخطوات القاعدية الضرورية من أجل بناء نظام يقظة إستراتيجية في المؤسسة، وأسس التنفيذ الجيد لعملياتها، أي الموارد المادية، المالية والبشرية اللازمة لتأطير وتبني هذا النشاط بفعالية تامة، إلا أن هذا الموضوع بالذات يمكن أن يكون محل دراسة مستقلة مستقبلا.

أما الفصل الثاني فقد هدف بدرجة أولى إلى إبراز الأهمية والدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال الربط نظريا لكل مكون من مكونات اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية) و الأداء ، حيث تم الوصول إلى أن اليقظة الإستراتيجية لها دور في تحسين أداء المؤسسة من خلال التأثير على عوامل أخرى غير العوامل الأربعة التي تم التطرق إليها سابقا والتي تم بناء الفرضيات عليها، ويتعلق الأمر بدورها في الإدارة الإستراتيجية، وبالتحديد مرحلة صياغة الإستراتيجية، وذلك من خلال تشكيل قاعدة معلومات مفيدة تبنى عليها الخطة الإستراتيجية التي تعزم المؤسسة تبنيها على المدى المتوسط أو الطويل. كما لها علاقة بعملية اتخاذ القرار فهي الآلية التي ترفع من جودة القرارات الإستراتيجية بصورة كفاءة وفعالية، تسمح للمؤسسة بتحقيق الأهداف المستقبلية، كما لها دور فعال في تحقيق الأسبقيات للمؤسسة وجعلها مرنة استراتيجيا.

أما الفصل الثالث فقد هدف إلى الوقوف على مستوى ممارسة بعض المؤسسات الجزائرية لليقظة الإستراتيجية، كما هدف بدرجة أولى إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة. وكان ذلك من خلال تصميم

استبيان يحتوي على 33 سؤال يتلاءم والإشكالية المطروحة بالاستناد إلى الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصلين الأول والثاني لهذا الموضوع، وبالخصوص المبحث الثالث للفصل الثاني، حيث تم عرضه على مدير رئيس قسم المصلحة التجارية والتسويقية لمؤسسة سونلغاز وتنشط ضمن قطاع تنافسي .

وقد أشارت النتائج بعد عملية تفرغ ومعالجة أسئلة الاستبيان الموزعة باستخدام برنامج منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) إلى ممارسة المؤسسات محل الدراسة ليقظة غير منظمة في شكل دراسة للمحيط الخارجي، بالارتكاز على جمع معلومات روتينية عادية من مصادر غير رسمية في الغالب، على غرار المنافسين، العملاء، الموردين، العمال، الموظفين ... أي أن المؤسسات تمارس عملية اليقظة في مفهومها البسيط، كما أنها تفتقد الخاصية الإستراتيجية.

كذلك تم من خلال الدراسة التطبيقية إثبات صحة كل الفرضيات الثانوية والفرضية الأساسية التي تم وضعها في بدايات هذه الدراسة كإجابات أولية للأسئلة الفرعية للإشكالية الأساسية المطروحة. حيث تم إثبات أن الليقظة التنافسية دور في تحسين تنافسية المؤسسة المتعلقة بعامل إحراز التفوق على المنافسين، نفس الشيء بالنسبة لليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية التي تم إثبات أن لها دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على عامل الإبداع والابتكار وبناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين.

نتائج الدراسة

1. نتائج النظرية

تمحورت دراسة النظرية للموضوع على ما تناولناه المفاهيم المرتبطة باليقظة الاستراتيجية و أدوات مراقبه التسيير

وخلصنا في مجموعه من من النتائج نوجيزها فيها مالي :

__ اليقظة الاستراتيجية انها عملية تنظيميه معقده تستهدف ضمان وديمومة المؤسسة واستمرارية نشاطها حيث

تقوم برصد ايه معلومات وإشارات ضعيفة في محيطها الواسع.

__ وسيله استراتيجيه لتسيير اين تكشف خليه اليقظة على مناطق النفوذ والتهديدات والفرص التي تستطيع ان

تغير من استراتيجيه المؤسسة والمنافسة في السوق.

__ أنواع مختلفة من اليقظة الاستراتيجيه من اليقظة التنافسية الى اليقظة التكنولوجية حيث تختلف آلياتها وحسب

حسب المحيط والبيئة الناشئة فيها.

__ تساعد لوحه القيادة اكتشاف نقاط القوه والضعف للمسيرين.

__ تساعد بطاقة الأداء المتوازن المديرين على التوازن أداء المالي.

__ تساعد المحاسبة العامة بتبيان الوضع المالي للمؤسسة في وقت محدد من الشكل لمختلف الأطراف ذوي

العلاقة بالمؤسسة من التعرف على مركزها المالي.

