



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الإنتاج والتمويل

بعنوان:

اليقظة الإستراتيجية وأثرها في التحسين المستمر بالمؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:
الدكتور: طلحة عبد القادر

من إعداد الطالبين:
- مسكين براهيم
- سكران عمر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ نزعى عزالدين / الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/ طلحة عبد القادر / الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/ يزيد قادة / الدرجة العلمية/ مناقشا

لسنة الجامعية: 2022/2021

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنار درب العلم والمعرفة

وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقتنا

في إنجاز هذا العمل

نتوجه بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى كل من أعاننا

على إخراج هذه المذكرة في هذه الحلة ونخص بالذكر

الدكتور الكريم والفاضل "طلحة عبد القادر" الذي أعاننا

ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت

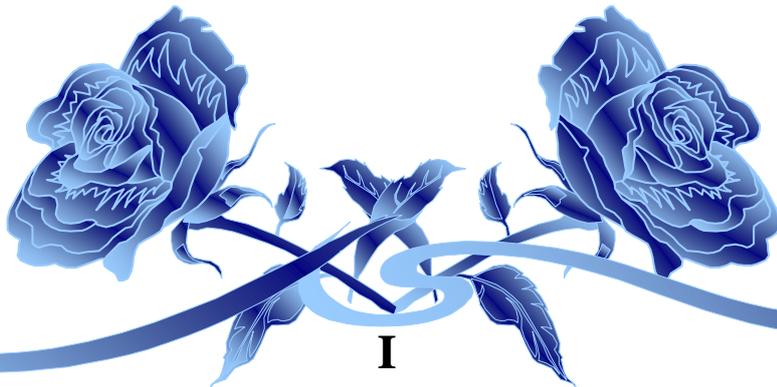
عونا لنا ونور يضيء الظلمة التي كانت تقف في طريقنا

كذلك لا يفوتنا أن نشكر كل الأساتذة الذين كانوا عونا

لنا في مذكرتنا هذه وزرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا

التسهيلات والأفكار و المعلومات وكذلك كل الأصدقاء

والطلبة الذين وقفوا معنا.



الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا
وحبيبنا وقرّة أعيننا "محمد" صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين

إلى حكمتي وعلمي إلى أدبي وحلمي إلى طريقي المستقيم إلى طريق الهداية إلى ينبوع
الصبر والتقاؤل والأمل إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله "أمي الغالية"

إلى إخواني، وأخواتي حفظهم الله عز وجل إلى كل العائلة الكريمة، وزملاء الدراسة متمني
لهم التوفيق، إلى كل أصدقائي الأعزاء، إلى من ساعدني في كتابة هذه المذكرة، إلى كل
الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

عمر.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الشمعة التي أنارت دربي، إلى الصدر الحنون والقلب
الرفيق إلى أعز ما أملك في الدنيا أمي حفظها الله وأطال في عمرها.
إلى من ناضل من أجلي ووفر لي كل ما يلزمي أبي حفظه الله وأطال في عمره.
إلى أخي عبد القادر وعائلته الصغيرة، إلى أخواتي وكل أفراد العائلة، إلى أصدقائي
وإخوتي في الله عبد القادر، عبد الغني ومصطفى، إلى كل من ساهم في إنجاز هذا
العمل من قريب أو من بعيد.

براهيم.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر اليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الاسمنت بسعيدة وذلك بتوجيه استبيان إلى عينة من عمال المؤسسة يتضمن جملة من العبارات تتعلق بأبعاد اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية واليقظة البيئية) ومجالات التحسين المستمر.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيا لليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر، حيث باستخدام الانحدار البسيط وجدنا أن اليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة فسرت ما نسبته (5,74%) من التباين الحاصل في متغير التحسين المستمر بمؤسسة الاسمنت بسعيدة، أما باستخدام الانحدار المتعدد والتدرجي فقد توصلنا الى أن بعد اليقظة التجارية كان دال إحصائيا وله الأثر الكبير على التحسين المستمر، حيث فسر لوحده ما نسبته (1,61%) من التباين الحاصل في التحسين المستمر بالمؤسسة، بينما الأبعاد الأخرى (اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية واليقظة التكنولوجية) فكان لها تأثير دال إحصائيا وبدرجة أقل على التحسين المستمر، كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق دال إحصائيا في التحسين المستمر بالمؤسسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل، الخبرة والوظيفة).

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، التحسين المستمر

Abstract :

This study aims to reveal the effect of strategic vigilance on continuous improvement, where we have conducted a case study at cement company in Saida, To do so, we have sent a questionnaire to a sample of workers which includes a number of Phrases related to the dimensions of strategic vigilance (technology vigilance, commercial vigilance, competitive vigilance and environmental vigilance), and areas for continuous improvement.

The study found a statistically significant effect of strategic vigilance on continuous improvement, by using the simple regression, we found that strategic vigilance explains (5,74%) in the variance of the variable Continuous improvement in the cement company in Saida, when using multiple and gradual regression, we have concluded that the dimension commercial vigilance was statistically significant and has had a significant impact on continuous improvement as it explained alone (1,61%) in the variance of the variable Continuous improvement, while the other dimensions (competitive vigilance, environmental vigilance and technology vigilance) have a statistically significant but to a lesser extent impact on continuous improvement, it was also found that there were no statistically significant differences of The continuous improvement in the company is attributed to personal variables (gender, qualification, experience and job).

فهرس الموضوعات:

I.....	شكر وتقدير
II.....	إهداء
III.....	ملخص الدراسة
IV.....	فهرس الموضوعات
VI.....	قائمة الجداول والملاحق
VIII.....	قائمة الأشكال
أ.....	المقدمة
الفصل النظري: مفاهيم عامة حول اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر	
9.....	تمهيد للفصل:
10.....	المبحث الأول:اليقظة الإستراتيجية
10.....	المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
11.....	المطلب الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية
12.....	المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية
16.....	المطلب الرابع: أهمية اليقظة الإستراتيجية
17.....	المبحث الثاني: ماهية التحسين المستمر
17.....	المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر(الكايزن)
17.....	المطلب الثاني: خصائص التحسين المستمر
18.....	المطلب الثالث: خطوات التحسين المستمر
20.....	المطلب الرابع: أهداف التحسين المستمر
21.....	المبحث الثالث: تأثير اليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر
21.....	المطلب الأول:تأثير اليقظة التكنولوجية في تحسين المستمر بالمؤسسة الاقتصادية
21.....	المطلب الثاني: تأثير اليقظة التجارية في التحسين المستمر بالمؤسسة الاقتصادية
21.....	المطلب الثالث: تأثير اليقظة التنافسية في التحسين المستمر بالمؤسسة الاقتصادية
22.....	المطلب الرابع: تأثير اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
24.....	خلاصة الفصل النظري

الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت بسعيدة

26.....	تمهيد
27.....	المبحث الأول:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
27.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
27.....	المطلب الثاني: أداة الدراسة.
28.....	المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة.
29.....	المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
29.....	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.
33.....	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة.
45.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.
52.....	المطلب الرابع : اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة.
56.....	خلاصة الفصل.
58.....	الخاتمة.
61.....	قائمة المصادر والمراجع.
64.....	الملاحق.

قائمة الجداول والملاحق

1- قائمة الجداول.

الرقم	المحتوى	الصفحة
(1-II)	جدول يتضمن مجتمع الدراسة حسب الوظائف.	
(II-2)	درجات مقياس ليكارت الخماسي.	
(II-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	
(II-4)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	
(II-5)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	
(II-6)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	
(II-7)	نتائج اختبار ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.	
(II-8)	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات اليقظة التكنولوجية.	
(II-9)	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات اليقظة التجارية.	
(II-10)	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات اليقظة التنافسية.	
(II-11)	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات اليقظة البيئية.	
(II-12)	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات التحسين المستمر.	
(II-13)	نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أبعاد اليقظة الإستراتيجية.	
(II-14)	نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أبعاد التحسين	

	المستمر	
(II-15)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر للمؤسسة.	
(II-16)	نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر.	
(II-17)	المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط.	
(II-18)	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر في مؤسسة الإسمنت بسعيدة.	
(II-19)	نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.	
(II-20)	المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد.	
(II-21)	نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي محاور اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر في مؤسسة الإسمنت بسعيدة.	
(II-22)	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين التحسين المستمر والجنس.	
(II-23)	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين التحسين المستمر والمؤهل العلمي.	
(II-24)	اختبار ANOVA للعينات المستقلة بين التحسين المستمر والوظيفة.	
(II-25)	اختبار ANOVA للعينات المستقلة بين التحسين المستمر والخبرة المهنية	

2- قائمة الملاحق:

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	عبارات الاستبيان الخاصة باليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر	
02	مخرجات spss	

3- قائمة الأشكال:

الرقم	المحتوى	الصفحة
(I-1)	عجلة ديمنغ للتحسين العمليات التنظيمية	
(II-1)	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	
(II-2)	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	
(II-3)	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	
(II-4)	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	
(II-5)	النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات اليقظة التكنولوجية.	
(6-II)	النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات اليقظة التجارية.	
(II-7)	النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات اليقظة التنافسية.	
(II-8)	النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات اليقظة البيئية.	
(II-9)	النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات التحسين المستمر.	

المقدمة

أضحت البيئة الحالية للمؤسسات الاقتصادية شديدة التغير والتعقيد ، يشوبها الغموض وعدم التأكد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والخيارات المستقبلية، الأمر الذي يحتم على المؤسسة إرساء نظام يمكنها من معرفة كل ما يتعلق ببيئتها، حيث يتمثل هذا النظام في اليقظة الإستراتيجية وتعتبر اليقظة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم التسيير الحديث، فهي نمط ومنهج معلوماتي منظم تعتمد عليه المؤسسة في التسيير الأمثل للمعلومات، ولهذا أصبح للمعلومة اهتماما كبيرا وموردا لا يستهان به وتستدعي الضرورة الحاجة إلى كسب المعلومة أكثر من رؤوس الأموال.

ولليقظة الإستراتيجية أهمية بالغة فهي تعد احد المداخل والسبل التي توفر السيورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ وتتبع التغيرات التي قد تحصل داخل محيط المؤسسة بهدف اكتشاف وخلق فرص الأعمال والتقليل من الأخطار وتجنب التهديدات والتكيف مع التغيرات البيئة، حيث تشمل اليقظة الإستراتيجية أربعة أبعاد، بعد اليقظة التكنولوجية ويهتم بكل ما يتعلق بالتكنولوجيا والتطور سواء في عملية الإنتاج أو عملية الترويج لمنتجاتها، بعد اليقظة التجارية ويتعلق بالزبائن وتلبية حاجياتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم والحصول على ميزة تنافسية في السوق، بعد اليقظة التنافسية ويهتم بعملية التموين والموردين ومعرفة مزايا المنافسين وتهديداتهم والبحث عن أسواق جديدة أو محتملة، وأخيرا بعد اليقظة البيئية ويهدف إلى الحفاظ على البيئة الخارجية للمؤسسة والاهتمام بسلامة المحيط الخارجي.

كما تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا فعالا في عملية التحسين المستمر بمختلف أبعادها، إذ تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق التسيير الأمثل والديناميكي، فاليقظة التكنولوجية تساهم في الكشف عن جميع المستجدات في مجالات التكنولوجيا كما تقوم بتحسين طرق اتصال وتواصل المؤسسة مع محيطها، أما اليقظة التجارية فتهم بالعلاقات التجارية ومجالات تسويقية فهي تقوم باقتراح منتجات جديدة وتعمل على تحقيق رغبات الزبون، بينما بعد اليقظة التنافسية فيساعد المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة، وأخيرا اليقظة البيئية فهي تهتم بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية و السياسية والمالية، وللوقوف أكثر على أثر اليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر بالمؤسسة الاقتصادية، ارتأينا إجراء هذه الدراسة في مؤسسة الاسمنت بسعيدة كعينة للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر بمؤسسة الاسمنت بسعيدة ؟

من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم اليقظة الإستراتيجية وفيما تتمثل أبعادها؟

- ما هي مجالات التحسين المستمر؟

- ما هو واقع اليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

أملًا في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: مؤسسة الاسمنت بسعيدة تمتلك أبعاد اليقظة الإستراتيجية من منظور عمالها.

الفرضية الرئيسية الثانية: تقوم مؤسسة الاسمنت بسعيدة بعملية التحسين المستمر من منظور عمالها.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائيا لليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر بمؤسسة الاسمنت بسعيدة.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: يتمثل في اليقظة الإستراتيجية وتنقسم إلى أربع أبعاد: اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية.

- المتغير التابع: يتمثل في عملية التحسين المستمر أو ما يعرف بالكايزن.

أهداف الدراسة:

✓ إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية ودورها في التحسين المستمر بالمؤسسات الاقتصادية؛

✓ محاولة التوصل إلى علاقة تربط بين اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر؛

✓ إظهار أهمية تطبيق التحسين المستمر ودور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق ذلك.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

✓ تسليط الضوء على أهمية اليقظة الإستراتيجية التي تعتبر أهم ميزة تنافسية تمتلكها المؤسسة؛

✓ تبين مدى أهمية التحسين المستمر في تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها؛

✓ كما تتجسد أهمية الموضوع في لفت انتباه المؤسسات بضرورة تبني اليقظة الإستراتيجية من أجل عملية

التحسين المستمر؛

✓ تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن اليقظة الإستراتيجية وكذلك التحسين المستمر في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وفي مؤسسة الاسمنت بصفة خاصة.

منهج الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوعنا واستنادا إلى مشكلة الدراسة، تبين أن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

المنهج الوصفي من خلال اعتماد على المراجع والكتب والرسائل والأطروحات، في تكوين الإطار النظري للموضوع.

المنهج التحليلي بالجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول محاور الاستمارة، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.

حدود الدراسة: تم انجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

البعد النظري: يتمثل البعد النظري للدراسة في الإطار الفكري والمعرفي لكل من اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر.

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على مؤسسة الاسمنت بسعيدة.

الحدود الزمنية:

أنجزت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021-2022

الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال مؤسسة الاسمنت بسعيدة.

الدراسات السابقة:

من اجل الإلمام بموضوع الدراسة وفي محاولة لدراسة الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة قمنا بالاستعانة بدراسات سابقة مشابهة للدراسة الحالية وهي كالأتي:

1-دراسة: تقي علي نجم والأستاذ المساعد الدكتور أريج سعيد خليل بعنوان تأثير اليقظة الإستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير اليقظة الإستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها ترابط أنواع اليقظة الإستراتيجية بدلالة معنوية عالية مع التحسين المستمر، مما يشكل حافز قوي للشركة لتطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية لتحسين أداء عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها فضلا عن تعزيز قدرتها التنافسية

2- دراسة: راضية سويد وزغدي فوزية بعنوان دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة، جامعة حمه لخضر الوادي هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة، حيث تم توزيع 49 استمارة وهذا لغرض التعرف على واقع تبني المؤسسة لأنواع اليقظة وبطاقة أداء التوازن، ومعرفة العلاقة بين المتغيرين، واختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والارتباط ، وتم الوصول إلى نتائج أهمها تبني نظام يقظة فعال داخل المؤسسة إلى تحقيق أرباح، كما يكسبها علاقة جيدة والاعتماد على المعلومات كمورد أساسي لتحسين الأداء داخل المؤسسة وتحسين سمعتها والوصول إلى مكانة داخل الأسواق.

3- دراسة خراز الأخضر بعنوان تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر، دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري جامعة أبي بكر بلقايد:هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية وعلاقته بالتحسين المستمر، فتم تناول المفاهيم النظرية ذات الصلة بالموضوع، ومحاولة تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل الممثل بالعملية الإبداعية ومقومات الإبداع على المتغير التابع ممثلا في التحسين المستمر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 180 استمارة على 14 مؤسسة اقتصادية تنشط بالغرب الجزائري، وقد بينت النتائج أن هناك تأثير ل تنمية الإبداع على التحسين المستمر، وخلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، كان أهمها هو أن الإبداع ليس صدفة أو معجزة وإنما هو بتضافر الجهود والتكوين المستمر للأفراد مما يهيئ البيئة المناسبة للتحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

4- دراسة د قصير بن عودة ومختاري يوب بعنوان نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر، دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية غليزان، جامعة وهران: هدفت هذه الدراسة في مجملها، إلى تحديد العلاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء وعملية التحسين المستمر في المنظمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان وزع على عينة قدرت ب 200 عامل بالمؤسسة، حيث عالجت بياناتها باستخدام SPSS ،

وقد توصلت الدراسة بمنهجها الوصفي الذي اعتمد عليه الباحث إلى انه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم الأداء وعملية التحسين المستمر، كما مكنت الدراسة إلى إبراز ما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في تحقيق أهداف ونجاح المنظمات، ومن ابرز توصيات هذه الدراسة تعميق نظرة المسؤولين والمدراء إلى إستراتيجية تقييم أداء العاملين، وغرس ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة، وإرساء مبادئ الجودة الشاملة.

