



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



## الموضوع :

دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز  
دراسة حالة المؤسسات ( موبيليس ، جيزي ، أوريدو ) فرع بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة في علوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص : إدارة إستراتيجية

الأستاذة المشرفة

- السبتى لطيفة

إعداد الطالبة :

- زيدان سلمى

### لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- السبتى لطيفة	- أستاذة محاضرة (أ)	مشرفا	بسكرة
- الهاشمي عابسة	- أستاذ محاضر ( أ )	رئيسا	بسكرة
- ترغيني صباح	- أستاذة محاضرة (أ)	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022-2023





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



## الموضوع :

# دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة المؤسسات ( موبيليس ، جيزي ، أوريدو ) فرع بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة في علوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص : إدارة إستراتيجية

الأستاذة المشرفة

- السبتى لطيفة

إعداد الطالبة :

- زيدان سلمى

### لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- السبتى لطيفة	- أستاذة محاضرة (أ)	مشرفا	بسكرة
- الهاشمي عبابسة	- أستاذ محاضر ( أ )	رئيسا	بسكرة
- ترغيني صباح	- أستاذة محاضرة (أ)	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022-2023

# شكر و عرفان

أول من يشكر و يحمد اناء الليل و اطراف النهار ، هو العلي القهار ، الأول و الآخر و الظاهر و الباطن ، الذي اغرقنا بنعمه التي لا تحصى ، و اغرق علينا برزقه الذي لا يفنى ، و انار دروبنا ، فله جزيل الحمد و الثناء العظيم ، هو الذي انعم علينا اذ ارسل فينا عبده و رسوله محمدا بن عبد الله عليه ازكى و اطهر التسليم ، ارسله بقرانه المبين ، فعلمنا ما لم نعلم ، و حثنا على طلب العلم

لله الحمد كله ان وفقنا و الهمنا الصير على المشاق التي واجهتنا لانجاز هذا العمل المتواضع

و الشكر موصول الى كل معلم افادنا بعلمه ، من اولى مراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما نرفع شكر الى الدكتورة المشرفة السبتي لطيفة ، التي ساعدتنا على انجاز بحثنا

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب او بعيد ، و نشكر اللجنة و كل اساتذة قسم التسيير خاصة و اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عامة

و في الاخير لا يسعنا الا ان ندعو الله عزوجل ان يرزقنا الرشاد و العفاف و الغنى و ان يجعلنا هداة المهتدين

## ملخص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز في وكالات الاتصالات ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) -فرع بسكرة-، و من اجل تحقيق اهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه على مجتمع الدراسة -عبر زيارات ميدانية- والبالغ حجمه (30) مفردة، تم استرجاع جميع الاستبيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاسلوب التحليلي في هذه الدراسة، كما تم الاعتماد على عدة اساليب إحصائية منها : مقاييس الاحصاء الوصفي و تحليل الانحدار ... الخ

توصلت الدراسة الى ان ابعاد اليقظة الاستراتيجية (التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية) جاءت جميعها ذات اثر دال احصائيا في تحقيق الاداء المتميز، كما بلغ معامل الارتباط بين متغيري الدراسة المستقل والتابع (88.2%) وهي درجة ارتباط عالية، كما توصلت الدراسة الى ان المتغير المستقل وهو اليقظة الاستراتيجية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (77.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع وهو الاداء المتميز.

في ضوء النتائج المتحصل عليها توصي الدراسة بضرورة عمل وكالات الاتصال محل الدراسة بشكل دؤوب ومتواصل على تعزيز واثراء نشاط اليقظة الاستراتيجية باعادة المختلفة من اجل المحافظة على مستوى الاداء المتميز الذي وصلت اليه (بحسب نتائج الدراسة)، لانها تعمل في بيئة تتسم بالتغيرات والتطورات في كل لحظة والتي عليها ان تواكبها.

الكلمات المفتاحية : اليقظة الاستراتيجية ، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، الاداء المتميز .

## summary

This study aimed to identify the impact of strategic vigilance in achieving outstanding performance in communication agencies (Mobilis, Djeezy and Ooredoo) - Biskra branch -, and in order to achieve the objectives of this study, a questionnaire was designed and distributed to the study community - through field visits - and its size is ( 30) single, all questionnaires were retrieved and analyzed using the statistical package for social sciences SPSS program, the descriptive approach and the analytical method were relied upon in this study, and several statistical methods were relied upon, including: descriptive statistical measures and regression analysis ... etc.

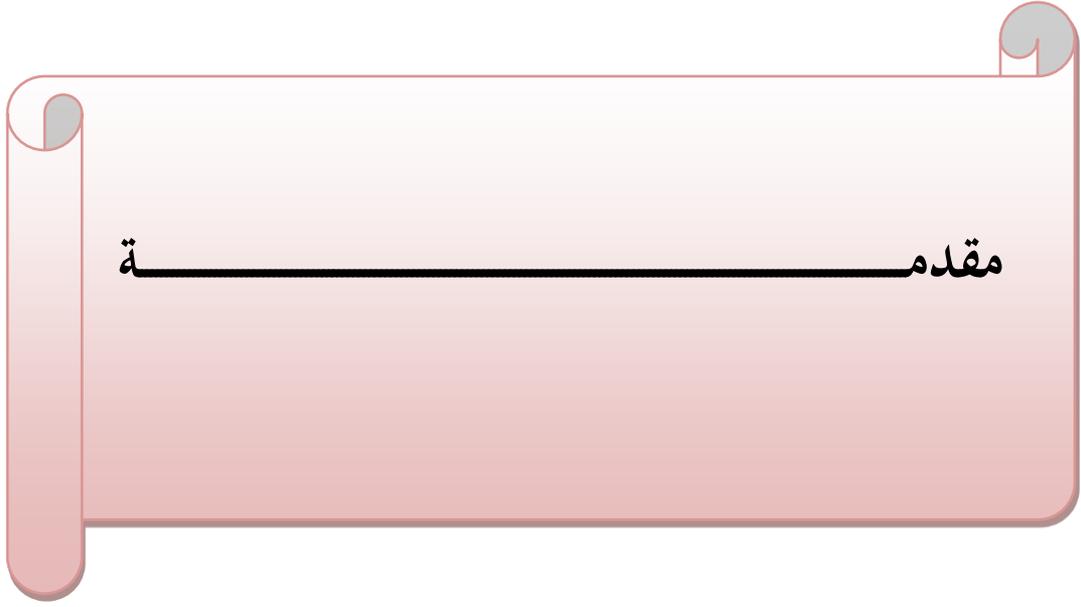
The study concluded that the dimensions of strategic vigilance (competitive, technological, commercial, environmental) all had a statistically significant effect on achieving outstanding performance, and the correlation coefficient between the independent and dependent variables of the study reached (88.2%), which is a high degree of correlation. The independent variable, which is strategic vigilance in this model, explains (77.7%) of the variation in the dependent variable, which is outstanding performance.

In the light of the results obtained, the study recommends the need for the communication agencies under study to work diligently and continuously to enhance and enrich the activity of strategic vigilance in different dimensions in order to maintain the level of distinguished performance that it has reached (according to the results of the study), because it operates in an environment characterized by changes and developments at every moment which it must follow.

**Keywords:** strategic vigilance, competitive vigilance, technological vigilance, outstanding performance.

رقم ال	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(01)	نموذج الدراسة	
(02)	معاملات الثبات و الصدق	42
(03)	نتائج اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي	43
(04)	تحليل البيانات الشخصية والوظيفية	44
(05)	درجات سلم ليكرت الخماسي	46
(06)	تقييم الفئات	46
(06 )	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات اليقظة الاستراتيجية	46
(07)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاداء المتميز	48
(08)	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	51
(10)	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	52
(11)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد لليقظة الاستراتيجية (التنافسية، التكنولوجية، التسويقية والبيئية) على الاداء المتميز في مؤسسات جيزي، موبيليس واوريدو بسكرة	53

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	نموذج الدراسة	(01)
08	أبعاد الأداء المتميز	(02)
13	أبعاد الميزة التنافسية	(03)
13	أبعاد الوقت كبعد تنافسي	04
14	أبعاد الإدارة الإلكترونية	05



تتميز بيئة منظمات الاعمال اليوم بالتغير المستمر و المنافسة الشديدة ، إذ تتسابق المنظمات مع بعضها البعض لتحقيق البقاء و النجاح ، و لكي تستمر المنظمات في العمل ضمن هذه البيئة ، لابد أن تتبع آلية جديدة تمكنها من الاستمرار الذي يؤكد على تتبع كل ما يحدث في محيط المنظمة من تطورات و مستجدات و ترصد وضع المنافسين بما يمتلكون من نقاط قوة و ضعف و الاستراتيجيات التي يتبعونها و أهدافهم المستقبلية و هذا يقصد به اليقظة الاستراتيجية .

لتشير اليقظة الاستراتيجية إلى القدرة على تقييم الظروف الخارجية و الداخلية بدقة و واقعية و بطريقة تسهل بناء الافكار المهمة ، على اعتبار هاته الاخيرة مجموعة من العمليات تستهدف البحث عن المعلومات و معالجتها و من ثم نشرها و حمايتها لتكون تحت تصرف الشخص المناسب و في الوقت المناسب ، لكي يستطيع اتخاذ القرارات الصائبة و في الوقت المناسب ، كما يمكن النظر إلى اليقظة الاستراتيجية على أنها أداة ادارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا المهمة و الشاملة لأربعة مجالات متمثلة في اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية بالإضافة لليقظة التنافسية و اليقظة البيئية .

بحيث أكدت الدراسات المتخصصة على أن اليقظة الاستراتيجية تهدف إلى كشف التحديات الخفية و التغيرات المحتملة و التحولات العميقة في بيئة تطوير الانشطة ، كما تعد ميزة تنافسية مهمة يحقق وفقها المنظمات الرائدة في ميدان نشاطها و الرغبة في رفع مستويات الكفاءة الانتاجية و فاعلية العلاقة بين الموظف و العميل و تهيئة البيئة المناسبة التي يكون فيها العميل سواء كان الداخلي أو الخارجي صاحب المصلحة الحقيقية في تطور و نمو منظمة الاعمال وفق ذلك يقف وراء نجاح المنظمات و تنمية مستويات متميزة للأداء و بالتالي و العطاء ببيئة عمل فاعلة إدارة كفوة و شركة مثالية بين معطيات العمل بشكل عام و توفر استراتيجيات منظميه داعمة للمعلومة على اعتبارها قوة و موردا استراتيجيا لا غنى عنه و لا يقل أهمية عن الموارد المادية و المالية و كذا الاستثمار في راس المال البشري على اعتباره مورد جوهري بغية حصد الحصة السوقية الاكبر و بالتالي جعلها تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمنظمة و تمنحها قدرة أكبر و أسرع على الاستجابة لمتطلبات السوق لضمان البقاء و الاستمرارية

بناء على ما تقدم و وفقا لأهمية البيئة تتجلى ضرورة وضع المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي ، و التي يمكن اعتباره المجال أو المحور الجوهري لهاته الدراسة ، بغرض رصد و جلب كل ما يتعلق بالمنافسين من تحديدهم ، و معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم ، ادراك مستويات التكنولوجيا المستخدمة القطاعات النشاطين بيها ، و كذا أهدافهم المستقبلية ، وصولا إلى استراتيجياتهم المستخدمة .

## أولاً: طرح الإشكالية و التساؤلات الفرعية

### ❖ إشكالية الدراسة



أصبحت المعلومة سلاحا استراتيجيا يدعم بقاء المنظمات و استمراريتها في السوق ، فالسرعة و المرونة ، و القدرة على التفاعل تعدى من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على أداء متميز ، عليه من خلال ما تقدم تتضح معالم طرح الإشكالية الرئيسية لموضوع بحثنا في شكل الصياغة التالية :

▪ ما هو اثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز في وكالات الاتصالات ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) - فرع بسكرة- ؟  
❖ التساؤلات الفرعية

تدعيما للإشكالية الرئيسية للبحث قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية و التي سنحاول الاجابة عنها من خلال دراستنا للموضوع ليتم صيغتها على النحو التالي :

- ◀ ما هو مستوى اليقظة الاستراتيجية من وجه نظر العاملين بكل من مؤسسة ( موبليس، جيزي و أوريدو ) - فرع بسكرة- ؟
- ◀ ما هو مستوى الأداء المتميز من وجه نظر العاملين بكل من مؤسسة ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) - فرع بسكرة- ؟
- ◀ ما هو اثر اليقظة الاستراتيجية على الاداء المتميز من وجه نظر العاملين بكل من مؤسسة ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) - فرع بسكرة - ؟

#### ثانيا : الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة احدى المرتكزات الاساسية لأي دراسة يقوم بها الباحث ، و ذلك من أجل التعرف على الدراسات ذات الصلة بموضوع دراسته و الوقوف على أهم هذه الدراسات من أجل الاستفادة من النتائج التي توصل اليها الباحثون من قبله ، و هذا ما يوفر للباحث مؤشرا للتعرف على الكثير من الدراسات ، الامر الذي يمنع التداخل و التكرار مع دراسته ، فضلا عن مناقشة هذه الدراسات و ما توصلوا اليه الباحثين قبله من استنتاجات و ما قدموا من توصيات التي توفر الفائدة للباحث لذلك فقد جرى الاطلاع على الكثير من الدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية التي تناولت المداخل ذات الصلة بموضوع الدراسة و التي توافرت لدى الباحث من خلال المصادر المتعددة .

#### ❖ الدراسات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية :

##### ▪ الدراسة العربية :

◀ دراسة : (محمود محمد أمين عثمان ، كلثوم قادر كرسو ، 2021) ، " دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة جيهان اربيل "

◀ اشكالية الدراسة : ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح

الاستراتيجي في جامعة جيهان اربيل ؟

◀ أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة الى :

- تقديم الاطار نظري حول اليقظة الاستراتيجية و النجاح الاستراتيجي .
- وصف و تشخيص مجالات اليقظة الاستراتيجية و أبعاد النجاح الاستراتيجي في جامعة جيهان .
- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط و التأثير بين اليقظة الاستراتيجية و النجاح الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة .

- تقديم عدد من المقترحات للجامعة المبحوثة بخصوص اليقظة الاستراتيجية و النجاح الاستراتيجي .
- ◀ **نتائج الدراسة:** لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :
  - هناك أدراك جيد لمفهوم اليقظة الاستراتيجية لدى قادة الجامعة عينة الدراسة و قد يكون سبب ذلك الخبرة التي يمتلكونها في مراكزهم الوظيفية ، حيث كان اغلبية الافراد المبحوثين ممن لهم خبرة في مركزهم الوظيفي أكثر من 07 سنوات .
  - إن ارتباط اليقظة الاستراتيجية الايجابي و المعنوي بالنجاح الاستراتيجي يعني أنه باستطاعة الجامعة المبحوثة و من خلال ذلك أن تضع الخطط المستقبلية التي يمكن من خلاله تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال تعزيز اليقظة الاستراتيجية .
  - دلت نتائج الانحدار الى ان ابعاد النجاح الاستراتيجي تستمد من مجالات اليقظة الاستراتيجية بنسبة جيدة ، و هذا ما يفسر قيام القيادة الادارية في الجامعة قيد الدراسة باستغلال مجالات اليقظة الاستراتيجية بكفاءة.
  - دراسة:(شيرين نوري عزيز علي،2021) ،؛أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق السمعة
    - التنظيمية / دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي (الرافدين المركزي) ;
    - اشكالية الدراسة :ما أثر اليقظة الاستراتيجية على السمعة التنظيمية لمصرف الرافدين
    - العراقي ؟
    - أهداف الدراسة : تدور أهداف الدراسة حول :
    - التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية و أثرها على السمعة التنظيمية و ما يترتب عليها
    - من التنافسية السوقية لمصرف الرافدين العراقي .
    - قياس اتجاهات العاملين حول مستوى قناعتهم بعمق اليقظة الاستراتيجية للإدارة العليا في
    - مصرف الرافدين العرقي و انعكاس ذلك على مستوى الرضا و الولاء و الالتزام الوظيفي و
    - التنظيمي من جانب العاملين .
    - قياس اتجاهات العملاء (المتعاملين) مع المصرف لمستوى الرضا عن الخدمات المصرفية
    - الذي يزيد من ارتباط العملاء بالمصرف .
    - نتائج الدراسة :لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :
    - أن هناك ارتباطا قويا و ثقة عالية فيما يتعلق بالجهود التي تبذلها الادارة العليا لتحقيق
    - التمييز و الريادة في مجال العمل المصرفي في مصرف الرافدين العرقي وفقا لنتائج قياس
    - مواقف العاملين .
    - اهتمام الادارة بالبراعة الاستراتيجية في تقديم الخدمة المصرفية المتميز للاحتفاظ بالريادة

- و حسن السمعة و التنافسية في السوق المصرفية العراقية و من خلال قياس اتجاهات العملاء.
  - أظهر العملاء دعماً كبيراً لجهود الإدارة في التطوير وجودة العملية المصرفية في خدمة
  - للعملاء و المتعاملين .
  - السعي للعمل على تحقيق التميز و الريادة في سوقها و جذب الاحترام و الثقة و المؤازرة
  - و زيادة عملائها و أرباحها .
  - اليقظة الاستراتيجية هي التي تدفع قدماً بالرسالة و الاهداف فاذا كان الغرض حل مشكلة
  - ما كالبطالة مثلاً فهي تظهر حلولاً لخفض معدلات البطالة أو بلورة حلول لمخاطر العمل أو
  - وضع معايير موضوعية انسانية لتقييم الاداء .
  - تعمل اليقظة الاستراتيجية على قبول و مسايرة التغيير حيث إن الاستراتيجيات الفعالة
  - تجذب الحلفاء و تردع المعارضين
- دراسة الأجنبية :

دراسة (Nuhad Najem Abdullah Alabbasi)، 2022، 'The Impact of Strategic Vigilance in Achieving Organizational Merit in Private Banks in Iraq'

أشكالية الدراسة : ما أثر اليقظة الإستراتيجية التي تشمل (اليقظة التكنولوجية ، اليقظة البيئية ، اليقظة التنافسية ، اليقظة التسويقية) على تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنوك الخاصة في العراق؟

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى :

- الكشف عن أثر اليقظة البيئية في تحقيق الجدارة التنظيمية في البنوك الخاصة في العراق.
  - إظهار أثر اليقظة التكنولوجية في تحقيق الجدارة التنظيمية في البنوك الخاصة في العراق.
  - الكشف عن أثر اليقظة التنافسية في تحقيق الجدارة التنظيمية في القطاع الخاص.
  - إبراز أثر اليقظة التسويقية في تحقيق الجدارة التنظيمية في المصارف الخاصة في العراق.
- نتائج الدراسة : أظهرت النتائج الدراسة ما يلي :
- هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية فيما يتعلق بجميع أبعادها (اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التنافسية ، اليقظة البيئية ، اليقظة التسويقية) في تحقيق الكفاءة التنظيمية في البنوك الخاصة في العراق.
  - هناك تأثيراً كبيراً لليقظة البيئية في تحقيق الجدارة التنظيمية في البنوك الخاصة في العراق.
  - هناك تأثيراً كبيراً لليقظة التكنولوجية في تحقيق الجدارة التنظيمية في البنوك الخاصة في العراق.

