

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

الموضوع:

دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة حالة: مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

- د/ غضبان حسام الدين

من إعداد الطالبة:

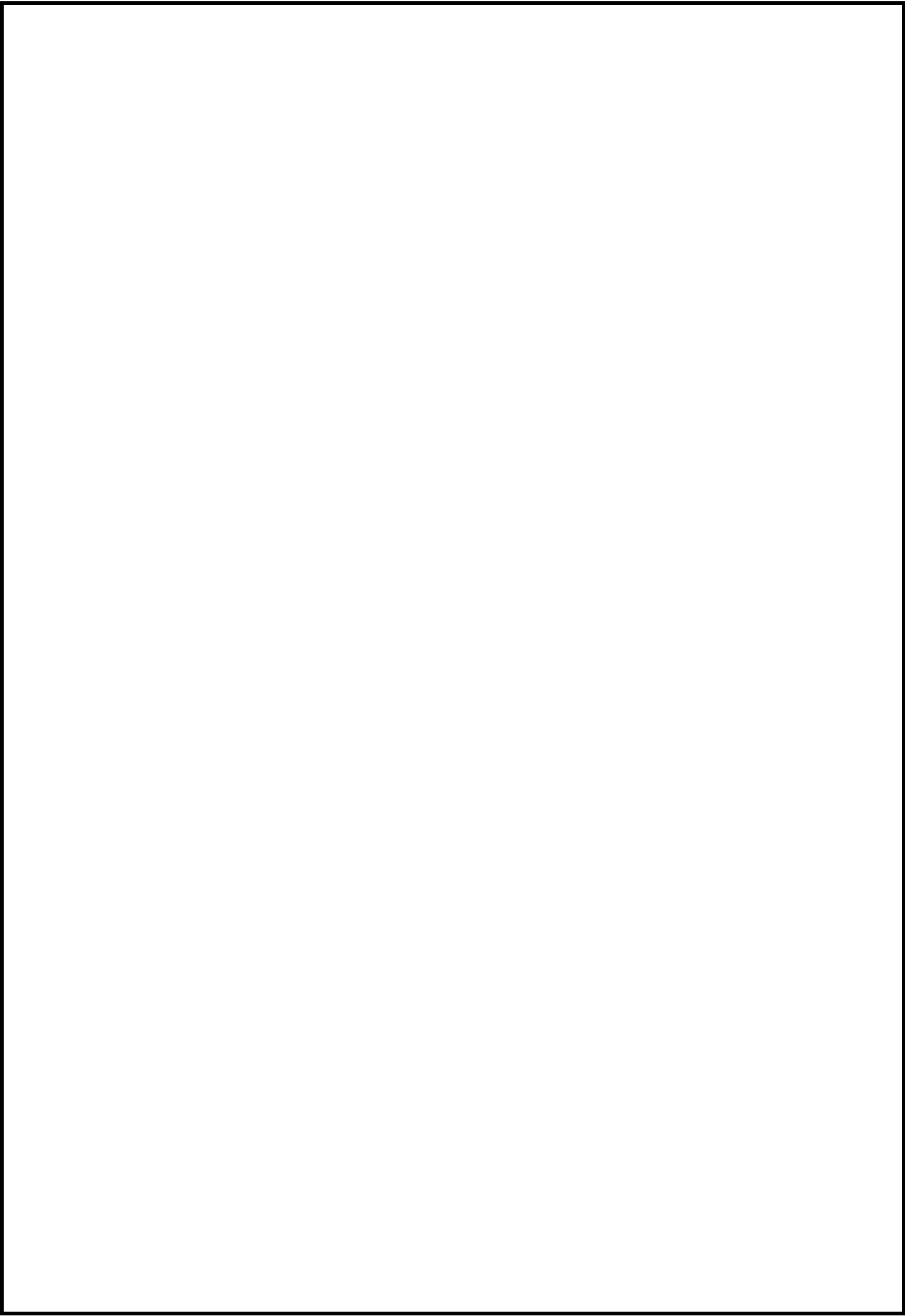
- ترغيني إلهام

- لكبير إكرام

لجنة المناقشة:

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
بن عيسى ليلى	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	بسكرة
غضبان حسام الدين	أستاذ التعليم العالي	مقررا	بسكرة
عبدوي نوال	أستاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

الموضوع:

دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة حالة: مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

- د/ غضبان حسام الدين

من إعداد الطالبة:

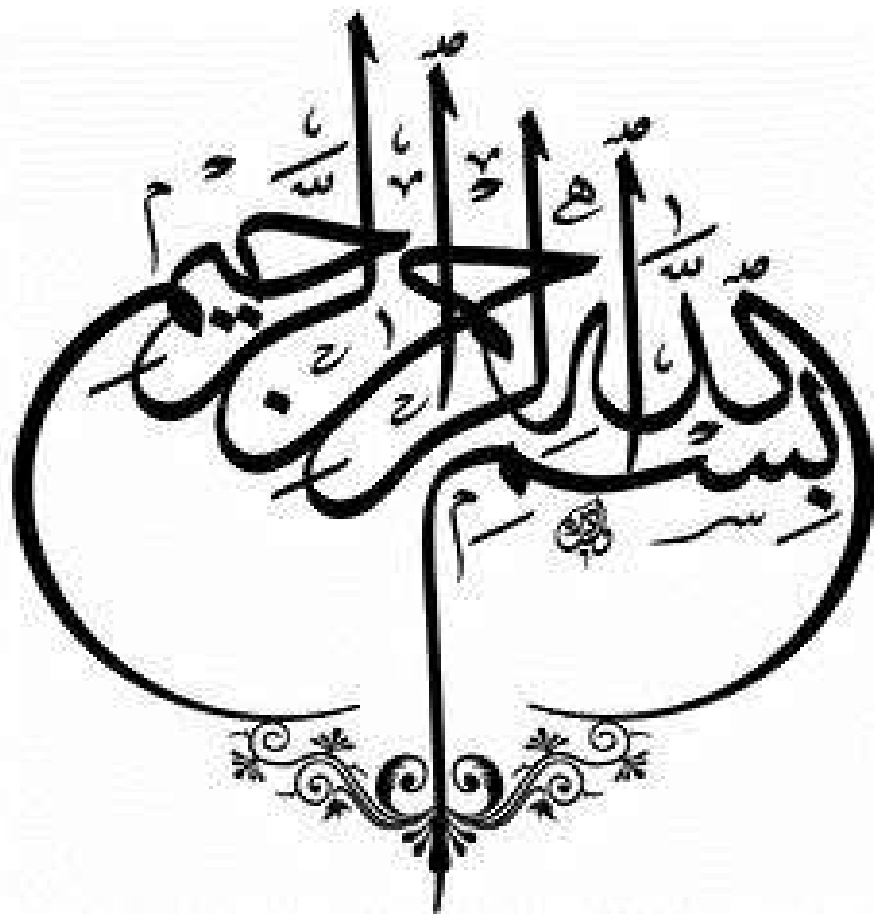
- ترغيني إلهام

- لكبير إكرام

لجنة المناقشة:

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
بن عيسى ليلى	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	بسكرة
غضبان حسام الدين	أستاذ التعليم العالي	مقررا	بسكرة
عبدوي نوال	أستاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2023-2024



الإهداء

قال الله تعالى: "وَأَخِرْ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ" سورة يونس، الآية: 10.

الحمد لله الذي ما نجحنا وما علمونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما اجتزنا دربا ولا تخطينا

بهذا إلا بفضلہ والیہ ینسب الفضل والکمال والإکمال

ها أنا اليوم أتوج لحظات الأخيرة في تلك الطريق الذي كان يحمل في باطنه العثرات والأشواق

ورغمًا عنها ظلت قدمي تخطو بكل صبر وطموح، وكمن من أيام مررت شعرت بثقلها ومرارتها ولكن

لم تعيقني بل كانت ذكرى تمر لتنير أحلاما بقلبي

بكل حبه أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي لنفسي التي تحملت كل العثرات وأكملت رغم الصعوبات

حققت ما كان بالأمر حلما...

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى قدوتي الأولى، إلى من كافح في دنياه، إلى من أعطانني ولا

يزال يعطينني بلا حدود "أبي الغالي" حفظه الله وأطال في عمره.

إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحاتي ذات الدعوات السخية ملجأ يدي اليمنى

"أمي العظيمة".

إلى خلعي الثابت الذي لا يميل... إلى من رزقتهم بهم سندا وملاذي الأول والأخير "إخوتي".

إلى من تستقبلني بإبتسامة وتودعني بدعوة إلى "خاليتي جدتي" أطال الله في عمرها.

إلى من تمنيت وجودها معي الإنسانية العظيمة "فقيدتني جدتي" لطالما تمنيت أن تقر عيناها

برؤيتي في يوم كهذا... فرحتي تنقصها وجودك ونجاحي ينقصه فخرك بي رحمة الله.

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضل سببانه وتعالى الحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني

مباركا وأن يعينني أينما كنت فمن قال أنا لها نالها فأنا لها إن أبدت رغبًا عنها أتيت بها.

الحمد لله حبا وشكرا وإمتنانا على البدء والختام.

إحرام

إهداء

قال الله تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم الآية (06)

الحمد لله أولا وأخرا والثناء والشكر والحمد لله الذي وقفنا لإتمام هذا البحث وهيا لنا من الأساتذة والأهل والأحبة وأزرننا في مشوار بحثنا.

أهدي عملي هذا

إلى أمي وأبي رحمه الله ، وإلى كل إخوتي.

وإلى كل من ساعدني في إتمام هذا البحث.

إمام

شكر وعرفان

قال رسول صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

الحمد والشكر لله تعالى، "سبحانك لا علم لنا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم".

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

بداية نسجد لله رب العالمين شكراً وحمداً على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق

واتانا من العلم والمعرفة لانجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

نتقدم بأرقى كلمات الشكر والثناء والتقدير للأستاذ الدكتور "خضبان حسام الدين" الذي لم

يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة التي ساهمت في إثراء هذه الدراسة.

والى كل أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المحترمون لهم كل الشكر

والتقدير.

كما ونتوجه بجزيل الشكر الى كل من ساندني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي

تذليل ما تم مواجهته من الصعوبات.

كما نتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ومقامه لتفضلهم بقبول مناقشة مذكرتنا

وتحملهم عناء قراءتها وتصحيح أخطاءها، جزاكم الله ألف خير.

ونشكر مؤسسة قذيلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة- على مساهمتهم في تقديم مجموعة

من المعلومات التي تدعم بحثنا.

هدفت هذه الدراسة الى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة- والتي تم قياسه من خلال مختلف أبعاد اليقظة المتمثلة في: (اليقظة التنافسية، التجارية، التكنولوجية، البيئية)، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) إطار في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، وتم استرجاع (34) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أسلوب الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** ومن خلال عدة أساليب إحصائية منها مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، معامل الفاكرونباخ، الانحدار الخطي البسيط....، توصلت النتائج الى ان مستوى اليقظة الإستراتيجية جاء مرتفعا وكذلك بالنسبة للتميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يفسر اعتمادها بدرجة كبيرة على مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية كما تبين أن لهذه الأخيرة دور في تحقيق التميز المؤسسي، وقدمت الدراسة مجموعة من توصيات.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، التميز المؤسسي.

Abstract

This study aimed to highlight the role of strategic vigilance in achieving institutional excellence at the Qadila Mineral Water Company in Jemoura -Biskra, where Strategic vigilance was measured through its various dimensions, which include (competitive, commercial, technological, and environmental vigilance). A questionnaire was designed as the main tool for data and information collection, and was distributed to a simple random sample consisting of (40) executives at the Qadila Mineral Water Company Out of these, (34) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. Data analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences **SPSS** and several statistical methods, including descriptive statistics measures (mean, standard deviation), Cronbach's alpha, and simple linear regression, The results indicated that the level of strategic vigilance was high, as was institutional excellence at the company under study. This is explained by the company's significant reliance on various types of strategic vigilance. The study also found that strategic vigilance plays a role in achieving organizational excellence. Based on these findings, the study presented a set of recommendations.

Keywords: Strategic Vigilance, competitive vigilance, commercial vigilance, technological vigilance, environmental vigilance, institutional Excellence.

قائمة الجداول

الجدول رقم (01): التوضع الاستمولوجي.....	خ
الجدول رقم (02): مكونات الماء المعدني "قديلة".....	55
الجدول رقم (03): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	60
الجدول رقم (04) نتائج معاملات الثبات الفا كرونباخ.....	61
الجدول رقم (05): قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)	63
الجدول رقم (06): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)	63
الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب الجنس.....	64
الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب السن.....	65
الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي	66
الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	67
الجدول رقم (11): تقييم العينة لعبارات اليقظة الإستراتيجية	68
جدول رقم (12) ترتيب أبعاد المحور الأول (اليقظة الإستراتيجية).....	71
الجدول رقم (13): تقييم العينة لعبارات التميز المؤسسي	72
الجدول رقم (14): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.....	73
الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي	74
الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور اليقظة التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي	75
الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور اليقظة التجارية في تحقيق التميز المؤسسي	75
الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور اليقظة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي	76
الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور اليقظة البيئية في التميز المؤسسي	77
الجدول رقم (20): يوضح تحليل نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد اليقظة الإستراتيجية والتميز المؤسسي	78

قائمة الاشكال

- الشكل رقم (01): البيقطة الإستراتيجية، الذكاء الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي.....30
- الشكل رقم (02) الترابط بين أشكال البيقطة والقوى الخمسة لبورتر33
- الشكل رقم (03) أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمة الاهتمام بها41
- الشكل رقم (04): توزيع العينة حسب الجنس.....65
- الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب السن.....66
- الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي66
- الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية67

فهرس المحتويات

III.....	شكر وعرفان.....
IV	الملخص
V.....	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الاشكال
VII.....	فهرس المحتويات.....
أ.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للتميز المؤسسي

11.....	تمهيد.....
12.....	المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي
12.....	المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي
14.....	المطلب الثاني: خصائص التميز المؤسسي.....
16.....	المطلب الثالث: دوافع التميز المؤسسي
16.....	المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على مصادر سابقة
17.....	المبحث الثاني: أساسيات التميز المؤسسي.....
17.....	المطلب الأول: مبادئ التميز المؤسسي
18.....	المطلب الثاني: أبعاد التميز المؤسسي
21.....	المطلب الرابع: معوقات التميز المؤسسي

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

26.....	المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية.....
26.....	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
31.....	المطلب الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية.....
32.....	المطلب الثالث: أهداف اليقظة الإستراتيجية
33.....	المطلب الرابع: أنواع اليقظة الإستراتيجية.....
33.....	الفرع الأول: اليقظة التنافسية:
35.....	الفرع الثاني: اليقظة التجارية

35	الفرع الثالث: اليقظة التكنولوجية.....
37	الفرع الرابع: اليقظة البيئية.....
38	المطلب الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية.....
42	المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية.....
45	المبحث الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.....
45	المطلب الأول: دور اليقظة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي.....
47	المطلب الثالث: اليقظة التكنولوجية وتحقيق التفوق بالإبداع والتجديد:.....
48	المطلب الرابع: دور اليقظة البيئية في تحقيق التميز المؤسسي.....
50	خلاصة الفصل:.....
	الفصل التطبيقي: دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-
52	تمهيد:.....
53	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
53	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....
55	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة.....
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.....
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
58	المطلب الأول: مصادر جمع البيانات.....
58	المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأداة الدراسة.....
60	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
61	المطلب الرابع: ثبات وصدق الإستبانة واختبار التوزيع الطبيعي.....
64	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....
68	المطلب.....
73	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.....
79	خلاصة الفصل:.....
81	خاتمة:.....
85	قائمة المصادر والمراجع.....
92	الملاحق.....

مقدمة عامة

مقدمة

أبرزت التحولات العالمية توجهات جديدة، وشهدت عددا من التغيرات مست كافة المؤسسات، حيث أبرزت واقعا جديدا وأدخلت مفاهيم وتقنيات حديثة تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير، العلم والتقنية، الانفتاح والتحرر الإقتصادي الذي فتح المجال أمام المنافسة.

وفي هذا الصدد كان لابد من تغيير جذري في طرق تسيير المؤسسة باعتماد على تقنيات وأساليب جديدة تتماشى مع متطلبات العصر ولا يمكن لأي مؤسسة أن تنمو أو تنجح إلا إذا تفوقت وتغلبت على منافسيها، لأجل ذلك كان لابد من تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يعتبر أحد أهم الأنظمة المعلوماتية التي توفر للمؤسسة المعلومات المناسبة حول بيئتها، على اعتبار أن المعلومة سلاح استراتيجي يدعم بقاء وتطور المؤسسة، وتحليل أحوال المنافسة والمنافسين في القطاع، إضافة إلى مراقبة كل التغيرات والتطورات البيئية لكي تستطيع المؤسسة التعايش معها أو التنبؤ بها، لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها بواسطة اليقظة الإستراتيجية هو أمر ضروري خاصة وأنها من الأساليب الحديثة في علم الإدارة الحديثة تختص بالسير الأمثل للمعلومة التي تساعد على ترشيد العمليات الإدارية لمواجهة مختلف التحديات واستغلال الفرص المتاحة، ومن اجل الاستجابة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.

ومن هنا فإن اعتماد المؤسسة على نظام اليقظة الإستراتيجية يعد أمرا حيويا باعتبار هذه الأخيرة قوة حقيقية لها، حيث تترجم قدرتها على توقع المستقبل فهي لا تسمح باستغلال الفرص وتجنب التهديدات فقط، وإنما تسعى إلى تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية وتأمين الحماية لها وتحقيق مصالحها كما أنها أداة تسمح للمؤسسة بالتوقع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة، وهو ما يحتم عليها في ظل هذا المحيط أن تعمل جاهدة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، والعمل على معرفة الأسواق وآليات عملها، وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين وتخفيض تكاليف إنتاجها وتفعيل التكنولوجيا لزيادة وتعظيم أرباحها، الأمر الذي يتطلب منها قدرات إبداعية عالية لتطوير وخلق حلول وأفكار، منتجات وخدمات جديدة تمكنها من البقاء والاستمرار من خلال التميز في أنشطتها وخدماتها والتفوق على المنافسين وسرعة الاستجابة من خلال تقديم سلع وخدمات عالية الجودة تتلاءم مع مستوى توقعات العملاء وهذا رغبة منها في تحقيق ما يسمى بالتميز المؤسسي.

أولا: إشكالية الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، باتت اليقظة الإستراتيجية ضرورة ملحة لضمان البقاء والتميز باعتبارها الوظيفة التي من خلالها تتمكن المؤسسات من مراقبة أسواقها ومنافسيها ومحيطها، وبالتالي يمكنها من الصمود وتعزيز مركزها التنافسي.

بناء على ما تقدم يمكننا طرح وإبراز إشكالية الرئيسة لهذه الدراسة من خلال التساؤل الجوهري التالي:

" ما دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة-؟ "

للإجابة على الإشكالية، وباعتبار اليقظة الإستراتيجية تتكون من مجموع يقطات جزئية: (اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية) يمكن طرح الأسئلة البحثية الفرعية التالية:

- هل تمارس المؤسسة محل الدراسة اليقظة بكل أنواعها؟
- ما دور اليقظة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة-؟
- ما دور اليقظة التجارية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة-؟
- ما دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة-؟
- ما دور اليقظة البيئية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة-؟

ثانيا: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض العديد من الدراسات المتعلقة بالمتغيرين اليقظة الإستراتيجية والتميز المؤسسي

1. الدراسات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية

1- دراسة فالتة اليمين (2013) بعنوان "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة استكشافية لعينة من

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة الدكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، وهدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى إهتمام متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية ذات طبيعة استكشافية، من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة، التي تمثلت في عينة ميسرة هادفة، استهدف الباحث من خلالها أفضل عناصر المعاينة والقادرة على تقديم المعلومات التي يحتاجها، وهم جميع متخذي القرارات الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا، أغلبهم رؤساء مدراء عامون، مدراء عامون، مدراء وأعضاء مجالس الإدارة العليا، وشملت هاته العينة 40 مؤسسة اقتصادية من مختلف النشاطات الاقتصادية، واستهدف فيها 94 فردا باعتبارهم وحدة معاينة في هذه الدراسة، وقد توصل الباحث إلى أن معلومات اليقظة لا تمثل بعدا ولا وزنا كبيرا عند متخذي القرارات الإستراتيجية بمؤسسات الدراسة لقلّة موثوقيتها غير أنّها تلعب دورا إستراتيجيا أكثر أهمية، سواء في إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد، أو أثناء التعامل مع الفرص والمخاطر، أو بغرض إستشراف المستقبل والاستعداد له بشكل مسبق. كما خلص أيضا أنه بالرغم من الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة، فهي بالنسبة لمتخذي القرارات الإستراتيجية بمؤسسات الدراسة، مجرد إيماءات وعلامات مسبقة ولا تظهر كل التفاصيل وقد لا تخلو من الأخطاء وفي أغلب الحالات تكون مبعثرة في وسط من التشويش، كما أنّها قليلة الثبات وغير مترابطة مما يجعلها بعيدة بعض الشيء عن الموضوعية، وعلى درجة أقل من الموثوقية، وفي مقابل ذلك فقد دلت النتائج أنه كلما زادت درجة موثوقية متخذ القرارات الإستراتيجية بمعلومات اليقظة، أدى ذلك إلى زيادة درجة اهتمامه بأهمية البعد والدور الإستراتيجيين لهذه المعلومات حيث نسجل وجود علاقة إرتباط طردية وقوية بين الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة ودرجة موثوقيتها.

2- دراسة قرون نورهان، غضبان حسام الدين (2020) بعنوان "تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على مدى تبني المجمع محل الدراسة لليقظة الإستراتيجية، وكذلك تسليط الضوء على النقاط المهمة في إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للمجمع والتأكيد على أهميتها، وعليه كانت إشكالية البحث كالتالي: "ما مدى تبني المجمع الصناعي عموري لنظام اليقظة الإستراتيجية؟"، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما قام الباحثان الاستعانة ببعض أدوات جمع البيانات لتعزيز التحليل والمقارنة الواقعية للتفسير، وقد استخدمنا كل من المقابلة وهذا في الدراسة الميدانية مع بعض مسؤولي المصالح بالمجمع عموري بسكرة حيث كان الهدف وراءها معرفة مستوى تبني المجمع لليقظة الإستراتيجية هل هو في وضع جيد، متوسط أم انه سيء، وعلى الملاحظة باعتبارها أداة من أدوات جمع المعلومات عن طريق رصد بعض السلوكيات بالمجمع الصناعي عموري بسكرة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وضع اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي عموري بسكرة هو وضع متوسط حيث يعتبر وضع تبني المؤسسة لأنواع اليقظة الإستراتيجية جيد، في حين وضع كل من تبنيتها للتنظيم، عمليات وأمن اليقظة هو وضع متوسط، أما عن سياق اليقظة فوضع تبنيتها له سيء رغم أهميته ومكانته كونه بمثابة حجر الأساس لتبني نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الخاصة أنه يضم بين مؤشرات ثقافة اليقظة، هيكلتها ومواردها، كما تبني المجمع محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية عفويا بشكل غير مخطط له وذلك لوعيه وإدراكه لأهمية الإستباق في جمع المعلومات والاستماع الدائم للمحيط والإشارات الضعيفة، ويملك المجمع قدرات وموارد تسمح له بإرساء نظام اليقظة الإستراتيجية بمختلف متطلباته إلا انه لم يستغلها بعد.

3- دراسة علوي نصيرة (2011) بعنوان "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة موبيليس"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان ، هدفت هذه الدراسة الى توضيح كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة وكيفية إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان كأداة لجمع البيانات الموجهة لموظفي مؤسسة موبيليس بالجزائر، حيث وزعت 50 استبانة وخضعت لتحليل 44 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اخذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي، الفني، التكنولوجي، والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط الفرص والتهديدات، كما أنها مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات، تعقبها ثم معالجتها وتحليلها بحيث لا يتم الإبقاء إلا معلومات المفيدة من اجل تغذية القرارات الإستراتيجية.

2. الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي

1- دراسة بوروبة فهمية (2020) بعنوان "دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث حاولت هذه الدراسة توضيح دور تسيير المهارات الإستراتيجية والذي تم قياسه من خلال (تحديد المهارات الإستراتيجية، تطويرها، تقييمها، وحمايتها) في تحقيق تميز للمؤسسة الذي تم قياسه من خلال (الإبداع والابتكار، المرونة التنظيمية، والقيادة)، واعتمدت الباحثة على تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وزعت على عينة عشوائية مكونة من 350

عاملا من صنف (إطار سامي، إطار، وعون تنفيذ) في أربعة مؤسسات، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 291 استبانة، وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ومن خلاله عدة أساليب إحصائية، وبعد الاستعانة بالمقابلات التي أجريت مع بعض إطارات المؤسسات محل الدراسة في تفسير النتائج. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد وعي كامل بأهمية المهارات الإستراتيجية في تحقيق التفوق لها وذلك من خلال احتوائها على خبرات متميزة وانتهاجها لبرامج خاصة، وقوة الثقافة التنظيمية، وهيكل تنظيمي مناسب، واعتمادها بدرجة كبيرة على تكوين أفرادها، وتبني سياسات تحفيزية مناسبة لمتطلباتهم، كما أن إهتمام المؤسسات محل الدراسة بتسيير مهاراتهامكنها من قيادة مسيراتها نحو التفوق والسبق وذلك من خلال تحقيقها للجودة الشاملة، زيادة الإبداع والابتكار، تحقيق مرونة خاصة مع التقلبات المحيطة المتسارعة وكذلك تجسيد قيادة قوية، وإحلال مكانة هامة في الوسط التنافسي مع تبني إستراتيجيات وفق منطق المهارات لضمان الإستمرار والتميز لوقت طويل.

2- دراسة أسماء سالم النصور (2010) بعنوان "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعليم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والمعرفة والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة للبحث وزعت على (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج كان أهمها: تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال و التواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملياتي والتميز المالي في وزارة التعليم والبحث العلمي الأردنية.