5- دراسة زاوا ضياء الدين بعنوان دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة على بعض المؤسسات الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف: هدفت هذه الدراسة التي أجريت على 30 مؤسسة اقتصادية في ولايتي سطيف وبرج بوعريرج إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات، من خلال إبراز دور كل من: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة، بالتأثير على أحد العوامل التنافسية: التفوق على المنافسين، الإبداع والابتكار وبناء علاقة دائمة مع العملاء.

6- دراسة jean Harveypasser en douce de l'amélioration à froum QULITE, (2007, l'innovation) حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق طريقة جديدة من خلال الانتقال التدريجي من التحسين المستمر إلى الإبداع، وتمثلت الدراسة التطبيقية في تجربة أجرتها مؤسسة Financial (FPA) planning Associates وخلصت الدراسة إلى احتياجات الزبون هي نقطة الانطلاق من اجل الانتقال من فكرة التحسين إلى فكرة الإبداع.

7- دراسة Marie-Christine Chalus savannet

Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour conduite de stratégie proactives dans les entreprises industrielles

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى الملاحظة العلاقة بين تشغيل وتفعيل جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية وتطبيق الاستراتيجيات الاستباقية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، ولقد أثبتت الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية تغذي القرار الاستراتيجي بالمعلومات وذلك بفضل مجموعة أجزاء نظام اليقظة الذي يمكن من استهداف وجمع المعلومات عن المنافسين والمنافسة، وعن التكنولوجيا.. ولا تكمن قوة جهاز اليقظة شموليته

وقته فقط؛ بل أيضا في وضع وسيلة لاستغلال هذه المعلومات، وفي التوفيق و(التنسيق) بين الأشخاص المكلفين باليقظة (اليقظين).

8- دراسة كمال رويح «la veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertains» بجامعة بير مهندس بفرنسا

حاول الباحث من خلال دراسته إثبات دور اليقظة الإستراتيجية كآلية لمعالجة ومناقشة البيانات الغامضة والمبهمة من خلال تحليله لمسار عمل اليقظة الإستراتيجية في معالجة وترجمة هذه المعلومات الجزئية إلى معلومات صالحة الاستعمال.

مميزات دراستنا:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

- جمعت هذه الدراسة بين اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر.
- ركزت الدراسة الحالية على أبعاد اليقظة (اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية).
- ركزت الدراسة الحالية على تأثير اليقظة الإستراتيجية على عملية التحسين المستمر بالمؤسسة الاقتصادية.

هيكل الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين، حيث الفصل الأول يتعلق بالإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر وتأثير اليقظة على التحسين والذي ينقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية اليقظة الإستراتيجية والذي يحتوي على أربعة مطالب، أما المبحث الثاني بعنوان ماهية التحسين المستمر والذي يحتوي بدوره على أربعة مطالب، والمبحث الرابع بعنوان تأثير اليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر وكذلك يحتوي على أربعة مطالب، بينما الفصل الثاني يتعلق بالدراسة الميدانية في مؤسسة الاسمنت بسعيدة وينقسم إلى مبحثين، حيث المبحث الأول بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والذي يحتوي على ثلاثة مطالب، أما المبحث الثاني فيتعلق بالوصف والتحليل ومناقشة النتائج ويحتوي على أربعة مطالب.

الفصل النظري

مفاهيم عامة حول اليقظة الإستراتيجية
والتحسين المستمر

تمهيد:

لقد أصبحت اليقظة الإستراتيجية تلعب دور هاما في عالم الأعمال بعد أن أدركت المؤسسات الاقتصادية انه لم يعد عليها انتظار ما سيحدث في بيئتها الخارجية، وإنما يتجه فيها التفكير الاستراتيجي نحو المعرفة المسبقة بالتغيرات المستقبلية، والاستعداد اللازم لها باعتبار هذه التغيرات تصنع الفرص كما تصنع التهديدات.

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية.

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الجانب النظري من اليقظة الإستراتيجية كالتعريف والأبعاد والأهداف.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

أولاً: تعريف اليقظة: هي كلمة لاتينية الأصل، مشتقة من اللفظ *vigila* والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة على حماية مكان ما أو منطقة معينة والحفاظ عليها. فهي تعني بقاء الفرد في وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يريده من محيطه الخارجي، من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث². والجدير بالذكر أن مصطلح اليقظة حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، فهي تعني المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومة الواقعية والمستقبلية³. بغرض إبقاء المؤسسة على علم بكل المستجدات الحاصلة على مستوى القطاع الذي تشغله.

عرفها RIBAUT على أنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية⁴.

أما ROUACH عرفها أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظاً على بقاء المؤسسات ونموها.

وعرفها مصطفى بوروبي على أنها طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات للتهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن وهي أيضاً النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية⁵.

ثانياً: مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة الإستراتيجية وتطورت بمرور الزمن، مع تطور ممارستها من قبل المؤسسات. وللفهم الدقيق لهذا المصطلح سيتم عرض عدد من التعاريف للاقتصاديين الذين اهتموا بهذا الموضوع.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، الجزائر، 2007، ص 06.

² Humbert Lesca, La veille stratégique : La méthode L.E Scanning, éd EMS, 2003, p 3.

³ Laurent Hermel : maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, Edition AFNOR, 2eme édition, France, 2007, p2.

⁴ Laurent Hermel, ibid, p4.

⁵ كرواش يمينة: *la veille stratégique dans les PME-PMI algériennes* الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، جوان 2003.

عرفها Emmanuel Pateyron على أنها " السيرورة المعلوماتية التي عن طريقها تبحث المؤسسة عن معلومات ذات طابع توقعي تحتوي تطور بيئتها الاجتماعية ،الاقتصادية بهدف خلق الفرص وتقليل التهديدات".¹

ويعرفها Humbert Lesca على أنها: "العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ،وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة".²

كما يعرفها M. Cartier على أنها: "عملية مستمرة ومنظمة لإدارة المعلومات الإستراتيجية والهدف النهائي لها هو الإبداع (تحويل الأفكار إلى معارف، إجراءات ومنتجات) ، وكذلك خلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع التحولات التي تحدث في محيطها".³

تعرف أيضا على بأنها : البحث عن المعلومة من خلال الحذر الثابت والحراسة الدائمة للبيئة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويتموضع البعد الاستراتيجي لليقظة الإستراتيجية في الثلاثية (الاستقبال، الشرح والفعل).

وتعرف أيضا على أنها: "نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة التجديد، ومواكبته وخلق ميزة تنافسية تسمح لها أو للدولة بالتكيف مع متغيرات محيطها. أي أنها تهتم بتسيير موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية".⁴

المطلب الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية.

تتمثل خصائص اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:

1- الإستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار، وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ في الحسبان المعلومات الناقصة جدا، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.⁵

¹Emmanuel Pateyron, La veille stratégique, éd economica, 1998, Paris, P13.

² Humbert Lesca , VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de L'Éducation National , de la recherche et de la Technologie, P01.

³ مرمرى مراد ، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 2010/2009 ، ص130.

⁴فمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2014/2013.

⁵ إبراهيم عباس الزهيري، اليقظة الإستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية ،المجلة التربوية العدد 52، أبريل 2018 ، ص 5.

2-تطوعية: لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عمل سلبيا، ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تطوعية، باسئراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب تحري الدقة عن المعلومات.

3-الذكاء الجماعي: ويعني وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط، ومقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز أو عدم احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

4-المحيط: ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة علمية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

5-التوقع والإبداع: وهو توقع وكشف التغيرات التي يحتمل حدوثها في البيئة المتعلقة بالمؤسسة، فاليقظة لا تصف الأحداث التي وقعت فقط، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مستقبلية إبداعية.

المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية.

بالنظر إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة منسقة ومستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية ومعالجتها واستغلالها، أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصودة ناتجة عن الممارسات والأنشطة مع الأعوان ذات الصلة بالمؤسسة فإنه يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقا من تقسيمات البيئة (اقتصادية،اجتماعية،تنافسية... إلخ)، ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات اليقظة الإستراتيجية إلا أن Gerard Verna من جامعة Leval قدم تصنيفا اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده وبين أن اليقظة الإستراتيجية تحتوي على أربع مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي:

اليقظة التجارية (التسويقية)، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية واليقظة البيئية.

1-اليقظة التكنولوجية: تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها "مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيا".¹

وتعرف أيضا بأنها "النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيا".²

إضافة إلى أنها مجموع الأنشطة التي تسمح بما يلي:

¹إبراهيم عباس الزهري، المرجع نفسه، ص 8.

²إبراهيم عباس الزهري، المرجع نفسه، ص 8.

- ✓ مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية.
- ✓ جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها.
- ✓ إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة
- وعليه فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية:
- ✓ ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟
- ✓ ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيا الحديثة؟
- ✓ ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع؟
- ✓ ما هي المعايير المعمول بها حاليا في مجال التكنولوجيا؟

2- اليقظة التنافسية: «هي جمع وتحليل المعلومات التي تؤدي إلى اختراق السوق والمنافسة»¹

هي النشاط الذي تحدد المنظمة من خلاله منافستها الحالية أو المحتملة، من الناحية الاقتصادية والمالية (القوى العاملة، العلامات التجارية، الاستثمارات، والمشاريع قيد التنفيذ...)، وتعني أيضا رصد نقاط القوة والضعف في المنظمة، والتصنيع، والتكاليف.

الغرض من اليقظة التنافسية هو مراقبة البيئة التنافسية للمنظمة: المنافسون، براءات الاختراع، الموردين، الاستراتيجيات، وضع السوق ...إلخ.

والهدف منها هو معرفة إستراتيجية منافسيها، وذلك لاستباق القرارات التي من المرجح أن تؤثر على مستقبل المنظمة، فتطبيق اليقظة التنافسية ينطوي على طرح الأسئلة التي تكون على النحو التالي:²

- ✓ ما هو سوقك؟
- ✓ من هم منافسيك؟
- ✓ ما هي المنتجات الناشئة؟ هل هي فعالة؟
- ✓ ما هي آفاق وقدرات التنمية من منافسيك؟
- ✓ ما هي نقاط القوة والضعف لدى منافسيك؟
- ✓ ما هي مهاراتك المتوقعة ضد منافسيك؟

1.2 أهداف اليقظة التنافسية: تهدف إلى معرفة:³

¹Jonathan L. Calof et William Skinner, « La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires », LE COIN DUGESTIONNAIRE, Optimum, La revue de gestion du secteur public vol. 28, no 2, p 42.

²Jonathan L. Calof et William Skinner, ibid,p 42.

³ رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 190.

1- الأداء الحالي للمنافس.

2- إستراتيجية المنافس.

3- أهداف وقدرات المنافسين الجدد.

4- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين.

وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة:¹

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

➤ تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.

➤ الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.

➤ الإنتاج: نظام الإنتاج، الموارد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.

➤ البحث والتطوير: التكنولوجيا وبراءات الاختراع المسجلة.

3-اليقظة التجارية:

وهي النشاط التي تدرس من خلاله المؤسسة علاقاتها مع الموردين والزبائن، وكذا المهارات الجديدة في السوق، واليقظة التجارية تركز بشكل خاص على الموردين والزبائن من أجل تطوير المنتجات والخدمات.² فاليقظة التجارية تهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة لتطور حاجيات الزبائن وقدرتهم على الوفاء، ووضعية موردي المنظمة وقدرتهم على توفير المواد الأولية. الشيء الذي يسمح بالقول أن المنظمة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه، من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين والموردين، وهي تحتاج لذلك لتنمية قدرات ومهارات توكل إليهم مهمة الحصول على المعلومات.

وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن تحديد مجال اليقظة التجارية في عنصرين أساسيين هما:³

1.3 الزبائن: إن هدف أي منظمة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها، واستقطاب زبائن جدد، ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المنظمة على تقديم المنتجات الجديدة لتلبية رغبات الزبائن في الوقت المناسب، غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المنظمة إلى توفر معلومات دائمة ومستمرة عن ظروف زبائنها

¹ علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبليس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بالفايد، 2010-2011، ص111

² علاوي نصيرة، المرجع نفسه، ص122.

³ هوارى معراجي، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل لإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي

بلعباس، الجزائر، عدد خاص، ص162-163.

ودرجة ارتباطهم بالمنظمة عن طريق منتجاتها ولعل المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بالزبائن واحتياجاتهم، وتأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بهم بما يسمح لها باستنتاج سلوكهم.

2.3 الموردین: إلى جانب الزبون فإن المورد يحظى باهتمام المنظمة، طالما أنه يؤمن للمنتج المادة الأولية ولهذا فإن المنظمة بحاجة إلى متابعة تطور منتجات مورديها وعروضهم (كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام آجال التسليم...) والهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد، لضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة، مما يسمح للمنتج بتوفير السلعة حسب الزبون وب نوعية جيدة وعليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به، خاصة قدراته الإنتاجية خاصة قدراته الإنتاجية، المزايا التي يقدمها، المنتج المقدم، نوعيته والفترة الممكنة للتسليم.

وإجمالاً فإنه في إطار اليقظة التجارية تحتاج المنظمة إلى دراسة السوق الأمامي والسوق الخلفي على حد سواء. بمعنى متابعة الحاجات المتطورة للزبائن والعمل على تلبيتها، مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمين بمنتجات المنظمة، إلى جانب البحث أو التقيب عن موردين مع الحفاظ على العلاقة الموجودة بين الموردين الدائمين.

4-اليقظة البيئية: تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنية المؤسسة، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية والتشريعية¹

1.4-اليقظة الاجتماعية: تسمح بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديموغرافية وتطورات المدن والصراعات والتصدعات التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطراً أو تحدث توتراً للمؤسسة.

تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ وتتقب بيئتها الاجتماعية والثقافية لتكون على إطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد، وتعارضات دينية وعرقية، والتركيبية الثقافية والأخلاقية وهيكل الأسر والعائلات.... إلخ.

وتهدف اليقظة هنا إلى الحد والتقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وموظفيها لتتمكن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات والتبادلات بين أفراد المنظمة.

2.4-اليقظة الاقتصادية: ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة. حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج... إلخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية.

¹فوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغيس، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011/2012، ص34.

3.4-اليقظة السياسية والتشريعية:تهدف اليقظة السياسية والتشريعية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الإيكولوجية...إلخ. والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، ويمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الإيكولوجية والجيوسياسية...إلخ.

المطلب الرابع: أهمية اليقظة الإستراتيجية.

تسعى المؤسسات إلى الاستمرارية ورفع مستوى قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمات والمنتجات ذات النوعية الجيدة والمبتكرة، مما يحتم عليها الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل واحتواء الضغوط التي تواجهها في هذه البيئة الديناميكية، لذا أصبحت اليقظة الإستراتيجية حاجة أساسية في العديد من المؤسسات خاصة تلك التي لديها حجم كبير من البيانات، فهي تزود متخذي القرار بالمعلومات الملائمة والدقيقة وبأدوات التحليل المناسبة لصناعة القرار، ومن هنا تأتي أهمية اليقظة الإستراتيجية حيث تساعد المنظمة على استيعاب الوضع السائد في البيئة المحيطة، التي تصنف بشدة المنافسة والتعقيد وسرعة التغير بواسطة المراقبة المستمرة وتوقع الاتجاهات المستقبلية لمجال العمل وتحديد الفرص الممكنة واستغلالها وكذلك المخاطر وتجنبها.¹

¹د.أحمد توفيق بورحلي، صراح بن لحرش، واقع اليقظة الإستراتيجية والنكاه الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري دراسة حالة، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد 01، 2014، ص82-83.

المبحث الثاني: ماهية التحسين المستمر.

تعتبر عملية التحسين المستمر أفضل وسيلة لتحسين العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر، من خلال خطوات صغيرة، لها أثرها الكبير في المستقبل.

المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر(الكايزن):

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للتحسين المستمر صعوبة واضحة بسبب تعدد اتجاهات الباحثين والكتاب في تعريفهم له، فضلا عن تعدد مجالات استخدام هذا المصطلح:

-الكايزن هي كلمة يابانية تتكون من كلمتين (Kai) وتعني بالإنجليزية التغيير، و (zen) وتعني أحسن، إذ تعتمد هذه المنهجية على مشاركة جميع العاملين في أحداث التغييرات البسيطة¹

-الكايزن هو فلسفة إدارية تهدف إلى عمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والموارد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، حيث تبقى المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها بحاجة إلى هذا التحسين في عملها بصورة دائمة ومستمرة.²

-هو النظر إلى عملية التحسين المستمر على انه عملية ينبغي أن تكتمل بشكل تدريجي وانه ليس ممكنا التحسين دفعة واحدة، وعلى الإدارة القيام بعمليتين أساسيتين هما الصيانة والتحسين.³

-الكايزن هو إستراتيجية للعمل يهدف للقضاء على الهدر في العمليات، وهو عملية البحث باستمرار من اجل تنفيذ طرق وتقنيات تنظيف البيانات الجديدة،تقنيات وأساليب جديدة لإدارة المخاطر، التي من شأنها إطالة مرحلة النضج من النظام التجاري /الاستثماري.⁴

المطلب الثاني: خصائص التحسين المستمر

تلخص خصائص التحسين المستمر كالاتي:

1. ليس للتحسين المستمر نهاية، فهو عملية مستمرة ما دامت المنظمة قائمة.
2. تشمل عملية التحسين المستمر جميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة.
3. تحتاج عملية التحسين إلى جهود الجميع من يعمل في المنظمة.
4. لا يتوقف التحسين المستمر على عدم وجود أخطاء.
5. القضاء على الأخطاء تماما وعدم وجود أخطاء.

