



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسيير استراتيجي دولي

الشعبة: علوم التسيير

دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من أداء

المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم "

تحت إشراف الاستاذ :

- قوار الحبيب

مقدمة من طرف الطالب :

• بن ناصر فتحي

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم		د. بن حمو محمد عصمت	الرئيس
جامعة مستغانم		د. قوار الحبيب	المشرف
جامعة مستغانم		د. رمضان محمد	المناقشة

السنة الجامعية: 2019 / 2020



## كلمة شكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه غير مكفي ولا مستغني عنه والصلاة والسلام على خير من علمنا  
أدب الشكر والعمل به، سيدنا وقدوتنا محمدا عليه أفضل الصلاة والسلام وعلى آله وأصحابه و من  
أقتدى به،

وبعد.

قال الله تعالى: " . . . . . قال رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن  
اعمل صالحا ترضاه وأصلح لي في ذريتي إني تبت إليك وإني من المسلمين " الآية 15 من  
سورة الأحقاف.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه رعايته وإهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق  
وأتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

أتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف "قوار الحبيب" الذي لم يبخل علي بنصائحه وتحفيزاته  
التي تبت الثقة والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل، كما أتقدم بالشكر مسبقا  
لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث.

كما أشكر جميع عمال مؤسسة " اتصالات الجزائر " – مستغانم-خاصة السيدة

والشكر موصول إلى كل من ساندي ووقف إلى جانبي ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد ولو  
بالكلمة الطيبة.

وأخير فما هذه الرسالة إلا محاولة متواضعة مني أردت بها المساهمة في التطوير فإن كنت قد  
وفقت بفضل الله ونعمته وإن كانت الاخرى فحسبي أن أنقص من أعمال البشر وأن الكمال لله وحده  
لا شريك له، وذلك بفضل الله يؤتية من يشاء والله ذو الفضل العظيم.

وأخر دعوانا أن نحمد الله عز وجل والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسلين

محمدا صلى الله عليه وسلم

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل والذي أهديته:

إلى من قال فيهما الحق تبارك وتعالى:

" وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا " الآية (24) من سورة الإسراء

من هذا المنطلق أتفضل بأفضل الشكر إلى والذي اللذان تعبوا علي وقاما بالكثير من أجلي و علماني أن الحياة كفاح ووراء كل تعثر نجاح غالي من رضا بالقليل لتصنع الكثير أمي الغالية وأبي العزيز.

إلى أن أرى السعادة في أعينهم وإشارتهم كل لحظات حياتي، أدامكم الله لي سنداً وعوناً . . . .

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى كل الأهل والأصدقاء والزملاء والأحباء.

إلى كل من شاركني عملي وقدم لي يد المساعدة لإتمام هذا البحث المتواضع

إلى كل الأساتذة من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إلى كل طالب جاد في طلبه غيور على دينه.

بن ناصر فتحي

# الفهرس

الإهداء	.....
الشكر	.....
خطة المذكرة	.....
الفهرس	.....
قائمة الأشكال والجداول	.....
المقدمة العامة	1 .....
الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية	5 .....
مقدمة الفصل	5 .....
المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية	6 .....
المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية	6 .....
الفرع الأول: تعريف اليقظة	6 .....
الفرع الثاني: مميزات اليقظة الاستراتيجية	8 .....
الفرع الثالث: أساليب تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية	9 .....
المطلب الثاني: أهداف وأهمية اليقظة الاستراتيجية	9 .....
الفرع الأول: أهداف اليقظة الاستراتيجية	10 .....
الفرع الثاني أهمية اليقظة الاستراتيجية	11 .....
المطلب الثالث: أنواع اليقظة الاستراتيجية	14 .....
الفرع الأول: اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس ل " بورتر "	14 .....
الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية	15 .....
1 -اليقظة التكنولوجية	15 .....
2 -اليقظة التنافسية	16 .....
الفرع الثالث: اليقظة التجارية، الاجتماعية، القانونية والبيئية	17 .....
1 – اليقظة التجارية	17 .....
2 – اليقظة الاجتماعية	17 .....
3 – اليقظة القانونية	17 .....

17	4 – اليقظة البيئية .....
20	المبحث الثاني: طرق بناء وتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية .....
20	المطلب الأول: معلومات وممثلو اليقظة الاستراتيجية .....
20	الفرع الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية .....
20	1 – معلومات التحكم .....
20	2 – معلومات التأثير .....
21	3 – معلومات الانذار المبكرة .....
23	الفرع الثاني: ممثلو اليقظة الاستراتيجية .....
26	المطلب الأول: وظائف وطرق اليقظة في المؤسسة .....
26	الفرع الأول: وظائف اليقظة الاستراتيجية .....
26	1 – وظيفة التنبؤية .....
26	2 – الوظيفة الاعلامية .....
27	3 – وظيفة التحليل والتركيب .....
27	4 – وظيفة التشكيل .....
27	5 – وظيفة الاتصال والاعلام .....
27	6 – وظيفة تحديد الاحتياجات .....
27	الفرع الثاني: طرق اليقظة (اليقظة الشاملة واليقظة المستهدفة) .....
30	خاتمة الفصل .....
31	الفصل الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .....
31	التمهيد .....
32	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء .....
32	المطلب الأول: ماهية الأداء .....
32	الفرع الأول: تطور مفهوم الأداء وتعريفه .....
32	1 – مفهوم الأداء .....
34	2 – تعريف الأداء .....

35	الفرع الثاني : مصطلحات قريبة من الأداء ومستوياته
35	1 – مصطلحات قريبة من الأداء
38	2 – مستويات الأداء
40	المطلب الثاني: أنواع الأداء
40	الفرع الأول: أنواع الأداء حسب معيار البيئة
40	الفرع الثاني: أنواع الأداء حسب معيار الشمولية
41	الفرع الثالث: أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي
42	الفرع الرابع: أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة
43	المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته
43	الفرع الأول: محددات الأداء
43	1 – قدرات ومهارات العنصر البشري
44	2 – التغيرات في البيئة الخارجية
45	3 – التكنولوجيا والتنافس الدولي
46	الفرع الثاني: معوقات الأداء
47	المبحث الثاني: تقييم قياس الأداء
47	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء
47	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته
47	1 – تعريف تقييم الأداء
48	2 – أهمية تقييم الأداء
50	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء ومتطلباته وصعوباته
51	1 – أهداف تقييم الأداء
51	2 – متطلبات عملية تقييم الأداء في المؤسسة وصعوباته
52	المطلب الثاني: قياس الأداء في المؤسسة
52	الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء
53	1 – قياس الأداء

53	2 – تصنيف مقاييس الأداء
53	الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء
	1 – مؤشرات قياس الأداء التقليدية
54	
54	2 – مؤشرات قياس الأداء الحديثة
58	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على قياس الأداء
58	الفرع الأول: حجم المؤسسة
59	الفرع الثاني: البيئة الخارجية للمؤسسة
60	الفرع الثالث: استراتيجيات المؤسسة
60	1 – استراتيجية التمييز
60	2 – استراتيجية التكلفة المنخفضة
	3 – استراتيجية التركيز
60	المطلب الرابع: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
61	الفرع الأول: دور التكنولوجيا في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادي
61	الفرع الثاني: دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
62	الفرع الثالث: دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
62	الفرع الرابع: دور اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
63	63
65	خلاصة الفصل
66	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "
66	تمهيد
67	المبحث الأول: تقديم نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
67	المطلب الأول: تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
68	الفرع الأول: الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر
69	الفرع الثاني: خصائص وفروع اتصالات الجزائر
69	1 – خصائص اتصالات الجزائر

69	2 – فروع مجمع اتصالات الجزائر
69	الفرع الثالث: خدمات واستراتيجيات مجمع اتصالات الجزائر
71	الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي العام لمجمع اتصالات الجزائر
73	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "
73	الفرع الأول: ماهية اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "
74	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "
80	المبحث الثاني: تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر
80	المطلب الأول: تقديم نتائج الدراسة
80	الفرع الأول: تقديم الاستبيان
80	الفرع الثاني: وسائل الدراسة
80	الفرع الثالث: صعوبة الدراسة
81	الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة
82	المطلب الثاني: تحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان
82	الفرع الأول: وصف خصائص العينة
82	المطلب الثالث: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
84	الفرع الأول: تحليل الجزء الأول من أسئلة الاستبيان
90	الفرع الثاني: نتائج الاستبيان في مؤسسة " اتصالات الجزائر "
91	خلاصة الفصل
92	الخاتمة العامة
95	قائمة المراجع
100	قائمة الملاحق
105	الملخص

• قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الاستراتيجية	01
15	الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة	02
19	عناصر أنواع اليقظة الاستراتيجية	03
23	أنواع المعلومات التي تتحتم على المؤسسة الاهتمام	04
24	ممثلو اليقظة	05
37	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	06
49	أهمية تقييم الأداء	07
57	هيكل بطاقة التقييم المتوازن	08
72	الهيكل العام لمجمع اتصالات الجزائر	09
74	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم"	10
78	الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط لنظم المعلومات	11

. قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	ممثلو عملية اليقظة	25
02	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمسن في مؤسسة " اتصالات الجزائر "	82
03	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي في المؤسسة " اتصالات الجزائر "	83
04	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة " اتصالات الجزائر "	83
05	مستوى الرضى في على أن تقوم المؤسسة بمراقبة بينتها الخارجية في مؤسسة " اتصالات الجزائر "	84
06	مستوى الرضى على تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة " اتصالات الجزائر "	85
07	مستوى الرضى عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها في مؤسسة " اتصالات الجزائر "	85
08	تحديد إذا كانت رسالة منظمكم محددة في مؤسسة " اتصالات الجزائر "	86
09	القرارات الاستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية في مؤسسة " اتصالات الجزائر "	86
10	المحيط التنافسي الذي تعمل فيه مؤسسة " اتصالات الجزائر "	87
11	مستوى الرضى عن موقعكم على شبكة الانترنت في مؤسسة " اتصالات الجزائر "	87
12	عملية المجالات التي تشمل في مؤسسة " اتصالات الجزائر "	87
13	مستوى الرضى عن عملية اليقظة باعتبارها مهمة الجميع في مؤسسة " اتصالات الجزائر "	89
14	مستوى الرضى بتزويد المؤسسة بنظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة " اتصالات الجزائر "	89

. خطة المذكرة

القسم الأول: خصصناه للجانب النظري وتطرقنا فيه إلى:

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

مقدمة الفصل

المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني: طرق بناء وتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية

خاتمة الفصل

الفصل الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثاني: تقييم قياس الأداء

خاتمة الفصل

القسم الثاني: وخصصنا هذا القسم للجانب التطبيقي حيث تطرقنا فيه إلى:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم"

مقدمة الفصل

المبحث الأول: تقديم نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

خاتمة الفصل

# المقدمة العامة

---

المقدمة العامة

# المقدمة العامة

## 1 - تمهيد:

شهد العالم اليوم في السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية على الصعيد العالمي، وظهر عدد من القوى أثرت بشكل كبير على مفهوم ونمط الإدارة. وقد اختلفت الأسباب والمتغيرات لكن من أهمها العولمة والتطور الهائل والمتسارع في التكنولوجيا والمعلومات التي أصبحت اليوم مصدرا للمؤسسة الشديدة بين الدول والشركات والأفراد، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المداخل والأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتخفيض السرعة للتكيف والاستجابة مع تلك القوة، ولاسيما تطوير وتحسين الأداء والوصول إلى مستوى أفضل لتحقيق أهدافها، حيث تسعى منظمات الأعمال بصفة دائمة إلى تحقيق النجاح وذلك من خلال السعي باستمرار إلى تطوير منتجاتها وتحسين استراتيجياتها واستخدام وسائل وأدوات متجددة، تسعى إدارة الشركة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي تستحدث باستمرار.

وقد صاحب هذا التطور في تكنولوجيا المعلومات في ظهور (مفاهيم) واساليب جديدة في مجال إدارة المعلومات وحسن تسييرها لمواكبة مؤسسات اليوم، ولعل من أهم هذه الأساليب حديثة النشأة وخصوصا في الوطن العربي نجد اليقظة الاستراتيجية، فهي تعتبر نمط ومنهج معلوماتي منظم تعتمد عليه المؤسسة في التسيير الأمثل للمعلومات. والمؤسسات الاقتصادية تعاني اليوم من تغيرات وتطورات حاصلة في بيئتها الاقتصادية تنبئها وتأقلمها مع محيطها، ومن ثم يصبح الحذر واليقظة الاستراتيجية عامل أساسي للتكيف مع التغيرات ونجاحها.

لذلك أصبحت اليقظة الاستراتيجية ضرورة ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف عناصر بيئة أعمال المؤسسة، عن المنافسين، العملاء، التكنولوجيا وفي جوانب عديدة، المنتجات، الاستراتيجيات، التكنولوجيات المستعملة وبصفة عامة كل ما يؤثر على التنافس.

## 2 – الإشكالية الرئيسية:

مما سبق يتضح أن تحقيق أهم هدف لأي مؤسسة اقتصادية والمتعلق لتحقيق البقاء والاستمرار يتوقف بدرجة كبيرة على إيجادها بطول علمية عملية تمكنها من الفهم الدقيق لعلاقة التأثير التي تجمعها بمحيطها الخارجي، كما يتوقف على إيجادها لآلية ناجعة وفعالة تسمح لها من جهة بالمراقبة المستمرة لعناصر هذا المحيط، ومن جهة أخرى يتوقع اتجاه هذه العلاقة وحساب درجة التأثير سبعا تبني فلسفة اليقظة الاستراتيجية.

لكن السؤال الرئيسي الذي يطرح هو:

**كيف يمكن أن تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟**

وللإجابة على الإشكالية تم وضع التساؤلات التالية:

- ما هي أهم التطبيقات التي يجب أن تتبناها المؤسسة حتى تتمكن من استخدام نظام يقظة داخل المؤسسة؟
- هل هناك علاقة بين اليقظة الاستراتيجية وأبعاد أداء المؤسسة الاقتصادية؟
- هل تساهم اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

## المقدمة العامة

### 3 - فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الفرعية والإشكالية الرئيسية للدراسة تم طرح الفرضيات التالية:  
**الفرضية الأولى:** يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي مفتوح على بيئة المؤسسة ويعد أحد العوامل الأساسية للرفع من أدائها وتعزيز تنافسيتها وضمان بقائها أمام منافسيها.  
**الفرضية الثانية:** التكامل بين اليقظة الاستراتيجية وابعاد أداء المؤسسة الاقتصادية.  
**الفرضية الثالثة:** لليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية دور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

### 4 - دوافع واسباب اختيار الموضوع:

من بين دوافع اختيار هذا الموضوع بالتحديد يكون نتيجة للأسباب التالية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع.
- الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد.
- تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات التي حظيت باهتمام الدولة الجزائرية في الوقت الحاضر.

### 5 - أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم الأهمية حسب مجال الدراسة:

المجال النظري:

يمثل أهمية الدراسة من حيوية الموضوع القائم على اليقظة الاستراتيجية ودورها في أداء المؤسسة الاقتصادية

المجال التطبيقي:

من أجل تحليل الدراسة معمقة لطبيعة موضوع اليقظة الاستراتيجية في استمرارية نشاط المؤسسة وضمان بقائها ورفع أدائها وتحليل إمكانية تأثيرها على أداء المؤسسة الاقتصادية.

### 6 - أهداف الدراسة: تتلخص أهداف البحث في النقاط التالية:

- 1 - تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الاستراتيجية.
- 2 - التطرق إلى مفهوم الأداء ومختلف أبعاده.
- 3 - محاولة تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الاستراتيجية في خلق وتطوير الميزة التنافسية.

### 7 - منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة وعلى الأسئلة الفرعية، اعتمدنا على المنهج التحليلي والوصفي لتغطية الجانب النظري من الدراسة بالإضافة إلى

## المقدمة العامة

الفجانب التطبيقي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، من خلال دراسة الحالة حيث يمكننا من تحليل البيانات المتحصلة عليها من المقابلة عند تناول الجزء التطبيقي من البحث.

### 8 - مرجعية الدراسة "الدراسات السابقة":

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب العربية وأطروحات الدكتوراه ومذمرات الماجستير والماجستير ومقالات ومجلات علمية وملتقيات.

### أ - الدراسات السابقة العربية في الجزائر:

نذكر بعض من مذكرات اليقظة الاستراتيجية في الجزائر وهي:

**1 - نحاسية رتبية: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر 2003/2002 ص 75.**

سعت من خلالها إلى تبين أهمية اليقظة الاستراتيجية في استمرارية حياة المؤسسة وفي تفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية إنطلاقاً من رصد بيئتها التي تؤثر فيها وتتأثر بها وقد تم استخدام المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع والوثائق الخاصة بالمؤسسة المقابلات والزيارات الميدانية، المصادر الأخرى كمواقع الأنترنت.