- هناك تأثيرا كبيرا لليقظة التنافسية في تحقيق الجدارة التنظيمية في البنوك الخاصة في العراق.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة التسويقية في تحقيق الجدارة التنظيمية في المصارف الخاصة في العراق.
- مساهمة اليقظة الاستراتيجية وتوافقها مع تطلعات المديرين في البنوك التي شملتها الدراسة في تحقيق التوافق بين القدرات التنظيمية وواقع المنافسة في تحقيق الجدارة التنظيمية.
- يتطلب تحقيق الكفاءة التنظيمية منظورًا شاملاً لأبعاد اليقظة ومكوناتها ، واستخدام المعلوماتية بشكل يساهم في بناء الكفاءة التنظيمية.
- تهتم المصارف الخاصة في العراق بمتطلبات اليقظة الإستراتيجية بكافة أنواعها.
- تراقب البنوك الخاصة في العراق الأحداث الظرفية وتتابعها. ويتم ذلك من خلال المعلومات البيئية التي يحصلون عليها ، وكذلك من خلال العمل على تقييم مخاطرها ومواجهتها.
- تقوم المصارف الخاصة في العراق بمتابعة تحركات الشركات المنافسة الأخرى والتعرف على نقاط قوتها وضعفها لضمان تواجدها الفعال في ساحة المنافسة المشروعة وتحقيق التميز في نهاية المطاف على المنافسين في خدمة عملائها.
- دراسة « Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah Iraq »،
- اشكالية الدراسة : ما هو مستوى تنفيذ أبعاد اليقظة الإستراتيجية في شركة أور العامة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
- أهداف الدراسة : تدور أهداف الدراسة إلى :
- تحديد مستوى تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- تحديد مستوى أبعاد عينة الدراسة لأبعاد الأداء القيادي للشركة
- توضيح أثر اليقظة الإستراتيجية في أبعادها المتعلقة بـ (اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التسويقية ، اليقظة التنافسية ، اليقظة البيئية) للمديرين في شركة أور العامة على أداء ريادة الأعمال بأبعادها المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي ، توجيه الموارد ، هيكل الإدارة ، وفلسفة المكافآت ، وثقافة ريادة الأعمال)).
- نتائج الدراسة :لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :
- تولي دوائر شركة أور العراقية العامة اهتماما واضحا بمتطلبات اليقظة الاستراتيجية بكافة أنواعها.
- تقوم هذه الإدارات برصد ومتابعة الأحداث الظرفية من خلال المعلومات البيئية التي

- تتلقاها بإشارات ضعيفة ، وتعمل على تقييم مخاطرها ومواجهتها بوعي واهتمام.
  - تقوم الشركة بمتابعة تحركات الشركات المنافسة الأخرى وتحديد نقاط قوتها وضعفها
  - وذلك لضمان حضور الشركة الفعال في ساحة المنافسة المشروعة وتحقيق التمييز على
  - المنافسين في خدمة عملائها.
  - أن هناك تفاعلاً وتكاملاً بين اليقظة الإستراتيجية وأداء ريادة الأعمال مما ساهم في جعل
  - إدارة الشركة دائماً على استعداد لمواجهة الظروف البيئية غير المستقرة وأحداثها المفاجئة
  - باعتبارها يقظة استراتيجية.
- ❖ **الدارسات المتعلقة بالأداء المتميز :**

#### ■ الدراسة العربية :

- **دراسة:** (ناظم جواد عبد الزيدي ، رباب لؤي كاظم البغدادي ، 2021) ، " تأثير استراتيجية الاستقطاب في الاداء المتميز للعاملين "
- **اشكالية الدراسة:** ما هو تأثير استراتيجية الاستقطاب في الاداء المتميز للعاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني ؟
- **أهداف الدراسة :** من بين الاهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها ما يلي :
  - التعرف بابعاد استراتيجية الاستقطاب و تحديد أولوية ممارسته من قبل المديرية العامة للتعليم المهني ، إضافة الى تحديد الاداء المتميز للعاملين في المديرية .
  - يقدم البحث الحالي نتائج إحصائية كمية دقيقة نظرا لاعتماده على برامج إحصائية متقدمة في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث .
  - تحديد مساهمة استراتيجية الاستقطاب في الاداء المتميز للعاملين في المديرية فضلا عن تعزيز العمل بتوصيات تزيد من اداء العاملين .
- **نتائج الدراسة :** و قد توصلت الدراسة الى :
  - امتلاك المديرية العامة للتعليم المهني قيادات وسطى ذات خبرة و مؤهل علمي ، و مهارة اكتسبتها من خلال مسارها الوظيفي ، و مناصبها الوظيفي التي حصل عليه الجميع دون تمييز للنوع الاجتماعي ، الا ان اصحاب الشهادات العليا و خاصة الدكتوراه منهم لم ينل فرصة الوظيفة في الحصول على المناصب الوظيفية فيها .
  - أظهرت المديرية اهتمامها في التخطيط لاستراتيجية الاستقطاب من خلال استقطاب الموظفين يكسبون المديرية ميزة تنافسية تميزها عن باقي مديريات وزارة التربية ، و خاصة عندما يستند الاستقطاب الى المعلومات الي يتم الحصول عليها من عملية التحليل الوظيفي .
  - لجأت المديرية العامة للتعليم المهني المبادرة و الابداع كاساس لبلوغ مستويات متقدمة من الاداء المتميز لموظفيها ، لاسيما و انهم يقدمون الافكار التصورات غير النمطية للارتقاء بمستوى ادائهم الوظيفي و التمسك باعلى المعايير المهنية .
  - دراسة : (شريقي وليد ، 2020) ، ; إدارة المعرفة و دورها كخيار استراتيجي لتحقيق الاداء

- المتميز في المؤسسات الرياضية (دراسة ميدانية على مستوى مركب متعدد الرياضيات لولاية

- المسيلة)؛

- اشكالية الدراسة : هل لمتطلبات إدارة المعرفة دور كخيار استراتيجي لتحقيق الاداء

- المتميز في المؤسسات الرياضية ؟

- أهداف الدراسة : للقيام باي دراسة حول موضوع ما على الباحث تحديد أهداف بحثه التي

- يسعى للوصول إليها و منه فان دراستنا تهدف الى :

- محاولة التعرف على كيفية الاستغلال الامثل للمعرفة للعنصر البشري في ظل الثقافة

- التنظيمية السائدة لتحقيق الاهداف .

- التعرف على مستوى الفهم لإدارة المعرفة في المؤسسات الرياضية .

- التعرف على وجود قيادة تنظيمية واعية و مهتمة بتطبيق إدارة المعرفة و مشجعة

- لتبادل المعلومات بين العاملين مع اتاحتها للعاملين .

- التأكيد على توافر تكنولوجيا المعلومات من أجل تبادل المعلومات .

- نتائج الدراسة :لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :

- إن جميع أفراد عينة الدراسة يرون أن اتخاذ القرارات السليمة و تنظيم الاعمال من

- طرف الادارة يساهم في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية .

- إن جميع أفراد عينة الدراسة يرون أن سهولة تواصل من القيادة و أفراد لتنفيذ الاعمال

- يساهم في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الادارية .

- إن جميع أفراد عينة الدراسة يرون أن سعي القيادة في توطيد و زيادة الثقة بين

- الموظفين يساهم في تحقيق الاداء المؤسسات الرياضية .

- إن جميع أفراد عينة الدراسة يرون أن إدراك الادارة العليا للاحتياجات المعرفية لأفراد

- يساهم في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية .

- يساهم في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية .

■ دراسة الأجنبية :

دراسة (Faeq Hamad Abed Mahidy Alhalboosi) 2016، "Outstanding Performance from Quality of Working Life by Moderator Role of "ERP System"

◀ اشكالية الدراسة : هل تساهم جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات الخطوط الجوية التركية ؟

◀ أهداف الدراسة :هدفت هذه الدراسة إلى :

- توفير جانب فكري لمتغيرات الدراسة.

- التعرف على دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات في دعم جودة الحياة الوظيفية .

- التعرف على أثر تطبيق جودة الحياة الوظيفية ونظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين الأداء المتميز.
- ↳ **نتائج الدراسة:** أشارت نتائج الدراسة إلى :
  - الأداء المتميز هو نتاج عن توفير الحياة الوظيفية ذو جودة والاعتماد على نظام تخطيط موارد المؤسسات.
  - هناك علاقة ذات تأثير بين جودة الحياة الوظيفية و الاداء المتميز .
  - هناك تأثير كبير لنظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المتميز.
  - يساهم نظام تخطيط موارد المؤسسات بشكل كبير في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
  - تبني نوعية جيدة من الحياة الوظيفية ، يساهم في محافظة المنظمة على الموظفين ويصبح مركزاً لجذب أصحاب المصلحة (العملاء والمتقدمين) بشكل مستمر على اعتباره الموضوع الأساسي في مجال إدارة الموارد البشرية.
- دراسة : ( Making Employee ،)Abena Serwaa Amoatema2016  
Recognition a Tool for Achieving Improved-  
;Performance: Implication for Ghanaian Universities  
- اشكالية الدراسة : هل للاعتراف دور في تحقيق الاداء المتميز للجامعات الغانية ؟  
- أهداف الدراسة : تدور أهداف الدراسة حول :  
- لفحص

#### ❖ الدراسات المتعلقة بأبعاد اليقظة الاستراتيجية و الاداء المتميز : ■ الدراسة العربية :

﴿ دراسة : ( حنان كاودون و صونية كيلاني ، 2022 ) ، "تأثير اليقظة التكنولوجية على تحقيق الاداء المتميز في منظمات الاعمال – دراسة حالة شركة – Brandt للصناعات الالكترونية بولاية سطيف "

- ↳ اشكالية الدراسة : ما مدى تأثير اليقظة التكنولوجية في تحقيق الاداء المتميز لشركة – Brandt للصناعات الالكترونية بولاية سطيف ؟
- ↳ أهداف الدراسة : ترمي هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف من بينها :
  - تحديد مدى مساهمة اليقظة التكنولوجية في تحقيق أداء المتميز في الشركة محل الدراسة و ذلك من خلال دراسة مدى تحسن الاداء جراء تفعيل نظام اليقظة التكنولوجية في المؤسسة .
- ↳ **نتائج الدراسة :** لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :
  - هناك أثر ذو دلالة احصائية لليقظة التكنولوجية السوقية على الاداء المتميز لشركة Brandt للصناعات الالكترونية بولاية سطيف .
  - هناك أثر ذو دلالة احصائية لليقظة التكنولوجية المعلوماتية على الاداء المتميز لشركة Brandt للصناعات الالكترونية بولاية سطيف .
  - هناك أثر ذو دلالة احصائية لليقظة التكنولوجية التنافسية على الاداء المتميز لشركة Brandt للصناعات الالكترونية بولاية سطيف .
  - هناك أثر ذو دلالة احصائية لليقظة التكنولوجية السوقية على الاداء المتميز لشركة Brandt للصناعات الالكترونية بولاية سطيف .

- هناك أثر ذو دلالة احصائية لليقظة التكنولوجية الادارية على الاداء المتميز لشركة Brandt للصناعات الالكترونية بولاية سطيف .  
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للاداء المتميز بدلالة المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن و الخبرة).

دراسة: ( محمد علي مروج ، 2014)، " دور اليقظة التنافسية في تطوير الاداء المستدام للمؤسسة الصناعية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال فترة 2012/2000"

اشكالية الدراسة: ما هو دور اليقظة التنافسية في تطوير الاداء المستدام للمؤسسة الصناعية ؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى :

- الوقوف على المفاهيم الاساسية لليقظة التنافسية من خلال التطرق لمختلف مكوناتها .

- توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة المستدامة و الاداء المستدام .

- محاولة كشف العلاقة القائمة بين اليقظة التنافسية و الاداء المستدام للمؤسسة .

- تبيان أهمية تفاعل المؤسسات مع البيئة التي تتواجد فيها من أجل الحفاظ على مكانتها و تحسين أدائها المستدام .

نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى :

- دور اليقظة التنافسية في تطوير الاداء المستدام للمؤسسات الناشطة في مجال الصناعات الصيدلانية من خلال حماية استثماراتها الضخمة ، و التي تتمحور أساسا حول عمليات البحث و التطوير ، بالإضافة الى تبني استراتيجيات تهتم أكثر بالمسؤولية الاجتماعية و البيئية نظرا للتأثير الكبير لهذا لقطاع على كل من الاقتصاد و المجتمعات و البيئة .

- اليقظة التنافسية عملية معقدة و تتميز بضخامة تكاليفها كونها تتطلب نماذج و تقنيات أساسية و متطورة بالإضافة الى أفراد متخصصين في هذا المجال .

- كلما ازدادت المنافسة ازدادت معها الحاجة لليقظة التنافسية لان الهدف من اليقظة التنافسية هو تحديد و تحليل مختلف التغيرات التي قد تطرا على البيئة التنافسية للمؤسسة ، و زيادة المنافسة يستلزم زيادة التغيرات و كثرتها ما يؤدي بدوره لزيادة الحاجة للتحليل و التشخيص من أجل مواكبة وتيرة التغير .

- يمكن تطوير الاداء المستدام للمؤسسة دون اللجوء لليقظة التنافسية لانه يمكن للمؤسسة أن تطور أدائها وفق استراتيجيات رد الفعل التي تعتمد فقط على المعايير الاساسية الاولية لكنها لا تمكنها من تحقيق الاسبقية و الريادة .

- إن اللجوء لليقظة التنافسية يعتبر من بين الخصائص التي تميز مؤسسات القطاع الصيدلاني نظرا لطبيعة هذا النشاط الذي يتميز بشدة المنافسة بالإضافة الى ضخامة الارباح و الخسائر ما يجعل من استعمال اليقظة التنافسية أمر حتمي و ضروري .

■ دراسة الأجنبية :

دراسة (Kasim M Jalod and others ، 2021) "Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq"



◀ اشكالية الدراسة : كيف تؤثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية على أبعاد الاداء المتميز في شركة أور بالناصرية ، العراق؟

◀ أهداف الدراسة :

- إثبات تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية على أبعاد الاداء المتميز في الشركة من وجهة نظر المديرين.
  - تحديد مستوى تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة.
  - تحديد العلاقة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وأبعاد أداء المتميز في الشركة.
  - تحديد أثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية على أبعاد الاداء المتميز في الشركة .
- ◀ نتائج الدراسة : أشارت نتائج الدراسة إلى :

- أن اليقظة الإستراتيجية حصلت على متوسط حسابي (3.99) و الانحراف المعياري (0.60) و الأداء المتميز حصل على معامل ارتباط (0.93) وهي علاقة مقبولة إيجابية ومعنوية عند مستوى معنوي (1%) مما يثبت وجود تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية على أبعاد الاداء المتميز في الشركة من وجهة نظر المديرين.
  - وجود علاقة تأثير إيجابي لأبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التنافسية ، اليقظة التجارية ، اليقظة البيئية على الأداء المتميز ، أي أن أداء المتميز له تأثير حقيقي على أبعاد اليقظة الاستراتيجية ، وأن أي تعديل أو تغيير في أبعاد اليقظة الاستراتيجية سوف يتبعه تغيير إيجابي مماثل في أداء الشركة
- بعد استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا ، ليتضح لنا أن الدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف و الأبعاد والحيز المكاني والزمني ، و أن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من شأنها ساهمت في أكسبنا سعة في الاطلاع بكل جوانب فيما يتعلق الذكاء الاستراتيجي من جهة، و الميزة التنافسية من جهة أخرى.

### ثالثا : نموذج و فرضيات الدراسة

#### 1. نموذج الدراسة

في ضوء استكمال معالجة مشكلة الدراسة وتحقيقا لأهدافها و ضمن اطارها النظري و التطبيقي تم تصميم نموذج افتراضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة و كما موضح في ((الشكل رقم(1)) الذي تم استخلاصه من واقع الادبيات الادارية و الذي يشير الى متغيرين و هما كالتالي :

#### ■ المتغير المستقل : (اليقظة الاستراتيجية ) :

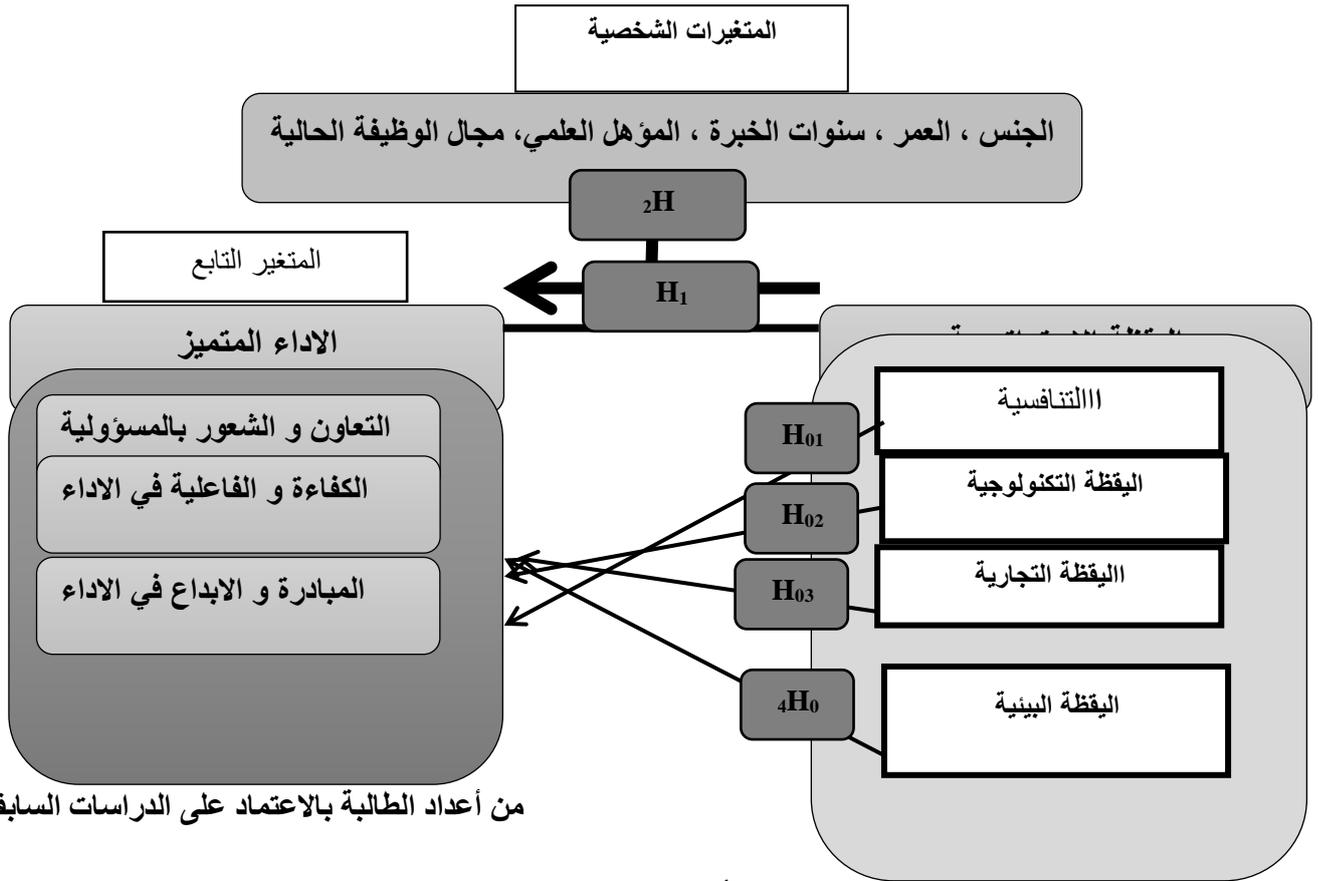
يتمثل المتغير المستقل للدراسة " اليقظة الاستراتيجية " و الذي تم اعتماد أبعادها (اليقظة التنافسية ،اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التجارية ، اليقظة البيئية ) وفق تحليل مصفوفة من المراجع التي صممت بهدف جمع الابعاد المختلفة لليقظة الاستراتيجية التي تناولها الباحثون و الكتاب .

#### ■ المتغير التابع : (الاداء المتميز)





الشكل (01) : نموذج الدراسة



من أعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

في ضوء العرض السابق و من أجل محاولة الإجابة على الاشكالية و التساؤلات المطروحة سابقا صيغت الفرضيات التالية :

❖ الفرضية الرئيسية الاولى :

$H_{01}$  : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين اليقظة الاستراتيجية و تحقيق الاداء المتميز في وكالات الاتصالات ( موبليس ، جيزي وأوريدو ) - فرع بسكرة- . و ليندرج ضمن هذه الفرضية الفرعية التالية :

$H_{01-1}$  : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين اليقظة التنافسية و تحقيق الاداء المتميز بوكالات الاتصالات محل الدراسة.

$H_{01-2}$  : لا توجد اثر ذو دلالة احصائية بين اليقظة التكنولوجية و تحقيق الاداء المتميز بوكالات الاتصالات محل الدراسة.

$H_{01-3}$  : لا توجد اثر ذو دلالة احصائية بين اليقظة التجارية و تحقيق الاداء المتميز بوكالات الاتصالات محل الدراسة.

$H_{01-4}$  : لا توجد اثر ذو دلالة احصائية بين اليقظة البيئية و تحقيق الاداء المتميز بوكالات الاتصالات محل الدراسة.

رابعا : التموضع الاستومولوجي و منهجية الدراسة .

1. التموضع الاستومولوجي .