¹IMAI MASAACA, (1986), Kaizen : The Key To Japan's Compétitive Success, Mc Graw Hill, New York, USA.

² د مجيد الكرخي، مدخل الى قياس الأداء المؤسسي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 199

³ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على الايزو، دار حورس العالمية، الإسكندرية، 2008، الطبعة الأولى

⁴Kumiega, Andrew: **Qualité Money Management Autonomy**van Vliet. Benjamin (2008),Usa:AcademicElsevierinc.

6. عملية التحسين المستمر ليست عملية عشوائية.
7. إن عملية التحسين المستمر لا تعني الترميم، فإذا حدث كسر في شيء ما، لا نقوم بإصلاحه، بل نستبدله بشيء جديد متطور.
8. إن عملية التحسين المستمر تحدث من خلال عمليات تنظيم وترتيب للوقت.
9. إن عملية التحسين المستمر تعمل بموجب استغلال لقدرات ومواهب العاملين ومشاركتهم في عملية التحسين.¹

المطلب الثالث: خطوات التحسين المستمر:

لقد طور (Walter shewhart) نموذج يعرف بدائرة PDCA أو عجلة (Deming) "خطط - افعل - تحقق - نفذ" والتي أكد من خلالها أن عملية التحسين المستمر هي حلقة دائرية متكاملة لها صفة الاستمرارية.

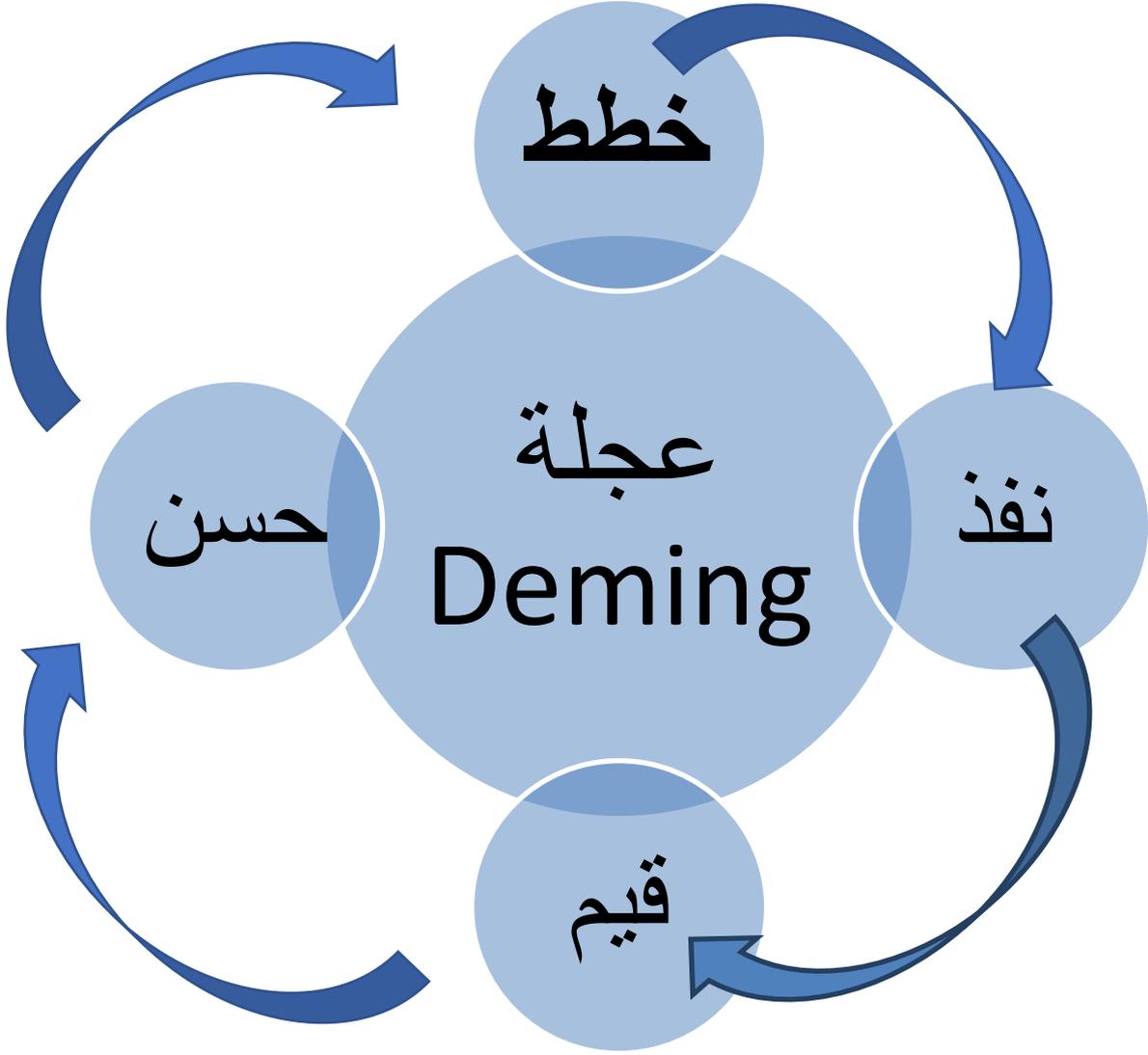
ولنجاح أي منظمة في عملية التحسين المستمر عليها إتباع الخطوات التالية:

1. **تخطيط:** تعد المرحلة الأولى من (PDCA) حيث تتضمن جمع وتحليل البيانات من أجل صياغة خطة العمل لتحسين الأداء واختيار منطقة المشكلات التي يتم دراستها.
2. **التنفيذ:** هذه المرحلة تتضمن نفسها دورة مصغرة من (PDCA) لحل مشكلات التنفيذ حيث السعي لكشف الأخطاء وتحديد الأسباب وتجريب الخطة بصورة عملية.
3. **التقييم:** وفي هذه المرحلة يتم التعرف على مدى إمكانية الأفكار والحلول في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرغوب فيها بالاعتماد على تحليل البيانات التي تم جمعها في الخطوات السابقة.
4. **التحسين:** في هذه المرحلة يتم صياغة النتائج الإيجابية في معالجة الأخطاء على شكل معايير للإفادة منها في المنطقة.²

¹مرجع سبق ذكره، ص200

²د عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص21.

الشكل رقم (I-1): يبين عجلة ديمينغ للتحسين العمليات التنظيمية



المصدر: بالاعتماد على نموذج والتر شيوارت

المطلب الرابع: أهداف التحسين المستمر

إن الهدف الأساسي من تطبيق عملية التحسين المستمر في أي منظمة هو تطوير جودة الأداء والخدمات مع خفض تكاليف الوقت والجهد الضائعين لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم ويشمل هذا الهدف على الفوائد التالية:

- 1- **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، ويعني هذا تقليل الأشياء التالفة، أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- 2- **تقليل الوقت اللازم لاتخاذ العمل:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمات لإنجاز العمل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي يتم تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
- 3- **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبائن حيث إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت في أداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة.
- 4- **زيادة الكفاءة:** ذلك عن طريق التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي
- 5- **تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها الى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.**
- 6- **تقليل المهام عديمة الفائدة ومنها العمل المتكرر.**
- 7- **تحقيق الثقة في أداء العاملين لعمليهم.**¹

المبادئ التي يقوم عليها الكايزن:

يقوم الكايزن على عدة مبادئ وهي:²

- 1- **يجب ألا يمر يوماً واحداً دون إجراء أي تحسينات -مهما كانت ضئيلة -في أي مكان في المؤسسة.**
- 2- **لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه.**
- 3- **بدلاً من أن تنتقد، اقترح أي تحسينات**
- 4- **أي نشاط في الإدارة ينبغي في النهاية أن يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن.**

¹ نفس المرجع السابق ص16

² عود، قصير، منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين المستمر في ظل منهجية الكايزن اليابانية، دراسة ميدانية بمؤسسة orsim للصناعات الميكانيكية واد رهيو، غليزان، الجزائر، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد64، ص19

المبحث الثالث: تأثير اليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر.

لليقظة الإستراتيجية دور كبير في عملية التحسين المستمر ولها تأثير بالغ عليه، فهي النمط والمنهج المعلوماتي المنظم الذي تعتمد عليه المؤسسة في التسيير الأمثل للمعلومات.

المطلب الأول: تأثير اليقظة التكنولوجية في تحسين المستمر بالمؤسسة الاقتصادية

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

- تطوير وتحديث الوسائل والمعدات والعمليات للمؤسسة
- تحسين طرق الاتصال والتواصل المؤسسة ومحيطها.
- معرفة التكنولوجيات الحديثة الخاصة بنشاط العمل أو اقتنائها.
- اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين.
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- الكشف عن فرص واستغلالها وتجاوز التهديدات¹

المطلب الثاني: تأثير اليقظة التجارية في التحسين المستمر بالمؤسسة الاقتصادية

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

- ✓ اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين
- ✓ تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين
- ✓ تقادي الوقوع في كمين الموردين فيما يتعلق بالأسعار وتنويع مصادرها، حصولها على المواد الأولية
- ✓ تتبع تطور الأسواق وعرض منتجات الجديدة في السوق.

المطلب الثالث: تأثير اليقظة التنافسية في التحسين المستمر بالمؤسسة الاقتصادية

لقد أدت التغيرات الحديثة التي يشهدها العالم كالعولمة وانفتاح السوق إلى تزايد وتعدد مصادر المعلومات هذا ما زاد في المنافسة بين المؤسسات مما أدى إلى حتمية التيقظ والتعرف على متغيراتها وهذا ما تحققه اليقظة

¹طجين العالية، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير على المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011/2010

التنافسية فهي تساعد المؤسسة في الكشف المبكر عن متغيرات المحيط والتعرف عليه وتحليله وتلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين ومنتجاتهم وإستراتيجيتهم في الأسواق وبذلك تساعد المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا هاما في تحسين أداء التنافسية للمؤسسة وذلك بفضل استباق المعلومات وتوفيرها عند المؤسسة حول ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية واستمرارية ومن أهم المزايا التي توفرها اليقظة التنافسية ما يلي:¹

- ✓ المعرفة العميقة للأسواق والمنافسين
- ✓ اكتساب موقع لطرح منتجاتها المبتكرة في السوق
- ✓ تقليص دورة حياة المنتج والتسيير الجيد للوقت
- ✓ التعاون داخل المؤسسة وحل مشاكل بطريقة سريعة
- ✓ المساهمة في نشاطات البحث والتطوير والإبداع وعمليات اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: تأثير اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

بما أن اليقظة البيئية تحتوي على باقي أنواع اليقظة ما عدا التكنولوجية، والتجارية، والتنافسية، والمتعلقة بجوانب بيئة المؤسسة المتبقية التي تشمل الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية، الثقافية، الشرعية والمالية...إلخ.²

فهي تسمح بتحسين ومراقبة وشد مختلف المعلومات كالتطورات الجبائية، قانون المالية، الشروط المنظمة للسوق تغيير الموافق سلوك المستهلكين، مخاطر الفوضى والصراع وغيرها. بمعنى أنها تضم البيئة وما يخصها من التغيرات في القيود السياسية أو الحكومية.

كقيد الدخول إلى السوق يؤثر على الداخلين المحتملين أو قيود في مواصفات المنتج التي تؤدي بالمؤسسات إلى إنتاج منتجات بديلة تلبى نفس الحاجة، وكما يؤدي بها إلى الاعتماد على موردين جدد يزودنها بالمواد التي تمكنها من الالتزام بهذه المواصفات.

إن اليقظة البيئية تراقب سلوك المستهلكين وتنبئ بتغير أذواقهم وكما أن عادات وتقاليد العملاء تعتبر عاملا مهما للمؤسسة وتؤثر على منتجاتها، وبالتالي فهي تهتم بالعملاء وعليها أن تكون يقظة ومتراقبة لما يدور حول بيئتها وما يفيد منتجاتها كما أن قيد حماية البيئة يحمي من التلوث.

واليقظة الاجتماعية بمعنى أن تكون المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية يؤدي ذلك إلى زيادة عدد العملاء وتصبح أكبر ولاء لمنتجات المؤسسة ومن جهة أخرى يجعل المؤسسة تهتم أكثر بجودة المواد وذلك باختبار

¹ عمر عبو وهدي عبو دور اليقظة الإستراتيجية العامة للتنافس في تحقيق أداء المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9-10 نوفمبر، ص:14،15

² مرجع سبق ذكره ص: 65،66

الموردين الذين يملكون مواد غير مضرّة بالبيئة التي تؤثر بدورها على المنتجات البديلة الموجودة في السوق ومنه نستنتج أن اليقظة البيئية سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو ثقافية أو غيرها فإنها تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية مما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة تحسين أداء المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها تساهم إلى حد كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال رصد وترقب والتنبؤ بالمعلومات التي من شأنها تساعد في تحديد الفرص الواجب اقتناصها والتهديدات التي ينبغي تجنبها وذلك من أجل الرفع من مستوى الأداء في المؤسسة وتحسنه إلى الأفضل.

وذلك من خلال ما يلي:¹

- 1- الزيادة من قدرة الابتكار والإبداع.
- 2- الاستجابة السريعة والتوصل إلى حل المشاكل بأسرع وقت وأقل تكلفة وجهد.
- 3- معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات في المحيط
- 4- الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات الحاصلة.
- 5- التحسين المستمر من خلال البحث والتطوير والإبداع والحفاظ عليه.
- 6- الاستشعار السريع للتهديدات والتغيرات المفاجئة يرفع من درجة الأمان الناتجة عن حالات عدم التأكد.
- 7- اكتشاف موقع قوة والضعف من أجل طرح منتجاتها المبتكرة في الأسواق.
- 8- الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات الناشئة والمكتسبة.

¹فيروزروخي وسكر فاطمة الزهراء، اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9-10، نوفمبر، 2010، ص:11

خلاصة الفصل النظري:

من خلال هذا الفصل قمنا بالتطرق إلى متغيرات الدراسة والعلاقة بينهم وذلك بتقديم المفاهيم الأساسية حول اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر ، الأمر الذي يستوجب العناية والاهتمام بهما من جميع النواحي.

أن محتوى هذا الفصل قد حاول الربط بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض وهذا تمهيدا للانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة لنبحث فيه ومدى تحقق هذه العلاقة والأثر الناجم عنها.

الفصل التطبيقي

دراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت بسعيدة

تمهيد:

بعد ما تناولنا في الفصل الأول على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر والعلاقة بينهما سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري ميدانياً، بهدف تشخيص تطبيق مؤسسة الإسمنت بسعيدة لليقظة الإستراتيجية ومدى إمكانية الاعتماد عليها في تحقيق التحسين المستمر.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث سيتم التطرق في المطلب الأول إلى تقديم مجتمع وعينة الدراسة، ثم في المطلب الثاني شرح مكونات ومجالات الاستبيان باعتباره الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية، ثم بعد ذلك في المطلب الثالث نعرض على الأساليب المتبعة في تحليل بيانات الدراسة.

المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الموارد البشرية العاملة في مؤسسة الإسمنت بسعيدة والبالغ عددها 247 عامل ونظرا لصعوبة الوصول إلى كافة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة بسبب نظام العمل التناوبي للمؤسسة محل الدراسة لجأنا إلى المعاينة أي اخترنا عينة من المجتمع باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية شملت كافة الأصناف الوظيفية، وقد حصرت في 99 مفردة، وهذا حتى يتسنى لنا بأن تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تعبيراً من طرف العاملين بالمؤسسة وتكون النتائج ذات مصداقية.

جدول رقم (1-II): جدول يتضمن مجتمع الدراسة حسب الوظائف.

الوظيفة	العدد	نوع الوظيفة
الإطارات	97	30
عون تنفيذ	20	40
عون تحكم	130	30
المجموع	247	100

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: أداة الدراسة.

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة أثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التحسين المستمر قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الإسمنت بالحاسنة وقد استهدفت الدراسة عمال المؤسسة بمختلف رتبهم الوظيفية حيث قمنا بصياغة استبيان وذلك بتركيز على أبعاد اليقظة الإستراتيجية و التحسين المستمر وتكون الاستمارة من جزأين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية وتتمثل في الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يضم مجالي الدراسة:

المجال الأول: اليقظة الإستراتيجية.

المحور الأول: اليقظة التكنولوجية يتكون من (5 عبارات).

المحور الثاني: اليقظة التجارية يتكون من (5 عبارات)

المحور الثالث: اليقظة التنافسية يتكون من (5 عبارات).