**2 - العالية طحين: دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية ليورتر " دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.**

لقد جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية، واتخذت من مطاحن أوماش للجنوب كحالة للدراسة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة موجهة لإطارات المؤسسة، وهذا مراجع لاختيار هذه الفئة لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 35 استمارة واسردت منها 34 وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها مؤسسة أوماش لها مستوى يقظة استراتيجية جيدة وفقاً لمقياس الدراسة وهي تطبق أنواع اليقظة التي تمت دراستها تقوم بأبحاث ومشاريع تطوير تكنولوجياتها استخلصت الدراسة بتوصية العمل على نشر ثقافة اليقظة داخل محيط المؤسسة ضرورة الاهتمام بالبيئة الخارجية، ضرورة توعية الإدارة العليا بأهمية تقبل فكرة إنشاء مصلحة لليقظة الاستراتيجية.

**3 - دراسة زينة فرحي وغنية بوزيان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماجستير أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة، بخميس مليانة، الجزائر، 2016/2017.**

## المقدمة العامة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، وتم إسقاط هذه الدراسة تطبيقاً وتسليط الضوء على مؤسسة باتيميتال لتحقيق أهداف الدراسة ثم إعداد استمارة الاستبانة، حيث تم توزيع 55 استمارة على مستوى العمال واستردت منها 50 انتهت هذه الدراسة بالوصول إلى نتائج تساعد في الحكم على المؤسسة، وأهم هذه النتائج التي توصلت إليها هي أن تبني أبعاد مسؤولية اجتماعية من طرف المؤسسة يؤدي هذا إلى تحقيق مبدأ الربح كما يكسبها علاقات جيدة مع عملائها، وكذا تحسين سمعتها مما يؤدي إلى تحسين أدائها ومنه الوصول إلى مكانة تؤهلها إلى المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

### 9 - صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة:

- صعوبة إيجاد مؤسسات تتيح كل المعلومات اللازمة للبحث وذلك بحجة انتشار وباء كورونا ( كوفيد 19).

- قلة الكتب والأبحاث حول موضوع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر.

### تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة مجموعة من التغيرات والتطورات التكنولوجية تزايداً رهيباً في حدة المنافسة، مع تغير أذواق ورغبات العملاء، الشيء الذي أفرز الكثير من الاضطرابات والتعقيدات والأزمات لمنظمات التي وجدت نفسها مضطرة للتكيف مع هذه الأوضاع بغية المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، مما يجعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها في الاستحواذ على أكبر حصة سوقية.

وتوفر اليقظة الاستراتيجية مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار الفاعل الذي يسمح بتحديد الفرص والتنبؤ بالأخطار وذلك بالاعتماد على أدوات ووسائل لجمع المعطيات، استخراج المعلومات ومعالجتها والاستفادة منها في الوقت المناسب كما تعد من أهم السبل لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على تحسين تنافسيتها.

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

### المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية

### المبحث الثاني: طرق بناء وتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية

### المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية

مع تزايد شدة وحدة المنافسة في ظل البيئة الاقتصادية من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات مما أدى إلى وفرة في المعلومات وتعدد مصادرها ومن خلال ما سبق أصبح من الضروري على

المؤسسات تبني أساليب جديدة لعل من أبرزها اليقظة الاستراتيجية والتي بدورها تضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة الآنية المضطربة والمعقدة.

### المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة النشأة، ظهر هذا المصطلح ونشأ في الأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، لذلك فسننتظر للمفهوم بصفة عامة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة.

### الفرع الأول: تعريف اليقظة

1- أصل المصطلح: اليقظة هي: "مشتقة من اللفظ اللاتيني *Vigila* وهو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها.

### 2- تعريف اليقظة:

P- الجانب اللغوي: مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني "التنبه (عكس النوم)، يقظ، يقظا: نقول ان شخصا يقظا أ يصحا وانتبه، حذر وفطن، وتنبه للأمور".

ب- الجانب الاصطلاحي: ومن بين التعاريف التي أجمع عليها المختصون الدارسون في هذا المجال ما يلي:

فاليقظة تعني "أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي كل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".

وتعتبر اليقظة "عملية ملاحظة ورصد للبيئة، تتبع ونشر مستهدف للمعلومات المعالجة لفرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

فمن خلال التعاريف نستخلص أن اليقظة هي عملية منظمة من بحث ورصد وتحليل وانتقاء للمعلومات من خلال المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3- تعريف اليقظة الاستراتيجية: تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

## أولاً: جون ميشال ريبيرنت Jean Michel Ribault

يقول اليقظة الاستراتيجية "المراقبة الشاملة الذكية لبيئة المؤسسة لجمع المعلومات الأساسية التي يركز عليها مستقبل المؤسسة".<sup>1</sup>

## ثانياً: هيمبارت ليسكا HumbartLesca

يرى أنها ذلك "الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة الأفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من المخاطر وعدم اليقين".<sup>2</sup>

## ثالثاً: أمانويل باتيرون Emmanuel Pateyron

هي سيرورة معلوماتية اختيارية التي عن طريقها المؤسسة تبحث عن المعلومات ذات الطابع التوقعي تحتوي تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية، بهدف خلق الفرق وتقليص التهديدات.<sup>3</sup>

## رابعاً: دافيد كوندلواستافان قوس David Condal et StaphaneGeos

يشير إلى أن اليقظة الاستراتيجية "نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، والمؤثرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، لتحديد التهديدات والفرص المتاحة، حيث تركز اليقظة الاستراتيجية على المعلومات الاستراتيجية أو على القرارات المهمة".<sup>4</sup>

## خامساً: كورين كورسن CorineCochsen

تعرف بأنها "مجموع اليقظات المختلفة، التي تشمل في اليقظة الاستراتيجية، وهذه الأخيرة تعني المجهودات التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة وبحث للبيئة (ليست حساب التوقعات الاستراتيجية، ولكن جمع معلومات ذات طابع توقعي) وهي تقوم عامة على مختلف أشكال اليقظة: التكنولوجية، التنافسية، السياسية، لتصل اليقظة في الأخير إلى استغلال الفرص والتنبؤ بالتهديدات الممكنة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>العالية طحين: دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتير "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- " مذكرة مقدمة جزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2014/2013، ص: 04.

<sup>2</sup> أميرة محاط: أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر\_ فرع ميلة " مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص: 05.

<sup>3</sup> لامية حلبي: دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2008، ص: 17.

<sup>4</sup> أشرف عقون ومحمد هبول: اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر-، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات. اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص: 03.

<sup>5</sup>لامية حلبي: مرجع أعلاه، ص: 17.

اليقظة الاستراتيجية هي "عملية مستمرة تؤدي إلى جمع المخصص والمتكرر للبيانات أو المعلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعمة".  
وتعرف كذلك بأنها "العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فينتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة".  
وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية، التكنولوجية... وغيرها من أجل الترقب لجمع التطورات".  
ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية مس تمرة من بحث وترصد المعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص وتقليل التهديدات.

### الفرع الثاني: مميزات اليقظة الاستراتيجية

يؤدي تعريف اليقظة الاستراتيجية إلى بعض المميزات الأساسية التي تكونها وهي كالآتي:

أ- **الاستراتيجية:** تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة سابقا.

ب- **التطوعية:** اليقظة الاستراتيجية لا تعد عملا سلبيا ومحددا حيث لا تقتصر على المتابعة والترصد البسيط للمحيط، بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ والانتباه الجيد للمعلومات المتوقعة وفي الغالب التحري عنها.

ت- **الذكاء الجماعي:** اليقظة الاستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي، حيث يكون العمل الجماعي بوجود مجموعة من الأفراد في اتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط وإعطائها معنى محدد.

ث- **المحيط:** يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل ومتغيرات مؤثرة ويتم تأثيرها بطريقة كلية، لاسيما عند التحدث عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

ج- **إنشاء الإبداع:** اليقظة الاستراتيجية تشمل تفسيرات علامات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بالإبداع، في الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها ولا تصف الأحداث المحققة سابقا ولكن تسمح بتحرير الفرضيات وخلق رؤيا استباقها.

ح- **التوقع:** هو عبارة عن معلومات تنبئية التي تقيد بتوضيحات مستقبلية للمؤسسة.

الفرع الثالث: أساليب تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية  
ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية طبعا لألئتين مختلفتين:

**1- آلية التحكم:** من خلال آلية التحكم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل، حيث بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدأ بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات.

**2- آلية الإنذار:** وتعني هذه الطريقة بأن الأحداث الفعالة للمعلومات الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر في حين لملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات، فالمبادرة تكون من طرف منشط اليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.

ومن خلال الآليتين سواء التحكم أو الإنذار تشغل عملية اليقظة وينتج عنها المعلومات الاستباقية والتوقعية اللازمة حسب احتياجات المؤسسة.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية اليقظة الاستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى التحكم في المعلومات المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، إذ تعتبر وظيفة بحث عن المعلومات والتقاط إشارات دالة منبهة عن تغيرات تحدث في محيط المؤسسة وأداة جيدة للقيادة (للتسيير) في ظل ظروف اشتداد المنافسة، ومؤشر عندما يتعلق الأمر بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة وبالإضافة إلى ذلك فإن اليقظة الاستراتيجية إذ أثبتت الدراسات أن مستوى أداء المؤسسات التي تمارس نشاط اليقظة الاستراتيجية يعود بكثير مستويات الأداء في المؤسسة التي لا تقوم بوظيفة اليقظة.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: أهداف اليقظة الاستراتيجية

الهدف هو الشريء الذي يجب تحقيقه، نقطة، عنصر، أو مستوى يجب الوصول إليه من خلال اتباع طريقة معينة، وبالرجوع إلى اليقظة الاستراتيجية، فإن وظائفها هي مجموع المهام التي تقوم بها، بينما الأهداف هي النتائج المنتظر تحقيقها من خلال القيام بهدف ووظائف اليقظة الاستراتيجية عدد من الأهداف، ولعل أهمها هو المتعلق بالوظيفة الأساسية لليقظة الاستراتيجية هدفين أساسين هدف دفاعي وهدف هجومي هما السبب وراء سعي المؤسسات إلى استحداث وظيفة اليقظة الاستراتيجية.<sup>2</sup>

#### 1-الغاية أو الهدف الدفاعي

في المجال الدفاعي، اليقظة الاستراتيجية موجهة إلى: التوقع بأحداث تدل وتعلم المؤسسة عن تهديدات يجب أن تنتبه إليها لأن احتمال إلحاقها الضرر بالمؤسسة كبير. وإلى تقليص مدة رد فعل المؤسسة اتجاه الأحداث المتوقع بها حتى تتمكن من التكيف مع التغيرات الجديدة قبل حدوثها أو بفترة زمنية قصيرة بعد حدوثها.

<sup>1</sup>- Josée Audet, "La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons entr-sites ", Xième Conférence de l'Association internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001.

<sup>2</sup>- Kamel Rouibeh, "Veille stratégique, Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles", thèse de Doctorat on Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, Université Pierre Mendès-France, le 8 juin 1998, P. 55.

ففي الهدف الدفاعي لليقظة الاستراتيجية الأمر يتعلق بالمعرفة المسبقة بالتهديدات حتى يتم التكيف بسرعة وقبل فوات الأوان، بحيث تتفاعل المؤسسة باستمرار مع التهديدات المكتشفة أي تكون تفاعلية، وتتجه دائما للإجابة عن التساؤلات التالية: هل هناك خطر مرتقب؟ ما هو؟ ما وقت حدوثه؟ وكيف نتصرف حتى نتفادى أو نتجنب الخطر المحتمل؟

### 2- الغاية أو الهدف الهجومي

في المجال الهجومي، اليقظة الاستراتيجية تستخدم لأجل التوقعي أسرع وقت ممكن بالأحداث التي تعلن عن الفرص المستقبلية الممكنة أن تكون في محيطها وذلك قبل أن يتوقعها المنافسون. هذه الرؤية تمكن المؤسسة من ضمان تقدمها وتحسين أدائها كم تعطيها ميزة تنافسية واختلاف عن المنافسين.

بغض النظر عن الهدف الهجومي أو الدفاعي لليقظة الاستراتيجية فهي تمكن في الحالتين من اتخاذ قرارات استراتيجية، وبناء استراتيجيات جيدة، هذه القرارات تسمح بضمان استمرارية المؤسسة. أي أن الهدف الأول والأساسي لها هو توفير آلية داعمة ومساعدة لاتخاذ أفضل القرارات، ولصياغة أفضل الاستراتيجية تين وهذا طبعاً من خلال تتبع ورصد محيط المؤسسة، وجمع معلومات عنه ثم تنظيمها، تفسيرها ونقلها بسرعة إلى المختصين وذلك لاستباق الأحداث المستقبلية.

تهدف اليقظة الاستراتيجية أيضاً إلى تحسين أداء المؤسسة، والرفع من تنافسيتها فهي تعتبر محركاً أساسياً لتحقيق الأداء الفعال في المؤسسات، إذ تمكن من تحسن الوضعية التنافسية للمؤسسة (الرفع من نسبة الحصة السوقية ...) تقليل التكاليف (تكاليف البحث والتطوير والمنتجات ...) وأكثر من ذلك ترشيد ميزانية المؤسسة (تجنب تبذير الموارد) اقتصاد (ربح) في الوقت، توجه فصال نحو الإبداع والرفع من جودة المنتجات، زيادة ربحية المؤسسة (زيادة المبيعات).

ومن بين هذه الأهداف التي ترتبط بوظائف اليقظة الاستراتيجية نجد:<sup>1</sup>

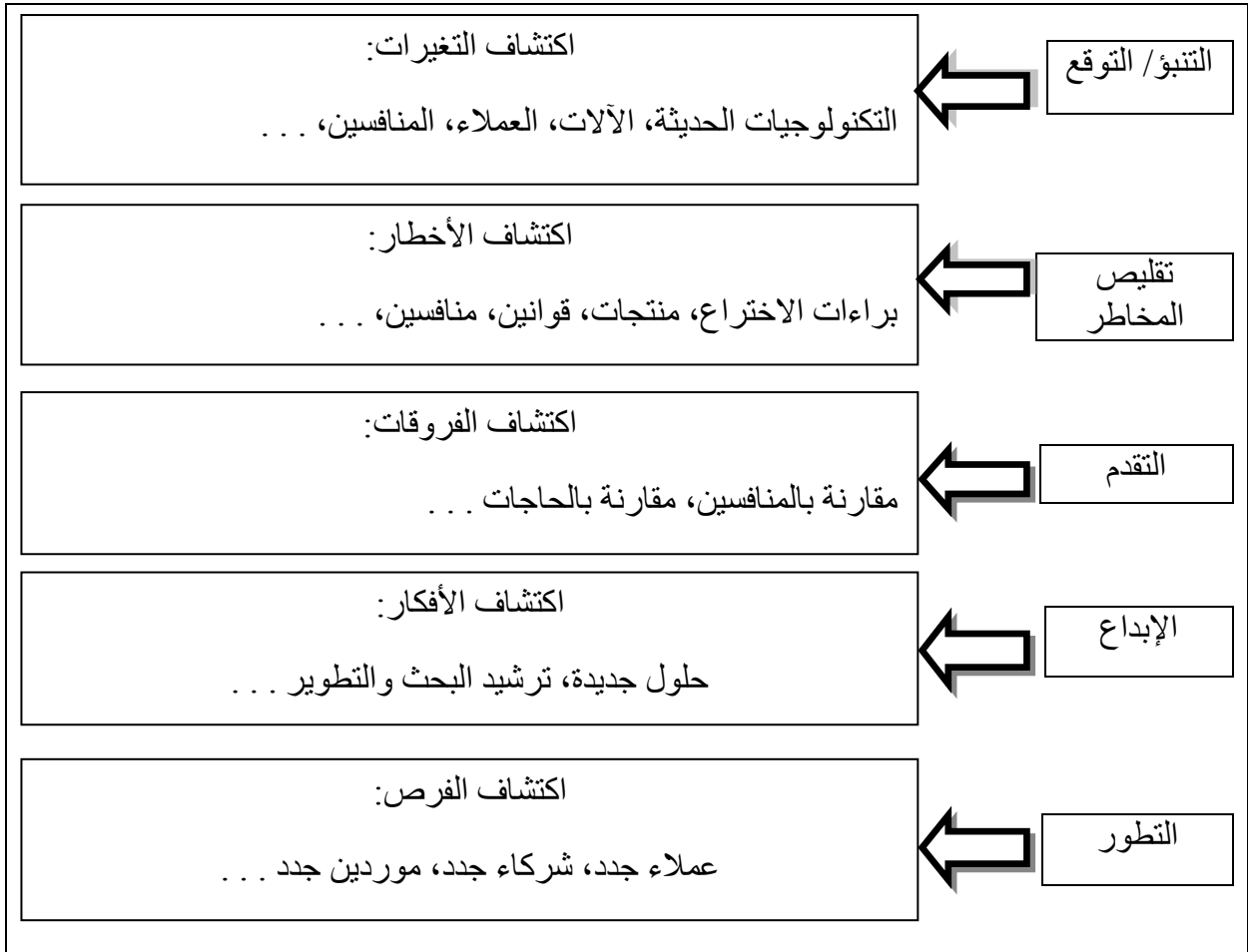
- الهدف الذي يرتبط بالوظيفة التنبؤية لليقظة الاستراتيجية هو تحقيق التوقع الجيد والفعال للفرص واكتشاف كل التهديدات المحتملة، مهما اختلفت درجاتها؛
  - الهدف الذي يرتبط بالوظيفة الإعلامية لليقظة هو تغطية احتياجات المستخدم مبنين وتزويدهم بالمعلومة الملائمة في الوقت المناسب؛
  - الهدف الذي يرتبط بالوظيفة التحليلية والتركيبية هو الحصول واستخراج أفضل النتائج والدلائل من المعلومات المجمعة؛
  - حماية المؤسسة من تراكم معارف المؤسسات المنافسة (ضد التعلم التنظيمي للمؤسسات) وحماية جيدة من التضليل والأعمال غير المشروعة؛
  - إحداث تنسيق وتوافق أكثر بين القرارات والعمليات.
- الفرع الثاني: أهمية (فائدة) اليقظة الاستراتيجية

<sup>1</sup>Corine Cohen, Veille et intelligence stratégique, Lavoisier, Paris, 2004, PP.46-58.

