



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تحت عنوان:

دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة
الأدوية
دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية-

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
حكيم ملياني

من إعداد الطالب:

حمزة رملي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ. د بلمهدي عبد الوهّاب
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ. د ملياني حكيم
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ. د بروش زين الدين
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ. د بورغدة حسين
عضوا مناقشا	جامعة باتنة 1	أستاذ	أ. د بن زيان إيمان
عضوا مناقشا	المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر أ	د. بوسالم أبو بكر

نُوقِشت وأُجيزت علنًا بتاريخ 10 جويلية 2017

السنة الجامعية 2017/2016



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تحت عنوان:

دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة
الأدوية
دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية-

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
حكيم ملياني

من إعداد الطالب:
حمزة رملي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د. بلمهدي عبد الوهاب
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د. ملياني حكيم
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د. بروش زين الدين
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د. بورغدة حسين
عضوا مناقشا	جامعة باتنة 1	أستاذ	أ.د. بن زيان إيمان
عضوا مناقشا	المركز الجامعي ميله	أستاذ محاضر أ	د. بوسالم أبو بكر

نُوقشت وأُجيزت علنًا بتاريخ 10 جويلية 2017

السنة الجامعية 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا
وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا
رَحْمَةُ اللَّهِ وَالْكَرَامَاتُ

بعد حمد الله وشكراً على نعمة التوفيق والسداد
والعون على إتمام هذه الأطروحة، أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد العون
وأخص بالذكر كلاً من:
☞ الأستاذ الدكتور حكيم ملياني لقبوله الإشراف على هذه الأطروحة وعلى
توجيهاته السديدة؛
☞ الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على ملاحظاتهم لإتمام الأطروحة
وإخراجها في شكلها النهائي؛
☞ زملائي الأساتذة في كل من جامعة سطيف 1 والمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف
على مساعدتهم في تحكيم استبيان الدراسة؛
☞ أفراد عينة الدراسة من أعضاء الإدارة في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر
والأردن؛
☞ السيد عبد الرحمن الغول الرئيس التنفيذي للعمليات في شركة دار الدواء للتنمية
والاستثمار؛
☞ السيدة دانة الطريفي مسؤولة بالاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية؛
☞ السيد عماد الهادي بشلم مسؤول خلية التكوين في مؤسسة صيدال قسنطينة؛
☞ بلال أبو ربيع مسؤول بالاتحاد العربي لمنتجات الأدوية.

إلى الوالدين الكريمين
إلى زوجتي العزيزة وابنتي شيما
إلى أخوي وأختي

الملخص

دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في

مؤسسات صناعة الأدوية

-دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية -

إنّ الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو الوقوف على مدى الاهتمام بأنظمة اليقظة الاستراتيجية في عيّنة من أفراد الإدارة في مؤسسات صناعة الأدوية في كلّ من الجزائر (123) والأردن (178)، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الاستراتيجي في هذا القطاع، ولم تقتصر الأهداف على مقارنة نتائج التحليل في العيّنتين، ومحاوله الوصول إلى درجة التوافق أو الاختلاف فيها؛ بل ترجيح وتفسير الفروق، بالإضافة إلى الوصول إلى أسبابها. وتوصّلنا من خلال تحليل النتائج إلى وجود مستويات متوسطة لليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في العيّنتين، ووجود دور ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في العيّنتين، وأسفرت نتائج المقارنة عن وجود فروق معنوية في مستويات اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، ودور اليقظة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي بين إجابات عيّنة الدراسة ترجّح لصالح العيّنة الأردنية. الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، الأداء الاستراتيجي، صناعة الأدوية، الجزائر، الأردن

Abstract

The role of strategic vigilance to improve strategic performance in Pharmaceutical industry enterprises

- A comparative study between the Algerian and Jordanian enterprises-

The main objective of this study is to identify the extent of interest in strategic vigilance in a sample of managers in the pharmaceutical industry enterprises in Algeria(123) ,and Jordan(178), and their contribution to improving the strategic performance in this sector, our objective was not limited to the comparison of results in the two samples, or trying to figure out the differences between them; but weighting and interpreting these differences and reach their causes.

Through the results, we reached that there are middle levels of strategic vigilance and strategic performance, and a significant role of strategic vigilance in improving the strategic performance in the two samples.

The results show a significant differences between levels of strategic vigilance and strategic performance in the two samples, and between the role of strategic vigilance in improving the strategic performance in the two samples weighted in favor of the Jordanian sample.

Key words: Vigilance strategy, strategic performance, the pharmaceutical industry, Algeria, Jordan

Résumé

Le rôle de la veille stratégique dans l'amélioration de la performance stratégique dans les entreprises de l'Industrie pharmaceutique

-une étude comparative entre les entreprises algériennes et jordaniennes-

L'objectif principal de cette étude est de déterminer l'ampleur de l'intérêt de la veille stratégique dans un échantillon de gestionnaires dans les entreprises de l'industrie pharmaceutique en Algérie(123), et en Jordanie(178), et leur contribution à l'amélioration de la performance stratégique dans ce secteur, nos objectifs ne se limitent pas seulement à comparer et découvrir les différences dans les deux échantillons; mais aussi à la pondération de ces différences et leur interprétation.

Grâce aux résultats, nous avons atteint des niveaux moyens de la veille stratégique et de la performance stratégique, et un rôle important de veille stratégique dans l'amélioration de la performance stratégique dans les deux échantillons.

Les résultats montrent des différences significatives entre les niveaux de la veille stratégique et de la performance stratégique dans les deux échantillons et entre le rôle de la veille stratégique dans l'amélioration de la performance stratégique dans les deux échantillons pondérés en faveur d'échantillon jordanien.

Mots clés: veille stratégique, performance stratégique, l'industrie pharmaceutique, Algérie, Jordan.

	الواجهة
I	شكر وعرفان
II	إهداء
V-III	الملخّص
VII-VI	الفهرس المختصر
أ - ل	المقدّمة العامة

الفصل الأوّل: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

1	تمهيد
2	المبحث الأوّل: مدخل إلى بيئة المؤسسة
14	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية
30	المبحث الثالث: مجالات (أبعاد) اليقظة الاستراتيجية
39	المبحث الرابع: المعلومات الاستراتيجية لليقظة
49	المبحث الخامس: مراحل اليقظة الاستراتيجية
65	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الاستراتيجي

67	تمهيد
68	المبحث الأوّل: الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي
75	المبحث الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي
86	المبحث الثالث: أبعاد الأداء الاستراتيجي ومؤشّرات قياسه وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن
96	المبحث الرابع: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالأداء الاستراتيجي
103	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: صناعة الأدوية في الجزائر والأردن: ممارسات اليقظة وقياس الأداء الاستراتيجيين

105	تمهيد
106	المبحث الأوّل: صناعة الأدوية في الأردن
113	المبحث الثاني: اليقظة والأداء الإستراتيجيين في صناعة الأدوية في الأردن
123	المبحث الثالث: صناعة الأدوية في الجزائر

129	المبحث الرابع: اليقظة والأداء الاستراتيجيين في صناعة الأدوية في الجزائر
140	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دراسة مقارنة لليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي بين مؤسّسات صناعة الأدوية في الجزائر والأردن
142	تمهيد
143	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
153	المبحث الثاني: تحليل بيانات اليقظة الاستراتيجية
161	المبحث الثالث: تحليل بيانات الأداء الاستراتيجي
166	المبحث الرابع: تحليل نتائج نموذج الانحدار
177	المبحث الخامس: مناقشة الفرضيات، نتائج وتوصيات الدراسة
187	الخاتمة
193	قائمة المراجع
204	قائمة الملاحق
227	الفهارس

المقدمة العامة

مقدمة

أصبح العالم اليوم بيئة تمتاز بعدم التأكد تسارعت فيها التحوّلات في أنماط التفكير والإدارة على مستوى منظمات الأعمال؛ فأساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تمامًا لتحديات اليوم والغد، كما أنّ أنماط القيادة عرفت هي الأخرى تحوّلات كثيرة، وانتقل الاهتمام من معالجة وإدارة الأزمات الجارية إلى التفكير بالأوضاع المستقبلية، التخطيط لها، وضع وتنفيذ الاستراتيجيات لمواجهتها وفي الأخير مراقبة تنفيذها؛ وهذا ما يطلق عليه الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال. وبالانتقال بين مختلف المراحل نجد أنّ كلّ مرحلة تأخذ أهمية بالغة وتعدّ أرضية للمرحلة الموالية، غير أنّ مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات هي المرحلة التي تشارك فيها أغلب مستويات الإدارة في منظمات الأعمال، فانطلاقاً من المدير أو رئيس مجلس الإدارة إلى أبسط عمّال التنفيذ تمرّ الخطط على سلسلة الأداء الاستراتيجي في المؤسسة.

وباعتبار التحديات والتطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال -لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة- فإنّ قياس مدى وصول المؤسسات الاقتصادية إلى أهدافها الاستراتيجية يحتاج إلى الاعتماد على نماذج دقيقة بمؤشّرات موضوعية، وقد ظهرت عدّة اتجاهات لقياس أداء المؤسسات ابتداءً بالنماذج المالية التقليدية وصولاً إلى إضفاء البعد الاستراتيجي على هذه النماذج، وهو ما ظهر في الأجيال المطوّرة لبطاقة الأداء المتوازن، والتي يتمّ اعتبارها اليوم كأداة من جهة، ومن جهة أخرى كأسلوب إداري لقياس الأداء من خلال فلسفة الخرائط الاستراتيجية.

ولتحقيق ميزة تنافسية في منظمات الأعمال اليوم أصبح من الضروري الاعتماد على تحليل البيئة المحيطة بها من خلال توفير المعلومات، تحليلها واتخاذ القرارات الصائبة تبعاً لها، ونظراً لسرعة التغيّر في هذه البيئة وتطوّرها فالسرعة والمرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من المحدّات الرئيسية في اكتساب هذه الميزة، إضافة إلى أنّ قدرة القيادة على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب أصبحت الحدّ الفاصل بين حياة أو موت مؤسسة ما؛ لذا فكلّ هذه التحديات أوجبت على المؤسسة الاهتمام أكثر بتحليل بيئتها انطلاقاً من امتلاك نظام جيّد لليقظة الاستراتيجية.

وتعدّ اليقظة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحدث اتصالاً جيّداً بين المؤسسة الاقتصادية وبيئتها وكذا أصحاب المصلحة لديها، وتساعد على قوّة التنبؤ والتوقع للمستقبل، ما يجعلها قادرة على إجراء تعديلات في تنفيذ استراتيجياتها على المدى المتوسط والطويل.

ويعتبر قطاع صناعات الأدوية من أكبر القطاعات التي تعرف أسرع التغيرات سواءً في بيئة هذه الصناعة أو في منتجاتها أو أنماط قيادتها؛ ولعل ذلك يرجع بشكل كبير إلى اعتماد هذا القطاع على الابتكارات والبحوث التي تعتمد عليها مخابر مؤسسات الصناعة الصيدلانية والتي تظهر نتائجها عادةً في أدوية أو منتجات صيدلانية جديدة. وتعتبر الصناعة الدوائية بمثابة المحيط الأحمر من حيث الضغوط التنافسية الشديدة، وعليه فالمعلومة في بيئة هذه الصناعة تمثل مورداً مهماً وسلاحاً لدى المؤسسات التي تمتلكه وتتحكم فيه للدفاع عن مكانتها وحفاظاً على بقائها واستمراريتها؛ لذلك، فالاهتمام باليقظة الاستراتيجية في هذا القطاع تعتبر ضرورة لا مفرّ منها، وبالنظر إلى سرعة التحوّلات في هذا المحيط فإنّ السرعة والمرونة في تغيير مسار استراتيجيات مؤسسات الصناعة الدوائية تصبح كذلك مطلباً رئيسياً، ويظهر جلياً أنّ لنظام اليقظة الاستراتيجية دوراً هاماً في اكتساب هذه المرونة.

أولاً: إشكالية الدراسة

إنّ التدرّج المنطقي من التخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى تنفيذ الاستراتيجيات ومراقبتها -مروراً بصياغتها قبل ذلك- يعتمد في كلّ أطواره على المعلومة، حيث تعتبر هذه الأخيرة أهمّ مدخلات الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، وقد تصادف منظمات الأعمال في آدائها لأنشطتها الاستراتيجية تغييرات سريعة في بيئتها، وعليه فحصولها على المعلومة، تحليلها واتخاذ القرارات أو التوجّه المرحلي تبعاً لها في الوقت المناسب وبالسرعة والمرونة اللازمة؛ يمكنها من تجاوز مخاطر المنافسة التي يمكن أن تؤثر على نشاطها أو حتى ترهن بقاءها، وكلّ هذه الخطوات تكوّن ما يسمى بنظام اليقظة الاستراتيجية والذي يمكن المؤسسة -فضلاً عما سبق- من التنبؤ بالأوضاع المستقبلية وتغيير مسارها الاستراتيجي؛ انطلاقاً ممّا سبق وتمحور مشكلة الدراسة حول ثلاث أسئلة رئيسية تنطوي على أسئلة فرعية على النحو التالي:

1. هل هناك دور ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات

صناعة الأدوية في الجزائر؟

☞ ما هو مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر؟

☞ ما هو مستوى الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر؟

2. هل هناك دور ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات

صناعة الأدوية في الأردن؟

☞ ما هو مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن؟

☞ ما هو مستوى الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن؟

3. هل هناك فروق ذات دلالة معنوية لدور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين؟

هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين؟
هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين؟
ثانياً: فرضيات الدراسة

محاولة منّا للإجابة على أسئلة الدراسة، وكإجابات مؤقتة نعمل من خلال البحث على إثباتها أو نفيها، نضع الفرضيات التالية:

1. هناك دور ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر؛

هناك مستوى ضعيف لليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر؛
هناك مستوى ضعيف للأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر؛

2. هناك دور ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن؛

هناك مستوى متوسط لليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن؛
هناك مستوى متوسط للأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن؛

3. هناك فروق ذات دلالة معنوية لدور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين تُرجح لصالح المؤسسات الأردنية؛

هناك فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين تُرجح لصالح المؤسسات الأردنية؛

هناك فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين تُرجح لصالح المؤسسات الأردنية.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وبخاصة في الصناعة الأدوية، وأيضاً من الأهمية التي يكتسبها موضوع اليقظة الاستراتيجية باعتباره أسلوباً حديثاً في الفكر الإداري، بالإضافة إلى كونه مدخلاً جيّداً للحصول على المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات بموجبها، والتحوّل السريع والمرن

في المؤسسات الاقتصادية تفاديا لصدمات المنافسة الشديدة أو أيّ تطوّر يمكن أن يؤثّر على بقاء المؤسسة. كما تعتبر الدّراسة ذات أهمّية بالغة انطلاقا من القطاع الذي تدرسه وهو قطاع صناعة الدّواء، هذا الأخير الذي أصبح بمثابة السّلاح الذي تعتمد عليه الدّول المتقدّمة عليه للضغط على الدّول التي تعرف ضعفا فيه، بالإضافة إلى ما سبق فدراسة المقارنة بين بلدين متقاربين في الإمكانيات المتاحة للنهوض بقطاع صناعة الأدوية فيهما وهما الجزائر والأردن، هذه الأخيرة التي تعتبر رائدة عربيا انطلاقا من امتلاكها لشركات ذات تنافسية وقدرة تصديرية معتبرة؛ وعليه فمحاكاة التجربة الأردنية بالنسبة لحالة المؤسسات الجزائرية ستضمن وضعها في الطّريق الصحيح، خاصة لتوفّرها على إمكانيات مادية، بشرية وإدارية معتبرة.

ثالثا: دوافع اختيار الموضوع

وقع الاختيار على هذا الموضوع انطلاقا من الفضول الشّخصي للبحث في هذا الأسلوب الإداري، إضافة إلى الرغبة الشخصية في البحث في قطاع الأدوية ومحاولة إيجاد حلول لمشاكل مؤسسات الصناعة الدّوائية في الجزائر والتي جعلت فاتورة الاستيراد ترتفع إلى أكثر من 2,4 مليار دولار، إضافة إلى كون الموضوع يدخل ضمن جوهر التخصص الذي ندرسه وهو ما جعلنا نأخذ أفكارا مسبقة عنه. أمّا عن الدّوافع الموضوعية فتتمثّل في حداثة تطبيق أسلوب اليقظة الاستراتيجية خاصة في البلدان العربية، هذا وقلة الدّراسات التي تربط بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في منظمات الأعمال باعتبار معظم الدّراسات -وخاصة العربية منها- تركّز على اكتساب الميزة التنافسية انطلاقا من نظام اليقظة الاستراتيجية.

رابعا: أهداف الدّراسة

نحاول من خلال هذه الدّراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمّها:

- تسليط الصّوء على أسلوب إداري حديث يمكن أن يكون مدخلا مهمّا من مداخل تحسين الاداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية؛
- الوقوف على مستوى اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في كلّ من المؤسّسات الجزائرية والأردنية ومحاولة قياسه؛
- قياس مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسّسات صناعة الادوية في البلدين؛
- إيجاد الفروقات بين مستوى اليقظة الاستراتيجية في عيّنتي مؤسّسات صناعة الأدوية في البلدين، بالإضافة إلى تحديد أيّ العيّنتين لديها مستوى أكبر ومحاولة تفسير ذلك؛

- إيجاد الفروقات بين مستوى الأداء الاستراتيجي في عيّنتي مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين، بالإضافة إلى تحديد أيّ العيّنتين لديها مستوى أكبر ومحاولة تفسير ذلك؛
- إيجاد الفروقات بين دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء الاستراتيجي في عيّنتي مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين، بالإضافة إلى تحديد أيّ العيّنتين يسجّل فيها دور أكبر ومحاولة تفسير ذلك؛

خامساً: الدراسات السابقة

فيما يخص الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فبعد البحث تبين أنّ هناك عدد قليل من الدراسات المشابهة له، خاصة تلك التي تتناول نفس المتغيّرين بشكل تفصيلي يبيّن مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي، وذلك لأن أغلب الدراسات تناولت موضوع اليقظة الاستراتيجية بشكل مستقل، أو موضوع الأداء الاستراتيجي، كما وجدنا الكثير من الدراسات التي تبحث في دور اليقظة الاستراتيجية في اكتساب المؤسسات للميزة التنافسية. ولعلّ البحث في مجال صناعة الأدوية هو أهمّ ما تنفرد به هذه الدراسة عن سابقتها. ونذكر هنا بإيجاز بعض الدراسات المعاصرة التي استطعنا الحصول عليها مبرزين أهمّ أوجه الاستفادة منها في دراستنا هذه وكذا أهمّ ما يميّز دراستنا عنها.

أ.دراسة ببدأ ستار 2014

«تقويم كفاءة اداء قطاع النقل وفقاً لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة في الشركة العامة للنقل البري ببغداد»

هدفت هذه الدراسة إلى اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقويم كفاءة أداء الشركة العامة للنقل البري للتعرف على مستوى أدائها للسنوات التي تلت 2003 لتحديد مناطق القوة والضعف فيها. وبالاعتماد على مجموعة من المؤشرات، تمّ قياس كلّ بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي انطلاقاً من تحديد حدود عليا وأخرى دنيا لنسب تحقيق الأهداف، هذه الأهداف تمّ وضعها بالاعتماد على أحسن النتائج المحقّقة، والتي كانت سنة 2007، بالإضافة إلى منح درات تقويمية لكلّ مؤشّر حسب الوزن النسبي للمؤشّر في بطاقة الأداء المتوازن ككلّ.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

كأنّ الأداء في سنة 2007 قد تجاوز عتبة القطع المعتمد لقبول الأداء والبالغة 50%، وتحقق مستوى أداء متوسط وذلك لأهمية المنظورين المالي والزبائن؛

كما في السنتين 2008 و2009 فقد انخفض مستوى الاداء وكان مقبولا فقط، وذلك لتدني المنظورين المالي والزبائن؛

كما في سنة 2010 لم تتمكن الشركة المبحوثة من تجاوز عتبة القطع فقد حققت أداءً ضعيفا، وبرزت الإخفاقات في منظوري العمليات الداخلية الزبائن.

ب.دراسة آمال ياسين المجالي 2012

«أثر استخدام أنظمة المعلومات الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي في الوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين في وحدات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات»

تمحورت الإشكالية العامة لهذه الدراسة حول مدى تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للوزارات الأردنية، وقد هدفت إلى التعرف على هذا الأثر من خلال بناء استبانة موجهة إلى العاملين في وحدات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مراكز الوزارات الأردنية، وقد تم تقسيم المتغير المستقل (نظم المعلومات الاستراتيجية) إلى ثلاث متغيرات فرعية هي: مدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية، عمليات نظم المعلومات الاستراتيجية وخصائص نظم المعلومات الاستراتيجية، وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية؛ تم تحليل البيانات في هذه الدراسة وقد أعطت النتائج التالية:

وجود أثر مهم لأبعاد مدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية إذ تفسر (60.3%) من التباين في الأداء الاستراتيجي؛

وجود أثر مهم لأبعاد عمليات نظم المعلومات الاستراتيجية إذ تفسر (58.2%) من التباين في الأداء الاستراتيجي؛

وجود أثر مهم لأبعاد خصائص مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية إذ تفسر (52%) من التباين في الأداء الاستراتيجي.

ج.دراسة: SLIM Anis 2010

«La relation entre la veille stratégique et la performance des entreprises hôtelières tunisiennes : une modélisation par la méthode des équations structurelles.»

تستعرض هذه الرسالة التجربة التونسية في مجال اليقظة الاستراتيجية في قطاع الفنادق، وحاول الباحث فيها فهم وتفسير العلاقة بين نظام اليقظة الاستراتيجية وأداء هذه الفنادق، حيث يرى أنه وفي سياق عالمي يتميّز بالتعقيد وعدم الاستقرار، وفي ظلّ التنافسية الشديدة في قطاع الأعمال الذي يظهر في شكل ممارسة حيوية وشرط من شروط استمرارية المؤسسات الاقتصادية؛ فإنّ استباق المعلومات وتحليلها وتوفير المرونة اللازمة للتحرك على أساسها شرط ضروري للرقى بالمنشآت الفندقية في تونس. ويرى أنه إذا كانت الظروف المذكورة تحتم ذلك على منظّمات الأعمال اليقظة أكثر؛ فشركات الفنادق التونسية أمام حتمية أكبر لذلك، كونها تستهدف أسواقا بعيدة جغرافيا. وبالتالي فالهدف من البحث كان تقييم أنشطة اليقظة الاستراتيجية على أداء هذه المؤسسات، وانطلاقا من الدّراسة النظرية استطاع الباحث حصر خمس جوانب سلوكية لليقظة الاستراتيجية لها تأثير أكبر على أداء المؤسسات، وفي الجانب الميداني وبعتماده على نموذج المعادلة الهيكلية لـ130 فندق تونسي قام بقياس تأثير هذه الجوانب على الأداء. ومن جملة النتائج التي توصلت إليها هذه الدّراسة نذكر ما يلي:

كأنّ هناك خمس جوانب سلوكية لليقظة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في التأثير على أداء المؤسسات الفندقية في تونس، هذا الجوانب هي: وضع نظام لليقظة الاستراتيجي، إضفاء الطابع الرسمي على هذا النظام، التواتر في الممارسات الإشرافية، امتداد هذه الأنشطة على كل مستويات الفنادق وإدماج المعلومات في القرارات الاستراتيجية للفنادق؛

كأنّ الفنادق التي تهتم بتحليل بيئة الخدمات تتخذ قرارات تصبّ في تحسين أدائها الاقتصادي والمالي؛
كأنّ النموذج المطبق على الفنادق يظهر تأثير أكبر لوضع نظام اليقظة الاستراتيجية على أداء هذه الفنادق.

د.دراسة: Cohen Corine 2007

«Intelligence et performance mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique (IES) et son impact sur la performance de l'organisation»

ترى كاتبة هذا المقال أنّ الدّكاء الاقتصادي يصبّ في نفس معنى اليقظة الاستراتيجية يعتمد على توقّع التهديدات والفرص التي تنشأ في البيئة المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية؛ تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وينظر إلى اليقظة الاستراتيجية على أنّها الوسيلة المحورية في تقنيات الإدارة اليوم والتي تبنى عليها الاستراتيجيات

وتحسّن من القدرات التنافسية. ويهدف المقال إلى تقييم فعالية الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية وأثرها على أداء الشركات بالبحث النوعي والكمّي والتجريبي على مؤسستي FRAMATOME ANP ET IBM، ويقدم نموذجا يصف هذه العلاقة حسب منتج نظام اليقظة الاستراتيجية انطلاقا من موارده ومستخدمه في شكل نتائج، هذا النموذج جعله يتكّيف مع جميع مستويات الإدارة ويمكنها من استغلاله كلوحة قيادة سمّاها لوح القيادة ذكاء-أداء. ومن نتائج هذه الدراسة نذكر:

كأنّ الأساليب التنظيمية، الموارد البشرية، الأساليب والطرق الإجرائية والتقنية وكذا المالية كلّها موارد مشتركة بين المؤسساتين للذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في منظّات الأعمال؛
 كأنّ هذه الموارد لا بدّ لها من التفاعل للوصول إلى الرضا على جودة المعلومات المستقبلية؛
 كأنّ استخدام هذه الموارد ينعكس في درجة التّكامل بينها وبين القرارات المتّخذة، نوعية النتائج، كفاءة القرارات وتحسين مستوى الأداء.

هـ. دراسة: Mohamed Jaouad El Qasmi 2006

«Le management par processus & la veille strategique»

قدّم الباحث في هذا المقال تحليلا انطلق فيه من التساؤل: هل نَحْمَن المعلومات أم نَجْمَع المعلومات؟ وبدأ الباحث بتتبّع خطوات اليقظة الاستراتيجية منذ وضوح الحاجة إليها وصولا إلى اتخاذ القرارات تبعا للمعلومات المستقبلية والتوقّعات التي تم التوصل إليها مروراً بجمع المعلومات وتحليلها، ثمّ قدّم الباحث توضيحا للعلاقة بين الإدارة بالعمليات واليقظة الاستراتيجية، هذه الأخيرة التي يعرفها على أنّها نتيجة لجهود جماعي يحدّد، يقرّر، يوضّح ويحسّن من الممارسات الخالقة للقيمة للعملاء، المساهمين، الموظفين، المجتمع والشركاء، وانطلاقا من هذا التعريف توصل الباحث إلى حصر العلاقة بين المتغيّرين من حيث ترجمة خطوات اليقظة الاستراتيجية إلى خطوات الإدارة بالعمليات. ويمكن إجمال نتائج الدراسة فيما يلي:

كأنّ لا بدّ على المؤسسات من مواجهة تغيّرات الأسواق والمنافسة الشديدة انطلاقا من الاهتمام باحتياجات العملاء المتزايدة والمتنوعة؛

كأنّ يجب على المؤسسات أن تحمّن المعلومات وأن تستبق ما سيحدث في بيئتها اعتمادا على اليقظة التنافسية باعتبار الرابط الكبير بين التنبؤ واليقظة؛

كأنّ يجب على المؤسسات الاعتماد على الإدارة بالعمليات في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها بعد التنبؤ بالمعلومات، ما يعني أنّ اليقظة الاستراتيجية والإدارة بالعمليات هما أسلوبان مكملان لبعضهما وليسا بديلين.

و.دراسة: Marie-Laurence CARON-FASAN, Humbert LESCA 2004

«Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique: cas d'une PME du secteur bancaire»

تطرقت هذه الدراسة إلى إمكانية تنصيب جهاز لليقظة يساعد على الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الخدمية وتركزت على مؤسسة صغيرة ومتوسطة تعمل في قطاع البنوك، وقد وضّح الباحثان العديد من الصعوبات التي تواجه المؤسسات في وضع وتنفيذ اليقظة الاستراتيجية، وبالأخص على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فحدّدا هذه الصعوبات بدقّة وقاما ببناء نموذج نظري لليقظة الاستراتيجية على أساسها. هذا وقد تمّ تطبيق هذا النموذج ووضع موضع التنفيذ على مؤسسة صغيرة ومتوسطة بنكية. خلصت الدراسة إلى عدّة نتائج نذكرها في:
هناك تقارب كبير بين نتائج النموذج المحقّق وعدّة جوانب نظرية؛

أنّ إدارة المعرفة تعدّ من الشّروط الضرورية لتنفيذ جهاز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
أظهر النموذج المقترح والذي طبّق في مؤسسة BACHO البنكية أنّه يستجيب للعديد من القضايا التي تحسّن من أداء هذه المؤسسة كقضايا الموارد، الأساليب الإدارية والأدوات التي يرتبط بها نشاطها؛
النموذج التطبيقي لليقظة الاستراتيجية لا بدّ أن يعتمد على نموذج أولي في صيغة نظرية، كما أنّ النموذج المقدم يطبّق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو ما يعني إمكانية إعداد نموذج آخر للمؤسسات الكبيرة.

ز.دراسة: Marie-Christine CHALUS - SAUVANNET 2000

«Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles»

تدخل هذه الدراسة في إطار دكتوراه في علوم التسيير في جامعة ليون 2، وتطرقت الباحثة فيها إلى كيفية وضع ديناميكية ونظام لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية يمكنها من التنبؤ والاستشراف، وأوردت أنّ بيئة الأعمال اليوم مضطربة ومعقّدة بشكل متزايد يؤدّي إلى ظهور مؤسسات واختفاء أخرى، وعليه فلا بدّ من استحداث أدوات وأساليب جديدة لمواجهة هذه الأوضاع؛ واعتبرت الباحثة أنّ أهمّ هذه الأدوات هي اليقظة الاستراتيجية. وكان التساؤل العام لهذه الدراسة يدور حول إلى أيّ مدى يقود نظام اليقظة الاستراتيجية إلى وضع استراتيجيات استباقية؟ وافترضت الباحثة أنّ جهاز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية هو مصدر الاستراتيجيات الاستباقية اعتمادا على المعلومات التي يقدّمها والتي يُعتمد عليها في اتخاذ القرارات. واحتوى البحث على جزء أول تمّ فيه تحديد المفاهيم انطلاقا من اليقظة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية وصولا إلى اليقظة الاستباقية أو التنبؤية في ثلاث فصول، ثمّ شرح منهجية الدراسة الميدانية ابتداء من الفصل الرابع، وفي الجزء الثاني تمّ البحث في التنفيذ الفعّال لليقظة الاستراتيجية وقياس أثرها ومقارنته في ميدان الدراسة والذي تكوّن

من 11 مؤسسة موزعة على عدّة قطاعات هي: الصناعة المعدنية، الغذائية، بلاستيك، صناعة السلاح، الصناعات الفضائية، الحديد والصلب ومجموعة تضم 12 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مجال الصناعات الكهربائية والإعلام الآلي الصناعي.

وخلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمّها:

كـ تتطلّع المؤسسات الصناعية في ظلّ العولمة إلى الانفتاح الذي يبقها مسيطرة على بيئتها في نفس الوقت، ونجاحها في هذا الانفتاح متوقّف على القدرة الجيدة في جمع، تخزين وتحليل المعلومات واتخاذ القرارات على أساسها؛

كـ يرتبط أداء ونمو المنظمات على قدرتها على التوقّع في السوق وهذا ما يتيح لها جهاز اليقظة الاستراتيجية؛ كـ اليقظة الاستراتيجية تساعد في تغذية سلسلة القرارات ضمن مجموعة أجهزة فرعية لوضع وتنفيذ استراتيجيات استباقية تجنّب المؤسسات الصناعية العديد من الصدمات؛

كـ تأتي قوّة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة من شموليتها، دقّتها والتحالف للوصول إلى المعلومات.

سادسا: بيان الاستفادة من الدراسات السابقة

انطلاقا من كون العلم عملية تراكمية، وباعتبار أنّ الدراسات التي استعرضناها تركّز على جوانب من الدراسة وتمل جوانب أخرى، وكذا اختلافها في جوانب أخرى عن دراستنا، وتحقيقا لأهداف بحثنا؛ كان من الواجب أن نبدأ بحثنا من النتائج التي وصل إليها الباحثون في هذه الدراسات، وأن نعتد على ما توصّلت إليه لمقارنته مع نتائجنا. وعليه فيمكن إيجاز نقاط الاستفادة من هذه الدراسات فيما يلي:

كـ الاعتماد على المصادر الرئيسية التي اعتمدت عليها لإثراء الجانب النظري للبحث، إضافة إلى الاعتماد عليها كإطار نظري للدراسة؛

كـ الاستفادة من الجوانب المنهجية في التحليل، خاصة في الجانب الميداني؛

كـ محاولة الوصول إلى وضع نموذج نظري يمكن تطبيقه في قياس الأداء اعتمادا على النماذج المعتمدة في الدراسات السابقة، نظرا لأنّ جلّ هذه الدراسات تعتمد على نماذج؛

كـ الاستفادة من الدراسة الميدانية لـ **SLIM Anis 2010** كونها دراسة قطاعية تتشابه إلى حدّ ما مع دراستنا، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية لـ **Cohen Corine 2007** كونها دراسة مقارنة بين مؤسستين؛ بمعنى الاستفادة من الجوانب المنهجية للمنهج المقارن المعتمد؛

كاستفادة من تقسيم متغيرات الدراسة في هاته الدراسات وحصر المتغيرات الفرعية خاصة دراسة دراسة آمال ياسين المجالي 2012.

سابعاً: ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تفرد هذه الدراسة بمميزات وجوانب تختلف فيها عن الدراسات السابقة المستعرضة، ويمكن إيجاز هذه الاختلافات فيما يلي:

كالتركيز على الجوانب الاستراتيجية لمتغير الأداء في الدراسة؛

كمحاولة قياس الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال تطبيق نموذج انحدار؛

كاختلاف ميدان الدراسة حيث تهتمّ دراستنا بقطاع حسّاس تأخذ اليقظة الاستراتيجية أهمية بالغة فيه وهو قطاع صناعة الأدوية؛

كالاختلاف الجوهرية في دراسة المقارنة بين معيّنتين مستقلّتين هما مؤسّسات الصناعة الدوائية في بلدين مختلفين وليس مؤسّسات في نفس البلد كتلك في دراسة Cohen Corine 2007؛

كالاختلاف عن دراسة آمال ياسين المجالي 2012 فيما تعلق بالتركيز على ميدان الدراسة من خلال تقديم مختلف مؤشّراته، ومحاولة اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه في واحدة من مؤسّسات عيّنتي الدراسة (كما هو موضّح في الفصل الثالث من هذه الدراسة)؛

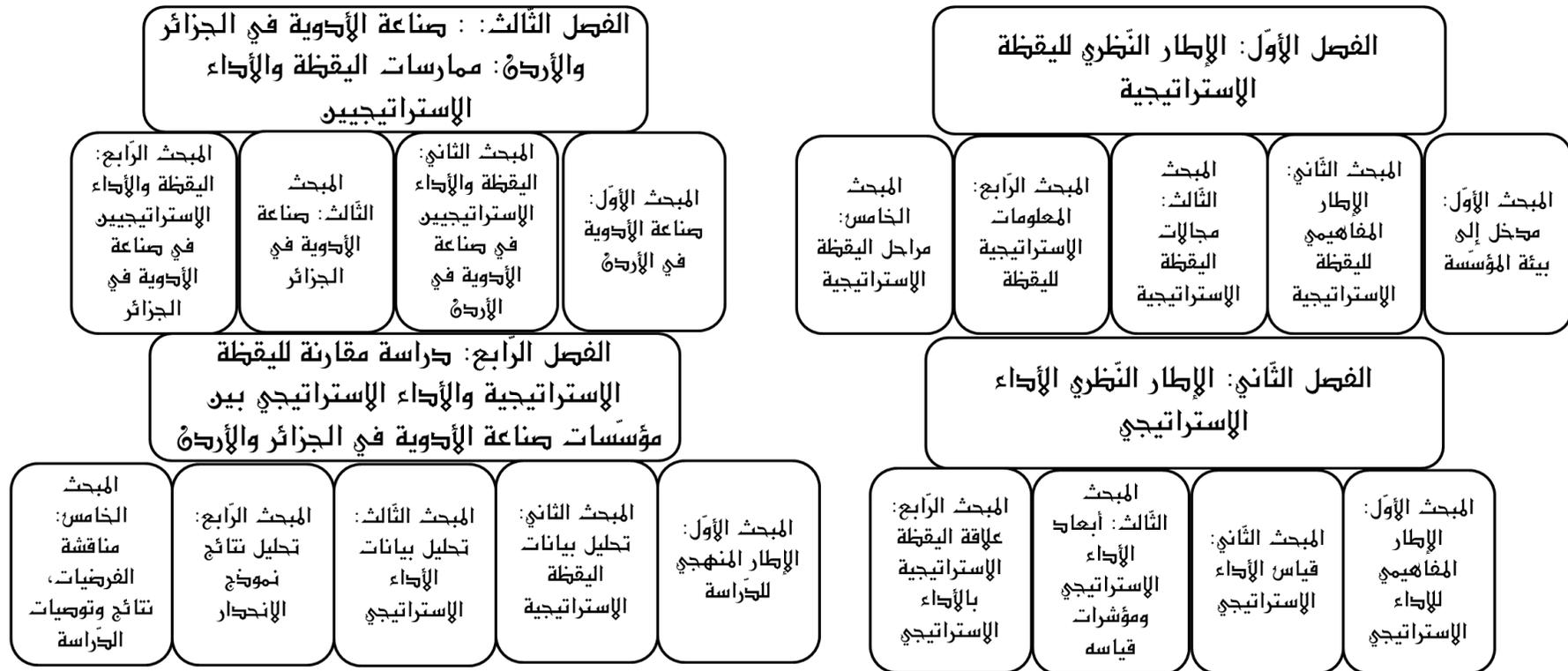
كالاختلاف في الفترة الزمنية للدراسة حيث ستكون أكثر حداثة.

ثامناً: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري انطلاقاً من جمع وتحليل المادة العلمية بالمسح المكتبي والشبكي لأحدث المراجع في الموضوع، كما اعتمدنا على المنهج المقارن في الدراسة المقارنة في موضوع البحث بين قطاع صناعة الأدوية في البلدين، وكذا المقارنة بين نتائج التحليل انطلاقاً من الاعتماد على استبيان محكّم يقيس مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في عيّنة الدراسة المتكونة من الإداريين في مجموعة من مؤسّسات صناعة الأدوية في الجزائر والأردن. وسنقوم بتحليل المعلومات للوصول إلى نتائجها اعتماداً على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

تاسعا: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربع فصول، حيث اهتم الفصل الأول والثاني بالأطر النظرية لليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، بينما جاء الفصل الثالث للبحث في واقع صناعة الأدوية في الجزائر والأردن ومختلف مؤشرات، بالإضافة إلى التحليل الاستراتيجي لهذا القطاع وتوضيح مختلف الجهود المبذولة في البلدين لتطوير نظم المعلومات الاستراتيجية في هذه الصناعة، كما قمننا في هذا الفصل بوضع نموذج لبطاقة الاداء المتوازن يقيس الأداء الاستراتيجي في مؤسستين رائدتين في هذه الصناعة في البلدين، وفي الفصل الأخير قمننا بتحليل بيانات الاستبيان الموجه لعينتي الدراسة ومناقشة الفرضيات وتحليل النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، ويمكن تمثيل هيكل الدراسة وفق الشكل الموالي:



الفصل الأول:

الإطار النظري لليقظة

الإستراتيجية

تمهيد

تتميز بيئة الأعمال في عالم اليوم بتغيرات وتطورات كبيرة، وفي ظلّ المنافسة الشديدة يعرف هيكل الصناعة ديناميكية سريعة تظهر من خلالها مؤسسات وتزول أخرى، وهو ما يلقي بظلاله على أنشطة المؤسسات وقراراتها الاستثمارية التي يغلب عليها طابع المخاطرة في ظلّ حالة عدم اليقين التي تتميز البيئة الكلية وبيئة الصناعة التي تعمل فيها، كلّ هذا جعل الهدف الأساسي لمنظّمات الأعمال في الوقت الراهن هو الاستمرار في النشاط والذي ينطوي على الأهداف المالية والتشغيلية. هذا الوضع حتمّ على هذه المؤسسات توجيه اهتماماتها شيئاً فشيئاً إلى التشخيص البيئي الذي يعتمد أساساً على المعلومة.

وانطلاقاً من المقولة " المعلومة هي بتزل القرن الواحد والعشرين" يمكن القول أنّ المعلومات أضحت وسيلة هامة لاتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، ومحدّدا لاستراتيجياتها القصيرة وطويلة الأجل. ويحتّم الوضع التنافسي في مناخ الأعمال على المؤسسات الاقتصادية توفير نظام ذو كفاءة عالية لجمعها، تحليلها واستخدامها؛ هذه المراحل تشكّل في مجموعها ما يسمّى بنظام اليقظة الاستراتيجية، فما المقصود باليقظة الاستراتيجية؟ وما هي مجالاتها ومراحلها؟ هذه الأسئلة سنجيب عنها في هذا الفصل الذي قسّمناه إلى 5 مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مدخل إلى بيئة المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

المبحث الثالث: مجالات (أبعاد) اليقظة الاستراتيجية

المبحث الرابع: معلومات الاستراتيجية لليقظة

المبحث الخامس: مراحل اليقظة الاستراتيجية

المبحث الأول: مدخل إلى بيئة المؤسسة

منذ ظهور مفهوم الشركة ومنظمات الأعمال مرّت بعدد التطوّرات التي أثّرت على تنوّعها، هيكلها وأدبياتها النظرية، والتي كانت تأتي في كلّ مرّة لاقتراح الحلول التي من شأنها تعريف العلاقة بينها وبين بيئتها محيطها الاقتصادي الكليّ والجزئيّ، ونذكر من هذه النظريات نظرية تكلفة الوكالة TCA ونظرية أصحاب المصلحة TPP، وسنحاول هنا الإحاطة بالجوانب النظرية لمحيط المؤسسة بأبعاده الكلية والجزئية.

المطلب الأول: مفهوم وتقسيم بيئة المؤسسة

تنشط منظمات الأعمال في ظلّ ظروف وأحداث ومتغيّرات تؤثر فيها وتتأثر بها، ويصطلح على هذه الأمور ببيئة المؤسسة أو محيطها، وكحكم أولي يمكن القول أنّ بيئة المؤسسة هي الوسط الذي تعيش فيه بتفاعل تأثيري متواصل.

1. مفهوم بيئة المؤسسة (محيط المؤسسة)

تعرف بيئة المؤسسة على أنّها: "... تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة"¹. هذا التعريف يعتبر كلّ ما يخرج عن سيطرة المؤسسة ينتمي لبيئتها، غير أنّه يحدّد بيئة المؤسسة في مجالها الخارجي فقط، وهو ما قادنا إلى استعراض تعريف آخر.

"هي القوى والعوامل الفاعلة والمؤثرة داخليا وخارجيا في المؤسسات ونشاطاتها"². هذا التعريف المختصر يركّز على المجال الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة، ويشير إلى علاقة التأثير على نشاط المؤسسة وهو الجزء الأول من تعريف إدوارد فريمان* لأصحاب المصالح في منظمات الأعمال.

وفي آخر أشمل، تعرف بيئة المؤسسة بأنّها مجموعة العوامل أو التغيّرات الداخلية والخارجية سواء أكان بالإمكان قياسها أم لا، والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة أو يحدّد أن تؤثر على فاعلية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تدركها الإدارة أو يتمّ إدراكها على أنّها فرص أو تهديدات.³

¹ السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2012، ص120

² المرجع السابق، ص121

* عزّفهم على أهمّ الأفراد و الجماعات التي يمكن أن تؤثر و/أو تتأثر بنشاط المؤسسة في كتابه **Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success**

³ محمد جودت ناصر، أحمد محمد محمود، أثر التحليل الاستراتيجي على الخيارات الاستراتيجية التنافسية للمنشآت الدوائية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد 3، 2013، ص36

ونرى أنّ بيئة المؤسسة هي مجموع ما يمكن أن يؤثر / يتحمل أن يؤثر في المؤسسة، بطريقة مباشرة/ غير مباشرة، والذي يمكن /لا يمكن قياسه، داخليا/ خارجيا، على نشاط المؤسسة بشكل عام، كما يمكن أن يشكل لها فرصا/ تهديدات.

2. البيئة العامة، الخارجية والداخلية الداخلية للمؤسسة

هنالك العديد من المداخل في تقسيم بيئة منظمات الأعمال، غير أننا هنا نركز على التقسيم الذي يفرق بين بيئة عامة، بيئة خارجية وبيئة داخلية حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 01: البيئة الكلية، الخارجية والداخلية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Factors of Internal and External Environment that Influence Organizational Decision Making, article accessible sur internet à: <http://www.edunote.info/2012/12/elements-of-organizational-environment.html>, consulté le 05/10/2017, à 19: 40

أ. البيئة الكلية (البيئة الخارجية العامة)

تشكل هذه المنطقة من عدد من المتغيرات التي تتميز بكونها لا تؤثر في نشاط المؤسسة بشكل مباشر، غير أنّها تشكل منبعا هاما للمعلومات الحاسمة بالنسبة للاستراتيجيات طويلة الأجل، ومن بين هذه المتغيرات:

- المتغيرات الاقتصادية: وتضم معدلات النمو الاقتصادي، أسعار الفائدة، الميزان التجاري، معدلات التضخم... إلخ
- المتغيرات التكنولوجية: حيث تعتبر هذه المتغيرات من أهم المتغيرات في البيئة الكلية بالنسبة للمؤسسة، حيث يمكنها أن تؤثر على دورة حياة المنتجات الخاصة بالشركة (قصر هاته الدورة بتقدم التقنيات)، كما يمكن أن يصل بها الأمر إلى تهديد بقاء المؤسسة (قصر عمر المؤسسات بتقدم التكنولوجيا).

المتغيرات الاجتماعية والثقافية: تضمّ هذه المتغيرات كلّ ما يتعلّق بالعادات والقيم والأعراف والثقافات التي يتميّر بها المجتمع ككلّ، والسكان القريبين من محيط المؤسسة بشكل خاص، كما تدخل ضمن هذا الإطار كذلك الخصائص الديمغرافية للمجتمع.

المتغيرات القانونية والسياسية: يندرج ضمن هذا الإطار كلّ الظروف السياسية المحيطة بالمؤسسة، من نوع النظام، كيفية إصدار القرارات الاقتصادية وحتى كيفية التعامل مع الجماعات المحليّة، كما تعتبر المنظومة القانونية محدّدا هاما لنشاطات المؤسسة وأهدافها باعتبارها ترسم الحدود القانونية لحقوق وواجبات المؤسسة.

ب. البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة)

على عكس ما قلناه عن البيئة الكليّة؛ فالبيئة الخارجية الخاصة أو ما يعرف ببيئة الصناعة تتكوّن من مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على نشاط المؤسسة وأهدافها، ولعلّ أهمّ هذه المتغيرات هي: ربحية القطاع أو النشاط، شروط الدخول أو الخروج من الأسواق، شروط وقوّة المنافسة، حجم الأسواق، أسعار المنتجات، عدد المنتجين، المنتجات البديلة وحتى التغيرات التكنولوجية التي تخصّ المنتجات، وطرق و وسائل الانتاج.

ج. البيئة الداخلية

يعرّف الغالبي وإدرس* البيئة الداخليّة للمؤسسة على أنّها " مجموعة العوامل والمكوّنات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظّمة الداخليّة"¹؛ بالارتكاز على هذا التعريف والاعتماد على الشكل أعلاه يمكن القول أنّ مكوّنات البيئة الداخليّة لمنظّمت الأعمال عموما هي:

الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الإداري الذي يوزّع المهام بين أفراد المؤسسة ويعرّف علاقات العمل بينهم.

ثقافة المؤسسة: وهي الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في التعامل مع مختلف الأطراف.²

الموارد: "تمثل الموارد مجمل ما يمتلكه المؤسسة الاقتصادية من موجودات، إمكانيات، مهارات مالية، طبيعية، بشرية ومعرفية تعطي للمؤسسة الاقتصادية القدرة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة"³.

* طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس.

¹ يوسف عبد الإله احمد، تأثير تحليل البيئة الداخليّة في جودة الخدمة الصحية- دراسة استطلاعية في مستوى العلوية التعليمي للولادة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلّد 19، العدد 70، 2013، ص157

² المرجع السابق، ص161

³ مريم بولخال، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012، ص29

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة

تقوم منظّمات الأعمال اليوم بتوجيه البحث لتحديد وتحليل (External & Internal Analysis) العوامل والاستفادة من نقاط القوة المؤثرة الداخلية والخارجية، وتقليص أثر نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلاقي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، وبناءً على ذلك تشتمل هذه المرحلة على الأنشطة والأبعاد التالية¹:

تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر؛

تحليل الامكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.

1. مفهوم التحليل الاستراتيجي

عرّف wright وآخرون التحليل الاستراتيجي على أنّه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظّمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة². كما يعرف على أنّه الخطوة الأولى للإدارة الاستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين: تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف، وينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو تشخيص بيئات متعدّدة تؤدي المنظمة عملياً فيها، فضلاً عن ضرورة أن تمكّن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوّة الوحدة واستعداداته لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية³.

ونلخص بالقول أنّ التحليل الاستراتيجي هو استشعار نقاط قوة أو ضعف المؤسسة من خلال تحليل البيئة الداخليّة، وكذا الفرص أو التهديدات الحالية والمستقبلية من خلال تحليل البيئة الخارجية الخاصة، ثمّ مقارنة نتائج التحليل الأوّل مع الثاني كتحليل للبيئة الكلية.

2. تحليل البيئة الخارجية

بناء على التعريف المقترح فقد أخذنا نظرة بسيطة على أنّ التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية (الخاصة) يعتمد على استشعار الفرص والتهديدات الحالية أو المستقبلية، والتي تصدر عن بيئة الصناعة التي تنتمي إليها المنظّمة.

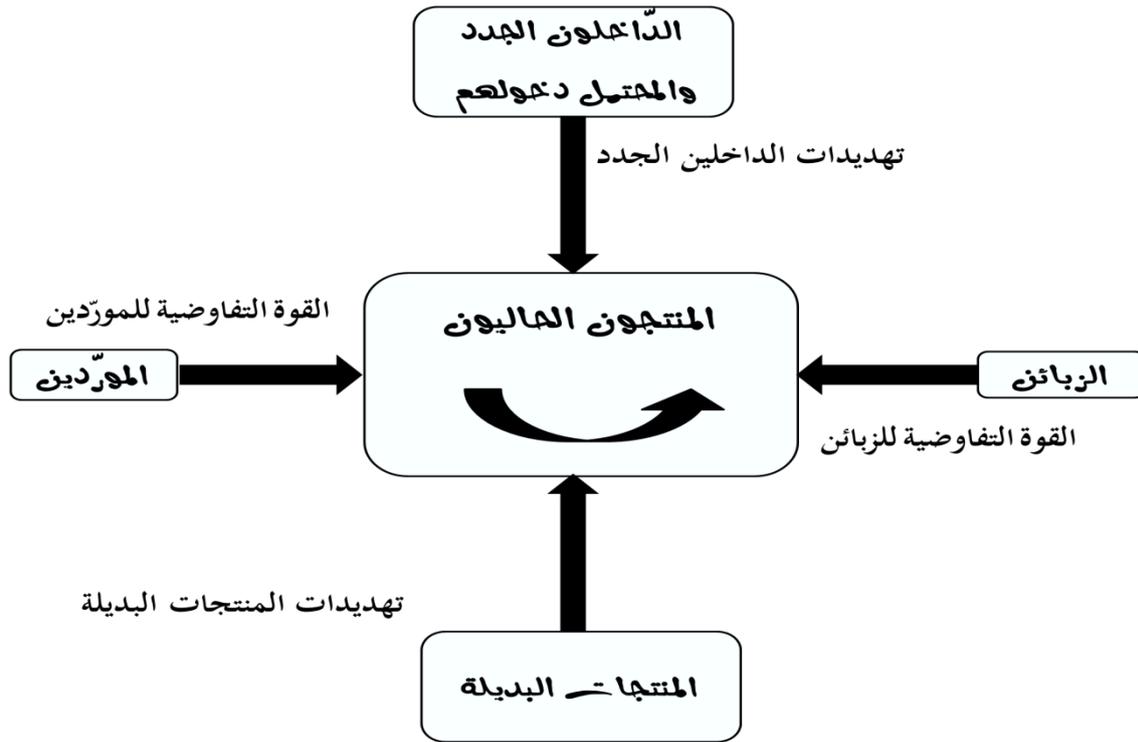
¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006، ص 68

² طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، استخدام بطاقة الاهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT) لصياغة الاستراتيجية دراسة اختبارية البنك العربي، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 18، 2009، ص 64

³ أنعام حسن زويلف، دور التحليل الاستراتيجي لابعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الازمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 20، 2009، ص 6

وللقيام بتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية لابدّ من استخدام أدوات تساعد في حصر الفرص والتهديدات ونذكر منها: طريقة التنبؤ الإحصائي، طريقة المصفوفات (مصفوفة BCG، مصفوفة EG mackinsy ومصفوفة I.aAnsoff)، ويأتي نموذج قوى التنافس لبورتر كأهمّ وسيلة لتحليل بيئة الصناعة وتجمع عليها الدراسات في العلوم الإدارية، هذا النموذج نوضّحه في الشكل الموالي ونشرح مكّوناته بعد ذلك.

الشكل رقم 02: نموذج القوى الخمس لبورتر



Source: Francine Séguin, Taïeb Hafsi, Christiane Demers, **Le management stratégique DE L'ANALYSE À L'ACTION**, Les Éditions Transcontinental, 2008, p77

إذن فتحليل البيئة الخارجية عند بورتر يقود المؤسسة للتركيز على العناصر التالية¹:

- أ. **تهديد المنافسين الجدد:** عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة في الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة.
- ب. **المنافسون الحاليون:** يلاحظ أنّه في معظم الصناعات تعتمد المنظّمات على بعضها البعض، وأيّ تصرّف يصدر من أيّ منظّمة يكون له صدى عند المنظّمات الأخرى.

¹ معارف محمد، بن حبيب عبد الرّواق، دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية محاولة تطبيق نموذج SWOT على مؤسسة SACAEH، مجلّة دفاتر Mecas، 2013، ص 98 بتصرّف

ج. القوّة التفاوضية (التساومية) للموردين/ للزبائن: يؤثّر الزبائن على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض، كما يؤثّر الموردون من خلال قدرتهم على رفع أسعار المواد الأولية أو تخفيض جودتها.

د. تهديد المنتجات البديلة: نعني بالمنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنّها تشبع نفس الحاجة، فعلى سبيل المثال يعدّ الفاكس بديل للبريد السريع، والبريد الإلكتروني بديلاً للفاكس، والمياه المعدنية بديلاً للمياه الغازية.

كل العوامل السابقة مهمة جدّاً ولا بدّ من وضعها في الحسبان ودراستها جيداً حتى تستطيع المؤسسة أن تحدد الاستراتيجية المطلوبة والصحيحة لتحقيق أهدافها والحصول على حصتها الكاملة. غير أنّ دراسة هذه العوامل وتحليلها لا يكفي لتحديد استراتيجيات المؤسسة وموقفها، وعليه كان لا بد من التطرّق إلى الجزء الآخر من بيئة المؤسسة وهو تحليل البيئة الداخليّة.

3. تحليل البيئة الداخليّة

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخليّة "تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة"، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصّة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخليّة¹. ولتحديد نقاط القوّة والضعف في المؤسسة لا بدّ من استخدام أدوات كالتّي استخدمناها في التحليل الخاّجي؛ في هذا الإطار يتجلّى نموذج سلسلة القيمة لبورتر والذي يعتبر أفضل وسيلة لذلك.

وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسيّة التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها، وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها². هذا النموذج يمكن تمثيله من خلال الشكل التالي:

¹ محمد محمد هاني، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعنز للنشر و التوزيع، 2014، ص144

² المرجع السابق، ص145

الشكل رقم 03: سلسلة القيمة لبورتر



Source: Philip Sadler, **Strategic Management**, 2nd editon, Kogan Page, 2012, p173

تساهم سلسلة القيمة في فهم طبيعة المنظمة وهيكل قدراتها واستخدام موارد المنظمة في عملياتها التشغيلية والاستثمارية لتصحيح نقاط الضعف ودعم نقاط القوة بالشكل الذي يؤدي إلى إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة للمساعدة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. ومن خلال الشكل السابق فإن السلسلة تتكوّن مما يلي¹:

أ. **الإمدادات الداخلة:** وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها لتلبية احتياجات الإنتاج.

ب. **العمليات:** كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).

ج. **المخرجات:** تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة وتسليم الطلبات في الوقت المحدد.

د. **التسويق والمبيعات:** تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.

هـ. **خدمات ما بعد البيع:** هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك، مثل الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع غيار.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه العناصر هي مكونات الأنشطة الرئيسية التي تعتمد عليها سلسلة القيمة في التحليل الداخلي، بينما الأنشطة الأخرى تسمى الأنشطة الداعمة والتي نوردتها فيما يلي:

و. **البنية التنظيمية:** تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة، وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

¹ محمد محمد هاني، مرجع سابق، ص 148، 149

ز. تنمية التكنولوجيا: هي أنشطة تحسين المنتج، تصميم المنتج، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.

ح. المشتريات: الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.

4. تحديد الموقف الاستراتيجي

بعد تحليل البيئة الخارجية والاطلاع على الفرص والتهديدات الحالية أو المستقبلية، وبعد تحليل البيئة الداخلية والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة؛ يأتي الدور على وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتسيير هذه النقاط، بمعنى تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة من خلال التقاء الحالات الأربع.

وقد اقترح أستاذان من مدرسة هارفرد وهما كلٌّ من *Learned & Andrews* نموذجاً مصفوفياً ذو بعدين¹: الأول يشير إلى نقاط القوة والضعف والثاني إلى الفرص والتهديدات، سُمي هذا النموذج بـ *SWOT* وهي عبارة عن اختصار لأربعة كلمات انكليزية ولكل كلمة معنى كالآتي:

S = Strengths نقاط القوة

W = Weaknesses نقاط الضعف

O = Opportunities الفرص

T = Threats التهديدات

ويمكن تمثيل مصفوفة *SWOT* على النحو التالي:

الشكل رقم 04: تحليل *SWOT*

ضعف	قوة	فرص O تهديدات T
Maxi-Mini نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص استراتيجية التحول	Maxi-Mixi نقاط قوة يمكن استغلالها في استغلال الفرص استراتيجية هجومية	
Mini-Maxi نقاط ضعف تسبب وتزيد من التهديدات الخارجية استراتيجية انكماشية	Mini-Mini نقاط القوة يمكن استغلالها في مواجهة التهديدات استراتيجية دفاعية	

المصدر: أحمد بن مويظة، إعداد الاستراتيجية التسويقية، اليازوري، 2013، ص 31

¹ طلال الجحاوي، سكنة السلطاني، *SWOT* لتقييم المصارف التجارية، اليازوري، 2014، ص 3

ويمكن تحليل *SWOT* من الاستفادة عمليا من معطيات تشخيص البيئتين (الداخلية و الخارجية) وذلك بصياغة نتائج هذا التحليل في صورة استراتيجيات تمكن من اتخاذ القرارات. ولتحديد نقاط القوة والضعف من جهة والفرص والتحديات من جهة أخرى يجب الإجابة على بعض الأسئلة والتي من أمثلتها ما يلي:

الشكل رقم 05: أسئلة التحليل الاستراتيجي

الضعف	القوة
<p>أ. ماذا يمكن للشركة أن تحسنه ؟ ب. ماذا يجب على الشركة أن تتجنبه ؟ ج. ماهي نقاط الضعف في الشركة التي يراها الناس في السوق ؟</p>	<p>أ. ما هي المزايا التي تتمتع بها الشركة ؟ ب. ما هو الشيء الذي تفعله وتوديه أفضل من الآخرين ؟ ج. ما هي الموارد التي تنفرد بها أو ذات الكلفة الأدنى التي تتوفر للشركة ؟ د. ما هي نقاط قوة الشركة التي يراها الناس في سوق الشركة ؟</p>
تهديد الموقف الاستراتيجي	
<p>أ. ما هي المعوقات التي تواجهها الشركة ؟ ب. ما هو مستوى المنافسة التي تواجهها الشركة ؟ ج. ما هي المواصفات المطلوبة لعمل الشركة، الخدمة / السلعة التي تقدمها تتغير؟ د. هل إن التغيرات التكنولوجية تهدد موقف الشركة ؟</p>	<p>أ. أين توجد أفضل الفرص التي تواجهها الشركة ؟ ب. ما هي المؤشرات ذات الأهمية التي تعرفها الشركة ؟ ج. هل يوجد اختراق (تطور) تكنولوجي يمكن استخدامه؟</p>
التحديات	الفرص

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطرة في ظل تحليل (*SWOT*) في المؤسسات الصناعية "دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة، أبريل 2007، ص15

المطلب الثالث: علاقة التحليل الاستراتيجي للبيئة بنظام المعلومات الاستراتيجي ومفهوم عدم التأكد

إنّ الأسئلة التي يطرحها المحلل الاستراتيجي ويحاول الإجابة عنها للوصول إلى نقاط قوة/ ضعف، فرص/ تهديدات المؤسسة هي بغاية الأهمية، ويستوجب طرحها (وخاصة الإجابة عنها) توفّر مجموعة من الإمكانيات يأتي على رأسها نظام معلومات جيّد داخل المؤسسة، فضلا على الإدارة الجيدة للمعرفة داخلها.

1. علاقة التحليل الاستراتيجي للبيئة بنظام المعلومات الاستراتيجي

إن عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام *SWOT* هي وسيلة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وهذا التحليل يتطلب بيانات كثيرة، ومن جهات ومصادر متعددة عن عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وهذه البيانات تمثل بقاعدة بيانات تعتبر كنظام للمعلومات الإستراتيجية، وتزود ببيانات روتينية وغير روتينية تفرضها تغيرات البيئة وطبيعة النشاط، وهذه القاعدة تتطلب وجود تقنيات تكنولوجية متطورة وكوادر بشرية

كفاءة ومؤهلة لتحقيق الفائدة التي أنشئت من أجلها. وتحتاج الإدارة العليا في المنظمة إلى المعلومات الإستراتيجية لغرض تحديد أهداف المنظمة والمصادر والسياسات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وهذه المعلومات تتصف بكونها تغطي المنظمة ككل، وتخص فترات مالية متوسطة وطويلة الأمد وتخص كافة عوامل البيئة المحيطة بالمنظمة وبما أن عملية التحليل الاستراتيجي *SWOT* هي عملية مستمرة باستمرار حياة المنظمة، فانها ستكون دون فائدة إن لم يكن هناك قاعدة بيانات. ويحقق توفير نظام للمعلومات الإستراتيجية في المنظمات الأتي¹:

✓ يوفر إشارات تحذير مبكرة عن ظروف عدم التأكد، والأحداث التي سوف تحدث في الحاضر والمستقبل وذلك لتعقب أداة التحليل *SWOT* للمتغيرات البيئية وبشكل مستمر.

✓ يمكن من اتخاذ القرارات الطارئة الإستراتيجية التي تتطلبها التغيرات البيئية والتنافسية.

✓ مساعدة جميع المدراء وفي كافة المستويات الإدارية وذلك عن طريق تزويدهم بتقارير روتينية بأن نظام المعلومات الإستراتيجية يقدم معلومات لغرض اتخاذ القرارات الروتينية والإستراتيجية، القرار الإستراتيجي يتطلب توفير معلومات حيوية عن الأداء السابق والمنافسة وعن البيئة الداخلية والخارجية وعن الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية. ✓ المعلومات الإستراتيجية لها أهمية كبيرة في تنفيذ الاستراتيجيات والسيطرة عليها.

✓ يمكن نظام المعلومات الإستراتيجية إدارة المنظمة من إعداد استراتيجيات دون إعادة صياغتها، بل تعديلها في ضوء المتغيرات المستجدة والأهداف الجديدة. وتقوم شعبة المحاسبة بتزويد نظام المعلومات الإستراتيجية بالتقارير المالية الدورية والتي تعكس نتائج أعمال المنظمة المالية إضافة إلى القوائم المالية التي تعكس مركزها المالي ودرجة تحقيق المنظمة لأهدافها.

وعلاقة عملية تحليل *SWOT* بنظام المعلومات الإستراتيجية تكون من خلال تزويد النظام بمعلومات تعتبر نتيجة عملية تحليل *SWOT* عن عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وتعتبر مدخلات لنظام المعلومات، وبنفس الوقت يحتاج القائمون بعملية التحليل الاستراتيجي *SWOT* لمعلومات يحصلون عليها من نظام المعلومات الإستراتيجية وتكون كمدخلات لعملية التحليل الاستراتيجي.

2. مفهوم "عدم التأكد" في البيئة

عدم التأكد أو عدم اليقين، هو مصطلح لصيق ببيئة منظمات الأعمال، فالיום هناك كثير من التغيرات المتسارعة على مستوى: المنتجات، طرق و وسائل الانتاج ومختلف الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمات للتصدي لهذه التغيرات، وفي ظلّ عدم توفر معلومات عن المستقبل المتغير بشدة فهذا يجعل منظمات الأعمال أمام

¹ طلال الجحاوي، مرجع سابق، ص 12، 13

حالة عدم تأكّد دائمة، ودون شك فالمنظّمات التي تعتمد على نظام معلومات استراتيجي قويّ ومحلّلين أكفاء للإشارات الضعيفة للبيئة هي المنظّمات التي ستعيش أكثر.

تعتبر التغيرات البيئية مصدرا رئيسيا لعدم اليقين خصوصا مع التطورات السريعة وغير المتوقعة على نحو متزايد من الفاعلين ذوي الصلة بالمؤسسة، هاته التطوّرات من المرجح أنّها ستؤخّر من استجابة المؤسسة. وما هو جدير بالملاحظة هو أنّ التغيير لا يعني بالضرورة حالة عدم اليقين لأنّ البيئة يمكن أن تتغيّر بطريقة يمكن التنبؤ بها. وما يهّمنا ليس التغيير في البيئة بقدر ما يهّمنا التغيّرات المتقطّعة التي يشير إليها Ansoff والتي لا يمكن التنبؤ بها أو توقّعها¹. وعدم التأكّد هو مفهوم جوهري في شرح العلاقة ما بين المؤسسة الاقتصادية وبيئتها، كما يتصل هذا المفهوم بعدد من الأنشطة الإدارية مثل: المسح البيئي، الاستجابة الاستراتيجية للمدراء، صياغة الاستراتيجيات... إلخ، وهو ما يجعله مفهوما جوهريا كذلك في الإطار النظري لليقظة والذكاء الاقتصادي.

وينتج عدم التأكّد في بيئة المؤسسات في ثلاث حالات رئيسية هي²:

❖ نقص المعلومات ذات الصلة والأهمية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة؛

❖ توفّر كمّ كبير من المعلومات تصعب معه عملية الفرز واختيار المعلومات الهامة؛

❖ غموض المعلومات المتاحة، وبالتالي الحاجة إلى تفسير أكثر.

ويتوقّف تصوّر عدم اليقين في بيئة المؤسسات على قيمة وجودة المعلومات المتوقّرة، بالإضافة إلى جودة وكفاءة الوسائل المستخدمة في الاستخبار والاستعلام، وعلى البيئة التي يتمّ جمع المعلومات منها، ففي بيئة معقّدة تصبح عملية الاستخبار والحدّ من عدم اليقين صعبة؛ لأنّ الاشارات والمعلومات الصادرة فيها تصبح نوعا ما مألوفة بالنسبة لصانعي القرارات الذين يعتمدون في هذه الحالة على الخبرة المسبقة.

كخلاصة، يمكن القول أنّ بيئة منظّمات الأعمال لها ثلاث أبعاد: بيئة كليّة تؤثّر بشكل غير مباشر على نشاط المؤسسة وأهدافها وفي استراتيجياتها على المدى البعيد، كما أنّ المعلومات الخاصة بها هي معلومات عامة تمتلكها كل المؤسسات في القطاع أو خارجه، وبيئة خارجية خاصة تؤثّر بشكل مباشر في المؤسسة وتحدّد أهدافها على تحليل المعلومات المستخرجة من هذه البيئة، وتتميّز هذه البيئة بالذات بشكل كبير من عدم اليقين والذي يرتفع مستواه كلّما كانت بيئة الصناعة أعقد، والبعد الثالث هو البيئة الداخليّة والتي تحدّد نقاط قوّة

¹ Moufida SADOK , *Veille anticipative stratégique pour réduire le risque des agressions numériques*, these du doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion ED 275, 2004, p24

² Ibid, p25

وضعف المؤسسة والتي تستخدم في التحليل الاستراتيجي، ويربط كل هذه العناصر بعضها نقول أنّ التغيّرات في بيئة المؤسسة وحالة عدم التأكد التي تميّز بيئة منظمات الأعمال تحتمّ عليها امتلاك نظام معلومات استراتيجي قويّ ووسائل تحليل فعّالة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي جعلت عمر منظمات الأعمال اليوم قصيرا جدًا، ونستدلّ هنا بما يشير إليه Michael J.Casey في كتابه * The Unfair Trade أنه خلال العشرين عاما الماضية أغلقت ملايين المصانع في العالم، وبالتالي اختفت عشرات الملايين من الوظائف في العالم بسبب ضغوط ما يسمّيه السّعر الصيني. وكلّ ما يتعلّق بوسائل التحليل وإجراءات الاستخبار سنها في المباحث الموالية.

* راجع في ذلك:

Michael J.Casey , **The Unfair Trade: How Our Broken Global Financial System Destroys the Middle Class**, Crown Business; 1St Edition edition, May 29, 2012

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

" نحن لم نفعل شيئا خاطئا، لكننا بطريقة ما خسرنا" هذه الجملة كانت آخر الكلمات التي قالها مدير شركة نوكيا باكيًا في المؤتمر الصحفي الذي أعلن فيه بيع الشركة لشركة مايكروسوفت، ففي بداية الألفية كانت هذه الشركة الأولى عالميا في مجال الهواتف النقالة، لكن العالم تغير بشكل متسارع حولها، وسوء إدراك هذا الأمر جعل منها شركة خاسرة تم بيعها في آخر المطاف، ففي حين حافظت نوكيا على العمليات الداخلية بشكل نمطي كانت شركات LG و Samsung تدخل في تحالفات شركات افتراضية تندمج فيها وظائف البحث والتطوير، في نفس المنحى كانت Apple تطوّر من سلسلة الهواتف الذكية الجديدة. من خلال هذا الطرح يمكننا استخلاص العديد الدروس، فالمشكلة التي وقعت لشركة نوكيا كانت مشكلة عدم مسايرة للبيئة التكنولوجية التي تعمل فيها، وهنا تظهر أهمية جمع القدر الكافي وفي الوقت المناسب من المعلومات على البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وكلّ ما يقال عن البيئة التكنولوجية ينطبق على البيئة التنافسية والتجارية والبيئة الكلية. في هذا المبحث سنحاول الإحاطة بالجانب النظري لليقظة الاستراتيجية ومفاهيمها، وكذا محاولة التفرقة بين مختلف المصطلحات القريبة منها.

المطلب الأول: الجذور التاريخية للمصطلح

كان للجوانب الحربية عبر العصور جملة من الانعكاسات على الحياة العلمية والأكاديمية، فهناك عدد كبير من الاختراعات التي يتم استخدامها يوميا في الحياة المدنية ترجع جذورها لاستخدامات عسكرية، ومن ذلك نذكر أجهزة السونار التي تستخدم لأغراض طبية هامة اليوم والتي اخترعت لأول مرة في الحرب العالمية الثانية في بريطانيا لاكتشاف الغواصات النازية بعد حصارها للسفن البريطانية في الأطلسي، ويعدّ مصطلح الاستراتيجية عموما مصطلحا ذا جذور تاريخية عسكرية، وباعتبار اليقظة أو الاستخبار من أهم المهام العسكرية، خاصة في الحروب؛ فهل تم اشتقاق مصطلح اليقظة العسكرية من جذور عسكرية كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الاستراتيجية؟

1. اليقظة، بعض التطبيقات قبل القرن 19

ظهر مصطلح اليقظة الاستراتيجية في بداية الثمانينات، غير أنّ تطبيقاته ترجع إلى أقدم من ذلك بكثير، ولعلّ ذلك يرجع إلى استخدام آليات جمع وتحليل المعلومات من قبل العديد من الدول والمؤسسات قبل تبلور المصطلح في معناه المعاصر. فبالرجوع إلى ما بين القرن 12 و15 في البندقية نجد أنّ جمع المعلومات من طرف سفرائها لعب دورا كبيرا في قوتها التجارية والبحرية آنذاك¹، كما ساهم جمع وتحليل المعلومات بشكل كبير في تطوّر بريطانيا

¹ M. AKLI, *Veille stratégique en entreprise (communication, Gouvernance et Intelligence Economique)*, communication faite au Colloque International UFC Alger 14-16 Juin 2008, p2

العظمى والسويد¹ في بدايات الثورة الصناعية، وينطبق الأمر كذلك على اليابان في القرن التاسع عشر عند اعتمادها على اليقظة المعلوماتية للانفتاح على العالم، وكذلك الحال بالنسبة لألمانيا في عهد بيسمارك (*Bismarck*)^{*} الذي وضع نظاما معلوماتيا لتحديد أهمّ التحوّلات والتطورات الحاصلة في مجال الثورة الصناعية.

2. الشركات اليابانية والتجسس

في بداية الستينات، وبدعم قوي من وزارة الصناعة اليابانية، قرّرت الشركات اليابانية شنّ هجمات تجسسية على نطاق واسع للأسواق العالمية² وهي نفس الفترة التي ظهر فيها في الولايات المتحدة الأمريكية مصطلح التشخيص البيئي (*Scanning*)³، متبوعا بمصطلحي: الرصد (*Monitoring*) ورسم الخرائط (*Mapping*). وابتداء من السبعينات وإلى غاية الثمانينات كانت الشركات تعتمد على التحليل المنظم للمعلومات التجارية (*business information*) للوصول إلى اتخاذ القرارات المعقّدة، ومثال ذلك الاعتماد على نموذج تعظيم الأرباح في الشركات والصناعات ذات الأصول الكثيفة على شاكلة صناعات الطيران، الفنادق والخدمات اللوجستية، فضلا عن استخدام تقنيات تحسين الشبكات اللوجستية (*network optimization logistics techniques*) في الصناعات التي تواجه تحديات توزيع معقّدة⁴.

3. إعلان حرب المعلومات

في اعقاب انهيار الاتحاد السوفياتي وجّهت الولايات المتحدة الأمريكية جهود *CIA*^{*} لأغراض التنافس والحفاظ على مكانتها الرائدة، وهو ما جاء على لسان بيل كلنتون بإعلان حرب اقتصادية كان للمعلومة حصة الأسد فيها. بعد هذا الإعلان بدأ تطوّر شبكات المعلومات العالمية واعتماداتها الاقتصادية بشكل كبير، وعلى سبيل المثال نذكر: وكالة الأمن القومي الأمريكية (*National Security Agency*)، مقر الاتصالات الحكومية في المملكة المتحدة (*Government Communications Headquarters*)، مؤسسة الاتصالات الأمنية في

¹ Abdelkader CHETTIH, *La veille stratégique : un élément clé de la pérennité et du développement d'une entreprise ou unité étude de cas «Direction Maintenance/ SONATRACH Laghouat* », mémoire de Magister en sciences de gestion, université Ammar Telidji Laghwat, 2005, p4

* أوتو إدوارد ليوبولد فون بيسمارك رجل دولة وسياسي بروسى - ألماني شغل منصب رئيس وزراء مملكة بروسيا بين عامي 1862 و 1890، وأشرف على توحيد الولايات الألمانية وتأسيس الإمبراطورية الألمانية أو ما يسمى بـ "الرايخ الألماني الثاني".