المحور الرابع: اليقظة البيئية يتكون من (5 عبارات).

المجال الثاني: التحسين المستمر

ويحتوي على محور واحد يتكون من (13 عبارة).

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابة المستجوبين على عبارات الاستبيان، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (II-2): يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال درجة الاستجابة	1,80-1,00	2,60-1,81	3,4 -2,61	4,20 -3,41	5,00 -4,21
	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة.

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتقريبها ومعالجتها من خلال برنامج (spss) وقد تم استخدام للمعالجة الإحصائية الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة على كل بعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية وكذا التحسين المستمر.
- الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- اختبار (T-Test) للعينة الأحادية لاختبار فرضيات الدراسة.
- نماذج الانحدار الخطي البسيط، المتعدد والتدرجي لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين اليقظة الإستراتيجية وأبعادها كمتغيرات مستقلة والتحسين المستمر كمتغير تابع.

- اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام (T-Test) للعينات المستقلة واختبار (Anova à un facteur).

المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب، حيث في المطلب الأول تناولنا الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية، في المطلب الثاني قمنا بتحليل وتفسير محاور الدراسة، في المطلب الثالث قمنا باختبار الفرضيات وفي المطلب الرابع تناولنا اختبار تأثير المتغيرات الشخصية على التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.

يتضمن هذا المطلب الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

أ-توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

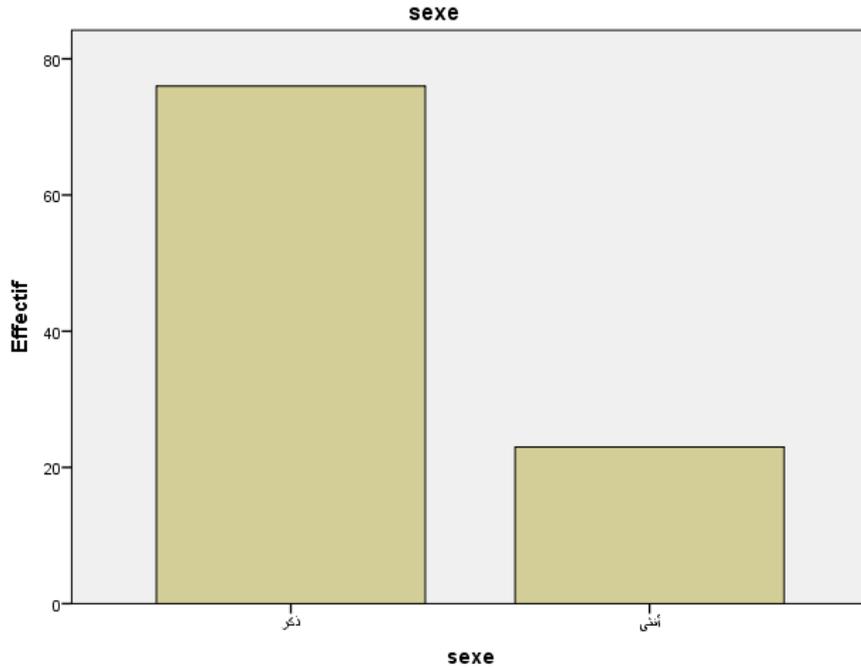
يحتوي الجدول والشكل أدناه على وصف إحصائي لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (II-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسب المئوية%	التكرار	الجنس
76,8	76	ذكر
23,2	23	أنثى
100	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (II-1): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 76,8% وبلغت نسبة الإناث 23,2%، مما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة ذكور وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

ب- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

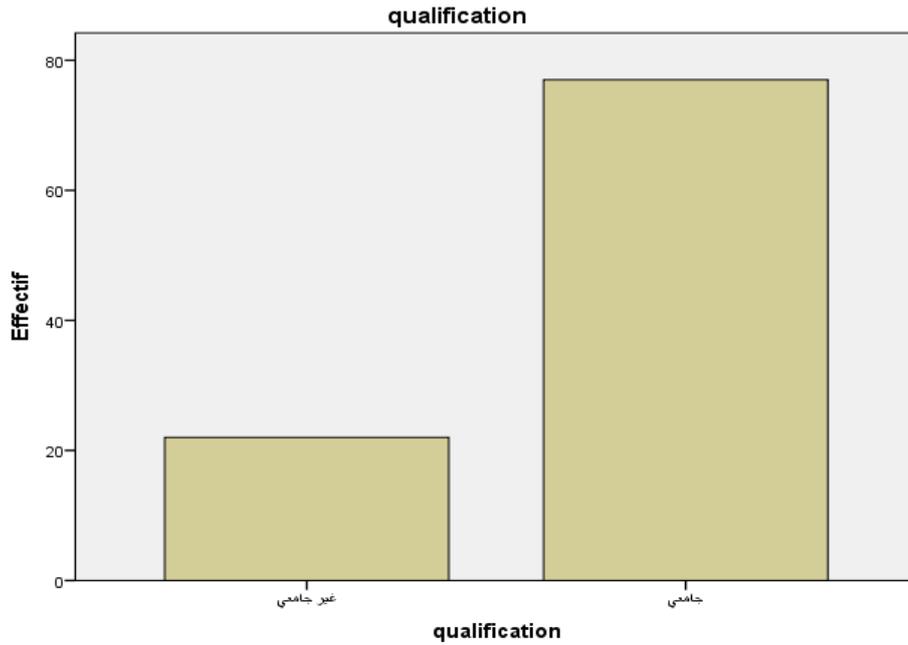
يحتوي الجدول والشكل أدناه على وصف إحصائي لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (II-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسب المئوية%	التكرار	الجنس
22,2	22	غير جامعي
77,2	77	جامعي
100	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (II-2): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من الجدول أعلاه يتضح لنا بأن أغلبية أفراد العينة لهم مؤهل علمي جامعي وذلك بنسبة 77.2%، مما يعني أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية وهذا ينعكس بالإيجاب على أدائها.

ج- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

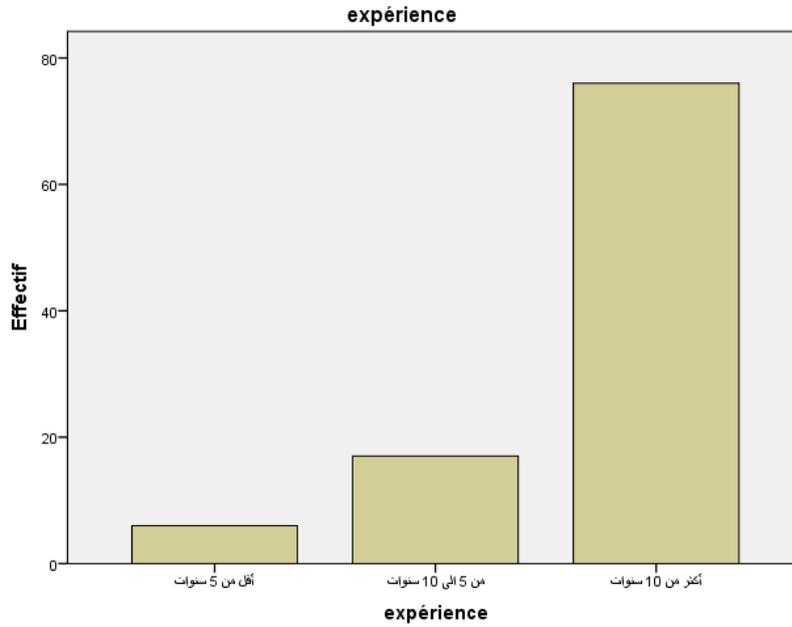
يحتوي الجدول والشكل أدناه على وصف إحصائي لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

الجدول رقم (5-II): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

النسب المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
6,1	6	أقل من 5 سنوات
17,2	17	من 5 إلى 10 سنوات
76,7	76	أكثر من 10 سنوات
100	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (II-3): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة لهم خبرة أكثر من 10 سنوات وهذا بنسبة 76,7%، وهذا يدل على أن معظم المستجوبين لهم أقدمية مهنية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصادقية في ملأ الاستبيان الموجه لهم.

د- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

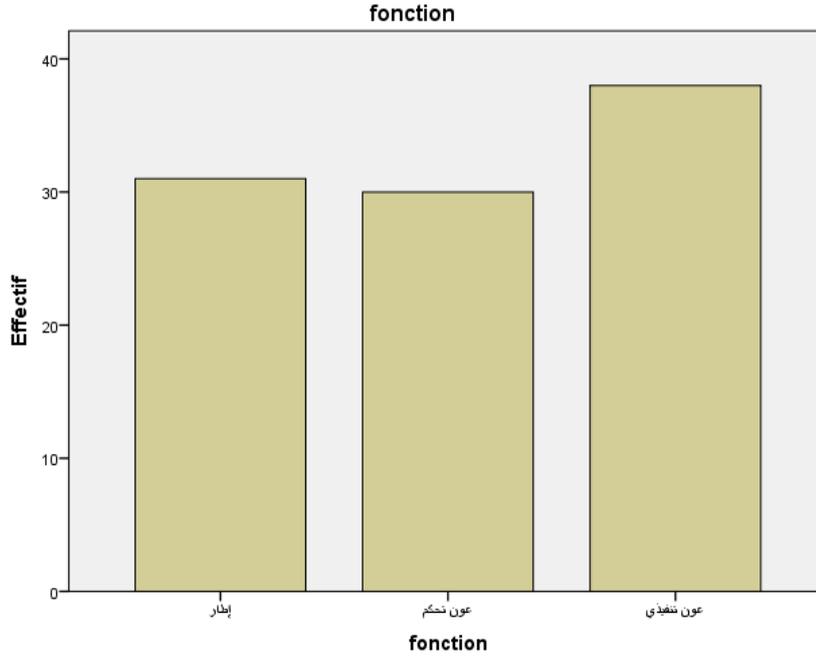
يحتوي الجدول والشكل أدناه على وصف إحصائي لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

الجدول رقم (II-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

النسب المئوية%	التكرار	الجنس
38,4	38	عون تنفيذ
31,3	31	إطار
30,3	30	عون تحكم
100	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (II-4): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة يتوزعون بنسبة 31,3% من الإطارات وبنسبة 38,4% من أعوان التنفيذ و30,3% من أعوان التحكم، مما يعني أن الدراسة استهدفت العدد الكافي من كل رتبة وظيفية.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة.

يحتوي هذا المطلب على عنصرين يتمثل العنصر الأول في قياس ثبات الاستبيان وهذا حسب اختبار ألفا كرونباخ أما العنصر الثاني فيتمثل في تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات الاستمارة التي تضمنت مجالين، المجال الأول يتعلق بأبعاد اليقظة الإستراتيجية أما المجال الثاني فيتعلق بالتحسين المستمر.

أ- قياس ثبات الاستبيان:

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع العبارات كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (7-II): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المجال	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
الأول	المحور الأول: اليقظة التكنولوجية (5 عبارات)	0,831
	المحور الثاني: اليقظة التجارية (5 عبارات)	0,913
	المحور الثالث: اليقظة التنافسية (5 عبارات)	0,866
	المحور الرابع: اليقظة البيئية (5 عبارات)	0,840
	المجال الأول: اليقظة الإستراتيجية (20 عبارة)	0,944
الثاني	المجال الثاني: التحسين المستمر (13 عبارة)	0,916
	المحور الكلي: جميع عبارات الاستبيان (33 عبارة)	0,963

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور ومجالات الدراسة كانت مقبولة وعالية، وهي تتراوح بين (0,831 و 0,916).

أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0,963 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية، وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

ب- اتجاهات إجابات أفراد العينة.

سنحاول من خلال هذا العنصر تحديد اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك لكل محور من محاور الاستبيان.

المجال الأول: اليقظة الإستراتيجية.

نهدف من خلال الجداول والأشكال أدناه تحديد اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور اليقظة الإستراتيجية.

المحور الأول: اليقظة التكنولوجية.

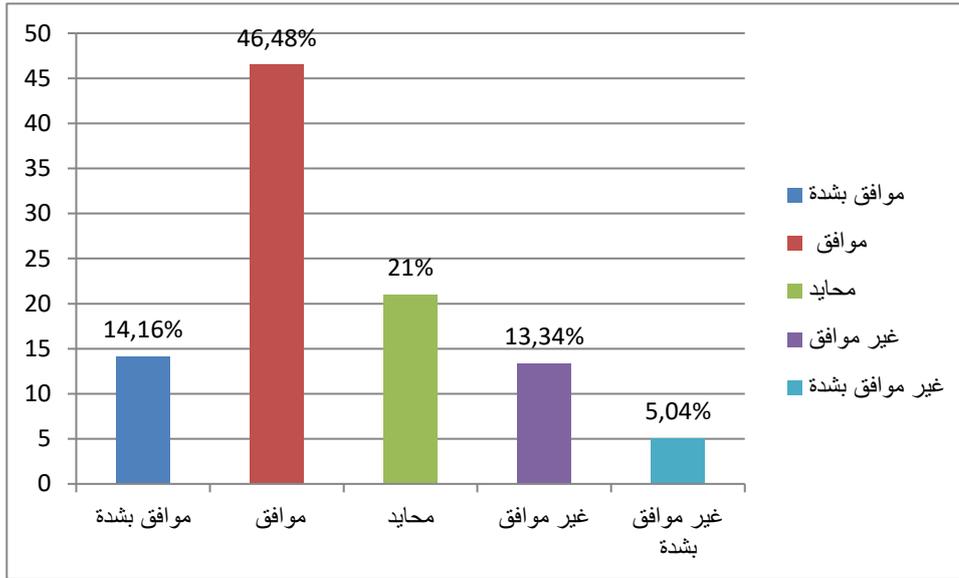
في الجدول والشكل أدناه اتجاهات أفراد العينة حول عبارات محور اليقظة التكنولوجية والتي تمثل في خمس عبارات.

جدول رقم (II-8): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات اليقظة التكنولوجية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تمتلك مؤسستكم مصلحة للبحث والتطوير	5	30	24	25	15	3,15	1,164	متوسطة
		5,1 %	30,3 %	%24,2	%25,3	15,2 %			
2	تعمل المؤسسة على جلب الآلات والمعدات الحديثة	20	64	9	4	2	2,03	0,801	عالية
		20,2 %	64,6 %	9,1%	4,0%	2,0 %			
3	تعمل المؤسسة على جلب التكنولوجيا لمتقدمة لتحسين جودة المنتج	19	55	14	9	2	2,19	0,922	عالية
		19,2 %	55,6 %	14,1%	9,1%	2,0 %			
4	تعمل المؤسسة باستمرار على إدخال تقنيات جديدة في العمل لتحسين الأداء	19	45	21	12	2	2,32	0,988	عالية
		19,2 %	45,5 %	21,2%	12,1%	2,0 %			
5	المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المؤسسة في علاقتها مع جميع الأطراف المرتبطة بها	7	36	36	16	4	2,74	0,954	متوسطة
		7,1 %	36,4 %	36,4%	16,2%	4,0 %			
	المحور الأول:اليقظة التكنولوجية	14,1 %	46,4 %	21%	13,34%	5,04 %	2,4869	0,75114	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (II-5): يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات اليقظة التكنولوجية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 64,60% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور اليقظة التكنولوجية، وهذه النسبة تفوق المتوسطة وتدل على أن الموظفين داخل المؤسسة يرون بأن المؤسسة تطبق اليقظة التكنولوجية، بينما كانت نسبة 39,36% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثانية وهي " تعمل المؤسسة على جلب الآلات والمعدات الحديثة " بنسبة 64,6% وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على مواكبة التطور التكنولوجي وذلك بجلب الآلات والمعدات الحديثة، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور اليقظة التكنولوجية، فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 2,4869 وبانحراف معياري بلغ 0,75114 وهذا يقابل درجة الموافقة العالية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور، مما يعني أن مؤسسة الإسمنت بسعيدة تقوم بتطبيق اليقظة التكنولوجية بدرجة عالية من وجهة نظر عمالها.

المحور الثاني: اليقظة التجارية.

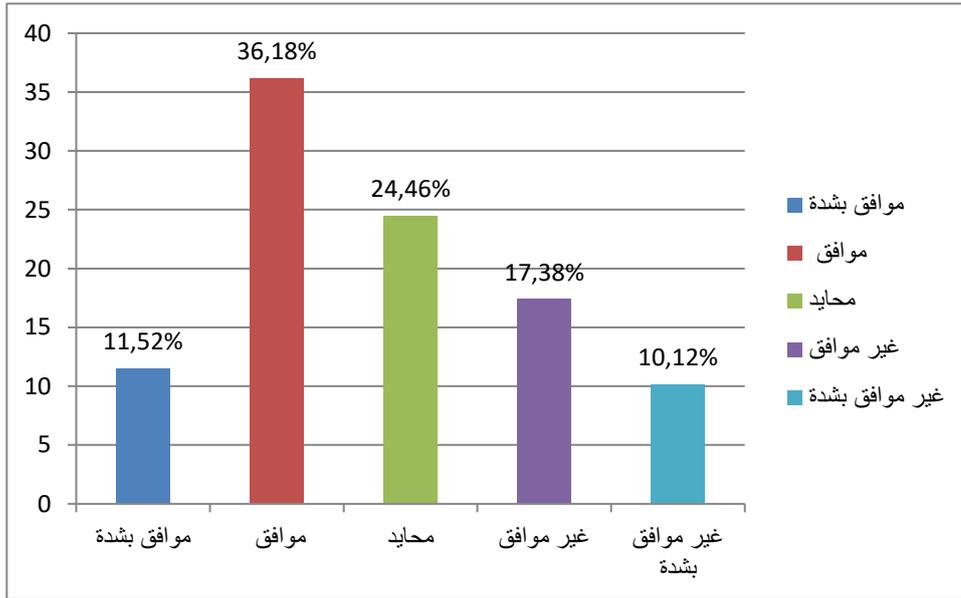
في الجدول والشكل أدناه اتجاهات أفراد العينة حول عبارات محور اليقظة التجارية والتي تمثل في خمس عبارات.