تسمح اليقظة الأساسية بالدرجة الأولى بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية، سواء في اقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات<sup>1</sup>.

وبصفة عامة، يلخص الشكل الموالي الأهمية أو الفائدة التي تشكلها اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.

الشكل 01: لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الاستراتيجية



<sup>1</sup> سعيد كرومي، أحمد عمر سني، " أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2010.

**Source :** Agence Régionale d'information stratégique. & Technologique ; " Comment mettre en place. La veille stratégique ; technologique et concurrentielle dans une PME ? ". Paris ; 2002 ; P. 6.

- كما أن اليقظة ومن خلال الوظائف التي تمارسها، فإنها تعطي مزايا عديدة للمؤسسة:<sup>1</sup>
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض تكلفته؛
  - تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لمحيطها الخارجي؛
  - لا تسمح فقط بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة، بل تساعد في تحويل العراقيل إلى فرص؛
  - تساهم في التقليل من نسبة حالة عدم التأكد للمحيط الخارجي وتساعد على تفسير الاتجاه الذي يتعد به المحيط؛
  - التحكم في المعلومة التنبؤية، يكشف عن الخلافات الموجودة بين المؤسسات التنافسية والمؤسسات الأخرى؛
  - ترفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، لأنها تقوم وترتكز على البناء الجماعي للمعنى، الذي يتم باشتراك أفراد المؤسسة والأخذ بأرائهم حول دلالة المعلومات التنبؤية التي يجمعها جهاز اليقظة.
- كذلك تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة والتي يمكن ذكر بعضها كالآتي:<sup>2</sup>
- المعرفة العميقة للأسواق والمنافسة؛
  - ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون، من خلال التحسين الدائم لعلاقتها مع الزبائن والموردين؛
  - اكتساب المؤسسة موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
  - الزيادة من التآزر والتعاقد في المؤسسة؛
  - التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛

<sup>1</sup> - نحاسة رتيبة، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص75.

<sup>2</sup> - سعيد كرومي، أحمد عمر ستي، مرجع سبق ذكره يومي 09-10 نوفمبر 2010.

- الوعي في اتخاذ القرارات؛
  - التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار؛
  - تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان؛
  - اليقظة الاستراتيجية تعتبر وسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات والتغيرات المفاجئة؛
  - اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات؛
  - اليقظة وسيلة لرفع القدرة الابتكارية؛
  - وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- في الأخير تشكل اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ما يشكله الرادار البحري بالنسبة للسفينة فاليقظة الاستراتيجية هي رادار المؤسسة في محيطها الخارجي يلتقط إشارات ويجمع معلومات، لكن ميزته الإضافية والتي لا توجد في رادار السفينة أنه يستطيع أن يحلل ويفسر تلك الإشارات الملتقطة وتوقع التغيرات قبل حدوثها، مما يعطي المؤسسة ميزة الاستعداد المسبق والجيد لهذه الأحداث، وأكثر من ذلك يعطيها إمكانية لتحويل التهديدات التي ستواجهها إلى فرص.
- المطلب الثالث: أنواع اليقظة الاستراتيجية**

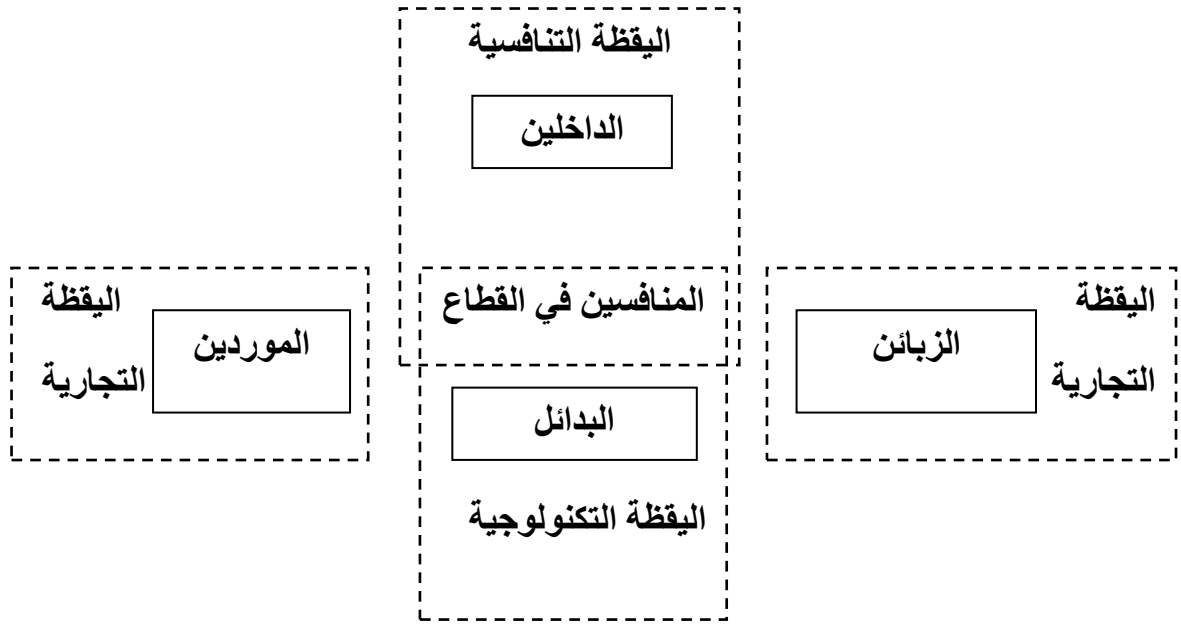
### الفرع الأول: اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس ل "بورتر"

يشمل مفهوم اليقظة الاستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة الاستراتيجية والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة، حيث تعطي اليقظة الاستراتيجية المؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية، وأقل قدر ممكن من الوسائل مساهمة في تحقيق وتحسين تنافسياتها الدائمة " حيث أن حدة المنافسة يوم بعد يوم في قطاع الصناعة كما أصبحت تعد السلوك الوحيد للمنافسين وهذا ما أوضحه نموذج بوتر حيث حدد المعلومات الخمسة الأساسية للمنافسة التي تحكم مستقبل المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة بحاجة لتحديد وتعريف واضح لمختلف الخصائص التي تتميز بها تلك المعلومات لتستطيع فيما بعد تحديد أفضل الاستراتيجيات التي يجب تبنيها عن طريق وضع جهاز رقابة للتطور الحاصل في المحيط، إذا كانت لديها الرغبة أو الوسائل للقيام بذلك، إن هذا الجهاز الشامل تطلق عليه " اليقظة الاستراتيجية " ويمكن تقسيمها إلى أربعة أجهزة ثانوية فرعية من يقظة متخصصة تكنولوجية، تنافسية، تجارية ومحيطية، وكما اقترح Ribault و Martient نظرة صامته حول اللا حقة الاتفاقية بين القوى الخمس والأشكال التي يمكن استخراجها من اليقظة حسب ميدان النشاط المستهدف وعلى هذا الأساس صنفت إلى أربع أنواع كبرى رئيسية وهي:

اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة المحيطية واليقظة التكنولوجية<sup>1</sup>. "بالإضافة إلى أنواع أخرى كاليقظة الاجتماعية، القانونية والسياسية... وغيرها".

<sup>1</sup> داوود الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية ودورها في المؤسسة الاقتصادية، ص10 تاريخ الاطلاع 2020/07/13.

الشكل رقم 02: الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة



Source: Alain Block, l'intelligence economique, op cit, P17.

## الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية

### 1- اليقظة التكنولوجية

**1- تعريف اليقظة التكنولوجية:** بأنها "مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات". وتعرف أيضا أنها "النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات" أو أنها "مراقبة تطور البحث الاساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم والصناعة، وخلق تكامل بين الإثنين<sup>1</sup>. وبالتالي فإن المغزى الحقيقي والفائدة الفعلية من اليقظة التكنولوجية إذن تتمثل في الارتقاء المنتظم للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات والمعارف من مختلف المصادر بهدف أساسي هو استخدامها في إيجاد أنجح الحلول للمشاكل التي تواجهها أو تعاني منها المؤسسات الاقتصادية أو المجتمعات".<sup>2</sup> وبالتالي فإن الهدف من اليقظة التكنولوجية هو مراقبة المحيط التكنولوجي والتقني لمواكبة تطوراتها، ويتجسد دورها في المؤسسة من خلال التنبؤ والكشف عن مختلف المستجدات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات المتوقعة في المستقبل القريب، حتى تكون المؤسسة سباقة في الحصول عليها قبل منافسيها وهذا يعزز في تنافسيتها.

<sup>1</sup> داودي الطيب وآخرون، مرجع سابق ص14-13.  
<sup>2</sup> سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق" ص.  
[www.webreview.dz/La\\_veille\\_technologique\\_dan-weberview](http://www.webreview.dz/La_veille_technologique_dan-weberview).

### 2-اليقظة التنافسية

ويتعلق الأمر باليقظة التنافسية بالبحث، المعالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المؤسسة، فالأمر يتعلق بمراقبة وترصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين المحتملتين.<sup>1</sup>

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة هامة في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم، كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذا أحسنت استغلالها. ومن بين النقاط التي تركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

P- التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، الموارد والكفاءات؛

ب- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين؛

ت- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، المنتجات الجديدة للمنافسين؛

ث- التحركات المحتملة للمنافسين؛

ج- نوعية ودرجة التهديدات التي يرفضها المنافسون؛

ح- استراتيجية المنافسين، سياستهم التسعيرية، نتائجهم المالية.

### الفرع الثالث: اليقظة التجارية، الاجتماعية، القانونية والبيئية

#### 1-اليقظة التجارية:

اليقظة التجارية أو التسويقية تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن والأسواق، الموردون واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل. وبالتالي فاليقظة التجارية الهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين ومتابعة

<sup>1</sup>- Revelli carlo; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod, 2ème édition, Paris ; 2000, P 13.

<sup>2</sup> \_ بن نافلة قنور، د. مرزوق عاشور، ورقة بحثية بعنوان "اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"، ص 03. [labocolloque5.Voila.net/137benafila.pdf](http://labocolloque5.Voila.net/137benafila.pdf) ، تاريخ الاطلاع 2020/07/18 ، ص 10.

تطور احتياجاتهم وولائهم قصد كسب رضاهم. ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وطرحهم لمنتجات جديدة.<sup>1</sup>

### 2- اليقظة الاجتماعية:

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعرضات الدينية والمعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المتقبط ويهدد سلامة أو يعزز من التناقص التنظيمي<sup>2</sup>. وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتجلى في متابعة كل التغيرات التي لها علاقة بالمحيط الاجتماعي للمستهلكين أو بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتتمثل هذه المتغيرات: عادات وتقاليد المستهلكين، النمو الديموغرافي وتطوره، الكثافة السكانية.

### 3- اليقظة القانونية:

تتمثل اليقظة القانونية أو التشريعية في تتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات الصادرة عن الحكومة وأصحاب القرار في الدولة بصفة عامة وهذه اليقظة ضرورية اليوم في ظل العولمة، كما يجب على المؤسسة من متابعة وترصد هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو قد تصدر فيكون لها تأثير على نقاط المؤسسة، فقد تكون فرص أو مزايا تمنحها الدولة التي يجب انتهازها، كما يمكن أو تكون لها أخطار وتأثيرات سلبية على نشاط المؤسسة يفترض تفاديا.<sup>3</sup>

### 4- اليقظة البيئية:

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل المالية، الثقافية، الإيكولوجية، التمويلية، الاقتصادية، وغيرها. ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط ومستقبل المؤسسة. ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة.<sup>4</sup>

وبالتالي يمكن القول أهم مجالات اليقظة وأهم أنواعها المذكورة يشكل مجملها اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة، التي بدورها تضع المؤسسة بدائرة الحدث بالنتبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية التي تساعد المؤسسة على التقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتدعم قراراتها. والشكل الموالي يوضع أهم العناصر التي تهتم بمختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية.

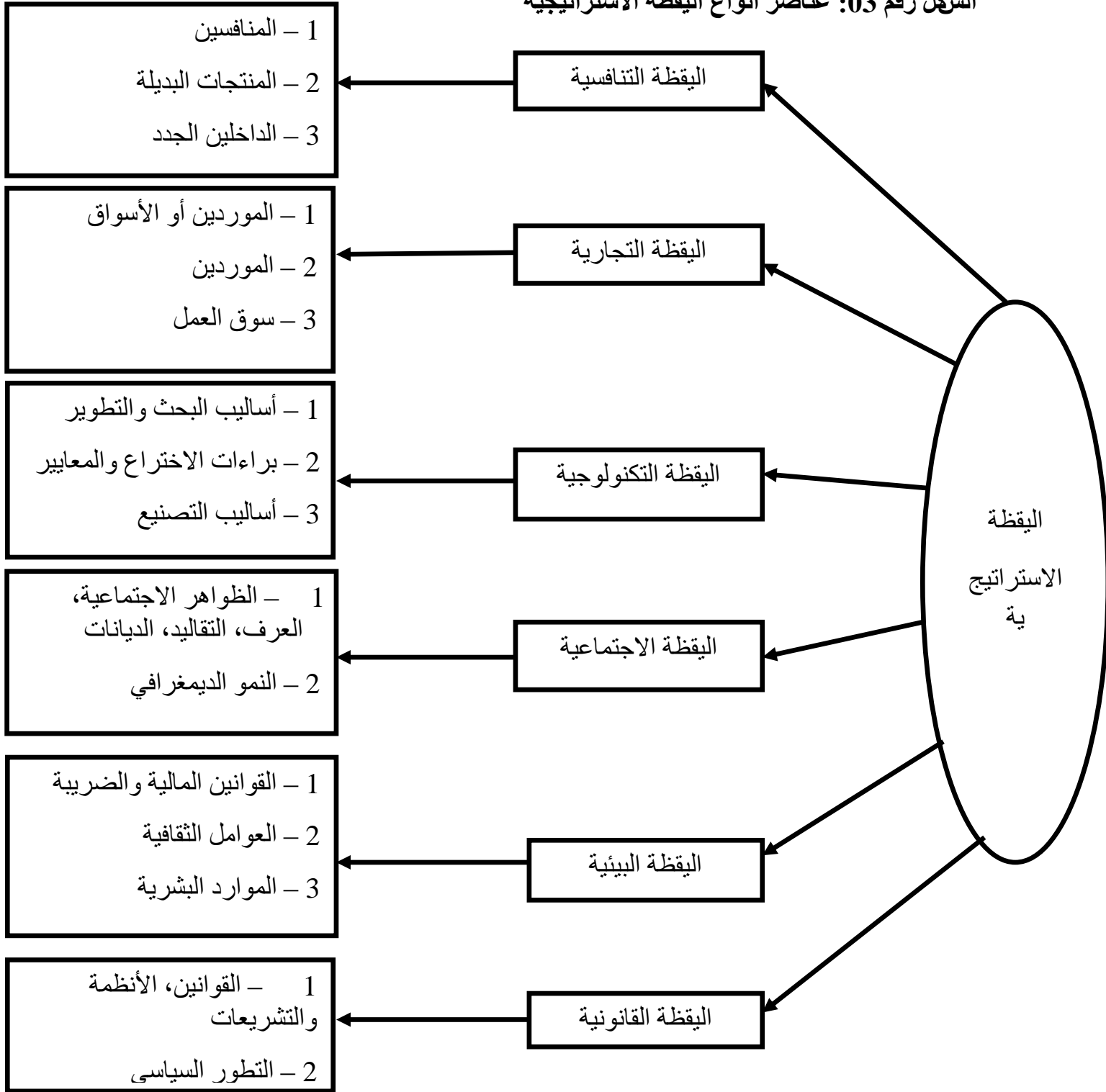
<sup>1</sup> بن نافلة قدور، د. مرزوق عاشور، المرجع السابق، ص. 11

<sup>2</sup> - Picard, - la vieille social:., prévoir et gérer la conflictualité industrielle. édition vuibert, Paris ; 1992, p2.

