

جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماستر

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم إقتصادية

التخصص : إقتصاد وتسيير مؤسسة

إعداد الطالباتان : التجاني خولة - عبدو عائشة

بغنوان:

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة  
الخدمة الصحية

دراسة حالة : المصحة الطبية الجراحية الضياء بورقلة

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ : 2025/05/25

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ /د.نصر ضو .....(أستاذ تعليم عالي - جامعة الوادي ) رئيسا  
الأستاذ /د. بن خليفة أحمد .....(أستاذ تعليم عالي - جامعة الوادي) مشرفا و مقررا  
الأستاذة/ دربال سميرة .....(أستاذ محاضر أ - جامعة الوادي) مناقشا

السنة الجامعية: 2025/ 2024





جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماستر

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم إقتصادية

التخصص : إقتصاد وتسيير مؤسسة

إعداد الطالبات : التجاني خولة - عبدو عائشة

بغنوان :

## مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة الصحية

دراسة حالة : المصحة الطبية الجراحية الضياء بورقلة

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ : 2025/05/25

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ / د. نصر ضو ..... (أستاذ تعليم عالي - جامعة الوادي ) رئيسا

الأستاذ / د. بن خليفة أحمد ..... (أستاذ تعليم عالي - جامعة الوادي) مشرفا و مقرا

الأستاذة / د. دربال سمية ..... (أستاذ محاضر أ - جامعة الوادي) مناقشا

السنة الجامعية: 2025/ 2024



## الإهداء

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا على البدء و الختام

(وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق مخفوفا بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات و بلغنا النهايات بفضل و كرمه.

بكل حبه اهدي ثمرة نجاحي

إلى خالد الذكر، الذي وفاته المنيّة إلى من تربيته على يده و علمني كيف أمسك القلم و كيف أخط الكلمات بلا ندم، التي من أحمل اسمه بكل افتخار رحمك الله أبي .

وإلى من وضع المولى سبحانه و تعالى الجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه العزيز، إلى من حقّني بتراتيل دعواتها الطاهرة و علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف إلى أغلى ما في الوجود أمي الغالية.

إلى إخوتي و أخواتي أدامكم الله لي سدا و عوناً .

إلى من أكرموني و أخذوا بيدي إلى نور العلم أساتذتي، جزاهم الله كل خير .

إلى كل من قدم لي يد العون حتى ولو بالدعاء جزاهم الله عني خير الجزاء.

## خولة

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

لمن كانا سببا في وجودي أمي و أبي رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته  
والى أخوتي العزيزتان اللذان هجعا في على إكمال الدراسة  
هاجر وخديجة

والى أخوتي اللذان ساهما في منحي الحب  
صبرينة وسارة

والى أحماد العائلة الذين يصفون جوا من المرح في المنزل  
محمد مسمل ، محاسن ، مسعود محمد المنان ، تركية  
روفا ، بلسم ، محمد ولاء ، يسر أمينة

أتمنى رؤيتهم في درجات عليا من العلم  
والى أخواني  
بلخير ، نجيب

والى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

## ملاحظة

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات حمداً كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه و نحمده و نشكره كثيراً على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع ، عملاً بقول رسول الله (عليه الصلاة و السلام)

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

فإنني أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل و أخص بالذكر الأستاذ الفاضل البروفيسور أحمد بن خليفة لتفضيله بالإشراف على هذه المذكرة، كما أشكر جميع الطاقم الطبي و الإداري للمصحة الطبية و الجراحية الضياء ولاية ورقلة على مساعدتهم في الإجابة على الإستبيان.

الشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عناء قراءتها و مناقشتها و مجهوداتهم في تصحيح الأخطاء و النقائص في سبيل تحسين إستفادة أكبر من الدراسة .

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى تناول موضوع اليقظة الإستراتيجية ، وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة الصحية .

تتلخص أهمية الموضوع في كون القطاع الصحي مرتبط بحياة الإنسان وسلامته . ففي ظل التطور التكنولوجي وسرعة المعلومات ، و التنافس الشديد بين المؤسسات الصحية ، والتغير في متطلبات العملاء .

كان لابد من تبني المؤسسات لمفهوم اليقظة الإستراتيجية كأداة لرصد المعلومات . ولمعالجة الإشكالية قمنا بدراسة ميدانية بالمصحة الطبية الجراحية الضياء ورقلة ، عن طريق توزيع الإستبيان .

وقد قمنا بإختيار عينة عشوائية (حجم 49) من إطارات الموظفين داخل المصحة ، حيث تعرفنا من خلالها على واقع تبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية في المصحة ، لتحسين جودة خدماتها الصحية ، ودور كل بعد من أبعاد اليقظة ( التكنولوجية ، التنافسية ، التجارية ، البيئية ) في ذلك .

**الكلمات المفتاحية :** اليقظة الإستراتيجية ، اليقظة التنافسية ، اليقظة التجارية ، اليقظة التكنولوجية ، اليقظة البيئية  
جودة الخدمة الصحية

## Summary :

this study aims to address the topic of strategic vigilance and its relationship with improving the quality of healthcare services. The importance of the topic lies in the fact that the healthcare sector is directly linked to human life and safety . given technological advancements, the rapid flow of information , intense competition among healthcare institutions , and changing customer demands, organizations must adopt the concept of strategic vigilance as a tool for monitoring information.

To address the research problem, we conducted a field study at “Al-Dhiya” Medical- Surgical Clinic in Ouargla province by distributing questionnaires. We selected a random sample (the size is 49) of employees within the clinic to strategic vigilance is adopted to enhance the quality of healthcare service, as well as the role of each dimension of strategic vigilance in this process.

## Keywords :

Strategic vigilance, competitive vigilance, commercial vigilance, technological vigilance intelligence environmental vigilance .the quality of health service .

## قائمة المحتويات

|      |                                                                              |
|------|------------------------------------------------------------------------------|
| II   | الإهداء                                                                      |
| IV   | الشكر                                                                        |
| V    | الفهرس                                                                       |
| VII  | الملخص                                                                       |
| VIII | قائمة المحتويات                                                              |
| XI   | قائمة الأشكال                                                                |
| XII  | قائمة الملاحق                                                                |
| أ    | المقدمة                                                                      |
| 01   | الفصل الأول : الإطار النظري لمفهوم اليقظة الإستراتيجية و جودة الخدمة الصحية  |
| 02   | تمهيد                                                                        |
| 03   | المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لليقظة الإستراتيجية وجودة الخدمة الصحية          |
| 51   | المبحث الثاني : الدراسات السابقة                                             |
| 70   | خلاصة الفصل الأول                                                            |
| 71   | الفصل الثاني :الإطار التطبيقي دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية الضياء ورقلة |
| 72   | تمهيد                                                                        |
| 73   | المبحث الأول : التعريف بالمصحة الطبية الجراحية الضياء ورقلة                  |
| 78   | المبحث الثاني : تحليل نتائج SPSS و إختبار الفرضيات                           |
| 104  | خلاصة الفصل الثاني                                                           |
| 105  | الخاتمة العامة                                                               |
| 108  | المراجع                                                                      |
| 117  | الملاحق                                                                      |
| 126  | الفهرس                                                                       |

## قائمة الجداول

|      |                                                               |
|------|---------------------------------------------------------------|
| 1-1  | جدول مصفوفة سوت SWOT                                          |
| 2-1  | المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التسويقي لليقظة التجارية |
| 3-1  | تصنيف وترتيب معايير اختيار الموردين حسب ديكسون و ويبر         |
| 1-2  | الإستبيانات الموزعة للعينة                                    |
| 2-2  | درجات مقياس لكرت الخماسي                                      |
| 3-2  | معامل الفا كرومباخ لمحاور الإستبيان                           |
| 4-2  | توزيع العينة حسب متغير الجنس                                  |
| 5-2  | توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية                          |
| 6-2  | توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي                          |
| 7-2  | توزيع العينة حسب متغير الوظيفة                                |
| 8-2  | توزيع العينة حسب متغير الخبرة في المؤسسة                      |
| 9-2  | معايير تحديد الإتجاهات حسب نموذج لكرت الخماسي                 |
| 10-2 | تحليل إتجاه بعد اليقظة التكنولوجية                            |
| 11-2 | تحليل إتجاه بعد اليقظة التنافسية                              |
| 12-2 | تحليل إتجاه بعد اليقظة التجارية                               |
| 13-2 | تحليل إتجاه بعد اليقظة البيئية                                |
| 14-2 | تحليل إتجاه محور جودة الخدمة الصحية                           |
| 15-2 | الإتجاه العام لعينة الدراسة                                   |
| 16-2 | مقياس معامل الارتباط لمحاور الدراسة                           |

## قائمة الأشكال

|       |                                                          |
|-------|----------------------------------------------------------|
| أ – 1 | نموذج إشكالية البحث                                      |
| 1 – 1 | الخاصية الإستراتيجية لليقظة                              |
| 2 – 1 | لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية                  |
| 3 – 1 | النموذج النظري لعملية اليقظة حسب Humbert Lesca           |
| 4 - 1 | شبكة الفاعلين في مراحل صنع القرارات                      |
| 5 – 1 | مراحل وضع خلية اليقظة بالمؤسسة                           |
| 6 – 1 | مجالات و إستعمالات اليقظة التكنولوجية                    |
| 7 – 1 | مضمون اليقظة الإستراتيجية و القوى التنافسية الخمس لبورتر |
| 8 – 1 | مخطط دونابيديان ( هيكل ، عملية ، نتيجة )                 |
| 9 – 1 | الفجوات في نموذج سيرفكوال serv-qual                      |
| 1 – 2 | الهيكل التنظيمي لمصحة الطيبة الجراحية                    |
| 2 – 2 | نموذج الدراسة                                            |

## قائمة الملاحق

|     |                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------|
| 1-3 | الإستبيان                                                    |
| 2-3 | الموافقة تسهيل الحصول على معلومات من المصلحة الطبية الجراحية |



# المقدمة

تعد الرعاية الصحية ذات أهمية في رفاهية المجتمعات وازدهارها ،فهي تشمل مجموعة واسعة من الخدمات التي تهدف لتعزيز الصحة والوقاية من الأمراض ، وعلاجها ،إنها حق من حقوق الإنسان كونها مرتبطة بحياته ، وتسعى المنظمات الصحية حول العالم جاهدة لتوفير خدمات شاملة ، وسهلة الوصول لجميع أفراد المجتمع ، من تطعيمات روتينية و الفحوصات الوقائية وصولا الى التدخلات الجراحية المعقدة ، وإدارة الأمراض المزمنة.وفي هذا العالم المتسارع ، حيث تتطور التقنيات الطبية باستمرار ، يصبح ضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة ذا أهمية كبيرة .إذ لم يعد كافيا للمؤسسات الصحية أن تركز على العمليات الداخلية بل بات من الضروري ان تمتلك رؤية إستباقية للبيئة المحيطة بها . و الذي يتطلب من المؤسسة امتلاك أداة استراتيجية لمواجهة الظروف الطارئة ، و التغيرات المحتملة و جمع المعلومات الخفية ، من المحيط الخارجي لاتخاذ القرارات المناسبة ،و الاستشراف الذي يتيح و يسهل التوجه الاستراتيجي للخدمات التي تقدمها و تكون قادرة على تقديمها بالوقت المناسب و بالجودة المطلوبة ،لذلك يتوجب عليها ان تقوم بعملية تقييم شاملة لقدراتها و مهاراتها الحالية و البحث عن المعلومات في البيئة الخارجية التي تعمل بها ، لإغتنام الفرص و تجنب المخاطر و تحقق التفوق على كافة الأصعدة . إذ يتطلب التوجه الاستراتيجي قدرة عالية على تحقيق اليقظة بكافة أنواعها (التكنولوجية، التجارية، البيئية ، التنافسية ) و في ذات الوقت مرونة في تلبية المتطلبات المتجددة و التي يجب ان تتناغم و تتناسق مع حاجات و رغبات الزبائن ، و تحقيق الخدمات الجيدة للمنظمات الذي يتيح لها الازدهار بصورة أكبر لتعزيز مركزها .

تعتبر اليقظة الإستراتيجية قوة أساسية في توفير المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال جهود جميع العاملين في المنظمة مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة والتنبؤ بالتغيرات والأزمات قبل حدوثها و اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لمواجهتها بما يتوافق مع أهداف المنظمة الصحية و يؤثر إيجابيا على جودة خدماتها.

و بناء على ما سبق ، فاليقظة الاستراتيجية تعتبر أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق جودة الخدمات بشكل عام و تحقيق جودة الخدمات الصحية بشكل خاص كونها من الأساليب المهمة لتحقيق التحسين المستمر و رفع مستوى أداء المستشفيات.

و بالتالي ،يتطلب من الإدارات العليا و متخذي القرار في المستشفيات اتخاذ خطوات جادة وعلمية لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات بهدف تحقيق رضا المستفيدين وتلبية كافة احتياجاتهم ومتطلباتهم ، و ضمان استدامة هذه الجودة و الوصول إلى مستوى الرفاهية في تقديم الخدمات الصحية ، و بناء على ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة.

## إشكالية الدراسة :

الى أي مدى تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمصحة الطبية الجراحية الضياء خلال سنة 2025 ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية و ذلك كما يلي:

1- هل موظفين المصحة الطبية الجراحية الضياء على دراية باليقظة الإستراتيجية ؟

2- ما مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة داخل المصحة ؟

3- هل تساهم اليقظة الإستراتيجية (التكنولوجية التنافسية التجارية البيئية) في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمصحة الطبية الجراحية الضياء عند مستوى الدلالة المعنوية  $0.05 \leq \text{Sing}$  ؟

## فرضيات الدراسة :

وللإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

01 - الموظفون داخل المصحة الطبية الجراحية الضياء على دراية باليقظة الإستراتيجية .

02- يوجد مستوى جودة خدمة صحية عال داخل المصحة .

03- تساهم اليقظة الإستراتيجية (التكنولوجية التنافسية التجارية البيئية) في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمصحة الطبية الجراحية الضياء عند مستوى الدلالة المعنوية  $0.05 \leq \text{Sing}$ .

## أسباب اختيار الموضوع

يعود سبب اختيارنا للبحث في هذا الموضوع لعدة مبررات و دوافع تتمثل في :

• أسباب علمية .

1.أهمية تبني نظام اليقظة الإستراتيجية في الإدارة الحديثة

2.معرفة العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و جودة الخدمات الصحية

• أسباب موضوعية.

1.الاهتمام بالمواضيع الحديثة

### 2. الميل الشخصي لمقياس اليقظة الإستراتيجية

#### أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمصحة الطبية الجراحية الضياء
2. التعرف على تحديات اليقظة الإستراتيجية و دورها في الرفع من جودة الخدمات الصحية في المصحة الطبية الجراحية الضياء .
3. إبراز العلاقة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمات الصحية في المصحة الطبية الجراحية الضياء.

#### أهمية الدراسة

1. سنحاول تزويد المكتبة بهذا الموضوع نظرا لندرة البحوث فيه.
2. الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات الصحية.
3. الوقوف على دور نظام اليقظة الإستراتيجية كأداة جس نبض و أسلوب مساعد في التحليل الاستراتيجي

#### حدود الدراسة

1. الحدود الزمنية : كانت من يوم 01 أفريل الى يوم 01 ماي 2025
2. الحدود المكانية : المصحة الطبية الجراحية الضياء-ولاية ورقلة.
3. الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من الإطارات قدرها (49) في المصحة الطبية الجراحية الضياء ولاية ورقلة.
4. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل حيث تم التركيز على الأبعاد التالية:(اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية)، أما المتغير التابع جودة الخدمات الصحية

#### صعوبات الدراسة

1. قلة و ندرة المراجع التي تجمع بين المتغيرين خاصة في المطلب الثالث في المبحث 1 الفصل 1
- 2 . صعوبة الحصول على القبول في المصحات الطبية لدراسة حالة

3. صعوبة استرجاع الإستمارات بعد التوزيع على أفراد العينة

4. صعوبة إكمال عينة الدراسة الى (50)

### هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه المذكرة إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي :

الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم اليقظة الإستراتيجية و جودة الخدمة الصحية حيث تطرقنا في

المبحث الأول إلى:المطلب الأول : ما هية اليقظة الإستراتيجية ، المطلب الثاني : ما هية جودة

الخدمة الصحية،المطلب الثالث دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الخدمة الصحية .

أما المبحث الثاني : تطرقنا فيه إلى دراسة الدراسات السابقة حيث كان المطلب الأول : دراسات خاصة باليقظة

الإستراتيجية باللغتين العربية و الأجنبية ، المطلب الثاني :دراسات سابقة خاصة بالخدمة الصحية باللغتين

العربية و الأجنبية ،المطلب الثالث : الدراسات المشتركة بين المتغيرين محل الدراسة أما المطلب الرابع : أوجه

الشبه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية والتطبيقية في المؤسسة محل الدراسة،قسمت الى المبحث الأول:

تعريف المؤسسة محل الدراسة ،ومقسم الى مطلبين هما المطلب الاول : التعريف بالمصحة الطبية الجراحية

الضياء وأهدافها ، والمطلب الثاني فشكل الهيكل التنظيمي للمصحة .

أما المبحث الثاني : فتطرقنا الى تحليل نتائج SPSS و إختبار الفرضيات و الذي قسم الى المطلب الاول :

منهج الدراسة ،المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة المطلب الثالث : عرض وتحليل النتائج .

## الفصل الأول :

الإطار النظري لمفهوم اليقظة الإستراتيجية  
وجودة الخدمة الصحية

**تمهيد :**

في ظل التحديات المتسارعة التي يشهدها قطاع الرعاية الصحية ،مثل التطور التكنولوجي ، تزايد توقعات المرضى ، و ارتفاع تكاليف الخدمات ، أصبحت المؤسسات الصحية مطالبة بتبني أداة إستراتيجية متقدمة لضمان الجودة و الإستدامة ، ومن بين هذه الأدوات يأتي مفهوم اليقظة الإستراتيجية كأداة حيوية تمكن المنظمات من استباق التغيرات ، ومواكبة المستجدات وتعزيز جودة الخدمات المقدمة .

ولتحديد الدور الفعال لعملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة يتطلب منا معرفة انواعها و أسس ومراحل وطرق التي يجب على المؤسسة تطبيقها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ، ومعرفة جودة الخدمات الصحية بأبعادها . وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما :

- المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لليقظة الإستراتيجية و جودة الخدمة الصحية .

- المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

## المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لليقظة الإستراتيجية و الخدمة الصحية

يشهد العالم اليوم زيادة في حدة المنافسة بين المؤسسات و المنظمات , كما أن المحيط الخارجي للمؤسسات يتسم بالتغيرات و التقلبات السريعة ( نمو السكان ,تغير أذواق , القوانين و الأنظمة ، الأزمات الإقتصادية الأوبئة ، تطور الأمراض و الفيروسات ..... ) جعلت من الضروري على المؤسسة مراقبة المحيط الخارجي لها و رصد المعلومات التي تمكنها من تجنب التهديد او انتهاز الفرص

إذا أصبحت اليقظة الإستراتيجية أداة حيوية للمنظمات و المؤسسات لضمان بقائها ونموها في بيئات ديناميكية وغير مؤكدة .

### المطلب الأول : ماهية اليقظة الإستراتيجية :

#### الفرع الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية خصائصها و أهميتها :

##### 1- مفهوم اليقظة الإستراتيجية :

تعددت تعريف اليقظة الإستراتيجية وتنوعت بإختلاف الباحثين و بإختلاف أفكارهم وتوجهاتهم نورد البعض منها فيما يلي :

**Emmanuel Pateyron** أنها السيورة التي عن طريقها تبحث المؤسسات عن المعلومات ذات طابع

توقعي تحتوي تطور بيئتها الإجتماعية الإقتصادية بهدف خلق فرص و تقليص التهديدات

كما عرفها **F.Jakobiak** بأنها تحليل البيئة ثم النشر الجيد للمعلومات المختارة و معالجتها للإستعمال في إتخاذ القرارات <sup>1</sup>.

كما عرفها **Jean Michel** اليقظة الإستراتيجية بأنها عملية مستمرة لإتاحة المعلومات الإستراتيجية التي

لها وظيفة مساعدة متخذي القرار للإختيارات قصيرة الأجل و التوجيه الأفضل للعمل و الإستثمارات على المدى المتوسط و الطويل و البقاء في حالة تأهب و الفهم المتطور لتغيرات المحيط . كما تساهم في ثقافة المؤسسة لضمان التقدم الجماعي <sup>2</sup>

<sup>1</sup> حبيبة سعد الدين واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الخدمية ..مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية جامعة مسيلة مجلد 7 عدد 2017/01 ص 45،26

<sup>2</sup> نقرقبت زليخة تفاعل إدارة المعرفة و الذكاء الإقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية أطروحة دكتوراه علوم تسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2015 ص

\* Emmanuel Pateyron خبير اقتصادي ومالي ومقدم استشارات منذ أكثر من 18 سنة لرواد الأعمال

\* François Jakobiak مستشار ومعلم في مجال المعلومات الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي و الابتكار .

\* Humbert Lesca أستاذ وباحث في مجال إدارة المعلومات و المراقبة الإستراتيجية الإستباقية ومستشار للمؤسسات .

عرفها **Ribault** انها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية .

أما **Humbert Lesca** فعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى و التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين <sup>1</sup>.

بالنظر الى التعريفات السابقة لليقظة الإستراتيجية يمكننا استخلاص تعريف اليقظة الإستراتيجية على انها عملية مستمرة و منظمة تهدف الى المراقبة الذكية و الشاملة لمحيط المؤسسة سواء الحالي أو المستقبلي من خلال جمع و تحليل و استخدام المعلومات بشكل إستباقي و تشاركي من قبل مجموعة من الأفراد . تهدف هذه العملية الى توفير معلومات استراتيجية واقعية و مستقبلية لدعم متخذي القرارات في اتخاذ خيارات مستنيرة على المدى القصير و الطويل , و اغتنام الفرص المتاحة و تقليل المخاطر الناجمة عن حالة عدم اليقين في البيئة الخارجية . ومن خلال التعريف يمكننا تمييز و استخلاص خصائص اليقظة الإستراتيجية , وكذلك معرفة الأهمية .

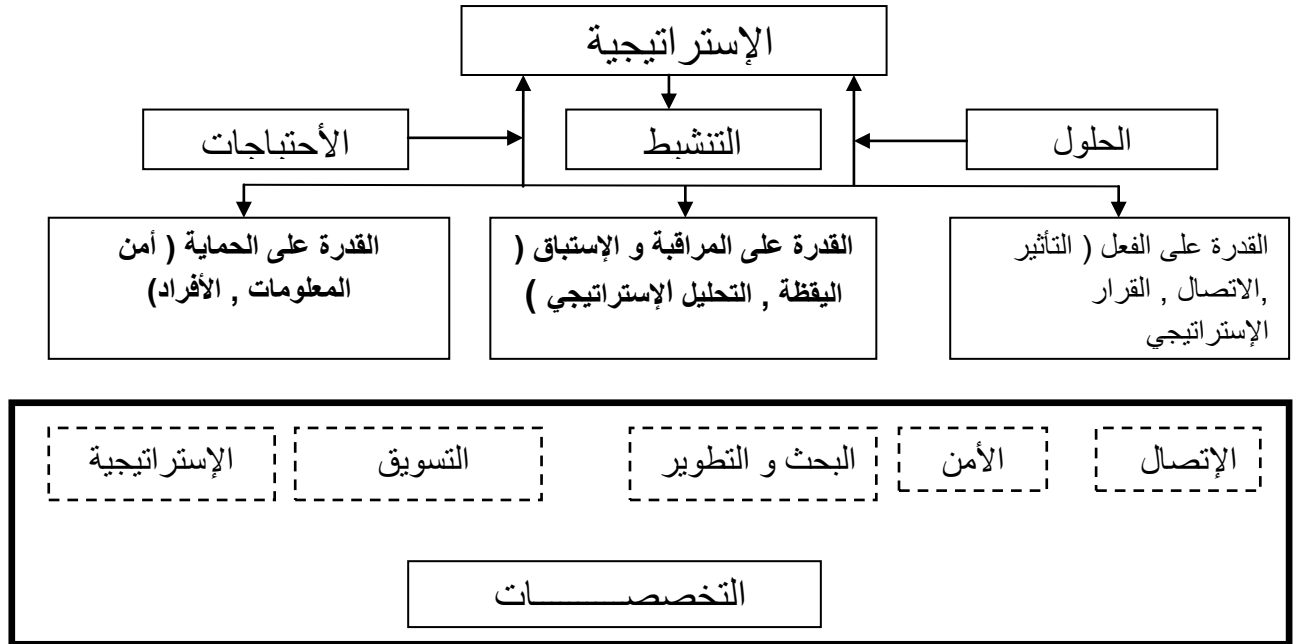
## 2- خصائص اليقظة الإستراتيجية :

تتميز اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص , تجعل منها مسارا ديناميكيا مستمرا في المؤسسة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

أ . **الطابع الإستراتيجي** : المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية و المتكررة وإنما تتعلق بإتخاذ قرارات غير روتينية ، و التي ليس لها أي نموذج من النماذج المعروفة بفعل التجربة فهي قرارات لها تأثير كبير على تنافسية المؤسسة لإرتباطها بالمستقبل . ومن خلال الشكل الآتي ، يمكن توضيح ميزة الإستراتيجية في تفعيل اليقظة الإستراتيجية <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . علاوي نصيرة اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة مجلة الباحث الاقتصادي جامعة بشار العدد 2014/02 ص 162-181  
<sup>2</sup> العيداني حبيبة اليقظة الإستراتيجية كخيار إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة .. أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية 2017 ص

### الشكل رقم : 1-1 : الخاصية الإستراتيجية لليقظة



**المصدر :** عيداني حبيبة اليقظة الإستراتيجية كخيار إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة مذكرة لنيل شهادة

الدكتوراه ص 110

حسب الشكل فإن الطابع الإستراتيجي ليست امتيازاً حسب مفهوم اليقظة فهو يستعمل من أجل الإشارة إلى المعلومات المزودة لليقظة الإستراتيجية ولا تتعلق بالعملية الحالية و المكررة ، لكن على معكس من ذلك فهي تساعد في اتخاذ القرار غير المتكرر فعلى سبيل المثال تكتسي عملية إختيار المورد الجديد أهمية إستراتيجية لمؤسسة صناعية بينما تمرير طلبية فهو قرار متكرر ، لا يكتسي أي أهمية إستراتيجية

**ب. الذكاء الجماعي :** نعني به وجود مجموعة من الأفراد تقوم بالتقاط و استشعار الإشارات و معالجتها ونشرها و مقارنتها ، لإعطائها معنى معين من أجل المساعدة على اتخاذ القرار و الذي يمثل هدف العمل الجماعي . حيث يكون فريق العمل بمقتضاها على اتصال و تفاعل متواصل في ظل كل الأشكال الملائمة

مع عدم تجاوز القواعد السلوكية لعمل الفريق <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عيداني حبيبة مرجع سابق ص111

**ج - تطوعية :** لا يمكن لليقظة الإستراتيجية ، أن تكون عملا سلبيا و محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي ، فهي العكس من ذلك تعتبر تطوعية ، باشتراط الذهاب الى واجهة المعلومات المتوقعة مع الإنتباه الحاد و تنشيط كل الحواس ، وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات<sup>1</sup>

**د - مسار جماعي وديناميكي مستمر :** تعتبر اليقظة الإستراتيجية مسارا تنظيميا يمر بعدة مراحل مترابطة تستوجب مساهمة عدة أفراد بأدوار ومهارات مختلفة و متكاملة في كافة مستويات المؤسسة و اتجاهاتها . هؤلاء الأفراد يشكلون ما يسمى " حقل اليقظة" ويزاولون نشاطهم في جمع معلومات اليقظة و تحليلها بشكل مستمر و ديناميكي .

**هـ - التوقع :** في تعريف اليقظة الإستراتيجية ، تتجلى لنا عملية التوقع وكشف التغيرات و التي يمكن أن تحدث في بيئة المؤسسة و عند إختيار نوع المعلومات ، و يجب أن تظهر مميزات تنبؤية ، لا أن تعبر عن متغيرات من الماضي و الحاضر فحسب فتقدم بذلك توضيحات عن المستقبل . وفي هذا الإطار نميز بين طريقتين :

**الأولى :** تمكن من تكديس وجمع معلومات الفترة الماضية و تنفيذ التقديرات الإستقرائية ، فهي الحالة التي يتم فيها حساب الإتجاهات المستقبلية . لذا تعتبر هذه الطريقة المنهج الذي ينظر الى المستقبل في مرآة عاكسة وهو بذلك ليس مكيفا لتوقع التغيرات الكبيرة ولا حتى الانقطاعات القليلة .

**الثانية :** تتمثل في البحث عن المعلومات التي من المحتمل أن تعلن عن التغيرات الجديدة مسبقا .

**و- الإبداع :** تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسير اشارات الإنذار المبكر ، و التي ترتبط بعنصر الإبداع . فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها ، لا تصف أيا من الاحداث و الأعمال المنفذة مسبقا ، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤى تطوعية إرادية<sup>2</sup>.

### 3- أهمية اليقظة الإستراتيجية :

تسمح عملية اليقظة الإستراتيجية بالعمل بسرعة كبيرة و توفير المعلومات في الوقت المناسب ، كما أنها تقوم بعملية مسح لجميع اجزاء البيئة ، التي تعمل على اغتنام الفرص و تجنب التهديدات وتمكن أهمية اليقظة

<sup>1</sup> بن سماعيل يسرة - لصفير سعاد ر أثر اليقظة الإستراتيجية على تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة .... مذكرة لنيل ش ماستر جامعة الجبلاني بونعامة بخميس مليانة كلية العلوم الاقتصادية .. 2019 ص 11

<sup>2</sup> عيداني حبيبة مرجع سابق ص 112

الإستراتيجية كذلك في أنها توفر وتجهز و تنشر معلومات التي توجه للقرارات الإستراتيجية ، ويمكن وضع النقاط التالية و المتمثلة في الفوائد التي تحققها اليقظة الإستراتيجية لأي منظمة مهما كان نوع نشاطها :

أ - **دعم التخطيط** : تدعم اليقظة الإستراتيجية سيورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل وتساهم في تشكيل و بلورة الإستراتيجيات و تقييم الأهداف الناتجة عنها .

ب - **دعم الإستجابة** : تمثل اليقظة الإستراتيجية نظام يسمح للمنظمة بالبقاء في حالة وعي دائم و معرفة بتطورات الأسواق و المنافسين ،وتساعد على فهم القوى الخارجية للتغيرات ، وتحديد و تحليل التهديدات و الضغوط وكذا الفرص المتاحة في البيئة المحيطة ، و التكيف مع التغيرات الخارجية و تحفيز أنشطة الإستجابة بسرعة . ومنه تمكن اليقظة الإستراتيجية من تنمية استجابة فعالة للتغيرات البيئية و تساهم في ضمان تحسين موقع المنظمة في المستقبل .

ج - **دعم الإبداع** : تقوم اليقظة الإستراتيجية بمقارنة الوضعية الحالية للمنظمة مع وضعيات المنظمات الأخرى التي تنشط في نفس المجال ، هذا ما يحفز على الإبداع و الابتكار ، وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى ومن ثم تدعم موقعها التنافسي وتساعد على تطوير مزايا تنافسية أخرى.

د - **حل المشاكل و تدعيم القرارات** : تقدم اليقظة الإستراتيجية لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حومل تو جهات المنافسين ، و القوانين ، وأحدث التكنولوجيات ... الخ ، و بالتالي تقلل من عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة وتساعد على فهم المشاكل وحلها .

هـ - **تدعيم التوقع و استباق الأحداث** : تعمل اليقظة الإستراتيجية على متوسيع قدرات المنظمة من خلال اقتناص المعلومات و توقع حدوث التغيرات و استباقها ، و النظر من الزوايا أخرى للفرص المتاحة ، وزيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب ، هذا ما يمكن من استباق فرص جديدة و القضاء على التهديدات و المخاطر المحتملة <sup>1</sup> .

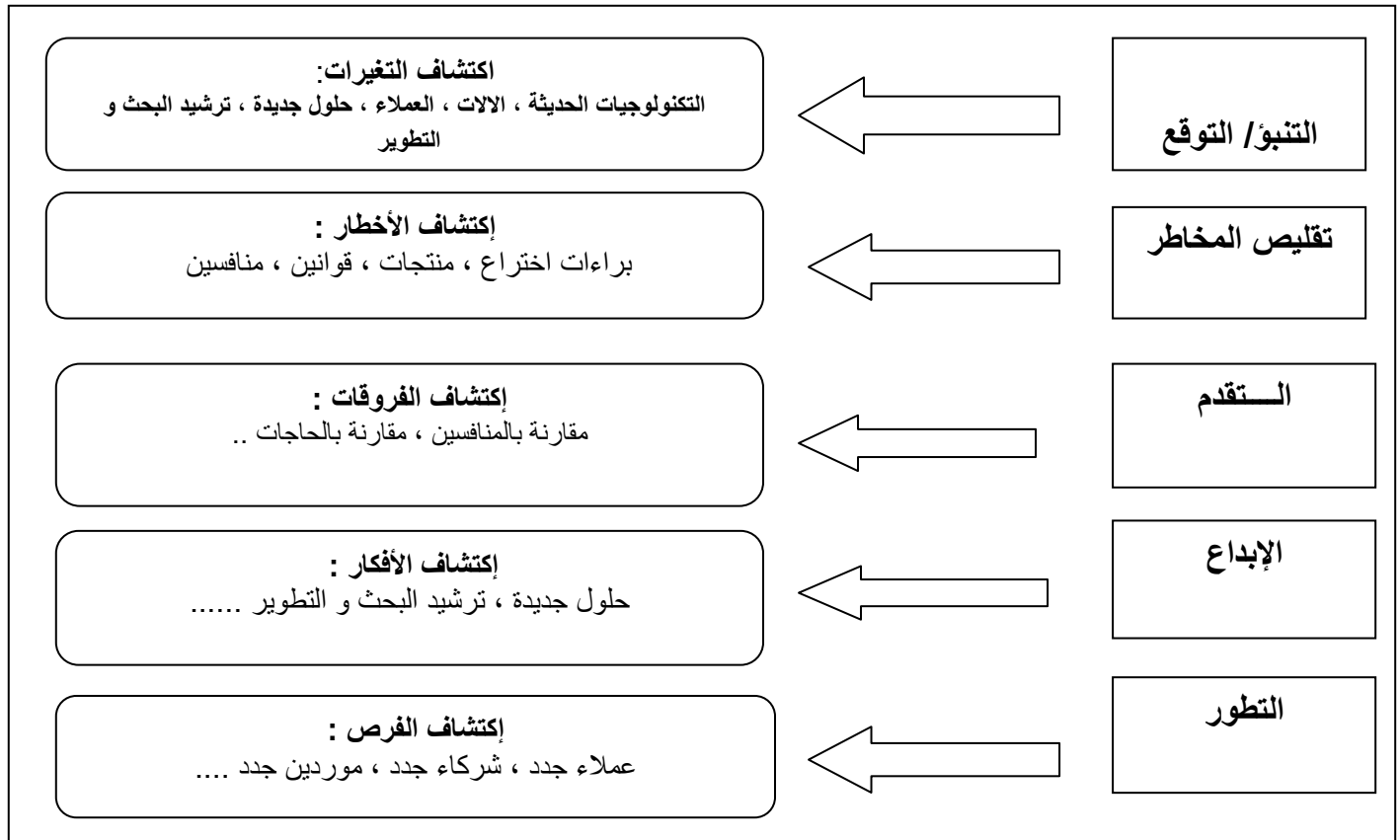
كما ان اليقظة ومن خلال الوظائف التي تمارسها ، فإنها تعطي مزايا عديدة للمؤسسة نذكر على سبيل المثال لا الحصر :

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة ، لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج ، جودته ، وتخفيض تكلفته .

<sup>1</sup> د معين أمين السيد د علواط فتيحة اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الإقتصادية جامعة الجزائر 3 العدد 2018/07 ص 195، 209

- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة ، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لمحيطها الخارجي .
- التحكم في المعلومة التنبؤية ، يكشف عن الاختلافات الموجودة بين المؤسسات التنافسية و المؤسسات الأخرى .
- ترفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ، لأنها تقوم و تركز على البناء الجماعي للمعني ، الذي يتم باشتراك أفراد المؤسسة و الأخذ بأرائهم حول دلالة المعلومة التنبؤية التي يجمعها جهاز اليقظة <sup>1</sup>.
- وبصفة عامة يلخص الشكل الموالي الأهمية التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة :

### شكل رقم 1-2: لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية ؟



**المصدر :** زواو ضياء الدين دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة مذكرة نيل شهادة ماجستير 2013 جامعة فرحات عباس

سطيف ص 20

## الفرع الثاني : مراحل وطرق اليقظة الإستراتيجية وأنواع معلوماتها

### 1 - مراحل اليقظة الإستراتيجية :

من الصعب أبرز اهم الحلقات الترابطية المتسلسلة و المكونة لعملية اليقظة، لدى إختلاف الباحثون

في حصرها أو تواترها فمنهم من يقسمها تقسيما زمنيا ومنهم من يقسمها تقسيما علميا .

<sup>1</sup> زواو ضياء الدين دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة مذكرة نيل شهادة ماجستير 2013 جامعة فرحات عباس سطيف ص21

بالمعنى الأدق أدى الإهتمام بالدقة في تحديد محتوى اليقظة ، وفي الهدف منها الى عدم الإتفاق الصريح على مراحل معينة .