جدول رقم (9-II): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات اليقظة التجارية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن	15	56	9	12	7	2,39	1,105	عالية
		15,2%	56,6%	9,1%	12,1%	7,1%			
7	تسعى المؤسسة باستمرار لدخول أسواق جديدة	12	29	33	15	10	2,82	1,146	متوسطة
		12,1%	29,3%	33,3%	15,2%	10,1%			
8	تحرص المؤسسة على تعزيز مكانتها في السوق وتحسين سمعتها التجارية	13	37	27	14	8	2,67	1,125	متوسطة
		13,1%	37,4%	27,3%	14,1%	8,1%			
9	تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية مستمرة لقياس رضا الزبائن	10	32	32	16	9	2,82	1,110	متوسطة
		10,1%	32,3%	32,3%	16,2%	9,1%			
10	تستخدم مؤسستكم وسائل الاتصال الحديثة للترويج للمنتج	7	25	30	29	8	3,06	1,077	متوسطة
		7,1%	25,3%	30,3%	29,3%	8,1%			
	المحور الثاني:اليقظة التجارية.	11,52%	36,18%	26,46%	17,38%	10,12%	2,7535	0,9607 9	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (II-6): يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات اليقظة التجارية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول والشكل نلاحظ بأن نسبة 47,7% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بين الموافقة و الموافقة بشدة وهذه النسبة تفوق المتوسط وتدل على أن العمال المستجوبين يرون بأن المؤسسة تطبق اليقظة التجارية، بينما كانت نسبة الحياد 24,46% ونسبة 27,5% من الإجابات كانت بعدم الموافقة، كما سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الأولى وهي كالتالي: " تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن" بنسبة 56,6% وهذا يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتلبية حاجات الزبائن وإشباع رغباتهم، أما المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور فقد بلغ 2,7535 بانحراف معياري قدره 0,96079 وهذا يقابل درجة الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على عبارات هذا المحور، وبالتالي فإن المؤسسة تقوم بتطبيق اليقظة التجارية بدرجة متوسطة.

المحور الثالث:اليقظة التنافسية.

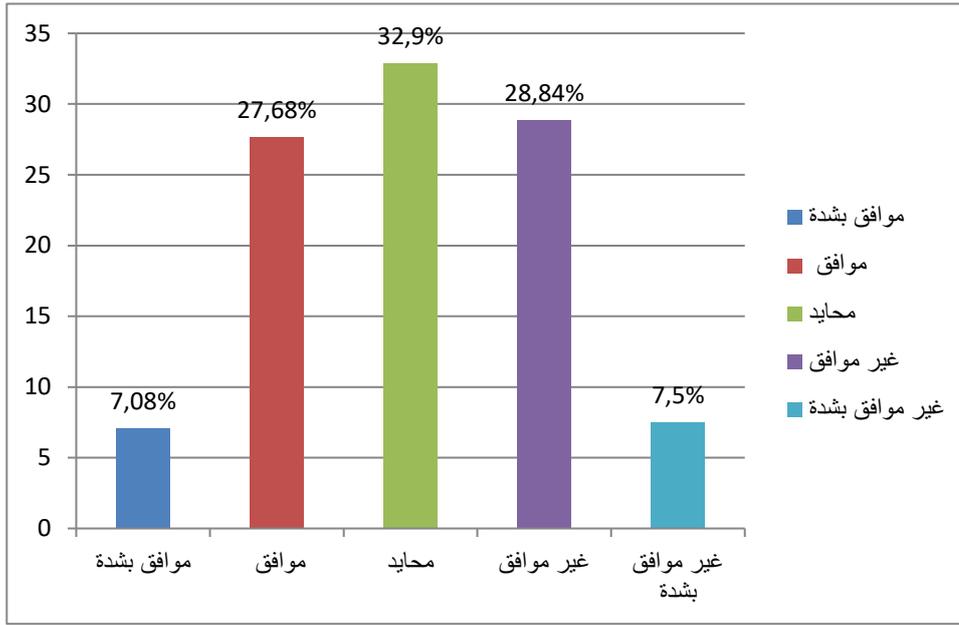
في الجدول والشكل أدناه اتجاهات أفراد العينة حول عبارات محور اليقظة التنافسية والتي تمثل في خمس عبارات.

جدول رقم (10-II): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات اليقظة التنافسية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	المؤسسة لديها المعلومات الكافية عن خصائص منتجات منافسيها	9	30	30	23	7	2,89	1,087	متوسطة
		9,1%	30,3%	30,3%	23,2%	7,1%			
12	المؤسسة لديها القدرة على التعرف على الأسواق المحتملة للمنافسين	6	21	42	24	6	3,03	0,974	متوسطة
		6,1%	21,2%	42,4%	24,2%	6,1%			
13	تقوم المؤسسة بمتابعة نشاط المنافسين والتعرف على إمكانياتهم بصفة دورية	3	20	33	35	8	3,25	0,973	متوسطة
		3,0%	20,2%	33,3%	35,4%	8,1%			
14	المؤسسة على دراية بنوعية ودرجة تهديدات المنافسين	12	37	24	21	5	2,70	1,092	متوسطة
		12,1%	37,4%	24,2%	21,2%	5,1%			
15	المؤسسة لديها القدرة على التنبؤ بدخول منافسين محتملين	5	29	34	20	11	3,03	1,073	متوسطة
		5,1%	29,3%	34,3%	20,2%	11,1%			
	المحور الثالث:اليقظة التنافسية.	7,08%	27,68%	32,9%	24,84%	7,5%	2,9803	0,8387	متوسطة
								6	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(7-II): يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات اليقظة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 34,76% من العمال المستجوبين كانت إجابتهم بالموافقة على محور اليقظة التنافسية، وهذه النسبة أقل من المتوسط وتدل على أن مؤسسة الإسمنت بسعيدة لا تطبق اليقظة التنافسية بدرجة كبيرة، بينما كانت نسبة الحياد 32,9% و نسبة عدم الموافقة بلغت نسبة 36,34%، وسجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الرابعة وهي " المؤسسة على دراية بنوعية ودرجة تهديدات المنافسين"، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم ببيئتها التنافسية وهذا بنسبة 37,4%. أما بالنسبة للمتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور اليقظة التنافسية فقد بلغت 2,9803 بالنسبة للمتوسط الحسابي و 0,83873 بالنسبة للانحراف المعياري، وهذا يقابل درجة الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على عبارات هذا المحور ، وهذا يعني أن مؤسسة الإسمنت بسعيدة تقوم بتطبيق اليقظة التنافسية بدرجة متوسطة.

المحور الرابع:اليقظة البيئية.

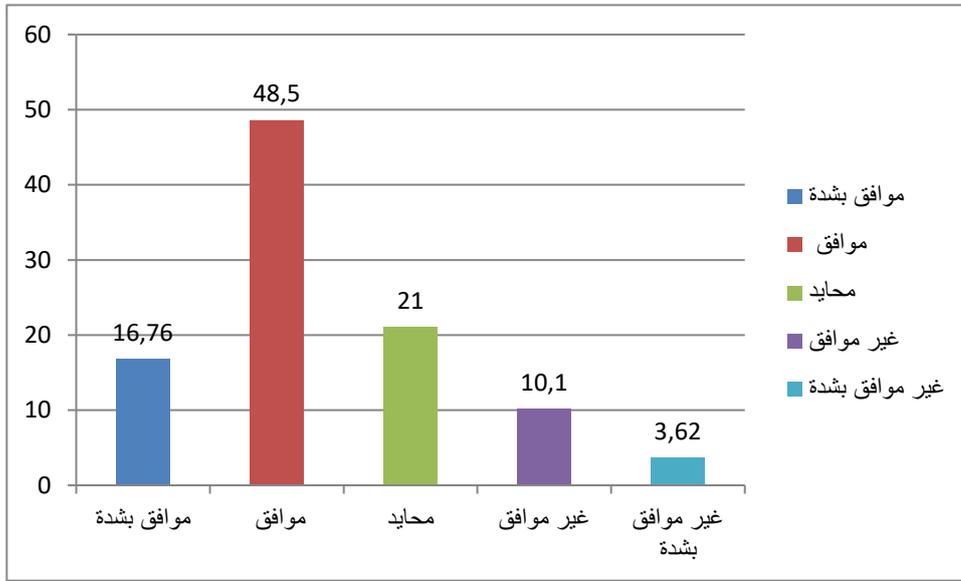
في الجدول والشكل أدناه اتجاهات أفراد العينة حول عبارات محور اليقظة البيئية والتي تمثل في خمس عبارات.

جدول رقم (11-II): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات اليقظة البيئية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	تسعى المؤسسة على إنتاج منتج صديق للبيئة	19	47	18	11	4	2,33	1,040	عالية
		19,2%	47,5%	18,2%	11,1%	4,0%			
17	تعمل المؤسسة على تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع (مثل تقديم إعانات للمتضررين من نشاطها)	13	46	23	11	6	2,51	1,053	عالية
		13,1%	46,5%	23,2%	11,1%	6,1%			
18	تسعى المؤسسة باستمرار لجلب تقنيات حديثة للتخلص من الانبعاثات الصناعية بالشكل الذي لا يضر بصحة السكان	16	57	16	9	1	2,21	0,860	عالية
		16,2%	57,6%	16,2%	9,1%	1,0%			
19	تتابع المؤسسة القوانين والتشريعات التي لها علاقة بنشاطها	14	50	25	7	3	2,34	0,917	عالية
		14,1%	50,5%	25,3%	7,1%	3,0%			
20	تراعي المؤسسة أمن وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم	21	40	22	12	4	2,37	1,075	عالية
		21,2%	40,4%	22,2%	12,1%	4,0%			
	المحور الرابع: اليقظة البيئية.	16,76%	48,5%	21,0%	10,1%	3,62%	2,3535	0,77503	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (8-II): يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات اليقظة البيئية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 65,2% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور اليقظة البيئية، وهذه النسبة أعلى من المتوسط وهذا يدل على أن الموظفين داخل المؤسسة يرون بأن المؤسسة تطبق اليقظة البيئية بدرجة كبيرة بينما كانت نسبة الحياد 21% ونسبة 13,72% من الإجابات بعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثالثة وهي " تسعى المؤسسة باستمرار لجلب تقنيات حديثة للتخلص من الانبعاثات الصناعية بالشكل الذي لا يضر بصحة السكان" وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لعدم تأثر السكان بانبعاثاتها الصناعية وهذا بنسبة 57,6%. أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور اليقظة البيئية فقد بلغت 2,3535 بالنسبة للمتوسط الحسابي و 0,77503 بالنسبة للانحراف المعياري، وهذا يقابل درجة الموافقة العالية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور ، وهذا يقابل درجة الموافقة العالية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور، مما يعني أن مؤسسة الإسمنت بسعيدة تقوم بتطبيق اليقظة البيئية بدرجة عالية من وجهة نظر عمالها.

المجال الثاني: أبعاد التحسين المستمر.

من خلال هذا العنصر نهدف إلى تحديد اتجاهات أفراد العينة على محور التحسين المستمر.

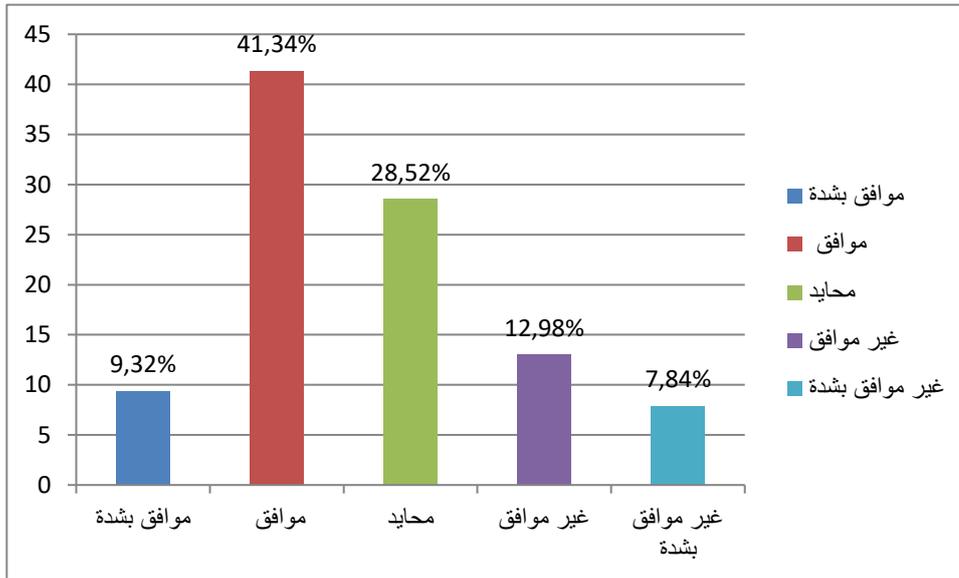
جدول رقم (II-12): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات التحسين المستمر.

الفصل التطبيقي : دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت بسعيدة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير تمكنها من ابتكار طرق وأساليب جديدة في العمل لتحسين الأداء	7	28	27	23	14	3,09	1,170	متوسطة
		7,1%	28,3%	27,3%	23,2%	14,1%			
2	تقوم المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها لتواكب التغيير في حاجات ورغبات الزبائن	11	51	16	12	9	2,57	1,126	عالية
		11,1%	51,5%	16,2%	12,1%	9,1%			
3	تسعى المؤسسة باستمرار لاستخدام أساليب مناسبة تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن	15	47	27	5	5	2,37	0,975	عالية
		15,2%	47,5%	27,3%	5,1%	5,1%			
4	تحرص المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة المنتج	12	52	20	7	5	2,37	0,965	عالية
		12,1%	55,6%	20,2%	7,1%	5,1%			
5	تقوم المؤسسة بتطوير الآلات والمعدات باستمرار	8	59	21	5	6	2,41	0,937	عالية
		8,1%	59,6%	21,2%	5,1%	6,1%			
6	تتبنى المؤسسة مبدأ مقارنة أداؤها مع المؤسسات الأخرى (المقارنة المرجعية) لتحسين أداؤها باستمرار	3	38	34	16	8	2,88	0,993	متوسطة
		3%	38,4%	34,3%	16,2%	8,1%			
7	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على التخلص من الأنشطة غير الضرورية التي تعيق الأداء	4	29	48	12	6	2,87	0,900	متوسطة
		4%	29,3%	48,5%	12,1%	6,1%			
8	تعمل المؤسسة على تقادي حصول أعطاب في المعدات من خلال الفحص المستمر	10	61	17	8	3	2,32	0,879	عالية
		10,1%	61,6%	17,2%	8,1%	3,0%			
9	يرحرص العمال في المؤسسة على تعلم المهارات والطرق الجديدة بشكل مستمر	12	43	31	9	4	2,49	0,962	عالية
		12,1%	43,4%	31,3%	9,1%	4,0%			
10	تعتمد المؤسسة على برامج مستمرة لتدريب وتطوير العاملين	14	38	26	17	4	2,59	1,060	عالية
		14,1%	38,4%	26,3%	17,2%	4%			
11	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين ظروف العمل	9	30	33	18	9	2,88	1,100	متوسطة
		9,1%	30,3%	33,3%	18,2%	9,1%			
12	يتقبل العمال التحسينات التي تطرأ على موقع العمل بمرونة	8	37	36	14	4	2,69	0,955	متوسطة
		8,1%	37,4%	36,4%	14,1%	4%			
13	هناك زيادة في أرباح المؤسسة من سنة لأخرى	7	16	31	21	24	3,39	1,219	متوسطة
		7,1%	16,2%	31,3%	21,2%	24,2%			
متوسط	المجال الثاني: التحسين المستمر	9,32%	41,34%	28,52%	12,98%	7,84%	2,6869	0,7217	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (9-II): يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات التحسين المستمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بان نسبة 50,66% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور التحسين المستمر، وهذه النسبة تفوق المتوسطة و تدل على أن الموظفين داخل المؤسسة يرون بان المؤسسة تطبق التحسين المستمر، بينما نسبة 49,34% من الإجابات كانت بين الحياد و عدم الموافقة، حيث سجلت اكبر نسبة موافقة على العبارة الثامنة و هي "المؤسسة تعمل على تقادي حصول اعطاب في المعدات من خلال الفحص المستمر" بنسبة 61,6% و هذا يدل على أن المؤسسة تقوم بالفحص المستمر لتقادي حصول الاعطاب في المعدات و الآلات، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور التحسين المستمر، فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 2,6869 و بانحراف معياري بلغ 0,72179 وهذا يقابل درجة الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على عبارات هذا المحور، وهذا يعني أن مؤسسة الاسمنت بسعيدة تقوم بتطبيق التحسين المستمر بدرجة متوسطة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة والتي تمثلت في ثلاث فرضيات حيث تم اختبار الفرضية الأولى والثانية لدرجة إجابات أفراد العينة باختبار T.Test الأحادي العينة أما الفرضية الثالثة تم اختبارها عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط و المتعدد والتدرجي وتحليل التباين Anova.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا تطبق مؤسسة الإسمنت بسعيدة اليقظة الإستراتيجية من منظور عمالها.