² Odile Boizard, *Veille ou intelligence économique : faut-il choisir ? retour d'expérience*, Sciences for Decision Making, n° 21, juillet 2005, p2, article publié en ligne sur le lien: <http://isd.m.univ-tln.fr/PDF/isd21/boizard.pdf>, consulté le 19/06/2015 à 17:16

³ Xue Zhang, Shaheen Majid and Schubert Foo, *Environmental scanning: An application of information literacy skills at the workplace*, Journal of Information Science, 36 (6), 2010, p2

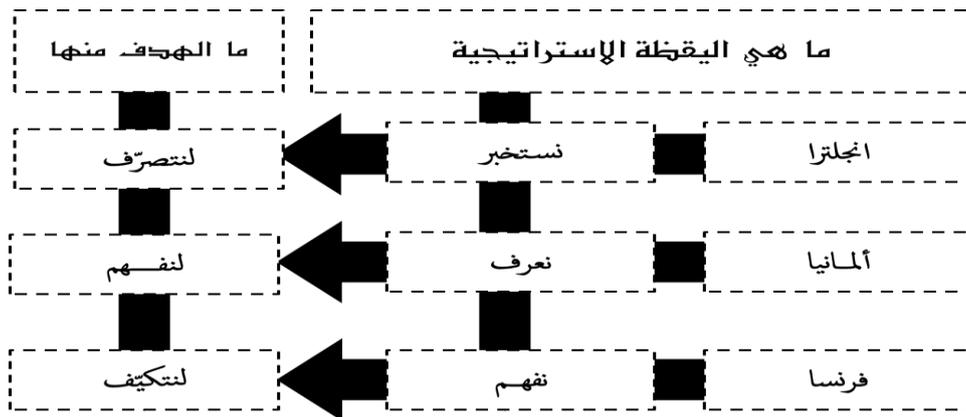
⁴ Steve Williams Nancy Williams, *The Profit Impact of Business Intelligence*, Elsevier, 2007, p5

كندا (*Communications Security Establishment*) وغيرها من المؤسسات والتي تشغل حوالي: 60000 عامل وينفق عليها أكثر من 4 مليار دولار سنويا¹.

4. اليقظة الاستراتيجية بأهداف ومفاهيم مختلفة

كما سبق وأن أشرنا فإنّ المصطلحات التي كانت متداولة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تصب في وعاء جمع وتحليل المعلومات هي مصطلحات التشخيص البيئي وأنظمة الرصد والمراقبة، ومع بداية الثمانينات كان مرادف هذه المصطلحات في فرنسا هو اليقظة (*surveillance*) أو (*veille*)، ومع التطورات الحاصلة في الأدبيات الإدارية ظهر زخم كبير من المصطلحات التي تتشارك أحيانا وتكمل بعضها أحيانا أخرى، ومثل ذلك: الذكاء الاقتصادي، ذكاء الأعمال، إدارة المعرفة... إلخ وقد لمسنا من خلال بحثنا هذا اختلافات كثيرة في حصر وتعريف هذه المصطلحات من قبل المفكرين والكتاب الإداريين، وقد أدى الاختلاف في التعريف إلى الاختلاف في الأهداف وهو ما نبينه من خلال مفهوم وأهداف اليقظة الاستراتيجية في إنجلترا، فرنسا وألمانيا كما يلي:

الشكل رقم 06: اليقظة بأهداف ومفاهيم مختلفة



المصدر: من إعداد الباحث الاعتماد على: Odile Boizard, op.cit. p5

5. اليقظة في الألفية

بعد الجدل الفكري الذي دار في التسعينات والذي كان التساؤلان التاليين من أهم محاوره: اليقظة الاستراتيجية أم الذكاء الاقتصادي؟ أم هما معا؟ وبعد الالتفاف حول مصطلح اليقظة الاستراتيجية كمصطلح كلي يضم اليقظة التكنولوجية، التجارية، البيئية... إلخ بدأت مختلف الدول مع بداية الألفية في إنشاء ما يعرف بخلايا اليقظة والذكاء الاستراتيجيين؛ خاصة في إنجلترا، ألمانيا، الو.م.أ واليابان، ما أدى إلى المعرفة الجيدة من قبل هذه الدول للأسواق العالمية، وكمثال على ذلك الخسارة السوقية التي تكبدها العملاقان الفرنسيان *Suez* و *Véolia* لصالح المجمع

* وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية

¹ Odile Boizard, op.cit. p 3

الأبجلو-أمريكي ¹ IWL، وتبع ذلك رفع المجمعين الأمريكيين *Spectrum* و *Texas Pacific Group* لأسهمهما في رأسمال القمر الأوروبي *Eutelsat* وما صاحبه من احتياطات أوربية بشكل عام وفرنسية بشكل أخص، من خلال إنشا عديد من الهيئات ذات الصلة باليقظة والذكاء الاقتصادي، ومثالها: الوكالة الوطنية لدعم البحث العلمي (ANVAR) والجمعية الفرنسية للتنمية والذكاء الاقتصادي (AFDIE).²

وكما أشرنا، فقد أدت هذه التطورات إلى بلورة مفهوم اليقظة الاستراتيجية كمفهوم جامع للأنشطة الأخرى: التكنولوجية، التجارية، القانونية، البيئية... إلخ والجدول التالي يبين أهم المراحل التي مرّ بها المفهوم.

الجدول رقم: 01 مراحل تبلور مفهوم اليقظة الاستراتيجية

المرحلة	المميزات	الملاحظات
المرحلة 1	بدأت فكرة اليقظة التكنولوجية في المجالات التي تغطي أساسا التخصصات الصناعية العملية والبحثية من أجل التنمية.	كان الهدف من اليقظة التكنولوجية هو تحسين القدرة التنافسية الداخلية للمؤسسات الصناعية.
المرحلة 2	تزايد الانشغالات السوقية للمؤسسات الصناعية، وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم اليقظة التجارية أو التنافسية.	التسويق هو أصل هذا الاهتمام.
المرحلة 3	التركيز على مفهوم اليقظة من طرف رجال الأعمال وصانعي القرار، وهنا ظهر ذكاء الأعمال واليقظة الاستراتيجية	اليقظة الاستراتيجية اعتبرت اليقظة الكلية هنا.
المرحلة 4	الاهتمام بالمفهوم على نطاق أوسع بظهور الذكاء الاقتصادي	جدلية العلاقة بين المصطلحين

Source: Abdelkader Djeghdjeh, Mébarek DJEBABRA et Mohamed Mouda, **Implantation de la fonction veille stratégique dans une unité industrielle** : cas de la SCIMAT-Algérie, *Intelligences Journal* – numéro 1 – septembre 2012, p3, 4

المطلب الثاني: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

يصادف الباحث في مجال أنظمة المعلومات في المؤسسات الاقتصادية عددا كبيرا من المصطلحات المتقاربة أحيانا، المتكاملة أحيانا والغامضة أحيانا أخرى، فإذا بحثت يوما ما حول اليقظة الاستراتيجية؛ فالأكيد أنك صادفت واحدا على الأقل من المصطلحات التالية: المسح البيئي، أنظمة الرصد، الإنذار المبكر، ذكاء الأعمال، الذكاء الاقتصادي، الذكاء التنافسي... إلخ ونحاول هنا وضع الحدود الفاصلة أو المشتركة بين هذه المصطلحات ومصطلح اليقظة الاستراتيجية، لكن قبل هذا سنحاول تحديد مفهوم هذه الأخيرة.

¹ Odile Boizard, op.cit. p 3

² idem

1. اليقظة لغويا

نقول في اللغة: "يَقِظُ، يُقِظُ وَيَقْظُ، ونقول كذلك تَيْقِظُ تَيْقِظًا لشيء ما أي انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه، كما نقول أيضا اليَقِظُ والمْتَيْقِظُ وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة"¹.

2. اليقظة الاستراتيجية في الفكر الإداري

ظهرت أولى الاشارات إلى مفهوم اليقظة الاستراتيجية في كتاب *Aguilar* سنة 1967 والمعنون بـ: *scanning the business environmental* تعبيرا عن المسح البيئي لمحيط المؤسسات، والذي قابله فيما بعد المصطلح الفرنكفوني *balayage* و *surveillance*، وفي بداية الثمانينات ظهر مصطلح اليقظة، وتطور حسب المراحل المذكورة، وسنقدم مجموعة مختصرة من التعاريف المقدمة في هذا الإطار والتي تميّزت بكثرتها وتقاربها.

أ. تعريف *Humbert Lesca*

عرّف *Humbert Lesca* اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل طوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين². نستنتج من هذا التعريف تركيزه على ثلاث مميزات رئيسية هي: الاستمرارية، الطوعية والاستباقية والتي سنأتي إلى شرحها فيما بعد.

ب. تعريف *JAKOBIAK*

JAKOBIAK ركّز سنة 1988 على أنّ اليقظة الاستراتيجية هي التعامل مع المعلومات الحساسة بشكل يعمل على اتخاذ القرار في منظّمات الأعمال³.

ج. تعريف *Ribault*

عرفها على أنّها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية⁴. ومن هذا التعريف يتجلى أنّ *Ribault* يقارب بين اليقظة الاستراتيجية والدّكاء الاقتصادي.

¹ جديد رتيبة و جديد نوفل، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء و المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص1

² LESCA, N. et CARON-FASAN. *Veille anticipative, une autre approche de l'intelligence économique*, Hermès Science, Paris Hermès Science, 2006, p226

³ Laurent Hermel, *Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique*, Editions Afnor, 2^{eme} édition, France, 2007, p2

⁴ idem

د. تعريف AFNOR

تعرف المنظمة الفرنسية للتقييس اليقظة الاستراتيجية على أنّها: "النشاط المستمر (والمتكرر إلى حد كبير) للمراقبة الفعالة بهدف استباق التغيرات الطارئة في المحيط التكنولوجي، التجاري، المجتمعي... الخ"¹. ويوضح هذا التعريف النطاق وكذا حدود اليقظة الاستراتيجية.

كما نجد بعض التعاريف العربية لليقظة الاستراتيجية والتي استخلصنا منها التعريف التالي²: "اليقظة الاستراتيجية هي السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها". وتتضمن العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها لتغذية القرارات الاستراتيجية³. ويظهر جلياً من خلال هذه التعاريف أنّها تشير إلى طبيعة اليقظة على أنها إجراء أو نشاط، غير أنّ هنالك مقاربات نظمية حاولت دمج المقاربات السابقة بحيث تشمل في جوهرها على جوانب إجرائية وأخرى سياقية لليقظة، فكان المنظور نظميّاً، فعرفت اليقظة على أنّها نظام معلومات استراتيجي"⁴.

وبناءً على هذه التعاريف، واعتماداً على أخرى يمكننا اقتراح التعريف التالي لليقظة الاستراتيجية:

اليقظة الاستراتيجية هي إجراء مستمر تقوم به المؤسسة من خلال جمع، تحليل، تخزين وتوزيع المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالمحيط الكلي لها واستعمالها بهدف التنبؤ بالتغيرات التي ستحدث فيه، وهذا ما يمكنها من اتخاذ القرارات بغية الاستفادة من الفرص أو مواجهة التهديدات.

3. مميزات اليقظة الاستراتيجية

انطلاقاً من تعريف *Humbert Lesca*، يمكن استخلاص أهمّ مكونات اليقظة الاستراتيجية فيما يلي:

أ. عملية استراتيجية

يستخدم مفهوم الاستراتيجية للإشارة إلى أن المعلومات التي تقدّمها اليقظة الاستراتيجية لا تخصّ العمليات

¹ Pierrette Bergeron, *Veille stratégique et pme Comparaison des approches gouvernementales de soutien*, Presses de l'Université du Québec, 2000, p3, 4.

² حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة العلوم الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، العدد الثاني، 2015، ص 2

³ سعيد كرومي، أحمد عمر سني، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، مداخلة مقدّمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشّلف، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010، ص 4

⁴ فائلة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 49

الجارية والمتكررة فقط، وإنما تخصّ المعلومات التي تساعد على اتخاذ قرارات تتميز بكونها: غير متكررة، غير مألوفة، لم يتمّ اختبارها باعتماد نموذج ما، كما تتميزّ بأنّها قرارات اتخذت في وضعية عدم اكتمال للمعلومات¹.

ب. عملية طوعية (الإرادية)

يقول Lesca أنّ "اليقظة الاستراتيجية لا يمكن أن تكون عملا سلبيا أو محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة لمحيط المؤسسة لكونها ذات هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوّعية"²، وكلّما كانت الإرادة قوية كلّما ترجم ذلك في شكل معلومات ذات جودة عالية، إضافة إلى جودة عمليات التحليل واتخاذ القرار.

ج. عملية جماعية

يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بترقب إشارات المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معيّن، والذي يمثّل هدفا للعمل الجماعي؛ حيث يكون أعضاء الفريق بمقتضاه في اتصال وتفاعل دائمين³، ويمكن أن يكون هذا الاتصال في شكل اجتماعات فعلية أو صورية، اجتماعات العصف الذهني... إلخ

د. عملية تتعلّق بالمحيط أو بيئة المؤسسة

لا يمكن اعتبار بيئة المؤسسة شيئا إحصائيا أو مجردا، فهي تتألف من عدّة عوامل مؤثّرة؛ لذلك فلا بدّ من تعريفها تعريفا عمليا، لا سيما عند البدء في مرحلة الاستهداف⁴.

هـ. عملية استباقية

يؤكد تعريف اليقظة على أنّها عملية التوقع وكشف التغيرات التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل، حيث أن ميزة معلومات اليقظة هي كونها ذات نظرة تنبؤية، تقدم من خلالها توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي⁵. ويعرّف *Humbert Lesca* الاستباقية على أنّها: أن تملك المؤسسة "نظرة تنبؤية حول ما إذا كان هنالك خطر أو فرص محتملة"⁶.

¹ Humbert lesca, *veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997, p2

² بلعزوز علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، مداخلة مقدّمة ضمن المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدّول العربية، جامعة الشّلف، يومي 8 و9 نوفمبر 2010، ص3

³ المرجع السابق، ص3، بتصرّف

⁴ Humbert lesca, *veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, loc.cit.

⁵ Ibid, p3

⁶ Humbert lesca, Nicola lesca, *weak signals for strategic intelligence, anticipation tool for managers*, Wiley USA, 2011, p30

و. عملية إبداعية

تمثل خصوصية معلومات اليقظة في كونها تشمل تفسيراً لإشارات الإنذار، وهذا التفسير يتطلب عنصر الإبداع؛ فالمعلومات المستقاة لا تستخدم لوصف الأحداث التي وقعت فعلاً فقط، ولكن لا بد من صياغة افتراضات لتكوين نظرة استباقية للتنبؤ¹.

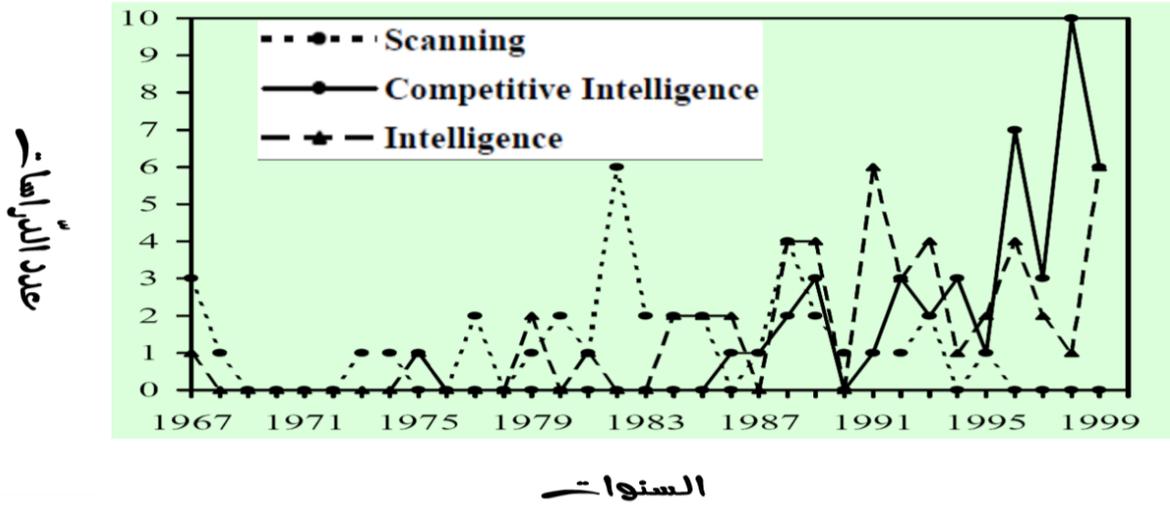
المطلب الثالث: التشخيص البيئي؟ أم اليقظة الاستراتيجية؟ أم الذكاء الاقتصادي؟

يتموقع مفهوم اليقظة الاستراتيجية بين عدد كبير من المصطلحات والمفاهيم التي تصبّ في مضمون نظام المعلومات الاستراتيجية، ويعتبر مصطلح المسح البيئي أول ما ظهر، وساهمت ترجمات المفكرين للمسح البيئي عدداً من المسميات وصلت إلى 25 مصطلح كما وضّحت Corine COHEN في دراستها سنة 2000.

1. المصطلحات الأكثر تداولاً في مجال المعلومات

عرفت الفترة الممتدة من 1967م إلى 2000م زخماً كبيراً من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد ثلاث مصطلحات كانت هي الأكثر تداولاً في الدراسات الانجلوسكسونية من 1970م إلى سنة 2000م حسب الشكل التالي:

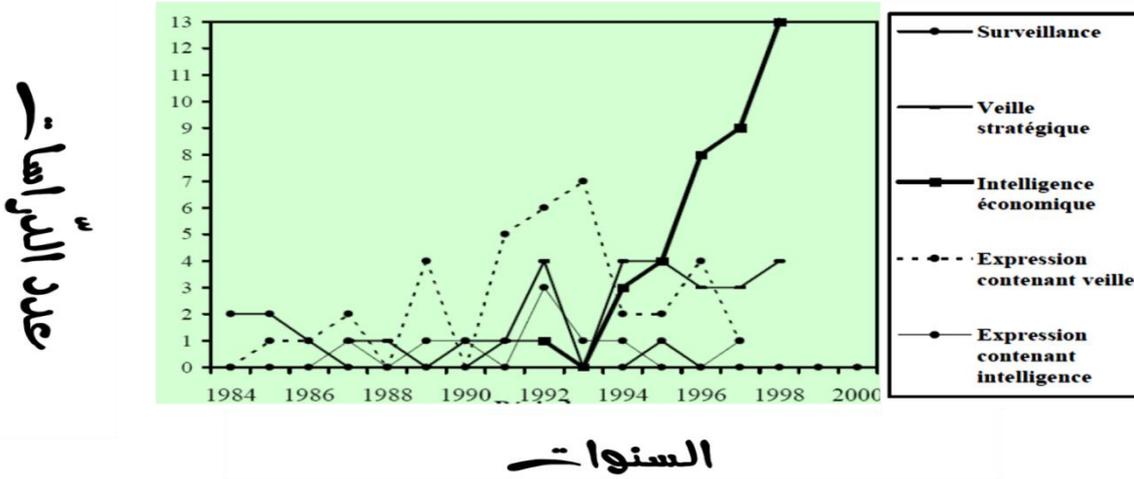
الشكل رقم 07: منحنيات المصطلحات الأكثر تداولاً في الدراسات الانجلوسكسونية من بين 25 مصطلحاً



Source: Corine COHEN, La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique : des concepts différents mais complémentaires, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises, WP. N° 578, mars 2000, p8

¹ بلعزوز علي، فلاق صليحة، مرجع سابق، ص4، بتصرف

كما عرفت نفس الفترة في الدراسات الفرنكوفونية استعمالا لواحد وعشرين مصطلحا (21)¹، وقد تمّ تداول مصطلحات: اليقظة الاستراتيجية، الذكاء الاقتصادي وكذا التعابير التي تحتوي على كلمة "اليقظة" أو "الذكاء"، وكان توزيع هذه المصطلحات على الدراسات والمنشورات في الفترة من 1967 إلى 2000 وفقا للشكل التالي: الشكل رقم 08: منحنيات المصطلحات الأكثر تداولاً في الدراسات الفرنكوفونية من بين 21 مصطلحا



Source: Corine COHEN, op.cit, p10

من خلال المنحنيات السابقة يظهر أنّ هناك اختلافا في استخدام المصطلحات بين الدراسات الأنجلو-أمريكية والدراسات الفرنسية، غير أنّ الأمر المشترك بينهما هو الامتداد النظري من التشخيص أو المسح البيئي (يقابله في البحوث الفرنسية *surveillance ou balayage*) إلى الذكاء الاقتصادي أو الاستراتيجي، ونحاول هنا إعطاء بعض التعاريف لبعض المصطلحات التي تحوم حول الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية وسنركّز على مصطلح الذكاء الاقتصادي وكذا ذكاء الأعمال، ثم نحاول إعطاء خلاصة مفاهيمية نعتمد عليها في كامل البحث. في هذا الإطار حاولنا حصر هذه المفاهيم حسب السياق الزمني الذي جاءت فيه وكذلك أهمّ الباحثين الذين قدّموها، وكانت نتيجة ذلك في الجدول التالي:

¹ Corine COHEN, op.cit, p8

الجدول رقم 02: تطوّر مفهوم اليقظة الاستراتيجية

المفهوم	المصطلح	الباحثون
تحليل المعلومات المتعلقة بجميع المجالات ذات الصلة بنشاط المؤسسة والتي يمكن أن تساعد على التخطيط لمستقبل المنظمة.	المسح (التشخيص) البيئي (Environmental Scanning)	Snyder (1981), Namus (1982), Elenkov (1997), MilWaukee (2000), Nitse , Dishman, Saxby (2002)
الذكاء التنافسي (CI) ينطوي على استخدام مصادر البيانات العامة لبناء معلومات عن المنافسة، المنافسين والسوق.	الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence)	Sutton (1988), Gibbons, Prescott (1996), Fleisher et al (2007), Porter (1986), McGonagle, Vella (2002,2003)
عملية تحليلية تهدف إلى استخراج معلومات هامة ومحددة وتعود بالنفع على المنظمة من قواعد المعلومات المتوقّرة.	الرصد البيئي (surveillance, monitoring)	Jakobiak (1988) Henry SAMIER et Victor SANDOVAL (1999)
هو مجموع الاجراءات التي تعمل على البحث، المعالجة، النشر والحفاظ على المعلومات المهمّة للمتعاملين الاقتصاديين في السوق.	الذكاء الاقتصادي (l'intelligence économique)	Henri martre (1994) Humbert lesca(2003) Daniel Rouach(2010)
نظام يوفّر للمؤسسة المعلومات اللازمة عن بيئة أعمالها بهدف التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث فيها وتصميم استراتيجيات تبعا لذلك.	الذكاء الاستراتيجي (Strategic intelligence)	Mark xu (2007) Jay liebowitz (2006)
هي أنشطة رصد البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	ذكاء الأعمال (business intelligence)	Gilad (1986, 2004) Fleisher et al (2007)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مجموعة من المراجع¹

¹ راجع في ذلك:

- Inès Boulifa Tamboura, **Identification et Validation des Facteurs Critiques de Succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, thèse du doctorat en science de gestion, université de Tunis, 2008, p47
- J. J. McGonagle and C. M. Vella, **Proactive Intelligence, the successful executive's guide to intelligence**, Springer-Verlag, London, 2012, p9
- Henry Samier Victor Sandoval, **la recherche intelligente sur l'internet et l'intranet outils et méthodes**, Hermès Science Publications, 1999, p12
- Daniel Rouach, **La veille technologique et l'intelligence économique**, Presses Universitaires de France, 2010, p10
- LESCA, H, **Veille stratégique : La méthode L.E.SCanning**, Editions EMS. 2003, p189
- Mark Xu, **Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies**, IGI Global, 2007, p2
- Jay Liebowitz, **Strategic intelligence, Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge management**, Taylor & Francis Group, 2006, p22

2. جدلية العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

ظهر مصطلح اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في نفس الفترة تقريبا (بداية التسعينات)، غير أنّ كلاً منهما له ظروفه التي ظهر فيها، فبالنسبة لليقظة الاستراتيجية فأصلها يعود إلى كثرة الاهتمام باليقظة التكنولوجية في فرنسا في فترة الثمانينات، بل وأقدم من ذلك مع إنشاء المكتب الوطني للمعلومات العلمية والتقنية في السبعينات، بينما ترجع جذور الذكاء الاقتصادي إلى دراسات *Ansof* حول التخطيط الاستراتيجي والتشخيص البيئي، وعموما فقد انتشر مصطلح اليقظة بشكل كبير في البلدان الفرنكوفونية، بينما نجد في مقابل ذلك مصطلح الذكاء في الدراسات الأنجلوسكسونية. لكنّ نفس الفترة (التسعينات) عرفت جدلا كبيرا حول العلاقة بين المصطلحين، فكانت مجموعة من الأسئلة على النحو التالي: هل يتعلّق الأمر بنفس المفهوم؟ بمفهومين منفصلين؟ أم مكملين؟ وسنحاول هنا تلخيص أهم الآراء التي جاءت في هذا السياق، محاولين في الأخير تبني الآراء الأصح.

أ. الرأي الأول: اليقظة الاستراتيجية = الذكاء الاقتصادي

يعرّف *Henri martre* الذكاء الاقتصادي على أنّه مجموع الاجراءات التي تعمل على البحث، المعالجة، النشر والحفاظ على المعلومات المهمّة للمتعاملين الاقتصاديين في السوق، هؤلاء يعتبرون مصدرا استراتيجيا للمعلومات بالنسبة للإدارة العامة للمؤسسة¹. وفي خلاصة دراستها حول أهمّ المفاهيم المتعلقة باليقظة الاستراتيجية ترى *Corine COHEN* أنّ "الرصد البيئي، اليقظة الاستراتيجية، الذكاء الاقتصادي هي أسماء مختلفة لنفس المفهوم الذي تطور على مدى عقود، ويعتبر هذا الرأي أن المسح (أو المراقبة) هو الملاحظة الدقيقة وغير المنظّمة لبيئة الأعمال، في حين تضيف اليقظة الاستراتيجية الطابع الرسمي على نشاط الرصد مع عمليات وممارسات محددة في إدارة المعلومات. أما بالنسبة للذكاء الاقتصادي، فهو أكثر شمولا وأكثر هجومية مقارنة باليقظة، غير أنّهما يتشاركان في الفعالية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية"². كما أنّ هناك العديد من الدراسات التي "تحدّث عن اليقظة كما هو الشأن عند حديثها عن الذكاء الاقتصادي، وأخرى تتحدّث عن الذكاء الاقتصادي في حين أنّها تعني محتوى اليقظة"³، وهذا بتركيزها على الجانب المشتركة بينهما والتي يرى

¹ Daniel Rouach, *La veille technologique et l'intelligence économique*, Presses Universitaires de France, 2010, p10

² Corine COHEN, op.cit, p49

³ فالتة اليمين، مرجع سابق، ص58

H.LESCA أنّها تتمثّل في أنّه يمكن النظر إليهما معا على أنّهما مجموع الأعمال المنسّقة والمرتبطة بالبحث، المعالجة والتوزيع للمعلومة المتعلقة بمحيط المؤسسة بغرض استغلالها¹.

ب. الرأي الثاني: الذكاء الاقتصادي مكمل لليقظة الاستراتيجية

يرى عدد من الباحثين في موضوع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي أنّ هذين المفهومين لا يتقاطعان فحسب، بل هما مكملين لبعضهما، ويذهب *H. LESCA* أبعد من ذلك حيث يعتقد بأنّ "اليقظة الاستراتيجية أصلها من علوم التسيير وإدارة الأعمال، وبالتالي فهو مفهوم ينتمي لعالم الأعمال والمؤسّسات الاقتصادية، بينما الذكاء الاقتصادي فأصله من الهيئة العامة للتخطيط والتي ترأسها *Martre* في عام 1994، وبالتالي فهو مفهوم ينتمي إلى عالم متخذي القرارات، من أمثال الحكومات والجهات ذات الرؤية الشاملة على المستويات الوطنية"². وهو تقريبا ما يراه كذلك *Martre*، حيث ينظر إلى الذكاء الاقتصادي على أنّه "تسيير للمعلومات بطريقة شمولية مقارنة باليقظة، لكونه يتناول بالدراسة إشكالية أمن المعلومات وتنظيم الشبكات، حيث تتدخل الدولة ليتجاوز العمل حدود اليقظة"³، وعليه فتبعاً لهذا الرأي يمكن القول أنّ الذكاء الاقتصادي يُعنى بالقضايا الكلية، أي أنّ مفهوم من مفاهيم الاقتصاد الكلي (*Macroéconomique*)، بينما تهتمّ اليقظة الاستراتيجية بقضايا منظمات الأعمال والاقتصاد الجزئي (*Microéconomique*).

ج. الرأي الثالث: اليقظة الاستراتيجية مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي

يعتقد أصحاب هذا الرأي أنّ اليقظة الاستراتيجية ليست مكملّة للذكاء الاقتصادي وإنّما هي مرحلة من مراحلها، حيث يشير *Pascal Frion* إلى أنّ اليقظة الاستراتيجية تبحث عن المعلومات الممكنة وتخزينها وحمايتها، بينما يبحث الذكاء الاقتصادي عن المعلومات الضرورية منها ويعتمد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو ما جعله يصنّف اليقظة على أنّها مقارنة تسييرية، في حين يصنّف الذكاء الاقتصادي على أنّه مقارنة استراتيجية⁴. وهو نفس ما يراه *N.MENGUY*، الذي يشير إلى أنّ الذكاء الاقتصادي يعدّ أكبر من

¹ فالتة اليمين، مرجع سابق، ص58

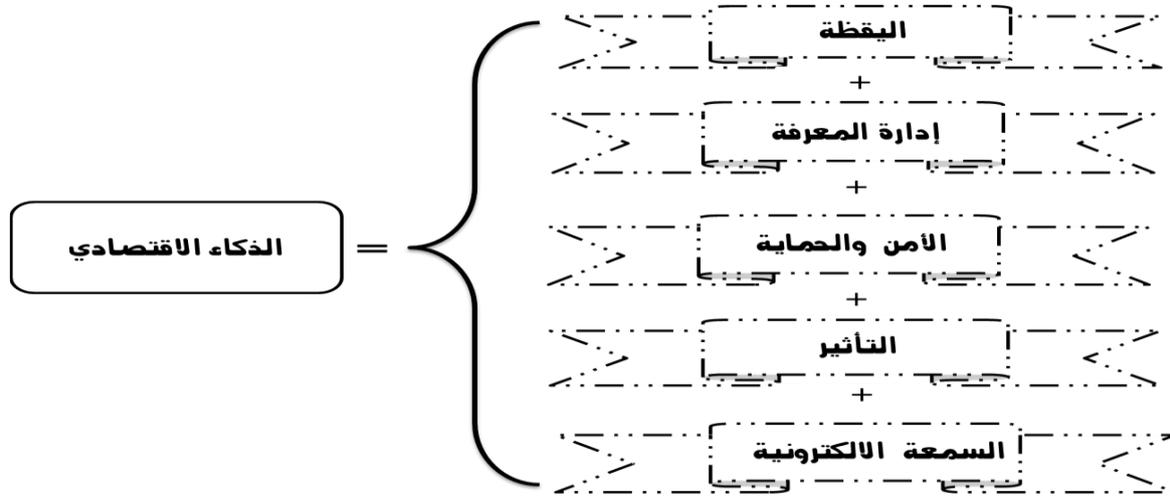
² Samia MENIF, **Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs. (Application aux entreprises tunisiennes)**, thèse du doctorat en science de gestion, université de Pierre Mendès-France de Grenoble, 2005, p24

³ فالتة اليمين، مرجع سابق، ص59

⁴ Adopté de : ABDERRAHIM Nadia, **L'intelligence économique et ses répercussions sur le contrôle de gestion (Cas des EPE de la wilaya de Tlemcen)**, thèse du doctorat en sciences de gestion, Université Abou Bakr Belkaid – Tlemcen, 2015, P103

اليقظة الاستراتيجية، حيث يوفّر للمنظمة أكثر مناورات دفاعية معتمدا على وظيفته التنبؤية وبعده الإرشادي¹، وفي نفس السياق يضيف *Van de Ven* أنّ اليقظة الاستراتيجية هي عملية دورية أين تكون المعلومة هي المادة الخام لهذه العملية، وهي نفس العملية التي يبدأ بها الذكاء الاقتصادي²، وهو نفس ما نصّت عليه القاعدة *AFNOR X 50-053* سنة 1998، والتي اعتبرت اليقظة الاستراتيجية أحد مكونات الذكاء الاقتصادي³، كما تناول عدد من الدراسات التي اهتمت بالذكاء الاقتصادي ما يسمّى بنموذج الذكاء الاقتصادي والذي يحتوي على خمس مكونات، وتأتي اليقظة كأول أساس لهذا النموذج، هذا الأخير يمكن أن نوضّحه في الشكل التالي:

الشكل رقم 09: مكونات الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

<http://www.veille-ie-and-co.com/intelligence-d-entreprise/747-veille-strategique-e-reputation-et-intelligence-economique.htm>, consulter le 27/06/2015 à 19:28

د. الرّأي الرابع: اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي مفهومان مختلفان

يعتبر أصحاب هذا التوجّه أنّ اليقظة الاستراتيجية تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدّل في البيئة التي تحيط بالمؤسسة، فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن المتغيّرات والمستجدات للتنبؤ، بينما الذكاء الاقتصادي فيعمل على تمكين المؤسسة من التموّج في بيئتها التنافسية⁴. ويأتي هذا الاختلاف ليظهر في خلايا

¹ ABDERRAHIM Nadia, loc.cit

² Sophie LARIVET, *Intelligence économique : acception française et multi dimensionnalité*, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Grenoble 2, France 13-14-15 juin 2001, p9

³ Voir : <http://www.jinnove.com/Les-outils-pour-innover/Comment-Innover/Generation-d-idees/Veille-strategique> consulter le 27/06/2015 à 18:29

⁴ فرج شعبان، دباغي مريم، الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي: أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، جامعة البليدة، 04-05 ماي 2015، ص14 بتصرف

اليقظة وخلايا الذكاء الاقتصادي والتي يتراوح عددها في الأولى ما بين 5 إلى 15 فردا ينقسمون إلى قسمين: الأول يهتم بالجزء العملي، والثاني بالجزء الاستراتيجي، بينما يتراوح عدد أفراد خلية الذكاء ما بين 5 إلى 30 فردا مكلفين بالتدخل في المحيط لحساب المؤسسة من خلال نشاطات الضغط والتأثير، وبالتالي علاقته بالمحيط هي علاقة تفاعل¹.

ويشير *Baumard* إلى أنّ اليقظة الاستراتيجية هي بمثابة الوسيلة، بينما الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن نظام متكامل²، وقد حدّد *Pascal Frion* مجموعة من الاختلافات بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية والتي أدرجها في مذكرته للدكتوراه، وقد قدّمنا جزءا منها في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: مقارنة Pascal Frion بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

اليقظة الإستراتيجية	الذكاء الإقتصادي
تبدأ عند الحاجة للحصول على المعلومات وتقتصر على مراقبة البيئة بدون ذكاء.	يبدأ عند وجود صعوبات في المفاضلة بين خيارات أو اتخاذ قرارات معينة.
المقاربة التحليلية: حيث التحليل تعتمد على الوعي العقلاي.	المقاربة الشمولية: حيث يعتمد على الرؤية وتصميم إجراءات ردّ الفعل والتنبؤ.
تتجنب المفاجآت التي يمكن أن تجعلنا في وضع فقدان توازن.	إثارة المفاجآت التي تجعلنا نستفيد من الاختلالات، الثغرات، حالات عدم اليقين واكتشاف مناهج أخرى.
تحاشي المخاطر (الحد من مخاطر عدم اليقين وعدم المعرفة).	لا يتحاشى المخاطر (الاعتماد على المجازفة أكثر في الحالات المستقبلية).
سريان المعلومات يكون في شكل تدفّقات.	سريان المعلومات يكون في شكل مخزون.
المعلومات هي مصدر الاستراتيجيات.	الاستراتيجيات هي التي تظهر الحاجة إلى المعلومات.
جمع أكبر حد ممكن من المعطيات.	جمع أقل قدر من المعلومات الضرورية.
معلومات ثابتة (تبحث في الإجابة عن السؤال: ماذا؟)	معلومات ديناميكية (تبحث في الإجابة عن السؤال: كيف؟)
هدف جمع المعلومات هو نقلها.	هدف جمع المعلومات هو التصرف تبعاً لتحليلها.
تراكم المعلومات واكتساب المعرفة.	صياغة المعلومات واتخاذ القرارات.

المصدر: بتصرف عن 35:17 le 05/10/2017 <http://www.acrie.fr/index.php/D%C3%A9finition.html>

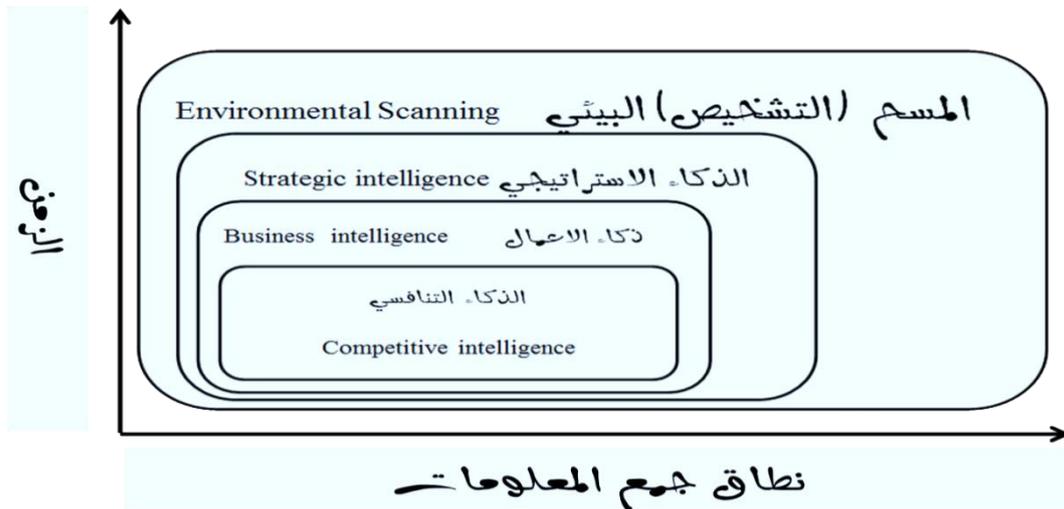
¹ فيلاي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " SNVI روية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014، ص 73 بتصرف

² Odile Boizard, op.cit. p7

بعد استعراض مختلف التطورات التي مرّت على مفهوم اليقظة الاستراتيجية ومختلف المفاهيم الأخرى، وبعد تحليل مختلف الآراء التي تطرقت إلى العلاقة بين القطة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي؛ خلصنا إلى تبني بعض الآراء والأخذ ببعض الأفكار استدلالاً على ذلك، ونبدأ أولاً بالعلاقة المفاهيمية بين اليقظة الاستراتيجية ومختلف المفاهيم الأخرى الأنجلوسكسونية، ثمّ نتقل إلى العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

ففي ما يخص العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والمصطلحات الأنجلوسكسونية نأخذ هنا برأي *Corine COHEN* أين نعتبر أنّ كلّ من المصطلحات التالية: اليقظة الاستراتيجية، المسح (التشخيص) البيئي، الذكاء التنافسي، الذكاء الاستراتيجي وذكاء الأعمال هي مصطلحات مختلفة غير أنّها تعبّر عن مفهوم واحد، ويتلخّص هذا الأخير في جمع المعلومات (أو البحث عنها)، تحليلها، تخزينها، توزيعها واتخاذ القرارات تبعاً لذلك، وكلّ هذا بهدف التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئة المؤسسة وذلك للتحرك المرهلي حسب نتائج التحليل، مع الإشارة إلى أنّ أقرب مفهوم لليقظة الاستراتيجية من هذه المفاهيم هو ذكاء الأعمال. غير أنّه وحتى لو سلّمنا بهذا التقارب في المفاهيم فإنّ ذلك لا يعني التساوي بينها، خاصة وأنّ هناك علاقة احتواء بين هذه المفاهيم وهو ما نبيّنه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: علاقة الاحتواء بين المصطلحات الأنجلوسكسونية



المصدر: بتصرّف عن: Inès Boulifa Tamboura, op.cit, p48

أمّا فيما يخصّ خلاصة القول في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي يمكن تلخيص العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي من خلال مدخلين أساسيين سيكون مصطلح ذكاء الأعمال عاملاً من عوامل تسهيل هذه الخلاصة:

المدخل الأول: نعتمد هنا على آراء *H.LESCA* و *Martre* أين نعتبر أنّ اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي مفهومان مكملان لبعضهما، بحيث يتم استخدام الأول على نطاق منظمات الأعمال والاقتصاد الجزئي، بينما يستخدم الثاني على المستوى الكلي؛ أي في كل ما يتعلّق بالنطاق الشمولي من مخططات حكومية، اقليمية، محلية... إلخ وبما أنّهما مفهومان مكملان فهذا يقودنا إلى تبني مرادفات أو ما يقابل هذه المصطلحات في اللغتين الإنجليزية والعربية، فالأولى اعتمدنا فيها على المعاجم الاقتصادية ومختلف الدراسات التي اهتمت بذلك، وفيما يتعلّق باللّغة العربية فيسهل تحديد ذلك باعتبار أنّ كل هذه المصطلحات مستخدمة في الدراسات العربية المختلفة. فبالبحث في المعاجم¹ والاعتماد على الدراسات الإنجليزية نجد أنّ هناك استخداما شبه منعدم لمصطلح *strategic watch* وكذا مصطلح *strategic monitoring*، بل يستخدم مصطلحا: *strategic intelligence* على المستوى الكلي و *business intelligence* على المستوى الجزئي، وطبقا للمدخل الأول الذي اعتمدناه سنتبني في بحثنا هذا أنّ ما يقابل اليقظة الاستراتيجية هو ذكاء الأعمال² (*business intelligence*)، وما يقابل الذكاء الاقتصادي هو الذكاء الاستراتيجي (*strategic intelligence*).

المدخل الثاني: ونعتمد هنا على رأي *Baumard* الذي مفاده أنّ اليقظة ما هي إلا وسيلة بينما الذكاء هو نظام متكامل، وبالرجوع إلى تعريف ذكاء الاعمال بأنّه مجموعة من الوسائل والبرامج التي تستخدم في جمع وتحليل وتخزين وتوزيع المعلومات، فإننا هنا نصل إلى نفس النتيجة التي تقودنا للقول أنّ اليقظة الاستراتيجية هي تطبيق أو وسيلة من وسائل الذكاء على مستوى منظمات الأعمال وهو ما يصطلح عليه في الدراسات الانجلوسكسونية بذكاء الأعمال.

¹ Dictionnaire reverso

² راجع في ذلك:

Lise Millette, Exploiter des informations qui valent de l'or, journal Les Affaires, Publié le 10/11/2012
<https://observer360.wordpress.com/2012/11/12/what-in-bi-do-anglophones-when-francophones-are-doing-veille>
 consulté le 05/10/2017 à 19:51

المبحث الثالث: مجالات (أبعاد) اليقظة الاستراتيجية

رأينا في المبحث الأول من هذا الفصل أنّ هنالك تدرّجا في مكوّنات البيئة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية، وعلى هذا الأساس فإنّ لكلّ درجة من هذا المحيط استراتيجيات للتعامل معها، لكننا نعلم أنّ لا استراتيجيات من دون تخطيط، ولا تخطيط من دون معلومات، وعليه يستوجب كلّ جانب من جوانب البيئة المحيط بالمؤسسة طرقا معيّنة للتعامل مع معلوماته والتفاعل معها في إطار استراتيجي يكفله نظام اليقظة الاستراتيجية. وسنحاول هنا البحث في مجالات أو أبعاد اليقظة الاستراتيجية.

المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية

يختص هذا المجال بالتغيّرات التكنولوجية في محيط المؤسسة وبيئتها التنافسية، وتزداد أهميّة اليقظة التكنولوجية للمؤسسة إذا كانت تنشط مثلا في الصناعات التي تتميز بتغيّرات سريعة في المنتجات، طرق الإنتاج وكذا وسائل الإنتاج كصناعة الأدوية التي نستعرضها في بحثنا هذا.

1. مفهوم اليقظة التكنولوجية

سنستعرض هنا بعض التعاريف المتعلقة باليقظة التكنولوجية باختصار.

تعرف اليقظة التكنولوجية حسب *F. Jakobiak* على أنّها مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقّع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير. وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من: اكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية وتطبيقية)، ابتكار منتجات أو خدمات، تطوير مراحل وعمليات التصنيع، تطوير معدّات وآلات جديدة وحتى تطوير أنظمة المعلومات¹.

ويرى *Daniel Rouach* أنّها النشاط الذي تقوم به المؤسسة بهدف رصد التطورات التي قد تؤثر على مستقبلها. أو كما عرفها *Steven C. Wheelwright*: هي كل التقنيات اللازمة للعمل بطريقة نظامية لجمع، تحليل، نشر واستغلال المعلومات التقنية ذات الصلة بالمحافظة على نشاط المؤسسة ونموها². ويعرفها ناصر داداي عدّون على أنّها: مجموع التّشاطات التي تسمح بمراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية، جمع

¹ الطيب داودي، رحال سولاف، شين فيروز، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثّاني حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي، 04 و05 ديسمبر 2007، ص 13.

² Daniel Rouach, *La veille technologique et l'intelligence économique*, Presses Universitaires de France, 2010, p18

المعلومات عن التطورات والإبتكارات التكنولوجية ومعالجتها، وفي الأخير إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة¹.

وباختصار يمكننا تعريف اليقظة التكنولوجية بأنها عملية جمع، تحليل، تخزين وتوزيع المعلومات واستغلالها في اتخاذ القرارات التكنولوجية للمؤسسة؛ أي عبارة أخرى اليقظة التكنولوجية=يقظة استراتيجية في المجال التكنولوجي.

2. الأهداف الاستراتيجية لليقظة التكنولوجية

إنّ للبعد التكنولوجي لليقظة أهمية بالغة للمؤسسات الاقتصادية، وخاصة تلك التي تتميز بعتها بسرعة كبيرة في التطور التكنولوجي، وعموما، تهدف المؤسسة من خلال اليقظة التكنولوجية إلى²:

✓ جمع المعلومات لتوقع الابتكارات التكنولوجية، فاليقظة التكنولوجية تعمل على جمع وتحليل أي شيء يسمح للمؤسسة بتحديد المجالات الرئيسية التي ستكون فيها احتمالات الابتكارات الكبرى والتي لها علاقة بنشاطها، سواء كان ذلك في المنتجات أم في عمليات أو طرق الانتاج.

✓ التعرف على التكنولوجيا أو التقنيات المستخدمة من قبل العملاء والموردين والشركاء والمنافسين، والمتعلقة بنشاط المؤسسة لرصد التطورات التي قد تؤثر على مستقبلها، وتداعيات هذه التطورات على مستقبل عملائها، مورديها، شركائها ومنافسيها، واتخاذ الخطوات المطلوبة في الوقت اللازم.

✓ مواكبة التطورات التكنولوجية مع كل ما يترتب على ذلك من حيث الاكتشافات العلمية وابتكار منتجات أو خدمات جديدة أو تغيير عمليات التصنيع.

✓ مراقبة التهديدات التكنولوجية الناشئة، وبالتالي فإن الأمر يتطلب مراقبة وتحليل البيئة، فضلا عن توزيع المعلومات المختارة بدقة ومعالجتها بطريقة مفيدة لاتخاذ القرارات.

3. المجالات المتعلقة باليقظة التكنولوجية

من خلال تسميتها يتضح أنّ اليقظة التكنولوجية تهتم بكل ما له علاقة بالبيئة التكنولوجية للمؤسسة، وبالتالي فاليقظة التكنولوجية لا بد أن تطرح وتجب عن مجموعة من التساؤلات المتعلقة بهذه البيئة، ومن بين هذه الأسئلة نذكر³:

¹ هواري معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، ص159.

² BEKADDOUR Hassen, VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES, Mémoire de Magister en science de gestion, Université de Tlemcen, 2014, p53

³ سعيد كرومي، التردد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص18

✓ ماهي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟

✓ ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيا الحديثة اللازمة في هذه البيئة؟

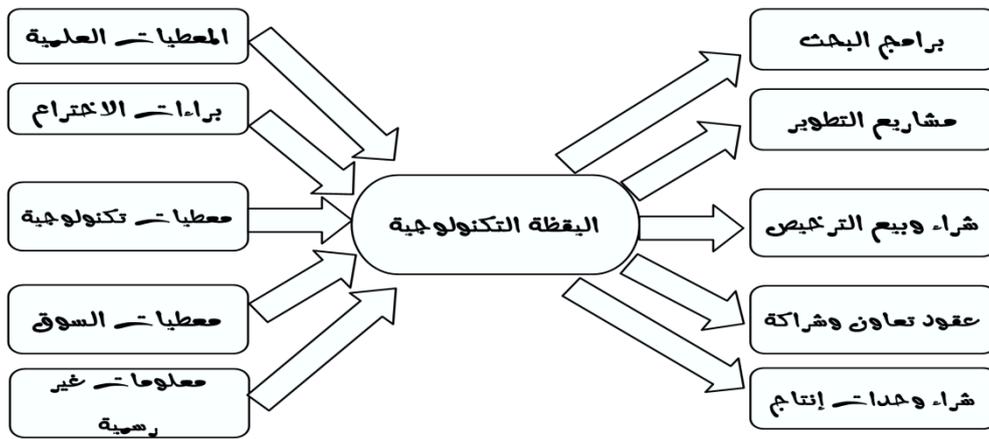
✓ ماهي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا والرائدة في هذا النشاط؟

✓ ماهي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي؟

وعلى ضوء هذه الأسئلة والإجابات تتحدّد المجالات التي تهتمّ بها اليقظة التكنولوجية كما يوضّح الشكل

الموالي:

الشكل رقم 11: مجالات اليقظة التكنولوجية



المصدر: الطيب داودي، رحال سولاف، شين فيروز، مرجع سابق، ص 17

بالعودة إلى الشكل نشير إلى أنّ لليقظة التكنولوجية مجموعة من المجالات كانت نتيجة لتنوع مصادر للمعلومات التي تعتمد عليها، حيث تختلف معلومات اليقظة التكنولوجية من حيث مصدرها حسب كونها بحثاً علمية أو تكنولوجية، إضافة إلى براءات الاختراع المسجلة في مجال عمل المؤسسة وكذا معطيات سوق التكنولوجيا ذات الصلة بنشاطها. وتستخدم هذه المعلومات بعد تحليلها في اتخاذ القرارات التكنولوجية، هذه الأخيرة التي ستكون في شكل قرارات بشأن مشاريع البحث في براءات أخرى أو التطوير في التكنولوجيا المستخدمة، أو حتى شراء تراخيص لبراءات الغير والتي لم تستطع المؤسسة ابتكارها أو محاكاتها، وتملك المؤسسة أيضاً خيار شراء وحدات انتاج بتكنولوجيا متطورة لاختصار الطريق نحو امتلاك التكنولوجيا، ويبقى هذا الخيار خياراً غير اقتصادي باعتبار أنّه مكلف من جهة، ومن جهة أخرى يتطلّب مجهودات كبير في تدريب اليد العاملة بالمؤسسة على تكنولوجيا هذه الوحدات.

المطلب الثاني: اليقظة التنافسية

تبحث اليقظة التنافسية في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة، ويحدّد Michael Porter المعلومات التي تحتاج المنظمة لجمعها حول المنافسين في خمسة نقاط أساسية¹:

✓ الكفاءات الحالية للمنافسين؛

✓ استراتيجيات المنافسين؛

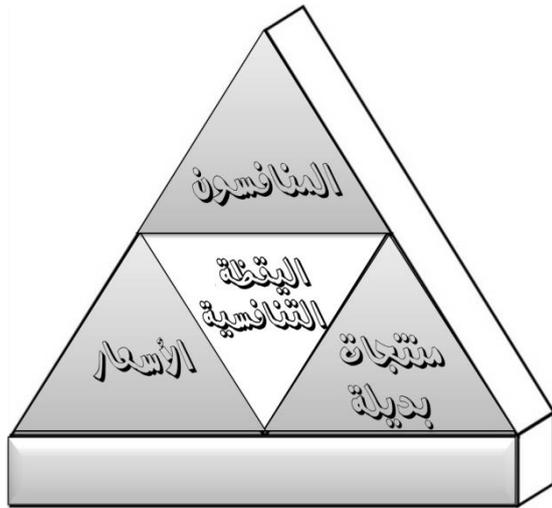
✓ الأهداف الجديدة للمنافسين؛

✓ قدرات المنافسين؛

✓ الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.

كما وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم مجالات أخرى تتعلق بالمنافسين في شكل²:

الشكل رقم 12: مجالات اليقظة التنافسية



Source : Daniel Rouach, op.cit, p30

✓ منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة،

القطاعات السوقية المغطاة والحصص السوقية؛

✓ تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع،

الأسعار المطبقة؛

✓ الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع

باقي الأعوان؛

✓ الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة،

تكلفة الإنتاج؛

✓ البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع

المسجلة.

وتبحث اليقظة التنافسية في الأشياء التي تجعل من المؤسسة رائدة في محيطها التنافسي، ومن بين هذه الأشياء هي الأعمال التي لا يستطيع المنافسون القيام بها، أي الميزة التنافسية للمؤسسة. لكنّ ومع زيادة حدّة المنافسة ومزيد من انفتاح الأسواق واندماجها في سوق عالمية موحّدة، يجب أن تعمل اليقظة التنافسية على استشراف

¹ Pateyron E. A., *Le management stratégique de l'information*, Edition Economica, Paris, 1994, p19

² جديد رتيبة و جديد نوفل، مرجع سابق، ص3

التغيّرات الممكنة وتوقّع سلوكيات المنافسين، حيث تعتبر الإشارات الضعيفة أهمّ المعلومات الاستراتيجية المستهدفة¹.

كما نركّز على أنّ اليقظة التنافسية في عالمنا اليوم وجب أن تقوم بدور آخر فيما يتعلّق بالتنافس، وهو محاولة خلق ما يسمّى بالمحيط الأزرق التنافسي* للمؤسسة، حيث "يشير الكاتبان (Kim & Mauborgne) إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي بمثابة تحدٍّ أمام الشركات لتنتشل نفسها أمام المنافسة الدموية"²، ويعرّفانها على أنّها استراتيجية إيجاد ذلك "الفضاء المجهول من السوق الذي لم يكتشف لحدّ الآن، أو الذي لم يصل إليه المنافسون لحدّ الآن"³. فأشكالية المؤسسات في السوق الآن هي كيفية خلق محيط أزرق تنافسي وسط المنافسة الشديدة أو ما يسمّى بالمحيط الأحمر التنافسي.

وانطلاقاً من هذا الطّرح فمهام اليقظة التنافسية اليوم لا تقتصر على جمع وتحليل المعلومات التنافسية فحسب، وإنما تتعدّى ذلك إلى محاولة إيجاد الفضاءات التنافسية الزرقاء أو تمييزها من الفضاءات الحمراء.

المطلب الثالث: اليقظة التجارية

يتلخّص نشاط المؤسسة في صندوق أسود يعتمد على مجموعة من المدخلات التي يتمّ تحويلها فيه، ويعطينا هذا الصندوق مخرجات العملية التحويلية ليتمّ تسويقها، وعليه فهناك علاقة تفاعل بين المؤسسة أفقياً من الخلف مع جميع مكوّنات سلسلة التّوريد، وفي الجهة المقابلة تفاعلاً آخر أفقياً نحو الأمام يشمل مكوّنات سلسلة التّوزيع، وتكتسي اليقظة التجارية أهمية كبيرة في هذين البُعدين الأمامي والخلفي حسب ما رأينا في نموذج بورتر.

1. مفهوم اليقظة التجارية

على المؤسسة أن تطور نوع ثالث من اليقظة إلى جانب كل من اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية، والمتمثل في اليقظة التجارية والتي تعرّف كما يلي:

¹ فالتة اليمين، مرجع سابق، ص 90 بتصرّف

* راجع في ذلك: علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق التنافسي والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012

² سعد وعد الله قاسم، سعيد عبد الله محمّد، مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / الموصل، مجلّة تنمية الرافدين، ملحق العدد 113، المجلّد 35، 2013، ص 44

³ فؤاد حمودي العطار، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة جامعة كربلاء العلمية - المجلد الثامن - العدد الثالث / أنساني / 2010، ص 56

هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بينها وبين الموردين و الزبائن والتقنيات التسويقية الجديدة ومعدل نمو السوق، و بهذا يمكنها تحديد نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها وتنافسيتها¹.

كما تعرّف على أنّها جمع ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بالأعمال التجارية، وذلك بهدف تحقيق النموّ في التعاملات التجارية للمؤسسة².

2. دعائم اليقظة التجارية

تتمّ اليقظة التجارية بالتعاملات الأفقية أماميا وخلفيا للمؤسسة، وذلك من خلال التركيز على سوق المواد الأولية وسوق تصريف المنتجات، أي بتعبير آخر: التركيز على الموردين والزبائن.

الشكل رقم 13: دعائم اليقظة التجارية وعلاقتها باليقظة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

Mustapha DJENNAS, Abderrezak BENHABIB, *Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes : cas des entreprises de service*, Les Cahiers du MECAS, N° 2, Mars 2006. P49

يعتبر هذا التمثيل البياني اختصارا لتمثيل أشمل يوضّح العلاقة بين مجالات اليقظة والقوى التنافسية الخمس

لبورتر والذي سنأتي إلى شرحه فيما بعد.

أ. الزبائن (الأسواق): ويتعلق الأمر هنا بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة³؛ وبالحدّث عن احتياجات العملاء نشير إلى أنّ مهام خلية اليقظة التجارية تتمثل في التعرّف على هذه الاحتياجات بدقّة وتحديدّها، سواء كانت ظاهرة أو كامنة⁴.

¹ قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي - ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة عنابة، 2012، ص36 بتصرّف

² Livre blanc, *qu'elle est l'utilité d'une veille commercial pour la prospection*, vecteur plus, mars 2010, p4

³ حديد رتيبة ، حديد نوفيل ، مرجع سابق، ص4

⁴ Denis Meingan Isabelle Lebo, *Maîtriser la veille pour préparer l'intelligence économique*, Knowledge Consult, Septembre 2004, p11

وعموما فاهتمامات اليقظة التجارية حول الزبائن والسوق تتلخص في¹:

✓ **معرفة الحاجيات والرغبات:** تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة الحاجات والرغبات الظاهرة والكامنة لزبائنها الحاليين اعتمادا على أساليب وتقنيات تسويقية (تحقيقات، أبحاث... إلخ) لتعمل على إشباعها، وتتعدى ذلك لتمكن من توقع واستباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات والرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيتها والتعامل معها؛

✓ **قياس عدم الرضا:** يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنها، وحتى ولو كان معظمهم راضين على منتجها، إلا أنه يجب عليها أن لا تهمل غير الراضين حتى لو كانت نسبتهم قليلة، وتطلع على ملاحظاتهم وآراءهم بهدف تحسين جودة المنتج، لذا يجب على المؤسسة تسجيل الشكاوى المقدمة من طرف زبائنها وتبحث عن أسباب عدم الرضا وتعامل معها بجدية من خلال التعويضات، إصلاح الأعطاب، رد المشتريات... إلخ، حتى تتمكن من كسب ولائهم على المدى البعيد لأن عدم رضا بعض الزبائن قد ينتقل بسرعة إلى الفئات الأخرى وبذلك يتعد زبائن المؤسسة عنها ويتجهون إلى المنافسين؛

✓ **تحديد قدرة الزبائن على السداد:** تبحث المؤسسات عن الوسائل والطرق التي يعتمدها الزبائن في دفع المستحقات وثن المشتريات. وقد تلجأ في ذلك إلى تتبع المتعاملين (الزبائن) خلال الفترات السابقة، أو تخصص أفرادا لجمع معلومات عن قدرات دفع الزبائن من البنوك أو المنافسين... إلخ، وربما تهدف هذه المراقبة لتجنب المشاكل و توتر العلاقات بين المؤسسة وزبائنها؛

✓ **دراسة العلاقة بين زبائنها وموزعيها:** يلعب الموزعون دورا مهما في تحديد مدى نجاح المؤسسة وإيصال سمعتها و شهرتها إلى الزبائن، إذ يمكن أن تخسر المؤسسة عددا كبيرا من زبائنها بسبب الموزعين، لذا وجب عليها أن تتبع باستمرار العلاقات بين الموزعين والزبائن وتطورها.

ب. **الموردون:** بالنسبة لليقظة مع الموردين فهي تمكّن من تحليل الوضعية المالية، التكنولوجية، التجارية والبشرية للموردين والتحديد الدقيق لتطورات هذه الوضعية من خلال التنبؤ، هذه اليقظة هي التي يطلق عليها عادة اسم تسويق المشتريات (Marketing achats)².

وباختصار تستوجب اليقظة التجارية مع الموردين: تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة وإمكانيات الموردين فيما يتعلق بانتقاء المنتجات وجودتها.

¹ قوجيل نور العابدين، مرجع سابق، ص36، 37 بتصرف

² Denis Meingan Isabelle Lebo, op.cit, p11

المطلب الرابع: مجالات أخرى لليقظة الاستراتيجية

تعتبر مجالات اليقظة الاستراتيجية المذكورة من أهم المجالات التي يمكن أن تكون وسيلة فعّالة للمؤسسة، تتمكّن من خلال التحكم فيها من التأثير في بيئتها التكنولوجية، التنافسية، التجارية... غير أنّ هناك مجالات أخرى تكتمل بها العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها، هذه المجالات هي المجالات التي تؤثر في المؤسسة بسلوكها، أي أنّها تعمل في الاتجاه العكسي من حيث تأثيرها على نشاط المؤسسة وأهدافها.

1. اليقظة الاجتماعية

وتعني اليقظة الاجتماعية "إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تعرّض المنظمة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط"¹، ويدخل ضمن التغيرات الاجتماعية مثلاً: التطوّرات الديمغرافية، تغيّرات أذواق المستهلكين، التّزوح إلى التجمعات السكنية. كما يمكن أن تدخل تغيّرات مفاجئة في علاقة المجتمع ككلّ مع المؤسسة، ومثال ذلك ما حدث لمؤسسة الاتصالات "جيزي" في الجزائر أثناء أحداث مقابلة كرة القدم بين الجزائر ومصر.

2. اليقظة القانونية والبيئية

وتتمثّل في رصد وتتبع تطوّر القوانين والتشريعات والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وليس فقط المعايير القانونية وإتّما المعايير التقنية التي غالباً ما تكون حاسمة في إنجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات الصناعية مثلاً مهما كان موقعها الجغرافي لا بدّ عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائدة في المنطقة أو البلد وكذا تطوّر المؤسسات التشريعية². وتعني اليقظة البيئية كلّ ما يتبقّى من مجالات خاصة تلك المتعلقة بالمجالات البيئية كالتلوّث والتنوع البيولوجي... إلخ

ويذكر أنّ هذه المجالات هي المجالات الرئيسية لليقظة الاستراتيجية، لكنّ هناك من المفكرين من يضع مجالات أخرى يمكننا أن نعتبرها تفرّعات لهذه المجالات.

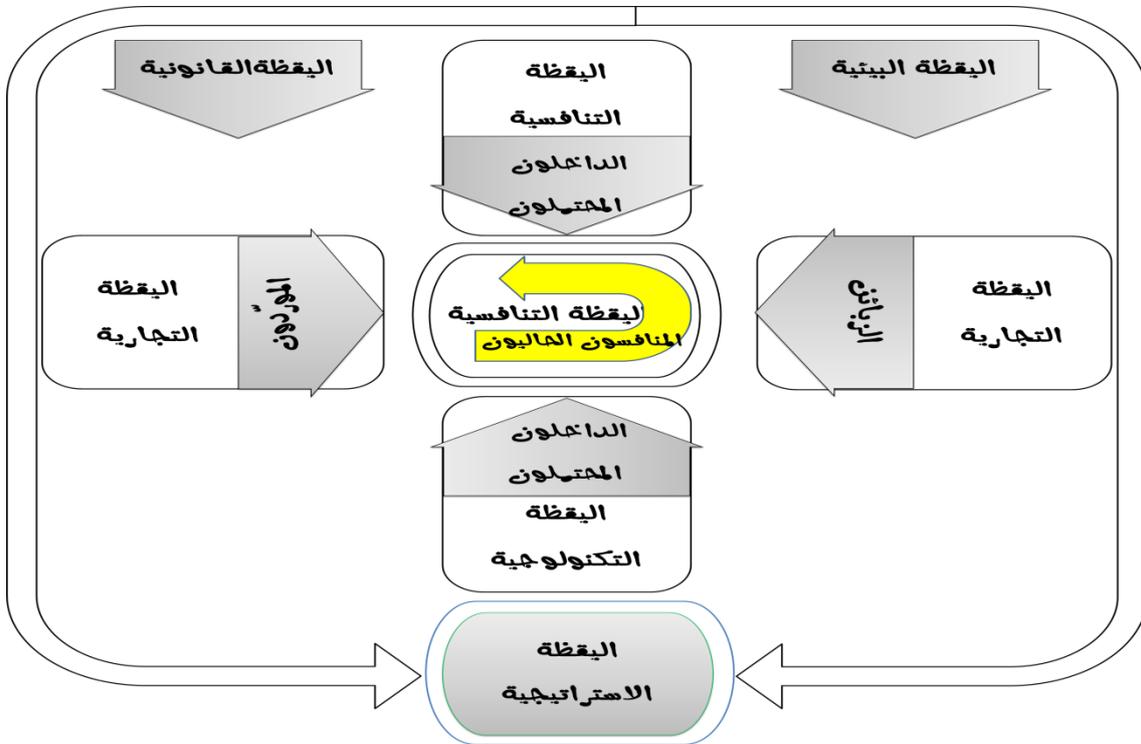
1 سعيد كرومي، أحمد عمر سني، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، مداخلة مقدّمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدّول العربية، جامعة الشّلف، يومي 8 و9 نوفمبر 2010، ص 10.

2 Henry Samier, Victor Sandoval, **La veille stratégique sur l'internet**, éditions hermès science, paris, 2002, p154

المطلب الخامس علاقة اليقظة الاستراتيجية بالقوى الخمس للتنافس لبورتر

إنّ المتأمل لنموذج القوى الخمس للتنافس والذي قدّمه بورتر في الثمانينات يجد أنّ هناك روابط بينه وبين مجالات اليقظة الاستراتيجية، وهذا من خلال تعريف المجالات التي ذكرناها من قبل، وبالإشارة إلى القوى الخمس لبورتر نجد أنّه ركّز على البيئة الخارجية الخاصّة (بيئة الصناعة)، والتي إذا ما حلّلناها أفقياً نجد أنّنا بصدد تحليل العلاقة مع الموردين والزبائن وهو جوهر عمل خلية اليقظة التجارية، أمّا إذا جئنا إلى التحليل العمودي فس نجد أنّنا أمام المنتجات البديلة والدّاخول الجدد إلى السوق أو إلى قطاع نشاط المؤسسة، وهنا فالأولى ذات علاقة وطيدة باليقظة التكنولوجية، وتفسير ذلك هو دورة حياة التكنولوجيا أو المنتج، أما الثانية فهي ذات علاقة بالتنافسية في السوق؛ وهذا ما يقودنا إلى القول بأنّ التحليل العمودي في نموذج بورتر يستوجب وجود نظام لليقظة الاستراتيجية تكون خلايا التكنولوجيا، التنافسية، التعاملات التجارية دعائم أساسية فيه، كما أنّ التجارب الحديثة فيما يتعلّق بالعلاقة بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع المدني تحتم علينا إضافة خلايا لليقظة المجتمعية، ونضيف ذلك الخلية القانونية والتي يمكن أن تدمج في عمل محامي المؤسسة أو أن تكون مستقلة بذاتها، كلّ ما سبق يمكن أن نخصره في التمثيل التالي:

الشكل رقم 14: العلاقة بين مجالات اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس للتنافس



Source : adapté : Anna Leymarie, **La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS), MEMOIRE** pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD, CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS Ecole Management et Société-Département CITS, octobre 2011, 14

المبحث الرابع: المعلومات الاستراتيجية لليقظة

تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى تحصيل المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات تبعاً لهذا التحليل، وعليه فالمعلومة هي المادة الخام لعملية اليقظة الاستراتيجية، وانطلاقاً من المقولة بأن المعلومة هي بتحول القرن الواحد والعشرين؛ سنقوم هنا بتسليط الضوء على المفاهيم المتعلقة بالمعلومة، وكذا تصنيف المعلومات الاستراتيجية لليقظة.

المطلب الأول: مفاهيم حول المعلومة

لقد أصبحت المعلومات والبيانات ذات علاقة وطيدة باتخاذ القرارات موضع النظر، ومورداً جوهرياً للمنشآت في العصر الحالي؛ فلنكتفي بحفاظ المنشآت على بقائها، يلزمها أن تجمع وتنقي وتخزن وتستخدم كما هائلاً من البيانات والمعلومات. أما إذا أرادت الازدهار فيجب أن تتفوق على غيرها في هذا المورد الاقتصادي الجديد.

1. مفهوم المعلومة

قدّم *Frits Machlup* مجموعة من التعاريف للمعلومة نذكر منها: "الشيء الذي لم يعرفه الفرد من قبل، كيفية تفسير البيانات، الشيء المساعد على اتخاذ القرار، الشيء الذي يغيّر من اعتقاد أو توقع الشخص المتلقي"¹. كما تعرّف المعلومة على أنّها "مجموعة الحقائق والأفكار عن أي موضوع ما أو أي معرفة تكتسب من خلال الاتصال أو البحث أو التعليم أو الملاحظة"².

وتستخدم الإدارة المعلومات في قيامها بجميع وظائفها من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة للقيام بوظائف المنشأة، وبما أن اتخاذ القرارات هو صلب العملية الإدارية التي تختص بمواجهة المشكلات، فإن استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات يعد من أهم الأغراض التي تحتفظ المنشآت بالبيانات من أجله³. غير أنه ولتوضيح مفهوم المعلومات أكثر لا بد من شرح أهم الحدود بينها وبين البيانات والمعرفة فيما يلي.

2. العلاقة بين المعلومات والبيانات

يختلف مفهوم المعلومات (*Information*) عن البيانات (*Data*) برغم العلاقة الوثيقة بينهما، فتمثل البيانات أيّ أرقام أو كلمات أو أسماء أو رموز يمكن تخزينها بأي أسلوب من الأساليب؛ أما المعلومات فهي البيانات المفيدة في اتخاذ القرارات سواء تمت معالجتها من قبل أم لا⁴. كما أنّ البيانات (*Data*) هي المعطيات

¹ أنتوني ديونز، استرهون، سكوت كرونينوز، تعريب أحمد أنور بدر، محمد فتحي عبد الهادي، علم المعلومات والتكامل المعرفي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1998، ص 17، 18

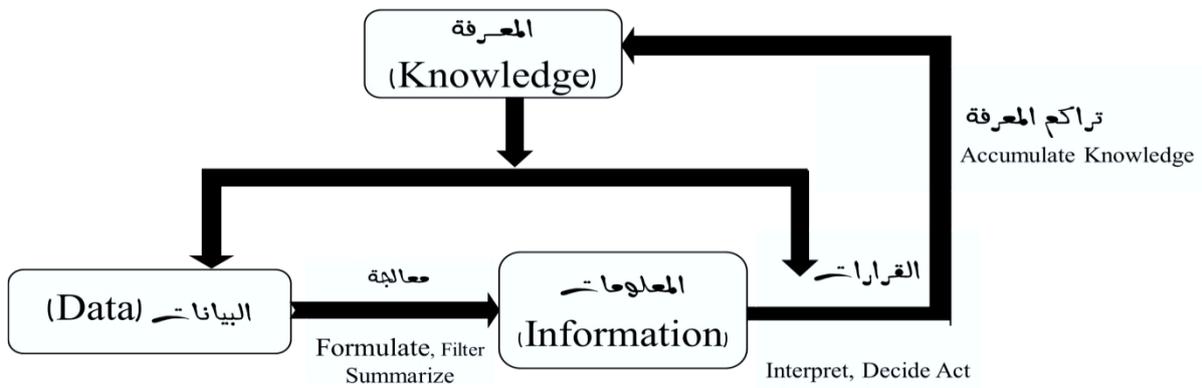
² أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28- العدد الأول، 2012، ص 478، بتصرّف

³ هويدا عبدالقادر، نظم المعلومات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الخرطوم، السودان، 2012، ص 3، 4

⁴ المرجع السابق، ص 4

البكر، الأرقام، والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، أو كما يُعتمَل فيه من أصوات وأفعال وتغييرات. إنها المادة الخام التي تجمع بناءً على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشتى ألوانها وأشكالها. هذه المعطيات المشتقة والناجمة عن أنشطة معالجة البيانات هي المعلومات (*Information*). فالمعلومات إذن هي نتاج معالجة البيانات يدوياً أو حاسوبياً أو بالحالتين معاً، وإنّ أهم ما يحصل في عملية معالجة البيانات الآتفة الذكر هو في خلق قيمة للمعطيات الجديدة (المعلومات) التي يجب أن يكون لها سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عالٍ من الدقة والموثوقية¹.

الشكل رقم 15: علاقة المعلومات بالبيانات والمعرفة



المصدر: سعد غالب ياسين التكريتي، مرجع سابق، ص 5

3. علاقة المعلومات بالمعرفة

من خلال الشكل السابق يمكن القول أنّ المعلومات هي المنتج نصف المصنّع بالنسبة للمعرفة، فالمعرفة هي مزيج من المفاهيم، الأفكار، القواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات. أي أنّ "المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق، والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير"².

نخلص في الأخير إلى أنّ المعلومة أصبحت واحداً من الموارد الاقتصادية³ التي تعتمد عليها منظّمات الأعمال في نشاطها، وأنّ صناعة المعلومة تمرّ عبر استشعار وجمع البيانات والمعطيات اللازمة من خلال البحث المستمرّ، ثمّ معالجتها من خلال تقنيات الملاحظة، التحليل والحواسب الآلية، كلّ هذا لتوفير المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.

¹ سعد غالب ياسين التكريتي، نُظْم مساندة القرارات، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص 5

² المرجع نفسه

³ Jean-Louis MONINO, *L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique*, documents de travail, reseau de recherche sur l'innovation, N°27, 2012, p6

المطلب الثاني: المعلومة الاستراتيجية

إنّ كلّ ما رأيناه في المطلب السابق يطلق عليه في الفكر الإداري اسم الوظائف أو الأدوار التقليدية للمعلومة، وهذا ما قادنا إلى البحث في الأدوار الحديثة التي أصبحت المعلومة تقوم بها في منظمات الأعمال، وانطلاقاً من الجدل الحاصل حول ما هو استراتيجي وما هو غير استراتيجي من المعلومات سنحاول تحديد موقفنا من هذا الجدل بعد الإحاطة بالمفاهيم الأساسية للمعلومات الاستراتيجية.

1. مفهوم المعلومة الاستراتيجية

هناك آراء مختلفة للباحثين في تحديد مفهوم وتعريف المعلومات الإستراتيجية ومن هاته الآراء نذكر ما يلي:

يعتبر *Misdolea* أن المعلومات وخاصة الإستراتيجية هي "ثمرة من ثمار التطور المعرفي والتكنولوجي خلال السبعينات من القرن الماضي، وتطورت بعد ذلك خلال الثمانينات منه. حيث أن المعلومات الإستراتيجية تعتمد على توفير الدعم المناسب لتحسين القرارات من خلال دمج البيانات والنماذج والبرمجيات"¹.

وقد أكد كل من الطائي والخفاجي² على أن المعلومات الإستراتيجية هي تلك المعلومات التي ترتبط بالقدرة على استشراق مستقبل المنظمة، والتي تنطوي على درجة عالية من حالة اللا تأكد والمخاطرة، والتي ترتبط بالخطط بعيدة المدى والتي تقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمنظمة. واعتبرت المعلومات الإستراتيجية بأنها معلومات تنبؤية مستقبلية، ترتبط بالخطط طويلة المدى وتغطي الغموض واللاتأكد البيئي ولها أهمية كبيرة في صياغة إستراتيجيات المنظمة وتنفيذها وتقييمها لتحقيق غايات المنظمة.

ويرى نجم عبود³ أن المعلومات الإستراتيجية هي معلومات متعلقة بمدة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً تصف أهداف وغايات واستراتيجيات المنظمة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويرى *Cassidy* أن نظام المعلومات الإستراتيجي هو عبارة عن نظم محوسبة تستخدم في أي مستوى في المنظمة، يكون قادراً على دعم إستراتيجية المنظمة ودعم العلاقات مع عناصر البيئة المؤثرة لتمكينها من الحصول على ميزة تنافسية.

¹ الزين نور محمد سالم، أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة

تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص17

² المرجع نفسه

³ المجالي، آمال ياسين، أثر استخدام أنظمة المعلومات الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي في الوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين في

وحدات الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 1، 2012، ص 5

وعرف الزعي المعلومات الإستراتيجية بأنها تكون ذات توجه مستقبلي ومشملة على قدر معين من الغموض، وهي ترتبط بتخطيط السياسات للأجل الطويل، والذي يكون من مهام الإدارة العليا¹.

ونعرّف المعلومات الإستراتيجية في هذا البحث على أنّها: مجموع المعلومات التنبؤية الاستشرافية للمستقبل، والتي تتميز بالغموض واللاتأكد، يتم الحصول عليها من خلال دمج المعطيات، البيانات والمعلومات وتحليلها باستخدام البرمجيات، وذلك بهدف اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات طويلة الأجل.