لا بد للحصول على فهم جيد للقضايا الاساسية في النماذج الاستومولوجية للأبحاث قبل اتباع أسلوب بحثي محدد ، لان اختيار الباحثين لمنهجية معينة و جعلها مفضلة و خاصة بهم تعود الى التموضع الاستومولوجي لكل باحث .

حيث توجد ثلاث نماذج ابستمولوجية للباحث هي النموذج التفسيري و البنائي و كذا النموذج الوضعي ، و قد تم استخدام النموذج الوضعي بسبب اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرين (اليقظة الاستراتيجية و الاداء المتميز ) و ليتم الخروج بنتائج مطلقة مقترحات تخدم المؤسسة محل الدراسة .

## 2. منهجية الدراسة :

من أجل الوصول الى أهداف البحث و للإجابة على الاشكالية المطروحة و الاسئلة الفرعية ، اعتمدنا بشكل اساسي على المنهج الوصفي ، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة و تحليلها تحليلًا دقيقًا للخروج بنتائج عن الاشكالية المطروحة ، و اعتمدنا منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية حيث اعتمدنا على تقنية الاستبيان الموجه للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة - ، كأداة احصائية لجمع البيانات الاولية . عن العاملين بمؤسسة ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) فرع بسكرة بغية الكشف عن مدى عمق اليقظة الاستراتيجية بالنسبة لصناع القرار بالمؤسسات محل الدراسة و ما يترتب على ذلك من تحقيق الاداء المتميز ، و بهدف تحليل الاستبيان و اختبار الفروض تقييم و قياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة و مستوى اتجاهات العاملين بها نحو اليقظة الاستراتيجية و تأثير ذلك على مجمل مستويات الاداء تم الاعتماد على برنامج الاحصائي (SPSS) استبانة (LIKERT) خماسية التدرج : (موافق تماما 05، موافق 04، محايد 03، غير موافق 02، غير موافق تماما 01).

## خامسا : تصميم البحث

### 1. أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية اليقظة الاستراتيجية و الاداء المتميز ، حيث إن اليقظة الاستراتيجية تؤدي دورا فعالا في توفير المعلومات المتعلقة بتحقيق الاداء المتميز ، و تساعد في تحديد و رصد بيتها التنافسية و تحدد وضعيتها لتعمل بذلك على الدفاع عنها فتبرز أهمية النظرية و العملية للدراسة الحالية فيما يلي :

### ← الأهمية النظرية :

- ✓ توفير إطار نظري مفاهيمي وإثراء فكري الذي قد يساهم فيه الموضوع و يضاف الى المؤلفات العربية بخصوص اليقظة الاستراتيجية و الاداء المتميز كاعتبارهما أحد أهم المتغيرات الجوهرية في حياة المنظمة.
- ✓ يمكن اعتبار الدراسة إطارا نظريا و تطبيقيا حول اثنين من المتغيرات الهامة التي تساهم في إثراء المكتبة العربية بصفة عامة و المكتبة الجزائرية بصفة خاصة .

### ← الأهمية العملية :

- ✓ تتجسد أهمية الدراسة على المستوى الميداني في أنها تحاول التعرف على مستوى اليقظة الاستراتيجية و الاداء المتميز و أهم المعوقات التي تقف أمام تطبيقهما ، مع تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات على ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها لدعم أصحاب القرار بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في وضع الاجراءات و الخطط التي يمكن أن تساهم في ضمان نجاحها و تفوقها و كذا بقائها ضمن مستوى الرياد في بيئة تسودها المنافسة الشرسة و البقاء للأقوى
- ✓ إمكانية استفادة المؤسسات مستقبلا من نتائج الدراسة الحالية من حيث تقديم معرفة جديدة تتعلق بواقع ممارسة الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي .

### 2. اهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل أساسي في إمكانية الكشف عن مدى الاثر الذي يمكن أن يلعبه كل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز بكل من مؤسسة ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) فرع بسكرة ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية :

- ◀ إبراز المفاهيم المتعلقة باليقظة الاستراتيجية ، و تحقيق الاداء المتميز و هذا بغية تكوين صورة شاملة و واضحة عنها .
  - ◀ التعرف على مستويات الاداء لدى المؤسسات محل الدراسة و إدراك مدى توصلها لمستوى الاداء المتميز .
  - ◀ التوصل لجملة من النتائج التي يمكن تعميمها على المؤسسات و منظمات الاعمال ، للاستفادة منها في عمليات التحديث و التطوير .
3. نوع الدراسة: " دراسة سببية " سنحاول ان نظهر هل لليقظة الاستراتيجية أثر في تحقيق الاداء المتميز بكل من مؤسسة ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) فرع بسكرة.
4. مدى تدخل الباحث : دراسة الاحداث من خلال تصميم استبانة و توزيعها و تحليلها بكل من مؤسسة ( موبليس ، جيزي و أوريدو )- فرع بسكرة- .
5. التخطيط للدراسة : دراسة غير مخططة (ميدانية) .
6. مجتمع الدراسة : تم اجراء الدراسة على الهيئة الادارية لكل من مؤسسة (موبليس – جيزي – أوريدو ) – فرع بسكرة - .
7. المدى الزمني: اجريت هذه الدراسة الموسم الجامعي الواقع ما بين سبتمبر 2022 الى غاية ماي 2023 .

### سادسا : خطة مختصرة للدراسة

قصد الالمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة ، و قصد الاجابة على الاشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات الموضوعية تم تقسيم الدراسة الى فصلين ، إحداهما نظري و آخر تطبيقي ميداني و لتأخذ خطة الدراسة الهيكل التالي :

### المقدمة

### الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للاداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للاداء المتميز .

المبحث الثاني : الاطار النظري لليقظة الاستراتيجية .

المبحث الثالث : العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الاداء المتميز .

الفصل الثاني : الاطار الميداني لاثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز لمؤسسة (موبليس – جيزي – أوريدو ) – فرع بسكرة -

المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة (موبليس – جيزي – أوريدو ) – فرع بسكرة -

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : عرض و تحليل بيانات الدراسة

المبحث الرابع : نتائج الدراسة

## الفصل الأول:

الإطار النظري و المفاهيمي للأداء  
المتميز واليقظة الإستراتيجية

### تمهيد :

نظرا لتغير الظروف البيئية للمؤسسة زيادة حالة عدم التأكد البيئي وكذلك حدة المنافسة، ونشوء ظاهرة العولمة أدى إلى قصور المدخل التقليدي للأداء الفردي في المؤسسة، الأمر الذي قاد المؤسسات إلى البحث عن طرق والمناهج الأكثر فعالية تتلائم مع تطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لها، لذلك تسال هذه الأخيرة للعمل على رفع مستوى أداء عاملها للوصول إلى الأداء المتميز. فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم تطور المستمر في أساليب وطرق العمل والسيطرة على الرغبات زبون.

### المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للأداء المتميز

#### المطلب الاول : مفاهيم اساسية حول الاداء المتميز

#### المطلب الثاني : ركائز الاداء المتميز

#### المطلب الثاني : اساسيات حول الاداء المتميز

### المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للأداء المتميز

#### المطلب الاول : مفاهيم أساسية حول الاداء المتميز

#### الفرع الاول : مفهوم الاداء المتميز

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

هي مجموعة سلوكيات ، وقدرات ، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون اعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا وتقديم افكار ومنتجات تتسم بالحدائثة و الاصاله و الابداع

ويعرف (القيوتي) الأداء المتميز من مدخل التركيز على الناتج الابداعي بوصفه احد مداخل الابداع ، ويتمثل بمقدار الانتاجية والبراعة في الأداء.

كما قدم (Kotler) مفهومه للأداء المنظمي المتميز من خلال طرحه أنموذج خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق ، وأشار الى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز ، إذ إن الخطوة الأولى في طريق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصالح (الزبائن ، والعاملين ، والمجهزين ، والمسوقون) وتدرك منظمات اليوم ، أنها مالم تلبى احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم ، فلن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها ، ومن خلال دارة العمليات الأساسية (تطوير منتج جديد ، وجذب الزبائن ، واختزال النفقات ، وتلبية الاحتياجات) تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح. (محمد الجبوري، 2013، صفحة 179)

- ويعرف الأداء المتميز بأنه" هو أوجه الإبداع يعرف الإبداع انه ذلك العمل الذي يدرك انه شيء

وفريد. (جلال سعد الملوك، 2002، صفحة 13)

- كما عرف أداء المتميز انه" ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقومون

بخدمتهم فقط ولكن أيضا الجودة التي يؤدي بها عمله) مدى التزامه بالمواصفات التي يجب أن يتميز

المنتج ومدى رضا العميل أول مستهلك عن المنتج كخدمة أو سلعة.( وكذلك السلوك الاجتماعي الذي

أطلق عليه" دنيس مورقان" بداية الثمانينات أي من القرن الماضي هو سلوك المواطنة التنظيمية (السلمي، 2002، صفحة 11)

- لقد وقع الاختيار على مصطلح الأداء المتميز ليعني بذلك الأداء المتفوق والأداء العالي بوصفها مرادفات لهذا المصطلح، و تجدر الإشارة إلى أن الأداء المتميز مستويين وهما الأداء المتميز

على مستوى الفرد والأداء المتميز على مستوى المؤسسة، كما انه يتعدى على الإدارة تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة

السائدة هي ثقافة التميز والتي تضمن مجموعة من القيم والأهداف التي تدعم التميز وفيما يلي معرض

بعض التعاريف الخاصة بالأداء المتميز. يقصد بالأداء المتميز انه" أعلى مستوى من مستويات الأداء

التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاديون أول عاملون في المؤسسة. (بسام، 2005، صفحة 48)

### الفرع الثاني : خصائص الأداء المتميز

تتمثل خصائص الاداء في : (فريق صالح و يوحنا عوديش، صفحة 9)

الاتحاد والميل المستمر نحو الفعل والإنجاز والتجربة  
الإتصال و الإقتراب من المستهلكين لمعرفة حاجاتهم و الإستجابة لمقترحاتهم  
إعطاء العاملين درجة عالية من الإستقلالية وتعزيز روح الزيادة والإبداع لديهم  
السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال المشاركة والإسهام الفعال للعاملين  
تطوير قيم العمل بحيث يدركها ويحترمها ويطبقها ويتمسك بها الجميع  
بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية

### الفرع الثالث: الأسباب الدافعة للأداء المتميز

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغيرا في المفاهيم الإدارية ولجأت معظم المنظمات إلى تبني فكر إداري مستجيب للقوى الداعمة للتميز التي يمكن إبرازها في التغير السريع والثابت شهدت المنظمات منذ النصف الثاني من القرن العشرين تغيرات أثرت بشكل مباشر على فلسفتها وأدائها تجليات النظام العالمي الجديد واختزال الحدود وبروز إنتماءات عابرة للحدود الاتحاد الأوروبي فعقب الحرب العالمية الثانية سعت الدول إلى إعادة بناء إقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي خلال فترات قصيرة ولقد لقي هذا الفكر الإداري رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الإشتراكي حيث كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق التي مثلت ميزة تنافسية هامة من الدول والمنظمات لفترات طويلة غير أن موازين القوى العالمية عقب إنهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو الفكر الاقتصادي المفتوح وآليات السوق وظهرت العديد من المفاهيم التي تدعم فكرت العولمة والإقتصاد الحر والمنافسة المفتوحة الإنتقال من وفرة الخدمة إلى جودة الخدمة تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث مسببات التميز باعتباره محققاً للاستقرار ومعززا للمكانة طفرت تكنولوجيا المعلومات طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا إستثناء فممارسات إدارات التسويق والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات وأصبحت المنظمات منظمات إلكترونية بصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيراً مباشراً على أحداث فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء من خلال زيادة قدرتها من خلال السيطرة على الوقت والمسافات توليد ونقل وتوزيع الطاقة

تصميم مواد جديدة وتغيير خواصها توفير الجهد البشري فهم الإنسان وسلوك الجماعات في المنظمة) (زدام و زنينة، 217)

### الفرع الرابع : ابعاد الاداء المتميز

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

ينتفق اغلب الباحثين وهم : (Hariri -El), (جواد ) وغيرهم على ان ابعاد الاداء المتميز هي : ( القيادة , الموارد البشرية , الثقافة التنظيمية , ادارة العمليات ) وكما يأتي توضيح تلك الابعاد: (مجباس و البياتي، 2018، صفحة 632 ، 633 )

**أ- القيادة :** تشير القيادة إلى القدرة والسعي لترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى حقيقة قابلة للتطبيق لتعكس تطلعات القادة

الاستراتيجيين والتي لها أثر مباشر في سير العمل في المنظمة فالمنظمات ، التي تقتصر إلى القيادات الفاعلة لا تستطيع مواصلة أعمالها كما أنها هي ليست عملية صنع جدول الأعمال والتأثير بالأفراد فحسب وإنما هي التعامل مع العنصر البشري والارتقاء برويتهم إلى مستويات أعلى ورفع أدائهم إلى معايير أعلى وبناء شخصيتهم إلى ما بعد حدودهم الاعتيادية

**ب- بالموارد البشرية :** تعتبر الموارد البشرية وأساليب وطرائق إدارتها احدى الاساسيات التي تميز المنظمات وينعكس

ذلك عبر المهام التي تقع على عاتقها كعملية تقييم الحاجة من الموارد الانسانية ثم ايجاد الاشخاص المناسبين لتلك الحاجات والحصول على الاداء المطلوب من خلال تقديم الحوافز وبيئة العمل المناسبين بهدف تحقيق اهداف المنظمة فهي بمقام نظام رسمي لضمان الاستخدام الامثل للمواهب البشرية بهدف تحقيق اهداف المنظمة

**ت- الثقافة التنظيمية :** تعتبر الثقافة التنظيمية من إحدى العوامل الأساسية في تحديد درجة التناغم بين المنظمة والعاملين

فيها من خلال تركيزها على مجموعة من القيم والاتجاهات التي تعكس طريقة انجاز الاشياء وطبيعة العالقة بين المنظمة وبيئتها المحيطة بها كما انها تلك القيم السائدة في المنظمة والمعتقدات المشتركة التي تؤثر في طبيعة عمل الافراد داخل المنظمة وتعد هذه المعتقدات ذات قيمة كبيرة لا بد من ترسيخها في عقول اعضاء المنظمة بوصفها مرتكزات اساسية تحكم سلوك الافراد العاملين داخل المنظمة من جهة

**ث- ادارة العمليات :** فمن خلالها يتم تحويل موارد المنظمة الى سلع وخدمات لتلبي احتياجات الزبائن في الوقت المناسب

من خلال معالجة جميع موارد المنظمة من مواد اولية وتكنولوجية وطاقة تعمل فئة تركيز العمليات على فحص الكيفية التي تقوم من خلالها المنظمة بتصميم و ادارة وتحسين نظم عملها وعمليات العمل لإيصال خدمة الزبون و تحقيق النجاح والاستدامة المنظمة , وكذلك فحص مدى الاستعداد للطوارئ فالمنظمات تحتاج الى نظام حيوي يؤثر بشكل فاعل في مجمل عملياتها الاساسية , ويسهم بتوضيح الترابط فيما بينها مع تقديم المحاولات المتواصلة لعملية التطوير والتحسين نحو تلبية احتياجات جميع الأطراف وصولا الى التميز في الاداء.

### الفرع الخامس مفاتيح الأداء المتميز :

مفاتيح الأداء المتميز في مجموعة توجيهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة مجابية لفرص التميز والتفوق وتعبير تلك التوجيهات الإدارية عن أنماط سلوكيه متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف واليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات الامتياز والمتوافق مع الرغبات وتوقعات العملاء وتوضح هذه المفاتيح أن الوصول للأداء المتميز ليس أمرا بسيط لكنه عملا شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات وأهمها هذه المفاتيح.

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

- التنمية و تفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
  - الالتزام بمفاهيم و متطلبات الإدارية المالية السليمة.
  - تنمية آليات التفكير المنظوم و الالتزام بمنهجية علمية في بحث عن المشكلات و اتخاذ القرارات.
  - التركيز على العملاء.
  - الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة. (السلمي، 2002، صفحة 25)
  - التوجيه إلى تحقيق نتائج جيدة دائما.
  - تنمية و تحفيز التفكير الإبتكاري داخل المنظمة (أبو الخير، 2008، صفحة 41)
  - قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة و التميز (السيد، 2007، صفحة 10)
- الفرع السادس : مقومات الأداء المتميز:**

مثل هذه المقومات في ما يلي:

بناء استراتيجي متكامل يعبر عن توجهات الرئيسية للمؤسسة و نظرتها المستقبلية و يشمل عناصر التالية:

- 1- الرؤية المستقبلية و تصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي.
- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها و تتخذها أساسا في تخطيط عملياتها و تحديد الموارد و المدخلات المختلفة التي تحتاجها.
- مؤسسة متكاملة من السياسات التي تحكم و تنظم عمل المؤسسة و توجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد و أسس لاتخاذ قرارات.
- النظام تطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات و أسس تحديد المواصفات و شروط الجودة و معدلات السماح فيها و آليات رقابة و ضبط الجودة (مدحت، 2008، صفحة 119)

**المطلب الثاني : ركائز الاداء المتميز**

### الفرع الأول : خطوات تحقيق الأداء المتميز

هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق الأداء المتميز نذكر منها ما يلي: (فريق صالح و يوحنا عوديش)

- وضع معايير أداء عالية لكل أفراد المنظمة و العمل على رفعها بشكل تدريجي
- تطوير المدراء من خلال إيجاد أعمال إليهم و اتباع اسلوب التناوب الوظيفي و الحرص على تعليم الجميع بشكل مستمر و عدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات العالية في مواقعهم فترة أطول من الحد المقرر

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

- العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر كالثقافة التنظيمية وسياساتها وهيكلها
- العمل على تزويد كل مستويات المنظمة مواهب جديدة وتوظيف مدراء مناسبين لحل المشاكل التنظيمية

### فرع الثاني : أساليب تحقيق الأداء المتميز

لتحقيق مستويات عالية في الأداء وإنتاجية عاملين المنظمة يكون من خلال لجوء إدارة المنظمة الي إتباع الأساليب الآتية: (فريق صالح و يوحنا عوديش، صفحة 9)

- فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية وذلك من خلال فهم سلوك العاملين وهناك عدة نظريات يمكن أن تستخدمها الإدارة لفهم سلوكهم كنظرية لماكريكر ونظرية الحاجات لماسلو التي يمكن لإدارة المنظمة الإستفادة منها في تحسين الأداء وجعله متميزا عن طريق الربط بين العاملين وحاجاتهم الذاتية إذ يندفع العاملون لعملهم في حالة تلبية حاجاتهم الذاتية

- تشجيع الفكر المشترك في العمل أن رغبة المنظمة بالحصول على أعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمنظمة ينبغي عليها أن تجعل العاملين يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين أو شركاء في المنظمة هذا الشعور يولد لدى العامل الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل

- ربط الحوافز بالأداء في هذا المجال يتم وضع الخطوات التالية لدفع العاملين للأداء العالي
  - مساعدة العاملين في التطور والتحسين المستمرين
  - وضع معايير ومستويات واضحة للعمل
  - تحديد حجم مسؤولية العاملين
  - مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى للأداء
  - توثيق المعلومات الخاصة للأداء
- تحديد طريقة أداء العمل

- المتابعة الدورية للأداء

- استخدام نظام المكافأة يعتمد على مستوى الأداء وخصائص العاملين.

- تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية وذلك من خلال إعطاء العاملين مسؤولية إنجاز عمل معين بطريقتهم الخاصة مع تشجيع الشعور بالقوة والثقة بنفسهم.

-تجنب العوامل المعرقة للتحفيز تتحمل إدارة المنظمة مسؤولية غرس الثقة في نفوس العالمين.