وفيما يلي سوف نتولى عرض نموذجين (LESCA- AFNOR) لاسكا و أفنور لمراحل اليقظة :

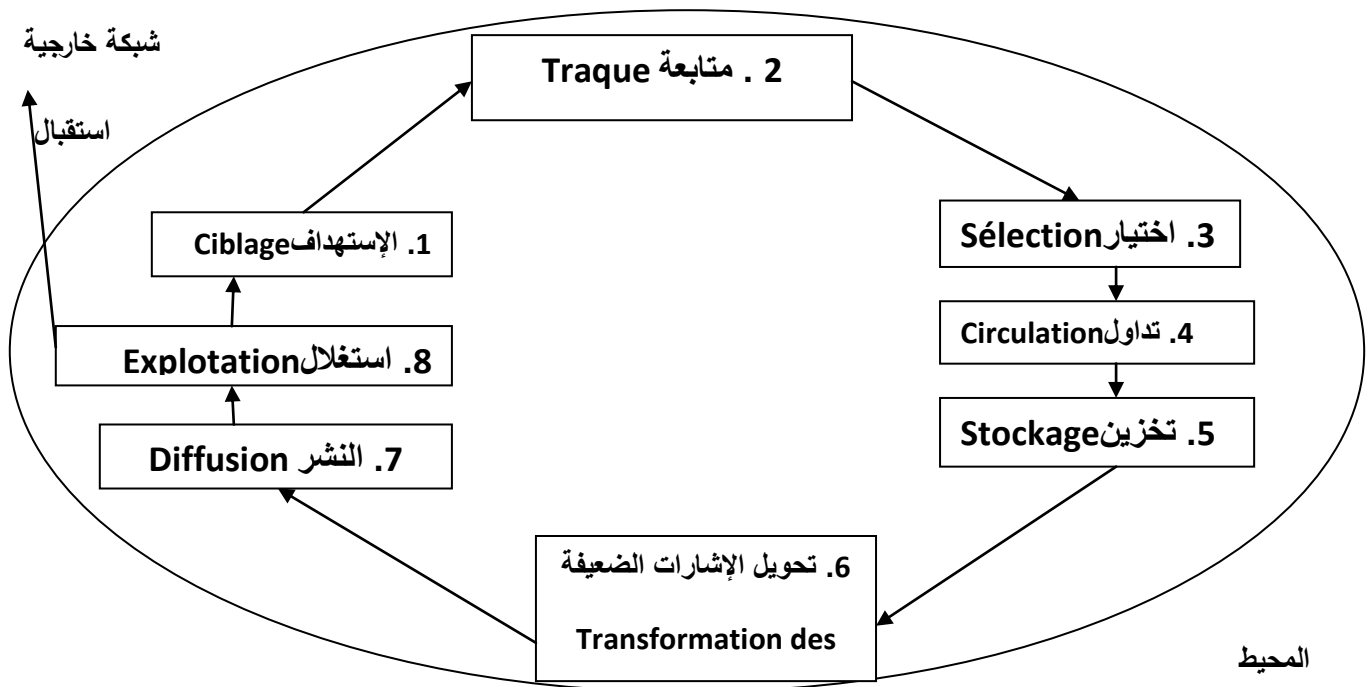
## أ\* Lesca (Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective):

### نموذج لاسكا

يعد هذا النموذج عند البعض الأكثر أهمية بتصنيفه لعملية اليقظة الى عدة خطوات كما سنوضحه في الشكل الموالي وهي : الإستهداف ، و المتابعة ، و الإختبار ، و التداول ، التخزين ، و تحويل الإشارات الضعيفة الى معلومات ، ثم نشرها في المؤسسة ، و أخيرا إستغلالها ، إذ يعد نجاح كل خطوة من هذه الخطوات بمثابة شرط ضروري لنجاح عملية اليقظة ، دون إهمال أهمية التفاعل و التكامل بين هذه الخطوات فيما بينها ، بإستخدام الشبكات الداخلية و الخارجية .

### الشكل رقم 1-3 : النموذج النظري لعملية اليقظة حسب Humbert Lesca

ارسال خارجي معلومات خارجية



**المصدر :** اليمين فالتة اليقظة الاستراتيجية و اهميتها في إتخاذ القرارات الاستراتيجية بعينة ... اطروحة لنيل الدكتوراه في جامعة

محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإقتصادية 2013 ص 84

تم صياغة هذا النموذج من منطلق أن اليقظة علمية إستباقية ، يقوم من خلالها مجموعة أفراد ، بإستهداف جزء من المحيط ، ليكون موضع مراقبة ومتابعة دائمة ، في ظلّه تتقلص مساحة الرصد ويتركز فيه الإنتباه حيث يتم إلتقاط و إستخدام المعلومات الإستباقية بغرض تخفيض درجة غموض الموقف ، و إستغلال أية فرصة ممكنة أو تجنب أي خطر محتمل و بالتالي الإستعداد المسبق لأي حدث قبل وقوعه ، إنطلاقاً من فهم و إدراك بوادر وملامح حدوثه <sup>1</sup>.

يتولى القيام بهذه المهمة فئتين من المتابعين ، أحدهما داخلية تقوم بالتقريب عن البيانات داخل المؤسسة ضمن الأرشفة وقواعد البيانات ومن مختلف مواقع العمل في المؤسسة ، أما الفئة الثانية فهي خارجية تهتم بتعقب البيانات ميدانياً ، و إلتقاط المعلومات الخارجية ، من خلال نقاط تلاحم المؤسسة مع محيطها الخارجي مثل الموردين و المنافسين و الزبائن .

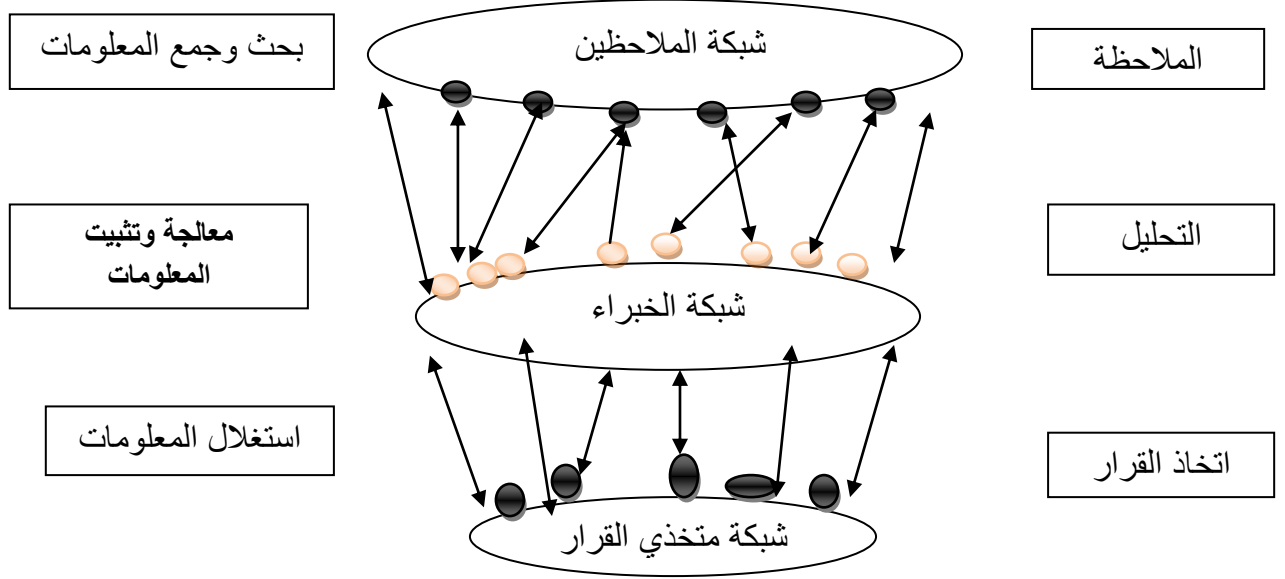
وفي مرحلة لاحقة وبعد التقاط المعلومات و التأكد من موثوقيتها ومن صحة مصادرها وتقليص من حجمها من خلال إنتقاء اولي للمعلومات المهمة ، يقوم المكلفين بعملية اليقظة بتداول المعلومات التي تم اختيارها لكي يتم تخزينها في قواعد بيانات المؤسسة بحيث يسهل الوصول اليها او نشرها على مستعمليها . احياناً ما يكون ذلك عن طريق اطلاق إشارات الإنذار المسبق عن وجود اي خطر او فرصة ، من اجل اتخاذ التدابير اللازمة في الزمان و المكان المناسبين . تنذر متخذ القرار او مستعمل المعلومة عما يمكن أن يحدث مستقبلاً .

ولأن اليقظة عند لاسكا : هي عملية جماعية ، تفاعلية ، فإن عملية تفسير و تحويل المعلومات وخاصة الإشارات الضعيفة الى قوة محرّكة عند استعمالها ، إنما ينم عنها الإنشاء الجماعي للمعنى ، وفي هذا الإطار واعتبرها أداة فعالة في توجيه إهتمامات القادة نحو أهمية « Puzzle » صمم لاسكا طريقته السمات الإستغلال لمعلومات اليقظة .

الواقع فإن اليقظة بإعتبارها عملية جماعية يكون فيها العمل التشاركي ، تتم من خلال التفاعل الإجتماعي ضمن سلسلة من الشبكات المترابطة فيما بينهم ، شبكة من الملاحظين و المراقبين ممن يتابعون تغيرات المحيط ويرصدون أحداثه و يجمعون المعلومات ، و شبكة أخرى من الخبراء يتحققون من صحة و مصداقية المعلومات ، يقومون بتحليلها و تصنيفها و استخلاص النتائج منها ، لكي يتم بثها وتوزيعها على متخذي القرارات في المؤسسة ، و الشكل الموالي يوضح ذلك :

<sup>1</sup> اليمين فائلة اليقظة الاستراتيجية و اهميتها في إتخاذ القرارات الاستراتيجية .. اطروحة الدكتوراه من جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية

### الشكل رقم 1-4: شبكة الفاعلين في مراحل صنع القرارات



المصدر: خولة شادي اليقظة الإستراتيجية و ترشيد عملية صنع القرار بالمؤسسة الإقتصادية دراسة وصفية ...

مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الاعلام و الإتصال ص رقم 178

وعليه ، كما يقول لاسكا فقد جاء هذا النموذج ضمن نظرة جديدة لليقظة ، باعتبارها عمل جماعي و إبداعي

لا يتطلب موارد مادية أكثر من وجود رأس مال فكري ، فإن اليقظة في أساسها ذكاء إنساني أكثر من كونها أداة متطورة ، وإن تعددت مراحلها و تنوعت عملياتها ، فإن أغلبها يكون خارج السيطرة و التحكم ، في الكثير من الأحيان ، لا شيء إلا لأنها تحتاج الى خبراء و متخصصين ، إذا تعلق الأمر بعمليات الإستهداف إختيار مصادر المعلومات ، جمع وتحليل المعلومات ، ونشرها <sup>1</sup>.

### ب\* نموذج AFNOR :

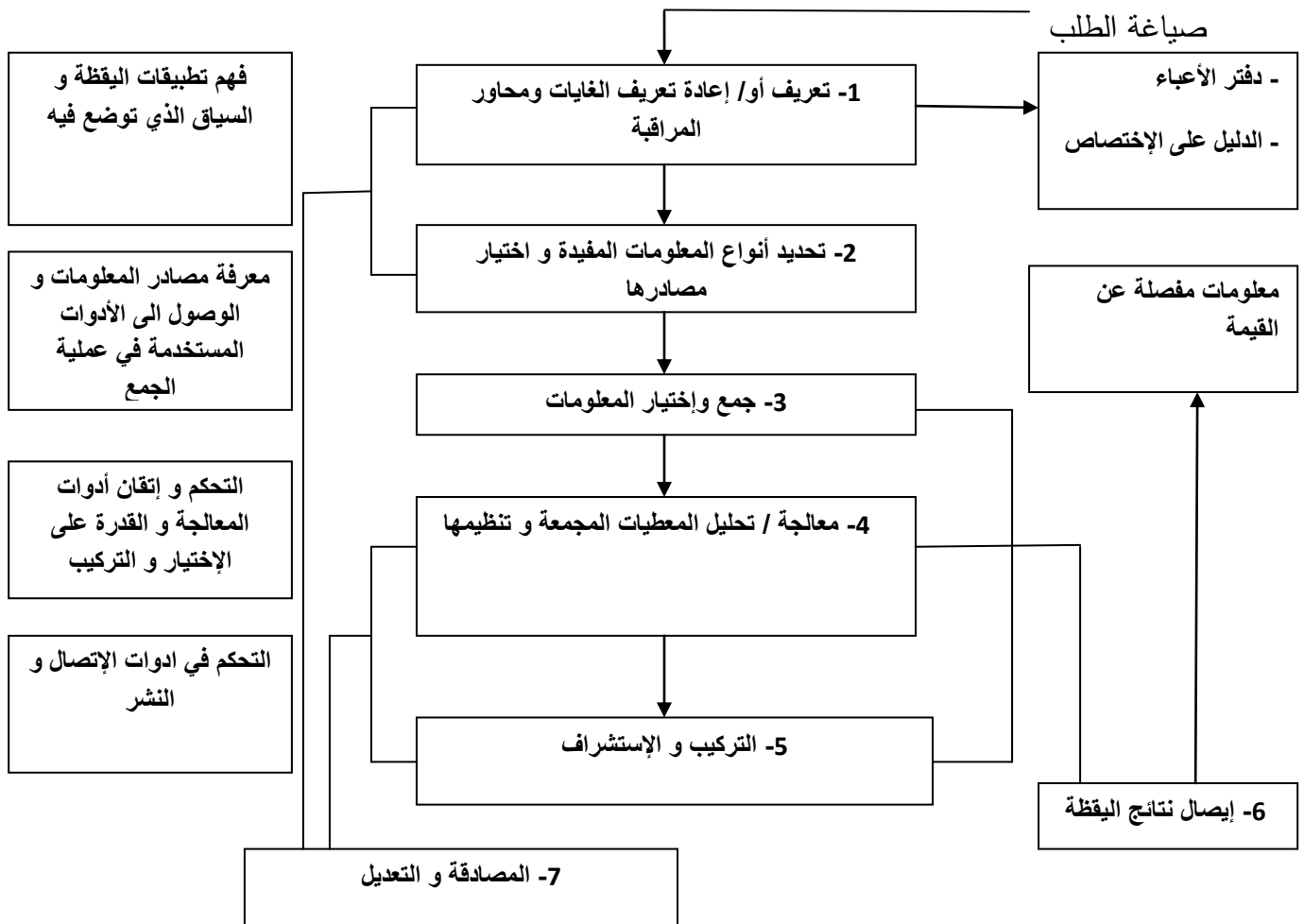
الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR وضعت المعيار x50-05 الذي يحدد سيرورة عملية اليقظة

و المراحل المتبعة لوضع خليتها و يمكننا توضيح هذه المراحل من خلال الشكل الموالي :

<sup>1</sup> خولة شادي اليقظة الإستراتيجية و ترشيد عملية صنع القرار بالمؤسسة الإقتصادية .. دكتوراه في علوم الاعلام و الإتصال ص رقم 177-178

\* الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR : Association Française de Normalisation

## الشكل رقم 1 - 5: مراحل وضع خلية اليقظة بالمؤسسة



**المصدر :** مصباح عائشة - عبد الفتاح بو خمم دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية ... مجلة دراسات اقتصادية المجلد 6 العدد 1 / 2019 ص 24 الى 45

يتضح من خلال الشكل أنه لا بد من احترام المراحل التي تسمح بوضع خلية اليقظة ، لكن ليس بالضرورة تطبيق هذه المراحل حرفيا ، بل يمكن تكيفها تبعا لنشاط المؤسسة.

و المختصين بمجال جمع المعلومات ، بحيث يمكن الجمع بين المراحل أو التخلي عن البعض منها لما تقتضيه الضرورة <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصباح عائشة - عبد الفتاح بو خمم دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ... مجلة دراسات اقتصادية المجلد 6 العدد 1 جوان 2019 ص 24 - 45

## 2- طرق اليقظة الإستراتيجية :

لليقظة الإستراتيجية العديد من الطرق التي تمكنها من مزاولة نشاطها و تمنح للمؤسسة إمكانية الحصول على ميزات تنافسية مستدامة تساعد في الحفاظ على موقع استراتيجي قوي في السوق الذي تنشط فيه ، وأهم هذه الطرق نجد :

### أ- تحليل سوت SWOT :

تلتجأ المنظمات الى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص و التهديدات ، التي تحقق بها .والى تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديها . لكن ينقصها هنا التعرف على كيفية التوصل الى استراتيجيات التحرك المستقبلية ، لذلك ظهر نموذج لتحليل الموقف الإستراتيجي يسمى نموذج سوت والذي يقوم على دمج هذين التحليلين في تحليل واحد. ويتكون التحليل الإستراتيجي سوت من أربعة عوامل ممثلة فيما يلي :

أ\* 1 الفرص و التهديدات الخارجية : تمثل نتائج العوامل الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و التكنولوجية و التنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة ايجابية أو سلبية في المستقبل .

أ\* 2 القوة و الضعف الداخلية : تمثل نتائج العوامل و المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة و التي تعمل على نحو جيد أو سيء .<sup>1</sup>

و يمكن أن ينتج عن ذلك أربع مجموعات من البدائل الإستراتيجية الممكنة كما هي موضحة في الجدول التالي :

<sup>1</sup> جميع نبيلة أهمية تحليل سوت في المؤسسة الإقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية ..مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية .جامعة محمد بوضياف بالمسيلة – الجزائر المجلد 14 العدد 02 ص 143-157

## جدول رقم 1-1 : مصفوفة سوت SWOT

| العوامل الإستراتيجية<br>الداخلية / الخارجية  | مجالات القوة                                                                                                                                       | مجالات الضعف                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الفرص<br>فرص خارجية للمؤسسة في هذا<br>المكان | إستراتيجية ق/ ف<br>حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة<br>هنا والتي تستخدم مجالات القوة<br>بالمؤسسة و الإستفادة من الفرص<br>الخارجية               | إستراتيجية ض/ ف<br>حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة<br>هنا و بالتالي تمكن المؤسسة من<br>الإستفادة من الفرص الخارجية وفي<br>نفس الوقت تتغلب على مجالات<br>الضعف الداخلية |
| التحديات<br>تهديدات خارجية في هذا المكان     | إستراتيجية ق / ت<br>حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة<br>هنا و بالتالي تستخدم مجالات القوة<br>بالمنظمة وفي نفس الوقت تتجنب<br>التهديدات الخارجية | إستراتيجية ض/ ت<br>حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة<br>هنا و بالتالي تقلل مجالات الضعف و<br>في نفس الوقت تتجنب التهديدات<br>الخارجية                                    |

**المصدر :** جعيجع نبيلة أهمية تحليل سوت في المؤسسة الإقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية ..مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية .جامعة محمد بوضياف بالمسيلة – الجزائر المجلد 14 العدد 02 ص 143-157

يقدم التحليل المزدوج المعروف في الجدول أربعة تفاعلات بين كل من الفرص و التهديدات وبين كل من نقاط القوة و الضعف وهذه التفاعلات هي كالآتي :

**الفرص \* نقاط القوة :** هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة وفرصها، فيجب أن تسعى المنظمة الى الإستفادة من الفرص الجديدة وتعظيم نقاط القوة أي إتباع إستراتيجية هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

**الفرص \* نقاط ضعف :** للمنظمة فرص بيئية هائلة ولكنها لا تملك الموارد الداخلية المطلوبة لإستغلالها فالتركيز يجب أن يكون في التغلب أو الحد نواحي الضعف أي إتباع استراتيجية علاجية

نقاط القوة \* التهديدات : استخدام المؤسسة لنقاط قوتها للتغلب أو الحد من التهديدات الخارجية أي إتباع إستراتيجية دفاعية .

نقاط الضعف \* التهديدات : تواجه المؤسسة تهديدات رئيسية في الوقت الذي تتسم فيه مواردها وأنشطتها الداخلية بالضعف في مثل هذا الموقف يستدعي تبني إستراتيجيات توجيه من شأنها أن تقلل من أثر المخاطر مثل الإنكماش أو التكتل<sup>1</sup>.

## ب - طريقة الرقعة PUZZEL :

هي طريقة طورها لسكا مع فريق ، وهي تتألف من مجموعة من الإستدلالات التي توفر بنية التفكير الجماعي مع ترك جانب كبير منها للخيال و الإبداع التي تتطلبها طبيعة المعلومات التي سيتم تجهيزها . تستمد هذه الطريقة عملها من " لعبة الرقعة " و التي تهدف الى تجميع مجموعة من القطع ذات الأشكال المختلفة حيث في الأخير تعطي شكلا معيناً ذو دلالة .

تستند هذه الطريقة على فرضية مفادها أن أعضاء المنظمة أو بعضهم يحتمل أنهم يخزنون الكثير من المعلومات المختلفة في رؤوسهم بشكل عفوي أو تلقائي ، لكن هذه المعلومات ضمنية أو خاملة و بالتالي غير رسمية ( مكتسبة بالخبرة )، علاوة على ذلك فهي تكون بدون معنى لأنها معزولة ، في هذه الحالة يكون هناك احتمال بفقدان وضياح هذه المعلومات و بالتالي عدم استعمالها ، طريقة الرقعة تساعد على إظهار هذه المعلومات و إبرازها و استغلالها بشكل مثمر<sup>2</sup>.

## ج - دراسة السوق :

يشير تعبير دراسة السوق الى مجموع الإجراءات التقنية التي يمكن تنفيذها لإنتاج وتقديم معلومات مهمة وموثوقة ، بهدف المساعدة على اتخاذ القرار في ميدان التسويق ، وهذه المعلومات يمكن أن تستعمل في تحليل مشكل أو في اقتراح عدد من الحلول أو مراجعة فعالية القرارات المتخذة ، ويؤكد هذا التعريف على المنهجية العلمية في دراسة السوق كونها تتم وفق أسس محددة ، وهي وسيلة يستعملها متخذ القرار ، ويمكن تعريف دراسة السوق بأنها تحليل كمي للطلب الموجود في السوق بإستعمال التقنيات الإحصائية ، وتحليل نوعي للطلب بإستعمال أساليب مستمدة من العلوم الإنسانية وذلك وفق منهجية علمية تبدأ بجمع المعلومات و تنتهي بتقديم التوصيات و الحلول .ومن وظائف دراسة السوق :

<sup>1</sup> بطاهر بختة دور تحليل سووت في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات ..مجلة الإستراتيجية و التنمية العدد 2017/13 جامعة مستغانم  
<sup>2</sup> سعيد كرومي الترصد الإستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية كلية العلوم التجارية ....جامعة مستغانم  
- الجزائر ص 11- 31

- الوظيفة التشخيصية وهدفها تشخيص كل العناصر التي يمكن أن تتدخل في حركية السوق ( تشخيص الزبائن و المنافسين) .

- الوظيفة الإستراتيجية والتي تهدف الى تحليل عوامل نجاح المؤسسة في السوق.

- وظيفة الرقابة و التي تشمل (الرقابة على الأهداف العامة ، الأهداف المرتبطة بالقرارات التكتيكية ، والأهداف الخاصة بالزبائن) . وهدفها مراجعة ما إن كانت القرارات التسويقية قد تمكنت من الوصول الى الأهداف المحددة<sup>1</sup>.

#### د - طريقة المعايرة :

وتعرف على أنها تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط و تطبيق ما يستخلص منها .

تعتبر المعايرة طريقة المقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الإعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية ، و تنتمي طريقة المعايرة الى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة .ويمكن أن نقسم عملية المعايرة الى مراحل الآتية على سبيل المثال لا الحصر :

- تحديد العملية التي تحتاج الى التحسين .

- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية .

- تجميع المعلومات عن المؤسسة

- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين و أسبابه .

- تحديد اهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.

- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين .

- وفي الأخير تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د. مجيد شعيباني أ . قمان أنيسة أ . بوهدة محمد دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية جامعة بومرداس العدد 03- افريل 2015 ص 120- 145

<sup>2</sup> بوخرصة خديجة اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ... مذكرة الماجستير في ادارة الاعمال كلية العلوم الإقتصادية ..جامعة وهران 02 /2015 ص 72-73

### 3- معلومات اليقظة الإستراتيجية :

بما أن الهدف من اليقظة الإستراتيجية هو رصد المعلومات من البيئة الخارجية للمؤسسة يتعين علينا معرفة أنواع هذه المعلومات اللازمة لليقظة الإستراتيجية ونذكر منها :

أ- **معلومات الإنذار المبكر ( الإشارات الضعيفة )** : وتمثل المعلومات الرئيسية و الأساسية التي تسعى المنظمة للحصول عليها وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة و الموجهة للإستعمال الداخلي ، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما ، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة .

وتتسم هذه العلامات بالميزات التالية <sup>1</sup> :

- **خارجية** : كونها معلومات إستراتيجية من مصدر خارج المنظمة و تخص إعلان ، إبلاغ ، أو أي تحرك دقيق لعامل البيئة و تقدم مؤشرات عن شدتها او وضعيتها الداخلية .

- **عشوائية** : المعلومات قد تكون عشوائية لأن اكتشافها لا يكون بشكل منتظر ، يمكن الحصول عليها في غير المكان الذي يتم فيه البحث لهذا يجب ان يتحلى المسير بإرادة قوية تجعله في تفاعل دائم و مستمر مع محيط المؤسسة ، فهو يقرأ ، يلاحظ ، يتحرك ، ينتقل ، يتحدث و يناقش مع الجميع .

- **توقعية** : أي أنها لا تخص الماضي ، بل تتوقع المستقبل ذلك لأنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد. <sup>2</sup>

- **النوعية** : أغلبية معلومات اليقظة الإستراتيجية نوعية ، فلا يجب لها أن تمثل فقط أرقاما تبين الماضي أو تسقط الماضي على الحاضر ، فالمهم هو الأحداث التي من الممكن أن تقع و التي ليست موضوع التقارير المحاسبية .

- **الجزئية** : معلومات منتقاة ، مجمعة ، مفسرة وتم المصادقة عليها ، وتكون ممسوكة بشكل منفصل و تعتبر كل معلومة منها تافهة و مشتبه فيها ، لكنها قريبة و مرتبطة بالمعلومات الأخرى ، و تأخذ تدريجيا معنى تفسيرا فهي تشبه جزءا من لغز أوقطعة من الفسيفساء .

- **النقصان** : بالأخذ بحقيقة طبيعة و صعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب ،علامات الإنذار المبكر هي معلومات ناقصة حتما ، لكن هذا لا يمنع من استثمارها بطريقة مربحة . للذهاب على أبعد نقطة ، وذلك بالتكلم عن تفسير أو معنى لها .

<sup>1</sup> سعيد كرومي مرجع سابق

<sup>2</sup> جميلة بو ذن اثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمعات الصناعية .. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة

- **الغموض** : كثيرا ما تفتقد إشارات الإنذار المبكر للدقة المرغوب فيها ، و تكون ملتبسة ، و بالتالي يجب أن يؤخذ هذا البس الحتمي في الاعتبار في اختيار الدعائم التي تستعمل لنشر المعلومات .<sup>1</sup>

ب- **معلومات التحكم** : وتضم المعلومات التي تنتجها المنظمة و توجهها لاستعمالها الداخلي . وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداؤها بأداء أحسن المؤسسات . ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج و نظم الجودة . وتعتبر معلومات مدعمة .

ج - **معلومات التأثير** : وهي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة و وجهت للإستعمال الخارجي . أي موجهة لأفراد و مجموعات خارج المؤسسة ( كالعميل و المورد). و تعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها . وتبقى هي أيضا معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية .<sup>2</sup>

### الفرع الثالث :أنواع اليقظة الإستراتيجية :

ان الهدف من اليقظة الإستراتيجية هو رصد المعلومات ( الإشارات الضعيفة ) من المحيط الخارجي ، كما تتيح مرحلة الإستهداف تضيق المجال المراد منه جمع المعلومة ، اي يمكن للمؤسسة طرح سؤال : ماهي نوع المعلومة التي أبحث عنها التي تفيدني في اتخاذ قرارات الحالية او المستقبلية . هل هي معلومات تخص العميل ، المورد ، المنافس ، مجال تكنولوجيا أو قوانين لدولة ما ثقافة مجتمع .... الخ . ويمكن ان نميز بين مجموعة من أنواع اليقظة الإستراتيجية التنافسية التجارية التكنولوجية البيئية :

#### 1- اليقظة التنافسية :

هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها المحتملين و الحاليين وكافة سياساتهم ، وتهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة ، تحديد المنافسين الأكثر تهديدا ، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات التالية :

- **المعلومات الكمية** : تتعلق بالأداء الحالي للمنافسين ، استراتيجياتهم ، أهدافهم ، قدراتهم ، الافتراضات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين .

<sup>1</sup> د إبراهيم عباس الزهيري اليقظة الإستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية المجلة التربوية جامعة حلوان مصر العدد

7 / 52 2018 ص

<sup>2</sup> سعيد كرومي مرجع سابق

- **المعلومات النوعية :** تتعلق بالجهود المبذولة في ميدان البحث و التطوير ، العلاقات مع الموردين الأسواق الجديدة ، التكنولوجيا الجديدة.....الخ

مما سبق نستنتج ان اليقظة التنافسية تستهدف جمع المعلومات عن متغيرين من متغيرات هيكل قوى التنافس و المتمثلين في :

**اولا المنافسين الحاليين :** تبحث اليقظة التنافسية في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين الحاليين وتحليلها و استباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة ، و تحدد المعلومات التي تحتاج المنظمة لجمعها حول المنافسين في خمس نقاط أساسية وهي :

- الكفاءة الحالية للمنافسين .
- استراتيجيات المنافسين .
- الأهداف الجديدة للمنافسين .
- قدرات المنافسين .

- الفرضيات و القرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون <sup>1</sup>.

**ثانيا : المنافسين المحتملين ( الجدد ) :** يتمثل المنافسون المحتملون في المؤسسات التي من الممكن ان تدخل الى القطاع مستقبلا وحاملة معها الرغبة في الحصول على حصة سوقية ، و بطبيعة الحال : منتجاتاو خدمات جديدة تكون بديلة ، وهذا قد يشكل خطرا على الحصة السوقية للمؤسسات الحالية . ففي هذه الحالة على المؤسسة البقاء في حالة يقظة دائمة و مستمرة حتى وان كان الحصول على المعلومة مكلفا .

فمن خلال المعلومات المجمعة ، تستطيع المؤسسة الحالية وضع مجموعة من الحواجز في السوق لكي تحد من دخول منافسين محتملين و المحافظة على مكانتها التنافسية ، وذلك بالإعتماد على ثلاثة مصادر هي :

**\* اقتصاديات السلم :** تشير اقتصاديات السلم الى محاولة الحصول على أكبر كمية للإنتاج من خلال ممارسة نشاط المؤسسة بطرق مختلفة ، تكون واحدة منها أكثر نجاعة و أقل تكلفة ، فالمؤسسات الكبيرة يمكنها إنتاج كميات كبيرة من المنتجات و بتكاليف أقل ، عكس المؤسسات المنافسة الأصغر حجما و بذلك تحد إقتصاديات السلم من دخول المنافسين الجدد ، من خلال إجبارهم على البدء بالإنتاج بحجم كبير ، أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج .

<sup>1</sup> د باسل أنور أسعد- د مادلين محمد جنبلاط دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات التعليمية .. مجلة جامعة البعث لجامعة تشرين سوريا المجلد 44 العدد 21 / 2022 ص 91-117

\* تمايز المنتجات و الخدمات : للحصول على مجموعة من المزايا التنافسية التي التي تحد من تهديد اي منافس تقوم المؤسسات بتقديم منتجات و خدمات مختلفة و متميزة و بأوجه متعددة الأبعاد ، من خلال :

- الأبداع في التصميم و التكنولوجيا .

- إضافة خدمات جديدة للمنتجات الأصلية كخدمة العملاء بتحقيق رغباتهم المختلفة .

- مكانة العلامة التجارية في أذهان الزبائن .

- السيطرة على قنوات وطرق التوزيع المتعددة .

\* ميزة التكلفة المطلقة : تعكس مزايا التكاليف المطلقة تكلفة الإنتاج او التوزيع التي تختلف بين المؤسسات الحالية و المسيطرة و المؤسسات الراغبة في الدخول ، حيث يمكن للأولى أن تضع سعرا حازما للدخول أعلى من متوسط التكلفة ، و أقل من متوسط التكلفة بالمؤسسة الداخلة .<sup>1</sup>

فحسب ما سبق ، نستطيع القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا فعلا في تحسين الأداء التنافسي ، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة ، حول والمؤسسات المنافسة الحاليين او المحتملين .

## 2- اليقظة التجارية :

إن المؤسسة بحاجة لمتابعة التغيرات الحاصلة في بيئتها ، و المرتبطة عادة بتغير أذواق المستهلكين ، وتطور علاقاتهم بالمؤسسة ، ومعرفة عروض الموردين ووضعتهم المالية ، وكذا تقييم قدراتهم التفاوضية . ولإلزام بهذه الجوانب على المؤسسة تبني مفهوم اليقظة التجارية .

تشير اليقظة التجارية الى ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقة بين الموردين و الزبائن على المدى البعيد و بتطور علاقة الزبائن بالمؤسسة ووفائهم ، كما تهتم بمتابعة تطورات وعرض المنتجات الجديدة و تطور العلاقة مع الموردين لذلك فإن اليقظة التجارية تهدف الى جمع المعلومات التي تخص بصفة أساسية :

أ- الزبائن : ويتعلق الأمر بالإهتمام بـ :

\* التطورات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن على المدى البعيد :

ففي العصر الحالي ، اصبح الزبون يفرض حاجاته و رغباته على المؤسسة و اصبح جزءا من المؤسسة ، مما أوجب عليها كسب ثقته و الإحتفاظ به . و اقامة علاقات تسويقية طويلة الأمد معه ، بدءا بالقيام بخدمتهم و إشباع حاجاتهم و تطوير العديد من التعاملات الإيجابية معه بالشكل الذي ينعكس على قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الحقيقية ، التي باتت تواجهها في الوقت الحاضر .ومن أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة ، نذكر :

<sup>1</sup> العيداني حبيبة مرجع سابق ص 141

- التعامل مع الزبون بخصوصية : إن مرونة المؤسسة و استعدادها لتنفيذ رغبات الزبائن الخاصة ، بغية بناء علاقات ودية معهم ، تمهد الطريق الى كسب زبائن جدد من خلال تأثرهم بالآراء الإيجابية للزبائن الموالين للمؤسسة .
- التفاعل المشترك مع الزبون : وتعني اعتماد صيغ التفاعل مع الزبون من خلال التبادل المستمر في المعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين ، وهذا التبادل في المعلومات يتمثل في إتجاهين هما :
  - معلومات التي تحصل عليها المؤسسة من الزبون من خلال استطلاع آرائه لمعرفة مدى رضاه عن المنتجات و الخدمات المقدمة إليه حتى يتسنى لها خدمته بأفضل شكل .
  - المعلومات التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة بخصوص منتجاتها او خدماتها التي يهتم بإقتنائها
- نظام التعامل مع الشكاوي : إن نجاح التعامل مع الشكاوي التي يقدمها الزبائن ، فضلا عن المعلومات الواردة من تلك الشكاوي ، يعد مصدرا مهما يمكن أي مؤسسة من تحسين جودتها و يعزز أوصار العلاقة بينها وبين زبائنها ، وكل ذلك يصب في تحسين سمعتها وثقة زبائنها .
- \* الاستمرارية في ابتكار قيمة جديدة : وتعني البحث باستمرار عن بناء قيمة جديدة للزبائن ،من خلال البحث عن تحسين الأداء وذلك بتبني أفكار جديدة تحسن قيمة الزبون ، كتقديم منتجات و خدمات جديدة تلبي حاجاته وتواكب توجهات السوق .
- التغير في العلاقة مورد/ زبون : من المهم أن تراقب المؤسسة العناصر التي تحدد العلاقة بين الزبون و المورد ( مشتريات الزبون ، تكاليف ونوعية المنتج ، المعلومات التي يتوفر عليها الزبون بخصوص المورد...)
  - قدرة الزبون على الوفاء بالدين : من خلال الاجابة على التسؤال الآتي : هل يملك الزبون إمكانيات لدفع مقابل ما طلبه وما سيطلبه ؟ <sup>1</sup>
- ويمكن توضيح إسهامات نظام المعلومات التسويقي في اليقظة التجارية من خلال المعلومات التي يوفرها هذا النظام عن الزبائن ، وذلك بوضع قاعدة بيانات تحتوي على معلومات عن كل زبون كما هو موضح في الجدول الآتي :

<sup>1</sup> العيداني حبيبة مرجع سابق ص 144

**الجدول رقم 1-2 : المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التسويقي لليقظة التجارية**

| المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التسويقي         | التقييم |
|-------------------------------------------------------|---------|
| <b>العناصر الداخلية</b>                               |         |
| البيئة التنظيمية للزبون                               |         |
| القيمة الفنية و التجارية                              |         |
| طريقة عمل المشتريات                                   |         |
| طبيعة العلاقات الشخصية                                |         |
| <b>العوامل المتعلقة بالعلاقة بين البائع و المشتري</b> |         |
| تقييم المؤسسة للزبون                                  |         |
| تقييم القدرة التفاوضية للزبون                         |         |
| <b>العوامل المتعلقة بمستوى المخاطرة</b>               |         |
| المخاطر الخاصة بسوق الزبون                            |         |
| المخاطر الخاصة بطبيعة احتياجات الزبون                 |         |
| تأثير الوسطاء                                         |         |
| <b>معلومات أخرى</b>                                   |         |
| درجة ولاء الزبون                                      |         |
| أهداف وطموحات الزبون                                  |         |

المصدر : عيداني حبيبة اليقظة الإستراتيجية كخيار إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة شهادة لنيل

الدكتوراه جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية و.... 2016/2017 ص 145

**ب . الموردون :** يأخذ الموردون أيضا حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة لما لها من دور كبير في تحديد مصيرها كما أن لهم وزن لا يستهان به في العمل النهائي للمؤسسة بإعتبارهم الممون ، و المزود لها بمستلزمات الإنتاج ، لهذا تطور المؤسسات يقظة نشطة حول الموردين لمعرفة قدراتهم على تمويلها بأقل التكاليف ، وإمكانياتهم المالية وكذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما لما للموردين من قوة تفاوض تؤثر على نشاط المؤسسة <sup>1</sup>.  
تكمّن اليقظة هنا في جمع المعلومات الهامة ، حول الموردين الذين يوفرّون المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج او المواد المساعدة في تأدية خدمة . إذا السؤال الذي يطرح مانوع المعلومات المستهدفة التي تساعد في اختيار المورد ؟ أو ماهي معايير إختيار المورد ؟

<sup>1</sup> بن فريجة كلثوم تأثير اليقظة الإستراتيجية على التوجه الإستباقي و الإستجابي . مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2021ص

هناك العديد من الدراسات المتعلقة بمعايير اختيار المورد و تختلف فيما بينها من حيث الترتيب ، وذلك بسبب التغيرات في البيئة الصناعية التي تعدل من درجة أهمية معايير اختيار الموردين ، وهذا ما نلاحظه في أعمال **ويبر (1991)** و **ديكسون (1966)** ، فمعيار الموقع الجغرافي كان يحتل المرتبة 20 في ترتيب **ديكسون** ، بينما يحتل المرتبة الخامسة في ترتيب **ويبر** .وقد توصل **ديكسون** الى أن الجودة هي اهم المعايير المستخدمة في عملية الإنتقاء ، يليها التسليم ، وبعدها الأداء التاريخي و الجدول التالي يوضح ذلك :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أ عبید الله فطیمة معرفة المیزة التنافسیة علی معايير اختیار المورد فی إطار مشروع إخراج النشاطات مجلة العلوم الاقتصادیة و التسییر و العلوم التجاریة المعسكر العدد 2015/13

### الجدول رقم 1 -3 : تصنيف و ترتيب معايير اختيار الموردين حسب ديكسون و ويبر

| المعيار                                                               | الترتيب حسب ديكسون | الترتيب حسب ويبر |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|
| السعر                                                                 | 6                  | 1                |
| التسليم                                                               | 2                  | 2                |
| الجودة                                                                | 1                  | 3                |
| قدرات الإنتاج                                                         | 5                  | 4                |
| الموقع الجغرافي                                                       | 20                 | 5                |
| القدرات التقنية                                                       | 7                  | 6                |
| التسيير و التنظيم                                                     | 13                 | 7                |
| السمعة و التموضع في الصناعة                                           | 11                 | 8                |
| الوضعية المالية                                                       | 8                  | 9                |
| الأداء السابق                                                         | 3                  | 9                |
| خدمات التصليح                                                         | 15                 | 9                |
| المواقف (مواقف الموردين إتجاه المؤسسة)                                | 16                 | 10               |
| القدرة على التعبئة                                                    | 18                 | 11               |
| مراقبة العمليات                                                       | 14                 | 11               |
| التدريب و التدعيم                                                     | 22                 | 12               |
| مطابقة الإجراءات                                                      | 9                  | 12               |
| العلاقات الإجتماعية                                                   | 19                 | 12               |
| نظام المعلومات                                                        | 10                 | 12               |
| العلاقة الجيدة                                                        | 23                 | 12               |
| النطباع ( الانطباع الناتج عن الاتصالات الشخصية بين المورد و مؤسستكم ) | 17                 | 12               |
| الرغبة في اجراء اعمال مستقبلا                                         | 12                 | 13               |
| حجم المشتريات سابقا                                                   | 21                 | 13               |
| سياسة الضمان                                                          | 4                  | 14               |

المصدر : أ عبيد الله فطيمة معرفة الميزة التنافسية على معايير اختيار المورد في اطار مشروع إخراج

النشاطات .... مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية المعسكر العدد 2015/13

د - الموزعون : والتي تعتبر من العناصر المتدخلة في العرض، و الفئة الوسيطة بين المنتجين و المستهلكين تكون نظام التوزيع وتمارس ضغطا على المستهلكين بإختيارها للمنتجات المباعة و ترقية بعضها ، وبالتالي

وجب معرفة أعوان التوزيع من حيث عددهم و خصائصهم و أماكن تواجدهم و سلوكياتهم ومواقفهم تجاه المنتجين و المستهلكين <sup>1</sup>.