2. خصائص المعلومات الإستراتيجية

إن للمعلومات الإستراتيجية خصائص يجب توافرها حتى تتحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛ إذ نجد أن هذه الخصائص متشابهة إلى حد كبير لدى عديد الباحثين؛ حيث يرى الطائي والخفاجي أن المعلومات الإستراتيجية هي التي تأخذ قيما متنوعة في مستوى الاستخدام وبدرجات كثافة متباينة المستوى لخدمة ذوي المصالح المختلفة بما يسهم في تحقيق الميزة الإستراتيجية. ويمكن حصر خصائص المعلومة الإستراتيجية فيما يلي²:

أ. **خاصية نوع المعلومات الإستراتيجية:** وهي التي تتحدد من خلال نوع المعلومات المستخدمة في المنظمة التي تراعي تحسين نوع المعلومات أكثر من تحسين كميّتها وذلك من خلال صلتها بالقرار ودرجة وضوحها وسريتها.

ب. **خاصية موثوقية المعلومات الإستراتيجية:** وتشير هذه الخاصية إلى ما إذا كانت المعلومات تعبر فعلا عن المؤشرات الحقيقية للأحداث التي تمّ المستفيدين.

ج. **خاصية كمية المعلومات:** وتشير إلى كمية المعلومات المعتمدة في قرارات الإدارة العليا التي تغطي البيئتين الداخلية والخارجية.

د. **القيمة التنبؤية:** إذ يكون للمعلومات الإستراتيجية قيمة تنبؤية إذا ساعدت في تحسين قدرة متخذي القرارات على إجراء التنبؤات بالأحداث المستقبلية.

هـ. **قيمة التغذية العكسية:** وهي قدرة المعلومات على مساعدة صانع القرار في تصحيح التوقعات السابقة.

و. **خاصية المرونة:** وتشير إلى مقدرة النظام على التكيف لتلبية المتطلبات المتغيرة للمستفيدين من خلال المرونة العالية للمخرجات المعلوماتية للاستخدام المتعدد من لدن متخذي القرار في المنظمة.

¹ الزين نور محمد سالم، مرجع سابق، ص 18

² راجع في ذلك كل من: المجالي، آمال ياسين، مرجع سابق، ص 6 و الزين نور محمد سالم، مرجع سابق، ص 17

3. الأدوار الرئيسية للمعلومة الاستراتيجية

باعتبار أنّ المعلومات الاستراتيجية تختلف عن المعلومات التقليدية؛ فهذا يعني أنّها تختلف في أدوارها كذلك،

ويمكن حصر الأدوار التي تقوم بها المعلومات الاستراتيجية في المنظمة فيما يلي¹:

✓ تحقيق الكفاءة التشغيلية، الإبداع وبناء موارد للمعلومات؛

✓ المساعدة على معرفة احتياجات الزبائن ومشاريع المنافسة؛

✓ تحديد الأسواق الجديدة أو محتملة الدخول فيها؛

✓ مواكبة التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات؛

✓ معرفة قوانين البلدان التي تنتسب أو ستنتسب إليها المنظمة مستقبلاً؛

✓ المحافظة على سرية المفاوضات وإتمام الصفقات بدون الخضوع للإبتزاز؛

✓ تعطي المعلومات الإستراتيجية تحذيرات تكتيكية عن المشكلة التي يمكن أن تحدث.

المطلب الثالث: تصنيفات المعلومات الاستراتيجية لليقظة

تتوقّف تصنيفات المعلومات الاستراتيجية لليقظة حسب مجموعة من المعايير، فمنهم من يصنّفها على أساس التحكم والتأثير، بينما يصنّفها آخرون إلى معلومات ضعيفة وأخرى قويّة... إلخ، هنا سوف نقدّم تصنيفاً على أساس مصدر المعلومة، حيث تنقسم المعلومة إلى قسمين حسب هذا التصنيف، كلّ صنف يضم مجموعة من الأنواع التي سوف نشرحها فيما يلي.

1. المعلومات الداخلية

حسب هذا التصنيف تنقسم المعلومات إلى معلومات التحكم ومعلومات التأثير والتي نوضّحها كما يلي:

أ. معلومات التحكم (Control Information)

وتضم المعلومات التي تنتجها المنظمة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المنظمات فيما يسمّى بالمقارنة المرجعية (Benchmarking)، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة. غير أنّها لا تمثل وزن كبير بالنسبة للترصد الاستراتيجي وتعتبر معلومات مدعمة فقط².

¹ راجع في ذلك كلّ من: الزين نور محمد سالم، مرجع سابق، ص15، 16 وهشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق

الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص5

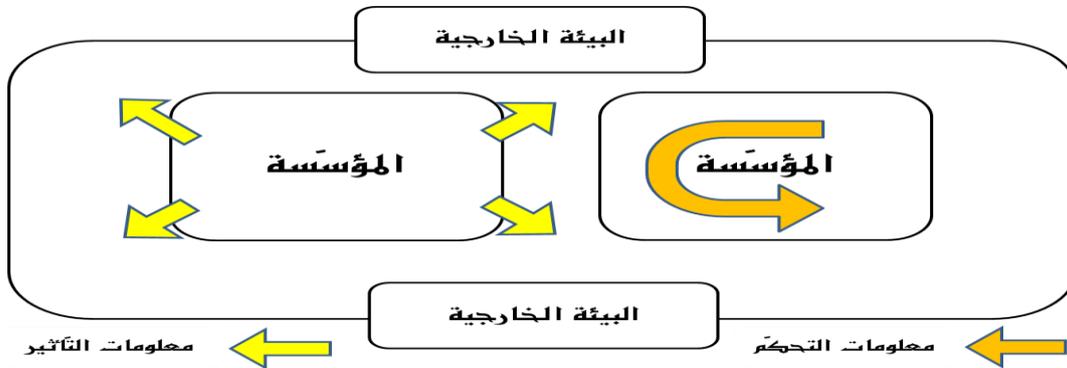
² سعيد كرومي، مرجع سابق، ص14

من خلال هذه الطّرح يمكن القول أنّ معلومات التّحكّم هي المعلومات الاستراتيجية التي تنبع من داخل المنظمة وتؤثر في المنظّمة حسب الشّكل رقم 16.

ب. معلومات التّأثير (Influence Information)

وتضم المعلومات التي أنتجت داخل الشركة ووجهت للاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالعميل و المورد). و تعتبر نظم المعلومات التسويقية أو نظم المعلومات التي تربط المنظمات (Interorganizational Information Systems) أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التّأثير، غير أنّ الدراسات المنصّبة عليها قليلة مقارنة بتلك الخاصة بمعلومات التّحكّم¹. وعليه فعلى عكس معلومات التّحكّم، يمتدّ تأثير معلومات التّأثير خارج المؤسسة وبخاصة إلى المحيط التنافسي ومحيط الصناعة الخاص بها. من خلال ما سبق نستخلص أنّ وجه الشّبه بين التّوعين هو أنّ مصدر كليهما هو المؤسسة ذاتها، أي أنّها تنبع من نظام المعلومات الداخلي للمؤسسة، بينما يكمن الاختلاف في أنّ معلومات التّحكّم لها تأثير ذاتي على المؤسسة على عكس معلومات التّأثير التي لا يقتصر تأثيرها على المؤسسة بل يكون تأثيرا خارجيا يمتدّ إلى بيئة الصناعة. والشّكل رقم 16 يوضّح ذلك:

الشّكل رقم 16: مصدر وتأثير معلومات اليقظة



المصدر: من إعداد الباحث

2. المعلومات الخارجية

على عكس التصنيف السابق، والذي تصدر منه المعلومة من داخل المؤسسة، يرتكز هذا الصنف على المعلومات التي تصدر من بيئة المؤسسة، وخاصة البيئة التنافسية لها، بالمقابل فإنّ هذا الصنف يكتسي أهمية بالغة من حيث التّأثير على المؤسسة وقراراتها. ويمكن إدراج الأنواع التالية في هذا الصنف:

¹ كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11 العدد 2، 2004، ص 4

أ. المعلومات الاستباقية Information anticipative

المعلومات الاستباقية هي المعلومات التي توفر صورة عن الأحداث (التطورات) التي لم تحدث بعد، والتي يمكن أن يكون لها عواقب وخيمة على نشاط المؤسسة، كما يمكن وصف هذه المعلومات على أنّها إشارات عن وجود فرص أو تهديدات في الأفق¹.

من خلال هذا التعريف يمكننا تصوّر المعلومة الاستباقية في فضاء زمني بين لحظتين t_1 و t_2 ، فباعتبار اللحظة t_1 هي لحظة اقتناص المعلومة الاستباقية واللحظة t_2 هي لحظة خروج المعلومة للعلن، فإنّ المرحلة الفاصلة بين اللحظتين هي الفترة التي تستوجب اتخاذ القرارات الصائبة بعد تحليل المعلومة تحليلاً استراتيجياً.

الشكل رقم 17: المعلومة الاستباقية ومرحلة اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد لباحث اعتماداً على: Kamel ROUBAH, op.cit, p32

من خلال الشكل يتبيّن لنا أنّ فعالية نظام المعلومات في المؤسسة تتوقّف على قدرته على اقتناص المعلومة الاستباقية (أي المعلومة في اللحظة t_1)، كما تتوقّف فعالية الإدارة على قدرتها على تحليل المعلومة واتخاذ القرار وتطبيقه في الفترة المحصورة بين اللحظتين t_1 و t_2 ، وكلّما كانت الاستجابة سريعة كلّما ازدادت احتمالات استغلال الفرص (إذا كانت المعلومة تشير إلى فرص)، أو تفادي التهديدات (إذا كانت المعلومة تشير إلى خطر).

ب. الإشارات الضعيفة Signaux Faibles

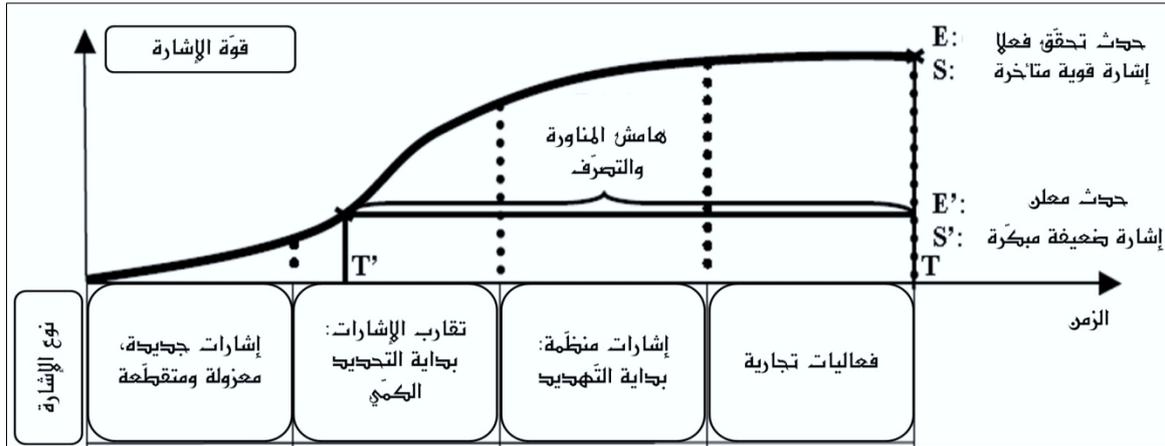
إنّ أوّل من أشار إلى هذا المصطلح هو H. Igor ANSOFF، وقد عرّفها على أنّها: نقطة الانطلاق للمنحنى التصاعدي لمعلومات جزئية تستوجب المناورة واتخاذ القرار، هذه المناورة لا بدّ أن تكتمل سريعاً قبل أن تبدأ آثار الحدث المحتمل على المؤسسة في الظهور².

وینحنّا الشّكل الموالي تصوّراً عن مفهوم الإشارات الضعيفة وتأثيراتها وفق الإطار الزمني الذي وصلت فيه:

¹ Kamel ROUBAH, op.cit, p32

² Inès Boulifa Tamboura, **Identification des facteurs critiques de succes pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, THESE de doctorat en gestion - ISG-Tunis-ETHICS/CERAG-UPMF-Grenoble, 2008, p35

الشكل رقم 18: نموذج الإشارات الضعيفة



المصدر: من إعداد لباحث اعتمادا على:

Caroline Prat, Sylvie Mira-Bonnardel, Influence de la veille stratégique sur le processus de conception, 10ième Séminaire CONFERE, 3-4 Juillet 2003, Belfort – France, p4

يلاحظ من خلال الشكل أنّ البقطة (E) تمثل الحدث الذي تحقق فعلا في اللحظة (T)، عند هذه البقطة فالإشارة (S) تعتبر إشارة قوية لكنّها لا تتطلّب جهدا لالتقاطها أو تحليلها لأنّها جاءت متأخرة، بينما تشير البقطة (E') إلى حدث محتمل الوقوع في اللحظة (T') يجدر بالمؤسسة التقاط الإشارة (S') في وقت قصير يشار إليه بهامش المناورة، هذه الإشارة تعتبر مبكرة إذا تمّ التقاطها في ظرف هذا الهامش، بينما ستنقل إلى إشارة متأخرة (S) إذا تمّ التقاطها خارج هذا الهامش، في هذه الحالة سيعتبر الحدث (E') حدثا معلنا ويقترب شيئا فشيئا إلى الحدث المحقق فعلا (E). وتجدر الإشارة إلى أنّ الإشارات الضعيفة تأخذ صفات عديدة على امتداد خطّ الزمن، بدءاً بكونها إشارات متقطعة تقترب أكثر عند الوصول إلى نقطة الانطلاق (T')، وتعتبر أهمّ مرحلة هي المرحلة التي تأخذ فيها الإشارات صفتها الاستراتيجية بين اللّحظتين، وبعد الخروج من هامش المناورة ستنقل الإشارات بعد التحليل إلى التطبيق واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ج. علامات الإنذار المبكر *Signes d'Alerte Précoce*

"علامات الإنذار المبكر هي المعلومات التي بتفسيرها تعطينا تفكيرا بأنّ حدثا ما من المرجح أن يحدث، ويمكنه أن يكون ذا أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة المؤسسة"¹. بعبارة أخرى: علامات الإنذار المبكر هي نتيجة لتحليل إشارات ضعيفة تمّ اقتناصها سابقاً².

¹ Humbert LESCA, Rim DOURAI, Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative: une approche par la notion d'épanouissement de soi. FACEF PESQUISA - v.7 - n.2 – 2004, p3

² Inès Boulifa Tamboura, op.ct, p37

إن استشعار علامات الإنذار المبكرة وتفسيرها يحتاج إلى مجهود كبير وتعاون من جميع أفراد المنظمة. ورغم هذا فإن أهميتها كبيرة جدا بالنسبة للمنظمة، و يتجلى ذلك من خلال أقوال أهم الكتاب في هذا المجال¹:
 فيقول مارتينيت "Martinet": " أن اعتماد المنظمة على استشعار علامة الإنذار المبكرة وإعطائها تفسير، يمكنها من أن تكون مهياة لأي تغيير في البيئة الخارجية، والذي قد يعود عليها بمفاجآت غير متوقعة".
 أما جوفر وكويني "Joffre et Koenig" فيعتقدان أنه أمام تعدد وشدة التهديدات فإنه لا بد من التفكير الاستراتيجي الذي يركز على تحليل الانقطاعات والتصنت لإشارات الإنذار الضعيفة، التي تمثل معلومات جزئية ولكنها يمكن أن تحدد مصير المنظمة.

وفي هذا المجال ركز "هارى إغور أنسوفر" "H.Igor ANSOFF" على أهمية تفسير وإعطاء معنى مفيد لإشارات الإنذار المبكرة".

أما بيتر دريكر "Peter Drucker" فقد لاحظ أن دور المسيرين يجب أن يركز على إعطاء تفسير للإشارات الغامضة وتحديد موضوعها".

وباعتبار أن علامات الإنذار المبكر هي معلومات خارجية استراتيجية فإن لها من الخصائص التي تميزها والتي نوضحها فيما يلي²:

كـ نوعية: إن الغالبية العظمى لمعلومات اليقظة الاستراتيجية ذات طابع نوعي، أي أنها ليست عبارة عن أرقام تخص الماضي أو مستنبطة منه، فهي تأخذ شكل معطيات غير موثوقة بشكل كبير وأفضل تفصيلا بالمقارنة مع المعلومات العملية غالبا ما يكون التبليغ عنها بشكل شفهي، وتكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير وليس في ملفاته، حيث يمكن أن تستخلص من الكلام غير الرسمي كما أنها تخص المستقبل المجهول وغير المؤكد.

كـ جزئية: بمعنى أن المعلومات التي تخص موضوعا ما لا تكون ككل منسجم متماسك غير قابل للفصل، بل بالعكس معلومات اليقظة الإستراتيجية مجزئة إلى عدة أجزاء، كما أن أجزاء المعلومة التي تكوّن نفس الموضوع نادرا ما تكون مجتمعة في مكان واحد؛ فهي عكس ذلك منتشرة في مصادر متعددة ومختلفة، فبعض هذه الأجزاء قد يكون غائبا عن المسير، والبعض الآخر قد لا يكون ظاهرا للوجود أصلا، لهذا فإن معلومات اليقظة الإستراتيجية تشبه في تكوينها قطعة الفسيفساء التي لا يتوضح معناها إلا بشكل تدريجي وهذا ما يحتاج إلى صبر كبير في جمعها وتعاون من الجميع.

¹ سعيد كرومي، مرجع سابق، ص16

² المرجع نفسه

كغير كاملة (ناقصة): غالباً ما تكون المعلومات المتعلقة بموضوع ما غير كاملة، وذلك لأنها ليست شاملة، أي أنها لا تلمّ بكل أبعاد المعلومة المتعلقة بالموضوع المطلوب. كما أن بعض أجزاء المعلومة قد لا تتوفر، وهو أمر لا يمكن تجنبه، لكن هذا لا يمنع استغلالها بطريقة مريحة للذهاب إلى أبعد نقطة.

كعشوائية: المعلومات قد تكون عشوائية، لأن اكتشافها لا يكون دائماً بشكل منتظر قد يمكن الحصول على المعلومات في غير المكان الذي يتم فيه البحث، أو العكس، لهذا يجب أن يتحلى المسير بإرادة قوية، تجعله في تفاعل دائم ومستمر مع محيط المنظمة فهو يقرأ، يلاحظ، يتحرك، ينتقل، يتحدث ويتناقش مع الجميع.

كغامضة: وهذا يعني أن المعلومة أو الأوضاع التنظيمية تحتاج إلى الوضوح، وقد يكون لها عدة تفسيرات أو تكون متناقضة.

كقريبة: تمثل معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الصفة التوقعية، إنذارات الخطر، المسارات، العلامات السابحة بوجه عام في الضوضاء أو عدم التأكد، لهذا يجب أن تبعث تساؤلات وفرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين، والتي من غير الممكن أن تنشأ حالة التأكد، علاوة على ذلك، يمكن أن تنشأ الإشارات علامات قيد البحث من المعلومات المضللة الطوعية من طرف الغير، خاصة عندما ترسل هذه الإشارات في محيطهم اختياريًا، لهذا يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة، لجعلها محل ثقة، قبل أخذها بالجدية التامة.

من خلال هذا العرض يمكن القول أنه وحتى نقول عن معلومة أنها "استراتيجية" يجب أن تجمع بين الوضوح، السرية، الموثوقية، التنبؤية والمرونة، وقبل كل هذا يجب أن تكون قابلة للتكميم. كما يمكن تصنيفها حسب مصدرها وتأثيرها، فالمعلومات الداخلية ممثلة في معلومات التحكم تصدر من المؤسسة وتؤثر في المؤسسة نفسها، بينما معلومات التأثير تصدر من المؤسسة وتؤثر في محيطها، وتنقسم المعلومات الخارجية إلى معلومات استباقية وأخرى كإنذارات مبكرة وإشارات ضعيفة وهذا الصنف هو المحدد لنجاحات المؤسسة أو انهيارها.

المبحث الخامس: مراحل اليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية أو مسار معلوماتي، يبدأ من البحث عن المعلومات، تحليلها، وصولاً إلى تفسيرها واستخدامها لإنشاء رؤية عن المحيط الذي تريد فيه المؤسسة فرض وإعلاء مكانتها، وقد عرفنا في المبحث السابق أنّ أهمّ هذه المعلومات هي تلك التي تصدر من خارج المؤسسة ويتمّ التقاطها في زمن مناسب، يقع ضمن مخطّط هامش المناورة، لكن التقاط المعلومة أو الإشارة لا يمكن أن يعود بالنفع على المؤسسة إلاّ باتباع عملية منظّمة هادفة إلى تحويل هذه الإشارة إلى قرارات تمنح فرصاً أو تواجه تهديدات. سنقوم هنا بتفصيل العمليات التي تنتج معلومات قابلة لاتخاذ قرارات، أي المراحل التي تنتقل فيها من مدخلات اليقظة إلى مخرجاته.

المطلب الأول: مرحلة الاستهداف

مرحلة البحث عن المعلومات هي حجر الأساس لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، وتستوجب هذه المرحلة دقة كبيرة في العمل وذلك لتفادي إهدار الجهد والمال والوقت في مجالات لا تهمّ المؤسسة ولا تؤثر عليها، ذلك لأنّ مجال المعلومات يعرف اتساعاً وتنوعاً كبيراً، فمهمّة القائمين على هذا العملية هي حصر مجال البحث كما ونوعاً، بالإضافة إلى تقوية عملية الاستشعار واقتناص المعلومات قبل الغير.

"الاستهداف هو العملية التي تهدف إلى تحديد وترسيم ذلك الجزء من البيئة الخارجية للشركة التي يجب أن تركز الجهود عليها"¹. تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الاحتياجات من المعلومات، وبالتالي تحديد مصادر المعلومات (الرسمية وغير الرسمية) وتحاشي المعلومات التي تخرج عن الاحتياجات.

من خلال هذا التعريف سنقوم بتفصيل منهجية عمليّة الاستهداف والتي تقوم على:

1. تحديد الاحتياجات

إنّ هذه الخطوة تشكّل أهميّة بالغة للشركة، حيث تنطوي على معرفة: ما هي المعلومات التي نبحث عنها؟ ما هي طبيعة ونوع هذه المعلومات؟ ما هي معايير اختيار والكشف عن ضعف إشارات التحذير المبكر؟ ما الأساليب التي سنستخدمها لتحديد الجزء من البيئة الخارجية الذي يجب استهدافه؟ وبعبارة أخرى، ما هي البيئة ذات الأولوية في الاستهداف؟ وكيف يمكن تحديد هذه الأولويات²؟

¹ Moufida SADOK, autre, **Apports différentiels de l'internet pour la veille anticipative : Application au cas de réponse aux atteintes à la sécurité des réseaux d'entreprise**, Actes du colloque AIM 2003, Grenoble, 2003, p3

² Mustapha BOUROUBI, **L'intelligence économique : étude du cadre théorique et démarche de mise en œuvre : quelle pratiques dans l'entreprise industrielle algérienne ?**, these de Doctorat en sciences de gestion, Université d'Alger 3, 2012, p107

كلّ هذه الأسئلة يجب الإجابة عليها بدقّة قبل البدء في عملية جمع المعلومات، لأنّه على ضوء هذه الإجابات ستحدّد احتياجات فريق الاستهداف، كما ستظهر أمامه أهداف هذه المرحلة. تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الخطوة يمكن تطبيقها بالاعتماد على عدّة مناهج نذكر منها¹:

أ. **المنهج الأول**: يركّز هذا المنهج على تجزئة بيئة المؤسسة حسب الميدان: الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي والبيئي... إلخ

ب. **المنهج الثاني**: هذا المنهج يقوم على مفهوم الفاعلين الرئيسيين، وذلك لاعتبارات أنّ اليقظة الاستراتيجية تركز على سلوك الفاعلين الأساسيين في بيئة المؤسسة، حيث تؤثّر قرارات هؤلاء الفاعلين تأثيراً مباشراً على نشاط المؤسسة، ومن هؤلاء الفاعلين: المنافسون، الداخلون المحتملون، المنتجات البديلة، الموردون والعملاء.

ج. **المنهج الثالث**: يُطلق على هذا النهج إسم "عوامل النجاح الحاسمة" (FCS) (facteurs critiques de succès) التي جاء بها Rokard، والتي تقوم على تحديد المسؤولين على عملية الاستهداف لمجموعة من المستويات الهرمية حسب الأولويات لأجزاء بيئة المؤسسة.

2. تحديد المتعاملين (Acteurs)

يقصد بـ "المتعامل"، أي شخص (طبيعي أو معنوي) تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير مستقبلي (إيجابي أو سلبى بحسب الحالة) على مستقبل المنظمة، هذا التأثير يمكن أن يكون مباشراً أو غير مباشر. ويمكن أن يظهر من خلال الحدث الذي ينشأ عن المتعامل: مثلاً ابتكار منتج جديد أو أسلوب جديد، أو بعبارة أخرى، يتم استهداف المتعامل إذا كانت المنظمة تتوقع أن يقود تغييرات في بيئتها وأن هذه التغييرات يمكن أن يكون لها عواقب ذات وزن بالنسبة للمنظمة، وهذا يعني الاهتمام بالمتعاملين الحاليين وأيضاً المتعاملين المحتملين، لأن المتعامل المحتمل يمكن أن يصبح بشكل سريع متعاملاً مؤثراً وذو أهمية، المتعامل يتميز باسم وعنوان، والاستهداف لا يكون ممكناً إلا إذا كان عدد المتعاملين المحتملين والحاليين قليل (أقل من مئة مثلاً)، ومن أمثلة المتعاملين: الزبائن، المنافسين، الموردون، السلطات العامة².

3. تحديد المواضيع (Thèmes)

يشير "الموضوع" إلى نشاط المتعامل، أو بعض الخصائص المميزة له، والتي تمّ المنظمة فيما يخص اليقظة الاستراتيجية، بعبارة أخرى، هو معرفة بعض الأشياء عن المتعامل (الحالي أو المحتمل)، لكن ليس أي شيء أو كل

¹ Mustapha BOUROUBI, op.cit, p107

² سعيد كرومي، مرجع سابق، ص 24

شيء، بل فقط ما يمكن أن يفيد المنظمة في قراراتها. ومن أمثلة المواضيع: البحوث الحارية لأحد المختبرات، مشروع إطلاق منتج جديد في المستقبل، اقتراح تطوير وسائل النقل العمومي،... الخ ويمكن أن يكون لمتعامل مستهدف عدة مواضيع، أو العكس، يكون نفس الموضوع يخص عدة متعاملين، وباعتبار الهدف هو نتيجة عملية الاستهداف فإنه يضم أيضا:

- قائمة تشير إلى أنواع المعلومات المراد البحث عنها (تعقبها)؛

- قائمة الكلمات المفتاحية التي تسمح بالبحث عن المعلومات؛

- قائمة مصادر المعلومات المراد البحث عنها.

تحتاج هذه الخطوة إلى مجهود جماعي وتعاون كبير من أجل تحقيقها، وفي هذه الحالة يكون المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو المنشط لهذه العملية¹.

المطلب الثاني: تعقب وجمع المعلومات

بعد تحديد طبيعة ونوع المعلومات ومعايير انتقائها وقطاعات البيئة الخارجية المستهدفة من قبل فريق اليقظة الاستراتيجية؛ تأتي مرحلة أخرى من مراحل اليقظة الاستراتيجية وهي مرحلة تعقب وجمع المعلومات، حيث تُعنى هذه المرحلة بتقصي المعلومات الاستراتيجية التي تقع ضمن المجال الذي حدّته المرحلة الأولى، أي اقتناص المعلومات التي تتميز بـ: تلبي الاحتياجات، تتعلق بالمتعاملين ذوي التأثير على المؤسسة وكذا التي ترتبط بالمواضيع والمجالات المستهدفة.

ويسمى القائمون على عملية تعقب وجمع المعلومات بالمتعقبين، ويمكن تمييز نوعين من المتعقبين كالتالي²:

☞ **المتعقبون المقيمون (المستقرون):** وهم الذين يعملون بصفة عامة في المكاتب، وهم بهذا على اتصال بمصادر المعلومات الرسمية، الوثائقية (قواعد البيانات، وثائق، جرائد،...)

☞ **المتعقبون المنتقلون (المتجولون في الميدان):** هؤلاء المتعقبون ينتقلون ويكونون على اتصال بالمصادر الخارجية للمعلومات، فهم على اتصال مع الكثير من الأشخاص مثل: الزبائن، الموردون، المعارض، المخابر،... الخ. في هذه الحالة تكون المعلومات حسية (سمعية، بصرية، ملموسة، ذوقية).

وهناك ثلاث طرق لجمع وتحليل المعلومات حسب Jakobiak نوضحها فيما يلي³:

¹ سعيد كرومي، مرجع سابق، ص24

² المرجع السابق، ص25

³ راجع في ذلك: زرار العياشي، مدّاحي محمد، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمجها في البرامج التعليمية، مجلة اداب الكوفة، المجلد1، الإصدار 24، 2015، ص8 و p111، Mustapha BOUROUBI, op.cit,

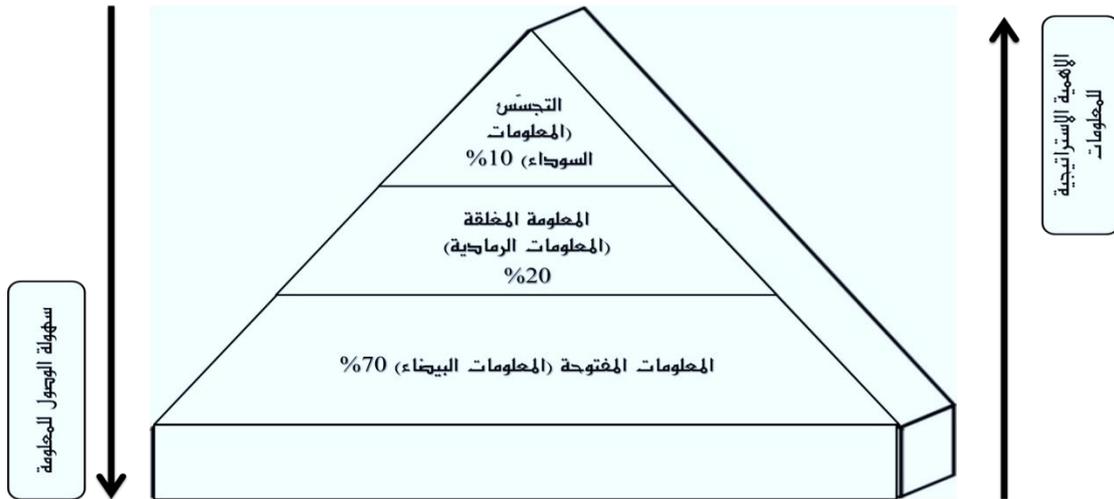
أ. عن طريق براءات الاختراع: يتم جمع المعلومات هنا بتراكم الأبحاث الموثقة لبراءات الاختراع في قواعد البيانات، هذه العملية تتمثل في دراسة عدد كبير من المراجع ومن ثم الحصول على كامل محتويات المستندات التي اعتمدها الخبراء؛

ب. عن طريق المعلومات الاقتصادية المنشورة: الأمر هنا يتعلّق بمحصّلة المعلومات الموثقة للقطاعات الجزئية لبيئة المؤسسة التي تقع تحت اهتمام فريق اليقظة، وتشمل هذه المعلومات: البيانات الصحفية، التقارير من الشركات المتنافسة، الإحصائيات، القوانين والتشريعات الجديدة والتقارير الصادرة عن الهيئات العامة؛ وتصنّف هذه المعلومات ضمن خانة المعلومات المفتوحة أو المعلومات البيضاء.

ج. عن طريق المعلومات غير الرسمية والمتفرقة: هذه الطريقة هي الأصعب، ذلك لأن الأمر يتعلّق بتجميع كلّ المعلومات غير الرسمية المرتبطة ببيئة المؤسسة، وتندرج ضمن هذه المعلومات بعض معلومات التجسس والتي تصنّف ضمن خانة المعلومات السوداء.

د. عن طريق الاحتكاك الميداني: ويمكن ذلك عن طريق حضور الصّالونات المهنية والتسويقية وكذا صالونات الابتكار ذات العلاقة بمجال الصناعة، كما يمكن التقاط المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية لأشخاص على علاقة بمجال التنافس.

الشكل رقم 19: العلاقة بين الأهمية الاستراتيجية للمعلومات وسهولة الوصول إليها



المصدر: زرزور العياشي، مدّاحي محمّد، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمجها في البرامج التعليمية، مجلة اداب الكوفة،

المجلد 1، الإصدار 24، 2015، ص 8

المطلب الثالث: معالجة المعلومات

بعد جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام من المعلومات، بعدها تأتي المرحلة الثالثة والمتمثلة في تحليل ومعالجة المعلومات، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات والإبقاء على الأساسية منها والتي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار. وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل اليقظة الاستراتيجية، حيث يتم فيها التحقق من المعلومات وفحصها بشكل دقيق حتى يتم تمييز الإشارات الضعيفة واستخلاص مادة معلوماتية تكون مدخلا مهماً لعملية التوقع¹. وتبدأ مرحلة المعالجة بفرز المعلومات ثم تحليلها وتركيبها.

1. الفرز

تستلزم مرحلة تحليل ومعالجة المعلومات كفاءة عالية، وذلك للوصول إلى أهداف نظام اليقظة، ومن هذه الأهداف ما رأينا سابقاً فيما يخص مجال أو هامش المناورة، حيث يمكن أن يكون مصير العمليات السابقة الفشل إذا وقعت خارج مجال المناورة، وستكون المنظمة أمام وضع "الحدث المحقق" إذا تميّزت مرحلة المعالجة بقلّة الكفاءة. وقد لا تواجه المؤسسة مشكلاً في جمع المعلومات بقدر ما تواجه تحدياً أكبر في عملية تصنيفها² وتبويبها لتسهيل عملية تفسيرها، وتقوم عملية الفرز بدورها على مرحلتين أساسيتين هما³:

أ. التصنيف والترتيب

يتمّ فرز المعلومات وتصنيفها وتبويبها انطلاقاً من مصادرها وقيمتها، حيث يمكن أن نميّز بين قيمة مصدر المعلومة كما يلي:

- مصدر جدير بالثقة: معلوماته دائماً صحيحة؛
 - مصدر جدير بالثقة ولكن توجد أخطاء أو ذاتية (تقارير صحفية مثلاً)؛
 - مصدر قليل التأكيد: المصادر غير الرسمية؛
 - مصدر مشتبّه وذاتي: الإشاعات وضجيج الأروقة.
- كما نميّز بين عدّة أنواع من المعلومات حسب قيمتها كما يلي:
- معلومات جد مهمة وذات أولوية؛

¹ حمزة رملي، مرجع سابق، ص11

² شيرين بدري توفيق البارودي، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة دراسة قياسية لعينة من المشاريع الصناعية الصغيرة في محافظ بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39، 2014، ص12

³ راجع في ذلك: علاوي سلمي، إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة حالة شركة نفعال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2008، ص141، 142

-معلومات مثيرة للاهتمام؛

-معلومات مفيدة؛

- معلومات من دون أي فائدة.

وبعد ترتيب المعلومات حسب أهميتها وموثوقية مصادرها، يقوم فريق المعلومات في المؤسسة على تصنيفها حسب القطاعات الجزئية التي مستتها، وكذلك نوع المتعاملين الذين شملهم الاستهداف.

ب. التقليل والاستبعاد

بعد عملية تصنيف المعلومات حسب أهميتها وأهميتها مصادرها؛ سيكون من المنطقي استبعاد تلك المعلومات التي لا فائدة تُرجى منها، كما يتم استبعاد المعلومات التي تأخذ طابع الذاتية والإشاعات. لكن تجدر الإشارة إلى أنّ عملية الاستبعاد هاته يجب التعامل معها بحذر شديد، وهذا حتى لا يتم استبعاد معلومات مؤلدة لإشارات ضعيفة. وعموما تسمح تقنية التقليل بزيادة درجة التأكد وهي ضرورية خاصة بالنسبة للمعلومات المهمة من المصدرين: قليلة التأكد والمشتبهة.

2. تحليل المعلومات

إنّ عملية تحليل المعلومات -ومن دون التقليل من أهمية المراحل الأخرى- تعتبر أهمّ مرحلة من مراحل اليقظة الاستراتيجية، فالأمر يتعلّق بتكيب وتفسير معلومات هائلة وغير مترابطة شبيهة بالألغاز، وفي بعض الأحيان ناقصة ومبتورة. فعملية التحليل تعمل على جعل تمثيل هذه المعلومات أقرب إلى الواقع عند تجميعها، هذا ويكتسي الوقت المستغرق في عملية التحليل أهمية قصوى، تُعزى إلى قصر هامش المناورة الذي رأيناه سابقا.

أ. وسائل التحليل

لتحليل المعلومات أعتد على عدد كبير من الوسائل والنماذج فانطلاقا من نموذج SWOT و LACG إلى نماذج كلّ من Porter, McKinsey, Arthur D. Little، بالإضافة إلى ما سُمّي بطريقة السيناريوهات (The method of scenarios)، كما اقترحت نماذج خاصة باليقظة الاستراتيجية. وسنقوم هنا بالإشارة إلى هذه النماذج بشكل مختصر (مع عدم التفصيل في نموذج SWOT ونموذج بورتر لشرحهما في المبحث الأول).

أولا: نموذج LACG

هو واحد من أولى نماذج التحليل الاستراتيجي، وسمّي اختصارا لأولى حروف أصحابه: Learned, Christensen, Andrews and Guth، وعلى الرغم من مرور زمن على هذا النموذج إلا أنّ منطقته يكمن

وراء كلّ النماذج التي تلتها، ويرتكز هذا التحليل على "محاولة تقييم درجة تكيف موارد المؤسسة ومهاراتها مع القيود التي تفرضها بيئتها"¹.

فالمبدأ الأساسي لهذا النموذج هو البحث عن أحسن توليفة بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وفرص وتهديدات البيئة، وتتم مواجهة المؤسسة بمحيطها مع الأخذ بعين الاعتبار لنظام القيم بداخلها حدد أهدافها الكبرى والذي ي . لكونه يرتكز حول فكرة رئيسية هي أن تحديد الأهداف من صلاحيات مدير المؤسسة أو مالكيها، أما التنفيذ فيكون من مهام المديرين التنفيذيين².

ثانياً: نموذج مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

يرتكز هذا النموذج على بعدين: معدّل نمو النشاط في الصناعة المتعلقة بالمؤسسة، والحصة السوقية للمؤسسة، ويعرف هذا النموذج بتسمياته الغربية: "البقرة الحلوب"، "النجوم"، "الكلاب المسعورة" و"علامة الاستفهام".

الشكل رقم 20: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: هيفاء عبد الغني عودة اللابيد، استخدام اسلوب تحليل محفظة الأعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي (دراسة تطبيقية في شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية في البصرة)، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد 2، ص 4
المبدأ الأساسي لمصفوفة BCG هو أن أحد الأهداف الاستراتيجية هو تمكين التخصيص الأمثل للموارد المتاحة للشركة بين القطاعات الاستراتيجية المختلفة من أجل الحصول على مركز تنافسي عالمي أفضل³.

¹ Corine Cohen, *Business Intelligence- Evaluation and Impact on Performance*, ISTE Ltd, 2009, p165

² قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة نموذجي E.MORIN & A.SAVOIE وMcKinsey 7'S بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نفعال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2014، ص 26

³ Corine Cohen, *Business Intelligence- Evaluation and Impact on Performance*, op.cit, p166

ثالثاً: نموذج ماكينزي MCKINSEY'S

نموذج ماكينزي هو من أدوات التحليل الإستراتيجي، تم اقتراحه من طرف مكتب الإستشارات ماكينزي التابع لشركة جنرال إلكتريك، وتقوم المصنوفة على بعدين أساسيين يمثل كل بعد محوراً من المحورين كما يلي¹:

- الأهمية الاستراتيجية لمجال النشاط؛
- الموقف التنافسي للشركة في هذا المجال.

الشكل رقم 21: نموذج ماكينزي

	عالي	متوسط	منخفض	
قوة الأعمال ↑	I	I	S	عالي
	I	S	H	متوسط
	S	H	H	منخفض
	← جاذبية الصناعة			

المصدر: من إعداد الباحث

إن المنتجات التي تقع في الخلايا الخضراء تحتاج إلى إستراتيجيات النمو والاستثمار، حيث تعني أن الشركة قوية في صناعة ذات جاذبية عالية، لهذا تختار إستراتيجية فعالة للنمو والاستثمار لتعزيز قوة منتجاتها التي تقع في هذا التصنيف. أما المنتجات التي تقع في الخلايا ذات اللون الأحمر فهي تعبر عن ضعف قوة الأعمال وضعف جاذبية الصناعة. لذل يجب أن تخفض الشركة من الموارد المستثمرة، أو إيقاف الاستثمار بعد استرجاع كل ما يمكن استرجاعه من أموال قبل عملية التصفية أو الحصاد النهائي. تشير المنتجات في الخلايا الصفراء إلى التغيير في جاذبية الصناعة أو قوة الأعمال، حيث تكون قوة الأعمال عالية ولكن في صناعة غير جذابة أو بالعكس تكون قوة أعمالها ضعيفة في صناعة جذابة، وهذا يتطلب من الشركة أن تجري عملية تصفية لهذه المنتجات وبأقل درجة ممكنة من الخسائر.

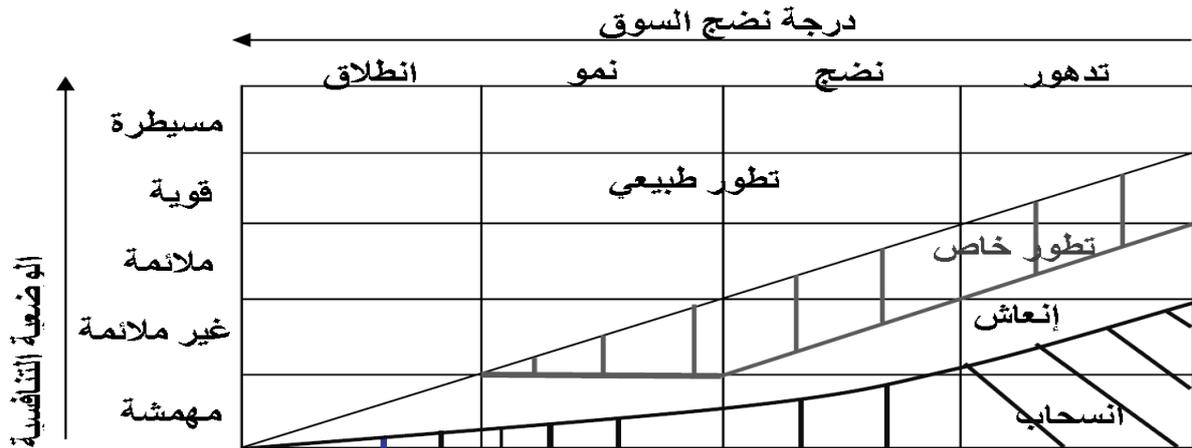
يعتبر هذا النموذج أكثر دقة مقارنة بـ BCG وذلك لاستخدامه العديد من المؤشرات والعوامل الكمية وغير الكمية.

¹Corine Cohen, *Business Intelligence- Evaluation and Impact on Performance* , op.cit, p166

رابعاً: نموذج ADL

سمّي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره وهو Arther.D.Little ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لإيجاد الاستراتيجية المناسبة تبعاً للمعلومات التي تمّ تحليلها، وهو يقوم على بعدين هما: دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) ، والوضع التنافسي للمؤسسة.

الشكل رقم 22: نموذج ADL



Source: Michel Marchesnay, *Management Stratégique*, les éditions de l'ADREC, 2004, p103

-دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط): يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي مرحلة التقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيراً مرحلة التدهور أو التراجع.

-الوضعية التنافسية: وهي تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساساً من عوامل المنافسة، مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها.

ب. طرق التحليل

بعد شرح مختلف وسائل (نماذج) التحليل الاستراتيجي للمعلومات، ننتقل إلى شرح طرق هذا التحليل، وخاصة تلك المتعلقة باليقظة الاستراتيجية.

أولاً: طريقة Quest (THE QUEST METHOD)

تستند هذه الطريقة -والتي قدمها Burt Nanus- على أسلوب السيناريوهات، وتقوم على مبدأ أن المديرين لديهم وجهة نظر شخصية على الاحتمالات المستقبلية وديناميكية التغيير في بيئة المؤسسة. فالتجميع المنهجي لهذه الآراء المختلفة يؤدي إلى رؤية مستقبلية مشتركة لبيئة المؤسسة والبدائل الإستراتيجية¹. وتمثل السيناريوهات أداة

¹ Corine Cohen, *Business Intelligence- Evaluation and Impact on Performance*, op.cit, p169

تمكّن المنظّمة من تكوين نظرة بعيدة الامد للبيئة التي تتسم بعدم التأكد، فهي قصص بشأن الطريقة التي يمكن أن يتحوّل بها العالم في المستقبل، والتي تساعد في إدراك والتكيف مع البيئة الحالية¹.

ويشير Burt Nanus إلى أنّ "طريقة Quest هي وسيلة منهجية مكثفة، وغير مكلفة نسبياً للتركيز على القضايا ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة، وتوجيه اهتمام الإدارة بسرعة إلى المجالات الاستراتيجية"². وتقوم هذه الطريقة على أربع خطوات نلخصها فيما يلي³:

☞ **الخطوة الأولى:** تسمّى بالخطوة الإعدادية وتعتمد على تجميع حوالي 15 مديراً خلال يوم العمل، ومن خلال تحليل المصادر العامة، يجب على الفريق أن يقدم وثيقة تشير إلى الاتجاهات الرئيسية لبيئة المنظّمة.

☞ **الخطوة الثانية:** تحتاج هذه المرحلة إلى أكثر من يوم، يحضر المديرون السابقون وبأيديهم التحاليل السابقة، هنا يقومون بتحديد أهداف المؤسسة، معايير ومؤشرات الأداء، احتمالات وقوع الأحداث وآثارها المحتملة على المؤسسة.

☞ **الخطوة الثالثة:** في هذه المرحلة يقوم المنسق بوضع ملخص للأفكار السابقة وما يقارب خمس سيناريوهات محتملة.

☞ **الخطوة الرابعة:** تتمّ هذه الخطوة في نصف يوم، ويتمّ فيها إنشاء المصفوفة التقليدية SWOT (القوة/الضعف، الفرص/التحديات) لكلّ سيناريو، وتحديد الخيارات الاستراتيجية لكلّ سيناريو على ضوء التحليل.

على الرّغم من إيجابيات هذه الطريقة المتعلّقة أساساً بسهولة وقلة تكاليفها؛ إلاّ أنّها لا تخلو من العيوب، ومن ذلك نذكر كونها تعتمد على معلومات عامة (معلومات مفتوحة) معروفة من طرف جميع المنافسين، وعليه يمكننا اقتراح الاعتماد -على الأقل- على النوع الثاني من المعلومات وهي المعلومات الرمادية.

ثانياً: طريقة (THE LEAP METHOD) LEAP

تتيح هذه الطريقة وضع التوقعات على المدى البعيد، وعندما لا يكون هناك معلومات تاريخية وكذلك عندما تتميز البيئة بعدم الاستقرار التام. في مقاله* سنة 1982، يوضح John F. Preble هذا الأسلوب مع مثال

¹ سعد العنزي، يعرب عدنان السعيد، مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 77، 2014، ص8

² Burt Nanus, QUEST-Quick E nvironmental Scanning Technique, Long Range Planning Vol. 15, N°2, April 1982, p2

³ Corine Cohen, Business Intelligence- Evaluation and Impact on Performance, op.cit, p169

* Future forecasting with LEAP المقال بعنوان:

ينطبق على المجال السياسي الاجتماعي. وكما هو الحال مع طريقة QUEST، تقوم طريقة LEAP على توقعات الخبراء، وتحديدهم لاحتمال وقوع الحدث. ويتطلب ذلك تحديد أربع آفاق زمنية: (المدى القصير جدا، المدى القصير، المدى المتوسط والطويل). في المقام الأول، يجب أن يشير الخبراء إلى¹:

- درجة معرفة الحكم على الحدث المتوقع؛

- احتمال وقوع الحدث في كل أفق زمني من الآفاق الأربع؛

- المقارنة بين الاحتمالات المقابلة للأفق الزمنية المحتملة.

نظرا لعدد الكبير من الخبراء الذين تحتاجهم هذه الطريقة، ونظرا لتعقيداتها الاحتمالية؛ اعتبرها مفكروا العلوم

الإدارية طريقة صعبة التنفيذ.

ثالثا: طريقة ديلفي للعصف الذهني Delphi method Brainstorming

يُعرف عصف الأفكار أو العصف الذهني (Brainstorming) على أنه تقنية تقوم من خلالها مجموعة من

الباحثين أو المدراء التنفيذيين أو المهتمين بالابتكار بعقد جلسات؛ يتم خلالها طرح عدد من الأفكار حول

مشكلة ما بأسلوب حر ومشجع؛ حيث يُرحَّب بأي فكرة مهما كانت غريبة، وذلك سعياً لفكّ العنان للخيال

وخلق أفكار جديدة وإبداعية². ومع التطور الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات، أصبحت اللقاءات الإلكترونية

والاجتماعات عن بُعد نمطا شائعا في العصف الذهني. ومن الأسباب التي تقوي فرص نجاح هذه التقنية نذكر:

✓ تحديد غرض الجلسة بدقة وعرض الأفكار على مرأى الجميع؛

✓ تشجيع الأعضاء على تطوير وربط أفكار بعضهم البعض وتجنب التقييم أو النقد.

ويعدّ أسلوب العصف الذهني مقارنة جيّدة لآخذ خطوة تحليل المعلومات الاستراتيجية. من خلال هذه العملية

يتم التعرف على أسماء الأفراد أو المنظمات التي يمكن أن تشارك بأي شكل من الأشكال في المؤسسة، تؤثر فيها

وتتأثر بالمشاكل أو المكاسب الناجمة عن نشاطها³.

من خلال ما سبق نستخلص أنّ عملية معالجة المعلومات الاستراتيجية تتطلب كفاءة عالية من فريق اليقظة،

هذا الفريق عليه أن يقوم بفرز المعلومات المتراكمة من المرحلة السابقة وتصنيفها ترتيبها، بعد ذلك، يأتي الدور على

اختيار مجموعة من الخبراء يعتمدون على وسيلة معيّنة من وسائل التحليل، واتباع طريقة من طرق المعالجة، والتي

¹ Corine Cohen, **Business Intelligence- Evaluation and Impact on Performance**, op.cit, p170

² Arthur B.VanGundy, **Getting to Innovation**, American Management Association, New York, 2007, P174,185.

³ Simon Goulet, Salah Chahib,i Mathieu Möller, Youssef Fokri, Sébastien Topping, **La gestion des parties intéressées**, Démarches d'intervention sur les problèmes complexes en SIO – 6028, p15,16

تعطينا في الأخير مجموعة من السيناريوهات والتوقعات والاحتمالات، وعليه فمخرجات هذه المرحلة هي مجموعة من الإشارات التي يمكن أن يتم اتخاذ القرار باتباعها، غير أنّ ذلك يصاحبه خطر عدم اكتمال ووضوح الرؤية بالنسبة لمستقبل المؤسسة، لذلك، هناك مرحلة أخرى يتم من خلالها التقليل من هذا الخطر. كما نشير إلى أنّ عملية المعالجة قد لا تأخذ الترتيب الذي اعتمدناه، بمعنى أنّها يمكن أن تتزامن مع كلّ المراحل التي نتطرق إليها.

المطلب الرابع: تركيب وتفسير المعلومات

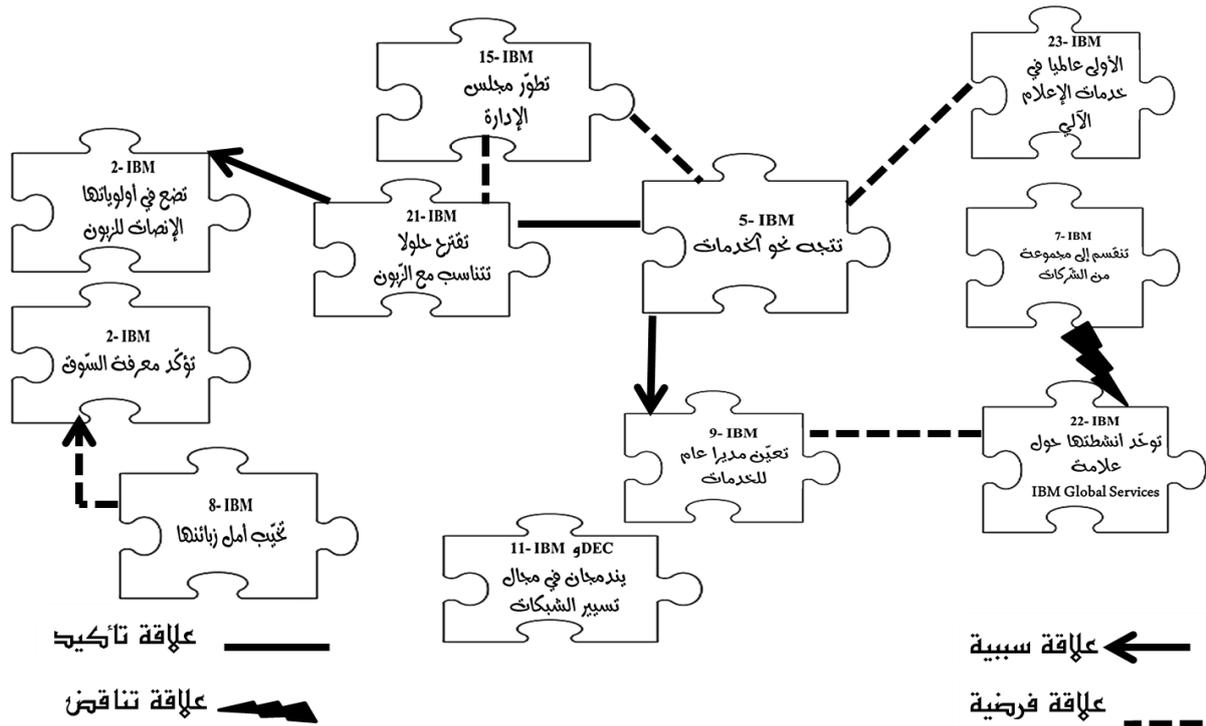
التركيب أو التوليف هو العملية الفكرية التي يتم من خلالها الانتقال من الكم الهائل من المعلومات الخام إلى تفسيرها على أنّها مجموعة متماسكة وموجزة، عندها سوف تساعده على اتخاذ القرارات وتوفير الوقت. تحتاج هذه المرحلة إلى جهد جماعي وتعاون الجميع، لهذا تسمى بـ "تكوين المعنى جماعيا"، وذلك أن الترجمة الجماعية للمعلومة هي وسيلة جيدة لتخفيض أثر الانحراف الإدراكي للفرد، كما أنّها تساعد على تخفيض ما أسماه الخبراء "قصر النظر الإداري"، كما أنّ التفاعل بين جميع المشاركين يساهم في إعطاء تفسيرات وتحليلات أكثر مصداقية بفضل ما يمتلكه كل شخص من معلومات "ضمنية" خاصة¹.

وتجدر الإشارة إلى أنّ معالجة معلومات اليقظة الاستراتيجية خاصة بالنسبة "لإشارات الإنذار المبكرة" والتي لها أهمية أكبر، تعتبر حساسة وتحتاج في تحليلها إلى أساليب وطرق مساعدة، وقبل الحديث عن استغلال "إشارات الإنذار المبكرة" من أجل تكوين معنى، فهذه المعلومات مجزأة، غير كاملة، غامضة، مبهمة... الخ، لهذا فإن السؤال الذي يمكن طرحه هو: ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل هذه المعلومات الفوضوية، المبعثرة، إلى شكل مهيكّل ومنظّم وذو دلالة؟ بعبارة أخرى كيف يمكن تكوين معنى وتفسير إشارات الإنذار المبكرة؟، يمكن الاستعانة بطريقة "الرقعة أو اللغز Puzzle"²، هذه الطريقة طوّرها فريق Humbert LESCA ويشرحها الشكل التالي في مثال عن شركة IBM:

¹ سعيد كرومي، مرجع سابق، ص 27

² المرجع نفسه

الشكل رقم 23: تركيب المعلومات بطريقة اللغز لشركة IBM



المصدر: من إعداد الباحث بتصريف عن:

Humbert LESCA, *Veille stratégique : La méthode L.E.SCanning*, Editions EMS, 2003, p80

تقوم الفكرة الأساسية لهذه الطريقة على أنّ كلّ فرد من فريق اليقظة الاستراتيجية وبعد عملية التحليل يفترض أنّه يخزّن معلومات مبعثرة، يمكن لهذه المعلومات أن تتلاشى وتصبح بلا فائدة إن لم تستعمل وتركب وتفسّر، وتأتي هذه المرحلة لتركيب المعلومات المبعثرة لدى الفريق وفهم العلاقة بينها كما هو موضح في الشكل أعلاه، وتجدر الإشارة إلى أنّ المرتب لهذه المعلومات يجد أنّ هناك فراغات بينها، ويرجع ذلك لكونها معلومات متقطعة بسبب عدم التأكد. ورسم الخطوط الدالة على العلاقة بين هذه المعلومات يعدّ أهمّ مخرجات هذه المرحلة لأنّه سيشير إلى خلاصة القرارات التي تتخذها الشركة تبعاً لتفسيرها، لأنّه سيكون في الأخير ما سماه فريق Humbert LESCA بـ"تكوين المعنى".

المطلب الخامس: تخزين ونشر المعلومات

إنّ اتخاذ القرارات الصائبة في منظّمات الأعمال يستند إلى كفاءة تحليل المعلومات وتفسيرها، ويتوقّف ذلك أيضاً على تسيير الوقت في المراحل السابقة، وتأتي المراحل الأخيرة المهمّة في منظومة اليقظة وهي مراحل استعمال المعلومات الاستراتيجية، أي وضع القرارات التي هي مخرجات وخلاصة التحليل الاستراتيجي موضع التطبيق الفعلي في الشركة، وهو ما يتجلّى في سلوكيات استراتيجية تستوجب أولاً أنظمة لتخزين وإيصال المعلومات لاستخدامها.

1. تخزين المعلومات

رغم ترتيبنا لمراحل اليقظة الاستراتيجية بهذا الشكل، وكما رأينا مع مرحلة المعالجة، فهذا الترتيب ليس ترتيباً وقتياً، بمعنى أنّ لكل مؤسسة اقتصادية ترتيباً وهيكلًا لنظام المعلومات الاستراتيجي الخاص بها، غير أنّ هنالك من المراحل ما يستوجب العمل عليها على امتداد المراحل الأخرى، وكما هو الحال في عملية المعالجة؛ فعملية التخزين تتمّ بالموازاة مع كل المراحل السابقة، فكلّ مرحلة لها مخرجات تستوجب التعامل معها والاحتفاظ لتوزيعها عبر مجموعة من القنوات.

تخزين معلومات ومعارف اليقظة هو شرط أساسي لتقويم واستغلال هذه المعلومات، فهو يجسد وضع المعلومات تحت التصرف مما يجعل الإطلاع عليها سهل في كل وقت من طرف الأشخاص المسموح لهم¹. فالمعلومات والمعارف التي تم استقبالها من تحليل معلومات اليقظة، يجب أن يتم حفظها وتخزينها، ويتم ذلك إما في وسائل إلكترونية أو الورق، والتخزين يأخذ شكلين²:

● **تمركز واحد:** أو تخزين في مكان واحد، ومثال ذلك تخصيص مصلحة مركزية للأرشيف وقواعد البيانات؛

● **تمركز أو تجميع مقسم:** وهو تخزين مقسم على عدة أماكن، أي جعل مصلحة الأرشيف وقواعد البيانات مصلحة لامركزية ويتم الربط بينها بواسطة شبكة داخلية.

وفي كلتا الحالتين، يتطلب التخزين خطة لترتيب المعلومات في قواعد البيانات والمعطيات، هذه الخطة مرتبطة بالمراحل السابقة، حيث تمثل المعلومات المخزّنة مدخلات لعملية الجمع مرّة أخرى فيما يسمّى بالتغذية العكسية. وتخزين المعلومات يجب أن يكون بطريقة تجعله جاهزاً للنشر، وليس كل المعلومات تُخزّن، فهدف اليقظة يبقى دائماً هو توريد المؤسسة بمعلومات تستعمل مباشرة، ولكن تبقى هناك معلومات يجب تخزينها نظر لاستعمالها المتكرر مثل - حالة المنافسة؛ - ملف المنافسين؛ - ملف الأشخاص الذين يمثلون المصادر غير الرسمية.

¹ خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر المعلومات الاستراتيجية في فاعلية المديرين في شركات الاتصال الأردنية، مجلة العلوم الإدارية

الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2013، ص 15

² علاوي سلمى، مرجع سابق، ص 148، بتصرف

2. نشر المعلومات

بعد جمع المعلومات وتحليلها، لا بدّ من توزيعها على المستخدمين، ودور نشر المعلومات في فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية واضح: فالمعلومات التي جمعت وتمت معالجتها؛ إن لم توزّع فسيكون عمل نظام اليقظة مضروباً في الصفر.

وتتطلب عملية نشر المعلومات الاستراتيجية مجموعة من الشروط للوصول إلى الهدف الأول من عمليات ومراحل اليقظة الاستراتيجية وهو إتاحة المعلومة في الوقت المناسب، للرجل المناسب وبشكل ملائم، هذه المتطلبات يمكن استخلاصها من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

أ. من هم المستخدمون للمعلومات؟

لقد أظهرت دراسات سابقة أن الهدف الرئيسي للمراقبة ودعم اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي أن المديرين التنفيذيين والإدارة العليا والمدير العام للشركة هم المعنيون والمتلقون للمعلومات¹، ونشير هنا إلى أنّ معيار اختيار المستخدمين للمعلومات هو حساسية هذه الأخيرة، بمعنى أنّه كلّما كانت المعلومات تمتاز بكونها تشير إلى أحداث متوقّعة أن تكون مؤثرة بشكل كبير كلّما ارتفعت رتبة مستخدم هذه المعلومات.

ب. كيف يتمّ نشر المعلومات؟

الإجابة على هذا السؤال تقود فريق اليقظة الاستراتيجية إلى البحث عن أكفأ الوسائل والتقنيات التي تمرّر من خلالها المعلومات لمستخدميها، وهنا نؤكد على أنّ لكلّ مؤسسة طرقها ووسائلها في تمرير المعلومات، غير أنّه في الغالب يتمّ استخدام:

☞ **المستندات (paperwork):** وهي الوسيلة الشائعة للتفصيل وشرح المعلومات، ويراعى فيها التدرج الوظيفي، وتستخدم بكثرة في نشر المعلومات التي تستلزم معرفتها من قبل أكبر عدد ممكن من المستخدمين، ويدخل ضمنها التقارير والتعليمات المختلفة؛

☞ **الهاتف، الرسائل المكتوبة والإلكترونية:** والشائع فيها تلك التي تنقل عبر شبكات الاتصال الداخلية، غير أنّه يتحمّم استخدام الشبكات الخارجية في حالات كون المستخدمين للمعلومات خارج المؤسسة؛

☞ **التوزيع المباشر:** يستخدم التوزيع المباشر في حالة المعلومات شديدة الحساسية والتأثير، وذات المفعول السريع، كما يستخدم عند ضيق هامش المناورة والتصرّف في حالات الإشارات الضعيفة، ويمكن أن يأخذ التوزيع المباشر شكل الاجتماعات المصغرة أو الشاملة بحسب حاجة المؤسسة لتطبيق القرارات بسرعة.

¹ Corine Cohen, *Business Intelligence- Evaluation and Impact on Performance*, op.cit, p179

ج. متى يتم نشر المعلومات؟

إنّ الحديث عن الوقت يقودنا إلى العودة إلى ما فصلنا فيه سابقا فيما يتعلّق بهامش المناورة والتصرّف في المبحث السابق، وهو ما يحتم على الشركة الإسراع في نقل المعلومات والقرارات التي تمّ اتخاذها إلى مستخدميها أو منقّديها قبل أن تصبح هذه المعلومات بمثابة الحدث المعلن أو الحدث المحقّق فعلا والمشار إليها في الشكل رقم 18.

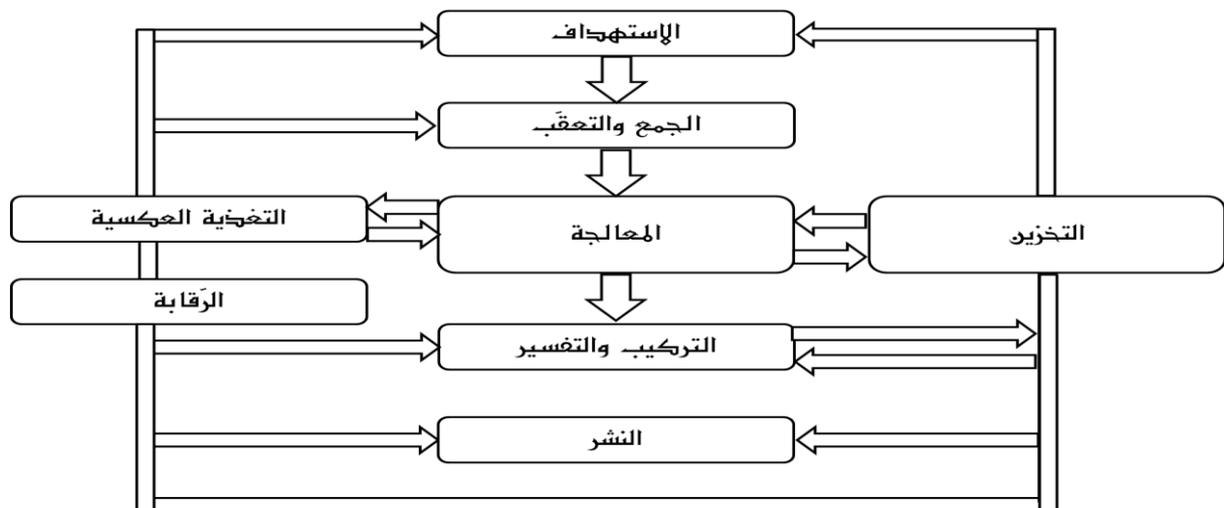
المطلب السادس: الرقابة والتغذية العكسية

عملا بالمبدأ الفيزيائي " لكل فعل ردّ فعل"، وباعتبار اليقظة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجي جزء محوري في الإدارة والتخطيط الاستراتيجيين؛ كان لزاما على منظمات الأعمال وضع نظام رقابي داخليا يُعنى بمتابعة فعاليات وأنشطة المستخدمين.

وبناءً على ذلك فاستخدام المعلومات الاستراتيجية هو ترجمة للقرارات التي اتّخذت تبعا للتحليل الاستراتيجي، هذه القرارات يُفترض أن يكون لها تأثيرات على نشاط المنظمة، وبالأخذ بالاعتبارات الاستراتيجية فإنّ كل قرار تمّ اتخاذه تمّ التخطيط لنتائجه ووضع أهداف من وراء اتخاذه؛ وبالتالي فعملية مقارنة الأهداف المرجوة مع ما تحقّق فعلا ستكون عملية إلزامية.

إنّ عملية الرقابة الفعّالة هي تلك التي تأخذ كذلك في الحسبان ردود الأفعال على المعلومات المنشورة، هذه الردود هي التي تمكّن المؤسسة من تنظيم عملية التغذية العكسية للمعلومات الاستراتيجية، وهو ما يجعلنا نورد هنا في نموذج مراحل اليقظة الاستراتيجية الذي نقترحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 24: مراحل اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث بتصرّف عن:

- Corine Cohen, **Business Intelligence- Evaluation and Impact on Performance**, op.cit, p184

- سعيد كرومي، مرجع سابق، ص 29

خلاصة الفصل:

نستخلص ممّا جاء في هذا الفصل أنّه وفي ظلّ معطيات عصر المؤسسة المواطنة؛ فإنّ المؤسسات الاقتصادية اليوم أصبحت إبنه بيئتها، وذلك باعتبار التفاعلات التي أصبحت تُبديها مع هذه البيئة تأثيراً وتأثراً، كما وجدنا أنّ هذه البيئة تختلف في تدرّجها من بيئة كئيبة يذهب البعض إلى رسم حدود عالمية لها، إلى بيئة خاصة بصناعتها ومنتجاتها، بالإضافة إلى بيئتها الداخليّة، وعلى هذا الأساس فإنّه وليكون هذا التفاعل مفيداً للمؤسسة وجب عليها دراسة كلّ مكوّنات هذه البيئة لتكوين نظرة عن الفرص والتحديات التي تبني عليها استراتيجياتها المستقبلية. ومن خلال الفهم المبدئي لمكوّنات البيئة المحيطة بالمؤسسة يمكنها تكوين نظام لتقصّي المعلومات عن كلّ مكوّن، وقد صنّفنا هذه المعلومات من خلال مصدرها ومجال تأثيرها، وعرفنا أنّ أهمّها هي تلك التي تصدر من خارج المؤسسة وتؤثّر عليها، والتي سمّيناها المعلومات الاستراتيجية، هذه الأخيرة، يتوجّب على المؤسسة تصنيفها في كلّ بُعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية: التكنولوجي، التنافسي، التجاري، الاجتماعي... إلخ.

في الأخير يجب على المؤسسة اتباع سيرورة معيّنة لعمليات اليقظة الاستراتيجية (process)، انطلاقاً من عملية الاستهداف التي يتمّ فيها تحديد ما تحتاجه المؤسسة من معلومات وتنقية واستبعاد ما يمكن أن يدخلها في جهود مهدورة، ومروراً بعملية جمع وتحليل هذه المعلومات وفق اختيار النموذج المناسب للتحليل الاستراتيجي، وصولاً إلى عملية تخزين وتوزيع هذه المعلومات واتخاذ القرارات وفقها، وفي الأخير استقطاب التغذية العكسية لهذه السيرورة (process).

هذا ويعتبر الهدف الرئيسي من اقتناص الإشارات الضعيفة هو التحرك الاستراتيجي وفقاً لنتائج تحليل هذه الإشارات، ويمكن هذا التحرك من تجنّب التحديات واغتنام الفرص، وهو ما سينعكس على أنشطة المؤسسة ككلّ، والحديث على أنشطة المؤسسة سيقودنا لا محالة إلى التطرّق إلى أهداف المؤسسة والتي تسعى مختلف الأنشطة لتحقيقها عبر مختلف المستويات، وهذا ما يطلق عليه بالأداء الاستراتيجي، والذي سنتطرّق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء

الاستراتيجي

تمهيد

أصبح تبني المنهج الاستراتيجي الذي يتم فيه التخطيط ووضع رؤى وأهداف بعيدة المدى والسعي وراء تحقيقها ضرورة لمنظمات الأعمال، وعلى ضوء ذلك اتجهت العلوم الإدارية إلى التأكيد على أهمية تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية، ومن هنا ظهر الاهتمام بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها خلال فترة معينة، أي تقييم نشاطها في هذه الفترة وهو ما أطلق عليه مصطلح الأداء.

يشكل الأداء مفهوماً جوهرياً عند منظمات الأعمال مهما كانت طبيعة عملها، فهو المحدد لوجودها من عدمه، وللحكم على أداء المؤسسات وحب تقييم ما تم التخطيط للوصول إليه وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيقه، مع تم إنجازها أو تحقيقه فعلاً، وعلى هذا الأساس وحب توفير: معايير للتقييم، وسائل القياس وكذا المؤشرات، وبالحدوث عن القياس تظهر لنا مختلف النماذج التي تبناها الإداريون لقياس الأداء.

إذن فمحاولة المؤسسات للوصول إلى الأهداف المتوسطة والبعيدة المدى يقودها إلى قياس أدائها؛ ويكتسي القياس دقته من نجاعة أدوات القياس، وقد اعتمدت في ذلك على مجموعة من النماذج القياسية التي تم تطويرها لتتجلى حالياً في أجيال بطاقة الأداء المتوازن الثلاث، هذه الأخيرة حوّلت الاهتمام من البعد المالي للأداء إلى أبعاد أخرى تكتسي أهمية بالغة في قياس الأداء.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي

المبحث الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي

المبحث الثالث: أبعاد الأداء الاستراتيجي ومؤشرات

قياسه وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الرابع: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالأداء

الاستراتيجي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي

يعدّ الأداء مفهوماً محورياً في الأدبيات الإدارية، وقد أخذ هذا الموضوع اهتماماً بالغاً من طرف المفكرين وأصحاب القرار في منظمات الأعمال، ذلك لكونه لوحة القيادة بالنسبة لاستراتيجيات المنظمة، ومحدداً لمدى نجاحها أو فشلها، وبالتالي فالأداء يعطي أصحاب القرار صورة عن القرارات التي يجب اتخاذها في المدى القصير أو البعيد، وهذا ما يحتّم على المؤسسات اليوم الإلمام بمؤشرات الأداء لديها ومتابعتها لمعرفة مدى تحقّق أهدافها من عدمه، وكذا معرفة السلوكات التي يجب اتباعها تبعاً لذلك.

المطلب الأول: الأداء في الفكر الإداري

أسفرت أفكار النظريات الإدارية الحديثة عن تعاملها مع المؤسسات باعتبارها نظاماً مفتوحاً على البيئة الخارجية لها وضرورةً للتكيّف معها، وهو ما انعكس على توجهات المؤسسة وحرصها على تحقيق أهدافها، وقد اقترن مفهوم الأداء مع أساليب ومؤشرات قياسه، وذلك لأهمية معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

1. المنظور الكلاسيكي للأداء

ارتبط مفهوم الأداء في البداية بالأهداف المالية والتجارية للمؤسسات، وذلك ما انعكس على مؤشرات قياسه، بمعنى قياس مدى تحقيق الأهداف المخطّط لها بعد ثورة الإدارة الاستراتيجية، هذه الأهداف كانت جوهر الاهتمام في ذلك الوقت، وعليه ارتبط أداء المؤسسات الاقتصادية آنذاك بمجموعة الأرقام التي تعكس الأنشطة ذات العلاقة مباشرة مع البعد المالي للأداء. ويمكن تبرير ذلك بمجموعة من النقاط نذكر منها¹:

أ. إتاحة فرص الاستثمار

الأداء المالي يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية تمثل العوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية، ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين.

ب. مواجهة البيئة الخارجية

ضمن منظور استراتيجي، فإن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، كما يعتبر مهمّاً فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي

¹ العايب عبد الرحمن، التّحكّم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2012، ص146، بتصرّف

العالي، تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنّها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي المتردي.

ج. تنفيذ الاستراتيجيات بعيدة المدى

حيث أنّ المقاييس والمؤشرات المالية للأداء، كالربح مثلا ترتبط ارتباطا مباشرا بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة، و التي دائما تكون أهدافا مالية.

د. يعكس الأنشطة التشغيلية

إن الاختيار الدقيق جدا للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المنظمة، فالمقاييس المالية الكلية، مثل أرباح المنظمة أو القيمة المضافة تعدّ خلاصة لنجاح أو فشل استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها التشغيلية، إذ أن نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات تعطي إشارة عن أنّ استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها لا تحقق نتائجها المرجوة ولربما تكون غير ملائمة.

2. المنظور المعاصر للأداء

أظهرت الدراسات التي اهتمت بالأداء في منظّمات الأعمال قصورا في نتائج المؤسّسات التي ركّزت على الأبعاد المالي في الأداء، هذه الجدلية أسفرت عن مبرّرات واقعية تستند إلى النتائج والتطوّرات الحاصلة في البيئة الداخليّة والخارجية لمنظّمات الأعمال، ولعلّ المتمعّن في المقاربات الجديدة للأداء يجد أنّها وعلى اختلاف مؤشّراتها ومقاييسها إلّا أنّها تشترك مع المنظور المالي في جوانب، تكمله في جوانب وتختلف عنه في جوانب أخرى.

ويمكن تلخيص مبرّرات الانتقال من التركيز على الأبعاد المالية إلى أبعاد أخرى فيما يلي¹:

أ. ضعف المنظور الاستراتيجي

حيث تعتمد المقاييس المالية التقليدية على القوائم المالية والبيانات المنشورة لفترات سابقة، وعليه فهذه القوائم تأخذ الصبغة التاريخية، وذلك ما يجعلها تفتقد للحس التنبؤي المستقبلي، وفي ظروف عدم التأكّد تفقد المقاييس المالية جزءاً كبيرا من أهمّيتها.

ب. تجاهل العوامل الخارجية والأصول غير الملموسة

حيث يصعب ذلك عملية قياس الأداء في هذه الحالات. فأداء المؤسسة في مواجهة المنافسين من حيث تقديم منتجات جديدة وسياسات التسعير ومختلف الإستراتيجيات ما زالت غائبة تماما عن مضمون ومكونات المدخل التقليدي القائم على القياس المالي فقط.