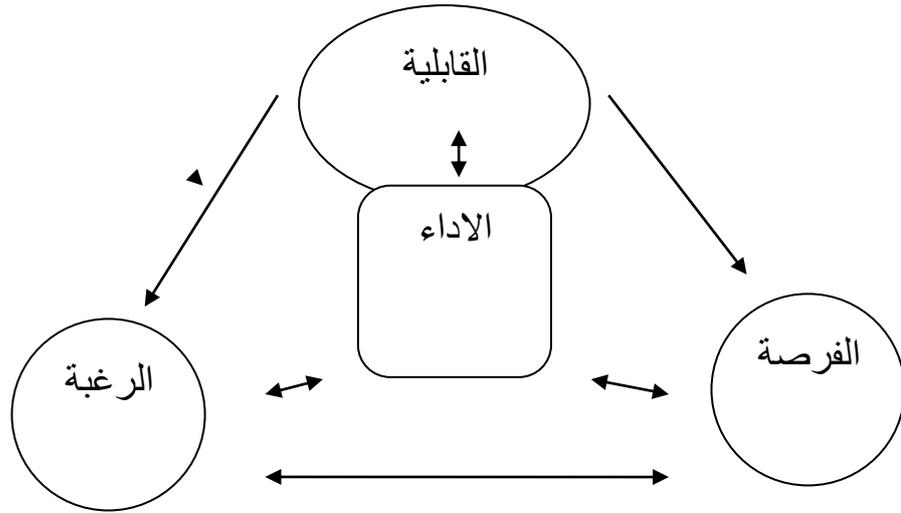
هناك ثلاث أبعاد كما في الشكل 02 .

- 1- القابلية كالتمتع بالذكاء والصحة العامة وتحسين وتنمية قابلية العامل من خلال التدريب
- 2- الرغبة أي استمالة العامل للقيام بالسلوك المناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه أن يحقق أهداف وضعتها إدارة المنظمة ويمكن تحسين أداء العامل من خلال التحفيز

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

3- الفرصة يمكن إيجاد الفرصة من خلال قيام المدير بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة في أداء العامل مثل منظومة

التقنية المستخدمة والتخطيط وإتخاذ القرار وتحويل الصلاحيات التي تعد من العوامل الحاسمة في خلق الاداء المتميز



الشكل 02 : ابعاد الاداء المتميز

### الفرع الثالث : أهمية الأداء المتميز

تتمثل أهمية الأداء المتميز من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية لذلك على المؤسسة التي تسعى للوصول إلى مستوى متميز في أدائها ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تأخذ المؤسسات تلك المجموعة بعين الاعتبار والتي تتمثل في : (عديلة و مكي، 2019 ، 2020، صفحة 28)

- أن التمييز ليس حكرا على منطقة جغرافية معينة أو دولة أو مؤسسة دون أخرى بل إن التمييز مثل الهواء متاح للجميع.

أن القوة خلال الفترات القادمة سوف تصبح في يد من يعرف أكثر وليس من يملك أكثر.

- أن الأداء المتميز ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط وفكر إداري .

- أن الأداء المتميز يجب أن يكون كاملا ولا يتجزأ .

- أن مفتاح التميز الحقيقي في الأداء يكمن في كيفية استخدام الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها.

### الفرع الرابع : مؤشرات قياس الاداء المتميز

تواجه دراسة الاداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على أساس تباين اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الجهات المرتبطة بها مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الاداء وتحديد اهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المنظمة لذلك يختلف الباحثون في تحديدهم لمؤشرات قياس الاداء. وفي ادناه مجموعة المؤشرات التي تعد الأكثر استعمال في قياس الاداء (محمد الجبوري، 2013، صفحة 180)

#### أ - المقاييس المالية

وتعد من هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية أطول أي مع ما مضى وما هو موجود حالياً و تعد من المقاييس الأكثر لقياس ربحية المنظمة ، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء صورة واضحة عن أدائها خلال مدة السنة الحالية ومنها: ربحية السهم الواحد ، والعائد على المبيعات ، ومعدل العائد على حق الملكية ، ومعدل العائد على الاستثمار) الذي هو الأكثر استعمالاً لقياس اداء المنظمة فيما يتعلق بالأرباح. وعلى الرغم من الاستعمال الواسع لهذا المقياس الا انه يعاني من بعض المساوئ منها : الاختلاف في طرق احتساب (الاندثار ، والاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة ، والاختلاف في اساليب تحديث الحسابات)

#### ب -مقاييس الموارد البشرية

تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومن هذه المقاييس (انتاجية الفرد، ونفقات البحث والتطوير ونفقات التطوير والتدريب على كل فرد) ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح، فبعضهم يجد ان تطوير الاعمال المقياس الاساس للنجاح في حين يجد آخرون ان انتاجية الفرد هي المقياس الاساس.

#### ت -مقاييس التسويق

تعد مقاييس التسويق مثل: (حجم المبيعات، والحصة السوقية)، من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الاداء المنظمي او التنظيمي وان درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس اساسي للأداء التنظيمي ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية ، فضلا عن ان هذه المقاييس تبين اداء المنظمة في داخل المنظمة .

#### ث - مقاييس نوعية تحول المنظمة

قسمت عمليات التحول التي تنفذها المنظمة الى: التخصص التكيفي، وهو عملية رفع مستوى التوافق بين المنظمة وبيئتها ، والتصميم التكيفي ، ويركز على استثمار ما لدى المنظمة من

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة المنظمة على التكيف في بيئات غير مستقرة ، وهو ضروري للمنظمة لكي تضمن البقاء في الاجل الطويل

### ج - مقاييس قيمة ملكية حملة الاسهم

تستعمل معظم المنظمات قيمة ثروة حملة الاسهم مقياسا لاداء المنظمة وفعالية الادارة الاستراتيجية وذلك لان هذه المنظمات تعتقد ان المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معقدة للقيمة الاقتصادية للمنظمة وهذا المقياس فيما اذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد اكبر مما يطالب به المستثمرون في سوق الاوراق المالية

### ح - مقياس تقويم الادارة العليا:

ان الاداء الوظيفي لرئيس المنظمة وافراد الادارة العليا يقوم من مجلس الادارة عن طريق اللجان الفرعية لـ الإستراتيجية والمراجعة والتدقيق، والرواتب) ويركز مجلس الادارة على (اجمالي الربح مقاسا بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الاسهم

## المطلب الثالث : اساسيات حول الاداء المتميز

### الفرع الاول : الاستراتيجية الحديثة للأداء المتميز

في ظل التحولات الأساسية التي شهدتها المنظمات و تعاضم الدور الذي يؤديه المستفيدون من الخدمات في تحديد المعايير الخاصة بتصميمها و أساليب تقديمها و لضمان بقائها و استمرارية نشاطها بات من الضروري أن تسعى لتطوير أدائها في مختلف المجالات بما يضمن تحقيق أداء متميز لها و في هذا الإطار ظهرت مجموعة من الاستراتيجيات التي تشكل مداخل حديثة لتطوير الأداء و البلوغ به إلى مستويات التميز و التفوق و من أبرز هذه الإستراتيجية ما يلي : (زدام و زنيعة، 217، صفحة 258، 260)

### الأول: تنمية الموارد البشرية و الأداء المتميز

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المنظمات ، و لمواجهة تلجأ المنظمات إلى إستراتيجية تنمية و تمييز المورد البشري سعيا لتحقيق التميز في الأداء و تشمل هذه الإستراتيجية الإجراءات التالية :

أ\_ **تخطيط الموارد البشرية :** و يتم التخطيط للموارد البشرية من خلال إتباع الإدارة النقاط التالية :

- انتقاء العاملين على أساس معايير محددة و معلنة للترشح ، ووفق الخبرة المهنية و المؤهلات المطلوبة للعمل .

- وضع سجلات للعاملين تشمل بياناتهم مثل المؤهلات ، و الخلفية التعليمية الثقافية ، الخبرات و غيرها .

- وضع دليل يحتوي على مجموعة شاملة من السياسيات و الأنظمة ، و التعليمات التي تشمل حقوق و مسؤوليات العاملين ، و كل العمليات المرتبطة بالمورد البشري في المنظمة (

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

التوظيف ، الإشراف ، التفويض ، التخطيط و تقويم الأداء ، الشك ب\_ التدريب و التعليم و تطوير العاملين : و في هذه الخطوة تقوم الإدارة .

- إعداد خطة لتدريب العاملين وفق الاحتياج التدريبي الفعلي و اختيار أفضل الأساليب التدريبية.

- إتاحة الفرصة المناسبة و العادلة لجميع العاملين لتمنية المهارات الشخصية و المهنية من خلال الإجراءات المتبعة ، و تقوم برصد عمليات و معايير هذه التنمية في مجال العمل و الوظيفة .

- قياس أثر البرامج التدريبية عليها في رفع مستوى المهارات المطلوبة و تحقيق الأهداف الوظيفية المنشودة ، و مدى قدرة العاملين بها على تحقيق ذلك.

**ج- قياس و التقدير و مكافأة العاملين:** إذ تعتمد الإدارة على معايير و مؤشرات لقياس الأداء و تحديدها و تعريفها مسبقا للعاملين و توثيقه ، و مكافأة و تكريم العاملين بناء على ذلك ، و وضع معايير الترقية للعاملين سواء في خدمة العملاء أو المجتمع و تشمل جميع مستويات الإدارة .

**د- رضا العاملين و بيئة العمل :** و تقوم الإدارة في هذا الشأن ب :

- وضع نظم و سياسيات و إجراءات عمل ل ضمان حقوق العاملين مثل نظام الشكاوي و المنازعات و التحكيم الخارجي من قبل جهة مستقلة و العمل على تطبيقه و التقيد به .

- تطوير و تطبيق آليات قياس رضا العاملين (استطلاعات / استبيانات / مقابلات شخصية و غيرها )، و الاستفادة منها في تخطيط سياسيات و إجراءات الموارد البشرية

- استخدام مؤشرات الغياب ، الاستقالة ، التظلمات ، الإنتاجية ، و السلامة في تقويم رضا العاملين و اعتماد العاملين آليات لتقديم المقترحات و الشكاوي و منهجية التعامل معها.

- ربط نتائج رضا العامل بنتائج العمل لتحسين بيئة العمل.

**هـ- مشاركة العاملين و الصلاحيات الممنوحة:** و يتم تطبيق هذا العنصر من خلال تشجيع الإدارة مشاركة العاملين في الأنشطة الخارجية التي تضمن مواكبتهم لتطورات في مجال عملهم و ترصد مدى قيامهم بذلك ، و تشجع الإدارة مشاركة العاملين داخليا و منحهم الصلاحيات اللازمة لتحسين جودة العمليات المرتبطة بأعمالهم .

مما سبق يمكن استخلاص إن تنمية الموارد البشرية من الاستراتيجيات المهمة نظرا

لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها و الكفاءة الإنتاجية ، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض ، بحيث ينتج عنه رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المطلوب و رفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز : يعرف معهد الجودة الفدرالي الجودة الشاملة بأنها: "القيام بالعمل الصحيح و بالشكل الصحيح و من أول مرة، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء

ARTHUR D-LITTLE يعتمد التميز في الأداء على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة وفق دراسة قام بها على عينة تضم خمسمائة شركة أمريكية إن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير و دلالة على قدرتهم التنافسية ، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن إن تؤدي إلى نتائج ايجابية في مستوى أدائهم و درجة تميزهم.

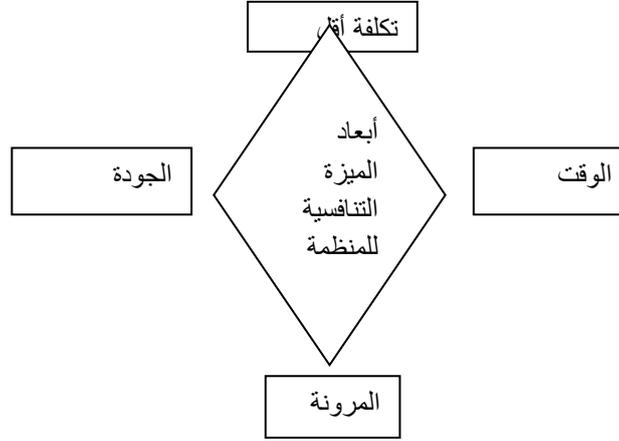
و لا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات و المخرجات و العمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير و التحسين المستمر للأداء، و الذي ترمي من خلاله

المنظمة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل ، و ذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير بيئة تهئى لأفراد العمل الحماس و القدرة و الالتزام في جميع مجالات العمل.

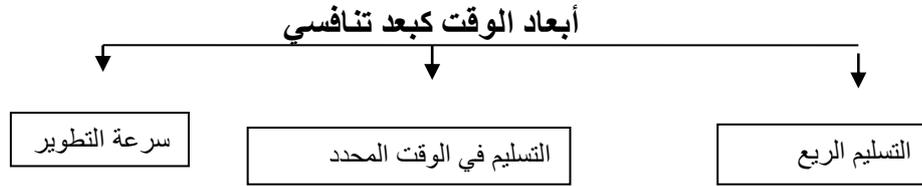
و يمكن للمنظمة إن تتميز بأدائها عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة الموضحة في الشكل أدناه ، فالتكلفة الأقل التي تتيح للمنظمة التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم ، و تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض الأسعار. أما الجودة فالزبون عند اتخاذه لقرار الشراء يرغب في البحث PETER AND WATERMAN عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب. لعل الدراسة المشهورة التي قام بها

في بداية الثمانينات من القرن الماضي عن المنظمات الأكثر تميزا توصلت إلى نتيجة محددة هي إن المنظمات الأكثر تميزا و نجاحا هي المنظمات التي تركز على الجودة .

شكل رقم 03: أبعاد الميزة التنافسية



و يقصد بالمرونة مدى نجاح المنظمة بتكييف نظامها الإنتاجي مع التغيرات البيئية و عمليات الطلب. كما زاد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح أساس تنافس معبرا عنه في ثلاثة أبعاد موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم 04: أبعاد الوقت كبعد تنافسي

إن التحسين المستمر و التركيز على تطوير المهارات و استخدام الأساليب الإحصائية و الحاسوبية في عملية الفحص و مطابقة الجودة ، و اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء و ليس معالجتها ، مسببات مهمة لجودة الخدمة من حيث التصميم و درجة المواءمة

ثالثا: الأداء المتميز في ظل الإدارة الإلكترونية: تعرف تكنولوجيا بأنها الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات المعززة لاستخدامها و الداعمة لاحتياجات المنظمة في اتخاذ القرارات و القيام بمختلف العمليات التشغيلية في المنظمة. تتضمن هذه التكنولوجيا البرامج الفنية و البرامج الجاهزة و قواعد البيانات و شبكات الربط بين العديد من الحواسيب أو العناصر الأخرى ذات العلاقة .

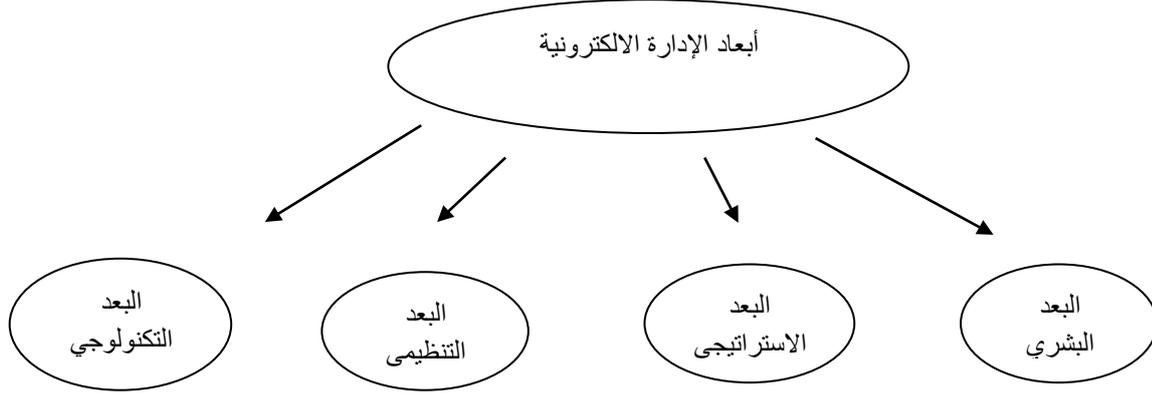
## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

إلى تطور سريع في مجال الأعمال الالكترونية، ما ( TIC ) أدى توسع استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال أدى إلى بروز سلوكيات جديدة و تطور في الخدمات المقدمة للمجتمعات ، فالانترنت ليست أداة عمل جديدة فحسب، بل يعتبرها الكثير من المفكرين بمثابة صندوق أدوات متكامل يقتضي منا تغيير كل الطرق التي تؤدي بها أعمالنا الآن و في المستقبل فالثورة التي أحدثتها الانترنت أدت إلى إزالة الحدود التقليدية و ابتكار تقنيات جديدة، و قادت إلى بروز أطراف و ثقافات و تكنولوجيات كانت إلى وقت قريب من غير الممكن إن تتطابق أو تتوحد. لهذا فلا عجب إن تقوم الكثير من المؤسسات في مختلف دول العالم في العشرية الماضية باستثمارات ضخمة في انجاز الشبكات ذات السرعة العالية و البريد الالكتروني، و الهندسة المعلوماتية و العمل التعاوني عن بعد، و الإدارة الالكترونية، و الانترنت، و مخططات موارد المنظمة، و تخزين البيانات و ما إلى ذلك

كما مكنت تكنولوجيا الإعلام و الاتصال إعادة تصميم و تشكيل المنظمات و تحويل هياكلها التقليدية و توسيع عملياتها و تغيير الأساليب التي تتبعها في رفع التقارير و في القيام بوظيفة الرقابة. كما أحدثت هذه التكنولوجيا تغييرات جذرية على ممارستها، و على تدفق المعلومات، و على أساليب تصميم المنتجات و تقديم الخدمات و أدت إلى بروز أساليب إدارية جديدة مرتبطة بها تعرف بالإدارة الالكترونية

لقد أتاحت هذه التكنولوجيات إعادة صياغة أداء العملية التسييرية في المنظمات، حيث وفرت إمكانيات جديدة لمساعدة المديرين على التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، و سهلت الحصول على المعلومات المتعلقة بالأداء التنظيمي في أي مستوى إداري و في أي لحظة، حيث تستخدم الكثير من المنظمات نظام تخطيط موارد المشروع و الذي يعتبر احد الأنظمة التي تحقق الاندماج و التكامل بين جميع الأنشطة اللازمة لممارسة الأعمال من تخطيط، تمويل، تصنيع وبيع ، و من ثم يمكن تحقيق أعلى درجة من التنسيق بين هذه الأنشطة من خلال المشاركة في المعلومات باستخدام شبكات الربط المعلوماتية لكن يستلزم دمج الإدارة الالكترونية في المنظمة الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم 05: أبعاد الإدارة الالكترونية



حسب الشكل يتبين إن الإدارة الالكترونية ترتبط ارتباط وثيقا بالإدارة الإستراتيجية للمنظمة ، لأنها تقود إلى إعادة التفكير في أساليب التسيير و في إدارة أهم أصول المنظمة المتمثلة في أصولها المعرفية. كما يتضح من خلال الشكل إن قدرة المنظمات على دمج هذه التكنولوجيات بطريقة فعالة لا يتوقف على المهارات التقنية بل أيضا على الهيكلة التنظيمية القائمة، و قبل هذه و تلك يتوقف على العنصر البشري فيها على استيعاب و إدراك ما تتيحه هذه التكنولوجيات من مزايا بالنسبة للمنظمة من اجل تحسين أدائها و الارتقاء به الو مستوى التميز.

اوي و الانضباط و الاستئناف ) ، و يتم التعامل معها بعدالة .

#### الفرع الثاني : نظريات الأداء المتميز

لقد مر الأداء المتميز لعدة نماذج نظريات منذ دخول الإستراتيجية وبرز المدارس النظريات نظرية البحث عن الامتياز (Peter and Waterman): ظهر كتاب البحث عن الامتياز للباحثين بيتر و وترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك شركات ناجحة و متميزة بناء على معايير المحدودة وهذه الشركات التي اجري عليها البحث قد تميزت عن غيرها بعناصر أو محددات أو أبعاد يجب إظهارها فقد اجري البحث

على 62 شركة أمريكية و توصل في الأخير على مجموعة صفات تتميز بهذه الشركات والتي أدت إلى التميز (المنيف،، 1994، صفحة 537، 536)

تنقسم هذه الصفات بدورها إلى عشر معتقدات تعكس ثقافة السائدة و هذه المعتقدات هي:

- ضرورة خلق مناخ عمل مناسب الأداء الفرد لعمله يسمح له بالاستمتاع به.
- اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق.
- اعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفصيل. ضرورة الاهتمام بالعاملين ورد الاعتبار لهم مشاعر و أحاسيس تحكم سلوكهم وتصرفهم.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات
- اعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح كهدفين استراتيجيين للمنظمة.