H_1 : تطبق مؤسسة الإسمنت بسعيدة اليقظة الإستراتيجية من منظور عمالها.

تم اختيار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول أبعاد اليقظة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

جدول رقم (II-13): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أبعاد اليقظة الإستراتيجية.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	98	-4,940	0,71916	2,6429	أبعاد اليقظة الإستراتيجية مؤسسة الإسمنت بسعيدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الأول حول أبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة قدر ب 2,6429، وانحراف معياري قدره 0,71916 وهذا يقابل درجة الموافقة، كما أن قيمة T قد بلغت -4,940 وبلغ مستوى الدلالة المعنوية sig=0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يدل أن مؤسسة الإسمنت بسعيدة تطبق اليقظة الإستراتيجية من منظور عمالها.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا تقوم مؤسسة الاسمنت بسعيدة بتطبيق عملية التحسين المستمر من منظور عمالها.

H_1 : تقوم مؤسسة الاسمنت بسعيدة بتطبيق عملية التحسين المستمر من منظور عمالها.

تم اختيار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول التحسين المستمر بمؤسسة سعيدة مع المتوسط الحسابي للأداة، وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

جدول رقم (II-14): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أبعاد التحسين

المستمر

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	98	-4,317	0,72179	2,6869	التحسين المستمر لدى مؤسسة الاسمنت بسعيدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول يتبين لنا قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الثاني حول عملية التحسين المستمر لدى عمال مؤسسة الاسمنت بسعيدة ب 2,6869 و بانحراف معياري قدره 0,72179 وهذا ما يقابل درجة الموافقة، ، كما أن قيمة T قد بلغت -4,317 وبلغ مستوى الدلالة المعنوية sig=0,000 و هي اقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، مما يدل أن مؤسسة الإسمنت بسعيدة تطبق عملية التحسين المستمر من منظور عمالها.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تأثير اليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر (الانحدار الخطي البسيط)

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

H_1 : يوجد تأثير دال إحصائيا لليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

جدول رقم (II-15): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر للمؤسسة.

المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية			المتغير التابع: التحسين المستمر
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط المتعدد R	
0,742	0,745	0,863	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,863$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,745$ ، مما يعني أن اليقظة الإستراتيجية فسرت ما نسبته 74,5% من التباين الحاصل في التحسين المستمر لدى مؤسسة الإسمنت بسعيدة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تتناولها هذه الدراسة.

جدول رقم (II-16): نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية sig
الانحدار	38,043	1	38,043	283,56	0,000
البواقي	13,014	97	0,134	1	
المجموع	51,056	98			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة $F=283,56$ وهي دالة إحصائياً لأن قيمة الدالة المعنوية تساوي 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي هي يوجد تأثير دال إحصائياً لليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

جدول رقم (II-17): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط.

الدلالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	
0,006	2,819		0,141	0,397	الثابت
0,000	16,839	0,863	0,051	0,866	اليقظة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي: $y=0,397+0,866x$

بحيث: y : تمثل التحسين المستمر، x : تمثل اليقظة الإستراتيجية، قيمة الثابت: 0,397 ومن أجل معرفة تأثير كل بعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار المتعدد.

جدول رقم (II-18): يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر في مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

المتغيرات المستقلة: اليقظة الإستراتيجية			المتغير التابع: التحسين المستمر
معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	
0,867	0,751	0,741	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R=0,867$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,751$ ، مما يعني أن محاور اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، التجارية، التنافسية، والبيئية) فسرت ما نسبته 75,1% من التغير الحاصل في التحسين المستمر.

جدول رقم (II-19): نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية sig
الانحدار	38,364	4	9,591	71,029	0,000
البواقي	12,693	44	0,135		
المجموع	51,056	98			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن $F=71,029$ وهي دالة إحصائية لأن قيمة الدالة المعنوية تساوي 0,000، وهي أقل من مستوى الدالة المعنوية 0,05، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر في مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

جدول رقم (II-20): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T المحسوبة	الدالة المعنوية
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري			
الثابت	0,344	0,153		2,251	0,027
اليقظة التكنولوجية	0,170	0,074	0,177	2,311	0,023
اليقظة التجارية	0,160	0,72	0,214	2,237	0,028
اليقظة التنافسية	0,296	0,061	0,344	4,870	0,000
اليقظة البيئية	0,253	0,081	0,272	3,135	0,002

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار المتعدد كما يلي :

$$y=0.344+0.170x_1+0.160x_2+0.296x_3+0.253x_4$$

بحيث : y: تمثل التحسين المستمر، x_1 : اليقظة التكنولوجية، x_2 : اليقظة التجارية، x_3 : اليقظة التنافسية، x_4 : اليقظة البيئية، قيمة الثابت: 0,344.

من الجدول أعلاه ومن خلال قيم T ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن المتغيرات الأربعة كلها دالة معنويا وهذا يعني أن معنوية النموذج الكلي تعود للمتغيرات الأربعة.

وللتعمق أكثر في التحليل ومعرفة البعد الذي له تأثير أكبر على التحسين المستمر لجأنا إلى الانحدار التدريجي.

جدول رقم (II-21): يبين نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي محاور اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر في مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

النموذج	المتغير المستقل	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح
الأول	اليقظة التجارية	0,782	0,611	0,607
الثاني	اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية	0,832	0,693	0,687
الثالث	اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية	0,859	0,737	0,729
الرابع	اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية	0,867	0,751	0,741

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

إن نتائج الانحدار التدريجي بينت وجود أربع نماذج للتنبؤ بالعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو اليقظة التجارية

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد للنموذج الأول 0,611 مما يعني أن المتغير المستقل (اليقظة التجارية) فسر لوحده ما نسبته 61,1% من التغير الحاصل في التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما اليقظة التجارية واليقظة التنافسية ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد للنموذج الثاني قد بلغت 0,693 مما يعني أن المتغيرين المستقلين قد فسرا ما نسبته 69.3% من التغير الحاصل في التحسين المستمر في مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

أما النموذج الثالث فقد اعتمد على المتغيرين السابقين بالإضافة إلى اليقظة البيئية حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد قد بلغت 0,737 مما يعني أن المتغيرات الثلاثة لهذا النموذج قد فسرت ما نسبته 73,7% من التحسين المستمر في مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

وأخيرا في النموذج الرابع اعتمد على أربعة متغيرات مستقلة (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد قد بلغت 0,751 مما يعني أن المتغيرات الأربعة قد فسرت ما نسبته 75,1% من التحسين المستمر في مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

المطلب الرابع: اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة.

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على التحسين المستمر للمؤسسة وذلك باستخدام اختبار T-Test، للعينات المستقلة واختبار ANOVA à un facteur.

أ - اختبار تأثير الجنس على التحسين المستمر.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الجنس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الجنس.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة.

جدول رقم (II-22): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين التحسين المستمر والجنس.

المتغير المستقل: الجنس					المتغير التابع:
اختبار T-Test			اختبار leven		
الدلالة المعنوية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الدلالة المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	التحسين المستمر
0,486	97	-0,699	0,291	1,126	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من الجدول أعلاه رقم ومن اختبار leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.291$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، مما يدل أن مجتمعي المتغير الجنس وهما الإناث والذكور هما مجتمعان متجانسان ، أما بالنظر لاختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.486$ وهي أكبر من الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الجنس.

ب- اختبار تأثير المؤهل العلمي في التحسين المستمر.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة.

جدول رقم (II-23): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين التحسين المستمر والمؤهل العلمي.

المتغير المستقل: المؤهل العلمي					المتغير التابع:
اختبار T-Test			اختبار leven		
الدلالة المعنوية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الدلالة المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	التحسين المستمر
0,532	97	0,628	0,734	0,116	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من الجدول أعلاه رقم ومن اختبار leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig}=0,734$ ، وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، مما يدل أن مجتمعي المتغير المستقل (المؤهل العلمي) وهما جامعي وغير جامعي هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test، فإن قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig}=0,532$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحسين المستمر تعزى إلى المؤهل العلمي.

ت- اختبار تأثير نوع الوظيفة على التحسين المستمر.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الوظيفة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الوظيفة.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار ANOVA للعينات المستقلة.

جدول رقم (II-24): اختبار ANOVA للعينات المستقلة بين التحسين المستمر والوظيفة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية sig
بين المجموعات	0,277	2	0,138	0,262	0,770
داخل المجموعات	50,779	96	0,529		
المجموع	51,056	98			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المحصل عليها في جدول ANOVA فإن قيمة فيشر $F=0,262$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية $sig= 0,770$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الوظيفة.

ج- اختبار تأثير الخبرة المهنية على التحسين المستمر.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار ANOVA للعينات المستقلة.

جدول رقم (II-25): اختبار ANOVA للعينات المستقلة بين التحسين المستمر والخبرة المهنية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية sig
بين المجموعات	1,712	2	0,856	1,666	0,194
داخل المجموعات	49,344	96	0,514		
المجموع	51,056	98			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المحصل عليها في جدول ANOVA فإن قيمة فيشر $F=1,666$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية $sig= 0,194$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحسين المستمر بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية.

خلاصة الفصل:

لمعرفة واقع اليقظة الإستراتيجية وأثرها على التحسين المستمر، حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية لليقظة الإستراتيجية والتحسين المستمر على الواقع الميداني وذلك بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة من خلال توجيه استبيان لعينة من عمال المؤسسة يتضمن جملة من العبارات التي تتعلق باليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، واليقظة البيئية) والتحسين المستمر.

ولقد اتضح من خلال النتائج المتوصل إليها إلى وجود تأثير دال إحصائيا لليقظة الإستراتيجية مجتمعة على التحسين المستمر، ولكن باستخدام الانحدار المتعدد والتدرجي تبين أن الأثر الدال إحصائيا يرجع بنسبة كبيرة لليقظة التجارية دون اليقظت الأخرى، كما توصلنا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا في التحسين المستمر تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

الخاتمة

الخاتمة العامة:

في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة وشدة حدة المنافسة، يحتم على المؤسسة تبني نظام يقظة استراتيجي فعال يسمح لها بمسح البيئة التي تنشط فيها ومعرفة كل ما يحدث فيها من تغيرات من أجل التأقلم معها وضمان البقاء والاستمرارية في السوق.

إن اليقظة الإستراتيجية نظام تسييري فعال يسمح للمؤسسة بمعرفة كل ما يحدث في بيئتها عن طريق جمع كافة المعلومات اللازمة وحسن استغلالها واستخدامها، مما يمكنها من كسب زبائن جدد وكسب ولائهم، وجعل منتجاتها أكثر جودة وتميز عن منتجات المنافسين، وهذا من شأنه أن يقدم صورة جيدة عن المؤسسة ويمكنها من الحفاظ على سمعتها، وتعمل اليقظة الإستراتيجية كذلك على جمع كافة المعلومات اللازمة لمعرفة تهديدات المنافسين والفرص المتاحة لها بهدف تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال عملية التحسين المستمر مما يتيح للمؤسسة تطوير جودة الأداء والخدمات مع خفض تكاليف الوقت والجهد.

ويعتبر التحسين المستمر بحد ذاته جوهر نجاح المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن، والذي لا بد له ان يتجسد في ثقافة المؤسسة، حتى يمكن لها الاستعداد لمواجهة الأحداث الغير متوقعة، ويكون لها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد ومفيد لصالح المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى.

ومن هذا المنطلق حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة أثر اليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر بمؤسسة الاسمنت بسعيدة كعينة للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج بخصوص إشكالية البحث وفرضياته، يمكن أن نذكرها على النحو التالي:

النتائج الخاصة بالجانب النظري:

- اليقظة التكنولوجية: تهتم بكل ما يتعلق بالجانب العلمي والتقني والتكنولوجي لبيئة المؤسسة من تطور وسائل الإنتاج والمعدات والتجهيزات.
- اليقظة التنافسية: تهتم بدراسة السوق الذي تنشط فيه المؤسسة ومعرفة تهديدات المنافسين ونقاط ضعفهم وقوتهم ومعرفة كل ما يتعلق بمنتجاتهم بغرض الرفع من تنافسية المؤسسة.
- اليقظة التجارية: تهتم بجانب الزبائن والموردين حيث تسعى المؤسسة من خلالها لمعرفة رغبات الزبائن وإشباعها لكسب ولائهم وكسب ميزة تنافسية وتسعى للبحث عن زبائن جدد، وتهتم بجانب الموردين للحصول على المواد الأولية بأقل سعر ممكن.
- اليقظة البيئية: تهتم بكل ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة التي لا تتعلق باليقرات السابقة كالتغيرات الديموغرافية والتشريعات السياسية وغيرها.

- اليقظة الإستراتيجية تحتاج إلى ثقافة إبداعية وكفاءات عالية لتعزيز عملية الخلق والتجديد وتجنب كل التهديدات.
- التحسين المستمر يعتبر من بين الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لتحقيق النجاح والتميز والبقاء
- تعد اليقظة الإستراتيجية أحسن وسيلة لخدمة التحسين المستمر وبالتالي تحقيق مكانة ممتازة في السوق مقارنة بالمنافسين
- هناك تكامل بين نظام اليقظة الإستراتيجية وعملية التحسين المستمر
- التحسين المستمر هو الأثر الذي يجب أن ينجر عن تبني المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجية فعال.

النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

- مؤسسة الإسمنت بسعيدة تطبق اليقظة التكنولوجية بدرجة عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تولي اهتمام كبير لهذه اليقظة وذلك من خلال العمل على جلب الآلات والمعدات الحديثة، وجلب التكنولوجيا المتقدمة لتحسين جودة المنتج.
- مؤسسة الإسمنت بسعيدة تطبق اليقظة التجارية بدرجة متوسطة ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة لديها اهتمام باليقظة التجارية وذلك من خلال تلبية حاجيات الزبائن، والحرص على تعزيز مكانتها في السوق.
- مؤسسة الإسمنت بسعيدة تطبق اليقظة التنافسية بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تهتم ببيئتها التنافسية، وذلك من خلال معرفة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين.
- مؤسسة الإسمنت بسعيدة تطبق اليقظة البيئية بدرجة عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تولي اهتمام كبير باليقظة البيئية، وذلك من خلال مراعاة سلامة العمال أثناء تأدية مهامهم وجلب تقنيات حديثة للتخلص من الانبعاثات الصناعية بالشكل الذي لا يضر بصحة السكان.
- **قبول الفرضية الأولى:** مؤسسة الاسمنت تمتلك أبعاد اليقظة الإستراتيجية من منظور عمالها.
- **قبول الفرضية الثانية:** مؤسسة الإسمنت بسعيدة تقوم بعملية التحسين المستمر من منظور عمالها، حيث كانت هناك موافقة كلية لأفراد العينة على عبارات التحسين المستمر، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تهتم بعملية التحسين المستمر، من خلال عملية الفحص المستمر للمعدات لتفادي حصول الأعطال، والاعتماد على برامج مستمرة لتدريب وتطوير العاملين، والحرص على استخدام التكنولوجيا لتحسين جودة المنتج.
- **قبول الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير دال إحصائياً لليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر، حيث فسرت اليقظة الإستراتيجية ما نسبته (75,5%) من التباين الحاصل في متغير التحسين المستمر.

- بعد اليقظة التجارية كان له الأثر الكبير على التحسين المستمر، حيث فسر لوحده ما نسبته (61,1%) من التباين الحاصل في متغير التحسين المستمر، بينما الأبعاد الأخرى كان لها تأثير دال إحصائياً وبدرجة أقل على التحسين المستمر.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً في التحسين المستمر تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس ، الخبرة ، الوظيفة والمؤهل العلمي.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح بعض التوصيات ومنها ما يلي:

- ضرورة إضافة مصلحة داخل المؤسسة خاصة بعملية البحث والتطوير.
- العمل على نشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية بين العاملين، والوعي بمدى أهميتها في التحسين المستمر للمؤسسة.
- تشجيع الموظفين والعاملين وتحفيزهم على العمل الجماعي وتحسيسهم أنهم طرف مهم في عملية اليقظة الإستراتيجية.
- التركيز أكثر على بعد اليقظة التجارية باعتباره أكثر تأثير على عملية التحسين المستمر.
- إعطاء أهمية بالغة لنظام اليقظة الإستراتيجية كونه أحد أهم الأساليب والممارسات التي تدعم أحداث التحسين المستمر بمختلف مجالاته.