3- دراسة عماد ريم (2018) بعنوان "أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الاغواط"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، جامعة الاغواط، الجزائر، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم خدمة) في بعض البنوك بولاية الاغواط، ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (34) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، تكونت عينة الدراسة من (45) من موظفي البنوك، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق أهداف الدراسة وبعد عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة الى ان مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطا، وان تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسطا، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

3. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا

1- دراسة يوسف علي عيسى أبو جربوع (2022) بعنوان "اثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة غزة"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 76، جامعة الأقصى - غزة - فلسطين، هدفت هذه الدراسة الى توضيح اثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي في جامعة غزة، والكشف عن العلاقة والأثر بين اليقظة الإستراتيجية والتميز لدى العاملين في جامعة غزة، حيث تكونت عينة الدراسة من (125) أكاديمي و(52) إداري وقام الباحث بالتوزيع الاستبيانات على العينة بالطريقة الالكترونية، وتم استرداد (116) أكاديمي، (48) إداري، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحث الى: أن تمتع جامعة غزة باليقظة الإستراتيجية يؤثر على التميز المؤسسي وذلك انطلاقاً من أن اليقظة الإستراتيجية تهدف لجمع المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، من اجل وضع الخطط المناسبة والمهادفة لتطوير الجامعة وارتقاء بها في القطاعات دون استثناء وهذا ما يؤثر بشكل كبير وإيجابي على التميز المؤسسي داخل الجامعة وزيادة القدرة التنافسية مع باقي الجامعات.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات

بعد إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي والبالغ عددها سبعة دراسات (07)، والتي توصلنا من خلالها إلى إستنتاج الأمور التالية:

- ✓ التطرق لنفس الموضوع وهو اليقظة الإستراتيجية.
- ✓ على الرغم من إختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا أنها تشير إلى ضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية بفاعلية في المؤسسات.
- ✓ التعرف على أحدث الدراسات التي تطرقت إلى موضوع اليقظة الإستراتيجية والتميز المؤسسي.
- ✓ تحديد أبعاد متغيري الدراسة الحالية، والتي إتفقت أغلب الدراسات السابقة عليها، حيث تضمن متغير اليقظة الإستراتيجية الأبعاد التالية (اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية)، وتضمن متغير التميز المؤسسي الأبعاد (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز تقديم الخدمة، تميز الهيكل التنظيمي تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أهما:

- ✓ من الدراسات القليلة التي تبحث في اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني والمكاني (دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة-).
- ✓ تختلف عن الدراسات السابقة في الأهداف ونتائج البحث.
- ✓ تختلف عن الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري البحث.

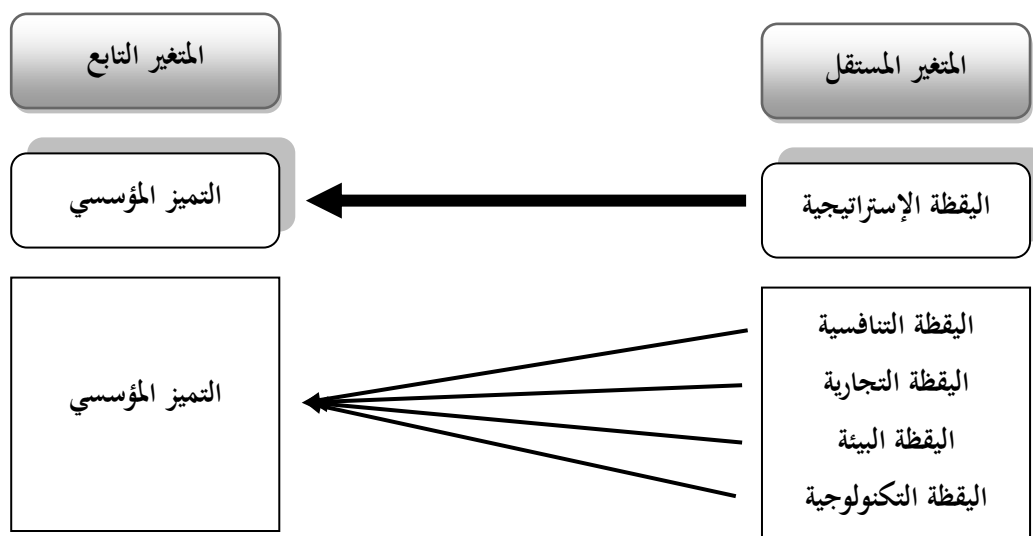
✓ استفادت من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من اليقظة الإستراتيجية والتميز المؤسسي وفي استغلالها كدراسات سابقة استكمالاً لمنهج البحث.

رابعاً: نموذج وفرضيات الدراسة

1. نموذج الدراسة

من خلال ما تقدم وكذا متغيرات البحث حاولنا وضع نموذج لمتغيرات الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

2. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة موضوع الدراسة، يمكن اعتماد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور لليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة- يندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور لليقظة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور لليقظة التجارية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور لليقظة التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور لليقظة البيئية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-

خامسا: التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة

1. التموضع الاستمولوجي

الجدول رقم (01): التموضع الاستمولوجي

المقاربة	الهدف من المعرفة	النموذج
المقاربة الافتراضية- الاستنتاجية	الهدف من هذه الدراسة إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية	النموذج الوضعي (الواقعي أو الوصفي)

جاء هذا البحث ضمن النموذج الوضعي (الواقعي أو الوصفي) أو ما يطلق عليه استمولوجيا الملاحظة وذلك من خلال شرح ومعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث حاولنا بكل موضوعية وبعيدا على التحيز أن نقوم بدراسة كمية حيادية التحليل باستخدام استبانة محكمة كأداة للدراسة وجمع المعلومات للإحاطة ومعرفة العلاقة والدور بين المتغيرين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة- وذلك من اجل اختبار الفرضيات الموضوع والقابلة للتأكيد أو الرفض، والوصول في الأخير الى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها.

2. منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي** الذي من خلاله يتم دراسة ووصف الظاهرة وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والدور بين متغيرات الدراسة، أما الأسلوب المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة بهدف الوصول الى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها وتحديد علاقات الارتباط بينها، أما لجمع البيانات فقد اعتمدنا على **الإستبانة** والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة.

سادسا: تصميم الدراسة

✓ **هدف الدراسة:** تهدف الدراسة بشكل أساسي الى بيان دور اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية) في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة- وذلك من خلال:

- توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وأبعادها .
- التطرق الى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتميز المؤسسي.
- إبراز أدوار مختلف أبعاد اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

- محاولة الكشف عن واقع اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات المستندة على نتائج ذات مصداقية للدراسة الميدانية، من شأنها ان تدعم عملية اليقظة الإستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ **نوع الدراسة:** علاقة سببية لمعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة-بسكرة-.
- ✓ **مدى تدخل الباحث:** تم جمع كافة الوقائع والأحداث التي تخص الظاهرة مع الحرص عدم المساس والتغيير فيها ومحاكاتها.
- ✓ **التخطيط للدراسة:** غير مخططة (دراسة ميدانية).
- ✓ **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** يتضمن مجتمع الدراسة إطارات مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية.
- ✓ **المدى الزمني:** دراسة مقطعية (مرة واحدة في وقت واحد)، بحيث تم توزيع وجمع البيانات خلال السداسي الثاني في مارس 2024.

سابعاً: أهمية الدراسة:

- يستمد البحث أهميته من كونه يتناول موضوع اليقظة الإستراتيجية والتميز المؤسسي واللذان يعدان من المواضيع المهمة لدى المؤسسات في ظل تزايد حدة البيئة التنافسية مما يحتم إثراء الموضوع بالأبحاث.
- يستمد البحث أهميته كذلك مما يفسر عنه من نتائج وتوصيات يستفيد منها المسؤولون في المؤسسة محل الدراسة.
- طبيعة الظروف التي تنشط فيها المؤسسات والتي يتوجب عليها إيجاد آليات تحقق لها السبق في معرفة الفرص والتهديدات.
- توجيه قادة المؤسسات نحو الاهتمام بمعلومات اليقظة الإستراتيجية والاستدلال بها أثناء تعاملهم مع المتغيرات البيئية التي تتسم بالغموض.

ثامناً: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول، حيث تضمن الفصل الأول الإطار النظري للتميز المؤسسي، بحيث قسم الى مبحثين وكان المبحث الأول تحت عنوان ماهية التميز المؤسسي، أما المبحث الثاني أساسيات حول التميز المؤسسي، في حين الفصل الثاني يتضمن الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي، حيث انقسم الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان بعنوان ماهية اليقظة الإستراتيجية، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان أساسيات حول اليقظة الإستراتيجية، والمبحث الثالث دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، بينما الفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي للدراسة، والذي انقسم الى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول الى تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فكان يخص الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، والمبحث الأخير تحليل

تناولنا مما سبق منهجية الدراسة والتي تضمنت إشكالية الدراسة، كما تطرقنا الى الدراسات السابقة الخاصة لكل متغير على حد ثم الدراسات التي تجمع المتغيرين معا والتعليق على هذه الدراسات، ويليه فرضيات ونموذج الدراسة، ثم التموضع الاستمولوجي، وتصميم الدراسة، وتليه أهمية الدراسة، وأخيرا هيكل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري

للتميز المؤسسي

تمهيد

يعتبر التميز المؤسسي من الأهداف التي تصبو المؤسسات لبلوغها والتي كثر تداولها لاسيما في عصر تسارعت فيه التغيرات وتعددت الإستراتيجيات وزادت فيها المتطلبات بتنامي مستوى الوعي بالجودة والمنافسة عليها مما عدد آليات تحقيقها وهو ما يدفع بصناع القرار المؤسسي إلى اعتماد آليات حديثة تتماشى والاحتياجات التسييرية المعاصرة، حيث تمكنوا من خلال هذه الآليات الحديثة استشعار الفرص واغتنامها واكتشاف التهديدات وتجنبها لتوسيع دائرة فهمهم للإلتقاط كل ما يجب في بيئة الأعمال واتخاذ قرارات سليمة مبنية على أسس صحيحة.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري للتميز المؤسسي وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي

المبحث الثاني: أساسيات التميز المؤسسي

المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي

لقد ظهر في هذه الفترة اهتمام المؤسسات بالتميز المؤسسي سعياً لتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة، ولقد بات لزاماً على مؤسسة تسعى للبقاء والاستقرار امتلاكها لنظام إداري قوي لمواكبة النجاح والتقدم، إذ لا مكان في السوق سوى للمؤسسات المتميزة.

المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي

قبل التعرف على التميز المؤسسي لا بد من التطرق الى مفهوم التميز:

أولاً: التميز

التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن ان يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (الجمال و عمران، 2021، صفحة 267)، فهو بمثابة نمط فكري ونهج إداري قائم على منهج يرتبط بكيفية تحقيق نتائج مؤسسية ايجابية ملموسة تعمل على تحقيق التوازن في إشباع كافة الاحتياجات لكافة الأطراف المتعاملة سواء لأصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافي متكامل راسخ على مبادئ التعلم والتطوير المثمر والتفكير المنظمي الموجه للمؤسسة ككيان متكامل تتفاعل عناصره وتتشابك آلياته ضمن إطار قائم على التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (حسن عبد القادر محمد، 2022، صفحة 8)، والتميز ليس نظرية في علم التسيير، بل هو مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزؤ، بمعنى انه لا يتصور ان تكون مؤسسة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في مجالات أخرى (وزاع و بختي، 2022، صفحة 26)، كما انه مفهوم شامل يشير الى الغاية الأساسية للإدارة في المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب ان تتصف بها من ناحية أخرى، ومن هذا المنطلق فان التميز يشير الى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة: (غريال، 2022، صفحة 540)

- **البعد الأول:** يشير الى ان غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز، بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق العلم.
- **البعد الثاني:** ان كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً.

فالتميز يقصد به هو القدرة على الإبداع والابتكار، وخلق أفكار جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية، والعمل على تحقيق نتائج ايجابية تتفوق فيها على المستويات السابقة، وعن المؤسسات المماثلة من اجل إرضاء المستفيدين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية المتطلبات التي يطمح جميع الأطراف بتحقيقها. ويمكن القول أن تحقيق التميز من خلال الوعي والفهم الكامل من قبل إدارة المؤسسة، ومن جميع العاملين في المستويات الإدارية مع التزامهم بمفاهيم وتطبيقات الإدارة، من اجل الارتقاء بالخدمات التي تقدمها المؤسسة للوصول للمستوى المتميز. (عودة، 2022، صفحة 43)

ثانيا: التميز المؤسسي

يعرف التميز المؤسسي بأنه تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في ادائها من خلال توزيع القدرات والموارد المتاحة توزيعا فعالا ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس تك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وأعمالها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها التنظيمية. (المريخي، 2021، صفحة 634)

ويعرف بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أداء أعمالها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بفاعلية تميزها عن باقي المؤسسات. (القحطاني، 2023، صفحة 14)

ويعرف التميز المؤسسي أيضا بأنه جهود تنظيمية مخططة تهدف الى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمؤسسة في عصر المؤسسات الذكية، والجودة الشاملة، والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع. (بن احمد و بن دنيدينة، 2022، صفحة 55)

التميز المؤسسي هو منظومة متكاملة لتقييم نتائج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (الضعف والقوة) والخارجية (الفرص والتهديدات)، (عبد اللاوي و بن داود، 2022، صفحة 921)

ويعرف كذلك بأنه سعي المؤسسات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. (ابو جربوع، 2022، صفحة 83)

وهو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي وتحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة. (سليمان، 2022، صفحة 6)

ولعل ما جعل التميز المؤسسي من بين احد أهم الأولويات لدى اي مؤسسة ترغب في ضمان بقاءها وفقا لمعايير المنافسة الشديدة والمفتوحة في ظل العولمة وهو ما يهدف إليه التميز المؤسسي لتحسين في قدرات البقاء والنمو وتغيير في ذهنيات القادة والأفراد معا، لان المؤسسات الأكثر نجاحا هي التي تمتلك قدرات تنافسية تتمثل أساسا في مختلف العوامل الداخلية والقدرات الخارجية والمهارات التي تمكنها من التنافس بشكل أفضل والاستغلال للموارد التي تعرف حركة وندرة نسبية. (عبد اللاوي و بن داود، 2022، صفحة 921)

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان التميز المؤسسي هو مفهوم إداري يشير الى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج ممتازة ومستدامة من خلال تطبيق ممارسات إدارية واستراتيجيات فعالة تضمن الكفاءة والجودة العالية، والقدرة على التكيف والإبداع في بيئة متغيرة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتميز المؤسسي

المطلب الثاني: خصائص التميز المؤسسي.

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموع من الخصائص المهمة وهي: (سليم، 2022، صفحة 223)

- **قبول الأعمال الصعبة:** إذ ان قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- **توفر القيادة الكفوة:** إذ ان القيادة تعمل كقدوة لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- **تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات إذ ان ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للآزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- **الخبرات البعيدة عن العمل:** ان المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
- **برامج التدريب:** ان النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته اقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.
- **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على التميز في المؤسسة.

كما تتضمن خصائص التميز المؤسسي حدوث تحسن ملموس في مستوى الأداء على كافة أطراف مجتمع المؤسسة وذلك من خلال ما يلي: (المليجي، 2012، صفحة 18)

- ✓ وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ وضوح وتحديد رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة.
- ✓ توافر خطة إستراتيجية للمؤسسات وخطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية.
- ✓ وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة.
- ✓ توافر توصيف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف.
- ✓ وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية).
- ✓ وضوح وتحديد الأدوار في النظام الإداري في المؤسسات.
- ✓ توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق معايير التميز المؤسسات.
- ✓ وضوح وتحديد الأدوار في النظام الإداري للمؤسسات.
- ✓ ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين.
- ✓ وجود مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات.
- ✓ توافر جو من التفاهم

الفصل الأول: الإطار النظري للتميز المؤسسي

من خلال تبني وتنفيذ خصائص التميز المؤسسي، يمكن للمؤسسات ان تحقق تحسنا ملموسا في مستوى الأداء على مختلف الأطراف مجتمعها وتحقيق التميز والنجاح المستدام في بيئة الأعمال المعاصرة.

المطلب الثالث: أهمية التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي أهمية كبيرة في المؤسسات منها:

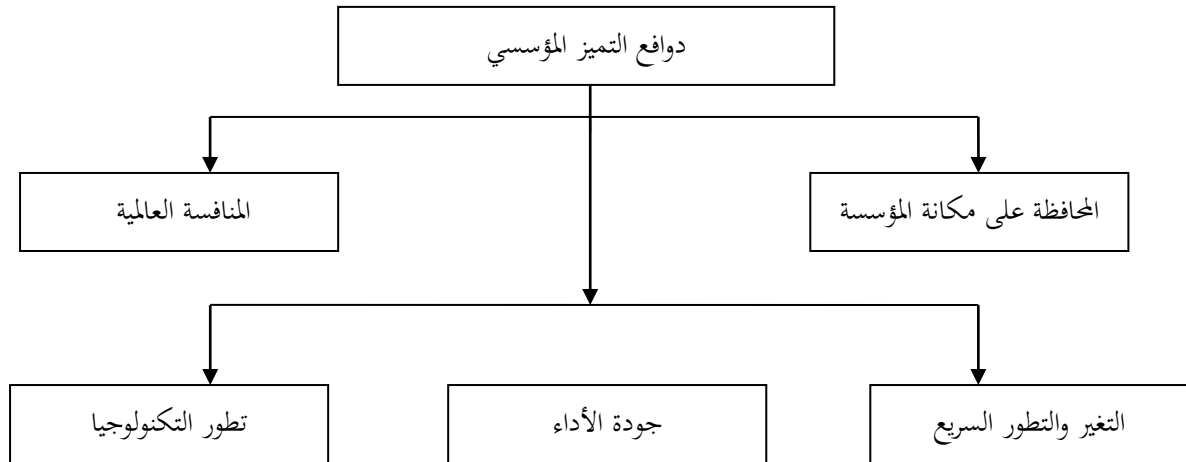
- حاجة المؤسسات الى طرق ووسائل للتعرف على التحديات والعقبات التي تواجهها فور وقوعها.
- حاجة المؤسسة الى أدوات ووسائل لجمع البيانات ومعالجتها من اجل اتخاذ القرارات المهمة.
- حاجة المؤسسة الى تطوير أفرادها بصورة مستمرة من مديرين وموظفين حتى يساعدوا في جعلها الأكثر تميزا في الأداء مقارنة بمنافسيها.
- حاجة المؤسسات الى توفر المهارات المتنوعة لصنع القرارات سواء لدى الفرد أو الفريق وأهمية دور كل فرد لما له من أهمية في تحقيق الإبداع، والتميز في المنظمات. (المغربية، 2023، صفحة 461)
- تسهيل عملية انسياب المعلومات وتدقيقها بين المستويات الإدارية المختلفة مما يساهم في تحقيق الاتصال الفعال في كافة اتجاهات بين العاملين والمؤسسة من جهة، وبين المؤسسة والمجتمع والبيئة الخارجية من جهة أخرى.
- الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وإدارة عملياتها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين؛ بهدف تحقيق نتائج ايجابية، واستقطاب مستفيدين جدد، وتحقيق ولائهم؛ وذلك من خلال تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق ولائهم؛ مما يحفزهم على تقديم أقصى ما لديهم من جهود، وزيادة رغبتهم بالبقاء والاستمرار بالمؤسسة؛ وبالتالي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- حشد جهود وطاقات المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفاعلية، والوصول الى الأهداف المميزة، وتطوير آليات العمل؛ مما يؤدي الى تحقيق النمو على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، وبالتالي بقاء المؤسسة واستمرارها.
- توفير قيادة وعاملين أكفاء، وثقافة تنظيمية متميزة؛ مما ينعكس ايجابيا على المناخ التنظيمي، وتحسين مستويات الأداء، وتحقيق الإبداع والتميز.
- رفع قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والأزمات، وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال سرعة التعلم، واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات.
- انجاز أنشطة المؤسسة بدقة، واختيار أفضل الطرق لانجاز المهام، والتحسين والتطوير المستمرين للعمليات والمنتجات. (راشد الدغمي، 2019، الصفحات 47-48)

المطلب الثالث: دوافع التميز المؤسسي

ان للتميز المؤسسي العديد من المبررات والدوافع التي جعلت المؤسسات تهتم إليها بشكل كبير وإداري من اجل تحقيق القوى الداعمة للتميز، ومن بين هذه المبررات والدوافع ما يلي: (ابو عودة، 2018، الصفحات 20-21)

- **التغير والتطور السريع:** حيث تتسم جميع مؤسسات الأعمال بالتغير، فالبينة الحديثة للعمل في كامل المؤسسات تتميز بدرجة عالية من التغيرات السريعة في بيئة المؤسسة، فلذلك كان حتما على المؤسسات العمل على التخطيط للمستقبل من اجل ضمان الاستمرارية في العمل والمنافسة من خلال التميز المؤسسي.
- **المنافسة العالمية:** من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي، وذلك بسبب التطور والمنافسة بلا حدود وخصوصا بعد العولمة الاقتصادية، فأصبح بالإمكان البحث عن الأسواق وجلب المنتجات والخدمات بأسهل الطرق، لذلك كان حتما على المؤسسات العمل على فعالية الإنتاجية وزيادة المنافسة من خلال التميز المؤسسي.
- **المحافظة على مكانة المؤسسة:** هو الحفاظ على مكانة المؤسسة من قياداتها ومواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها، من خلال تطوير أعمالها وأدائها المتميز من اجل العمل على السيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها.
- **جودة الأداء:** فقد اصبحت جودة الأداء هي العامل الرئيسي لكسب العملاء وأصبحت الأسلوب الأكثر نجاحا على مستوى العالم وهي تعتبر لغة التميز بين المؤسسات، فهي التي تكسب للمؤسسات الاستمرارية والتطور في العمل.
- **تطور التكنولوجيا:** ان التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات يؤثر بشكل كبير وفعال في جميع جوانب العمل لدى المؤسسات، فتطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية مما يوفر استمرارية وتقدم لدى المؤسسة.

الشكل رقم (02) الأسباب الدافعة لتحقيق التميز المؤسسي



المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على مصادر سابقة

الفصل الأول: الإطار النظري للتميز المؤسسي

المبحث الثاني: أساسيات التميز المؤسسي

أصبح التميز المؤسسي حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوة الخارجية؛ في ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المؤسسات مطالبة فقط بتحقيق الأداء، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرارية والتنافس، وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث الى مبادئ التميز المؤسسي، أبعاده، ومقوماته وأخيرا معوقاته.

المطلب الأول: مبادئ التميز المؤسسي

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي وهي:

- **مبدأ ديمقراطية القيادة:** يعني الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات الغير رسمية لتحقيق فعالية أكثر.
- **مبدأ القابلية للتغيير:** ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الايجابية والثقافة الكافية مع إشعال فتيل التنافس الايجابي البناء.
- **مبدأ الاستقلالية:** هو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى يتم وضع التميز ويعني اعتماد المنهج الإداري واللامركزي وشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام والإدارات مع الرقابة الدقيقة على انظمة العمل السائد.
- **الاستمرارية:** ويقضي هذا المبدأ الى الاستمرارية في الاتجاه الى التميز، فلا يجوز الوصول الى مستوى معين من التميز فتنتهي العملية، فان هذا الاتجاه سوف يؤدي حتما الى الرجوع الى الوراء والوقوف في الصفوف العاديين.
- **الشمولية:** حيث ان تحقيق التميز في الخدمة لا يعني أداء الجزئية معينة بصورة أفضل، ولكنه يتحقق بشمولية التميز في اكثر من جزئية.
- **التركيز على التوقعات المستقبلية:** وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد، ومحاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الإشباع لحاجات المستفيد.
- **توافر مقومات التميز:** لا بد ان يبنى التميز على عدة مقومات من أهمها: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة قوية مستقرة، وتعيين أفضل العناصر البشرية، والميل للاستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقة مع المستفيدين، والاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، ونظام فعال للمعلومات الإدارية، والقناعة بأهمية الابتكار وأهمية البشر وقدراتهم الكاملة.
- **تشجيع الابتكار والتفكير المبدع:** حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة إليه دون الخوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك ورصد المكافآت المبتكرين. (علاوي و بن دخيس، 2022، صفحة 310)

الفصل الأول: الإطار النظري للتميز المؤسسي

وهناك من يضيف مبادئ أخرى لإدارة التميز للمؤسسات بشكل عام تقوم على مجموعة المبادئ التالية:

- **التركيز على النتائج المستهدفة:** يتحقق هذا المبدأ من خلال التزام الإدارة بالعمل بصورة متوازنة مراعاة جماعات أصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة، وتتضمن: عاملين، عملاء، موردين والمجتمع، بالإضافة الى أصحاب رأس المال.
- **التركيز على العملاء:** ان تعمل المؤسسة بمنظور العملاء الخارجيين والداخلين لان العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفصيلاته من ناحية، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى.
- **القيادة وتناسق الأهداف:** تقوم القيادة بدور هام ومحوري في إنجاح نموذج الإدارة المؤسسية المتميزة من خلال وضع الأهداف الواضحة والسعي لتحقيقها بأفضل الطرق، مع تقديم النموذج الأمثل للتصرف، فيؤثر ذلك على كافة العاملين ويصبح بمثابة مؤثر فاعل على الممارسات على كافة المستويات التنظيمية.
- **الإدارة بالعمليات والحقائق:** يجب ان تعمل المؤسسة في إطار منظومة متكاملة تترابط فيها الإجراءات والعمليات، فتصبح المؤسسة أعلى كفاءة وفعالية عند تحقيق أهدافها وتوظيف الموارد المتاحة لها.
- **تنمية وإشراك الأفراد العاملين بالمؤسسة:** يعتمد نجاح تحقيق الإدارة للتميز على تنمية وإطلاق الطاقات الإبداعية، وتوظيف الأمثل للخبرات والمعارف للموارد البشرية فيما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج حيث ان رأس المال البشري هو أثمن ما تمتلكه المؤسسات، فالطرق الجديدة والأساليب الحديثة والمنتجات المتطورة تكمن في عقول العاملين ومن ثم تتحقق فرص الوصول الى الإدارة المتميزة عندما تنجح الإدارة في خلق بيئة تنظيمية جاذبة وحافزة لأفضل العناصر البشرية
- **التعليم المستمر والابتكار والتجديد:** باعتبارهم أحد الركائز الأساسية لتحقيق الإدارة المتميزة، لان تحقيق النمو يأتي من التعلم المستمر وتوظيف التجارب واستخراج الدروس المستفادة منها.
- **المسؤولية الاجتماعية:** يجب ان تتولد لدى الإدارة المتميزة القناعة التامة، باحترام قواعد ونظم المجتمع والني لولا وجودها لما نجحت المؤسسة، لذلك يكون من الواجب عليها ان تساهم في الحفاظ على تلك القيم بتطبيق المسؤولية الاجتماعية من اجل تحقيق النجاح. (بلعيد، عراب، و صديقي، 2022، صفحة 287)

المطلب الثاني: أبعاد التميز المؤسسي

1-تميز القيادة: يعرف تميز القيادة على انه قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال التي تحمل التحدي بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة (علاوي، 2022). فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل الى أفكار جديدة، كما ان القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فان ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة، والقدرة على مناقشتها، والوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب ان يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المؤسسة،

فنظام اللامركزية في العمل، داخل المؤسسة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. كما ان القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو واعى بالأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك ان الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز. (النسور، 2010، الصفحات 34-35)

2-تميز المرؤوسين: وهو تمتع المرؤوسين بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، وهو اتصاف أعضاء المؤسسة بالحماس المتميز في تأدية مهام المؤسسة، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة، تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق أهداف المؤسسة. (الشهراني، 2017، الصفحات 40-41)، ويمكن للإدارة الحصول على المرؤوسين متميزين من خلال عدة أساليب مثل تعيين موظفين أكفاء ولديهم رغبة في التطور الوظيفي، وكذلك من خلال تقديم برامج تدريبية بشكل مستمر لرفع كفاءة وفاعلية الموظفين وصولاً بهم الى التميز في أداء أعمالهم، فضلاً عن بناء علاقة قوية بين القادة والمرؤوسين، والعمل على اكتشاف نقاط القوة والضعف في أدائهم من خلال تقييم أدائهم بشكل دوري وتشجيعهم على تقديم أفكارهم وإيلاء الاهتمام بها والعمل على بناء قنوات الاتصال بين المرؤوسين والقادة وكذلك غرس ثقافة المؤسسة في نفوسهم بشكل الذي يؤدي الى كسب ولائهم التنظيمي وزيادة مستوى الصلاحيات الممنوحة لهم، (محمد و الكبيسي، ديسمبر 2023، صفحة 599).