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة افتراض أن المديرين يجب أن يكون فاعلين وليس مجرد مخططين.
- الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا

### Gallagher نظرية:

طرح فكرة مفادها أن أداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوه ثقافة السوق حيث من المفترض أن الثقافة تؤثر على كل شيء يمكن انجازه وقدم فكرة هرم ثقافة المنظمة القائمة على ما يلي.

\_ يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق لزبون وتقوم بالربحية كمستويات ذلك الهرم.

\_ تدخل الوعي بالمستقبل البعيد الأمد التخطيط الاستراتيجي واعتباره أداة حاکمة مواجهه لعملية تحويل ثقافة التفوق (العباس لخفاجي، 2004، صفحة 49 ، 50)

### نظرية ستام (stem) :

نظر ستام إلى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفئات الأساسية في فئات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الإبداع المتمثلة في التصور والاستراتيجي والعمليات وبيئة العمل المادية ويتجلى دور ثقافة المنظمة في مزاج مختلف الثقافات وخصائصها وإبعادها تحت مظلات فسيفساء الثقافة وهذا يعني اعتماد فلسفة التنوع، التكامل، التكيف، والتركيز في ادارة ثقافة المنظمة وهو ما يقود إلى تحقيق النجاح والتميز (العباس لخفاجي، 2004، صفحة 53)

### النظرية اليابانية لإدارة التميز في الأداء:

ارتباط اسم ويليام دومينغ بحركة الجودة في اليابان أربعينيات من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الرقابة الإحصائية في جودة العمل والإنتاج وتشتمل النظرية اليابانية على سبعة مبادئ تشكل في مجموعها إطارا عاما يمكن للمنظمة الاستعانة به من اجل وضع نموذج خاص بها الشعار الذي انطلق منه هو: عن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام وهذه المبادئ هي كما يلي:

أ. تبني المنظمة فلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها أو خدماتها

من اجل تخفيف مركز التنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار

- ب. في سياسة تحسين وتطوير مستمر لمنتجاتها أو خدماتها ويجب أن تكون متكاملة
- وليست جزئية وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ويعجب مشاركة جميع الأفراد
- داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها وقد وضع دومينغ إستراتيجية التحسين المستمر
- وأركانها أربعة هي كما يلي:
- الخط plan: لأي تحسين تريد إدخاله في أي مجال من المجالات
- نفذ Do: السعي إلى اكتشاف الأخطاء وتحديد
- أسبابها وأكثرها في الحدوث
- فتش ودفق Check تحري و اكتشاف إذا كانت أفكارك و حلولك صحيحة للتطبيق
- اعمل acte: إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع واهجر ما لم يحقق
- ت. تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسئول إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ
- ث. توطيد العلاقات الحسنة مع المديرين
- ج. لتركيب على عملية التدريب بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة
- ح. التوقف عن استخدام التسلط من قبل المديرين
- خ. إزالة كل الحواجز والعوائق التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها مثل:

ضييق الوقت، ضعف كفاء الآلات و الأدوات المستخدم

### الفرع الثالث: أهداف الأداء المتميز

تتميز أهداف الأداء المتميز في: (شنافي، 2021، صفحة 107 ، 108)

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر

-زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي  
-تحقيق مستويات إنتاجية أفضل تحسين نوعية المخرجات من خلال هذه الأهداف  
يتضح جليا أن المؤسسة ذات الأداء المتميز هي تلك المؤسسة التي تنجح في بلورة  
كل القوى الداعمة للتميز لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن مقارنة بالآخرين

### الفرع الرابع: معوقات تحقيق الأداء المتميز

هناك مجموعتين من العوامل التي تعيق الأفراد من تحقيق الأداء المتميز هي (فريق صالح و  
يوحنا عوديش، صفحة 11)

أ-العوامل الشخصية: وهي عوامل مرتبطة بالفرد العامل والتي يمكن السيطرة عليها من قبله  
حيث ركزت العديد من الدراسات على الخصائص الشخصية للأداء الابتكاري المتميز والتي  
يتمثل بالحدس والاعتماد على الذات والميل للمغامرة والتغيير وبغيابها يعيق العامل من تحقيق  
أداء متميز.

#### ب- العوامل التنظيمية من أبرزها:

ب-1 – البيروقراطية: والتي تتسم بالعديد والروتين وكثرة المستويات الإدارية ويشير إلى أن  
البيئة البيروقراطية بطيئة الحركة تعمل على إخراج العاملين المتميزين أكثر من جلبهم إليها  
فالتميزون لا يمكنهم أن ينجحوا في منظمة شديدة المركزية

ب-2- الإلتزام بالقوانين والتعليمات: والتي تعد وسائل وليست غايات بحد ذاتها لذا فإن الرقابة  
الإدارية في بعض المنظمات تقتصر على مدى تقيد العامل بالشكليات دون الإهتمام بمدى  
مساهمتها بتحقيق الهدف منها أن الكثير من المنظمات تعد معيار تميز العامل بمدى انضباطه  
وانتظامه بالدوام والحضور ورغم أهمية ذلك ألا إنه مجرد الإلتزام بذلك لا يعني تحقيق أداء  
متميز

زيادة عبئ الدور ويقصد به قيام العامل بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح كإلقاء  
المحاضرات وإعداد البحوث ونشرها وتقييم الإستشارات والمشاركة في اللجان.

## خلاصة :

مفهوم تميز الأداء ليس معيار ثابتاً، حيث أنه يختلف من عمل لآخر، من وظيفة لأخرى، وكذلك من مؤسسة إلى أخرى، ولذا على المؤسسات المعاصرة أن تدرك ما الذي يمكن أن يجعلها متميزة عن الآخرين، حيث أن التميز لا يصعب الوصول إليها، بل بتضافر جهود الأفراد على مواجهة المنافسة والبقاء والارتقاء إلى مستوى توقعات العملاء من خلال التفرد ونشر روح التميز على كافة المستويات التنظيمية.

فالمؤسسة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأعلى جودة، كما أنها تتبنى التخطيط الاستراتيجي كمنهج يلتقي فيه التميز الفردي بالتميز الجماعي، وهي تسعى إلى هذا يمكن أن تعتمد على نماذج للتميز، والتي تعتبر بمثابة دليل للمؤسسات، وطريقها لتحقيق التميز المنشود.

ويصعب تحقيق تميز أداء المؤسسة سواء من خلال المنتجات أو التكنولوجيا أو من خلال الإبداع المتميز في حال غياب رأس المال البشري، والكفاءات عالية التميز، التي تعمل على اكتساب المعرفة وتنميتها، وتطويرها بما يخدم المؤسسة، وهذا ما يستدعي تنمية مستمرة لها من خلال التدريب والتعليم، وكذا إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تقود إلى خلق القيمة، وتحقيق التميز في الأداء.

### تمهيد :

نحن الآن نعيش في عالم السرعة و التحولات الجذرية الشيء الذي أسهم في تغيير كل المفاهيم و الأساليب الإدارية التقليدية التي تمكن المؤسسة من مواكبة المناخ الجديد ، و الأوضاع الاقتصادية المختلفة عن ما كان سائدا من قبل .وتتميز تلك الأوضاع الاقتصادية بالديناميكية و الحركية والتطور بشكل سريع ، أما عن تأثيراتها فقد مست كل المؤسسات الاقتصادية في جميع دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، فالمؤسسات حاليا تواجه تحديات كبيرة نتيجة للنمو في حجمها و تنوع أنشطتها و تعقدها ، خصوصا مع التغيرات التي طرأت على البيئة التنافسية ، كالعولمة التي أصبحت السمة البارزة لهذا العصر وما أفرزته من تطورات د منافسة حادة بين المؤسسات التي حاولت مواكبتها لضمان تكنولوجيا سريعة ومتلاحقة ، الشيء الذي ول البقاء و الاستمرارية و النمو.

المبحث الثاني : عوميات حول يقظة الاستراتيجية

المطلب الاول:الاطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية .

الطلب الثاني : أساسيات و اليقظة الاستراتيجية.

المطلب الثالث : انواع و عوامل اليقظة الاستراتيجية

### المبحث الثاني : عوميات حول اليقظة الاستراتيجية

يعيش العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص حاليا وأكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين، وهذا راجع للتقدم المتسارع حيث

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات. وفي ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجات وخدمات، والعمل على معرفة الأسواق وآليات عملها، وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين وكذا تكاليف إنتاجها ومعرفة التكنولوجيا المستعملة لزيادة أرباحها. ولهذا توجب على المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراتها وتحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية.

### المطلب الاول : الاطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

#### الفرع الاول : مفهوم اليقظة الاستراتيجية

عملية مستمرة تؤدي الى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات او معلومات ومعالجتها وفقا لغرض او اكثر من اغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع او طبيعة المعلومات المجمعة " (بالعسل، صفحة 26)

المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية. (علاوي، 2011، صفحة 82 ، 83)

طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

#### الفرع الثاني : خصائص اليقظة الاستراتيجية :

تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص المرتبطة بمفهومها والتي تسعى من خلالها لتحقيق استمراريته وأهدافها ، لاسيما فيما يتعلق باعتبارها كتنظيم رسمي. وتتمثل هذه الخصائص فيمايلي: (سعد الدين، 2023 ، صفحة 28 ، 29) الإستراتيجية : حيث تساعد على اتخاذ القرار ، و عليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة ، و التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة ، و القيمة بفعل التجربة ، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا ، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية ، و بقاء و استمرار المؤسسة.

**تطوعية :** لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملا سلبيا و محدودا للمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط ، لكونها هدف إبداعي فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد و تنشيط كل الحواس ، و في بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.

**الذكاء الجماعي :** يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين ، و الذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال و تفاعل كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز و احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

**المحيط :** محيط المؤسسة ليس مفهوم مجرد أو شيء إحصائي ، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

**إنشاء الإبداع :** تتضمن اليقظة الاستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية و المستقصيات ، تفسيرات الاشارات الإنذار المبكر و التي ترتبط بعنصر الإبداع ، فالمعلومات التي هي بصدد التقصي عنها لاتصف أيا من الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا ، و لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية تطوعية.

**التوقع :** هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية ، بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات ، كإضاءة عن المستقبل و ليس المهم أن تعبر عن الماضي و الحاضر.

### الفرع الثالث: أهمية اليقظة الاستراتيجية

تتمثل اهميتها فيما يلي : (كـرغلي، 2013 2014، صفحة 54)

تعد وسيلة استراتيجية للتسيير اين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ التهديدات والفرص التي تستطيع ان تغير من استراتيجية المشروع والمنافسة في السوق.

\_ تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهه المشروع.

-تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لان المعلومات التي تم تجميعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج ، جودته والتخفيض من كلفته.

\_ تعد وسيلة الاستباق للتغيرات.

\_ تضمن اليقظة الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات.

\_ وسيلة تسمح بتأقلم المشروع مع بيئته.

### الفرع الرابع : اهداف اليقظة الاستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية: (بلحاج، 2017، صفحة 200)

-تهدف نظم اليقظة الاستراتيجية لدراسة تفصيلات الزبائن وسلوكياتهم ومواقفهم الشرائية باعتبارهم المورد الرئيسي و الاكثر أهمية وحساسية لنجاح المنظمة .

-تقدم المعلومات الكافية عن تحركات المنافسين و أوضاعهم وعن المستجدات التكنولوجية التي تعتبر أساس النجاح والتفوق في ظل المنافسة الحالية .

-رفع المعرفة التنظيمية لدى العاملين بالاطالع والمشاركة في تحليل قضايا الاعمال .

-تحديد إشارات الضعف في البيئة وبالتالي خفض حالات عدم التأكد وإمكانية مواجهة التهديدات.

-تساعد اليقظة الداخلية على التحليل الجيد لنشاطات المنظمة الممثلة لسلسلة القيمة.

### المطلب الثاني : اساسيات اليقظة الاستراتيجية

#### الفرع الاول : طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

إن تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة الإستراتيجية تمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع الإستراتيجي قوي في السوق وعلى امتلاك الميزة التنافسية دائمة، وتتمثل أهم الطرق في طريقة المعايرة (ولد و علواطي، 2017، صفحة 9 ، 10)

(المقارنة بمنافس نموذجي ) باعتبارها تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة وتغييراتها،فما مغزى هذه الطريقة؟.

أ - **طريقة المعايرة** : تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية، ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويعرفها KEARNS على أنها: عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق الوقت) مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية، أو بالمؤسسات الرائدة كما قدم، CAMP تعريفا آخر للمعايرة على أنها: البحث لوجية عن الطرق الأكثر فعالة لنشاط ما، والتي تسمح لنا بضمان التفوق وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة ، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه ، وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية.

والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين ، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي ستقيس أداءها إزاءها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجري على العمليات المناسبة.

وللقيام بعملية اليقظة الإستراتيجية يتطلب تواجد وسيلة فعالة وتصنية حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع الوقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها.

ب- **الإنترنت وسيلة لليقظة الإستراتيجية**:الإنترنت او شبكة المعلومات الالكترونية في اسم المجموعة عالمية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حاسبات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات، ومن أهم هذه الشبكات، تذكرشبكة وكالة مشروعات البحوث ARPANet Advance Research Project Agency

Network التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية وللهمام الدفاعية الأمنية والعسكرية فقط. ثم توسعت شبكة &quot;A R.P.A.Net&quot; وانتشرت 4 أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالإنترنت.

والإنترنت مجموعة شبكات وحاسبات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة الإتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو ما يدعى ب TCP IP وهي اختصار Transmission Control

Protocol / Internet Protocol أو بروتوكول الإنترنت/ بروتوكول ضبط الاتصال ومهمته نقل البيانات من جهاز الى آخر و الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل وتحديد سرعته.

### الفرع الثاني : مراحل اليقظة الاستراتيجية

تتمثل مراحل اليقظة الاستراتيجية في : (بلحاج، 2017، صفحة 200)

**أ- الاستهداف :** المعرفة الجيدة لبيئة العمل بتحديد المجال المستهدف وتركيز الجهود عليه الذي يمكن ان يؤثر على سيرورة نشاط المنظمة. واهم ما يميز هذه المرحلة تحديد حاجات نظام اليقظة الاستراتيجية والتي تعكس الاتجاهات والأهداف الجزئية لمستخدميه والتي تصب في الاهداف العامة للمنظمة. كما ان هذه الحاجات تتميز بالتغير السريع استجابة لتغيرات المحيط.

**ب- جمع البيانات:** بعد تحديد حاجات المنظمة المعلوماتية ودراسة بيئة العمل تتم عملية الجرد للبيانات ونعتمد في ذلك على مختلف مصادر الداخلية والخارجية كنتيجة لتعدد وتعقد الحاجيات المعلوماتية ومن اجل ضمان دقة المعلومات. وعادة ما تتجه المنظمات اولا الى المصادر الداخلية وبناء عليها تحدد فجوة المعرفة والناجئة عن النقص في البيانات الداخلية ومن ثم الاتجاه الى المصادر الخارجية لتغطية هذا النقص وبالاعتماد على احدث التكنولوجيات والبرامج.

**ج - المعالجة و التركيب :** يتم تحليل البيانات المجمعاة بالترميز والفرز والترتيب للحصول على بيانات مبوبة يسهل انتقاءها لتركيب معلومات قيمة بما يخدم حاجات المستخدمين المحددة مسبقا ويتم عرضها في صور مبسطة حتى يسهل فهمها والوصول اليها بسرعة.

**د - التحليل :** بناء على تحليل المعلومات المحصل عليها ينتج تحسين المعرفة عند الموظفين فالمعرفة شيء مرتبط بصفة مباشرة مع الفهم و يمكن الحصول عليها من خلال ترجمة المعلومات او بصياغ المعاني من البيانات. فالمعرفة هيا حصيلة ما يمتلكه الفرد او المنظمة او المجتمع من علم و خبرة و ثقافة في وقت معين ، و تختلف المعرفة عن المعلومات في كون المعرفة معنوية في حين تعد المعلومات شيء ملموسا .

**هـ- الاتصال :** و تعد المرحلة الاساسية في اليقظة على مستوى المنظمة من خلال العمل على توزيع المعلومات لتحقيق التكامل و التفاعل بين الوحدات و الوظائف المختلفة بإيصال المعلومة في الوقت المناسب و لشخص المناسب و اعطاء نظرة اكثر شمولية و دقة على البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة .

**و- التطبيق و التنفيذ :** وتمثل المرحلة التي يتم فيها اخراج المعلومة الى ارض الواقع و تطبيق المعرفة المحصل عليها في شكل فقرات على مختلف المستويات و قد تكون هذه المرحلة رد فعل للمنظمة او استجابها لتغيرات البيئة كما قد تكون نشاط ريادي او ابداعي للمنظمة

### الفرع الثالث : مصادر ومعلومات اليقظة الاستراتيجية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مصادر ومعلومات اليقظة الاستراتيجية وتتمثل في:

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

يمكن جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية من عدة مصادر، وهذه الأخيرة تتمثل فيما يأتي:  
(قوجيل، 2011 2012، صفحة 53 ، 54)

المصادر الوثائقية: وتتمثل في الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، الكتب، بنك المعلومات، المنشورات، المعلومات القانونية، والدراسات العامة التي يقوم بها المختصين؛

المصادر الميدانية: ويتم الحصول على المعلومات فيها عن طريق المعارض، قاعات الاستقبال، الموردن، المحاضرات، المؤتمرات؛

كما قدم AFNOR تقسيما آخر بمصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية، وذلك وفق سهولة الحصول على معلومة على النحو الآتي:

المصدر الأبيض: ويسمى هكذا لسهولة الحصول على المعلومة وعدم وجود مشاكل قانونية تترتب عنها، باعتباره مصدرا رسميا ويمكن الحصول عليه مثلا من البنك المعطيات والصحافة والكتب؛

لمصدر الرمادي: يتميز بصعوبة الحصول على المعلومات، وتوجد المعلومات في الندوات، المؤتمرات، المحاضرات المنافسين، الموردن، الأبحاث، المجالات، المعارض الدولية؛

لمصدر الأسود: يتميز بعدم نشر هذه المعلومات، فهي سرية ومحمية من القانون، أو عن طريق عقد مخصصة للأشخاص المسموح لهم الإطلاع عليها، ومصدرها: الجوسسة، الابتزاز والرشوة وتتميز هذه المعلومات بانها غير متاحة

### الفرع الرابع : معلومات اليقظة الإستراتيجية

إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المؤسسة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن تقع في المستقبل وهذا من أجل اتخاذ القرار اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتلافي الأخطار التي يمكن أن تحدث لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية كالآتي:  
(كرومي و عمرستي، صفحة 04)

أ) **معلومات التحكم**: وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداءها 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

ب) **معلومات التأثير**: وهي معلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالعميل والمورد) وتعتبر نظم المعلومات

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

التسويقية التي تقوم بتسييرها وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

ج) إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة): وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما وإنما تنبئ بحصول شيء له وتأثير على المؤسسة

### المطلب الثالث : انواع و عوامل اليقظة الاستراتيجية

#### الفرع الاول : انواع اليقظة الاستراتيجية

تنقسم اليقظة الإستراتيجية الى مجموعة من الأنواع يهتم كل نوع بمجال معين في المؤسسة وأهم هذه الأنواع نذكر: (بوخمم و مصباح، صفحة 9 ، 10)

**1-اليقظة التكنولوجية:** هي مجموعة الإجراءات، والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، التقنية، والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات، وجمعها من مصادرها الأصلية، تنظيمها، وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار وهدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة وتعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية :

-التحليل المستمر، والمنظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط؛

-التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛ -دراسة السوق التكنولوجي، الداخليين والخارجيين منه والتغيرات التي تطرأ عليه؛

-البحث عن الفرص التكنولوجية، واستغلالها، والاستفادة من مراكز البحث والتطوير

-التقييم التكنولوجي للاستثمار، تفعيل اتفاقيات التعاون في المشاريع المشتركة وبيع التراخيص. وهي تسمح بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية، والمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع بطريقة غير منتظرة.