إضافة الى الزبائن و الموردين ، وكحالة خاصة نجد سوق العمل و الذي يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة ، وتطور سعر اليد العاملة و أخيرا يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن وحتى إذا كان 80% من الزبائن راضين على المنتج ، فإنه يجب الإطلاع على ملاحظات 20 % الغير الراضين وهذا بهدف تحسين من جودة المنتج أو الخدمة <sup>2</sup>.

### 3- اليقظة التكنولوجية :

إن التطورات السريعة في مختلف الميادين أظهرت أهمية الحقيقية لليقظة التكنولوجية التي تعتبر من الأمور المهمة التي تضمن عوائد إقتصادية للمؤسسات و المتتبع للبيئة المعاصرة يجدها تتميز بعدة تغيرات سريعة ومستمرة وهذا ما يتطلب المتابعة الجادة وضرورة التكيف وتحقيق التناسب بين تلك العوامل البيئية و التكنولوجية ، وهذا لا يتحقق الا بتيقظ كبير أزاء الحداثة التقنية لغرض مواكبة التطور التكنولوجي و التخلص من التكنولوجيات التي لا تتناسب مع التطورات الراهنة <sup>3</sup>.

اليقظة التكنولوجية عند جاكوبياك JAKOBIAK عملية ملاحظة و تحليل التطورات العلمية ، التقنية التكنولوجية لتحديد تهديدات وفرص تنمية المؤسسة و الواقع لا يتوقف عمل اليقظة التكنولوجية عند مجرد القيام بالملاحظة و التحليل للمحيط التكنولوجي إنما هي عملية منظمة و ممنهجة ، تقوم على أساس جمع وتحليل المعلومات المستهدفة ، وتجهيزها لنشرها من أجل إستخدامها في إحداث التغيير و إتخاذ القرارات في مجال الابتكار التكنولوجي وعليه فهي عملية رصد للمحيط و الذي يتبع بالبحث الهادف للمعلومات التي تم تحليلها و معالجتها بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

إذا كانت اليقظة التكنولوجية هي وسيلة المؤسسة لإبراز العناصر الإستراتيجية برصدها لأهم التطورات العلمية و التكنولوجية ، فإنها لا تعني التجسس الصناعي ولا هي تحقيق في حالة معينة ضمن حقل تكنولوجي محدد ولكنها قبل كل هذا . فهي عملية إرشادية موجهة لإعلام المسؤولين في المؤسسة ، لحل المشاكل الصناعية التي يواجهونها .

نظرا للتطور التكنولوجي و التقني ، فإن اليقظة التكنولوجية عادة ما تكون على مدى قصير و تعكس تطور الجهود المبذولة و الموجهة نحو إستخلاص المؤشرات الكمية و النوعية المتعلقة بالتوجهات الجديدة للإبداع

<sup>1</sup> د. مجيد شعباني أ . قمان أنيسة أ . بوهدة محمد دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية جامعة بومرداس العدد 03 / 2015

<sup>2</sup> أ ولد عابد عمر د علواطي لمين آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات ... مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الإقتصادية جامعة المدية العدد 17 / 2017

<sup>3</sup> العيداني حبيبة مرجع سابق ص 146

التكنولوجي . ومن هذا المنطلق ، فاليقظة التكنولوجية بالنسبة للمؤسسة هي وسيلة إعلامية تنبّه المسؤولين فيها وتحذّرهم ، إنطلاقاً من إستخلاص أبرز العناصر الإستراتيجية ضمن الكم الهائل من المعلومات التي تحصل عليها في حقل محدد سلفاً . غالباً ما يتضمن هذا الحقل العديد من المجالات . هذه أهمها :

\* المنجزات العلمية و التقنية ونتائج البحوث الأساسية و التطبيقية .

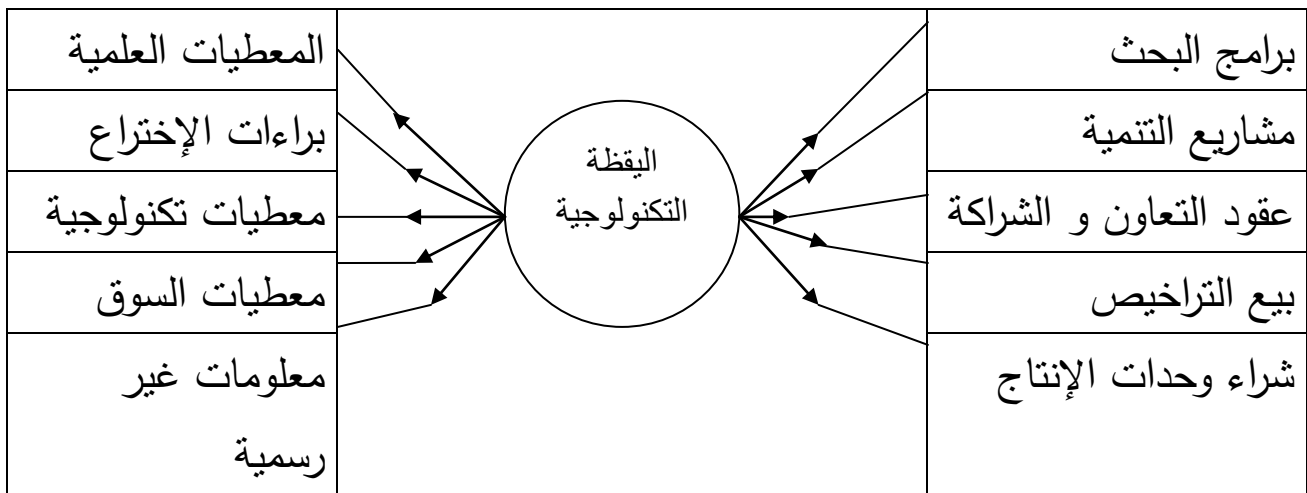
\* عمليات التصنيع .

\* نظم المعلومات .

\* المنتجات أو الخدمات <sup>1</sup> .

يمكن تمثيل حقل اليقظة التكنولوجية ومجالات إستعمالاتها في الشكل التالي :

الشكل رقم 1-6: مجالات و استعمالات اليقظة التكنولوجية



المصدر : اليمين فالتة اليقظة مذكرة شهادة دكتوراه الإستراتيجية و أهميتها في إتخاذ القرارات

الإستراتيجية 2013 جامعة محمد خيضر بسكرة ص 89

إن عملية اليقظة تعتمد على إنتقاء المعلومات ذات قيمة مضافة اي معلومات تساهم في اتخاذ قرارات أفضل وكلما زادت القيمة المضافة للمعلومة ، زادت درجة موثوقيتها ، بحيث تأتي المعلومات الوثائقية في مستوى أدنى من السلم ، لأنها تعبر عن أحداث قديمة . ومعروفة بينما تأخذ المعلومات العلمية مستوى أفضل منها لمساهمتها في إستقراء بعض الدلائل و تحليل الإشارات . ولكن المعلومات التكنولوجية تضيف قيمة مضافة أكبر وتعطي لها عند البعض إهتماماً أكثر ، لأنها قد تغير مسار قطاع بالكامل . : <sup>2</sup>

<sup>1</sup> اليمين فالتة مرجع سابق ص 88

<sup>2</sup> اليمين فالتة مرجع سابق ص 89

من خلال التعاريف المقدمة يمكن القول ان اليقظة التكنولوجية هي رصد كل ماهو جديد من ابتكارات وبراءات الاختراع في مجال التكنولوجيا الحديثة القادرة على إحداث تأثيرات إيجابية للمؤسسة . عن طريق دراسة السوق التكنولوجي و التغيرات التي تطرأ عليه و الإستفادة من مراكز البحث و التطوير , وكذلك معرفة البرامج قيد التنفيذ للمنافسين و تحليلها تحليلًا دقيقًا .

#### 4- اليقظة البيئية :

تهدف الى رصد المعلومات من ذلك المجال الواسع من البيئة الخارجية للمؤسسة الذي يندرج فيه الأنواع المتبقية التي لا نستطيع تصنيفها ضمن الأنواع الأخرى ( التنافسية , تجارية , تكنولوجية ) وتطبيق اليقظة البيئية , هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية المحيطة بالمؤسسة , مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وارسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات , يمكن أن ندرج بعض انواع اليقظة البيئية على سبيل المثال لا الحصر كالتالي :

##### أ- اليقظة القانونية :

تعمل اليقظة القانونية أو التشريعية على تتبع ورصد القوانين و التشريعات التي يمكن ان تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة . و الهدف منها إعداد مشاريع القوانين و النصوص و اللوائح و المعايير التنظيمية . فالمعلومات المطلوبة هي للمسائل القانونية المتعلقة بقطاع المؤسسات و القوانين , المراسيم و السوابق القضائية , المناقشات البرلمانية و المقترحات التشريعية و الإدارية وفوائد أرباب العمل .....الخ

حيث تسمح تسمح بتتبع التحولات الحاصلة في البيئة التشريعية , بما فيها من قوانين و إجراءات و معايير وقواعد التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام وقوانين حماية البيئة الايكولوجية .....الخ أو تقادي بعض الأخطار أو التأثيرات السلبية و التي بطبيعة الحال لديها تأثير على مستقبل المؤسسات بصفة عامة .

##### ب- اليقظة الاقتصادية :

وتهتم بالتطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية مثل الوضعية المالية , المناخ الإستثماري , مستويات الدخل وطرق توزيعها نسبة الواردات و الصادرات , التضخم , المنافسة .ويكمن دورها في اقتناص الفرص الجديدة كتوسيع الأسواق , واستباق الأزمات لسهولة التعامل معها .

ج - **اليقظة المالية :** وهي التي تهتم بمتابعة الأوضاع المالية و المجريات الجديدة التي تشهدها مثل تطور الأسواق المالية ، سعر الصرف الأوراق المالية للمنظمة و المنظمات العاملة في نفس القطاع وذلك من أجل سهولة التعامل معها وتجنب تهديداتها بأقل الأضرار.<sup>1</sup>

#### د - **اليقظة الإجتماعية :**

وتعني إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن ، و التي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الإضطراب و تأثر علاقتها بالمحيط . فهي تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الإجتماعية للأشخاص ، ومنها : تطور النموالديمغرافي ، التجمعات السكانية أي النزوح نحو مناطق معينة .

لأن هذه العوامل وعوامل أخرى تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة ، فهي مطالبة بأن تأخذ في الحسبان كل هذه العوامل التي تعيق عملها الإقتصادي ، حيث أن المؤسسة بحاجة الى معلومات عن عدد السكان و معدل النمو السكاني و توزيعه الجغرافي على مستوى التجمعات السكانية . لكي تحدد نقاط البيع وعددها ، كما تحتاج الى معلومات عن عادات الاستهلاك ، وكذا الموضة التي تعتبر من العناصر الإستراتيجية للمؤسسة وهي شيء مرئي في الحياة اليومية للأفراد . وتعني الموضة هنا بالنسبة للفرد الحاجة ( الرغبة) الى كل ما هو جديد خاصة من جانب اللباس .

ولهذا لا بد أن تكون المؤسسة دائمة الإستطلاع وبطريقة متواصلة من اجل معرفة التغيرات الممكنة حتى تتمكن من الظهور في الوقت و المكان المناسبين ، لكي تقدم المنتجات التي تتماشى مع ذوق الزبائن دون أن تفقدهم لان المعلومات التي ترصدها اليقظة الإستراتيجية متعددة ومعقدة . كما تستطيع المؤسسة أن تلاحظ و تتقب بيتتها الإجتماعية و الثقافية لتكون على إطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليدها و تعارضات دينية وعرقية ، و التركيبية الثقافية و الأخلاقية.<sup>2</sup>

#### هـ - **اليقظة الثقافية :**

هي عبارة عن الرصد المتعلق بالبيئة الثقافية للمنظمة التي يتعين للمؤسسة متابعتها من خلال التعرف على ثقافة المستهلكين و المستوى المعيشي لهم ورصد كل التغيرات المحتملة . إن الثقافة في مجتمع ما تعني تقاسم افراده لنفس العناصر و المقومات ( المعتقدات ،الديانة ، العادات و التقاليد و اللغة..... الخ ) هذه العناصر تختلف كلياً أو جزئياً عن عناصر و مقومات المجتمعات الأخرى ، وتتميز بمجموعة من الخصائص :

<sup>1</sup> و هبة آمال دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في تفعيل اليقظة التجارية ... أطروحة الدكتوراه من جامعة وهران 2 كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ... 2018 ص 154

<sup>2</sup> خولة شادي مرجع سابق ص 189 - 190

- الثقافة تكتسب عن طريق تعلم الفرد للقيم و الاخلاق و العادات و التقاليد و المعتقدات و الأفكار العامة و الديانة و اللغة من المحيط الذي يعيش فيه كآسرة و الجيران .
  - اختلاف الثقافة من مجتمع لآخر و تتشابه نسبيا في المجتمع الواحد لكن مع التطور التكنولوجي الحاصل و انتشار وسائل الاعلام و الاتصال تولد مايسمى بالعولمة الثقافية الذي جعل من الفجوة تنقل .أي ان الثقافة قابلة للتغير بتغير الزمان و المكان ماعدا العناصر الاساسية كالدين و اللغة .
  - يسعى افراد المجتمع الى المحافظة على الإرث الثقافي المتوارث وتطوير ما يمكن تطويره .<sup>1</sup>
- و- يقظة الصورة :**

التي تسمح بقياس أثر حملة إعلامية ، ورضا العملاء و الوعي بالعلامة التجارية ، أو منتج أو خدمة أوتحتي شخصية . وتهدف لرصد سمعتها الإلكترونية وذلك بالإطلاع على الأخبار التي يمكن أن تؤثر على هذه الأخيرة . وذلك من خلال متابعة المؤسسة برصد المعلومات التي تخص كل ما يتعلق بصورة المؤسسة عند الزبائن وكل المستجدات التي من شأنها أن تساهم في رسم صورة جيدة وانطباع حسن لأجل المحافظة على مكانتها والمشي قدما نحو الأفضل لنيل رضا العملاء و الزبائن.<sup>2</sup>

عندما يتعلق الأمر بصورة المؤسسة فهي تعني الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشأة و المؤسسات ، وقد تتكون هذه الصورة من تجربة مباشرة و غير مباشرة ، وقد تكون عقلية أو غير رشيدة وقد تعتمد على الأدلة و الوثائق أو على الإشاعات و الأقوال غير موثوقة ، لكنها في الأخير تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم .ومن المفاهيم القريبة من الصورة الذهنية و الحاملة لها هم : العلامة و الشهرة .

العلامة : هي ذلك الإسم و مجموعة الرموز أو خدمة مؤسسة ما و التي تعرض نفسها في قطاع سوقي محدد حيث تركز على قيم مادية ومعنوية وهذه الرموز عادة ماتكون محمية قانونيا و التي تترك آثار في نفسية المستهلك .

الشهرة : هي النسبة المئوية لعدد من الأفراد داخل مجتمع محدد الذين يعلمون بوجود المؤسسة و يعرفون المجال الذي تعمل فيه ، أي أن الشهرة تقاس بنسبة الأفراد في المجتمع الذين يعرفون المؤسسة ، كما انها تفترض توفر لدى المستهلك القدرة على ربط اسم المؤسسة بأحد منتجاتها أو مجال نشاطها .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> والي عامر أهمية دراسة سلوك المستهلك في صياغة الإستراتيجية الترويجية للمؤسسة .... رسالة ماجستير جامعة الجزائر3 كلية العلوم الاقتصادية و.. 2012ص 35 - 36

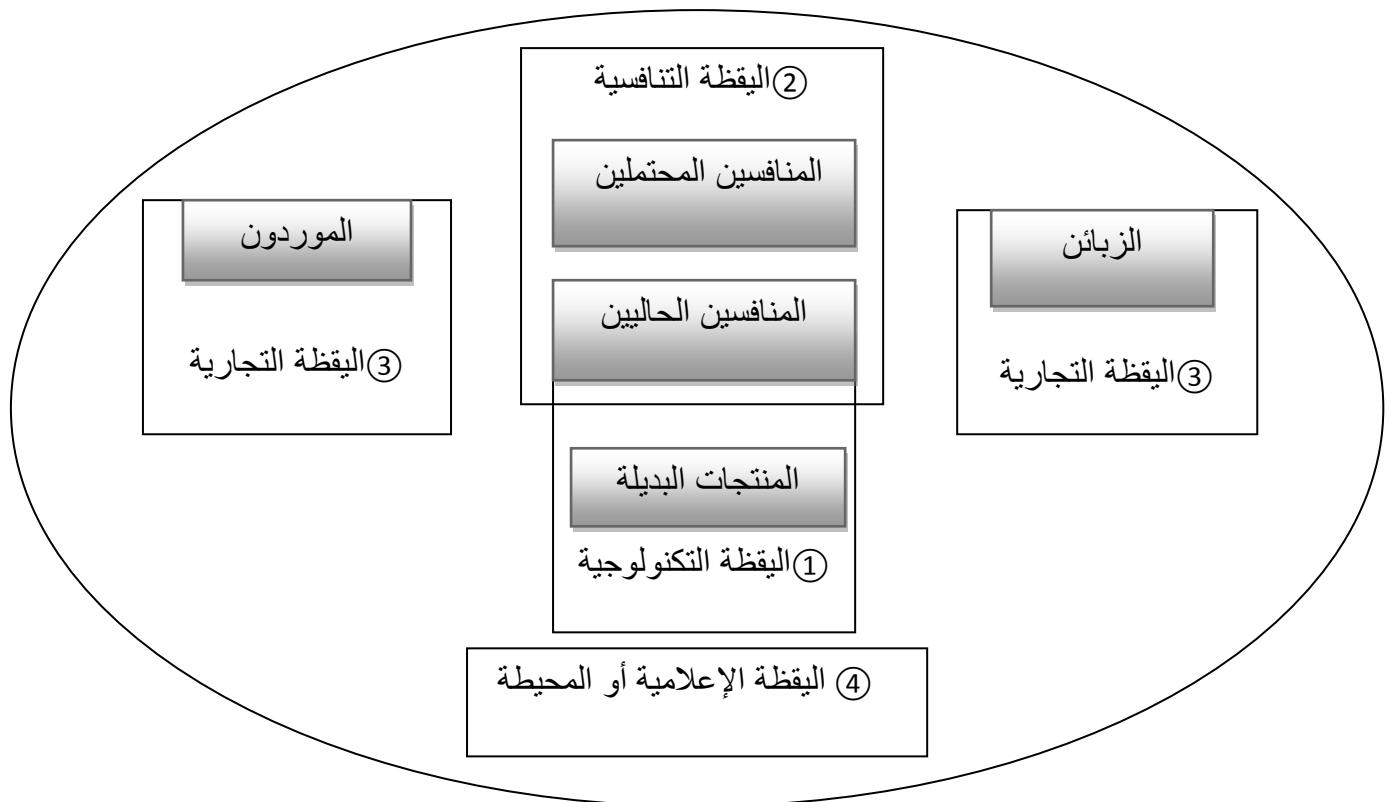
<sup>2</sup> خولة شادي مرجع سابق ص 191

<sup>3</sup> نجلاء خوالدية - جيهان زدوري - سارة دخيلي الصورة الذهنية للمؤسسة ادارة الصورة ... مذكرة ماستر شعبة علوم الاعلام و الإتصال جامعة قالمة ... 2022 ص 15-16

ز- **اليقظة السياسية :** وهي التي تهدف الى جمع المعلومات المختلفة حول المحيط السياسي لتحليلها وسهولة التعامل مع هذا المحيط مثل قانون المالية ، قوانين الإستثمار ، قوانين حماية البيئة و الهدف من هذه اليقظة هو استباق التغيرات السياسية المحلية و العالمية للإستعداد لمواجهتها <sup>1</sup>.

في الحقيقة ، ولان الصراع من أجل البقاء هو صراع تنافسي حاد ، فقد تم تخصيص مضمون اليقظة الإستراتيجية وفقا لإرتباط مجالات إهتمامات كل نوع من أنواع اليقظة ، بالقوى التنافسية الخمس ، حيث يهتم كل نوع من أنواع اليقظة بواحدة أو أكثر من هذه القوى التنافسية ، وفي ذلك نوع من التخصص و تقسيم العمل لوظيفة اليقظة و إعطائها الطابع الرسمي ، لكونها عملية منتظمة ومستمرة و ممنهجة تستهدف إبراز العناصر الإستراتيجية في القطاع ، لذا فهي شديدة الإرتباط بالقوى التنافسية في القطاع مثل ما يبينه الشكل التالي <sup>2</sup>:

**الشكل رقم 1-7 : مضمون اليقظة الإستراتيجية و القوى التنافسية الخمس لبورتر**



**المصدر :** اليمين فالتة مذكرة شهادة دكتوراه الإستراتيجية و أهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية

2013/2012 جامعة حمة لخضر بسكرة ص 95

ومن خلال الشكل يمكن أن نوضح ما يلي :

<sup>1</sup> وهبة آمال مرجع سابق ص 153

<sup>2</sup> اليمين فالتة مرجع سابق ص 95

- المنافسون الحاليون : ان الكثافة التنافسية تمثل مركز نموذج بورتر للقوى التنافسية ، فالمؤسسة يجب عليها التعرف على شروط المنافسة في السوق وكذا منافسيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر في حدة المنافسة بين المؤسسات .

- المنافسون المحتملون : تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية لذلك يجب على المؤسسة دراسة احتمال دخول المنافسين الجدد وماهي العوائق و التسهيلات التي تحول أو تساعد على الدخول .

- المنتجات البديلة :هي تلك المنتجات التي تقدمها المنظمات الأخرى و التي يمكن ان تلبي احتياجات الزبائن بذات الأسلوب التي تقوم بها منتجات المنظمة. ويمكن للمؤسسة تدارك التهديد من خلال بناء إستراتيجية التركيز على التكاليف ، الجودة، أو الابتكار .<sup>1</sup>

- الموردون : يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة ويكتسب الموردون قوتهم في السوق عندما تتوافر لهم هذه الظروف وهي سيطرة عدد محدود من الموردين على الصناعة ، وضعف المنتجات البديلة .

- الزبائن : يمكن أن يؤثر العملاء على المؤسسة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر ، الجودة آجال التسليم ، الخدمة .يمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون لصالح الزبائن عندما يكون هناك فائض في العرض توافر منتجات بديلة .<sup>2</sup>

عملية اليقظة هي عملية ديناميكية ومستمرة تساعد المنظمة على أن تكون على دراية بمحيطها وتوقع التحديات ، وإغتنام الفرص . هذا الوعي الإستباقي ضروري لتحقيق الجودة المستدامة و الوصول الى ميزة تنافسية قوية في السوق .

## المطلب الثاني : ماهية جودة الخدمة الصحية :

تعتبر الخدمات الصحية ركيزة أساسية في تقدم المجتمعات و رفاهيتها وهي شكل من أشكال الخدمات و احد مدخلات إنتاج الصحة ، حيث ترتبط جودة الحياة بشكل مباشر بفاعلية و كفاءة هذه الخدمات . تعد الجودة من متطلبات الأساسية الحديثة التي يجب توافرها في الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسات و المنظمات الصحية من أجل تلبية إحتياجات ورغبات المستفيدين من خدماتها ، مما يفرض عليها منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم وذلك من خلال استيعاب و فهم معنى الجودة و تعميمه على جميع أفراد المؤسسة .

<sup>1</sup> نوال عبداوي أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة مذكرة ماستر علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة ص 14-22

<sup>2</sup> د سالم الياس التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة ..مجلة العلوم الإقتصادية ... جامعة محمد بوضياف المسيلة العدد15/2016 ص 292-301

## الفرع الأول : مفهوم الخدمات الصحية و خصائصها :

### 01 - مفهوم الخدمات الصحية :

هي ذلك العلاج المقدم للمرضى، سواء كان تشخيصا أو ارشادا أو تدخلا طبيا ينتج عنه رضا و انتفاع من قبل المرضى ، أي ان الخدمة الصحية هي أي نشاط أو تدخل طبي أو وقائي يهدف الى الحفاظ على صحة الافراد و المجتمعات <sup>1</sup>.

### 02 - خصائص الخدمات الصحية : وهي خصائص التي تتميز بها الخدمات بصفة عامة

- اللاملموسية : عدم رؤية ، لمس أو تجريب الخدمة ، هذا ما يدفع الى صعوبة تصورها ذهنيا ، كما يؤدي في الغالب لمعرفة غير دقيقة للنتيجة مسبقا .
  - التلازمية وعدم الانفصال : أي أن الخدمات تباع أولا ثم تنتج وتستهلك كما لا يمكن فصل المستفيد أثناء تقديم الخدمة .
  - عدم التجانس في تقديم الخدمة : كون انها تعتمد على مهارة مقدمها وكذلك الزمان و المكان
  - عدم القابلية للتخزين : كونها غير ملموسة فهي غير قابلة للتخزين .
  - عدم تملك الخدمة : لا تمتلك او تنقل.<sup>2</sup>
- وهناك خصائص أخرى تنفرد بها الخدمات الصحية عن غيرها من الخدمات و المتمثلة في :
- خدمات شخصية : اي لكل طبيب تخصص في مجال معين من الخدمات الصحية ولا يستطيع معالجة أكثر من مريض في وقت واحد .
  - غير قابلة للتأجيل : أي تتطلب السرعة في تقديمها ،و الذي تتحكم فيها البعد المكاني، والذي يقتضي بضرورة توزيع وانتشار منافذ تقديم الخدمات و البعد الزمني و الذي يقتضي بضرورة عدم تأجيلها تذبذب الطلب على الخدمة الصحية : اي يقتضي الإستعداد الجيد لتقديم الخدمة .<sup>3</sup>
  - إرتباط الخدمات بحياة المرضى: تتميز الخدمات الصحية بإرتباطها بحياة الانسان وشفائه وليس بأي شيء مادي آخر يمكن تعويضه واعادة شرائه بضرورة أن تكون على درجة عالية من الجودة ولذلك فإن معيارية الأداء للخدمات الصحية تكون عالية و تخضع الى رقابة إدارية و طبية واضحة .

<sup>1</sup> قشي حبيبة أثر أسلوب التوجه بالمريض على تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية مذكرة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة . 2020 ص 58

<sup>2</sup> د طالع جميلة موضوع تحسين جودة الخدمات الصحية باستخدام الأساليب الكمية الحديثة ..الملتقى الوطني الأول حول التسيير الصحي - جامعة الجزائر 2018 3

<sup>3</sup> قشي حبيبة مرجع سابق ص 58 - 59

- **تأثير الدولة :** تؤثر القوانين الحكومية على عمل المؤسسات الصحية العامة و المستشفيات الخاصة وعلى وجه التحديد إذا كانت تابعة للدولة وذلك فيما يتعلق بتحديد منهج عملها و الخدمات الطبية التي يقدمها و الكيفية التي يعمل بها ذلك .

- **الحضور الشخصي :** الخدمات الصحية تتطلب الحضور الشخصي للمستفيد من اجل الفحص و التشخيص و إجراء التحاليل .

- **تجربة المريض :** يتحدد مستوى جودة الخدمات الصحية بدرجة أولى من قبل المستفيد أي المريض حيث أن درجة التوافق بين جودة الخدمة و مستوى إدراك المريض لتلك الجودة في الخدمة هي المحدد لمستوى جودة الخدمة الصحية .

- **سيطرة الحكومة على سوق الصحي :** تخضع أسواق الخدمات الصحية الى جانب كبير من التدخل و التنظيم الحكومي. نلاحظ امتلاك الحكومات لأغلب المؤسسات الصحية <sup>1</sup>.

**الفرع الثاني : مفهوم جودة الخدمات الصحية الأهمية والأهداف :**

## 01 - مفهوم جودة الخدمات الصحية :

تعددت التعاريف حول مفهوم جودة الخدمات الصحية بإختلاف الباحثين نذكر منها ما يلي :

تعريف **دونابيديان أقصى (Avedis Donabedian)** الجودة تعني "تطبيق العلوم و التقنيات الطبية لتحقيق استفادة للصحة العامة ، دون زيادة التعرض للمخاطر ، وعلى هذا الأساس فإن درجة الجودة تحدد بمدى أفضل موازنة بين المخاطر و الفوائد " <sup>2</sup>

**المعهد الطبي الأمريكي :** يعرفها على انها "مستوى تقديم الرعاية من طرف المؤسسات الإستشفائية من أجل : الرفع من النتائج المحتملة المنتظرة من طرف الفرد و المجتمع ، وموائمة هذه النتائج مع الإمكانيات و المعرفة الحديثة . " <sup>3</sup>

**منظمة الصحة العالمية :** " عبارة عن تقديم مجموعة من النشاطات و الأعمال سواء التشخيصية ، أو العلاجية و التدابير الصحية محددة لضمان أفضل النتائج في مجال الصحة بأقل تكلفة " <sup>4</sup>

وتعرف أيضا " قيام المستشفيات بالتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها لمرضاها تقاديا للأخطاء الطبية ومواكبة التطورات الحديثة لتحظى خدماتها بالكفاءة و الفعالية و التكلفة المناسبة " <sup>4</sup>

<sup>1</sup> سناء بودور - ميساء بولاحة جودة الخدمات الصحية في الجزائر مذكرة ماستر لجامعة قالمة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ص 88-89

<sup>2</sup> خلادي مريم جنادي كريم مستوى جودة الخدمات الصحية في المؤسسة...مجلة آفاق علوم الإدارة و الإقتصاد جامعة الجزائر 03 المجلد 06 العدد 2022/02 ص31-50

<sup>3</sup> قشي حبيبة مرجع سابق ص 58-59

\* Avedis Donabedian: طبيب مبتكر في تحسين الرعاية الصحية وجودتها وهو مبتكر نموذج الهيكل العملية النتيجة لقياس جودة الخدمة

<sup>4</sup> عبد الرحمان ناجي السماوي و عبد الكريم قاسم سياغي أثر اليقظة الإستراتيجية في جودة الخدمات الصحية مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية مجلد 3 رقم 2024/01 ص 459 - 496

من خلال التعاريف يمكن ان نخلص الى تعريف الجودة في الرعاية الصحية "بأنها نظام متكامل يهدف الى تقديم خدمات طبية آمنة ، فعالة ، ملائمة ، عادلة ، وموجهة نحو المريض مع تحقيق أفضل النتائج الصحية الممكنة بأقل تكلفة معقولة وضمن معايير علمية حديثة . "

**02 - أهمية جودة الخدمات الصحية :** شغل موضوع الخدمة الصحية اهتمام العديد من الهيئات الحكومية في مجال الجودة .ومن بينها برنامج الو م أ أين وصلت بها الدراسات الى أن الجودة تقلل من البيروقراطية وتزيد من مردود المستخدمين ، ما يزيد ويرفع مستوى الرضا عندهم بالإضافة الى رضا المواطنين أو المرضى إذ تحققت احتياجاتهم و رغباتهم .

و في نفس الاتجاه خلصت دراسة أنجزت على مستوى بعض المستشفيات البريطانية غير الربحية أن برامج تحسين الجودة يساهم في تخفيض معدل دوران العمالة الى اقل من 4.1%<sup>1</sup>

سمعة المؤسسة :تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين و خبرة العاملين و مهاراتهم ،ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن . المسؤولية القانونية للجودة : إن كل مؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمية تكون مسؤولة عن كل ضرر قد يصيب الزبون نتيجة استخدامه لمنتجات أو خدمات غير جيدة .

المنافسة العالمية : تحقيق الجودة يمكن المؤسسة من الوصول الى المنافسة العالمية و تحسين الإقتصاد بشكل عام .

حماية الزبون : تبني سياسة الجودة في المؤسسة تساهم في حماية الزبون من الغش .التكاليف و الحصة السوقية : تحسين في جودة المنتج و الخدمة التي تقدمها المؤسسة سيسمح لها بجذب أكبر عدد من الزبائن و زيادة حصتها السوقية و تخفيض تكاليفها ، بالتالي زيادة في الأرباح .<sup>2</sup>

### 3- أهداف جودة الخدمات الصحية :

أن السعي المستمر الى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين يهدف في المقام الأول الى التركيز على احد جوانب التنمية البشرية المستدامة ، و هو المتعلق بالصحة ، و الذي يمثل الهدف رقم 3 من بين أهداف التنمية المستدامة الخاص بالصحة الجيدة ، باعتبار أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية لكافة أبعاد التنمية المستدامة ، و تهدف جودة الخدمة الصحية بالتفصيل الى :

- ضمان الصحة البدنية و النفسية للمستفيدين .
- التميز في تقديم الخدمة الصحية من شأنه دعم رضا المستفيدين .

<sup>1</sup> نزيهة زمورة واقع جودة الخدمات الصحية في الجزائر بين الإنجازات و التحديات مجلة الجزائرية للأمن و التنمية جامعة باتنة المجلد 11 العدد 2022/01 ص 41- 56

<sup>2</sup> زينب عشور علاقة تكنولوجيا المعلومات بجودة الخدمات الصحية دراسة حالة .... مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر بسكرة 2019ص 46

- تعظيم مستوى الإنتاجية ، من خلال الحفاظ على الحالة الصحية للمستفيدين .
  - تحسين وتنمية قنوات الإتصال بين المستفيدين من الخدمة الصحية و مقدميها .
  - كسب رضا و تأييد المستفيدين من الخدمة الصحية في مجال البحوث الإدارية<sup>1</sup>.
- الفرع الثالث : أبعاد جودة الخدمات الصحية و العوامل المؤثرة فيها :**

## 01 - أبعاد جودة الخدمات الصحية :

ينظر لأبعاد جودة الخدمة الصحية على أنها أداة لقياس الجودة المدركة للخدمة في المؤسسة الإستشفائية هذه الأبعاد منها ماهو ظاهري الذي يتمثل في الجوانب الملموسة ، ومنها ماهو معنوي وهي المؤهلات المكتسبة و الصفات التي يجب ان يتحلى بها الشخص القائم على الخدمة :

أ - **الملموسية** : تشير الى التسهيلات أو العناصر المادية ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بتقديم الخدمة وتتمثل في المعدات المادية و البشرية ، ومعدات الإتصال ، إضافة الى المباني وتقنيات المعلومات الإتصالات ، مرافق الإنتظار و النظافة .

ب- **الإعتمادية** : وهي مدى إمكانية المؤسسة من تقديم و أداء الخدمات الصحية على الوجه الذي سبق أن وعدت به المستفيدين ( المرضى ) .