3-تميز تقديم الخدمة: ان التميز بتقديم الخدمة هي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها لانها تعتبر مفتاح التميز المؤسسي وعندما تقوم المؤسسة بمسوحات ميدانية لمعرفة مدى توافر خدماتها ومواءمتها لمتطلبات ورغبات وتطلعات زبائنها وعملائها لا بل أكثر مما يتوقعه ويحتاجه العميل فإنها بذلك تتميز بجودة ونوعية الخدمات المقدمة عن غيرها من المؤسسات وبالتالي تدعم إستراتيجية المنظمة وتميزها الكلي (حلموس، 2020، صفحة 220)

4-تميز الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يوضح التركيب الأساسي للمؤسسة، لأنه الأقدر على توضيح التقسيم والتنظيم والوحدات الفرعية والتنفيذية التي تؤدي كافة الأعمال والأنشطة التي تلزم لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة لكونه يعكس نوعية العلاقات بين الأقسام والصلاحيات والمسؤوليات وشبكات الاتصال وانسيابية وتدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المتنوعة في المؤسسة (أبو حسنين، 2020، صفحة 44)، وان وجود هيكل تنظيمي يخدم المؤسسة في تحقيق أهدافها يعد شرطاً لازماً من اجل تحقيق أهدافها والمتمثلة في تحقيق التميز المؤسسي. حيث يعد الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة بمثابة آلية لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، ويوضح الهيكل التنظيمي كافة العلاقات التنظيمية بين أفراد التنظيم مما يسهل من تأدية كافة أفراد التنظيم أعمالهم وفقاً لما ورد في هذا الهيكل. لذا يعد وجود هيكل تنظيمي متميز ومرن يستجيب لكافة المعطيات المتوقعة من البيئة الداخلية والخارجية أمراً ضرورياً في سبيل تميز عملها المؤسسي. ويعرف تميز الهيكل التنظيمي على انه درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين

أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة، (علاوي، 2022، الصفحات 130-131)

5-تميز الإستراتيجية: بحيث يكون للمؤسسة رؤية مستقبلية ضمن التغيرات المحيطة، مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون ويسهمون في تحقيقها، والعمل عليها بالتدريب والتعلم والابتكار، وتميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات المحيطة، وايضا هو سعي المنظمة الى تحقيق التميز في ادائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، تعتبر الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، لتحقيق أهدافها، والتوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المؤسسة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المؤسسة. (العلاوي، 2023، صفحة 30)

6-تميز الثقافة التنظيمية: ثقافة المؤسسة تعمل على تحديد الطريقة التي تعمل بها المؤسسات؛ بحيث تعكس ثقافة المنظمة القيم والمعتقدات في المؤسسة، وتعمل على تحديد سلوك الأفراد، وبالتالي تأثر على مستوى الأداء وتشمل الثقافة التنظيمية المتميزة الخصائص (الانفتاح، التعاون، الثقة، المصادقية، الاستباقية، الاستقلالية، التحدي، المواجهة، التجريب) فالثقافة التنظيمية تحفز العاملين على إتباع قيم مهنية للعمل، تنطلق من قيمهم الإنسانية، وتتأثر بالقيم التي تعكسها الإدارة العليا، وتنشأ بذلك الأساليب الخاصة في انجاز الأعمال، وكذلك التواصل بين الأفراد. (الشهراني، 2017، صفحة 44)

المطلب الثالث: مقومات التميز المؤسسي

ان تجسيد التميز يتطلب توافر مقومات في المؤسسة وتتمثل فيما يلي: (بوروبة، 2020، الصفحات 63-64)

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية.
2. تكامل السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد المسيرين الى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات.
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد واليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه الأداء، كما يتضمن قواعد واليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

الفصل الأول: الإطار النظري للتميز المؤسسي

7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد واليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والانجازات.
8. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي، بغرض تقييم الانجازات بالقياس الى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
9. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

المطلب الرابع: معوقات التميز المؤسسي

رغم الجهود التي تقوم بها المؤسسات لتحقيق التميز والنجاح، إلا أنها تواجه العديد من التحديات والمعوقات التي تعيق وصولها الى التميز المؤسسي، ويمكن حصر وتحديد أهم معوقات التميز المؤسسي فيما يلي:

- ❖ عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعا لتوجهاتهم السياسية، مما يقف عائقا أمام فرص التميز.
- ❖ عجز القوانين وأنظمة المؤسسة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الانجاز، والالتزام بالتشريعات والأنظمة هناك حاجة ماسة لان يبنى التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.
- ❖ ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المؤسسات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس بالسلب على التميز في الأداء.
- ❖ تقادم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه الى تعديلها، فضلا عن استنادها على أسس شخصية وتمييزية، بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات أخرى.
- ❖ تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المؤسسات الإدارية نظاما هزيلا تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقا لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية، فضلا عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل.
- ❖ عدم وجود الاستقرار الإداري، مما يؤدي الى عدم ثبات الأهداف.
- ❖ التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة، مع انعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز.
- ❖ ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز المؤسسي، خاصة ما يتعلق بالإدارة الالكترونية.
- ❖ إهمال دراسة رغبات الزبائن وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المؤسسة. (مزهوده و قرزه، 2018، الصفحات 70-71)

الفصل الأول: الإطار النظري للتميز المؤسسي

وكذلك يمكن الإشارة للمعوقات التالية للتميز المؤسسي:

- ❖ عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي، بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير،
- ❖ ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها
- ❖ المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- ❖ الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة، حيث ان متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المؤسسة.
- ❖ عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، أو عدم إتباع الأشكال الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- ❖ التمسك بالأنماط المألوفة. (غريبال، 2022، الصفحات 108-109)

وايضا من أهم معوقات التميز المؤسسي اضافة لما سبق ما يلي:

- ❖ عدم قيام المؤسسة باقتناص الفرص وعدم الاستثمار فيها بهدف خدمة المؤسسة لأسباب عديدة منها البعد عن المخاطرة.
- ❖ غموض دور الإدارة العليا للمؤسسة باتجاه تخطيط الأداء وضعف دورها اتجاه تطوير أداء الموظفين.
- ❖ تأسيس الهياكل التنظيمية بالاعتماد على معايير وطرق تقليدية لا تتناسب مع العصر الحديث والتطور التكنولوجي.
- ❖ بذل جهد كبير في التركيز على المشكلات التي تواجه العمل في الوقت الحاضر وعدم التركيز على المستقبل مما يؤدي الى تقليل المرونة في الأعمال داخل المؤسسة، مما يؤثر سلبا على تحقيق التميز في الأداء.
- ❖ ضعف الإبداع وابتكار طرق جديدة في العمل والتركيز فقط على اعتماد تجارب الآخرين.
- ❖ عدم الاهتمام بالعنصر البشري، لما يحتاجه المورد البشري من تطوير وتدريب وصقل المهارات لأنه أساس اي عملية تميز في المؤسسة.
- ❖ التعارض بين الأهداف المؤسسة وقيمها وبين أهداف العاملين وقيمهم.
- ❖ عدم الاهتمام بالمؤثرات والتغيرات الخارجية مما يؤدي الى ضعف الاستجابة والتأقلم معها.
- ❖ ضعف نظام الحوافز المستخدم في المؤسسة لعدم وجود حوافز مناسبة تقدم للمتميزين، لعمل على زيادة ولائهم، وتحفيزهم لتقديم مستوى عالي من الأداء.
- ❖ القلق والخوف من التغيير لما يحتاجه من وقت وجهد كبير.
- ❖ عدم وضوح المسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة مما يؤدي الى صعوبة عملية التقييم. (ابو غبن و المدهون، 2023، صفحة 37)

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بالتميز المؤسسي، إذ يعتبر وسيلة لتحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات المقدمة وهو يعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين، والقيادة الفعالة، وإشراك العاملين، والتحسين المستمر.

ولكي تحقق المؤسسة التميز المؤسسي يجب عليها أن تتوفر على أفضل الممارسات في أداء مهامها، وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز، وأن تتوفر على قدرات وإمكانات اللازمة، وحتى تثبت تلك المؤسسة أنها متميزة يجب أولاً أن تكون متميزة في أعين عملائها من بين منافسيها.

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

تمهيد

شهدت المنظمات متغيرات عكست مفاهيم وتقنيات حديثة والتي تتوافق مع ما يفرضه العالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير، وعلى هذا فإن السرعة والمرونة والقدرة على التفاعل أصبح أمراً ضرورياً للحصول على المراكز التنافسية وتطويرها ومن أجل تحقيق هذا الهدف كان لا بد من تغيير جذري في طرق تسيير المؤسسة باعتماد تقنيات وأساليب جديدة تتماشى مع متطلبات العصر، حيث تبين الدور الرئيسي للمعلومة في المنظمة باعتبارها الأساس الذي يعكس طبيعة العوامل الداخلية والخارجية والجسر والواصل بين المنظمة والتغيرات الحاصلة، والتي تعتبر العصب المحرك لعملية إتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية.

وفي هذا الصدد ظهر المفهوم الإداري الذي يساعد على الترصّد الإستراتيجي للتغيرات البيئية من خلال توفير المعلومات المطلوبة ضمن ما تفرزه التغيرات البيئية، وتقليص الفجوة بين المعلومة والمعرفة بضمان أعلى جودة للمعلومات وتحقيق التفاعل والتكامل بين وحدات المنظمة ومستوياتها بالاعتماد على نظم اليقظة الإستراتيجية التي تعطي المنظمة نظرة فاحصة للماضي والحاضر، وتساعد على الترصّد بالتغيرات المستقبلية.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: أساسيات حول اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

تشهد بيئة الأعمال اليوم بداية وإنطلاقة جديدة مختلفة عن المؤلف يعترىها الغموض وعدم التأكد نتيجة التغيرات المتسارعة لمكوناتها وعدم إستقرارها، وتعتبر اليقظة الإستراتيجية أنجع الآليات في التعامل مع عدم التأكد والتغير البيئي، من خلال سيرورة جمع المعلومات لتحليلها ونشرها واستغلالها في إتخاذ القرارات وبناء الإستراتيجيات.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية، والتي تختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاط المؤسسة.

قبل التطرق الى تعاريف اليقظة الإستراتيجية يجب أولاً التحدث عن مفهوم اليقظة كالتالي:

أولاً: تعريف اليقظة

من الناحية اللغوية تعرف اليقظة على أنها نقيض النوم أو أنها الانتباه يعني أخذ الحيطة والحذر، وعليه نقول ان شخص ما يقف في حالة انتباه وعلى حذر ووعي ويدرك ما يجري من حوله وتكون حواسه منفتحة على العالم. والمتيقظ هو شخص ذكي وفطن وانه كثير التيقظ. كما يستعمل لفظ التيقظ للإشارة الى ديمومة حالة الانتباه والوعي.

أما من الناحية الاصطلاحية هي عملية منظمة للبحث والتحليل والاختيار المناسب للمعلومات التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية، وكذلك هي عملية رصد للمحيط والذي يتبع بالبحث الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أما الإستراتيجية فهي مجموعة من الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق عمل المنظمة ومجال عملها على الأمد البعيد والذي يسمح لها بتحقيق ميزة تمكنها من مواجهة التهديدات البيئية وتلبية احتياجات السوق وتوقعات أصحاب المصالح من خلال تشكيلة الموارد التي تمتلكها. (بن احمد و كاري، 2022، صفحة 507)

ثانياً: تعريف اليقظة الإستراتيجية

لقد تعددت المفاهيم والتعاريف حول مصطلح اليقظة الإستراتيجية باختلاف المجالات التي يتناولها الباحثون والكتاب حيث:

تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من اجل خلق فرص الأعمال وتخفيض من مخاطر عدم اليقين. (اقموم، 2021، صفحة 81)

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

كما تعرف أنها إحدى أدوات تسيير المنظمة المتعلمة، إذ أنها بمثابة النشاط الشامل أو الجامع بمختلف عمليات اليقظة التوقعية والتنبؤية المسبقة من الملاحظة والتحليل الدقيقين لبيئة المؤسسة المتبوعة بنشر مستهدف للمعلومات المنتقاة، فهي تسمح بوصول المعلومات الى مختلف المستويات التنظيمية وكذلك تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي ستواجه المنظمة. (عثمان و كرسو، 2021، صفحة 168)

وتعتبر أيضا رادار المؤسسة والأداة التي تسمح بمسح البيئة والقيام بيقظة مستمرة، ورصد الإشارات التي من شأنها تحذير مسيري المؤسسة بشكل مبكر وتزويدهم بالعناصر الضرورية لاتخاذ القرار. (عيشوش، 2022، صفحة 354)

ومن خلال مجمل التعاريف التي قادت نلاحظ أن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط جماعي استباقي ومستمر، تقوم بجمع وتحليل المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية والمتعلقة ببيئة المنظمة الخارجية لتستخدم في صنع القرارات المهمة، وتهدف اليقظة الإستراتيجية إلى الكشف المبكر لتغيرات المحتمل حدوثها بغية استغلال الفرص والتقليل من حالات عدم التأكد وتجنب التهديدات.

ثالثا: خصائص اليقظة الإستراتيجية

تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص المرتبطة بمفهومها، التي تسعى من خلالها الى تحقيق استمراريته وأهدافها، لاسيما فيما يتعلق باعتبارها تنظيما رسميا، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

أ- **الإستراتيجية:** أي تستعمل من اجل الإشارة الى ان المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة لكن على العكس من ذلك فهي تساعد في اتخاذ القرار والتي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرارية المؤسسة. (بكوش و بوغازي، 2022، صفحة 84)

ب- **التوقع:** يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن ان تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث ان معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم ان تعبر عن الماضي. (علاوي، 2011، صفحة 84)

ت- **تطوعية:** لا يمكن ان تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء الى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس. وفي هذا الصدد فان كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة. ومن الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف الى توقع الأحداث قبل ان تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف. (عبايدية و عمران، 2017، صفحة 297)

ث- **المحيط:** ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم على استهداف اليقظة الإستراتيجية. (عبايدية و عمران، 2017، صفحة 298)

ج- الذكاء الجماعي: يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل كل الأشياء الملائمة مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق. (سعد الدين، 2023، صفحة 28)

ح- إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فمعلومات اليقظة لا تصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من محيط المعرفة المخزنة في الذاكرة الرسمية والذاكرة الضمنية الفردية للمؤسسة. (عباس و بن خليفة، 2017، صفحة 29)

رابعا: المفاهيم المرتبطة باليقظة الإستراتيجية

هناك العديد من المفاهيم المرتبطة باليقظة الإستراتيجية، ومن أهم هذه المفاهيم نذكر:

1- الذكاء الاقتصادي

- يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما. (بن عياد، صفحة 40)
- ويعرف على أنه مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم. فهو يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يحللها ويضعها تحت تصرف المقررين في المنظمة في الوقت المناسب، وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة. (بوخرصة، 2015، صفحة 40)
- يعرف كذلك على أنه نظام لمراقبة وتحسس محيط المؤسسة (زبائن، موردين، منافسون، شركاء، الهيئات العامة، هيئات الجودة...) بهدف اكتشاف التهديدات والفرص التي تواجهها المؤسسة، وهي تركز على محورين: الأول ويضم البحث والتجميع المنتظم والمستمر وإيجاد المعلومات المختلفة (عملية، تقنية، اجتماعية، قانونية، تجارية... الخ) المتاحة من مصادر مختلفة تم فرزها وتحليلها وتوزيعها وأخيرا استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة أما المحور الثاني فهو يهتم بحماية وأمن المعلومات والمعارف المحصل عليها وكذلك إضفاء المصدقية على المعلومات المجمعة. (علاوي، 2015، صفحة 33)
- وعرفه Juillet Alain المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 على أنه التحكم وحماية المعلومة الاستراتيجية لجميع المتعاملين الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي وأمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير. (خلفلاوي، 2013، صفحة 227)

ويتألف نظام الذكاء الاقتصادي من ثلاث نظم مترابطة ومتكاملة وهي: (فكرون، 2017، الصفحات 49-50)

1. اليقظة: تلعب اليقظة دورا متكاملا في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف وهي:

الفصل الثاني: الإطار النظري للبيقة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

- **التوقع:** وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
 - **الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة شراكة معها من أجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق.
 - **المراقبة:** مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.
 - **التعلم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين مثل المنافسين، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.
2. **التأثير:** هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواجهة التيارات التي قد تكون ضارة، وللتأثير عدة وسائل أهمها: التأثير عن طريق حملات الاتصال وهذا بغرض التأثير على المستهلك، التأثير باستخدام التفكير أو ما يسمى التأثير على قادة الرأي، التأثير عن طريق الضغط أو ما يطلق عليه (Lobbying).
3. **الحماية:** بالرغم من ان المبادرة تعد من أولويات معظم الأعمال المتعلقة بالذكاء الاقتصادي (الحصول على المعلومات النافعة للمؤسسة واستغلالها) إلا ان الجانب الدفاعي للذكاء الاقتصادي لا يمكن تجاهله، باعتبار ان الذكاء الاقتصادي هو مجموع النشاطات المتناسقة للبحث والتحليل والتوزيع ثم الاستغلال للمعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين، هذه النشاطات المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على ارث المؤسسة في ظل أفضل شروط الجودة والأجال الزمنية.

2- الذكاء الاستراتيجي:

يعرف الذكاء الاستراتيجي على انه: (قرون، 2021، صفحة 71)

- ذكاء يتسم به قادة المؤسسات عناصره (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين)
- ما تحتاج المؤسسة ان تعرفه عن بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنه، وإدارة التغيرات استعدادا للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة للسبق والتميز.
- وانه عملية معلوماتية تصغي المؤسسة من خلالها الى بيئتها، كي تتخذ القرارات والإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها.
- وبأنه ابتكار خرائط الطريق لتوجيه صناعات القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعيا عبر تلبية حاجات الملحة للمعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسب والدقة والكمية المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية. (سحمدي و مزيان، 2023، صفحة 142)
- ويعرف انه عبارة عن نظام يساعد على اتخاذ القرار من خلال الملاحظة وتحليل البيئة العملية، التقنية، التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل تحديد الفرص والتحديات. كما أنها تركز على المعلومات الإستراتيجية، بمعنى كل

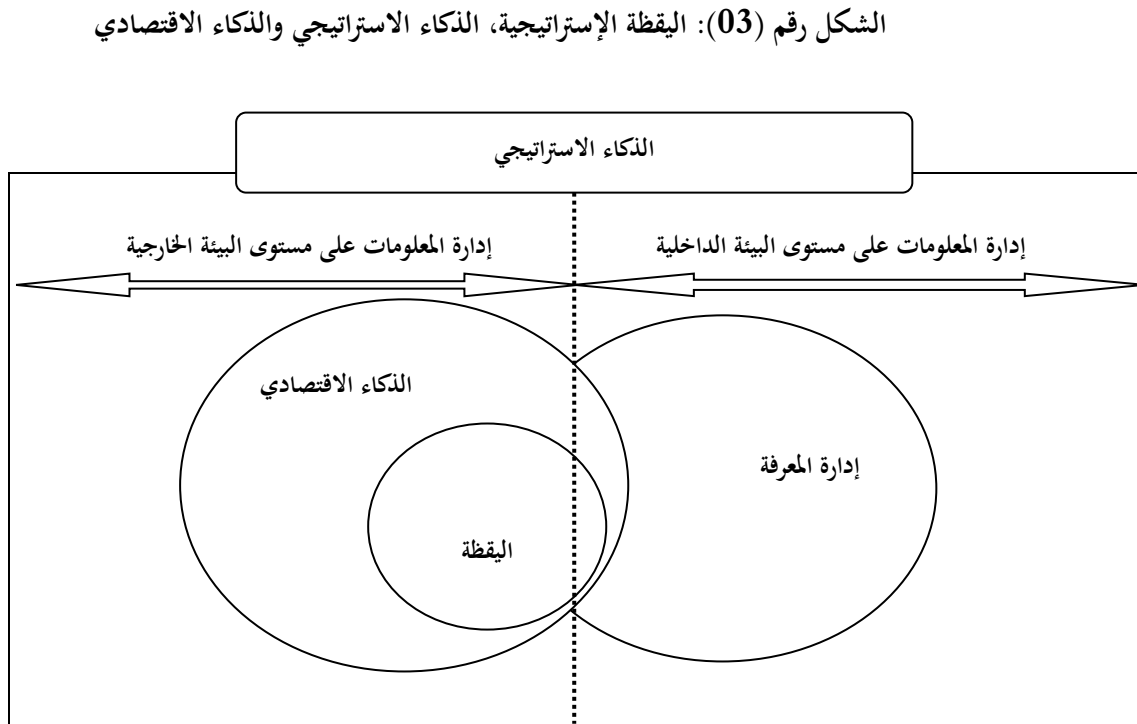
الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

الأفعال الهادفة للرصد المستمر، أو غير المستمر مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها لاحتوائها معلومات عن المؤسسة في ميدان استراتيجي معين. (كنوش، 2017، صفحة 9)

3-الفرقة بين اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي

يظهر من خلال مفهوم الذكاء الاقتصادي انه يتضمن اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاده أو آلياته ويتعدى ذلك بالاستفادة من هذه الآلية وحماية ما تنتجه من معلومات إستراتيجية لاستغلال هذه المعلومات في التأثير على المحيط الخارجي، وكما جاء عن marti&marient فان اليقظة الإستراتيجية عبارة عن رادار يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما لاستشعار خطر قادم، أما الذكاء الاستراتيجي فهو يقوم على المتابعة فان أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار وتخطيه، بالإضافة ان الذكاء الاقتصادي اشمل من اليقظة من حيث المستوى المستهدف فاداك كانت اليقظة الإستراتيجية تستهدف المستوى الجزئي كمنظمة معينة فالذكاء الاقتصادي يتعدى ذلك بمده ويصل باستهدافه الى مستوى اقتصاد دول. وبالتالي فهو يستهدف المستوى الكلي، ورغم اهتمامه بالنطاق الكلي فهو يختلف عن الذكاء الاستراتيجي فهذا الأخير يتعدى في مفهومه الذكاء الاقتصادي اتساعا وشمولا، ونستطيع القول ان الذكاء الاستراتيجي يضم كل من الذكاء الاقتصادي وتسيير المعارف الداخلية مع الإشارة الى ان اليقظة تعد احد أبعاد الذكاء الاقتصادي ضمينا هي محتوى في الذكاء الاستراتيجي رغم اعتبار البعض ان الذكاء الاستراتيجي هو المصطلح الانجلوسكسوني لمفهوم اليقظة. (قرون و غضبان، 2020، صفحة 312)

ويمكن توضيح ذلك من خلال المخطط التالي:



المصدر: (قرون، 2023، صفحة 112)

الفصل الثاني: الإطار النظري للبقطة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

المطلب الثاني: أهمية البقطة الإستراتيجية

وتتجلى أهمية البقطة الإستراتيجية للمؤسسة فيما يلي:

- تسمح البقطة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على تحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته.
 - تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
 - تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
 - تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية البقطة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع ان تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق. (وقنوني وعبد الكريم، 2020، صفحة 38)
 - تسمح باتخاذ القرارات الهامة في الوقت المناسب.
 - تبقي المؤسسة على اتصال دائم ببيئتها مما يمكنها من رصد جميع التغيرات الحاصلة وفي حالة تأهب قصوى. (بوزيان، 2021، صفحة 264)
 - تسمح بالتعرف الجيد على محيط التنافسي بمختلف عناصره ومحدداته من خلال الرصد لكل مستجداته وتعقب الإشارات الضعيفة به.
 - تسمح بالتوقع الجيد لمستجدات المحيط وبالتالي تجنب التهديدات قبل وقوعها واكتشاف مواطن الفرص واقتناصها.
 - تعزز التعلم والذي يضمن بدوره تعزيز الابتكار والإبداع.
 - تسمح بفلتر المعلومات واختيار أفضلها.
 - تساهم في مواكبة مختلف تطورات البيئة التنافسية بما فيها الابتكارات والتطورات التكنولوجية.
 - تسمح بالتعرف الجيد على المستهلكين، احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم وتلبيةها.
 - تدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية لتتسم هذه الأخيرة بالجودة والفعالية.
 - تساهم في تصميم الإستراتيجية وصياغتها بشكل يسمح بتحقيقها لغايات المنظمة.
 - تساهم في الرفع من القدرة التنافسية للمنظمة، وامتلاك مزايا تنافسية مستدامة. (قرون، 2023، صفحة 142)
- وكما تساهم البقطة الإستراتيجية في الوصول الى التميز من خلال:
- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
 - اكتساب مواقع أقوى من اجل طرح السلع والخدمات في السوق.
 - الحصول على موارد كثيرة من المعارف والخبرات.
 - ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن من السلع والخدمات. (بوزوالغ، واضح، و بوزوالغ، 2021، صفحة 512)

الفصل الثاني: الإطار النظري للبقطة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.
- اكتساب زبائن وأسواق جديدة اضافة الى إيجاد شركاء وحلفاء جدد. (بودية، 2022، صفحة 301)

المطلب الثالث: أهداف البقطة الإستراتيجية

تسعى البقطة الاستراتيجية الى تحقيق الأهداف التالية:

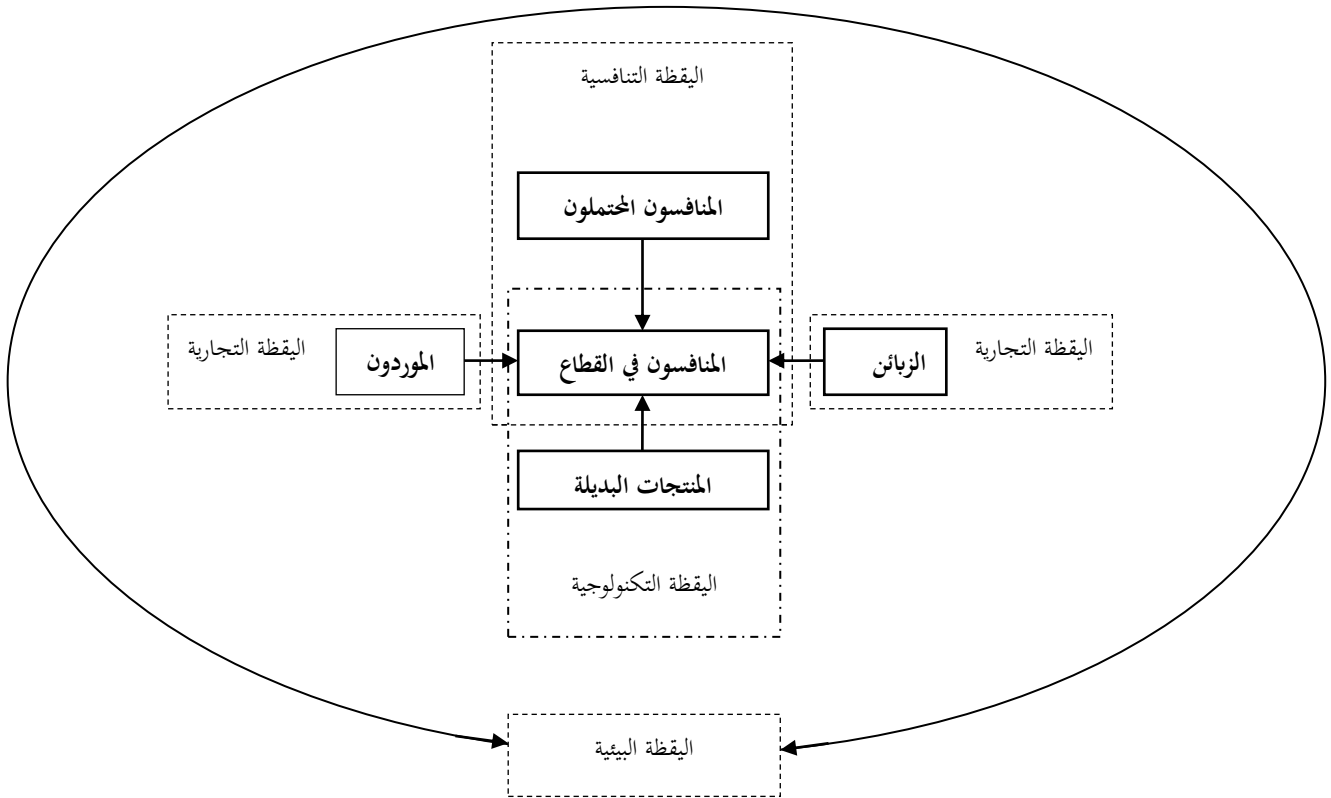
- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها.
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، وإستراتيجيتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري.
- تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة.
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويرها، وإكسابها ميزة تنافسية.
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي، والمستقبلي اتجاه المنافسين.
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال، والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين، والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم.
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب
- الاهتمام المستمر بالتطوير والتجديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع.
- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات، ويمكن ان يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومات الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإحاقها بالتعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.
- رفع ارباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية.
- تحسين، تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة. (بوخم و مصباح، 2007، الصفحات 10-11)
- مراقبة المحيط الخارجي للمنظمة.
- الكشف المبكر للتغيرات البيئية ومحاولة التكيف معها.
- تعزيز القدرة الإبداعية للمنظمة.
- جمع وتحليل المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية والاستباقية عن محيط المنظمة.
- التخفيف من حالات عدم التأكد والمخاطر، وتجنب المفاجآت غير السارة.
- كشف الإشارات الضعيفة في المحيط الخارجي.
- المساعدة في اتخاذ القرارات المهمة والإستراتيجية. (وقنوني، 2015/2016، صفحة 11)

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

المطلب الرابع: أنواع اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية عبارة عن مفهوم واسع يتفرع عنه مجموعة من الأبعاد أو الأنواع المتكاملة فيما بينها والتي تدرس وتستمع للبيئة العامة للمؤسسة، حيث تهتم بالبيئة التنافسية للمؤسسة والمكونة من خمسة عناصر أساسية حددها مايكل بورتر في كتابه "الميزة التنافسية"، ويرتبط كل نوع من أنواع اليقظة بعنصر أو أكثر من القوى التنافسية الخمسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): الترابط بين أشكال اليقظة والقوى الخمسة لبورتر



المصدر: (قرون، 2021، صفحة 74)

وفيما يلي محاولة التفصيل في كل نوع أو شكل من أشكال اليقظة على حدا:

الفرع الأول: اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي التي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ومن ثم استخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة:

- ✓ الأداءات الحالية للمنافس.
- ✓ إستراتيجية المنافس.
- ✓ أهداف المنافس الجديدة.
- ✓ قدرات المنافس.
- ✓ الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

كما تهدف أيضا إلى معرفة:

- ✓ ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها؟
- ✓ كيف يرون المنافسين مستقبلهم؟ (ولد عابد و علواطي، جانفي 2017، الصفحات 5-6)

وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا: (الجميل، 2020،

صفحة 7)

- ✓ منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص 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.

وترتبط المعلومات المجمعة بشكل قوي بحدة المنافسة ضمن القطاع التي تنشط فيها المؤسسة، حيث هناك عدة متغيرات التيمن شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة، وخاصة عندما يكون: عدد كبير ومتوازن من المنافسين (لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق، لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد، ولهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق)، نمو القطاع بطيء (يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنتها بنمو قطاعات المنافسين)، ارتفاع التكاليف الثابتة (تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة، حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة)، عدم التميز في المنتجات (عندما ينظر إلى المنتج على أنه من الضروريات الأولية، عندها يستند اختيار المشتري على السعر وجودة الخدمة المقدمة)، اختلاف المنافسين (يجب معرفة الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين)، حواجز الخروج مرتفعة (يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح) وحواجز الخروج ضعيفة (المراقبة الدائمة للداخلين الجدد). (تشوار، 2009، صفحة 269)

الفرع الثاني: اليقظة التجارية

تختص اليقظة التجارية بدراسة كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرق التسويقية حيث تركز اهتمامها على الأسواق الأمامية والخلفية (الزبائن والموردين)، فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم وكذا طرق إرضائهم، والعلاقات التي تجمعها بمورديها وموزعيها... الخ. (بن قصير و عمرو، 2018، صفحة 276)، فهي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه، وبهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين ادائها وتنافسيتها، وتسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطور علاقات الزبائن مع المؤسسة وكذا قدرة الزبائن على الدفع، وبما ان المؤسسة تقدم منتجات جديدة وتخلق أسواقا وقنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة وتطور العلاقات التي تربطها بمورديها وقدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة، دون ان تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة وأسعار اليد العاملة. (قوجيل، 2012، صفحة 36)

وعليه فان اليقظة التجارية تهتم بعنصرين أساسيين هما: (بوذن و رشدي، 2023، الصفحات 146-147)

الزبائن: ان هدف اي مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها واستقطاب زبائن جدد، ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة لتلبية رغبات الزبائن في الوقت المناسب، غير انه للوصول الى هذا الهدف تحتاج المؤسسة الى توفر معلومات دائمة ومستمرة عن طريق منتجاتها ولعل ان المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات واحتياجات الزبائن وتأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن ومعالجتها بما يسمح باستنتاج سلوكياتهم.

الموردين: الى جانب الزبون فان المورد يحظى باهتمام المؤسسة، طالما انه يؤمن للمنتج المادة الأولية ولهذا فان المؤسسة بحاجة الى متابعة تطور منتجات مورديها وعروضهم "كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام أجال التسليم..."، والهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد لضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة، مما يسمح للمنتج توفير السلعة حسب حاجة الزبون وبنوعية جيدة، وعليه يجب ان تتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الإنتاجية، المزايا التي يقدمها، المنتج المقدم، نوعيته والفترة الممكنة للتسليم... الخ

الفرع الثالث: اليقظة التكنولوجية

لقد أصبحت التكنولوجيا متغيرا استراتيجيا مهما لأن التكنولوجيا يمكنها أن تشكل عنصرا دائما للتميز مما يحتم على المؤسسة معرفة نقاط قوتها وضعفها لما تملكه من تكنولوجيا وكذا ما يتعلق بمنافسيها، ولهذا فمن المهم ان تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة المحيط التكنولوجي لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة من اجل تطوير معرفتها

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

التكنولوجية على المستوى العالمي والمحلي لحماية مستقبلها، لذا توجب عليها إعداد جهاز اليقظة التكنولوجية يمكنها من ترقب مختلف التغيرات التكنولوجية. (الزهيري، ابريل 2018، صفحة 7)

وتعرف اليقظة التكنولوجية بأنها "مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير، وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية، وأبحاث تطبيقية)، ابتكار منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات". وتعرف أيضا أنها "العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنهم، مورديها شركائها ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنهم ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية". (هاني و عطية، سبتمبر 2018، صفحة 243)

وتعرف أيضا على أنها "النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات، وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا". (بوقدر، ديسمبر 2023، صفحة 11)

وعلى العموم تختص اليقظة التكنولوجية في: (هاني و عطية، سبتمبر 2018، صفحة 243)

- ✓ جمع المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- ✓ تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- ✓ الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في أساليب الصنع، وظهور مواد ومفاهيم جديدة.

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها من: (عظامو و قداش، 2022، صفحة 396)

- ✓ المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.
- ✓ الدراسات الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.
- ✓ التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.
- ✓ المشاركة في الملتقيات العلمية والأكاديمية.
- ✓ هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة والمشاركة في الملتقيات العلمية.

فاليقظة التكنولوجية هي أداة تسمح بالبقاء على اتصال مستمر مع البيئة التكنولوجية للتكيف مع المستجدات الحاصلة في المنظمات، فوجود المؤسسة في وضع اليقظة يسمح لها بالإطلاع باستمرار على التكنولوجيات الحديثة للاستفادة منها في تحديث طريقة عملها وتطوير منتجاتها التي تساهم في زيادة قدرته التنافسية. (قادم، 2023، صفحة 516)

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

فاليقظة التكنولوجية بالنسبة للمؤسسة هي وسيلة إعلامية تنبه المسؤولين فيها وتحذّرهم، انطلاقاً من استخلاص أبرز العناصر الإستراتيجية، ضمن الكم الهائل من المعلومات التي تحصل عليها في حقل محدد سلفاً، وغالباً ما يتضمن هذا الحقل العديد من المجالات، هذه أهمها:

✓ المنجزات العلمية والتقنية ونتائج البحوث الأساسية والتطبيقية

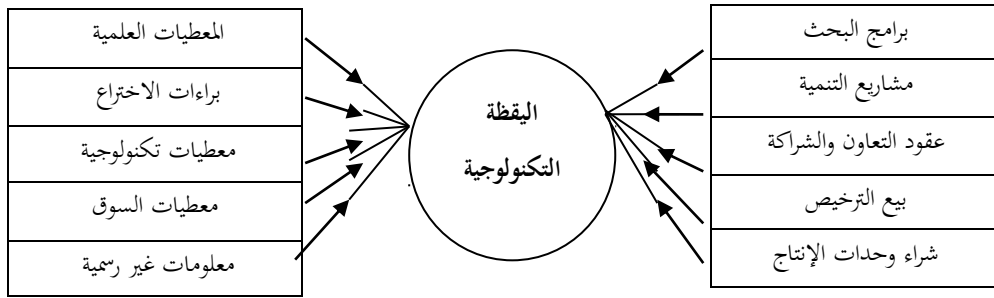
✓ عمليات التصنيع

✓ نظم المعلومات

✓ المنتجات أو الخدمات

يمكن تمثيل حقل اليقظة التكنولوجية ومجالات استعمالها في الشكل التالي:

شكل رقم (05) مجالات استعمال اليقظة الإستراتيجية



المصدر.: (فالته، 2012، صفحة 89)

الفرع الرابع: اليقظة البيئية

وتعرف أيضاً باليقظة الشاملة، وتضم باقي المتغيرات البيئية دون المحيط التشغيلي وتسعى الى المراقبة المستمرة بجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات والأحداث التي تطرأ في مختلف الميادين الاقتصادية، السياسية، القانونية والثقافية والتطورات الجبائية والمالية... الخ (قرون و غضبان، 2020، الصفحات 313-314)

وتهتم اليقظة البيئية بمكونات البيئة الخارجية العامة غير المرتبطة بشكل مباشر بالمؤسسة وتشمل: (النجار و الشوايكة، 2020، صفحة 508)

➤ اليقظة الاجتماعية: وهي الملاحظة والتنقيب في البيئة الاجتماعية والثقافية للتمكن من الاطلاع الدائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من العادات والتقاليد، والصراعات والتغيرات الدينية والعرقية والتركيبات الثقافية والأخلاقية. وتسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية وتطورات المدن والصراعات والتصدعات التي قد تحصل في المجتمع والتي من شأنها ان تشكل خطراً أو تحدث توتراً للمؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

- اليقظة الاقتصادية: وترتبط اليقظة الاقتصادية بجميع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة. حيث تنابع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام. ومستوى الدخل والأجور وأسعار الاستهلاك والإنتاج وغيرها من الأنشطة الاقتصادية.
- اليقظة السياسية والتشريعية: تهدف اليقظة السياسية والتشريعية الى متابعة التطورات الحاصلة في البيئة السياسية من قوانين وإجراءات ومعايير وقرارات وتسهيلات وإعفاءات وغيرها من الأمور التشريعية والسياسية كقرارات منع الاستيراد للمواد الخام أو المنتجات وقوانين تشجيع الاستثمار والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على شاط المؤسسة ويمكن اضافة أنواع أخرى لليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية واليقظة الجيوسياسية.
- اليقظة الثقافية: هي عبارة عن الرصد المتعلق بالبيئة الثقافية للمؤسسة، حيث تدرس الجهات الفاعلة ذات الصلة بالمؤسسة من خلال ثقافتهم، وسلوكهم، والمستوى الاجتماعي واحتياجاتهم... الخ. (علوط و معين، 2018، صفحة 202)

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقا بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة. (بوخرصة، 2015، صفحة 50)

المبحث الثاني: أساسيات اليقظة الإستراتيجية

إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو الحصول على المعلومات من بيئة المنظمة بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية فإن هذا يستدعي أن تكون المعلومات المحصلة شاملة لكل متغيرات البيئة أي أنها تخص التكنولوجيا، المنافسة، القوانين، المتغيرات الاجتماعية، حيث أن نظام اليقظة الإستراتيجية هو نظام متكامل يشمل جمع المعلومات وتحليلها وكل ذلك ضمن عمل توقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا.

المطلب الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية السيورة المعلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية والتي تؤهلها لمواجهة المنافسة من خلال اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

أولا: معلومات اليقظة الإستراتيجية

تعرف معلومات اليقظة الإستراتيجية على أنها "بيانات مرتبطة بالحيط الخارجي للمنظمة تتم معالجتها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمهمة، وايضا للكشف عن الغموض والفرص والتهديدات وحالات عدم التأكد". (لخادري، 2022، صفحة 47) وحسب Ansoff فان معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات توقعية من نوع الإشارات الضعيفة يمكن ان تفتح نوافذ تساعد متخذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة على فهم أفضل وبشكل استباقي للمتغيرات المستقبلية، واستقراء

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

السلوكات المحتملة في المحيط، ولأن طبيعتها غير محددة ولا واضحة، وأنها غير أكيدة ولا كاملة، فانه من الصعب الاعتماد عليها بموثوقية. (فالتة، 2012، صفحة 142).

وفي هذا المجال يمكن تمييز بين ثلاث أنواع أساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية وهي: (رحماني، افريل 2021، الصفحات 21-22)

1. معلومات التحكم: وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من ان تقارن ادائها بأداء أحسن المؤسسات، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، وتعتبر معلومات مدعمة فقط.

2. معلومات التأثير: وتضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، اي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالعميل والمورد). وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها. وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

3. المعلومات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة): تمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة الحصول عليها. وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً، وإنما تنذر بحصول شيء له تأثير على المؤسسة.

ويمكن تعريف إشارات الإنذار المبكرة بأنها "المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمنظمة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة المسؤولين المنظمة". وكلما كانت هذه الإشارات توقعية، كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر. وهذا ما أشار إليه هاري إغور أنسوف "H.Igor Ansoff"، حيث عبر عنها " بالإشارات الضعيفة " وهي عبارة عن معلومات غامضة جدا تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن. إذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل ان يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت. (شعبان و دباغي، 2015، صفحة 38)

وتتميز إشارات الإنذار المبكرة بمجموعة من الخصائص هي: (كرومي، 2013، الصفحات 15-16)

- **خارجية:** كونها معلومات إستراتيجية من مصدر خارج المنظمة وتخص إعلان، إبلاغ، أو أي تحرك دقيق لعامل البيئة وتقدم مؤشرات عن شدتها، حركتها أو وضعيتها الداخلية.
- **نوعية:** ان الغالبية العظمى لمعلومات اليقظة الإستراتيجية ذات طابع نوعي اي 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 ان تستخلص من الكلام غير الرسمي كما أنها تخص المستقبل المجهول وغير المؤكد.

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

- **جزئية:** بمعنى ان المعلومات التي تخص موضوع ما لا تكون أبدا في شكل متماسك، بل العكس فمعلومات اليقظة الإستراتيجية مجزئة الى عدة أجزاء، كما أن أجزاء المعلومة التي تكون نفس الموضوع نادرا ما تكون متجمعة في مكان واحد فهي عكس ذلك منتشرة في مصادر متعددة ومختلفة. فبعض هذه الأجزاء قد يكون غائبا عن المسير، والبعض الآخر قد لا يكون ظاهر للوجود أصلا. لهذا فان معلومات اليقظة الإستراتيجية تشبه في تكوينها قطعة الفسيفساء التي لا يتوضح معناها إلا بشكل تدريجي وهذا ما يحتاج الى صبر كبير في جمعها وتعاون من الجميع.
- **غير كاملة (ناقصة):** غالبا ما تكون المعلومات المتعلقة بموضوع ما غير كاملة، وذلك لانها ليست شاملة، اي أنها لا تلم بكل أبعاد المعلومة المتعلقة بالموضوع المطلوب. كما ان بعض أجزاء المعلومة قد لا تتوفر، وهو أمر لا يمكن تجنبه، لكن هذا لا يمنع استغلالها بطريقة مريحة للذهاب الى أبعد نقطة.
- **عشوائية:** المعلومات قد تكون عشوائية لان اكتشافها لا يكون دائما بشكل منتظر، قد يمكن الحصول على المعلومات في غير المكان الذي يتم فيه البحث، أو العكس لهذا يجب ان يتحلى المسير بإرادة قوية، تجعله في تفاعل دائم ومستمر مع محيط المؤسسة، فهو يقرأ، يلاحظ، يتحرك، ينتقل، يتحدث، ويتناقش مع الجميع.
- **غامضة:** وهذا يعني ان المعلومة أو الأوضاع التنظيمية تحتاج الى الوضوح، وقد يكون لها عدة تفسيرات أو تكون متناقضة.
- **توقعية:** اي أنها لا تخص الماضي، بل تتوقع المستقبل، ذلك لانها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد.

وتتضمن إشارات الإنذار المبكرة العديد من الأقسام التالية: (روبيح، 2004، الصفحات 7-8)

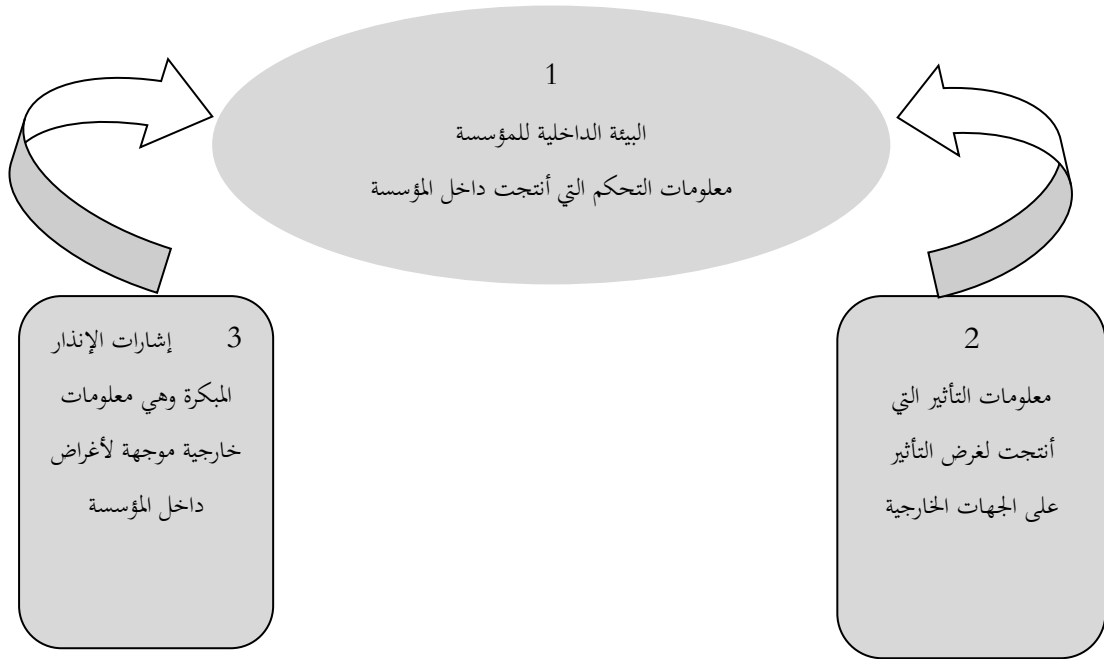
- **معلومات عن التنافس:** وهي تشير الى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتوجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتوجات، دخول المنافسين الى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل والوظائف التي شغلوها أثناء تواجدهم في شركات منافسة، مشاريع البحث والتطوير الجديدة، القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الالكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.
- **المعلومات الشخصية والقدراتية:** وتشير الى المعلومات التي تخص شخصيات في الشركات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن ان تؤثر على مستقبل الشركة وتشمل ميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية والتفاوضية والتركيبية السيكولوجية والانتماء الحزبي والعضوية في النوادي وقوى الضغط المرتبطة بها. وهي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية، وهي أكثر عددا، وتفيد لتحديد الفاعل والأخبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء، وفرة السيولة المالية، ميزانية البحث والتطوير.
- **المعلومات التجارية:** وتشير للمعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ورضاهم وأمنياتهم، والمشاكل التي تعترضهم.
- **المعلومات التمويلية:** وتشير الى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.
- **المعلومات التكنولوجية:** وتضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتوجات والخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدمائية أو التصنيعية.

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

- المتغيرات الاجتماعية: تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم ونسبة نمو السكان، نسبة المتزوجين.
- المتغيرات السياسية: تضم التشريعات والقوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب والمعلومات السياسية المحلية، الإقليمية والدولية.
- المتغيرات الاقتصادية: تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.

يمكن توضيح الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06) أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمة الاهتمام بها



المصدر: (رحماني، افريل 2021، صفحة 21)

ثانياً: مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية

تحتاج المؤسسة إلى المعلومات للقيام بأعمالها الإدارية وتأدية وظائفها فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك لأن نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على كفاءة أجهزتها الإدارية في تأدية نشاطها ويتوقف ذلك على نوعية المعلومات التي يعتمد عليها عند اتخاذ القرارات وهذه المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة تكون مصادرها إما من داخل المؤسسة أو خارجها ويمكن توضيح ذلك كما يلي: (علاوي، 2011، الصفحات 66-67)

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

1-المصادر الداخلية: تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم، وهذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة لتدعيم القرارات ويتم تجميع البيانات الداخلة على أساس رسمي وبالإضافة إلى ذلك فإن البيانات تستقبل أيضا من مصادر داخلية على أساس غير رسمي من خلال اتصالات عارضة غير نظامية ومناقشات غير المرتبطة بهذه الأعمال.

2-المصادر الخارجية: تكون المصادر الخارجية أو البيئية مولدات وموزعات المعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة، وتتضمن هذه المصادر: العملاء، الموردين والمنافسين، النقابات العمالية والهيئات الحكومية والنشرات المهنية والاتحادات الصناعية ومثل هذه المصادر تمد المؤسسات بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة لما يستوجب الحدوث.

المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية

ظهر في هذا الجانب عدة نماذج تعكس مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية منتظمة ومستمرة لإدارة المعلومات والتي تهدف جميعها الى تقديم المعلومات وتنمية المعرفة، ويمكن الاختلاف بينها من حيث عدد المراحل وترتيبها والطرق والوسائل التحليلية المستخدمة. انطلاقا من مجموعة من الدراسات التي تطرقت لبعض النماذج يمكن استخلاص مراحل عملية اليقظة في الخطوات التالية:

1. الاستهداف: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل بتحديد المجال المستهدف وتركيز الجهود عليه والذي يمكن ان يؤثر على سيرورة نشاط المؤسسة، واهم ما يميز هذه المرحلة تحديد حاجيات نظام اليقظة الإستراتيجية والتي تعكس الاتجاهات والأهداف الحزئية لمستخدميه والتي تصب في الأهداف العامة للمؤسسة، كما ان هذه الحاجيات تتميز بالتغير السريع استجابة لتغيرات البيئة. ونظرا لكون اليقظة الإستراتيجية مفهوم تطوعي وإبداعي يمكن ان تشمل الدراسة والبحث والتحليل للبيئة الكلية للمؤسسة بجميع أبعادها، اي دون تخصيص مجال محدد للدراسة، حيث تكون أنشطة المؤسسة في هذه الحالة ريادية وليست رد فعل للتغيرات البيئية. (بلحاج، 2017، صفحة 200)

2. جمع المعلومات: التعقب هو العملية المسبقة Pro-active الايجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الإستراتيجية، ولقد تم اختيار هذا المصطلح لتوضيح انه من غير المعقول ان يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة، بل من الضروري ان يكون هناك مجهود إرادي تطوعي استباقي من خلال اللجوء الى البحث والتعقب عن هذه المعلومات. ولهذا يسمى المتعقبون أو الملاحظون الأشخاص المكلفون بالبحث والتقصي بكل مجهوداتهم من اجل إيجاد معلومات اليقظة الإستراتيجية. وعليه لابد من اختيار أشخاص متعقبين أكفاء وتدعيمهم بالتدريب وتمكينهم بالشكل الذي يزيد من فعاليتهم ومن جودة المعلومات التي يحصلونها. (علوط و معين، 2018، صفحة 200)

3. تحليل ومعالجة المعلومات: بعد جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثالثة والمتمثلة في التحليل والمعالجة وتهدف هذه المرحلة الى فرز المعلومات والإبقاء على الأساسية منها والتي تعطي قيمة اكبر لعملية اتخاذ القرار. وتعتبر هذه

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

المرحلة من أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية، حيث يتم فيها التحقق من المعلومات وفحصها بشكل دقيق حتى يتم تمييز الإشارات الضعيفة والقوية واستخلاص مادة معلوماتية تكون مدخلا مهما لعملية التوقع. وفي نهاية هذه المرحلة يتم تخزين المعلومات في ملفات مفهرسة، وتوثيقها جيدا حتى يتم الرجوع إليها بسهولة عند الطلب. كما يستوجب تلخيص أهم المعلومات ليتم نشرها والاستفادة من طالبيها في إطار التغذية العكسية. (رمل، 2014، صفحة 263)

4. **نشر المعلومات:** يتم من خلال هذه المرحلة وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين المسؤولين عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية (حليمي و دروازي، 2017، صفحة 65)، ولا تكون لها اي قيمة إذا تم الاحتفاظ بها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب الى الشخص المناسب، لاتخاذ القرار المناسب. إذ تعتبر النتائج المتحصل عليها من تحليل المعلومات أداة عمل لمختلف مصالح المؤسسة ولهذا السبب فان المعلومات يجب ان تنتشر بسرعة لكي نتفادى مشكلة تقادمها، وبالتالي نتفادى فشل السيرورة بأكملها. (قدي و نحاسية، 2014، صفحة 226)

المطلب الثالث: مزايا عملية اليقظة الإستراتيجية

ان أهم ما تقدمه اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة يتمثل فيما يلي: (بلصير و بن بركة، 2018، صفحة 333)

- تسمح باتخاذ أفضل القرارات: وهذا من خلال ما توفره من معلومات ذات طبيعة إستراتيجية حول محيط المؤسسة.
- رصد، مراقبة وسبق التغيرات الحاصلة: بحيث لا تتفاجئ المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في المحيط سواء كانت تكنولوجية، تنافسية، اجتماعية...
- وسيلة إستراتيجية للتسيير: أين تكشف عن التهديدات والفرص والتي تستطيع ان تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.
- التقييم الموضوعي لوضعية المؤسسة التنافسية: حيث ومن خلال المراقبة المستمرة والمتواصلة لمحيط المؤسسة فإنها تسمح لها بمعرفة وضعيتها التنافسية الحالية والمستقبلية وتقييمها ومنه توقع الوضعية المستقبلية.
- زيادة هامش الربح: تسمح اليقظة الإستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لان المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيض من كلفته وكذلك التمتع في أسواق جديدة.
- تسمح بالحصول على أفضل رؤية وتصور للسلوكات الحالية والمستقبلية للمنافسين.
- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.

المطلب الرابع: عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية

ان عوامل نجاح اليقظة عديدة وهي كل ما يساهم في إزاحة العراقيل التي تواجه المؤسسة والمتيقظين ولقد حددت في ثلاث فئات وهي عوامل تنظيمية وعوامل مرتبطة بالموارد البشرية وعوامل مادية. (بوداود، 2019، الصفحات 140-142)

1) **العوامل التنظيمية:** وهي عوامل مرتبطة بكيفية عمل وتنظيم نشاط اليقظة داخل المؤسسة ومنها:

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

- حجم جهاز اليقظة: ان حجم الجهاز يؤثر على نجاح عملية اليقظة فإذا كان حجمه اكبر تكون المهمة صعبة أما إذا كان الجهاز الأولي بحجم صغير عند بداية النشاط فانه قابل للتطور عبر الزمن حسب الخبرة والتعلم اللذان توصل إليهما أعضاء الجهاز لان التعلم الجماعي وبناء الثقة المتبادلة بين الأعضاء يتطلب وقتا.
 - تحسين أعضاء الجهاز: قبل ان يتم وضع جهاز لليقظة الإستراتيجية يجب إقناع الأفراد بأهميته وفائدته للمؤسسة ولهم شخصيا لذلك على قائد المشروع ان ينظم اجتماعات ولقاءات إعلامية تحسيسية فعالة لتحضير الأفراد المعنيين.
 - الاتصال التقاطعي وغياب الرسمية المفرطة: ان إزالة كل ما يعيق الاتصال الفعال من الهرمية والرسمية شرط أساسي لنجاح اليقظة الإستراتيجية.
 - ثقافة تشارك وتقاسم المعلومة: يمكن لثقافة المؤسسة ان تكون عامل نجاح لليقظة الإستراتيجية إذا كانت تشجع تشارك وتقاسم المعلومة والثقافة تقوم على أربع مبادئ هي تفتح أصحاب القرار على أفكار جديدة واهتمامهم بالمستقبل أكثر من الماضي كما أنهم يشجعون الإبداع والإنتاجية والكفاءة ويكون اتخاذ القرارات بعد الاستماع ومراجعة الأطراف الخارجية للمؤسسة.
 - اشتراك وعضوية الأطراف المتدخلة في المشروع: اليقظة عملية جماعية يتدخل فيها عدة أطراف وهم مسيري المؤسسة ومختصي اليقظة والموظفون العاملين للمؤسسة وبالتالي فان اشتراك كل الأطراف في عمل اليقظة شرط ضروري لإنجاحها.
 - دعم الإدارة العامة للمشروع: من الضروري تدخل الإدارة العامة في عملية اليقظة باعتباره نشاط استراتيجي.
- (2) العوامل البشرية:** هذه العوامل متعلقة بالموارد البشرية من حيث طبيعتها وقدراتها وكفاءتها.
- تكوين أعضاء الجهاز في مجال اليقظة: برنامج اليقظة يتطلب مهارات معينة مثل الفضول والانفتاح والانتباه والاستماع فيمكن اي شخص ان يجمع المعلومات من مصادر مختلفة ولكن ليس بمقدرة الجميع الانتباه للإشارات الضعيفة وتحريض المعلومة واستخراجها فهي اتصالات تكتسب وغير لفظية مثل استعمال بطاقة التعقب واثبات الانتباه للإشارات الضعيفة واستكشاف صفة الاستباقية في المعلومة المجمعة. إذن تكوين أعضاء الجهاز في مجال اليقظة شرط أساسي لنجاحها.
 - رؤية إستراتيجية مستقبلية لدى المسيرين: المسير الناجح هو الذي لديه رؤية موجهة نحو المستقبل ويعرف كيف ينقلها الى أفراد المؤسسة وعليها تبني ثقافة المؤسسة الكفيلة بالنجاح.
 - تطوير قدرات التعلم الفردية والجماعية: التعلم هو عملية تطوير المعرفة حول نتائج نشاط ما من خلال الفهم الجيد ويقصد بتعلم المؤسسة المعرفة الجماعية المشتركة لها والتي تحوي في نفس الوقت كل اختلافات وتقاربات المعنى التي يعطيها الأفراد لمحيطهم ويتم الانتقال من التعلم الفردي للتعلم الجماعي عن طريق طرق نقل المعرفة (التنشئة والتجسيد والضم والتأصيل). وتجدر الإشارة الى ضرورة تشارك المعرفة الضمنية لدى كل فرد مع باقي أفراد المؤسسة من اجل ترجمة أحسن المؤشرات الموجودة في البيئة الخارجية.
 - تعيين المسؤول عن المشروع: يجب تعيين رئيس لمشروع اليقظة الإستراتيجية حيث يكون المسؤول عن قيادة وتنشيط وتوجيه الأفراد.

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

- تحفيز أعضاء الجهاز: التحفيز الدائم للأعضاء الفريق وتشجيع الشفافية والاعتراف هي أهم شروط نجاح اليقظة الإستراتيجية.

(3) العوامل المادية: هذه العوامل متعلقة بالاستخدام الفعال لتكنولوجيات وتقنيات الإعلام والاتصال.

- الاستخدام المناسب لتكنولوجيات الإعلام والاتصال: تسمح التقنيات والتكنولوجيات للاتصال بتسهيل عمل اليقظة من خلال التدخل في كل المراحل من جمع ومعالجة ونشر وتخزين للمعلومات وبالتالي فإن لها اثر بالغ لنجاح اليقظة شريطة استعمالها بفاعلية فالجميع يستعمل الانترنت ولكن ليس الجميع مستفيدين منه بنفس المستوى.
- الحوامل والوثائق المناسبة: يتم تخزين معلومات اليقظة المجمع والمبتكرة في حوامل بغرض نشرها وجعلها قابلة للولوج من طرف مستعملها داخل المؤسسة. وكفاءة العملية يجب ان تكون هذه الحوامل متلائمة مع طبيعة المعلومة فهناك نشر مباشر في الوقت الحقيقي وتخزين للنشر فيما بعد فعلى حسب الحالة يتم اختيار الحامل المناسب للمعلومة ويكون الاختيار على حسب طبيعة المعلومة.

المبحث الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي

يعد كل من موضوع اليقظة الإستراتيجية والتميز المؤسسي من الموضوعات الحديثة ولها تأثير بالغ عليه، فاليقظة الإستراتيجية هي العملية التي تمكن المؤسسة ليس فقط من امتلاك معلومة مفيدة عن عناصر مختلفة من محيطها الخارجي بل تمكنها أيضا من تكوين رصيد معرفي متجدد عن المنافسين العملاء الموردين المنتجات التكنولوجيات المستخدمة، لأنها همزة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي في كل أجزائه (التنافسي، التكنولوجي، التجاري، و باقي أجزاء المحيط) فبفضل اليقظة الإستراتيجية يمكن للمؤسسة أن تحقق الإبداع و التميز

المطلب الأول: دور اليقظة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي

تؤثر اليقظة التنافسية إيجابا على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساهم اليقظة التنافسية في تحقيق التفوق والنجاح على المنافسين من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية اي القدرة على أداء العمليات بأقل كلفة ممكنة في إطار الموارد المتاحة صولا الى أعلى مستوى أداء ويتجلى دور اليقظة التنافسية في:

- تأهيل المؤسسة وحثها على تبني استراتيجيات الكلفة المنخفضة.
- تحقيق مساعدة المؤسسة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها وتجاوز جوانب ضعفها.
- مساعدة المؤسسة في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب التهديدات الكائنة فيها.

وتساهم اليقظة التنافسية في تعزيز جودة وكفاءة المؤسسة من خلال متابعة ورصد المحيط التنافسي وتحليل أحداثه، وخاصة ما يتعلق بالمنافسين الحاليين والمحتملين فجمع المعلومات عن إمكاناتهم، قدراتهم، هيكل تكاليفهم، محفظة عملائهم، خصائص منتجاتهم وطبيعة خدماتهم، مستوى كفاءتهم، درجة فعاليتهم، توجهاتهم، استراتيجياتهم، كما تحاول توقع ردة فعلهم اتجاه استراتيجيات وتحركات المؤسسة والمنافسين ومن ثم تحليلها وتخزينها، وهو ما يسمح بتكوين رصيد معرفي متجدد عن المنافسين، هذا

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

الرصيد المعرفي هو الذي سيساهم بعد توصيله الى متخذي القرار في تحقيق الكفاءة العالية للمؤسسة وجودتها، لأنه بمقارنة كفاءة المؤسسة الحالية بكفاءة المنافسين عندها فقط يتم تحديد مقدار الفجوة الموجودة والتعرف على مسبباتها الحقيقية، مما سهل إيجاد آليات تحسين كفاءة المؤسسة وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين. (بوذن، 2023، الصفحات 101-102)

المطلب الثاني: دور اليقظة التجارية في تحقيق التميز المؤسسي

يعتبر سماع صوت الزبون وإقامة علاقة معه من الأدوات الهامة التي تساعد المؤسسة على تجاوز التحديات التنافسية وممارسة إستراتيجية تنافسية تطمح للتميز.

أولاً: سماع صوت الزبون:

إن اتساع المنافسة المحلية والعالمية، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، رفع معظم الحواجز بين المؤسسة وزبائنها وتطور وسائل الاتصال، كل هذه العوامل كان لها أثرها الكبير في تبني المؤسسة لفلسفة تسويقية جديدة أصبحت المصدر الأساسي لمعظم استراتيجيات المؤسسات، فالدخول إلى أسواق جديدة لم تعد بالمهمة السهلة أمام المؤسسة، ولم يستطيع رجال التسويق تحقيق الوعود الكبيرة حول أرقام المبيعات وحصة السوق ونسب النمو، ومن هنا توجهت النظرة الفلسفية الجديدة نحو تطور المفاهيم التي تعمل على تعميق العلاقة بين المؤسسة من جهة وزبائنها من جهة أخرى في محاولة لتحقيق مجموعة من الأهداف:

- زيادة ولاء الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة.
- تطوير فاعلية وكفاءة الحملات الترويجية، لأن اختيار الزبائن الأكثر ربحية يؤدي إلى تقليل التكاليف من جهة والوصول إلى الأهداف التسويقية بسرعة من جهة أخرى.
- رؤيا أفضل للفرص التسويقية المتاحة في ظل تزايد حدة المنافسة العالمية.
- تحقيق تقارب كبير بين خصائص المنتجات وتفضيلات الزبائن.
- تحقيق استقرار في المبيعات وحصصا سوقية متنامية باستقرار.

وبالتالي أصبح الفهم الدقيق للزبون الحجر الأساس للعملية التسويقية في الوقت الحاضر، لذا لا بد للمؤسسة من إيجاد العديد من قنوات الاتصال المتبادل معه للتعرف على حاجاته ورغباته والعمل على إنتاج وتقديم المنتجات ذات الجودة العالية والسعر الأقل والمنفعة الأكبر والأكثر موائمة مع حاجاته ورغباته وبما يحقق رضاه لتحسين صورة المؤسسة في ذهنه. (بشترى، 2018، صفحة 423)

ثانياً: إدارة العلاقة مع الزبون:

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون أحد الأدوات الهامة التي تساعد المؤسسة على تجاوز التحديات التنافسية التي تنتج عن البيئة وتغيراتها، إذ بانتقال المؤسسة من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبون يمكنها من إنشاء مزايا تنافسية مستمرة عبر الزمن، تعني بالدرجة الأولى بخلق قيمة لكل من الزبون والمؤسسة لا تقتصر في التركيز على المنتجات بقدر ما تتطلب فهم

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

وتشخيص والدراسة الكافية للزبون وسلوكياته للتكيف معها، بحكم أن هذا الأخير شريك في سيورة التسويق الإستراتيجي يجب الارتكاز عليه في تبني وممارسة إستراتيجية تنافسية تطمح للتميز والريادة.

المفهوم الأكثر أهمية والقلب المركزي للتسويق الحديث هو بناء علاقات مع الزبائن على أساس القيمة المضافة للزبون، والهدف المزدوج منه هو جذب زبائن جدد عن طريق الوعد بقيمة مميزة والحفاظ على الزبائن الحاليين عن طريق كسب رضاهم والاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة وهي بذلك " تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، أي إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين والمحتملين والسعي الجاد للمحافظة عليها في صيغة ارتباط وتعاون وتبادل لمواجهة المنافسة على المدى الطويل. وبناءا عليه يتجلى للعيان أن مفهوم إدارة علاقات الزبون يتكون من ثلاثة عناصر (زبون، إدارة، وعلاقة بينهما).

ومنه يتضح أن إدارة العلاقة مع الزبون تمثل مختلف النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالزبائن لاسيما حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم إقامة علاقات طويلة الأمد معهم علاقة تعود بالنفع على كليهما. (حقانة و بن سفيان، 2018، الصفحات 66-67)

المطلب الثالث: اليقظة التكنولوجية وتحقيق التفوق بالإبداع والتجديد:

الإبداع هو نشاط منظم للتوصل الى تقنيات وعمليات جديدة لتحقيق التنافسية، المحافظة عليها، ولتحسينها باستمرار، فنجاح المؤسسة في الحفاظ على موقعها التنافسي وفعالية ادائها يتوقف على مدى مساهمتها للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وإحداث إبداعات تقنية على منتجاتها وتحديث أساليب الإنتاج واستغلال الأفكار المبتكرة، الأمر الذي يؤدي الى نجاعة ادائها ويضمن لها ميزة تنافسية دائمة.

وتدعم اليقظة الإستراتيجية، وبصفة أكثر اليقظة التكنولوجية عامل الإبداع والتجديد في المؤسسة، باعتبارها الآلية التي تسمح للمؤسسة من خلال تعقبها لمصادر الإبداع الأولية (براءات الاختراع المسجلة والندوات العلمية الوطنية والدولية، ورصدها لكل التطورات التي تحصل في محيطها الخارجي بتكوين رصيد معرفي متجدد وبذلك امكانية الحصول على أفكار جديدة مبتكرة يمكن ان تشكل مصدرا للإبداع). (زواو، 2013، الصفحات 102-103)

فاليقظة التكنولوجية تقرب المؤسسة من محيطها، وتعرفها عليه وتساعد في تحليله، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية: (قاسم و ابراهيم، 2018)

- 1- تربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي والعلمي والتغيرات التي تحصل فيه، من خلال رصدها لأحداث التكنولوجيا والتقنيات المتجددة، فتكون سبابة في خلق مزايا جديدة وتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.
- 2- توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين من حيث الجودة، والنوعية والسعر وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، والسيطرة على السوق، ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها أو تقليدها، فتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبيئة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

- 3- تمكن المؤسسة من تحقيق التميز بمساعدتها على ممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل أفضل، انطلاقاً من تزويدها بالمعلومات المرتبطة بأنشطة المنافسين على جميع الأصعدة، وتمكينها من التنسيق الجيد بين أنشطتها.
- 4- تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال مساعدتها على القيام بمناورات إستراتيجية، تستند على أساليب مختلفة كالمنافسة على أساس الأسعار، أو إدخال منتجات جديدة، أو السعي لتحسين الخدمات وزيادة الضمانات المقدمة للعملاء.
- 5- توفر للمؤسسة معارف فنية، وعملية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات، والقطاعات، والخدمات، والنشاطات الاقتصادية وغيرها، فتولد بذلك أثر إيجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة والتي تجابه بها المنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية، وتحسينها، وتسهيل انتقال المعلومة بسرعة، وتدقيق الحسابات، وبالتالي تسهم في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب في الوقت المناسب.
- 6- توفر للمؤسسة المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخطيط الموارد، واستخدامها، وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء.
- 7- تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تعد هدفاً استراتيجياً تسعى غالبية المؤسسات جاهدة لبلوغه، حيث تعد أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.
- 8- توفير المعلومات التي تعد مورداً إستراتيجياً في دعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فتساعدها على تخفيض تكلفة العمل الإداري بنسبة عالية وتعزيز مقومات المنافسة، فيتحسن بذلك الأداء التنافسي.

المطلب الرابع: دور البيئة في تحقيق التميز المؤسسي

تساعد البيئة البيئية المؤسسات التعرف على التغيرات والتوجهات الاجتماعية والثقافية مما يمكنها من تصميم استراتيجيات تتماشى مع البيئة المحيطة وهذا يؤدي الى توليد أفكار جديدة وإبداعية تعزز من تنافسية المؤسسة، فهي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق التفوق والإبداع بعدة طرق:

- تعزز الفهم العميق للتحديات البيئية وكيفية التعامل معها بطرق مبتكرة ومستدامة، وهذا الفهم يعزز القدرة على تطوير حلول جديدة ومبدعة لمشاكل بيئية مثل التلوث، تغير المناخ وفقدان التنوع البيولوجي.
- البيئة البيئية تدفع الأفراد والمؤسسات الى تبني ممارسات صديقة للبيئة، مما يؤدي الى تحسين الكفاءة وتقليل الهدر هذا النهج المستدام يمكن ان يؤدي الى تطوير منتجات وخدمات جديدة تحظى بقبول واسع في السوق لانها تلبي احتياجات المستهلكين الذين يهتمون بالبيئة.
- كما تشجع على توفير قنوات اتصال مفتوحة تسمح بتدفق الأفكار والمعلومات بحرية، هذا يتيح لجميع المستويات داخل المجتمع بمشاركة أفكارهم وتحفظاتهم بشكل فعال مما يساهم في بناء بيئة تفاعلية وديمقراطية ومن خلال هذه القنوات المفتوحة يمكن للأفراد تبادل المعرفة والتجارب والمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على بيئتهم بشكل مباشر.

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

- كما تعمل على بناء الثقافة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك اعتمادا على معتقدات موظفيها وقاداتها مما يساهم في إطلاق العنان للابتكار والإبداع.
 - كما أنها تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد التي لها تأثير ايجابي على المؤسسة وبالتالي تحقيق التفوق والتميز.
- ومنه نستنتج ان اليقظة البيئية سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو ثقافية أو غيرها فإنها تؤثر على أداء المؤسسة مما ينعكس بشكل ايجابي على زيادة تحسين ادائها وتميزها.

خلاصة الفصل:

إن مفهوم اليقظة الإستراتيجية يمكن أن يقدم للمؤسسة منافع كثيرة في ظروف مضطربة تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت وتضمن لها الاستمرارية وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها، وهذا ما يتجسد في نظام اليقظة الإستراتيجية والذي يساهم عبر وسائله في تفعيل التحسينات المستمرة في جميع عمليات المؤسسة للوصول إلى الجودة المتوقعة في المخرجات النهائية.

تناولنا في هذا الفصل تعريف مصطلح اليقظة الإستراتيجية والذي تنطوي تحتها العديد من الأنواع حسب المجال المستهدف، فالمؤسسة عليها أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه، سواء المجال التكنولوجي، التنافسي، التجاري، أو البيئي أو أي مجال آخر لكونها لها تأثير كبير على المؤسسة، كما تناولنا إلى جانب ذلك، مراحلها، أهميتها، أهدافها، ومن ثم تناولنا العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية بأبعادها مع التميز المؤسسي.

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-

تمهيد:

تعد اليقظة الإستراتيجية من العوامل المحددة لقدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها، تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستدامة لكل المستجدات والأحداث الحالية والمستقبلية، وذلك بالاعتماد على أساليب عمل جديدة تمكنها من تحقيق نظام يقظة يكون من نتائجه التميز عن المنافسين.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة في جانبها التطبيقي تهدف إلى إسقاط الإطار النظري على أرض الواقع من خلال إجراء الدراسة على مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة- وذلك لدراسة دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي وهذا من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من تفريغ الإستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض ولهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنستطرق من خلال هذا المبحث الى التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، أهميتها وأهدافها بإضافة الى الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فمؤسسة قديلة للمياه المعدنية كانت تابعة للدولة ونظرا للوضعية التي آلت لها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التخلي عنها وبيعها، لذا فانه قبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص يتم أولا تقديم المراحل التي مرت بها.

أولا: نشأة المؤسسة

في إطار انتعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة.

تمت الموافقة رسميا على إنشاء الوحدة للمياه المعدنية، و انطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 9 وحدات موزعة كما يلي:

✓ الوحدات الواقعة ببسكرة:

-وحدة التجارة العامة

-وحدة الفنون البيانية (مطبعة بسكرة)

-الشركة الولائية للكهرباء

-وحدة مواد البناء.

✓ الوحدات الواقعة بأولاد جلال

-وحدات غزل الخيط

-وحدة الجبس

✓ وحدة التجارة العامة بطولقة.

✓ وحدة الخزف بمشونش

✓ وحدة الخزف بالقنطرة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية و الخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم والصناعة 1991.

وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذ ما عنيت بالرعاية اللازمة.

"قديلة" هي العلامة التجارية للمؤسسة، وهي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية اجتماعية محددة برأس مال قدر ب 600 مليون دينار جزائري أعلن عن وجودها ككيان مستقل في 04-05-2003 انطلقت في الإنتاج سنة 2004 تحت اسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية "بسكرة"، مقرها: الطريق الوطني رقم (87) قديلة دائرة جمورة ولاية بسكرة (07/110)، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب (63881) م²، تحتل منها بناية الإنتاج (42041) م²، بناية التخزين (4320) م²، البناية الإدارية (311) م²، وقد تم إنجاز بنايات المؤسسة من طرف عدة مؤسسات، أما تجهيزها بالآلات والمعدات فقامت بها مؤسسة (sidel) والنشاط الرئيسي والوحيد للمؤسسة هو تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، وتقدر الطاقة الإنتاجية ب (309600) قارورة يوميا.

شعار المؤسسة "نقاوة وخفة مميزة" و "قديلة" مياه طبيعية معدنية من صخور الحجر الجيري، مما يؤهلها لتقديم مياه نقية بعيدة عن أي مصدر للتلوث، كون المنطقة عذراء لا يوجد فيها لا نشاط صناعي ولا فلاحي ولا أي مصدر تلوث من شأنه أن يؤثر على نوعية الماء الطبيعي المعدني، فهي مياه نظيفة ومحمية من أي تلوث، وقد أثبتت جودة منتجها بالحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO 22000) نظام إدارة سلامة الأغذية.

تشغل المؤسسة حوالي (506) عامل، باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين من العبوات الأولى ذات حجم (1,5 لتر)، الثانية ذات حجم (0,5 لتر)، وذلك عام 2004، وبعد عام 2007 كانت المؤسسة أول من أدخل العبوة ذات الحجم (02 لتر) إلى السوق، وبعدها أنتجت العبوات ذات الحجم (01 لتر) و (0,33 لتر)، وفي عام 2010 أنتجت النوع الرياضي وذلك في العبوات ذات الحجم (0,5 لتر) و (0,1 لتر).

كما أن المؤسسة تتعامل مع مجموعة من الموردين من داخل وخارج الوطن بالنسبة للمواد الأولية فيما يخص تغليف وحفظ المنتجات، أي منتج يمر بمرحلتين هما الدفع والجذب في مرحلة الدفع المؤسسة تقدم المنتج وتتولى توصيله للموزعين وتجار الجملة

وبعدها تأتي مرحلة الجذب ليصبح المستهلك هو من يطلب المنتج، والموزع يبحث عنه، اعتمدت المؤسسة هذه الإستراتيجية وتوصلت إلى تغطية منطقة الشرق بأكمله والوسط كذلك، وتقريبا الغرب كله وحاليا تعمل على تغطية أقصى المناطق الجنوبية للوطن.