**2-اليقظة التنافسية:** تم بالمنافسين الحاليين والمرقبين والداخلين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة، وهي مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية و اليقظة التجارية، على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم هو تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية للمنتج في السوق، ومواجهة المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع النشاط، وتسعى إلى جمع المعلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة، والصارمة لتحركات المنافسين، ونشاطاتهم والمعلومات التي تستقيها اليقظة التنافسية يمكن أن تغطي عدة جوانب نذكر منها :

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

التحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة، وأداء المنافسين، واستراتيجياتهم؛ -تتبع الأعمال التجارية للمنافسين، ومبيعاتهم؛

-تحليل التكاليف، ومقارنتها بتكاليف المنافسين إذا تسنى لها ذلك؛ -تنظيم وثقافة المؤسسة، وشبكات الاتصال داخلها؛

-قدرة المديرية العامة على اتخاذ القرارات السليمة لمواجهة قرارات المنافسين؛

-إثراء محفظة نشاطات المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات السوق والمنافسة؛

-فاليقظة التنافسية تحدد معايير شدة الضغط التنافسي، وتضع قاعدة بيانات تسمح بالمتابعة الدائمة للمنافسين والتحذير المقررين في حالة المشاكل، كما تضع لوحة قيادة تنافسية تساعد في إحداث قيادة عملية ورد فعل إستراتيجي.

**3- اليقظة التجارية:** تسعى إلى تتبع، وترقب كل التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، والمرتبطة عادة بتغير أذواق المستهلكين، و تطور رغباتهم، احتياجاتهم، تطور السوق، الطلب، والموزعين إلى جانب الاهتمام المستمر بشكاوى الزبائن، وتعطي أهمية كبيرة لمختلف الضمانات (أجال التسليم، واستمرارية العلاقة مع العملاء والموردين، وجودة المنتجات والخدمات...)، ويعتبرها العديد من الكتاب مصدرا للميزة التنافسية، ويطلقون عليها بيقظة الموردين، فهي هدف لضمان تنافسية دائمة.

**4- اليقظة البيئية:** تعرف كذلك باليقظة الشاملة، أو اليقظة الاجتماعية حسب نوع المؤسسة، وهي تضم باقي أنواع اليقظة دون الأنواع السالفة الذكر، وتسعى إلى التيقظ والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث و التطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والاجتماعية، التي تميز المؤسسة عن منافسيها، ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها، ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال.

**5- اليقظة الاجتماعية:** وتعني اليقظة الاجتماعية إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط. فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغييرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد ومنها :

-تطور النمو الديموغرافي؛

-عادات الاستهلاك؛

-التجمعات السكانية، أي النزوح نحو مناطق معينة؛

-التغيير في الموضة.

**7- اليقظة القانونية:** تسمح اليقظة القانونية أو التشريعية بتتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة. هذا النوع من اليقظة مهم بشكل كبير بالنسبة للمؤسسة الخاصة في إطار

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

العولمة والقوانين العولمة. إن التردد للقوانين والتشريعات التي تصدر والتي يمكن أن تصدر يسمح للمؤسسة من تكوين ردة فعل التي تجعلها تنتهز الفرص والمزايا التي يمكن أن تنجم من جراء تطبيق هذه القوانين، أو تفادي الأخطار أو التأثيرات السلبية التي يمكن أن تحدثها القوانين والتشريعات الجديدة.

### الفرع الثاني : عوامل اليقظة الاستراتيجية :

إن عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية عديدة وهي كل ما يساهم في إزاحة العراقيل التي تواجه المؤسسة والمنتقطين ولقد حددت في ثلاث فئات وهي عوامل تنظيمية وعوامل مرتبطة بالموارد البشرية وعوامل مادية تتمثل في (بوداود، 2009، صفحة 140 ، 142)

**1- العوامل التنظيمية :** وهي عوامل مرتبطة بكيفية عمل وتنظيم نشاط اليقظة داخل المؤسسة منها- :

**حجم جهاز اليقظة :** أن حجم الجهاز يؤثر على نجاح عملية اليقظة فإذا كان حجمه أكبر تكون المهمة صعبة أما إذا كان الجهاز الأولي بحجم صغير عند بداية النشاط فإنه قابل للتطور عبر الزمن حسب الخبرة والتعلم اللذان توصل إليهما أعضاء الجهاز لأن التعلم الجماعي وبناء الثقة المتبادلة بين الأعضاء يتطلب وقتاً؛

**تحسيس أعضاء الجهاز :** قبل أن يتم وضع الجهاز لليقظة الإستراتيجية يجب إقناع الأفراد بأهميته وفائدته للمؤسسة ولهم شخصياً لذلك على قائد المشروع أن ينظم اجتماعات ولقاءات إعلامية تحسيسية فعالة لتحضير الأفراد المعنيين؛

**-الاتصال التقاطعي وغياب الرسمية المفرطة :** إن إزالة كل ما يعيق الاتصال الفعال من الهرمية والرسمية شرط أساسي لنجاح اليقظة الإستراتيجية؛

**- ثقافة تشارك وتقاسم المعلومة :** يمكن لثقافة المؤسسة أن تكون عاملاً نجاحاً 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 و مراجعة الأطراف الخارجية للمؤسسة؛

**-إشترك وعضوية الأطراف المتدخلة في المشروع:** اليقظة عملية جماعية يتدخل فيها عدة أطراف وهم مسيري المؤسسة ومختصي اليقظة والموظفين العمليين للمؤسسة وبالتالي فإن اشترك كل الأطراف في عمل اليقظة شرط ضروري لإنجاحها؛

**- دعم الإدارة العامة للمشروع :** من الضروري تدخل الإدارة العامة في عملية اليقظة باعتباره نشاط تجاري

**2-العوامل البشرية:** هذه العوامل متعلقة بالموارد البشرية من حيث طبيعتها وقدراتها ومكانتها :

**تكوين أعضاء الجهاز في مجال اليقظة:** برنامج اليقظة يتطلب مهارات معينة مثل الفضول والانفتاح والانتباه والاستماع فيمكن لأي شخص أن يجمع المعلومات من مصادر مختلفة ولكن ليس بمقدرة الجميع الانتباه للإرشادات الضعيفة وتحريض المعلومة واستخراجها فهي اتصالات

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

تكتسب و غير لفظية مثل استعمال بطاقة التعقب وإثبات الانتباه للإشارات الضعيفة واستكشاف صفة الاستباقية في المعلومة الجامعة. إذن تكوين الجهاز في مجال اليقظة شرط أساسي لنجاحها؛

- **رؤية إستراتيجية مستقبلية لدى المسيرين:** المسير الناجح هو الذي لديه لرؤية موجهة نحو المستقبل ويعرف كيف ينقلها إلى أفراد المؤسسة و عليها ثقافة المؤسسة كفيلة بإنجاحها؛

- **تطوير قدرات التعلم الفردية والجماعية:** التعلم هو عملية تطوير المعرفة حول النتائج 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 والتعلم الجماعي عن طريق نقل المعرفة (التنشئة والتجسيد والضم والتأصيل). وتجدر الإشارة إلى ضرورة تشارك المعرفة الضمنية لدى كل فرد مع باقي أفراد المؤسسة من أجل ترجمة أحسن المؤشرات الموجودة في البيئة الخارجية؛

- **تعيين المسؤول عن المشروع:** يجب تعيين رئيس لمشروع اليقظة الاستراتيجية حيث يكون المسؤول عن قيادة وتنشيط وتوجيه الأفراد؛

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

**3- العوامل المادية:** هذه العوامل متعلقة باستخدام 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 أثر بالغ لنجاح اليقظة شريطة استعمالها بفاعلية فالجميع يستعمل الانترنت ولكن ليس الجميع مستفيدين منه بنفس المستوى.

- **الحوامل والوثائق المناسبة:** يتم تخزين معلومات اليقظة المجمع والمنتقاة في الحوامل بغرض نشرها وجعلها قابلة للولوج من طرف مستعمليها داخل المؤسسة. وكفاءة العملية يجب أن 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.

### الفرع الثالث : مزايا اليقظة الاستراتيجية :

تفرض اليقظة الإستراتيجية على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة محيطها وإذا كان هدفها الأساسي تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها ، مت خلال الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في محيطها إن أهم ما تقدمه اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة يتمثل فيما يلي: (بلبصير و بن بريكة، 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 تتفا جيء المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في المحيط سواء كانت تكنولوجية ، تنافسية ، اجتماعية... الخ ؛

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

– وسيلة إستراتيجية للتسيير : أين تكشف عن التهديدات والفرص والتي تستطيع أن 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 و تقييمها ومنه توقع الوضعية المستقبلية ،

–زيادة هامش الربح: تسمح اليقظة الإستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من خصائص التقنية للمنتج، جودته وتخفيض من كلفته وكذلك التموّج في الأسواق جديدة؛ –تسمح بالحصول على أفضل رؤية وتصور للسلوكات الحالية والمستقبلية للمنافسين؛

–التسيير الجيد للوقت في كل نشاطها.

### المبحث الثالث : العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الاداء المتميز

#### المطلب الاول : العلاقة بين اليقظة التكنولوجية و الاداء المتميز

نظرا للعلاقة الوثيقة بين تميز الاداء من جهة و بين الادارة الاستراتيجية من جهة اخرى فقد اتفقت العديد من ادبيات الادارة الاستراتيجية ان معيار نجاح التخطيط الاستراتيجي هو ان تصل بالأداء تميزا واضحا في نتائجه و انجازاته بالدرجة التي تفوق التوقعات ، ( عبد الرحمان حسن، 2021، صفحة 84)

و هدفنا الحالي هو قياس دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق تميز الاداء على اعتبار انها اهم ادوات التخطيط الاستراتيجي في الوقت المعاصر ، و لها دور واضح و مؤثر في الوصول للأهداف الاستراتيجية ، لاسيما ان جميع المؤسسات لم تعد اهدافها قاصرة على تقديم خدمات فقط ، بل انتقلت الى تطبيق فكر استراتيجي واضح بوضع رؤية و رسالة تحمل في طياتها هدف استراتيجي واضح و هو الوصول لأفضل مؤسسات من خلال تميز واضح في الاداء يفوق التوقع ، و ذلك لن يتحقق سوى باستغلال الفرص و تجنب التهديدات من خلال نظام مراقبة للتكنولوجيا المتطورة التي يمكن تطويعها للوصول لتحقيق الاهداف الاستراتيجية المأمولة بكل سلاسة في اطار منظومة ادارية واعية تستفيد بما يدور بالبيئة التنافسية المحيطة من مستجدات و العمل على تحقيق اقصى درجات الاستفادة بما ياتي فرص و تجنب للتهديدات لكي تدعم مركزها التنافسي

#### المطلب الثاني : العلاقة بين اليقظة التنافسية و الاداء المتميز :

تعتبر اليقظة التنافسية وسيلة لبناء تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق الاداء المتميز فممارسة المؤسسة لليقظة يساعدها على تعزيز ادائها

من خلال البحث عن معلومات ذات العلاقة بالتنافسية المؤسسة ، نشرها و معالجتها و كذا رصد المنافسين ( المباشرين و غير المباشرين ، الحاليين و المحتملين ) ، مراقبة استراتيجياتهم ، سياساتهم ، منتجاتهم و خدماتهم الجديدة ، كما تسمح بضبط حالات عمل المؤسسة لوضع استراتيجيات عمل اكثر فعالية ، والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على أداء عملياتها بأقل كلفة

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

ممكنة في إطار الموارد المتاحة وصولاً إلى أعلى مستوى أداء مطلوب بالمؤسسة إذ يتجلى دورها 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.

### المطلب الثالث : العلاقة بين اليقظة التجارية و الاداء المتميز :

تختص اليقظة التجارية برصد الأحداث وتوقع التطورات التي يمكن أن تحدث في المحيط التجاري ، فهي تضع كل من العملاء ، الأسواق ، المنتجات وأيضاً الموردين تحت المجهر ، فتبحث وتجمع معلومات عنهم بصفة دورية ومتجددة ، الأمر الذي يسمح بتكوين رصيد معرفي عن صفات وخصائص المحيط التجاري ، مما يمكن من التحديد الدقيق لمتطلبات وتطلعات العملاء بصورة دورية ومستمرة ، وأكثر من ذلك إمكانية التوقع بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في نمط استهلاكهم ، تفكيرهم أو نظرتهم للمؤسسة.

فالمؤسسة بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية لتحسين تنافسيتها من أجل تميز في ادائها من خلال إحراز التفوق بالاستجابة السريعة للعميل ، ولتحديد حاجاته ورغباته وأولوياته وتلبيتها أسرع من المنافس ، لأنها الوسيلة التي تساعد المؤسسة على تحسين وتطوير تقنياتهم التجارية ، ووضع حلول مكيّفة ومرنة تتلاءم مع خصائص كل عميل/مورد لتفعيل رضاه وتحقيق ولائه ، هو الأمر الذي يساهم في تفعيل العلاقة مورد- مؤسسة- عميل، مما يعزز من قدرتهم على المساومة مع الزبائن والموردين

## خلاصة

تناول الفصل الثاني اليقظة الإستراتيجية، إذ هدف إلى إيضاح ماهية اليقظة الإستراتيجية وإلى التطرق إلى أهداف وأنواع اليقظة الإستراتيجية، مراحل وعوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية

وإلى طريقة تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات. من خلال هذا العرض نلاحظ أن المؤسسة بقيامها بعملية اليقظة الإستراتيجية هدف إلى جمع المعلومات ذات قيمة، بصفة عامة، وإلى تحسين قراراتهم ونجاحة تسييرها بصفة خاصة. لأن الحصول على معلومات فعالة ومنتقاة بشكل يتوافق وإستراتيجية المؤسسة يمكنها من رفع الفرص لديها في اتخاذ قرارات أمثل، وبذلك

## الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية

تحسين مركزها التنافسي، وصورتها لدى زبائنها وكسب ولائهم وهذا يؤدي إلى استمرار المؤسسة على المدى الطويل.

وكاستنتاجات نستخلصها من هذا الفصل يمكن القول أن:

اليقظة تمكن المؤسسة من بقاء على اتصال مباشر ومستمر مع بيئتها الخارجية وبذلك تتمكن من معرفة الفرص واستغلالها، والتحديات وتجنبها؛

التحقق من مدى فعالية اليقظة يؤدي إلى تحسين المستمر لأدائها. أي اليقظة وبذلك وبطريقة أو بأخرى أداء المؤسسة. ويعرف الأداء المتميز بأنه " هو أوجه الإبداع يعرف الإبداع انه ذلك العمل الذي يدرك انه شيء مميز وفريد.

الفصل الثاني:  
الإطار الميداني أثر اليقظة الاستراتيجية  
لتحقيق الأداء المتميز ( موبليس، جيزي،  
اوريدو) - فرع بسكرة

## تمهيد:

- تطرقنا في الفصل السابق إلى الجانب النظري سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني، ولذلك قمنا بدراسة ميدانية في وكالات الاتصالات ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) -فرع بسكرة- ، وهذا لما تحتله في الاقتصاد المحلي للمنطقة، لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:
- المبحث الأول: سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة دراسة.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

- . موبليس هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر ، وتعتبر المتعامل الأول في الهاتف النقال في الجزائر حيث بدأت نشاطها في 1999 والتي أصبحت مستقلة المسؤولية في أوت 2003 مما جعلها تتمتع بالاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها دون العودة إلى المؤسسة الأم ، وهي شركة ذات أسهم ب أرس مال قدره مائة مليون دينار

- جزائري (100.000.000 دج ( موزعة على ألف سهم) 1000 سهم) ، بقيمة مائة ألف دينار جزائري (100.000 دج ( لكل سهم ، تابعة لشركة اتصالات الجزائر
- ومن مبادئ مؤسسة موبليس :
- الشفافية ، الوفاء بالوعود ، الحيوية و الابداع ، التطوير والتجديد
- -تغطية وطنية للسكان .
- -أكثر من 178 وكالة تجارية .
- -أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة .
- -أكثر من 5000 من محطة . BTC
- -أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.
- **المطلب الأول : أهداف وهيكل مؤسسة موبليس**
- **الفرع الأول : أهداف مؤسسة موبليس**
- تسعى موبليس ، منذ نشأتها ، إلى تحقيق أهداف أساسية منها :
- تقديم أحسن الخدمات .
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم .
- الإبداع.
- - تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا مامكنا تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها ، في وقت قصير ، إلى ضم 20 مليون مشترك . وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع ، تعمل موبليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة . موبليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائننا ، وما زاد ذلك قوة شعارها " أينما كنتم . " هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي ، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي ، وأداءها لدورها الجماعي ومساهمتها في حماية البيئة.

### المطلب الثاني : نظرة عامة عن مؤسسة ooredoo

إن التنافس الشديد الذي يشهده سوق الاتصالات اليوم جعل بمختلف المؤسسات التي تشغله تسعى إلى زيادة حصتها السوقية و المحافظة عليها بثتى الطرق و الوسائل الاتصالية و الاشهارية بهدف كسب قاعدة جماهيرية واسعة ،ومن بين أهم مؤسسات الاتصالات في الجزائر نجد مؤسسة و التي سوف نقوم بدراسة ميدانية عليها و هذا ما سنتطرق له في هذه الدراسة ooredoo

مؤسسة الاتصالات عالمية **Ooredoo** : اتصالات الفرع الاول : تعريف مؤسسة رائدة تقوم بتقديم خدمات اتصالات الهاتف النقال والإنترنت بالإضافة إلى خدمات مخصصة ، كما تلبي احتياجات العملاء المشتركين فيها وكذلك شركات الأعمال في الأسواق للشركات وهي أول متعامل في مجال الهاتف النقال في الجزائر أدخل خدمة الأنترنت و الرسائل الجديدة المصورة عن طريق الهاتف النقال ، حيث حصلت على عقد إستغلال الرخصة الثالثة للهاتف النقال بالجزائر في 02 ديسمبر 2003 من خلال الفوز بمناقصة بقيمة 421 مليون دولار أمريكي ، و قد وضعت هذه المؤسسة قيد العمل في الجزائر من قبل المنظمة الكويتية الوطنية للاتصالات في بداية ooredoo ،وقد اعتمدت 15 سنة بموجب عقد لمدة Gulf Unied Bank بتمويل من نشاطها على برنامج إستثماري قدرت قيمته بـ 1 مليار دولار أمريكي على مدى ثالث سنوات من

خلال هذا الاستثمار أصبحت القائد الأول في مجال تكنولوجيا الوسائط المتعددة (اوريدو، 1  
2023)

بدأت الوطنية الاتصالات الجزائر، المالكة للعالمية : لاتصالات **ooredoo** (نشأة مؤسسة  
الجزائر أعمالها في سنة 2004 لتكون مع انطلاقتها ثالث شركة اتصالات Ooredoo التجارية  
في سوق Ooredoo جواله الج ازر المرتبة الثانية بالجمهورية الجزائرية. أما اليوم، فتحتل  
ُعتبر وت. الاتصالات الجواله في شمال أفريقيا وال تزال تحقق معدات نمو قوية  
الجزائر إحدى أبرز العالمت التجارية الشهيرة في الجزائر على غرار شهرة صفحة Ooredoo  
الجزائر لعمالها قيمة كبيرة من خلال خدمات اتصالات الجوال "Ooredoo فيسبوك" تقدم  
وخدمة البيانات والوسائط المتعددة عبر شبكتها التي تغطي كافة أنحاء الجزائر باستخدام تقنية  
Ooredoo ولتحقيق تواصل أكبر مع عملائها في جميع أرجاء الجزائر، أنشأت (EDGE).  
الجزائر شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة أقاليم البلاد لسهولة التواصل مع العملاء، حيث بات  
الجزائر في أكثر من 400 مقاراً Ooredoo بمقدورهم الحصول على خدمات ومنتجات  
Ooredoo منتشرة في مدن وقرى الجزائر بأسرها وتغطي شبكة التوزيع والمبيعات الخاصة بـ  
الجزائر أربعة أقاليم في البلاد الوسط الجنوب الشرق والغرب (بفضل شريكاً و2,000 موزعاً  
شريكاً إضافة إلى 05 جهود ما يزيد عن 50,000 منفذاً قليميين. تواصل وكلاء توزيع محليين  
تواصلها مع المجتمع الجزائري 1 الجزائر جهودها لتعزيز وتطوير Ooredoo وا  
إلى تحقيق جملة من ooredoo تسعى مؤسسة : الاتصالات Ooredoo ب(أهداف مؤسسة  
: الأهداف وهي

- إثراء حياة العملاء اليومية ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم .
- توفير تجربة عملاء عالمية المستوى من خلال جميع ما تقدمه Ooredoo من العمليات  
ووصولاً إلى
- التميز في جميع نواحي العمل ، ابتداء الاستراتيجية .
- توفير خدمات ومنتجات الاتصالات الجواله والبرودباند المنزلي والالياف الضوئية  
والرقمية للعملاء كالأفراد والشركات .
- دعم إحدى كبريات الشركات الداعمة للرياضة والأعمال الخيرية والبرامج المجتمعية في  
البلاد
- الاهتمام بتوفير أفضل خدمات الاتصالات المبتكرة في الوطن، ويشمل ذلك خدمات  
الجيل الرابع 4G+ فائقة السرعة للإنترنت ، والخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال  
"خدمات Ooredoo المالية ."
- توفير خدمة موازيك تي في إلى مجموعة واسعة من الخدمات المخصصة للمؤسسات  
الكبيرة والشركات الصغيرة .
- السعي وراء مواصلة الرفع من الطاقة الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية من أجل تحقيق  
عوائد وأرباح من خلال العروض والخدمات المقدمة .
- استثمار في مجالات جديدة النمو وتقوية ركائز المجموعة.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة

سننظر في هذا المبحث إلى عينة الدراسة المختارة، وطرق تحليل البيانات، إضافة إلى أداة الدراسة وثباتها:

### المطلب الأول: عينة الدراسة

يتمثل مجال الدراسة في مؤسسة موبليس، اوريدو، جيزي التي تضم في مجموعها (30) موظف، وعند التقرب من المؤسسة بغرض توزيع الاستمارة على الموظفين الإداريين وهي الفئة المستهدفة، تم توزيع 30 استمارة وتم استرجاعها جميعا، وهذا يعتبر العدد النهائي لأفراد الدراسة، وبهذه الطريقة تكون العينة المختارة، والتي تتكون من مفردات تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا وهنا يقوم الباحث باختيار مناطق معينة تتميز بتمثيلها لخصائص المجتمع ومزاياه وذلك يعطيه نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي قد يحصل عليها عند مسح المجتمع بأكمله ف اختيار الباحث للعينة يقوم على خبرته بالخصائص والمميزات التي تتمتع به تلك العينة من تمثيل صحيح للمجتمع الأصلي وبالتالي فهو يوفر كثيرا من الوقت والجهد.