<sup>3</sup> - أحمد عمر سني، كرومي سعيد، أهمية

<sup>4</sup> - Revelli carlo; L'intelligence stratégique sur internet .op cit, p.14.

الشكل رقم 03: عناصر أنواع اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مجمعة.

المبحث الثاني: طرق بناء وتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية (نظمها وأساليب تشغيلها)

تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية في غاية الدقة والصعوبة، فهي تتطلب تدخل الاشخاص المؤهلين وتستند على أدوات، برامج تقنيات علمية كافة والموارد المتوفرة لدى المؤسسة، إلا أن الصعوبة الأساسية لا تكمن في وضع هذا النظام بل تكمن في الطريقة المثلى التي تسمح باستمراره والمحافظة عليه في المدى الطويل لضمان فعاليته واستقراره، فهو آلية معلوماتية مفتوحة على البيئة، يساهم في إيجاد المعلومات اللازمة ومعالجتها لتنفيذ و اتخاذ قرارات المؤسسة حتى تكون رائدة في مجال نشاطها، لهذا تطرقنا في بادئ الأمر إلى التعرف على معلومات اليقظة التي تعتبر مورد استراتيجي هام، وهكذا تطرق إلى ممثلي اليقظة، مراحلها والترتيبات اللازمة لنظام يقظة فعال .

### المطلب الأول: معلومات وممثلي اليقظة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية

تهدف اليقظة الاستراتيجية التي تحصل المعلومات التي تساعد المؤسسة على التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي فالمؤسسة بحاجة ماسة للمعلومات كيفما كان مصدرها، خاصة تلك التي تنبئها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وفيما يلي تتمثل المعلومات الأساسية التي تستهدفها اليقظة الاستراتيجية إلى:

#### أولاً: معلومات التحكم

هي التي تندرج ضمن النظم المعلوماتية بالمؤسسة كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج والجودة، كذلك المعلومات التي تنتجها المؤسسة للاستعمال الداخلي غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية وتعتبر معلومات مدعمة فقط وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن ببدء أحسن المنظمات.<sup>1</sup>

#### ثانياً: معلومات التأثير

وهي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة للأفراد ومجموعات خارج المؤسسة كالعميل والمورد، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها، وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.<sup>2</sup>

### 3 - علامات الإنذار المبكرة (المعلومات الجزئية)

وتدعى المعلومات الجزئية بعلامات أو إرشادات الإنذار ال مبكرة وهي المعلومات الأساسية التي تبحث عنها المؤسسة، وهي "معلومات قليلة وغير قطعية، وجزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى عملية التكامل، وله ذا أطلق عليها مصطلح الإشارات الضعيفة، فالمعلومات الجزئية هي المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة وتوجه

<sup>1</sup> \_ فطيمة زرواط، رقية ملاح، دور المعلومة كمورد في تحقيق اليقظة الاستراتيجية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 15، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الجزائر، 2012، ص139.

<sup>2</sup> - شادي خولة، مرجع سبق ذكره، 430.

للاستعمال الداخلي وهي تتمثل في تنبؤات بوقوع تطورات قد يكون لها تأثير على المؤسسة." وتتضمن المعلومات الجزئية ما يلي:

**p- المعلومات حول المنافسين وهي:** جميع المعلومات التي تهتم المنافسين الحاليين أو المحتملين في نفس قطاع الصناعة أو النشاط، أي كل المعلومات حول المنتجات أو الخدمات الجديدة في الأسواق، أو أي تجديد أو تغيير للمنافسين.

**ب- المعلومات الشخصية والقدراية:** وهذه المعلومات تتعلق بالشخصيات والأفراد في مؤسسات المنافسين أو الزبائن المهمين أو الموردين أو أي شخصيات مهمة لها تأثيرات على مستقبل المؤسسة وتشمل، الأصدقاء، الانتماء الحزبي، العضوية في النوادي وجميع القوى المرتبطة بها.

**ت- المعلومات التجارية هي:** جميع المعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ومعرفة أذواقهم واحتياجاتهم لمحاولة كسب رضاهم ووفائهم، والمشاكل التي تعترضهم في اقتناء المنتجات أو الخدمات.

**ث- المعلومات التمويلية:** وتشير إلى المعلومات حول وجد مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

**ج- المعلومات التكنولوجية:** وتشمل المعلومات المتعلقة بأساليب وأنماط حديثة في مجال الإنتاج أو تحسين المنتجات والخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية.

**ح- المتغيرات الاجتماعية:** تضم المعلومات حول التغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان.

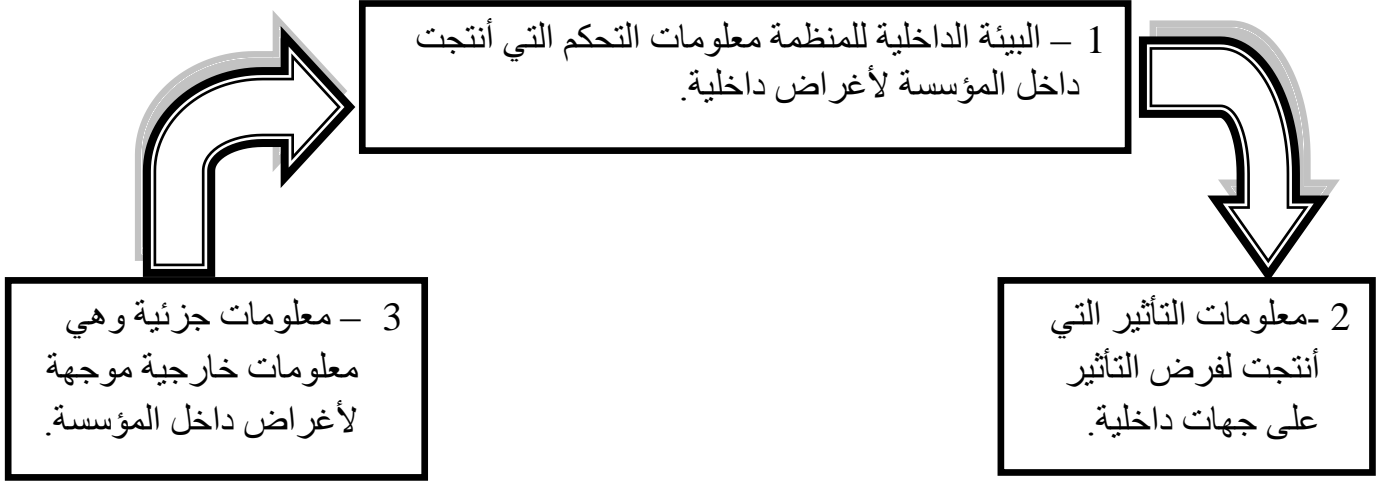
**خ- المتغيرات السياسية:** تضم مختلف المعلومات حول التشريعات والقوانين والسياسات الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة والمحافظة على التوازن البيئي، نظام الضرائب، نظام الحقوق الجمركية، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية والدولية.

**د- المعلومات حول المؤشرات الاقتصادية:** تضم معلومات مختلف المؤشرات منها:

معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات، الدخل الفردي، معدل الاستهلاك، الميزان التجاري والمدفوعات، وغيرها.

الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات من خلال الشكل رقم 03:

الشكل رقم 04: أنواع المعلومات التي تتحتم على المؤسسة الاهتمام بها.

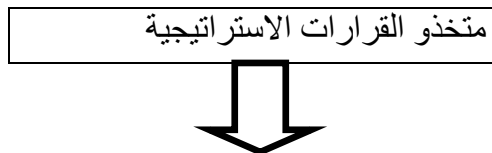


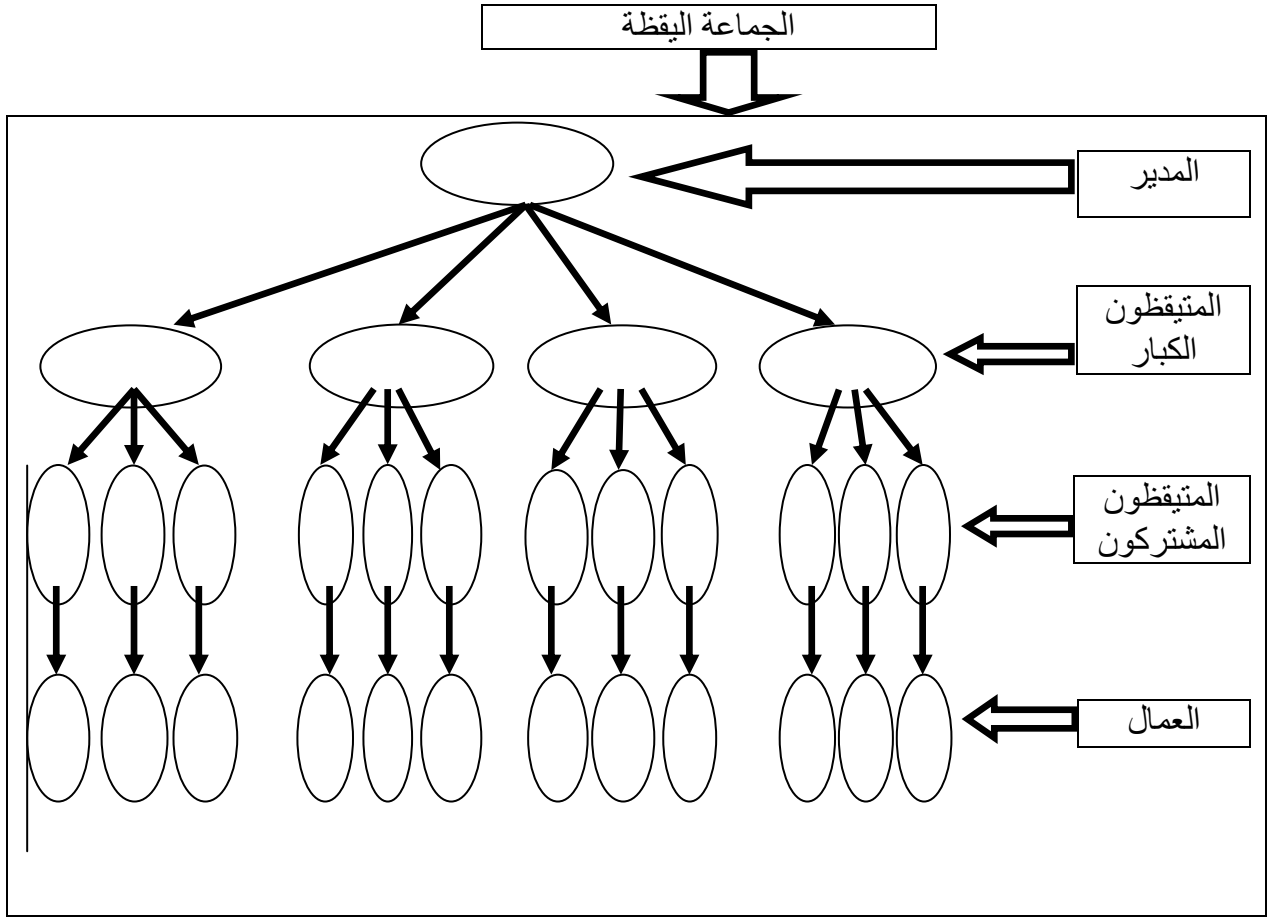
المصدر: كمال رويج، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 02، المجلد 11، 2004، ص 05.

#### الفرع الثاني: ممثلو اليقظة الاستراتيجية

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستعمال لما هو حادث خارج مؤسسته، الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، حيث أن المتيقظ لا يعمل وحده بل ينتمي لشبكة مشاركين في هذه العملية، حيث تقوم هذه العملية على أساس العمل الجماعي. كما يمكن توضيح ممثلو اليقظة الاستراتيجية في الشكل الموالي.

#### الشكل رقم 05: ممثلو اليقظة





**المصدر:** محمد بوتين، رتيبة حديد ، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 10، الجزائر، 2004، ص50.

وفيما يلي سيتم التطرق إلى دور ممثلو اليقظة الاستراتيجية وخصائص كل منهم:

جدول رقم 01: ممثلو عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
---------	-------	--------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المرجوة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار.</li> <li>- البحث عن الإبداع: أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<p>متخذو القرارات الاستراتيجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</li> <li>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة.</li> <li>- الإعداد والإشراف على دفتر الشروط.</li> <li>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</li> <li>- تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المركبة.</li> <li>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</li> </ul>	<p>المدير المتيقظون</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا.</li> <li>- القدرة على التحليل، التركيب بشكل خاص، القدرة على رؤية مستقبلية.</li> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفاتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	<p>الكبار</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة روح الفضولية.</li> <li>- الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينها.</li> <li>- قدرة التحكم في فائض المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل مصادر المعلومات.</li> <li>- استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>	<p>الميقظون المشتركون</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشاط دائم الحيوي في العمل.</li> <li>- روح عمل جماعية عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم اليقظة من خلال العمليات الأولية التي تسهل مرحلة جمع ومعالجة العمليات.</li> <li>- إضافة إلى الدعم الخاص بالجاني التقني والمعلوماتي.</li> </ul>	<p>العمال</p>

**المصدر:** محمد بوتين، رتيبة حديد، **اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 10، الجزائر، 2004، ص50.

### المطلب الأول: وظائف وطرق اليقظة في المؤسسة.

اليقظة الاستراتيجية هي نشاط يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومة الملائمة، والتي تساهم في تغذية أفضل لقراراتها الاستراتيجية، ومن ضمان قيادة جيدة للمؤسسة في ظل ظروف عدم التأكد. ولامتلاك المعلومة الملائمة على هذا النشاط أن يؤدي مجموعة من الوظائف (على الغالب ستة وظائف)، وأمن يتصف على الأقل بالتنظيم والتنسيق بين أفرادها، وعلى طريقة اليقظة التي تتبعها المؤسسة (شاملة، ومستهدفة).

## الفرع الأول: وظائف اليقظة الاستراتيجية

الوظيفة هي ما يجب على شخص القيام به أو إنجازه في منصب عمله، فالأمر يتعلق بنشاط، مهمة، دور، خدمة أو عمل . . . . ولليقظة الاستراتيجية مجموعة وظائف، أو مهام تسعى إلى تأديتها، من بين هذه الوظائف نجد: الوظيفة التنبؤية؛ والتي تشكل سبب وجودها الوظيفة الإعلامية، الوظيفة التحليلية والتركييبية، وظيفه التشكيل، وظيفه التحريك والاتصال، وأخيرا وظيفه الكشف عن الاحتياجات من المعلومات.<sup>1</sup>

### 1. الوظيفة التنبؤية "Fonction anticipative"

الوظيفة الأولى لليقظة وسبب وجودها، هي التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. فاليقظة عليها أن تتوقع تطور الأسواق، تطور المنافسة، القوانين . . . . وتعرف الفرص بأنها: "عوامل وأوضاع خارجية تساعد المؤسسة كثيرا في جهودها الرامية إلى تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>. بينما التهديدات هي: "أي موقف، فكرة أو موقع يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها"<sup>3</sup>.

ونظرا لتعدد واختلاف مصادر الفرص والتهديدات لا بد من وضع آلية خاصة لمراقبة كل هذه المصادر وفي نفس الوقت. فالتهديدات لا يمكن أن تأتي فقط من المنافسين، بل أيضا من قوانين أو تشريعات جديدة، من تقادم الرصيد العلمي والتقني للمؤسسة، بينما الفرص يمكن أن تكون من خلال اندماج أو تحالف محتمل، تصميم منتج جديد، الدخول إلى سوق خارجي جديد . . . . فاليقظة الاستراتيجية هي الآلية التي تعمل على مراقبة كل المصادر الممكنة التي تخلق فرص أو تهديدات، ومن خلالها فقط تتمكن المؤسسة من توقع التهديدات والفرص الجديدة المحتملة وبذلك أخذ الإجراءات اللازمة اتجاهها.