¹ رشيد الجمال، أيمن شتيوي، المحاسبة الإدارية المتقدمة في بيئة الأعمال الحديثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 109

فإزاء هذه الانتقادات الموجهة الى المقاييس التقليدية المستخدمة في تقويم الأداء، فقد اتجهت الوحدات الاقتصادية الى تطوير وابتكار مقاييس أداء تتجه صوب المستقبل وتأخذ في اعتبارها الزبائن، العمليات التشغيلية والحاجة الى الابتكار والتحسين بما يوفر مدخلاً أكثر توازناً وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء الوحدة الاقتصادية وهذا ما يتفق مع ما أشار إليه Kaplan، إلى أن تركيز المحاسبة الإدارية يجب أن يتحرك متجاوزاً المقاييس المالية الملخصة للعمليات الصناعية اذا ما أرادت أن تحافظ على دورها في التقويم والرقابة لتتجه نحو المقاييس غير المالية¹.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الاستراتيجي

من الصعب تقديم تعريف محدد للأداء الاستراتيجي على الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت الموضوع، ولقد تعددت المفاهيم التي عبرت عنه لاختلاف نظرة المفكرين إلى أهداف المؤسسات وغاياتها، وهذا الاختلاف انعكس في المؤشرات المتبنية من قبل كل مفكر، فبالعودة إلى Ansoff & McDonnell نجد أنّهما عرفا الأداء الاستراتيجي على أنّه الأداء الذي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد على وفق مؤشري دورة حياة المنظمة ومستوى ربحيتها².

وذكر كلٌّ من Kaplan & Norton أنّ الأداء الاستراتيجي هو دالة في الأداء المالي والتشغيلي ومعدّل التعلّم والنموّ ورضا الزبون، وذلك من خلال السعي إلى تحويل رؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف استراتيجية، ثمّ تحويل هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على مستوى وحدات الأعمال، ثمّ المستوى الوظيفي لتكوين التكامل في القيم المضافة³.

وهذا يتوافق مع ما كتبه Atkinson وآخرون في كتابهم عن إدارة الأداء A Stakeholder approach to strategic performance measurement؛ حيث يربطون بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التشغيلي⁴.

¹ سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35، 2013، ص10

² أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر أنموذجاً) دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، مجلة دراسات إدارية، المجلد 5، العدد 9، 2012، ص14

³ جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد16، 2014، ص12

⁴ راجع في ذلك:

- Atkinson et al, A Stakeholder approach to strategic performance measurement, spring, 1997

- L. Kloot and J. Martin, Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government, Academic Press, Australia, 2000, p235

ويرى "Wheelen & Hunger أن الأداء الاستراتيجي يمثل الأداء الذي يفرض على المنظمة أن تربط حاضرها بمستقبلها من خلال قدرة التكيف والاستجابة والمتابعة للمتغيرات البيئية"¹. ويذكر أنّ هذه التعاريف كانت سنة 2000، فحسب Wheelen & Hunger قدّما تعريفاً آخر سنة 2010، وهو موضّح في الجدول الموالي الذي يلخّص أهمّ التعاريف التي جاءت بعد سنة 2000.

الجدول رقم 04: مفهوم الأداء الاستراتيجي

التحريف	المفكر، السنة	الترتيب
نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.	David,2001	1
ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة أجمالاً.	Cokins,2003	2
هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية.	Jones & George,2008	3
هو نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي.	Peng,2009	4
النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة.	Robbins&Coulter,2009	5
النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.	Wheelen & Hunger,2010	6

المصدر: أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، لآراء عيّنة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 20، العدد الأول، 2012، ص 5 ومن خلال تحليل التعاريف السابقة، والاطّلاع على أخرى في الأدبيات الإدارية نجد أنّها تشترك في عدّة جوانب لعلّ أهمّها هو تركيزها على مقارنة الأهداف المرجوة مع ما تحقّق في النهاية في إشارة إلى قياس الأداء، بالإضافة إلى الإشارة إلى اشتمال الأداء الاستراتيجي على الجوانب غير المالية والأصول غير الملموسة. وانطلاقاً ممّا سبق يمكننا اقتراح تعريف في هذا الشأن على أنّ:

الأداء الاستراتيجي هو انعكاس لأنشطة وسلوكيات وفعاليات المنظمة، ومدى استجابة استغلال الموارد الملموسة وغير الملموسة وفق الاستراتيجيات المتّبعة للأهداف المخطّط لها في المدى القريب والبعيد.

¹ حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص 11

المطلب الثالث: أهمية الأداء الاستراتيجي

يُعتبر موضوع الأداء الاستراتيجي من المواضيع التي أخذت حيزًا هامًا لدى المفكرين في مجال العلوم الإدارية، ويمكن تبرير ذلك بأهمية الأداء الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات الأعمال.

وتبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد¹:

☞ **فمن الناحية النظرية** يمثل الأداء مركزا للإدارة الاستراتيجية، حيث يمثل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها؛
☞ **ومن الناحية التجريبية** فإنّ الأداء الاستراتيجي يقوم على اختبار الاستراتيجيات التي تمّ انتهاجها، حيث يتتبع الأداء الاستراتيجي المحطات الكلية والجزئية للاستراتيجيات؛ سواء تعلّق الأمر بالمستوى الكلي، أو على مستوى الوحدات أو حتى على مستوى الوظائف؛

☞ **ومن الناحية الإدارية** فإنّ الأهمية تظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات والتعديلات التي تُجرى على الأهداف والاستراتيجيات اعتمادا على نتائج الأداء الاستراتيجي.
هذا ويمكن أن نوجز جوانب أخرى لأهمية الأداء الاستراتيجي فيما يلي²:

☞ **يمثل الأداء الاستراتيجي** محورا مركزيا لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية؛
☞ **إنّ عملية قياس الأداء** تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنّها توفّر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الاستراتيجية، إضافة إلى الغايات ومستوى الأداء. كما أنّ القياس يوفّر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛

☞ **يركّز الأداء الاستراتيجي** على ما يجب إنجازه ويبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف. كما أنّ القياس يوفّر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف. وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات؛

☞ **إنّ قياس الأداء الاستراتيجي** يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات المقدمة وعملية إيصالها إلى الزبائن؛
☞ **إنّ الأداء الاستراتيجي** يحسّن واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين، إضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة وزبائنها ومتعاملها. إنّ قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها؛

¹ مصطفى عبد الحسين علي، علي كاظم حسين، فيحاء عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 8، العدد 22، 2013، ص 9، بتصرف

² جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، مرجع سابق، ص 13

كما يمكن لقياس الأداء أن يبين أن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.

المطلب الرابع: مظاهر الأداء الاستراتيجي

إن اعتبار الأداء الاستراتيجي كنتيجة مرغوب فيها لنشاط المؤسسة الاقتصادية يجعلنا نطرح تساؤلاً منطقياً حول: متى وكيف يكون الأداء استراتيجياً؟ وقد أجاب عن هذا السؤال كلٌّ من Guest سنة 1989 و Torrington & Hall سنة 1998، حيث وضع كلٌّ منهم مجموعة من المظاهر التي تعبر عن الأداء الاستراتيجي في المؤسسة، وقد حصرناها في:

1. الالتزام

الالتزام هو تأكيد على شعور العاملين بالارتباط بالمهمة والتزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي إذا ما قامت المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولاءهم لها، وبالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية حيث أن¹:
* احترام شروط الجودة يعتبر أحد أبعاد الالتزام؛ * ثقافة الالتزام تضمن التقيد بالوقت وشروط التسليم للزبون؛ * رغبة الفرد بالالتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء؛ * تخفيض التكاليف عن طريق تقليل تكاليف الرقابة وتقليل دوران العمل؛ * طاقة أكبر للإبداع في الأداء.

2. التمكين

يقصد بالتمكين تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل: معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير².
" ويعني التمكين السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم"³... كما يعتبر التمكين بمثابة إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكافية لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج. إنَّ الهدف من عملية التحويل (التمكين) هو الاستفادة من آثاره الإيجابية على الأداء الوظيفي؛ وتمثل هذه الأهداف⁴:

¹ سناء عبد الكريم الختاق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 9

² جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، السنة 2010، ص 2

³ سناء عبد الكريم الختاق، مرجع سابق، ص 10

⁴ المرجع نفسه

كزيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزونها؛
 كزيادة فرصة الإبداع والابتكار والقدرة على المنافسة؛
 كتحسين إرضاء الزبون، حيث أن قرب الموظف من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛
 كتقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط الإدارة؛
 كالحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
 من خلال هذه الأهداف نستخلص أنّ التمكين يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وهو ما يجعله أحد ركائز الأداء الاستراتيجي، وبالتالي فقوة الأداء الاستراتيجي للمنظمات تتحلّى في مستوى تمكين العاملين لديها.

3. ثقافة المنظمة

تعرف ثقافة المنظمة على أنّها "إطار معرفي مكوّن من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة"¹، ويظهر أثر ثقافة المنظمة على الأداء الاستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على تأسيس ثقافة تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال العمل المشترك لأعضائها، وقدرتهم على البقاء والعمل سوية؛ إن هذه الصفة غير ملموسة للمنظمة ولكنها تؤثر فعلياً في كل مظهر من مظاهر سلوك الفرد ضمن منظمته. لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لبيان العلاقة بين الثقافة والأداء وكذا للمقارنة بين الخصائص الثقافية وأداء مجموعة من الشركات اليابانية والأوروبية²، توصلت إلى أن الثقافة اليابانية أسهمت في تفوق شركاتها بسبب: تأكيدها على المشاركة العادلة.

4. القيادة

نعني بالقيادة الإدارية "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"³، هذا التأثير يتوقّف على قدرة القائد الإداري على توجيه سلوكيات وأفكار الأفراد الواقعين تحت قيادته إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها. وجدت مجموعة من الأبحاث⁴ أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الملهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي والإنتاجية. أي أن للقيادة تأثير واضح على الأداء وهذا التأثير يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين، وكلما كان القائد يميل إلى نمط القيادة الكاريزمية كلما كان العاملون أكثر رضا وإنتاجية وتحقيق لمستويات عالية من الأداء.

¹ Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, Prentice Hall, Tenth Edition, 2011, p627

² سناء عبد الكريم الختّاق، مرجع سابق، ص12، بتصرف

³ سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط7، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 146

⁴ سناء عبد الكريم الختّاق، مرجع سابق، ص13

المبحث الثاني قياس الأداء الاستراتيجي

أخذ قياس أو تقويم أو تقييم الأداء الاستراتيجي في منظمات الأعمال حيّزاً هاماً من المنشورات العلمية للباحثين على مدار السنوات الأخيرة، فعملاً بالمقولة: " ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحقيقه " قامت العديد من الدراسات على اعتماد نماذج وطرق قياس مختلفة للوصول إلى التقييم الكمي لمدى تحقيق المنظمات لأهدافها، وباختلاف هذه الطرق اختلفت المعايير والمؤشرات المستخدمة، ويرجع ذلك في الأساس إلى الاختلافات في تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي كما لاحظنا في المبحث الأول من هذا الفصل، وسنقوم هنا بتفصيل مختلف النماذج التي تم استخدامها في قياس الأداء الاستراتيجي مبرزين النموذج الأفضل منها، وكذا مراحل عملية القياس.

المطلب الأول: أهمية قياس الأداء الاستراتيجي

باعتبار الأداء الاستراتيجي نتيجة لأنشطة المؤسسة والتي يجب أن توافق أهدافها، يظهر أمامنا تساؤل جوهري حول كيفية قياس هذه النتيجة، وهنا نجد الكثير من النماذج التي اعتمد عليها المفكّرون للقياس، لكن قبل ذلك سنحاول إيضاح الأهمية البالغة لعملية قياس الأداء. ويعدّ تقويم الأداء من أهم وظائف الإدارة التي تحدد مستوى وحدتها للتعرف على مواطن القوة والضعف فيها، فضلاً عن أنه يساهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف الوحدة الاقتصادية. " ويعرّف **Kinney** تقويم الأداء بأنه نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فاعلية وكفاءة الجهود المبذولة في التنظيم لتحقيق هدف معين"¹. وقد تطوّر مفهوم الأداء بحيث لم يعد من الوظائف الإدارية فحسب، بل من عناصر العملية الاستراتيجية، وهو ما يعطيه أهميةً يمكن تلخيصه فيما يلي²:

أ. معرفة مواطن القوّة والضعف

فالتعرف على العمليات والإجراءات الناجحة والمطابقة للتقويم يساعد في تحديد المساحات التي تحتاج إلى عمليات التحسين وبالشكل الذي سيعزز من إمكانية المدير في الاستمرار وتحقيق النجاح في إدارة العمليات المختلفة للوحدة الاقتصادية وتطويرها فضلاً عن تحديد العمليات التي لم تقابل التوقعات.

ب. التحرك الاستراتيجي

الإقرار بضرورة أو عدم ضرورة إجراء توسيع أو تقليص في الأداء وهل ينبغي إجراء التغييرات في بعض العمليات ذلك لأن عملية تقويم الأداء ما هي إلا لفحص واتخاذ المواقف اللازمة التي تعمل على تعزيز وتغطية قيمة المنظمة.

¹ صلاح مهدي حواد، دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة (2004

– 2008)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلّد 7، العدد 28، 2011، ص13

² المرجع نفسه، ص14، بتصرّف

ج. تحليل الأنشطة في المستويات الاستراتيجية

حيث يساعد قياس الأداء الاستراتيجي على تحقيق الاتجاه النظامي لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية، بالإضافة إلى تتبع الأهداف ومدى تحققها في المستوى الوظيفي.

د. تحليل الموارد والمنافع

فالأداء الاستراتيجي يعكس درجة التطابق والانسجام بين أهداف التنظيم وخطته الاستراتيجية؛ وعليه فهو يوجّه قرارات الشركة باتجاه تدعيم الأنشطة الأكثر إنتاجاً ومحاولة الاهتمام بالأنشطة التي تعرف ضعفاً في أدائها، وبالتالي تخصيصاً أمثلاً للموارد داخل الشركة وتوجيهها استراتيجياً.

المطلب الثاني: مراحل عملية قياس الأداء الاستراتيجي

إنّ عملية قياس الأداء الاستراتيجي -وكغيرها من عمليات القياس- تحتاج إلى منهجية مناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة، فدقّة نتائج القياس تتوقّف على مجموعة من الشّروط، وعموماً يمكن التدرّج في منهجية قياس الأداء الاستراتيجي وفق المراحل التالية¹:

1. تحديد الأهداف

للتعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف المحددة لها يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للوحدة الاقتصادية كمّاً ونوعاً، ضمن الخطة المرسومة والمدة المحددة لها، بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عن سير النشاط؛ وعليه فالأهداف الاستراتيجية التي يضعها صنّاع الاستراتيجيات المطبّقة في المؤسسة الاقتصادية يجب أن تكون أهدافاً منطقية يمكن الوصول إليها، بالإضافة إلى ضرورة كونها أهدافاً كميّة ومتجانسة؛ فلا يمكن في عملية قياس واحدة مقارنة أهداف بعيدة المدى مع ما تمّ تحقيقه في المدى القصير أو العكس.

2. تحديد معايير الكفاءة ومؤشرات الأداء

وتتمثل هذه المرحلة في تحديد نوع المقياس الذي يتم من خلاله قياس الأداء الفعلي، ويتمثل ذلك في تحديد المؤشرات وفق الأسس الكمية أو النوعية، حيث أن لكل وحدة اقتصادية ظروفها الخاصة التي تؤدي إلى إمكانية استخدام بعض المؤشرات، أو أنها تفرض استخدام تلك المؤشرات لأنها تتلاءم وطبيعة نشاطها ولأنها ستكون مؤشرات تعبر عن تقويم أداء الوحدة الاقتصادية. فالمؤشرات هي أهمّ الأمور التي يجب الاهتمام بها في عملية القياس، واختيار المؤشرات المناسبة هو المحدّد الأساسي لدقّة النتائج، ويُذكر أنّ ما يصلح لمؤسسة من مؤشرات قد لا يصلح لغيرها، غير أنّ هناك مؤشرات يمكن اعتمادها في كلّ المؤسسات والتي سنراها في المباحث الموالية.

¹ ربيع ياسين سعود، زيد ياسين سعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الاستراتيجي، مجلة الدنانير، المجلد 5، العدد 5، 2014، ص 9

3. تحديد الانحرافات وتفسيرها

ويقصد بها تحديد الانحرافات على ضوء الأهداف المحددة مسبقاً مع تفسير سبب تلك الانحرافات تفسيراً واضحاً، فقد يكون الانحراف كمياً بسبب أنّ الإنتاج لم يكن بالكميات المطلوبة، أو نوعياً بمعنى أنّ الوحدات المنتجة لا تتطابق مع المواصفات النوعية المحددة من قبل، أو أنّ يكون الانحراف زمنياً من خلال تخلف الإنتاج عن مواعيده المقررة، وقد يكون الانحراف قيمياً بسبب انخفاض قيم الكميات المنتجة والمباعة ولأسباب مختلفة، أو انحرافاً فنياً بسبب تخلف أساليب العمل، وكذلك يمكن أن يكون الانحراف توزيعياً، أي أنّ القيمة المضافة لم توزع توزيعاً عادلاً، كالأجور والعوائد الأخرى لعناصر الإنتاج وهذا طبعاً يؤثر على العدالة الاجتماعية في التوزيع. وهنا يفترض التعرّف على كفاءة الأداء في الوحدة الاقتصادية (بأقسامها المختلفة) من خلال التأكد بأنّها قد استخدمت مدخلاتها المادية والمالية والبشرية وغيرها استخداماً أمثلًا. وتتجلى أهمية ذلك على ضوء الحقيقة الخاصة بالندرة النسبية للموارد الإنتاجية في البلدان النامية.

4. تحديد مراكز الانحرافات

بعد أن يتم تحديد الانحرافات يجب تحديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن تلك الانحرافات في نطاق الأهداف المخططة والأهداف المتحققة فعلاً، ووضع الحلول والوسائل التي تسهم في التغلب على تلك الانحرافات والاختناقات مع اختيار الحل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

المطلب الثالث: النماذج التقليدية لقياس الأداء الاستراتيجي

يقصد بنماذج قياس الأداء الاستراتيجي تلك المنهجيات التي تعتمد على مجموعة من المراحل التي ذكرناها سابقاً، من تحديد للأهداف واختار للمعايير والمؤشرات وطرق مقارنة ذلك مع ما تحقّق فعلاً، وقد اعتمدت عدّة نماذج في هذا السياق، ومن هذه النماذج نذكر:

1. النموذج المالي التقليدي

ويتضمن هذا النموذج مجموعة من المقاييس تصبّ جُلّها في القدرة على تحقيق الأرباح وهي: العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية، التدفق النقدي الحر¹. وبالعودة إلى تحديد الأهداف؛ فمن المنطقي أنّ النموذج المالي يضع الأهداف المالية في صلب الاهتمام، وتتمّ عملية مقارنة النسب المالية والمجاميع المالية المحقّقة فعلاً مع الأهداف الموضوعية سلفاً، ويتمّ التعبير عن الأداء بنسب تحقيق الأهداف المالية.

¹ أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص 5

غير أنّ هذا النموذج لم يثبت الكفاءة المنتظرة باعتبار أنّ المقاييس السابقة لا يمكن الاعتماد عليها فيما يخصّ القيمة الاقتصادية للمنظمة، وعليه تتجه معظم المنظمات إلى نماذج أخرى تأخذ بعين الاعتبار المقاييس النوعية.

2. نموذج أصحاب المصلحة

يعرّف أصحاب المصلحة على أنّهم "الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بنشاط وأهداف المنظمة"¹، ويعتمد هذا النموذج على منهجية محدّدة تقوم على وضع مؤشّرات لكلّ فئة من أصحاب المصالح لتحديد كيفية أداء المنظمة، هذه المقاييس من شأنها أن تحدّد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح، وعلى الإدارة العليا أن تضع واحدًا أو أكثر من المقاييس البسيطة لكلّ فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتمامهم².

3. نموذج المقارنة المرجعية

يعتمد هذا النموذج على تحديد العوامل التي تمكن المنظمات من تفعيل قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين (تستلزم المقارنة هنا مع المؤسّسات الرائدة في نفس مجال النشاط) وفق عدد من المجالات المتمثلة في التركيز على: الزبون، الجودة، الموارد وتحقيق القيمة)³. ويمكن تلخيص منهجية هذا النموذج وفق ما يلي⁴:

أ. التخطيط

قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق لأهداف العملية، وهذا بتحديد كمّ ونوع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة وكذا الجوانب التي يجب تحسينها. ويكون التخطيط كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ثمّ مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون النتيجة وجود فجوة في الأداء والتي تحاول المنظمة سدّها. كما يجب أن يُبنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للمؤسّسة المرجعية أو للشريك الذي يتم إجراء المقارنة معه، وكذا مراعاة الإختيار الجيد للمؤسّسة المرجعية بما يتوافق واعتبارات المؤسسة كنوع النشاط، ومجال الصناعة والإستراتيجية المتبعة؛ كل هذا يسهل من عملية المقارنة ويعطي نتائج إيجابية، كما يمكن المؤسسة من الحصول على نقاط قوتها وضعفها.

¹ R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, "Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success" University Press New Haven & London, 2007, p48

² أكرم محسن الياسري، علي كريم الحفاجي، ظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص5

³ أحمد سليمان محمد الجرجري، مرجع سابق، ص16

⁴ صالح بالاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحصنة / المرعي، مجلة

أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، 2013، ص6

ب. تقييم الأداء

تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوماً أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح). من هنا يتجلى دور المقارنة المرجعية في تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، ومنه فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها. ومن مزايا استخدام المقارنة المرجعية في هذه الخطوة كذلك، هو أنها تساعد المقيّم في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

ج. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إنّ قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، انطلاقاً من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة، يؤدي إلى كشف اختلالات، وهذا ما يتطلب من المقيّم أن يتّخذ حلولاً وإجراءات تصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء. إنّ نجاح هذه الخطوة متعلّق بالمعلومات المتدفّقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية وهو توفير القدر الكافي من المعلومات والتي يكون مصدرها الشريك الذي تم إجراء المقارنة معه. ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعّال من الاتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت.

4. نموذج لجنة المعايير المحاسبية الإدارية الأمريكية

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع نموذج شامل لتقويم الأداء وأوصت فيه باختيار الوحدة الاقتصادية لمقاييس الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والاستراتيجية التي تتبعها ويتكون هذا النموذج من ستة مجموعات رئيسية لمقاييس تقويم الأداء هي¹:

أ. المجموعة الأولى: المقاييس البيئية: يجب أن تكون الوحدة الاقتصادية على علم تام بمسؤولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها للموارد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات الوحدة.

ب. المجموعة الثانية: مقاييس السوق والمستهلك: لقد أصبح رضا الزبون من أهم اهتمامات الوحدة سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة أو الخدمة وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة

¹ سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص12

وبالتنوع الذى يرغبه، ويتوقف ذلك على طبيعة الزبائن واختلاف الأسواق ومجموعات الزبائن، ولهذا يجب على الوحدة أن تحدد مقاييس الأداء التى تقيس طبيعة الزبون واختلاف الأسواق ومجموعات الزبائن، ولهذا يجب على الوحدة أن تحدد مقاييس الأداء التى تقيس المؤشرات بناءً على تقسيم السوق إلى قطاعات، سواء على أساس جغرافى أو على أساس مجموعات الزبائن لتحديد الربحية، سواء لكل قطاع أو لكل زبون أو لكل منطقة جغرافية على حدى.

ج. المجموعة الثالثة: المقاييس التنافسية: يجب على الوحدة أن تعرف أحوال منافسيها وتدرسها وتتوافر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التى يتمتع بها المنافسون وكذلك عن العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التى يستخدمونها وإذا تجاهلت الوحدة هذه المعلومات فإن الوحدة لا تشعر بمنافسيها إلا بعد أن يصبحوا أقوىاء.

د. المجموعة الرابعة: مقاييس التشغيل الداخلية: أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والزبائن ولهذا فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة و بأقل تكلفة وفى الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية ويجب أن تحدد الوحدة الاقتصادية إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية.

هـ. المجموعة الخامسة: مقاييس أداء الموارد البشرية: إن رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا الزبائن ويجب أن يشعر العاملون بالرضا لكي تستمر الوحدة الاقتصادية وتحقق أهدافها الاستراتيجية.

و. المجموعة السادسة: المقاييس المالية: هناك العديد من المقاييس المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء الوحدة مثل معدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية والقيمة الاقتصادية المضافة وغيرها.

5. الانتقادات الموجهة للنماذج التقليدية

بالإضافة إلى العيوب التى أظهرها تطبيق المقاييس المالية، تعرضت النماذج الأخرى كذلك لبعض الانتقادات نلخصها في¹:

كـ مقاييس تقويم الأداء التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة مالية تاريخية وبالتالي فان القرارات التى تبنى عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.

لـ تتميز مقاييس تقويم الأداء التقليدية بالبطء الشديد فى مواجهة الوحدات المنافسة تجاه الحركة السريعة والمتقلبة لأسواق المنتجات.

¹ سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص 10

كـتعتبر مقياس تقويم الأداء التقليدية عن الأداء في الماضي إذ أنّ المؤشرات التي ساد استخدامها واستهدفها الإدارة العليا مثل القيمة المضافة الاقتصادية وصافي الربح والعائد على الاستثمار تعكس أحداث ماضية ومن ثم فهي لا ترتبط كثيرا بالأحداث الحالية والتي يتوقع أن تؤثر في تطوير الأداء في المستقبل.

كـاستخدام مقياس تقويم الأداء التقليدية يؤدي الى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل.

كـاعتماد مقياس تقويم الأداء التقليدية يؤدي الى النقص في المعلومات والتي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أي قد تقوم مقياس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء والذي يؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة.

كـاستخدام مقياس تقويم الأداء التقليدية يعد نظاما أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع الزبائن والعمليات الداخلية وعمليات التعلم والنمو.

كـتؤدي مقياس تقويم الأداء التقليدية الى عدم وضوح العلاقة بين الأداء ومسببات نتائج الأداء.

كـوجود انتقادات موجهة الى المعايير المالية لقياس كفاءة الأداء من وجهة نظر الاطراف الخارجية (المستثمرين الحاليين والمرتبطين) حيث تشير الى عدم رضاها عن إصدار تقارير مالية تقليدية تمثل بحقيقتها أداء ماضيا فمتطلباتهم تتمثل بمعلومات مالية وغير مالية تساعدهم في التنبؤ بالأداء المستقبلي للوحدات الاقتصادية المستثمر بها والمتعلقة بـ(درجة رضا الزبائن عن منتجاتها وخدماتها، سرعة انتقال المنتجات الجديدة من مرحلة التطوير الى الانتاج الفعلي والتسويق التي ستكون أكثر مساعدة للمحللين والمستثمرين عن رسم صورة عن الأداء الحالي والمستقبلي والتي تخفف من مخاطر الاستثمار).

المطلب الرابع: نموذج بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Scorecard**

كان قياس الأداء الاستراتيجي محور اهتمام منظمات الأعمال، ونظرا للنقائص التي عرفها تطبيق النماذج التقليدية لقياس الأداء؛ ظلّ تطوير نماذج القياس شغلا شاغلا للمفكرين في مجال العلوم الإدارية، وهذا ما نتج عنه ظهور نموذج جديد هو نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

يُعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أهمّ نماذج قياس الأداء الاستراتيجي، وقد تمّ وضع بطاقة الأداء المتوازن من قبل أساتذتين في جامعة هارفارد وهما Norton & Kaplan سنة 1992، هذه البطاقة هي أداة للرقابة

الاستراتيجية على أساس دراسة مقاييس الأداء التي تستخدمها مختلف الشركات متعددة الجنسيات. وهي تسلط الضوء على عوامل النجاح الرئيسية لمنظمات الأعمال وتجمّعها في أربع أبعاد¹.

ويعرّف Norton & Kaplan بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إطاراً جديداً لقياس أداء المنظمة يستخدم للتغلب على القيود الناتجة عن استخدام المقاييس المالية فقط، وذلك من خلال استخدام عدّة مقاييس تساعد في توليد القيمة²، من خلال الاستثمار في³: **المنظور المالي** (المقاييس المالية التقليدية)، **منظور العملاء** (التميز التشغيلي، العلاقات مع العملاء، المنتجات الرائدة)، **العمليات الداخلية** (إدارة العمليات، وإدارة العملاء، وإدارة الابتكارات، وإدارة العمليات التنظيمية والاجتماعية) و**التعلم والنمو** (رأس المال البشري ورأس المال المعلومات ورأس المال التنظيمي).

وعليه فبطاقة الأداء المتوازن هي نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي يشتمل—بالإضافة إلى الأبعاد المالية التقليدية—: الحصة السوقية للشركة، التغييرات غير ملموسة في الأصول مثل براءات الاختراع أو الموارد البشرية، المهارات والقدرات، رضا العملاء، وابتكار المنتجات والإنتاجية والجودة وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، ومعظم هذه الإجراءات تتطلب بيانات أولية أو بالأحرى معلومات استراتيجية⁴.

2. التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

مرّت بطاقة الأداء المتوازن منذ ظهورها بعدّة مراحل، قام خلالها المفكّرون في العلوم الإدارية بتسليط الضوء على هذا النموذج، وهذا ما أنتج زخماً كبيراً من المنشورات حول هذا الموضوع يمكن أن نوردتها في الشكل الموالي.

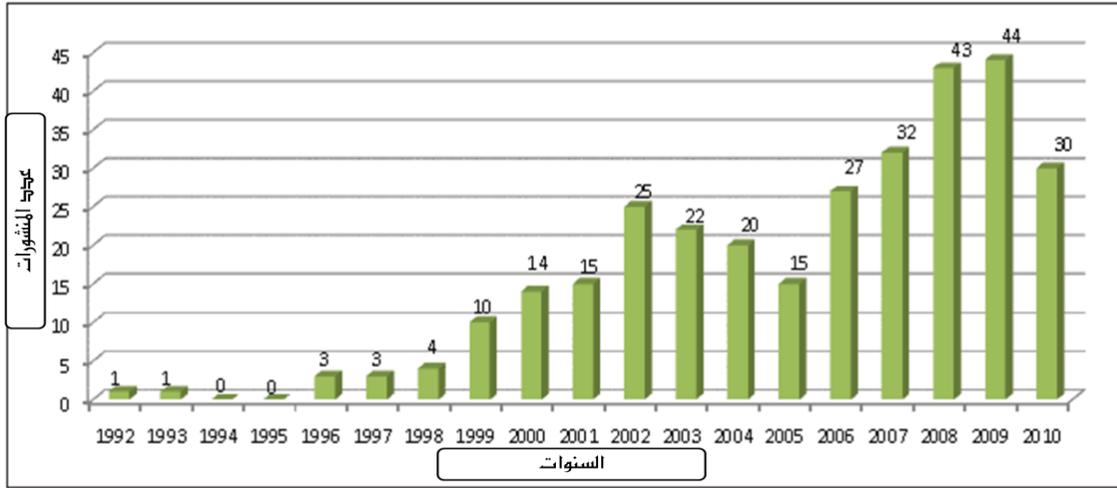
¹ Zair Wafia, **Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients »**, Revue des Sciences Economiques et Gestion et des Sciences Commerciales, université de Msila, vol 9, 2013, p2

² Kaplan, R.S. and Norton, D.P., **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, Boston, 1996, p7

³ Bernard Marr, **Strategic Performance Management Leveraging and measuring your intangible value drivers**, Elsevier Ltd, 2006, p65

⁴ Robert B. Carton, Charles W. Hofer, **Measuring Organizational Performance Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research**, Edward Elgar Publishing, 2006, p42

الشكل رقم 25: عدد المنشورات حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن



Source: Lucía Clara Banchieri, Fernando Campa Planas, Maria Victoria Sánchez Rebull, **What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard?**, Zb. rad. Ekon. fak. Rij, vol. 29, sv. 1, 2011, p12

ويعبر هذا الشكل عن العدد المتزايد للمنشورات التي تناولت موضوع بطاقة الأداء الاستراتيجي، وهو ما يعبر عن صمود هذا النموذج على خلاف النماذج التقليدية السابقة. ويمكن تلخيص المراحل التاريخية التي مرّ بها هذا النموذج فيما يلي¹:

أ. مرحلة ظهور وتبلور المفهوم: كانت البداية سنة 1992 حين عرّف Norton & Kaplan نموذجا لمجموعة من المؤشرات قدّمت نظرة شاملة للشركة لأنها لم تقتصر على المؤشرات الاقتصادية والمالية فحسب، ولكن على المؤشرات التي تقيس أداء الأصول غير الملموسة للمنظمة. وقد تم اختيار أربعة منظورات بالضبط: المالي، العملاء، العمليات التجارية الداخلية والتعلم والنمو.

ب. مرحلة شرح المنهج: سنة 1993، تمّ تحسين النموذج بوضع الأهداف والتدابير التي يجب أن يتم من خلالها إنشاء BSC وفق استراتيجيات المنظمة. التعديل الثالث كان بداية من 1996، وقد جاء بعد بدء تطبيق النموذج في المؤسسات، وكان محور التعديل هو عدم الاكتفاء بشرط توافق الأهداف والتدابير مع استراتيجيات المؤسسات؛ بل توافقتها مع بعضها البعض وفق علاقة سببية. مع هذا التعديل أعاد Norton & Kaplan تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنّها نموذج يترجم رسالة المنظمة واستراتيجياتها في مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر إطارا استراتيجيا للقياس.

¹ Lucía Clara Banchieri, Fernando Campa Planas, Maria Victoria Sánchez Rebull, **What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard?**, Zb. rad. Ekon. fak. Rij, vol. 29, sv. 1, 2011, p7, 8

ج. مرحلة الخرائط الاستراتيجية: سنة 2004 قدّم Norton & Kaplan مساهمة جديدة سمّيت بالخريطة الاستراتيجية المعرّفة لاستراتيجيات المنظّمة وأهدافها ومؤشّرات القياس وتشرح العلاقات السببية بينها داخل الوحدات الاقتصادية. لتصبح الـBSC والخرائط الاستراتيجية سنة 2006 من الأدوات الرئسية لوصف سير استراتيجيات المنظّمة. سنة 2008 اقترح Norton & Kaplan نموذجاً لتطبيق الـBSC ضمن المستوى الوظيفي لمنظّمات الأعمال سميها: التنفيذ المتدرّج، وقدّما سنة 2010 إطاراً يحدّد دور الحوافز في ذلك. وتجرّد الإشارة إلى أنّ استخدامات بطاقة الأداء المتوازن غير موحّدة بين منظّمات الأعمال؛ ويعزى ذلك للنظرة المختلفة لهذه الأداة من طرفها، وهو ما جعل كلّ مرحلة من المراحل السابقة تعبّر عن جيل معيّن من أجيال البطاقة كما يلي¹:

كـ BSC I: يُنظر إلى بطاقة الأداء المتوازن هنا على أنّها إطار محدد متعدد الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي الذي يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بمنهج استراتيجي؛

كـ BSC II: هذا الصنف يصف الخطّة الاستراتيجية باستخدام العلاقة بين السبب والنتيجة؛

كـ BSC III: هنا ننظر للبطاقة باعتبارها أداة مساعدة على تنفيذ النهج الاستراتيجي من خلال تحديد الأهداف وخطط العمل والنتائج وربطها بالمؤشّرات.

3. منهجية نموذج بطاقة الأداء المتوازن

يقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي على مجموعة من الخطوات يمكن تلخيصها في²:

أ. تطوير استراتيجية المؤسسة: وللقيام بهذه الخطوة اقترح Norton & Kaplan ثلاث مداخل هي:

كـ السياق الداخلي: هذا المدخل يشمل جميع المعلومات التي تصدر من نظام الرقابة الاستراتيجية الداخليّة، وهي المعلومات التي تعطي انطبعا على سير الأنشطة والعمليات الداخليّة في المؤسسة.

كـ السياق الخارجي: يختلف هذا المدخل عن المدخل الأوّل في مصدر المعلومات وموضوعها، حيث تُعنى معلومات هذا المدخل بالبيئة الخارجية للمؤسسة، وهو ما يشمل أساساً معلومات المنافسين.

كـ السياق الاستراتيجي: هذا المدخل يُعنى بالمتاورات الاستراتيجية، أي التغييرات التي يجب أن تطرأ على الاستراتيجيات التي تمّ إقرارها في المؤسسة، وهنا تظهر أهميّة مرونة العمليات والوظائف داخل المؤسسة في الاستجابة لهذه التغييرات.

¹ Petera Petr, Wagner Jaroslav, Menšík Michal, **Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard – An Empirical Study**, Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 4, December 2012, p4

² Lucía Clara Banchieri et al, op.cit, p8

ب. وضع الخريطة الاستراتيجية وإنشاء الـBSC: هنا يتم إنشاء الـBSC وهذا عن طريق تحديد الأبعاد الاستراتيجية فيها من الجوانب المالية، العمليات الداخلية، العملاء والنمو والتعلم، ويتم تحديد مؤشرات قياس كل بُعد من هذه الأبعاد، كما يتم تحديد المؤشرات غير الكمية (التوعية)، بالإضافة إلى وضع الخريطة الاستراتيجية التي يتم مقارنة الأهداف المرجوة من المؤسسة مع ما تم تحقيقه، مع توضيح ما تم المبادرة به لتحقيق ذلك.

ج. ربط الخريطة الاستراتيجية مع الموارد: يتم من خلال هذه الخطوة إعداد ميزانية لكل الاحتياجات التي يستلزمها القياس، وكذا تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية التي تقوم على العملية.

د. ربط عملية القياس باليقظة الاستراتيجية: هنا يتم توضيح نتائج القياس وتخزين وتحليل المعلومات المتأتية من العملية، بالإضافة إلى عقد الاجتماعات لإعادة النظر في فعالية الاستراتيجيات المتبعة، وتحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية، كما يتم تفسير هذه الانحرافات والخروج بتوصيات في ذلك.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ نماذج قياس الأداء الاستراتيجي في منظمات الأعمال مرّت بتطوّرات عديدة، حيث بدأت بتبني مؤشرات ومعايير تقوم على الأسس المالية باعتبارها البعد الأهمّ في أبعاد الأداء، غير أنّ هذه النماذج أثبتت بعدها عن واقع البيئة المحيطة بالمؤسسات ومدى تأثيرها على أنشطة المنظمات، وهو ما جعل الانتقادات الموجهة لها تؤسّس لنماذج أخرى لعلّ أهمّها هي بطاقة الأداء المتوازن، هذه الأخيرة، ومن خلال منهجيتها المنطقية وشمولية مؤشّراتها؛ استطاعت أن تصمد في وجه الانتقادات وأثبتت نجاعتها في تحديد الأبعاد غير المالية للأداء، ولعلّ أهمّ ما يميّز هذه البطاقة اليوم هو تطويرها واستجابتها للتطوّرات المستمرة على المفاهيم المتعلقة بأبعاد الأداء.

المبحث الثالث: أبعاد الأداء الاستراتيجي ومؤشرات قياسه وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن

أشرنا سابقاً إلى أنّ نموذج بطاقة الأداء له منهجية معيّنة لاتباعها، وذلك للوصول إلى مستوى عالٍ من الدقة في النتائج، وتطبيق النموذج يستلزم معرفة الأبعاد التي يتمّ الارتكاز عليها في عملية القياس، وهي الأبعاد التي أخذت ميزة التوازن باشتغالها على المنظورات المالية وغير المالية، علاوة على ذلك تستلزم منهجية النموذج التحديد الدقيق للمعايير والمؤشرات التي يجب الاعتماد عليها في كلّ بعد؛ كلّ هذا سنحاول مناقشته في هذا المبحث.

المطلب الأوّل: أبعاد الأداء الاستراتيجي

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أهمّ المداخل لقياس الأداء الاستراتيجي، وتتضمن أربع منظورات رئيسية أجمع عليها المنظرون في العلوم الإدارية، وهو ما بناه Norton & Kaplan سنة 1992، هذه الأبعاد نوجزها في:

1. المنظور المالي Financial Perspective

لم يتغاضى Norton & Kaplan عن الحاجة التقليدية للمعطيات المالية، فالبيانات الزمنية والتمويلية الدقيقة لها الأولوية دائماً وعلى المدراء التأكيد على توفرها، ويعكس المنظور المالي قياس استمرارية الوحدة الاقتصادية وفق مقاييس مثل نموّ المبيعات والأرباح التشغيلية والعائد على رأس المال والتدفقات النقدية وغيرها¹. وتمثّل نتائج هذا المنظور مقياساً للوقوف عند مستوى الأرباح المحقّقة لاستراتيجية الشركة من خلال خفض مستويات التكاليف، وتعدّ الأهداف المالية محور تركيز أهداف مقياس المنظورات الأخرى للبطاقة، وعليه يعدّ هذا المنظور المحصّلة النهائية لكلّ التغيّرات والتحليلات التي تتمّ فيها والتي قد تكون في شكل تعظيم للربحية². ويجب أن يجيب المنظور المالي على عدد من الأسئلة في شكل³:

☞ ما هي الأهداف المالية التي يجب على المنظمة الوصول إليها؟

☞ ما الذي يساعد المنظمة على الوصول إلى هذه الأهداف؟

☞ ما هو نوع الأرباح والإيرادات التي يجب على المنظمة تحقيقها؟

¹ علاوي، خضير مجيد، قياس الأداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية)، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 2، 2015، ص8

² صالح إبراهيم الشّعباني، المنظور الاستراتيجي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن محاسبياً وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 4، العدد 4، 2011، ص7، 8

³ Mohan Nair, **ESSENTIALS of Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, Inc, 2004, p20, 21

وأهم ما يمكن طرحه فيما يخص المنظور المالي هو: ما هي الأهداف التي يجب على المؤسسة الوصول إليها لتحقيق محاور استراتيجيتها؟ ويعتبر هذا البعد بالغ الأهمية لأنه يعكس جزءاً هاماً من المبادرات في الأبعاد الأخرى¹، غير أنه لا يعبر عن الأداء الاستراتيجي ككل، وهذا جوهر الفكرة المطبقة في بطاقة الأداء المتوازنة.

2. منظور الزبائن (العملاء) Customer Perspective

يحتلّ الزبائن اليوم المرتبة الأولى في تحقيق المنافسة السوقية، وعليه فمعظم الشركات تعتمد على وضع متطلبات زبائنها في قلب استراتيجيتها، والسؤال الجوهرى في هذا المنظور هو: ما هي الأهداف المحورية التي تركز على العملاء وتساعد على تطبيق استراتيجيات المنظمة، ويبدأ هذا البعد من مجموعة من الأسئلة في شكل²:

☞ ماهي السوق المستهدفة من قبل المنظمة؟

☞ من هم عملاء المنظمة ومن هم من ليسوا عملاءها؟

☞ ما هي قيمة العملاء في تصوّر المنظمة؟

☞ ما هي الأهداف التي تطمح المنظمة إلى وصولها فيما يتعلّق بالأسواق؟

ويحتوي هذا المنظور على عدّة مقاييس منها³:

أ. **الحصة السوقية:** تعدّ الحصة السوقية إحدى المقاييس المستخدمة في تقييم المنافسة الحالية، وتقاس على أساس نسبة مبيعات الشركة إلى المبيعات الكلية للسوق.

ب. **الاحتفاظ بالزبائن الحاليين:** يعدّ من المبادرات التي تحافظ أو تزيد الحصة السوقية، باعتبار أنّ الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أسهل من إقناع زبائن جدد، ويتمّ عن طريق إرضائهم.

ج. **كسب الزبائن:** يمثلّ هذا المقياس قدرة الشركة على زيادة زبائن جدد، يقاس بنسبة المبيعات للزبائن الجدد من المبيعات الكلية خلال مدّة معيّنة، ومن خلال معدّل إيرادات الزبائن الجديد إلى مصاريف البحث عن الزبائن.

د. **رضا الزبائن:** يتمّ هنا التركيز على قياس نظرة الزبائن إلى المنتجات والخدمات التي تقدّمها لهم الشركة فضلاً عن بيان المشاكل التي يواجهونها عند التعامل مع الشركة.

3. منظور العمليات الداخليّة Internal business Process Perspective

يركّز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تعمل على خلق قيمة الزبائن، فتضاف إلى بعد الزبائن وإلى

¹ Paul R. Niven, **BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Sons, Inc, 2002, 17

² Mohan Nair, op.cit, p22

³ صالح إبراهيم الشّعباني، مرجع سابق، ص8

البعد المالي عن طريق زيادة قيمة السهم، ويعتمد هذا البعد على الأداء المرجعي (Benchmarking) في تحسين عمليات التشغيل، وعلى إعادة الهندسة (Reengineering) لإجراء التغيير الجوهري، وإعادة تصميم المقاييس الأساسية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة في إرضاء الزبون، ويتضمن هذا البعد ثلاث عمليات:

- عملية الابتكار The innovation Process

- عملية التشغيل The Operation Process

- خدمة ما بعد البيع Post Sales Service

وعلى غرار الأبعاد الأخرى؛ فمقاييس منظور العمليات الداخلية تتضمن الإجابة على الأسئلة التالية¹:

كَمَا هِيَ قَدْرَاتُنَا الْجَوْهَرِيَّةُ وَمَجَالَاتُ الْبِرَاعَةِ التَّشْغِيلِيَّةِ؟

كَمَا فِي أَيِّ الْعَمَلِيَّاتِ يَجِبُ عَلَيْنَا أَنْ نَكُونَ الْأَفْضَلَ لِكَسْبِ الزِّيَانِ؟

كَمَا هِيَ الْأَنْشِطَةُ الْدَاخِلِيَّةُ الَّتِي نَحْتَاجُهَا لِلْحِفَاظِ عَلَى الْكِفَاءَاتِ؟

ويسمح قياس هذا البعد بمعرفة المديرين لكيفية تشغيل أعمالهم سواء كانت على مستوى المنتجات أو الخدمات التي تتوافق مع متطلبات الزبائن. وينبغي أن تنشأ مقاييس الأداء في العمليات الداخلية لتشغيل المنظمة مع أثرها الكبير على الزبون من خلال: دورة الزمن، الجودة، مهارات الموظفين والانتاجية، وينصح بتحليل العمليات والكفاءات التي تتسم بالتفوق ثم تطوير مقاييس لتتبع أدائهم في باقي العمليات².

4. منظور التعلّم والنموّ Learning and Growth Perspective

يحدّد هذا المنظور البنية التي يجب على الشركة بناءها من أجل النموّ والتحسين على المدى الطويل، إذ أنّ ظروف المنافسة تحتم على الشركات اعتماد التحسين المستمرّ بهدف تحسين قيمة الزبون حامل الأسهم. ويشمل النموّ والتعلّم ثلاثة عناصر أساسية هي: الأفراد والنظم والإجراءات إذ من خلال الأبعاد الثلاثة الأخرى يتمّ اكتشاف الفجوات بين القدرات المتاحة وبين ما يجب توفيره لتحقيق هذه الأهداف من أداء متميّز. ولتقليص هذه الفجوة يجب تهيئة الكوادر البشرية ذات المهارة العالية وتعزيز نظم المعلومات وتقنياتها والترتيب الملائم لإجراءات العمل، وهذا يمثّل الأهداف المنفصلة لمنظور التعلّم³.

¹ Mohan Nair, op.cit, p20

² جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، مرجع سابق، ص16

³ صالح إبراهيم الشّعباني، مرجع سابق، ص9

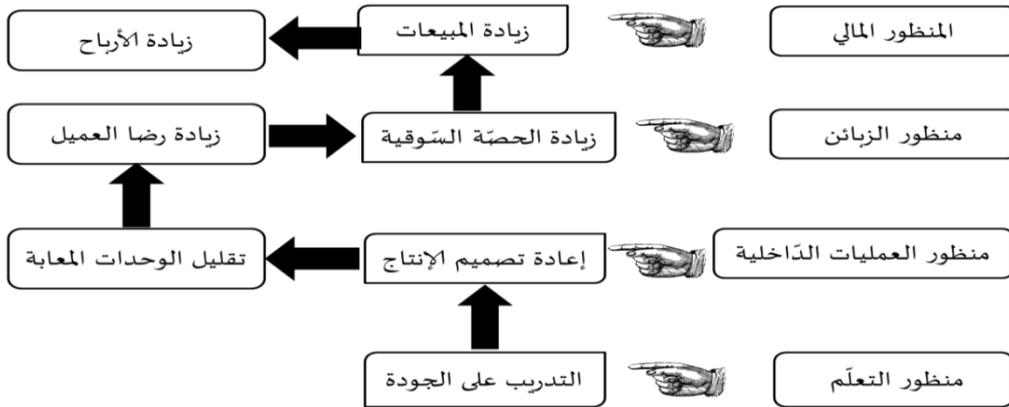
ويقوم هذا المنظور على أداء الإدارة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية¹:

أ. رضا العاملين: إن رضا العاملين يمكن أن يقاس عن طريق مقاييس خاصة تمثل استطلاعات للرضا، والتي يمكن تبويبها في ستة مصادر رئيسية هي (الحوافز وفرص الترقية المتاحة للعاملين ونوعية المهام الوظيفية ونمط الاشراف وظروف العمل وأخيرا العلاقات مع مجموعة العمل).

ب. المحافظة على العاملين: يعدّ معدّل دوران العمل من أهمّ مقاييس هذا الجانب إذ كلّما ارتفع هذا المعدّل كلّما دلّ ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالإدارة.

ج. انتاجية العاملين: إنّ مقاييس انتاجية العاملين تتمثّل في مدى قدرة العاملين على إنجاز العمل ضمن معايير التكلفة، الزمن والجودة.

الشكل رقم 26: العلاقة السببية في محاور بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث



المصدر: جنان عبد العباس باقر الدليمي، عباس علوان شريف، خالد عباس الياسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية في الشركة الفرات العامة للصناعات، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 8، العدد 33، 2012، ص6، بتصرّف

المطلب الثاني: مؤشّرات قياس الأداء الاستراتيجي وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن

عرف نموذج بطاقة الأداء المتوازن تطويرات وتحسينات مهمّة عليه منذ وضعها سنة 1992، وانتقالا من الجيل الأول إلى الجيل الثالث من البطاقة مسّت هذه التحسينات أهمّ مكوّنات النموذج وهي المؤشّرات التي تقيس كلّ بُعد من أبعاده، هذه المؤشّرات سنقوم بتوضيحها في هذا المطلب.

وتجدر الإشارة إلى أنّ قياس الأداء الاستراتيجي حسب منهجية بطاقة الأداء الاستراتيجي يستوجب أولاً تحديد معايير يتمّ من خلالها تحديد الأهداف المخطّط للوصول إليها، وكذا المبادرات والإجراءات التي تمّ اتخاذها في سبيل الوصول إلى هذه الأهداف، وفي الأخير وضع المؤشّرات المناسبة لما يُراد قياسه.

¹ أحمد فؤاد ملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي-إربد)، مجلّة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، 2015

1. مؤشرات قياس المنظور المالي

عرفت المؤشرات المالية اهتماما بالغا من منظمات الأعمال في السابق، لكن ومع تغيّر شروط المنافسة أصبحت هذه المؤشرات تحظى باهتمام أقلّ، ذلك للنتائج التي أظهرت تضليل هذه المؤشرات في كثير من القياسات فيما يتعلّق بالأداء، هذا وتكتسي هذه المؤشرات أهميتها من العلاقات السببية بينها وبين المؤشرات الأخرى. ومن الضروري الإشارة إلى أنّه وفي إطار نموذج بطاقة الأداء المتوازن يجب تحديد ما هو مهمّ من المؤشرات المالية، وتفادي الاسهاب في الاعتماد على عدد كبير منها. ومن أهمّ مؤشرات المنظور المالي ما نوضّحه فيما يلي:

الجدول رقم 05: مؤشرات المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن

مؤشرات المنظور المالي			
● إجمالي التكاليف	● القيمة المضافة لكلّ عامل	● العائد من المنتجات الجديدة	● إجمالي الموجودات
● معدّل الائتمان	● معدّل النموّ المركّب	● العائد على حقّ الملكية	● القيمة السوقية المضافة
● المطلوبات	● المطلوبات إلى حقّ الملكية	● إجمالي الموجودات لكلّ عامل	● العائد على الاستثمار
● القيمة السوقية	● معدّل دوران الدّم المدينة	● نسبة الرّبح من إجمالي الموجودات	● الدّخل الصافي
● سعر السوق	● القيمة الاقتصادية المضافة	● العائد على إجمالي الموجودات	● الرّبح لكلّ عامل
● مزيج المتعاملين	● التدفق التّقدي	● العائد على رأس المال العامل	● العائد لكلّ عامل

Source: Paul R. Niven, op.cit, p119

ويمكن تقسيم المؤشرات المالية في بطاقة الأداء المتوازن إلى ستة أقسام هي¹:

أ. **مؤشرات السيولة**: تشير هذه المؤشرات إلى قدرة المنظّمة على تلبية إلتزاماتها على المدى القصير وعادة ما يكون ذلك لمُدّة سنة واحدة، وتعتمد نسب السيولة عموما على العلاقة ما بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة. ويتمّ فحص السيولة بدراسة نسبة التداول التي تحسب وفق المعادلة:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{(الموجودات المتداولة)}}{\text{(المطلوبات المتداولة)}}$$

ونسبة السيولة السريعة التي تحسب وفق المعادلة:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{(الموجودات المتداولة - المخزون السلعي)}}{\text{(المطلوبات المتداولة)}}$$

ب. **مؤشرات الرفع المالي**: تشير هذه التّسب إلى استخدام أموال الدّيون من قِبل المنظّمة، والرفع المالي مرتبط بهيكل تمويل الشركة فكلّما زاد الاعتماد على المصادر الخارجية للتمويل تزداد درجة الرفع المالي، ويصبح الرفع المالي

¹ وائل محمّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 179-182

فقالا إذا استطاعت الشركة استثمار الأموال المقترضة بمعدل عائد يزيد عن تكلفة الأموال المقترضة، وإذا لم تنجح الشركة في ذلك فإنها ستعرض لخطر أكبر وتحقق خسارة أكبر.

$$\text{نسبة التداول} = (\text{الزيادة في الأرباح}) / (\text{إجمالي الديون})$$

ج. مؤشرات معدل الدوران: ويشار إليها أيضا بنسب النشاط، أو نسب إدارة الموجودات، وتقيس كيفية الاستخدام الكفء للموجودات من قبل المنظمة، وتستند هذه النسب إلى أساس العلاقة ما بين مستوى النشاط ومستوى الموجودات المختلفة. ونسب الدوران المهمة هي النسب التالية:

معدل دوران المخزون

$$\text{معدل دوران المخزون السلعي} = (\text{تكاليف البضاعة المباعة}) / (\text{متوسط المخزون السلعي})$$

معدل دوران الذمم المدينة

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = (\text{صافي المبيعات}) / (\text{رصيد المدينين})$$

معدل دوران رأس المال العامل

$$\text{معدل دوران رأس المال العامل} = (\text{صافي المبيعات}) / (\text{متوسط رأس المال العامل})$$

معدل دوران الموجودات

$$\text{معدل دوران الموجودات الثابتة} = (\text{صافي المبيعات}) / (\text{صافي الموجودات الثابتة})$$

د. مؤشرات الربحية: تستخدم نسب الربحية للحكم على كفاءة استخدام المنظمة لموجوداتها. إنَّ الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس هذه النسب مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة. ومن أهم هذه النسب:

معدل العائد على الاستثمار

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = (\text{صافي الأرباح}) / (\text{مجموع الموجودات})$$

العائد على حق الملكية

$$\text{العائد على حق الملكية} = (\text{صافي الأرباح} - \text{توزيعات الأسهم الممتازة}) / (\text{صافي حقوق الملكية})$$

القيمة المضافة

$$\text{القيمة المضافة} = (\text{صافي الانتاج}) - (\text{الاستهلاك الوسيط})$$

هـ. نسب التقييم: تشير هذه النسب إلى كيفية تقييم أسهم المنظمة في سوق رأس المال، وطالما أنَّ القيمة السوقية للأسهم تعكس التأثير الموحد للمخاطرة والعائد فإنَّ نسب التقييم تعدَّ مقاييسا شاملة لأداء المنظمة، هذا وإنَّ نسب التقييم المهمة هي نسب الأسعار إلى الأرباح، ونسب القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

و. نسب النمو: وهي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنظمة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي، أو نمو الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، ومن هذه المؤشرات نمو المبيعات ونمو الدخل الصافي.

2. مؤشرات قياس منظور العملاء

بعد وضع المؤشرات المالية يتم التعامل مع مؤشرات أخرى لا تقل أهمية عن الأولى، وهي مؤشرات منظور الزبائن أو العملاء، وكثير هي المؤشرات التي تقيس منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن، وعلى غرار المؤشرات المالية؛ يجب على الإدارة أن تختار ما هو أساسي وينعكس إيجاباً على رضا العملاء وتحقيق النجاح، ومن المؤشرات الشائعة لقياس منظور العملاء ما نوضحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 06: مؤشرات منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن

مؤشرات منظور العملاء			
● رضا العملاء	● نسبة اكتساب عملاء جدد	● حجم المبيعات	● معدّل الاستجابة للإعلانات
● ولاء العملاء	● عدد الساعات المقضية مع العملاء	● معدّل حجم العملاء	● المبيعات السنوية لكلّ عميل
● الحصّة السوقية	● نسبة المبيعات إلى تكاليف التسويق	● ربحية العملاء	● عدد صفقات المبيعات
● شكاوى العملاء	● الشكاوى المعالجة من أول اتصال	● عدد الإعلانات	● نسبة العوائد من العملاء الجدد
	● نسبة الاحتفاظ بالعملاء	● المبيعات لكلّ قناة توزيع	

Source: Paul R. Niven, op.cit, p127

وفي الجمل، يمكن القول أنّ هناك أربع مؤشرات من بين تلك الموضحة في الجدول أعلاه والتي يُبنى عليها منظور العملاء، والتي تُعطي ربحية أكبر لبعد العملاء، ويمكن توضيح مضامينها كما يلي¹:

أ. رضا العملاء: يمثل رضا العملاء نتيجة للتقييم الذي يجريه هؤلاء لطبيعة التبادل بين ما تمّ إنفاقه وما تمّ الحصول عليه من كلّ عملية من عمليات التبادل الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدّمها المنظمة. وإنّ هذا الأمر يستند على تعاملات وتبادل تراكمي بمعنى أنّ العملاء تتولّد لديهم خبرة وتجربة فعلية عبر شراء متكرّر أو الحصول على خدمة في فترات زمنية مختلفة.

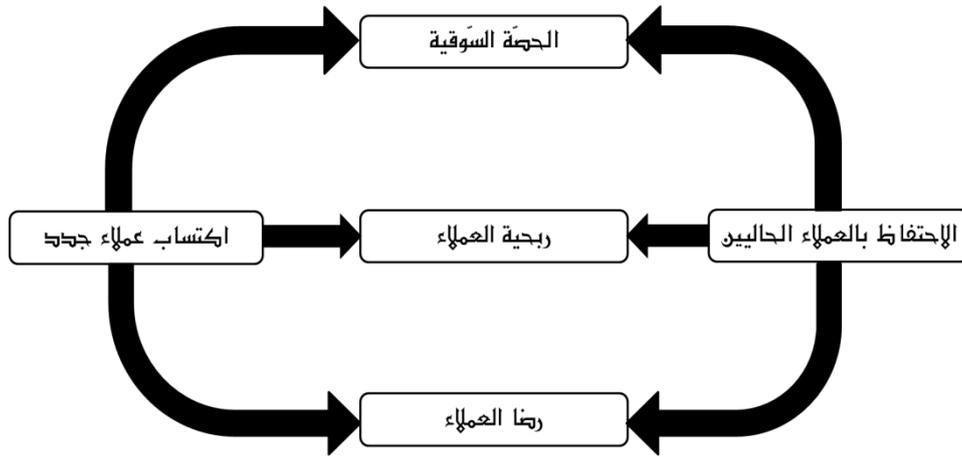
ب. اكتساب عملاء جدد: إنّ اكتساب عملاء جدد هو قدرة المنظمة على إضافة عدد جديد من العملاء للعملاء الحاليين، ويمكن أن يكون هذا المؤشر كنسبة بين العملاء الجدد والعملاء الحاليين، أو نسبة العملاء الجدد إلى إجمالي العملاء، ويعتبر هذا المؤشر بمثابة عامل النجاح طويل الأجل بالنسبة لمنظمات الأعمال.

¹ وائل محمّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 194-204

ج. قدرة الحفاظ على العملاء الحاليين: يمكن أن يقاس هذا المؤشر بنسبة من عدد العملاء الذين تُدام العلاقة معهم، ويرتبط هذا المؤشر ارتباطا كبيرا بالمؤشر الأول (رضا العملاء)، حيث كلما كان معدّل رضا العملاء كبيرا كلما كانت هناك قدرة أكبر على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

د. الحصّة السّوقية: تشير الحصّة السّوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في ذلك السوق، ويمكن أن تقاس بنسبة القيمة النقدية المحقّقة من بيع منتج معيّن إلى القيمة الكليّة لمبيعات ذلك المنتج في السوق.

الشكل رقم 27: المؤشرات الرئيسية لمنظور العملاء



المصدر: وائل محمّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 202

هذا وتجدر الإشارة إلى أنّ قياس منظور العملاء يجب أن يأخذ إطارا متوازنا مع مجمل المؤشرات المراد تحقيقها ومنها المؤشرات المالية، حيث توجد غالبا علاقة ارتباط إيجابي وقوي بين المؤشرات المالية ومنظور العملاء.

3. مؤشرات قياس منظور العمليات الداخلية

تشكّل العمليات الداخليّة حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية، ففي إطار مجمل هذه العمليات وتفصيلاتها تتجسّد قدرة وإمكانية المنظمة على الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف، وقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتعطي مؤشرات محدّدة لقياس هذا المنظور بعد العديد من التطوّرات التي عرفها.

ويقصد بالعمليات الداخليّة جميع الفعاليات الحيوية التي تميّز بها المنظمة عن غيرها والتي من خلالها تلبي احتياجات عملائها، وتحقّق غاياتها وأهدافها. وعلى غرار البُعدين السابقين؛ نلخص أهمّ المؤشرات التي تقاس منظور العمليات الداخليّة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 07: مؤشرات منظور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن

مؤشرات منظور العمليات الداخلية			
● المعدّل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة	● معدّل الحدّ من النفايات	● نسبة المنتجات المعيبة	● معدّل دوران المخزون
● تكاليف خدمات ما بعد البيع	● معدّل المنتجات الجديدة	● عدد أفكار التحسين	● دقة التخطيط
● معدّل الاستجابة لطلبات العملاء	● توافر المعلومات	● المستمر شهريا	● التحسين المستمر
● معدّل تكرار المشتريات المرجحة	● معدّل الطلّبات المكتملة	● أوامر العمل إزاء الطّاقة	● زمن تقديم المنتجات
● متوسّط التكاليف لكلّ معاملة	● عدد الحملات الإعلانية الإيجابية	● الإنتاجية المتاحة	● دقة المعالجة
		● التسليم في الموعد المحدّد	● تكلفة التّقل

Source: Paul R. Niven, op.cit, p131

ومن خلال تحليل مؤشرات العمليات الداخلية يمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام على النحو التالي:

أ. مؤشرات الزمن: ويدخل ضمن هذا التصنيف كلّ ما له علاقة بالوقت، ويتعلّق هذا التصنيف أساسا بعمليات التموين والتخزين، ومن أمثلة ذلك: معدّلات التسليم في الوقت بالنسبة للمواد الأولية والمواد المصنّعة ونصف المصنّعة، بالإضافة إلى الزمن اللازم لتغيير المخطّطات المتعلقة بالمنتجات.

ب. مؤشرات الجودة: ويدخل ضمن هذا الصنف كلّ ما له علاقة بجودة المنتجات والعمليات، ويتضمّن الدّقة في معالجة الطلّبات والدّقة في اختيار المنتجات الجديدة وكذا نسبة المنتجات المعيبة، كما يمكن أن يضمّ جودة المعلومات المنتقاة ودقة التوقّعات.

ج. مؤشرات أخرى: هناك مؤشرات لا تتبع التصنيفات السابقة، ومن أمثلتها: الحدّ الأدنى للأوامر وتوقيت تغيير الأنظمة، بالإضافة إلى حجم المعلومات التي يتمّ معالجتها وأهمية القرارات التي يتمّ اتخاذها.

4. مؤشرات قياس منظور النمو والتعلّم

لم تعدّ منظّمات الأعمال اليوم ذلك المكان التقليدي للإنتاج؛ بل فرضت عليها البيئة المتغيّرة أن تصبح مركزا علميا إنتاجيا للمعرفة، ويرتبط منظور التعلّم والنمو ارتباطا وثيقا بالمدى الطّويل لاستراتيجيات المنظّمة، فاستمرارية أنشطتها على المدى المتوسّط والطّويل متوقّف على مدى توقّر متطلّبات التغيّر الإيجابي الذي يصنّف باعتباره تراكما معرفيا يجعل الأفراد والمجموعات أكثر قدرة على التجديد والابتكار.

ويمكن قياس منظور النمو والتعلّم في بطاقة الأداء المتوازن من خلال مجموعة من المؤشرات والتي يمكن تلخيصها

في الجدول الموالي:

الجدول رقم 08: مؤشرات منظور التعلّم والنموّ في بطاقة الأداء المتوازن

مؤشرات منظور العمليات الداخلية			
● معدل الاتصالات الداخلية	● وفرة البرامج التدريبية	● رضا العاملين على البرامج التدريبية	● رضا العاملين
● نسبة المعلومات الاستراتيجية	● إنتاجية العاملين	● مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم	● معدّل التغيب
● نسبة تحقيق الأهداف الفردية	● جودة بيئة العمل	● أفكار العاملين بخصوص التحسين	● حوادث السلامة
● نسبة العاملين إلى عدد أجهزة الحاسوب	● التحفيز	● المستمرّ	● نفقات التدريب
	● القيمة المضافة لكلّ عامل	● فرص الترقّيات الداخلية	● ساعات التدريب
	● التمكين	● مرونة التوظيف والتسريح	

Source: Paul R. Niven, op.cit, p140

وتركّز هذه المؤشرات على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل المنظّمة، ومحاولة ملاءمتها للمحيط الذي تعيش فيه، والتي تنعكس نتائجها على المنظورين السابقين وتصبّ بالنتيجة في المنظور المالي.

المبحث الرابع: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالأداء الاستراتيجي

من خلال ما تمّ التطرّق إليه في الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي؛ يمكن ملاحظة جملة من التداخلات والتشابكات بين المفهومين، وذلك من خلال أبعاد كليهما، فيمكن الإشارة إلى الارتباط الوثيق بين اليقظة التنافسية منظور العملاء في الأداء، وكذلك بين اليقظة التكنولوجية والاجتماعية ومنظور النمو والتعلّم، وسنحاول هنا توضيح مختلف التداخلات والعلاقات الموجودة بينهما.

المطلب الأوّل: استخدام اليقظة الاستراتيجية في بناء بطاقة الأداء المتوازن

إنّ المنظور الاستراتيجي للأداء فرض انتقالاً كبيراً من المؤشرات التقليدية التي تركزّ على الجوانب المالية إلى التركيز على كلّ ما له تأثير مباشر أو غير مباشر على الأداء بما فيها الأداء المالي، وكلّ هذا في إطار الرؤية الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة، غير أنّه وحتى باستخدام المؤشرات المعتمدة في بطاقة الأداء المتوازن؛ لا يمكن أن نحصل على نتائج جيّدة إذا تمّ بناء البطاقة على الأسس التقليدية، وبالتالي فالنهوض بالبرمجيات والطرائق التي تُخطّط وتنقّذ بها البطاقة؛ هو ما يجعلها أداة للإدارة الاستراتيجية لا أداة للقياس فقط، وهذا ما يقوم به ذكاء الأعمال أو اليقظة الاستراتيجية. ويمكننا تحديد أهمّ استخدامات عمليات اليقظة الاستراتيجية في بناء بطاقة الأداء وكذا تداخل أبعادها مع منظورات الأداء الاستراتيجي فيما يلي¹:

أ. جودة البيانات

العديد من الأسئلة تطرح عند بدء التخطيط لبطاقة الأداء المتوازنة عن البيانات المطلوبة للحصول على معلومات الأداء منهاو السؤال عن مصادر البيانات المطلوبة للحصول على معلومات الأداء، والبحث عن المسؤول عن جمع وإدارة هذه البيانات، وصولاً إلى سبل التأكد من صلاحية وجودة هذه البيانات، ويمكن لليقظة الاستراتيجية أن توفّر حلاً شاملاً لمجمل هذه المشاكل، من خلال القدرات العالية التي توفّرها للتعامل مع مصادر متنوعة للبيانات والقدرة على فرزها وتوحيدها من خلال حزم تكامل البيانات.

ب. تطوير عمليات بطاقة الأداء المتوازن

يمكن لعمليات اليقظة الاستراتيجية أن تعيد هيكلة العديد من عمليات بطاقة الأداء المتوازنة وقد تلغي قسماً منها. فعمليات مثل: التغذية العكسية، التعلّم، والتواصل والمراجعة؛ ستتحول من تداول بسيط لمعلومات الأداء وتبادل للملاحظات إلى عملية تدفق مستمر للمعرفة تشمل جميع مستويات المنظّمة وأجزائها.

¹ محمد مصطفى القصيمي، مصطفى نعمة يونس آغا، توظيف ذكاء الأعمال في تطوير بطاقة الأداء المتوازنة، كتاب مداخلات مقدّمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أبريل 2012، ص737، بتصرّف

ج. تطوير مؤشرات الأداء

إنّ الاستناد إلى القدرات التحليلية لليقظة الاستراتيجية سيوفر مساحة واسعة في التعامل مع مؤشرات الأداء؛ فكثير من محددات الجهد والتكاليف وجودة البيانات ستكون ذات تأثير محدود في اختيار المؤشرات، وبذلك يمكن التعامل مع مدى واسع من المؤشرات القادرة على عكس الأداء بصورة أكثر دقة.

د. تطوير الخارطة الإستراتيجية

بالرغم من أنّ اليقظة الاستراتيجية لا تغير من العلاقة السببية أحادية الاتجاه في الخارطة الاستراتيجية؛ إلا أنّها تساهم في توفير رؤية متعددة الأبعاد لها، فالقدرات التحليلية والتنبؤية لليقظة الاستراتيجية ستقدم رؤية تفصيلية عن الأسباب والنتائج عموديا وأفقي، كما ستوفر رؤية مستقبلية للخارطة الاستراتيجية.

هـ. تفاعل المستفيد

إنّ التطبيقات المرئية المتنوعة التي توفرها اليقظة الاستراتيجية لكلّ من: لوحات القياس، التقارير، بطاقات الأداء والمؤشرات، سواء بصورة كلية للإدارة العليا أو جزئية للمستويات الأخرى في المؤسسة ستوفر بيئة تفاعلية تحافظ على التواصل المستمر مع المستفيدين في مختلف المستويات، كما وتعظّم من قيمة بطاقة الأداء المتوازنة.

و. الحفاظ على الطبيعة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازنة

إنّ الديناميكية العالية لليقظة الاستراتيجية في التأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والنظرة الشاملة التي يوفّرها عن بطاقة الأداء المتوازنة؛ بدءاً بالرؤية الاستراتيجية وانتهاءً بالمبادرات الاستراتيجية، سيوفر تكاملاً عالي المستوى لبطاقة الأداء المتوازنة وسيحافظ على الطبيعة الاستراتيجية التي تتسم بها وسيحول دون تحوّلها من أداة للإدارة الاستراتيجية إلى وسيلة لقياس الأداء.

المطلب الثاني: اليقظة الاستراتيجية ومنظور العملاء

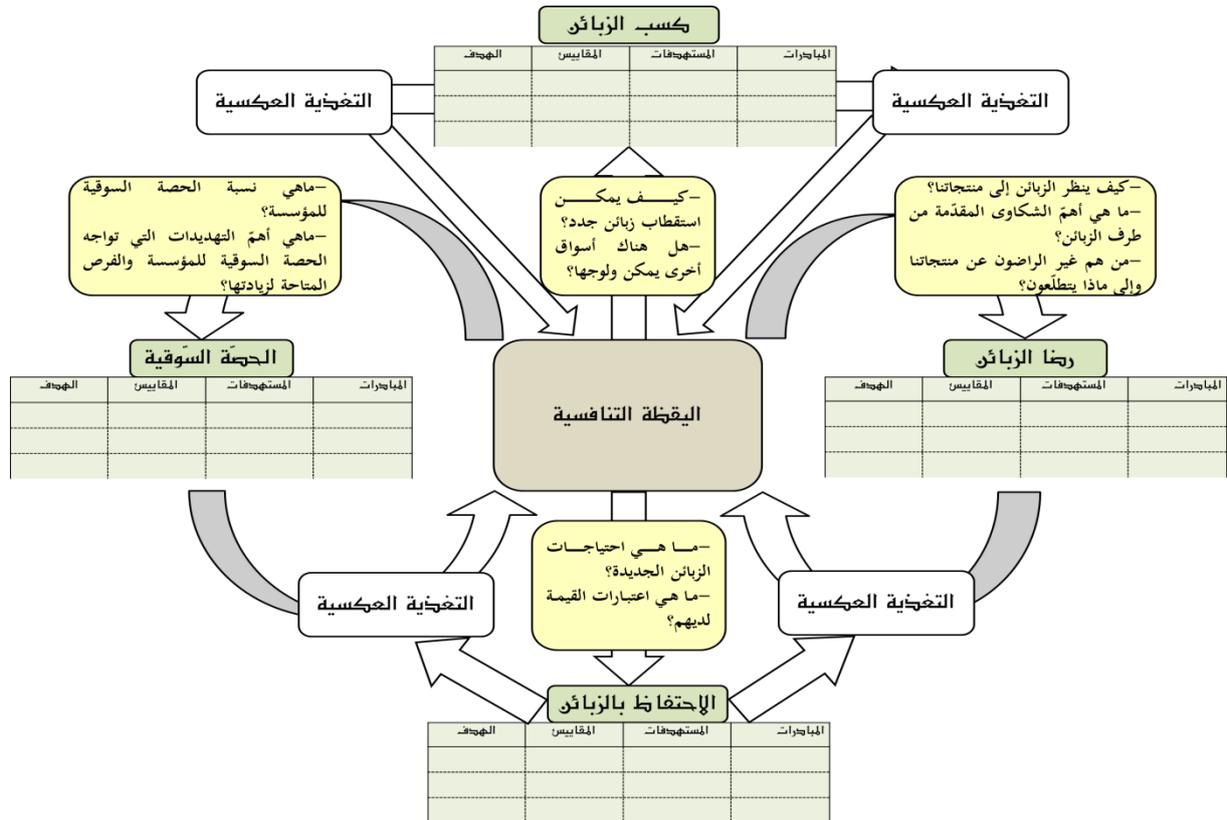
يعبّر منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن على أهمّ الأسئلة التي يتوجّب الإجابة عليها من طرف القائمين على إدارة المؤسسة فيما يتعلّق بزبائنهم وكيفية التعامل معهم ورفع حصصها في الأسواق، هذه الأسئلة وإجاباتها تستوجب آلية لتتبع مخرجات المؤسسة والإحاطة بجميع المعلومات المتعلقة بها بشكل مستمرّ، وهنا نجد أنّ اليقظة التنافسية هي الآلية في ذلك.

وكما يقول دركر، "بدون الزبائن لا يوجد أعمال"، وإنه إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف، وهناك تعريف لهدف الأعمال ألا وهو إيجاد الزبائن والإجابة على الأسئلة التالية: بماذا يفكرون؟ وماذا يحتاجون؟ وما هي اعتبارات القيمة لديهم؟ كلها اعتبارات تقرر ماذا ننتج؟ وكيف يمكن أن نقوم بالأعمال؟ ومن هنا فإن

على المؤسسة أن تبني معرفتها ومعلوماتها عن الزبائن، وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته؟ وكيف يمكن مقابلتها؟ وكيف يمكن للمؤسسة كسبهم والمحافظة على ولاءهم ورضاهم؟ والذهاب إلى أبعد من ذلك إلى إهمالهم والتعهد بالبقاء معهم¹.

ويمكن تمثيل أهمّ التداخلات بين اليقظة التنافسية كبعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية ومنظور العملاء في الأداء الاستراتيجي من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم 28: تداخل اليقظة التنافسية مع الأداء الاستراتيجي في منظور العملاء



المصدر: من إعداد الباحث

يلخّص الشكل موقع اليقظة التنافسية داخل منظومة الأداء الاستراتيجي من خلال محاور التنافسية، حيث يتمّ طرح والإجابة على التساؤلات المتعلقة بالحصة السوقية، رضا الزبائن، كسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين، وهو ما يتمّ المبادرة إلى الإجابة عنه من خلال وضع الأهداف المتعلقة بذلك ومحاولة الوصول إليها، بعدها يتمّ قياس ما تحقّق إنجازه ومقارنته مع الأهداف المخطّطة ضمن منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن، في الأخير يتمّ تحليل المعلومات المتعلقة بالأداء من قبل فريق اليقظة ووضع أهداف أخرى في البطاقة الموالية وهكذا.