ج - **الإستجابة** : وهي تحقيق الإستجابة السريعة من خلال توفير العناية الصحية اللازمة في جميع الظروف و الأوقات للحالات المرضية .

د - **الأمان** : وهو مؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان و الثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها .

هـ - **التعاطف** : يعني إبداء روح الصداقة و الإهتمام بالمريض مع إشعاره بأهميته و أهمية احتياجاته<sup>2</sup>.

و - **كفاءة مقدمي الخدمة** : وتعني القدرات التي يمتلكها مقدم الخدمة و التي تضمن تقديمها بشكل متميز<sup>3</sup>.

**02 - العناصر المؤثرة في جودة الخدمات الصحية :** على إدارة التسويق في المستشفيات أن تتبع و تدرس العناصر الرئيسية التي من شأنها أن تؤثر على جودة الخدمات الصحية المقدمة . وهذه العناصر تتمثل فيما يلي :

أ- **تحليل توقعات الزبون** : منتجوا الخدمات الصحية سواء كانت منظمات صحية أو مستشفيات بحاجة الى فهم توقعات الزبائن عند تصميمهم للخدمة الصحية ، إن لم يكن هنا التصميم يفوق التوقع أساسا ، لان الطريقة

<sup>1</sup> د علاء فرج حسين رضوان دور مهارات التعامل مع المرضى في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة جامعة المنوفية مصر ص 119 ت 2021/4/25

<sup>2</sup> رولا غسان معراوي دور رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمات الطبية في سورية مذكرة ماجستير في ادارة اعمال المعهد العالي لإدارة الأعمال 2023 ص 56

<sup>3</sup> حنان حريز تقييم جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية مذكرة ماستر علوم انسانية جامعة ورقلة 2021 ص 25

الوحيدة التي تمكنهم من تحقيق جودة عالية في الخدمة المقدمة .و المرضى يمكنهم أن يحققوا ادراكاتهم للخدمة المقدمة من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للجودة هي :

- الجودة المتوقعة :وهي تلك الدرجة من الجودة التي يرى المريض أو المستهلك منها وجوب وجودها .
- الجودة المدركة : وهي تلك الجودة في الخدمة الصحية المقدمة من قبل المستشفى و التي يراها مناسبة للحالة الصحية ، والتي اعتادت المستشفى أن تقدم بها خدماتها للمرضى .
- الجودة القياسية : هو ذلك المستوى أو الدرجة في جودة الخدمة المقدمة و التي تتطابق مع المواصفات المحددة أساسا للخدمة <sup>1</sup> .

- الجودة المحققة : وتمثل ذلك المستوى من جودة الخدمة الذي اعتادت المؤسسة الصحية تقديمه للمرضى <sup>2</sup> .

**ب - تحديد جودة الخدمات** :حالما تفهم إدارة المستشفى حاجات المرضى فإنه يجب أن يضع التحديد أو التوصيف المناسب للمساعدة في ضمان تحقيق ذلك المستوى المطلوب من الجودة في الخدمة الصحية المقدمة . وهذا التوصيف عادة ما يكون مرتبط في أداء العاملين في المستشفى بمستوى و كفاءة الأجهزة و المعدات المستخدمة في انجاز الخدمة الطبية .

**ج - أداء العاملين** :عندما تضع إدارة المستشفى المعايير النوعية للخدمة الصحية المقدمة ، ويتحقق الالتزام في تنفيذها من قبل الطاقم الطبي و الفني في المستشفى ، فإنها بالمقابل يجب ان تعمل على إيجاد الطريقة المناسبة التي تضمن من خلالها الأداء المناسب للطاقم الطبي و التمريض و الخدمي المتصل بالمرضى بأن أدائهم سيكون بالمستوى المناسب و المطلوب . ولا شك بأن نظام تقييم للرواتب و الحوافز الذي يستخدم في المستشفى يلعب دورا كبيرا في أداء العاملين ، أن العمل بروح الفريق الواحد ، الجهد المبذول اتجاه المرضى اللطف و الأدب في الرد على استفسارات المرضى ، الإستجابة السريعة لطلبات المرضى و تنفيذها و غيرها لها أثر مضاف في تحديد مستوى التقييم و الحوافز الممنوحة للعاملين ودون أن تخضع لإجتهادات شخصية .

**د- إدارة توقعات الخدمة** : إن إدارة توقعات الخدمة تتم من خلال اعتماد أنظمة الإتصالات الداخلية في المستشفى و الترويج و اعلان في خارجها . ويكون من الضروري على إدارة المستشفى أن لا تقدم وعودا لا تستطيع تحقيقها نظرا لضخامتها أو عدم تجانسها مع قدراتها في التنفيذ أو الضعف في التدريب أو الكفاءة اللازمة في اتصالاتها الداخلية لتحقيق ذلك .وهذا سينعكس بالتالي على عدم رضا المستفيد عن الخدمة الصحية المتوقع حصولها <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> أ د شبوطي حكيم – أ خليفة احلام تقييم مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات من طرف متلقي العلاج مجلة الاقتصاد الصناعي جامعة المدية العدد 12 / 2017 ص70-85

<sup>2</sup> د بديسي فهيمة أ زبوش بلال جودة الخدمات الصحية الخصائص الابعاد و المؤشرات مجلة الاقتصاد و المجتمع جامعة منتوري قسنطينة العدد 7 2011

<sup>3</sup> ط. كمال أحمد مصلح قبان تقييم جودة الخدمات الصحية رسالة ماجستير 2016 الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا قسم العلوم الإدارية و المالية ص 28

## الفرع الرابع : قياس جودة الخدمات الصحية

### 01 - طرق قياس جودة الخدمات الصحية :

أصبح قياس جودة الخدمات الصحية ضرورة ملحة ، ولكن عند اختيار القياسات يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الغرض من القياس و أنواع القياسات و أنواع المتغيرات التي سوف نقيسها .  
قبل التطرق لطرق قياس جودة الخدمات الصحية يجب الإشارة الى ان هناك عنصرين اساسيين تقاس بهما جودة الخدمة الصحية هما :

- العنصر التقني : ويتعلق بتطبيق المعارف ، المعلومات و التقنيات الطبية وغيرها من العلوم في معالجة المشكلات الصحية ، وتقاس درجة الجودة في هذا العنصر بمدى القدرة على توفير أقصى حد من المنافع الصحية للمريض دون أن يؤدي ذلك الى زيادة المخاطر التي يتعرض لها .

- العنصر الإنساني : ويتمثل في إدارة التفاعل الاجتماعي و النفسي بين مقدمي الخدمة الصحية و المرضى وفق القيم و القواعد الاجتماعية التي تحكم التفاعل بين الأفراد بشكل عام و في مواقف المرضى بشكل خاص وتقاس درجة الجودة في هذا العنصر بمدى تلبية مقدمي الخدمة الصحية لتوقعات و احتياجات المرضى وأيضاً من ناحية مستلزمات الراحة المتعلقة بالإقامة مثل توفير غرف الإنتظار المريحة ، نظافة أماكن الإقامة الغذاء الجيد ، توفر خدمات الاتصال و الترفيه وغيرها باعتبارها مكملة للجوانب الاجتماعية و النفسية .

### أولاً الطريقة التقليدية لقياس جودة الخدمات الصحية :

وتشمل ثلاث أنواع من المقاييس هي :

أ- المقاييس الهيكلية ( قياسات البنية ): إن مقاييس الرعاية الصحية مرتبط بالأفراد و التسهيلات المقدمة في تقديم ، وتزويد الخدمات و الطريقة التي تنظم بها ولذا فإن أبعاد المقاييس الهيكلية تشمل التنظيم و الأفراد و التسهيلات المتاحة في المستشفى .

ب - مقاييس الإجراءات : تسمى كذلك مقاييس العمليات ويدل مفهوم العمليات على تتابع خطوات العمل لتقديم أو وصول الخدمة الصحية وهي التي تتسبب في الوصول الى النتائج ( المخرجات).

ج - مقاييس النواتج : يعكس التغيرات الصافية في الحالة الصحية كنواتج للرعاية الصحية ومن المؤشرات التي يتم استخدامها في ذلك ما يلي :

- الحالة الصحية العامة : و التي يعبر عنها بمجموعة من المقاييس مثال معدلات الوفيات أو أحد الأمراض كمقياس ويمكن ذلك في استخدام ملامح تأثير المرض.

- مؤشرات النواتج لأمراض بالتحديد : وذلك بما تشمله من معدلات الوفيات لأمراض معينة أو وجود أعراض معروفة مصحوبة بالمرض، او المعوقات سلوكية ممرتبطة بأمراض معينة .

كما أن هناك ضرورة إلى وجود نظام معلومات بالمؤسسات الصحية تحدد من خلال الإجراءات الفعلية بجمع و تحليل و توزيع المعلومات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب .

أما المدخل الحديث فيرى أن التركيز على الجودة ورقابتها يجب أن يوجه ليس فقط في عناصر محددة للمخرجات و العمليات أو الهيكل و لكن في كل مؤسسة الخدمة الصحية .<sup>1</sup>

### ثانيا طريقة قياس المباشرة و غير مباشرة لجودة الخدمات الصحية :

قد يكون من السهل في القطاع الصحي قياس ما استخدم من امكانات مثل عدد المستشفيات وعدد الأسرة و عدد الأطباء ... الخ الا أنه ليس من السهل قياس جودة الخدمة بطريقة القياس المباشر ، ولكن تقاس الجودة بالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ومدى ارتفاع المستوى الصحي ، ووفق التصور التالي :

أ - طريقة القياس المباشر : إذ يتم قياس الناتج الفعلي للخدمة .

ب - طريقة القياس الغير مباشر : إذ يتم قياس جودة الخدمة عن طريق المقارنة مع نتائج أخرى مثل :

- انماط مقننة : اي مع معدلات قياسية موضوعة بواسطة أنظمة وضعتها الأجهزة التنفيذية المشرفة على المؤسسات الصحية أثناء وضع الخطة .

- مقارنة محلية : أي مع مؤسسات صحية مماثلة

- مقارنة تاريخية : أي مع الأعوام السابقة .

- مقارنة قومية : أي معدلات اداء على الصعيد القومي .

- مقارنة دولية : أي مع معدلات أداء لدول لها نفس ظروف الدولة التي توجد بها المؤسسة الصحية.<sup>2</sup>

### ثالثا الطريقة الحديثة لقياس جودة الخدمات الصحية :

وفق هذه الطريقة لا يتم فقط التركيز على الجودة ورقابتها في عناصر محددة للمخرجات و العمليات أو الهيكل بل يمكن قياس جودة الخدمة الصحية من خلال :

أ - دراسة و تحديد توقعات المرضى المستفيدين من الخدمات الصحية .

ب - وضع مواصفات محددة ومعلنة و مدروسة على كل مستوى من مستويات المؤسسة الصحية وذلك كأداة رئيسية لتصميم الخدمات التي تتماشى مع توقعات المرضى و المترددين على المؤسسة الصحية .

ج - تقييم الأداء الفعلي أول بأول للتعرف على مدى مقابلة الخدمة لتطلعات و توقعات طالبي الخدمة

<sup>1</sup> بوزيد خولة - بومعزة نريمان أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية مذكرة ماستر علوم اقتصادية جامعة سكيكدة 2024/2023 ص22

<sup>2</sup> سحر احمد كرجي العزاوي رائد سلمان الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في قطاع الحكومي مجلة الإدارة و الإقتصاد جامعة المستنصرية العراق العدد 2009/76

وللإشارة فإن قياس جودة الخدمة في الجوانب الغير قابلة للقياس يكون من خلال توجيه قوائم استقصاء للمرضى بحيث تكون أسئلتها سهلة و بسيطة و محددة و وثيقة الصلة بموضوع الخدمة حيث يمكن تحليلها تحليلًا ملائمًا وقد تكون جودة الخدمة أو ضمان جودة الخدمة أكثر صعوبة من ضمان الجودة بالنسبة للسلع وذلك راجع لخصائص الخدمات الموضحة سابقا .<sup>1</sup>

## 02 - بعض نماذج قياس و تقييم الخدمة الصحية :

### أ- نموذج دونا بيديان (Avedis Donabedian) :

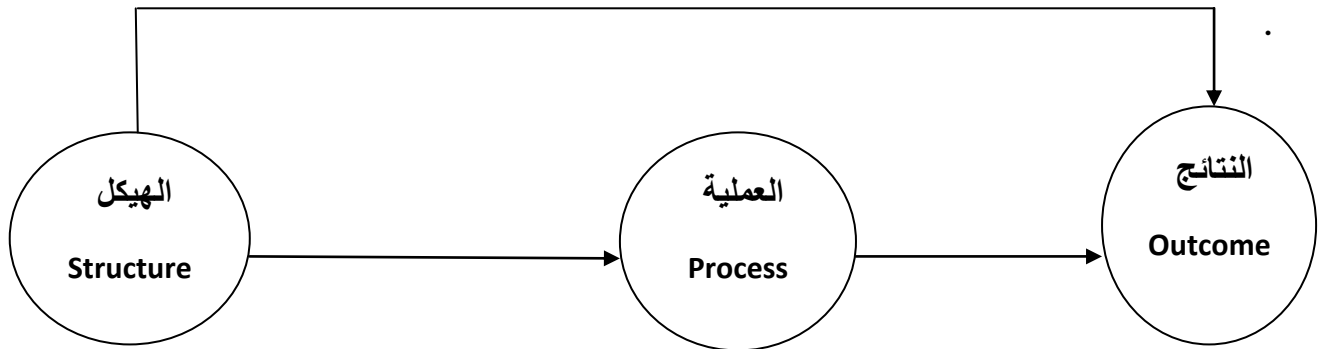
يعد نموذج الثلاثي هيكل ، عملية ، نتيجة الذي أعده دونابيديان 1980 بمثابة طريقة تستخدم على نطاق واسع في دراسة جودة الرعاية في المستشفيات . حيث أن الهيكل يشمل المصادر و الأجهزة و العاملين و مؤهلاتهم ... ، وتتضمن العمليات كل الإجراءات و الطرق و الوسائل و الخطوات و النشاطات الإدارية و السريرية و الفنية في تقديم الرعاية الصحية و تحقيق الأهداف ، أما النتائج فهي المحصلات السريرية للنشاطات التشخيصية وهي معلومات تستخدم في التحليل والإستنتاج لقياس الجودة وتقييمها ، ويوجد حسب نموذج علاقة سببية وارتباطية بين العناصر المذكورة ، حيث الهيكل أو البنية يؤدي الى العمليات التي بدورها تؤدي الى النتائج ( الهيكل - العمليات - النتائج ) وكل عنصر يتضمن في طياته مجموعة معقدة من العوامل و الأحداث ويتحتم فهم العلاقة وتحديد ما بين هذه المكونات قبل تنفيذ عملية قياس الجودة و تقييمها ، لأن القياسات تختلف حسب الهيئة و القوى العاملة و نوعية المستهلك.<sup>2</sup>

و الشكل الموالي يوضح مخطط دونابيديان :

<sup>1</sup> دريدي أحلام دور استخدام نماذج صفوف الإنتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية .. مذكرة ماجستير علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ص 34-33

<sup>2</sup> جايب أمينة الجودة و الاعتمادية في المستشفيات الجزائرية المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية و الإنسانية المجلد 10/العدد 02 - 2022 ص 48-

## الشكل رقم 1- 8: مخطط دونابيديان (هيكل عملية نتيجة )



**المصدر :** معوج سعيد نظم المعلومات على جودة الخدمة الصحية أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 03

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم ..... 2023/2022 ص 106

يتضح من خلال الشكل رقم : ان هذا النموذج لتقييم جودة الخدمة الصحية يتكون من ثلاثة عناصر (الهيكل العملية ، النتيجة ) حيث يتضمن الهيكل المدخلات التنظيمية ويزود المنظمات بالقدرة على القيام بالعمل تشمل الهياكل الموارد البشرية ، المادية و المالية ، مثل الموظفين ، المرافق ، المعدات التنظيمية ، أنظمة المعلومات السجلات ، التمويل ، الإدارة ، وغيرها ، كما يتصور أن الهيكل الجيد أي كفاية الموارد وتصميم النظام المناسب هو على الأرجح أهم وسيلة لحماية وتعزيز جودة الخدمة الصحية .

في حين تمثل العمليات مجموعة الأنشطة التي تتم بين مقدمي الخدمة والمرضى . ومثل اتخاذ القرار السريري و البروتوكولات و الإجراءات المستخدمة في الرعاية الصحية .

في المقابل ، فإن النتائج التي حددها دونابيديان على انها تتغير في الحالة الصحية الحالية و المستقبلية للمريض و التي تتأثر بدورها بالهيكل ، وفق دونابيديان فإن هناك علاقة سببية بين النتائج و العمليات و الهياكل حيث أن التغيير في الهياكل سيؤثر على عمليات الرعاية الصحية و بالتالي نتائجها ، كما أن الهياكل يمكن أن تؤثر مباشرة على النتائج دون العمليات .<sup>1</sup>

### ب - نموذج سيرفكوال (Serv - qual) :

هذا النموذج جاء بعدما تمكن كل من بيرري ، زايشمال ، و براسورامان في سنة 1988 من دمج أبعاد الخدمة الى خمسة عناصر رئيسية هي : النواحي المادية الملموسة في الخدمة ، الإعتمادية الاستجابية ، الأمان و العطف ، كما احتوت هذه الأبعاد على إثنين و عشرين عبارة تترجم مظاهر جودة الخدمة بالنسبة لكل بعد من

<sup>1</sup> معوج سعيد نظم المعلومات على جودة الخدمة الصحية أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 03 كلية العلوم الإقتصادية و العلوم ..... 2023/2022 ص

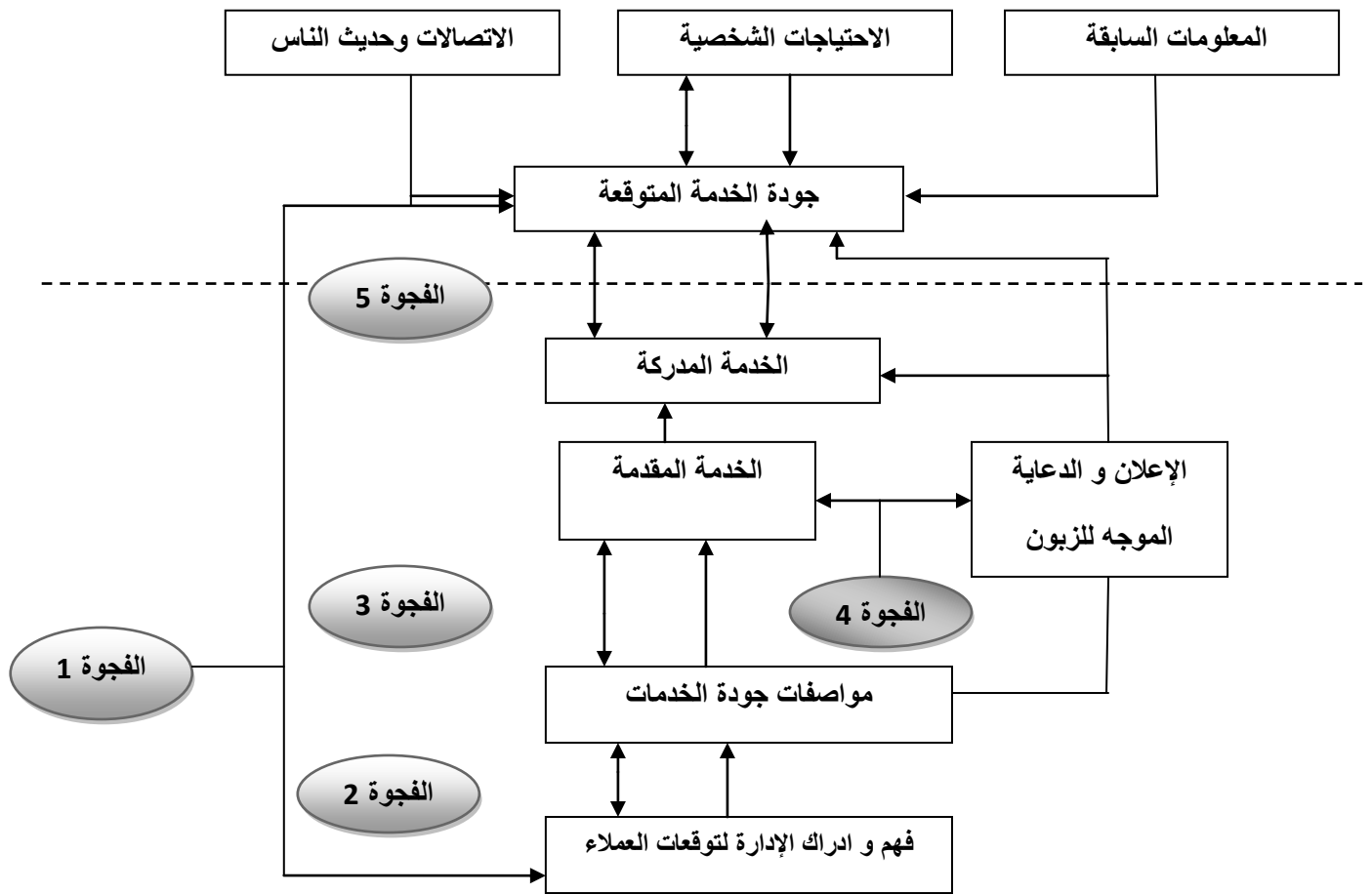
هذه الأبعاد .ومن الملاحظ أن هذه الأبعاد الخمسة هي من وجهة نظر الباحثين أبعادا عامة يعتمد عليها العميل في قياس جودة الخدمة ، وأطلق على هذا الأسلوب في قياس جودة الخدمة اسم مقياس الفجوة أو مقياس سيرفيكوال . وهذه الفجوات تحدث إذا حدث اختلاف بين توقعات العميل و بين إدراك الإدارة لهذه التوقعات ولزيادة الفهم المعمق سنستعرض فيما يلي محتويات هذا النموذج بصورة متكاملة إذ يقوم هذا النموذج على معادلة ذات طرفين أساسيين هما التوقعات و الإدراكات ويعبر عنهم كما يلي :

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الإدراكات}$$

ويمكن تقديم الفجوات من خلال الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مزيان التاج تطبيق نموذج سيرفيكوال لقياس و تقييم جودة الخدمة .. المجلة الجزائرية للإقتصاد و الإدارة المركز الجامعي عين تيموشنت العدد 06-أفريل 2015 ص 30-38

## الشكل رقم 1-9 : الفجوات في نموذج (Serv-qual)



المصدر : معوج سعيد نظم المعلومات على جودة الخدمة الصحية أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر

03 كلية العلوم الإقتصادية و العلوم ..... 2023/2022 ص 108

من خلال الشكل يتضح لنا :

- **الفجوة الأولى :** الفجوة بين توقعات الزبون لجودة الخدمة و ادراك الإدارة لهذه التوقعات أي. إدارة عاجزة عن تصور احتياجات الزبائن .
- **الفجوة الثانية :** الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون و المواصفات الفعلية للجودة . بمعنى ان الإدارة حتى لو تمكنت من تصور احتياجات الزبون الا انها لا تستطيع ترجمتها الى مواصفات لتحقيقها. بسبب عجزها من ناحية الإمكانيات أو بسبب الطريقة و الأفكار .
- **الفجوة الثالثة :** الفجوة بين المواصفات الفعلية للجودة و المستوى الفعلي للخدمة . معنى ان الادارة تتمكن من تحديد المواصفات الخاصة للخدمة من وجهة نظر الزبون وتعجز عن تقديمها بسبب ضعف مهارة الموظفين .

- **الفجوة الرابعة:** تكون بين مستوى الخدمة الفعلي و الوعود المقدمة من جانب مقدمي الخدمة أي ان المؤسسة لا تفي بوعودها للزبون .

- **الفجوة الخامسة :** و التي يمكن من خلالها قياس جودة الخدمة عن طريق قياس الفرق بين جودة الخدمة المتوقعة وجودة الخدمة المدركة و التي تعبر محصلة للفجوات الأربعة السابقة .تمثل الفجوة الأساسية للنموذج تنتج من خلال الفرق بين الخدمة المتوقعة للزبون و المدركة من قبلهم .يعني كيفية ادراكهم للخدمة الفعلية بناء على توقعاتهم والأولى ( تجربة الخاصة الفعلية ) <sup>1</sup>.

إن الفجوات أصلا لا تظهر إلا بوجود طرفين ،وسواء كانا متناقضين أو متوافقين الى حد ما فإن الفجوة تظهر بمداهها الواسع أو المحدد ، و متى شعرت الإدارة بوجود مثل هذه الفجوات فإن الأمر يتطلب التقليل ما أمكن من سعة الفجوة بطرق عديدة ومتنوعة منها :

- معرفة و إدراك المحددات الرئيسية لجودة الخدمة عن طريق البحوث الميدانية .
- صياغة وتنشيط معايير الجودة و إبلاغها للعاملين و إفهامهم لها .
- وضع معايير للأداء تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى صناعة الخدمة .
- عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة هذه الضمانات تعزز سمعة المؤسسة في أذهان الزبائن إذا تم الوفاء بها.
- تدريب العاملين على الأساليب و الطرق الإيجابية في التعامل مع الزبون .
- تحقيق التميز في الخدمة أي إعطاء قيمة تنظيمية للخدمة لدى العاملين <sup>2</sup> .

جودة الخدمات الصحية ضرورة لتحسين النتائج الصحية ، و المؤسسات قادرة على تقديم خدمات عالية الجودة إذا وظفت مواردها بكفاءة . وضمان الجودة يتطلب رقابة فعالة من الجهات التنظيمية ووعي المرضى بمتطلباتهم وحقوقهم .

### المطلب ثالث : دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة الصحية

على ضوء ما سبق التطرق اليه في دراسة جودة الخدمات الصحية التي تعد من الركائز الأساسية في تحقيق رفاهية المجتمعات . كما تطرقنا الى مفهوم ومعايير الجودة من وجهات مختلفة داخل وخارج المؤسسة الصحية ومع تزايد التحديات التي تواجه قطاع الصحة من تطور تكنولوجي سريع أو تغيير في احتياجات

<sup>1</sup> معوج السعيد مرجع سابق ص 108 - 109

<sup>2</sup> د فوزية برسولي د سميرة عبد الصمد جودة الخدمات الصحية ومداخل القياس مجلة الدراسات القانونية و الإقتصادية معهد الحقوق ..مركز جامعي بركة العدد 2018/02

المرضى و توقعاتهم او ظهور المؤسسات المنافسة برزت أهمية اعتماد آليات واستراتيجيات حديثة تساعد على التكيف السريع و الإستباقي مع المتغيرات .

في هذا السياق تبرز اليقظة الإستراتيجية كأداة حيوية تمكن المؤسسات الصحية من رصد التغيرات في بيئة الخارجية و تحليلها و استشراف الفرص و المخاطر المحتملة مما يدعم اتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمة انطلاقا مما تم عرضه يتضح لنا فيما يلي دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمات الصحية حسب أنواعها كمايلي :

## 1- دور اليقظة التكنولوجية :

على المؤسسات الصحية أن تستغل قدراتها الكاملة من تكنولوجيا المعلومات لتحديث عملياتها بهدف توصيل أفضل قيمة ممكنة للزبون و تحسين خدماتها للوصول الى الجودة المطلوبة .

تتميز المستشفيات التي تستخدم اليقظة التكنولوجية و تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من المستشفيات بزيادة الربحية بسبب استيعاب عدد أكبر من الزبائن ، وانخفاض معدل الوفيات بسبب سرعة انتقال المعلومة بالإضافة الى سرعة طلب الطبيب إلكترونيا ، زيادة فاعلية العمل و كفاءته بسبب توفير معلومات واضحة ودقيقة حول حالات المرضى ، وسهولة تبادل آراء الخبراء و الأطباء المستشارين و تيسير عملية نقل معلومات أخرى مثل صور الأشعة وما شابه ذلك بسبب توافر شبكة اتصالات لاسلكية .

ولتطبيق هذه الفكرة يجب توفر بنية تحتية قوية تتميز بوجود مجموعة من المكونات مثل : شبكة إلكترونية لاسلكية ، وحلول تخزين لقواعد البيانات ، و أجهزة الحاسوب سواء اللوحية أو الجيب بالإضافة الى أنظمة متقدمة لإنقال المعلومات بشكل سلس و سريع ، بالوقت المناسب ، و أنظمة أمنية ، و بوابات و مواقع إلكترونية للتواصل مع المرضى و القطاعات الصحية ، ونظام يهتم بمتابعة المرضى في المنازل وهذا لا يأتي إلا بوجود نظام يقظة تكنولوجي عال جدا.<sup>1</sup>

ومن التطورات اليقظة التكنولوجية في مجال الإعلام و الإتصال نذكر على سبيل المثال لا الحصر :

- الرعاية الصحية الإلكترونية و التطبيق عن بعد : عرفت مؤسسة الصحة العالمية الطب عن بعد على أنه هو تقديم خدمات الرعاية الصحية ، حيث المسافة عامل حاسم ، من جانب جميع المهنيين العاملين في مجال الرعاية الصحية الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لتبادل المعلومات الصحية للتشخيص وعلاج الأمراض و الاصابات و الوقاية منها ، و البحث و التقييم و التعليم المستمر لمقدمي الرعاية الصحية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زينب عشور مرجع سابق ص 53

<sup>2</sup> لطفي حصوري أوجه استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال الصحة دراسة تجارب دولية .. مجلة العلوم الإنسانية المجلد 24 العدد 2024/02 ص

- نظم إدخال الأوامر الطبية إلكترونياً : هو نظام آلي محوسب متكامل يتيح للأطباء إرسال وصفاتهم الدوائية التحليلية و الأشعة الى الأقسام ذات الصلة ، وهذا النظام يشمل كل الأوامر التي يقوم الطبيب بتسجيلها في السجل الطبي الإلكتروني للمريض مثل طبيعة الأغذية الواجب تقديمها للمريض <sup>1</sup> .

- البطاقات الصحية الذكية : وهي عبارة عن بطاقة صغيرة مثبت بداخلها شريحة الكترونية متناهية في الصغر ومزودة بوحدة ذاكرة صغيرة لتخزين المعلومات ، وتعمل فقط عندما يتم إدخالها في وحدة خاصة تسمى قارئ البطاقات الذكية ، وعند دخول البطاقة يصبح هذا الحاسب و البرامج المحملة عليه في حالة نشطة ، وجميع البيانات الصحية من نوع الدم الى الوضع الحالي للتأمين يستطيع من خلالها الاطباء التعرف على حالته الصحية على الفور .

Google - Microsoft - السجل الصحي الإلكتروني على شبكة الأنترنت

و التي تمكن للشخص من إنشاء ملف صحي Google Health أطلقت جوجل خدماتها الصحية ويقوم فيه بإدخال بياناته الصحية كتاريخه المرضي و الأدوية التي يتعاطاها و أي حساسيات ملديه تجاه أنواع معينة من الأدوية أو الأغذية ، ولا يحتاج الشخص لكتابة كل تاريخه المرضي لأن الموقع تم ربطه بالعديد من المستشفيات و العيادات و الصيدليات حيث بمجرد أن يقوم الشخص بالتسجيل و تأكيد هويته يتم نقل كل البيانات المتعلقة به من تلك المرافق الصحية الى صفحته في الموقع حيث يمكنه من مشاهدتها و الإطلاع عليها كما يمكنه تعبئة الوصفات الطبية <sup>2</sup> .

التطور التكنولوجي في الجانب الصحي لا ينحصر على المعلومات و الإتصال ، إذ تشمل الأجهزة الطبية المواد و الأدوية . ومن أهم أجهزة التطور التكنولوجي في مجال الخدمات الصحية نذكر على سبيل المثال :

- الروبوت في العمليات الجراحية : تمكن أطباء القلب من إجراء العمليات الجراحية على مرضى يبعدون آلاف الأميال وذلك عن طريق الحاسب الآلي و الروبوتات ، كما قام الكثير من الأطباء بإستخدام الروبوت في إجراء العمليات الجراحية المتعددة.

- القلب الصناعي : يتم تحضير ما يسمى بالقلب الصناعي الذي يتكون من مواد معقدة مثل التيتانيوم البلاستيك و المزود بالبطاريات و الملف الكهربائي الخارجي و القادر على ضخ الدماء و استقبالها إلا أن هذا القلب ما زال في مراحله الأولية و التي ما زالت قيد التطور .

<sup>1</sup> د بخاشة موسى أ معاذ ذويب أ محمد فراس دور نظام الصحي في رفع من كفاءة التسيير الملتقى الوطني الصحة وتحسين الخدمات الصحية في .. يوم 2018/04/10 جامعة قالمة

<sup>2</sup> دلال السويسي نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية مذكرة ماجيستير علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص 65-66

- شرائح ذكية : يعمل العلماء على تحضير شرائح ذكية صغيرة جدا في الحجم تعمل على مراقبة نسبة السكر في الدم و إعطاء جرع الأنسولين المناسبة في حال الحاجة لذلك ، كما طور شرائح قادرة على إعطاء المضادات الحيوية أو المسكنات التي يحتاجها المريض .
  - كبسولة الفيديو اللاسلكية : تم تحضير كبسولة فيديو لا سلكية قادرة على إرسال الصور الى جهاز فيديو صغير يحمله المريض حول جنبه حيث يقوم المريض بابتلاع الكبسولة التي تستطيع التقاط صورتين في الثانية طوال أربع وعشرون ساعة ، لتبث الصور و المعلومات الى الحاسب الذي يقوم بتحليلها و تشخيص الأمراض التي يعاني منها المريض .
  - القميص الذكي : تم ابتكار قميص يلبسه المريض وذلك لمراقبة الأنشطة الحيوية للجسم و إرسال البيانات و المعلومات الى الطبيب المسؤول عن الحالة ، حيث تنقل هذه البيانات لاسلكيا عبر البريد الإلكتروني .
  - الضمادات الذكية : تحتجز هذه الضمادات الذكية الجراثيم و الفيروسات التي يمكن أن تدخل الى الجروح التي يحملها المريض ثم تطلق إشعاعا يفيد بحاجة الجسم الى المضادات الحيوية التي تحميه من هذه الميكروبات .<sup>1</sup>
- إن كل ماسبق ليس سوى أمثلة سريعة للتطورات المتلاحقة التي تندفع من تكنولوجيا المعلومات الى ساحة الرعاية الصحية كسيل لا ينقطع وفي كل مثال من هذه الأمثلة هناك مئات المنتجات و المعدات و البرمجيات و الأنظمة التي تنتجها و تسوقها عشرات الشركات وبعضها يغني عن البعض أو يتكامل مع البعض الآخر .
- إذا على المؤسسات التردد و البحث على كل ماهو جديد في عالم التكنولوجيا ، وأن تكون لها الأسبقية في إستعمال ذلك لتحسين جودة خدماتها .

## 2- دور اليقظة التجارية :

- إذا كان مستوى الجودة في الخدمات الصحية يعتمد بشكل كبير على توقعات المريض ( الزبون ) فهو يعتبر عنصر ضروري في نظام إنتاج الخدمة الصحية ، هنا يكمن دور اليقظة الإستراتيجية وهو : جمع المعلومات الخاصة بالعملاء ودراسة سلوكهم ثقافتهم و توقعاتهم للخدمة الصحية .....الخ ، مما يزيد ولاء الزبون عن طريق التحسين المستمر للخدمات المقدمة .ومن وسائل و طرق التواصل مع العملاء هو :
- إستعمال البريد الإلكتروني الذي يجب أن يتم تصميمه بشكل مناسب كما يشمل كل المعلومات عن الخدمة الصحية للمؤسسة .

<sup>1</sup> بوقفة عيسى - زكريا هشام دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين جودة الخدمة الصحية مذكرة شهادة ماستر جامعة ورقلة 2020 ص 36-

- تتوقف فاعلية رسائل البريد الإلكتروني على التعامل مع استفسارات و شكاوي المرضى بصورة عاجلة و محترفة ، مع الاستجابة لخدمات ورغبات المرضى بصورة عاجلة أيضا.
- عرض خدمات المؤسسة على وسائل التواصل الإجتماعي لزيادة طلبات الحجز على هذه المنصات مع الرد على الإستفسارات <sup>1</sup>.

كما يتمثل دور اليقظة التجارية أيضا في الأسبقية في إختيار أفضل الموردين من حيث جودة المشتريات الصحية ( الأجهزة الطبية - الأدوية ..) و التكلفة وسرعة التسليم لأن المشتريات الصحية تعتبر من مدخلات عملية انتاج الخدمات الصحية حسب نموذج دونابيديان لقياس جودة الخدمات الصحية التي تتدرج تحت مقاييس الهيكل التنظيمي ( البنية و المدخلات ) لمؤشرات قياس أداء الموارد المادية مثل عدد الأسرة سيارات الإسعاف .. الخ <sup>2</sup>.

عملية إختيار الموردين هي وظيفة من وظائف إدارة المشتريات تتمثل بتحديد قائمة بالموردين المحتملين الذين تنطبق عليهم شروط المنظمة و يتم المفاضلة بينهم بإستخدام أداة من أدوات صناعة القرار ، بناءا على معايير معينة مثل معايير الأولويات التنافسية وهي الجودة ، التكلفة و المرونة ، لتحديد أفضلهم من أجل التفاوض معه و توقيع العقد معه <sup>3</sup>.

كما يتضمن مفهوم الجودة في الرعاية الصحية مسؤولية مقدمي الخدمة عن نوعية الخدمة المقدمة و المحاسبة في حالة وجود خطأ.و تتطلب الخدمات التمريضية نظام تقييم مستمر لنوعية الخدمة التي تقدمها للمرضى و المجتمع على حد سوى . حيث يجب ان تكون ذات جودة عالية مرتكزة على البحث و التطوير لضمان مستوى عال من المهارات و المعرفة التقنية لمقدمي الخدمة <sup>4</sup>.