### المطلب الثاني: طرق تحليل البيانات:

لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يأتي:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive) Statistic (Measures وذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه .

2-معامل الثبات ألفا (Cronbach Coefficient Alpha) ' وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

3-معامل صدق المحك : وذلك لصدق أداة البحث.

4-اختبار الإلتواء والتفلطح لإختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي أم لا.

5-عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

6-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث.

7-معامل الإنحدار المتعدد لإختبار وتفسير الفرضيات الرئيسية والفرعية.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة وثباتها:

سنعرض فيما يلي الأداة المناسبة للدراسة واختبار صدقها وثباته.

### الفرع الأول: أداة الدراسة

قمنا ببناء استبيان على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة والذي شمل قسمين:

#### أ. البيانات الشخصية والوظيفية

وهو القسم الخاص بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

#### ب. : محاور الاستبانة:

اعتمدنا أسئلة مرتبة على شكل محاور كل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة خاصة بكل متغير على حدى والتي شملت

32 فقرة موزعة على جزئين والتي عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، وقام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت

الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ومستوى قبول، وهي كالاتي:

✓ **المحور الأول:**تضمن المتغير الأول لدراسة وهو اليقظة الاستراتيجية يتكون من (16) فقرة مقسمة على (4)أبعاد وهي (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية واليقظة التسويقية).

✓ **محور الثاني:**تضمن متغير الاداء المتميز والذي تكون من 16 فقرة مقسمة عبر (4) أبعاد رئيسية

وهي (مؤشرات قياس الاداء المالية، مؤشرات قياس اداء ادارة العمليات، مؤشرات قياس اداء ادارة الموارد البشرية ومؤشرات قياس اداء رضا الزبائن).

### الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

#### 1- صدق أداة البحث.

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها و للتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على مايلي:

#### أ-صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، و طلب إليهم دراسة الأداة و إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى و طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم و تم إجراء التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث.

و قد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة، و بذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

#### ب-صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول (.01). إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.956) و هو معامل جيد جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاول البحث و أبعادها كبيرة جدا و مناسبة لأهداف هذا البحث. و بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-ثبات الأداة (Reliability).

و يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

### الجدول (01): معاملات الثبات و الصدق.

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
اليقظة الاستراتيجية	16	0.935	0.967
الاداء المتميز	16	0.851	0.922
الاستبانة ككل	32	0.915	0.956

المصدر من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.21

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات alpha- Cronbach الكلي بلغ 0.915 وهو أكبر من 0,6، ومعامل صدق المحك الكلي بلغ 0.956 وهما معاملان جيدان جدا ومناسبان لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات والصدق لمحاوَر البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وهكذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

#### المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

قبل القيام بتحليل النموذج لمستوى لليقظة الاستراتيجية و الاداء المتميز في مؤسسات ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) -فرع بسكرة-، سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو الضروري في حال اختبار الفرضيات، وسنقوم باختباره من خلال معامل الالتواء، ومعامل التفلطح، ونجد الدراسات في هذا المجال تقول أن معامل Skewness يجب أن يكون محصور بين (-3،3)، ومعامل Kurtosis محصور بين (-10، 10)، بينما نجد دراسات أخرى تعتبر أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (-1،1)، ومعامل Kurtosis محصور بين (-3،3).

و نحن سنأخذ بالدراسة التي تعتبر أن مجال التوزيع الطبيعي بالنسبة لمعامل الالتواء (Skewness) محصور بين (-10،10)، أما بالنسبة لمعامل التفلطح (Kertosis) فهو محصور بين (-3،3)، وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت الخماسي.

#### الجدول رقم 02 : نتائج اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي

معامل التفلطح		معامل الالتواء		المتغيرات والأبعاد	اليقظة الاستراتيجية
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات		
0.833	1.99-	0.427	0.438	اليقظة التنافسية	
0.833	1.047-	0.427	0.391	اليقظة التكنولوجية	
0.833	0.172-	0.427	0.446	اليقظة البيئية	
0.833	0.662-	0.427	0.006	اليقظة التسويقية	

0.833	1.026-	0.427	0.548	اليقظة الاستراتيجية ككل
0.833	0.230-	0.427	0.699	الاداء المتميز

المصدر من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.21

من خلال الجدول رقم (02) نجد أن قيمة معاملات الالتواء (Skewnees) لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت في المجال (10,-10) وقيمة معاملات التفلطح (Kurtosis) كانت في المجال (3,-3)، مما يشير أن متغيري الدراسة وأبعادها يخضعون للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكن من متابعة تحليل نموذج الدراسة.

#### المطلب الخامس: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين الرؤساء والمرؤوسين في وكالات الاتصال جيزي، موبليس واوريدو، والبالغ عددهم 30 فردا، حسب احصائيات سنة 2023 ، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، استرد منها (30) استبانة ، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة .  
المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات .

#### الجدول رقم 03 : تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	14	%46.7
	أنثى	16	%53.3
	المجموع	30	%100
السن	30 سنة فأقل	7	%23.3
	من 31 إلى 40 سنة	13	%43.3
	من 41 إلى 50 سنة	6	%20
	من 51 سنة فأكثر	4	%13.3

المجموع	30	100%
ثانوي	10	33.3%
ليسانس	8	26.7%
ماستر	7	23.3%
تقني سامي	3	10%
دراسات عليا	2	6.7%
المجموع	30	100%
5 سنوات فاقل	11	36.7%
من 6 إلى 10 سنوات	8	26.7%
من 11 إلى 15 سنة	6	20%
16 سنة فأكثر	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.21

#### المطلب الأول: تحليل وتفسير محاور الاستبانة

تمت دراسة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من اسئلة المحور، ويتم تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لتحديد الاتجاهات بين المبحوثين سنقوم بتحليل محور الاستبيان للإجابة على أسئلة البحث.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على اسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ( على مقياس ليكارت الخماسي 1-5 ) لأجابات أفراد عينة البحث عن عيارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين اليقظة الاستراتيجية والاداء المتميز

الشكل رقم 04 : سلم ليكارت الخماسي

### الجدول رقم 04: درجات سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

من أجل تحليل محاور الاستبانة وتقييم درجة اليقظة الاستراتيجية والاداء المتميز قسمنا سلم ليكرت إلى فئات من 1,80 إلى 5,00 على خمسة فئات من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (05): تقييم الفئات

الفئة	مستوى التقييم
1 - 1,79	غير موافق بشدة
1,80 - 2,60	غير موافق
2,60 - 3,40	محايد
3,40 - 4,20	موافق
4,20 - 5,00	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

سنقوم بتحليل انطلاقا من الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو اليقظة الاستراتيجية والاداء المتميز

ويظهر الجدولان رقم تلك النتائج كما يأتي:

الجدول 06 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات اليقظة الاستراتيجية

المتغير	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقييم
<b>أولا : اليقظة التنافسية</b>						
اليقظة	01	تحرص مؤسستكم على دراسة الوضعية للمنافسين بصورة مستمرة	4,27	0,583	1	مرتفع
	02	تتابع مؤسستكم الخدمات الجديدة للمنافسين	4,07	0,521	3	مرتفع

الفصل الثاني: الإطار الميداني أثر اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الأداء المتميز ( موبليس، جيزي، اوريدو) -  
فرع بسكرة.

03	تتقرب المؤسساتكم باستمرار تطورات المؤسسات الناشطة في نفس مجال نشاطها	4,20	0,407	2	مرتفع
04	لدى مؤسساتكم القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين .	3,83	0,531	4	مرتفع
اليقظة التنافسية ككل					
ثانيا : اليقظة التكنولوجية					
05	تهتم مؤسساتكم بكل ما يتعلق بالإبداع التكنولوجي	4,30	0,651	3	مرتفع
06	تهتم مؤسساتكم بأن تكون سباقة في التطور التكنولوجي	4,33	0,606	1	مرتفع
07	تهتم مؤسساتكم بامتلاك أكبر قدر من براءات الاختراع	3,77	0,568	4	مرتفع
08	تقوم مؤسساتكم بتفعيل أنظمة المعلومات و الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة	4,33	0,661	2	مرتفع
اليقظة التكنولوجية ككل					
ثالثا : اليقظة البيئية					
09	تهتم مؤسساتكم بالمعلومات التي تتعلق بالظروف الاجتماعية	3,57	0,626	4	مرتفع
10	تدرك مؤسساتكم بأهمية المسؤولية الاجتماعية	3,73	0,691	3	مرتفع
11	تراقب مؤسساتكم باستمرار التطور الثقافي للمجتمع	3,87	0,629	2	مرتفع
12	تطلع مؤسساتكم باستمرار على القوانين الخاصة	4,03	0,669	1	مرتفع
اليقظة البيئية ككل					
رابعا : اليقظة التسويقية					
13	تتابع مؤسساتكم التطورات الحاصلة في احتياجات الزبائن و رغباتهم	3,57	0,626	4	مرتفع
14	تسعى مؤسساتكم الى المحافظة على الزبائن الحاليين	3,73	0,691	3	مرتفع
15	تسعى مؤسساتكم جذب زبائن جدد	3,87	0,629	2	مرتفع
15	تعتبر مؤسساتكم الموردين اهم مصدر للحصول على معلومات حول البيئة	4,03	0,669	1	مرتفع
16	تسعى المؤسساتكم على بناء علاقة جيدة مع الموردين	3,57	0,626	4	مرتفع
اليقظة التسويقية ككل					
اليقظة الإستراتيجية ككل					
		4,019	0,313	-	مرتفع

المصدر من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.21  
اليقظة الاستراتيجية:

من خلال الجدول رقم ( 06) نلاحظ أن بعد " اليقظة التكنولوجية " جاءت بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.183) بانحراف معياري قدره (0,449)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة.

-بالنسبة لبعد " اليقظة التنافسية " جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.091) بانحراف معياري قدره (0,337)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة.

-بالنسبة لبعد " اليقظة التسويقية " نلاحظ أنها جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.006) بانحراف معياري قدره (0,299)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة.

-بالنسبة لبعد " اليقظة البيئية " نلاحظ أنها جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.800) بانحراف معياري قدره (0,546)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة.

أكدت نتائج الدراسة أن مستوى اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة جاءت مرتفعة، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المتغير (4.019) بانحراف معياري قدره (0,313)، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تمارس نشاط اليقظة في كل الميادين مما يجعلها على علم دائم بكل ما هو حاصل في بيئتها.

**الجدول 07 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاداء المتميز**

المتغير	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	التقييم
الاداء المتميز	أولا : مؤشرات قياس الاداء المالية					
	17	تستغل مؤسستكم امكانياتها لتحسين الارباح	4,30	0,466	1	مرتفع
	18	يتناسب حجم أرباح مؤسستكم مع نوعية الخدمات المقدمة	4,17	0,531	3	مرتفع

الفصل الثاني: الإطار الميداني أثر اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الأداء المتميز ( موبليس، جيزي، اوريدو) -  
فرع بسكرة.

				و استثماراتهم	
مرتفع	2	0,430	4,23	تجني مؤسستكم العديد من العوائد عن طريق تقديم خدمات مميزة للزبائن	19
مرتفع	4	0,759	3,90	تسعى مؤسستكم الى استثمار في المشاريع التي تحقق ايرادات عالية	20
مرتفع	2	0,608	3,983	مؤشرات قياس الاداء المالية ككل	
<b>ثانيا : مؤشرات قياس أداء إدارة العمليات</b>					
مرتفع	4	0,791	3,83	تبرمج مؤسستكم العمليات الادارية لتسهيل انجاز المهام	21
مرتفع	1	0,730	4,13	يوجد لدى مؤسستكم دليل عمليات واضح ومعتمد	22
مرتفع	3	0,669	3,97	تقدم مؤسستكم خدمات للزبائن في الوقت المناسب و بالجودة المطلوبة	23
مرتفع	2	0,643	4,00	تنمي ادارة مؤسستكم مفهوم الرقابة الذاتية لموظفيها	24
مرتفع	2	0,608	3,983 3	مؤشرات قياس أداء إدارة العمليات ككل	
<b>ثالثا: مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية</b>					
مرتفع	3	0,884	3,67	توفر مؤسستكم برامج تدريبية كافية و ملائمة لموظفيها	26
مرتفع	2	0,834	3,83	تهتم إدارة مؤسستكم بعمليات الابتكار و الابداع	27
مرتفع	1	0,607	4,10	تخصص مؤسستكم ميزانية سنوية لتدريب موظفيها	28
مرتفع	1	0,607	4,10	تركز مؤسستكم باستمرار بتقييم أداء عاملها	29
مرتفع	3	,6404	3,925	مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية ككل	
<b>رابعا : مؤشرات قياس رضا الزبائن</b>					
مرتفع	1	0,640	3,925	يتم إعلام الزبائن بجميع الخدمات المقدمة التي تتلاءم مع احتياجاتهم و رغباتهم	30
مرتفع	1	0,640	3,925	تهتم مؤسستكم برأي الزبون في الخدمة المقدمة له	30
مرتفع	1	0,640	3,925	تحرص مؤسستكم على تقديم توجيهات حول الخدمة للزبائن	31
مرتفع	1	0,640	3,925	تهتم مؤسستكم بوضع ارشادات لاعلام الزبائن حول طرق الاستفادة من الخدمات المقدمة	32

مرتفع	1	0,413	4,191	مؤشرات قياس رضا الزبائن ككل
مرتفع	-	0,412	4,062	الاداء المتميز ككل

المصدر من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.21

#### الاداء المتميز:

من خلال الجدول رقم ( 07 ) نلاحظ أن بعد " مؤشرات قياس رضا الزبائن " جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.191) بانحراف معياري قدره (0,413)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة.

-بالنسبة لبعدي " مؤشرات قياس الاداء المالية ومؤشرات قياس اداء ادارة العمليات " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهما من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذين البعدين (3.983) بانحراف معياري قدره (0,608)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة.

-بالنسبة لبعد " مؤشرات قياس اداء الموارد البشرية " نلاحظ أنها جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.925) بانحراف معياري قدره (0,640)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لآراء المجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة.

أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الاداء المتميز بالمؤسسات محل الدراسة جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المتغير (4.062) بانحراف معياري قدره (0,412)، مما يدل على أن اداء المؤسسات محل الدراسة (من الجانب المالي والعملياتي وادارة الموارد البشرية والزبائن) متميز بدرجة مرتفعة.

#### المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محوري الدراسة، يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة اثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسات جيزي، موبليس واورويدو ، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS21).

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية H0: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على الاداء المتميز في مؤسسات جيزي، موبليس واورويدو بسكرة، وذلك عند مستوى الدلالة (0,05)".

الفرضية البديلة H1: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على الاداء المتميز في مؤسسات جيزي، موبليس واورويدو بسكرة، وذلك عند مستوى الدلالة (0,05)".

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم ( 08 ) : نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	3,838	1	3,838	97,689	0,000
الخطأ	1,100	28	0,039		
المجموع	4,938	29			

المصدر من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.21

\*ذات دلالة احصائية عند المستوى (a=0.05)

معامل الارتباط R: 0.882

معامل التحديد R<sup>2</sup>: 0.777

من خلال النتائج الواردة في الجدول ( 08 ) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة F المحسوبة (97.689) بمستوى دلالة (0,000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (a=0.05)، إضافة الى وجود ارتباط عالي بين المتغيرين بنسبة (88.2%)، حيث أن المتغير المستقل وهو اليقظة الاستراتيجية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (77.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع وهو الاداء المتميز، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية

الفصل الثاني: الإطار الميداني أثر اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الأداء المتميز ( موبليس، جيزي، اوريدو) - فرع بسكرة.

على الاداء المتميز في مؤسسات جيزي، موبليس واورويدو بسكرة، وذلك عند مستوى الدلالة (0,05)."

ويمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) : نتائج تحليل التباين للإندجار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)
اليقظة الاستراتيجية	0.605	1.161	9.884	0.000	97.689	0.882	0.777

المصدر من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.21

ويمكن تمثيل أثر اليقظة الاستراتيجية على الاداء المتميز من خلال المعادلة التالية:

$$Y = a + bx$$

حيث يمثل كل من:

Y: المتغير التابع وهو الاداء المتميز.

a: مقطع خط الانحدار.

b: ميل خط الانحدار.

x: المتغير المستقل وهو اليقظة الاستراتيجية.

بالتعويض نجد:

$$Y = 1.161 + 0.605x$$

### الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية H0: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الاداء المتميز في مؤسسات جيزي، موبليس واوريدو بسكرة، وذلك عند مستوى الدلالة (0,05)".

الفرضية البديلة H1: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الاداء المتميز في مؤسسات جيزي، موبليس واوريدو بسكرة، وذلك عند مستوى الدلالة (0,05)".