¹ محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014، ص9، بتصرف

المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية ومنظور العمليات الداخلية

يرتكز منظور العمليات في الأداء الاستراتيجي عموماً على الجوانب المتعلقة بالعاملين وعمليات التشغيل والابتكار فيها، وتساعد أنظمة المعلومات على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، كما أن جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي¹:

- الفعالية؛
- الكفاءة؛

- درجة الإبداع والابتكار في العمليات.

وتساعد اليقظة الاستراتيجية على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة، من خلال العديد من الأساليب بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين عبر تبادل المعلومات وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع، واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم. أما عن أثر اليقظة الاستراتيجية على الأبعاد الثلاثة فهو يكمن في ما يلي:

أ. أثر اليقظة الاستراتيجية على فاعلية العمليات

تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال؛ من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملاءمة لأعمالها، لأن اليقظة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعلوماتية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة، والذي يظهر في أولى عمليات اليقظة الاستراتيجية من خلال مرحلة الاستهداف، وهو ما يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقراراً. بالمقابل، فإن ضعف عملية اليقظة في المؤسسة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عملها، لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً².

ب. أثر اليقظة الاستراتيجية على كفاءة العمليات

إنّ اختيار المعلومات ذات القيمة الأكبر بالنسبة للمؤسسة ومنها المعلومات الاستراتيجية الاستباقية وحده لا يكفي للتأثير على العمليات الداخلية وجعلها أكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة، وهو ما يُظهر الحاجة إلى ميزة أخرى في التعامل مع هذا المعلومات وهي الكفاءة.

¹ محمد زرقون، الحاج عرابة، مرجع سابق، ص 11، بتصرف

² المرجع نفسه

وتساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة العمليات الداخليّة من خلال الاعتماد على خلاصة مراحل اليقظة وترجمتها إلى إجراءات صحيحة في الوقت المناسب، والأهم من ذلك هو إنجازها على أكمل وجه ممكن، وهذا للحصول على مخرجات للعمليات الداخليّة بأقل تكاليف وبأكثر مردودية. ويمكن شرح أثر اليقظة الاستراتيجية على كفاءة العمليات من خلال النقاط التالية¹:

كـ إن استخدام مخرجات اليقظة في مجال العمليات الداخليّة يؤدي إلى الاستخدام الكفء للمدخلات من خلال تحقيق ابتكارات وطرائق أكثر فاعلية تؤدي بالضرورة إلى إنتاجية عالية؛

كـ من مظاهر الكفاءة في العمليات بالاعتماد على اليقظة الاستراتيجية زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع؛

كـ تؤدي التغذية العكسية لليقظة الاستراتيجية في مجال العمليات إلى تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل.

ج. أثر اليقظة الاستراتيجية على الابتكار في العمليات

بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة. وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

المطلب الرابع: اليقظة الاستراتيجية ومنظور النمو والتعلم

تركز المنظّمات المتعلّمة على الاستثمار في مواردها البشرية، فكّما كانت إجراءات استقطاب وتدريب وتمكين العاملين في المؤسسة ممنهجة ومتناسقة مع أهداف المؤسسة؛ كلّما كانت نتائج الأداء أكثر تقارباً مع الأهداف المخطّط لها.

وتؤثر أنظمة المعلومات على العاملين بثلاث طرق²:

الأولى: تستطيع اليقظة الاستراتيجية تفصيل عملية التعلم لدى العاملين، وذلك من خلال التفاعل بينهم داخليا ومن خلال المصادر الخارجية للمعلومات، ويسمح مثل هذا التعلم بزيادة النمو باستمرار، بما يحقق قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات التكنولوجيا.

¹ سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات-دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 26 العدد الثاني 2010، ص73، بتصرف

² برويست جيلبرت، وآخرون، ترجمة: صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، 2000، ص109 بتصرف

الثانية: تتسبب اليقظة الاستراتيجية في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها في عالم الأعمال.

الثالثة: يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تساهم في ترشيد الاتصال الداخلي ونشر المعلومات الاستباقية لتنفيذها في مختلف المستويات التنفيذية في المؤسسة.

وعموماً فإن اليقظة الاستراتيجية تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محلياً أو عالمياً، وهذه الأمور هي:

-توسيع الخبرات لدى العاملين؛

-دعم وزيادة رضا الزبائن؛

- زيادة الربح والعوائد.

1. أثر اليقظة الاستراتيجية على تعلم العاملين

تستطيع اليقظة الاستراتيجية من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة Externalization وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومشاركين في التطبيقات. فتجسيد المعلومات وجعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها). أما دمج المعلومات فهو تحويل المعلومات الواضحة (المصرح بها) إلى معلومات ضمنية (غير المصرح بها)، هذا مع العلم بأن هاتين الآليتين تعملان سوياً في مساعدة الأفراد على التعلم¹. أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية والاجتماعات الصورية.

2. أثر اليقظة الاستراتيجية على الرضا الوظيفي لدى العاملين

هناك فوائد عديدة لليقظة الاستراتيجية والتي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها²:

أ- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعلومات؛

ب- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

¹ المرجع السابق، ص110 بتصرف

² محمد زرقون، الحاج عرابة، مرجع سابق، ص10، بتصرف

وإن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل، وذلك بسبب تدعيم المعلومات لديهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى، إضافة إلى ذلك، فإن اليقظة تساعد العاملين على التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسما منها كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل. وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى تعظيم الأداء... إلخ، كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة. وهناك بعض المداخل الأخرى التي تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين، ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

خلاصة الفصل:

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

وقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها مجموعة من التطوّرات في النظر إلى منظوراتها ومختلف العلاقات السببية بينها، وكذا معايير ومؤشرات القياس فيها، وصولاً إلى الجيل الثالث الذي يعتمد على الخرائط الاستراتيجية في منهجية متكاملة.

وفي الأخير وضحنا مختلف التداخلات الموجودة بين نظام اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال ربط مجالات اليقظة بمنظورات الأداء، في نماذج كان أهمّها نموذج التكامل بين اليقظة التنافسية ومنظور العملاء، لنخلص إلى أنّ هناك علاقة نظرية وطيدة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، بقي علينا تأكيدها أو نفيها عملياً من خلال إسقاط الجوانب النظرية على قطاع ناشئ في مختلف الدّول العربية على الأقلّ، والذي يعرف نمواً كبيراً في الجزائر من خلال وضع مجموعة من الأهداف ومحاولة الوصول إليها، ويأتي في مقدّماتها مدى تلبية القطاع للاحتياجات الوطنية من الأدوية. ولكن قبل ذلك أردنا أن نلقي نظرة على واقع هذا القطاع وأهمّ أرقامه واستراتيجياته.

الفصل الثالث:

صناعة الأدوية في الجزائر

والأردن: ممارسات اليقظة

وقياس الأداء الاستراتيجيين

تمهيد

يعتبر الدواء ثاني أهم سلعة في الاقتصاد بعد الغذاء، ولعل ذلك ما يفسر كون الدول التي لا تلبّي احتياجاتها من الدواء اعتمادا على صناعتها المحلية دولا مهددة في أمنها القومي، وخاصة فيما يتعلق بالأمصال واللّقاحات. من هذا المنطلق أردنا أن نبحث في نتائج هذا القطاع في الجزائر ومقارنتها مع ما تمّ التخطيط له من جهة، ومع نتائج هذا القطاع في الأردن نظرا للصيت المسموع لصناعة الأدوية في هذا البلد. وبالحدّث عن نتائج هذا القطاع ومخططاته فإننا نكون أمام المتغيّر التابع في دراستنا وهو الأداء الاستراتيجي، والذي يعتبر بالغ الأهمية في مثل هذه القطاعات، خاصة فيما يتعلق بالجزائر والأردن، وذلك بالنظر إلى الاستراتيجيات المعلن عنها في البلدين، فبالنظر إلى الجانب الجزائري نسمع كثيرا عن استراتيجية النمو المتبعة منذ 2010، والتي تستهدف الوصول إلى 70% كنسبة لتلبية الاحتياجات الوطنية من الأدوية. في الجهة المقابلة يعدّ قطاع الدواء قطاعا حسّاسا يعرف ديناميكية سريعة تستلزم الاهتمام بكلّ ما هو جديد من منشورات ونتائج دراسات علمية وجب الاطلاع عليها، وبالتالي فأنظمة اليقظة الاستراتيجية داعم أساسي للمؤسّسات التي تنشط في هذه الصّناعة، وهو ما جعلنا نحاول في هذا الفصل تشخيص البيئة الدوائية في كل من الجزائر والأردن، بالإضافة إلى إسقاط ممارسات اليقظة الاستراتيجية (كطريقة اللّغز) في مؤسّسات جزائرية وأردنية، وفي الأخير قياس الأداء الاستراتيجي بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مؤسّستين رائدتين هما: مؤسّسة دار الدواء الأردنية، ومؤسّسة صيدال الجزائرية. وقد قسّمنا هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأوّل: صناعة الأدوية في الأردن

المبحث الثاني: اليقظة والأداء الإستراتيجيين في صناعة

الأدوية في الأردن

المبحث الثالث: صناعة الأدوية في الجزائر

المبحث الرابع: اليقظة والأداء الإستراتيجيين في صناعة

الأدوية في الجزائر

المبحث الأول: صناعة الأدوية في الأردن

على الصعيد العربي، يعتبر الأردن رائداً في صناعة الأدوية، فمنتجات شركاته تسوّق في عدد كبير نسبياً من الدول العربية والأوروبية وحتى دول في الأمريكيتين، وقد استثمر الأردن في هذا القطاع الناشئ منذ سنوات، لكنّ أهمّ التحوّلات في تاريخ القطاع كانت في بداية الألفية، واليوم تحاول المؤسسات الأردنية لصناعة الأدوية التموّج بشكل أكبر في الأسواق العالمية وخلق تنافسية أكبر لمنتجاتها. ونحاول في هذا المبحث تقديم نظرة عن صناعة الأدوية في الأردن، بالإضافة إلى أهمّ مؤشّراته.

المطلب الأول: نشأة وتطوّر صناعة الأدوية في الأردن

يعتبر قطاع الصناعات الدوائية ركيزة أساسية ولاعباً هاماً على مستوى القطاع الصناعي بشكل خاص والاقتصاد الأردني بشكل عام، حيث تعتبر الصناعة الدوائية الأردنية رائدة في المنطقة وتشكل قصة نجاح بحد ذاتها لما تمكنت من تحقيقه من إنجازات، كما تعتبر ثالث صناعة دخلت مجال الصناعات الدوائية في الوطن العربي. وقد بدأت ملامح صناعة الدواء في الأردن مع تأسيس أول شركة دواء أردنية وهي الشركة العربية لصناعة الأدوية سنة 1962م، وبقيت هذه الشركة تمثل كامل الصناعة الأردنية للدواء حتى منتصف السبعينات؛ حيث دخلت شركات جديدة مثل: شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار سنة 1975م، ثمّ شركة أدوية الحكمة سنة 1977م، وتلتها الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية سنة 1978. وفي بداية الثمانينات أنشئ المركز العربي للصناعات الدوائية 1983م ليتخصّص في إنتاج الكبسولات الجيلاتينية الصلبة وأدوية الاستعمال الخارجي من خلال مصنعين، ثمّ تلاه تأسيس شركتي عمّان والحياة سنة 1988م والمتحدة سنة 1989. وكان عقد التسعينات الأكثر حيوية وربحية في قطاع الصناعة الدوائية في الأردن؛ وبسبب زيادة التدفقات لرؤوس الأموال من الخارج تأسست ثمان شركات في هذه الفترة. أمّا فترة ما بعد 2000 فقد عرفت نسفاً ضعيفاً لدخول شركات جديدة للقطاع، وهو ما يفسّر بالتحوّل الاستراتيجي نحو إنشاء فروع للشركات الموجودة خارج الأردن للرفع من تنافسية القطاع بتخفيض تكاليف الإنتاج والنقل، على غرار الفروع المفتوحة لمؤسسة الكندي ودار الدواء وأدوية الحكمة في عدد من الدول وعلى رأسها السعودية، الجزائر، مصر ودول من الاتحاد الأوروبي. ويمثّل الجدول الموالي قائمة بمجموعة من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية.

الجدول رقم 09: قائمة لبعض شركات صناعة الأدوية الأردنية

الشركة	تاريخ التأسيس	رأس المال	الصفة القانونية	عدد العمال
العربية لصناعة الأدوية	1962	20	مساهمة عامة	834
دار الدواء للتنمية	1975	20	مساهمة عامة	720
أدوية الحكمة	1977	3.2	مساهمة خاصة	638
الأردنية لإنتاج الأدوية	1978	20	محدودة المسؤولية	397
المركز العربي للصناعات الدوائية	1983	5	مساهمة عامة	260
المتحدة لصناعة الأدوية	1989	15	مساهمة خاصة	305
عمان للصناعة الدوائية	1989	2	مساهمة خاصة	161
الرام للصناعة الدوائية	1992	5	مساهمة خاصة	189
الحياة للصناعات الدوائية	1993	5.5	مساهمة خاصة	99
فيلادلفيا لصناعة الادوية	1993	2.1	مساهمة خاصة	64
الشرق الأوسط للدواء	1993	5.9	مساهمة عامة	172
الدولية للدواء	1994	25.3	مساهمة خاصة	285
الأردنية السويدية للدواء	1996	3.5	مساهمة خاصة	99
الكندي للصناعات الدوائية	1997	12.8	مساهمة خاصة	31
نهر الأردن للصناعات الدوائية	1999	5	مساهمة خاصة	94
التقدم للصناعات الدوائية	-	15	-	-
ديلما بيلا للصناعات الدوائية	-	-	مساهمة خاصة	-
رتاج للصناعات الدوائية	-	-	مساهمة خاصة	-
سافي فارما	-	-	مساهمة خاصة	-
جرش للصناعات الدوائية	2005	-	مساهمة خاصة	-

قبل سنة 2000

بعد سنة 2000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: رأس المال: (مليون دينار أردني)

- عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظلّ الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سورية، 2009، ص 31 ووثائق مقدّمة من قبل الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، 2015.

المطلب الثاني: مؤشرات صناعة الأدوية في الأردن

تتميّز صناعة الأدوية في الأردن عن بقية الصناعات الناشئة بكونها صناعة تصديرية بامتياز، حيث يتمّ تصدير ما يقارب 80% من الإنتاج للخارج¹، كما يملك الأردن استثمارات مباشرة في 15 مصنعا لصناعة الأدوية في الخارج أغلبها بدول عربية شقيقة².

1. مؤشرات انتاج واستهلاك الأدوية في الأردن

باعتباره قطاعا منتجا؛ يساهم قطاع صناعة الأدوية في الأردن بنسبة معتبرة في تلبية الاحتياجات الوطنية من الدواء (35% سنة 2015)³، وتغطي النسبة الباقية بالاستيراد (65%)، هذا ويوجّه ما يقارب 80% من الإنتاج إلى الأسواق الخارجية.

¹ عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظلّ الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سورية، 2009، ص 31

² غرفة صناعة الأردن، قطاع الصناعات العلاجية واللوازم الطبية، تقرير منشور، 2015، ص 1

³ إحصائيات مقدّمة من طرف الاتحاد العربي لمنتجي الأدوية، 2016

الجدول رقم 10: إحصائيات الانتاج والاستهلاك في السوق الأردنية للأدوية

السنة	الإنتاج (المبيعات)	الإستهلاك	تلبية الاحتياجات من المنتج المحلي
2004	332	267	%34
2005	363	284	%32
2006	446	340	%31
2007	533	379	%30
2008	585	409	%32
2009	690	470	%35
2010	767	503	%33
2011	632	513	%30
2012	661	545	%31
2013	691	577	%34
2014	720	610	%33
2015	749	642	%35
*2016	778	674	%37

المصدر: إحصائيات الاتحاد العربي لمنتجي الأدوية، 2016. الوحدة: مليون دولار * تقديرات الباحث.

من خلال الجدول يتضح أنّ هناك وتيرة متسارعة في استهلاك الدواء في الأردن، بالتوازي مع ذلك؛ سجّلت مبيعات الأدوية ارتفاعاً متزايداً في نفس الفترة، غير أنّ الملفت للانتباه هو شبه الاستقرار في نسبة تلبية الحاجات الوطنية بالصناعة المحلية، باعتبار أنّ 20% فقط من الانتاج يوجّه للسوق الداخلي، وذلك ما يؤكّد الاستراتيجية التصديرية في هذا القطاع.

2. تطوّرات التجارة الخارجية لصناعة الأدوية في الأردن

إن الصناعة الدوائية تساهم بشكل كبير في تعديل الميزان التجاري للأردن من خلال صادراتها، حيث بلغت قيمة صادرات المنتجات الصيدلانية 562 مليون دولار في العام 2015 واحتلت بذلك المرتبة الثانية بين القطاعات التصديرية في الأردن¹.

وتبلغ نسبة صادرات الأدوية بالنسبة لقيمة الصادرات الكلية للأردن 7.86%، وتمثّل الصادرات نحو الدول العربية ما يقارب 95% من الصادرات الكلية للأدوية².

¹ موقع الاتحاد الاردني لمنتجي الادوية: <http://www.japm.com> تاريخ المشاهدة: 2016.10.01 على الساعة 10:00

² إحصائيات التجارة الخارجية للأردن، دائرة الإحصاءات العامة، الأردن، 2015.

الجدول رقم 11: إحصائيات التجارة الخارجية لقطاع صناعة الأدوية في الأردن

السنة	الواردات	الصادرات	إعادة التصدير	فائز الميزان
2004	214	223	21	29
2005	243	279	19	57
2006	269	296	16	43
2007	320	422	25	127
2008	418	498	35	115
2009	404	470	50	117
2010	443	594	90	241
2011	486	498	84	139
2012	493	538	91	137
2013	497	617	104	224
2014	515	597	60	142
2015	544	562	73	91
*2016	603	682	103	189

المصدر: إحصائيات التجارة الخارجية للأردن، دائرة الإحصاءات العامة، الأردن، 2015. الوحدة: مليون دولار (سعر الصرف: 1,41 JOD = USD 1).
* تقديرات الباحث.

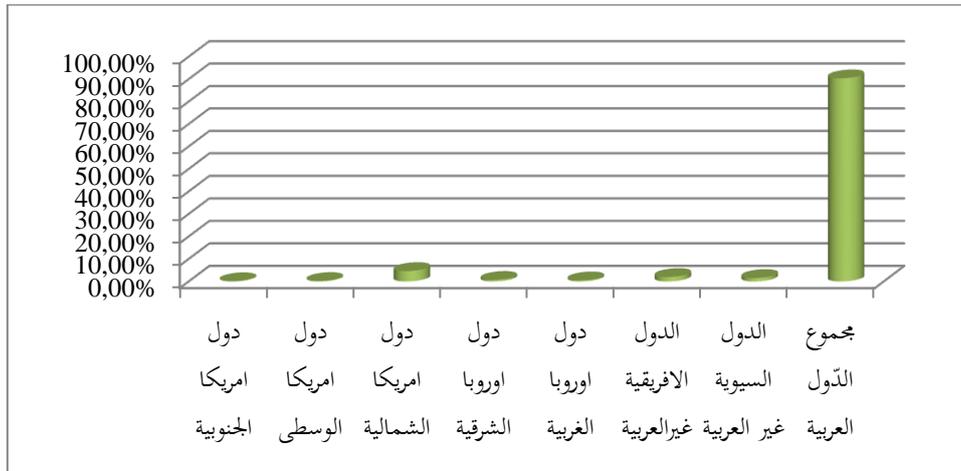
ويظهر الجدول أنّ صادرات الأردن من الأدوية عرفت نقلة كبيرة منذ 2004، حيث ارتفعت قيمتها من 223 مليون دولار إلى 682 مليون دولار، وهذا راجع إلى التغلغل الكبير لصناعة الدواء الأردني في الأسواق العربية، خاصة تلك المتأتمية من إعادة التصدير (التصدير من الاستثمارات المباشرة للصناعة الدوائية الأردنية في الدول العربية)؛ وكذلك التحارب الناجحة للتصدير في الدول الأجنبية خاصة دول: أوكرانيا، الو.م.أ، نيجيريا، جنوب إفريقيا. وساهم هذا النسق التصاعدي في رفع الفائض التجاري من الأدوية رغم التزايد المستمر للاستيراد.

3. أهم أسواق مبيعات صناعة الأدوية الأردنية

من خلال إلقاء نظرة بسيطة على قائمة الدول (انظر الملحق رقم 01) التي تستورد الأدوية الأردنية نستطيع الحكم على فعالية الاستراتيجية التصديرية لهذه الصناعة، حيث وصل عدد هذه الأسواق إلى 67 دولة سنة 2014 و50 دولة سنة 2015¹، وتتركز هذه الاسواق في 95% منها في المنطقة العربية سواء في عدد الأسواق أو في قيمة الصادرات من الأدوية.

¹ وثائق مقدمة من قبل الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، 2016

الشكل رقم 29: هيكل أهم أسواق صناعة الأدوية الأردنية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على إحصائيات التجارة الخارجية للأردن، دائرة الإحصاءات العامة، الأردن، 2015.

من الواضح أنّ السوق العربية هي الوجهة الأولى للأدوية الأردنية، وهذا ما بيّنه الشكل من خلال مجموع صادرات الأدوية الأردنية للدول العربية والذي يمثل 90% من مجموع الصادرات، وتأتي في المرتبة الثانية منطقة أمريكا الشمالية وهذا راجع إلى القيمة المتزايدة للصادرات الأردنية من الأدوية للم.أ بالدرجة الأولى، إضافة إلى دول أخرى كفرنزويلا وبنما وجامايكا، كما نسجل نموّاً معتبراً لصادرات الدواء الأردني للدول الإفريقية غير العربية (انظر الملحق رقم 02).

وللتوضيح أكثر سنقوم بتحليل قيمة صادرات الدواء الأردني في أهمّ الدول المتعامل معها (التي فاقت قيمة الصادرات إليها المليون دولار) حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 12: قيمة صادرات الأدوية الأردنية حسب أهمّ الأسواق

2016*	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	الأسواق
163	134	152	139	131	129	178	137	135	117	101	84	69	السعودية
94	64	80	114	93	64	96	73	105	76	55	64	48	الجزائر
60	59	52	55	39	31	55	42	42	48	24	19	15	السودان
45	38	35	35	28	52	35	28	31	22	14	11	8	لبنان
42	43	32	36	29	32	22	28	28	21	14	11	9	الإمارات
19	11	26	24	16	8	18	15	19	15	12	11	9	اليمن
67	43	69	72	56	40	38	25	25	24	9	21	18	العراق
24	14	22	24	33	11	19	15	14	14	8	9	8	ليبيا
20	21	10	2	3	5	3	3	3	5	2	1	1	الكويت
8	1	11	5	8	14	12	7	9	7	5	4	2	إكرانيا
12	8	9	8	12	14	18	8	9	8	4	2	2	مصر
21	21	19	18	11	11	11	14	9	8	7	4	4	عمان
9	9	8	7	7	5	8	8	5	12	4	2	1	قطر
28	25	18	18	22	24	22	9	5	5	4	2	1	الو.م.أ
612	491	543	557	488	440	535	412	439	382	263	245	195	الإجمالي

الوحدة: مليون دولار (سعر الصرف: JOD 1= USD 1,41)

* تقديرات الباحث

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات التجارة الخارجية للأردن، دائرة الإحصاءات العامة، الأردن، 2015

من خلال تحليل الجدول يتبيّن أنّ هناك وتيرة متصاعدة لصادرات صناعة الأدوية الأردنية والتي تتركز أساسا في الأسواق العربية، بالإضافة إلى الحصص الهامة في الأسواق الأجنبية وعلى رأسها أوكرانيا والو.م.أ، كما يلاحظ التباطؤ - نوعا ما - سنوات 2011م و2012م و2015م والتي تزامنت مع عدم الاستقرار في عدد من الدول العربية، هذا التباطؤ يفسّر بانخفاض الحصص السوقية وقيمة الصادرات في كلٍّ من: اليمن (من 18 إلى 8 مليون \$ ثمّ إلى 11 سنة 2015)، مصر (من 18 إلى 14 مليون \$ ثمّ إلى 8 سنة 2015)، ليبيا (من 19 إلى 11 مليون \$) وكذا السودان بعد تقسيمها (من 55 إلى 31 مليون \$)، هذا بالإضافة إلى خسارة جزء كبير من الحصص السوقية في أوكرانيا (من 14 مليون \$ سنة 2011 إلى 1 مليون \$ سنة 2015). من جهة أخرى يوضّح الجدول قفزة كبيرة في الصادرات من الأدوية باتجاه الو.م.أ حيث بلغت 25 مليون \$ سنة 2015 وهو ما يدلّ على قوّة المنتج الدوائي الأردني رغم المنافسة الكبيرة في السوق الأمريكية. كما يحسب لقطاع الصناعات الدوائية الأردني الاستراتيجية الفعّالة في النفاذ إلى الأسواق العالمية من خلال التواجد بحوالي 50 بلدا حول العالم (وصلت إلى 67 بلدا سنة 2014) كما يُظهر الملحق رقم 01.

المبحث الثاني: اليقظة والأداء الإستراتيجيين في صناعة الأدوية في الأردن

حققت صناعة الأدوية في الأردن نتائج إيجابية فيما يتعلق بأهم المؤشرات، لكن ما يهمننا أكثر هو البحث في مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها ضمن الاستراتيجيات الكبرى لهذه الصناعة، كما انتهتم بممارسات اليقظة الاستراتيجية وأنظمة المعلومات ضمن هذا القطاع، وهذا ما سنحاول البحث عنه في هذا المبحث، من خلال إسقاط هذه المفاهيم على مؤسسة دار الدواء.

المطلب الأول: ممارسات اليقظة الاستراتيجية في قطاع صناعة الأدوية الأردني

عرف قطاع صناعة الأدوية في الأردن منذ نشأته العديد من التحوّلات والتطوّرات، خاصة منذ سنة 2004، والتي تنامت فيها نسب مساهمة القطاع في الناتج الداخلي الخام وكذا في الميزان التجاري للمنتجات الدوائية خاصة والميزان التجاري للأردن بشكل عام، لكنّ هذه النتائج لم تأتي صدفة بل بتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات للنهوض بثاني صناعة عربية في هذا المجال. ويعتبر التحليل الاستراتيجي أهم وسيلة يستعان بها للوقوف على مواطن القوّة والضعف في هذه الصناعة، لذلك سنقوم بتوضيح جملة من الإجراءات التي اتخذت للنهوض بهذا القطاع، ومن ثمّ نقدّم عرضاً لمصفوفة SWOT الخاصة به وكذا دورة المعلومة في هذه الصناعة.

1. الرؤية بعيدة المدى لقطاع صناعة الأدوية في الأردن

رغم أنّ القيمة الإجمالية لاستهلاك الأدوية في الأردن منخفضة إذا ما قورنت بباقي الدول العربية، إلا أنّ نسبة تغطية الاحتياجات الوطنية من الإنتاج المحلي ظلّت منخفضة نوعاً ما، وما يفسّر ذلك هو حاجة السوق الوطنية في جزء كبير منها لأدوية معقّدة التصنيع من جهة، ومن جهة أخرى باهتمام المؤسسات الأردنية للصناعات الدوائية بالتصدير، وهو ما حثّم على المشرفين على القطاع وضع رؤية طويلة المدى لاستشراف الفرص والتحرّك نحو تشجيع هذه الصادرات، هذه الرؤية ترجمت إلى مجموعة من الإجراءات كان أهمّها ما تعلّق بالجوانب الضريبية والنظر في اتفاقيات التجارة الخارجية. ويمكن تلخيص أهم الإجراءات المتعلقة بهذا المجال في¹:

كـ استفادة صناعة الأدوية من إعفاءات ضريبية غير محدّدة الفترة عن مدخلات التصنيع في 1996؛
كـ التوقيع على اتفاقية مع مفوضية الاتحاد الأوروبي في نوفمبر 1997 وبدء تطبيقها في ماي 2002، وكان الهدف منها إنشاء منطقة التجارة الحرة بين الأردن ومنطقة اليورو تدريجياً بحلول عام 2014؛
كـ التوقيع على اتفاقية التجارة الحرة بين الأردن والولايات المتحدة (JUSFTA) في ديسمبر 2001 كشرط مسبق لانضمام الأردن للمنظمة العالمية للتجارة. وتؤدّي هذه الاتفاقية تدريجياً إلى إنشاء منطقة تجارة حرة كاملة

¹ AMWAL INVEST, **Pharmaceutical Sector**, report, August 2010, p19

بين الأردن والولايات المتحدة بحلول جانفي 2010. وبالإضافة إلى ذلك، يقوم JUSFTA بحماية الحقوق التجارية للملكية الفكرية ذات حقوق الملكية الفكرية (TRIPS) والعلامات التجارية والمؤشرات الجغرافية وكذا حقوق التأليف والنشر وبراءات الاختراع، وهذا الاتفاق موجه أساسا إلى حماية البرمجيات والمستحضرات الصيدلانية، وتمّ تحديد فترة الحماية وفقا لهذه الاتفاقية بـ 20 سنة لبراءات الاختراع و 5 سنوات للبيانات والمعلومات. وعموما يمكن القول أنّ اتفاق JUSFTA كان من أكثر الاتفاقات تأثيرا (إيجابيا) على صناعة الدواء في الأردن، وذلك باعتبار القطاع لا يدخل ضمن اتفاقيات التجارة الحرّة بصفة عامة نظرا لانخفاض معدلات الجمركة للمنتجات الصيدلانية دوليا.

2. التحليل الاستراتيجي للبيئة الكلية للاقتصاد الأردني (مصفوفة SWOT)

هناك نظرة أكثر إيجابية تجاه الاقتصاد الأردني من أي وقت مضى منذ عام 2010، مع انخفاض أسعار النفط وعلامات التقدم في استثمارات الحكومة في البنية التحتية وتعزيز النشاط الاقتصادي في جميع أنحاء عام 2015، ويُتوقع أن ينمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بنسبة 3.6% سنة 2016، مقارنة مع المتوسط السنوي بين عامي 2015 و 2013 والذي بلغ 2.7%¹. ونورد هنا أهم عناصر التحليل الاستراتيجي للاقتصاد الأردني:

الشكل رقم 30: مصفوفة SWOT للاقتصاد الأردني

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> البطالة والفقر أهم المشاكل: وعود الحكومة بتحسين الظروف المعيشية بطيئة التحقيق. محدودية الموارد الطبيعية (ماعدا الفوسفات والبوتاس)، ومحدودية الموارد المائية. 	<ul style="list-style-type: none"> ينظر للأردن بأنها مستقرة نسبيا، هذا يتيح فرصا للتجارة والاستثمار على المدى الطويل. استثمار كبير في قطاع السياحة، زيادة المداخل رغم ظروف البلدا المجاورة.
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> عدم توفر احتياطات من النفط التقليدي بالأردن يجعله عرضة لتذبذبات الأسعار. المساعدات الأمريكية ليست مضمونة دائما: الاعتماد على المساعدات الخارجية في ميزانية الدولة يعرض الأردن لديناميكية خارجة عن إرادتها. 	<ul style="list-style-type: none"> تشير إحصائيات الأمم المتحدة إلى توفر الأردن على أكثر من 5 مليار طن من موارد الغاز الصخري، أي ما يعادل 34 مليار برميل من النفط الخام. تصورات البلاد كملاذ آمن في منطقة مضطربة تعود بالنفع على صناعة السياحة، وخاصة الزوار من الخليج كوجهة بديلة في ضوء عدم الاستقرار في لبنان. لتعويض الاضطرابات في إمدادات الغاز من مصر حول الأردن وارتداته إلى قطر والعراق. الأردن سيكون واحدا من المستفيدين الرئيسيين من انخفاض أسعار الطاقة العالمية خلال السنوات القادمة.

Source: Adopted to: JORDAN PHARMACEUTICALS & HEALTHCARE REPORT, Business Monitor International Ltd, Q2 2016, p12

¹ JORDAN PHARMACEUTICALS & HEALTHCARE REPORT, Business Monitor International Ltd, Q2 2016, p7

أول ما يمكن ملاحظته من خلال التحليل الاستراتيجي لاقتصاد الأردن هو الكم المرتفع نسبيا للفرص التي يمكن للأردن الاستفادة منها في مجالات الإمدادات الطاقوية والخدمات، حيث يعتبر قطاع السياحة العمود الفقري للاقتصاد الأردني، ونظرا للظروف المضطربة التي تعرفها الدول المجاورة وبخاصة الدول السياحية منها. وفيما يخص الإمدادات الطاقوية فقد تضرر الأردن كثيرا بالأحداث المصرية منذ 2011، وذلك لاضطراب الإمدادات من الغاز وامتياز الأسعار المنخفضة.

3. التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة الدوائية في الأردن (مصفوفة SWOT)

إنّ استشراف وضع قطاع صناعة الأدوية في الأردن يمرّ بالفحص الدقيق لبيئة الصناعة وتحليلها تحليلًا استراتيجيًا اعتمادًا على مختلف الوسائل (أنظر الفصل الأول)، ويساعد التحليل الاستراتيجي على معرفة مواطن القوة والضعف وكذا مجموع الفرص والتهديدات التي تواجه القطاع أو الصناعة لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب. وسنحاول هنا اقتراح نموذج لمصفوفة SWOT لبيئة الصناعة الدوائية في الأردن مشابه لنموذج البيئة الكلية.

الشكل رقم 31: مصفوفة SWOT للصناعة الدوائية الأردنية

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> تبعية القطاع للأسواق الأجنبية فيما يخص الأوامر ذات التكنولوجيات الفائقة. تتامي تجارة الأدوية المغشوشة. معظم المواد الخام والتعبئة والتغليف يتم استيرادها وهو ما يجعل القطاع عرضة لتذبذب الأسعار. الإنطباع بنقص الجودة في الأدوية المحلية. البحث والتطوير لا يلقى الدعم الحكومي اللازم. تكلفة العمال عالية مقارنة مع الصناعات المنافسة كالهند. 	<ul style="list-style-type: none"> الأنظمة والمعايير التي تحكم أداء القطاع المحلية متوافقة مع معايير دولية. لاسيما الممارسات الجيدة في التصنيع. قاعدة تصديرية إقليمية واسعة وقريبة: تخفيض النفقات التجارية. سوق دولية مفتوحة، مع اتفاقيات التجارة الحرة مع الاتحاد الأوروبي والـ.م.أ. اليد العاملة المؤهلة: بلغ عدد العمال في القطاع أكثر من 8000 عامل سنة 2014
التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> المنافسة الكبيرة من قبل الصناعات الدوائية في المنطقة خاصة من الهند والصين فيما يتعلق بتكاليف الإنتاج. الزيادة المستمرة في الضرائب على المبيعات تهدد أرباح الصناعة الدوائية. أنظمة التوريد في المستشفيات العمومية والعسكرية تحد من فرص الصناعات المحلية. ضعف الإقتصاد وعدم استقرار السياسات الإقليمية تهدد جاذبية الاستثمار في الأردن. الاندماج مع مجلس التعاون الخليجي وكذا عدم الاستقرار في دول الجوار يؤثر على جاذبية الاستثمار. 	<ul style="list-style-type: none"> قوة التشريعات المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية تشجع على البحث والتطوير بما في ذلك البيوتكنولوجية خاصة في الأدوية الجينية. تتامي عدد العيادات والمستشفيات المتخصصة في الأردن وتشجيع الحكومة على إنشائها لتطوير السياحة العلاجية يوفر قاعدة إضافية من الطلب. هناك فرص كبيرة لزيادة عدد الفروع والمؤسسات التابعة بالخارج خاصة في أسواق منطقة MENA. اتفاقيات التجارة الحرة مع الـ.م.أ يمكنها تطوير المؤسسات المحلية على المدى الطويل من خلال منح تراخيص الإنتاج.

Source: Adopted to: JORDAN PHARMACEUTICALS & HEALTHCARE REPORT, Business Monitor International Ltd, Q2 2016, p12

من خلال المعلومات المستقاة من تحليل SWOT للصناعة الأردنية للأدوية يمكننا الخروج بعدد من الاستنتاجات؛ أولها أنّ هذه الصناعة تتوفر على إمكانيات هامة للتطور وتحقيق ميزة تنافسية خاصة في مناطق نفوذها (منطقة MENA)، ومواجهة تهديدات المنافسة الكبيرة على أساس تكلفة العمّال بميزة التكلفة المنخفضة للنفقات التجارية بحكم قرب السوق من وحدات الإنتاج، هذا بالإضافة إلى إمكانية اكتساب ميزة التميّز اعتماداً على التحسين المستمر لجودة المنتجات وتطبيق الممارسات الجيدة للتصنيع، كما توفر الاتفاقيات المبرمة في إطار الأسواق الحرة فرصاً هامة للنفاذ أكثر إلى أسواق جديدة في أوروبا وأمريكا بتطبيق استراتيجيات تنافسية كاستراتيجية المحيط الأزرق التنافسي. هذا ويتوجب على الحكومة الأردنية اتباع نفس سبل الدعم المتعلقة بمدخلات العملية الإنتاجية منذ سنة 1996 وتعميمها على المخرجات (المبيعات) أو على الأقل تخفيض الضرائب على مبيعات شركات الصناعة الدوائية لضمان ربحية أكثر لهذا القطاع الواعد، كما ينبغي عليها تشجيع الإنتاج المحلي باتباع سياسات توريد موجهة لفائدة هذا القطاع في المستشفيات العمومية والعسكرية.

4. الأطر المحددة لليقظة الاستراتيجية في قطاع صناعة الأدوية الأردني

نظراً للأهمية الكبرى لأنظمة الرصد واليقظة الاستراتيجية في مجال صناعة الأدوية-خاصة البشرية منها- عملت الهيئات المشرفة على القطاع على وضع دليل توجيهي يتشارك في تطبيق بنوده كلّ أصحاب المصلحة في الصناعة الدوائية، ويمكن تلخيص الجهود المبذولة في هذا الصدد في النقاط التالية¹:

✓ الانضمام إلى المنظّمة العالمية للصحة وإنشاء نظام اليقظة الدوائية سنة 2001؛

✓ المصادقة على الدليل التوجيهي للأعراض الجانبية الضارة للأدوية، والذي يشرح بدقّة العلاقة في ذلك بين أصحاب المصلحة من مصنّعين، مستهلكين ومشرفين؛

✓ تحديث الدليل التوجيهي من قبل المؤسسة العامة للغذاء والدواء وإلزام الشركات الدوائية بتفعيله؛

✓ مصادقة الأردن على الدليل التوجيهي العربي لليقظة الدوائية في 2013؛

✓ في 2014 اندمجت مصلحة اليقظة الاستراتيجية ومصلحة الاستخدام الرّشيد للأدوية في مديرية واحدة سمّيت " مصلحة الاستخدام العقلاني واليقظة الدوائية.

¹ Rational Drug Use & Pharmacovigilance Department, Jordan Pharmacovigilance Database Analysis 2010-2014, report, 2015, p13, 14

5. تكنولوجيا المعلومة واليقظة الاستراتيجية في الصناعات الدوائية في الأردن

تعتبر المعلومة مدخلا رئيسيا في قطاع صناعة الأدوية اليوم باعتباره قطاعا شديدا الحساسية للمعلومات؛ سواء تعلّق الأمر بالمعلومات في الجانب الاقتصادي أو حتى في الجانب الصحي والطبي، وعليه كان لزاما على الصناعات الدوائية في الأردن وضع أنظمة الرصد وتحسين كفاءتها لاقتناص المعلومات، تحليلها واتخاذ القرارات بناء على ذلك. من هذا المنطلق عملت الشركات الأردنية على تعزيز أنظمة المعلومات وتطويرها، وهنا نذكر الجهود التي قامت بها شركة الدواء للتنمية والاستثمار في إطار عصنة مصادر المعلومات وإنشاء مجموعة من الأنظمة.

أ. عصنة نظام المعلومات في شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار

نظرا لحساسية أنشطة الشركة للتغيرات، وارتباطها ببيئة عالمية كونها شركة مصدرة؛ كان على دار الدواء تحيين وعصنة نظام المعلومات الخاص بما قصد تحسين فعالية القرارات المتخذة، وقد تمّ التركيز على إجراءات تحسين مصادر المعلومات من خلال إنشاء مجموعة من الأنظمة نلخصها فيما يلي¹:

☞ **نظام Oracle خاص بالسوق:** ويرصد هذا النظام كلّ عمليات البيع لمستحضرات وأدوية دار الدواء في كلّ الأسواق العالمية، وبذلك يزود الشركة بكلّ زيادة في المبيعات، وتيرة المبيعات حسب كلّ سوق وكذا كلّ مشاكل تسويق أدوية الشركة عبر العالم.

☞ **نظام IMS:** وهو نظام مكمل لنظام Oracle، يقيس هذا النظام الحصّة السوقية لكلّ مستحضر أو دواء من أدوية الشركة، كما يوفّر معلومات عن تنافسية الأدوية من حيث مقارنتها بالأسعار العالمية لمثيلتها، وتكمن الأهمية الكبرى لهذا البرنامج من خلال قاعدة البيانات التي يوفّرها والتي تستخدم معلومتها لاتخاذ قرارات تتعلّق بالميزانيات المقبلة.

☞ **نظام Thomson Reuters:** يعرف هذا النظام كلّ المواد الأولية وسلاسل التوريد عبر العالم ويصف أسعارها وتكاليفها، وبالتالي يوفّر معلومات محيئة عن المورد الأنسب للشركة.

☞ **نظام R&D:** هذا النظام عبارة عن قاعدة بيانات عالمية تشترك فيها الشركة للاطلاع على كلّ جديد فيما يتعلّق بكلّ ما يستجد حول الأدوية المصنّعة عبر العالم.

☞ **مصلحة الشؤون التنظيمية:** وتعتبر هذه المصلحة أهمّ مصلحة فيما يتعلّق باليقظة الاستراتيجية، حيث تُعنى بمتابعة براءات الاختراع الجديدة فيما يتعلّق بالأدوية، وكذا تتبّع كلّ ما يتعلّق بتسجيل أدوية ومصانع الشركة في الدّول المصدّرة.

¹ مقابلة مع الرئيس التنفيذي للعمليات في شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار، يوم 2016.10.11

نظام معلومات الجودة: تعتمد الشركة هنا على الاشتراك في نظامين هما:

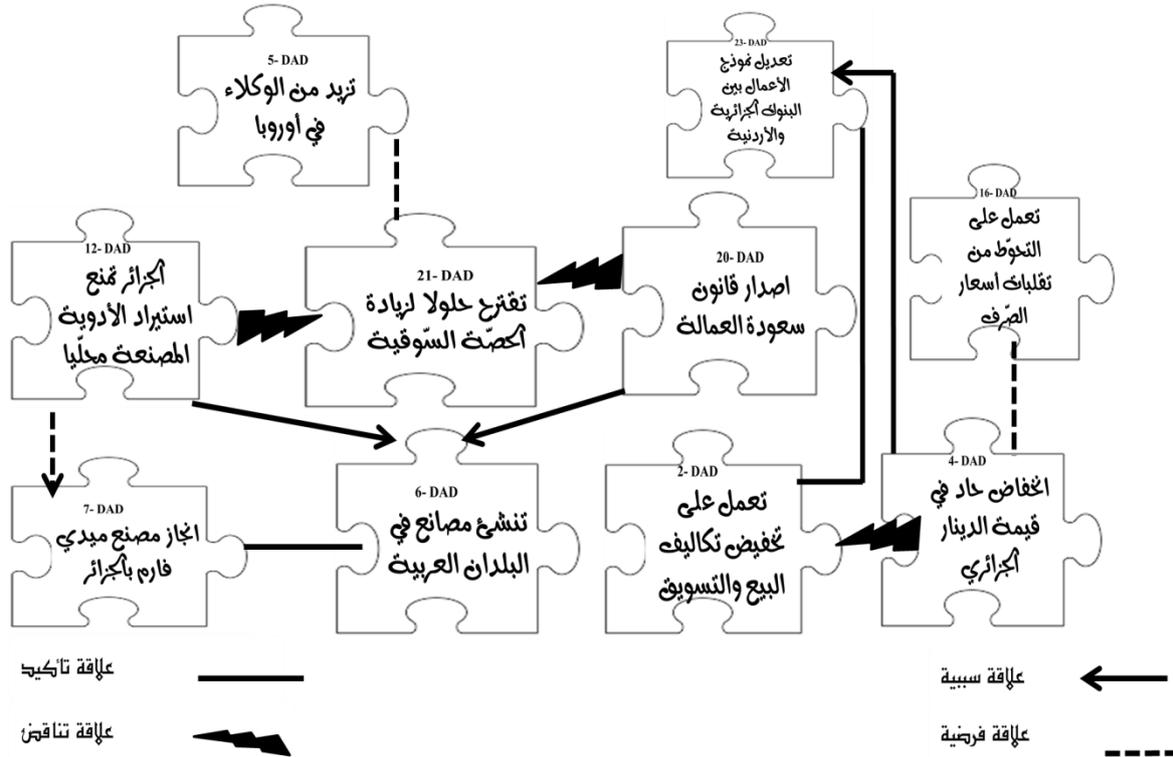
The British Pharmacopoeia, The Us Pharmacopoeia

ويعمل النظامان على تقديم كلّ المستجّدات فيما يتعلّق بمعايير الجودة والتشريعات المتعلّقة بها. وفيما يتعلّق بالإطار التنظيمي لهذه الأنظمة؛ وحين سألنا المدير التنفيذي للعمليات أجاب أنّه لا توجد مصلحة أو خلية خاصة باليقظة الاستراتيجية وأما تتوزّع هذه الأنظمة على كلّ المصالح، وعليه فهناك خلية مقسّمة وموزّعة بشكل مصفوفي داخل الشركة. وكخلاصة يمكن القول أنّ مصادر المعلومات في شركة دار الدواء متنوّعة وعالمية، كما تتجلى مجالات اليقظة فيها في: يقظة تنافسية، يقظة تكنولوجية واليقظة القانونية.

ب. نموذج لاستخدام طريقة اللّغز في شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار

اعتمادا على التحليل الاستراتيجي لصناعة الأدوية في الأردن، واعتمادا على المعلومات المتحصّل عليها من المدير التنفيذي للعمليات في شركة دار الدواء، سنحاول هنا وضع نموذج لطريقة اللّغز في تركيب المعلومات المبعثرة وتحويلها إلى خلاصة معلومات قد تكون إشارات ضعيفة.

الشكل رقم 32: نموذج مقترح حول طريقة اللّغز لتركيب المعلومات في دار الدواء



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على ما جاء في الجانب النظري والتقارير السنوية لدار الدواء للتنمية والاستثمار

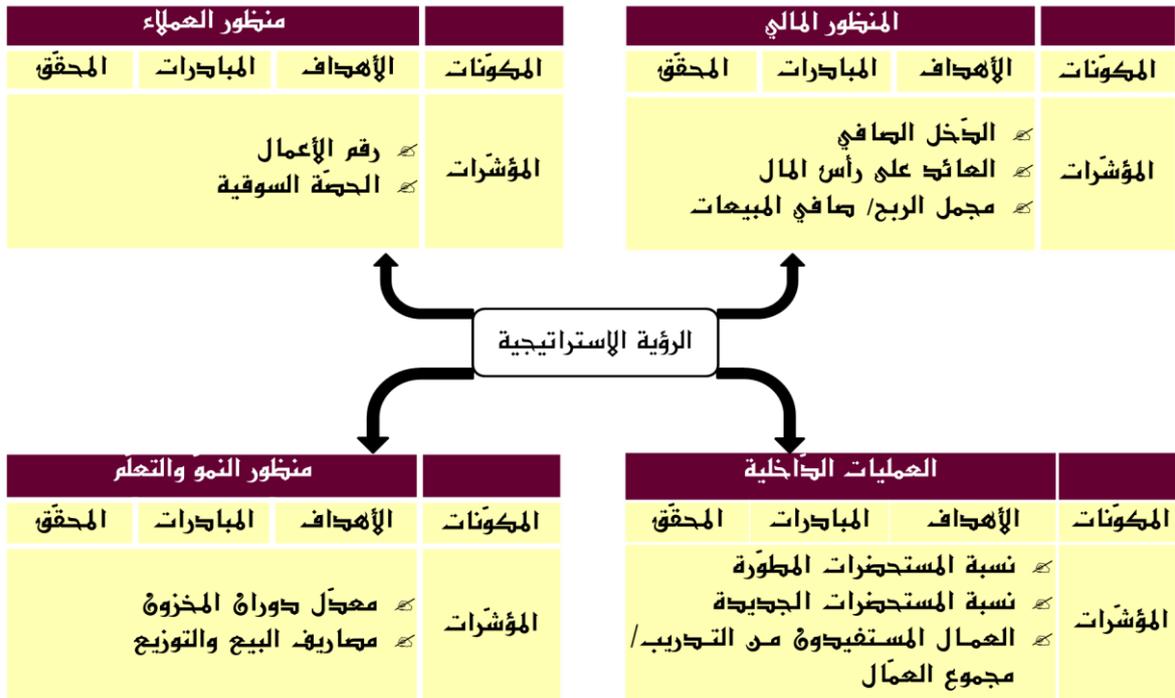
المطلب الثاني: نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي في شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار

بعد استعراض مختلف نماذج قياس الأداء الاستراتيجي في الفصل الثاني، سنختار نموذج بطاقة الأداء المتوازن المطور (BSC III) لقياس الأداء الاستراتيجي لواحدة من الشركات الكبرى للأدوية في الأردن، والتي تعتبر من أهم دعائم السياسة التصديرية من خلال نشاطها في الأردن بالإضافة إلى الشركات التابعة لها في كل من الجزائر، رومانيا، تونس، سويسرا، ليبيا وروسيا.

1. مؤشرات ومكونات بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة

لوصول إلى إعطاء أحكام عن الأداء الاستراتيجي لشركة دار الدواء للتنمية والاستثمار يجب تحديد مؤشرات قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة، لذلك قمنا باختيار مجموعة من المؤشرات لكل بعد من الأبعاد الأربع، بالإضافة إلى التقيّد بمكونات أداة القياس على النحو التالي:

الشكل رقم 33: مؤشرات ومكونات بطاقة الأداء المتوازن لدار الدواء



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ما جاء في الجزء النظري

2. بيانات بطاقة الأداء المتوازن لدار الدواء للتنمية والاستثمار

لإعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن لشركة دار الدواء للتنمية والاستثمار كان من الضروري الوصول إلى الأهداف الموضوعية من طرف الشركة عبر الفترة من 2012 إلى 2015، ومقارنتها مع ما تم تحقيقه. كل هذا ملخص في الجدول الموالي:

الجدول رقم 13: نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة دار الدواء للتنمية والاستثمار

المؤشرات	المستهدف 2013	المبادرات	الوطني سنة 2015	نسبة الإنجاز
المالي	-النتيجة الصافية	بدأ الانتاج الفعلي في 4 مصانع جديدة سنة 2014.	4,19 مليون د.أ	%88
	-العائد على رأس المال	التركيز على زيادة المبيعات للأصناف ذات الربحية الجيدة.	%16,9	%70
	مجمل الربح/ صافي المبيعات	تخفيض تكاليف مدخلات العملية الانتاجية.	%47,5	%91
العملاء	-رقم الأعمال	توسيع قاعدة الأصناف المنتجة وبناء المبيعات على أساس الطلب الحقيقي.	62,13 مليون د.أ	%88
	-الحصة السوقية	توسيع قاعدة المستحضرات المسجلة لدى الجهات المحلية المختصة.	%35	%100
العمليات	-معدّل دوران المخزون	إعادة هيكلة إدارة المبيعات والتسويق، وكذا تحسين سيرورة سلسلة التوريد.	2,62 مرّة	%130
	-مصاريف البيع والتوزيع		11 مليون د.أ	%74
النمو والتعلم	- نسبة المستحضرات المطوّرة	رفع الجهود فيما يتعلّق بالالتزام بالمعايير العالمية، واعتماد تراخيص جديدة.	8 مستحضر	%38
	-نسبة المستحضرات الجديدة		13 مستحضر	%108
	-نسبة المستحضرات قيد التسجيل		254 مستحضر	%153
	- العمال المستفيدين من التدريب/ مجموع العمّال	%100	زيادة فرص التكوين لكلّ عامل.	%130

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على التقارير السنوية لمؤسسة دار الدواء للتنمية والاستثمار لسنوات: 2012، 2013، 2014، 2015.

يُظهر جدول بطاقة الأداء المتوازن لشركة دار الدواء للتنمية والاستثمار مجموعة من البيانات المتعلقة بالأبعاد الأربع للأداء الاستراتيجي والتي يمكن شرحها فيما يلي:

أ. المنظور المالي

استهدفت الشركة قيمة صافية لنتيجة الدورة قدرت بـ 4,75 مليون دينار أردني وفق مخطط لإنجاز مجموعة جديدة من المصانع المنتجة، كانت النتيجة المحققة فعلا 4,19 مليون د.أ وهو ما تُرجم في نسبة 88%، كما هدفت الشركة إلى الوصول إلى عائد على رأس المال مقدراً بـ 23,3% واعتمدت في ذلك على زيادة الحصة السوقية من حيث القيمة لا من حيث الحجم وذلك باستهداف الأصناف ذات الربحية الجيدة، وقد تم تحقيق نسبة 16,9% بنسبة إنجاز قدرت بـ 70%، وبادرت دار الدواء بتخفيض تكاليف المواد الأولية ومصاريف سلسلة التوريد وذلك للوصول إلى نسبة بين مجمل الأرباح وصافي المبيعات مقدرة بـ 51,7% وقد حققت الشركة نسبة 47,5% أي وصول الهدف تحقق بنسبة قدرها 91%.

كملخص لما سبق، فإن نسبة تحقيق الشركة لأهدافها المالية تراوحت بين 70 و 91%، وهو ما يعني أن هنالك أداءً استراتيجياً جيداً للشركة في الشق المالي.

ب. منظور العملاء

لقياس منظور العملاء استخدمنا مؤشرين؛ أولهما رقم الأعمال والذي كانت الشركة تتوقع الوصول به إلى القيمة 70 مليون د.أ معتمدة في ذلك على توسيع قاعدة الانتاج وتوزيع المنتجات، في حين كان رقم الأعمال المحقق فعلا يساوي 62,13 مليون د.أ وهو ما نسبته 88% من القيمة المستهدفة. كما استخدمنا مؤشر الحصة السوقية والذي يفهم من منطلقين: الأول يُركّز على حجم القيمة السوقية والتي كان هدف دار الدواء رفعها إلى نسبة 35% بتوسيع قاعدة المستحضرات المسجلة والمستهلكة محلياً، وهو ما تم تحقيقه فعلا أي بمعدل إنجاز 100%. أما المنطلق الثاني فهو القيمة السوقية حسب القيمة وهو يختلف عن الأول، ولم نستطع الحصول على بيانات متعلقة بهذا المنطلق.

انطلاقاً مما سبق نستخلص أن نسبة إنجاز دار الدواء للتنمية والاستثمار لما هو مستهدف في منظور العملاء تراوحت ما بين 88 و 100% وهو ما يعني أن الأداء التسويقي في الشركة ذو مستوى جيد.

ج. منظور العمليات الداخلية

استهدفت دار الدواء تسريع دوران المخزون لتخفيض تكاليف التخزين، وقد باردت بهيكلية إدارة المبيعات وكذا سلسلة التوريد للوصول إلى معدل 2% كمعدل دوران المخزون مع نهاية 2015، وكان المعدل المحقق فعلا قد بلغ

2,62% وهو ما يعني تحقيق الهدف بـ130%، كما وضعت دار الدواء هدفا لتخفيض مصاريف البيع والتوزيع إلى 11 مليون د.أ، وهو ما لم تحققه، حيث تمّ بلغت المصاريف 14,7 مليون د.أ، أي أنّ الشركة لم تصل إلى الهدف المنشود إلاّ بنسبة 74%.

مما سبق يمكن القول أنّ الأداء التشغيلي لدار الدواء للتنمية والاستثمار وصل إلى مستويات جيّدة، حيث اقترب من تحقيق أهدافه فيما يتعلّق بالمصاريف، وتجاوز الهدف المخطّط له فيما يتعلّق بالتخزين.

د. منظور النمو والتعلّم

عملت شركة دار الدواء على تكثيف الجهود فيما يتعلّق بالبحث والتطوير؛ وذلك بهدف زيادة عدد المستحضرات المطوّرة، الجديدة وحتى تلك قيد التسجيل، وقد كان الهدف الوصول إلى: تطوير 21 مستحضرا، تسجيل 12 مستحضرا ووضع 165 قيد التسجيل، وذلك من خلال اعتماد تراخيص جديدة والاستفادة من اتفاقيات التجارة الحرّة، وقد كانت النتائج كما يلي: تطوير 8 مستحضرات كانت تنتج في مصانع الشركة، تسجيل 13 مستحضر جديد ووضع 254 مستحضرا في طور التسجيل، وهو ما يعني نسب إنجاز على التوالي: 38%، 108% و 153%. كما عملت الشركة على توسيع برامج التدريب لتشمل عددا أكبر من العمّال، وهو ما انعكس في الهدف المصرّح به وهو الوصول إلى شمول برامج التدريب لكلّ العمّال؛ وهو ما تمّ تحقيقه حيث فاقت نسبة العمّال المدربين النسبة 130% وهو ما يعني أنّ هناك عدد من العمّال شملتهم عدّة برامج تدريبية. ممّا سبق يتّضح أنّ نسب تحقيق أهداف النمو والتعلّم في دار الدواء للتنمية والاستثمار تراوحت بين الضّعف في التطوير (38%)، وبين القوّة في تسجيل أدوية جديدة وأخرى قيد التسجيل (108% و 153%)، وبالتالي فالمؤسّسة لا تزال بعيدة في مجال التطوير، غير أنّها تحقّق أداءً جيّدا في تنويع المنتجات والتدريب.

وكتلخيص لنتائج الأداء الاستراتيجي لشركة دار الدواء عموما يمكن القول أنّ الأداء وصل إلى مستويات جيّدة عكست التوجّه الاستراتيجي الجديد للشركة منذ 2012، وكذا التنفيذ الجيّد لهذه الاستراتيجية ومرونة التعامل مع المستجدات، خاصة بعد الخسائر التي تكبّدها الشركة سنتي 2011 و2012، والتي كان أهمّ أسبابها توقّف الانتاج في المصانع المصدّرة للسعودية بعد الجولة التفثيشية من قبل مراقبي الوكلاء السعوديين والتي أفضت إلى إجراءات مشدّدة حول جودة المنتجات.

المبحث الثالث: صناعة الأدوية في الجزائر

على غرار بقيّة القطاعات، ورث قطاع صناعة الأدوية في الجزائر مجموعة من المخابر الفرنسية التي تحتاج إلى يد عاملة مؤهلة بعد هجرة العاملين المعمّرين، وقد مرّ هذا القطاع بعدد التحولات واكبت التحولات الاقتصادية في الجزائر انتقالاً من النظام الاشتراكي المركزي إلى اقتصاد السوق، وسنحاول هنا إبراز مراحل نشأة هذه الصناعة في الجزائر وأهمّ التحولات التي مرّت بها، بالإضافة إلى أهمّ مؤشّراتها.

المطلب الأوّل: نشأة وتطور صناعة الأدوية في الجزائر

عكس قطاع صناعة الأدوية في الجزائر مختلف السياسات الاقتصادية المتبعة منذ الاستقلال في كلّ مرحلة، هذه المراحل يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل على التحوّ التالي:

1. المرحلة الأولى

كانت البداية سنة 1969م؛ أين تمّ تأميم المخابر الفرنسية Labaz و Merell و Torende وإنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) بموجب مرسوم رئاسي يؤكّد ويدعم احتكار الدولة لتصنيع واستيراد وتسويق المستحضرات الصيدلانية ذات الاستخدام البشري. هذه الصيدلية وضعت تحت السلطة المباشرة للوزير المكلف بالصحة العمومية، حيث كانت (P.C.A) مسؤولة عن تسيير سوق الأدوية.

وكجزء من نشاطها الإنتاجي أنشأت الصيدلية وحدة الحراش سنة 1971م، كما أدمج معها على مرحلتين 1971 و 1975 على التوالي: وحدة Biotic و Pharmal. ومع بداية الثمانينات فإن مباشرة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والتي مست القطاع العمومي وبالتحديد كل المؤسسات الاقتصادية الكبرى، فإن هذه المؤسسة (P.C.A) قد تمّ تجزئتها إلى ثلاث مؤسسات فرعية جهوية وهي¹: Encopharm والمتواجدة في الشرق الجزائري، Enapharm والمتواجدة في الوسط الجزائري، Enopharm والمتواجدة في الغرب الجزائري.

بعد ذلك، تكوّنت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني (ENPP) بموجب القانون 16/82 المؤرخ في 24 أبريل 1982، وكانت ممتلكات هذه المؤسسة تتألّف من وحدات الإنتاج بالعاصمة ووحدة المضادات الحيوية بالمدية التي كانت تنتمي إلى للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) آنذاك وتمّ البدء في تحويلها منذ سنة 1986م (كان تحويلها الرسمي سنة 1988). وكانت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الصحة العمومية، وطبقاً للمرسوم رقم 151/84، تمّ نقل المؤسسة إلى وصاية وزارة الطاقة والصناعات

¹ الصادق بوشنافة، "الآثار المحتملة لانضمام الجزائر إلى المنظّمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية-حالة مجمّع صيدال-"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص، 226

الكيمائية والبيروكيميائية. وفي سنة 1985 عُدلت تسمية المؤسسة لتسمّى المؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز "saidal". وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية واستقلالية المؤسسات، أنشأت مؤسسة صيدال في شهر فيفري 1989م كمؤسسة مستقلة في التسيير؛ وتمّ اختيارها للحصول على طابع الشركات ذات الأسهم¹.

2. المرحلة الثانية

تمثل هذه المرحلة في اعتماد الجزائر على انفتاح تدريجي لسوق الأدوية الوطني، والتي بدأت بصدور قانون المالية التكميلي لسنة 1990 في شهر جويلية، والذي يسمح للوكلاء الأجانب بالتوطن في الجزائر وممارسة نشاطات اقتصادية ومنها مجال الأدوية، حيث ظهر بموجب هذا القانون وكلاء محليون لمؤسسات أجنبية منتجة للأدوية وكذا تواجد فروع أجنبية بالجزائر، ويوجب هذا القانون على كل الوكلاء أن يقوموا بعملية استثمار منتج للأدوية فيما بعد، وقد واجهت هذه المؤسسات مع بداية نشاطها جملة من القيود. وأهم ما ميّز هذه المرحلة هو إدخال تغييرات على القانون الأساسي لمؤسسة صيدال وإنشاء فروع أخرى تابعة لها وكان رأس مال الشركة مملوك بالكامل سنة 1996م للشركة العمومية القابضة (Holding) "كيمياء صيدلة". وفي سنة 1997 تبنّت الشركة (صيدال) مخطط إعادة الهيكلة؛ والذي نتج عنه المجمع الصناعي "صيدال" في 02 فيفري 1998، ويتكون المجمع من ثلاثة فروع وهي (فرمال، المضادات الحيوية والبيوتك)، هذه الفترة تميّزت أيضا بتحرير قطاع صناعة الأدوية بتطبيق الجزائر لسياسات التعديل الهيكلي، وتميّزت هذه المرحلة بما يلي²:

وجود جهود معتبرة من طرف الإدارة العمومية في المجال التقني والتشريعي لتحرير قطاع الأدوية ونجد فيها: توضيح الإجراءات الخاصة باعتماد الوكلاء في مجال التوزيع وكذا الإنتاج، إحداث مخبر وطني لمراقبة الأدوية، وضع دفتر شروط خاص لمستوردي الأدوية وكذا وجود إجراءات خاصة بكيفية تحديد أسعار الأدوية.

تزايد سريع لعدد المتدخلين الخواص في سوق الأدوية سواء في مجال الاستيراد أو التوزيع، والتي لم تكن في السابق، حيث تمّ إحصاء أكثر من 60 متعامل في مجال الاستيراد وأكثر من 400 متعامل في تجارة الجملة. ظهر سيطرة جديدة للقطاع الخاص على سوق الأدوية في مجال الاستيراد والتوزيع وتراجع دور المؤسسات العمومية الجهوية الثلاثة.

¹ فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة - مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص316

² الصادق بوشنافة، مرجع سابق، ص227

3. المرحلة الثالثة

يمكن تسمية هذه المرحلة باسم مرحلة الإنتعاش والتوسّع، حيث عرف القطاع عدّة تشريعات وقوانين وبرامج استثمارية ساهمت في تطويره عن طريق توسيع دائرة المستثمرين الخواص أكثر فأكثر وعصرنة القطاع العام، فكانت البداية بفتح رأس مال مجّمع صيدال ودخوله البورصة في نهاية الثلاثي الثالث من سنة 1998، كما أنّها أصبحت تحظى بمكانة هامة في السوق الوطني نظرا لبروزها كمؤسسة رائدة في مجال صناعة الأدوية. وابتداء من 15 فيفري 1999 أصبحت مؤسسة صيدال تسعى لترسيخ ثقافة جديدة بطرح 2 مليون سهم للبيع، ولم تتوقف هنا بل تحصلت على شهادة إيزو 9001 مرجع 2000 وذلك سنة 2004¹. وبفضل توسيع نشاطاته عن طريق زيادة المشاريع الاستثمارية وإدخال تكنولوجيات إنتاجية جديدة؛ استطاع مجّمع صيدال أن يغطي بمختلف منتوجاته الصيدلانية 40% من السوق المحلية، كما اقتحم السوق المغاربية كتونس، وأخرى عربية مثل العراق والسعودية، وأنشأ اتفاقيات مع دول أوروبية مثل فرنسا، إيطاليا والدانمارك. وفي سنة 2009 زاد المجّمع من حصّته في شركة Somedial إلى 59% لتصبح هذه الأخيرة واحدا من فروع (نفس النسبة مازالت 2015)، وهو الحال بالنسبة لشركة Iberal التي حصل المجّمع فيها على نسبة 80,54% لتصبح فرعاً ثانياً من فروع صيدال بعد صوميدال، وزاد المجّمع سنة 2015 من حصصه في مجموعة من الشركات وهي على التوالي²:

WPS (sanofi) 30%, PMS (Pfizer) 30%, Taphco (Spimaco-Acdima-JPM) 44,51%, SNM (Koweit) 49%.

وقد قام مجّمع صيدال سنة 2015 بدمج جميع فروعها فيما يسمّى استراتيجية الامتصاص، وبذلك تمّ تغيير

الهيكل التنظيمي للمجّمع بشكل كلي.

المطلب الثاني: مؤشّرات صناعة الأدوية في الجزائر

يحقّق قطاع صناعة الأدوية في الجزائر تقدّماً ملحوظاً منذ سنوات، غير أنّ ما يتمّ تحقيقه يبقى بعيداً عمّا هو مأمول، ويظهر ذلك من خلال العديد من المؤشّرات والتي سنوضحها فيما يلي.

1. نموّ قطاع صناعة الأدوية

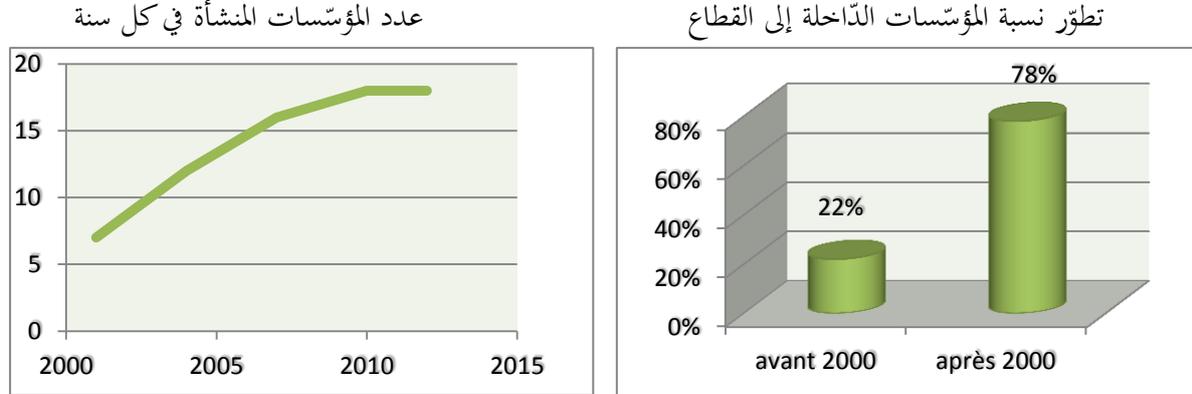
سجّل قطاع صناعة الأدوية نسبة نموّ قدرت بـ 9% سنوياً في السنوات من 1999 إلى 2009 في حين سجّل نسبة 10% في سنة 2010، وسجّلت سوق الأدوية ارتفاعاً في الطلب تضاعف 6 مرّات بين سنة 2000 وسنة

¹ معلومات من خلية التكوين على مستوى صيدال قسنطينة

² Saidal, rapport 2015 du conseil d'administration, 2015, p24

2012 حيث انتقلت قيمة الطلب على الأدوية من: 0,37 مليار دولار إلى 2,2 مليار دولار. كما أنه وبعد سنة 2000 ارتفعت نسبة المؤسسات التي دخلت هذا السوق وخاصة الإنتاجية منها.

الشكل رقم 34: نمو صناعة الأدوية في الجزائر بعد سنة 2000



Source: Hocine AMALOU et Chahrazed DAHACHE, **industrie pharmaceutique**, étude réaliser dans le sous-secteur pharmaceutique, EDPME, 2007, p9

يمكن القول أنّ نسبة انتقال رؤوس الأموال إلى الاستثمار في هذه الصناعة عرفت نموًا كبيرًا بعد سنة 2000 ويرجع ذلك إلى الإطار التشريعي المحفّز، وكذا التسهيلات الاستثمارية والجبائية. وبالتّظر في آفاقها فإنّ مجلس الاستثمار سجّل سنة 2012 أكثر من 100 طلب للاستثمار¹ وهو ما يشير إلى الانفتاح الذي يعرفه القطاع.

2. القدرات الإنتاجية المتاحة والمستغلة

يبيّن الجدول الموالي القدرات النظرية للإنتاج لعينة من مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر تتكوّن من مجمّع صيدال و99 مؤسسة إنتاج للأدوية في الجزائر.

الجدول رقم 14: القدرات الإنتاجية والإنتاج الفعلي لمؤسسات صناعة الأدوية

النسبة	الإمكانات الإنتاجية المستغلة	الإمكانات الإنتاجية المتاحة	القطاعات
21%	95	450	المؤسسات الخاصة ممثلة بـ 99 مؤسسة
60%	140	230	مجمّع صيدال
27%	235	680	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: إحصائيات الاتحاد الوطني للمتعاملين في الصيدلة، 2015 الوحدة: (مليون وحدة بيع)

ويظهر من الجدول أنّ القدرات الإنتاجية لا تستغلّ إلاّ بنسبة 27% من الإنتاج المتاح، وجاء هذا الضّعف انعكاسا للنسبة الضّعيفة لاستغلال الإمكانات الإنتاجية من قبل المؤسسات الخاصة ممثلة بـ 99 مؤسسة والتي بلغت قيمة 21% في حين بلغت النسبة المستغلة من طرف مجمّع صيدال قيمة 60% وهي قيمة متوسطة.

¹ Hocine AMALOU et Chahrazed DAHACHE, **industrie pharmaceutique**, étude réaliser dans le sous-secteur pharmaceutique, EDPME, 2007, p9

ويعزى هذا الضعف في استغلال الإمكانيات الإنتاجية إلى ضعف في التقسيم العلمي للعمل داخل المؤسسات ونقص الخبرة في مجال التسيير الحسن للطاقات الإنتاجية كون هذه المؤسسات حديثة النشأة.

3. تطورات نسبة تلبية الاحتياجات الوطنية من الأدوية

كانت نسبة تلبية الاحتياجات الوطنية من الأدوية بواسطة الانتاج المحلي ولا تزال الشغل الشاغل للوزارات الوصية، ففي مخطط النمو الخماسي 2010-2014 كان هدف الصناعة الدوائية الوصول إلى نسبة 70%، غير أنّ هذا الرقم يبدو صعب المنال حاليا بالنظر إلى النتائج المحققة ونسبة إنجاز المصانع والاستثمارات في القطاع.

الشكل رقم 15: تطورات سوق الأدوية في الجزائر ونسبة تلبية الاحتياجات

السنوات	الإنتاج المحلي	الإستيراد	الإستهلاك	تطورات الإنتاج المحلي (الأساس: 2000=100)	تطورات الاستيراد (الأساس: 2000=100)	تطورات الاستهلاك (الأساس: 2000=100)	المحلي %	الإستيراد %
2000	111	457	568	100	100	100	20	80
2001	93	492	585	83	108	103	16	84
2002	106	619	726	96	136	128	15	85
2003	100	615	716	90	135	126	14	86
2004	225	877	1102	202	192	194	20	80
2005	232	1068	1301	209	234	229	18	82
2006	455	1185	1640	408	259	289	28	72
2007	586	1445	2032	526	316	357	29	71
2008	533	1844	2378	479	404	418	22	78
2009	771	1734	2505	692	379	441	31	69
2010	800	1664	2464	718	364	434	32	68
2011	1050	1850	2900	942	405	510	36	64
2012	1150	2300	3450	1032	503	607	33	67
2013	1123	2287	3410	1007	500	599	36	63
2014	1215	2460	3675	1090	538	646	37	62
2015	1307*	2179	3486	1173	476	613	39	60
2016	1399*	1959	3359	1256	428	590	41	59

Source: Mohammed wadie zerhouni, Asma el alami el fellousse, **Vers un marché maghrébin du médicament**, IPEMED, 30 septembre 2013, p 20

* تقديرات الباحث

تظهر بيانات استهلاك الأدوية أنّ هذا الأخير تضاعف منذ سنة 2000 عدّة مرّات، وبمقارنة هذه الوتيرة مع وتيرة نموّ الانتاج المحلي نجد أنّ هنالك فارقا كبيرا بينهما، وهو ما يجعل اللجوء إلى الصادرات الحلّ الوحيد، وهو ما جعل فاتورة الاستيراد ترتفع بشكل كبير خاصة بين سنوات 2010 و2016، وعلى الرغم من ارتفاع نسبة تلبية الحاجيات الوطنية من الانتاج المحلي للأدوية خاصة بعد سنة 2012 (بعد بدء الانتاج في عدد من المصانع الجديدة لصيدال ودخول استثمارات أخرى)؛ إلا أنّ هذه النسبة تبقى بعيدة عمّا كان مخططا.

4. التجارة الخارجية لقطاع صناعة الأدوية في الجزائر

رغم الجهود المبذولة في قطاع صناعة الأدوية في الجزائر، ورغم الامكانيات الكبيرة المتاحة لهذا القطاع، بالإضافة إلى التسهيلات والتشريعات المحفزة؛ إلا أنّ نتائج التجارة الخارجية كانت محبطة بالنسبة لهذا المجال الحساس.

أ. تطورات فاتورة استيراد الدواء في الجزائر

احتلت واردات الأدوية حيزاً هاماً ضمن الواردات الكلية للجزائر، خاصة في السنوات الاخيرة، يأتي هذا بالتزامن مع التأخرات في بدء الانتاج في معظم المشاريع التي أطلقها عدد من المؤسسات العاملة في القطاع.

الجدول رقم 16: تطوّر واردات الجزائر من الأدوية

2016*	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	القيمة (مليون دولار)
1143	1967	2179	2287	2229	1962	1674	1742	1851	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على: تقارير الجمارك الجزائرية للتجارة الخارجية للسنوات الموضحة في الجدول. * 7 أشهر فقط من 2016
إنّ الاستنتاج الأول الذي يمكن أن نخلص إليه من خلال هذا الجدول هو أنّ الأرقام رهيبية، حيث ارتفعت فاتورة الواردات بشكل كبير في هذه السنوات، وأكبر نسبة نموّ تمّ تسجيلها بين سنتي 2010 و 2013 (36%)، وترجع هذه الفقاعة في فاتورة الاستيراد إلى تنامي الطلب الوطني من جهة، وعدم مسايرة هذا التنامي من قبل المنتجين المحليين، بالإضافة إلى ملاحظة انخفاض بحوالي 200 مليون دولار سنة 2015 بسبب جهود تنظيم سوق الاستيراد ومنع استيراد الأدوية المنتجة محلياً بعد ضغوط انخفاض أسعار النفط.