2. نتائج تطبيقية

__ تستعمل المؤسسة محل الدراسة ثلاث أدوات في عمليه مراقبه التسيير في الميزانية التقديرية لوحه القيادة

المحاسبة العامة بما أن ليس لها مصلحه خاصة بها والذي يقوم بالحساب سعر التكلفة وهي مصلحه المحاسبة

المالية.

__ تستعمل المؤسسة محل الدراسة للأدوات التقليدية أكثر من الأدوات الحديثة.

__ حققت المؤسسات توازن مالي خلال فتره الدراسة (2016-2018) من خلال تحقيقهم قيام وجبه

للخزينة وهنا نستطيع المؤسسة أن تغطي احتياجات راس المال العامل وتوفير فوائضها كهامش أمان

للمؤسسة.

3. اختبار فرضيات الدراسة

نلاحظ علاقة تكامل بين العلاقة بين مراقبة التسيير و اليقظة الإستراتيجية في توفير المعلومات اللازمة للتنبؤ وهنا

تثبت صحة الفرضية

بعد تقييم الأداء المالي مقياسا لمدى نجاح المؤسسة حيث ساهم التكامل العلاقة في تحقيق أهداف المؤسسة في اتخاذ

قرارها و الاستمرارية في نشاطها وهنا تثبت صحة الفرضية

4. الاقتراحات والتوصيات

بناء على النتائج المتوصل إليها حاولنا تقديم جملة من الاقتراحات كالتالي:

نوصي المؤسسة ان تركز على الأدوات الحديثة لمراقبه التسيير لتطويل في تقييم أدائها

ينبغي على مؤسسه المطاحن الحمامات إدراج مؤشرات اخرى غير ماليه تسمح بإعطاء نظره واقعيه حول الأداء

5. أفاق الدراسة

يمكن انجاز الأفاق المنبثقة عن دراستنا في مايلي:

دور لوجه القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة أقتصاديه؟

مدى جاهزية المؤسسة الاقتصادية في تفعيل اليقظة الاستراتيجيه؟

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع قد تم بفضل وتوفيق من الله عزوجل، وبمساعدة عدد من الأساتذة والزملاء، هو غير كامل، إذ لا يزال مفتوحا للبحث في مجالات وجزئيات عديدة، كما يمكن أن يكون قاعدة أساس لموضوع دكتوراه يتمحور حول موضوع الذكاء الاستراتيجي، ويدرس إشكالية عدم تطبيق هذا المفهوم في المؤسسة الجزائرية التي لها صفة الريادة، بالبحث عن أسباب وعراقيل عدم التطبيق، ويسمح بوضع أسس وآليات بناء هذا النظام إن صح التعبير - في هذه المؤسسات بالأمر الذي يضمن فعالية وكفاءة عالية في التسيير .

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- ابراهيم الخلوف الملكاوي ، ادارة الاداء باستخدام المتوازن ، ط1 ، دار الوراق ، عمان ، الاردن ،
2009
- احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، د.ط ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2004
- أحمد ماهر ، اقتصاديات الإدارة ، د.ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003
- أحمد ماهر ، الادارة المبادئ و المهارات ، د.ط ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004/2003
- إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزعي ، نظم المعلومات الادارية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،
الاردن ، 2004
- بلال خلف السكارنة ، الريادة و ادارة منظمات الاعمال ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، 208 .
- بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية ، ط1 ، دار الأيام ، عمان ، الاردن
، 2015 ،
- خالد عبد الرحيم ، مطر الهبيي ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، د.ط ، دار وائل ، عمان، الأردن
، 2003 ،
- راوية حسين ، ادارة الموارد البشرية ، د.ط ، دار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2000
- راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003
- زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ، د.ط ، دار قباء ، القاهرة، مصر ، 2001
- سعاد نايف برطوني ، أساسيات إدارة الأعمال ، ط1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2000
- صلاح شتواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف) ، د.ط ، مؤسسة شباب الجامعة،
الإسكندرية ، 1998

قائمة المصادر والمراجع

عادل حرشوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط3 ، عالم الكتب الحديثة، الأردن ،
2009

عبد الكريم أبو مصطفى ، الادارة و التنظيم المفاهيم الوظائف العمليات ، د.ط ، دار النشر ، بيروت ، لبنان ،
2001

عطا الله محمد تيسير ، غالب محمود سنجق ، ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة ،
ط1 ، دار المنهجية ، عمان ، 2015

عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي ، د.ط ، دار وائل ، عمان ، الأردن ،
2005

غسان قاسم داوود اللامي ، تكنولوجيا المعلومات في منظمات المعلومات ، عمان الاردن ، 2010

كمال برير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع،
بيروت، 2000

محمد الصيرفي ، ادارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، مصر ، 2009 ، مصر ،

مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، د.ط ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992

مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، ط1 ، دار الحامد ، عمان ، 2018

نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار اليازوري ،
الأردن، عمان 2010

الرسائل الجامعية:

(بختي إ.،(2002)، دور الإنترنت و تطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية
العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر

داودي الطيب . رحال فيروز ، اليقظة التكنولوجية كاداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة
شلف ، 2007

قائمة المصادر والمراجع

نحاسية رتيبة , أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية) , مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة الجزائر 2000

نحاسية رتيبة اهمية اليقظة التنافسيه في تنميته الميزه التنافسيه للمؤسسسه (دراسه حاله مؤسسسه الخطوط الجويه) دكتوراه في ادارته الاعمال (غير منشوره) كليه العلوم الاقتصاديه والتجاريه وعلوم التسيير جامعه الجزائر 2003/2002

الملتقيات:

عبد الفتاح بوخمحم , عائشة مصباح , دور اليقظة الاستراتيجيه في تنمية الميزة التنافسيه , الملتقى الدولي الرابع , جامعة حسيبة بن بوعلي , الشلف , 2010

قايد نور الدين , المؤشرات البيئية و الابداع التكنولوجي , الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة , جامعة منتوري قسنطينة , 2009/2008

المجلات:

العتيبي ع., (1996), " ما هي شبكة الإنترنت؟", علوم و تكنولوجيا: مجلة علمية, إعلامية, شهرية, العدد 28, السنة الثالثة, تصدر عن معهد الكويت للأبحاث العلمية

مراجع باللغة الاجنبية:

Jakobiak François . op cit .p39

Audrey x , introduction à la scientsmétrie. site web://controveres.ensmp.fr/word press/wp-content/uploads/2011/01/audrey baneyx , 2011 dec , pdf.

الملاحق



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد و إدارة المؤسسة

استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان التي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص اقتصاد و إدارة المؤسسة بعنوان "أثر اليقظة الإستراتيجية على تحسين الأداء في المؤسسة "دارسة ميدانية بشركة سونلغاز عين تموشنت، ونحيطكم علما ان الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط ، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

البريد الإلكتروني:

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام العبارة التي ترى أنها تناسبك

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

	الجنس		ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
مستوى التعليم	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20 سنة
المسمى الوظيفي	عون تنفيذي	عون تحكم	ملحق رئيسي للإدارة	متصرف فأكثر

سلم القياس					العبرة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					البعد الأول: اليقظة التنافسية	
					01 لدى المؤسسة معلومات على الأداء الحالي للمنافسين	
					02 تتابع المؤسسة درجة تهديدات المنافسين	
					03 تسعى المؤسسة دوماً إلى الابتكار من أجل التميز على منافسيها	
					04 تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين	
					05 ترصد المؤسسة كل ما يتعلق بسياسات و استراتيجيات المنافسين	
					البعد الثاني: اليقظة التجارية	
					06 تتابع المؤسسة التطورات الحاصلة في رغبات و احتياجات الزبائن	
					07 تحرص المؤسسة على كسب رضا الزبون و تحقيق ولائه	
					08 تعتبر اليقظة التجارية نظام معلوماتي فعال في مؤسستكم	
					09 يعتبر الزبائن و الموردین أهم مصدر للمعلومات بالنسبة للمؤسسة	
					10 تعطي المؤسسة أهمية لأراء الزبائن و الموردین حول منتجاتها	
					البعد الثالث: اليقظة التكنولوجية	
					11 تملك المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير	
					12 ترصد المؤسسة كل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها	
					13 تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على التقنيات و البرمجيات الحديثة	
					14 تقوم المؤسسة بتتبع كل ما يحدث في البيئة التكنولوجية من تطورات و اكتشافات علمية	
					15 تحتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيا و التقنيات المتبعة من قبل المنافسين	
					البعد الرابع: اليقظة البيئية	

الفهرس

					تستعمل المؤسسة طرق الردم التقني للتخلص من نفاياتها	16
					تراعي المؤسسة أمن و سلامة عمالها أثناء تأدية مهامهم	17
					تسعى المؤسسة لاحترام قيم و عادات المجتمع الذي تعمل فيه	18
					تتابع المؤسسة القوانين و التشريعات التي لها علاقة بالمؤسسة	19
					المؤسسة تراعي الظروف الاجتماعية للعمال	20

المحور الثاني: الأداء في المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	هناك انخفاض في تكاليف المؤسسة بشكل مستمر					
22	تحقق المؤسسة تحسن مستمر في إيراداتها					
23	تسعى المؤسسة للاستجابة السريعة لعملائها					
24	تتبني المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين					
25	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات					
26	تتبني المؤسسة ثقافة التحسين المستمر و مراعاة الجودة في جميع عملياتها					
27	تبحث المؤسسة باستمرار على المعلومات حول عملائها					
28	تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريبية فعالة					
29	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد و ولائهم					
30	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات					
31	تقوم المؤسسة بعملية التدريب بهدف تنمية معارف كفاءاتها					
32	تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة					
33	تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة و واضحة					

نشكركم على حسن تعاونكم