رأينا فيما سبق من أهم مرتكزات الوصول الى الجودة هو الإختيار الأمثل للموظفين وخاصة مقدمي الخدمات الصحية مرضين ، أطباء ، وأطباء مختصين لكن لا ينحصر دور اليقظة الإستراتيجية في إختيار يد العاملة المؤهلة فقط ، بل يجب عليها اتباع الخطوات التالية :

- التحفيزو التدريب العاملين يساهم في تحسين جودة الخدمات.
- منح للعامل الحرية و القوة و المعلومات لصنع القرارات .

<sup>1</sup> د حمدي جمعة عبد العزيز دور التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات الصحية مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة الزقازيق مصر مجلد 46 العدد1/ 2024 ص 716-737

<sup>2</sup> حمود محمد الطاهر بدوي براهم قياس وتقييم أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية لتحسين جودة الخدمات الصحية مجلة دراسات اقتصادية المجلد5 العدد1/2018 ص 28-47

<sup>3</sup> يوسف عبد الرزاق خليل أبو حجر بناء نموذج مقترح لإختيار الموردين في تحقيق الأولويات التنافسية اطروحة دكتوراه جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان 2015

<sup>4</sup> د فضيلة سلمان داود وحسين علي إبراهيم اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية رسالة ماجستير مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية جامعة بغداد العدد 96 المجلد 2017/23

- تفعيل الإتصال الداخلي أي نشر المعلومات داخل المؤسسة ، لتمكينها من تكوين موظفين لديهم حسن إنتمائي كبير و لديهم مسؤولية يعد من أهم عناصر التسويق الداخلي ، إذ أنه عامل خلق الفهم و الوعي بين الموظفين .فهو يَأثر على ثلاث عناصر أساسية : المعرفة ، مواقف الأفراد ، سلوكيات الأفراد بالنسبة للمعرفة يسمح الاتصال الداخلي بمعرفة متطلبات العميل و الخدمات ، وكذلك مفاهيم التسويق وفهم الإستراتيجيات . أما فيما يخص مواقف الافراد فإنه من خلال الإتصال الداخلي الفعال يمكن تطوير مواقف العاملين و إتجاهاتهم لتصبح ذات توجه نحو خدمة العملاء ،وكذلك تقوية ثقافة المؤسسة . وفيما يخص الجانب السلوكي فهو متعلق بالعنصرين السابقين و يظهر أثره عندما يصبح الأفراد يتصرفون على نحو مسؤول و مستقل في التعامل مع العملاء و في إدارة التفاعل الداخلي<sup>1</sup>.

### 03 - دور اليقظة البيئية :

يتمثل دوراليقظة البيئية في رصد المعلومات من المحيط الخارجي للمؤسسة الذي يخص الثقافة و المجتمع السياسة ،التشريعات وقوانين الدولة ، ويقظة الصورة .

إن فهم العادات و التقاليد و الأعراف السائدة في المجتمع ، وكيف تعمل في المجتمع ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد ، وتحديد لها لشبكة العلاقات الإجتماعية يؤدي ليس فقط للتعرف على الطريقة الصحيحة لتقديم الخدمة لكنه يؤدي ايضا الى التعرف على الإمكانيات الإجتماعية المتاحة و الإستفادة منها في تطوير الخدمات الصحية . هذا من جانب البيئة الثقافية و الإجتماعية.

أما من جانب السياسة و التشريع فإن القرارات السياسية ماهي إلا ترجمة لأحوال المجتمع الإقتصادية و الإجتماعية ولذا فالقرار السياسي المتعلق بالخدمات الصحية مرتبط بأحوال المجتمع وظروفه و مشاكله الصحية ، فهو الذي يحدد فلسفة أداء الخدمات وطرق آدائها وتنظيمها و الرقابة عليها بما يضمن إشباع احتياجات المجتمع وصيانة موارده البشرية و المادية و تحقيق العدالة . كما أن التشريعات و القوانين الصحية تحدد المؤهلات و الخبرات العاملة بالقطاع الصحي<sup>2</sup>.

تتطلب ممارسة العمل الطبي عدم المساس بسلامة جسم الإنسان الذي أقرت به التشريعات القانونية وقد يرتكب الطبيب وهو بصدد مباشرة مهنته على جسم المريض أخطاء عمدا أو غير عمدية تؤدي الى مضاعفات وآثار سلبية على حياته الأمر الذي يستدعي فرض قيود والتزامات على عاتق مهنيي الصحة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> قويدري عبد الله دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية .. مذكرة الماستر علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2017

<sup>2</sup> د عميروش بوشلاغم محاضرات في مقياس التسويق الصحي سنة 2 ماستر تسويق الخدمات معهد العلوم اقتصادية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة ص 18-21 لسنة 2021/2022

<sup>3</sup> بمبارة فدوى - رزاق لبزة صفاء المسؤولية الجزائية المترتبة عن الممارسة غير الشرعية لمهن الصحة...مذكرة ماستر في الحقوق جامعة ورقلة 2022 ص46

إمام المؤسسة بسياسات الدولة وفهم القوانين الصحية و الإدارية يجنبها الوقوع في الأخطاء ( التهديدات) وما يترتب عنها من عقوبات سواء كانت العقوبة موجهة للموظف القائم على الخدمة الصحية داخل المؤسسة كالأخطاء الطبية أو الموجهة للمؤسسة ككل مثل الأخطاء الإدارية .

اليقظة البيئية تتمثل في رصد وتتبع في القوانين و التشريعات في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة<sup>1</sup> و سياسة الدولة وما هو جديد في قوانين التنظيمية للصحة مثل قوانين التوظيف التي تحدد المهام لكل موظف و التراخيص اللازمة لممارسة المهنة الطبية ، والقوانين الجديدة للعقوبات الطبية، والقوانين التي تخص الوقاية و النظافة في المنظمة الصحية . ويتمثل دور المؤسسة في فرض قوانين داخلية صارمة للموظفين بناء على المعلومات الجديدة الخاصة بقوانين الصحة العامة لتعزيز كفاءة مقدم الخدمة وتحسين جودة الخدمة وتجنب الوقوع في الأخطاء .

ومن أدوار اليقظة البيئية رصد كل مايقال عن المؤسسة في الفضاء الإلكتروني أو غيره ومواكبة كل التغيرات و التحركات ، لتقييم الصورة الذهنية للجمهور أو المرضى و بالتالي التحكم فيها و إنتهاج الإستراتيجية اللازمة للمحافظة على سمعة المؤسسة ، من خلال جمع كل المعلومات الإيجابية

و السلبية حول صورتها ، وبعدها تقوم بتصحيحها .<sup>2</sup> ويكمن أساس السمعة في نوعية العاملين وجودة سلوكيات العمل و السلوكيات الأخلاقية لديهم ،وجود الخدمات تضيف قيمة لسمعة المؤسسة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية ، كما أن المنظمات التي تقدم الرعاية بسخاء لعملائها ، فإن هذه الرعاية تترجم الى قيم تضاف لبناء السمعة للمنظمة .<sup>3</sup>

#### 04 - دور اليقظة التنافسية

يعتبر دور اليقظة الإستراتيجية هو بناء ميزة تنافسية للمؤسسة ، يمكن أن تكون المصادر المستخدمة في بناء هذه الميزة متصلة بعمليات المؤسسة و سياستها من جانب ، وبإستجابتها لحالات التغيير في القوى المكونة لبيئتها التنافسية من جانب آخر .<sup>4</sup>

من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة هي الجودة و التي هي إستراتيجية للمنتج أو الخدمة ، كما أنها تعتبر إستجابة لحاجات العميل خاصة بالنسبة للخدمة الصحية .ولتحسين الجودة و إستمراريتها وجب على المؤسسة أن تكون السباق في إستعمال أحدث التقنيات التكنولوجية على غرار منافسيها من المؤسسات الأخرى . كما لا ننسى السعي الدائم لتوظيف الكفاءات العالية العمل على تدريبها لما لمقدم الخدمة من دور كبير في

<sup>1</sup> دلمروس مريم أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة مجلة الميدان للدراسات الإجتماعية ..المدرسة العليا للعلوم السياسية مجلد02 العدد 2019/8

<sup>2</sup> يسرى بوتزعة د خالد لعلوي سمعة المؤسسة بين حتمية مراجعة الآليات التقليدية وضرورة تبني التحولات الإلكترونية مجلة العلوم الإنسانية جامعة أم البواقي المجلد 8 العدد 2021/02

<sup>3</sup> حمزة غندور — أ. د. رتيبة طايبي اليقظة الإستراتيجية ودورها في حماية سمعة المؤسسات ..مجلة قبس للدراسات الإنسانية .. المجلد 06 العدد 2022/02 ص 1577-1598

<sup>4</sup> زواو ضياء الدين مرجع سابق ص 82

تحسين الجودة .<sup>1</sup> ومن طرق التنافس أيضا إستراتيجية الموقع و إستراتيجية التوزيع لما للخدمات الصحية من أهمية للموقع و القرب للمرضى ، فإختيار الموقع المناسب أو إنشاء فروع للمؤسسة خاصة في المناطق النائية يمكن المؤسسة من إكتساب ميزة تنافسية .وتسهيل الوصول لتلقي الخدمة .ومن الإستراتيجيات المقترحة من طرف بورتر ، إستراتيجية التمايز وهي الإفراد بخصائص إستثنائية في الخدمة بشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد ومتميز .<sup>2</sup>

بما أن اليقظة التنافسية هي رصد المعلومات حول المنافسين في كل المجالات ، يتوجب على المؤسسة ان تكون قادرة على الأداء بشكل أفضل من المنافسين .

مما سبق نرى أن اليقظة الإستراتيجية تؤدي دورا حاسما في تحسين جودة الخدمات الصحية ،حيث تشجع اليقظة الإستراتيجية المنظمات الصحية على التفكير الإبتكاري ، و تبني الممارسات الجيدة في تقديم الخدمات الصحية ، يمكن أن تشمل هذه الممارسات استخدام التكنولوجيا الحديثة ، وتحسين عمليات الرعاية ، وتدريب الكوادر الطبية . كما تساعد المنظمة الصحية في فهم البيئة الخارجية للتعرف على التحديات ، و التوجهات الصحية وتحديد الفرص التي يمكن أن تؤثر في تحسين جودة الخدمات الصحية ، وتلبية احتياجات المرضى . وتساعد أيضا المنظمة الصحية في تحليل جودة خدماتها ، و مقارنتها بجودة خدمات المنافسين ، وتحديد نقاط القوة و الضعف في المنظمة .و لليقظة الإستراتيجية دور مهم في تطوير جودة الخدمات الصحية ، عبر المراقبة و الرصد ، و التحليل للبيانات ، وتقييم الأداء الحالي ، يمكن المنظمة الصحية من تحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين ووضع أهداف قابلة للقياس و التحقق ، كما تشجع على التحسين المستمر لجودة الخدمات الصحية عبر تطبيق دورة تحسينية مستمرة لتحديد التغيرات و مراقبة تأثيرها ، ومن ثم ضمان استمرارية التحسين على المدى الطويل . أيضا تساعد اليقظة على تحسين تجربة المرضى في تلقي الخدمات الصحية عبر تحليل تفاعلات المرضى ،و احتياجاتهم وتوقعاتهم ، ومن ثم توجيه الجهود نحو تلبية

هذه الإحتياجات و تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم . ومن خلال البحث نلاحظ أن هناك علاقة طردية و ترابطا بين اليقظة الإستراتيجية ، وتحسين جودة الخدمات الصحية عبر السعي الدائم للحصول على ميزة تنافسية تتمثل في تقديم خدمات صحية متميزة ، وذات جودة عبر استخدام تقنيات حديثة من التطور الحاصل في مجال الأجهزة الطبية ، ومراقبة المنافسين الجدد ، و الحاليين و الذي ينعكس إيجابا في إحداث تطور في تحسين الخدمات الصحية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عائدة شهوبة دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية مذكرة لنيل شهادة ماستر ... جامعة ورقلة 2022/2021 ص13

<sup>2</sup> د سالم الياس التنافسية في منظمات الأعمال مجلة ابحاث ودراسات التنمية المجلد 08 العدد1/2021 ص 230-248

<sup>3</sup> مبارك محمد علي محمد أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات الصحية.. مجلة الدراسات الإجتماعية جامعة العلوم التكنولوجيا اليمن المجلد

في الأخير يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تمكن المؤسسات الصحية من :

- توقع التحديات واستغلال الفرص بذكاء
  - تبني أحدث الابتكارات الطبية و التقنية
  - تحسين سلامة المرضى وخفض الأخطاء الطبية.
  - الإستجابة السريعة للأزمات الصحية.
  - تلبية توقعات المرضى بشكل استباقي.
- بإختصار اليقظة الإستراتيجية هي المنظار الإستراتيجي الذي يحول التهديدات الى فرص ، ويضمن تقديم رعاية صحية عالية الجودة في عالم متغير .

### المبحث الثاني: الدراسةالدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة تقيد الباحث في تحديد المصطلحات و المفاهيم ،كما تقيد الباحث في أن يبدأ من حيث ينتهي الآخرون<sup>1</sup> ، فمن خصائص البحث الجيد بناءه على قاعدة صحيحة ، من خلال التطرق الى عدد كبير

من الدراسات السابقة التي أجريت في الموضوع قيد الدراسة مما يجعل الباحث مطلعاً عما قام به غيره والتعرف على نتائج هذه الدراسات ، وتتميز هذه المرحلة بالمزايا التالية :

- الوقوف على أحدث الدراسات وتحديد الباحث موقعه والمساهمة التي يمكن تقديمها من خلال بحثه مهما تكون محدودة.
- اكتساب الباحث الخبرة، و إدراكه الطريقة التي قام بها الباحثون الآخرون في بحوثهم.
- اكتساب أبعاد جديدة في الظاهرة موضع الدراسة التي أشار إليها الآخرون أو متغيرات أو عوامل إضافية لم تكن في حساب الباحث.
- قد تساعد الدراسات السابقة في التعرف على محاولات التنظير في الموضوع أو على الأطر النظرية البديلة أو نماذج محددة تضمنتها هذه الدراسة<sup>2</sup>.
- كما تم تقسيم الدراسات السابقة الى دراسات عربية و أخرى أجنبية و سيتم عرضها على هذا الأساس مع رعاة تاريخ الصدور .

<sup>1</sup> عامر مصباح :منهجية إعداد البحوث العلمية دار الموقم لنشر الجزائر 2006 ص 59،60  
<sup>2</sup> نهى سعدي أحمد المغازي أسس البحث العلمي ، دار الوفاء للنشر و الطباعة 'مصر' 2013 ص 259

## المطلب الأول: دراسات خاصة باليقظة الإستراتيجية

### أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

01 - ألفن ناظر ججو الداود ،أ.م شلير عبد الرحمن علي مقال بعنوان دور القيادة اليقظة في تعزيز الحساسية الاستراتيجية ( دراسة استطلاعية في عدد من مستشفيات القطاع الخاص في محافظة دهوك- العراق ):

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط و الأثر بين أبعاد القيادة اليقظة و الحساسية الاستراتيجية في عينة من المستشفيات الأهلية في محافظة دهوك\_العراق،اعتمدت المنطق الاستدلالي لإجراء الدراسة الحالية التي اتخذت من الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات ،اذ شملت عينة الدراسة (06) ستة مستشفيات في محافظة دهوك (مستشفى كوردستان ،مستشفى فين مستشفى فزين ،مستشفى زيان ،مستشفى وان كلوبال ،مستشفى شيلان )<sup>1</sup>.

نذكر أهم نتائج الدراسة: هناك محاولات جادة من قبل القادة في المستشفيات للتأثير في العاملين فيها واقناعهم بأداء أنشطتهم بالطريقة التي يمكن من خلالها الاستعداد بأفضل طريقة للمستقبل و تحقيق الاستباقية، تساهم القيادة اليقظة في تعزيز الحساسية الاستراتيجية التي تتطلب بصيرة و فطنة استراتيجية .

كما توصلت الى جملة من توصيات أهمها: الحرص على زرع الثقافة التي تشجع على الابداع و تحمل لمخاطرة، على المستشفيات تشجيع أعضائها على الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تكسبهم المزيد من مهارات التفكير الاستراتيجي.

### 02 - وقنوني باية، عبد الكريم نادية: مقال بعنوان واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات

#### الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية) :

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية)، كما هدفت الى التعريف بمفهوم اليقظة الاستراتيجية باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات ومساعدة المؤسسات على الاستمرار والبقاء وسط محيط مليء بالمفاجآت

<sup>1</sup> م.د ألفن ناظر ججو الداود ،أ.م شلير عبد الرحمن علي مقال بعنوان دور القيادة اليقظة في تعزيز الحساسية الاستراتيجية ( دراسة استطلاعية في عدد من مستشفيات القطاع الخاص في محافظة دهوك-العراق ) مجلة افاق للعلوم ASJP المجلد07 العدد :02 (2022).

حيث استخدمت الدراسة المنهج الاستدلالي والمنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، و تكونت عينة الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في كل من ولاية البويرة وولاية ومرداس، و البالغ عددهم (62) مؤسسة .

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن 80 % من المؤسسات المستجوبة صرحت أن لمعلومات اليقظة أهمية في جميع مراحل اتخاذ القرار الإداري، ويستخدمونها في خلق فرص عمل وتقليص المخاطر، وفي النهاية تم تقديم مجموعة من التوصيات تدور في معظمها حول ضرورة ادخال اليقظة الاستراتيجية في تسيير وتنظيم مؤسساتنا الجزائرية.<sup>1</sup>

### 03 - راضية سويد ،زغدي فوزية :دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أطاك بليس :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة أطاك بليس بالوادي ،و لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 49 استمارة لغرض التعرف على واقع تبني المؤسسة لأنواع اليقظة و بطاقة الأداء المتوازن ،و لاختبار الفرضيات تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي ، و هذا للوصول إلى نتائج أهمها تبني نظام يقظة فعال داخل المؤسسة لتحقيق الأرباح.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أظهرت الدراسة أن المؤسسة تطبق أنواع اليقظة الإستراتيجية التي تمت دراستها بمستوى جيد، أشارت النتائج وجود دور معنوي لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.<sup>2</sup>

### 04- أحمد بن خليفة: دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية "دراسة حالة قطاع الاتصالات

في الجزائر" :

تهدف هذه الدراسة الى جس النبض لمعرفة واقع تطبيق مفهوم اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات قطاع الاتصالات الجزائر (موبيليس،جيزي،أوريدو)، حيث اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات كما وزع 90 استمارة أي بمعدل 30 استمارة لكل مؤسسة .

<sup>1</sup> وقتوني بابة، عبد الكريم نادية: مقال بعنوان واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05/العدد: 01 (2020)، ص35-50

<sup>2</sup> راضية سويد ،زغدي فوزية :دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أطاك بليس مذكرة ماستر جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي 2017.

توصل الباحث إلى جملة من النتائج : بالنسبة لمؤسسة "موبيليس" يمكن القول أن المجالات التي تشملها عملية اليقظة أو التردد ينحصر بشكل كبير في المنافسين الحاليين و المرتقبين و الزبائن الحاليين و المرتقبين ، أما بالنسبة لكل من "جيزي و أوريدو " يمكن القول أن عملية اليقظة أو التردد تكاد جمع جميع المجالات .

و على سياق النتائج المذكورة أعلاه ، تم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية تقنية اليقظة الاستراتيجية كأسلوب إداري متطور أثبت كفاءته و فاعليته للوصول الى الرفع

من الأداء و تحسينه و صناعة قرارات استراتيجية، على المؤسسات الاقتصادية الانفتاح على التجارب الدولية في مجال إدارة المعرفة و اليقظة الاستراتيجية للاستفادة من تطبيقاتها و بالتالي الوصول إلى قرار استراتيجي فعال <sup>1</sup>.

#### 05 - أنيسة قمان : محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إرساء خلية اليقظة الاستراتيجية كإجراء جديد، يتمثل في مجمل النشاطات الاستباقية، التي تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة المعلومة واستعمالها للحد من التأثيرات السلبية لتغيرات البيئة الخارجية.

و أجريت الدراسة على ثلاث مؤسسات مختلفة من حيث مجال نشاطها، حيث تم توزيع 77 استبيان في المؤسسات محل الدراسة، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسات محل الدراسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن و الموردين و المنافسين و شبكة الأنترنت، في حين تغفل عن استخدام المصادر الرسمية كالرسائل الإخبارية، منشورات الهيئات الرسمية و التي لا تقل من حيث الأهمية عن المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة، إضافة إلى غياب إطارات مكونة في اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة.

و على ضوء ما ورد في البحث و النتائج ،تم اقتراح مجموعة من التوصيات المتمثلة في ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة لثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح

<sup>1</sup> أحمد بن خليفة: دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية "دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة و المعارف جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.

الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية، كما يجب دعم اليقظة الاستراتيجية من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، و هذا لأهمية الدعم في نجاح أي نظام في المؤسسة.<sup>1</sup>

## ثانيا :الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

### **BENHADJI Yasmina,LAOUEDJ Zouaoui :La veille stratégique :levier –1 decompétitivité de l'entreprise:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و القدرة التنافسية للشركات ، كما توصلت الى عدة نتائج نذكر و هي :تساعد اليقظة الاستراتيجية الشركات على اتخاذ قرارات اكثر أمانا مما يقلل المخاطر و يزيد من فرص النجاح ،تعزز قدرة الشركات على فهم نوايا و إجراءات المنافسين الحاليين و المحتملين،تساهم في زيادة الأرباح عن طريق تحسين المبيعات و تطوير منتجات جديدة و اقتحام أسواق جديدة ،تمكن الشركات من البقاء في الطليعة،و التكيف مع التغيرات و تحقيق النجاح في بيئة الأعمال التنافسية.<sup>2</sup>

### **Annette CASAGRANDE, Humbert LESCA,Laurent VUILLON :Un outil – 2pour surmonter la surcharge d'information de la veille stratégique:**

هدفت هذه الدراسة الى جملة من النتائج تمثلت في المساعدة في التغلب على الشلل الناجم عن كميات كبيرة من البيانات الرقمية ونتيجة لذلك تقليل التكاليف الإدارية للرصد الاستراتيجي المستقبلي و الإفراط المعرفي، تسهيل البحث عن معلومات موثوقة و تعزز بعضها البعض، تسهيل اقتراح الروابط بين المعلومات بين المعلومات باستخدام أجزاء المعلومات وهي إشارات ضعيفة و التي تعتبر إشارات إنذار مبكرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أنيسة قمان : محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة )، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال،جامعة أحمد بوقرة بومرداس2014.

<sup>2</sup> BENHADJI Yasmina,LAOUEDJ Zouaoui :La veille stratégique :levier decompétitivité de l'entreprise, les Cahier du MECAS 2020.

<sup>3</sup> Annette CASAGRANDE, Humbert LESCA,Laurent VUILLON :Un outil pour surmonter la surcharge d'information de la veille stratégique (Google Scholar)2013.

**Marie-Laurence CARON-FASAN, Humbert LESCA, Alex BUITRAGO, – 3**

**Annette CASAGRANDE : Comment collecter des données numériques et textuelles, utiles à la phase d'exploitation d'un dispositif de veille anticipative : problématique et proposition d'un outil :**

تهدف هذه الدراسة إلى أن البحث الرقمي للمعلومات قادر على جمع معلومات كبيرة من المعلومات الخام من الانترنت وتحويلها إلى إشارات ضعيفة يمكن استخدامها مباشرة في مرحلة استغلال من عملية الرصد، ثم وظيفة الفلترة والتحليل لفلترتو تحليل المعلومات الخام، مما يساعد المستخدم على تحديد المعلومات القليلة التي قد تكون ذات أهمية لمرحلة استغلال معلومات المراقبة وخاصة الإشارات الضعيفة.<sup>1</sup>

**4 - دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير من جامعة بيارمندانس\_قرونويل\_فرنسا أعدتها سامية منيف سنة 2005 بعنوان:**

**Problématique de la recherche d'information d'origine « terrain » dans la veille stratégique – Application aux entreprises tunisiennes.**

**وفي نفس السياق، ورقة بحثية لـ LESCA Humbert بعنوان:**

**Veille Stratégique : Comment sélectionner les informations pertinentes concepts, méthodologie, expérimentation, résultats**

هدفت هذه الدراسات عموماً إلى تسليط الضوء على مشكل يصادف المؤسسات عند تطبيقها لليقظة الاستراتيجية ألا وهو مشكل كثرة المعلومات، الأمر الذي من شأنه أن يشكل صعوبة في تحديد المعلومات الملائمة. كما تنطلق إلى خصائص المعلومات الواجب جمعها حتى تتحقق الصفة الاستراتيجية لليقظة، فمعلومات اليقظة الاستراتيجية هي معلومات ذات طبيعة خاصة هي في الأساس إشارات ضعيفة\_ تعجز الكثير من المؤسسات الوصول إليها، أو تحديد نوع المعلومات الواجب الحصول عليها .

<sup>1</sup> Marie-Laurence CARON-FASAN, Humbert LESCA, Alex BUITRAGO, Annette CASAGRANDE : Comment collecter des données numériques et textuelles, utiles à la phase d'exploitation d'un dispositif de veille anticipative : problématique et proposition d'un outil 2010(Google Scholar).

كنتيجة تمكنت هذه الدراسات من تحقيق هدفها، إذ تمكن الباحث من تحديد عدة نماذج عملية تسهلا لاختيار بين معلومات اليقظة الاستراتيجية و تمكن المؤسسة من ضبط نوع و كم المعلومات التي تنوي الحصول عليها.<sup>1</sup>

## **Inès Boulifa ,Humbert Lesca ,Ramzi Ben Soltane :Un Dispositif de -5 veillestratégique pour l'amelioration de la formation universitaire en entrepreneuria:**

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية ضعف التكوين الجامعي في مجال ريادة الأعمال، و تحليل الفجوة المعرفية حول تطبيق اليقظة الإستراتيجية في الجامعة، مقارنة بتطبيقها في المؤسسات، كذلك تحديد الفاعلين الرئيسيين (الأساتذة، الطلبة، الدولة، الشركات، الشبكات).

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إثبات فعالية اليقظة الإستراتيجية كأداة لتحسين التعليم الجامعي و خاصة في مجال ريادة الأعمال، تسليط الضوء على العوامل المؤدية لنجاح نظام اليقظة مثل (رؤية القادة الجامعيين، وجود منسق فعال لنظام اليقظة، حجم الوحدة الجامعية و مدى قابليتها لإستيعاب نظام اليقظة)، التمهيد لأبحاث مستقبلية تهدف إلى التحقق التجريبي من هذا النظام داخل الوسط الجامعي.

كما تم اقتراح منهجية لتطبيق نظام يقظة استراتيجية في الوحدات الجامعية لتعليم ريادة الأعمال بهدف تحسين جودة التكوين.<sup>2</sup>

## **6 - دراسة في إطار الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة ليون 2، أعدتها سنة 2000**

**بمعنوان Marie-Christine Chalus Savannet**

## **Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour conduite de stratégie proactive dans les dans entreprises industrielles**

و لقد هدفت هذه الدراسة إلى ملاحظة العلاقة بين تشغيل و تفعيل جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية و تطبيق الاستراتيجيات الاستباقية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

<sup>1</sup> LESCA Humbert Veille Stratégique : Comment sélectionner les informations pertinentes concepts, éthodologie, expérimentation, résultats

<sup>2</sup> Inès Boulifa ,Humbert Lesca ,Ramzi Ben Soltane :Un Dispositif de -5 veillestratégique pour l'amelioration de la formation universitaire en entrepreneuriat.

ومن هذه الدراسة استنتجنا أن اليقظة الإستراتيجية تغذي القرار الاستراتيجي بالمعلومات، و ذلك بفضل مجموعة أجزاء نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يمكن من استهداف و جمع معلومات على المنافسين و المنافسة، عن التكنولوجيا... و لا تكمن قوة جهاز اليقظة في شموليته و دقته فقط، بل أيضا في وضع وسيلة لاستغلال هذه المعلومات، و في التوفيق (التنسيق) بين الأشخاص المكلفين باليقظة (اليقظين).

7 - دراسة قامت بها Josée Audet في اطار ملتقى الرابطة الدولية للإدارة الإستراتيجية المنعقد أيام 13-14-15 جوان 2001 بجامعة لافال \_كيبك\_ كندا بعنوان: التي تميز الشركات الصغيرة والمتوسطة عالية التقنية التي تشهد نجاحا، كما هذه الاستخبارات مهمتها البحث عن الفرص كما تشير النتائج الى وجود علاقة بين أنشطة الاستخبارات ونجاح هذه الشركات من الفرص التي ترصدها هذه الأنشطة.<sup>1</sup>

### La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas comparaisons inter-site

تهدف هذه الدراسة الى تحديد خصائص الاستخبارات الاستراتيجية التي يمكن ربطها بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال التكنولوجيا الفائقة.

استنتجت هذه الدراسة بوضع مخطط لأنشطة الاستخبارات التي تميز الشركات الصغيرة والمتوسطة عالية التقنية التي تشهد نجاحا، كما هذه الاستخبارات مهمتها البحث عن الفرص كما تشير النتائج الى وجود علاقة بين أنشطة الاستخبارات ونجاح هذه الشركات من الفرص التي ترصدها هذه الأنشطة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: دراسات خاصة بالخدمة الصحية

#### أولا: الدراسات السابقة باللغة العربية

1 - أ.د/مني أحمد قدي، د/ أحمد سليمان مقال بعنوان دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية

(بعض المستشفيات بالقاهرة) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية ،و ذلك بالتطبيق على مقدمي الخدمة بالمستشفيات المشاركة في المبادرة الرئاسية للقضاء على قوائم الانتظار و منع تراكمها،استخدم الباحث

<sup>1</sup> Marie-Christine Chalus Savannet Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour conduite de stratégie proactive dans les entreprises industrielles.

<sup>2</sup> Josée Audet La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas comparaisons inter-site

المنهج الوصفي التحليلي و تم التطبيق على مقدمي الخدمة بالمستشفيات حيث تم توزيع استبانة على عينة قدرها 450 فرد محل الدراسة.

و تم استخدام برنامج (spss) في تحليل البيانات، و توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها :

وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرقمنة (شبكات الاتصال،الحوكمة،الأجهزة و المعدات البرمجيات ) وجودة الخدمات الصحية لمرضى المبادرة الرئاسية للقضاء على قوائم الانتظار .

وأهم توصيات الدراسة هي تعميم آلية الرقمنة في المستشفيات حيث تساهم بشكل كبير وفعال في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة من خلال دعم الاتصال الفعال بين المرضى و مقدمي الخدمات و تطبيق النزاهة و الشفافية، مع الحرص على تقصير وقت الانتظار و السرعة ي تقديم الخدمات الصحية دون المساس بجودتها من خلال توفير كاة الأجهزة و المعدات و التطبيقات الحديثة لتطوير جودة الخدمة الصحية.<sup>1</sup>

## 2 - رجيمي سارة ،بوسالم أبو بكر مقال بعنوان: أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المرضى (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي قالمة) :

هدفت الدراسة للتعرف على جودة الخدمات الصحية و أثرها على رضا المرضى بالمؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي، ووزعت استبانة شملت 37 عبارة على 175 مريض، و تم اختبار الفرضيات باستخدام برنامجSPSS.

و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جودة الخدمات الصحية و رضا المرضى في مؤسسة الحكيم عقبي،و أن بعد الملموسية له أكبر تأثير على المرضى.

كما صيغت جملة من التوصيات نذكر أهمها:توفير بيئة عمل ملائمة من خلال تجهيز المستشفى بأحدث المعدات و التقنيات و الخبرات و المؤهلات العلمية و الموارد البشرية، و الذي من شأنه أن يساهم في تقديم أفضل الخدمات الصحية، العمل على توفير جميع التخصصات الطبية اللازمة في المستشفى،و توفير مختلف الأدوية و التحاليل التي يحتاجها المرضى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>د/منى أحمد قدي،د/ أحمد سليمان مقال بعنوان دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية(بعض المستشفيات بالقاهرة) جامعة بني سويف،مجلة كلية التربية 2023

<sup>2</sup>رجيمي سارة ،بوسالم أبو بكر مقال بعنوان: أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المرضى (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي قالمة)،مجلة جديد الاقتصاد 2022.

### 3 - دراسة الدكتور باسم الحاج مكي، مولود حواس مقال بعنوان: أثر أبعاد جودة الخدمات الصحية على ولاء المرضى (دراسة حالة عيادة أمينة بولاية البليدة- الجزائر ) :

يعد موضوع جودة الخدمات الصحية و تحسينها، من أهم أولويات المؤسسات الصحية العامة و الخاصة ،هذا لتحقيق عدة أهداف من بينها تعزيز رضا وولاء الزبائن و تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد جودة الخدمات الصحية على ولاء المرضى في العيادة الخاصة محل الدراسة ،و قد تم أخذ عينة عشوائية من المجتمع المدروس مكونة من 150 مريض ،حيث اعتمدنا على أداة الاستبيان لمعرفة آرائهم ، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

تهتم عيادة أمينة بتقديم الخدمات الصحية على مستواها بجودة مع مراعاتها لجميع أبعادها، مساهمة جودة الخدمات الصحية في تحقيق ولاء الزبون(المريض)،مستوى رضا المرضى مرتبط بجودة الخدمات الصحية المقدمة.<sup>1</sup>

### 4 - أسماء يوسف، سلوى تيشات مقال بعنوان :واقع جودة الخدمات الصحية و تأثيرها على رضا المريض في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر-كوبا (ورقلة) :

تهدف هذه الدراسة الى دراسة واقع جودة الخدمات الصحية و تأثيرها على رضا المريض، بالاعتماد على أبعادها (الاعتمادية ،الاستجابة ، الملموسية ،الضمان ، و التعاطف ) و ذلك من خلال دراسة ميدانية قام بها الباحث في مستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا (ورقلة) ،و قد قام الباحثين بإختيار عينة مقدر ب 45 مريض مقيم خلال الفترة الممتدة بين 25 أبريل و 10 ماي 2019،كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، و لتحليل النتائج تم الاستعانة ببرنامج SPSS.

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها : هناك مستوى متوسط من جودة الخدمات الصحية ورضا المريض في مستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا (ورقلة)،توجد علاقة ذات دلالة بين جودة الخدمات الصحية و رضا المريض.

كما توصل الباحث الى مجموعة من التوصيات نذكر أهمها: التزام إدارة المستشفى بتقديم الخدمات الصحية للمريض في الوقت المحدد الذي وعد به، و عدم الإخلال بهذه المواعيد، زيادة الاهتمام بالسجلات الطبية و سريتها و الحفاظ عليها بشكل يخدم المريض و يوفر الوقت و الجهد على مقدم و متلقي الخدمة، إخضاع

<sup>1</sup> د باسم الحاج مكي، مولود حواس مقال بعنوان: أثر أبعاد جودة الخدمات الصحية على ولاء المرضى (دراسة حالة عيادة أمينة بولاية البليدة- الجزائر )، مجلة التنظيم و العمل 2021

العاملين في المستشفى لدورات تدريبية في مجال أبعاد جودة الخدمات الصحية لتعميق هذا المفهوم و العمل على تحقيق هذه الأبعاد على أرض الواقع بأفضل درجة.<sup>1</sup>

## 5 - حازم محمد إبراهيم مطر مقال بعنوان صفوف الانتظار و جودة خدمات الرعاية الصحية (دراسة مقارنة بين الريف و المدينة) :

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع جودة خدمات الرعاية الصحية بمستشفيات الريف و المدينة، كما حددت الدراسة معوقات تحقيق جودة خدمات الرعاية الصحية بالمستشفيات الريفية و الحضرية ،حيث وزع الباحث استبيان لمقدمي الخدمات بمستشفى أطفيح المركزي و البالغ عددهم 39،و مقدمي الخدمات بمستشفى حلوان و البالغ عددهم 31،كما استخدم برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

كما توصل الباحث الى نتيجة عامة و هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مقدمي الخدمات بمستشفيات الريف و مقدمي الخدمات بمستشفيات المدينة في واقع جودة خدمات الرعاية الصحية.

وإلى جملة من التوصيات لتحسين جودة الخدمات الصحية نذكر أهمها:

بالنسبة لمستشفيات الريف: زيادة أقسام العيادات و زيادة عدد العمال ، تنقيف المرضى بمفاهيم الجودة و تطبيقها من خلال الإعلام و اللوحات الإرشادية، الاهتمام بشكاوي المرضى و العمل كفريق واحد من أجل مصلحة المريض .

أما بالنسبة لمستشفيات الحضر: توفير بعثات للخارج للدراسة، وضع نظام معلومات فعال لدعم الجودة زيادة المشاركة في صنع القرار، الاهتمام بشكاوي المرضى ومقترحاتهم.<sup>2</sup>

## 6 - شرف الدين لويظة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية :

هدفت هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف نذكر أهمها: تسليط الضوء علة مفهوم الجودة الشاملة في قطاع الصحة،تحليل و تشخيص للخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات الاستشفائية و توضيح أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمات الصحية، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات

<sup>1</sup> أسماء يوسف، سلوى تيشات مقال بعنوان: واقع جودة الخدمات الصحية و تأثيرها على رضا المريض في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر-كوبا (ورقة)،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية 2020.

<sup>2</sup> حازم محمد إبراهيم مطر مقال بعنوان صفوف الانتظار و جودة خدمات الرعاية الصحية (دراسة مقارنة بين الريف و المدينة)، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية-جامعة الجلفة-الجزائر 2018.

موجه لمقدمي الخدمة (الطاقم الإداري، الطاقم الطبي و شبه الطبي) حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج من بينها : أظهرت نتائج الدراسة النظرية أن الاهتمام متزايد بمنهج إدارة الجودة الشاملة من قبل مسيري المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية ، و سوا كانت ربحية أو غير ربحية ، و يعود الى الفوائد الكبيرة التي تعود على مؤسساتهم من خلال تطبيق هذا المنهج ، أبعاد جودة الخدمات الصحية في المستشفيات محل الدراسة من وجهة نظر مقدمي الخدمة حسب كل بعد تقع في مجال الموافقة ، هذا ما يدل على ضرورة تبني الإدارة العليا في المستشفى لمبادئ إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى جودة الخدمات الصحية المطلوبة.<sup>1</sup>

## ثانيا :الدراسات باللغة الأجنبية:

### Abdul Kader Mohiudin : Patient satisfaction with healthcare services – 1

#### Bangladesh prespective :

هدفت هذه الدراسة إلى قياس رضا المرضى عن خدمات الرعاية الصحية في بنغلاديش، و ذلك في ضوء التحديات العديدة التي تواجه النظام الصحي في البلاد، مثل نقص البنية التحتية، و نقص جودة الخدمات و نقص الكوادر الطبية و سلوك العاملين في المجال الصحي.