### 2. الوظيفة الإعلامية "Fonction informative"

هي وظيفة قاعدية (أساسية) ضمن نشاط اليقظة، إذ توفير المعلومة للمستخدمين يشكل السبب الثاني لوجود اليقظة. ولا بد أن تكون المعلومة المقدمة من قبل جهاز اليقظة في المؤسسة خام أو معالجة وتتصف بالملائمة "La pertinence" ويتطلب الحصول على هذه الأخيرة القيام بإجراءات التحليل، التركيب والتشكيل.

### 3. وظيفة التحليل والتركيب "Fonction d'analyse et de synthèse"

التحليل والتركيب هي وظائف أو مهام أساسية في عملية الاستراتيجية، وبالخصوص عندما تكون المعلومة متوفرة بكثرة مهمة. تحليل المعلومات المجمع يعني: تجزئتها للحصول على العناصر الأساسية والمهمة، والتي تدل على التغيرات المستقبلية في محيط المؤسسة، بينما تركيب المعلومات المجمع هو: تجميع المعلومات المجزأة، المتفرقة، المتقطعة وغير المتجانسة لإيجاد العلاقات والروابط بين المعلومات ولبناء صورة تدل عن واقع ومستقبل محيط المؤسسة.

### 4. وظيفة التشكيل "Fonction de mise en forme"

<sup>1</sup> -Corine Cohen .Op Cit, pp .104 – 105

<sup>2</sup> -حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص.112.

<sup>3</sup> -مرجع سبق ذكره، ص: 144.

مهمة اليقظة هي إعطاء شكل للمعلومات التي تجمعها، تحليلها وتركيبها، جودة هذه الوظيفة يمكن أن تلعب دورا مهما في فهم دلائل ومعارف المعلومات المنشورة. ويقصد بتشكيل المعلومات المجمعة وضعها ضمن سياق متخصص (جدول، شكل، منحى، بيان، . . .) يسهل الوصول إليه عند ظهور الحاجة ويوضح المعنى.

**5. وظيفة الاتصال والإعلام "Fonction d'animation et de communication"**  
اليقظة لا بد أن ترسل المعلومات التي تم جمعها، معالجتها إلى الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، فهذه الوظيفة تقوم على تشغيل شبكات اليقظة "les réseaux de veille" وتحفيز الأشخاص القائمين على جهاز اليقظة لأجل تسهيل تدفق المعلومات التي تمر ضمن هذه الشبكات. هذه الوظيفة لليقظة تعمل على إيجاد آليات اتصال وتواصل فعالة بين اليقظين والأشخاص المعنيين باستغلال المعلومات، وجعلها متاحة لهم في الوقت المناسب وبالصفة الملائمة.

**6. وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات "Fonction d'indentification des besoins d'information"**

تشير بعض الأدبيات إلى أن اليقظة الاستراتيجية وظيفتها أيضا القيام بتحديد الاحتياجات من المعلومات التي تجيب عن توقعات المستخدمين، سواء كانت هذه التوقعات ضمنية أو مصرح بها. بمعنى اليقظة تستخدم تقنية الاستهداف، أي تحدد نوع وطبيعة ومصدر المعلومات التي يجب الحصول عليها، أو تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت الرقابة.

**الفرع الثاني: طرق اليقظة (اليقظة الشاملة واليقظة المستهدفة)**  
حسب حجم المؤسسة، خصائص قطاع النشاط، الإمكانيات ودرجة وعي المؤسسة بأهمية اليقظة، كذلك حسب مدى حساسية عنصر من المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسة التي يتم تطبيق عليه نوع من أنواع اليقظتات الأربع (تنافسية، تكنولوجية، تجارية أو بيئية)، تقوم المؤسسة بإتباع طرق يقظة معينة، فتختار القيام ب<sup>1</sup>:

- يقظة شاملة لكل عناصر المحيط الخارجي وغير محددة: فهي تصف حالة الاستماع الكلي للمحيط، دون وجود هدف بحث واضح، هذه اليقظة تحقق يوما من خلال الجرائد، الندوات، اللقاءات ومن خلال الاحتكاكات اليومية بمختلف أعران المؤسسة، وحين تتم ملاحظة أمور غير عادية في محيط المؤسسة، أو إذ تم الانتباه من خلال مطالعة جريدة المشاركة في مؤتمر إلى أن المنافس يستعمل تكنولوجيا جديدة أو ينوي طرح منتج جديد لا بد من إبلاغ المؤسسة، ومن ثم تقوم بيقظة تستهدف متابعة وجمع معلومات عن ذلك العنصر؛
- أو يقظة مستهدفة ومركزة على عنصر أو مجموعة عناصر والتي يرى أنها الأكثر تأثيرا والأقرب لإحداث تغيرات محتملة في المحيط الخارجي: هنا القائمين على تشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة يحددون جيدا أهداف البحث، محاور الرصد، نوع المعلومات ومصادر ها

<sup>1</sup> - Laurent Hermel , Maitriser et pratiquer la vieille stratégie, édition AFNOR, 2001.

الملائمة، فهي رصد مستهدف لعنصر حرج من المحيط الخارجي (منافس، مورد، منتج، تكنولوجيا، ...)، والذي يحتمل أن يكون له تأثير حساس على المؤسسة في المستقبل القريب. كذلك لا تمارس المؤسسات نشاط اليقظة بنفس المستوى، وفي نفس الوقت، فمنهم من يمارس:

1

- اليقظة الدائمة (المتواصلة): هذه الطريقة من اليقظة تجعل المؤسسة في حالة استماع توقعي دائم للمحيط الخارجي، فهي تمكن من التقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات المحذرة والدالة على تغيرات في المحيط في وقت ظهورها؛
  - اليقظة الدورية: هي متابعة ورصد منتظم للهدف وفقا لمشكلة ولدورية المصادر المتبعة. فهي تتلخص في: ميزانية المؤسسات، التقارير والدراسات، المقالات المنشورة في المجالات، تقارير الجالس والبرلمان، منشورات متخصصة، ...
  - اليقظة العرضية: متابعة منظمة لمواضيع محددة (مستهدفة)، في هذا الإطار، المؤسسة على علم مسبق بعنصر (بالهدف) الذي تريد متابعته وجمع معلومات عنه؛
  - اليقظة اللحظية: أي جمع المعلومات في لحظة معطاة ضمن سياق معطى، فهي تقترب من دراسة السوق.
- وبصفة عامة تكون يقظة المؤسسة إما يقظة سلبية "passive"<sup>2</sup> ويقصد بها أن المؤسسة تراقب تغير المحيط ونخضعه، أو يقظة إيجابية "active": مراقبة التغيير والتكيف معه، أو يقظة حركية نشطة "reactive": أي أنها تتوقع بالتغير وتتجاوز معه قبل حدوثه، ونادرا ما تكون يقظة استباقية "proactive"<sup>3</sup>: تخطط وتهيئ للتغير في محيط المؤسسة ومعنى ذلك أن المؤسسة ومن خلال خلايا يقظتها تؤثر في أحد عناصر محيطها فتدفعه للتغيير، الصفة الاستباقية لليقظة أو الوظيفة ترتبط أكثر بمفهوم الذكاء الاقتصادي/ الاستراتيجي.

<sup>1</sup>- Institut d'innovation informatique pour l'entreprises (3IE), "La veille stratégique : Les yeux et les oreilles de votre entreprise", site internet : <http://www.Jinnove.com/upload/documentaire/vs.pdf>. P.09.(Consulté le : 15/01/2011).

<sup>2</sup>-passif (adj.):qui subit sans réagir ; qui assiste à une action sans vouloir ou pouvoir participer.

<sup>3</sup> - proactif (adj.) : qui fait en sorte que quelque chose se produise pour pouvoir intervenir activement (pour unepersonne).

## خاتمة الفصل

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل نستخلص أن البيئة التنافسية الحالية تفرض على المؤسسات أن تكون متيقظة وفي حالة تنصت دائم لبيئتها للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة، وكذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها وللحفاظ على مكانتها ومركزها التنافسي ورفع أدائها، ويعد إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية أحد السبل التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاستراتيجي والتنافسي.

فاليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لصناع القرار التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الضرورية، وكما تساهم في إحداث التغيير الملائم والمواكب للمستجدات البيئية للمؤسسة، وتشارك في البحث وإيجاد طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقديم المؤسسة عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها وبهذا تتمكن من تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها بإحراز السبق التنافسي، وبهذا الصدد نستطيع القول أن اليقظة الاستراتيجية لها دور فعال وتأثير كبير على تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة ورفع أدائها وتحسينه.



**تمهيد:**

لطالما جرت أقلام الباحثين وتدفق الكثير من حبرها على موضوع الأداء ، إلا أن هذا المفهوم بدفته و تفصيله لا يزال يفتح باب المساهمة و لو بقليل و محاولة الوصول إلى الركب على طول المسافة و تفصيلها ، فالتفسير و المعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعتها ، لعل الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسها لأكبر دليل على ذلك ، من هذا المنطلق تداخل المتغيرات و تسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة ، و كذا دور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة بـ استخدام الموارد المتاحة ، و الحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من أخرى . لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها باستمرار ، لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البقاء و تحديد الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها و إعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء**

**المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة (بطاقة الأداء المتوازن)**

**المبحث الثالث: تأثير اليقظة الاستراتيجية على تحسين الأداء في المؤسسة**

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة**

إن الأداء من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة و متزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تخطى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وكان اهتمام العديد من الباحثين في دراستهم الأداء إلا أنه لم

يتوصل إلى تعريف م حدد له، وهذا لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، وكذلك لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها ومن هذا المنطلق سنذكر أهم المفاهيم للأداء وتطوره عبر الزمن وأنواعه وأخيرا محدداته ومعوقاته .

### المطلب الأول: ماهية الأداء

مهما كان حجم المؤسسة أو شكلها (صغيرة، كبيرة، صناعية، زراعية، خدماتية . . . ) فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها وباعتبار أن المنظمة موجودة في محيط ديناميكي يفرض عليها جزء من التحديات، أدى ذلك إلى تطوير فكرة الأداء وهذا من معرفة الأداء الداخلي للمنظمة إلى مقارنة أدائها بلداء مؤسسات أخرى رائدة في السوق، ون تحقيقها لأهدافها مرتبطة أساسا بمستوى الأداء الذي توصلت إليه هذه الأخيرة، سنتناول في هذا المبحث تطور مفهوم الأداء وتعريفه ومستويات قياسه في المؤسسة.

### الفرع الأول: تطور مفهوم الأداء وتعريفه

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم للأداء إلا أنه لم يتوصلوا إلى مفهوم محدد، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثون يعبرون عن الأداء من خلال مدى نجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومدى تطور مفهوم الأداء من وجهة نظر قديمة وحديثة، ومن هذا المنطق سنذكر أبرز المفاهيم للأداء، وتطور مفهومه في هذا الفرع.

### أولاً: تطور مفهوم الأداء

عرف مفهوم الأداء تطورا ملحوظا منذ بداية استعماله إلى وقتنا الحالي، وذلك التطورات الاقتصادية الكبيرة والتغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

**1- النظرة التقليدية للأداء:** لقد تجسدت النظرة التقليدية للأداء لفترة طويلة في التركيز على متغير واحد يتمثل في التكاليف وكيفية إدارتها<sup>1</sup>، هذا من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيرادات الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملها، ومن ثم

<sup>1</sup>Françoise Giroud et al, **Gontrol de gestion et pilotage de la performance 2eme édition**, Gualition, Gualinoéditeur, Paris, 2004, P,66.

- فالتصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر، هي التي لديها أداء جيد<sup>1</sup> من هذا المنظور كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية المحاسبية التي تحققها، فقد بين Taylor الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها، وذلك بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة، يجب إذا أمكن مشاهدة كل من الحركة والزمن المستغرق. من أجل تحديد الأداء ومعرفة مستوى التحس<sup>2</sup>، جوهر هذه الدراسة أن هناك مجموعة من التفاصيل في الحركة التي يؤديها العامل تشترك فيها مجموعة من العمليات معا، استخلص Taylor أن إمكانية زيادة إنتاجية العمال إذا ما تم تصميم أعمالهم بطريقة علمية مركزا اهتمامه على اكتشاف طريقة واحدة مثلى لأداء العمال؛ استهدف Taylor زيادة الإنتاج بواسطة اكتشاف أسرع أساليب الإنتاج وأكثرها كفاءة وأقلها جهدا ووقتا وذلك من خلال:
- تقسيم العمل الذي يقوم به العامل إلى حركات بسيطة أولية وتحديد غير الضرورية منها واستبعادها لتحسين الأداء؛
  - اختبار أفضل الأساليب وأسرعها ثم إيجاد أسلوب قياسي نمطي لكل عملية، وبالتالي التخلص من الوقت الضائع؛
  - التعرف على الفترات التي يصل فيها العامل إلى حد التعب لإعطائه راحة لضمان عدم انخفاض الكفاءة.

**2 النظرية الحديثة للأداء:** تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن والأفضل تنظيما والأناجح في السوق، كان هذا في مطلع القرن العشرين بعد أن تحولت استراتيجية المؤسسة من التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى الكميات الممكن بيعها، فهي تمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية. بعدها عرف مفهوم الأداء تطورا فبدلا من الاعتماد على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق تقييمه، ثم التحول إلى مراعاة التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء كتطور التسويق وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة نتيجة لانفتاح الأسواق والتأثر بالمنافسة والرغبة في الوصول إلى أفضل مستويات الأداء. إن المدارس الحديثة للفكر التسييري اعتبرت المؤسسة مجموعة من الأنظمة المفتوحة في علاقتها مع البيئة الخارجية محتم التكيف معها، عن بروز مفهوم الأداء الاستراتيجي.

عرف (Ansoff & Modonell, 1990) الأداء الاستراتيجي في ضوء تحقيقه الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد وفق مؤشري دورة حياة المؤسسة ومستوى ربحها، ويعبر (Cokins, 2003) عن الأداء الاستراتيجي بالنتائج المترتبة عن ترجمة الخطط الاستراتيجية وفقا للنظرة الشاملة لعل المؤسسة وتصرفها وعلى النحو يمكن متخذي القرار من الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات المتوقعة والسريعة في عوامل البيئة الخارجية، كما يرى (Hoffman

<sup>1</sup> لطيفة بكوش: مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017 ص 07.  
<sup>2</sup> أحمد الصغير ريغة: تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة (2)، الجزائر، 2013/2014، ص 09.

## الفصل الثاني الاقتصادية دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

(Famster , 2001) إن الأداء الاستراتيجي يعد أحد المؤشرات المهمة لتمييز المؤسسة عن منافسيها للتعبير عن كفاءة المؤسسة في إنجاز أهدافها المختلفة فبرز مفهومك الأداء المتميز كتطور آخر للأداء<sup>1</sup> (Kotler, 2000) .

### ثانياً: تعريف الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أنه لم يتم التواصل حتى الآن إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء، من خلال هذا العنصر سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء وهذا بالتطرق لبعض التعريفات التي توجه للأداء.

- 1 - **تعريف عبد الحليم عبادة:** "الأداء يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهداف طويلة الأجل"<sup>2</sup>.
- 2 – **تعريف Wit & Meyer:** "الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل المنظمة"<sup>3</sup>.
- 3– **تعريف Broniley & Miller:** "إن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>.
- 4 – **تعريف المنظمة العربية للتنمية والإدارة التابعة لجامعة الدول العربية:** "الأداء منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية " : وهو يشتمل على ثلاث مكونات:

- أداء الأفراد داخل المؤسسة؛
- أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة؛
- أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية<sup>5</sup>؛

5 – **تعريف احمد مصطفى السيد:** "الأداء هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"<sup>6</sup>.

6 – **تعريف Daniel & Berrard:** "الأداء يعتمد في مراحل قصيرة ومتوسطة دائماً على مستويين هما: "الفعالية وتعني درجة بلوغ الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة أما الكفاءة التي تمثل العلاقات بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستعملة للوصول إليها " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> لطيفة بكوش: مرجع سبق ذكره، ص: 08 .  
<sup>2</sup> عبد الحليم عبادة: مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص: 160.  
<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية – منظور منجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007 ص: 478.  
<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص: 38.  
<sup>5</sup> لطيفة بكوش: مرجع سبق ذكره، ص: 05.  
<sup>6</sup> عبد الحليم مزغيش: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن لنيل شهادة ماجستير، فرع تسويق، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 19/.