ب. ميزان التجارة الخارجية لقطاع صناعة الادوية

يلخص الميزان التجاري حركة الأدوية بيعة وشراءً من وإلى الجزائر، ومن المنطقي أن يكون هذا الميزان عاجزاً كلياً باعتبار الضعف الكبير الذي تعرفه الصادرات والصحامة الكبيرة لفاتورة الاستيراد.

الجدول رقم 17: إحصائيات التجارة الخارجية لقطاع صناعة الأدوية في الجزائر

السنة	الواردات	الصادرات	الميزان التجاري
2012	2229	1	-2228
2013	2287	3	-2284
2014	2197	4	-2193
2015	1967	4,5	-1962,5
2016	*1904	5,3	-1898,5

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على: الوحدة: مليون دولار * تقديرات الباحث

- تقارير الجمارك الجزائرية للتجارة الخارجية للسنوات الموضحة في الجدول.

- Business Monitor International, ALGERIA PHARMACEUTICALS & HEALTHCARE REPORT Q1 2015, 2015, p29

يظهر الجدول فارقاً ضخماً بين صادرات الأدوية الجزائرية ووارداتها، حيث لم تصل قيمة الصادرات 6 ملايين دولار؛ في حين فاقت وارداتها الملياري دولار، وهو ما يعكس العجز الكبير الذي تعانيه هذه الصناعة وحجم التحديات التي تنتظرها، بالإضافة إلى دلالتها عن عدم التفكير في استراتيجية تصديرية حتى الآن.

المبحث الرابع: اليقظة والأداء الاستراتيجيين في صناعة الأدوية في الجزائر

لم يكن مصطلح اليقظة الاستراتيجية في الجزائر يلقي اهتماما كبيرا من قبل الأكاديميين أو الرسميين في فترة التسعينات بسبب ما عرفته البلاد من تدهور أمني كانت نتائجه وخيمة، غير أنه ومنذ السنوات الأولى للألفية ظهرت بعض الدراسات والاهتمامات من قبل الأكاديميين والحكومات المتعاقبة، خاصة بإنشاء المديرية العامة للدواء الاقتصادي والدراسات الاقتصادية سنة 2008، وفيما يتعلّق بالمجال الصحي وقطاع صناعة الأدوية أنشئت خلايا اليقظة الدوائية ووضعت جملة من الاستراتيجيات للنهوض بقطاع صناعة الأدوية، وقد كان لهذه الصناعة جانب هام من مشاريع دعم النمو والمخططات الاقتصادية، والتي كانت تهدف إلى رفع أداء المؤسسات الاقتصادية العاملة في القطاع، والقفز بنسبة تلبية الاحتياجات الوطنية من الدواء المحلي إلى 70%، وسنحاول في هذا المبحث تشخيص البيئة الصناعية للقطاع، وتوضيح الجهود المبذولة لتطوير أنظمة المعلومات وتحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسة رائدة وطنيا هي مؤسسة صيدال.

المطلب الأول: ممارسات اليقظة الاستراتيجية في قطاع صناعة الأدوية الجزائري

لم يكن التخطيط الاستراتيجي يحظى بالاهتمام الكافي من قبل مؤسسات صناعة الأدوية حتى وقت قريب، ويظهر ذلك من تفحص مختلف الدراسات التي تناولت ذلك بالتفصيل، غير أنه وفي السنوات الأخيرة أصبحنا نسمع عن توجهات استراتيجية في التخطيط لبعض من المؤسسات ولعل أهمها هو مجمع صيدال، ويمكن القول أنه من بين الأسباب التي أدت إلى هذا التوجه هي البرامج الاستثمارية التي طبقت في هذا المجال.

1. الرؤية الاستراتيجية لقطاع صناعة الأدوية الجزائري

بُذلت العديد من الجهود في مجال الصناعة الدوائية في الجزائر، وكان الهدف دائما هو تقليص فاتورة الاستيراد عن طريق زيادة حجم الصناعة المحلية وزيادة نسبة تلبية الحاجيات الوطنية، وتظهر هذه الجهود من خلال التشريعات والقرارات المتخذة من طرف وزارة الصناعة والصحة، وكذا الخطط الاستراتيجية التي وضعتها المؤسسات وعلى رأسها صيدال.

من هذا المنطلق تبنت وزارة الصحة وكذا وزارة الصناعة استراتيجية لدعم والنهوض بقطاع صناعة الأدوية في الجزائر كان هدفها الوصول إلى تلبية نسبة 70% من الاحتياجات الوطنية من الدواء، وذلك بتشجيع الاستثمارات الجديدة حيث تقدر عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار لفترة 2002 - 2012 في مجال الصناعة الصيدلانية ب 130 مشروع كما يوضّحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 18: عدد المشاريع المسجلة في صناعة الأدوية في الجزائر 2002-2012

قطاع النشاط	المبلغ مليون دج	عدد المشاريع	عدد مناصب الشغل
الصناعة الصيدلانية	71478	130	8802

المصدر: موقع الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار 15:45، 08.10.2016، <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-l-industrie>

هذا بالإضافة إلى تشجيع الإنتاج المحلي من خلال منع استيراد الأدوية المصنعة في الجزائر لحماية الأدوية المنتجة محليا من المنافسة الكبيرة، وفي إطار زيادة حجم الإنتاج الوطني تمّ بعث المخطّط الخماسي للنمو في مجمع صيدال، وكانت أهمّ مقوماته¹:

أ. تحديث وعصرنة أربع مصانع: ثلاث منها تابعة لفرع بيوتيك بباتنة والحراش وجسر قسنطينة، والرابع لفرع فارمال بالدّار البيضاء، ويتضمّن مخطّط التحديث والعصرنة اقتناء آلات إنتاجية جديدة وتصليح وصيانة الآلات الموجودة، مع أعمال تهيئة وعصرنة لوسائل الإنتاج والمصانع ككلّ.

ب. أعمال توسعة: وتتضمّن توسعة كلاً من مصنعي: المدية التابع لفرع أنتيبوتيكال ومصنع قسنطينة 1 التابع لفرع فارمال، وتستهدف التوسعة المصنع الأول من خلال إنشاء شراكة تهدف إلى زيادة ربحية المواد الأولية الخليطة (VRAC) عن طريق التخمّر، بينما تستهدف الثاني من خلال زيادة حجم إنتاج الأنسولين في المصنع وذلك عبر تحويل ورشة الأدوية السائلة إلى المصنع الجديد والذي هو عبارة عن مقرّ شركة التوزيع "أنديماد" سابقا والتي استحوذ عليها المصنع. وتعتبر أعمال التوسعة والعصرنة أول جزء من البرنامج والذي يعتبر أقلّ أهمية من الجزء الثاني والمتمثّل في بناء مصانع ووحدات جديدة.

ج. إنشاء ستّ مصانع جديدة: في هذا الجزء الذي يعتبر الأهمّ في مخطّط النمو لصيدال؛ يعتزم هذا الأخير إنشاء ستّة مواقع جديدة موزّعة على خمس مناطق: بإنشاء مصنعين آخرين في موقع قسنطينة: الأول لصناعة الأدوية السائلة والبحّاخات، والثاني لصناعة البيوتكنولوجيات من حقن ولقاحات وأدوية حيوية. وكذلك تعزيز فارمال عنابة وبيوتيك شرشال بمصنعين آخرين على التوالي للمساحيق وللمساحيق في شكل أكياس، إضافة إلى مصنع جديد في منطقة زميرلي لصناعة المساحيق والأدوية الجافة وآخر في واد السمّار لأدوية الأورام.

د. إنشاء هياكل الدّعم: هذه الهياكل تتمثّل في مركز البحث والتّطوير الجديد المزمع إنشاؤه في المدينة الجديدة سيدي عبد الله وكذا إنشاء مخبر للتكافؤ الحيوي بالعاصمة.

¹ Boumediene darkaoui, le groupe saidal et ses perspective de developpement, algeria-us health forum et expo, 8 juillet 2011, p10-11

اليوم، وبعدها كان مخطّطاً أن يتمّ تسجيل عدد كبير من هذه المصانع والبدء في الإنتاج بها؛ لم تسر وتيرة الإنجاز بشكل جيّد وفيما يلي نسب الإنجاز كما جاءت في تقرير المجمع لسنة 2015:

الجدول رقم 19: نسبة إنجاز المخطّط الخماسي للنمو في مجتمع صيدال

المشروع	نسبة التقدّم	
مركز التكافؤ الحيوي	100%	
مشروع Taphco	100%	
مشروع زميرلي	80%	
مشروع شرشال	46%	
مشروع قسنطينة 2	51%	
مشروع قسنطينة 1	Insuline Flacons	80%
	Insuline Cartouches	15%
مشروع عناية CR&D	إتمام الدراسات	
مشاريع أدوية الأورام	إتمام الدراسات	
مشروع جسر قسنطينة	إتمام الدراسات	
مشروع الحار البيضاء	إتمام الدراسات	
مشروع المدينة	إتمام الدراسات	
مشروع الحراش	إتمام الدراسات	
مشروع باتنة	لم تتمّ الدراسة بعد	

Source: SAIDAL, rapport du conseil d'administration 2015, p23

ويظهر الجدول أنّه وفيما عدا مركز التكافؤ الحيوي ومشروع Taphco الذين انتهت بهما الأشغال؛ ما تزال خمس مشاريع أخرى قيد الإنجاز، فيما تبقى ستة مشاريع تنتظر البدء بالأشغال بعد الانتهاء من الدراسات، وفي الأخير يبقى مشروع بدون دراسة حتى الآن، وعليه فهناك تأخر في إنجاز هذه المشاريع باعتبار أننا في نهاية 2016 وكان مخطّطاً أن تدخل المصانع حيّز الانتاج مع نهاية 2015 وهو ما أثر على الإنتاج الكلي للدواء في الجزائر.

2. التحليل الاستراتيجي للبيئة الكلية للاقتصاد الجزائري (مصفوفة SWOT)

هناك تبعية كبيرة في الاقتصاد الجزائري لقطاع المحروقات، حيث تمثّل صادرات المحروقات حصّة تقارب 97% من مجموع الصادرات، وهو ما جعل الحركة الاقتصادية رهينة سعر النفط في الأسواق العالمية، وسنقوم هنا بتحليل البيئة الكلية للاقتصاد الجزائري وتحولاتها سنة 2015 من خلال مصفوفة SWOT.

الشكل رقم 35: مصفوفة SWOT للاقتصاد الجزائري

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ○ الاعتماد على الغاز والنفط يعني أنّ نمو الصادرات وإيرادات الحكومة شديد الارتباط بالأسعار العالمية للنفط. ○ التدابير التي اتخذتها الحكومة سنة 2011 لتخفيفه الاستياء العام بما في ذلك رفع الأجور والتحويلات إلى العاطلين عن العمل ستزيد الضغوط على الميزانية العامة ويوجب التراجع عنها لأسباب سياسية. ○ تشريعات غير مشجعة على الاستثمار الأجنبي المباشر. ○ السياسات لا تزال تتسم بالإنطوائية والحمائية. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ احتياطات النقد الأجنبي قوية ويمكن تغطية الواردات لأكثر من ثلاث سنوات. ○ مستويات منخفضة من المديونية الخارجية. ○ البرامج الاستثمارية العامة نجحت في زيادة معدلات نمو قطاع البناء والخدمات. ○ محدودية مخاطر سعر الصرف نتيجة محدودية تعاملات البنوك الجزائرية مع القطاع الخارجي.
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> ○ اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي أدت إلى زيادة كبيرة في الواردات، مقابل ذلك، لم تنمو الصادرات، ولم تأتي جهود إعادة النظر في هذه الاتفاقية بجديد لأنها فشلت. ○ النخبة السياسية تفرض قيوداً على تحرير الاقتصاد مما يمنع التنويع الاقتصادي. ○ سياسات تشجيع التشغيل المحلي لا تشجع الاستثمار الأجنبي المباشر. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ هنالك امكانيات استثمارية كبيرة في مجال الطاقة. ○ على الرغم من ارتفاع معدلات الرسوم والتعريفات الجمركية في الجزائر إلا أنّ جهودها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة يمكن أنّ تساهم في تخفيض هذه المعدلات. ○ يمكن زيادة معدلات الإقراض من خلال نظام تنقيطي يساهم في إدارة مخاطر البنوك. ○ خطة الطاقات المتجددة ستمكّن من استثمار ما بين 60 إلى 120 مليار دولار في المدى المتوسط.

Source: Adopted to: ALGERIAN PHARMACEUTICALS & HEALTHCARE REPORT, Business Monitor International Ltd, Q2 2016, p13

تظهر مصفوفة SWOT للبيئة الاقتصادية الكلية الجزائرية في سنة 2015 أنّ هناك نقطتي ضعف هامتين لا يمكن تجاهلهما، وهما ما يتعلّق بتبعية الاقتصاد لقطاع الطاقة الذي تتحدد أسعاره عالمياً، وكذا التدابير السوسيو - اقتصادية المتخذة من طرف الحكومة، والتي لها عواقب وخيمة من الناحية الاقتصادية باعتبارها تزيد التعقيدات المتعلقة بالموازنة العامة، هذا بالإضافة إلى القيود التشريعية على الاستثمار الأجنبي المباشر والسياسات الحمائية التي تحدّ من حرية انتقال السلع والخدمات. في حين تبقى فرص الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ضئيلة، ولعلّ هذه التدابير هي إحدى أسباب تأخّر الاتفاق، وبالحدّ من الاتفاقية الدولية نجد أنّ هناك تهديدات كبيرة باستمرار ارتفاع فاتورة الاستيراد في ظلّ عدم الاستفادة من الاتفاق الأوروبي في مجال الصادرات.

3. التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة الدوائية في الجزائر (مصفوفة SWOT)

على ضوء التحليل الاستراتيجي للاقتصاد الجزائري أمكننا تصوّر البيئة الكلية وظروف الاستثمار التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وباعتبار قطاع صناعة الدواء قطاعاً ناشئاً؛ كان علينا تصميم مصفوفة خاصة بهذا القطاع لتحليله ومعرفة الفرص التي يتمتّع بها وكذا مختلف التهديدات التي تواجهه.

الشكل رقم 36: مصفوفة SWOT لصناعة الأدوية في الجزائر

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ○ نقص في توفير الرعاية الصحية للاعتبارات الجغرافية. ○ صغر حجم الصناعة المحلية واعتمادها على الدعم الحكومي والمعاملة التفضيلية. ○ تأخر الحصول على تسجيلات براءات الاختراع ومنح تراخيص الاستيراد. ○ القيود على استيراد الأدوية التي يمكن تصنيعها محليا. ○ قاعدة 51 /49 تحدد من الاستثمارات الأجنبية في صناعة الأدوية. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ واحدة من أكثر الأسواق تطورا في إفريقيا. ○ الطلب المتزايد على الأدوية يمثل قاعدة مشجعة للصناعة المحلية. ○ التوسع التدريجي للصناعة المحلية اعتمادا على الشركات متعددة الجنسيات. ○ الاستثمار في الرعاية الصحية كبير في السنوات الأخيرة مع التركيز على الرعاية الأولية. ○ التشريعات تشترط نسبة 45% كادوية جنيسة وهذا يشجع الصناعات المحلية الجنيصة.
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> ○ ارتفاع أسعار المواد الأولية يؤثر بشكل كبير على الصناعة المحلية. ○ تعقيدات تسجيل براءات الاختراع والاعتماد على التراخيص يهدد وتيرة الإنتاج. ○ صعوبات التمويل مع ضعف أداء البورصة يؤثر على عمليات التوسع. ○ المنافسة الشديدة من الشركات متعددة الجنسيات العاملة بالجزائر. ○ تأخر إنجاز المشاريع المبرمجة يؤثر على نسبة تلبية الاحتياجات الوطنية. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ محاولة تنويع الصادرات بعد انخفاض أسعار النفط وتشجيع القطاعات المنتجة على التصدير يمكن أن يعود بالفائدة على القطاع. ○ منع استيراد الأدوية المصنعة محليا يحد من مشكل المنافسة للصناعة المحلية. ○ اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي يمكن من الحصول على تراخيص وتسجيل ادوية جديدة. ○ البرامج الاستثمارية العامة والمخططات الخماسية تمنح فرصا لنمو القطاع المحلي.

Source: Adopted to: ALGERIAN PHARMACEUTICALS & HEALTHCARE REPORT, Business Monitor International Ltd, Q2 2016, p11

إنّ مصفوفة التحليل الاستراتيجي لقطاع صناعة الأدوية في الجزائر تعطي للقائمين عليه إشارات ومعلومات كثيرة يمكن من خلالها اتخاذ قرارات هامة بشأن هذا القطاع، فقد عرفت الصناعة المحلية توسعا ملحوظا في السنوات الأخيرة وانتقلت عديد الشركات من مؤسسات توزيعية إلى منتجة، ويعتبر التزايد الكبير في الطلب على الأدوية محفزا رئيسيا للمؤسسات المحلية خاصة في ظلّ التشريعات التي تمنع استيراد الأدوية المصنعة وطنيا، وهو ما يعتبر فرصة كبيرة بالنسبة للصناعات المحلية من خلال زيادة إنتاج هذه الأنواع والاستحواذ على الحصّة الكبرى من السوق الوطنية في إطار تقييد نسبة الادوية الجنيصة بـ45%، هذا ما سيمكن هذه المؤسسات من التطور ومواجهة المنافسة الوطنية من الشركات متعددة الجنسيات المنتجة في الجزائر، كما يشجع قرار منع استيراد الأدوية المنتجة محليا من توسيع دائرة المنتجات المصنعة محليا باعتبار أنّ كلّ منتج جديد يتمّ منع استيراده وهكذا.

4. الأطر المحددة لليقظة الاستراتيجية في الجزائر

لم يلقى موضوع اليقظة الاستراتيجية اهتماما كبيرا في الجزائر في التسعينات بسبب الظروف التي كانت عاشتها البلاد، غير أنه في السنوات الأخيرة حاول الأكاديميون والمسؤولون تبني مناهج معلوماتية وتحديد إطار للدكاء واليقظة الاستراتيجيين على المستوى الكلي والجزئي، ويظهر ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات نذكر منها:

• إنشاء المراكز الوطنية للإحصاء وعلى رأسها الديوان الوطني للإحصائيات ومراكز البحث في الإعلام الآلي والتقني بالإضافة إلى مركز التوثيق الاقتصادي؛

• تحديد السياسة الوطنية للدكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية لتطوير السلوكيات الفردية والجماعية للاعوان الاقتصاديين؛

• عرّف مجلس الحكومة الدكاء الاقتصادي كمفهوم خاص بالتيقظ وتوقع المستقبل بالاعتماد على روابط تجمع شبكات المؤسسات والأعوان الاقتصادية؛

• استحداث مديرية عامة للدكاء الاقتصادي والدراسات الاقتصادية على مستوى وزارة الصناعة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 101-08 المؤرخ في 25 مارس 2008، والتي أسندت إليها مهمة هيكلية المجلس الاعلى للدكاء الاقتصادي بالجزائر؛

• توقيع اتفاقيات بين وزارة الصناعة ومجمع صيدال لصناعة الأدوية و10 مؤسسات اخرى لمساعدتها على التزوّد بخلايا اليقظة الاستراتيجية؛

5. تكنولوجيا المعلومة واليقظة الاستراتيجية في الصناعات الدوائية في الجزائر

على عكس الأطر العامة، لطالما حظي نظام المعلومات باهتمام المؤسسات العاملة في قطاع صناعة الادوية في الجزائر، فقد عملت المؤسسات على تطوير النظم المعلوماتية وأجهزة تحليل البيانات وإنشاء قواعد بيانية لتخزين واستخدام المعلومات. ونذكر هنا كمثال الجهود التي يقوم بها مجمع صيدال منذ سنوات لتحسين كفاءة نظام المعلومات وتحيينه، حيث تمّ البدء في وضع نظام جديد منذ 2010 بعد بعث مخطط النمو الخماسي لصيدال 2010-2015.

بادر مجمع صيدال باستثمار قيمته 16,7 مليار دينار جزائري فيما يسمّى المخطط الخماسي للنمو للمجمع، وقد كان لعصرنة أنظمة المعلومات داخل المجمع قسط من هذا الاستثمار، وكان آخر ما قام به المجمع هو¹:

• وضع وإدارة نظام معلوماتي جديد للموارد البشرية؛

¹ SAIDAL, rapport du conseil d'administration 2015, p23

- ☞ تجميع برنامج تسيير المخزون، المواد الأولية والمعدّات والأدوات وربطها بالبرنامج المحاسبي؛
- ☞ تصميم برنامج توقع الإنتاج والاحتياجات من المواد الأولية والمبيعات؛
- ☞ إنشاء نظام اليقظة الاستراتيجية Monitoring لرصد المبيعات والمنتجات والمخزون والمساعدة على اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلّق بالاحتياجات من الكفاءات والعمّال؛
- ☞ وفيما يتعلّق باليقظة الدوائية Pharcovigilance فقد قام المجمع بوضع نظام يقوم على أربع ركائز¹ :
 - ☞ وضع نظام للرصد ولليقظة الدوائية حيز التنفيذ واستخدام المعايير الجيدة لإعداد الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات؛
 - ☞ توقيع عقد تفاعلي بين المجمع والمركز الوطني لليقظة بخصوص الأدوية والعتاد الطبي (CNPM)؛
 - ☞ توقيع اتفاقية لليقظة الدوائية مع شركاء آخرين؛
 - ☞ إنشاء مرجع لليقظة الاستراتيجية حول المنتجات الدوائية المسحوبة من الأسواق.
- ☞ هذا وتقوم على هذه الممارسات خلية اليقظة الاستراتيجية للمجمع والتي تعنى بالمعلومات الخارجية حول² :
 - ☞ التغيرات التكنولوجية في مجال صناعة الدواء وبراءات الاختراع؛
 - ☞ طلبات المستهلكين في مجال الدواء؛
 - ☞ التغيرات في القوانين والتشريعات التي تحكم سوق الدواء؛
 - ☞ الأساليب التي تتبعها الشركات المنافسة وما تملكه من كفاءات ومخابر وتكنولوجيات، والمنتجات الدوائية لهذه الشركات.
- ☞ وتتكوّن مصادر المجمع لجمع المعلومات أساسا من: السوق، الصيدليات، المنافسين، الأطباء، الأنترنت، الجرائد الرسمية، المنتقيات والمؤتمرات، تقارير وزارة الصحة وتقارير الهيئات والمنظمات العالمية للصحة.
- ☞ وبالتالي يمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية لمجمع صيدال تتشكل من ثلاث مكونات : يقظة تكنولوجية، يقظة تنافسية تسويقية ويقظة قانونية.

¹ SAIDAL, rapport du conseil d'administration 2014, p26

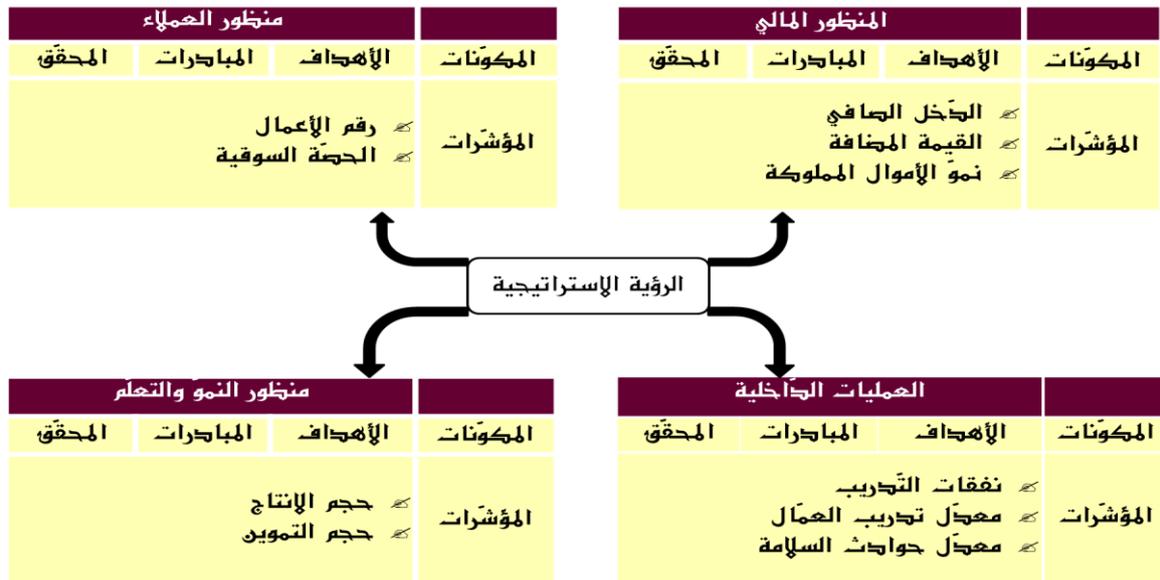
² علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2015، ص239

المطلب الثاني: نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي في مجتمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر
 إنّ محاولة المؤسسات للوصول إلى الأهداف المتوسطة والبعيدة المدى يقودها إلى قياس أدائها؛ وقد اعتمدت في ذلك على مجموعة من النماذج القياسية التي تمّ تطويرها؛ لتتجلى حاليا في أجيال بطاقة الأداء المتوازن الثلاث، هذه الأخيرة حوّلت الاهتمام من البعد المالي للأداء إلى أبعاد أخرى تكتسي أهمية بالغة في قياس الأداء.
 سنحاول هنا وضع نموذج متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة تعتبر مرآة صناعة الدواء في الجزائر وهي مجتمع صيدال، وتحديد مؤشرات كلّ منظور من منظورات الأداء بهدف القياس الدقيق لهذا الأداء ومحاولة تحديد مدى وصول المجتمع لأهدافه.

1. مؤشرات ومكونات بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة

تعتبر مؤشرات القياس أهمّ عنصر من عناصر قياس الأداء الاستراتيجي، واعتمادا على مجموعة من الدراسات قمنا باختيار عدد من المؤشرات التي سنستخدمها في كلّ بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للحكم على الأداء الاستراتيجي لمجتمع صيدال، ونستعرض هذه المؤشرات في الشكل الموالي بالتفصيل.

الشكل رقم 37: مؤشرات ومكونات بطاقة الأداء المتوازن لمجتمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على ما جاء في الجزء النظري

2. بيانات بطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال لصناعة الأدوية

لإعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان من الضروري الوصول إلى الأهداف الموضوعية من طرف المجمع عبر الفترة من 2013 إلى 2015، ومقارنتها مع ما تم تحقيقه. كل هذا ملخص في الجدول الموالي:

الجدول رقم 20: نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال

المؤشرات	المستهدف 2013	المبادرات	الفعلي سنة 2015	نسبة الإنجاز
المالي	- النتيجة الصافية	الاستمرار في مخطط النمو المخطط له.	1143 مليون دج	61%
	- القيمة المضافة	الاهتمام أكثر بترشيد وإدارة الموارد البشرية من خلال تخفيض تكاليف المستخدمين.	5251 مليون دج	68%
	نمو الأموال المملوكة	رفع نسبة الاحتياطيات والتوسع في نسب مساهمة المؤسسة في الشركات الأخرى.	5.02%	71%
العملاء	- رقم الأعمال	تنوع المنتجات وتوسيع قاعدة الانتاج.	9984 مليون دج	74%
	- الحصة السوقية	تحسين الاستراتيجية التسويقية لاسترجاع الحصة التي تم خسارتها بفعل ضغوط المنتجين المحليين.	39% حسب الحجم	97%
العمليات	- حجم الانتاج	استرجاع خطوط الانتاج في المصانع الجديدة والمعاد تأهيلها.	15% حسب القيمة	75%
	- حجم التمويين	بدأ الانتاج في المصانع الجديدة والمصانع التي تم إعادة تأهيلها.	108 مليون وحدة	83%
النمو والتعلم	- نفقات التدريب	تخفيض قيمة استهلاك المواد الأولية خاصة المستوردة.	2390 مليون دج	123%
	- عدد أيام التدريب/عدد العمال	توسيع عملية التدريب على عدد أكبر من العمال	23 مليون دج	287%
	- حوادث السلامة	زيادة الحجم الساعي ورفع نوعية التدريب	8 أيام/عامل	160%
		وضع برنامج عمل للوقاية يطبق عبر مختلف مواقع الانتاج.	89 حادث	143%

- Saidal, Rapport du Conseil d'Administration, 2013, Saidal, Rapport du Conseil d'Administration, 2015

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على:

- Boumediene darkaoui, "le groupe saidal et ses perspective de developpement", algeria-us health forum et expo, 8 juillet 2011

يُظهر جدول بطاقة الأداء المتوازن لمجمّع صيدال مجموعة من البيانات المتعلقة بأربع أبعاد يمكن شرحها فيما يلي:

أ. المنظور المالي

استهدف المجمّع قيمة صافية لنتيجة الدّورة قدرت بـ1856 مليون دج وفق مبادرات بالاستمرار في المخطّط الخماسي للنموّ، كانت النتيجة المحقّقة فعلا 1143 مليون دج وهو ما تُرجم في نسبة 61%، كما هدف المجمّع إلى الوصول إلى إجمالي قيمة مضافة مقدّرا بـ 7623 مليون دج واعتمد في ذلك على ترشيد النفقات وتخفيض التكاليف، وقد تمّ تحقيق ما قدره 5251 مليون دج بنسبة قدرت بـ68%، وبإدار مجمّع صيدال إلى رفع نسبة الاحتياطات ونسب المساهمة في الشركات الأخرى وذلك للوصول إلى معدّل نموّ مقدّرا بـ7% وقد حقّق المجمّع معدّلا بحوالي 5.02% وهو ما انعكس في نسبة تحقيق قدرها 71%.

كمُلخص لما سبق، فإنّ نسبة تحقيق مجمّع صيدال لأهدافه المالية تراوحت بين 60 و70%، وهو ما يعني أنّ هنالك أداءً متوسّطا للمجمّع في الشقّ المالي.

ب. منظور العملاء

استخدمنا يقياس منظور العملاء مؤشّرين؛ أوّلها رقم الأعمال والذي كان المجمّع يتوقّع الوصول به إلى القيمة 13347 مليون دج معتمدا في ذلك على توسيع قاعدة الانتاج وتنويع المنتجات، في حين كان رقم الأعمال المحقّق فعلا يساوي 9984 مليون دج وهو ما نسبته 74% من القيمة المتوقّعة. كما استخدمنا مؤشّر الحصة السوقية والذي يُفهم من منطلقين: الأوّل يُركّز على حجم القيمة السوقية والتي كان هدف المجمّع رفعها إلى نسبة 40% باسترجاع الحصة التي تمّ خسارتها بفعل ضغوط المنتجين المحليين، وهو ما تمّ تحقيقه تقريبا بنسبة 39% أي بمعدّل 97%، وهو الحال مع الحصة السوقية بحسب القيمة؛ أين كانت الحصة المستهدفة بحلول 2015 هي 20%، وتمّ الوصول إلى نسبة 15%، أي بمعدّل إنجاز 75%.

انطلاقا ممّا سبق نستخلص أنّ نسبة إنجاز مجمّع صيدال لما هو مستهدف في منظور العملاء تراوحت ما بين 74 و97% وهو ما يعني أنّ الأداء التسويقي في المجمّع جيّد.

ج. منظور العمليات الداخليّة

استهدف مجمّع صيدال الوصول إلى حجم انتاج يقدر بـ130 مليون وحدة مع نهاية 2015، وذلك مع بدء الانتاج في المصانع الجديدة والمصانع المعاد تأهيلها، غير أنّ حجم الانتاج المحقّق فعلا بلغ 108 مليون وحدة وهو ما معدّله 83%، كما وضع المجمّع هدفا لتخفيض حجم التموين (خاصة المستورد منه) إلى 3100 مليون دج،

وهو ما تمّ تحقيقه بامتياز حيث تمّ تخفيض حجم التموين إلى 2390 مليون دج، أي أنّ المجمّع حقّق أكثر من النسبة المستهدفة.

مما سبق يمكن القول أنّ الأداء التشغيلي لمجمّع صيدال وصل إلى مستويات مرتفعة، حيث اقترب من تحقيق أهدافه فيما يتعلّق بالانتاج، وتجاوز الهدف المخطّط له فيما يتعلّق بالتموين.

د. منظور النّمّ والتعلّم

عمل مجمّع صيدال على توسيع برامج التدريب لتشمل عددا أكبر من العمّال، وهو ما انعكس في الهدف المصرّح به سنة 2013 ببلوغ نفقات التدريب القيمة 8 مليون دج، لكن مع حلول نهاية 2015 تبين أنّ الهدف المراد البلوغ إليه قد تمّ تجاوزه بكثير؛ حيث كانت قيمة النفقات 23 مليون دج، هذا ما ترجم في نسبة انجاز قدرها 287%، هذه النفقات جعلت كذلك الهدف التعلّق بمعدّل الوقت المخصص للتدريب يتمّ تحقيقه بنسبة 160%، وذلك بتحقيق معدّل 8 أيام لكل عامل بدل المعدّل المستهدف وهو 5 أيام لكلّ عامل. بالإضافة إلى ذلك وضع المجمّع برنامجا للسلامة المهنية عبر كلّ مواقع الانتاج، ولعدم توفّر أرقام مستهدفة في هذا المجال قمنا بمقارنة المعدّل الفعلي المقدّر بـ89 حادثا مع معدّل سنة 2014، فكانت نسبة التغيّر هي الانخفاض بمعدّل 143%.

في الأخير يمكن القول أنّ هناك أداءً جيّدا لمجمّع صيدال من منظور النّمّ والتعلّم.

خلاصة الفصل:

أهم ما يمكن استخلاصه من خلال ما تقدّم في هذا الفصل هو أنّ هنالك مؤشرات جيّدة لصناعة الأدوية في الأردن، فعلى الرغم من عدم تلبّتها للاحتياجات المحليّة من الأدوية؛ إلاّ أنّها تسجّل أرقاماً جيّدة فيما يتعلّق بالتجارة الخارجية، كما تسجّل نمواً معتبراً وتحترق أسواقاً جديدة كلّ سنة، وهو ما يجعلنا نحكم أنّ قطاع صناعة الأدوية في الأردن يتّبع استراتيجية تصديرية، وهو ما تأكّدنا منه من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئة الصّناعة، ومن خلال تحليل التوجّهات الاستراتيجية الكبرى في هذا المجال. في الجهة المقابلة نجد توجّهات استراتيجية كبرى كذلك وأهداف طموحة لهذه الصّناعة في الجزائر للوصول إلى نسبة 70%، من تلبية الاحتياجات المحليّة، وذلك لتخفيض فاتورة الاستيراد والتي فاقت الملياري دولار كمتوسّط في السنوات الأخيرة، وهو ما يقودنا إلى القول أنّ الاستراتيجية الكبرى توجّه الجهود نحو الاكتفاء في السّوق المحليّة وهو وجه الاختلاف بين الصّناعيتين، وفيما يتعلّق بأرقام التجارة الخارجية لهذه الصّناعة في الجزائر نجد أنّ هنالك عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للقطاع، على عكس النتائج الموجبة في الأردن.

في مجال اليقظة الاستراتيجية رأينا أنّ هنالك جهوداً وطنية لتطوير أنظمة الدّكاء الاستراتيجي والمعلومات في الأردن، وذلك من خلال الرؤية بعيدة المدى للقطاع، وكذا الاهتمام بمديرية اليقظة الاستراتيجية والاستخدام الرّشيد، وعلى صعيد المؤسسات وبتركيزنا على مؤسّسة دار الدّواء خلصنا إلى أنّ واقع أنظمة اليقظة والرّصد في تطوّر ملحوظ، وذلك من خلال تنويع مصادر المعلومات التي لها علاقة وطيدة بالنشاط. فيما يتعلّق بهذا المجال في الجزائر وجدنا أنّ الاهتمام بأنظمة المعلومات وأنظمة اليقظة الاستراتيجية في الجزائر جاء متأخراً نوعاً ما، غير أنّ تطبيقه في مجال صناعة الأدوية كان بشكل متسارع، وهو ما لاحظناه في استراتيجيات مجمع صيدال.

فيما يتعلّق بالأداء الاستراتيجي، وبعتمادنا على نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المطوّرة؛ قمنا بتطبيقه على مؤسّستي دار الدّواء في الأردن، ومجمع صيدال في الجزائر، وخلصنا إلى أنّ هنالك مستويات جيّدة لتحقيق الأهداف في المؤسّستين، غير أنّ هنالك تفاوتاً في النسب، خاصة فيما يتعلّق المنظور المالي الذي كانت نسبة في مجمع صيدال أقلّ منها في دار الدّواء، بينما كانت نسب النموّ والتعلّم في هذه الأخير أقلّ منها في صيدال.

في الأخير وبعد وضعنا لنماذج مصغّرة لمدى الاهتمام باليقظة الاستراتيجية وقياس الأداء الاستراتيجي في مؤسّسة لصناعة الأدوية في كلّ بلد؛ سنقوم في الفصل الموالي بحصر عيّنة أكبر من مؤسّسات صناعة الأدوية في البلدين محاولين تعميم المقارنات بينهما.

الفصل الرابع:

دراسة مقارنة لليقظة

الإستراتيجية والأداء

الإستراتيجي بين مؤسّسات

صناعة الأدوية في الجزائر

والأردن

تمهيد:

بعد توضيح الإطار النظري لكل متغير من متغيري الدراسة، وبعد فحص المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة والدراسات المشابهة لهذه الدراسة من حيث كونها دراسة مقارنة؛ قمنا باختيار عيّنتين مستقلتين تعبران عن مجتمعين لدراستهما والإجابة على الأسئلة المتضمنة في البحث، وقمنا كذلك بتحديد الأطر المنهجية والوسائل الأنسب لجمع وتحليل البيانات في كل عينة للوصول إلى أهداف الدراسة.

وقد وقع اختيارنا على قطاع صناعة الأدوية كونه قطاعا مهما للتنمية في البلدين، وكذلك لاطلاعنا المسبق على أهمّ المجاميع المالية لهذا القطاع، ولعلّ أهمّها هو فاتورة الاستيراد والتي بلغت مستويات كبيرة في الجزائر، خاصة خلال الخمس سنوات الأخيرة.

ولعلّ اختيارنا للمؤسسات الأردنية كعينة ضابطة للمقارنة كان من منطلق مخرجات هذا القطاع في الأردن والتي يبيّنها بشكل مفصّل في الفصل الثاني، ونذكر بالأخصّ قيمة صادرات هذا القطاع في الأردن ومساهمته في الناتج الداخلي الخام، وكذا الميزان التجاري للبلد، وبالتالي فالمقارنة مع عينة من مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن ربّما ستمكّننا من تشخيص نقاط الضعف الموجودة في هذا القطاع في الجزائر، وذلك فيما يتعلّق بمتغيري الدراسة. وقد وضعنا هيكلًا لهذا الفصل بتقسيمه إلى خمس مباحث وفق ما هو مبين أدناه.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: تحليل بيانات اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثالث: تحليل بيانات الأداء الاستراتيجي

المبحث الرابع: تحليل نتائج نموذج الاخذار

المبحث الخامس: مناقشة الفرضيات

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إن اختيار قطاع صناعة الأدوية كمجال للدراسة، بالإضافة إلى اختيار منهج مقارنة هذا القطاع بين بلدين مختلفين؛ يجعلنا أمام مجموعة من التعقيدات المنهجية التي يجب الإلمام بها بشكل جيد حتى نصل إلى أهداف هذا البحث، فأسئلة ك: ما هو حجم العينة؟ ما هو المنهج والمقاييس التي يجب استخدامها للمقارنة بين المتغيرين في العيّنات؟ وماهي الأداء في العيّنات؟ وما هو المنهج والمقاييس التي يجب استخدامها للمقارنة بين المتغيرين في العيّنات؟ وماهي العلاقات الواجب تحليلها وإبرازها من خلال تقديم وشرح نموذج الدراسة؟ كل هذه أسئلة تستوجب إلماماً جيداً بالجوانب النظرية من جهة، والجوانب المنهجية من جهة أخرى، بالإضافة إلى تسليط الضوء على مناهج ونتائج الدراسات السابقة ومحاولة محاكاة ما صلح منها تطبيقه على دراستنا هاته.

وسنقوم في هذا المبحث بشرح وتبرير كل ما يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة المقارنة، ذلك بتحديد ووصف عينة الدراسة والنموذج المتبع، بالإضافة إلى شرح آليات تطوير أدوات جمع وتحليل البيانات، واختيار المقاييس المناسبة لكل فرضية من الفرضيات الموضوعية مسبقاً.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة، المنهج والنموذج المتبع

سنشرح هنا كيفية حصر المجتمع والانتقال إلى اختيار العينة، وكذا المنهج المتبع في الدراسة والنموذج المقترح لتعريف مكوناته وشرح العلاقات المراد تفسيرها ضمنه.

1. مجتمع وعينة الدراسة

بما أنّ الدراسة تركّز على قطاع صناعة الأدوية، فإنّ مكونات مجتمع الدراسة سيكون من الأفراد الإداريين في المؤسسات العاملة في القطاع، ونشير إلى أنّنا ركّزنا في كلّ عينة على المؤسسات المحليّة التي تصنّع الأدوية فعلاً، باعتبار أنّ هناك مؤسسات تنتمي للقطاع لا تمتلك منتجات خاصة بها (خاصة في الجزائر)، حيث تعتمد على التوزيع فقط، وقد مرّت عملية تحديد العينة بمرحلتين:

أ. المرحلة الأولى

في هذه المرحلة قمنا باختيار عينة المؤسسات التي سنوجّه الاستبيان للأفراد الإداريين فيها، وقد انتهجنا أسلوب العينة العشوائية الطّبقيّة، أي ترتيب المؤسسات العاملة في قطاع صناعة الأدوية إلى مجموعات حسب عدد العاملين: مؤسسات كبيرة (يفوق عدد عمّالها 250 عامل)، مؤسسات متوسطة (عدد عمّالها يتراوح بين 70 و250 عامل) ومؤسسات صغيرة (يقلّ عدد عمّالها عن 70 عاملاً)، ثمّ انتقينا عينة عشوائية من كلّ مجموعة.

ب. المرحلة الثانية

في هذه المرحلة انتقلنا إلى الأفراد الإداريين في المؤسسات التي تم اختيارها في المرحلة الأولى، وذلك بانتقاء مجموعة من الإداريين في كل مجموعة من المؤسسات سواء في عينة المؤسسات الجزائرية أو الأردنية، وقد تم استهداف 206 فردا في عينة المؤسسات الأردنية، و161 في عينة المؤسسات الجزائرية.

الجدول رقم 21: عينة الدراسة

الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة	المؤسسة	الحجم	عينة المؤسسات الأردنية
40	38	دار الدواء للتنمية	كبيرة	عينة المؤسسات الأردنية
35	32	أدوية الحكمة		
30	27	الأردنية لإنتاج الأدوية		
15	11	المتحدة لصناعة الأدوية	متوسطة	
12	10	عمان للصناعة الدوائية		
20	16	الرام للصناعة الدوائية		
13	13	الكندي للصناعات الدوائية	صغيرة	
14	11	جرش للصناعات الدوائية		
17	10	رتاج للصناعات الدوائية		
10	10	التقدم للصناعات الدوائية		
206	178	المجموع		
43	34	Saidal	كبيرة	عينة المؤسسات الجزائرية
23	18	Biopharm		
20	15	Socothyd		
15	11	Nadpharmadic	متوسطة	
10	6	Prodiphal		
11	9	Neo Medic		
15	10	Biocare	صغيرة	
12	8	Algerian Pharmaceutics Union		
9	9	LAD Pharma		
3	3	Pharmalliance		
161	123	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث

2. منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ والذي يعرف بأنه: "طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها"¹، وبالتالي فهو المنهج المناسب للدراسة باعتبارها تهدف إلى معرفة وقياس تطورات الأداء في مؤسسات صناعة الأدوية كنتيجة لتطورات الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية.

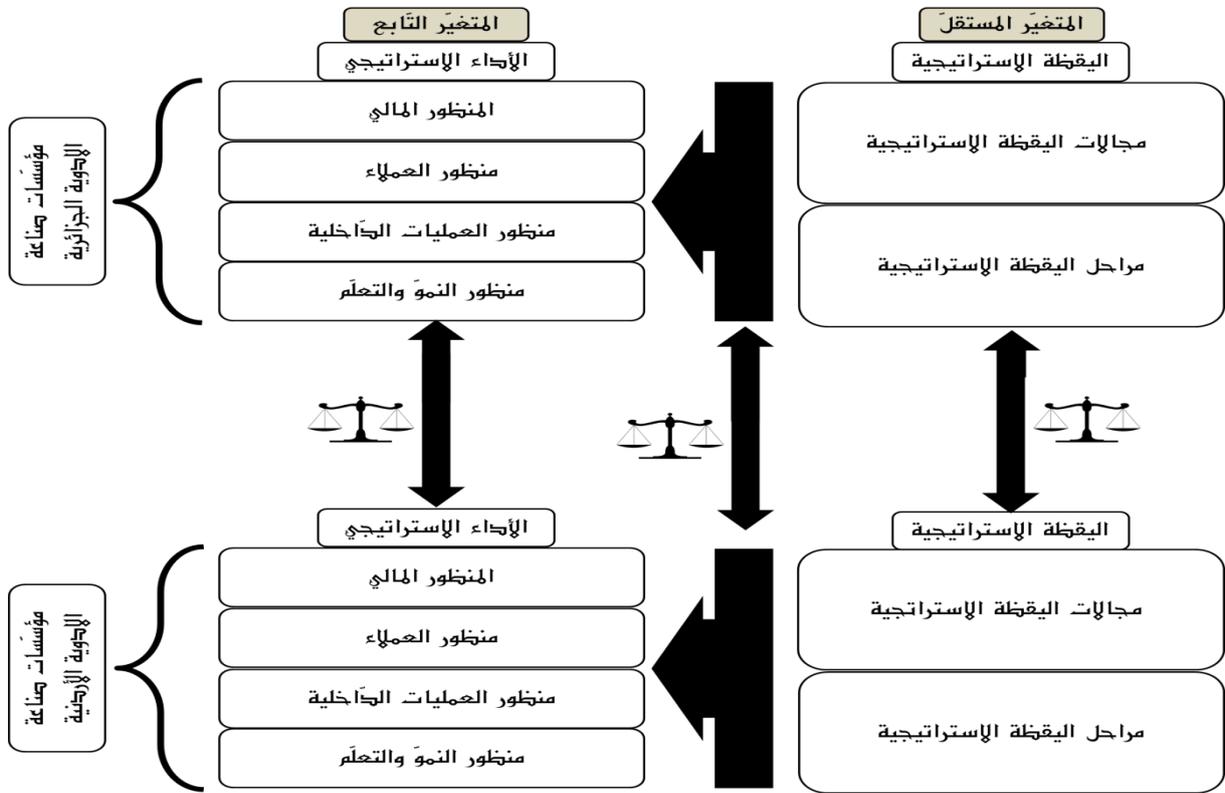
¹ يوسف عبد عطية بحر، أيمن سليمان سلام أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) (المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، 2010، ص20)

هذا بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج المقارن الذي يعمل على مقارنة جوانب التشابه والاختلاف بين الظواهر لغرض اكتشاف أي العوامل أو الظروف التي تصاحب حدوث ظاهرة أو ممارسة معينة، وذلك لمعرفة الفروق المسجلة بين الأداء في المؤسسات الجزائرية والأردنية، هذا مع أنّ هنالك من يرى أنّ "المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي"¹.

3. نموذج الدراسة

يتكوّن نموذج الدراسة المقترح من متغيّري الدراسة بمكوناتهما في الجانبين الجزائري والأردني، وسنحاول توضيح أهمّ العلاقات المراد تفسيرها حسب فرضيات الدراسة، كلّ هذا من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 38: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

يلخّص الشكل أعلاه متغيّري الدراسة ومكوناتهما والعلاقات المراد دراستها من خلال المحاور النظرية والميدانية، فالنموذج المقترح مبني على افتراضات أنّ هنالك دوراً لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في كلّ من الجزائر والأردن، ونحاول من خلاله معرفة وقياس مستويات اليقظة الاستراتيجية بشقيّها (المجالات والمراحل) وكذا مستوى الأداء الاستراتيجي بمنظوراته في كلّ عيّنة من عيّنتي الدراسة،

¹ عميرة إبراهيم، حتى نفهم البحث التربوي، دار المعارف، القاهرة، 1891، ص 96

كما نحاول مقارنة هذه المستويات بين العيّنتين، في المقابل يفترض النموذج وجود علاقة سببية بين المتغيّرين ويحاول قياسها ومقارنتها في الجانبين. وفيما يلي سنحاول تقديم تعريفات لمكوّنات هذا النموذج:

أ. المتغيّر المستقلّ

ويمثّل اليقظة الاستراتيجية التي يمكن تعريفها باختصار على أنّها مجموع الإجراءات التي تهدف إلى استغلال معلومات البيئة الخارجية والداخلية لاقتناص الفرص والتقليل من آثار التهديدات. ويتفرّع إلى متغيّرين جزئيين: **مجالات اليقظة الاستراتيجية:** والتي حصرناها في: اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية والاجتماعية. **مراحل اليقظة الاستراتيجية:** والمتمثلة في مرحلة استهداف وجمع المعلومات، مرحلة تحليل المعلومات ومرحلة التخزين والاستخدام.

ب. المتغيّر التابع: وهو الأداء الاستراتيجي الذي يمكن تعريفه على أنّه: مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

رغم إجراء عدد من المقابلات مع إداريين في بعض مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر والأردن (مؤسّستي دار الدواء ودار الحكمة في الأردن، ومجمّع صيدال في الجزائر)، إلّا أنّه وبناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمةً لتحقيق أهداف البحث هي "الاستبانة"، حيث قامنا بتصميم استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات، وقد تمّ تطويرها بالاعتماد على الجزء النظري للدراسة، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والخاصة بالدراسات الميدانية بشكل محدّد؛ حيث تمّ تحديد مجموعة من المتغيرات التي لجأت إليها هذه الدراسات، في الأخير تمّ عرضها على مجموعة من المحكّمين* الذين قدّموا جملة من الملاحظات، حيث تمّ تعديل وحذف ما يلزم وأخذ كلّ الملاحظات بعين الاعتبار.

1. محتويات الاستبيان

احتوى الاستبيان على 45 عبارة موزّعة على محوري متغيّري الدراسة كالتالي:

أ. محور اليقظة الاستراتيجية

واحتوى هذا المحور على 26 عبارة من عبارات المتغيّر المستقلّ نقيس من خلالها مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في كلّ من الجزائر والأردن، ويتفرّع هذا المحور إلى جزئين رئيسيين: مجالات اليقظة الاستراتيجية بـ15 عبارة ومراحل اليقظة الاستراتيجية بـ11.

* قائمة المحكّمين مفصّلة في الملحق رقم 04.

ب. محور الأداء الاستراتيجي

قمنا بتقسيم 19 عبارة من عبارات الأداء الاستراتيجي إلى أربع محاور تمثل: المنظور المالي بـ 5 عبارات، منظور العملاء بـ 5 عبارات، منظور العمليات الداخلية بـ 4 عبارات ومنظور التعلّم والتّموّ بـ 5 عبارات. وقد تمّ توزيع الاستبيان على عيّنة الدّراسة بشكل ورقي والكتروني (باستخدام Google forms) وتمّ استرجاع 185 في عيّنة الأردن، و130 في عيّنة الجزائر، وقد تمّ استبعاد عدد من الاستبانات الفارغة وعددا آخر من الاستبانات الشاذة وغير الصّالحة للتّحليل ليستقرّ العدد عند 178 لعيّنة الأردن، و123 لعيّنة الجزائر.

2. مقياس الاستبيان

قمنا باختيار مقياس ليكرت (likert) نظرا لكونه المقياس الأكثر تعبيرا عن آراء المبحوثين والأكثر سهولة من حيث الفهم، كما أنّه يعبّر بدقّة عن درجة موافقة المبحوث عن العبارات المقدّمة. وقد استخدمنا الشّكل المغلق في الاجابات حيث تحتوي على خمس إجابات مرتّبة من 1 إلى 5، ويعتبر أغلب الباحثين في مجال القياس مقياس ليكرت من النوع الفئوي (Interval Scale)، وبالتالي فإنّ الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل للاستجابات تكون من النوع البارامتري (Parametric Methods) والتي تشترط أساساً أن يكون توزيع استجابات المبحوثين على كل فقرة وعلى العلامة الكلية للبعد توزيعاً طبيعياً.

الجدول رقم 22: مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	موافق، تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق، تماما
الدرجات	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

3. صدق الأستبيان

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، وعلى هذا الأساس تمّ عرض الاستبانة على عدد من المتخصصين في الدراسات الميدانية لمراجعة وفحص المتغيرات كافة واستعراض بعض الدراسات ذات العلاقة للاستفادة منها. كما اعتمدنا على اختبارات الاتساق الداخلي والبنائي واختبار الثبات.

أ. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

تمّ حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عيني الدّراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة، وقد تراوحت معاملات الارتباط في اليقظة الاستراتيجية بين (65% و 89% في عيّنة الجزائر) وبين (67% و 83% في عيّنة الأردن)، وفي الأداء الاستراتيجي بين (64% و 78% في عيّنة

الجزائر)، وبين (66% و 80% في عينة الأردن) كما هو موضح في الملاحق من 01 إلى 08، والتي تُبين أنّ معاملات الارتباط موجبة وقوية ودالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أنّ مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

بنفس المبدأ الذي استخدمناه في اختبار الاتساق الداخلي للاستبيان الموجه لعينتي الدراسة؛ قمنا باختبار الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان، الفرق هنا يكمن في حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل محور ومكوناته، وجاءت نتائج الاختبار على النحو التالي:

الجدول رقم 23: صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

المحور	المجال	عنوان المحور الفرعي	معامل الارتباط		مستوى الدلالة
			الجزائر	الأردن	
اليقظة الاستراتيجية	مجالات اليقظة	اليقظة التكنولوجية	0.731	0.764	0.000
		اليقظة التنافسية	0.788	0.774	0.000
		اليقظة التجارية	0.886	0.768	0.000
		اليقظة الاجتماعية	0.791	0.823	0.000
		المجموع	0.943	0.933	0.000
	مراحل اليقظة	جمع المعلومات	0.779	0.857	0.000
		تحليل المعلومات	0.808	0.866	0.000
		تخزين المعلومات	0.683	0.786	0.000
		المجموع	0.929	0.948	0.000
		الإداء الاستراتيجي	المنظور المالي	0.729	0.841
منظور العملاء	0.714		0.837	0.000	
منظور العمليات الداخلية	0.738		0.820	0.000	
منظور النمو والتعلم	0.723		0.754	0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات SPSS 20

يُبين الجدول معاملات الارتباط بين معدّل كل محور من محاور الدراسة مع المعدّل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يُبين أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0.05 والتي تراوحت بين 68% و 94% في بيانات المؤسسات الأردنية، وبين 75% و 94% في المؤسسات الجزائرية. حيث أنّ مستوى الدلالة لكل محور أقل من 0.05. وعليه يمكن الحكم على أنّ هناك اتساقاً بنائياً جيداً لمحاور الاستبيان في العيّتين.

4. ثبات الاستبيان

لاختبار ثبات الاستبيان قمنا باستخدام مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث يعدّ هذا المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة كرونباخ ألفا عن (60%) وبالتالي يتمّ الحكم على مقدرة الأداة على قياس ما أُجرت من أجله. وكانت معاملات الثبات بالنسبة للاستبيان في العيّتين كالتالي:

الجدول رقم 24: معامل ثبات الاستبيان في العيّتين

معامل كرونباخ ألفا		عنوان المحور الفرعي	المجال	المحور	
الأردن	الجزائر				
0.845	0.764	اليقظة التكنولوجية	مجالات اليقظة	اليقظة الاستراتيجية	
0.894	0.774	اليقظة التنافسية			
0.932	0.768	اليقظة التجارية			
0.872	0.823	اليقظة الاجتماعية			
0.771	0.845	مجموع مجالات اليقظة	مراحل اليقظة		
0.779	0.857	استهداف وجمع المعلومات			
0.808	0.866	تحليل المعلومات			
0.883	0.786	تخزين واستخدام المعلومات			
0.912	0.871	مجموع مراحل اليقظة			
0.832	0.912	مجموع اليقظة الاستراتيجية			
0.789	0.740	المنظور المالي		الإداء الاستراتيجي	
0.891	0.716	منظور العملاء			
0.901	0.842	منظور العمليات الداخلية			
0.825	0.781	منظور النمو والتعلم			
0.722	0.821	مجموع الإداء الاستراتيجي			
0.861	0.933	المجموع الكلي			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات SPSS 20

يظهر الجدول أعلاه أنّ معامل الثبات لكلّ محور من محاور متغيّري الدراسة قد فاق نسبة 60% حيث تراوح في مجالات اليقظة الاستراتيجية بين 76% و 82% في استبيان المؤسسات الجزائرية، وبين 84% و 93% في استبيان المؤسسات الأردنية، وكان معامل ثبات محور مجالات اليقظة مجتمعة على التوالي: 84% و 77%، وفي

محور مراحل اليقظة الاستراتيجية تراوح المعامل في المؤسسات الجزائرية بين 78% و 86%، وفي المؤسسات الأردنية بين 77% و 88%، وبلغ معامل مجموع المحور 87% و 91% على التوالي، وبلغ المعامل الكلي لليقظة الاستراتيجية 91% في المؤسسات الجزائرية و 83% في المؤسسات الأردنية. هذا وتراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ بين 71% و 84% في استبيان المؤسسات الجزائرية، وبين 82% و 90% في استبيان المؤسسات الأردنية، وبلغ المعامل الكلي للأداء الاستراتيجي القيمتين 82% و 72% على التوالي. في الأخير بلغ المعامل الكلي للاستبيان الموجه للمؤسسات الجزائرية القيمة 93%، في حين بلغ هذا المعامل في استبيان المؤسسات الأردنية 86%. نلاحظ أنّ كلّ هذه المعاملات أكبر من 60% وبالتالي نحكم على الاستبيانين الموجهين إلى عينتي الدراسة بثبات عبارتهما.

المطلب الثالث: المعالجات الإحصائية المستخدمة

بعد تحويل المعلومات المستقاة من الاستبيان الموجه لعينتي الدراسة إلى بيانات كمية اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي وتفرغها في برنامج SPSS 20 الإحصائي؛ قمنا بتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية والمعاملات نوردها فيما يلي:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وتّم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة مدى تمركز آراء الباحثين حول قيم معيّنة ممثلة في مجموع القيم مقسوماً على عدد الاستبانات، ونظراً لكون مقياس الاستبيان هو مقياس ليكرت (likert) الخماسي؛ فإنّ المتوسطات الدالة على قوّة مستوى متغيّري الدراسة في العينتين هي تلك التي تفوق المتوسط الفرضي والمقدّر بـ 3 نظراً لكونها الدرجة المحايدة في المقياس وبالتالي فما يفوقها فهو إمّا موافق أو موافق تماماً، ويتم الحكم على هذا المستوى بتبويب فئات المقياس، حيث أنّ طول الفئة (المدى) هنا هو 0.80 وذلك بالرجوع إلى الجدول الموالي:

الجدول رقم 25: تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي

ضعيف	ضعيف	متوسط	قوي	قوي	الإجابات
من 1.00 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5.00	الفئات

المصدر: من إعداد الباحث

كما تمّ استخدام الانحراف المعياري للحكم على مدى إجماع الباحثين في عينتي الدراسة على متوسط إجاباتهم، فكلّما كان هناك انحراف كبير عن هذا المتوسط كلّما دلّ ذلك على تشتت أكبر في الإجابات وعدم

إجماعهم. أما عن كيفية الحكم على كبر الانحراف من عدمه فقد استخدمنا مقياساً آخر هو اختبار t لمتوسط عينة واحدة $One\ sample\ T\ test$ والذي سنوضحه أدناه.

2. اختبار ألفا كرونباخ

تم استخدام هذا المقياس لاختبار ثبات الاستبيان، وقد بينت النتائج وجود ثبات في فقرات الاستبيان باعتبار أنّ معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من 60%، كما هو موضح في الجدول رقم 23.

3. معامل الارتباط بيرسون

تم استخدام هذا المقياس للحكم على صدق الاتساق الداخلي والبنائي لفقرات ومحاور الاستبيان كما هو موضح في الجدول رقم 22، كما تم استخدامه لمعرفة مدى ارتباط متغيري الدراسة في العيّنتين، ويتم الحكم على وجود ارتباط بين فقرتين أو متغيرين من خلال قيمة الارتباط؛ فإذا فاقت هذه القيمة 0.7 الصحيحة (قد يكون موجب أو سالب) نقول أنّ هناك ارتباطاً قوياً، وما دون ذلك فهو ارتباط ضعيف.

4. اختبار المعنوية الكلية F-Test

هناك شروط معيّنة للتأكد من مدى صلاحية تطبيق نموذج الانحدار لمتغيرين، ومن بين هذه الشروط أن تكون هنالك معنوية كلية في النموذج، وهو ما قمنا بالتحقق منه من خلال اختبار $F-Test$ ، ويقوم النموذج على فرضيتين أساسيتين:

H_0 نموذج الانحدار معنوي؛

H_1 نموذج الانحدار غير معنوي.

وتعرّف المعنوية في نموذج الانحدار بأنّ هنالك على الأقل واحداً من مُعاملَي الانحدار معنوي.

5. اختبار المعنوية الجزئية T-Test

لا يكفي تحقق شرط المعنوي الكلية فقط لصلاحية تطبيق نموذج الانحدار، بل يجب تتبع مصدر المعنوية بالجواب على تساؤلين يفترض لهما اختبار $T-Test$ ما يلي:

أ. بالنسبة للجزء الثابت

H_0 معامل الانحدار (الجزء الثابت في المعادلة) = 0؛

H_1 معامل الانحدار (الجزء الثابت في المعادلة) $\neq 0$.

ب. بالنسبة للمتغير المستقل (الميل)

H_0 معامل المتغير المستقل (الميل) = 0؛

H_1 معامل المتغير المستقل (الجزء الثابت في المعادلة) $\neq 0$.

وبالتالي فتطبيق نموذج الانحدار يستوجب تحقق شرط المعنوية الجزئية، والتي بدورها تتحقق من خلال الشرط: هناك على الأقل واحدا من المعاملات لا يساوي الصفر. ويدخل ضمن هذا الشرط أيضا وجود قدرة تفسيرية للنموذج؛ بمعنى نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ولهذا استخدمنا معامل التحديد ومعامل التحديد المصحح Adjusted R square.

6. اختبار كولومجروف-سمرنوف (1-Sample K-S)

للتأكد من شروط تطبيق الاختبارات السابقة وكذا نموذج الانحدار كان يجب كذلك الاعتماد على اختبار كولومجروف-سمرنوف وذلك لتحديد نوع التوزيع الذي تتخذه بيانات العيّنتين، ويشترط هذا الاختبار لصلاحيته نموذج الانحدار أن يكون التوزيع طبيعيا، وهذا شرط أساسي أيضا لاستخدام كل الاختبارات المعلمية (Parametriques) الأخرى.

7. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test

تم استخدام هذا الاختبار لتحديد مدى دلالة البيانات في خانة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وبالتالي فإذا ماتم الحكم على مستوى المتوسط الحسابي من خلال جدول الفئات في مقياس ليكرت؛ فإن الحكم على مدى إجماع الباحثين من خلال الانحراف المعياري يكون باختبار معنوية المتوسطات والانحرافات، وهذا ما يمكننا منه اختبار t لمتوسط عينة واحدة.

8. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين

نظرا لكون دراستنا هاته دراسة مقارنة كان من الواجب استخدام مقاييس المقارنة، ولأن الأمر هنا يتعلق بعينتين مستقلتين كبيرتين؛ فالاختبار المناسب هو اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين، فمثلا اختبار التباين لا يصلح في هذه الحالة لأنه يطبق على أكثر من عيّنتين.

المبحث الثاني: تحليل بيانات اليقظة الاستراتيجية

بالاعتماد على الأدبيات النظرية لليقظة الاستراتيجية قمنا بتقسيم هذا المتغير إلى محورين رئيسيين: المحور الأول يتعلّق بمجالها أو أبعادها، والمحور الثاني يتعلّق بمراحلها، وعلى هذا الأساس تمّ تقديم مجموعة من العبارات لكلّ محور في شكل أجزاء (اليقظة التكنولوجية، التنافسية،...) تكوّن الاستبيان المقترح للإجابة، وبنفس الطريقة تمّ تقسيم الأداء الاستراتيجي حسب ما تمّ تقديمه في الجانب النظري فيما يتعلّق بأبعاد الأداء المتمثلة في منظورات بطاقة الأداء المتوازن. وبهذا تمّ تشكيل الاستبيان الكليّ وتمّ عرضه على عينيّ الدّراسة في البلدين، وبعد التأكّد من توفّر شروط صدق وثبات الفقرات، قمنا بالمعالجة الإحصائية حسب ما نريد الوصول إليه، في هذا المبحث سنقوم بتحليل النتائج المتعلّقة بالمتغير المستقلّ (اليقظة الاستراتيجية) في كلّ عيّنة على حدى، ثمّ نقوم في الأخير بمقارنة النتائج بين العيّنتين.

المطلب الأوّل: تحليل بيانات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية

سنقوم هنا بعرض وتحليل نتائج المتغير المستقلّ (اليقظة الاستراتيجية) في إجابات الباحثين من عيّنة المؤسسات الجزائرية، وذلك لمعرفة مستوى الممارسات المتعلّقة بهذا المتغير، وقد استخدمنا لذلك مقاييس النزعة المركزية وكذا اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test. والجدول الموالي يبيّن هذه النتائج:

الجدول رقم 26: نتائج تحليل بيانات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية

القرار	الدلالة	قيمة T	Sd.	μ	مجالات اليقظة الاستراتيجية
قوي	0.000	32,941	1,20	3,56	تراقب مؤسستنا بشكل متواصل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها
متوسط	0.000	29,420	1,02	2,72	مؤسستنا على اطلاع دائم ببراءات الاختراع المحققة في مجال نشاطها
متوسط	0.000	35,538	0,99	3,17	تتبع مؤسستنا التطورات التكنولوجية للتجهيزات المتعلقة بنشاطها
متوسط	0.000	30,697	1,12	3,11	ترقب مؤسستنا باستمرار تطورات المؤسسات الزائدة في مجال نشاطها
ضعيف	0.000	22,622	1,02	2,08	تعرف المؤسسة المستحقات التكنولوجية المتعلقة بالصنعة في مجال نشاطها
متوسط	0.000	53,835	0,60	2,93	المجموع
قوي	0.000	34,647	1,11	3,47	تعمل مؤسستنا على جمع المعلومات الكافية حول كفاءات منافسيها
متوسط	0.000	28,121	1,23	3,13	تقوم مؤسستنا بتتبع التوجهات الاستراتيجية لمنافسيها
متوسط	0.000	30,448	1,18	3,25	مؤسستنا على علم بأهم أهداف المؤسسات المنافسة لها.
متوسط	0.000	27,842	1,25	3,13	تراقب مؤسستنا أهم القرارات التي يتخذها المنافسون.
متوسط	0.000	39,775	0,90	3,24	المجموع
متوسط	0.000	30,627	1,15	3,19	مؤسستنا على دراية دائمة بأوضاع حصتها السوقية
متوسط	0.000	29,245	1,07	2,84	تراقب مؤسستنا باستمرار صورتها عند زبائنها
متوسط	0.000	30,500	1,03	2,85	مؤسستنا على اطلاع بمستجدات سوق المواد الأولية
متوسط	0.000	26,268	1,27	3,02	مؤسستنا على دراية دائمة بالمواد الجديدة للموردين
متوسط	0.000	39,314	0,84	2,97	المجموع
متوسط	0.000	33,067	1,10	3,30	مؤسستنا لها إدراك واسع للتغيرات التي تحدث في المجتمع
متوسط	0.000	26,945	1,28	3,11	مؤسستنا على اطلاع دائم بالتشريعات المتعلقة بنشاطها
متوسط	0.000	34,305	1,03	3,21	المجموع
متوسط	0.000	51,149	0,67	3,09	مجموع المجالات
القرار	الدلالة	قيمة T	Sd	μ	مراحل اليقظة الاستراتيجية
متوسط	0.000	27,585	1,28	3,19	تقوم مؤسستنا بتحديد احتياجاتها المعلوماتية بدقة
متوسط	0.000	27,971	1,24	3,13	تحرص مؤسستنا على جمع المعلومات الكافية عن مجال نشاطها في الوقت المناسب
متوسط	0.000	32,599	1,13	3,34	لمؤسستنا مصادر متنوعة لجمع المعلومات بدون انقطاع
ضعيف	0.000	25,993	1,11	2,60	مصادر المعلومات في مؤسستنا موثوقة واستباقية
متوسط	0.000	38,718	0,87	3,06	المجموع
متوسط	0.000	28,934	1,22	3,20	تعتمد مؤسستنا على نماذج التحليل الاستراتيجي في فحص المعلومات التي يتم جمعها
ضعيف	0.000	23,770	1,05	2,26	تحرص مؤسستنا على توفير الكفاءات اللازمة في خلية تحليل المعلومات
متوسط	0.000	30,124	1,12	3,04	اعتمادا على المعلومات المستخلصة، تبني مؤسستنا توقعات مسبقة تمكنها من التحرك الاستراتيجي في الوقت المناسب
ضعيف	0.000	24,524	0,90	1,99	تظهر مؤسستنا مرونة جيدة في التحرك الاستراتيجي وفقا لتحليل المعلومات المستجدة
متوسط	0.000	34,553	0,84	2,62	المجموع
متوسط	0.000	26,246	1,26	2,99	تحرص مؤسستنا على تخزين المعلومات المستخلصة للرجوع إليها وقت الحاجة
قوي	0.000	34,463	1,10	3,42	توفر مؤسستنا جميع الامكانيات التقنية التي تسهل تخزين ونشر المعلومات
قوي	0.000	38,349	1,05	3,65	تحتوي مؤسستنا نظام معلومات داخلي يوفر المعلومات للمدراء وقت الحاجة
متوسط	0.000	45,158	0,82	3,35	المجموع
متوسط	0.000	44,685	0,74	3,01	مجموع المراحل
متوسط	0.000	50,762	0,66	3,05	مجموع اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 20

يظهر الجدول أنّ جلّ متوسّطات عبارات مجالات اليقظة الاستراتيجية بلغت قيمة متوسّطة، حيث تراوحت بين 2.08 و3.56 في المجالات التكنولوجية، بالإضافة إلى انحرافات معيارية دالّة عند مستوى خطأ 0.05، ويفسّر ذلك بوجود إجماع على المستوى الذي بلغته المتوسّطات، وجاءت أضعف هذه المتوسّطات في عبارتي الاطلاع الدائم على براءات الاختراع وكذا المستجندات فيما يتعلّق بالتصنيع، وتفسير ذلك هو أنّ كلّ المؤسسات الجزائرية للصناعات الدوائية تعتمد على شراء تراخيص أدوية جنيسة فاق عمر تصنيعها الـ15 سنة، وبالتّظر إلى المتوسّط العام للمجال التكنولوجي نجد أنّه بلغ قيمة متوسّطة بلغت 2.93.

وتراوحت المتوسّطات في مجال اليقظة التنافسية بين 3.13 و3.47، وقيما دالّة كذلك للانحرافات المعيارية تدلّ على اتفاق نسبي على هذه المتوسّطات، حيث سجّلنا القيمة الأكبر للمتوسّطات في عبارة جمع المعلومات عن المنافسين، ويفسّر ذلك بكون هذا القطاع قطاعا ناشئا في الجزائر، تعتمد فيه المؤسسات الداخلة حديثا على جمع المعلومات عن المنافسين ومحاولة محاكاة تجاربهم (المقارنة مع الاحسن محليا)، وبلغ المتوسّط العام لليقظة التنافسية في المؤسسات الجزائرية قيمة متوسّطة بلغت 3.24.

أمّا فيما يتعلّق باليقظة التجارية فقد تراوحت المتوسّطات بين 2.84 و3.19، بانحرافات معيارية دالّة في فترة الثقة المعتمدة في الدراسة، وسجّلت أضعف المتوسّطات في عبارة مراقبة صورة المؤسسة لدى الزبائن، ونفسرها بضعف هذه الصّورة نظرا لنقص الثقة في الدّواء المحلي، وبالتالي فتحسين هذه الصّورة يلقي عددا من الصعوبات، وبلغ المتوسّط العام لليقظة التجارية في المؤسسات الجزائرية القيمة 2.97 وهي قيمة متوسّطة إذا ما نظرنا إلى طول الفئات في مقياس الاستبيان.

وأظهرت نتائج اليقظة الاجتماعية وجود مستوى متوسّط لهذا المجال في المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية، حيث بلغ متوسّطي إدراك التغيّرات المجتمعية وكذا التشريعات قيما متوسّطة 3.30 و3.11 على التوالي بانحرافات معيارية دالّة، وهذا ما انعكس على المتوسّط العام لهذا المجال، والذي بلغ قيمة متوسّطة في السّلم 3.21. إذن فقد تراوحت متوسّطات مجالات اليقظة الاستراتيجية بين 2.93 و3.24 بانحرافات معيارية دالّة تفسّر إجماعا لدى المبحوثين حول هذه القيم، وقد سجّلت أضعف هذه المتوسّطات في المجال التكنولوجي، وبلغ المتوسّط العام لمجالات اليقظة الاستراتيجية عامة مستوى متوسّطا بـ3.09.

وأظهرت نتائج مراحل اليقظة الاستراتيجية أنّ هنالك مستوى متوسّطا بإجماع المبحوثين الذي ظهر في انحرافات معيارية دالّة عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم المتوسّطات في مرحلة جمع المعلومات بين 2.60 وهي أضعف قيمة، والتي سجّلت في عبارة موثوقية واستباقية المعلومات، وهو ما يفسّر بنقص تقصّي الإشارات الضّعيفة

في المؤسسات الجزائرية؛ وبين 3.34 كقيمة عليا سجّلت فيما يتعلّق بوجود وتنوّع مصادر المعلومات، وبلغ المعدّل العام لهذه المرحلة قيمة متوسطة 3.06.

وسجّلت بعض المتوسطات الضعيفة في عبارات مرحلة تحليل المعلومات، حيث بلغ أضعف متوسط 1.99 في عبارة مرونة التحرك الاستراتيجي، وهو ما يفسّر بافتقار نظام المعلومات للطابع الاستراتيجي، وكذا عبارة توفّر الكفاءات في خلية المعلومات، وهو ما انعكس على المعدّل العام لهذه المرحلة والذي بلغ قيمة متوسطة حسب السلم المستخدم 2.62.

وفيما يتعلّق بمرحلة تخزين وتوزيع المعلومات بلغت المتوسطات مستويات متوسطة، حيث تراوحت بين 2.99 و3.65 وهو أعلى متوسط مسجّل في بيانات اليقظة الاستراتيجية ككلّ بانحرافات معيارية دالّة، وقد سجّل في عبارة توفّر المؤسسة على نظام معلومات داخلي يوفّر المعلومات وقت الحاجة، وهو ما يدلّ على التوجّه والتركيز على هذا النظام في المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية، وقد بلغ المتوسط العام لهذه المرحلة قيمة 3.35.

وعليه فقد تراوحت متوسطات مراحل اليقظة الاستراتيجية 2.62 و3.35 بانحرافات معيارية دالّة، وهو ما ظهر في معدّل عام لمراحل اليقظة الاستراتيجية بلغ 3.01 بانحراف دالّ عند مستوى 0.05، وهو ما يدلّ على وجود توافق بين الباحثين على وجود مستوى متوسط لممارسات اليقظة الاستراتيجية من حيث مراحلها.

في الأخير، وبالنظر إلى متوسطي مجالات اليقظة الاستراتيجية ومراحلها معاً؛ نجد أنّها بلغت متوسطات 3.01 و3.09، وهو ما انعكس على المستوى العام لليقظة الاستراتيجية ككلّ حيث بلغ 3.05 وهي قيمة تقع في الفئة الثالثة لمقياس ليكرت تقترب من المتوسط الفرضي في المقياس والذي يبلغ القيمة 3، وعليه فيمكن القول أنّ هناك مستوى متوسطاً لممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة من مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر.