قائمة

المصادر والمراجع

باللغة العربية:

1. إبراهيم عباس الزهيري، اليقظة الإستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية المجلة التربوية العدد 52، أبريل 2018
2. أحمد توفيق بورحلي، صراح بن لحرش، واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري دراسة حالة، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد 01، 2014.
3. د مجيد الكرخي، مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
4. رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييره حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس
5. طجين العالية، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير على المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2011
6. عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، الجزائر
7. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، التحسين المستمر كمدار لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013،
8. علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2010-2011
9. عمر عبو وهدي عبو دور اليقظة الإستراتيجية العامة للتنافس في تحقيق أداء المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9-10 نوفمبر.
10. عود، قصير، منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين المستمر في ظل منهجية الكايزن اليابانية، دراسة ميدانية بمؤسسة orsim للصناعات الميكانيكية واد رهيو، غليزان، الجزائر، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد64
11. فيروز روخي وسكر فاطمة الزهراء، اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية الصناعية خارج قطاع

- المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9-10، نوفمبر، 2010
12. قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014/2013.
13. قورجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغيس، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012/2011.
14. كرواش يمينة: *la veille stratégique dans les PME-PMI algériennes* الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، جوان 2003.
15. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على الايزو، دار حورس العالمية، الإسكندرية، 2008، الطبعة الأولى
16. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 2010/2009،
17. هوارى معراجي، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل لإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص.

باللغة الأجنبية:

1. Emmanuel Pateyron, *La veille stratégique*, éd Economica, 1998, Paris.
2. Humbert Lesca, << VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise >>, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de L'Éducation National, de la recherche et de la Technologie,
3. Humbert Lesca, *La veille stratégique : La méthode L.E Scanning*, éd EMS, 2003.
4. IMAI MASAACA, (1986), *Kaizen : The Key To Japan's Competitive Success*, Mc Graw Hill, New York, USA.
5. Jonathan L. Calof et William Skinner, « *La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires* », LE COIN

DUGESTIONNAIRE, Optimum, La revue de gestion du secteur public vol. 28, no 2.

6. Kumiega, Andrew: Qualité Money Management Autonomy van Vliet. Benjamin (2008), Usa: AcademicElsevierinc
7. Laurent Hermel : maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, Edition AFNOR, 2eme édition, France, 2007.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



تخصص إدارة الإنتاج والتمويل

الاستبيان

أخي العامل، أختي العاملة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج والتمويل، نقوم بإجراء دراسة حول اليقظة الإستراتيجية وأثرها في التحسين المستمر بالمؤسسة الاقتصادية، وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة. لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية وموضوعية، علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر () أنثى ()

المؤهل العلمي: غير جامعي () جامعي ()

الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

الوظيفة: إطار () عون تحكم () عون تنفيذي ()

الجزء الثاني: عبارات الاستبيان

المجال الأول: اليقظة الإستراتيجية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
	المحور الأول: اليقظة التكنولوجية					
01	تمتلك مؤسستكم مصلحة للبحث والتطوير					
02	تعمل المؤسسة على جلب الآلات والمعدات الحديثة					
03	تعمل المؤسسة على جلب التكنولوجيا المتقدمة لتحسين جودة المنتج					
04	تعمل المؤسسة باستمرار على إدخال تقنيات جديدة في العمل لتحسين الأداء					
05	المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC) داخل المؤسسة وفي علاقاتها مع جميع الأطراف المرتبطة بها					
	المحور الثاني: اليقظة التجارية					
06	تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن					
07	تسعى المؤسسة باستمرار لدخول أسواق جديدة					
08	تحرص المؤسسة على تعزيز مكانتها في السوق وتحسين سمعتها التجارية					
09	تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية مستمرة لقياس رضا الزبائن					
10	تستخدم مؤسستكم وسائل الاتصال الحديثة للترويج للمنتج					
	المحور الثالث: اليقظة التنافسية					
11	المؤسسة لديها المعلومات الكافية عن خصائص منتجات منافسيها					
12	المؤسسة لديها القدرة على التعرف على الأسواق المحتملة للمنافسين					
13	تقوم المؤسسة بمتابعة نشاط المنافسين والتعرف على إمكاناتهم بصفة دورية					
14	المؤسسة على دراية بنوعية ودرجة تهديدات المنافسين					
15	المؤسسة لديها القدرة على التنبؤ بدخول منافسين محتملين					
	المحور الرابع: اليقظة البيئية					
16	تسعى المؤسسة على إنتاج منتج صديق للبيئة					

					17	تعمل المؤسسة على تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع (مثل تقديم إعانات للمتضررين من نشاطها)
					18	تسعى المؤسسة باستمرار إلى جلب تقنيات حديثة للتخلص من الانبعاثات الصناعية بالشكل الذي لا يضر بصحة السكان
					19	تتابع المؤسسة القوانين والتشريعات التي لها علاقة بنشاطها
					20	تراعي المؤسسة أمن وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم

المجال الثاني : التحسين المستمر

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير تمكنها من ابتكار طرق وأساليب جديدة في العمل لتحسين الأداء					
2	تقوم المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها لتواكب التغيير في حاجات ورغبات الزبائن					
3	تسعى المؤسسة باستمرار لاستخدام أساليب مناسبة تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن					
4	تحرص المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة المنتج					
5	تقوم المؤسسة بتطوير الآلات والمعدات باستمرار					
6	تتبنى المؤسسة مبدأ مقارنة أدائها مع المؤسسات الأخرى (المقارنة المرجعية) لتحسين أدائها باستمرار					
7	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على التخلص من الأنشطة غير الضرورية التي تعيق الأداء					
8	تعمل المؤسسة على تفادي حصول أعطاب في المعدات من خلال الفحص المستمر					
9	يحرص العمال في المؤسسة على تعلم المهارات والطرق الجديدة بشكل مستمر					
10	تعتمد المؤسسة على برامج مستمرة لتدريب وتطوير العاملين					
11	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين ظروف العمل					
12	يتقبل العمال التحسينات التي تطرأ على موقع العمل بمرونة					

					هناك زيادة في أرباح المؤسسة من سنة لأخرى	13
--	--	--	--	--	--	----

مخرجات spss:

الدراسة التطبيقية لموضوع:البقطة الإستراتيجية وأثرها في التحسين المستمر بالمؤسسة الاقتصادية

1- الدراسة الوصفية:

الجنس

Statistiques

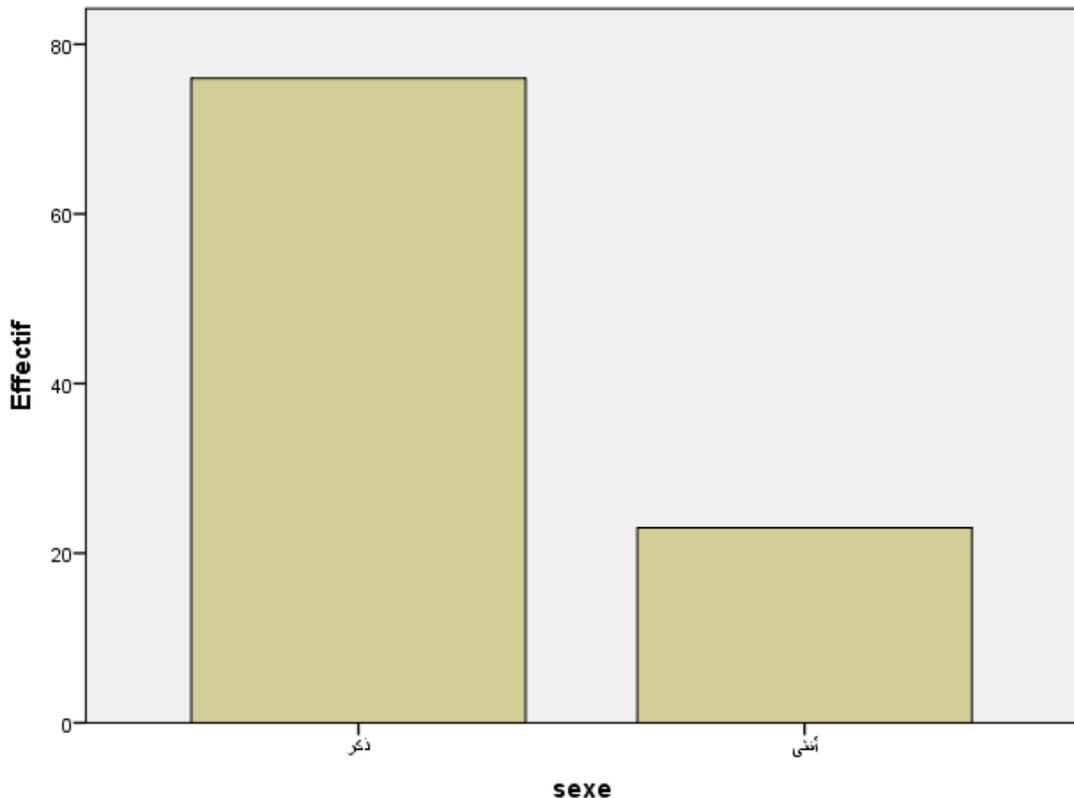
sexe

N	Valide	99
	Manquant	0

sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ذكر	76	76,8	76,8
	أنثى	23	23,2	100,0
Total	99	100,0	100,0	

sexe



المؤهل

Statistiques
qualification

N	Valide	99
	Manquante	0

qualification

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	valide	cumulé
Valid e	غير جامعي	22	22,2	22,2
	جامعي	77	77,8	100,0
	Total	99	100,0	100,0

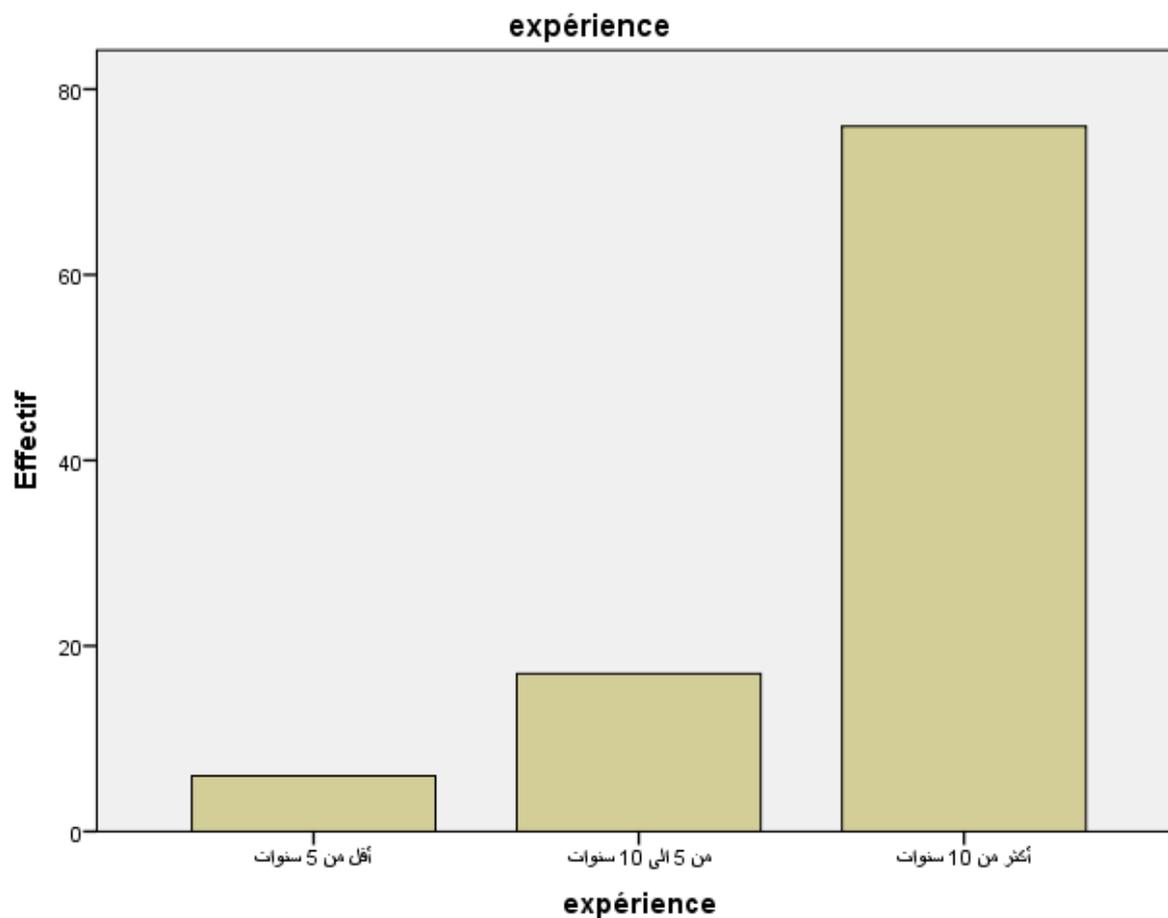
الخبرة

Statistiques
expérience

N	Valide	99
	Manquante	0

expérience

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	valide	cumulé
Valid e	سنوات 5 أقل من	6	6,1	6,1
	10 إلى 5 من سنوات	17	17,2	23,2
	10 أكثر من سنوات	76	76,8	100,0
	Total	99	100,0	100,0



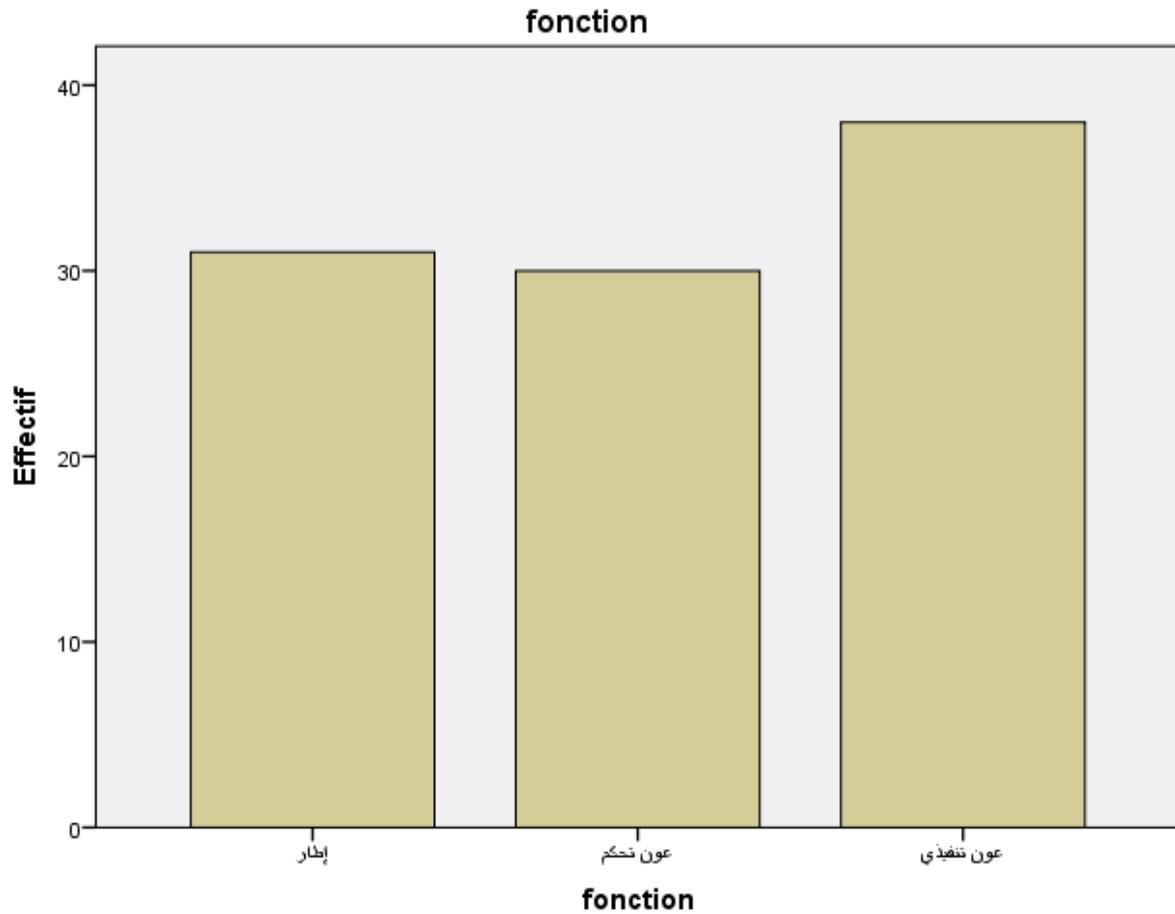
الوظيفة

Statistiques
fonction

N	Valide	99
	Manquante	0

fonction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	31	31,3	31,3
	عون تحكم	30	30,3	61,6
	عون تنفيذي	38	38,4	100,0
	Total	99	100,0	100,0

**2-الثبات:**

أ- المحور الأول : اليقظة التكنولوجية (من السؤال 1 إلى السؤال 5):