من التعريفات السابقة يمكن القول ان الأداء هو مجموعة من الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من جلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة مما يسمح لها بالبقاء والاستمرارية في بيئتها، كما يعكس مفهوم الأداء ظاهرتين أساسيتين هما الكفاءة والفعالية.

### الفرع الثاني: مصطلحات قريبة من الأداء ومستوياته

من خلال التعاريف السابقة، نرى أن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية، وهو ما يشكل في غالب الأحيان نوع من الالتباس وكون هذين المفهومين يعدا من المفاهيم المجاورة للأداء، الأمر الذي يستدعي التفريق بينهما، وكما أن للأداء ثلاث مستويات سوف نشخصها في هذا الفرع.

### أولاً: مصطلحات قريبة من الأداء

تحت هذا العنوان سوف نعرف كل من الكفاءة والفعالية والتكامل بينهما

### 1 - تعريف الفعالية

تعرف على أنها: "أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية المواد المستفيدة في سبيل الحصول عليها" <sup>2</sup> عاديًا ما يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة <sup>3</sup> يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي:

### الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المخطط

من الصعب تحديد تعريف شامل ودقيق للفعالية يقترح M.Kalika مقارنة متعددة الأبعاد لقياس فعالية المؤسسة، تشتمل على الفعالية الاقتصادية، الفعالية الاجتماعية، الفعالية التنظيمية <sup>4</sup> يتم قياس الفعالية الاقتصادية من خلال مؤشرات بلوغ الأهداف، تطور المؤسسة في القطاع وجودة المنتجات والخدمات،

أما الفعالية الاجتماعية فهي ترتبط بكيفية رؤية المؤسسة لموظفيها، وتقاس بمؤشر مدى ملائمة مناخ العمل ودرجة رضا الموظفين وطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، والفعالية التنظيمية تقيم من خلال مؤشر درجة مرونة الهيكل التنظيمي ومؤشر جودة المعلومات ودرجة احترام الإجراءات الرسمية في المؤسسة.

### 1 - تعريف الكفاءة

يعرفها أحمد سيد مصطفى على أنها: " القدرة على تحجيم الفاقد في المواد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة." <sup>5</sup> كما تعرف الكفاءة بأنها " أسلوب

<sup>1</sup>Berned. Martory, DanielCeozet, *Gestion des resource humaines, pilotage social etpeeférmance*, dunod, paris, 2005, p164.

<sup>2</sup>عبد الحليم مزغيش: مرجع سبق ذكره، ص: 21.

<sup>3</sup>أحمد الصغير ريغة: مرجع سبق ذكره، ص: 06.

<sup>4</sup>MichealKalika, *Structure d'entreprise*, Edition Economica, Paris, 1995, PP 336 \_342.

<sup>5</sup>عبد الحليم مزغيش: المرجع أعلاه، ص: 23.

## الفصل الثاني الاقتصادية دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة مادية وفنية وبشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل<sup>1</sup>. أي تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص كفاء أو غير كفاء، أي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن ال كفاءة، هذه الأخيرة تعني أن المؤسسة تنتج أقل ممنن المستوى الممكن من المخرجات باستخدام مواد معينة<sup>2</sup>، فالكفاءة ترتبط بالدرجة الأولى بالعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، وبالتالي فإن:

### الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات

في نفس السياق يقول M.Kalika إن الكفاءة تقاس بكمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين، في حين تقاس الفعالية بدرجة بلوغ الأهداف المحددة، لذلك فهو يعتبر أن مفهوم الفعالية أشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة، كما يؤكد الباحث على أن المؤسسة تستطيع تحقيق الفعالية دون تحقيق الكفاءة أو العكس<sup>3</sup>.

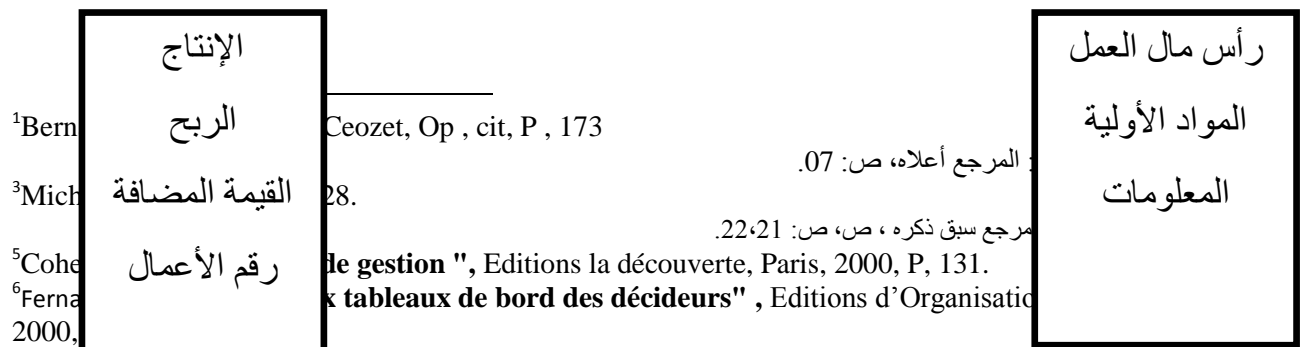
## 2 - التكامل بين الفعالية والكفاءة

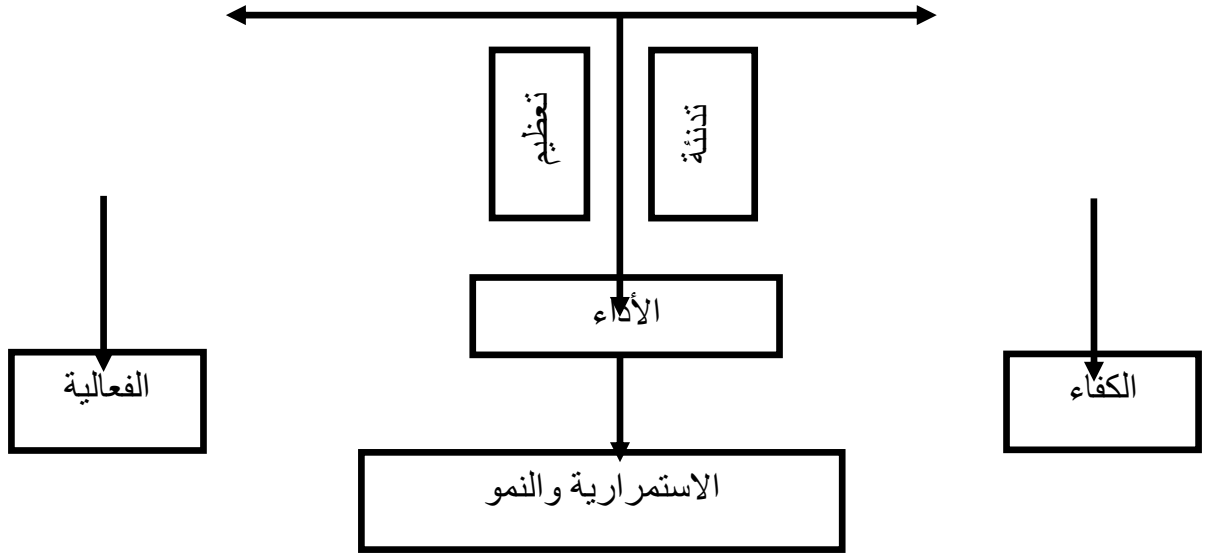
من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة و الفعالية نجد أن البعض يرى أن الفعالية أشمل من الكفاءة بل إنها محتوات فيها كما ذكر Michael Kalika عندما عرف الفعالية على أنها "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمنها"<sup>4</sup> من خلال التعريف تظهر لنا أن الكفاءة جزء من الفعالية إذ أن الوصول إلى التقليل الفارق بين الإنجاز والمخطط قد يتم بالضبط على تكاليف الإنتاج وتحسين استخدام الموارد فيتضح من هذه الزاوية التقارب الشديد بين المفهومين، أما من الزاوية الأخرى التي تختلف جذريا عن الفكرة أن الكفاءة والفعالية جسم واحد لا يفصل،

وهي الكفاءة على أساس أنها مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها والعمل عليها من أجل حفظ التكاليف فقط، أن الكفاءة من هذا المنطلق ستمكن المؤسسة من فعل أشياء بالشكل الصحيح لكنها لا تقدم حلول بخصوص فعل الأشياء الصحيحة، وهي الفعالية. فالنظر إلى أحد العنصرين دون الآخر لا يكفي لتحقيق الأداء الذي تسعى المؤسسة لوصوله. فيتم الفصل على أنه لكل من الكفاءة والفعالية جزء يتم الآخر " فالفعالية هي فعل الأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح"<sup>5</sup>.

وهما يتفاعلان معا لينتجا الأداء بالمفهوم الكامل والذي هو " البحث عن أكبر إنتاج وفي نفس الوقت تحقق استمرارية النمو"<sup>6</sup>. وهذا ما نستوضحه في الشكل التالي:

### الشكل رقم 06: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية





**المصدر:** محمد الحسن بوبكر: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة لمؤسسة نפטال وحدة - باتنة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2013/ 2014، ص: 31

### ثانيا: مستويات الأداء

يوجد ثلاث مستويات للأداء وهي الأداء العام، والأداء الفردي، والأداء المؤسسي.

#### 1 - الأداء العام<sup>1</sup>

يهدف التقييم العام للدولة أو أي قطاع من قطاعات الإنتاج الأخرى إلى تقييم خطط التنمية الاجتماعية و الاقتصادية للدولة لمعرفة مالها وما عليها، وبالتالي الوقوف على نطاق القوة والضعف والقصور لديها، وهذا بهدف تحليلها ما يسمح لها بوضع اقتراحات تساعد في وضع الخطة القادمة في أي قطاع من القطاعات المكونة للدولة.

#### 2 - الأداء المؤسسي

يتضمن تقييم الأداء المؤسسي بشكل عام أو وحدة تنظيمية ضمن هيكلها التنظيمي بحيث تتم عملية التقييم من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء التي تسمح بقياس مستوى الإنجاز الفعلي في ضوء مستويات محددة للأداء المرغوب.

<sup>1</sup> زينة فرحي وغنية بوزيان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة batimital هياكل غرب وحدة عين الدفلى"، مذكرة مقدمة من ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2016/2017، ص: 42.

## الفصل الثاني الاقتصادية دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتتمثل في:<sup>1</sup>

أ – **الأداء الاستثنائي:** بين التفوق في الأداء ضمن الصناعة، أي تفوق المؤسسة في أدائها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وذلك من خلال امتلاكها لاستثمارات ناجحة، وكفاءات بشرية غير سهلة التقليد (رأس مال فكري) وكذلك ازدهار وضعها المالي.

ب – **الأداء البارز:** يكون بامتلاك المؤسسة لأطارات الكفاءات ذات تحفيز عالي، ووضع مالي لمزدهر أي المؤسسة لا تعاني نقص في مواردها المالية، وحصولها على عمل كبيرة، وبامتلاكها لطاقت بشرية مؤهلة سيمكنها ذلك من تأدية مهامها بكفاءة وفعالية، أي أن المؤسسة بارزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى

ت – **الأداء الجيد جدا:** هذا المستوى يتحقق بامتلاك المؤسسة لإطارات كفاءة وتوفر الدلائل المستقلة مع التمتع بوضع مالي جيد.

ث – **الأداء الجيد:** ما يميز هذا الأداء هو وجود توازن بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر، بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة لوضع مالي غير مستقل وهو ما يميز الأداء الجيد عن الأداء الجيد جدا.

ج – **الأداء المعتدل:** وهذا المستوى يبين أن أداء المؤسسة أقل من المستوى المرغوب، ويكون هذا عندما تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر البشرية، كما أن المؤسسة تعاني أيضا صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة لتمويل نشاطها، وذلك لضمان البقاء والنمو.

ح – **الأداء الضعيف:** وما يمثله هو مواجهة المؤسسة لمشاكل خطيرة في الجوانب المالية، وكذلك وجود صعوبات في استطاع الأفراد المؤهلين كما يمكن القول بأنه أداء متدني أو دون المعدل بكثير، ففي هذا المستوى من الأداء تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المؤسسة.

خ – **الأداء المتأزم:** أداء غير كفاء تماما، نتيجة لعدم كفاءة الأفراد ولذلك وجود الانحرافات بين ما تم التخطيط له وبين الإنجاز الفعلي، كما أن الوضع قد يسبب مشاكل في جميع مجالات عمل المؤسسة.

### 3 – الأداء الفردي<sup>2</sup>

يتضمن الأداء لكل فرد من العاملين باعتبار المرد البشري وهو من أهم موارد المؤسسة، ويتم التقييم من خلال استعمال جملة من المعايير وذلك لمعرفة مستوى أداء الأفراد على مستوى كل وظيفة.

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص: 385، 386.

<sup>2</sup> زينة فرحي وغنية بو زيان: مرجع سبق ذكره، ص: 44.

تتأثر المستويات الثلاثة ببعضها البعض وتؤثر فيما بينها، وهذا لطبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة فالفرد جزء من المؤسسة والمؤسسة جزء من القطاع العام فكلها تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم.

ولكي ندعم ما سبق ونظرا لأهمية العلاقة بين الأداء المؤسسي والفرد فإنه من المستحيل أن تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوفر أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعد ما تم تعريف لمفهوم الأداء سيتم في هذا العنصر الانتقال إلى عرض لأنواع في المؤسسة بنا على اختيار بعض المعايير والتصنيفات لتقسم الأداء وهذا يعود ك ما أشرنا في البداية لاختلافات الباحثين ويمكن تقسيم الأداء استنادا إلى معيار البيئة، معيار الشمولية، معيار الوظيفي، معيار الطبيعة.

#### الفرع الأول: أنواع الأداء حسب معيار البيئة

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء خارجي وأداء داخلي (ذاتي)

##### أولا: الأداء الداخلي

وهو يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثر عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، التمويين . . . الخ والعمليات الإدارية الأخرى وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.<sup>1</sup>

##### ثانيا: الأداء الخارجي

"هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة." هذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالنسبة الماضية نتيجة انخفاض الأسعار المواد والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب يفرض هذا الأداء هذا الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: أنواع الأداء حسب معيار الشمولية

ينظر إلى الأداء الشامل هنا على أنه إما أداء على أنه كلي أو عام المؤسسة واعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي

أي ينظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المترتبة فيما بينها.

**أولا: الأداء الكلي :** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي

<sup>1</sup> محمد الحسن بو بكر: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص: 32.  
<sup>2</sup> لطيفة بكوش: مرجع سبق ذكره، ص: 16.

## الفصل الثاني الاقتصادية دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيتنا بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستراتيجية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.<sup>1</sup>

### ثانيا: الأداء الجزئي

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو القدرة على النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهداف بأدنى التكاليف الممكنة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي

في هذا التصنيف يقسم الأداء الكلي، فإن كل وظيفة على حدى بالتركيز على الوظائف الأساسية التي تعتبر ذات الأهمية الكبرى في المؤسسة وهي (المالية، الإنتاج، التسويقية، المورد البشري).<sup>3</sup>

### أولا: أداء الوظيفة المالية

وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد الاستثمار والوصول إلى أقصى مستويات المرادودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها والفعالية من خلال هذين العنصرين. كما تجدر الإشارة إلى قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء ماديا مقابل رفع المرادودية أو معنويا وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

### ثانيا: أداء وظيفة التسويق

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين... الخ.

### ثالثا: أداء وظيفة الإنتاج

وهنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، التحكم بالوقت والإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

### رابعا: أداء وظيفة الأفراد

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرارية المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وعلى الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة وفعالية مفهوم وفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الشهيد محمد خيضر بسكرة - الجزائر، العدد 01، ص: 89.

<sup>2</sup> محمد الحسن أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص: 33.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص، ص: 34، 35.

لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى اعتبار المورد البشري أساس خلق القيمة المضافة للمؤسسة.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء اقتصادي، وأداء اجتماعي، وأداء تكنولوجي، وأداء سياسي وهذا تبعا لأهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

#### أولا: الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا . . .).

#### ثانيا: الأداء الاجتماعي

إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، تحقق هذه يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

#### ثالثا: الأداء التكنولوجي

يكون الأداء للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافها تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافها استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجية.

#### رابعا: الأداء السياسي

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة.

#### المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته

قد تهتم المحددات في المنظمات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك التي المتعلقة بالمهارات الفردية أو خيارات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن لتمس مباشرة التغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة ومدى التأثير الواضح لتذبذبات الممكن حدوثها والتأثير المحتمل الذي يمكن أن يغير بها على المسار الاستراتيجي للمؤسسة سنتناول في هذا المطلب محددات ومعوقات الأداء.