كما توصل الباحث إلى جملة من النتائج: انخفاض مستوى رضا المرضى عن الخدمات الصحية خاصة في المؤسسات الحكومية نتيجة لسوء المعاملة من قبل الأطباء، و قصر وقت الاستشارة و طول فترات الانتظار و نقص الأدوية و المعدات. الاعتماد الكبير على الطب الشعبي والتقليدي و خاصة في المناطق الريفية بسبب صعوبة الوصول الى الرعاية الحديثة و ارتفاع تكلفتها. زيادة في السياحة العلاجية إلى الخارج( خصوصا إلى الهند و تايلندا و ماليزيا) بسبب فقدان الثقة في النظام الصحي المحلي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شرف الدين لويظة :دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة بسكرة 2016.

<sup>2</sup>Abdul Kader Mohiudin : Patient satisfaction with healthcare services - 1 Bangladesh prespective, International Journal of Public Health Science (IJPHS) 2020.

## Nathalie Clavel : Etude des pratiques et de rôles de gestion favorisant – 2

**l'engagement des patients dans les soins et l'amélioration de la qualité des services de santé, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de : Doctorat en santé publique:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أدوار و ممارسات المديرين على مختلف مستويات المؤسسات الصحية فيما يخص تنفيذ مشاركة المرضى، سواء على مستوى الرعاية الصحية أو تحسين جودة الخدمات في كندا و تحديدا في مقاطعة كيبيك، حيث استخدمت الباحثة مناهج متنوعة لاستكشاف الممارسات الإدارية الداعمة لرعاية المرضى، حيث أجريت 74 مقابلة مع مديرين على مستويات مختلفة بالإضافة الى 11 مجموعة نقاش مع مهنيين صحيين و 07 مرضى في مجالات الأورام و الصحة النفسية 04.

كما استخدم برنامج SPSS لتحليل النتائج ، نذكر أهم النتائج : تعد الممارسات الإدارية رافعة مهمة لإدماج منظور المرضى ف الرعاية و تحسين الجودة، يظهر دور القيادة الإدارية على مستويات مختلفة حسب نوع مشاركة المرضى (تنظيمية أو سريرية).<sup>1</sup>

## J.L.Denakpo ,E.Zoumenou, B.Houunkpatin ,C.Aguemon – 3

**,A.Lokossou ,P.Gbegan ,R.X.Perrin : Impacte des Audits cliniques sur la qualité des soins obstétricaux et néonataux d'urgence à l'hôpital de la mère et de l'enfant lagune de Cotonou au Benin:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب المباشرة و الاختلافات التي تؤدي إلى وفيات الأمهات في مستشفى الأم و الطفل لاغون في كوتونو، بنين ، كما سعت الدراسة الى تقييم تأثير الوفيات السريرية و حالات النجاة من الموت الوشيك على جودة الرعاية الصحية التوليدية الطارئة في المستشفى.

توصل الباحثين إلى أهم النتائج و التي تعتبر من أسباب الوفيات و هي كالتالي: من أصل 51 حالة وفاة مسجلة خلال فترة (1 سبتمبر إلى 31 أغسطس 2008) تم تدقيق 20 حالة فقط.

<sup>1</sup> Nathalie Clavel : Etude des pratiques et de rôles de gestion favorisant l'engagement des patients dans les soins et l'amélioration de la qualité des services de santé, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de : Doctorat en santé publique , University de Montréal juin 2020.

أبرز الاختلالات قبل الوصول للمستشفى: تأخر الإحالة 70%، عدم تشخيص الحالة قبل الدخول 50%، نقل غير طبي 80%، عدم إرسال ملف الإحالة 35%.

اختلالات داخل المستشفى : الفحوصات المساعدة غير مكتملة 30%، تأخير أكثر من ساعة لإجرائها 50% علاج غير مناسب 20% ، عدم الالتزام ببروتوكول المراقبة 75%.

حيث تمثلت الأسباب الطبية للوفاة: النزيف بعد الولادة 50%، الإجراج (تسمم الحمل) 25%، تسمم الدم

15%.

### المطلب الثالث: الدراسات المشتركة بين المتغيرين

**1 - عبد الرحمن ناجي السماوي ،عبد الكريم قاسم السياغي :أثر اليقظة الإستراتيجية في جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء :**

هدف البحث إلى معرفة مستوى أثر اليقظة الإستراتيجية في جودة الخدمات الصحية في عينة من المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة ،و استخدم البحث المنهج الكمي بأسلوبه الوصفي التحليلي و الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، و برنامج SPSS 27 و برنامج AMOS 26 لتحليل بيانات الدراسة ،و تكون مجتمع الدراسة من ثلاثة مستشفيات خاصة تضمنت ( مستشفى الأوروبي و مستشفى أزال ،و مستشفى جامعة العلوم و التكنولوجيا ) و تم استخدام نموذج كريجسي و مورجان .

و توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها : الاهتمام باليقظة الإستراتيجية كونها من أهم أساليب تحسين جودة الخدمات الصحية ،و يجعل الإدارة على أهبة الاستعداد لمواجهة أي ظرف طارئ تعزيز نشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية و التوعية بمدى أهميتها في تحسين الأداء ،و ذلك من خلال توفير إستراتيجية تعمل على تطبيق اليقظة بأبعادها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> J.L.Denakpo ,E.Zoumenou, B.Hounkpatin ,C.Aguemon ,A.Lokossou ,P.Gbegan ,R.X.Perrin : Impacte des Audits cliniques sur la qualité des soins obstétricaux et néonataux d'urgence à l'hôpital de la mère et de l'enfant lagune de Cotonou au Benin, Journal de la SAGGO 2010.

<sup>2</sup> عبد الرحمن ناجي السماوي ،عبد الكريم قاسم السياغي مرجع سابق

## 2 - م.م.سعد سالم غانم :مقال بعنوان اليقظة الاستراتيجية و تأثيرها في التوجه الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات الصحية في صلاح الدين العراق ):

هدفت الدراسة على الوقوف على واقع توظيف اليقظة الاستراتيجية بوصفها مدخل للتوجه الاستراتيجي، و تحقيقا لهدف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصف التحليلي لاختبار فرضيتها، إذ شملت عينة الدراسة (70) مديرا من القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة في المستويات الإدارية المختلفة (مدير عام، معاون مدير عام، مدراء الأقسام،مدراء الشعب) ،و قد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، و تم معالجة البيانات إحصائيا بالاعتماد على الأساليب الإحصائية منها (التكرارات و النسب المئوية، معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون تحليل الانحدار المتعدد).

أظهرت الدراسة العديد من النتائج وكان من أهمها تحقق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بعلاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية مع التوجه الاستراتيجي، لتشير هذه النتائج إلى أن التوجه الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على اليقظة الاستراتيجية، حيث كلما زاد توجه المنظمات المبحوثة الى تبني أبعاد اليقظة الاستراتيجية وتوظيفها بشكل صحيح كلما ساهم ذلك في تحقيق وتعزيز التوجه الاستراتيجي.

وبالاعتماد على نتائج التحليل صيغت عدة توصيات من أهمها ضرورة تبني المنظمات المبحوثة توظيف أبعاد اليقظة الاستراتيجية في مجال عملها و بكافة المستويات الإدارية وفق رؤية هادفة من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> م.م.سعد سالم غانم :مقال بعنوان اليقظة الاستراتيجية و تأثيرها في التوجه الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات الصحية في صلاح الدين العراق )،مجلة آراء للدراسات الاقتصادية و الإدارية 2022،P-ISSN 2710-48.

### 3 - حسام عارف سعيد حماد: أثر اليقظة الاستراتيجية في جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة الأردنية في عمان :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية)، في جودة الخدمات الصحية بأبعادها مجتمعة (الملموسية، الاستجابة، الموثوقية، الضمان التعاطف)، تم أخذ عينة عشوائية تناسبية من الموظفين الإداريين (إدارة العليا، وإدارة وسطى) في المستشفيات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان وعددها (06) مستشفيات، حيث بلغ مجتمع الدراسة (1425) موظفا فيما تكونت وحدة المعاينة من (299) موظفا. تم استخدام الأسلوب الوصفي الكمي.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) في جودة الخدمات الصحية بأبعادها مجتمعة (الملموسية، الاستجابة الموثوقية، الضمان التعاطف) في المستشفيات الخاصة الأردنية في عمان.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها تعزيز العمل على نشر ثقافة نشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية بين الموظفين الوعي بمدى أهميتها في تحسين جودة الخدمات في المستشفيات الخاصة في عمان.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

##### أولا: أوجه الشبه بين الدراسات السابقة و الحالية:

✓ **حسب الهدف :** تشابهت الدراسة الحالية مع مختلف الدراسات السابقة في الأهداف و أسباب البحث فجميعها تصب في تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و إحداث التغيير و جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة الصحية.

✓ **حسب أداة الدراسة:** تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات و تمثلت في دراسة حالة و الاستبيان.

<sup>1</sup> حسام عارف سعيد حماد: أثر اليقظة الاستراتيجية في جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة الأردنية في عمان مقال بمجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 67 حزيران 2022.

✓ طرق تحليل البيانات :اعتمدت الدراسة الحالية و الدراسات السابقة على برنامج spss

✓ منهج الدراسة :تشابهت الدراسة مع اغلب الدراسات السابقة في المنهج الوصفي.

✓ حسب بيئة الدراسة:أجريت الدراسة الحالية في نفس بيئة الدراسات لكل من دراسة وقنوني باية و عبد

الكريم نادية، دراسة أحمد بن خليفة ،دراسة رجيبي سارة و أبو سالم بوبكر ، دراسة الحاج مكي و

مولود حواس ، دراسة حازم محمد إبراهيم ،و دراسة شرف الدين لويزة ،دراسة بن الحاج يسمينة حيث

كانت الجزائر، باستثناء دراسات الفرع الثاني كانت خارج الجزائر.

✓ حسب مجال الدراسة : مقارنة بالدراسات السابقة تشاركت هذه الدراسة في دراسة مجال المؤسسات

الاستشفائية تقريبا مع أغلب الدراسات .

## ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان، المجتمع والعينة، الهدف والنتائج و المتغيرات.

✓ من حيث المكان و الزمان:تمت الدراسة الحالية في ولاية ورقلة سنة 2025 ، أما الدراسات السابقة

فكانت في (2001.2002.2010.2013.2015.2016.2018.2020.2021.2022.2023.2024)

✓ من حيث مجتمع الدراسة :كان مجتمع الدراسة في المؤسسة الإستشفائية الخاصة مصحة الطبية

الجراحية الضياء ولاية ورقلة، أما الدراسات السابقة فقد تناولت عينات مختلفة .

✓ من حيث المتغيرات:هدفت إلى معرفة تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات الصحية، أما

الدراسات السابقة منها من تشابهت مع دراستنا و منها من اختلفت في أحد المتغيرات.

✓ حسب بيئة الدراسة:" Josée Audet"كانت بكندا، ودراسة " Marie-chrisine Chalus Savannet

بليون ، و دراسة J.L.Denakpo ,E.Zoumenou, B.Hounkpatin ,C.Aguemon

Nathalie Clavel ,A.Lokossou ,P.Gbegan ,R.X.Perrin في كوتونو في بنين ، و دراسة

في كندا،و دراسة Abdul Kader Mohiudin في بنغلاديشو دراسةHumbert leska و آخرون

بفرنسا.



---

## خلاصة الفصل :

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل فان تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية أصبح ضرورة حتمية ففي إطار ما تفرضه التغيرات البيئية المعاصرة من جهة والإطار التنافسي للمؤسسات الصحية من جهة أخرى، باعتبارها من العوامل المحددة لقدرة المؤسسة على الصمود أمام المخاطر و ذلك أنها تطبق أحدث الأساليب الإدارية التي تمكنها من تحقيق أهدافها كوضع نظام يقظة فعال، من خلال الترصد الدائم و المستمر لتغيرات المحيط الخارجي.

يعتبر الوقوف على الجانب النظري لمفهوم اليقظة الإستراتيجية و مفهوم جودة الخدمات الصحية و إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة في تحسين جودة الخدمة الصحية من الأمور الضرورية . إذ تمنحنا أساسا متينا وفهما عميقا لكيفية توقع المستقبل في الرعاية الصحية وتقديم افضل الخدمات للمرضى . إنها تساعدنا على التفكير بشكل منهجي ، تحديد الأهداف بوضوح ، قياس التقدم بفعالية ، وفي النهاية تحسين تجربة المريض و نتائجه الصحية .



## الفصل الثاني :

دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية الضياء -  
ورقلة

### تمهيد :

بعدما تناولنا في القسم النظري الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية وجودة الخدمة الصحية سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على مؤسسة صحية ، في محاولة التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة الصحية في المؤسسة محل الدراسة ، حيث كانت أداة الدراسة هي الإستبيان الموزع على عينة من الموظفين ، وبناءا على ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما

- المبحث الأول : تعريف المؤسسة محل الدراسة

وإختبار فرضيات الدراسة SPSS- المبحث الثاني : تحليل نتائج

## المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

### المطلب الأول : تعريف المؤسسة

**01 - بطاقة فنية عن المصحة الطبية الجراحية الضياء :** وهي مؤسسة إقتصادية إستشفائية خاصة تأسست سنة 2006 تقع في نهج الجمهورية خلف دار الثقافة ولاية ورقلة ، حيث تتربع على مساحة 1400 متر مربع بالإضافة إلى موقع السيارات الذي بجانب البنك الوطني وتبلغ طاقة استيعابها للمرضى بـ 36 سرير بحيث تتوفر العيادة على فريق طبي ذكي ذي كفاءة عالية ومزودة بأحدث ما يتوفر حاليا من وسائل و تقنيات طبية وجراحية هدفها ضمان التكفل بالتطبيب الناجع سواء على مستوى العلاج أو العمليات الجراحية لتحقيق جودة عالية حيث يوجد نوعين من الأطباء :

- أطباء دائمين في تخصصات متعددة .

- أطباء يتعاملون مع المؤسسة بصفة متعاقد .

وتغطي العيادة المجالات العلاجية و الجراحية التالية :

- التخدير و الإنعاش .

- طب النساء و التوليد.

- طب الأطفال وحديثي الولادة .

- طب الغدد و السكري .

- طب الكلى و المسالك البولية .

- طب وجراحة العيون .

- طب وجراحة الأنف و الأذن و الحنجرة .

- طب وجراحة العظام .

- الجراحة العامة .

- جراحة الأطفال .

- الإستعجالات الطبية .

## **02 – أهداف المؤسسة :**

تهدف المؤسسة الطبية الضياء إلى :

- تقديم الرعاية الطبية في مختلف التخصصات و بمستوى جيد .
- معرفة و ممارسة الخدمات الوقائية و المساعدة و خدمات إعادة التأهيل كعناصر ضرورية للرعاية الكلية للمرضى .
- رفع المستوى الخدماتي للمصحة من خلال التعامل مع مستشفيات أخرى .
- توفير المجال التعليمي و التدريب المتكامل للطلاب في جميع التخصصات .
- توفير أرقى مستويات الرعاية الطبية التخصصية و العلاجية .
- الإسهام في إرسال قواعد و مقاييس عالية المستوى لممارسة مهنة الطب .
- رفع مستوى الجودة للرقى بالكفاءة و الفعالية في تقديم الخدمات .
- الحصول على مستويات عالية من رضا المرضى .
- تقليل ساعات الإنتظار للمرضى .
- رفع الروح المعنوية و الرضا و الإلتزام الوظيفي للعاملين بالمصحة .

## **المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمصحة الطبية الجراحية الضياء**

يحتوي الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضياء على أربع مديريات ، وكل مديرية مكلفة بمهام معينة ويكون الشكل النموذجي للمؤسسة كالآتي :

### **01 – المدير :** هو المسؤول الأول عن إدارة المؤسسة وحسن سيرها ومن مهامه :

- تنفيذ مداولات مجلس الإدارة .
- المسؤول على تسيير المؤسسة و النظام العام .

- هو الأمر بالصرف في ما يخص نفقات المؤسسة .

- يضع مشروع الهيكل التنظيمي و النظام الداخلي .

**02 – الأمانة :** ومن المهام الموكلة اليها كالتالي :

- تهتم و تستقبل البريد الصادر و الوارد.

- تحضير الوثائق للإمضاء عليها .

- ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالإدارة .

- إستقبال الزوار لمقابلة المدير .

**03 – المديرية الإدارية :** ومن مهامها :

- تسيير المكاتب الإدارية و الإستقبال : ومن أهم هذه المكاتب :

- مكتب التكاليف الصحية .

- مكتب المستخدمين .

- مكتب تسيير الموارد البشرية .

- مكتب الإستقبال و التوجيه .

- مكتب تقييم النشاطات العلاجية .

**04 – المديرية الطبية و الشبه الطبي :** تتكون من ثلاث مصالح كآآتي :

- المصلحة التقنية : و تتكون بدورها من :

\* قسم العمليات .

\* قسم الولادة .

\* المخبر .

\* الأشعة .

\* الصيدلية.

- مصلحة التمريض : تتكون من :

- تمريض نساء ورجال.

- تمريض الولادة .

- مراقبة .

- إنعاش .

- تذكير .

- المصلحة الطبية : تخص و الفحص بنوعيه طبي وخاص .

#### 05 - مديرية المالية و المحاسبة : تقوم ب :

- التسيير المالي و المحاسبي أي محاسبة دخول و خروج جميع السلع للمؤسسة .

- إنشاء و متابعة التصريحات الضريبية و المالية و الإجتماعية .

- تنظيم ومتابعة الإحصائيات وهو جرد جميع ما هو ملموس من عتاد طبي أو مكتبي .

#### 06 - مديرية الوسائل العامة : تختص بالعمليات التالية :

- التسيير الإعلامي للمؤسسة : تهتم بالمتربين وتوجيههم الى المصالح الخاصة بهم .

- حظيرة السيارات : وتشمل عتاد المؤسسة من سيارات الإسعاف و الخدمة .

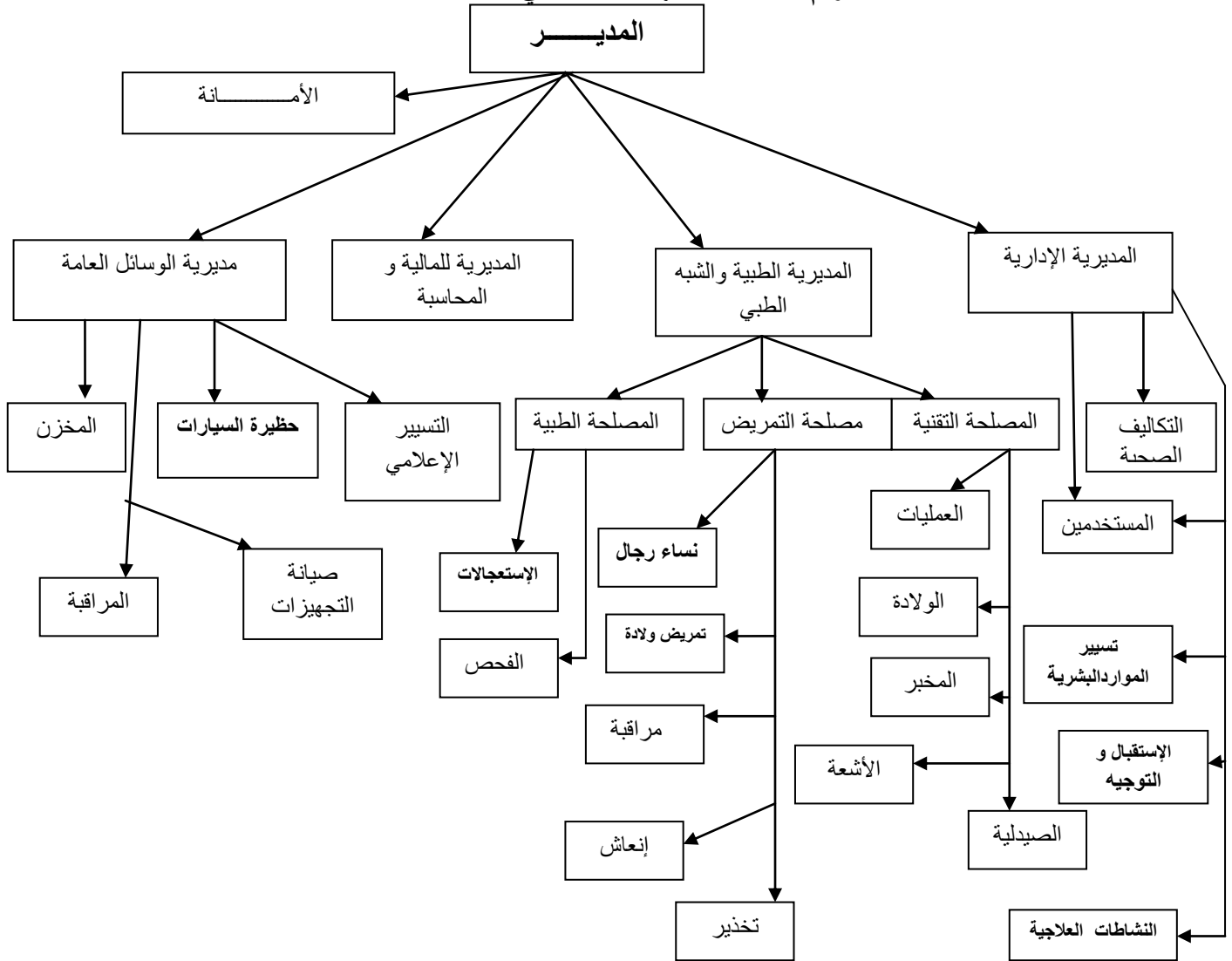
- المخزن : هو عبارة عن مكتب توضع فيه جميع الأجهزة و السلع التي تقتنيها المؤسسة .

- صيانة التجهيزات : هي عبارة عن مصلحة خاصة تقوم بتصليح و تركيب المعدات المعطلة .

- المراقبة : وتهتم بعملية المراقبة و الإشراف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة .

و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي بالتسلسل الهرمي :

الشكل رقم 2-1 : الهيكل التنظيمي لمصحة الضياء



المصدر : مصحة الطبية الجراحية الضياء

### المبحث الثاني : تحليل نتائج SPSS وإختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى طريقة اختيار العينة و الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها .

#### المطلب الأول : منهج الدراسة

#### الفرع الأول : أسلوب الدراسة

لوصف عناصر الظاهرة المدروسة ، و المتمثلة في دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات الصحية إستخدمنا المنهج الوصفي ، كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات .

1- نموذج الدراسة : و المتمثلة في المحورين اليقظة الإستراتيجية و جودة الخدمة الصحية .

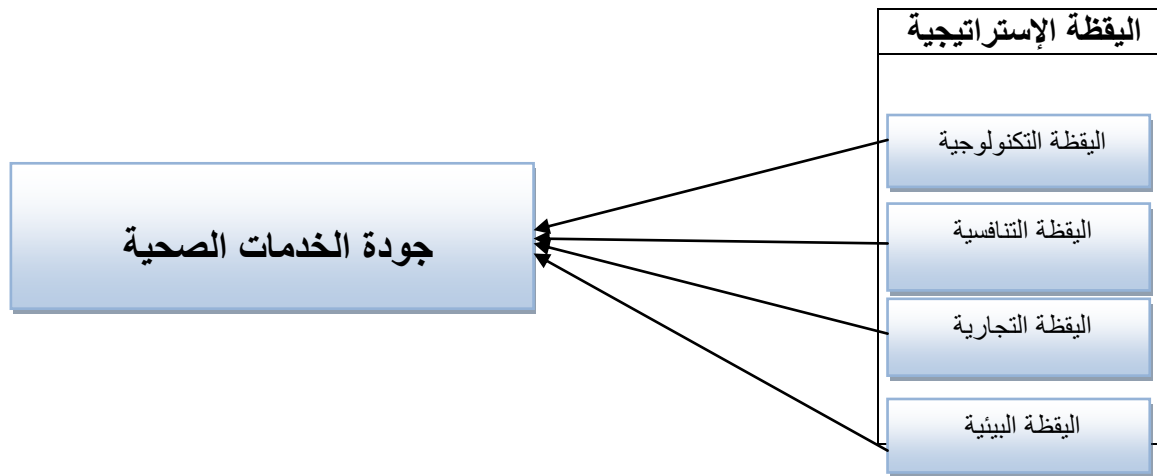
تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي :

أ – المتغير المستقل : ويتمثل في اليقظة الإستراتيجية بأبعادها اليقظة التكنولوجية ، التنافسية ، التجارية البيئية .

ب – المتغير التابع : المتمثل في جودة الخدمات الصحية .

و الشكل التالي يوضح النموذج النظري للدراسة :

الشكل رقم 2-2 : نموذج النظرية



المصدر : إعداد الطالبات

2 - مصادر المعلومات : لمعالجة الجانب الميداني للبحث ، لجأنا الى جمع البيانات الأولية من خلال

الإستبيان الأولي والتي صممت خصيصا لهذا الغرض ، و وتمثلت في 49 استمارة تمت الإجابة عليها من قبل الإطارات الموظفين بمصحة الضياء .

## الفرع الثاني : مجتمع الدراسة واختيار العينة :

### أولا : مجتمع الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على إطارات الموظفين العاملين بالمصحة ، بمختلف رتبهم سواء كانوا متعاقدين أو دائمين حيث قمنا بتوزيع الإستبيانات .

### ثانيا : عينة الدراسة :

ضم مجتمع الدراسة جميع الرتب أي مختلف الإطارات و الفئات العمرية ، حيث كان حجم العينة (60) من الموظفين وزعت عليهم إستمارة الإستبيان ، وتمت استعادة (55) . كما تم إلغاء 6 إستمارات بسبب :  
 - عدم الإجابة على بعض المعلومات مما يعيق التعامل مع الإستمارة .  
 - إعطاء أكثر من إجابة للأسئلة المباشرة ، والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم 2-1: يوضح عدد الإستبيانات الموزعة على العينة

| عدد الإستمارات | الإستمارات المسترجعة | الإستمارات الملغاة | الإستمارات المقبولة |
|----------------|----------------------|--------------------|---------------------|
| 60             | 55                   | 06                 | 49                  |
| %100           | %91.67               | %10                | %81.67              |

المصدر : من إعداد الطالبتان

### ثالثا : تلخيص معطيات الدراسة

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الأبعاد لقياس استجابات المستقصين لفقرات الاستبيان بالنسبة للأسئلة وتلخيص البيانات و المعطيات المجمعة وذلك بالإعتماد على حساب التكرارات النسبية و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية .

جدول رقم 2-2 : درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-----------|-----------|-------|-------|-----------|-----------------|
| الدرجة    | 5         | 4     | 3     | 2         | 1               |

المصدر: من إعداد الطالبتان استنادا لمخطط ليكرت

## **المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية**

### **الفرع الأول : أدوات جمع المعلومات**

#### **1 – الاستبيان :**

وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي :

أ- إعداد استبيان أولي من أجل تجميع المعلومات .

ب- عرض الاستبيان الأولي على الأستاذ المشرف قصد اختبار ملائمته لتجميع البيانات .

ج- تعديل الاستبيان وفق آراء وملاحظات الأستاذ المشرف .

د- طبع الاستبيان النهائي الموجه للتوزيع.

هـ- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة .

وقد تم تقسيم الاستبيان الى ثلاث محاور :

- **المحور الأول :** يحتوي على المعلومات الشخصية المتعلقة بالبيانات الشخصية للعينة وتتكون من 05 فقرات

هي : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، الخبرة .

- **المحور الثاني :** متعلق باليقظة الإستراتيجية داخل المصحة ويتكون من الأبعاد الأربع لليقظة معبر عنها

بأسئلة من خلالها يتم الحصول على المعلومات من وجهة نظر العاملين بالمصحة . وتمثلت فيما يلي :

البعد الأول : يخص اليقظة التكنولوجية ويتكون من 4 أسئلة من سؤال 1 الى سؤال 4 .

البعد الثاني : يخص اليقظة التنافسية ويتكون من 4 أسئلة من سؤال 5 الى سؤال 8 .

البعد الثالث : يخص اليقظة التجارية ويتكون من 4 أسئلة من سؤال 9 الى سؤال 12 .

البعد الرابع : يخص اليقظة البيئية ويتكون من 4 أسئلة من سؤال 13 الى سؤال 16 .

- **المحور الثالث :** متعلق بجودة الخدمات الصحية داخل مصحة الضياء، ويتكون من 20 سؤال حول جودة

الخدمة الصحية .

### **الفرع الثاني : الأدوات و البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة**

من أجل معالجة و تحليل معطيات الاستبيان تم الاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية تمثلت في البرنامج

واعتماد بعض الأساليب الإحصائية التي تناسب مع فرضيات الدراسة و متغيراتها كالتالي: 27Spss

- معامل الثبات و الصدق ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق الأداة .

- المتوسطات الحسابية، التكرارات النسبية و الانحرافات المعيارية لكل محور و فقراته بهدف الكشف عن اتجاه

آراء العينة حول متغيرات الدراسة .

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي دراسة حالة لمصحة الطبية الجراحية الضياء – ورقلة

- التكرارات النسبية و النسب المئوية لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب متغير الخصائص الديمغرافية .
- استخدام معامل الارتباط وذلك للتحقق من وجود علاقة ارتباطية وعلاقة تأثير بين اليقظة الإستراتيجية وجودة الخدمات الصحية .

### الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبيان

من أجل التأكد من صدق فقرات الاستبيان وثباته تم الإعتماد على معامل ألفا كرومباخ وهو مؤشر شائع لقياس الثبات الداخلي لمجموعة من الأسئلة يساعد هذا المعامل في تقييم ما إذا كانت العناصر المختلفة في الاستبيان تقيس نفس المفهوم بشكل متسق ونحكم على صدق الاستبيان بناء على نتيجة هذا الاختبار عن طريق المعادلة :  
الفاكرومباخ  $< 0.7$  حتى نحكم عليها بالقبول وإذا كان الفاكرومباخ  $> 0.7$  فهو ضعيف أو غير مقبول .

الجدول رقم 2 - 3: معامل الفاكرومباخ لمحاور الاستبيان

| المحاور                             | المجال             | معامل ألفا كرومباخ | ملاحظة        |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| المحور الأول<br>اليقظة الإستراتيجية | اليقظة التكنولوجية | 0.949              | ثبات عالي جدا |
|                                     | اليقظة التنافسية   | 0.916              | ثبات عالي جدا |
|                                     | اليقظة التجارية    | 0.890              | ثبات جيد      |
|                                     | اليقظة البيئية     | 0.892              | ثبات جيد      |
| المحور الثاني                       | جودة الخدمة الصحية | 0.934              | ثبات عال جدا  |
| المجموع كلي                         |                    | 0.912              | ثبات عال جدا  |

المصدر : من إعداد الطالبات استنادا لنتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات ألفا كرومباخ كانت في مجملها جيدة ، حيث أن قيمة هذا المعامل لجميع مجالات و المحاور للاستبيان 0.912 ، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع جدا وبذلك نكون قد تأكنا من صدقه لأجل تحليل النتائج .

### المطلب الثالث : عرض وتحليل النتائج

يتضمن هذا المطلب عرض ومناقشة مختلف النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث يتم عرض و تحليل وإستنتاج لكل بعد Spss حسب التحليل الإحصائي للبيانات المفرغة من برنامج كل محور على حدى ، وبعدها الإستنتاج العام للفرضيات .

## الفرع الأول : عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعيينة

### 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

و الجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم 2 - 4 : توزيع العينة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة  |
|---------|---------|---------|
| أنثى    | 33      | % 67.35 |
| ذكر     | 16      | % 32.65 |
| المجموع | 49      | %100    |

المصدر : من اعداد الطالبتان استنادا لنتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الإناث في العينة بلغت %67.35 ونسبة الذكور %32.65 يشير الى أن محل الدراسة مختلط .

### 2- توزيع العينة حسب متغير السن

الجدول رقم 2 - 5 : توزيع العينة الفئة العمرية

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة % | النسبة الصالحة % | النسبة التراكمية % |
|---------------|---------|----------|------------------|--------------------|
| 18-28         | 20      | 40.8%    | 40.8%            | 40.8%              |
| 28-38         | 15      | 30.6%    | 30.6%            | 71.4%              |
| 38-48         | 11      | 22.4%    | 22.4%            | 93.9%              |
| أكثر من 50    | 3       | 6.1%     | 6.1%             | 100%               |

المصدر : من اعداد الطالبتان استنادا لنتائج SPSS

يتضح من نتائج الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة 18-28 سنة بنسبة بلغت %40.8، تليها فئة 28-38 سنة بنسبة %30.6، ثم فئة 38-48 سنة بنسبة %22.4، وأخيراً فئة أكثر

من 50 سنة بنسبة %6.1 فقط. وهذا يشير إلى أن غالبية المشاركين من الفئة الشابة، مما قد يعكس طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة ويمثل قاعدة عمرية نشطة في مجال العمل.

### 3 - توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم 2 - 6 : توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي للعينة

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة % | النسبة الصالحة % | النسبة التراكمية % |
|---------------|---------|----------|------------------|--------------------|
| ثانوي         | 11      | 22.4%    | 22.4%            | 22.4%              |
| تقني سامي     | 6       | 12.2%    | 12.2%            | 34.7%              |
| جامعي         | 27      | 55.1%    | 55.1%            | 89.8%              |
| دراسات عليا   | 5       | 10.2%    | 10.2%            | 100%               |

المصدر : من اعداد الطالبان استنادا لنتائج SPSS

تشير البيانات إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية بنسبة 55.1%، يليهم الحاصلون على شهادة الثانوي بنسبة 22.4%، ثم تقني سامي بنسبة 12.2%، وأخيراً دراسات عليا بنسبة 10.2%. ويعكس هذا التركيب مؤهلاً علمياً جيداً لدى العاملين بالمؤسسة، مما قد يساهم إيجاباً في جودة الأداء وتبني الممارسات المهنية الحديثة.

### 4 - توزيع العينة حسب الوظيفة :

الجدول رقم 2 - 7 : توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

| الوظيفة   | التكرار | النسبة % | النسبة الصالحة % | النسبة التراكمية % |
|-----------|---------|----------|------------------|--------------------|
| إداري     | 9       | 18.4%    | 18.4%            | 18.4%              |
| ممرض      | 25      | 51.0%    | 51.0%            | 69.4%              |
| طبيب عام  | 8       | 16.3%    | 16.3%            | 85.7%              |
| طبيب مختص | 7       | 14.3%    | 14.3%            | 100%               |

المصدر : من اعداد الطالبان استنادا لنتائج SPSS

يتبين من الجدول أن وظيفة ممرض هي الأكثر شيوعاً بين أفراد العينة، حيث تمثل 51.0% من المشاركين، تليها الوظائف الإدارية بنسبة 18.4%، ثم الأطباء العامين بنسبة 16.3%، وأخيراً الأطباء المختصين بنسبة

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي دراسة حالة لمصحة الطبية الجراحية الضياء – ورقلة

14.3% ويعكس هذا التركيب الطبي الميداني تركيز العينة على الطاقم شبه الطبي بدرجة كبيرة، وهو أمر منطقي بالنظر إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة.

### 5 - توزيع العينة حسب الخبرة المهنية بالمؤسسة :

الجدول رقم 2 - 8 : توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة

| النسبة التراكمية<br>% | النسبة الصالحة<br>% | النسبة<br>% | التكرار | سنوات الخبرة   |
|-----------------------|---------------------|-------------|---------|----------------|
| 61.2%                 | 61.2%               | 61.2%       | 30      | 5 سنوات أو أقل |
| 83.7%                 | 22.4%               | 22.4%       | 11      | 6-10 سنوات     |
| 93.9%                 | 10.2%               | 10.2%       | 5       | 11-15 سنة      |
| 100%                  | 6.1%                | 6.1%        | 3       | أكثر من 15 سنة |

المصدر : من اعداد الطالبتان استنادا لنتائج SPSS

تفيد النتائج أن أكثر من نصف العينة أي 61.2% لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات، في حين أن 22.4% تتراوح خبرتهم بين 6 و 10 سنوات، و 10.2% تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة، بينما فقط 6.1% لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة. وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة من فئة الموظفين الجدد نسبياً، مما قد يكون له تأثير على مستوى الخبرة التراكمية في المؤسسة.

### - مناقشة الخصائص الديمغرافية

- بلغت نسبة الإناث في العينة 67.35% ، وهو أمر طبيعي كون المؤسسة تركز على الطاقم شبه طبي بدرجة كبيرة ، إذ حظيت فئة الممرضين بنسبة 51.0% على غرار الفئات الوظيفية الأخرى ، ونحن نعلم أن الإناث أكثر ميل لمهنة التمريض عكس الذكور ، يرجع السبب الى طبيعة المهنة الإنسانية التي تحتاج الى التعاطف .

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي دراسة حالة لمصحة الطبية الجراحية الضياء – ورقلة

- في الفئة العمرية نجد أن نسبة 71.4% التي تتراوح أعمارهم بين 18 - 38 سنة ، وهذه الفئة ذات تأهيل علمي جيد مابين ثانوي ، تقني سامي و جامعي إذ بلغ المستوى الجامعي على أعلى نسبة 55.1 % تعكس هذه النسب تركيز مصحة الضياء على توظيف ذوي المؤهلات العلمية العالية ، و الفئة الشبابية النشطة.
- معظم أفراد العينة يمارسون عملهم في المصحة لأقل من خمس سنوات ، وهذا ما قد يؤثر على الخبرة التراكمية داخل المؤسسة ، يرجع ذلك الى سعي المؤسسة لتجديد الطاقم الطبي و الشبه طبي ، و الى التوظيف عن طريق العقود المحدودة .