كما تسير المؤسسة بإستراتيجية صفر مخزون وتلبي كل الطلبات وكل منتج يسوق حيث يغطي 80% من القطر الجزائري.

الجدول رقم(02):مكونات الماء المعدني "قديلة"

التركيب	ملغ/لتر	Composition
الكالسيوم	78	Calcium
المغنيسيوم	37	Magnésium
الصوديوم	29	Sodium
البوتاسيوم	2	Potassium
السلفات	95	Sulfates
الكلورور	40	Chlorures
النترات	4.5	Nitrates
النيتريت	< 0.01	Nitrites
درجة الحموضة	7.35	Ph
بقايا جافة	564	R.S à 180° c

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

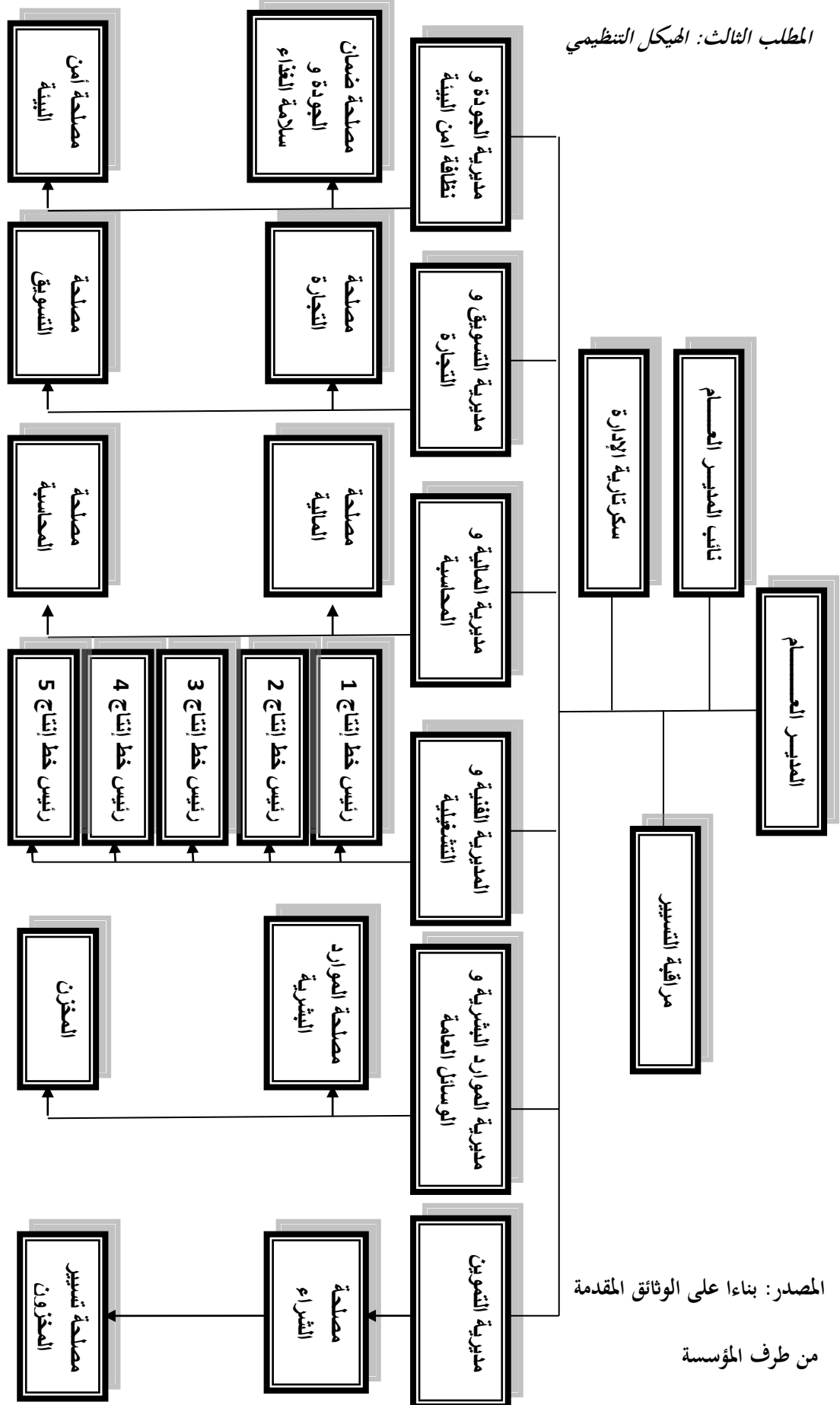
المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

تعتبر المؤسسة ذات أهمية اقتصادية بارزة لأنها تقوم بإنتاج منتجات ضرورية ذات طابع استهلاكي واسع، لأنها تتوجه الى فئات واسعة من المجتمع هذا باعتبارها المادة الأولية له من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها في السوق وهذه نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج ومن خلال هذا فأهمية المؤسسة يمكن ان تتجسد فيما يلي:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية للمستهلك.
- تغطي المؤسسة جزء كبير من حاجيات السوق.
- توفير مناصب الشغل، حيث تم توظيف 19 عاملا سنة 2023.
- تقديم منتج يتميز بنقاؤه الأصلي وتركيبته المعدنية المضمونة.

- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر عصرنه وديناميكية بإدخال تكنولوجيا حديثة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
 - إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
 - تلبية احتياجات السوق الوطنية والسوق العالمية من المياه المعدنية.
 - تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
- أما بالنسبة للأهداف التي تسعى لها المؤسسة:
- زيادة حجم الإنتاج، تحقيق الربحية، زيادة الحصة السوقية
 - تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب)
 - تحسين صورة المؤسسة بصفة مستمرة من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.
 - عقلانية سيرورة القرارات والإبداع وذلك لتحقيق الأداء الجيد.
 - أن تكون نمودجا متميز ورائد موثوق في مجال المياه المعدنية.
 - تغطية كافة احتياجات المستهلكين في السوق الجزائرية في مجال تعبئة المياه المعدنية.
 - محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بفرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
 - تقليص تكاليف الإنتاج مع المحافظة على المستوى التنافسي
 - كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
 - الدخول في أسواق جديدة.
 - تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية.

الشكل رقم (07): يوضح الهيكل التنظيمي



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

وفي هذا المبحث سوف نتطرق للإجراءات المنهجية للدراسة، حيث سنتناول فيه مجتمع، عينة وأداة البحث، ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، وصدق وثبات أدوات البحث.

المطلب الأول: مصادر جمع البيانات

يتطلب استخدام اي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول الى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصائصه انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

1. **البيانات الأولية:** يتم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، بعد ذلك جمعها وفرزها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. **البيانات الثانوية:** والتي تكون ضمن مراجعة مختلف الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تساعدنا في جميع مراحل الدراسة، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال دراستنا الحالية.

المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأداة الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية قديلة جمورة - بسكرة-، حيث أن مجتمع البحث قد بلغ (506) عامل، وتمثلت عينة الدراسة في إطارات المؤسسة، فقد تم توزيع (40) استمارة، استرجع منها 37 استمارة، 03 منها تم رفضها لعدم اكتمالها، أما باقي الاستمارات والتي تتمثل في (34) استمارة، فكانت صالحة للتحليل الإحصائي.

ولقد قمنا باختيار نوع العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة، وهي عينة قائمة على الصدفة، وهي أبسط أنواع العينات، حيث لكل فرد فرصة متساوية لاختياره ضمن العينة.

ثانيا: أداة الدراسة

تمثل أدوات الدراسة الميدانية في تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلاته، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي، إذ يعتبر أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم. ونظرا لطبيعة الموضوع، وللمتغيرات التي يتطرق إليه، فقد جاء الاستبيان في شكله النهائي متكون من (كما يوضح الملحق رقم 02):

القسم الأول (البيانات الشخصية): ويهدف إلى توضيح بعض الخصائص الشخصية للإطارات بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة - بسكرة-، والمتثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية).

القسم الثاني: وتم تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول (اليقظة الإستراتيجية): وخاص بالمتغير المستقل لدراستنا حيث يشمل هذا المحور على (20) عبارة، موزعة على أربعة (04) أبعاد والتي سنوضحها كالتالي:

- **البعد الأول: اليقظة التكنولوجية:** ويتكون من (04) عبارات موضحة من (1-4)
- **البعد الثاني: اليقظة التجارية:** ويتكون من (05) عبارات موضحة من (5-9)
- **البعد الثالث: اليقظة التنافسية:** ويتكون من (06) عبارات موضحة من (10-15)
- **البعد الرابع: اليقظة البيئية:** ويتكون من (05) عبارات موضحة من (16-20)

المحور الثاني (التميز المؤسسي): ويتعلق بالمتغير التابع لدراستنا، يتضمن هذا المحور (12) عبارات، وهي تغطي مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسة.

ولقياس متغيرات الدراسة التطبيقية ودراسة آراء عينة المبحوثين تم الاعتماد على سلم ليكرت -Likert- الخماسي، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس يهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس، لنحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس، لنحصل بعدا على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1.79 – 1.00	2.59 – 1.80	3.39 – 2.60	4.19 – 3.40	5.00 – 4.20
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا SPSS V25، حيث تم الاستعانة بالاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... إلخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... إلخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث:

- اختبار ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتحقق من ثبات أداة القياس.
- اختبار الالتواء والتفلطح للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات.
- الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام أو تشتت العبارة.
- معامل صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression analysis) وذلك لاختبار دور المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) وكل بعد من أبعاده (اليقظة التنافسية، التجارية، التكنولوجية، البيئية) على المتغير التابع (التميز المؤسسي)
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أكثر بعد يؤثر على المتغير التابع.

المطلب الرابع: ثبات وصدق الإستبانة واختبار التوزيع الطبيعي

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة وثباتها

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه.

أولاً: ثبات أداة الدراسة

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

الجدول رقم (04) نتائج معاملات الثبات ألفا كرونباخ.

محاور الإستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية	20	0.949	0.974
اليقظة التكنولوجية	04	0.799	0.893
اليقظة التجارية	05	0.882	0.939
اليقظة التنافسية	06	0.862	0.928
اليقظة البيئية	05	0.877	0.936
المحور الثاني: التميز المؤسسي	12	0.920	0.959
عبارات الإستبيان ككل	32	0.967	0.983

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.967) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما كانت القيم لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بالنسبة للمحور الأول: اليقظة الإستراتيجية بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.949)، وفي المقابل ما قيمته (0.920) بالنسبة للمحور الثاني التميز المؤسسي. وهو ما يدل على أن أداة الدراسة (الإستبيان) ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إستخدامها أو إعدادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس متغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت من أجله، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة كل من:

1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين " أستاذة جامعيين " المتخصصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة بسكرة لدراسة الإستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، شموليتها، وتنوع محتواها، وأية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة وثم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبر ان الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك يمكننا القول ان الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2- صدق المحك

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (04)، إذ نجد ان معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.983) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول ان عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات الیقظة الإستراتيجية حيث بلغت قيمتها (0.974) في مقابل (0.959) كمعامل صدق لعبارات محور التميز المؤسسي.

3- الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي)

ويعني مدى اتساق كل عبارة في الاستبيان مع المفهوم العام الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق حساب معامل الارتباط لكل متغير مع الاستبيان ككل، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية	0.985**	0.000
اليقظة التكنولوجية	0.843**	0.000
اليقظة التجارية	0.908**	0.000
اليقظة التنافسية	0.877**	0.000
اليقظة البيئية	0.930**	0.000
المحور الثاني: التميز المؤسسي	0.961**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل متغير والاستبيان ككل، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، بحيث انحصرت قيمة معامل الارتباط بين (0.843- 0.985) وهذا يدل على اتساق الاستبيان، وبالتالي يتحقق الإتساق الداخلي للاستبانة.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي تم حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة ويمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية	-0.020	-0.584
اليقظة التكنولوجية	-0.688	0.354
اليقظة التجارية	-0.232	-0.382
اليقظة التنافسية	-0.179	-0.598
اليقظة البيئية	0.261	-0.481
المحور الثاني: التميز المؤسسي	-0.791	0.134

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات كانت محصورة بين (0.261-0.791)، وكذلك معاملات التفلطح محصورة بين (0.354-0.598) وهي ضمن المجال المقبول (3-3) بالنسبة لمعامل الالتواء، (10-10) بالنسبة لمعامل التفلطح، مما يشير أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بمواصلة اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

لمعرفة مستوى اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية حمورة - بسكرة-ومن ثم مستوى التميز المؤسسي، قمنا في هذا المبحث بتحليل خصائص عينة الدراسة، ومن ثم سنقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول والثاني، وأخيرا باختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

وسنقوم في هذا المطلب بتحليل خصائص أفراد العينة، لما لذلك من أهمية في فهم إجابات العاملين على الإستبانة، وفيما يلي تحليل الجزء الأول من الإستبانة:

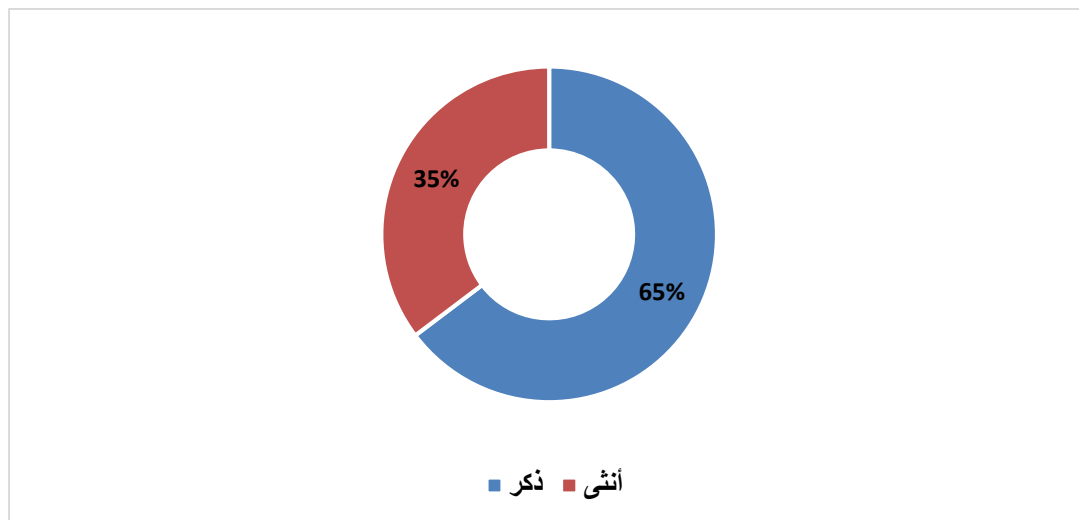
1. حسب الجنس:

الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	22	12	34
النسبة %	64.7	35.3	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الشكل رقم (08): توزيع العينة حسب الجنس



نلاحظ من الجدول أن الأغلبية من العينة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 22 فردًا، أي ما يمثل 64.7% من إجمالي العينة. بينما بلغ عدد الإناث 12 فردًا، ما يمثل 35.3% من العينة، وهذا أمر طبيعي نتيجة طبيعة العمل بالمؤسسة.

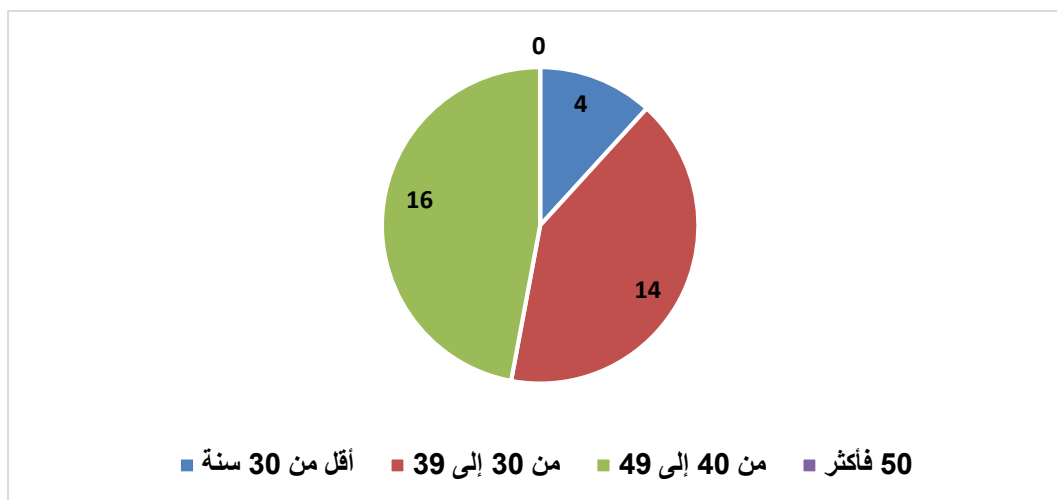
2. حسب السن:

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب السن

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39	من 40 إلى 49	50 فأكثر	المجموع
التكرار	04	14	16	00	34
النسبة %	11.8	41.2	47.1	00	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الشكل رقم (09): توزيع العينة حسب السن



نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية الأكبر هي من 40 إلى 49 سنة، حيث بلغ عددهم 16 فردًا، أي ما يمثل 47.1% من إجمالي العينة. تليها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بعدد 14 فردًا، ما يمثل 41.2% من العينة. أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة، فقد بلغت 4 أفراد فقط، أي ما يمثل 11.8% من العينة. ولم تتضمن العينة أي أفراد في الفئة العمرية 50 سنة فأكثر. يمكن استنتاج أن العينة تركزت بشكل كبير في الفئتين العمريتين من 30 إلى 49 سنة.

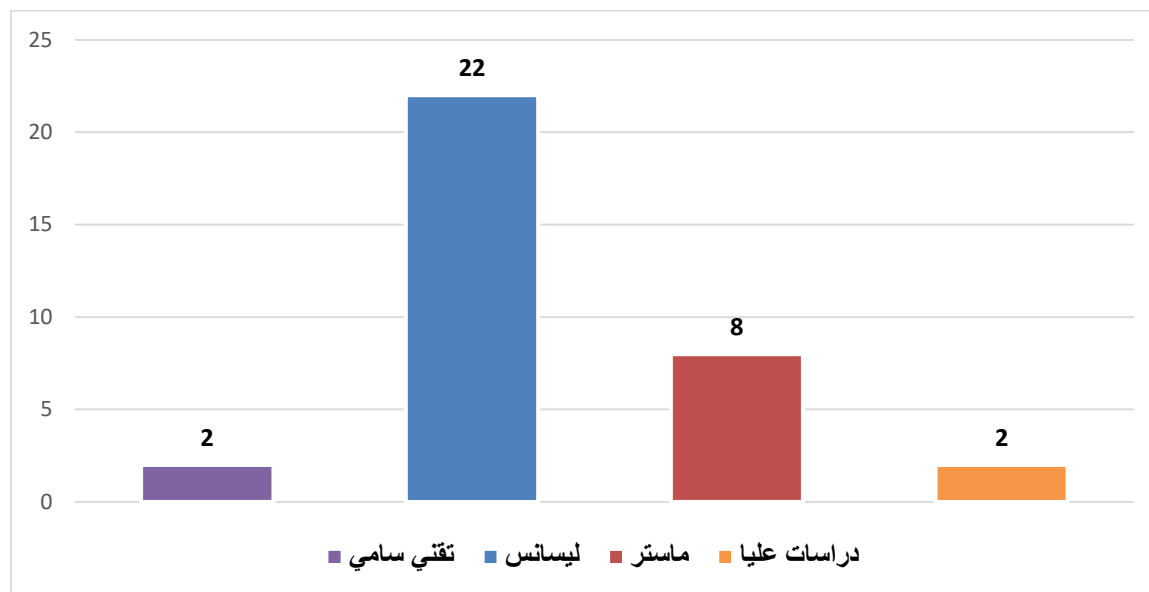
حسب المؤهل التعليمي:

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل	تقني سامي	ليسانس	ماستر	دراسات عليا	المجموع
التكرار	02	22	08	02	34
النسبة %	5.9	64.7	23.5	5.9	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الشكل رقم (10): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي



نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة يحملون مؤهل ليسانس، حيث بلغ عددهم 22 فردًا، أي ما يمثل 64.7% من إجمالي العينة. يليهم حاملو مؤهل ماستر بعدد 8 أفراد، ما يمثل 23.5% من العينة. بينما بلغ عدد الأفراد الحاصلين على مؤهل تقني سامي ودراسات عليا 2 فرد لكل منهما، ما يمثل 5.9% لكل منهما. يمكن استنتاج أن غالبية العينة من ذوي المؤهلات الجامعية (ليسانس وماستر).

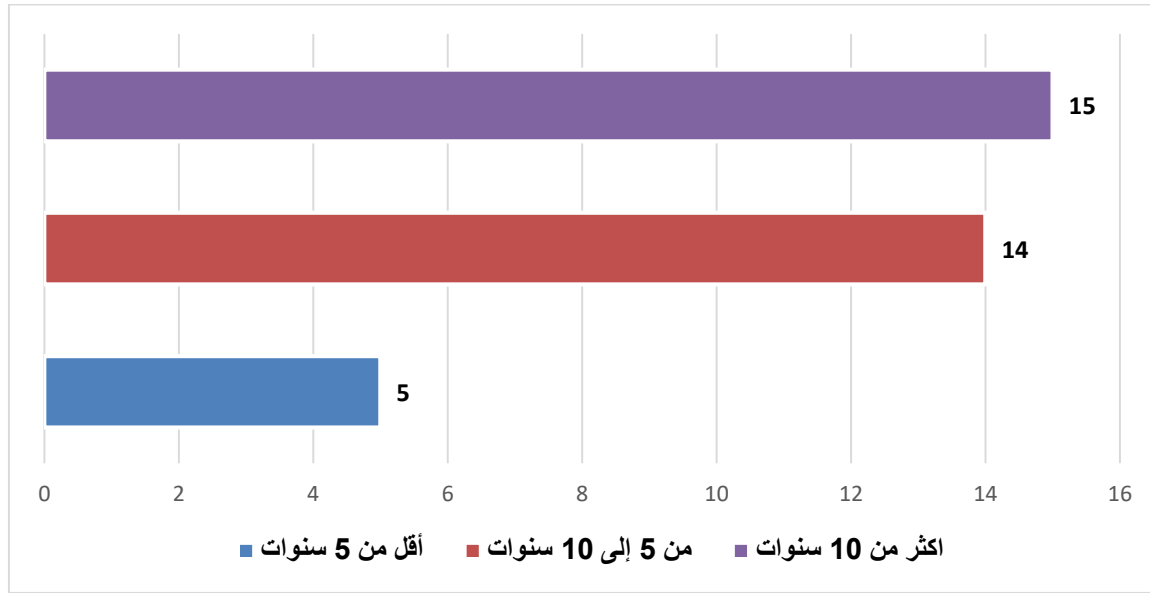
3. حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الوظيفة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	05	14	15	34
النسبة %	14.7	41.2	44.1	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



من خلال الجدول رقم (08) الذي يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية، نلاحظ أن الفئة الأكبر من العينة هي التي تمتلك أكثر من 10 سنوات من الخبرة، حيث بلغ عددهم 15 فردًا، أي ما يمثل 44.1% من إجمالي العينة. تليها الفئة التي تمتلك من 5 إلى 10 سنوات من الخبرة بعدد 14 فردًا، ما يمثل 41.2% من العينة. أما الفئة التي تمتلك أقل من 5 سنوات من الخبرة، فقد بلغت 5 أفراد فقط، أي ما يمثل 14.7% من العينة. يمكن استنتاج أن العينة تتكون بشكل رئيسي من الأفراد ذوي الخبرة المهنية المتوسطة والطويلة.

المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل محاور الدراسة

وفي هذا المطلب سوف نتطرق لنتائج إجابات المحور الأول (اليقظة الإستراتيجية) والمحور الثاني (التميز المؤسسي)، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية بغرض معرفة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مستوى القبول وترتيب العبارات).

أولاً: تقييم العينة لعبارات اليقظة الإستراتيجية:

الجدول رقم (11): تقييم العينة لعبارات اليقظة الإستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
	اليقظة التكنولوجية	3.65	0.723	مرتفع	/
01	تعمل المؤسسة على متابعة التكنولوجيات الجديدة في مجال العمل	3.85	0.925	مرتفع	01
02	تتابع المؤسسة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد	3.52	0.928	مرتفع	04

03	تتابع المؤسسة الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات	3.55	0.785	مرتفع	03
04	المؤسسة على إطلاع بالمؤسسات المتطورة تكنولوجيا في قطاع المياه المعدنية.	3.67	1.006	مرتفع	02
اليقظة التجارية					
05	تتابع المؤسسة سلوكيات وحاجات الزبائن	3.67	1.224	مرتفع	05
06	تتابع المؤسسة معدل نمو الأسواق الجديدة.	4.00	0.852	مرتفع	01
07	تتابع المؤسسة مكانتها وسمعتها التجارية	3.76	1.074	مرتفع	04
08	تتابع وتقيم المؤسسة القدرة التفاوضية للموردين	3.85	0.783	مرتفع	03
09	تتابع المؤسسة الطرق والممارسات التسويقية الحديثة.	3.94	0.814	مرتفع	02
اليقظة التنافسية					
10	المؤسسة على إطلاع بمجالات البحث والتطوير الخاص بالمنافسين.	3.76	0.818	مرتفع	03
11	تتابع المؤسسة الخدمات الجديدة للمنافسين.	3.79	0.946	مرتفع	02
12	تتابع المؤسسة السياسات التسعيرية للمنافسين	3.76	1.074	مرتفع	04
13	تتابع المؤسسة النتائج المالية للمنافسين.	3.55	0.859	مرتفع	06
14	تتابع المؤسسة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين	3.70	0.718	مرتفع	05
15	تتابع المؤسسة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين	3.88	0.685	مرتفع	01
اليقظة البيئية					
16	تتابع مؤسستكم القوانين والتشريعات الدولية ذات العلاقة بنشاطها.	3.91	0.865	مرتفع	01
17	تعزز مؤسستكم مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع.	3.82	0.968	مرتفع	03
18	تتابع مؤسستكم الوضع الاقتصادي والسياسي في البلد	3.85	0.783	مرتفع	02
19	تعمل مؤسستكم على استغلال بيئتها الداخلية والخارجية لزيادة حصتها السوقية	3.70	1.030	مرتفع	04
20	تقوم مؤسستكم برصد التغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية التي تؤثر على نشاطها	3.44	1.159	مرتفع	05
المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية					
		3.75	0.661	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول كانت 3.75 بانحراف معياري قدر ب 0.661 ما يدل على مستوى قبول مرتفع في إجابات عينة الدراسة بخصوص هذا المحور بحيث:

1-اليقظة التكنولوجية: حققت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول 3.65، ما يدل على مستوى قبول مرتفع، وبانحراف معياري قدره 0.723 ما يدل على نسبة تشتت ضعيفة جدا في إجابات عينة الأفراد، وقد جاءت العبارة رقم 01 والتي تعبر على أن المؤسسة تعمل على متابعة التكنولوجيات الجديدة في مجال العمل في المرتبة الأولى لهذا البعد بمتوسط 3.85 وانحراف معياري قدره 0.925 أي مستوى قبول مرتفع، وتليها العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 1.006 ما يدل على أن المؤسسة على إطلاع بالمؤسسات المتطورة تكنولوجيا في قطاع المياه المعدنية. بينما احتلت العبارة رقم 02 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معيار قيمته 0.928، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتابع البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد.