<sup>1</sup> محمد الحسن أبو بكر: المرجع السابق، ص، ص: 34، 33.  
<sup>2</sup> لطيفة بكوش: مرجع سبق ذكره، ص: 16.

### الفرع الأول: محددات الأداء

يحدد الأداء بالأثر الصافي لجهود الفرد وبالأخلاق التي يكتسبها، وبالتغيرات السريعة التي على البيئة الخارجية للمنظمة وهي من أهم التحديات وأبرزها، ورضاء الزبون اليوم الشغل الشاغل في المؤسسة في ظل توسع الأسواق وانجار التكنولوجيا.

### أولاً: قدرات ومهارات العنصر البشري

العنصر البشري في المؤسسة اليوم يتفوق بالميزة التنافسية يصعب تحقيقها والمحافظة عليها وذلك راجع لتضاعف الاعتماد على البحث والتطور الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع.

**1- اليد العاملة المؤهلة:** عندما تتحول المؤسسة إلى منظمة ذات أداء عالي ويزداد معها العمليات القائمة بها تجد نفسها أمام صعوبات تنبع في لغالبها من تضائل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مما يدفعها لفتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع صنع المورد البشري القادر على فهم وتحليل واتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع التغيرات الطارئة.<sup>1</sup> تعتبر المحافظة على اليد العاملة الماهرة والخبرة مشكلاً آخر تعاني منه المؤسسات، بعد بحث قامت به مؤسسة Watson Wyatt وجد بأن الحفاظ على اليد العاملة الماهرة والإبقاء على الذكاء الاجتماعي المتنامي بعد سنوات الاحتكاك والخبرة داخل المنظمة يعتبر تحدياً هو الآخر في ظل وجود تنافس عالمي على الموارد البشرية. إن التكوين المتخصص القادر على تأهيل الأفراد لا زال ضئيلاً إلى حد بعيد وهذا يعتبر من أهم تحديات الانفجار الديموغرافي فالباحث عن يد عاملة ماهرة في هذه الظروف يكاد يكون مستحيلاً.<sup>2</sup>

**2- الأخلاق:** هي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم عليها في تقييم سلوكه، وليست ما يتبادر في أذهاننا عن الأخلاق هو ذلك القيد الديني أو الاجتماعي الذي يمسك ويحيط بالعقل المبدع مسبباً له ركوداً وفتوراً عن مواكبة الحضارة، وعندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى رغم أن لكل مهنة قيماً ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحديد ضوابطها، فإن افتقر أي مما سبق كان الافتقار لأخلاق المهنة، في عالم أصبحت المساومات المادية هي لغة التفاهم وأصبحت المجتمعات تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة، وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج ما دام العائد المادي مضموناً. إن عدم الالتزام بأخلاق المهنة عادة ما يكون معدياً سواء كان ذلك داخل المؤسسة الواحدة أو من مؤسسة إلى أخرى، هذا يؤثر على أداء المؤسسات، وإنه لا يخضع

<sup>1</sup> عبد الحليم مزغيش: مرجع سبق ذكره، ص: 45.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 46.

العمل لمقاييس شخصية تختلف من شخص إلى آخر مما يوقع للمؤسسة في فوضى غير محسوبة العواقب.<sup>1</sup>

### ثانيا: التغيرات في البيئة الخارجية

التغيرات في البيئة الخارجية تعتبر من أهم التحديات وأبرزها وأكثرها تأثيرا على أداء المنظمات، وخاصة مع ظروف العولمة الحالية وانفتاح الأسواق، مما دفع المؤسسات إلى تفكير في البحث عن الاستقرار السياسي والاقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء.

**1-التغيرات السياسية والقانونية:** تعتبر من أهم العوائق للمؤسسات وتتحكم مباشرة في الأداء التنظيمي، إن القوانين التي تصدرها الحكومات تعتبر عائقا أساسيا في تطبيق مخططات المنظمات، وتحتل المرتبة الثانية بعد مشكل ندرة الموارد وأكد المستجوبون بأن القدرة على التأقلم مع القوانين التنظيمية للدول ينعكس مباشرة على الأداء المالي. وقد لا يكون التغيير القانوني لوحده مؤثرا أداء المؤسسة، بل يظهر جليا بأن السياسات العامة التي تمارسها على الأمم قد تكون الفيصل في البقاء أو قناء المنظمة، بعد دراسة قامت بها منظمة AONC سنة 2006 أنتجت أن غياب الاستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار والتهديدات التي تواجه المنظمات والمؤسسات، لقد أصبحت البيئة السياسية من أكبر الاهتمامات في الوقت الراهن وذلك راجع لسببين: الأول العولمة والثاني تضاعف ديناميكية القرار السياسي بالمقارنة مع السنوات السابقة، كما أشارت منظمة Mckisey إلى أن العلاقات بين الدول أصبحت جد معقدة، والتحدي مرهون بواقع اليقظة السياسية ضمن الهيكل العام للمؤسسة لعل أنجع الحلول لتجاوز صعوبات المرحلة يمكن في بناء تحالفات بين المؤسسات والتحلي باليقظة وتكوين جماعات ضغط حتى تستطيع المؤسسة لاستمرار ومواكبة التغيرات الطارئة على الساحة السياسية.<sup>2</sup>

**2-التغيرات البيئية الطبيعية والمناخية:** إن موضوع التغيرات الطارئة على الطبيعة والمناخ وأثرها أداء المؤسسة يمثل طرعا جديدا، وعلى الرغم من وجود العلاقة الشديدة بين الطبيعة والأداء إلا أن واقع الأمر يكشف أن هذه الرؤى لا تعد وكونها استنتاجات لم تثبت بالأبحاث الدقيقة يمكن الاعتماد عليها بشكل مطلق، انبثق بعض هذه الرؤى من فكرة الاستدامة التي يجب تحقيقها في العالم اليوم والحفاظ على الموارد من أجل الأجيال القادمة فتضمن بذلك المؤسسات تحقيق هدف البقاء والذي يعتبر مؤشرا رئيسيا للأداء وخاصة على المدى البعيد، إن الاهتمام بالتغير المناخي والبيئة الطبيعية قد لا يؤثر بالطريقة التي يصبح معها مرجعا لاتخاذ القرارات الرئيسية والاستراتيجية داخل المنظمات باعتبار غياب الدافع الايجابي، ولكن التأثيرات السلبية والضغوطات المحتملة للمخاطر التي قد تتولد من البيئة لا يزال هاجسا ومصدر قلق للمؤسسات الناشطة خلالها خاصة تلك المتعلقة مع الموارد ذات التأثيرات البيئية الخطيرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص، ص: 46،47.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، ص: 49،50.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص، ص: 49،50.

### ثالثا: التكنولوجيا والتنافس الدولي

**1- البنى التحتية للتكنولوجيا:** منذ فجر الحضارة البشرية، لقترن التحسين في الأداء بالتكنولوجيا وذلك عن طريق الاكتشافات والابتكارات ومعرفة كيفية استغلالها ومن أحسن الأمثلة على ذلك الثورة الصناعية التي غيرت وجه أوروبا اكتشاف المحرك البخاري واستعماله لأول مرة التنقل والصناعات النسيجية، لا بد من التفكير كيف تساهم التكنولوجيا في تحسين المجالات المتعددة التي تنشط خلالها العنصر؛ فأداء الطبيب لم يكن كما هو عليه اليوم لولا التقنية العالية للتشخيص واكتشاف الأمراض ومعالجتها، وهذا ما أشار إلي Alfred Chandler في كتابه حول التأثيرات التي أحدثتها التحولات السريعة في التكنولوجيا من سكك حديدية إلى الكوابل، والتي سمحت للمؤسسات بالتوسع وزيادة حجم العمال وكيف جعلت منها أكثر إنتاجية ولكنها لم تستطع فعل ذلك إلا بعد تعلم كيفية استخدام هذه التحديات في نشاطاتها، واستخدام الكهرباء والك ومهيتر من أحسن الأمثلة على ذلك<sup>1</sup> وعلى رغم من ذلك فإن الدراسات أوضحت بأن الاستخدام المفرط وغير المتوازن لتكنولوجيا يعتبر خطر على الأداء ووصفتها بأنها سيف ذو حدين، أجريت دراسة سنة 2005 على مجموعة من المدراء ثبت بأنهم يعانون من ضعف الأداء والإنتاجية المنخفضة، والسبب راجع إلى المشاكل اليومية في الحواسيب، وبالتالي يمكن لان الفعالية وجودة اعتمادا كليا على التكنولوجيا التي تعتبر غير مستقرة في كثير من أحيان<sup>2</sup>.

**2- التنافس العالمي:** إنه لمن الغريب أنه يجد الجنس البشري نفسه في صراع مع ذاته لم يشهده التاريخ ويصل إلى أوجه في مطلع القرن 21، وهذا ما أثبتته جمعية إدارة البشرية بقولها: "إن الاقتصاد العالمي ينمو بمعدلات مذهلة منذ سنة 2001 وهذا ما لم يلاحظ في 45 سنة الفراطه"، كما أن الباحثين AtulvasHista&EugeneKublanov أشار إلى أن الافتتاح على الأسواق قدم الفرصة للنمو وتحسين النشاطات بالإضافة إلى التأثير في هيكل المؤسسة، واستراتيجياتها والرؤى التي تتبناها، إن الافتتاح اللامسبوق قدم فرصا مناسبة للمستثمرين ومكن العديد منهم من توسيع دورة حياة منتجاتهم ولكنه في نفس الوقت شكل تهديدا في المقابل ينبثق من المنافسين يدفع بالمؤسسات لتغيير اهتمامها من المنتج إلى عمليات وإعطائها تلك المرونة العالية القادرة على التغيير حسب الظروف، أشار Kaplan & Norton إلى أن الصراع الحالي والمناسبة تمكن اليوم في الأصول اللاملموسة كالمعرفة والبحث والتطوير التي تنتشر في العالم، فمشهد التقليد في المنافسة على الأسواق بات لا يضاهي أبدا بتلك المنافسة الشديدة بين كبرى الشركات على العقول والأفكار<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: معوقات الأداء<sup>4</sup>

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل. ومن أكثر الأداء شيوعا هي الإضاءة، الحرارة، التهوية، نمط الإشراف، عدم

<sup>1</sup>Harfoed. T, " Shoch of the New " Financial Times, UK, 2 of june 2007, p13.

<sup>2</sup>عبد الحليم مزغيش: المرجع السابق، ص: 51

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص: 52

<sup>4</sup>راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص، ص: 217، 218.

الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل (يطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل والإنتاجية، ولكن يتفاعل معها عوامل داخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، وسيماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف عمل اجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه. فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات الغير واضحة ونمط الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفر ظروف عمل مناسبة للعاملين؛
- توفر بيئة مدعمة نقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد

### المبحث الثاني: تقييم قياس الأداء في المؤسسة

يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقدير المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة باستخدام القياس المناسب لتحسين الأداء وكلها عمليات مرتبطة ومتسلسلة تعتمد عليها المؤسسة إلى أعلى مستويات الأداء بشكل كفاء وفعال وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من تعريف.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء في أي مؤسسة أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة، ومن خلالها أهداف المؤسسة بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه معرفة نقاط قوة وضعف الأفراد واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة.

### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

الإحاطة بمفهوم "تقييم الأداء" تتطلب أولا وقبل كل شيء التفريق والتمييز بين مفهومي "التقييم والقياس": لقد تمكن Ecosip من خلال أعماله التمييز بين المفهومين، حيث يرى أن "التقييم" عملية تتم عبر الزمن، وهي تنتقل من الأهداف إلى الآثار مروراً بمرحلة التنفيذ، في حين أن

## الفصل الثاني الاقتصادية دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

"القياس" يقتصر على الآثار أو النتائج فقط<sup>1</sup>، وهو ما ذهب إليه M. Laueas حيث يقول القياس يلعب دورا مهما ولكن يقتصر على الآثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم عملية أوسع باعتباره ينظر إلى الأسباب ويهتم أيضا بالأهداف وطرق بلوغها<sup>2</sup>. بذلك نستخلص أن التقييم اشمل من القياس وهذا الأخير مكون أساسي من المكونات لتقييم الأداء. كما تجدر الإشارة إلى أنه هناك اختلاف بين مفهوم "التقييم والقياس"، فالتقييم هي مرحلة سابقة لإجراء عملية التقييم، بحيث يتم عملية التقييم قياس الأداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد أوجه القصور والانحراف وفق أسس موضوعية وواقعية، أما عملية التقييم فهي مرحلة يتم فيها العلاج والتعديل وفقا لنتائج مرحلة التقييم<sup>3</sup>.

### أولاً: تعريف تقييم الأداء

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء ومن بين التعاريف نذكر:

- 1 – هو الحكم الموضوعي على مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسين الذي أطر على أسلوبهم في أداء العمل وأخيرا معاملة زملائهم ومرؤوسيه<sup>4</sup>.
- 2 – هو تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا<sup>5</sup>.
- 3 – مجموع التقنيات المراقبة المستعملة للتأكد من تطابق النتائج المحققة داخل المؤسسة مع الأهداف المحددة ثم تطبيق المكافآت والعقوبات إذا اختلفت النتائج مع الأهداف<sup>6</sup>.
- 4 – عرف Devrise تقييم الأداء على أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة<sup>7</sup>. وفي هذا الإطار يتفق البعض على مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا في المؤسسة

<sup>1</sup> أحمد الصغير ريغة: مرجع سبق ذكره، ص: 21.

<sup>2</sup> M. MatthieuLauras, **Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion chainer logistiques**, These de Doctorat en Génie Industriel, L'institu national polytechnique de Toulouse, 2004, P, 112.

<sup>3</sup> فارس بن راشد البيتاني: محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دترالية للنشر والتوزيع، عمان 2010 ص: 22.

<sup>4</sup> محمد الحسن بو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

<sup>5</sup> معين امين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010، ص: 204.

<sup>6</sup> ناصر دادي عدون وآخرون: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية "حالات البنوك"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 20.

<sup>7</sup> أحمد الصغير ريغة: مرجع سبق ذكره، ص: 21.

## الفصل الثاني الاقتصادية

### دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.<sup>1</sup>

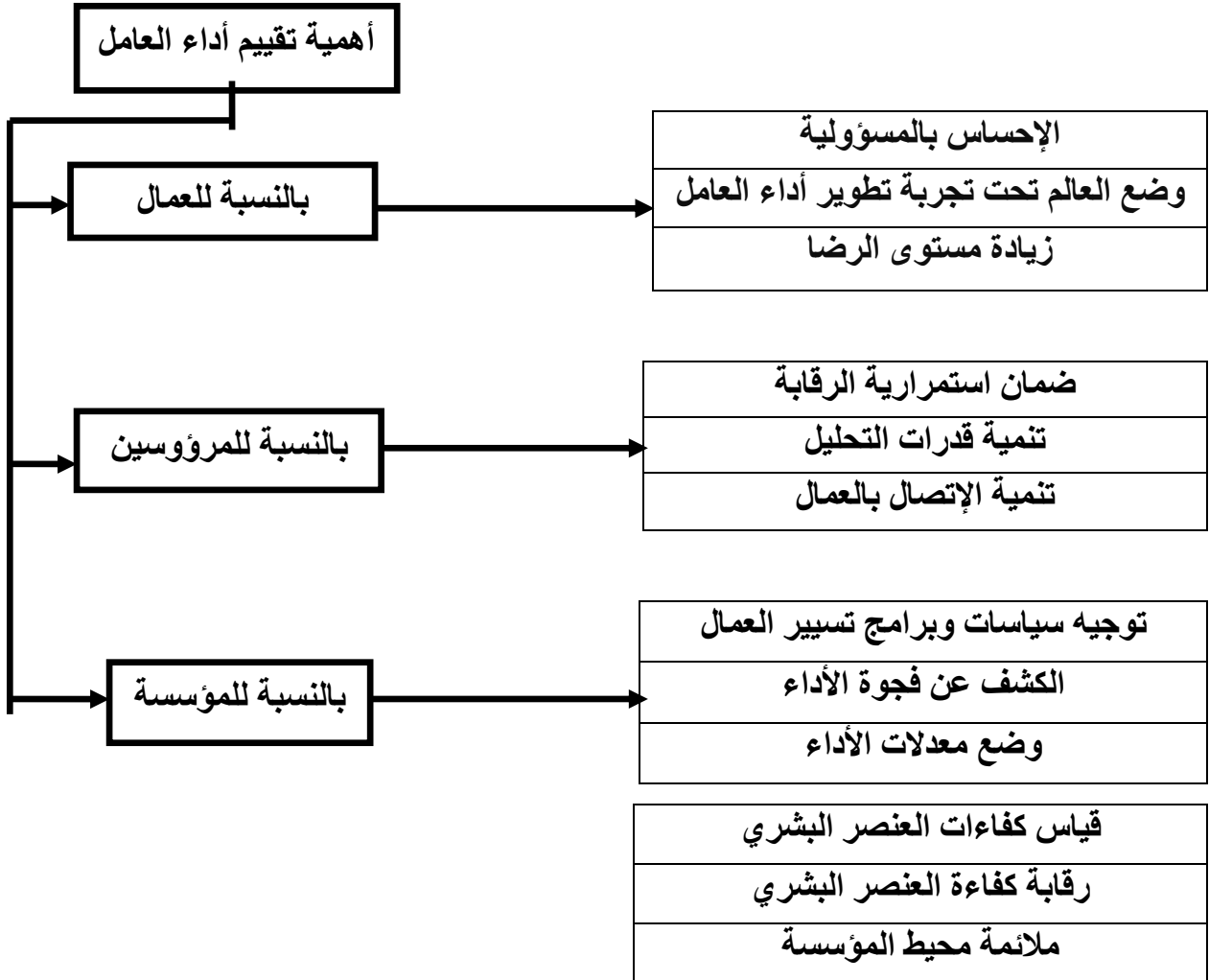
استنادا إلى هذه التعارف فإن تقييم الأداء يشير إلى العمليات والخطوات، والإجراءات التي تتبع في عملية المقارنة بين الأهداف المسطرة والمستهدفة ومن بين ما هو محقق منها انطلاقا من تحديد العلاقة بين عناصر مدخلات المؤسسة ومخرجاتها وذلك ضمن فترات أو مجالات زمنية محددة مسبقا وطبقا لضوابط أو مقاييس محددة سلفا.