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	5

ب- المحور الثاني : اليقظة التجارية (من السؤال 6 إلى السؤال 10):

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	5

ج- المحور الثالث: اليقظة التنافسية (من السؤال 11 إلى السؤال 15) :

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	5

د- المحور الرابع : اليقظة البيئية (من السؤال 16 إلى السؤال 20) :

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	5

ه- المجال الأول : اليقظة الإستراتيجية (من السؤال 1 إلى السؤال 20) :

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,944	20

ل- المجال الثاني : التحسين المستمر (من السؤال 21 إلى السؤال 33) :

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	13

ن- المحور الكلي : من السؤال 1 إلى السؤال 33 :

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

33	,963
----	------

3- تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة:

السؤال 1: تمتلك مؤسستكم مصلحة للبحث والتطوير

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	3,15
	Ecart-type	1,164

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	5	5,1	5,1	5,1
موافق	30	30,3	30,3	35,4
محايد	24	24,2	24,2	59,6
Valid Valide غير موافق	25	25,3	25,3	84,8
غير موافق بشدة	15	15,2	15,2	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 2: تعمل المؤسسة على جلب الآلات والمعدات الحديثة

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,03
	Ecart-type	,801

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	20	20,2	20,2	20,2
موافق	64	64,6	64,6	84,8
Valid Valid محايد	9	9,1	9,1	93,9
غير موافق	4	4,0	4,0	98,0
غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 3: تعمل المؤسسة على جلب التكنولوجيا المتقدمة لتحسين جودة المنتج

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,19
	Ecart-type	,922

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	19	19,2	19,2	19,2
موافق	55	55,6	55,6	74,7
Valide محايد	14	14,1	14,1	88,9
de غير موافق	9	9,1	9,1	98,0
غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 4: تعمل المؤسسة باستمرار على إدخال تقنيات جديدة في العمل لتحسين الأداء

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,32
	Ecart-type	,988

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	19	19,2	19,2	19,2
موافق	45	45,5	45,5	64,6
Valide محايد	21	21,2	21,2	85,9
de غير موافق	12	12,1	12,1	98,0
غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	100,0

Total	99	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

السؤال 5: المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الاعلام والاتصال (TIC) داخل المؤسسة وفي علاقاتها مع جميع الأطراف المرتبطة بها

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,74
	Ecart-type	,954

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	7	7,1	7,1	7,1
موافق	36	36,4	36,4	43,4
محايد	36	36,4	36,4	79,8
غير موافق	16	16,2	16,2	96,0
غير موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
Total	99	100,0	100,0	

المحور الأول: اليقظة التكنولوجية

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,4869
	Ecart-type	,75114

السؤال 6: تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,39
	Ecart-type	1,105

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	15	15,2	15,2	15,2
موافق	56	56,6	56,6	71,7
محايد	9	9,1	9,1	80,8
غير موافق	12	12,1	12,1	92,9
غير موافق بشدة	7	7,1	7,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 7: تسعى المؤسسة باستمرار لدخول أسواق جديدة

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,82
	Ecart-type	1,146

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	12	12,1	12,1	12,1
موافق	29	29,3	29,3	41,4
محايد	33	33,3	33,3	74,7
غير موافق	15	15,2	15,2	89,9
غير موافق بشدة	10	10,1	10,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 8: تحرص المؤسسة على تعزيز مكانتها في السوق وتحسين سمعتها التجارية

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,67

Ecart-type	1,125
------------	-------

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	13	13,1	13,1	13,1
موافق	37	37,4	37,4	50,5
محايد	27	27,3	27,3	77,8
غير موافق	14	14,1	14,1	91,9
غير موافق بشدة	8	8,1	8,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 9: تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية مستمرة لقياس رضا الزبائن

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,82
Ecart-type	1,110

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	10	10,1	10,1	10,1
موافق	32	32,3	32,3	42,4
محايد	32	32,3	32,3	74,7
غير موافق	16	16,2	16,2	90,9
غير موافق بشدة	9	9,1	9,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 10: تستخدم مؤسستكم وسائل الاتصال الحديثة للترويج للمنتوج

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	3,06
	Ecart-type	1,077

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	موافق بشدة	7	7,1	7,1
	موافق	25	25,3	32,3
	محايد	30	30,3	62,6
	غير موافق	29	29,3	91,9
	غير موافق بشدة	8	8,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0

المحور الثاني: اليقظة التجارية

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,7535
	Ecart-type	,96079

السؤال 11: المؤسسة لديها المعلومات الكافية عن خصائص منتجات منافسيها

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,89

Ecart-type	1,087
------------	-------

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	9	9,1	9,1	9,1
موافق	30	30,3	30,3	39,4
محايد	30	30,3	30,3	69,7
غير موافق	23	23,2	23,2	92,9
غير موافق بشدة	7	7,1	7,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 12: المؤسسة لديها القدرة على التعرف على الأسواق المحتملة للمنافسين

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	3,03
Ecart-type	,974

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	6	6,1	6,1	6,1
موافق	21	21,2	21,2	27,3
محايد	42	42,4	42,4	69,7
غير موافق	24	24,2	24,2	93,9
غير موافق بشدة	6	6,1	6,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 13: تقوم المؤسسة بمتابعة نشاط المنافسين والتعرف على إمكاناتهم بصفة دورية

N	Valide	99
---	--------	----

Manquante	0
Moyenne	3,25
Ecart-type	,973

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	3	3,0	3,0	3,0
موافق	20	20,2	20,2	23,2
محايد	33	33,3	33,3	56,6
غير موافق	35	35,4	35,4	91,9
غير موافق بشدة	8	8,1	8,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 14: المؤسسة على دراية بنوعية ودرجة تهديدات المنافسين

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,70
Ecart-type	1,092

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	12	12,1	12,1	12,1
موافق	37	37,4	37,4	49,5
محايد	24	24,2	24,2	73,7
غير موافق	21	21,2	21,2	94,9
غير موافق بشدة	5	5,1	5,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 15: المؤسسة لديها القدرة على التنبؤ بدخول منافسين محتملين

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	3,03
Ecart-type	1,073

	Effects	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	5	5,1	5,1	5,1
موافق	29	29,3	29,3	34,3
Valid محايد	34	34,3	34,3	68,7
غير موافق	20	20,2	20,2	88,9
غير موافق بشدة	11	11,1	11,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

المحور الثالث: اليقظة التنافسية

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,9803
Ecart-type	,83876

السؤال 16: تسعى المؤسسة على إنتاج منتج صديق للبيئة

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,33
Ecart-type	1,040

	Effects	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	19	19,2	19,2	19,2
Valid موافق	47	47,5	47,5	66,7
محايد	18	18,2	18,2	84,8
غير موافق	11	11,1	11,1	96,0

غير موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 17: تعمل المؤسسة على تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع (مثل تقديم إعانات للمتضررين من نشاطها)

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,51
Ecart-type	1,053

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	13	13,1	13,1	13,1
موافق	46	46,5	46,5	59,6
محايد	23	23,2	23,2	82,8
غير موافق	11	11,1	11,1	93,9
غير موافق بشدة	6	6,1	6,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 18: تسعى المؤسسة باستمرار إلى جلب تقنيات حديثة للتخلص من الانبعاث الصناعية بالشكل الذي لا يضر بصحة السكان

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,21
Ecart-type	,860

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	16	16,2	16,2	16,2

e	موافق	57	57,6	57,6	73,7
	محايد	16	16,2	16,2	89,9
	غير موافق	9	9,1	9,1	99,0
	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

السؤال 19: تتابع المؤسسة القوانين والتشريعات التي لها علاقة بنشاطها

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,34
	Ecart-type	,917

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	موافق بشدة	14	14,1	14,1
	موافق	50	50,5	64,6
	محايد	25	25,3	89,9
	غير موافق	7	7,1	97,0
	غير موافق بشدة	3	3,0	100,0
	Total	99	100,0	100,0

السؤال 20: تراعي المؤسسة أمن وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,37
	Ecart-type	1,075

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valid e	موافق بشدة	21	21,2	21,2	21,2
	موافق	40	40,4	40,4	61,6
	محايد	22	22,2	22,2	83,8
	غير موافق	12	12,1	12,1	96,0
	غير موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

المحور الرابع: اليقظة البيئية

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,3535
Ecart-type	,77503

المجال الأول : اليقظة الإستراتيجية

Statistiques

اليقظة الاستراتيجية

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,6429
Ecart-type	,71916

السؤال 21: تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير تمكنها من ابتكار طرق وأساليب جديدة في العمل لتحسين الأداء

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	3,09
Ecart-type	1,170

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	7	7,1	7,1	7,1
موافق	28	28,3	28,3	35,4
محايد	27	27,3	27,3	62,6
غير موافق	23	23,2	23,2	85,9
غير موافق بشدة	14	14,1	14,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 22: تقوم المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها لتواكب التغيير في حاجات ورغبات الزبائن

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,57
Ecart-type	1,126

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	11	11,1	11,1	11,1
موافق	51	51,5	51,5	62,6
محايد	16	16,2	16,2	78,8
غير موافق	12	12,1	12,1	90,9
غير موافق بشدة	9	9,1	9,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 23: تسعى المؤسسة باستمرار لاستخدام أساليب مناسبة تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,37
Ecart-type	,975

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	15	15,2	15,2	15,2
موافق	47	47,5	47,5	62,6
محايد	27	27,3	27,3	89,9
غير موافق	5	5,1	5,1	94,9
غير موافق بشدة	5	5,1	5,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 24: تحرص المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة المنتج

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,37
	Ecart-type	,965

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	12	12,1	12,1	12,1
موافق	55	55,6	55,6	67,7
محايد	20	20,2	20,2	87,9
غير موافق	7	7,1	7,1	94,9
غير موافق بشدة	5	5,1	5,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 25: تقوم المؤسسة بتطوير الآلات والمعدات باستمرار

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,41

Ecart-type | ,937

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	8	8,1	8,1	8,1
موافق	59	59,6	59,6	67,7
Valid e محايد	21	21,2	21,2	88,9
غير موافق	5	5,1	5,1	93,9
غير موافق بشدة	6	6,1	6,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 26: تتبنى المؤسسة مبدأ مقارنة أداؤها مع المؤسسات الأخرى (المقارنة المرجعية) لتحسين أداؤها باستمرار

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,88
Ecart-type	,993

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	3	3,0	3,0	3,0
موافق	38	38,4	38,4	41,4
Valid e محايد	34	34,3	34,3	75,8
غير موافق	16	16,2	16,2	91,9
غير موافق بشدة	8	8,1	8,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 27: تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على التخلص من الأنشطة غير الضرورية التي تعيق الأداء

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,87
Ecart-type	,900

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	4	4,0	4,0	4,0
موافق	29	29,3	29,3	33,3
محايد	48	48,5	48,5	81,8
غير موافق	12	12,1	12,1	93,9
غير موافق بشدة	6	6,1	6,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 28: تعمل المؤسسة على تفادي حصول أعطاب في المعدات من خلال الفحص المستمر

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,32
	Ecart-type	,879

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	10	10,1	10,1	10,1
موافق	61	61,6	61,6	71,7
محايد	17	17,2	17,2	88,9
غير موافق	8	8,1	8,1	97,0
غير موافق بشدة	3	3,0	3,0	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 29: يحرص العمال في المؤسسة على تعلم المهارات والطرق الجديدة بشكل مستمر

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,49
	Ecart-type	,962

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	12	12,1	12,1	12,1
موافق	43	43,4	43,4	55,6
محايد	31	31,3	31,3	86,9
غير موافق	9	9,1	9,1	96,0
غير موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 30: تعتمد المؤسسة على برامج مستمرة لتدريب وتطوير العاملين

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,59
Ecart-type	1,060

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	14	14,1	14,1	14,1
موافق	38	38,4	38,4	52,5
محايد	26	26,3	26,3	78,8
غير موافق	17	17,2	17,2	96,0
غير موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 31: تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين ظروف العمل

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,88
Ecart-type	1,100

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	9	9,1	9,1	9,1
موافق	30	30,3	30,3	39,4
محايد	33	33,3	33,3	72,7
غير موافق	18	18,2	18,2	90,9
غير موافق بشدة	9	9,1	9,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 32: يتقبل العمال التحسينات التي تطرأ على موقع العمل بمرونة

N	Valide	99
	Manquante	0
	Moyenne	2,69
	Ecart-type	,955

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	8	8,1	8,1	8,1
موافق	37	37,4	37,4	45,5
محايد	36	36,4	36,4	81,8
غير موافق	14	14,1	14,1	96,0
غير موافق بشدة	4	4,0	4,0	100,0
Total	99	100,0	100,0	

السؤال 33: هناك زيادة في أرباح المؤسسة من سنة لأخرى

N	Valide	99
	Manquante	0

Moyenne	3,39
Ecart-type	1,219

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	7	7,1	7,1	7,1
موافق	16	16,2	16,2	23,2
Valid محايد	31	31,3	31,3	54,5
غير موافق	21	21,2	21,2	75,8
غير موافق بشدة	24	24,2	24,2	100,0
Total	99	100,0	100,0	

المجال الثاني: التحسين المستمر

Valide	99
N Manquante	0
Moyenne	2,6869
Ecart-type	,72179

4 - اختبار الفرضيات

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود المتغير الأول : اليقظة الإستراتيجية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
اليقظة الإستراتيجية	99	2,6429	,71916	,07228

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
اليقظة الإستراتيجية	-4,940	98	,000	-,35707	-,5005	-,2136

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود المتغير الثاني: التحسين المستمر

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التحسين المستمر	99	2,6869	,72179	,07254

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التحسين المستمر	-4,317	98	,000	-,31313	-,4571	-,1692

ج- اختبار الفرضية الرئيسية: تأثير اليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر (الانحدار الخطي البسيط)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	,863 ^a	,745	,742	,36628
---	-------------------	------	------	--------

a. Valeurs prédites : (constantes), اليقظة الإستراتيجية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	38,043	1	38,043	283,561	,000 ^b
1 Résidu	13,014	97	,134		
Total	51,056	98			

a. Variable dépendante : التحسين المستمر

b. Valeurs prédites : (constantes), اليقظة الإستراتيجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,397	,141		2,819	,006
1 اليقظة الإستراتيجية	,866	,051	,863	16,839	,000

a. Variable dépendante : التحسين المستمر

د - تأثير محاور اليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر (عن طريق الانحدار الخطي المتعدد):

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,867 ^a	,751	,741	,36746

a. Valeurs prédites : (constantes), اليقظة البيئية, اليقظة التجارية, اليقظة التكنولوجية, اليقظة التنافسية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	38,364	4	9,591	71,029	,000 ^b
Résidu	12,693	94	,135		
Total	51,056	98			

a. Variable dépendante : التحسين المستمر

b. Valeurs prédites : (constantes), اليقظة التنافسية, اليقظة البيئية, اليقظة التجارية, اليقظة التكنولوجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,344	,153		2,251	,027
1 اليقظة التكنولوجية	,170	,074	,177	2,311	,023
اليقظة التجارية	,160	,072	,214	2,237	,028
اليقظة التنافسية	,296	,061	,344	4,870	,000
اليقظة البيئية	,253	,081	,272	3,135	,002

a. Variable dépendante : التحسين المستمر

هـ- تأثير محاور اليقظة الإستراتيجية على التحسين المستمر (عن طريق الانحدار التدريجي):

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,782 ^a	,611	,607	,45222
2	,832 ^b	,693	,687	,40407
3	,859 ^c	,737	,729	,37576
4	,867 ^d	,751	,741	,36746

a. Valeurs prédites : (constantes), اليقظة التجارية,

b. Valeurs prédites : (constantes), اليقظة التنافسية, اليقظة التجارية,

c. Valeurs prédites : (constantes), اليقظة البيئية, اليقظة التنافسية, اليقظة التجارية,

d. Valeurs prédites : (constantes), اليقظة البيئية, اليقظة التنافسية, اليقظة التجارية, اليقظة التكنولوجية

4- تأثير المتغيرات الشخصية:

1- الجنس

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التحسين	ذكر	76	2,6589	,75047	,08609
المستمر	أنثى	23	2,7793	,62376	,13006

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	1,126	,291	-,699	97	,486	-,12036	,17222	-,46218	,22146	

Hypothèse de variances inégales			-,772	43,072	,445	-,12036	,15597	-,43489	,19417
---------------------------------	--	--	-------	--------	------	---------	--------	---------	--------

2 - المؤهل العلمي

Statistiques de groupe

	qualification	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التحسين	غير جامعي	22	2,6014	,66028	,14077
المستمر	جامعي	77	2,7113	,74068	,08441

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,116	,734	-,628	97	,532	-,10989	,17503	-,45728	,23750
Hypothèse de variances inégales			-,669	37,476	,507	-,10989	,16414	-,44233	,22255

3- الوظيفة

ANOVA à 1 facteur

التحسين المستمر

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,277	2	,138	,262	,770
Intra-groupes	50,779	96	,529		
Total	51,056	98			

4- الخبرة

ANOVA à 1 facteur

التحسين المستمر

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,712	2	,856	1,666	,194
Intra-groupes	49,344	96	,514		
Total	51,056	98			