### الفرع الثاني : عرض وتحليل نتائج الإحصائية و اختبار الفرضيات

#### 1 - تحديد اتجاه آراء افراد العينة حول متغيرات الدراسة

بغرض تحديد اتجاه آراء العينة على مقياس لكرت الخماسي نعطيهما القيم (5,4,3,2,1) وهذا كما في الجدول السابق رقم : 2 - 2 ويتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي حيث يتم تحديد الإتجاه حسب قيمه كما يلي :

#### جدول رقم 2 - 9: معايير تحديد الاتجاهات

| العناصر       | 1.80 - 1       | 2.60 - 1.81 | 3.40 - 2.61 | 4.20 - 3.41 | 5 - 4.21  |
|---------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| درجة الموافقة | غيرموافق تماما | غيرموافق    | محايد       | موافق       | موافق جدا |

المصدر : من إعداد الطالبتان بالإعتماد على تقسيم لكرات

#### أ - المحور الأول: أبعاد اليقظة الاستراتيجية

وفيما تحليل و تفصيل لكل بعد ولكل سؤال لتحديد اتجاه افراد العينة نحو المحور الأول اليقظة الإستراتيجية .

#### \* البعد الأول اليقظة التكنولوجية:

الجدول الموالي يوضح اتجاه افراد العينة :

جدول رقم 2 - 10: تحليل إتجاه افراد العينة نحو بعد اليقظة التكنولوجية

| الإتجاه | متوسط الحسابي | غير موافق جدا | غير موافق | محايد  | موافق  | موافق جدا | اليقظة التكنولوجية في المؤسسة |
|---------|---------------|---------------|-----------|--------|--------|-----------|-------------------------------|
|         |               | العدد         | العدد     | العدد  | العدد  | العدد     |                               |
|         |               | النسبة        | النسبة    | النسبة | النسبة | النسبة    |                               |
| موافق   | 3.97          | 1             | 11        | 1      | 15     | 21        | سؤال 01                       |
|         |               | %2            | %22.4     | %2     | %30.6  | %42.9     |                               |
| موافق   | 3.69          | 2             | 10        | 4      | 18     | 15        | سؤال 02                       |
|         |               | %4.1          | %20.4     | %8.2   | %36.7  | %30.6     |                               |
| موافق   | 3.48          | 2             | 13        | 5      | 17     | 12        | سؤال 03                       |
|         |               | %4.1          | %26.5     | %10.2  | %34.7  | %24.5     |                               |
| موافق   | 3.77          | 0             | 14        | 3      | 12     | 20        | سؤال 04                       |
|         |               | %0            | %28.6     | %6.1   | %24.5  | %40.8     |                               |
| موافق   | 3.72          | الإجمالي      |           |        |        |           |                               |

المصدر : من اعداد الطالبتان استنادا لنتائج SPSS

- السؤال الأول :

**التفسير:** يتضح من الجدول أن أكثر من ثلثي العينة (73.5%) يؤيدون مضمون السؤال بدرجات متفاوتة، ما يشير إلى اتجاه إيجابي قوي . عدد المعارضين بلغ 12 مشاركاً (24.4%) ، وهم أقلية مقارنة بالمؤيدين. تشير النسبة التراكمية إلى أن الغالبية اتخذوا موقفاً إيجابياً منذ أول فئتين، ما يعكس وضوح العبارة وقبولها لدى معظم المشاركين.

- السؤال الثاني :

**التفسير:** البيانات تشير إلى وجود اتجاه إيجابي معتدل، حيث أن 67.3% من المشاركين أيدوا مضمون السؤال. ومع ذلك، فإن نسبة المعارضين (24.5%) ليست ضئيلة، ما قد يعكس وجود بعض التحفظات أو اختلافات في التجربة أو الفهم .نسبة المحايدون (8.2%) تفيد بوجود تردد لدى بعض المشاركين في اتخاذ موقف واضح.

- السؤال الثالث :

**التفسير:** هذا الجدول يعكس تقارباً في الآراء، حيث بلغت نسبة المؤيدين 59.2%، بينما وصلت نسبة المعارضين إلى 30.6%. هذا يشير إلى انقسام نسبي في وجهات النظر، مما قد يعود إلى غموض السؤال أو تجارب متباينة بين أفراد العينة. نسبة الحياد (10.2%) تبرز وجود شك أو عدم وضوح في الموقف.

### - السؤال الرابع :

**التفسير:** تشير النتائج إلى أن 65.3% من المشاركين أبدوا موافقتهم، ما يدل على رأي إيجابي قوي نسبياً، مع وجود نسبة كبيرة من المعارضين (28.6%) هذا التوزيع يعكس احتمال وجود تباين في فهم مضمون العبارة أو اختلاف في طبيعة التجربة الشخصية للمشاركين. نسبة المحايدین منخفضة، مما يشير إلى أن أغلب المشاركين اتخذوا موقفاً واضحاً.

- متوسط الدرجة بلغ 3.72، وهو ما يشير إلى أن معظم المشاركين يفضلون الإجابات التي تميل إلى "موافق" أو "محايد" ولكن ليست شديدة الإيجابية أو السلبية.

اما الانحراف المعياري 4.98 ، مما يشير إلى وجود تباين في أغلب الإجابات. وهذا يعني أن بعض لمشاركين قد يكون لديهم آراء قوية إما في الاتجاه الإيجابي أو السلبي.

**النتائج العامة:** يتكون هذا البعد من أربعة عبارات ، ويمثل مدى وعي أفراد العينة ومتابعتهم للتطورات التكنولوجية داخل بيئة العمل.

- أظهرت البيانات أن غالبية المشاركين عبّروا عن مواقف إيجابية تجاه عبارات هذا البعد، إذ تراوحت نسب الموافقة الكلية بين 59.2% و 73.5%.

- بلغت أعلى نسبة تأييد في العبارة الأولى (س1) ب 73.5%، مما يدل على وعي عالٍ لدى أفراد العينة مفهوم اليقظة التكنولوجية.

- بينما كانت العبارة الثالثة (س3) الأقل من حيث التأييد، بنسبة 59.2%، مع نسبة معارضة واضحة بلغت 30.6%، مما قد يشير إلى تفاوت في ممارسات اليقظة التكنولوجية داخل المؤسسة أو ضعف في توصيل المعلومة المتعلقة بالتحديثات التقنية.

- الاتجاه العام إيجابي، وهذا يعكس اهتماماً واضحاً لدى العاملين بمتابعة التغيرات والابتكارات التكنولوجية.

- وجود نسبة معارضة تراوحت بين 22.4% و 30.6% في بعض الأسئلة، يُشير إلى تباين في درجة الاندماج التكنولوجي بين الموظفين، مما يتطلب تعزيز برامج التدريب والتوعية التقنية بشكل دوري.

**الاستنتاج:** يمكن القول إن درجة اليقظة التكنولوجية لدى المشاركين مرتفعة نسبياً، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على وجود استعداد جيد لمواكبة التطورات التقنية، غير أن هذا الاستعداد يحتاج إلى دعم مؤسساتي مستمر لضمان الشمول والمشاركة الفعالة من الجميع.

\*البعد الثاني: اليقظة التنافسية:

الجدول الموالي يوضح إتجاه أراء العينة :

جدول رقم 2 - 11: تحليل إتجاه افراد العينة نحو اليقظة التنافسية

| الإتجاه | متوسط الحسابي | غير موافق جدا | غير موافق | محايد  | موافق  | موافق جدا | اليقظة التنافسية في المؤسسة |
|---------|---------------|---------------|-----------|--------|--------|-----------|-----------------------------|
|         |               | العدد         | العدد     | العدد  | العدد  | العدد     |                             |
|         |               | النسبة        | النسبة    | النسبة | النسبة | النسبة    |                             |
| موافق   | 3.63          | 0             | 12        | 6      | 19     | 12        | سؤال 05                     |
|         |               | %0            | %24.5     | %12.2  | %38.8  | %24.5     |                             |
| موافق   | 3.87          | 0             | 12        | 6      | 19     | 12        | سؤال 06                     |
|         |               | %0            | %24.5     | %12.2  | %38.8  | %24.5     |                             |
| موافق   | 3.63          | 0             | 11        | 2      | 18     | 18        | سؤال 07                     |
|         |               | %0            | %22.4     | %4.1   | %36.7  | %36.7     |                             |
| موافق   | 3.63          | 2             | 10        | 5      | 19     | 13        | سؤال 08                     |
|         |               | %4.1          | %20.4     | %10.2  | %38.8  | %26.5     |                             |
| موافق   | 3.69          | الإجمالي      |           |        |        |           |                             |

المصدر: من اعداد الطالبان استنادا لنتائج SPSS

- السؤال الخامس:

**التفسير:** تشير النتائج إلى أن 63.3% من المشاركين أبدوا موافقتهم، ما يدل على رأي إيجابي نسبياً مع وجود نسبة من المعارضين تصل إلى 24.5%. كما توجد نسبة 12.2% محايدين، مما يعكس أن معظم المشاركين قد اتخذوا موقفاً واضحاً، سواء بالموافقة أو المعارضة. يعكس هذا التوزيع وجود تباين في وجهات النظر بين المشاركين.

- السؤال السادس:

**التفسير:** تُظهر النتائج أن 63.3% من المشاركين أبدوا موافقتهم، بينما كانت نسبة المعارضين 24.5%. تظل نسبة المحايدين عند 12.2%. هذا يشير إلى أن غالبية المشاركين لديهم موقف إيجابي تجاه الموضوع المطروح، في حين أن هناك أيضاً نسبة معارضة ملحوظة، مما يعكس تبايناً في فهم السؤال أو اختلافاً في الآراء.

### - السؤال السابع:

**التفسير:** تشير النتائج إلى أن 73.4% من المشاركين أبدوا موافقتهم على السؤال، ما يعكس إجماعاً نسبياً جابياً. في المقابل، 22.4% كانوا غير موافقين، مع وجود 4.1% فقط محايدين. هذا يعكس أن معظم المشاركين يتبنون رأياً إيجابياً، ولكن يوجد أيضاً نسبة معتبرة من المعارضين.

### - السؤال الثامن:

**التفسير:** تشير النتائج إلى أن 65.3% من المشاركين أبدوا موافقتهم، ما يدل على رأي إيجابي قوي نسبياً، مع وجود نسبة كبيرة من المعارضين (24.5%). هذا التوزيع يعكس احتمال وجود تباين في فهم مضمون العبارة أو اختلاف في طبيعة التجربة الشخصية للمشاركين. نسبة المحايدين منخفضة، مما يشير إلى أن أغلب المشاركين اتخذوا موقفاً واضحاً.

- متوسط الحسابي يبلغ 3.69 وهو ما يشير إلى أن معظم المشاركين يفضلون الإجابات التي تميل إلى "موافق" أو "محايد" ولكن ليست شديدة الإيجابية أو السلبية.

أما الانحراف المعياري: 4.55 ، مما يشير إلى تباين عال في الإجابات. وهذا يعني أن بعض المشاركين قد يكون لديهم آراء قوية إما في الاتجاه الإيجابي أو السلبي، بينما كان آخرون أكثر اعتدالاً أو محايدين.

**النتائج العامة :** اليقظة التنافسية هي القدرة على مراقبة وتحليل وتحفيز ردود الفعل المتعلقة بالبيئة التنافسية في السوق أو المجال الذي يعمل فيه الفرد أو المؤسسة. في هذا السياق، يمكننا أن نستنتج أن معظم المشاركين يظهرون درجة معينة من الوعي بالبيئة التنافسية.

- الانحرافات المعيارية العالي تشير إلى أن المشاركين يختلفون في مدى إدراكهم للبيئة التنافسية

- تشير النتيجة الأدنى في السؤال س7 إلى أن بعض المشاركين قد يشعرون بأن اليقظة التنافسية ليست أحد أولوياتهم أو ربما يكون لديهم قلة في الوعي حول هذا البعد.

### الاستنتاج:

الاستبيان يظهر أن اليقظة التنافسية تُعتبر سمة مهمة ولكن هناك تبايناً في كيفية إدراك المشاركين لهذا البعد.

### \* البعد الثالث: اليقظة التجارية:

الشكل يوضح إتجاه أفراد العينة نحو البعد الثالث :

الجدول رقم 2 - 12: تحليل اتجاه افراد العينة نحو اليقظة التجارية

| الاتجاه | متوسط الحسابي | غير موافق جدا | غير موافق | محايد  | موافق  | موافق جدا | اليقظة التجارية في المؤسسة |
|---------|---------------|---------------|-----------|--------|--------|-----------|----------------------------|
|         |               | العدد         | العدد     | العدد  | العدد  | العدد     |                            |
|         |               | النسبة        | النسبة    | النسبة | النسبة | النسبة    |                            |
| موافق   | 4.28          | 0             | 6         | 1      | 15     | 27        | سؤال 09                    |
|         |               | %0            | %12.2     | %2     | %30.6  | %55.1     |                            |
| موافق   | 4.18          | 0             | 0         | 4      | 32     | 13        | سؤال 10                    |
|         |               | %0            | %0        | %8.2   | %65.3  | %26.5     |                            |
| موافق   | 4.10          | 0             | 2         | 4      | 30     | 13        | سؤال 11                    |
|         |               | %0            | %4.1      | %8.2   | %61.2  | %26.5     |                            |
| موافق   | 4.10          | 0             | 4         | 1      | 30     | 14        | سؤال 12                    |
|         |               | %0            | %8.2      | %2     | %61.2  | %28.6     |                            |
|         | 4.16          | الإجمالي      |           |        |        |           |                            |

المصدر: من اعداد الطالبتان استنادا لنتائج SPSS

#### - السؤال التاسع:

التفسير: تشير النتائج إلى أن 85.7% من المشاركين أبدوا موافقتهم بدرجات مختلفة، مما يدل على رأي إيجابي قوي حول مضمون السؤال. كما أن نسبة غير الموافقين بلغت 12.2% وهي نسبة محدودة نسبياً، بينما جاءت نسبة المحايدين منخفضة جداً (2.0%)، ما يعكس أن غالبية المشاركين اتخذوا موقفاً واضحاً تجاه هذا البُعد دون تردد.

#### - السؤال العاشر

التفسير: أظهرت النتائج أن ما يقارب 91.8% من المشاركين أبدوا موافقتهم، وهو ما يعكس إجماعاً إيجابياً واضحاً تجاه العبارة. عدم وجود محايدين، مع نسبة معارضة ضعيفة (8.2%) ، يُظهر أن المشاركين لديهم توجه موحد وقوي، مع قناعة شبه عامة بمحتوى السؤال.

### - السؤال الحادي عشر:

**التفسير :** تعكس النتائج أن 87.8% من المشاركين أظهروا موقفاً إيجابياً تجاه محتوى السؤال، مع وجود نسبة محايدة (8.2%) ونسبة معارضة منخفضة جداً (4.1%) هذا يدل على وجود اتفاق عام قوي بين المشاركين، مع ميل واضح نحو الإيجابية، في حين أن الحياد والمعارضة يمثلان استثناءً محدوداً.

### السؤال الثاني عشر

**التفسير:** تشير البيانات إلى أن 89.8% من المشاركين عبروا عن موافقتهم على محتوى السؤال، ما يدل على موقف إيجابي قوي ومنتشر بين أفراد العينة. وجود نسبة محايدتين منخفضة جداً (2.0%) ، ومعارضة محدودة (8.2%) يعكس أن أغلب المشاركين لديهم تصور واضح ومؤيد لما ورد في العبارة، مع تفاوت بسيط في درجة الموافقة.

- متوسط الحسابي 4.16 ، وهذا يشير إلى وجود مستوى عالٍ من الموافقة من قبل المشاركين، باعتبار أن المقياس يبدأ من "غي موافق بشدة = 1" وي تدرجياً إلى " موافق بشدة". الانحرافات المعيارية معتدلة مما يدل على تجانس نسبي في الاستجابات.

**النتائج العامة :** عدد الفقرات أربع ، الانحراف المعياري بلغ 2.69التفسير العام لها أن النتائج تشير إلى أن المشاركين يظهرون درجة عالية من اليقظة التجارية، ويتابعون بشكل فعال تحركات والتغيرات في السوق، كما يدل عليه التوجه القوي نحو الموافقة في جميع الفقرات، ومتوسط ممرتفع تعكس هذا الميل. **الاستنتاج :** الاستبيان يظهر أن اليقظة التجارية تُعتبر سمة مهمة و إدراك عال لأهمية هذا البُعد

\* البعد الرابع: اليقظة البيئية:

الجدول يوضح اتجاه افراد العينة :

جدول رقم 2 - 13: تحليل اتجاه افراد العينة نحو اليقظة البيئية

| الإتجاه | متوسط الحسابي | غير موافق جدا | غير موافق | محايد  | موافق  | موافق جدا | اليقظة البيئية في المؤسسة |
|---------|---------------|---------------|-----------|--------|--------|-----------|---------------------------|
|         |               | العدد         | العدد     | العدد  | العدد  | العدد     |                           |
|         |               | النسبة        | النسبة    | النسبة | النسبة | النسبة    |                           |
| موافق   | 3.63          | 0             | 11        | 7      | 20     | 11        | سؤال 13                   |
|         |               | %0            | %22.4     | %14.3  | %40.8  | %22.4     |                           |
| موافق   | 3.59          | 0             | 11        | 7      | 22     | 9         | سؤال 14                   |
|         |               | %0            | %22.4     | %14.3  | %44.9  | %18.4     |                           |
| موافق   | 4.06          | 0             | 5         | 1      | 29     | 14        | سؤال 15                   |
|         |               | %0            | %10.2     | %2     | %59.2  | %28.6     |                           |
| موافق   | 4.14          | 0             | 3         | 6      | 21     | 19        | سؤال 16                   |
|         |               | %0            | %6.1      | %12.2  | %42.9  | %38.8     |                           |
| موافق   | 3.85          | الإجمالي      |           |        |        |           |                           |

المصدر: من اعداد الطالبان استنادا لنتائج SPSS

- السؤال الثالث عشر:

التفسير: تشير النتائج إلى أن 63.2% من المشاركين أبدوا موافقتهم، ما يدل على رأي إيجابي عام. ومع ذلك فإن وجود 22.4% من غير الموافقين يقترح تبايناً في الآراء قد يكون مرتبطاً باختلاف الوعي البيئي أو الممارسات. نسبة المحايدين متوسطة، ما يدل على بعض التردد أو عدم وضوح الفكرة للبعض.

- السؤال أربعة عشر:

التفسير: تظهر النتائج أن 63.3% من المشاركين عبّروا عن موافقتهم، وهو مؤشر إيجابي. غير أن نسبة المعارضين (22.4%) لا يمكن إغفالها، وقد تعكس اختلافات في الإدراك أو التطبيق البيئي. كما أن نسبة المحايدين (14.3%) تعزز فرضية عدم وضوح كافٍ أو عدم اهتمام من بعض الأفراد.

### - الخامس عشر:

**التفسير:** تشير البيانات إلى أن 87.8% من المشاركين وافقوا على محتوى الفقرة، وهو ما يعكس توافقًا كبيرًا وموقفًا إيجابيًا واضحًا. النسبة الضئيلة من المعارضين تعزز هذا التوجه. كما أن نسبة المحايدون تكاد تكون معدومة، ما يدل على وضوح العبارة وسهولة فهمها لدى الغالبية.

### - السؤال السادس عشر:

**التفسير:** تعكس النتائج نسبة عالية من الموافقة (81.7%)، مما يدل على قبول عام لمضمون الفقرة. نسبة المعارضين منخفضة (6.1%)، وهو مؤشر جيد. أما نسبة المحايدون (12.2%) فتعكس ترددًا محدودًا. هذا يعكس توجهًا إيجابيًا قويًا نحو محتوى الفقرة.

- المتوسط بلغ 3.85، أي أغلب الإجابات تميل إلى "موافق"، مما يدل على ميل إيجابي لدى المشاركين نحو وجود يقظة بيئية لديهم. الانحراف المعياري بلغ 3.59، وهي تشير إلى درجة تباين متوسطة في الآراء، ما يعني أن أغلب الإجابات يتفقون إلى حد ما.

**النتائج العامة:** البعد الرابع "اليقظة البيئية" تم قياسه بأربع فقرات موثوقة ومتسقة، أظهرت اتجاهًا إيجابيًا عامًا نحو تبني السلوك البيئي أو الانتباه للبيئة المحيطة. مع إدراك متباين لأهمية هذا البعد .

### ب - المحور الثاني: جودة الخدمة الصحية:

الجدول الموالي يوضح إتجاه أفراد العينة نحو محور جودة الخدمة الصحية :

جدول رقم 2 - 14: تحليل اتجاه افراد العينة نحو محور جودة الخدمة الصحية

| الاتجاه    | متوسط الحسابي | غير موافق جدا | غير موافق | محايد  | موافق  | موافق جدا | جودة الخدمة الصحية في المؤسسة |
|------------|---------------|---------------|-----------|--------|--------|-----------|-------------------------------|
|            |               | العدد         | العدد     | العدد  | العدد  | العدد     |                               |
|            |               | النسبة        | النسبة    | النسبة | النسبة | النسبة    |                               |
| موافق بشدة | 4.24          | 0             | 3         | 3      | 22     | 21        | سؤال 17                       |
|            |               | %0            | %6.1      | %6.1   | %44.9  | %42.9     |                               |
| موافق يشدة | 4.24          | 0             | 1         | 1      | 32     | 15        | سؤال 18                       |
|            |               | %0            | %2        | %2     | %65.3  | %30.6     |                               |
| موافق      | 4.04          | 0             | 1         | 1      | 33     | 14        | سؤال 19                       |
|            |               | %0            | %2        | %2     | %67.3  | %28.6     |                               |
| موافق      | 4.06          | 0             | 5         | 2      | 27     | 15        | سؤال 20                       |
|            |               | %0            | %10.2     | %4.1   | %55.1  | %30.6     |                               |
| موافق يشدة | 4.23          | 0             | 1         | 2      | 26     | 20        | سؤال 21                       |
|            |               | %0            | %2        | %4.1   | %53.1  | %40.8     |                               |
| موافق يشدة | 4.38          | 0             | 0         | 1      | 28     | 20        | سؤال 22                       |
|            |               | %0            | %0        | %2     | %57.1  | %40.8     |                               |
| موافق بشدة | 4.30          | 0             | 1         | 2      | 27     | 19        | سؤال 23                       |
|            |               | %0            | %2        | %4.1   | %55.1  | %38.8     |                               |
| موافق      | 4.02          | 0             | 5         | 6      | 21     | 17        | سؤال 24                       |
|            |               | %0            | %10.2     | %12.2  | %42.9  | %34.7     |                               |
| موافق      | 3.81          | 0             | 10        | 7      | 14     | 18        | سؤال 25                       |
|            |               | %0            | %20.4     | %14.3  | %28.6  | %36.7     |                               |
| موافق      | 3.97          | 0             | 8         | 6      | 14     | 21        | سؤال 26                       |
|            |               | %0            | %16.3     | %12.2  | %28.6  | %42.9     |                               |
| موافق      | 3.95          | 0             | 7         | 4      | 22     | 16        | سؤال 27                       |
|            |               | %0            | %14.3     | %8.2   | %44.9  | %32.7     |                               |
| موافق      | 4.08          | 0             | 8         | 7      | 7      | 27        | سؤال 28                       |
|            |               | %0            | %16.3     | %14.3  | %14.3  | %55.1     |                               |
| موافق      | 3.81          | 0             | 9         | 2      | 27     | 11        | سؤال 29                       |
|            |               | %0            | %18.4     | %4.1   | %55.1  | %22.4     |                               |
| موافق بشدة | 4.28          | 0             | 1         | 7      | 18     | 23        | سؤال 30                       |
|            |               | %0            | %2        | %14.3  | %36.7  | %46.9     |                               |
| موافق بشدة | 4.40          | 0             | 1         | 3      | 20     | 25        | سؤال 31                       |
|            |               | %0            | %2        | %6.1   | %40.8  | %51       |                               |
| موافق بشدة | 4.30          | 0             | 0         | 3      | 28     | 18        | سؤال 32                       |
|            |               | %0            | %0        | %6.1   | %57.1  | %36.7     |                               |
| موافق بشدة | 4.22          | 0             | 2         | 2      | 28     | 17        | سؤال 33                       |
|            |               | %0            | %4.1      | %4.1   | %57.1  | %34.7     |                               |
| موافق بشدة | 4.22          | 0             | 2         | 5      | 22     | 20        | سؤال 34                       |
|            |               | %0            | %4.1      | %10.2  | %44.9  | %40.8     |                               |
| موافق بشدة | 4.30          | 0             | 1         | 2      | 27     | 19        | سؤال 35                       |
|            |               | %0            | %2        | %4.1   | %55.1  | %38.8     |                               |
| موافق بشدة | 4.42          | 0             | 0         | 3      | 22     | 24        | سؤال 36                       |
|            |               | %0            | %0        | %6.1   | %44.9  | %49       |                               |
| موافق      | 4.16          | الإجمالي      |           |        |        |           |                               |

المصدر :من اعداد الطالبتان استنادا لنتائج SPSS

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي دراسة حالة لمصحة الطبية الجراحية الضياء – ورقة

السؤال السابع عشر :النسبة الكبرى من المشاركين (87.8%) إما موافقين أو موافقين بشدة على السؤال، مما يعكس توافقاً عاماً إيجابياً مع محتوى السؤال.

- السؤال الثامن عشر:أغلب المشاركين (95.9%) إما موافقين بشدة أو موافقين، مما يدل على قبول كبير للإجابة.

- السؤال التاسع عشر: نسبة المشاركين الموافقين (95.9%) مرتفعة، مما يشير إلى إجماع واسع على التوافق مع السؤال.

- السؤال العشرون : الأغلبية (85.7%) كانت موافقة بشكل إيجابي، بينما توجد نسبة صغيرة غير موافقة.

- السؤال الواحد والعشرون : المشاركون يؤيدون الإجابة بشكل كبير (93.9%)، مع نسبة قليلة من المحايدين أو غير الموافقين.

- السؤال الثاني والعشرون: إجابة إيجابية واضحة من 97.9% من المشاركين، مما يظهر توافقاً جيداً مع السؤال.

- السؤال الثالث والعشرون :معظم المشاركين موافقين، مما يعكس استجابة إيجابية كبيرة.

- السؤال الرابع والعشرون :غالبية الإجابات تميل إلى الموافقة (77.6%)، مع وجود نسبة معتبرة من المحايدين وغير الموافقين.

- السؤال الخامس والعشرون : يظهر تباين أكبر في الإجابات مع وجود 20.4% من المشاركين غير موافقين.

- السؤال السادس والعشرون :أغلب الإجابات إيجابية، لكن توجد نسبة لا بأس بها من غير الموافقين (16.3%).

- السؤال السابع والعشرون : نسبة كبيرة موافقة (77.6%)، مع وجود 14.3% من المشاركين غير موافقين.

- السؤال الثامن والعشرون : هناك نسبة عالية من الموافقة (69.4%)، ولكن أيضاً نسبة 16.3% غير موافقة.

- السؤال التاسع والعشرون : معظم المشاركين (77.6%) يوافقون على السؤال، مع وجود 18.4% من المشاركين غير موافقين.

- السؤال الثلاثون:هناك استجابة إيجابية من 83.7% من المشاركين، بينما تبقى نسبة صغيرة غير موافقة.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي دراسة حالة لمصحة الطبية الجراحية الضياء – ورقة

**السؤال الواحد والثلاثون :** غالبية المشاركين (91.8%) موافقون، مع وجود نسبة صغيرة من المحايدين وغير الموافقين.

**- السؤال الثاني و الثلاثون:** نسبة عالية من المشاركين (93.9%) توافق على الإجابة، مما يعكس استجابة إيجابية بشكل عام.

**- السؤال الثالث و الثلاثون :** معظم المشاركين (91.8%) يعبرون عن موافقة على الإجابة، مما يدل على قبول إيجابي بشكل عام.

**السؤال الرابع و الثلاثون:** 85.7% من المشاركين موافقين بشكل إيجابي، مع وجود نسبة 4.1% غير موافقين.

**- السؤال الخامس و الثلاثون :** نتائج إيجابية مع نسبة 93.9% موافقة، مما يدل على رضا كبير عن الإجابة.

**- السؤال السادس و الثلاثون :** هناك توافق قوي على الإجابة مع 93.9% من المشاركين موافقين، مما يعكس إجابة إيجابية.

**- المتوسط 4.16 بالمجمل ، وهو ما يشير إلى أن معظم المشاركين يفضلون الإجابات التي تميل إلى "موافق" أو "محايد" أما الانحراف المعياري: 2.69، مما يشير إلى تباين معتدل في الإجابات. وهذا يعني أن بعض المشاركين قد يكون لديهم آراء قوية إما في الاتجاه الإيجابي أو السلبي.**

**النتائج العامة :** تقدم هذه الإحصائيات المتوسط والانحراف المعياري لمحور جودة الخدمات الصحية ، وهذه القيم تدل على أن أغلب الاستجابات كانت إما "موافق بشدة" أو "موافق"، مما يعني أن المشاركين يوافقون بشكل عام على أبعاد جودة الخدمة الصحية.

### القوة والإيجابية في الأبعاد:

بشكل عام، المحور يوضح أن جودة الخدمة الصحية المقدمة تتمتع بجودة عالية في نظر غالبية المشاركين. معظم الأبعاد تلقت استجابات إيجابية (موافقة بشدة أو موافقة).

بعض الأسئلة تظهر اختلافاً أكبر في الرأي (مثل س25)، مما يعكس أنه قد تكون هناك جوانب في الخدمة الصحية تحتاج إلى مراجعة أو تحسين لتلبية توقعات جميع المستخدمين بشكل متساوٍ.

**الاستنتاج :** الاستبيان يظهر أن جودة الخدمة الصحية تُعتبر مفهوم ذو أهمية عالية داخل المؤسسة ، مع درجة ضئيلة في إدراك المشاركين لهذا البُعد.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي دراسة حالة لمصحة الطبية الجراحية الضياء – ورقة

- يمكن تلخيص ما سبق في الشكل الموالي الذي يوضح الإتجاه العام لأفراد العينة نحو متغيرات الدراسة :

**جدول رقم 2 - 15 : يوضح الإتجاه العام لعينة الدراسة**

| محاوّر الدراسة | متوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الإتجاه |
|----------------|---------------|-------------------|---------|
| المحور الأول   | 3.72          | 4.98              | موافق   |
|                | 3.69          | 4.55              | موافق   |
|                | 4.16          | 2.69              | موافق   |
|                | 3.85          | 3.59              | موافق   |
| المحور الثاني  | 4.16          | 2.69              | موافق   |
| الإجمالي       | 4.02          | 2.48              | موافق   |

المصدر : اعداد الطالبتان استنادا لنتائج تحليل spss

### 2- إختبار و تحليل الفرضيات :

يتم إختبار الفرضيات من خلال الإعتماد على المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحاور الدراسة و معامل الارتباط بيرسون حيث يتم تحليل النتائج بناء على :

#### أ – الفرضية الأولى : ادراك موظفو المصحة لليقظة الإستراتيجية :

من خلال الجدول رقم : 2-15 يتضح أن اغلب اجابات افراد العينة يميل الى موافق مع جميع ابعاد اليقظة الإستراتيجية بمتوسط يتراوح بين 3.72 الى 4.16 ودرجة قليلة من التباين في الإجابات إذ يقدر الإنحراف المعياري بين 4.98 الى 2.69 . نستنتج من خلال ذلك موظفون على دراية باليقظة الإستراتيجية وعلى ادراك بوجود اهميتها .

ب - الفرضية الثانية :وجود جودة خدمة صحية عال المستوى داخل المصحة :

من خلال الجدول السابق 2-15 و الجدول 2-14 نلاحظ ان افراد العينة يميلون الى اجابات الى موافق و موافق بشدة بمتوسط اجمالي قدره 4.16 و درجة تباين تقدر بـ 2.69 مما يعكس وجود جودة في الخدمة الصحية داخل المصحة محل الدراسة وهذا يدل على الأهتمام الواضح للجودة من طرف القيادة و العاملين داخل المصحة

ج - الفرضية الثالثة : مدى وجود علاقة ارتباط بين اليقظة الإستراتيجية و جودة الخدمة الصحية .

في هذه الفرضية نستعمل إختبار معامل الارتباط بيرسون R و الذي يعني ما يلي :

- H1 تعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وتحسين جودة الخدمات الصحية في مصحة الضياء .

- H0 تعني لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وتحسين جودة الخدمات الصحية في مصحة الضياء.

- كلما إقترب R من +1 يعني وجود علاقة قوية إيجابية طردية - وإذا R إبتعد عن +1 وجود علاقة ضعيفة طردية

- كلما إقترب R من -1 وجود علاقة قوية سلبية عكسية - وإذا R إبتعد عن -1 وجود علاقة عكسية ضعيفة

ولمعرفة ذلك قمنا بتحليل الفرضية لكل بعد من ابعاد اليقظة الإستراتيجية مع جودة الخدمات الصحية حتى نتمكن من الوصول الى النتيجة العامة .

يتبين من خلال الجدول رقم : أعلاه أن متوسط الفروق لمحاوّر الدراسة الخاصة باليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات الصحية هو قيمة  $T = 28.79$  كانت دالة عند مستوى 0.05 فأقل  $Sing > 0.05$

حيث  $sing = 0.000$  . ويشير هذا الى وجود تلازم لأبعاد اليقظة الإستراتيجية و جودة الخدمات الصحية .

إذا نقبل الفرضية البديلة H1 .

إختبار فرضيات معامل الارتباط بيرسون :

\_ و تتضح الفرضيات من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 2 - 16: قياس معامل الارتباط للمحاور

| محور جودة الخدمة الصحية |       |         |                          |                                |
|-------------------------|-------|---------|--------------------------|--------------------------------|
| العدد N                 | Sig   | معامل R |                          |                                |
| 49                      | 0.000 | 0.842** | اليقظة التكنولوجية       | محور<br>اليقظة<br>الإستراتيجية |
| 49                      | 0.000 | 0.850** | اليقظة التنافسية         |                                |
| 49                      | 0.000 | 0.743** | اليقظة التجارية          |                                |
| 49                      | 0.000 | 0.874** | اليقظة البيئية           |                                |
| 49                      | 0.000 | 0.916** | اليقظة الإستراتيجية كليا |                                |

المصدر : من اعداد الطالبتان استنادا لنتائج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن :

معامل الارتباط الكلي  $R = 0.916$  مما يعني وجود علاقة إرتباط عالية طردية بين اليقظة الإستراتيجية و جودة الخدمة الصحية . أي كلما زادت اليقظة يرتفع مستوى الجودة و العكس .

أولاً: - دور اليقظة التكنولوجية في تحسين جودة الخدمة الصحية

- قيمة  $R = 0.842^{**}$  ، ومستوى دلالة الإحصائية  $Sig = 0.000$

-  $0.05 > 0.000$  نقبل الفرضية البديلة  $H1$

التفسير: يدل هذا على أن أفراد العينة يرون أن اليقظة التكنولوجية (مثل مواكبة الابتكارات التقنية، استعمال نظم المعلومات الطبية، والاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية) لها أثر كبير في تحسين جودة الخدمة الصحية من خلال تسريع العمليات، تقليل الأخطاء، وتحسين التشخيص والمعالجة.

ثانياً: - دور اليقظة التنافسية في تحسين جودة الخدمة الصحية

- قيمة  $R = 0.850^{**}$  ، ومستوى الدلالة الإحصائية  $Sig = 0.000$

-  $0.05 > 0.000$  نقبل الفرضية البديلة  $H1$

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي دراسة حالة لمصحة الطبية الجراحية الضياء – ورقة

**التفسير:** توضح النتائج أن اليقظة التنافسية (مثل متابعة أداء المؤسسات المنافسة، وتحليل نقاط القوة والضعف مقارنة بالمحيط الصحي) تسهم في تحسين جودة الخدمة من خلال تبني أفضل الممارسات في السوق الصحية والاستجابة للضغوط التنافسية بتطوير الأداء.

### ثالثاً: - دور اليقظة التجارية في تحسين جودة الخدمة الصحية

- قيمة  $R = 0.743^{**}$ ، مستوى الدلالة الإحصائية  $Sig = 0.000$

-  $0.05 > 0.000$  نقبل الفرضية البديلة H1

**التفسير :** يعكس هذا وجود إدراك عالٍ لدى أفراد العينة بأهمية الرصد التجاري للسوق (الأسعار، الموارد، سلوك المستفيدين) وتأثيره المباشر على جودة الخدمة. اليقظة التجارية تمكن المؤسسة من تحسين تخطيطها المالي وتوجيه الموارد بشكل كفء بما يخدم المرضى ويعزز رضاهم.

### رابعاً: - دور اليقظة البيئية في تحسين جودة الخدمة الصحية

- قيمة  $R = 0.874^{**}$ ، مستوى الدلالة الإحصائية  $Sig = 0.000$ .

-  $0.05 > 0.000$  نقبل الفرضية البديلة H1

**التفسير:** تشير هذه النتائج إلى إدراك عينة الدراسة لدور اليقظة البيئية في مراقبة المتغيرات التشريعية الاجتماعية، مما يمكن المؤسسة من التكيف المسبق وتفاذي الأزمات، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية الصحية المقدمة.

### خامساً الفرضية العامة - دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة الصحية

- قيمة  $R = 0.916$ ، مستوى الدلالة الإحصائية  $Sig = 0.000$

-  $0.05 > 0.000$  نقبل الفرضية البديلة H1

**التحليل العام:** تؤكد النتيجة أن هناك اتفاقاً قوياً وموحداً بين أفراد العينة على أن أبعاد اليقظة الاستراتيجية مجتمعة تسهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة الصحية لمصحة الضياء ، من خلال التفاعل الذكي مع البيئة الداخلية و الخارجية

### ج - مناقشة نتائج التحليل و الفرضيات :

#### أولا : إتجاه أفراد العينة حول متغيرات الدراسة :

- أغلب إتجاه افراد العينة كان بين موافق و موافق بشدة ، مع درجة نسبية من التباين بالنسبة لأبعاد اليقظة الإستراتيجية ، وجودة الخدمة الصحية .