المطلب الثاني: تحليل بيانات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الأردنية

بالاعتماد على نفس المقاييس والاختبارات سنقوم هنا بتحليل نتائج بيانات الاستبيان الموجه للمبحوثين من المؤسسات الدوائية الأردنية فيما يتعلّق بشقّها الأول (اليقظة الاستراتيجية)، وقد تمّ تقسيم النتائج بنفس الطريقة إلى محورين: محور يتعلّق بمجالات اليقظة الاستراتيجية، ومحور يتعلّق بمراحل اليقظة الاستراتيجية، وقد جاءت النتائج على النحو الموضّح في الجدول التالي:

الجدول رقم 27: نتائج تحليل بيانات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية الأردنية

القرار	الدلالة	قيمة T	Sd.	μ	مجالات اليقظة الاستراتيجية
متوسط	0.000	39,879	1,06	3,17	تراقب مؤسستنا بشكل متواصل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها
متوسط	0.000	46,224	0,95	3,32	مؤسستنا على اطلاع دائم ببراءات الاختراع المحققة في مجال نشاطها
قوي	0.000	46,983	1,02	3,61	تتبع مؤسستنا التطورات التكنولوجية للتجهيزات المتعلقة بنشاطها
قوي	0.000	60,141	0,80	3,61	تراقب مؤسستنا باستمرار تطورات المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها
قوي	0.000	47,868	0,96	3,45	تعرف المؤسسة المستحقات التكنولوجية المتعلقة بمجال نشاطها
قوي	0.000	75,767	0,60	3,43	المجموع
قوي	0.000	50,558	0,92	3,51	تعمل مؤسستنا على جمع المعلومات الكافية حول كفاءات منافسيها
متوسط	0.000	50,065	0,90	3,38	تقوم مؤسستنا بتتبع التوجهات الاستراتيجية لمنافسيها
متوسط	0.000	45,460	0,93	3,17	مؤسستنا على علم بأهم أهداف المؤسسات المنافسة لها.
قوي	0.000	50,713	0,90	3,42	تراقب مؤسستنا أهم القرارات التي يتخذها المنافسون.
متوسط	0.000	74,358	0,60	3,37	المجموع
متوسط	0.000	45,493	0,98	3,34	مؤسستنا على دراية دائمة بأوضاع حصتها السوقية
متوسط	0.000	45,982	0,94	3,24	تراقب مؤسستنا باستمرار صورتها عند زبائنها
قوي	0.000	51,865	0,88	3,42	مؤسستنا على اطلاع بمستجدات سوق المواد الأولية
قوي	0.000	57,349	0,84	3,62	مؤسستنا على دراية دائمة بالمواد الجديدة للموردين
قوي	0.000	77,860	0,58	3,41	المجموع
قوي	0.000	46,442	0,98	3,42	مؤسستنا لها إدراك واسع للتغيرات التي تحدث في المجتمع
قوي	0.000	60,722	0,77	3,52	مؤسستنا على اطلاع دائم بالتشريعات المتعلقة بنشاطها
قوي	0.000	69,487	0,66	3,47	المجموع
قوي	0.000	100,797	0,45	3,42	مجموع المجالات
القرار	الدلالة	قيمة T	Sd.	μ	مراحل اليقظة الاستراتيجية
قوي	0.000	42,901	1,06	3,41	تقوم مؤسستنا بتحديد احتياجاتها المعلوماتية بدقة
قوي	0.000	46,280	0,98	3,41	تحرص مؤسستنا على جمع المعلومات الكافية عن مجال نشاطها في الوقت المناسب
متوسط	0.000	48,878	0,89	3,28	لمؤسستنا مصادر متنوعة لجمع المعلومات بدون انقطاع
قوي	0.000	49,145	0,93	3,46	مصادر المعلومات في مؤسستنا موثوقة واستباقية
متوسط	0.000	71,999	0,62	3,39	المجموع
متوسط	0.000	50,738	0,87	3,30	تعتمد مؤسستنا على نماذج التحليل الاستراتيجي في فحص المعلومات التي يتم جمعها
قوي	0.000	56,096	0,82	3,46	تحرص مؤسستنا على توفير الكفاءات اللازمة في خلية تحليل المعلومات
متوسط	0.000	53,621	0,81	3,28	اعتمادا على المعلومات المستخلصة، تبنى مؤسستنا توقعات مسبقة تمكنها من التحرك الاستراتيجي في الوقت المناسب
قوي	0.000	50,007	0,95	3,59	تظهر مؤسستنا مرونة جيدة في التحرك الاستراتيجي وفقا لتحليل المعلومات المستجدة
قوي	0.000	91,823	0,49	3,41	المجموع
متوسط	0.000	41,275	0,99	3,08	تحرص مؤسستنا على تخزين المعلومات المستخلصة للرجوع إليها وقت الحاجة
متوسط	0.000	40,139	0,99	3,00	توفر مؤسستنا جميع الامكانيات التقنية التي تسهل تخزين ونشر المعلومات
متوسط	0.000	41,071	1,05	3,25	تحتوي مؤسستنا نظام معلومات داخلي يوفر المعلومات للمدراء وقت الحاجة
متوسط	0.000	59,681	0,69	3,11	المجموع
متوسط	0.000	102,343	0,43	3,30	مجموع المراحل
متوسط	0.000	118,879	0,37	3,36	مجموع اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 20

أظهرت نتائج الاستبيان فيما يتعلّق بإجابات المبحوثين من المؤسسات الأردنية في محور مجالات اليقظة الاستراتيجية أنّ هنالك متوسطات تعدّت الفئة الثالثة لمقياس الاستبيان (3.41)، وهو ما يجعلنا نحكم على مستواها بالقوّة، فإذا ما تتبّعنا متوسطات المجال التكنولوجي نجد أنّها تراوحت بين 3.17 و3.61، وانحرافات معيارية دالة عند مستوى الثقة المتبّع في الدراسة 0.05، وقد سجّلت أقوى المتوسطات في عبارتي تتبّع التطوّرات الحاصلة في تجهيزات التصنيع وكذا المؤسسات الرائدة، وهو ما يفسّر التطوّر الحاصل على مستوى التقانات المستخدمة في الإنتاج والذي يظهر في الكميات المنتجة التي تغطّي الاستهلاك المحلي، وقد انعكست هذه المتوسطات على المعدّل العام لليقظة التكنولوجية والذي بلغ مستوى قويّ 3.43.

وفيما يتعلّق باليقظة التنافسية نجد أنّ متوسطات عباراتها تراوحت بين 3.17 و3.51 بانحراف دالّ، وقد سجّلنا أعلى المتوسطات في عبارة جمع المعلومات عن كفاءات المنافسين، وهو ما يفسّر وجود سوق لمدراء الأعمال في الأردن، حيث تسجّل معدّلاً مرناً لانتقال المدراء بين المؤسسات، وقد انعكس هذا على المتوسط العام لليقظة التنافسية حيث بلغ 3.37.

نتائج متوسطات اليقظة التجارية تبين وجود مستويات قويّة، سجّلنا أغلبها في عبارات الموردّين 3.62 بانحرافات معيارية دالة، وقد انعكس ذلك على المعدّل العام الذي أظهر مستوى قويّاً لليقظة التجارية في المؤسسات الأردنية لصناعة الأدوية بلغ 3.47.

وسجّلنا 3.42 و3.52 كمتوسطات في محور اليقظة الاجتماعية وهي متوسطات قويّة تعبّر عن إيلاء الاهتمام لكل ما هو جديد فيما يتعلّق بالتشريعات التي تخصّ الأسواق، وقد بلغ المتوسط العام لليقظة الاجتماعية مستوى قويّاً عند 3.47.

وبالنظر إلى متوسطات مجالات اليقظة الاستراتيجية التي كانت في الغالب عند مستويات قويّة؛ فقد بلغ المتوسط العام لمجالات اليقظة الاستراتيجية قيمة تقع في الفئة الرابعة لمقياس ليكرت بلغت 3.42، وهو ما يمكننا من الحكم على مستواها بالقوّة.

في الجهة المقابلة نجد أنّ هنالك متوسطات أقلّ مسجّلة في المحور مراحل اليقظة الاستراتيجية، حيث تراوحت بين 3.28 و3.46 في مرحلة جمع المعلومات بمعدّل عام بلغ 3.39، وبين 3.28 و3.59 في مرحلة تحليل المعلومات بمعدّل عام بلغ 3.41، وبين 3.00 و3.25 في مرحلة تخزين وتوزيع المعلومات بمعدّل عام بلغ 3.11، هذه الأخيرة كانت فيها أضعف المتوسطات في هذا البعد، وهو ما انعكس على المعدّل العام لمحور مراحل اليقظة

الاستراتيجية، أين بلغ قيمة متوسطة 3.30، وذلك بانحراف معياري دالّ عند مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه يمكن الحكم بأنّ هنالك مستوى متوسط لممارسات اليقظة الاستراتيجية من حيث مراحلها. تُرجمت المتوسطات المسجّلة في محوري اليقظة الاستراتيجية (محور المجالات ومحور المراحل) في متوسط بلغ قيمة 3.36، بانحراف دالّ، ما يعني أنّ هنالك مستوى متوسطاً في ممارسات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن.

المطلب الثالث: مقارنة نتائج اليقظة الاستراتيجية

9. بعد تحليل نتائج المتغير المستقلّ (اليقظة الاستراتيجية) في كلّ عيّنة من عينتي الدراسة على حدى؛ سنقوم هنا بمقارنة النتائج بين العيّنتين (المؤسسات الجزائرية والأردنية)، وقد اخترنا لذلك الاختبار المناسب وهو اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم 28: الفروق بين متوسطي العيّنتين فيما يتعلق باليقظة الاستراتيجية

الرمز	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
1,00	123	3.0548	0.66735	0.06017
2,00	178	3.3657	0.37741	0.02829

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20

يبين الجدول أنّ متوسط اليقظة الاستراتيجية بلغ في العيّنة الأولى (المؤسسات الجزائرية) قيمة متوسطة قدرت بـ 3.05 بانحراف معياري مقدّر بـ 0.66، وبلغ هذا المتوسط قيمة تقدّر بـ 3.36 في العيّنة الثانية (المؤسسات الأردنية) بانحراف قدر بـ 0.02، وعليه فهناك فرق واضح بين المتوسطين يقدر بـ 0.31، لكن السؤال الذي يُطرح هنا هو: هل يعتبر هذا الفرق فرقاً دالاً على وجود فروق معنوية بين متوسط اليقظة الاستراتيجية يُعزى لاختلاف البلد؟ هذا ما سنجيب عنه من خلال الاختبار الموضّح في الجدول الموالي.

الجدول رقم 29: اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين خاص باليقظة الاستراتيجية

اختبار تساوي المتوسطات				اختبار تساوي التباين		
فرق الانحرافات	فرق المتوسطات	الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة	قيمة F
0,06048	-0,31088	0,000	299	-5,140	0,000	40,377
0,06649	-0,31088	0,000	175,959	-4,676		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20

يقوم اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين على فرضيتين:

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطي العينتين إذا كانت قيمة t غير معنوية عند مستوى 0.05 ؛

H_1 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطي العينتين إذا كانت قيمة t معنوية عند مستوى 0.05 ؛

ويبين جدول اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين للبيانات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية لمؤسسات الصناعات الدوائية في الجزائر والاردن أنّ قيمة F في اختبار التباين بلغت 40.37 بمستوى دلالة أقلّ من المستوى المعتمد في الدراسة، وهذه القيمة تستخدم في اختبار التباين $Levene's test$ والذي يعطينا نتائج في حال كان هنالك تساوي أو عدم تساوي في تباين العينتين، وعلى ضوء هذا الاختبار نقوم بأخذ القيم المقابلة لـ t ، ويفترض هذا الاختبار تساوي التباين إذا كانت قيمة F غير دالة عند مستوى الثقة، وفي حالتنا هذه تظهر النتائج أنّ قيمة F دالة؛ وعليه نرفض الفرض العدمي الذي يفترض تساوي التباين ونستبدله بالفرض القائل بعدم تساوي التباين في العينتين، وناخذ قيم t المقابلة له، أي القيم في السطر الثاني من الجدول، وعليه نقول أنّ قيمة t بلغت -4.676 عند مستوى دلالة بلغ 0.000 وعليه نرفض الفرض العدمي بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطي العينتين ونستبدلها بالفرض القائل: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطي العينتين تُعزى لاختلاف البلد، وترجح هذه الفروق لصالح العينة الثانية وهي المؤسسات الأردنية لصناعة الأدوية.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الأداء الاستراتيجي

بعد تحليل البيانات المتعلقة بإجابات المبحوثين في عيني الدراسة فيما يتعلق بمحاور المتغير المستقل وهو اليقظة الاستراتيجية؛ وبعد مقارنة النتائج بين العيّنتين فيما يتعلق بهذا المتغير، سنقوم في هذا المبحث بتحليل بيانات المتغير التابع في كلا العيّنتين بنفس الطريقة والمعالجات الإحصائية، وفي الأخير مقارنة هذه النتائج بالاختبار المناسب.

المطلب الأول: تحليل بيانات الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية

في هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج عبارات الاستبيان المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، والذي تم تقسيمه إلى أربع محاور تكوّن أبعاد الأداء الاستراتيجي والمبيّنة في بطاقة الأداء المتوازن، هذه النتائج مبيّنة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 30: نتائج تحليل بيانات الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية

القرار	الدلالة	قيمة T	Sd.	μ	الإداء الاستراتيجي	
قوي	0.000	34,899	1,09	3,44	تحقق مؤسستنا تحسنا مستمرا في إيراداتها	المال
متوسط	0.000	31,694	1,12	3,22	هناك انخفاض في المصاريف داخل مؤسستنا باستمرار.	
متوسط	0.000	26,103	1,34	3,17	تطورت مستويات الأرباح في مؤسستنا خلال السنوات الأخيرة	
متوسط	0.000	29,760	1,21	3,25	تحقق مؤسستنا عوائد جيدة على رأس المال المستثمر	
متوسط	0.000	31,339	1,18	3,35	تسدّد مؤسستنا التزاماتها في الأجل المحددة	
متوسط	0.000	43,529	0,83	3,29	المجموع	
متوسط	0.000	29,116	1,13	2,96	تعمل مؤسستنا على زيادة حصتها السوقية بتوفير المنتجات المرغوبة للزبون	العملاء
متوسط	0.000	26,135	0,917	2,16	هناك رضا لدى الزبائن بمنتجاتنا لتوفيرها بالجودة والسعر المناسب	
متوسط	0.000	34,241	1,05	3,24	تلتزم مؤسستنا بتوفير منتجاتها في الأوقات المناسبة	
قوي	0.000	34,738	1,14	3,58	تسعى مؤسستنا للدخول الى اسواق جديدة لتسويق منتجاتها باستمرار	
متوسط	0.000	25,330	1,02	2,33	تزيد مؤسستنا من قنوات توزيع منتجاتها بشكل يتناسب مع زيادة الطلب عليها	
متوسط	0.000	43,696	0,72	2,85	المجموع	
قوي	0.000	32,617	1,15	3,40	تستغل مؤسستنا الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل	العمليات
متوسط	0.000	35,718	1,04	3,34	تحسن مؤسستنا من جودة الإنتاج باستمرار	
متوسط	0.000	32,349	1,14	3,33	هناك زيادة مستمرة في انتاجية العمل في مؤسستنا	
متوسط	0.000	29,792	1,11	3,00	تميزت شركتنا بحصولها على شهادات تقديرية في الجودة والتنوعية	
متوسط	0.000	49,494	0,73	3,27	المجموع	
متوسط	0.000	28,523	1,11	2,86	توفّر مؤسستنا دورات تدريبية لتطوير العاملين	التعلم والنمو
متوسط	0.000	27,119	1,20	2,95	يتم في مؤسستنا تحسين وتطوير المنتجات باستمرار	
متوسط	0.000	29,238	1,05	2,78	هناك زيادة في نسب التحديث التكنولوجي والامتة	
متوسط	0.000	32,896	1,06	3,17	هناك زيادة في عدد براءات الاختراع وتقديم الافكار الجديدة في مؤسستنا	
قوي	0.000	34,800	1,11	3,48	تتمتع مؤسستنا بنظام حوافز له علاقة مباشرة بالإنتاج للتمييز بين العاملين	
متوسط	0.000	62,202	0,54	3,05	المجموع	
متوسط	0.000	63,287	0,54	3,11	مجموع الإداء	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 20

أسفرت النتائج المتعلقة بمحور المنظور المالي أنّ هنالك مستوى متوسط لهذا البعد، حيث بلغ المتوسط العام 3.29 بانحرافات معيارية دالة، وتراوح المتوسطات بين 3.17 و3.44، هذه الأخيرة تمّ تسجيلها في عبارة التحسّن المستمرّ في الإيرادات. وسجّلنا في محور منظور العملاء متوسطات تراوحت بين 2.16 و3.58، هذه الأخيرة تمّ تسجيلها في عبارة السعي للدخول إلى أسواق جديدة، وفسّر ذلك برغبة المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية في ولوج أسواق خارجية خاصة الإفريقية منها، وبلغ المتوسط العام لهذا المحور قيمة متوسطة بلغت 2.85. في محور منظور العمليات الخارجية تراوحت المتوسطات بين 3.00 و3.40 بانحرافات دالة عند مستوى الخطأ المعتمد في الدراسة، وجاءت القيمة الأكبر في عبارة استخدام الطاقة التشغيلية المخططة بالكامل، وهو ما يفسّر بمحاولة المؤسسات الوصول إلى نسب أكبر في تغطية الاحتياجات الوطنية، وبلغ المتوسط العام لمحور العمليات الداخلية القيمة 3.27. وفيما يتعلّق بمنظور النّمّ والتعلّم فقد تراوحت المتوسطات بين 2.78 و3.48 وهو ما انعكس على معدّل هذا المحور والذي بلغ قيمة متوسطة قدرت بـ3.05. في الأخير وبالنظر إلى متوسطات المنظورات الأربع نجد أنّها بلغت قيمةً متوسطة تُرجمت في متوسط عام للأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر بلغ 3.11، وهو ما يدلّ على مستوى متوسط للمتغير التابع في هذه العيّنة.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الأردنية

بالاعتماد على نفس المقاييس والمعالجات الإحصائية سنقوم في هذا المطلب بتحليل بيانات المتغير التابع، لكن هذه المرّة في العيّنة الثانية ويتعلّق الأمر بالمؤسسات الأردنية لصناعة الأدوية. هذه النتائج موضّحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 31: نتائج تحليل بيانات الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية الأردنية

القرار	الدلالة	قيمة T	Sd.	μ	الإداء الاستراتيجي
متوسط	0.000	34,999	1,19	3,13	تحقق مؤسستنا تحسنا مستمرا في إيراداتنا
قوي	0.000	42,102	1,13	3,58	هناك انخفاض في المصاريف داخل مؤسستنا باستمرار.
قوي	0.000	46,954	0,99	3,49	تطورت مستويات الأرباح في مؤسستنا خلال السنوات الأخيرة
متوسط	0.000	35,004	1,23	3,24	تحقق مؤسستنا عوائد جيدة على رأس المال المستثمر
متوسط	0.000	38,804	1,10	3,20	تسدد مؤسستنا التزاماتها في الأجل المحددة
متوسط	0.000	53,147	0,83	3,33	المجموع
قوي	0.000	50,730	0,90	3,45	تعمل مؤسستنا على زيادة حصتها السوقية بتوفير المنتجات المرغوبة للزبون
قوي	0.000	51,725	0,89	3,47	هناك رضا لدى الزبائن بمنتجاتنا لتوفيرها بالجودة والسعر المناسب
قوي	0.000	45,960	0,98	3,40	تلتزم مؤسستنا بتوفير منتجاتها في الأوقات المناسبة
متوسط	0.000	47,557	0,94	3,35	تسعى مؤسستنا للدخول الى اسواق جديدة لتسويق منتجاتها باستمرار
متوسط	0.000	47,532	0,90	3,22	تزيد مؤسستنا من قنوات توزيع منتجاتها بشكل يتناسب مع زيادة الطلب عليها
متوسط	0.000	79,855	0,56	3,38	المجموع
قوي	0.000	50,556	0,89	3,40	تستغل مؤسستنا الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل
متوسط	0.000	42,254	1,03	3,28	تحسن مؤسستنا من جودة الإنتاج باستمرار
متوسط	0.000	46,576	0,92	3,24	هناك زيادة مستمرة في انتاجية العمل في مؤسستنا
متوسط	0.000	46,323	0,91	3,19	تميزت شركتنا بحصولها على شهادات تقديرية في الجودة والتنوعية
متوسط	0.000	73,466	0,59	3,27	المجموع
قوي	0.000	52,695	0,86	3,43	توفر مؤسستنا دورات تدريبية لتطوير العاملين
قوي	0.000	49,591	0,94	3,51	يتم في مؤسستنا تحسين وتطوير المنتجات باستمرار
متوسط	0.000	41,622	1,08	3,38	هناك زيادة في نسب التحديث التكنولوجي والتمتة
متوسط	0.000	53,369	0,84	3,36	هناك زيادة في عدد براءات الاختراع وتقديم الافكار الجديدة في مؤسستنا
قوي	0.000	58,076	0,90	3,92	تعتمد مؤسستنا نظام حوافز له علاقة مباشرة بالإنتاج للتميز بين العاملين
قوي	0.000	83,911	0,56	3,52	المجموع
متوسط	0.000	112,397	0,40	3,38	مجموع الإداء

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 20

من خلال الجدول، تراوحت المتوسطات في عبارات المنظور المالي بين 3.13 و3.58، بانحرافات معيارية دالة، وسجلت أكبر القيم في عبارة انخفاض المصاريف باستمرار، وقدّر المتوسط العام لهذا المنظور بـ3.33. وفي منظور العملاء بلغت أكبر قيمة لمتوسط العبارات 3.47 وسجلت في عبارة رضا الزبائن على جودة الأدوية وتوفرها بأسعار مناسبة، وهو ما لم نسجله في نتائج المؤسسات الجزائرية، وبلغ المتوسط العام لهذا المحور القيمة 3.38 وهي قيمة تقترب من الفئة الرابعة لمقياس ليكرت.

وتراوحت متوسطات منظور العملاء بين 3.19 و3.40 بانحرافات دالة وهو مانعكس على المتوسط العام للمحور والذي بلغ 3.27. وفي منظور النمو والتعلم بلغت المتوسطات أكبر قيمها وهي 3.92 والتي سجلت في عبارة أنظمة الحوافز وهو ما يدل على إيلاء الاهتمام بهذا العامل باعتباره عامل له علاقة مباشرة بالإنتاج والجودة، وبلغ متوسط هذا البعد قيمة قوية قدرت بـ3.52.

في الأخير وبالنظر إلى المتوسطات العامة لمنظورات الأداء الاستراتيجي الأربع نجد أنّها تراوحت بين 3.27 و3.52، وهو ما انعكس على المتوسط للأداء الاستراتيجي ككلّ في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن والذي بلغ قيمة متوسطة قدرت بـ3.38 لكنها تقترب من الفئة الرابعة في مقياس ليكرت الخماسي.

المطلب الثالث: مقارنة نتائج الأداء الاستراتيجي

بعد تحليل نتائج المتغير المستقل (الأداء الاستراتيجي) في كلّ عيّنة على حدى من عيّنتي الدراسة؛ سنقوم هنا باستخدام اختبار t للفرق بين متوسطي عيّنتين مستقلتين، وذلك للمقارنة بين مستوى الأداء الاستراتيجي في العيّنتين. ونتائج هذا الاختبار مبينة في الجدولين المواليين:

الجدول رقم 32: الفروق بين متوسطي العيّنتين فيما يتعلق بالأداء الاستراتيجي

الرمز	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المؤسسات الجزائرية	الإداء الاستراتيجي
1,00	123	3,1206	0,54666	0,04929		
2,00	178	3,3811	0,40142	0,03009		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20

يظهر من هذا الجدول أنّ المتوسط الحسابي للأداء الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية بلغ قيمة 3.12، بانحراف معياري يبلغ 0.54، في حين بلغ المتوسط الحسابي للأداء الاستراتيجي في عيّنة المؤسسات الأردنية قيمة 3.38، بانحراف معياري يقدر بـ0.40، ويظهر أنّ هناك فرقا بين المتوسطين يقدر تقريبا بـ0.26، لكن يبقى هنا كذلك السؤال: هل هذا الفرق معنوي عند مستوى الخطأ المعتمد في الدراسة؟ هذا ما سنجيب عنه من خلال تحليل نتائج الجدول الموالي.

الجدول رقم 33: اختبار t للفرق بين متوسطي عيّنتين مستقلتين خاص بالأداء الاستراتيجي

اختبار تساوي المتوسطات					اختبار تساوي التباين		الإداء الاستراتيجي
فرق الانحرافات	فرق المتوسطات	الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	قيمة F	الدلالة	
0,05466	-0,26055	0,000	299	-4,767	0,000	13,625	بفرض تساوي التباين
0,05775	-0,26055	0,000	209,780	-4,512			بفرض عدم تساوي التباين

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20

بنفس الطريقة التي اعتمدها في مقارنة نتائج اليقظة الاستراتيجية في العيّنتين خلال المبحث السابق؛ سنقوم هنا بمقارنة المتوسطين من خلال فرضين:

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطي العيّنتين إذا كانت قيمة t غير معنوية عند مستوى 0.05؛

H_1 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطي العيّنتين إذا كانت قيمة t معنوية عند مستوى 0.05 ؛
وقبل ذلك وجب التأكيد من فرض تساوي التباين $Levene's test$ والذي يفترض:
 H_0 لا يوجد تساوي في تباين العيّنتين، وهذا إذا كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.05 ؛
 H_1 هناك تساوي في تباين العيّنتين، وهذا إذا كانت قيمة F غير معنوية عند مستوى 0.05 ؛
وبما أنّ قيمة F هنا دالة عند مستوى الخطأ 0.05 فذلك دلالة على عدم تساوي في تباين عيّنتي الدراسة،
وبالتالي فإننا نأخذ قيمة t في السطر الثاني، والتي بلغت -4.512 عند مستوى دلالة 0.000 ، وعليه نرفض
الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطي العيّنتين، ونستبدلها بالتالي: توجد فروق
ذات دلالة معنوية بين متوسطي العيّنتين تُعزى لاختلاف البلدين، وترجح هذه الفروق لصالح العيّنة الثانية وهي
المؤسسات الأردنية لصناعة الأدوية.

المبحث الرابع: تحليل نتائج نموذج الانحدار

يتم الاعتماد على نماذج الانحدار عادة في العلوم الانسانية والاجتماعية، وذلك لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين، حيث لا يتم الاكتفاء بمعاملات الارتباط التي تبين وجود علاقة ما بينهما، بل تتعداه إلى محاولة تمثيل هذه العلاقة واستنتاج معادلة أو علاقة لها قد تأخذ شكل دالة رياضية، وبما أن دراستنا هاته تبحث في العلاقة بين تأثير ممارسات اليقظة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي فكان لابد من استخدام نموذج الانحدار لتوضيح نوع هذه العلاقة ومحاولة الوصول إلى دالة رياضية تعبر عن هذه العلاقة.

لكن استخدام مثل هذا النموذج يستوجب توفر جملة من الشروط وأولها الشرط النظري، والذي يبين وجود علاقة نظرية تربط بين المتغيرين، وتأتي هذه العلاقة من خلال الأبحاث النظرية ونتائج مختلف الدراسات السابقة.

المطلب الأول: تحليل نتائج نموذج الانحدار في المؤسسات الجزائرية

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج نموذج الانحدار المبين في نموذج الدراسة، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من شروط صلاحية تطبيق نموذج الانحدار، والتي من بينها الشرط النظري، وهو ما أمكننا إثباته من خلال الفصل الثاني بوجود علاقة نظرية وتداخلات بين ممارسات اليقظة الاستراتيجية والأبعاد الأربع لبطاقة الأداء المتوازن، وكذا ما اثبتته دراسات (Cohen Corin 2007, SLIM Anis 2010). وأول ما يمكن أن نقوم بتحليله هو وجود أو عدم وجود علاقة بين ممارسات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية وأدائها الاستراتيجي.

1. الارتباط

يمثل الجدول الموالي بيانات علاقة الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في إجابات الباحثين من الأفراد الإداريين في المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية، وقد استخدمنا لذلك معامل الارتباط المناسب وهو معامل بيرسون.

الجدول رقم 34: نتائج علاقة الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في العينة الأولى

الإرتباط		اليقظة الاستراتيجية	الإداء الاستراتيجي
البيروسون	معامل	1	0.802
	الدلالة		0,000
	N	123	123
الإستراتيجي	معامل	0.802	1
	الدلالة	0,000	
	N	123	123

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 20

بيّنت نتائج الجدول أنّ هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقلّ (اليقظة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) في إجابات الباحثين من المؤسسات الجزائرية والذي بلغ عددهم 123، وهو ما ترجمه معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ 80% عند مستوى دلالة بلغ 0.000 وهي أقلّ من مستوى الخطأ المعتمد في الدراسة.

2. اختبار المعنوية الكلية

لتطبيق نموذج الانحدار، وبعد أن وجدنا علاقة معيّنة بين متغيري الدراسة بتطبيق معامل الارتباط، لا بدّ من

التأكد من وجود معنوية كلية في النموذج، والذي يمكن توضيحه من خلال المعادلة التالية: $Y = aX + b$ واختبار المعنوية الكلية يفترض أنّ هنالك على الأقلّ واحدا من المعاملات لا يساوي الصفر، هذه المعاملات هي: (a, b)، وبالتالي فإذا توصلنا إلى انعدام المعاملين معا فهذا يعني عدم صلاحية تطبيق النموذج أصلا، وللتأكد من المعنوية الكلية للنموذج نستخدم اختبار F أي اختبار فيشر.

الجدول رقم 35: اختبار F المعنوية الكلية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
الانحدار	36,194	1	36,194	218,107	0,000
الخطأ	20,079	121	0,166		
الكلّي	56,273	122			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 20

يفترض اختبار F للمعنوية الكلية أنّ واحدا على الأقلّ من معاملات المعادلة لا يساوي الصفر، ولمعرفة ذلك يتمّ التحقق من قيمة F في النموذج، وذلك من خلال الفرضيتين التاليتين:

H_0 نموذج الانحدار غير معنوي، وذلك إذا كانت قيمة F غير دالة عند مستوى 0.05؛

H_1 نموذج الانحدار معنوي، وذلك إذا كانت قيمة F دالة عند مستوى 0.05.

وبالعودة إلى الجدول أعلاه نجد أنّ قيمة F بلغت 218.107 بمستوى دلالة 0.000، وعليه فهناك على الأقل واحد من المعاملات لا يساوي الصفر، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونسبده بالفرض القائل: نموذج الانحدار معنوي.

ولاستكمال شروط تطبيق نموذج الانحدار نقوم بحساب معاملي التحديد في النموذج، ويقاس هذا المعامل نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع.

الجدول رقم 36: القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار في العينة الأولى

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,802	0,643	0,640	0,40736

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20

يُظهر الجدول أنّ معامل التحديد بلغ قيمة 64.3%، وبتصحیح المعامل بلغ 64% وهو ما يعني وجود قدرة تفسيرية جيّدة في نموذج الانحدار، وبتعبير آخر نقول أنّ 64% من التغيرات التي تحدث في الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية تفسرها اليقظة الاستراتيجية، أي أنّ 64% من التغيرات في المتغير التابع تُعزى للمتغير المستقل.

3. اختبار اعتدالية التوزيع

المقصود باعتدالية التوزيع هو الجواب على سؤال: هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وتأتي أهمية الإجابة على هذا السؤال من خلال تحديده لصلاحيّة تطبيق نموذج الانحدار من عدمها، وكذلك ما يتعلّق بكلّ الاختبارات سواءً كانت معلمية أو غير معلمية، فتطبيق هذه الأخيرة يكون في حالة عدم اعتدالية التوزيع. ولذلك استخدمنا اختبار كولومجروف-سمرنوف (1-Sample K-S) والذي أعطى النتائج التالية:

الجدول رقم 37: اختبار كولومجروف-سمرنوف (1-Sample K-S) للعينة الأولى

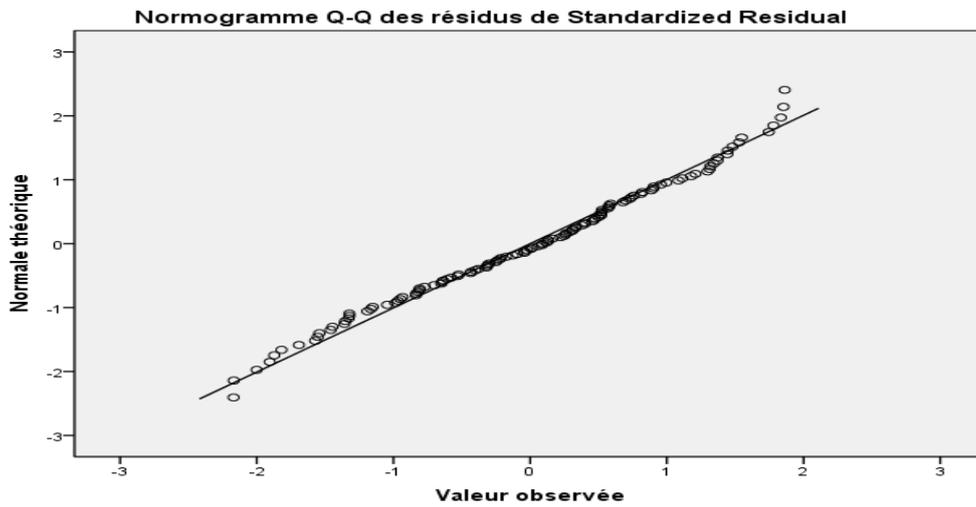
شابيرو-ويلك			كولومجروف-سمرنوف			توزيع البواقي
الجدالة	درجة الحرية	احصائية الاختبار	الجدالة	درجة الحرية	احصائية الاختبار	
0,098	123	0,982	0,200	123	0,053	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20

يتوقف الحكم على اعتدالية التوزيع واستخدام الاختبارات المعلمية على قيمة إحصائية كولومجروف-سمرنوف وشابيرو وويلك ومدى دلالتها عند مستوى 0.05، حيث يُبنى هذا الاختبار على فرضيتين:
 H_0 البيانات تتبع توزيعاً غير طبيعي، وذلك إذا كانت قيمة F دالة عند مستوى 0.05؛
 H_1 البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، وذلك إذا كانت قيمة F غير دالة عند مستوى 0.05.
 وإذا ما نظرنا إلى الجدول أعلاه سنجد أنّ قيمة الإحصائية في اختبار كولومجروف-سمرنوف بلغت 0.053 عند مستوى دلالة 0.200، وبلغت قيمة الإحصائية في اختبار شابيرو وويلك قيمة 0.982، عند مستوى دلالة بلغ 0.098، وعليه فهي قيم غير دالة، وبالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بتتبع البيانات لتوزيع غير طبيعي، ونستبدله بالتالي: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ويمكن التأكد من ذلك بالاعتماد على الشكل أدناه والذي يوضح تجانس توزيع البواقي.

الشكل رقم 39: تجانس توزيع البواقي في العينة الأولى



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20

يوضح هذا الشكل أنّ البيانات تأخذ شكلاً يمكن رسمه وفق خطّ مستقيم، فهي تتوزّع على جانبي المستقيم بطريقة منتظمة، وهو ما يؤكّد النتيجة السابقة بأنّ البيانات تتّبع التوزيع الطبيعي.

4. اختبار المعنوية الجزئية

بعد استيفاء كلّ الشّروط الواجب توفّرها لتطبيق نموذج الانحدار، سنقوم هنا بتحليل بيانات النموذج والموضّحة في الجدول الموالي، والذي نبني عليه معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0.661 X + 1.129$$

الجدول رقم 38: نموذج الانحدار للعينّة الأولى

الدلالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعلومات المعيارية Bêta	الخطأ غير المعياري	A	الجزء الثابت
0,074	6,572		0,172	1,129	1 اليقظة الاستراتيجية (المتغير المستقل)
0,000	13,106	0,703	0,050	0,661	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20

بعد اختبار المعنوية الكلية الذي أكد أنه يوجد على الأقل واحدًا من المعاملات لا يساوي الصفر؛ نأتي هنا لتتبع أيّ من المعاملات بالتحديد معنوي؟ للإجابة على هذا السؤال يفترض اختبار المعنوية الجزئية t ما يلي:

أ. بالنسبة للجزء الثابت

H_0 معامل الانحدار غير معنوي، وذلك إذا كانت قيمة t غير دالة عند مستوى 0,05.

H_1 معامل الانحدار معنوي، وذلك إذا كانت قيمة t دالة عند مستوى 0,05؛

ب. بالنسبة للمتغير المستقل (الميل)

H_0 معامل الانحدار غير معنوي، وذلك إذا كانت قيمة t غير دالة عند مستوى 0,05؛

H_1 معامل الانحدار معنوي، وذلك إذا كانت قيمة t دالة عند مستوى 0,05.

وبناءً على بيانات الجدول نلاحظ أنّ معامل الانحدار (الجزء الثابت b) بلغ قيمة 1,129 بمستوى غير دال بلغ قيمة 0.074 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبالتالي وفي فروض الجزء الثابت فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بعدم معنوية الجزء الثابت.

في الجهة المقابلة نجد أنّ قيمة معامل الانحدار (المتغير المستقل) بلغت قيمة دالة قدرت 0.661 بمستوى دلالة 0.000، وعليه، وفي فروض المتغير المستقل نرفض الفرض العدمي القائل بعدم معنوية المعامل، ونستبدله بالتالي: معامل الانحدار معنوي.

المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الانحدار في المؤسسات الأردنية

ستتبع نفس الخطوات للتأكد من صلاحية تطبيق نموذج الانحدار في العينة الثانية والمتكوّنة من الأفراد الإداريين في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن، وسنبداً بتحديد قوّة العلاقة بين متغيري الدراسة في هذه العينة.

1. الارتباط

يمثّل الجدول الموالي بيانات علاقة الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في إجابات الباحثين من الأفراد الإداريين في المؤسسات الأردنية لصناعة الأدوية، وقد استخدمنا لذلك معامل الارتباط بيرسون.

الجدول رقم 39: نتائج علاقة الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في العينة الثانية

الإرتباط		اليقظة الاستراتيجية	الإداء الاستراتيجي
اليقظة الاستراتيجية	معامل بيرسون	1	0.841
	الدلالة		0,000
	N	178	178
الإداء الاستراتيجي	معامل بيرسون	0.841	1
	الدلالة	0,000	
	N	178	178

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20

بيّنت نتائج الجدول أنّ هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) في إجابات الباحثين من المؤسسات الأردنية والذين بلغ عددهم 178، وهو ما ترجمه معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ 84% عند مستوى دلالة بلغ 0.000 وهي أقل من مستوى الخطأ المعتمد في الدراسة.

2. اختبار المعنوية الكلية

قبل الوصول إلى تتبّع المعنوية الجزئية في نموذج الانحدار، وكما في نموذج الانحدار في العينة الأولى، كان علينا التأكد من وجود معنوية كلية أولاً، وذلك لتحديد ما إذا كان هناك معامل واحد على الأقل في النموذج لا يساوي الصفر، لذلك سنخضع بيانات هذه العينة لاختبار فيشر للمعنوية الكلية.

يفترض اختبار F للمعنوية الكلية أنّ واحداً على الأقل من معاملات المعادلة لا يساوي الصفر، ولمعرفة ذلك

يتمّ التحقق من قيمة F في النموذج، وذلك من خلال الفرضيتين التاليتين:

H_0 نموذج الانحدار غير معنوي، وذلك إذا كانت قيمة F غير دالة عند مستوى 0.05؛

H_1 نموذج الانحدار معنوي، وذلك إذا كانت قيمة F دالة عند مستوى 0.05.

الجدول رقم 40: اختبار المعنوية الكلية في العينة الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
الانحدار	12,471	1	12,471	171,764	0,000
الخطأ	12,779	176	0,073		
الكلي	25,249	177			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20

وبالعودة إلى الجدول أعلاه نجد أنّ قيمة F بلغت 171.764 بمستوى دلالة 0.000، وعليه فهناك على الأقل واحد من المعاملات لا يساوي الصفر، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونسبده بـ: نموذج الانحدار معنوي. وللتأكد من القدرة التفسيرية للنموذج، قمنا بحساب معامل التحديد من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 41: القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار في العينة الثانية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,841	0,707	0,704	0,26945

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 20

بالنظر إلى معامل التحديد نجد أنّه بلغ قيمة 70% وذلك يعني أنّ المتغير المستقلّ (اليقظة الاستراتيجية) يفسّر 70% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) في هذه العينة.

3. اختبار اعتدالية التوزيع

يقصد باعتدالية التوزيع مدى اتباع بيانات هذه العينة للتوزيع الطبيعي، وعلى ضوء ذلك تتحدّد إمكانية تطبيق نموذج الانحدار من عدمها، وكذا تطبيق الاختبارات المعلمية الأخرى، وللتأكد من ذلك استخدمنا اختبار كولومجروف-سمرنوف (1- Sample K-S) والذي أعطى النتائج التالية:

الجدول رقم 42: كولومجروف-سمرنوف (1- Sample K-S) للعينة الثانية

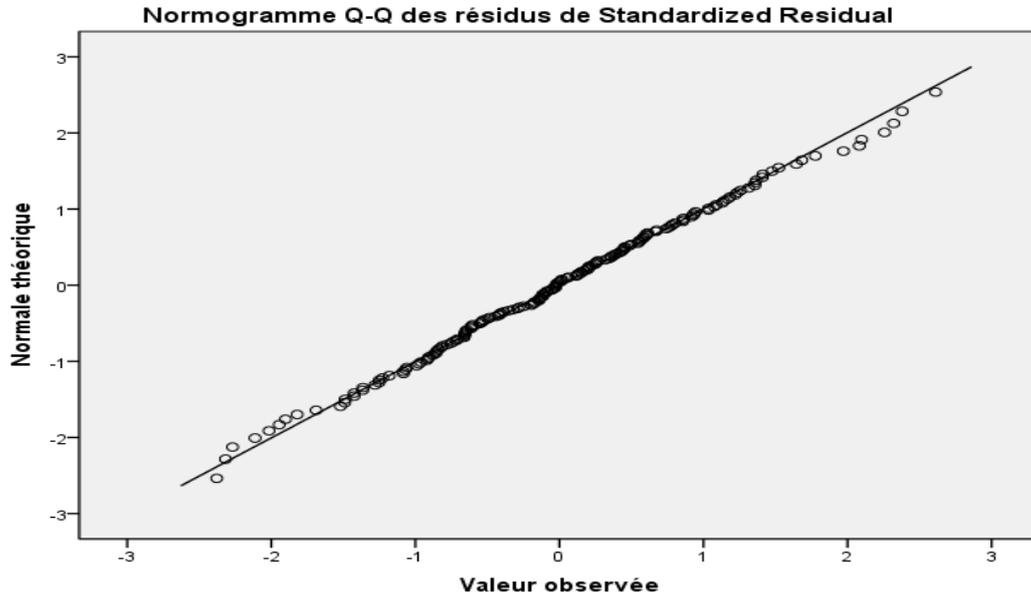
توزيع البواقي	كولومجروف-سمرنوف		شايبيرول-ويلك	
	احصائية الاختبار	درجة الحرية	احصائية الاختبار	درجة الحرية
	0,030	178	0,995	178
	0,200		0,848	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 20

يُبنى اختبار كولومجروف-سمرنوف (1- Sample K-S) على فرضيتين أساسيتين:
 H_0 البيانات تتبع توزيعا غير طبيعي، وذلك إذا كانت قيمة F دالة عند مستوى 0.05؛
 H_1 البيانات تتبع توزيعا طبيعيا، وذلك إذا كانت قيمة F غير دالة عند مستوى 0.05.
 وإذا ما نظرنا إلى الجدول أعلاه سنجد أنّ قيمة الإحصائية في اختبار كولومجروف-سمرنوف بلغت 0.030 عند مستوى دلالة 0.200، وبلغت قيمة الإحصائية في اختبار شايبيرول وويلك قيمة 0.995، عند مستوى دلالة بلغ 0,848، وعليه فهي قيم غير دالة، وبالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بتتبع البيانات لتوزيع غير طبيعي، ونسبده بالتالي: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وللتأكد أكثر من اعتدالية التوزيع نستخدم المنحنى البياني لتجانس البواقي والذي أظهر الشكل التالي:

الشكل رقم 40: اعتدالية توزيع البواقي في العينة الثانية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20

يوضح هذا الشكل أنّ البيانات تأخذ شكلاً يمكن رسمه وفق خطّ مستقيم، فهي تتوزّع على جانبي المستقيم بطريقة منتظمة، وهو ما يؤكّد النتيجة السابقة بأنّ البيانات تتبّع التوزيع الطبيعي.

4. اختبار المعنوية الجزئية

بعد التأكد من توفر جميع الشروط لصلاحيّة تطبيق نموذج الانحدار للمتغير المستقل على المتغير التابع في عينة المؤسسات الأردنية لصناعة الأدوية؛ قمنا بتطبيق هذا النموذج بمكوّنات معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0.986 X + 0.049$$

الجدول رقم 43: نموذج الانحدار للعينة الثانية

الجدولة	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		النموذج	1
		Bêta	الخطأ غير المعياري		
0.824	0.223		0.218	0.049	الجزء الثابت
0,000	14.768	0.802	0.067	0.986	اليقظة الاستراتيجية (المتغير المستقل)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20

الهدف من تطبيق نموذج الانحدار هو تتبّع مصدر المعنوية في النموذج الكلي، والذي بيّننا فيه أنّ واحداً من المعاملات على الأقل معنوي، ويفترض اختبار المعنوية الجزئية t ما يلي:

أ. بالنسبة للجزء الثابت

H_0 معامل الانحدار غير معنوي، وذلك إذا كانت قيمة t غير دالة عند مستوى 0,05.

H_1 معامل الانحدار معنوي، وذلك إذا كانت قيمة t دالة عند مستوى 0,05؛

ب. بالنسبة للمتغير المستقل (الميل)

H_0 معامل الانحدار غير معنوي، وذلك إذا كانت قيمة t غير دالة عند مستوى 0,05؛

H_1 معامل الانحدار معنوي، وذلك إذا كانت قيمة t دالة عند مستوى 0,05.

وبناءً على بيانات الجدول نلاحظ أنّ معامل الانحدار (الجزء الثابت b) بلغ قيمة 0.049 بمستوى غير دال بلغ قيمة 0.824 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبالتالي وفي فروض الجزء الثابت فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بعدم معنوية الجزء الثابت.

في الجهة المقابلة نجد أنّ قيمة معامل الانحدار (المتغير المستقل a) بلغت قيمة دالة قدرت 0.986 بمستوى دلالة 0.000، وعليه، وفي فروض المتغير المستقل نرفض الفرض العدمي القائل بعدم معنوية المعامل، ونستبدله بالتالي: معامل الانحدار معنوي.

المطلب الرابع: مقارنة نتائج دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي

أظهرت نتائج المقارنة بين متغيري الدراسة في العيّنتين أنّ هنالك فروقا بين ممارسات اليقظة الاستراتيجية لصالح عيّنة المؤسسات الأردنية لصناعة الأدوية، وهو ما ينطبق كذلك على الأداء الاستراتيجي، وعليه فيمكن القول أنّ مستويات متغيري الدراسة في المؤسسات الأردنية أفضل منها في المؤسسات الجزائرية.

وبعد التأكد من وجود دلالة إحصائية في نماذج الانحدار لكلّ عيّنة؛ بقي علينا أن نقارن بين هذه المعنوية في النموذجين، ولذلك اخترنا الاعتماد على معاملات المعادلتين من جهة، ومن جهة أخرى معاملات التحديد، أي مدى تفسير المتغير المستقلّ للتغيرات في المتغير التابع في كلا النموذجين.

1. المقارنة بالاعتماد على القدرة التفسيرية

بالعودة إلى معاملات التحديد نجد أنّها بلغت مستويات مقبولة حسب ما هو مطبّق في العلوم الانسانية عامة وهي أن تفوق 60%، ولتوضيح الفروق بين هذه المعاملات في العيّنتين نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم 44: المقارنة بين معاملي التحديد في العيّنتين

معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	العينة
0.640	0.643	المؤسسات الجزائرية
0.704	0.707	المؤسسات الأردنية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20

يُظهر من خلال هذا الجدول أنّ ما يفوق 64% من التغيّرات التي تحدث في الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية المبحوثة تُعزى لليقظة الاستراتيجية، والنسبة المتبقية تُعزى لتغيّرات أخرى من بينها الخطأ المعياري، وتفوق هذه النسبة 70% في المؤسسات الأردنية المبحوثة، وعليه فهناك فروق في قدرة تفسير المتغيّر المستقلّ للتغيّرات التي تحدث على المتغيّر التابع تقدر بـ 6%.

2. المقارنة بالاعتماد على معامل الانحدار

ذكرنا سابقاً أنّه وبالاعتماد على نظرية المربعات الصغرى فإنّ نموذج الانحدار يمكن تمثيله رياضياً بمعادلة مستقيم

$$Y = aX + b$$

وذلك حيث:

Y : هو المتغيّر التابع وهو الأداء الاستراتيجي

a : معامل الانحدار (الميل)

X : هو المتغيّر المستقلّ وهو اليقظة الاستراتيجية

b : الجزء الثابت في المعادلة

ومن هذا المنطلق فلمقارنة نموذج الانحدار بين العيّنتين؛ أي معرفة أيّ من النموذجين يؤثّر فيه المتغيّر المستقلّ على المتغيّر التابع أكثر، يكفي أن نقارن بين معاملات الانحدار في التّموذجين، أي بتعبير آخر يكفي أن نقارن بين ميل مستقيم الانحدار في المعادلتين وهو في مثالنا هذا المعامل a .

وهنا نضع المعادلتين مع بعض ونقوم بالمقارنة بينهما كما يلي:

$$Y = 0.661 X + 1.129$$

معادلة الانحدار في نموذج العينة الأولى:

$$Y = 0.986 X + 0.049$$

معادلة الانحدار في نموذج العينة الثانية:

ونلاحظ من خلال المعادلتين أنّ قيمة معامل الانحدار a تبلغ قيمة 0.661 في معادلة نموذج الانحدار للعينة

الأولى، وبلغ قيمة أكبر قدرت بـ 0.986 في معادلة نموذج الانحدار للعينة الثانية، وعليه فهناك فروق معنوية في

معامل الانحدار لصالح العينة الثانية.

ولشرح ذلك نجيب على السؤال التالي: ما مقدار الزيادة في المتغير التابع Y (الأداء الاستراتيجي) إذا زاد المتغير

المستقل X (اليقظة الاستراتيجية) بوحدة واحدة في كلتا المعادلتين؟ والجواب يكون كالتالي:

في المعادلة الأولى: إذا تغير المتغير المستقل X بوحدة واحدة تصبح المعادلة كالتالي:

$$Y_1 = 0.661(X+1) + 1.129 \quad \text{بتوزيع المعامل نجد: } Y_1 = 0.661X + 0.661 + 1.129 \quad \text{أي:}$$

$$Y_1 = \underbrace{0.661X + 1.129}_{Y} + 0.661 \quad \text{وبالتالي يصبح الناتج: } Y_1 = Y + 0.661 \quad \text{وعليه نستنتج أنه}$$

إذا زاد المتغير X بوحدة واحدة فإن المتغير Y يزيد بمقدار المعامل a (0.661). وبالتالي فإذا تغيرت اليقظة

الاستراتيجية بوحدة واحدة فإن الأداء الاستراتيجي يتغير بمقدار 0.661 في المؤسسات الجزائرية المبحوثة.

في المعادلة الثانية: إذا تغير المتغير المستقل X بوحدة واحدة تصبح المعادلة كالتالي:

$$Y_2 = 0.986(X+1) + 0.049 \quad \text{بتوزيع المعامل نجد: } Y_2 = 0.986X + 0.986 + 0.049 \quad \text{أي:}$$

$$Y_2 = \underbrace{0.986X + 0.049}_{Y} + 0.986 \quad \text{وبالتالي يصبح الناتج: } Y_2 = Y + 0.986 \quad \text{وعليه نستنتج أنه}$$

إذا زاد المتغير X بوحدة واحدة فإن المتغير Y يزيد بمقدار المعامل a (0.986). وبالتالي فإذا تغيرت اليقظة

الاستراتيجية بوحدة واحدة فإن الأداء الاستراتيجي يتغير بمقدار 0.986 في المؤسسات الجزائرية المبحوثة.

من خلال الطرح السابق يمكننا القول أنّ هناك فروق معنوية لدور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء

الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية والأردنية لصالح المؤسسات الأردنية.

المبحث الخامس: مناقشة الفرضيات، نتائج وتوصيات الدراسة

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة وهما اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي؛ والاعتماد على هذه الجوانب في إعداد نموذج للدراسة يوضح أهم العلاقات المراد اختبارها وتحليل نتائجها، نأتي هنا لمناقشة الفرضيات التي يقوم عليها هذا النموذج، ووفقاً للنتائج المحصّل عليها بعد المعالجات الإحصائية المستخدمة، سنقوم بمقارنتها مع ما تمّ التوصل إليه في الدراسات السابقة للموضوع، وفي الأخير نقدّم توصيات وآفاق الدراسة.

المطلب الأول: مناقشة الفرضيات

سنقوم هنا بمناقشة الفرضيات مع ما تمّ التوصل إليه من خلال نتائج تحليل الاستبيان، وسنبداً بمناقشة الفرضيات المتعلقة بكلّ عيّنة على حدى، ثمّ ننتقل إلى الفرضيات المتعلقة بالمقارنة.

1. مناقشة الفرضيات المتعلقة بعيّنة المؤسسات الجزائرية

اعتماداً على نتائج تحليل بيانات عيّنة الدراسة المتعلقة بالمبحوثين من المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية؛ سنقوم بمناقشة الفرضيات التي تخصّ هذه العيّنة كما يلي:

أ. هناك مستوى ضعيف لليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر

بالعودة إلى نتائج تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية وكذا اختبار t لمتوسط عينة واحدة $One\ sample\ T\ test$ ، نجد أنّ كلّ متوسطات المحاور الجزئية لمتغير اليقظة الاستراتيجية بلغت قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت وهي الفئة المتوسطة، وهو ما انعكس على المتوسط الكلي لليقظة الاستراتيجية في هذه العيّنة والذي بلغ قيمة تقع هي كذلك في الفئة المتوسطة، وجاءت هذه المتوسطات بانحرافات معيارية دالة عند مستوى الخطأ المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي فهناك إجماع على هذه المتوسطات لدى العيّنة المبحوثة يمكن تعميمها على المجتمع، وبالتالي نرفض الفرض القائل بأنّ هناك مستوى ضعيف لليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر، ونستبدلها ب: هناك مستوى متوسط لليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر.

ب. هناك مستوى ضعيف للأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر

بالتّظر إلى نتائج التحليل في عيّنة المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية نجد أنّ متوسطات كلّ أبعاد الأداء الاستراتيجي كذلك تقع في الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحرافات معيارية دالة على وجود تشتت ضعيف عن المتوسطات الحسابية، وهو ما تُرجم في معدّل عام لمتغير الأداء الاستراتيجي بلغ قيمة متوسطة عند انحراف دالّ في العيّنة المبحوثة، وهو ما يمكن أن نعمّمه على مجتمع الدراسة، وهذا يقودنا إلى رفض الفرضية القائلة

بأن هناك مستوى ضعيف للأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر، واستبدالها ب: هناك مستوى متوسط للأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر.

ج. هناك دور ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر

إذا ما اطلعنا على نتائج نموذج الانحدار الخاص بعينة المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية نكتشف أن مصدر المعنوية الكلية في اختبار فيشر وجدناه بتطبيق اختبار المعنوية الجزئية كامنا في جزء المعادلة المستقل، أي في معامل اليقظة الاستراتيجية، بمستوى دلالة أقل من مستوى الخطأ المعتمد في الدراسة 0.05، وبقدرة تفسيرية فاقت 60%، وهو ما يجعلنا نعمم على مجتمع الدراسة، ونقبل الفرضية القائلة بأن هناك دور ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية.

2. مناقشة الفرضيات المتعلقة بعينة المؤسسات الأردنية

فيما يتعلّق بعينة الدراسة من المبحوثين في مؤسسات صناعة الأدوية الأردنية، سنقوم بمناقشة وتعميم نتائجها على المجتمع ومقارنتها بالفرضيات الموضوعية من خلال الآتي:

أ. هناك مستوى متوسط لليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن

فيما يتعلّق ببيانات اليقظة الاستراتيجية في هذه العينة فقد سجلنا متوسطات قويّة في محاور مجالات اليقظة الاستراتيجية، بينما كانت متوسطات محاور المراحل أقلّ من ذلك، وكان المبحوثون يجمعون على قيم هاته المتوسطات، وظهر ذلك في القيم الدالة للانحرافات المعيارية، وانعكس ذلك على المتوسط العام لليقظة الاستراتيجية في العينة والذي اقترب من المنطقة الرابعة في مقياس الاستبيان، وعليه يمكن تعميم نتائج العينة على المجتمع والقول بقبول فرضية أنّ هناك مستوى متوسط لليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن.

ب. هناك مستوى متوسط للأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن

في بيانات أبعاد الأداء الاستراتيجي في عينة المبحوثين من المؤسسات الأردنية لصناعة الأدوية كانت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي في مقياس الاستبيان بانحرافات معيارية دالة عند مستوى الخطأ، وهو ما يعني إجماع المبحوثين في العينة على المستوى الموضّح في المتوسطات، وانعكس ذلك على المتوسط العام للأداء الاستراتيجي في إجابات هذه العينة، والدّي وقع في الفئة الثالثة المتوسطة في المقياس، وهو ما يقودنا إلى

تعميم ذلك على مجتمع المؤسسات الأردنية وقبول الفرض القائل بأنّ هناك مستوى متوسط للأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن.

ج. هناك دور ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن

إذا ما عدنا إلى نتائج نموذج الانحدار الخاص بعينة المؤسسات الأردنية لصناعة الأدوية نجد أنّ مصدر المعنوية الكليّة في اختبار فيشر كامن في جزء المعادلة المستقل، بمستوى دلالة أقلّ من مستوى الخطأ المعتمد في الدراسة 0,05، وبقدرة تفسيرية فاقت 70%، وهو ما يجعلنا نعمّم على مجتمع الدراسة، ونقبل الفرضية القائلة بأنّ هناك دور ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن.

3. مناقشة الفرضيات المتعلقة بالمقارنة

بعد التعرّف على مستوى متغيّري الدراسة ومدى تأثير المتغيّر المستقل في المتغيّر التابع في كل عينة من عيني الدراسة؛ نأتي هنا إلى مناقشة الفرضيات المتعلقة بالمقارنة في الآتي:

أ. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين
ترجّح لصالح المؤسسات الأردنية

من خلال نتائج اختبار t للفرق بين متوسطي عيّنتين مستقلتين والخاص بمتغيّر اليقظة الاستراتيجية في عيني الدراسة المتعلقة بالمؤسسات الجزائرية والأردنية لصناعة الأدوية، وجدنا أنّ قيمة t بلغت قيمة دالة عند مستوى خطأ مسموح به يبلغ 0,05، وحيث أنّ هذا الاختبار بيّن لنا من خلال المتوسطات أنّ هذه الفروق ترجّح لصالح المؤسسات الأردنية؛ فهذا يجعلنا نعمّم النتيجة على المجتمعين ونقبل الفرض القائل بأنّ هناك فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين ترجّح لصالح المؤسسات الأردنية.

ب. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين
البلدين ترجّح لصالح المؤسسات الأردنية

بالنظر إلى نتائج اختبار t للفرق بين متوسطي عيّنتين مستقلتين والخاص بمتغيّر الأداء الاستراتيجي في كل عينة ممثلة بمؤسسات صناعة الادوية في البلدين، نجد أنّ هذا الاختبار بيّن أنّ مستوى الدلالة لقيمة t بلغ مستوى أقلّ من مستوى الخطأ من جهة، ومن جهة أخرى بيّن أنّ الفرق بين المتوسطين يرجّح الاداء الاستراتيجي في المؤسسات الأردنية، وعليه نعمّم النتيجة على المجتمعين ونقبل الفرضية القائلة بأنّ هناك فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين ترجّح لصالح المؤسسات الأردنية.

ج. هناك فروق ذات دلالة معنوية لدور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين ترجح لصالح المؤسسات الأردنية

بالعودة إلى نتائج التحليل المتعلقة بالقدرة التفسيرية لمتغير اليقظة الاستراتيجية للتغيرات التي تحدث في الأداء الاستراتيجي في كل عينة، نجد أننا سجلنا فروقا في معامل التحديد يرجح للعينة الأردنية، بالإضافة إلى ما وجدناه من خلال تحليل معادلي الانحدار، أين رأينا أنه وفي حين يتغير الأداء الاستراتيجي بقيمة أكبر في معادلة عينة المؤسسات الأردنية إذا تغيرت اليقظة الاستراتيجية بوحدة واحدة منها في العينة الجزائرية، وعليه نعمم النتيجة على المجتمعين ونقبل الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة معنوية لدور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين ترجح لصالح المؤسسات الأردنية.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج نعرضها هنا، ونقترح على ضوئها مجموعة من التوصيات، وقد قمنا بتقسيم نتائج الدراسة إلى قسمين كالتالي:

1. نتائج الدراسة النظرية

خلصت الدراسة في جزئها النظري إلى جملة من النتائج نوردتها على النحو التالي:

كما أصبح لزاماً على المؤسسات الاقتصادية اليوم التفاعل مع بيئتها بكل مكوناتها، وذلك لاشتداد علاقات التأثير بين كل هذه المكونات من جهة، وبينها وبين المؤسسة من جهة أخرى؛

كما يقوم التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة على اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات التي تواجهها، وعرفنا أن هنالك مجموعة من الأساليب العلمية للتحليل الاستراتيجي، بدءاً بمصفوفات LACG، MCKINSEY'S، ADL، وصولاً إلى أساليب Quest، LEAP، و Delphi brainstorming.

كما ترجع الأصول التاريخية لليقظة الاستراتيجية إلى الاستخدامات العسكرية، ثم انتقلت إلى المجال الاقتصادي، فمرورا بالبيسمارك الألماني والممارسات اليابانية، وصولاً إلى نهاية الحرب الباردة وتطبيقات اليقظة من قبل الاستخبارات الأمريكية، غير أن التطبيق الفعلي في المؤسسات الاقتصادية بدأ في إنشاء الوكالة الوطنية لدعم البحث العلمي (ANVAR) والجمعية الفرنسية للتنمية والذكاء الاقتصادي (AFDIE)، وذلك بعد الخسارة التي تكبدها العملاقين الفرنسيين Suez و Veolia لصالح المجمع الأنجلو-أمريكي IWL؛

كما تداول المفكرون منذ بداية الستينات أكثر من 21 مصطلحاً يؤدي معاني قريبة من اليقظة الاستراتيجية، غير أن مصطلح اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي كانا ضمن أهم هذه المصطلحات استخداماً؛

خلصنا من خلال تحليل جدلية العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي إلى أنّ هذا الأخير أشمل لأنّه يأخذ بالحسبان التّصوّرات الكليّة، غير أنّ اليقظة الاستراتيجية تأخذ أهمّيّتها من خلال تطبيقها على المستوى الجزئي.

لتطبيق اليقظة الاستراتيجية يجب الاعتماد على تقسيم مجالات البيئة الكليّة للمؤسسة، وعلى هذا الأساس نتجت اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة المجتمعية... إلخ؛

خلصنا إلى أنّه وحتى نقول عن معلومة أنّها "استراتيجية" يجب أن تجمع بين الوضوح، السريّة، الموثوقية، التنبؤية والمرونة، وقبل كلّ هذا يجب أن تكون قابلة للتكميم؛

من خلال تقصّي المعلومات الاستراتيجية استنتجنا أنّ الفارق بين التقاط الإشارات الضعيفة وتحققها كأحداث هو الهامش الذي يجب أن تتحرّك فيه المؤسسة استراتيجياً، كما خالصنا إلى أنّه كلّما كانت هناك مرونة في التحرك الاستراتيجي كلّما وصلت المؤسسة إلى أهدافها فيما يتعلّق بنظام اليقظة.

يتبيّن من خلال الوقوف على مراحل اليقظة الاستراتيجية أنّ هنالك تشابكاً كبيراً بينها، بدءاً باستهداف المعلومات، جمعها، تحليلها، تركيبها، نشرها وتخزينها، وفي خضمّ ذلك تتصلّ التغذية العكسية للنظام بكلّ مراحلها؛ وفيما يتعلّق بالأداء الاستراتيجي خالصنا إلى أنّ كلّ الانتقادات التي وجهت للنماذج التقليدية وخاصة تلك المتعلقة بالتركيز على الجوانب المالية في الأداء؛ عجّلت بإيجاد نماذج أخرى للقياس، وقد تبيننا نموذج بطاقة الأداء المتوازن لكونه أكثر واقعية في التطبيق وأكثر توازناً من حيث أبعاد الأداء؛

يقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن على إعطاء الأهمية لأربع أبعاد رئيسية من ضمنها المنظور المالي، وقد عرف هذا النموذج تطويراً مستمراً وصولاً إلى نموذج الجيل الثالث الذي يركّز على العلاقات السببية بين الأبعاد الأربع؛ من خلال البحث في المؤشرات المعتمدة لقياس الأداء الاستراتيجي وجدنا أنّ لكلّ بُعد من أبعاده مؤشرات خاصة به، يتمّ من خلالها قياس الأداء بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية في استراتيجية المؤسسة، وهذا بتوضيح المبادرات التي قامت بها الإدارة للوصول إلى أهدافها، كما خالصنا إلى أنّ هذه المؤشرات تختلف من مؤسسة لأخرى.

2. نتائج الدراسة المقارنة

من خلال التطرّق إلى واقع صناعة الأدوية في الجزائر والأردن في الفصل الرابع، ومن خلال الاعتماد على أداة الدراسة الموجهة لعينتين مستقلّتين من الأفراد الإداريين في مجموعة من مؤسسات صناعة الأدوية في كلّ من الجزائر والأردن؛ خالصنا إلى النتائج التالية:

هناك مؤشرات جيّدة لصناعة الأدوية في الأردن، فعلى الرغم من عدم تلبية احتياجات المحليّة من الأدوية؛ إلا أنّها تسجّل أرقاما جيّدة فيما يتعلّق بالتجارة الخارجية؛ ونعزو ذلك إلى السياسة الكبرى للدولة المشجّعة للقطاع من خلال المساهمة في إبرام اتفاقيات التجارة الحرّة؛

من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئة الصّناعة الدوائية في الأردن، ومن خلال تحليل التوجّهات الاستراتيجية الكبرى في هذا المجال؛ خلصنا إلى أنّها صناعة تصديرية بامتياز، ويرجع ذلك إلى الأرقام المحقّقة في القطاع خاصة إذا ما نظرنا إلى نموّ صادراته؛

بالنسبة للصناعة الدوائية في الجزائر خلصنا إلى أنّ التوجّهات الاستراتيجية الكبرى وضعت عددا من الأهداف يأتي على رأسها تقليص فاتورة الاستيراد من خلال الوصول إلى 70% كنسبة لتلبية الاحتياجات الوطنية من الأدوية، وعلى الرغم من الإمكانيات الكبيرة التي يتمتّع بها القطاع إلا أنّه لم يصل إلى هذا الهدف، وهذا راجع إلى تأخّر انطلاق الانتاج الفعلي في المصانع والمشاريع الجديدة للصناعة؛

بمقارنة الاستراتيجيات المخطّط لها في صناعة الأدوية في البلدين، نجد أنّ هناك اختلافا جوهريا في الأهداف، حيث تهدف الصّناعة الدوائية في الأردن إلى اختراق الأسواق الخارجية وبناء قطاع تصديري قويّ، بينما لا تزال الصّناعة الدوائية المحليّة في الجزائر تبحث عن مكان لها في السوق الوطنية في ظلّ المنافسة مع الاستثمارات الأجنبية كفروع phizer، sanofi... الخ؛

فيما يتعلّق بالميزان التجاري لصناعة الأدوية؛ لاحظنا أنّه سجّل أرقاما موجبة في الأردن بفضل السياسة التصديرية للصّناعة المحليّة، بينما وعلى الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة في هذا القطاع في الجزائر تبقى صادرات الأدوية شبه معدومة إذا ما قورنت بفاتورة استيراد قارت الملياري دولار في السنوات الأخيرة، ونعزو ذلك إلى أنّه وعلى الرغم من القرارات الجريئة بمنع استيراد الأدوية المنتجة محليا إلا أنّ وتيرة نموّ القطاع لم تسري في نفس نسق نموّ الاستهلاك؛

في مجال اليقظة الاستراتيجية خلصنا إلى أنّه وعلى الرغم من الفارق الزمني لبداية الاهتمام بأنظمة المعلومات في البلدين إلا أنّ الجهود المبذولة في هذا المجال في الجزائر سرّعت من عصريّة وتطوير هذه الأنظمة؛

أما في ما يخصّ الأداء الاستراتيجي وبعد اختيار نموذجين متمثّلين في: دار الدوّاء للتنمية والاستثمار في الأردن، ومجمّع صيدال في الجزائر، وبعد قيامنا بوضع نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسّستين، خلصنا إلى أنّ هناك مستوى متوسّط للأداء الاستراتيجي في المؤسّستين، ويعزى هذا المستوى إلى الاهتمام الجيّد بالأبعاد المساعدة للبعد المالي، خاصة في مجال التدريب والعمليات الدّاخلية والزبائن، وتتوافق هذه النتيجة مبدئيا مع نتائج دراسة (بيداء

ستار 2014) التي خلصت إلى أنّ هناك إخفاقات في الأداء الاستراتيجي تُعزى للإخفاقات في منظوري العملاء والعمليات الداخليّة؛

كبعد بناء أداة جمع المعلومات، وبعد توزيعها على عيّنتي الدراسة توصلنا إلى أنّ هناك صدقا واتساقا لهذه الأداة، وتحليل النتائج المتعلّقة باليقظة الاستراتيجية توصلنا إلى أنّ هناك مستوى متوسّط لليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين، وبيّنت نتائج المقارنة أنّ هنالك فروقا ذات دلالة معنوية بين مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين ترجح لصالح المؤسسات الأردنية، ونعزو ذلك إلى أنّ الاهتمام بأنظمة المعلومات الاستراتيجية في صناعة الأدوية في الأردن كان أسبق منه في الجزائر، وهو ما أكسب أنظمة المعلومات في هذا القطاع في الأردن أكثر خبرة؛

كبيّنت النتائج المتعلّقة بالأداء الاستراتيجي أنّ هناك مستوى متوسّط للأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في كلّ من الجزائر والأردن، وبمقارنة مستوى الأداء الاستراتيجي تبين أنّ هناك فروق في العيّنتين ترجح لصالح المؤسسات الأردنية، ونعزو هذا المستوى إلى التقدّم الحاصل في النتائج المالية في السنوات الأخيرة لمؤسسات الصناعة الدوائية في البلدين، وفي ترجيح الفروق تُرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير بالتصدير وهو الطابع الذي يغلب على المؤسسات الأردنية؛

كبعد تحليل نتائج نموذج الانحدار في كلّ عيّنة تبين أنّ هناك تقارب كبير بين نتائج النموذج المحقّق وعدّة جوانب نظرية، حيث أظهر أنّ هناك دور ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسات صناعة الأدوية في كلّ من الجزائر والأردن، وهذا ما يتوافق مع نتائج جلّ الدراسات السابقة؛ فدراسة (آمال ياسين المجالي 2012) خلصت إلى وجود أثر مهمّ لنظام المعلومات الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي، ويتوافق كذلك مع دراسة (Marie-Christine CHALUS - SAUVANNET 2000) التي خلصت إلى أنّ أداء ونموّ المنظّمات يتوقّف على قدرتها على التوقّع في السّوق وهذا ما يتيح لها جهاز اليقظة الاستراتيجية، كما يتوافق إلى حدّ ما مع دراسة (Marie-Laurence CARON-FASAN, Humbert LESCA 2004) التي بيّنت أنّ نظام اليقظة الاستراتيجية يستجيب للعديد من القضايا التي تحسّن من أداء المؤسسة كقضايا الموارد، وفي الأخير دراسة (Cohen Corine 2007) التي توصلت إلى أنّ استخدام الموارد المتعلّقة باليقظة الاستراتيجية ينعكس في درجة التّكامل بينها وبين كفاءة القرارات وتحسين مستوى الأداء؛

كبيّنت نتائج المقارنة أنّ هنالك فروقا ذات دلالة معنوية لدور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في البلدين ترجح لصالح عيّنة المؤسسات الأردنية، ونعزو ذلك إلى الفروق في مستويات اليقظة

الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي والتي ترجح لصالح المؤسسات الأردنية، كما يرجع إلى تأثير البيئة التنافسية بشكل كبير على القرارات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن، وذلك كون القطاع منفتح على الأسواق الأجنبية في ظلّ الاتفاقيات الحرة للتجارة.

المطلب الثالث: توصيات الدراسة

على ضوء نتائج الدراسة نقدّم هنا مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين أداء مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر والأردن على حدّ سواء، بالاعتماد على تطوير أنظمة اليقظة الاستراتيجية.

كما بالنظر إلى النتائج وجدنا أنّ هنالك سياسة تصديرية فعّالة للمؤسسات الأردنية لصناعة الأدوية من خلال اختراق عدد كبير من الأسواق العالمية، لكننا نوصي بالاهتمام أكثر بالسوق الوطنية وذلك للوصول إلى نسبة مقبولة من تلبية الاحتياجات الوطنية اعتماداً على الانتاج المحلي، ويمكن لذلك أن يتحقق سريعاً بالدخول في شركات استراتيجية مع شركات عالمية اعتماداً على تنافسية المؤسسات الأردنية؛

كما نوصي كذلك المؤسسات الأردنية إلى استباق أكثر للمعلومات المتعلقة بالأنظمة التشريعية في البلدان التي تنشط فيها أو تصدر لها، وذلك لتفادي خسائر وقف الانتاج أو التصدير مثلما حدث مع مؤسسة دار الدواء للتنمية والاستثمار في سوقها بالعربية السعودية؛

كما بالنسبة للمؤسسات الجزائرية نوصي بضرورة الانطلاق الفعلي للانتاج في المؤسسات الجديدة، وذلك بالتقدّم في نسب إنجاز المصانع، وهذا من شأنه أن يقترب بهذه الصناعة من الهدف المسطر وهو رفع نسبة تلبية الاحتياجات الوطنية من الدواء المحلي؛

كما يتوجب على مؤسسات صناعة الأدوية في البلدين التحوّل إلى تسجيل ابتكارات خاصة بها، وذلك لتخفيض تكاليف شراء رخص الانتاج من المؤسسات المالكة للبراءات، وذلك من خلال انتهاج سياسة فعّالة للبحث والتطوير تقوم على أساس التكلفة الحدية للاستثمار في المجال؛

كما ينبغي إعادة النظر في سياسات التطوير والتدريب في مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر، وذلك لرفع انتاجية العاملين والمصانع معاً، وذلك لمواجهة النسق التصاعدي للنمو في الاستهلاك، والذي أدّى إلى ظهور فجوة بين نمو الإنتاج والاستهلاك؛

كما فيما يتعلّق باليقظة الاستراتيجية نوصي بالإسراع في تثبيت أنظمة اليقظة في كلّ المجالات الاقتصادية عامة، وفي القطاع الدوائي على وجه الخصوص، وتطوير أنظمة المعلومات لتتماشى مع المستجدات العالمية؛

كما فيما يتعلّق بالأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية نوصي بضرورة الاهتمام بالأبعاد المساعدة للبعد المالي، وذلك لرفع مستوى الأداء والوصول إلى الأهداف المسطرة، هذه الأخيرة نوصي برفع سقفها لتقليص الفجوة بين الاستهلاك والانتاج؛

كما فيما يتعلّق بنتائج الاستبيان في مجال اليقظة والتي بيّنت أنّ هناك فروق ترجّح لصالح المؤسسات الأردنية، ويفسّر ذلك بتراكم الخبرات بالنسبة لأنظمة المعلومات في الأردن، وعليه نوصي بزيادة البرامج التدريبية للعاملين على هذه الأنظمة، ويمكن أن يكون إنشاء توأمة بين مؤسسات البلدين حلاً ممتازاً في الوقت الراهن؛

كما بالنسبة للفروق في الأداء الاستراتيجي والتي رجّحت للمؤسسات الأردنية، نوصي بضرورة رفع مستوى الأبعاد المساعدة للبعد المالي في المؤسسات الجزائرية دون إهمال هذا الأخير، ويمكن ذلك من خلال إعطاء الاهتمام الكبير بسياسة البحث والتطوير في هذه المؤسسات، وربطها مباشرة بالبحث العلمي في الجامعات الجزائرية، أو حتّى الاستفادة من أعمال الباحثين الجزائريين في الخارج من خلال عقود واتفاقيات؛

كما انطلاقاً من الأهمية الكبيرة لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي والتي بيّنتها نتائج هذه الدراسة والتي توافقت مع نتائج الدراسات السابقة؛ نوصي بضرورة وضع استراتيجية وطنية لليقظة الاستراتيجية في مجال الصناعات الدوائية بمشاركة الوزارات الوصية ومختلف الفاعلين في القطاع، والسهر على تنفيذها وتقييمها من حين لآخر؛

كما في الأخير نوصي بضرورة زيادة تنافسية قطاع صناعة الأدوية في الجزائر والعمل على عقد اتفاقيات للتجارة الحرّة يمكنها أن تنعكس بالإيجاب على الميزان التجاري لقطاع صناعة الأدوية في الجزائر، وذلك بوضع خطة لعقد هذه الاتفاقيات تدريجياً بدءاً بدول مغاربية وعربية وحتى إفريقية، ثمّ الوصول إلى الدّول الناشئة كدول شرق آسيا.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة

من خلال تناولنا لموضوعي اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي تمكّنّا من الإحاطة بالجوانب النظرية لهذين المفهومين، وكذا تطبيقاتهما في منظّمات الأعمال، وقد أفادتنا الدراسات السابقة حول الموضوعين، في وضع أطر منهجية للبحث عن كفاءات تطبيقهما في قطاع صناعة الأدوية، ومحاولة الوصول إلى إجابة على تساؤلات الدراسة.