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة احصائية لليقظة التنافسية على الاداء المتميز في مؤسسات جيزي، موبليس واوريدو بسكرة، وذلك عند مستوى الدلالة (0,05). تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد لليقظة الاستراتيجية (التنافسية، التكنولوجية، التسويقية والبيئية) على الاداء المتميز في مؤسسات جيزي، موبليس واوريدو بسكرة

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
اليقظة التنافسية	0.680	0.192	0.557	3.545	0.001
اليقظة التكنولوجية	0.716	0.108	0.781	6.616	0.000
اليقظة البيئية	0.573	0.093	0.759	6.172	0.000
اليقظة التسويقية	0.808	0.211	0.586	3.829	0.001

المصدر من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.21

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أنه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الاداء المتميز في مؤسسات جيزي، موبليس واوريدو بسكرة، عند مستوى الدلالة (0,05)، بدلالة قيمة (T) البالغة (3.545) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من 0,05. وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، مايفسر بأن المؤسسات محل الدراسة متيقظة لمنافسيها في مجال عملها، حيث تعمل جاهدة لتحقيق سبق في تقديم الجديد مقارنة بمنافسيها مما يمكنها من تطوير ادائها وجعله اكثر تميزا

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على الاداء المتميز في مؤسسات جيزي، موبليس واوريدو بسكرة، عند مستوى الدلالة (0,05)، بدلالة قيمة (T) البالغة (6.616) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من 0,05. وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، مايفسر بأن المؤسسات محل الدراسة متيقظة للتكنولوجيات الحديثة في مجال عملها، حيث تقوم بتوظيف هذه التكنولوجيات للاستفادة منها في تطوير ادائها وجعله اكثر تميزا

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية على الاداء المتميز في مؤسسات جيزي، موبليس واوريدو بسكرة، عند مستوى الدلالة (0,05)، بدلالة قيمة (T) البالغة (6.172) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من 0,05. وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، مايفسر بأن المؤسسات محل الدراسة متيقظة وعلى علم تام بكل ما حصل وما قد يحصل من تغيرات وتطورات في بيئتها، حيث تقوم باقتناص الفرض ومواجهة التهديدات في بيئتها الخارجية، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في بيئتها الداخلية، مما يمكنها من تحسين ادائها وجعله اكثر تميزا.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التسويقية على الاداء المتميز في مؤسسات جيزي، موبليس واوريدو بسكرة، عند مستوى الدلالة (0,05)، بدلالة قيمة (T) البالغة (3.829) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من 0,05. وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، مايفسر بأن المؤسسات محل الدراسة متيقظة في الجانب التسويقي (زبائن، موردين، تسعير الخدمات وترويجها...) مما يمكنها من تطوير ادائها وجعله اكثر تميزا

خلاصة الفصل:

■ تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور وكالات الاتصالات موبيليس، جيزي واوريدو فرع بسكرة، ولقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على عينة من موظفين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما " الاداء المتميز " و " اليقظة الاستراتيجية "، وهدفنا من خلالها الاجابة على الاشكالية التالية: ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز مؤسسات ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) -فرع بسكرة- ؟

،وبعد استرجاعنا للاستبانات قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS، وقمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون من تحليل إجابات أفراد العينة، وقد توصلنا الى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر الاداء المتميز في المؤسسة جاء مرتفع، ومستوى اليقظة الاستراتيجية أيضا جاء مرتفع، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لمتغير اليقظة الاستراتيجية على الاداء المتميز ، وعند دراسة أثر كل بعد من الاداء المتميز على اليقظة الاستراتيجية ، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لأبعاد اليقظة الاستراتيجية : (اليقظة التنافسية ، اليقظة التكنولوجية ، اليقظة البيئية ، اليقظة التسويقية ) على الاداء المتميز ، بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

## الخاتمة

يعد دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء المتميز الابرز و الاله من بين ادوارها ، فهي اداة تستخدمها المؤسسة في رسم السياسات و وضع الاستراتيجيات ذات الجودة حول المسائل المهمة و الحساسة التي تتعلق بتحقيق اهداف المؤسسة و يؤدي الى ادراك المؤسسة تمكينها من تحليل و تركيب البيانات اللازمة ، و ان هذا النمط من اليقظة له التوجه المستقبلي و يشير الى التأثير على المدى الطويل عبر الزمن لتحقيق اهداف المؤسسات ، و يساعد التميز في الاداء من خلال تقديم المعلومات اللازمة لتكوين نظرة استشرافية للمؤسسة اذ ظهر دور الذكاء البحوث في دعم الاداء المتميز و تحسين جودته في المؤسسة من خلال توفير المعلومات الضرورية في التميز الاداء وهذا مادفعنا إلى طرح الإشكالية : ما هو الاثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز بمؤسسات ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) - فرع بسكرة- ؟

من خلال هذه الدراسة و للاجابة عنها انطلقنا من الفرضيات الدقيقة التي تطرقنا لها في الفصل الأول من مفاهيم

وأبعاد اليقظة الاستراتيجية وكذا الاداء المتميز وإبراز مدى أهميتهما بالنسبة للمنظمات و العوامل المؤثرة فيهما كما

تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وفي الفصل الثاني الدراسة الميدانية لعينة

لمعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تميز الاداء ،وقد توصلنا إلى النتائج و الاقتراحات التالية

### النتائج النظرية:

➤ اكدت دراستنا على اهمية اليقظة الاستراتيجية فهي متخصصة في جمع و معالجة و تحليل المعلومات عن البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، او عن كليهما ، فالأداء المتميز لن يتأتى اذا لم تتوفر معلومات بالكم و النوع المطلوبين ن و في الوقت المثالي .

➤ كشفت الدراسة ان افراد العينة المبحوثة يتفقون بشكل مؤكد على ان اليقظة الاستراتيجية هي دعامة اساسية يمكن من خلالها الرفع من الاداء المتميز في المؤسسات (موبليس ، جيزي ، أوريدو )

➤ اظهرت نتائج التأثير بان كل مجال من مجالات اليقظة الاستراتيجية له تأثير مباشر في تميز اداء المؤسسات ( موبليس ، جيزي ، أوريدو )

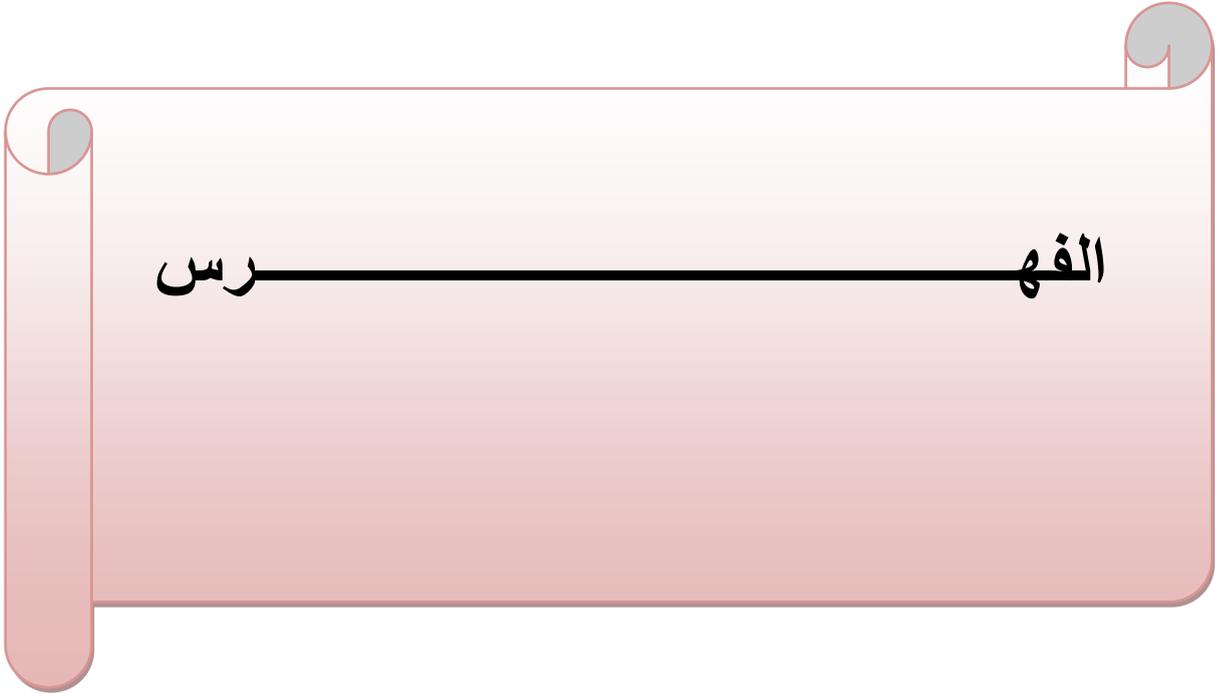
### النتائج التطبيقية:

- مستوى (اليقظة الاستراتيجية) فمؤسسات ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) -فرع بسكرة-
- ✓ ، بسكرة كان مرتفع ، حيث بلغ متوسط الحسابي الكلي لمحور (اليقظة الاستراتيجية) ( 019.4 ) .

- مستوى الاداء المتميز ( مؤسسات ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) -فرع بسكرة-
- ✓ بسكرة كان مرتفع ، حيث بلغ متوسط الحسابي الكلي لمحور (الاداء المتميز ) (4,062).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية على الاداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن اليقظة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.777%) R2 من الاداء المتميز ، بعلاقة ارتباطية مرتفعة (0.882%) R
- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية لليقظة التنافسية على الاداء المتميز بمؤسسات في مؤسسات ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) -فرع بسكرة-
- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية لليقظة التكنولوجية على الاداء المتميز بمؤسسات في مؤسسات ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) -فرع بسكرة-
- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية لليقظة البيئية على الاداء المتميز بمؤسسات في مؤسسات ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) -فرع بسكرة-
- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية لليقظة التسويقية بمؤسسات في مؤسسات ( موبليس ، جيزي و أوريدو ) - فرع بسكرة-

#### التوصيات:

- ضرورة ان تقوم المؤسسة بمتابعة اهداف المؤسسات المنافسة قبيل تحديد اهدافها ، حتى تتمكن من صياغة اهداف واقعية ، تتمكن من منافسة المؤسسات الاخرى
- اعطاء المزيد من الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية
- العمل على توفير الطاقات اللازمة و الخطط البديلة لمواجهة الكوارث و الازمات في بيئة العمل
- العمل على تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التهديدات (تحليل swot ) قبيل وضع استراتيجيات
- الاهتمام بآراء الطلاب و مقترحاتهم في تقديم خدمات جديدة و اجراء التحسينات الدورية على الخدمات المقدمة



رس

الفه

العنوان	الصفحة
الشكر	
الملخص	
قائمة الاشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة عامة	أ
<b>الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للأداء المتميز و اليقظة الاستراتيجية</b>	
تمهيد	02
المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للأداء المتميز .	03
المطلب الاول : مفاهيم اساسية حول الاداء المتميز	03
المطلب الثاني : ركائز الاداء المتميز	06
المطلب الثالث :اساسيات حول الاداء المتميز	10
المبحث الثاني : عوميات حول يقظة الاستراتيجية	21
المطلب الاول : الاطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية	21
المطلب الثاني : أساسيات و اليقظة الاستراتيجية.	23
المطلب الثالث : انواع و عوامل اليقظة الاستراتيجية	26
المبحث الثالث : العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الاداء المتميز	30
المطلب الاول : العلاقة بين اليقظة التكنولوجية و الاداء المتميز	30
المطلب الثاني : العلاقة بين اليقظة التنافسية و الاداء المتميز	30
المطلب الثالث : العلاقة بين اليقظة التجارية و الاداء المتميز	31
<b>الفصل الثاني: الاطار الميداني اثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز (موبيليس – جيزي – أوريدو) – فرع بسكرة -</b>	
تمهيد الفصل	37
المبحث الاول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	38
المطلب الاول : أهداف وهيكل مؤسسة موبيليس	38
المطلب الثاني: : نظرة عامة عن مؤسسة ooredoo	38
المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة	40
المطلب الاول : عينة الدراسة	40
المطلب الثاني : طرق تحليل البيانات	40
المطلب الثالث : اداة الدراسة و ثباتها	41
المطلب الرابع : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	44
المطلب الخامس : : مجتمع وعينة الدراسة	45
المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات	45
المطلب الاول : تحليل وتفسير محاور الاستبانة	46
المطلب الثاني : اختبار و تفسير الفرضيات	52

57	الخاتمة
61	فهرس المحتويات
62	قائمة المراجع
63	قائمة الملاحق

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اولا : المقالات و الكتب

- 1- حمزة محمد الجبوري ، (2013)، جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز - دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور - الكلية التقنية الادارية- بغداد - مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع و الثلاثون
- 2- فريق صالح ، يوحنا عوديش جيمس ، دور ادارة الحكمة في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء من التدريسيين في المعاهد التقنية ، جامعة دهوك التقنية
- 3- زدام يوسف ، زينة اسماء، ( 2017)، متطلبات الاداء المؤسسات الجزائرية ، المجلة الجزائرية للامن و التنمية ، العدد العاشر
- 4- شنافي نوال ، (2021)، اثر تقييم الكفاءات في الاداء المتميز للمؤسسة ، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة المجلد (04) العدد (01)
- 5- مجباس حيدر عبد المحسن ، البياتي محمد ثائر (2018)، تاثير استراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية في رئاسة الجامعة المص ، مجلة وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الادارية
- 6- سعد الدين حبيبة، ( 2013) ، وقائع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية ، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية
- 7- بلحاج مريم (2017)، اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال
- 8- ولد عابد عمر ، علواطي لمين (2017)، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح " - دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف- مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية / قسم العلوم الاقتصادية و القانونية العدد 17 -
- 9- بوداود فاطمة (2009)، دور الانترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر- وهران ، مجلة الأبحاث اقتصادية وإدارية، مجلد 13،
- 10- لبصير، خليدة; بن بريكة, عبد الوهاب ، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية قسنطينة ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الحجم 01،
- 11- لسلمي, علي 2002 ،دارة التميز .القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع
- 12- أبو الخير, محمد 2008 ، لنجاح والتميز في ظل العولمة. القاهرة: دار المصرية اللبنانية
- 13- السيد, رضا 2007 ، أسس وعادات التميز لدى الأفراد أو الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة.
- 14- مدحت أبو النصر، (2007)إدارة وتنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة.القاهرة، مصر:مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع
- 15- إبراهيم عبد اللطيف المنيف، (1994)تطور الفكر الإداري المعاصر:دون ذكر بلد النشر، 1.
- 16- نعيمة العباس لخفاجي، (2004)الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات. عمان: دار الثقافة

ثانيا : الاطروحات و الرسائل

- 1- القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الاداء المتميز لدى الموارد البشرية بالإدارة الرياضية ، دراسة ميدانية لدى العاملين ب مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ، مذكرة التخرج لنيل

ماستر

شهادة

تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

- 2- كرغلي اسماء (2013 2014)، اليقظة كاداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، دراسة جامعية مقارنة للبنوك العامة بمقر ولاية البويرة ، مذكرة ماجستير ، جامعة بومرداس
- 3- بالعسل هاجر (2014) مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم
- 4- جلال سعد الملوك, عبد الرحمان شريف 2002 اثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظم دراسة تحليلية في جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه غير منشورة،كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل العراق
- 5- بسام, عبد الرحمان يوسف 2005 اثر تقنية المعلومات و رأس الفكري في تحقيق الاداء المتميز ، اطروحة الدكتوراه ، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل العراق
- 6- علاوي نصيرة ( :2011اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان
- 7- قوجيل نور العابدين ( :2011-2012 دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة ومحيطها مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير شعبة الإعلام والتصال وحاكمية التنظيمات،كلية آداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة

#### الملتقيات :

- 1- كرومي سعيد، أحمد عمرستي: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، (بدون سنة نشر)
- 2- بوخمم عبد الفتاح، مصباح عائشة: دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية/ قسنطينة،جامعة منتوري، (بدون سنة نشر)

الملاحق



## استبيان

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة...،  
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،  
نضع بين أيديكم استبانة بحث بعنوان : **دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز بمؤسسات الاتصالات (موبليس - جيزي - اوريدو)** " وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة استراتيجية .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ،حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نأمل أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم وتخصيص جزء من وقتكم فمشاركتكم ضرورية ، علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة سوف تحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

### السنة الجامعية 2023/2022 .

#### ❖ الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

إن الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية و الوظيفية الخاصة بالعاملين بمؤسسات الاتصالات (موبليس - جيزي - اوريدو) " فالرجاء وضع علامة ( X ) في المكان المناسب .

1/ الجنس :

ذكر ،  أنثى

2/ العمر :

30 سنة فأقل ،  من 31 - 40 سنة  
 من 41 - 50 سنة ،  51 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي :

ثانوي ،  ليس ،  ماجستير  
 تقني سام ،  دراسات

4/ سنوات الخبرة في المؤسسة :

5 سنوات فأقل ،  6 - 10 سنوات  
 11 - 15 سنة ،  16 سنة فأكثر

### ❖ الجزء الثاني: محاور الاستبانة .

**المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية** : في ما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس من خلالها مستوى تطبيق أليات اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة ، من اجل تحديد مدى درجة موافقتك ، أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

المتغير	رقم العبارة	العبارات	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
اليقظة	01	أولا : اليقظة التنافسية					
		تحرص مؤسستكم على دراسة الوضعية للمنافسين بصورة مستمرة					

					تتابع مؤسساتكم الخدمات الجديدة للمنافسين	02
					تتربح المؤسساتكم باستمرار تطورات المؤسسات الناشطة في نفس مجال نشاطها	03
					لدى مؤسساتكم القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين .	04
<b>ثانيا : اليقظة التكنولوجية</b>						
					تهتم مؤسساتكم بكل ما يتعلق بالإبداع التكنولوجي	05
					تهتم مؤسساتكم بأن تكون سبابة في التطور التكنولوجي	06
					تهتم مؤسساتكم بامتلاك أكبر قدر من براءات الاختراع	07
					تقوم مؤسساتكم بتفعيل أنظمة المعلومات و الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة	08
<b>ثالثا : اليقظة البيئية</b>						
					تهتم مؤسساتكم بالمعلومات التي تتعلق بالظروف الاجتماعية	09
					تدرك مؤسساتكم بأهمية المسؤولية الاجتماعية	10
					تراقب مؤسساتكم باستمرار التطور الثقافي للمجتمع	11
					تطلع مؤسساتكم باستمرار على القوانين الخاصة	12
<b>رابعا : اليقظة التسويقية</b>						
					تتابع مؤسساتكم التطورات الحاصلة في احتياجات الزبائن و رغباتهم	13
					تسعى مؤسساتكم الى المحافظة على الزبائن الحاليين	14
					تسعى مؤسساتكم جذب زبائن جدد	15
					تعتبر المؤسساتكم الموردين اهم مصدر للحصول على معلومات حول البيئة	15
					تسعى المؤسساتكم على بناء علاقة جيدة مع الموردين	16

**المحور الثاني : الاداء المتميز :** فيما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس على أساسها مستوى تحقيق المؤسسات محل الدراسة للأداء المتميز نرجو منك تحديد درجة موافقتك عنها أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	موافق	العبارات	الدرجة	المتغير	
<b>أولا : مؤشرات قياس الاداء المالية</b>								الاداء المتميز
					تستغل مؤسساتكم امكانياتها لتحسين الارباح	17		
					يتناسب حجم أرباح مؤسساتكم مع نوعية الخدمات المقدمة و استثماراتهم	18		
					تجني مؤسساتكم العديد من العوائد عن طريق تقديم خدمات مميزة للزبائن	19		
					تسعى مؤسساتكم الى استثمار في المشاريع التي تحقق إيرادات عالية	20		
<b>ثانيا : مؤشرات قياس أداء إدارة العمليات</b>								
					تبرمج مؤسساتكم العمليات الادارية لتسهيل انجاز المهام	21		

					يوجد لدى مؤسستكم دليل عمليات واضح ومعتمد	22
					تقدم مؤسستكم خدمات للزبائن في الوقت المناسب و بالجودة المطلوبة	23
					تنمي ادارة مؤسستكم مفهوم الرقابة الذاتية لموظفيها	24
<b>ثالثا: مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية</b>						
					توفر مؤسستكم برامج تدريبية كافية و ملائمة لموظفيها	25
					تهتم إدارة مؤسستكم بعمليات الابتكار و الابداع	26
					تخصص مؤسستكم ميزانية سنوية لتدريب موظفيها	27
					تركز مؤسستكم باستمرار بتقييم أداء عامليها	28
<b>رابعا : مؤشرات قياس رضا الزبائن</b>						
					يتم إعلام الزبائن بجميع الخدمات المقدمة التي تتلاءم مع احتياجاتهم و رغباتهم	29
					تهتم مؤسستكم برأي الزبون في الخدمة المقدمة له	30
					تحرص مؤسستكم على تقديم توجيهات حول الخدمة للزبائن	31
					تهتم مؤسستكم بوضع ارشادات لاعلام الزبائن حول طرق الاستفادة من الخدمات المقدمة	32

**\* شكرا لتعاونكم \***

الملحق رقم (02)

قائمة المحكمين

الوظيفة	الاسم و اللقب	الرقم
استاذة محاضرة (أ) بقسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	السبتي لطيفة	01
استاذة محاضرة (أ) بقسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	السبتي وسيلة	02
استاذة محاضرة (أ) بقسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	بعيسي سامية	03

الملحق رقم (03)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس بسكرة