2-اليقظة التجارية: يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني بلغ 3.84 والتي تعبر عن مستوى قبول مرتفع وبانحراف معياري 0.795 وبالتالي إجابات أفراد العينة المبحوثة متجانسة، وقد احتلت العبارة رقم 06 المرتبة الأولى بهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قيمته 0.852، ونفسر ذلك بأن المؤسسة تتابع معدل نمو الأسواق الجديدة، وتليها العبارة رقم 09 والتي تنص على "تتابع المؤسسة معدل نمو الأسواق الجديدة". بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.814، في حين تحتل العبارة رقم 05 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 1.224، ما يدل على المؤسسة تتابع سلوكيات وحاجات الزبائن.

3-اليقظة التنافسية: تشير نتائج الجدول على أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث 3.74، وبالتالي حصلت على مستوى قبول مرتفع، وبانحراف معياري قدره 0.661 وذلك يدل على توافق أفراد العينة في إجاباتهم، وقد جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الأولى لهذا البعد والتي تعبر على أن المؤسسة تتابع الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين بمتوسط 3.88 وانحراف معياري قدره 0.685، ومستوى قبول مرتفع، وتليها العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري 0.946، ما يدل على متابعة المؤسسة للخدمات الجديدة للمنافسين، وقد احتلت العبارة رقم 13 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معيار قيمته 0.859، ما يعني أن المؤسسة تتابع النتائج المالية للمنافسين.

4-اليقظة البيئية: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع بلغ 3.74 والتي تحصلت على مستوى قبول مرتفع، وبانحراف معياري 0.794 وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة المبحوثة، وقد احتلت العبارة رقم 16 المرتبة الأولى بهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قيمته 0.865 أي مستوى قبول مرتفع، ويدل ذلك على متابعة المؤسسة للقوانين والتشريعات الدولية ذات العلاقة بنشاطها، وتليها العبارة رقم 18 والتي تعبر على أن المؤسسة تتابع الوضع الاقتصادي والسياسي في البلد بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.968. في حين جاءت العبارة رقم 20 بالمرتبة

الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.159، ونفسر ذلك بأن المؤسسة تقوم برصد التغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية التي تؤثر على نشاطها.

اعتمادا على نتائج الجدول السابق يمكننا ترتيب أبعاد المحور الأول "اليقظة الإستراتيجية" حسب المتوسط الحسابي للإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (12) ترتيب أبعاد المحور الأول (اليقظة الإستراتيجية)

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
اليقظة التكنولوجية	3.65	0.723	مرتفع	04
اليقظة التجارية	3.84	0.795	مرتفع	01
اليقظة التنافسية	3.74	0.661	مرتفع	03
اليقظة البيئية	3.74	0.794	مرتفع	02
المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية	3.75	0.661	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول أعلاه أن محور اليقظة الإستراتيجية والذي يمثل المتغير المستقل بأبعاده الأربعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية)، بلغ متوسطه الإجمالي 3.75 وانحراف معياري 0.661 وهذا ما يدل على مستوى تشتت ضعيف جدا في إجابات أفراد العينة المبحوثة، وقد احتل البعد الثاني (اليقظة التجارية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.84 وانحراف معياري 0.795، يأتي بعده البعد الرابع (اليقظة البيئية) بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري 0.794، ثم وبالمرتبة الثالثة نجد البعد الثالث (اليقظة التنافسية) بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.661 وأخيرا البعد الأول (اليقظة التكنولوجية) بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري 0.723 ونستنتج من خلال ما سبق أن مستوى اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية حمورة - بسكرة- مرتفع.

ثانيا: تقييم العينة لعبارات التميز المؤسسي:

الجدول رقم (13): تقييم العينة لعبارات التميز المؤسسي

الرقم	العبــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	تؤكد مؤسساتكم على الالتزام بمعايير التميز الإداري	3.61	0.953	مرتفع	03
02	تهتم مؤسساتكم بإقامة الدورات المتخصصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم	3.50	0.748	مرتفع	07
03	تشجيع مؤسساتكم الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة	3.55	1.020	مرتفع	05
04	تخصص مؤسساتكم ميزانية مناسبة لتقديم أداء متميز	3.20	1.094	متوسط	10
05	تعمل مؤسساتكم على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة لها	3.11	0.977	متوسط	11
06	تقوم مؤسساتكم بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز	3.50	0.929	مرتفع	08
07	توفر مؤسساتكم لموظفيها أدوات الحديثة لتساعدكم على القيام بأعمالهم بجودة عالية	3.85	0.925	مرتفع	01
08	تخصص مؤسساتكم ميزانية خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية (من رحلات ترفيهية ، أنشطة ثقافيةالخ).	3.08	1.055	متوسط	12
09	تعتمد مؤسساتكم على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	3.52	0.960	مرتفع	06
10	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة	3.44	0.859	مرتفع	09
11	تقوم مؤسساتكم بالرقابة بشكل مستمر على مصالحهم لتحسين آلية تقديم الخدمات والمنتجات	3.70	0.835	مرتفع	02
12	تمتلك المؤسسة نظام إداري كفؤ خاص بها	3.58	1.047	مرتفع	04
المحور الثاني: التميز المؤسسي		3.47	0.697	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول السابق أن اتجاه أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو كل عبارات محور التميز المؤسسي بمؤسسة المياه المعدنية قديلة -جمورة - بسكرة- حيث أن أغلبها على مستوى قبول مرتفع، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.47 أي

مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري قدر بـ: 0.697، ما يدل على توافق كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة، ومن خلال الجدول يتضح أن العبارة رقم 07 والتي تنص على أن المؤسسة توفر لموظفيها أدوات الحديثة لتساعدتهم على القيام بإعمالهم بجودة عالية، جاءت بالمرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.85 ما يدل على مستوى قبول مرتفع وانحراف معياري 0.925، وتليها العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري قيمته 0.835 وهذا ما يدل على مراقبة المؤسسة بشكل مستمر على مصالح عمالها لتحسين آلية تقديم الخدمات والمنتجات، وتأتي بعدها العبارة رقم 01 والتي تنص على تأكيد المؤسسة على الالتزام بمعايير التميز الإداري، وذلك بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.953، وقد احتلت العبارة رقم 08 المرتبة الأخيرة لهذا المحور بمتوسط حسابي قيمته 3.08 وانحراف معياري قدر بـ: 1.055 ما يدل على مستوى قبول متوسط، ونفسر ذلك بأن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين ما إذا كانت المؤسسة تخصص ميزانية خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية (من رحلات ترفيهية ، أنشطة ثقافيةالخ). ونستنتج من خلال ما سبق أن مستوى التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة - بسكرة- مرتفع.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

بعد تحليل عبارات أبعاد متغير اليقظة الإستراتيجية وعبارات التميز المؤسسي سنقوم في هذا المطلب بالإجابة على فرضيات الدراسة (الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية) وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: اختبار صلاحية النموذج:

للتأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، وذلك للقيام بدراسة فرضيات الدراسة قمنا بتحليل اختبار العلاقة الخطية بين اليقظة الإستراتيجية والتميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة-:

الجدول رقم (14): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	12.968	1	12.968	0.899	0.807	134.074	0.000
الخطأ	3.095	32	0.097				
المجموع	16.063	33					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال النتائج الواردة في جدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 134.074، وهي أكبر من قيمة F الجدولية، وقد جاءت بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة

المطلوب 0.05، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا باختبار صحة فرضيات الدراسة.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة:

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على:

"لا يوجد دور للبقطة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة- "

نلجأ إلى أسلوب اختبار الانحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (البقطة الإستراتيجية)، والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الانحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور البقطة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
البقطة الإستراتيجية	0.948	11.579	0.000	0.899	0.807

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للبقطة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "11.579"، بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 0.948 ما يعني أن العلاقة بين البقطة الإستراتيجية والتميز المؤسسي هي علاقة طردية، كما تشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.899) في ما فسر متغير البقطة الإستراتيجية (80.7%) من التباين في مستوى التميز المؤسسي بالاعتماد على قيمة R².

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"يوجد دور للبقطة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة-"

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، وذلك باستخدام الإنحدار الخطي البسيط من خلال حساب معامل الإنحدار ومعامل الارتباط بين كل بعد في محور اليقظة الإستراتيجية، وبين محور التميز المؤسسي.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: لا يوجد دور لليقظة التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدور اليقظة التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغير المستقل X	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
اليقظة التكنولوجية	0.754	7.078	50.094	0.000	0.781	0.610

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لليقظة التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "7.078"، بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، كما نرى قيمة B معامل الإنحدار بلغت 0.754 ما يعني أن العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والتميز المؤسسي هي علاقة طردية، كما تشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.781) في ما فسر متغير اليقظة التكنولوجية (61%) من التباين في مستوى التميز المؤسسي بالاعتماد على قيمة R².

ومما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

"يوجد دور لليقظة التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-"

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: لا يوجد دور لليقظة التجارية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدور اليقظة التجارية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغير المستقل X_2	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
اليقظة التجارية	0.694	7.315	53.516	0.000	0.791	0.626

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال نتائج الجدول السابق، يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لليقظة التجارية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "7.315"، بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت "0.694" ما يعني أن العلاقة بين اليقظة التجارية والتميز المؤسسي هي علاقة طردية، كما تشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.791) في ما فسر متغير اليقظة التجارية (62.6%) من التباين في مستوى التميز المؤسسي بالاعتماد على قيمة R^2 .

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

"يوجد دور لليقظة التجارية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-"

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: لا يوجد دور لليقظة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدور اليقظة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغير المستقل X_3	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
اليقظة التنافسية	0.809	6.765	45.762	0.000	0.767	0.588

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول أعلاه، أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لليقظة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "6.765"، بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 0.809 ما يعني أن العلاقة بين

اليقطة التنافسية والتميز المؤسسي هي علاقة طردية، كما تشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.767) في ما فسر متغير اليقطة التنافسية (58.8%) من التباين في مستوى التميز المؤسسي بالاعتماد على قيمة R^2 .

ومما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

"يوجد دور لليقطة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-"

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: لا يوجد دور لليقطة البيئية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور اليقطة البيئية في التميز المؤسسي

المتغير المستقل X_4	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
اليقطة البيئية	0.759	9.716	94.408	0.000	0.864	0.747

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول أعلاه، أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لليقطة البيئية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "9.716"، بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 0.759 ما يعني أن العلاقة بين اليقطة البيئية والتميز المؤسسي هي علاقة طردية، كما تشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.864) في ما فسر متغير اليقطة التنافسية (74.7%) من التباين في مستوى التميز المؤسسي بالاعتماد على قيمة R^2 .

ومما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

"يوجد دور لليقطة البيئية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-"

ونستنتج أنه من خلال تحليل فرضيات الدراسة: لليقطة الإستراتيجية بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة- دور في تحقيق التميز المؤسسي بكافة أبعادها وبنسب مختلفة، حيث نرى أن مستوى قبول لكل بعد من أبعاد اليقطة الإستراتيجية مرتفع وإيجابي وكذا مستوى قبول المحور الثاني (التميز المؤسسي) جاء مرتفع حسب اتجاهات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (20): يوضح تحليل نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد اليقظة الإستراتيجية والتميز المؤسسي

النموذج	معامل Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	الارتباط الجزئي	الترتيب
اليقظة التكنولوجية	0.324	2.749	0.010	0.443	02
اليقظة التجارية	0.265	1.812	0.080	0.309	04
اليقظة التنافسية	0.264	2.032	0.051	0.343	03
اليقظة البيئية	0.628	5.326	0.000	0.691	01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SpssV25

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

وجود علاقة ارتباط جزئية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة البيئية والتميز المؤسسي، إذ بلغ (0.691)، كما نجد قيمة اختبار T البالغة (5.326) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه فإن اليقظة البيئية جاءت في المرتبة الأولى من ناحية التأثير على تحقيق التميز المؤسسي.

تليها بالمرتبة الثانية اليقظة التكنولوجية بحيث يتضح وجود علاقة ارتباط جزئي موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية والتميز المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط الجزئي (0.443)، كما نجد قيمة اختبار T البالغة (2.749) بمستوى دلالة (0.010) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

أما بالنسبة لليقظة التجارية والتنافسية فنجد أنه تم إخراجهم من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي فنجد أن معامل الارتباط الجزئي لكل منهما (0.343) و (0.309) ما يعبر على قيمة ضعيفة، وكذا نجد مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة - بسكرة-، حيث استخدمنا فيها الإستبانة لجمع المعلومات وتم توزيعها على إطارات المؤسسة محل الدراسة، والتي كان الهدف منها التعرف على مستوى اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، بحيث قمنا أولاً بتقديم المؤسسة محل الدراسة ثم عرض الإطار المنهجي للدراسة (أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمناها)، وبعد ذلك قمنا بعملية التحليل باستعمال برنامج SPSS من خلال استخراج نتائج الخاصة بالبيانات العامة للإطارات بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة - بسكرة- وتوصلت النتائج في الأخير بأنه:

- يوجد دور لليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة-.
- يوجد دور لليقظة التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة-.
- يوجد دور لليقظة التجارية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة-.
- يوجد دور لليقظة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة-.
- يوجد دور لليقظة البيئية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة-.
- تأتي اليقظة البيئية في المرتبة الأولى من ناحية التأثير على تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة - بسكرة-

الخاتمة

خاتمة:

ان مع التعقيد الذي تشهده بيئة الأعمال واشتداد المنافسة فقد وجدت المؤسسات نفسها في مواجهة التحولات البيئية المختلفة والتغيرات على مختلف الأصعدة مما استدعى منها اللجوء الى استخدام تقنيات وأساليب جديدة في رصد ومراقبة البيئة، لالتقاط والكشف عن العلامات الاستباقية المنبئة بفرص قابلة للاستغلال أو التهديدات يمكن تجنبها، والتي يمكن ان تشكل المورد الاستراتيجي الذي يمكن الاعتماد عليه في تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين من خلال الاستعداد المبكر لمواجهة السيناريوهات الغير المتوقعة التي تفرضها البيئة والقدرة على تكيف معها، فاليقظة الإستراتيجية أصبحت اليوم ضرورة حتمية وجب تواجدها في المؤسسة لترقيتها وتطويرها بما يخدم المؤسسة في ظل المنافسة اليوم وبالتالي تحسين مستوى ادائها التنافسي وتوليد قيمة حقيقية للعملاء.

ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها والتي تدور حول دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي وتمت دراسة الحالة على عينة من إدارات مؤسسة قذيلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة -بسكرة-، حيث كان الغرض منها الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا لتتعرف على مستوى اليقظة الإستراتيجية وأبعادها المتمثلة في (اليقظة التنافسية، والتجارية، التكنولوجية والبيئية) والكشف على مدى تطبيقها على ارض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على التميز المؤسسي، ووصلنا في الأخير الى جملة من النتائج والتوصيات كما يلي:

1- النتائج النظرية

من خلال هذه الدراسة توصلنا الى:

- تفرض البيئة الدينامكية على المؤسسات إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية كوسيلة تسييرية حديثة تساهم في مواجهة التغيرات البيئية برصد ومتابعة اي تغيير يطرأ على البيئة المحيطة.
- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراتها وهذا في طابع استباقي إداري.
- تساهم اليقظة الإستراتيجية في جعل المؤسسة أكثر تحسس واستشعار للإشارات الضعيفة وعلامات الإنذار المبكرة التي ترسلها البيئة المحيطة، وبالتالي أكثر قدرة على انتهاز الفرص وتجنب التهديدات.
- تشمل اليقظة الإستراتيجية أنواع مختلفة تتمثل في: اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية، والبيئية.
- اليقظة الإستراتيجية تساهم في توفير المعلومات اللازمة وفي جوانب عديدة حول كل ما يؤثر على التنافس، وبذلك فهي تساعد المسيرين على صياغة الاستراتيجيات التنافسية وفي مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة.
- اليقظة الإستراتيجية هي مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات وذلك بتحديد المواضيع والمتعاملين التي تهم المؤسسة أو ما يسمى الاستهداف اليقظة الإستراتيجية، ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة، بعدها تخضع المعلومات المجمعة للمعالجة والتحليل وهذه العملية بمثابة فرز وغربلة للمعلومات المحللة والمعالجة للشخص

المناسب وفي الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية، وبالتالي يمكن القول ان اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة، وذلك لان معلومات اليقظة هي معلومات خارجية تتميز بأنها توقعية.

- التميز يمثل الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في ظل المنافسة المحلية والدولية
- التميز المؤسسي هو حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي ويحقق مستويات غير عادية من الداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية، والمالية وغيرها.
- يتضمن التميز المؤسسي العديد من الأبعاد ولقد اختلف الباحثين حول تحديدها نذكر منها: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز تقديم الخدمة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية.

2-النتائج التطبيقية

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة الميدانية:

- مستوى اليقظة الإستراتيجية بأبعادها في مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جاء مرتفعاً وفق لمقياس الدراسة، حيث بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.661).
- مستوى التميز المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث، حيث بلغ (3.47) بانحراف معياري (0.697).
- يوجد دور بين اليقظة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية، وبذلك نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية ونقبل بديلتها.
- يوجد دور لبعد اليقظة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأول ونقبل بديلتها.
- يوجد دور لبعد اليقظة التجارية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.
- يوجد دور لبعد اليقظة التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها.
- يوجد دور لبعد اليقظة البيئية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها.

التوصيات

- ضرورة توعية الإدارة بأهمية استحداث مصلحة لليقظة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجهزة بالإمكانات البشرية والمادية الضرورية لأداء مهامها من اجهزة كمبيوتر وبرمجيات لضمان انتقال المعلومة بشكل أفضل.
- يجب على المؤسسة القيام بعمليات تحسيسية وتوعوية لتطوير ونشر مفهوم اليقظة الإستراتيجية لجميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة لآتها اصبحت ضرورية وحتمية لضمان الاستمرارية، والبقاء والنمو.

- لا بد على المؤسسة تشكيل خلية خاصة باليقظة الإستراتيجية، مع تخصيص ميزانية من اجل تسهيل عملية البحث وترصد المعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة.
- يجب على المؤسسة الاستعانة بخبراء في مجال اليقظة الإستراتيجية لثمين وتقييم المعلومات الموصل إليها.
- التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي، وبالأخص المعلومات غير الرسمية والمتعلقة بالمنافسين، الموردين، العملاء والأسواق أو التكنولوجيا الجديدة التي تجعل المؤسسة تتفوق عن غيرها مما يساعد على تحقيق التميز المؤسسي.
- التشجيع المتواصل على الإبداع وتوفير الظروف المناسبة التي تتيح إنشاء مزايا تنافسية صعبة التقليد ومستمرة للمؤسسة.
- رفض احتكار المعلومة والحث على المشاركة في تبادل المعلومات.
- العمل على بث ثقافة التميز المؤسسي وعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمر.
- توفير فرص الارتقاء والتقدم الوظيفي أمام جميع الموظفين، مع العدالة في تطبيق انظمة الترقية وعدم التحيز والمحاباة، وتهيئة مناخ مناسب يتصف بالوضوح في تشجيع المبادرات والإبداع من اجل تعزيز التميز المؤسسي.
- تطوير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة لمساعدة العاملين على الابتكار.
- وضع برامج تدريبية مدعومة ماليا لتطوير الموظفين وتعزيز قدراتهم لتحقيق التميز.

أفاق الدراسة

وأخيرا يمكن طرح مجموعة من العناوين التي نراها دراسات مستقبلية للباحثين:

- دور اليقظة الإستراتيجية في دعم القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية.
- اثر تطبيق اليقظة الإستراتيجية على جودة المنتجات.
- نظم المعلومات ودورها في دعم اليقظة الإستراتيجية.
- دور اليقظة التنافسية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمؤسسة.
- اليقظة التكنولوجية كعامل للابتكار في المؤسسة.
- آليات تفعيل التميز المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. رضا ابراهيم المليحي. (2012). ادارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الاولى. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
2. نورهان قرون. (2023). اليقظة الاستراتيجية والزخم المعلوماتي (الإصدار الأول). الاردن - عمان -: زمزم ناشرون وموزعون.

ثانياً: الرسائل الجامعية

3. احلام غربال. (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاستمنت - جمورة - بسكرة. اطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الاستراتيجية وتنظيمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر - بسكرة-.
4. اسماء سالم النصور. (2010). اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية. رسالة الماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة. كلية الاعمال: جامعة الشرق الاوسط، الاردن
5. ليمين فالتة. (2012). "اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية": دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. اطروحة الدكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، قسم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
6. باية وقنوني. (2015/2016). اليقظة الاستراتيجية و اهميتها في اتخاذ القرار الترويجي، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. اطروحة الدكتوراه شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص الادارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
7. جميلة بوذن. (2023). اثر اليقظة الاستراتيجية على الاداء التنافسي للمجمعات الصناعية دراسة حالة: مجمع بن حمادي . برج بوعرييج. اطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،: جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
8. حليلة لخذاري. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من القدرات الابداعية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل نظرية اكتشاف الاشارة) - دراسة حالة: مجمع صيدال - طروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، قسم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي.
9. خديجة بوخرصة. (2015). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-. مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، تخصص ادارة استراتيجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة وهران 2.
10. راشد محمد راشد العلوي. (2023). دورالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للاستدامة. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال. كلية إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرقية.

11. رجاء محمد ياسين عودة. (2022). إدارة المعرفة واثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين . رسالة ماجستير في القيادة والادارة الاستراتيجية . جامعة القدس المفتوحة، فلسطين
12. ضياء الدين زواو. (2013). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الادارة الاستراتيجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
13. فادي سليم سالم أبو حسنين. (2020). اثر سياسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا: جامعة القدس، فلسطين.
14. فهيمة بوروبة. (2020). دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات. اطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة محمد خيضر. بسكرة.
15. محمد كنوش. (2017). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة اوريدو للاتصالات في الجزائر. مذكرة الدكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف -1.
16. محمود اسماعيل اسماعيل ابو عودة. (2018). اثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . كلية التجارة: الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين .
17. نسرين فكرون. (2017). دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل- بسكرة (E.N.I.C.A.B). مذكرة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر - بسكرة .
18. نصيرة علاوي. (2011). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس". رسالة ماجستير، تخصص الموارد البشرية . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
19. نصيرة علاوي. (2015). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال. اطروحة الدكتوراه في ادارة الافراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد.
20. نورالعابدين قوجيل. (2012). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها. رسالة ماجستير شعبة الاعلام والاتصال وحاكمة التنظيمات. كلية الادب والعلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة باجي مختار -عنابة، الجزائر.
21. نورة عبد الله حزام الشهري. (2017). دور ادارة الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة الماجستير غير منشورة في التربية، تخصص " ادارة واشراف تربوي"، قسم الادارة والاشراف التربوي. كلية التربية: جامعة الملك خالد.

22. نورهان قرون. (2021). أهمية اليقظة الاستراتيجية واثرها على متلزمة ارق المعلومات، دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة. مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: ادارة اعمال المجمعات الصناعية جامعة محمد خيضر_بسكرة.
23. هيفاء راشد الدغمي. (2019). اثر التمكين الاداري في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الدراسات العليا. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن: جامعة آل البيت.
- ثالثا: المقالات العلمية**
24. ابراهيم خالد المصطفى محمد، و عقبة نافع سليم الكبيسي. (ديسمبر 2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة. مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 15.
25. ابراهيم عباس الزهيري. (ابريل 2018). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لادارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. المجلة التربوية(العدد 52).
26. احلام غربال. (2022). متطلبات تحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاستمنت - بسكرة -. مجلة البحوث اقتصادية وادارية، المجلد 16(العدد 01).
27. احمد زكرياء عظامو، و سمية قداش. (2022). دور اليقظة التكنولوجية في دعم الابداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريج-. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08(العدد 01).
28. احمد فاروق ابو غبن، و ماجد نبيل المدهون. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 31(العدد 1).
29. امال بعبوش، و كريم بشتري. (2018). اثر سماع صوت الزبون في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة -دراسة حالة وكالة جيزي بالوادي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 (العدد 03).
30. امال بوقدر. (ديسمبر 2023). اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية بمؤسسة Soudure Algérie Morancé. مجلة الاعلام والمجتمع، المجلد 07(العدد الثاني).
31. ايمان بن قصير، و سارة عمرون. (2018). دور اليقظة التجارية في توجيه قرارات تطوير المنتجات الجديدة -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مطاحن عمر بن عمر بالفجوج قالمه-. مجلة الباحث الاقتصادي(العدد الخامس).
32. جميلة بوذن، و سلطاني محمد رشدي. (ديسمبر 2023). دور اليقظة التجارية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور. مجلة معارف، المجلد 18(العدد 2).
33. جميلة قادم. (2023). اليقظة التكنولوجية كمدخل لتنمية الابداع التنافسي في المنظمات الحديثة: قراءة في المفهوم والمؤشرات والدلالات. مجلة العلوم الاجتماعية، 17(العدد الأول).