فمن خلال البحث في محيط المؤسسة تبين لنا أنّ المؤسسة تعمل في جوّ تفاعلي تؤثر وتتأثر بالفاعلين بهذه البيئة والدّين أطلق عليهم فريمان إسم أصحاب المصلحة في نظريته، والتي يؤكّد فيها على القيمة التشاركية التي يجب أن تحاول المؤسسة خلقها معهم وذلك للاستفادة من دعمهم لأهدافها، وقد فصلنا في التدرّج الذي تميّز به بيئة المؤسسة، ويبين هذا التدرّج على أساس قوّة التأثير والتأثر بين المؤسسة والمحيط حسب أجزائه، فالبيئة الكلية تؤثر على كلّ المؤسسات من خلال الجامعات الكلية للاقتصاد كمعدّلات التّموّ والدّخل والتضخّم والاستثمار، وتنتمي المؤسسة إلى بيئة خارجية تسمّى بيئة الصناعة والتي تتكوّن من القوى الخمس التي مثلها بورتر في نموذجها، وفي الأخير البيئة الداخلية التي تتفاعل فيها إدارات ومصالح المؤسسة ووحداتها.

وفيما يتعلّق بالأطر النظرية لليقظة الاستراتيجية يمكن القول أنّ تطبيقاتها بدأت في المجالات العسكرية خاصة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية واليابان، ثمّ انتقلت استخداماتها إلى المجال الاقتصادي وتزامن ذلك مع ظهور مفاهيم أخرى مرتبطة بنفس المجال، كالتشخيص البيئي، اليقظة التنافسية، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء الاقتصادي، هذا الأخير الذي قدّمنا تحليلاً لكلّ آراء المفكرين حول علاقته باليقظة الاستراتيجية، أين خلصنا إلى أنّ الذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة الاستراتيجية حيث يكون استخدامه أكثر نفعاً على المستوى الكلي، والعكس بالنسبة لليقظة الاستراتيجية.

وبتحليل اليقظة الاستراتيجية كمتغيّر مستقلّ للدراسة وجدنا أنّ لها مجالات تتداخل فيها مع نموذج بورتر، من خلال اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجاوية، الاجتماعية... كما يستوجب نظام اليقظة المرور بعدّة مراحل تبدأ باستهداف المعلومات وتحديد ما يجب البحث عنه، ثمّ الانتقال إلى تحليل هذه المعلومات مروراً بتخزينها ونشرها ومراقبة العملية ككلّ، وذلك اعتماداً على عدد من طرق التحليل الاستراتيجي، أو العصف الذهني أو نموذج اللّغز المقدم من طرف Ieska، وقد فرّقنا بين مجموعة من المفاهيم المتعلقة بمدخلات هذا النظام والمتمثلة في المعلومات، حيث صنّفنا هذه المعلومات من حيث مصدرها وتأثيرها إلى معلومات تحكّم ومعلومات تأثير، ومن حيث

استباقيتها إلى: معلومات استراتيجية، استباقية، إشارات ضعيفة، وإشارات الإنذار المبكر، وقد خلصنا إلى التفريق بين ماهو استراتيجي في المعلومات، بالإضافة إلى أهمية الوقت من حيث اتساع هامش المناورة.

وبالنسبة للأداء الاستراتيجي ومن خلال تحليل الإطار النظري وجدنا أن أولى الافكار بدأت مع Kaplan & Norton سنة 1992، أين وضعنا تصميمًا لقياس وتقويم الأداء انطلاقًا من بطاقة الأداء المتوازن، حيث كثرت الانتقادات الموجهة إلى الاعتماد الاحادي للأبعاد المالية في الأداء، وقد لاحظنا أن النجاح الذي حققته بطاقة الأداء المتوازن جعل Norton & Kaplan يقومان بتطويرها في كل مرة، وقد تجلّى ذلك في تصوّر الجيل الثالث من البطاقة.

منذ ظهور مفهوم الأداء ظهرت معه تحديات قياسه، ومن هنا ظهرت مجموعة من الأدوات التي تحاول إعطاء نظرة منطقية لقياس الأداء، وقد قدمنا مجموعة من هذه الأدوات والتي خلصنا من خلالها إلى أنه وبالتّظر إلى كثرة الانتقادات للأدوات التقليدية من جهة، وصمود بطاقة الاداء المتوازن في وجه هذه الانتقادات وتحيينها في كل مرة من جهة أخرى، خلصنا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي الأساس المنطقي لقياس الأداء الاستراتيجي، وخاصة إذا ما تعلّق الأمر بالجيل الثالث والذي يطرح تصوّرًا لعلاقات سببية بين منظورات الأداء.

بالاعتماد على عدد من وجهات النظر فيما تعلّق بمعايير القياس ومؤشرات الأداء قمنا بوضع عيّنة من المؤشرات لقياس كلّ منظور من منظورات الأداء الاستراتيجي، وذلك وفق معيار المستهدفات، الأهداف، المبادرات والمؤشرات، واستنتجنا أن هذه العيّينات ليست ثابتة، حيث أن لكلّ مؤسسة مؤشرات خاصة بها، كما أنّ استخدام عدد كبير من المؤشرات في القياس يمكن أن يتعد بنا عن هدف القياس وهو الدقة.

انطلاقًا من وضع نموذج لتداخل اليقظة الاستراتيجية مع الأداء الاستراتيجي في منظو العملاء يمكن القول بتعميم النموذج ليشمل كلّ الأبعاد خاصة إذا ما نظرنا إلى التداخلات بين اليقظة الاستراتيجية ومنظور العمليات وكذا منظور التعلّم والنمو، بالإضافة إلى استخدامات اليقظة الاستراتيجية في إعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن والخرائط الاستراتيجية.

بالنظر إلى التحليل الاستراتيجي لقطاع صناعة الأدوية الجزائرية والأردنية تبين لنا أن هنالك استراتيجية تصديرية ناجحة بالنسبة لهذا القطاع في الأردن على الرغم من عدم تلبية الانتاج المحلي لكلّ الاستهلاك الوطني، بالإضافة إلى نجاح استراتيجية اختراق الأسواق الخارجية، ويظهر ذلك من عدد الدول التي يُصدّر إليها الدواء الأردني، وهو ما انعكس في نتائج وأرقام هذا القطاع من خلال ميزانه التجاري ومشاركته في الناتج الداخلي الخام للأردن، في الجهة المقابلة نجد أن هنالك استراتيجية لتلبية الاحتياجات الوطنية من الدواء في الجزائر، وذلك بسبب حجم

الواردات المتزايد والأرقام الرهيبة التي فاقت 2 مليار دولار، وقد ظهرت جهود لإنجاح هذه الاستراتيجية ومحاوله الوصول إلى نسبة تلبية الاحتياجات بـ70% وذلك من خلال تشجيع الاستثمار في هذا القطاع، والذي انتعش بالأرقام خاصة في الألفية، هذا بالإضافة إلى المشاريع التي أطلقها مجمع صيدال لتوسعة وإنشاء مصانع جديدة والشراكات المبرمة مع مجتمعات عالمية، وفيما يتعلّق بنتائج هذه الاستراتيجية فيمكن القول أنّه لم يتمّ الوصول إلى الهدف المسطرّ، غير أنّه تمّ الاقتراب منه، ومما يدعونا للقول بأنّ هذه الاستراتيجية يمكنها أن تصل إلى الأهداف هو لمسنا لإرادة قويّة من الوزارات الوصيّة لتطوير القطاع، وهذا ما تجلّى في الجهود المبذولة والقوانين المشرّعة والتي كان أهمّها منع استيراد الأدوية التي يتمّ تصنيعها محليًا.

من خلال إجرائنا لمقابلات مع مدراء في مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر ودار الداء للتنمية والاستثمار في الأردن؛ اطّلعتنا على أهمّ المبادرات المتخذة في سبيل تطوير أنظمة اليقظة الاستراتيجية، هذا بالإضافة إلى التعرّف على مراحل اليقظة الاستراتيجية (Processus) في كلّ مؤسسة على حدى، خاصة ما تعلّق منها بمصادر المعلومات التي يعتمد عليها كلّ منهما.

بالاعتماد على الجوانب النظرية لبطاقة الأداء المتوازن قمنا بوضع نموذج يعتمد على معايير الأهداف، المبادرات والمحقّق، وكذا مجموعة من المؤشّرات، وذلك لقياس الأداء الاستراتيجي في كلّ من مجمع صيدال ودار الداء للتنمية والاستثمار وقد خلصنا إلى أنّ هناك مستويات جيّدة لتحقيق الأهداف في المؤسّستين، غير أنّ هنالك تفاوتاً في النسب، خاصة فيما يتعلّق المنظو المالي الدّي كانت نسبه في مجمع صيدال أقلّ منها في دار الدواء، بينما كانت نسب النموّ والتعلّم في هذه الأخير أقلّ منها في صيدال.

من خلال توزيع استبيان محكّم على عيّنتين مستقلتين من أفراد الإدارة في كلّ من مؤسّسات صناعة الأدوية في الجزائر والأردن وتحليله وفق منهج استقرائي لتعميم الدّراسة على المجتمع؛ توصلنا إلى الإجابة على تساؤلات الدّراسة، حيث أظهرت النتائج أنّ هناك مستوى متوسّط لليقظة الاستراتيجية في مؤسّسات صناعة الأدوية في البلدين، وبيّنت نتائج المقارنة أنّ هنالك فروقا في مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسّسات صناعة الأدوية في البلدين ترجّح لصالح المؤسّسات الأردنية، ونفسر ذلك بأنّ الاهتمام بأنظمة المعلومات الاستراتيجية في صناعة الأدوية في الأردن كان أسبق منه في الجزائر بالنظر إلى طموح التصدير الذي يحتم على المؤسّسات الأردنية التفاعل بشكل كبير مع المحيط العالمي، وهو ما أكسب أنظمة المعلومات في هذا القطاع في الأردن أكثر خبرة.

فيما يخصّ الاداء الاستراتيجي سجّلنا مستوى متوسطاً للأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في كلّ من الجزائر والأردن، ويرجع ذلك إلى التقدّم الحاصل في النتائج المالية في السنوات الأخيرة لمؤسسات الصناعة الدوائية في البلدين، وبمقارنة مستوى الأداء الاستراتيجي تبين أنّ هناك فروق في العيّتين ترجّح لصالح المؤسسات الأردنية.

أثبتت نتائج تحليل نموذج الانحدار في كلّ عيّنة أنّ هناك دور ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسات صناعة الأدوية في كلّ من الجزائر والأردن، ويفسر ذلك بالتداخلات الموجودة بين اليقظة الاستراتيجية وتأثيراتها على مستوى الأداء في منظوراتها، وهو ما أشرنا إليه في الجوانب النظرية، وبيّنت نتائج المقارنة أنّ هنالك فروقا ذات دلالة معنوية لدور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في البلدين ترجّح لصالح عيّنة المؤسسات الأردنية، وفسّرنا ذلك بالفروق المسجّلة بين مستويات اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي والتي رجّحت لصالح المؤسسات الأردنية، كما يفسّر بتأثير البيئة التنافسية بشكل كبير على القرارات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية في الأردن، وذلك كون القطاع منفتح بشكل أكبر على الأسواق الاجنبية في ظلّ الاتفاقيات الحرّة للتجارة.

في الأخير وللاستفادة من الجوانب الإيجابية في التجربة الأردنية، على المؤسسات الجزائرية الاعتماد أكثر على برامج التدريب والتأهيل لمواردها البشرية لزيادة انتاجيتها وتحسين نوعية منتجاتها، وذلك للوصول إلى الطاقة الانتاجية المثلى باعتبار البعد الكبير بين كميات الانتاج النظرية الممكنة وما يتمّ انتاجه فعلا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحسين نوعية المنتجات من خلال الاعتماد على برامج البحث والتطوير لبدء مرحلة الانتاج بناء على براءات اختراع محلية، وهذا ما يمكنها من النظر إلى آفاق التصدير. ويمكن الارتكاز بشكل كبير على نظم المعلومات واليقظة الاستراتيجية ووضع نماذج لاستخدامها في كلّ المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية، هذا بالإضافة إلى ضرورة وضع كلّ مؤسسة من هذه المؤسسات لنموذج لبطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم أدائها الاستراتيجي باستمرار ووضع خرائط استراتيجية للوصول إلى لوح قيادة فعّال يمكنها من مراقبة مدى وصولها إلى أهدافها المسطرة، هذه الأخيرة لا بدّ من الرّقي بها لجعلها أكثر طموحا بالعمل أكثر على الموارد البشرية ومدخلات المعلومات.

وباعتبار العلم عملية تراكمية تكون فيها الدّراسات السّابقة مرتكزا وقاعدة تُبنى عليها الدّراسات الحالية والمستقبلية؛ سنقوم هنا بوضع جملة من المواضيع التي يمكن أن تكون عناوينا لدراسات أخرى مستقبلا مثل:

☞ تقويم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات صناعة الألكترونيك في الجزائر بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث؛

☞ تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواد البناء في الجزائر؛

☞ أثر الاعتماد على الخرائط الاستراتيجية على أداء الشعب الفلاحية -شعبة البطاطا نموذجاً-؛

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللّغة العربية

أ. الكتب

1. أنتوني ديونز، استرهون، سكوت كرونينوز، تعريب أحمد أنور بدر، محمد فتحي عبد الهادي، علم المعلومات والتكامل المعرفي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1998
2. بروبست جيلبرت، وآخرون، ترجمة: صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، 2000
3. رشيد الجمال، أيمن شتيوي، المحاسبة الإدارية المتقدمة في بيئة الأعمال الحديثة، الدار الجامعية، الاسكندرية
4. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط7، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
5. سعد غالب ياسين التكريتي، نُظْم مساندة القرارات، الطبعة الاولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003
6. طلال الجحاوي، سكنة السلطاني، SWOT لتقييم المصارف التجارية، اليازوري، 2014
7. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006
8. علاء فرحان طالب، زينب مكّي محمود البناء، استراتيجية المحيط الازرق التنافسي والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012
9. عميرة إبراهيم، حتى نفهم البحث التربوي، دار المعارف، القاهرة، 1991
10. محمد محمد هاني، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر و التوزيع، 2014
11. هويدا عبدالقادر، نظم المعلومات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الخرطوم، السودان، 2012
12. وائل محمّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009

ب. الأطروحات

1. الزين نور محمد سالم، أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة أبا هاوس في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013
2. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، مذكرة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2012

3. الصادق بوشنافة، "الآثار المحتملة لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية-حالة مجمع صيدال-"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007
 4. العايب عبد الرحمن، التّحكّم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2012
 5. عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأدرنية في ظلّ الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سورية، 2009
 6. علاوي سلمى، إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة حالة شركة نفطال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2008
 7. علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2015
 8. فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013
 9. فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة -مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007
 10. فيلاي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" روية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014
 11. قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي - ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة عنابة، 2012
 12. قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة نموذجي E.MORIN & A.SAVOIE و McKinsey 7'S بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نفطال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2014
 13. مريم بولخال، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012
- ج. المقالات
1. أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر أنموذجا) دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، مجلّة دراسات إدارية، المجلد 5، العدد 9، 2012
 2. أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلّة جامعة دمشق، المجلد 28- العدد الأول، 2012

3. أحمد فؤاز ملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي-إربد)، مجلّة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلّد 21، العدد 84، 2015
4. أنعام حسن زويلف، دور التحليل الاستراتيجي لابعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الازمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 20، 2009
5. جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد16، 2014
6. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، السنة 2010
7. حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلّد7، العدد21، 2011
8. حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة العلوم الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي، العدد الثاني، 2015
9. خالد محمّد عبد العزيز أبو الغنم، أثر المعلومات الاستراتيجية في فاعلية المديرين في شركات الاتصال الأردنية، مجلة العلوم الإدارية الاقتصادية، المجلد6، العدد2، 2013
10. ربيع ياسين سعود، زيد ياسين سعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الاستراتيجي، مجلة الدنانير، المجلّد5، العدد5، 2014
11. سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35، 2013
12. سعد العنزي، يعرب عدنان السعيد، مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلّد 20، العدد 77، 2014
13. سعد وعد الله قاسم، سعيد عبد الله محمّد، مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / الموصل، مجلّة تنمية الرفادين، ملحق العدد 113، المجلّد 35، 2013
14. سعيد كرومي، الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03، 2013

15. سعيد كرومي، التردد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013
16. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات-دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 26 العدد الثاني 2010
17. شيرين بدري توفيق البارودي، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة دراسة قياسية لعينة من المشاريع الصناعية الصغيرة في محافظ بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39، 2014
18. صالح إبراهيم الشَّعباني، المنظور الاستراتيجي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 4، العدد 4، 2011
19. صالح بالاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، 2013
20. صلاح مهدي جواد، دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة (2004 - 2008)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 7، العدد 28، 2011
21. طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، استخدام بطاقة الاهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT) لصياغة الاستراتيجية دراسة اختبارية البنك العربي، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 18، 2009
22. علاوي، خضير مجيد، قياس الأداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية)، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 2، 2015
23. فؤاد حمودي العطار، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة جامعة كربلاء العلمية - المجلد الثامن - العدد الثالث / أنساني / 2010
24. كمال رويبح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11 العدد 2، 2004
25. المجالي، آمال ياسين، أثر استخدام أنظمة المعلومات الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي في الوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين في وحدات الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 10، العدد 1، 2012

26. محمد جودت ناصر، أحمد محمد محمود، أثر التحليل الاستراتيجي على الخيارات الاستراتيجية التنافسية للمنشآت الدوائية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد 3، 2013
27. محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014
28. مصطفى عبد الحسين علي، علي كاظم حسين، فيحاء عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 8، العدد 22، 2013
29. معارف محمد، بن حبيب عبد الرواق، دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية محاولة تطبيق نموذج SWOT على مؤسسة SACAEH، مجلة دفاتر Mecas، 2013
30. هوارى معراج، ناصر دادي عدّون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص
31. وهشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015
32. يوسف عبد الإله احمد، تأثير تحليل البيئة الداخلية في جودة الخدمة الصحية- دراسة استطلاعية في مستوى العلوية التعليمي للولادة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، 2013
33. يوسف عبد عطية بحر، أيمن سليمان سلام أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) (المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، 2010
- د. الملتقيات
1. بلعزوز علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، مداخلة مقدّمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشّلف، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010
2. جديد رتيبة وجديد نوفل، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء و المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005
3. سعيد كرومي، أحمد عمر ستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، مداخلة مقدّمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشّلف، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010

4. سعيد كرومي، أحمد عمر ستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، مداخلة مقدّمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسّسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدّول العربيّة، جامعة الشّلف، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010
5. سناء عبد الكريم الحنّاق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميّز للمنظّمات الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005
6. الطيب داودي، رحال سولاف، شين فيروز، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي، 04 و 05 ديسمبر 2007
7. فرج شعبان، دباغي مريم، الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الازمات في منظّمات الأعمال، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي: أدوات التسيير الحديثة في منظّمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، جامعة البليدة، 04-05 ماي 2015
8. محمد مصطفى القصيمي، مصطفى نعمة يونس آغا، توظيف ذكاء الأعمال في تطوير بطاقة الأداء المتوازنة، مداخلة مقدّمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أبريل 2012
- هـ. التقارير، الإحصائيات والمقابلات
1. إحصائيات التجارة الخارجية للأردن، دائرة الإحصاءات العامة، الأردن، 2015.
2. إحصائيات مقدّمة من طرف الاتحاد العربي لمنتجي الأدوية، 2016
3. غرفة صناعة الأردن، قطاع الصناعات العلاجية واللوازم الطبيّة، تقرير منشور، 2015
4. معلومات من خلية التكوين على مستوى صيدال قسنطينة
5. مقابلة مع الرئيس التنفيذي للعمليات في شركة دار الدّواء للتنمية والاستثمار، يوم 2016.10.11
6. موقع الاتحاد الاردني لمنتجي الادوية: <http://www.japm.com>
7. وثائق مقدّمة من قبل الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، 2016
- ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية
- أ. الكتب

1. Arthur B.VanGundy, **Getting to Innovation**, American Management Association, New York, 2007
2. Atkinson et al, **A Stakeholder approach to strategic performance measurement**, spring, 1997
3. Bernard Marr, **Strategic Performance Management Leveraging and measuring your intangible value drivers**, Elsevier Ltd, 2006

4. Corine Cohen, **Business Intelligence- Evaluation and Impact on Performance**, ISTE Ltd, 2009
5. Daniel Rouach, **La veille technologique et l'intelligence économique**, Presses Universitaires de France, 2010
6. Henry Samier, Victor Sandoval, **La veille stratégique sur l'internet**, éditions hermès science, paris, 2002
7. Humbert lesca, Nicola lesca, **weak signals for strategic intelligence, anticipation tool for managers**, Wiley USA, 2011
8. J. J. McGonagle and C. M. Vella, **Proactive Intelligence, the successful executive's guide to intelligence**, Springer-Verlag, London, 2012
9. Jay Liebowitz, Strategic intelligence, **Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge management**, Taylor & Francis Group, 2006
10. Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, Prentice Hall, Tenth Edition, 2011
11. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, Boston, 1996
12. L. Kloot and J. Martin, **Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government**, Academic Press, Australia, 2000
13. Laurent Hermel, **Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, Editions Afnor, 2^{ème} édition, France, 2007
14. LESCA, H, **Veille stratégique : La méthode L.E.SCanning**, Editions EMS. 2003
15. LESCA, N. et CARON-FASAN. **Veille anticipative, une autre approche de l'intelligence économique**, Hermès Science, Paris Hermès Science, 2006
16. Livre blanc, **qu'elle est l'utilité d'une veille commercial pour la prospection**, vecteur plus, mars 2010
17. Mark Xu, **Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies**, IGI Global, 2007
18. Michael J. Casey, **The Unfair Trade: How Our Broken Global Financial System Destroys the Middle Class**, Crown Business; 1st Edition edition, May 29, 2012
19. Mohan Nair, **ESSENTIALS of Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, Inc, 2004
20. Pateyron E. A., **Le management stratégique de l'information**, Edition Economica, Paris, 1994
21. Paul R. Niven, **BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Sons, Inc, 2002
22. Pierrette Bergeron, **Veille stratégique et pme Comparaison des approches gouvernementales de soutien**, Presses de l'Université du Québec, 2000

23. R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, "**Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success**" University Press New Haven & London, 2007
24. Robert B. Carton, Charles W. Hofer, **Measuring Organizational Performance Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research**, Edward Elgar Publishing, 2006
25. Steve Williams Nancy Williams, **The Profit Impact of Business Intelligence**, Elsevier, 2007

ب. الأطروحات

1. Abdelkader CHETTIH, **La veille stratégique : un élément clé de la pérennité et du développement d'une entreprise ou unité étude de cas «Direction Maintenance/ SONATRACH Laghouat »**, mémoire de Magister en sciences de gestion, université Ammar Telidji Laghwat, 2005
2. ABDERRAHIM Nadia, **L'intelligence économique et ses répercussions sur le contrôle de gestion (Cas des EPE de la wilaya de Tlemcen)**, thèse du doctorat en sciences de gestion, Université Abou Bakr Belkaid – Tlemcen, 2015
3. BEKADDOUR Hassen, **VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES**, Mémoire de Magister en science de gestion, Université de Tlemcen, 2014
4. Inès Boulifa Tamboura, **Identification et Validation des Facteurs Critiques de Succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, thèse du doctorat en science de gestion, université de Tunis, 2008
5. Kamel ROUBAH, **Veille stratégique Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles**, Thèse pour le Doctorat ès GENIE INDUSTRIEL, 1998
6. Moufida SADOK , **Veille anticipative stratégique pour réduire le risque des agressions numériques**, these du doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion ED 275, 2004
7. Mustapha BOUROUBI, **L'intelligence économique : étude du cadre théorique et démarche de mise en œuvre : quelle pratiques dans l'entreprise industrielle algérienne ?**, these de Doctorat en sciences de gestion, Université d'Alger 3, 2012
8. Samia MENIF, **Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs. (Application aux entreprises tunisiennes)**, thèse du doctorat en science de gestion, université de Pierre Mendès-France de Grenoble, 2005

ج. المقالات

1. Burt Nanus, **QUEST-Quick E nvironmental Scanning Technique**, Long Range Planning Vol. 15, N°2, April 1982

2. Denis Meingan Isabelle Lebo, **Maîtriser la veille pour préparer l'intelligence économique**, Knowledge Consult, Septembre 2004
3. Henry Samier Victor Sandoval, **la recherche intelligente sur l'internet et l'intranet outils et méthodes**, Hermès Science Publications, 1999
4. Humbert LESCA, Rim DOURAI, **Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative: une approche par la notion d'épanouissement de soi. FACEF PESQUISA - v.7 - n.2 – 2004**
5. Jean-Louis MONINO, **L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique**, documents de travail, réseau de recherche sur l'innovation, N°27, 2012
6. Lise Millette, **Exploiter des informations qui valent de l'or**, journal Les Affaires, Publié le 10/11/2012
7. Lucía Clara Banchieri, Fernando Campa Planas, Maria Victoria Sánchez Rebull, **What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard?**, Zb. rad. Ekon. fak. Rij, vol. 29, sv. 1, 2011
8. Odile Boizard, **Veille ou intelligence économique : faut-il choisir ? retour d'expérience**, Sciences for Decision Making, n° 21, juillet 2005
9. Petera Petr, Wagner Jaroslav, Menšík Michal, **Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard – An Empirical Study**, Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 4, December 2012
10. Xue Zhang, Shaheen Majid and Schubert Foo, **Environmental scanning: An application of information literacy skills at the workplace**, Journal of Information Science, 36 (6), 2010
11. Zair Wafia, **Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients »**, Revue des Sciences Economiques et Gestion et des Sciences Commerciales, université de Msila, vol 9, 2013

د. الملتقيات

1. M. AKLI, **Veille stratégique en entreprise (communication, Gouvernance et Intelligence Economique)**, communication faite au Colloque International UFC Alger 14-16 Juin 2008, p2
2. Moufida SADOK, autre, **Apports différentiels de l'internet pour la veille anticipative : Application au cas de réponse aux atteintes à la sécurité des réseaux d'entreprise**, Actes du colloque AIM 2003, Grenoble, 2003
3. Sophie LARIVET, **Intelligence économique : acception française et multi dimensionnalité**, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Grenoble 2, France 13-14-15 juin 2001

هـ. التقارير

1. **ALGERIAN PHARMACEUTICALS & HEALTHCARE REPORT**, Business Monitor International Ltd, Q2 2016
2. AMWAL INVEST, **Pharmaceutical Sector**, report, August 2010

3. Boumediene darkaoui, **le groupe saidal et ses perspective de developpement**, algeria-us health forum et expo, 8 juillet 2011
4. Hocine AMALOU et Chahrazed DAHACHE, **industrie pharmaceutique**, étude réaliser dans le sous-secteur pharmaceutique, EDPME, 2007
5. Humbert lesca, **veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997
6. **JORDAN PHARMACEUTICALS & HEALTHCARE REPORT**, Business Monitor International Ltd, Q2 2016
7. Rational Drug Use & Pharmacovigilance Department, **Jordan Pharmacovigilance Database Analysis 2010-2014**, report, 2015
8. Saidal, **raport 2015 du conceil d'administration**, 2015
9. SAIDAL, rapport du conseil d'administration 2014
10. SAIDAL, rapport du conseil d'administration 2015
11. Simon Goulet, Salah Chahib,i Mathieu Möller, Youssef Fokri, Sébastien Topping, **La gestion des parties intéressées**, Démarches d'intervention sur les problèmes complexes en SIO – 6028

و. مواقع الانترنت

1. <http://www.jinnove.com/Les-outils-pour-innover/Comment-Innover/Generation-d-idees/Veille-strategique>
2. Dictionnaire reverso

قائمة الملحق

الملحق رقم 01: الأسواق التصديرية للأدوية الأردنية 2014-2015

الأسواق التصديرية 2015		الأسواق التصديرية 2014		الأسواق التصديرية 2015		الأسواق التصديرية 2014	
غينيا بيساو	35	تشاد	35	أذربيجان	1	أثيوبيا	1
فرنسا	36	تنزانيا	36	استراليا	2	أذربيجان	2
فلسطين	37	تونس	37	الإمارات	3	أرمينيا	3
قبرص	38	جمهورية التشيك	38	الأرجنتين	4	الاتحاد الأوروبي	4
قطر	39	جنوب افريقيا	39	البحرين	5	الإمارات	5
كازاخستان	40	رومانيا	40	البرتغال	6	باكستان	6
كردستان	41	ساحل العاج	41	البوسنة	7	البحرين	7
كينيا	42	سيرلانكا	42	الجزائر	8	البرتغال	8
لبنان	43	سكوتلاندا	43	السعودية	9	البوسنة	9
ليبيا	44	سلطنة عمان	44	السودان	10	الجزائر	10
ماليفيا	45	سلوفاكيا	45	الصومال	11	السعودية	11
ماليزيا	46	سلوفينيا	46	العراق	12	السودان	12
مصر	47	سورية	47	الكويت	13	الصومال	13
مريتانيا	48	سويسرا	48	المغرب	14	العراق	14
نيجيريا	49	غينيا بيساو	49	الهند	15	الكونجو	15
هونغ كونغ	50	فرنسا	50	اليمن	16	الكويت	16
		فلسطين	51	اليونان	17	ألمانيا	17
		فلبين	52	أوزباكستان	18	المغرب	18
		قطر	53	أوغندا	19	النرويج	19
		كازاخستان	54	ايرلندا	20	النمسا	20
		كردستان	55	إيران	21	اليمن	21
		كرواتيا	56	إيطاليا	22	اليونان	22
		كينيا	57	أرمينيا	23	أمريكا	23
		لبنان	58	أثيوبيا	24	اندونيسيا	24
		ليبيا	59	أمريكا	25	أوزباكستان	25
		ماليزيا	60	أوكرانيا	26	أوغندا	26
		مصر	61	تونس	27	أكرانيا	27
		مقدونيا	62	تركيا	28	إيران	28
		موريتانيا	63	تنزانيا	29	إيرلندا	29
		موريشيوس	64	جنوب افريقيا	30	ايسلندا	30
		نيجيريا	65	رومانيا	31	إيطاليا	31
		نيوزيلاندا	66	سلطنة عمان	32	بلغاريا	32
		هونغ كونغ	67	سلوفاكيا	33	بنجلاديش	33
				سورية	34	تركيا	34

الملحق رقم 02: قيمة صادرات الأدوية الأردنية حسب البلدان

البلد	السنة	صادرات وطنية: القيمة فوب بالدينار الأردني	البلد	السنة	صادرات وطنية: القيمة فوب بالدينار الأردني
المنطقة الحرة	2015	5,911,494	اسرائيل	2015	576,841
السلطة الوطنية الفلسطينية	2015	253,743	سريلانكا	2015	90,080
العراق	2015	31,586,654	الهند	2015	114,028
لبنان	2015	27,392,827	نيبال	2015	143,667
سوريا	2015	2,093,904	باكستان	2015	1,200,151
البحرين	2015	4,727,699	انزويجان	2015	266,753
الكويت	2015	15,781,268	طاجكستان	2015	76,434
عمان	2015	15,377,143	اوزبيكستان	2015	242,438
قطر	2015	7,659,958	ماليزيا	2015	250,992
السعودية	2015	95,449,403	سنغافورة	2015	5,963
اليمن	2015	8,640,453	تايلاند (سيام)	2015	180,570
الجزائر	2015	46,942,269	فيتنام	2015	46,918
ليبيا	2015	10,903,683	هونغ كونغ	2015	48,410
المغرب	2015	13,262	منغوليا	2015	34,818
جنوب السودان	2015	98,643	الفلبين	2015	62,378
السودان	2015	42,932,624	تاوان	2015	171,304
مصر	2015	6,383,380	كوريا الجنوبية	2015	49,628
تونس	2015	7,402,946	المملكة المتحدة	2015	320,127
الإمارات العربية	2015	31,047,775	ايرلندا	2015	581,240
ارتيريا	2015	119,396	روسيا البيضاء	2015	22,959
أثيوبيا	2015	1,166,562	سلوفاكيا	2015	645,570
جيبوتي	2015	33,520	مولدوفا	2015	336,649
كينيا	2015	870,436	جورجيا	2015	26,217
الصومال	2015	146,174	رومانيا	2015	145,211
تازانانيا	2015	279,847	روسيا الاتحادية	2015	206,008
اوغندا	2015	2,051,307	أوكرانيا	2015	1,353,399
جنوب افريقيا	2015	1,610,219	البوسنة والهرسك	2015	282,808
زامبيا	2015	39,784	البانيا	2015	166,308
تشاد	2015	407,100	ايطاليا	2015	19,719
رواندا	2015	97,767	البرتغال	2015	155,271
ساحل العاج	2015	197,605	لتوانيا	2015	18,484
موريتانيا	2015	224,608	النمسا	2015	59,152
غانا	2015	320,243	فرنسا	2015	719,309
نيجيريا	2015	723,578	هولندا	2015	114,827
موريشيوس	2015	21,398	الدومنيكان	2015	214,465
افغانستان	2015	711,413	الولايات المتحدة	2015	18,447,210
تركيا	2015	889,033	(جمايكا)	2015	154,955
قازخستان	2015	334,966	بنما	2015	85,378
قرغيزستان	2015	112,306	فنزويلا	2015	20,265
ارمنيا	2015	24,993	بيرو	2015	91,674
بنغلاديش	2015	75,926			

الملحق رقم 03: قائمة شركات صناعة الأدوية الأعضاء في الاتحاد الأدني لمنتجي الأدوية

No.	Company Name	Established Year	Registered Capital, Million JD	Number of Employees
Pharmaceuticals Producing Companies				
1	The Arab Pharm .Mfg. Co. Ltd.	1962	20.0	856
2	Dar Al-Dawa Develop& Invst.Co.	1957	20.0	786
3	Hikma Pharmaceuticals	1977	29.8	1.004
4	The Jordanian Pharm. Mfg. Co.	1978	20.0	478
5	Arab Center for Pharm. & Chem.	1983	5.0	260
6	United Pharmaceuticals	1989	3.0	382
7	Hayat Pharm. Ind. Co. Ltd.	1993	9.5	166
8	RAM Pharma	1992	5	189
9	MID Pharma	1993	15.0	312
10	Pharma International	1994	28.8	460
11	Jordan Sweden Medical & Strz.	1996	7	175
12	TQ PHARMA	2007	10.0	86
13	Jordan River Pharm. Ind.	1999	7.5	80
14	Amman Pharmaceutical Industries	1989	6	250
Sub-Total			187.1	5.414
15	Philadelphia pharmaceutical Co.	/	/	/
16	MS Pharma Co.	/	/	/
17	Retaj Industries Co.	/	/	/
18	Pella Pharmaceuticals Co.	/	/	/
19	Savvy Pharm Co.	/	/	/
20	Jerash Pharmaceuticals	/	/	/

الملحق رقم 04: استبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

السّلام عليكم، سيدي (سيدتي) الكريم(ة) تحية طيبة أمّا بعد:

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:

"دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسّسات صناعة الأدوية -دراسة

مقارنة بين المؤسّسات الجزائرية والأردنية-"

وباعتباركم واحداً من العينة المستهدفة في البحث، نضع بين أيديكم الكريمة، هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم الثمين، والتكرّم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الباحث: حمزة رملي

الأستاذ المشرف: أ.د.

حكيم ملياني

ولكم جزيل الشكر و التقدير على تعاونكم مسبقاً.

الملحق رقم 05: قائمة الأساتذة المحكّمين للاستبيان

الإستاذ	الجهة	البلد
أ.د حكيم ملياني	جامعة سطيف 1	الجزائر
أ.د زكريا مطلق الدّوري	جامعة الإسراء	الأردن
د. بحوص مجذوب	جامعة بشار	الجزائر
د.حراق مصباح	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصّوف	الجزائر
د.أبو بكر بوسالم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصّوف	الجزائر
د.فواز واضح	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصّوف	الجزائر
د.سمايلي محمود	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصّوف	الجزائر
عبد الرّحمن الغول	شركة دار الدّواء للتنمية والاستثمار	الأردن

الملحق رقم 06: صدق الاتساق الداخلي لفقرات اليقظة الاستراتيجية لعينة المؤسسات الأردنية

		VEILLE			
X1	Corrélation de Pearson	,831**	X14	Corrélation de Pearson	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
X2	Corrélation de Pearson	,716**	X15	Corrélation de Pearson	,695**
	Sig. (bilatérale)	,004		Sig. (bilatérale)	,003
	N	178		N	178
X3	Corrélation de Pearson	,745**	X16	Corrélation de Pearson	,767**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
X4	Corrélation de Pearson	,747**	X17	Corrélation de Pearson	,794**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
X5	Corrélation de Pearson	,783**	X18	Corrélation de Pearson	,683**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
X6	Corrélation de Pearson	,730**	X19	Corrélation de Pearson	,714**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
X7	Corrélation de Pearson	,814**	X20	Corrélation de Pearson	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
X8	Corrélation de Pearson	,781**	X21	Corrélation de Pearson	,691**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
X9	Corrélation de Pearson	,776**	X22	Corrélation de Pearson	,828**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
X10	Corrélation de Pearson	,728**	X23	Corrélation de Pearson	,737**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
X11	Corrélation de Pearson	,742**	X24	Corrélation de Pearson	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
X12	Corrélation de Pearson	,700**	X25	Corrélation de Pearson	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
X13	Corrélation de Pearson	,731**	X26	Corrélation de Pearson	,695**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
			VEILLE	Corrélation de Pearson	1
				Sig. (bilatérale)	

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

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

الملحق رقم 07: صدق الاتساق الداخلي لفقرات البقطة الاستراتيجية لعينة المؤسسات الجزائرية

		VEILLE	X14	Corrélation de Pearson	,660**
X1	Corrélation de Pearson	,731		Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,220		N	123
	N	123	X15	Corrélation de Pearson	,848**
X2	Corrélation de Pearson	,678		Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,233		N	123
	N	123	X16	Corrélation de Pearson	,761**
X3	Corrélation de Pearson	,687		Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,131		N	123
	N	123	X17	Corrélation de Pearson	,720**
X4	Corrélation de Pearson	,845**		Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000		N	123
	N	123	X18	Corrélation de Pearson	,653**
X5	Corrélation de Pearson	,871**		Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000		N	123
	N	123	X19	Corrélation de Pearson	,722**
X6	Corrélation de Pearson	,776**		Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000		N	123
	N	123	X20	Corrélation de Pearson	,677**
X7	Corrélation de Pearson	,807**		Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000		N	123
	N	123	X21	Corrélation de Pearson	,727**
X8	Corrélation de Pearson	,665**		Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000		N	123
	N	123	X22	Corrélation de Pearson	,686**
X9	Corrélation de Pearson	,722**		Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000		N	123
	N	123	X23	Corrélation de Pearson	,655**
X10	Corrélation de Pearson	,826**		Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000		N	123
	N	123	X24	Corrélation de Pearson	,681**
X11	Corrélation de Pearson	,799**		Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000		N	123
	N	123	X25	Corrélation de Pearson	,888**
X12	Corrélation de Pearson	,749**		Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000		N	123
	N	123	X26	Corrélation de Pearson	,891**
X13	Corrélation de Pearson	,676**		Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000		N	123
	N	123	VEILLE	Corrélation de Pearson	1
				Sig. (bilatérale)	

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

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

الملحق رقم 08: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداء الاستراتيجي لعينة المؤسسات الأردنية

		PERFORMANCE			
Y1	Corrélation de Pearson	,791**	Y11	Corrélation de Pearson	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
Y2	Corrélation de Pearson	,709**	Y12	Corrélation de Pearson	,748**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
Y3	Corrélation de Pearson	,673**	Y13	Corrélation de Pearson	,669**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
Y4	Corrélation de Pearson	,712**	Y14	Corrélation de Pearson	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
Y5	Corrélation de Pearson	,806**	Y15	Corrélation de Pearson	,755**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
Y6	Corrélation de Pearson	,690*	Y16	Corrélation de Pearson	,697**
	Sig. (bilatérale)	,011		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
Y7	Corrélation de Pearson	,743**	Y17	Corrélation de Pearson	,716**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
Y8	Corrélation de Pearson	,669**	Y18	Corrélation de Pearson	,770*
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,023
	N	178		N	178
Y9	Corrélation de Pearson	,697**	Y19	Corrélation de Pearson	,755**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	178		N	178
Y10	Corrélation de Pearson	,751**	PERFORMANCE	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	
	N	178		N	178

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

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

الملحق رقم 09: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداء الاستراتيجي لعينة المؤسسات الأردنية

Y11	Corrélation de Pearson	,644**			
	Sig. (bilatérale)	,000			PERFORMANCE
	N	123			
Y12	Corrélation de Pearson	,763**	Y1	Corrélation de Pearson	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	123		N	123
Y13	Corrélation de Pearson	,695**	Y2	Corrélation de Pearson	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	123		N	123
Y14	Corrélation de Pearson	,785**	Y3	Corrélation de Pearson	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	123		N	123
Y15	Corrélation de Pearson	,727**	Y4	Corrélation de Pearson	,669**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	123		N	123
Y16	Corrélation de Pearson	,700**	Y5	Corrélation de Pearson	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000		Sig. (bilatérale)	,000
	N	123		N	123
Y17	Corrélation de Pearson	,695	Y6	Corrélation de Pearson	,702**
	Sig. (bilatérale)	,297		Sig. (bilatérale)	,000
	N	123		N	123
Y18	Corrélation de Pearson	,667	Y7	Corrélation de Pearson	,696**
	Sig. (bilatérale)	,459		Sig. (bilatérale)	,000
	N	123		N	123
Y19	Corrélation de Pearson	,718	Y8	Corrélation de Pearson	,729**
	Sig. (bilatérale)	,194		Sig. (bilatérale)	,000
	N	123		N	123
PERFORMANCE	Corrélation de Pearson	1	Y9	Corrélation de Pearson	,775**
	Sig. (bilatérale)			Sig. (bilatérale)	,000
	N	123		N	123
	Corrélation de Pearson		Y10	Corrélation de Pearson	,656**
	Sig. (bilatérale)			Sig. (bilatérale)	,000
	N	123		N	123

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

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

الملحق رقم 10: معاملات الثبات لعبارات استبيان المؤسسات الجزائرية

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

عبارات اليقظة التكنولوجية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X6 X7 X8 X9
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

عبارات اليقظة التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	4

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X10 X11 X12 X13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

عبارات اليقظة التجارية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,768	4

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X14 X15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

عبارات اليقظة الاجتماعية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	2

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

عبارات مجالات اليقظة الاستراتيجية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	15

RELIABILITY
 /VARIABLES=X16 X17 X18 X19
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

عبارات جمع المعلومات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	4

RELIABILITY
 /VARIABLES=X20 X21 X22 X23
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

عبارات تحليل المعلومات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	4

RELIABILITY
 /VARIABLES=X24 X25 X26
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

عبارات تخزين ونشر المعلومات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	3

RELIABILITY
 /VARIABLES=X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

عبارات مراحل اليقظة الاستراتيجية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	11

RELIABILITY
 /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

عبارات اليقظة الاستراتيجية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	26

RELIABILITY
/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

عبارات المنظور المالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	5

RELIABILITY
/VARIABLES=Y6 Y7 Y8 Y9 Y10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

عبارات منظور الزبائن

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	5

RELIABILITY
/VARIABLES=Y11 Y12 Y13 Y14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

عبارات منظور العمليات الداخلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	4

RELIABILITY
/VARIABLES=Y15 Y16 Y17 Y18 Y19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

عبارات منظور النمو والتعلم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	5

RELIABILITY
/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

عبارات الأداء الاستراتيجي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	19

RELIABILITY عبارات الاستبيان
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18
X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13
Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	45

الملحق رقم 11: معاملات الثبات لعبارات استبيان المؤسسات الأردنية

RELIABILITY عبارات اليقظة التكنولوجية
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	5

RELIABILITY عبارات اليقظة التنافسية
/VARIABLES=X6 X7 X8 X9
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	4

RELIABILITY عبارات اليقظة التجارية
/VARIABLES=X10 X11 X12 X13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	4

RELIABILITY عبارات اليقظة الاجتماعية
/VARIABLES=X14 X15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	2

RELIABILITY عبارات مجالات اليقظة الاستراتيجية
 /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,771	15

RELIABILITY عبارات جمع المعلومات
 /VARIABLES=X16 X17 X18 X19
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	4

RELIABILITY عبارات تحليل المعلومات
 /VARIABLES=X20 X21 X22 X23
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	4

RELIABILITY عبارات تخزين ونشر المعلومات
 /VARIABLES=X24 X25 X26
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	3

RELIABILITY عبارات مراحل اليقظة الاستراتيجية
 /VARIABLES=X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	11

RELIABILITY عبارات اليقظة الاستراتيجية
 /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18
 X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	26

RELIABILITY عبارات المنظور المالي
 /VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	5

RELIABILITY عبارات منظور الزبائن
 /VARIABLES=Y6 Y7 Y8 Y9 Y10
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	5

RELIABILITY عبارات منظور العمليات الداخلية
 /VARIABLES=Y11 Y12 Y13 Y14
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	4

RELIABILITY عبارات منظور التّمو والتّعلّم
 /VARIABLES=Y15 Y16 Y17 Y18 Y19
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	5

RELIABILITY عبارات الأداء الاستراتيجي
 /VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18
 Y19
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,722	19

RELIABILITY عبارات الاستبيان
 /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18
 X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13
 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	45

الملحق رقم 12: مستوى اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في عينة المؤسسات الجزائرية

DESCRIPTIVES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 TECHNO X6 X7 X8 X9 COMPETIT X10 X11
X12 X13 COMERCE X14 X15 SOCIAL DOMAIN X16 X17 X18 X19 COLECT X20 X21 X22
X23 ANALYS X24 X25 X26 STOC PHASE VEILLE Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 FINANCIERE2 Y6 Y7
Y8 Y9 Y10 CLIENT Y11 Y12 Y13 Y14
PROCESS Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 KNOWLDG PERFORMANCE
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives				Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type		N	Moyenne	Ecart type
X1	123	3,5691	1,20165	ANALYS	123	2,6215	,88549
X2	123	2,7229	1,11117	X24	123	2,9919	1,26424
X3	123	3,1789	,99204	X25	123	3,4228	1,10148
X4	123	3,1138	1,12500	X26	123	3,6504	1,05569
X5	123	2,0863	1,13067	STOC	123	3,3550	,82398
TECHNO	123	2,9322	,63097	PHASE	123	3,0164	,76819
X6	123	3,4715	1,11123	VEILLE	123	3,0571	,67916
X7	123	3,1301	1,23447	Y1	123	3,4472	1,09547
X8	123	3,2520	1,18456	Y2	123	3,2276	1,12943
X9	123	3,1382	1,25008	Y3	123	3,1707	1,34717
COMPETIT	123	3,2480	,90564	Y4	123	3,2520	1,21192
X10	123	3,1951	1,15701	Y5	123	3,3577	1,18826
X11	123	2,8455	1,07910	FINANCIERE2	123	3,2911	,83852
X12	123	2,8537	1,03767	Y6	123	2,9675	1,13032
X13	123	3,0244	1,27693	Y7	123	2,1657	1,01475
COMERCE	123	2,9797	,84057	Y8	123	3,2439	1,05069
X14	123	3,3089	1,10979	Y9	123	3,5854	1,14467
X15	123	3,1138	1,28167	Y10	123	2,3364	1,11841
SOCIAL	123	3,2114	1,03822	CLIENT	123	2,8558	,74791
DOMAIN	123	3,0978	,67526	Y11	123	3,4065	1,15827
X16	123	3,1951	1,28458	Y12	123	3,3496	1,04005
X17	123	3,1301	1,24110	Y13	123	3,3333	1,14281
X18	123	3,3415	1,13679	Y14	123	3,0081	1,11984
X19	123	2,6041	1,29548	PROCESS	123	3,2744	,73371
COLECT	123	3,0627	,90008	Y15	123	2,8699	1,11590
X20	123	3,2033	1,22782	Y16	123	2,9512	1,20690
X21	123	2,2670	1,16893	Y17	123	2,7886	1,05777
X22	123	3,0488	1,12245	Y18	123	3,1707	1,06899
X23	123	1,9968	1,00140	Y19	123	3,4878	1,11153
				KNOWLDG	123	3,0537	,54446
				PERFORMANCE	123	3,1137	,55244
				N valide (listwise)	123		

الملحق رقم 13: مستوى اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في عينة المؤسسات الأردنية

DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.
 DESCRIPTIVES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 TECHNO X6 X7 X8 X9 COMPETIT X10 X11
 X12 X13 COMERCE X14 X15 SOCIAL DOMAIN X16 X17 X18 X19 COLECT X20 X21 X22
 X23 ANALYS X24 X25 X26 STOC PHASE VEILLE Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 FINANCIERE Y6 Y7 Y8
 Y9 Y10 CLIENT Y11 Y12 Y13 Y14
 PROCES Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 KNOWLDG PERFORMANCE
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques descriptives				Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type		N	Moyenne	Ecart type
X1	178	3,1742	1,06193	ANALYS	178	3,4129	,49589
X2	178	3,3258	,95994	X24	178	3,0899	,99876
X3	178	3,6124	1,02580	X25	178	3,0000	,99717
X4	178	3,6180	,80262	X26	178	3,2528	1,05665
X5	178	3,4551	,96299	STOC	178	3,1142	,69619
TECHNO	178	3,4371	,60523	PHASE	178	3,3059	,43096
X6	178	3,5169	,92806	VEILLE	178	3,3654	,37769
X7	178	3,3876	,90277	Y1	178	3,1348	1,19501
X8	178	3,1742	,93156	Y2	178	3,5899	1,13760
X9	178	3,4213	,90009	Y3	178	3,4944	,99290
COMPETIT	178	3,3750	,60556	Y4	178	3,2472	1,23765
X10	178	3,3427	,98030	Y5	178	3,2079	1,10292
X11	178	3,2472	,94218	FINANCIERE	178	3,3348	,83715
X12	178	3,4270	,88155	Y6	178	3,4551	,90865
X13	178	3,6236	,84299	Y7	178	3,4775	,89698
COMERCE	178	3,4101	,58434	Y8	178	3,4045	,98828
X14	178	3,4270	,98449	Y9	178	3,3539	,94092
X15	178	3,5281	,77518	Y10	178	3,2247	,90514
SOCIAL	178	3,4775	,66770	CLIENT	178	3,3831	,56523
DOMAIN	178	3,4249	,45333	Y11	178	3,4045	,89845
X16	178	3,4101	1,06049	Y12	178	3,2809	1,03595
X17	178	3,4101	,98308	Y13	178	3,2416	,92856
X18	178	3,2809	,89555	Y14	178	3,1910	,91906
X19	178	3,4607	,93948	PROCES	178	3,2795	,59557
COLECT	178	3,3904	,62826	Y15	178	3,4326	,86909
X20	178	3,3090	,87011	Y16	178	3,5169	,94615
X21	178	3,4663	,82441	Y17	178	3,3820	1,08410
X22	178	3,2809	,81634	Y18	178	3,3652	,84125
X23	178	3,5955	,95927	Y19	178	3,9270	,90213
				KNOWLDG	178	3,5247	,56042
				PERFORMANCE	178	3,3805	,40127
				N valide (listwise)	178		

الملحق رقم 14: نتائج اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين (فروق اليقظة الاستراتيجية)

T-TEST GROUPS=VAR1 (1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=VEILLE ALG JOR
/CRITERIA=CI (.95) .

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
VEILLE	Hypothèse de variances égales	40,377	,000	-5,140	299	,000	-,31088	,06048	-,42989	-,19186
	Hypothèse de variances inégales			-4,676	175,959	,000	-,31088	,06649	-,44210	-,17966

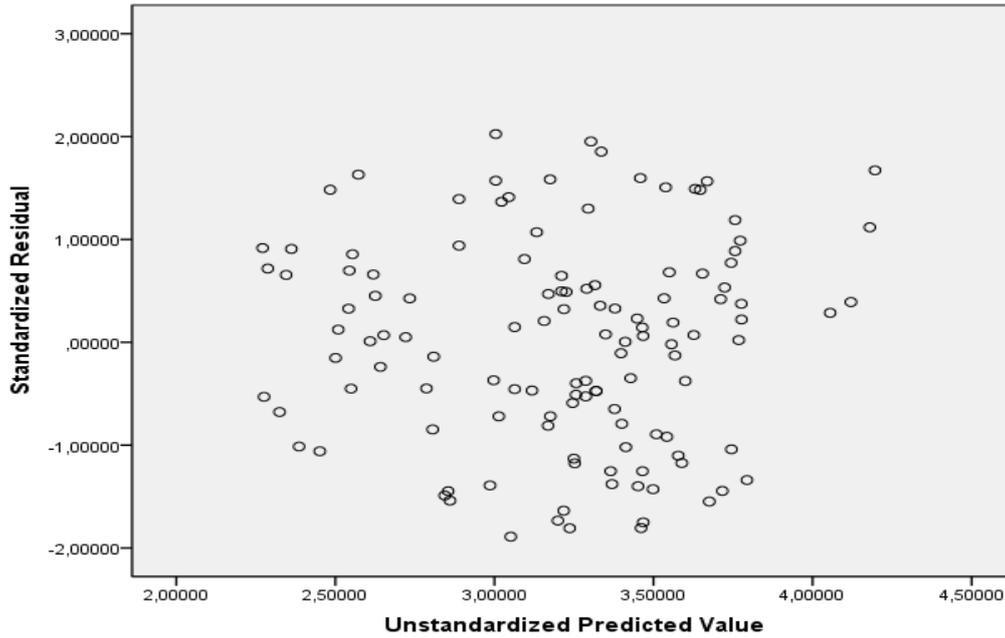
الملحق رقم 15: نتائج اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين (فروق الأداء الاستراتيجي)

T-TEST GROUPS=VAR1 (1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=PERFOR ALG JOR
/CRITERIA=CI (.95) .

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
PERFORMANCE	Hypothèse de variances égales	13,625	,000	-4,767	299	,000	-,26055	,05466	-,36812	-,15299
	Hypothèse de variances inégales			-4,512	209,780	,000	-,26055	,05775	-,37440	-,14671

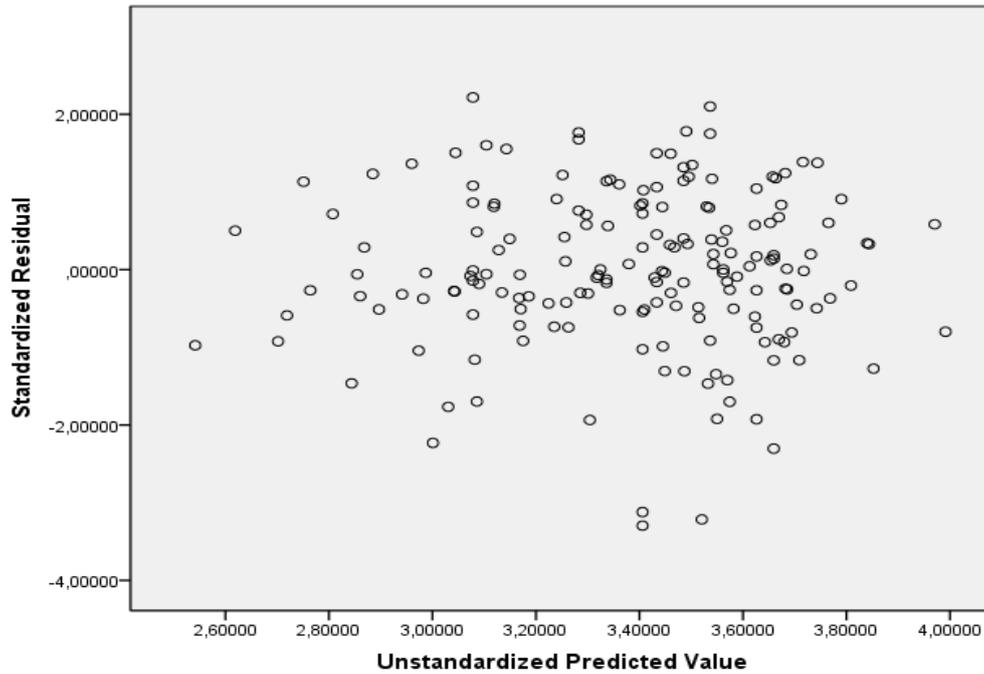
الملحق رقم 16: اختبار تجانس البواقي (ثبات التباين) في نموذج انحدار العينة الأولى

GRAPH
/SCATTERPLOT (BIVAR)=PRE_1 WITH ZRE_1
/MISSING=LISTWISE.



الملحق رقم 17: اختبار تجانس البواقي (ثبات التباين) في نموذج انحدار العينة الثانية

GRAPH
/SCATTERPLOT (BIVAR)=PRE_1 WITH ZRE_1
/MISSING=LISTWISE.



الفهارس

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	مراحل تبلور مفهوم اليقظة الاستراتيجية	1
23	تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية	2
27	مقارنة Pascal Frion بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي	3
71	مفهوم الأداء الاستراتيجي	4
90	مؤشرات المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن	5
92	مؤشرات منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	6
94	مؤشرات منظور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن	7
95	مؤشرات منظور التعلم والتّمّو في بطاقة الأداء المتوازن	8
107	قائمة لبعض شركات صناعة الأدوية الأردنية	9
108	إحصائيات الانتاج والاستهلاك في السوق الأردنية للأدوية	10
109	إحصائيات التجارة الخارجية لقطاع صناعة الأدوية في الأردن	11
111	قيمة صادرات الأدوية الأردنية حسب أهمّ الأسواق	12
120	نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة دار الدواء للتنمية والاستثمار	13
126	القدرات الإنتاجية والإنتاج الفعلي لمؤسسات صناعة الأدوية	14
127	تطورات سوق الأدوية في الجزائر ونسبة تلبية الاحتياجات	15
128	تطور واردات الجزائر من الأدوية	16
128	إحصائيات التجارة الخارجية لقطاع صناعة الأدوية في الجزائر	17
130	عدد المشاريع المسجلة في صناعة الأدوية في الجزائر 2002-2012	18
131	نسبة إنجاز المخطّط الخماسي للتّمّو في مجمع صيدال	19
137	نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال	20
144	عينة الدراسة	21
147	مقياس ليكرت الخماسي	22
148	صدق الاتّساق البنائي لمحاو الاستبيان	23
149	معامل ثبات الاستبيان في العيّتين	24
150	تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي	25
154	نتائج تحليل بيانات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية	26
157	نتائج تحليل بيانات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية الأردنية	27
159	الفروق بين متوسطي العيّتين فيما يتعلّق باليقظة الاستراتيجية	28
159	اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين خاص باليقظة الاستراتيجية	29
161	نتائج تحليل بيانات الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية	30
163	نتائج تحليل بيانات الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية الأردنية	31

164	الفروق بين متوسطي العينتين فيما يتعلق بالأداء الاستراتيجي	32
164	اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين خاص بالأداء الاستراتيجي	33
167	نتائج علاقة الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في العينة الأولى	34
167	اختبار F المعنوية الكلية	35
168	القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار في العينة الأولى	36
168	اختبار كولومجروف-سمرنوف (Sample K-S -1) للعينة الأولى	37
170	نموذج الانحدار للعينة الأولى	38
171	نتائج علاقة الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في العينة الثانية	39
171	اختبار المعنوية الكلية في العينة الثانية	40
172	القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار في العينة الثانية	41
172	كولومجروف-سمرنوف (Sample K-S -1) للعينة الثانية	42
173	نموذج الانحدار للعينة الثانية	43
175	المقارنة بين معاملي التحديد في العينتين	44

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	البيئة الكلية، الخارجية والداخلية للمؤسسة	3
2	نموذج القوى الخمس لبورتر	6
3	سلسلة القيمة لبورتر	8
4	تحليل SWOT	9
5	أسئلة التحليل الاستراتيجي	10
6	اليقظة بأهداف ومفاهيم مختلفة	16
7	منحنيات المصطلحات الأكثر تداولاً في الدراسات الانجلوسكسونية من بين 25 مصطلحاً	21
8	منحنيات المصطلحات الأكثر تداولاً في الدراسات الفرنكوفونية من بين 21 مصطلحاً	22
9	مكونات الذكاء الاقتصادي	26
10	علاقة الاحتواء بين المصطلحات الأنجلوسكسونية	28
11	مجالات اليقظة التكنولوجية	32
12	مجالات اليقظة التنافسية	33
13	دعائم اليقظة التجارية وعلاقتها باليقظة التنافسية	35
14	العلاقة بين مجالات اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس للتنافس	38
15	علاقة المعلومات بالبيانات والمعرفة	40
16	مصدر وتأثير معلومات اليقظة	44

45	المعلومة الاستباقية ومرحلة اتخاذ القرار	17
46	نموذج الإشارات الضعيفة	18
52	العلاقة بين الأهمية الاستراتيجية للمعلومات وسهولة الوصول إليها	19
55	نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG	20
56	نموذج ماكينزي	21
57	نموذج ADL	22
61	تركيب المعلومات بطريقة اللغز لشركة IBM	23
64	مراحل اليقظة الاستراتيجية	24
83	عدد المنشورات حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن	25
89	العلاقة السببية في محاور بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث	26
93	المؤشرات الرئيسية لمنظور العملاء	27
98	تداخل اليقظة التنافسية مع الأداء الاستراتيجي في منظور العملاء	28
110	هيكل أهم أسواق صناعة الأدوية الأردنية	29
114	مصفوفة SWOT للاقتصاد الأردني	30
115	مصفوفة SWOT للصناعة الدوائية الأردنية	31
118	نموذج مقترح حول طريقة اللغز لتركيب المعلومات في دار الدواء	32
119	مؤشرات ومكونات بطاقة الأداء المتوازن لدار الدواء	33
126	نمو صناعة الأدوية في الجزائر بعد سنة 2000	34
132	مصفوفة SWOT للاقتصاد الجزائري	35
133	مصفوفة SWOT لصناعة الأدوية في الجزائر	36
136	مؤشرات ومكونات بطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال	37
145	نموذج الدراسة	38
169	تجانس توزيع البواقي في العينة الأولى	39
173	اعتدالية توزيع البواقي في العينة الثانية	40

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
204	الأسواق التصديرية للأدوية الأردنية 2014-2015	1
205	قيمة صادرات الأدوية الأردنية حسب البلدان	2
206	قائمة شركات صناعة الأدوية الأعضاء في الاتحاد الأدني لمنتجي الأدوية	3
207	استبيان الدّراسة	4
210	قائمة الأساتذة المحكّمين للاستبيان	5
211	صدق الاتساق الداخلي لفقرات اليقظة الاستراتيجية لعينة المؤسسات الأردنية	6
212	صدق الاتساق الداخلي لفقرات اليقظة الاستراتيجية لعينة المؤسسات الجزائرية	7
213	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداء الاستراتيجي لعينة المؤسسات الأردنية	8
214	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداء الاستراتيجي لعينة المؤسسات الأردنية	9
215	معاملات الثّبات لعبارات استبيان المؤسسات الجزائرية	10
218	معاملات الثّبات لعبارات استبيان المؤسسات الأردنية	11
222	مستوى اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في عينة المؤسسات الجزائرية	12
223	مستوى اليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في عينة المؤسسات الأردنية	13
224	(للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين (فروق اليقظة الاستراتيجية t نتائج اختبار	14
224	(للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين (فروق الأداء الاستراتيجي t نتائج اختبار	15
225	اختبار تجانس البواقي (ثبات التباين) في نموذج انحدار العينة الأولى	16
225	اختبار تجانس البواقي (ثبات التباين) في نموذج انحدار العينة الثانية	17

الصفحة	فهرس المحتويات	الواجهة
I		شكر وعرفان
II		إهداء
V-III		الملخّص
VII-VI		الفهرس المختصر
أ - ل		المقدّمة العامة

الفصل الأوّل: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

1	تمهيد
2	المبحث الأوّل: مدخل إلى بيئة المؤسسة
2	المطلب الأوّل: مفهوم وتقسيم بيئة المؤسسة
2	1. مفهوم بيئة المؤسسة (محيط المؤسسة)
3	2. البيئة العامّة، الخارجية والداخلية الداخلية للمؤسسة
5	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة
5	1. مفهوم التحليل الاستراتيجي
5	2. تحليل البيئة الخارجية
7	3. تحليل البيئة الداخلية
9	4. تحديد الموقف الاستراتيجي
10	المطلب الثالث: علاقة التحليل الاستراتيجي للبيئة بنظام المعلومات الاستراتيجي ومفهوم عدم التأكد
10	1. علاقة التحليل الاستراتيجي للبيئة بنظام المعلومات الاستراتيجي
11	2. مفهوم "عدم التأكد" في البيئة
14	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية
14	المطلب الأوّل: الجذور التاريخية للمصطلح
14	1. اليقظة، بعض التطبيقات قبل القرن 19
15	2. الشركات اليابانية والتجسس
15	3. إعلان حرب المعلومات
16	4. اليقظة الاستراتيجية بأهداف ومفاهيم مختلفة

16	4. اليقظة الاستراتيجية بأهداف ومفاهيم مختلفة
16	5. اليقظة في الألفية
17	المطلب الثاني: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
18	1. اليقظة لغويا
18	2. اليقظة الاستراتيجية في الفكر الإداري
19	3. مميزات اليقظة الاستراتيجية
21	المطلب الثالث: التشخيص البيئي؟ أم اليقظة الاستراتيجية؟ أم الذكاء الاقتصادي؟
21	1. المصطلحات الأكثر تداولاً في مجال المعلومات
24	2. جدلية العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي
30	المبحث الثالث: مجالات (أبعاد) اليقظة الاستراتيجية
30	المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية
30	1. مفهوم اليقظة التكنولوجية
31	2. الأهداف الاستراتيجية لليقظة التكنولوجية
31	3. المجالات المتعلقة باليقظة التكنولوجية
33	المطلب الثاني: اليقظة التنافسية
34	المطلب الثالث: اليقظة التجارية
34	1. مفهوم اليقظة التجارية
35	2. دعائم اليقظة التجارية
37	المطلب الرابع: مجالات أخرى لليقظة الاستراتيجية
37	1. اليقظة الاجتماعية
37	2. اليقظة القانونية والبيئية
38	المطلب الخامس علاقة اليقظة الاستراتيجية بالقوى الخمس للتنافس لبورتر
39	المبحث الرابع: المعلومات الاستراتيجية لليقظة
39	المطلب الأول: مفاهيم حول المعلومة
39	1. مفهوم المعلومة
39	2. العلاقة بين المعلومات والبيانات
40	3. علاقة المعلومات بالمعرفة
41	المطلب الثاني: المعلومة الاستراتيجية
41	1. مفهوم المعلومة الاستراتيجية

42	2. خصائص المعلومات الإستراتيجية
43	3. الأدوار الرئيسية للمعلومة الاستراتيجية
43	المطلب الثالث: تصنيفات المعلومات الاستراتيجية لليقظة
43	1. المعلومات الداخليّة
44	2. المعلومات الخارجيّة
49	المبحث الخامس: مراحل اليقظة الاستراتيجية
49	المطلب الأوّل: مرحلة الاستهداف
49	1. تحديد الاحتياجات
50	2. تحديد المتعاملين (Acteurs)
50	3. تحديد المواضيع (Thèmes)
51	المطلب الثاني: تعقب وجمع المعلومات
53	المطلب الثالث: معالجة المعلومات
53	1. الفرز
54	2. تحليل المعلومات
60	المطلب الرابع: تركيب وتفسير المعلومات
61	المطلب الخامس: تخزين ونشر المعلومات
62	1. تخزين المعلومات
63	2. نشر المعلومات
64	المطلب السادس: الرقابة والتغذية العكسية
65	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الاستراتيجي
67	تمهيد
68	المبحث الأوّل: الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي
68	المطلب الأوّل: الأداء في الفكر الإداري
68	1. المنظور الكلاسيكي للأداء
69	2. المنظور المعاصر للأداء
70	المطلب الثاني: مفهوم الأداء الاستراتيجي
72	المطلب الثالث: أهمية الأداء الاستراتيجي
73	المطلب الرابع: مظاهر الأداء الاستراتيجي

73	1. الالتزام
73	2. التمكن
74	3. ثقافة المنظمة
74	4. القيادة
75	المبحث الثاني قياس الأداء الاستراتيجي
75	المطلب الأول: أهمية قياس الأداء الاستراتيجي
76	المطلب الثاني: مراحل عملية قياس الأداء الاستراتيجي
76	1. تحديد الأهداف
76	2. تحديد معايير الكفاءة ومؤشرات الأداء
77	3. تحديد الانحرافات وتفسيرها
77	4. تحديد مراكز الانحرافات
77	المطلب الثالث: النماذج التقليدية لقياس الأداء الاستراتيجي
77	1. النموذج المالي التقليدي
78	2. نموذج أصحاب المصلحة
78	3. نموذج المقارنة المرجعية
79	4. نموذج لجنة المعايير المحاسبية الإدارية الأمريكية
80	5. الانتقادات الموجهة للنماذج التقليدية
81	المطلب الرابع: نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard
81	1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
82	2. التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن
84	3. منهجية نموذج بطاقة الأداء المتوازن
86	المبحث الثالث: أبعاد الأداء الاستراتيجي ومؤشرات قياسه وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن
86	المطلب الأول: أبعاد الأداء الاستراتيجي
86	1. المنظور المالي Financial Perspective
87	2. منظور الزبائن (العملاء) Customer Perspective
87	3. منظور العمليات الداخلية Internal business Process Perspective
88	4. منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective
89	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن

90	1. مؤشرات قياس المنظور المالي
92	2. مؤشرات قياس منظور العملاء
93	3. مؤشرات قياس منظور العمليات الداخلية
94	4. مؤشرات قياس منظور النمو والتعلم
96	المبحث الرابع: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالأداء الاستراتيجي
96	المطلب الأول: استخدام اليقظة الاستراتيجية في بناء بطاقة الأداء المتوازن
97	المطلب الثاني: اليقظة الاستراتيجية ومنظور العملاء
99	المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية ومنظور العمليات الداخلية
100	المطلب الرابع: اليقظة الاستراتيجية ومنظور النمو والتعلم
101	1. أثر اليقظة الاستراتيجية على تعلم العاملين
101	2. أثر اليقظة الاستراتيجية على الرضا الوظيفي لدى العاملين
103	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: صناعة الأدوية في الجزائر والأردن: ممارسات اليقظة وقياس الأداء الاستراتيجيين
105	تمهيد
106	المبحث الأول: صناعة الأدوية في الأردن
106	المطلب الأول: نشأة وتطور صناعة الأدوية في الأردن
107	المطلب الثاني: مؤشرات صناعة الأدوية في الأردن
107	1. مؤشرات انتاج واستهلاك الأدوية في الأردن
108	2. تطورات التجارة الخارجية لصناعة الأدوية في الأردن
109	3. أهم أسواق مبيعات صناعة الأدوية الأردنية
113	المبحث الثاني: اليقظة والأداء الإستراتيجيين في صناعة الأدوية في الأردن
113	المطلب الأول: ممارسات اليقظة الاستراتيجية في قطاع صناعة الأدوية الأردني
113	1. الرؤية بعيدة المدى لقطاع صناعة الأدوية في الأردن
114	2. التحليل الاستراتيجي للبيئة الكلية للاقتصاد الأردني (مصفوفة SWOT)
115	3. التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة الدوائية في الأردن (مصفوفة SWOT)
116	4. الأطر المحددة لليقظة الاستراتيجية في قطاع صناعة الأدوية الأردني
117	5. تكنولوجيا المعلومة واليقظة الاستراتيجية في الصناعات الدوائية في الأردن
119	المطلب الثاني: نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي في شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار
119	1. مؤشرات ومكونات بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة

120	2. بيانات بطاقة الأداء المتوازن لدار الدواء للتنمية والاستثمار
123	المبحث الثالث: صناعة الأدوية في الجزائر
123	المطلب الأول: نشأة وتطور صناعة الأدوية في الجزائر
123	1. المرحلة الأولى
124	2. المرحلة الثانية
125	3. المرحلة الثالثة
125	المطلب الثاني: مؤشرات صناعة الأدوية في الجزائر
125	1. نمو قطاع صناعة الأدوية
126	2. القدرات الإنتاجية المتاحة والمستغلة
127	3. تطورات نسبة تلبية الاحتياجات الوطنية من الأدوية
127	4. التجارة الخارجية لقطاع صناعة الأدوية في الجزائر
129	المبحث الرابع: اليقظة والأداء الاستراتيجيين في صناعة الأدوية في الجزائر
129	المطلب الأول: ممارسات اليقظة الاستراتيجية في قطاع صناعة الأدوية الجزائري
129	1. الرؤية الاستراتيجية لقطاع صناعة الأدوية الجزائري
131	2. التحليل الاستراتيجي للبيئة الكلية للاقتصاد الجزائري (مصفوفة SWOT)
132	3. التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة الدوائية في الجزائر (مصفوفة SWOT)
134	4. الأطر المحددة لليقظة الاستراتيجية في الجزائر
134	5. تكنولوجيا المعلومة واليقظة الاستراتيجية في الصناعات الدوائية في الجزائر
136	المطلب الثاني: نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي في مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر
136	1. مؤشرات ومكونات بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة
137	2. بيانات بطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال لصناعة الأدوية
140	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دراسة مقارنة لليقظة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي بين مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر والأردن
142	تمهيد
143	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
143	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة، المنهج والنموذج المتبع
143	1. مجتمع وعينة الدراسة
144	2. منهج الدراسة

145	3. نموذج الدراسة
146	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
146	1. محتويات الاستبيان
147	2. مقياس الاستبيان
147	3. صدق الأستبيان
149	4. ثبات الاستبيان
150	المطلب الثالث: المعالجات الإحصائية المستخدمة
150	1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
151	2. اختبار ألفا كرونباخ
151	3. معامل الارتباط بيرسون
151	4. اختبار المعنوية الكلية F-Test
151	5. اختبار المعنوية الجزئية T-Test
152	6. اختبار كولومجروف-سمرنوف (1-Sample K-S)
152	7. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test
152	8. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين
153	المبحث الثاني: تحليل بيانات اليقظة الاستراتيجية
153	المطلب الأول: تحليل بيانات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية
156	المطلب الثاني: تحليل بيانات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الأردنية
159	المطلب الثالث: مقارنة نتائج اليقظة الاستراتيجية
161	المبحث الثالث: تحليل بيانات الأداء الاستراتيجي
161	المطلب الأول: تحليل بيانات الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية
162	المطلب الثاني: تحليل بيانات الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الأردنية
164	المطلب الثالث: مقارنة نتائج الأداء الاستراتيجي
166	المبحث الرابع: تحليل نتائج نموذج الانحدار
166	المطلب الأول: تحليل نتائج نموذج الانحدار في المؤسسات الجزائرية
166	1. الارتباط
167	2. اختبار المعنوية الكلية
168	3. اختبار اعتدالية التوزيع
169	4. اختبار المعنوية الجزئية

170	المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الانحدار في المؤسسات الأردنية
170	1. الارتباط
171	2. اختبار المعنوية الكلية
172	3. اختبار اعتدالية التوزيع
173	4. اختبار المعنوية الجزئية
174	المطلب الرابع: مقارنة نتائج دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي
174	1. المقارنة بالاعتماد على القدرة التفسيرية
175	2. المقارنة بالاعتماد على معامل الانحدار
177	المبحث الخامس: مناقشة الفرضيات، نتائج وتوصيات الدراسة
177	المطلب الأول: مناقشة الفرضيات
177	1. مناقشة الفرضيات المتعلقة بعينة المؤسسات الجزائرية
178	2. مناقشة الفرضيات المتعلقة بعينة المؤسسات الأردنية
179	3. مناقشة الفرضيات المتعلقة بالمقارنة
180	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
180	1. نتائج الدراسة النظرية
181	2. نتائج الدراسة المقارنة
184	المطلب الثالث: توصيات الدراسة
187	الخاتمة
193	قائمة المراجع
204	قائمة الملاحق
227	الفهارس

تَرَ بَحْمَدِ اللَّهِ