- تهتم المصحة الطبية ببعد اليقظة التجارية أكثر يليها بعد اليقظة البيئية ، إذ كان المتوسط الحسابي لليقظة التجارية 4.16 ، أي كانت الإجابات بين موافق بشدة و موافق ونسبة ضئيلة للتباين في الإجابات فالإنحراف المعياري كان 2.69. أما بالنسبة لليقظة البيئية فالمتوسط كان 3.85 ، أي أن الإجابات كانت في أغلب موافق مع نسبة من التباين تعد أكبر قليلا من اليقظة التجارية فالإنحراف المعياري مقدر بـ 3.59 . مما يعني أن المصحة تهتم باليقظة التجارية والمتمثلة في العناية بالمرضى ( العملاء ) للمحافظة على ولائهم ، كما لديها القدرة في التغلب على مشكلات الزبائن ، و الإختيار الجيد للموردين لضمان جودة مدخلاتها و بالتالي جودة الخدمة . وهذا راجع كون المصحة تسعى إلى الربحية على المدى القصير عن طريق دراسة السوق .

كما أن مصحة الضياء لها إدراك ووعي للمتغيرات الثقافية و الإجتماعية لولاية ورقلة والقدرة على التكيف معهم ، وهذا ملاحظ من خلال الإجابات ، و تعاملها مع عملائها وبسبب خبرتها بالميدان (19 سنة نشاط ) .

- تأتي اليقظة التنافسية و التكنولوجية في الدرجات الأخيرة على الترتيب من إهتمامات مصحة الضياء

إذ قدرالمتوسط الحسابي لليقظة التنافسية 3.69 أي الإجابات كانت موافق مع درجة عالية من التباين فالإنحراف المعياري قدر بـ 4.55 . أما اليقظة التكنولوجية فكانت أغلب الإجابات بموافق أيضا بمتوسط مقدر بـ 3.72 مع نسبة عالية من التباين في الإجابة بـ 4.98. مما يعني أن إدراك المصحة لأهمية التكنولوجيا و التنافسية أقل نوعا ما من إدراكها للجانب التسويقي و وعيها للمتغيرات البيئية ، يرجع ذلك كونها أول مصحة طبية خاصة في ولاية ورقلة إحتكرت القطاع الخاص لسنوات بما يعني أنها محافظة على حصتها السوقية ، وعدم إدراكها التام للتهديد الذي يمثلته دخول منافس جديد المتمثل في مصحة عادة بورقلة - نلاحظ أن المصحة الطبية الجراحية الضياء تسعى الى تحسين جودة الخدمات الصحية إذ تراوحت الإجابات في محور جودة الخدمة الصحية بين موافق بشدة و موافق بمتوسط 4.16 نسبة تباين متوسطة فالإنحراف المعياري سجل 2.69 ويرجع ذلك كون المصحة تركز على توظيف اليد العاملة المؤهلة والنشطة .

#### ثانيا فرضية إختبار بيرسون R :

نعم، تساهم أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة الاستشفائية.

وتم إثبات ذلك إحصائيا باستخدام معامل الارتباط بيرسون R

- بالنسبة لإختبار معامل بيرسون فإن الدلالة المعنوية كانت 0.000 مع جميع أبعاد اليقظة الإستراتيجية و جودة الخدمات الصحية مما يعني أن العلاقة دالة إحصائيا ويمكن الوثوق بها و بالتالي نقبل الفرضية H1 البديلة كما حصلنا من خلال اختبار بيرسون على معامل ارتباط قوي جدا بين اليقظة الإستراتيجية و جودة الخدمات الصحية إذ قدرت بـ 0.916 وهي علاقة طردية كلما زاد إهتمام المصحة بدور اليقظة كلما إرتفع مستوى الجودة الصحية . وهذا يعكس الدور الفعال الذي تلعبه اليقظة في تحسين جودة الخدمة داخل مصحة الضياء .

### خلاصة الفصل :

في هذا الفصل أردنا إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات الصحية ، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت في المصحة الطبية الجراحية الضياء بولاية ورقلة . حيث قمنا بالتعرف على المؤسسة والهيكل التنظيمي لها ، ثم تم التطرق الى الإجابة على فرضيات الدراسة ، بعد توزيع وجمع الإستبيانات على عينة من العاملين داخل المصحة ، ثم معالجة إجابات هذه العينة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه توجد علاقة بين اليقظة الإستراتيجية و تحسين جودة الخدمات الصحية للمصحة الطبية الجراحية الضياء لولاية ورقلة ، حسب إجابات عينة الدراسة .



الخاتمة

### الخاتمة :

في الختام ، لقد سعت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الدور المحوري لليقظة الإستراتيجية في الإرتقاء بمستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة . إذ تعد اليقظة الإستراتيجية قوة أساسية في توفير المعلومات ،التي يتم الحصول عليها من خلال جهود جميع العاملين في المنظمة، مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة و التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها و اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لمواجهتها بما يتوافق مع أهداف المنظمة الصحية و يؤثر إيجابيا على جودة خدماتها.

ومن خلال التحليل المعمق ، المتمثل في تحليل نتائج SPSS و إختبار الفرضيات ، توصلت الدراسة الى نتائج تؤكد على الأهمية البالغة لتبني المؤسسات الصحية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية ، كأداة فاعلة في إكتشاف الفرص و تجنب التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة ، واكتساب قدرات تنافسية من خلال التحسين المستمر في جودة الخدمات ، وإعطاء صورة جيدة عنها .

### نتائج البحث :

**اولا الجانب النظري :** عند دراستنا لدور اليقظة الإستراتيجية ، وجودة الخدمات الصحية توصلنا الى جملة من النتائج:

- التكنولوجيا الطبية لها أهمية بالغة من حيث الدقة في التشخيص ، وسرعة اكتشاف المرض وعلاجه.
- الجودة لها أهمية بالغة في الجانب الصحي من خلال تحسين سلامة المرضى وخفض الأخطاء الطبية.
- اليقظة الإستراتيجية هي أداة قوية تمكن المؤسسات الصحية من أن تكون أكثر إستباقية ومرونة وإبتكارا
- هناك علاقة طردية بين جودة الخدمة الصحية و اليقظة الإستراتيجية ، فكلما زادت فاعلية اليقظة الإستراتيجية زاد التحسن في مستوى الجودة المقدمة في الخدمة الصحية

**ثانيا الجانب التطبيقي :** بعد اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية وبناءا على التحليل الخاص بتلك الإختبارات كانت النتائج كالآتي :

- تستعمل مصحة الضياء الى حد ما التكنولوجيا الحديثة لتسهيل خدماتها ، والتعرف على زبائنها .
- تهتم المصحة بالمرضى بشكل مميز لكسبهم وزيادة ولائهم .
- ترصد المؤسسة الى حد ما تطورات المؤسسات المنافسة .

- تسعى المصحة للمحافظة على صورتها ، من خلال الأداء الجيد
- تركز المؤسسة على توظيف ذوي المؤهلات العلمية (جامعيين - دراسات عليا ) اليد العاملة الكفاءة
- تسعى المصحة لتحسين جودة خدماتها عن طريق تفعيل دور اليقظة الإستراتيجية

### التوصيات :

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ، يمكننا وضع مجموعة من التوصيات تتمحور فيما يلي :
- تتبع ورصد كل ماهو متعلق بالمنافسين بما أن المصحة تنشط في محيط تنافسي .
- الإهتمام أكثر بكل ما هو جديد في التطور التكنولوجي .
- رصد التغيرات و المعلومات التي تخص المحيط الخارجي من فرص والتهديدات خاصة القرارات . السياسية و التشريعية للدولة فيما يخص الجانب الصحي من قوانين العقوبات الصحية .. الخ .
- تدريب وتحفيز الموظفين للإرتقاء الى المستوى المطلوب وذلك عن طريق الأداء الفعلي .
- الإهتمام أكثر بجانب الوقاية و النظافة العامة نظرا لتردد الزبائن بأعداد كبيرة يوميا .

### آفاق البحث :

- من خلال البحث وجدنا بعض النقاط التي بقيت غامضة بسبب قلة البحوث العلمية ولإستمرارية هذا البحث العلمي وجب التعمق أكثر في هذه الجوانب ، لذلك نقترح بعض العناوين التي نراها بمثابة بحوث مستقبلية وهي كالاتي :
- دور اليقظة التنافسية في تحسين الخدمة الصحية .
- تحديد وتقييم مصادر المعلومات لليقظة الإستراتيجية في القطاع الصحي .
- اليقظة الإستراتيجية ودورها في الاستعداد للأزمات الصحية .

# قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربي :

#### الكتب :

- 1- عامر مصباح منهجية إعداد البحوث العلمية دار الموقم للنشر 2006
- 2- نهى سعدي أحمد المغازي أسس البحث العلمي ، دار الوفاء للنشر و الطباعة مصر 2013
- أطروحة دكتوراه
  - 1- أحمد بن خليفة: دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية "دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة و المعارف ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.
  - 2- تفريقنيت زليخة تفاعل إدارة المعرفة و الذكاء الإقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية أطروحة دكتوراه علوم تسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2015
  - 3- جميلة بوزن أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمعات الصناعية مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2023
  - 4 - خولة شادي اليقظة الإستراتيجية وترشيد عملية صنع القرار بالمؤسسة اطروحة الدكتوراه في علوم الاعلام و الإتصال جامعة الجزائر 03 2018
  - 5 - العيداني حبيبة اليقظة الإستراتيجية كخيار إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة .. مذكرة لنيل 02 الدكتوراه جامعة الجزائر 03 كلية العلوم الإقتصادية 2017 03
  - 6- قشي حبيبة أثر التوجه بالمريض على تحسين جودة الخدمات الصحية .. مذكرة لنيل شهادة دكتوراه 04 جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإقتصادية 2020
  - 7 - معوج سعيد نظم المعلومات على جودة الخدمة الصحية أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 03 كلية العلوم الإقتصادية 2023
  - 8- وهبة أمال دور التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل اليقظة التجارية .. أطروحة دكتوراه جامعة 06 وهران 02 كلية العلوم الإقتصادية 2018
  - 9- اليمين فالتة اليقظة الإستراتيجية و أهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية .. اطروحة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2013

10 - يوسف عبد الرزاق خليل أبو حجر بناء نموذج مقترح لإختيار الموردين في تحقيق الأولويات التنافسية باستخدام مدخل المعايير المتعددة اطروحة دكتوراه تخصص ادارة اعمال جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان 2015

### رسائل ماجستير :

- 1 - أنيسة قمان : محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة )، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال ،جامعة أحمد بوقرة.
- 2- بو خريصة خديجة اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الإقتصادية .. مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الأعمال كلية العلوم الإقتصادية جامعة وهران 02 - 2015
- 3- دريدي أحلام دور استخدام نماذج صفوف الإنتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2014
- 4- دلال السويسي نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية مذكرة لنيل ماجستير علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013/01/16
- 5 - رولا غسان معراوي دور رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمات الطبية بحث لنيل درجة الماجستير في ادارة اعمال المعهد العالي للإدارة الأعمال سوريا 2023
- 6 - زواو ضياء الدين دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة مذكرة نيل شهادة ماجستير 2013
- 7- والي عامر أهمية دراسة سلوك المستهلك في صياغة الإستراتيجية الترويجية للمؤسسة رسالة ماجستير جامعة الجزائر 03 كلية العلوم الإقتصادية ... 2012
- 8- أم د فضيلة سلمان داود و الباحث حسين علي إبراهيم اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية بحث مسئل من رسالة ماجستير مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية جامعة بغداد العدد 96 المجلد 2017/23
- 9- ط كمال أحمد مصلح قبان تقييم جودة الخدمات الصحية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير 2016 الأكاديمية اليمينية للدراسات العليا قسم العلوم الإدارية و المالية

### مذكرات الماستر :

- 1- بمبارة فدوى - رزاق لبزة صفاء المسؤولية الجزائية المترتبة عن الممارسة غير الشرعية لمهن الصحة مذكرة  
نيل شهادة ماستر في الحقوق جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2022
- 2- بن فريحة كلثوم تأثير اليقظة الإستراتيجية على التوجه الإستباقي والإستجابي مذكرة لنيل شهادة ماستر في  
علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2021
- 3- بوزيد خولة - بومعزة نريمان أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية مذكرة لنيل شهادة ماستر  
علوم اقتصادية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
- 4- بوقفة عيسى - زكريي هشام دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين جودة الخدمة الصحية مذكرة  
نيل شهادة ماستر علوم تجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2020
- 5- حنان حرير تقييم جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية مذكرة نيل شهادة ماستر علوم  
انسانية جامعة ورقلة 2021
- 6 - راضية سويد ،زغدي فوزية :دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة  
مؤسسة أطاك بليس مذكرة ماستر جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي 2017
- 7- زينب عشور علاقة تكنولوجيا المعلومات بجودة الخدمات الصحية ... مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة محمد  
خيضر بسكرة علوم اقتصادية 2019
- 8- سناء بودور - ميساء بولاحة جودة الخدمات الصحية في الجزائر مذكرة نيل شهادة ماستر علم اجتماع  
الصحة جامعة 5 ماي 1945 قالمة 2021
- 9- عايدة شهوية - زين الدين المهدي شرع الله دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية مذكرة لنيل  
شهادة ماستر علوم تسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2022
- 10- قويدري عبد الله دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية .. مذكرة لنيل الماستر علوم  
التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2017
- 11- نجلاء خوالدية - جيهان زدوري - سارة دخيلي الصورة الذهنية للمؤسسة ادارة الصورة - التوقع الهوية  
مذكرة لنيل شهادة ماستر شعبة علوم الاتصال جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الإنسانية 2022

12- نوال عداوي أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة 2013

### .المقالات العلمية :

1- أ د إبراهيم عباس الزهيري اليقظة الإستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية المجلة التربوية جامعة حلوان مصر العدد 2018/52

2- د باسل أنور أسعد د مادلين محمد جنبلاط دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات التعليمية ... مجلة جامعة البعث تشرين سوريا المجلد 44 العدد 2022/21

3- د بديسي فهمية - أ زيوش بلال جودة الخدمات الصحية الخصائص الأبعاد و المؤشرات مجلة الإقتصاد و المجتمع جامعة منتوري قسنطينة العدد 2011/07

4- بطاهر بخته دور تحليل سووت في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسة .. مجلة الإستراتيجية و التنمية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم العدد 2017/13

5- جايب أمينة الجودة- حاروش نور الدين و الإعتمادية في المستشفيات الجزائرية متى وكيف ؟ المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية و الإنسانية جامعة الجزائر 03 المجلد 10 العدد 2022/02

6- جعيج نبيلة أهمية تحليل سووت في المؤسسة الإقتصادية لتحقيق ميزة تنافسية مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير .. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة المجلد 14 العدد 2021/02

7- حبيبة سعد الدين ط د واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية ..مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية . جامعة محمد بوضياف مسيلة مجلد 7 العدد 2023 /01

8- حسام عارف سعيد حماد: أثر اليقظة الاستراتيجية في جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة الأردنية في عمان مقال بمجلة رماح للبحوث والدراسات ، العدد 67 حزيران 2022.

9- د حمدي جمعة عبد العزيز دور التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات الصحية مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة الزقازيق مصر مجلد 46 العدد 2024/01

10- حمزة غندور - أ د رتيبة طايبي اليقظة الإستراتيجية ودورها في حماية سمعة المؤسسات مجلة قبس للدراسات الإنسانية المجلد 06 العدد 2022/02

- 11- حمود محمد الطاهر - بدوي براهيم قياس وتقييم أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية لتحسين جودة الخدمات الصحية مجلة دراسات اقتصادية المجلد جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 05 العدد 2018/01
- 12- د سالم إلياس التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر ....مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير .. جامعة محمد بوضياف المسيلة العدد 2016/15
- 13- م م سحر كرجي العزاوي - رائد سلمان الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في قطاع الحكومي مجلة الإدارة و الإقتصاد جامعة المستنصرية العراق العدد 2009/76
- 14- سعيد كرومي التردد الإستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية كلية العلوم التجارية جامعة مستغانم العدد 2013/ 03
- 15 - م.م.سعد سالم غانم :مقال بعنوان اليقظة الاستراتيجية و تأثيرها في التوجه الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات الصحية في صلاح الدين العراق )،مجلة أراء للدراسات ،2022، P-ISSN :2710-48 الإقتصادية و الإدارية
- 16- أ د شبوطي حكيم - خليفة احلام تقييم مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات من طرف متلقي العلاج مجلة الإقتصاد الصناعي جامعة المدية العدد 2017/ 12
- 17- د فوزية برسولي - د سميرة عبد الصمد جودة الخدمات الصحية ومداخل القياس مجلة الدراسات القانونية و الإقتصادية معهد الحقوق مركز جامعي بركة العدد 2018/02
- 18- عبد الرحمان ناجي السماوي - عبد الكريم قاسم سياغي أثر اليقظة الإستراتيجية في جودة الخدمات الصحية مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية مجلد 03 رقم : 2024/01
- 19- أ عبيد الله فطيمة معرفة الميزة التنافسية على معايير اختيار المورد في اطار مشروع اخراج النشاطات مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير ... المعسكر العدد 2015/13
- 20- د علاء فرج حسين رضوان دور مهارات التعامل مع المرضى في تحسين مستوى الخدمة الصحية المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة جامعة المنوفية مصر تاريخ قبول نشر 2021/04/25
- 21- أ علاوي نصيرة اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة مجلة الباحث الإقتصادي جامعة بشار العدد 2014/02

- 22- لطفي حصروري أوجه استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال الصحة دراسة تجارب دولية مجلة العلوم الإنسانية جامعة باتنة العدد 2024/02
- 23- د لمروس مريم أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة مجلة الميدان للدراسات الإجتماعية المدرسة العليا للعلوم السياسية مجلد 02 العدد 2019/08
- 24- مبارك محمد علي محمد أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات الصحية ... مجلة الدراسات الإجتماعية جامعة العلوم التكنولوجية اليمن المجلد 31 العدد 2025/02
- 25- د مجيد شعباني أ قمان أنيسة أ بوهدره محمد دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية جامعة بومرداس العدد 2015/03
- 26- مزيان التاج تطبيق نموذج سيرفيكوال لقياس جودة الخدمة المجلة الجزائرية للإقتصاد و الإدارة المركز الجامعي عين تيموشنت العدد 2015/06
- 27- مصباح عائشة . عبد الفتاح بو خمم دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة ..... مجلة دراسات اقتصادية جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة المجلد 01 العدد 2019/01
- 28 - أ د معين أمين السيد ط.د. علواط فتيحة اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية إتخاذ القرارات بالمنظمة مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الإقتصادية جامعة الجزائر 03 العدد 2018/07
- 29- نزيهة زمورة واقع جودة الخدمات الصحية في الجزائر بين التحديات و الإنجازات مجلة الجزائرية للأمن و التنمية جامعة باتنة المجلد 11 العدد 2022/01
- 30- أ ولد عابد عمر - د علواط لمين آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الإقتصادية .. مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الانسانية قسم العلوم الإقتصادية جامعة المدية العدد 2017/17
- 31- وقنوني باية، عبد الكريم نادية: مقال بعنوان واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05/العدد: 01 (2020)، ص 35-50.
- 32- يسرى بوترعة - د خالد لعلاوي سمعة المؤسسة بين حتمية مراجعة الآليات التقليدية وضرورة تبني التحولات الإلكترونية مجلة العلوم الإنسانية جامعة أم البواقي المجلد 08 العدد 2021/02

### التقنيات العلمية :

- 1- د بخاخشة موسى – أ معاذ ذويب – أ محمد فراس دور نظام الصحي في رفع من كفاءة التسيير ...الملتقى الوطني الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر يوم 2018/04/10 جامعة قالم
- 2- ط د طالح جميلة موضوع تحسين جودة الخدمات الصحية بإستخدام الأساليب الكمية الحديثة ..الملتقى الوطني الاول حول التسيير الصحي يوم :2018/04/10 جامعة 8ماي 1945 قالمة

### محاضرات :

- 1- د عميروش بوشلاغم محاضرات في مقياس التسويق الصحي موجه لطلبة سنة ثانية ماستر تسويق الخدمات معهد العلوم الإقتصادية المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله 2022/2021
- 2 – د نضال عيسى المحاضرة 09 جودة الخدمات الصحية كلية علوم الصحة جامعة المنار سوريا 2024

### المراجع باللغة الاجنبية :

- 1- Josée Audet La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas comparaison inter-site.
- 2 – Marie-Christin,Chalus-Souvannet ,Dynamisation du dispositif de veille Stratégique pour le conduite stratégique proactives dans les entreprise industrielles, thèse du doctorat en science de gestion, université lumière,lyon2,2000.
- 3- BENHADJI Yasmina,LAOUEDJZouaoui :La veille stratégique :levier de compétitivité de l'entreprise, les Cahier du MECAS 2020.
- 4- Annette CASAGRANDE, Humbert LESCA,Laurent VUILLON :Un outil pour surmonter la surcharge d'information de la veille stratégique (Google Scholar)2013.
- 5- Marie-Laurence CARON-FASAN,Humbert LESCA ,Alex BUITRAGO , Annette CASAGRANDE : Comment collecter des données numériques et textuelles ,utiles à la phase d'exploitation d'un dispositif de veille anticipative :problématique et proposition d'un outil 2010(Google Scholar).

6– Abdul Kader Mohiudin : Patient satisfaction withhealthcare services : Bangladesh prespective, International Journal of Public Health Science (IJPHS) 2020.

7–Nathalie Clavel :Etude des pratiques et de rôles de gestion favorisant l’engagement des patients dans les soins et l’amélioration de la qualité des services de santé,Thèse présentée en vue de l’obtention du grade de :Doctorat en santé publique ,University de Montréal juin 2020.

8– J.L.Denakpo ,E.Zoumenou, B.Hounkpatin ,C.Aguemon ,A.Lokossou ,P.Gbegan ,R.X.Perrin : Impacte des Audits cliniques sur la qualité des soins obstétricaux et neonataux d’urgence à l’hôpital de la mere et de l’enfant lagune de coonou au Benin, Journal de la SAGGO 2010.

المواقع الإلكترونية

Google Scholar, <https://scholar.google.com>

Recharge gate, <https://www.reserchgate.net>



الملاحق

## الموافقة على طلب دراسة حالة :

République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي  
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

الموسم الجامعي: 2025/2024  
الوادي في: 2025/05/04

علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
علوم الاقتصادية

إلى السيد: مدير عيادة الضياء بورقلة

**الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات**

في إطار إعداد مذكرة ماستر و للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني نطلب من سيادتكم إمكانية  
ل الطلبة الآتية أسمائهم:

اسم واللقب الطالب: عبدو عائشة . تاريخ ومكان الميلاد: 1986/01/07 بـ النزلة تقرت رقم التسجيل: 9038741  
اسم واللقب الطالب: التجاني خولة . تاريخ ومكان الميلاد: 1988/12/16 بـ تملاحت تماسين رقم التسجيل: 9041192

التخصص : ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات.  
عنوان المذكرة: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات الصحية-دراسة حالة-  
الأستاذ المشرف : د. بن خليفة احمد .

**موافقة المؤسسة المستقبلة**

**رئيس القسم**

نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية  
المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج  
د. سكيانة حملاوي

Le Directeur  
CLINIQUE MEDICO-CHIRURGICALE EDIYA



لخضر-الوادي حمه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الشهيد  
وعلمو التسيير والتجارية الاقتصادية العلوم كلية

استبيان

وبعد : طيبة الله .. تحية ورحمة عليكم الفاضلة.... السلام الفاضل...أختي أخي  
على الحصول بهدف أعد الاستبيان،قد هذا أن الكريمة عنايتكم والتقدير،وألفت الاحترام بفائق إليكم أتقدم أن يسرني  
التسييرحول: " دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين علوم ماستر في مذكرة لإعداد الميداني بالجانب الخاصة البيانات  
جودة الخدمات الصحية-دراسة حالة المصححة الطبية الجراحية الضياء ولاية ورقلة .  
موضوعية بكل الاستبيان أسئلة على بالإجابة التكرم منكم العلمي،نأمل الهدف تحقيق في مشاركتكم ونظرا لأهمية  
شخصكم إلى الشارة فقط،ودون العلمي البحث لغرض إلا لتستخدم إجاباتكم جميع أن علم نحيطكم ودقة،كما  
والتقدير. الاحترام فائق بقبول تعاونكم .. وتفضلوا حسن لكم الكريم.أشكر  
الطليبة: التجاني خولة /عبدوعائشة المشرف: بن خليفة أحمد

الجزء الأول:البيانات الشخصية

(في الخيار المناسب×ضع علامة)

| الجنس:               | ذكر           | أنثى          |               |                |  |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|--|
| العمر:               | إلى 28 سنة 18 | 28 إلى 38 سنة | 38 إلى 48 سنة | سنة 50 أكثر من |  |
| المؤهل العلمي:       | ثانوي         | تقني سامي     | جامعي         | دراسات عليا    |  |
| الوظيفة              | إداري         | ممرض          | طبيب عام      | طبيب مختص      |  |
| سنوات العمل بالمؤسسة | سنوات فأقل 5  | سنوات 6-10    | سنة 11-15     | سنة 15 أكثر من |  |

| المحور الأول: أبعاد اليقظة الإستراتيجية |                                                                       |            |       |       |                |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------------|
| البعد الأول: اليقظة التكنولوجية         |                                                                       |            |       |       |                |
| 01                                      | تعمل المؤسسة الصحية على متابعة التكنولوجيات الحديثة المتعلقة بنشاطها. | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| 02                                      | تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين.  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| 03                                      | تعتمد المؤسسة بالتعامل مع الزبائن وتقديم خدمات عبر منصات الكترونية.   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| 04                                      | تصمم مؤسستكم الخدمات والمنتجات تماشيا مع التطور التقني والتكنولوجي.   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| البعد الثاني: اليقظة التنافسية          |                                                                       |            |       |       |                |
|                                         |                                                                       | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة |

|                                                |                                                                                              |       |       |           |                |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 05                                             | لدى المؤسسة معلومات على الأداء الحالي للمنافسين.                                             |       |       |           |                |
| 06                                             | تتابع المؤسسة درجة تهديدات المنافسين.                                                        |       |       |           |                |
| 07                                             | تتبع المؤسسة معدل نمو المصحات الجديدة.                                                       |       |       |           |                |
| 08                                             | ترصد المؤسسة باستمرار تطورات المؤسسات الرائدة في مجالها.                                     |       |       |           |                |
| <b>البعد الثالث : اليقظة التجارية</b>          |                                                                                              |       |       |           |                |
|                                                | موافق بشدة                                                                                   | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 09                                             | تسهر المؤسسة باستمرار على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى التي تتطابق مع توقعاتهم.         |       |       |           |                |
| 10                                             | تتابع المؤسسة التطورات الحاصلة في أذواق الزبائن و احتياجاتهم.                                |       |       |           |                |
| 11                                             | تعطي المؤسسة أهمية لأراء الزبائن والموردين حول خدماتها.                                      |       |       |           |                |
| 12                                             | تسعى المؤسسة باستمرار الى المحافظة على العملاء الحاليين و استقطاب العلاء المحتملين.          |       |       |           |                |
| <b>البعد الرابع: اليقظة البيئية</b>            |                                                                                              |       |       |           |                |
|                                                | موافق بشدة                                                                                   | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 13                                             | تهتم المؤسسة بالمعلومات التي تتعلق بالمجال الاجتماعي و الديمغرافي .                          |       |       |           |                |
| 14                                             | تراقب المؤسسة باستمرار التطور الثقافي للمجتمع.                                               |       |       |           |                |
| 15                                             | تطلع مؤسستكم باستمرار على التشريعات المتعلقة بنشاطها.                                        |       |       |           |                |
| 16                                             | تسعى مؤسستكم للمحافظة على مكانتها و سمعتها.                                                  |       |       |           |                |
| <b>المحور الثاني: أبعاد جودة الخدمة الصحية</b> |                                                                                              |       |       |           |                |
| <b>العبارة</b>                                 |                                                                                              |       |       |           |                |
|                                                | موافق بشدة                                                                                   | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 17                                             | هناك التزام بالمواعيد الخاصة بتقديم الخدمة الصحية                                            |       |       |           |                |
| 18                                             | يتم التركيز على جانب الموثوقية عند تقديم الخدمة الصحية                                       |       |       |           |                |
| 19                                             | هناك حرص من طرف المؤسسة الصحية بخصوص جانب الأخطاء عند تقديم الخدمة الصحية.                   |       |       |           |                |
| 20                                             | القدرة على انجاز و بدقة الخدمة مثل ما يتم تحديدها و تقديمها بالشكل الصحيح و من المرة الأولى. |       |       |           |                |
| 21                                             | هناك حرص من طرف المؤسسة الصحية بخصوص معاملة المريض بالأمان .                                 |       |       |           |                |
| 22                                             | يتم التعامل مع المرضى معاملة حسنة.                                                           |       |       |           |                |
| 23                                             | هناك تتابع مستمر لحالات المرضى و علاجهم.                                                     |       |       |           |                |
| 24                                             | هناك أدوات متوفرة دائما تساعد على مساعدة المرضى.                                             |       |       |           |                |
| 25                                             | المؤسسة الصحية تتوفر على أجهزة و معدات طبية ملائمة                                           |       |       |           |                |

|    |  |  |  |  |                                                                                |  |
|----|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------|--|
|    |  |  |  |  | لتقديم الخدمة الصحية .                                                         |  |
| 26 |  |  |  |  | تتوفر بيئة العمل على شروط الراحة داخل المؤسسة الصحية.                          |  |
| 27 |  |  |  |  | يتوفر محيط العمل داخل المؤسسة الصحية على نظام توجيه مناسب.                     |  |
| 28 |  |  |  |  | يوجد بالمؤسسة الصحية أماكن مناسبة للاستقبال والانتظار.                         |  |
| 29 |  |  |  |  | تتلاءم أوقات العمل مع الخدمات الصحية المطلوبة لدى المرضى.                      |  |
| 30 |  |  |  |  | تتم مراعاة ظروف المريض في كل الأمور.                                           |  |
| 31 |  |  |  |  | يتم التعاطف مع المرضى و يستعد فريق العمل للاستماع لانشغالات المريض.            |  |
| 32 |  |  |  |  | تلبية احتياجات الزبون بروح من اللطف و الود.                                    |  |
| 33 |  |  |  |  | يستجيب فريق العمل لاحتياجات المريض.                                            |  |
| 34 |  |  |  |  | هناك استعداد دائم للرد على جميع الاستفسارات.                                   |  |
| 35 |  |  |  |  | تسهل المؤسسة الصحية على اتخاذ جميع الإجراءات لتسهيل عملية تقديم الخدمة الصحية. |  |
| 36 |  |  |  |  | هناك تقديم خدمات علاجية فورية.                                                 |  |

| One-Sample Test     |                |    |                 |                 |                                           |         |
|---------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|---------|
|                     | Test Value = 1 |    |                 |                 |                                           |         |
|                     | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|                     |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper   |
| الصحية الجودة       | 49,849         | 48 | ,000            | 81,46939        | 78,1834                                   | 84,7554 |
| الاستراتيجية البيقة | 28,794         | 48 | ,000            | 59,32653        | 55,1838                                   | 63,4692 |

- | الصحية الجودة       | البيقة الاستراتيجية |        |  |
|---------------------|---------------------|--------|--|
| Pearson Correlation | 1                   | ,916** |  |
| Sig. (2-tailed)     |                     | 0      |  |
| N                   | 49                  | 49     |  |
| Pearson Correlation | ,916**              | 1      |  |
| Sig. (2-tailed)     |                     | 0      |  |
| N                   | 49                  | 49     |  |

| Correlations  |                     |               |          |
|---------------|---------------------|---------------|----------|
|               |                     | الصحية الجودة | Y_TECHNO |
| الصحية الجودة | Pearson Correlation | 1             | ,842**   |
|               | Sig. (2-tailed)     |               | ,000     |
|               | N                   | 49            | 49       |
| Y_TECHNO      | Pearson Correlation | ,842**        | 1        |
|               | Sig. (2-tailed)     | ,000          |          |
|               | N                   | 49            | 49       |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- 
- 

| Correlations  |                     |               |         |
|---------------|---------------------|---------------|---------|
|               |                     | الصحية الجودة | Y_TANAF |
| الصحية الجودة | Pearson Correlation | 1             | ,850**  |
|               | Sig. (2-tailed)     |               | ,000    |
|               | N                   | 49            | 49      |
| Y_TANAF       | Pearson Correlation | ,850**        | 1       |
|               | Sig. (2-tailed)     | ,000          |         |
|               | N                   | 49            | 49      |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- 
- 

| Correlations                                                 |                     |               |         |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|---------|
|                                                              |                     | الصحية الجودة | Y_TIJAR |
| الصحية الجودة                                                | Pearson Correlation | 1             | ,743**  |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     |               | ,000    |
|                                                              | N                   | 49            | 49      |
| Y_TIJAR                                                      | Pearson Correlation | ,743**        | 1       |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | ,000          |         |
|                                                              | N                   | 49            | 49      |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |               |         |

- 

| Correlations                                                 |                     |               |         |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|---------|
|                                                              |                     | الصحية الجودة | Y_BI2IA |
| الصحية الجودة                                                | Pearson Correlation | 1             | ,874**  |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     |               | ,000    |
|                                                              | N                   | 49            | 49      |
| Y_BI2IA                                                      | Pearson Correlation | ,874**        | 1       |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | ,000          |         |
|                                                              | N                   | 49            | 49      |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |               |         |

| One-Sample Statistics |    |         |                |                 |
|-----------------------|----|---------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean    | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Y_TECHNO              | 49 | 14,2449 | 4,98970        | ,71281          |
| Y_TANAF               | 49 | 14,2245 | 4,55186        | ,65027          |
| Y_TIJAR               | 49 | 16,6939 | 2,69416        | ,38488          |
| Y_BI2IA               | 49 | 15,1633 | 3,59599        | ,51371          |

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |         |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|---------|
|                 | Test Value = 1 |    |                 |                 |                                           |         |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper   |
| Y_TECHNO        | 18,581         | 48 | ,000            | 13,24490        | 11,8117                                   | 14,6781 |
| Y_TANAF         | 20,337         | 48 | ,000            | 13,22449        | 11,9170                                   | 14,5319 |
| Y_TIJAR         | 40,776         | 48 | ,000            | 15,69388        | 14,9200                                   | 16,4677 |
| Y_BI2IA         | 27,570         | 48 | ,000            | 14,16327        | 13,1304                                   | 15,1962 |



## الفهرس

|      |                                                                               |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|
| II   | الإهداء                                                                       |
| IV   | شكر وعرفان                                                                    |
| V    | الملخص                                                                        |
| VI   | الفهرس                                                                        |
| VIII | قائمة المحتويات                                                               |
| IX   | قائمة الجداول                                                                 |
| XI   | قائمة الأشكال                                                                 |
| XII  | قائمة الملاحق                                                                 |
| أ    | المقدمة                                                                       |
| 01   | الفصل الأول : الإطار النظري لمفهوم اليقظة الإستراتيجية و جودة الخدمة الصحية   |
| 02   | تمهيد                                                                         |
| 03   | المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لليقظة الإستراتيجية و جودة الخدمة الصحية          |
| 03   | المطلب الأول : ماهية اليقظة الإستراتيجية                                      |
| 03   | الفرع الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية خصائصها و أهميتها                     |
| 08   | الفرع الثاني : مراحل وطرق اليقظة و أنواع معلوماتها                            |
| 18   | الفرع الثالث : أنواع اليقظة الإستراتيجية                                      |
| 31   | المطلب الثاني : ماهية جودة الخدمات الصحية                                     |
| 32   | الفرع الأول : مفهوم الخدمة الصحية وخصائصها                                    |
| 33   | الفرع الثاني : مفهوم جودة الخدمات الصحية الأهمية والأهداف                     |
| 35   | الفرع الثالث : أبعاد جودة الخدمات و العوامل المؤثرة فيها                      |
| 37   | الفرع الرابع : قياس جودة الخدمات الصحية                                       |
| 43   | المطلب الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة الصحية           |
| 51   | المبحث الثاني : الدراسات سابقة                                                |
| 52   | المطلب الأول : دراسات خاصة باليقظة الإستراتيجية                               |
| 58   | المطلب الثاني : دراسات خاصة بالخدمة الصحية                                    |
| 64   | المطلب الثالث : الدراسات المشتركة بين المتغيرين                               |
| 66   | المطلب الرابع : أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية  |
| 70   | خلاصة الفصل الأول                                                             |
| 71   | الفصل الثاني الإطار التطبيقي دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية الضياء - ورقلة |
| 72   | تمهيد                                                                         |
| 73   | المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة                                   |

|     |                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------|
| 73  | المطلب الأول : تعريف بالمصحة الطبية الجراحية الضياء – ورقة           |
| 74  | المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمصحة                               |
| 78  | المبحث الثاني تحليل نتائج SPSS وإختبار النتائج                       |
| 78  | المطلب الأول : منهج الدراسة                                          |
| 78  | فرع الأول : أسلوب الدراسة                                            |
| 79  | فرع الثاني : مجتمع الدراسة و إختيار العينة                           |
| 80  | المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية               |
| 80  | فرع الأول : أدوات جمع المعلومات                                      |
| 80  | فرع الثاني : الأدوات و البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة        |
| 81  | فرع الثالث : صدق وثبات العينة                                        |
| 81  | المطلب الثالث : عرض و تحليل النتائج                                  |
| 82  | فرع الأول : عرض و تحليل النتائج ذات الخصائص الديمغرافية              |
| 85  | الفرع الثاني : عرض و تحليل النتائج الخاصة بالمحاور و إختبار الفرضيات |
| 104 | خلاصة الفصل الثاني                                                   |
| 105 | خاتمة عامة                                                           |
| 108 | المراجع                                                              |
| 117 | الملاحق                                                              |
| 126 | الفهرس                                                               |