34. حبيبة سعد الدين. (2023). واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية، دراسة عينة من البنوك بالمسيلة - الجزائر. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07 (العدد 01).
35. حمزة رملي. (ديسمبر، 2014). دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الادوية بقسنطينة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة ام البواقي (العدد الثاني).
36. حياة بلعيد، فاطمة زهراء عراب، و خضراء صديقي. (2022). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الاتصالات الجزائر وحدة بشار. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13 (العدد 1).
37. خليفة بلصير، و عبد الوهاب بن بركة. (2018). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيا عاشور بالجلفة، المجلد 12 (العدد 3).
38. خميس محمد خميس المرنخي. (سبتمبر، 2021). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة على مؤسسات في القطاع الامني. مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، جامعة قط ، المجلد 2 (العدد 9).
39. خير الدين تشوار. (2009). اليقظة التنافسية واهميتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية (العدد 04).
40. دليلة بن احمد، و نادية امينة كاري. (2022). القيادة الديمقراطية ودورها في تفعيل اليقظة الاستراتيجية. مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 11 (العدد 02).
41. رضوان بوزوالغ، فواز واضح، و نورالدين بوزوالغ. (2021). دور نظام المعلومات في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وكالة بريد الجزائر باب الواد ولاية الجزائر. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06 (العدد 02).
42. ريم عمام. (2018). أثر ممارسة ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، (دراسة حالة بعض البنوك بولاية الاغواط). مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة الاغواط، الجزائر، المجلد 4 (العدد 2).
43. سامر احمد قاسم، و أيهم يوسف ابراهيم. (2018). دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على مصاريف التجارية السورية الخاصة. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين -سورية، المجلد 40 (العدد 6).
44. سعاد بودية. (2022). تطبيق نظرية الالعاب في تفسير قرارات اليقظة الاستراتيجية (شركة موبيليس، الجزائر نموذجاً). مجاة دفاتر بوداكس، المجلد 11 (العدد 02).
45. سعيد كرومي. (2013). التزهد الاستراتيجي وسيلة لتحسين اداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية (العدد 03).
46. سعيدة سليمان. (2022). مداخلة بعنوان رقمنة قطاع التعليم العالي وانعكاساته على التميز المؤسسي للجامعات. الملتقى الوطني حول انعكاسات الادارة الالكترونية والرقمنة على تنمية الموارد البشرية في الجزائر. جامعة قسنطينة 2.

47. سمير سليمان الجمل. (2020). اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين فيها. مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 8(العدد 2).
48. سمير سليمان الجمل، و ميساء عمران. (جانفي، 2021). راس المال البشري و دوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا (بفلسطين). المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات، المجلد 04(العدد 01).
49. شمس ضيات خلفلاوي. (مارس، 2013). الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر(العدد العاشر).
50. صبيحة عبد اللاوي، و اسية بن داود. (2022). دور استراتيجية الادارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي. مجلة السياسة العالمية، المجلد 6(العدد 1).
51. عايض بن علي القحطاني. (أبريل، 2023). دور ادارة علاقات العملاء الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي لشركات التحالف " سكاى تيم"، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد 12(العدد 01).
52. عبد الفتاح بوخم، و عائشة مصباح. (2007). دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية. ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة الشلف.
53. عبد المجيد قدي، و رتيبة نحاسية. (2014). أدوات البحث عبر الويب في خدمة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 3، المجلد 2(العدد 29).
54. عبير حسن عبد القادر محمد. (2022). دور المسؤولية المجتمعية للبنوك العامة في دعم التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على بنك مصر. مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13(العدد 02).
55. عماد سحمدي، و السعيد مزيان. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة تطبيقية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SME) على مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 08(العدد 01).
56. عمر ولد عابد، و ملين علواطي. (جانفي 2017). اليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف-. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة الشلف(العدد 17).
57. عواطف عيشوش. (ديسمبر، 2022). اليقظة الاستراتيجية كأسلوب لتشجيع الإبداع التكنولوجي: دراسة حالة مجمع TPL الصناعي بولاية الوادي. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15.
58. فاطمة اقموم. (2021). اهمية اليقظة الاستراتيجية في انتهاز المؤسسة لمسار التنمية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04(العدد 02).
59. فاطمة بنت سالم بن هدوب المغيرة. (2023). اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والابحاث، المجلد 03(العدد 8).

60. فاطمة بوداود. (2019). دور الانترنت في ارساء اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وهران. مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13(العدد 01).
61. فتيحة علوط، و امين السيد معين. (2018). اليقظة الاستراتيجية كوسيلة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية(العدد 7).
62. فرح شعبان، و مريم دباغي. (2015). " الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كالية للوقاية من الازمات في الشركات". مجلة (المدبر)، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 2(العدد 02).
63. فرحات عباس، و احمد بن خليفة. (2017). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 10(العدد 3).
64. كمال رويح. (2004). دراسة مدى وعي مسئولو الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية، كلية العلوم الادارية ، جامعة الكويت. مجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 11(العدد 2).
65. لمياء حليمي، و يسمين دروازي. (2017). دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية. ابعاد اقتصادية مجلة علمية اكاديمية محكمة، المجلد 7(العدد 1).
66. ليلي حقانة، و الزهراء بن سفيان. (2018). ادارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار. مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07(العدد 1).
67. محمد سمير بن عياد. (بلا تاريخ). الذكاء الاقتصادي كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة - النموذج الياباني والنموذج الامريكي-. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 25(العدد 1).
68. محمد فايز النجار، و خالد محمود الشوايكة. (12 جوان، 2020). اليقظة الاستراتيجية ودورها واثرها في ادارة المشاريع في شركات الاتصالات الاردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد 8(العدد 3).
69. محمد وزاع، و ابراهيم بختي. (2022). نظم المعلومات الادارية كمدخل لتحقيق التميز في اداء منظمات الاعمال. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25(العدد 01).
70. محمود محمد امين عثمان، و كلثوم قادر كرسو. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في جامعة جيهان اربيل. مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 9(العدد 1).
71. مريم بلحاج. (2017). اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة. مجلة اقتصاديات المال والاعمال، 1(1).
72. مسعودة حلموس. (جوان، 2020). اثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11(العدد 02).

73. مهاء بكوش، و فريدة بوغازي. (2022). فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين ادارة المخاطر (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية العاملة بولاية الطارف). مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 07 (العدد 01).
74. نادية بن احمد، و سعيد بن دنيدينة. (2022). اثر السياسات البيئية لادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة - . المجلد 09 (العدد 01).
75. نجوى وفائي سليم. (2022). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة. مجلة الدراسات الانسانية و الاجتماعية، المجلد 2 (العدد 6).
76. نصيرة علاوي. (2022). دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسية. مجلة التكامل الاقتصادي، 10 (03).
77. نصيرة علاوي، و عبد الكريم بن دخيس. (أكتوبر، 2022). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08 (العدد 03).
78. نوال هاني، و حليلة عطية. (سبتمبر 2018). دور اليقظة التكنولوجية كعامل للابداع في تحسين الاداء التنافسي للمؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية (حالة مجمع صيدال). مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية (العدد 04).
79. نورالدين مزهوده، و اسمهان قرزه. (ديسمبر، 2018). دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال في الابار (ENTP). المجلة الدولية للاداء الاقتصادي، جامعة محمد بوقرة بومرداس، مخبر اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركة الاقتصادية الدولية. (العدد 02).
80. نورهان قرون، و حسام الدين غضبان. (2020). تشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة. مجلة البحوث اقتصادية وادارية، المجلد 14 (العدد 02).
81. وهيبه بوزيان. (جوان، 2021). دور اليقظة الاستراتيجية في توجه المؤسسات الاقتصادية نحو ترقية صادراتها - دراسة تطبيقية على عدد من المؤسسات المصدرة بولاية جيجل - . مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 05 (العدد 01).
82. يوسف زكريا رحمان. (أفريل 2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل اشارات الانذار كالية لدعم القرارات الاستراتيجية: دراسة عينة من مؤسسة موبيليس فرع تلمسان، باستخدام نماذج المعادلات البنائية SEM - PLS. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7 (العدد 01).
83. يوسف عبايدية، و العربي عمران. (2017). اليقظة الاستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 2 (العدد 01).
84. يوسف علي عيسى ابو جربوع. (2022). اثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع (العدد 76).

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان موجه لإطارات مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة - بسكرة -

سيدي الكريم...، سيدي الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص "إدارة إستراتيجية" بعنوان: "دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة - بسكرة -". وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، ونظراً لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي والمستدل عليه بمشوار تجربتها ولأهمية رأيكم في هذا المجال، قمنا باختياركم كعينة لإجراء دراستنا الميدانية، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونخططكم علماً أن جميع إجاباتكم لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. ولن تسلم لأي جهة مهما كانت، نرجو منكم الإجابة عليها بكل دقة ومصداقية، مقدرين لكم تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الدكتور:

د. غضبان حسام الدين

إعداد الطالبتين:

• لكبير إكرام

• ترغيني إلهام

السنة الجامعية: 2023 - 2024

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة- بسكرة- بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

1. الجنس:

ذكر	أنثى

2. العمر :

أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	50 سنة فما أكثر

3. المؤهل العلمي:

تقني سامي	ليسانس	ماستر	دراسات عليا

4. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى تطبيق أنواع اليقظة الإستراتيجية (التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية) بمؤسستكم، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة .

رقم	أبعاد اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس	درجات سلم القياس				
		موافق بشدة	موافق	لا	غير موافق	غير موافق بشدة
اليقظة التكنولوجية						
1	تعمل المؤسسة على متابعة التكنولوجيات الجديدة في مجال العمل					
2	تتابع المؤسسة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد					
3	تتابع المؤسسة الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات					
4	المؤسسة على إطلاع بالمؤسسات المتطورة تكنولوجيا في قطاع المياه المعدنية.					
اليقظة التجارية						
5	تتابع المؤسسة سلوكيات وحاجات الزبائن					
6	تتابع المؤسسة معدل نمو الأسواق الجديدة.					
7	تتابع المؤسسة مكانتها وسمعتها التجارية					
8	تتابع وتقيم المؤسسة القدرة التفاوضية للموردين					
9	تتابع المؤسسة الطرق والممارسات التسويقية الحديثة.					
اليقظة التنافسية						
10	المؤسسة على إطلاع بمجالات البحث والتطوير الخاص بالمنافسين.					
11	تتابع المؤسسة الخدمات الجديدة للمنافسين.					
12	تتابع المؤسسة السياسات التسعيرية للمنافسين					
13	تتابع المؤسسة النتائج المالية للمنافسين.					
14	تتابع المؤسسة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين					
15	تتابع المؤسسة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين					
اليقظة البيئية						
16	تتابع مؤسستكم القوانين والتشريعات الدولية ذات العلاقة بنشاطها.					
17	تعزز مؤسستكم مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع.					
18	تتابع مؤسستكم الوضع الاقتصادي والسياسي في البلد					

19	تعمل مؤسساتكم على استغلال بيئتها الداخلية والخارجية لزيادة حصتها السوقية				
20	تقوم مؤسساتكم برصد التغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية التي تؤثر على نشاطها				

المحور الثاني: التميز المؤسسي:

يهدف هذا المحور الى معرفة مدى تمكن المؤسسة محل الدراسة من تحقيق التميز في أدائها، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الترتيب	أبعاد التميز المؤسسي و عبارات القياس	درجات سلم القياس				
		بشدة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق
1	تؤكد مؤسساتكم على الالتزام بمعايير التميز الإداري					
2	تهتم مؤسساتكم بإقامة الدورات المتخصصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم					
3	تشجع مؤسساتكم الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة					
4	تخصص مؤسساتكم ميزانية مناسبة لتقديم أداء متميز					
5	تعمل مؤسساتكم على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة لها					
6	تقوم مؤسساتكم بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز					
7	توفر مؤسساتكم لموظفيها أدوات الحديثة لتساعدكم على القيام بأعمالهم بجودة عالية					
8	تخصص مؤسساتكم ميزانية خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية (من رحلات ترفيهية ، أنشطة ثقافيةالخ).					
9	تعتمد مؤسساتكم على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها					
10	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة					
11	تقوم مؤسساتكم بالرقابة بشكل مستمر على مصالحهم لتحسين آلية تقديم الخدمات والمنتجات					
12	تمتلك المؤسسة نظام إداري كفؤ خاص بها					

ملحق رقم (02) قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية
01	بعيسي سامية	أستاذ محاضر (ب)
02	رماني احمد	أستاذ مساعد (أ)

الملحق رقم 03: طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

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

Université Mohamed Khider - Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم : 0093 / ل.ع.إ.ت.ع.ت / 2024

إلى السيد مدير: شركة قديلة للمياه المعدنية
جمورة - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1. لكبير إكرام
2. ترغيني إليهام
3. /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير
بالسنة: ثانية ماستر إدارة استراتيجية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور البقطة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-02-12

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلية

نائب العميد المكلف بالدراسات والبحوث
المرتبطة بالعلوم الاقتصادية والتجارية
محمدي رشيد
بالعمادة

HAYOUNI ABDENNOUR
DIRECTEUR GENERAL

ش.ذ.أ. قديلة للمياه المعدنية
الإدارة
SPA Société Guedila des Eaux
Minérales

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(منحى القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: بشير اكرام
الصفة: طالب ☒ قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 204 079 402
الصادرة بتاريخ: 2019.01.09

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور البنية التحتية في تحقيق التنمية المستدامة
دراسة حالة: مؤسسة قديح للمياه بالمدينة الجديدة - بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/03

إمضاء الطالب

ملحق (05)



مؤسسة قديلة المياه المعدنية



**SOCIETE GUEDILA DES EAUX MINERALES
NATERELLES (SPA)**

Fiche technique

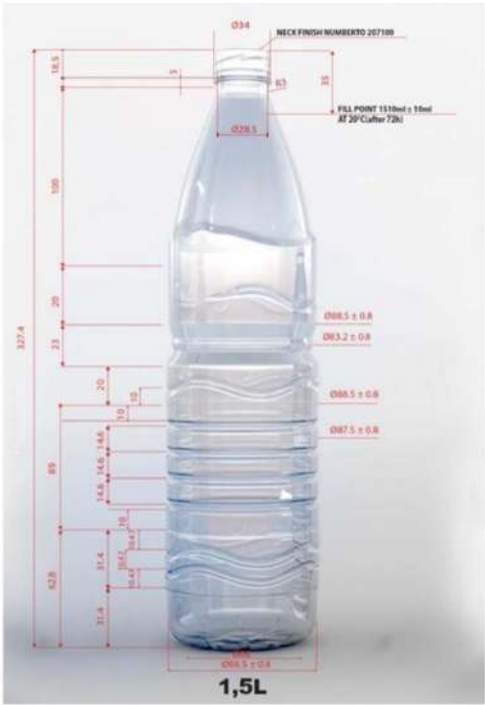
EAU MINERALE NATURELLE GUEDILA

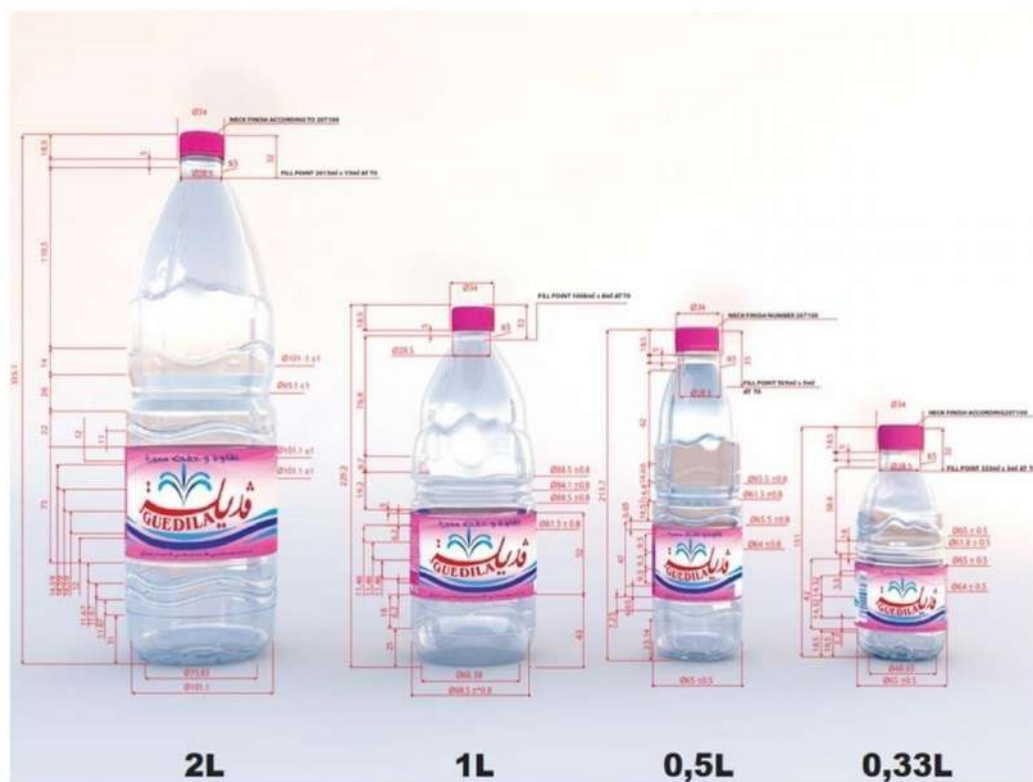
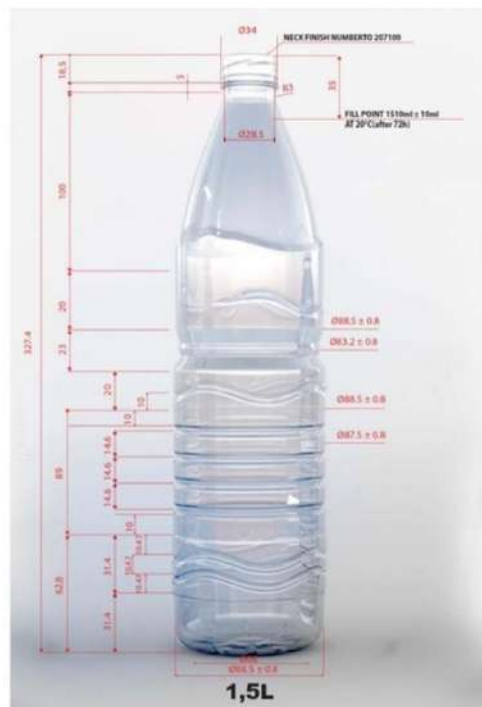


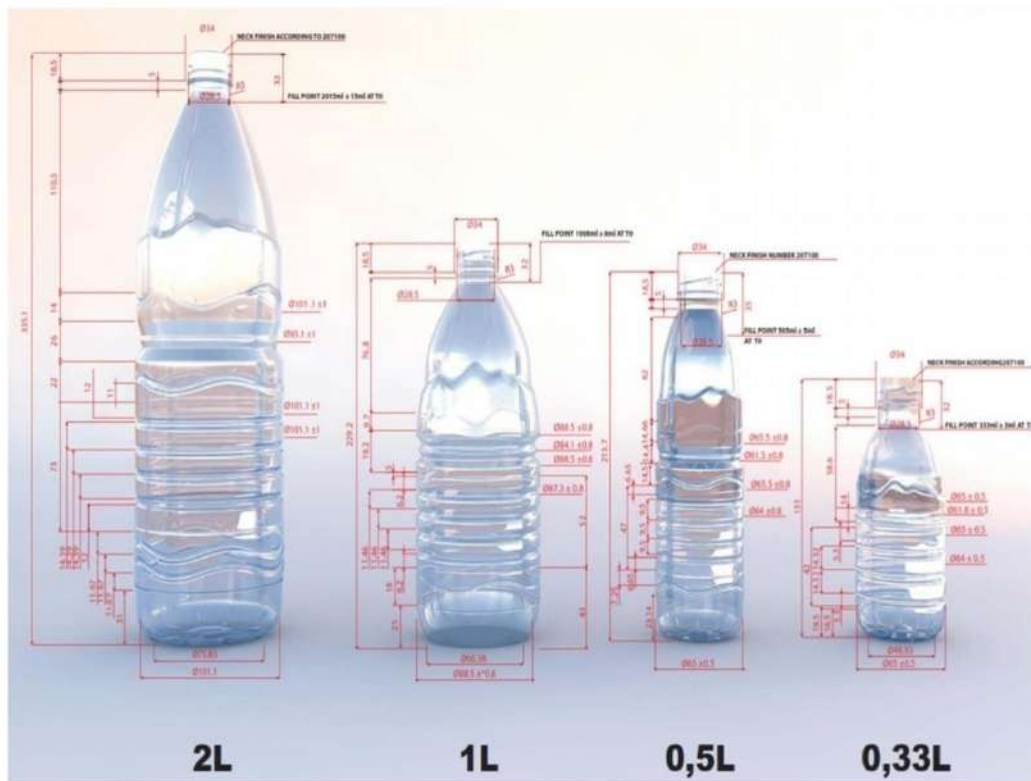
Caractéristiques techniques	Avantage client
Composition minéralogique : Calcium: 78 mg/litre magnésium: 37mg/litre sodium: 29 mg/litre Potassium: 2 mg/litre sulfate: 95 mg/litre Chlorure: 40 mg/litre Nitrate: 4,5 mg/litre Nitrite: <0,01 mg/litre pH: 7,35 mg/litre R.S a 180°C: 564 mg/litre	Les minéraux(ou sels minéraux) sont des éléments essentiels au bon fonctionnement de l'organisme, notre corps a besoin de ces minéraux comme les vitamines, on les trouve naturellement dans les aliments, en quantités variables en fonction de leurs nature et de leur origine. L'eau minérale GUEDILA se caractérise par sa composition équilibrée en sel minéraux, sa pureté et sa légèreté exceptionnelle.

<u>Conseils de conservation:</u> Conservez le fardeau d'eau minérale dans un lieu propre, à l'abri de la chaleur; de l'humidité et des rayons du soleil.	En respectant ces conseils de conservation, l'eau minérale restera apte à la consommation et gardera toute sa qualité.																				
<u>Liste des codes a barre:</u> Un code a barre pour chaque format de produit, et son packaging	<table> <tr> <td>Bouteille: 2L</td><td>613 0758 000 091</td></tr> <tr> <td>Fardeau: 2L*6</td><td>613 0758 000 107</td></tr> <tr> <td>Bouteille: 1,5L</td><td>613 0758 000 022</td></tr> <tr> <td>Fardeau: 1,5L*6</td><td>613 0758 000 046</td></tr> <tr> <td>Bouteille: 1L</td><td>613 0758 000 077</td></tr> <tr> <td>Fardeau:1L*6</td><td>613 0758 000 084</td></tr> <tr> <td>Bouteille: 0,5L</td><td>613 0758 000 015</td></tr> <tr> <td>Fardeau: 0,5L*12</td><td>613 0758 000 039</td></tr> <tr> <td>Bouteille: 0,33L</td><td>613 0758 000 053</td></tr> <tr> <td>Fardeau: 0,33L*12</td><td>613 0758 000 060</td></tr> </table>	Bouteille: 2L	613 0758 000 091	Fardeau: 2L*6	613 0758 000 107	Bouteille: 1,5L	613 0758 000 022	Fardeau: 1,5L*6	613 0758 000 046	Bouteille: 1L	613 0758 000 077	Fardeau:1L*6	613 0758 000 084	Bouteille: 0,5L	613 0758 000 015	Fardeau: 0,5L*12	613 0758 000 039	Bouteille: 0,33L	613 0758 000 053	Fardeau: 0,33L*12	613 0758 000 060
Bouteille: 2L	613 0758 000 091																				
Fardeau: 2L*6	613 0758 000 107																				
Bouteille: 1,5L	613 0758 000 022																				
Fardeau: 1,5L*6	613 0758 000 046																				
Bouteille: 1L	613 0758 000 077																				
Fardeau:1L*6	613 0758 000 084																				
Bouteille: 0,5L	613 0758 000 015																				
Fardeau: 0,5L*12	613 0758 000 039																				
Bouteille: 0,33L	613 0758 000 053																				
Fardeau: 0,33L*12	613 0758 000 060																				



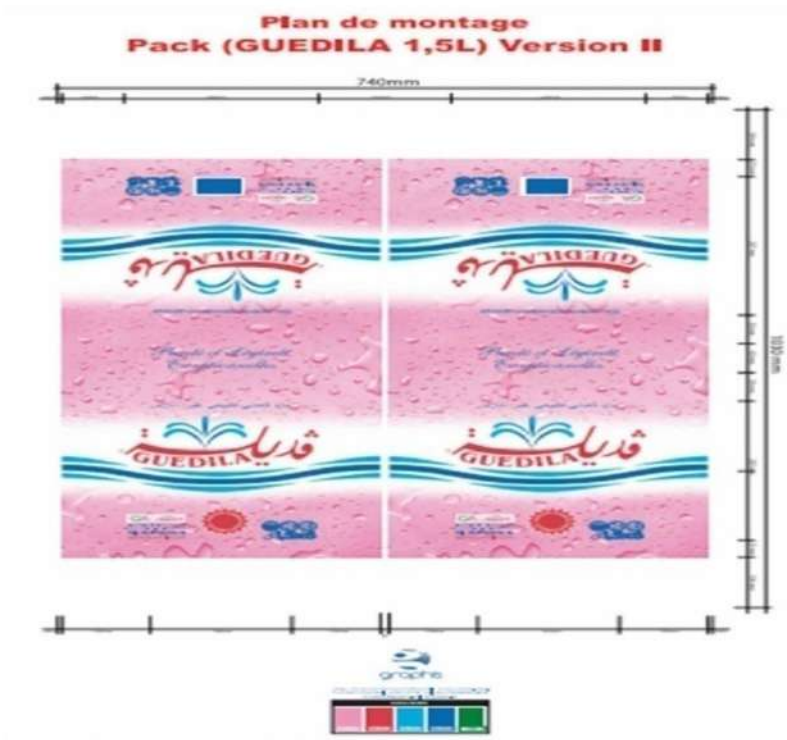






 graphis Bldg: 50 Avenue Mahmoud EL-DJAZAYRI 16050 Algiers Tel: 021 43 43 30 E: contact@graphis.dz W: www.graphis.dz	CLIENT: GUEDILA		MAQUETTE: Label 1,5 L	
	INFORMATIONS MAQUETTE		COULEURS	
	Créé le: 09/03/2014 Par: REDOUANE Application: Illustration C&A Plateforme PC Format: Format Date:	Modifié le: 24/06/2018 Par: REDOUANE Application: Illustration C&A Plateforme PC Format: Format Date:	299K 299K 299K 299K	299K 299K 299K 299K
	VALIDATION CLIENT		VALIDATION CLIENT	
Cette maquette est soumise à la validation du client. Le client s'engage à valider la maquette avant l'impression.		Cette maquette est soumise à la validation du client. Le client s'engage à valider la maquette avant l'impression.		
Signature: _____ Date: _____		Signature: _____ Date: _____		

Les recouvrements et les surimpressions sont laissées à l'appréciation du graveur



الملحق 04: مخرجات النتائج من برنامج SPSS

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	34	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	32

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
اليقظة التكنولوجية	34	2,25	5,00	3,6544	,72304
اليقظة التنافسية	34	2,33	5,00	3,7451	,66190
اليقظة البيئية	34	2,00	5,00	3,7471	,79439
اليقظة التجارية	34	2,00	5,00	3,8471	,79553
N valide (liste)	34				

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البقطة الإستراتيجية	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,899	,807	,801	,31100

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,968	1	12,968	134,074	,000
	de Student	3,095	32	,097		
	Total	16,063	33			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,082	,312		-,262	,795
	البقطة الإستراتيجية	,948	,082	,899	11,579	,000