#### ثانيا: أهمية تقييم الأداء

ككل عملية إدارية فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة تعود بالفائدة على الرؤساء والمرؤوسين والمشرفين وكذا المؤسسة ككل وسوف نتطرق فيما يلي لأهمية تقييم الأداء والشكل الموالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup>م عبد الفتاح رضوان محمود: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص: 11.

الشكل رقم 07: أهمية تقييم الأداء



المصدر: معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية،

بالنسبة للعمال.<sup>1</sup>

- إحساس العامل بالمسؤولية بأن الأداء موضع تقييم من رؤسائه وإن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل؛
- اختيار العامل تحت التجربة تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيه مدى صلاحيته لشغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعات الاختبار غير السليم؛

<sup>1</sup>معين أمين السيد: مرجع سبق ذكره، ص: 304.

## الفصل الثاني دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- زيادة مستوى رضا العامل حيث يعتبر رضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل، فتقييم الأداء يكشف عن مدى إنجازه للمهام ومستوى الجهد المبذول.
- 1 – بالنسبة للرؤساء<sup>1</sup>
- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءاتهم بها النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والتقييد بمواضيعه؛
- تنمية على تحليل شعور المسؤولين على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد؛
- تنمية الاتصال بين المشرف والعمال حيث نجد أن الاتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.
- 2 – بالنسبة للمؤسسة<sup>2</sup>

إن وجود نظام للتقييم في المؤسسة يعد ضرورة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:

- الكشف فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمال؛
- وضع معدلات لأداء العمال من أجل الوصول إلى تقارير الأداء وتجديد المستوى المطلوب لأداء العمال؛
- في كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أدائه والقابلة للتحسين؛
- ملائمة محيط المؤسسة من خلال توجيه بيئة عمل مناسبة من إضاءة، وتهوية، وسلامة، الأمن... إلخ.

### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء ومتطلباته وصعوباته

لقد اتضح أنه ينبغي على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعالية أنشطتها ونتائج أعمالها لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تقودها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسن أدائها. وعملية تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لاختلاف مستويات الأداء.

### أولا: أهداف تقييم الأداء

<sup>1</sup> معين امين السيد: المرجع السابق، ص: 305.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 305.

## الفصل الثاني الاقتصادية دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

تحتاج المؤسسة لتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- 1- **الرقابة:** يهدف إلى مراقبة النتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتنبيه بالأخطار قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع انحرافات؛
- 2- **التقييم الذاتي:** يهدف على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها وكشف نقاط القوة والضعف للحفاظ؛
- 3- **تقييم الإدارة:** يعتبر مرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات، وبالتالي يمكننا من رسم الاستراتيجيات والأهداف بوضوح؛
- 4- **التحسين المستمر:** يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل في تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية.

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى:<sup>2</sup>

- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة؛
- التركيز على حسن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة؛
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة سلفاً؛
- تحقيق أفضل عائد ودوافع حركة التنمية، يتم هذا عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين الأداء؛
- تحسين إدارة المنتجات وعملية إيصالها للعملاء؛
- الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها.

**ثانياً: متطلبات عملية تقييم الأداء في المؤسسة وصعوباته**

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء، يجب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة لتصحيح الانحرافات، كذا الارتفاق بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي:<sup>3</sup>

- 1- أن يكون الهيكل التنظيمي واضح تحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات بدقة دون أي تداخل فيها؛
- 2- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية وقابلة للتنفيذ بكل سهولة من خلال دراستها في كل مستوى؛
- 3- أن يتوفر للمؤسسة أفراد قادرين على عملية التقييم بتطبيق عملية معيها بالشكل الصحيح؛

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد: قياس الأداء، النشأة والتطور التاريخي، مجمع الأعمال ومؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2008، ص: 498.

<sup>2</sup> محمد الصغير ريغة: مرجع سبق ذكره، ص: 25، 26.

<sup>3</sup> لطيفة بكوش: مرجع سبق ذكره، ص: 21.

## الفصل الثاني الاقتصادية دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

- 4- توفر نظام فعال ومتكامل للمعلومات اللازمة لتقييم الأداء؛
  - 5- أن تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية على اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب؛
  - 6- أن تكون الإجراءات والآليات لمسار عملية التقييم واضحة ومنظمة ومتنافسة؛
  - 7- وجود نظام حوافز فعال ليحقق ربطاً متيناً بين هدف المخطط والفعل في غيابه ينقص من قوة القرار المأخذ.
- عملية تقييم الأداء تتميز بأنها ذات أبعاد متداخلة ومعقدة، إن غياب الوعي بتلك الأبعاد يزيد من صعوبة تحقيق تلك الأهداف. الكثير من المؤسسات تعاني من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء التي يسفر عنها مشاكل خاصة في أنظمة التقييم ذاتها وأخرى بقائمين عليها الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل تلك الأنظمة، إن معوقات تقييم الأداء تأتي من التقييم الدقيق للأداء والتي يمكن تلخيصها في:<sup>1</sup>

- 1 - صعوبة تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء؛
- 2 - صعوبة تحديد المتغيرات المراد قياسها والعلاقة بينها؛
- 3 - صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات وكمية ونوعية لقياس أداء المؤسسة؛
- 4 - نقص الكوادر البشرية للقيام لان العملية تتطلب درجة عالية من الكفاءات اللازمة.

### المطلب الثاني: قياس الأداء في المؤسسة

لا يمكن أن يكون تحسين الأداء من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، فهي لن تتمكن من معرفة مستقبلها، وبالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد؛ فالعمل بدون قياس كالسفر في الصحراء من دون بوصلة.

### الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء

يعني قياس الأداء أنه لا وجود لأي صورة أو أي شكل للإدارة بعيداً عن عملية القياس، والبحث في إبعادها والتفكير في معناها يدل على ضرورة قياس العنصر الذي يراد التحكم فيه أو إدارته، فمن مضمونها نفهم أنه لا نستطيع الحديث أبداً عن التحسين دون معرفة كيفية القياس.

### أولاً: تعريف قياس الأداء

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات مسبقاً. وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لطيفة بكوش: المرجع السابق، ص، ص: 22، 21.  
<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محمد المنصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

ثانياً: تصنيف مقاييس الأداء

تصنف مقاييس الأداء ضمن واحدة من التصنيفات الستة العامة التالية، غير أن بعض المنظمات يمكن أن تخلق تصنيفات أخرى خاصة بها حسب ما يتلائم مع عملها.

- 1 – **الفعالية:** هي خاصية تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة.
- 2 – **الكفاءة:** هي خاصية تشير إلى درجة خروج عمليات المنظمة بالنتائج المطلوبة بأدنى كلفة من الموارد.
- 3 – **الجودة:** وهي خاصية تشير إلى مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- 4 – **التوقيت:** هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له.
- 5 – **الإنتاجية:** وهي القيمة المضافة من قبل العملة مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات الحديثة.
- 6 – **السلامة:** وهذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة وبيئة العمل للعاملين.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير، وعلى مدى قابليتها للقياس لتؤدي الغرض المطلوب فهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء وقسمت هذه المؤشرات إلى مؤشرات تقليدية ومؤشرات حديثة،

أولاً: مؤشرات قياس الأداء التقليدية

لقد كانت المؤشرات التقليدية تركز في مراقبتها ومتابعتها لتقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة واستخدامات المدخلات من رأس المال، تكنولوجيا . . الخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح و تحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في الصورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة، وتعتمد في ذلك على عدد من المؤشرات والتيلا يمكن تقسيمها إلى مجموعات رئيسية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الحسين بو بكر: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 46 – 50.

- 1- مؤشرات الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية
- 2- مؤشرات الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها النتائج الذي يحصل عليها بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات والإيرادات، كمية الإنتاج وعدد العمال، قيمة الإنتاج وساعات العمل، وهي تختلف عن الإنتاج كون الإنتاج يمثل العملية النهائية ونصف النهائية، بينما الإنتاجية تعبر على علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية.
- 3- مؤشرات المالية: أن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية هو تقييم أداء المؤسسة تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزام بشكل فعال.
- 4- مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات.

#### ثانيا: مؤشرات قياس الأداء الحديثة

إن من الضروري استخدام مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كأجال التسليم، إطلاق من تجت جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال . . . إلخ، لتتكامل مع المقاييس التقليدية وقد تم تبلور هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما سنتطرق إليه في النقاط التالية:

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن: لقد تعددت التعارف التي أعطيت لهذا الأداء ويكمن أهمها فيما يلي:

عرفها كل من R.Kaplan&Norton بأنها: " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مساراً شمولياً للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة."<sup>1</sup>

كما عرفها Robinson على أنها: "نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ باعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية قصيرة وطويلة الأجل."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زينة فرحي وغنية بو زيان: المرجع سبق ذكره، ص:12.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص:12.

## الفصل الثاني دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

كما عرفه وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي على أنها: " وسيلة اتصال والتواصل بين القيادة والإدارة تتحاور وتتواصل من خلالها ما تريد انجازه وتحقيقه من أهداف من خلال قياسات دقيقة وواقعية مرتبطة تنعكس إيجابيا على الأداء الشمولي للمنظمة."<sup>1</sup>

**2- الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:** تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية كل منها، لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها، ويمكن عرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأساسية المكونة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:<sup>2</sup>

**أ- البعد المالي:** يعتبر هذا البعد المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب إن تعلمه لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، والنقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرقب.<sup>3</sup>

**ب- بعد العميل:** تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي يرد لها العميل وترتكز استراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الاستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تصفح عن:<sup>4</sup>

- مؤشرات تبين عدد وحجم العملاء الجدد؛
  - مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة؛
  - مدى التحسين في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة
- ت- بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

<sup>2</sup> محمد محمود يوسف: البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، دون سنة النشر، ص: 138.

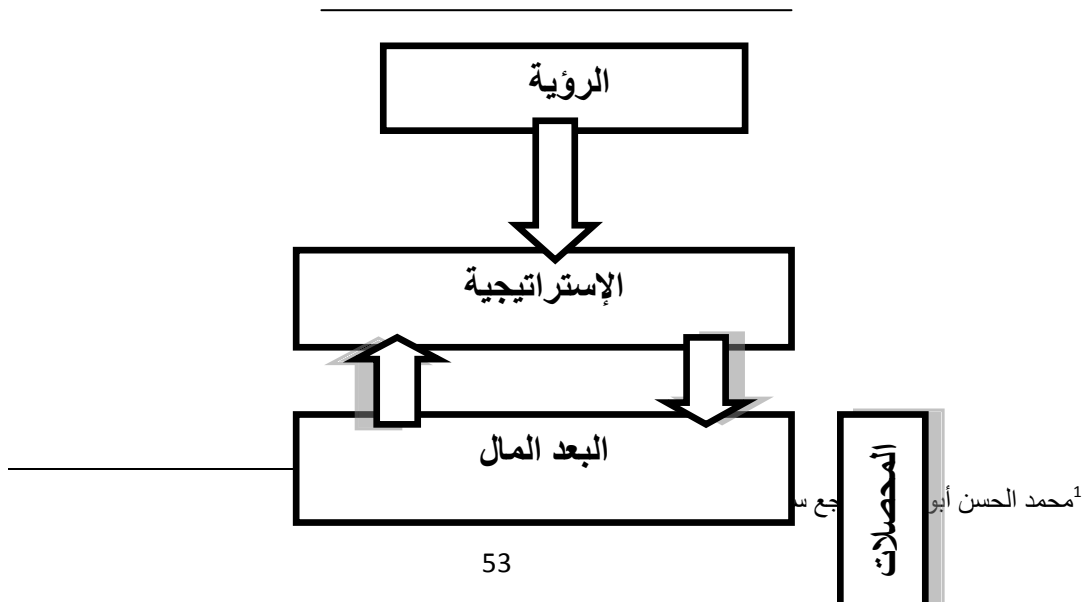
<sup>3</sup> زينة فرحي وغنية بو زيان: المرجع أعلاه، ص: 13.

<sup>4</sup> محمد محمود يوسف: أعلاه، ص: 138.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص: 138.

ث - بعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.<sup>1</sup>  
والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل الرقم 08: هيكل بطاقة التقييم المتوازن





المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص

### 3 – أهمية بطاقة التقييم المتوازن

إن أهمية بطاقة التقييم المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها من منظمات مختلفة ويمكن إجمال أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>  
أ – إنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم؛  
ب – تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس؛

ت – تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة؛

ث – تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد؛

ج – تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين ومرتبطة بتدهور الوضع في مجال آخر؛

ح – تترجم الرؤية الاستراتيجية؛

خ – تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء؛

د – تعمل على إيجاد رابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 135، 145.

ذ - المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي؛

ر - تعطي الإدارة صورة شاملة عن كبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء أهمية كبيرة وذلك لتأثيره الواضح على المسار الاستراتيجي في أي منظمة فهو وسيلة للتصحيح والقيادة من خلال ما تقدمه المؤشرات المالية وغير مالية من معطيات حساسة لمتخذي القرار إلا أن هذه المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها غالباً ما تكون لعوامل عدة تختلف باختلاف المنظمة، فتحدث فرقات في درجة الاعتماد على أي منها وإن كانت الميلات الحديثة للمنظمات تتجه أكثر إلى المؤشرات غير المالية التي تتميز بأنها الأصعب قياساً وخاصة عند تطبيقها، فسرهما Kaplan بمثابة ركوب الطائرة بلوحة قيادة ذات مؤشر واحد يعتبر أمراً مستحيلاً وهذا راجع لأهمية البيئة المعقدة التي تتعامل معها هذا ما جعل الطائرة ذات عدة مؤشرات عكس البيئة التي تتواجد فيها السيارة وهي بيئة أقل تعقيداً، إن هذا المثال يشير إلى مدى تأثير مؤشرات الأداء ومدى تأثيرها في نفس الوقت بالمتغيرات التي تحيط بمنظمات الأعمال ولعل أبرز المؤثرات في اختيار مؤشرات الأداء هي:<sup>1</sup>

### الفرع الأول: حجم المؤسسة

هناك تعقيد متزايد في العمليات الداخلية للمنظمات يرتفع طرد مع حجمها الأمر الذي يجعل بمكان وضع مقاييس للأداء قادرة على تقديم معلومات كافية تساهم في التنوع والتعدد والنشاطات، هذا ما سيؤدي حتماً إلى تراكم المعلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار ما يستوجب وتجميع المؤشرات وتقنية المعلومات على عكس المنظمات الأقل تعقيداً التي يمكن بسهولة وضع مؤشرات أداء خاصة بها.

لقد أشار (James & Hoque (2000)<sup>2</sup> إلى أبحاث منها دراسة Merchant التي أوضحت أن ازدياد حجم المؤسسة يتوافق مع الصعوبات المتزايدة للاولمراقبة داخل المنظمة كما أن Waterhouse اتفقت مع نفس الفكرة التي تنص على أن ازدياد حجم المؤسسة يؤدي إلى استخدام العمليات المحاسبية والمراقبة بشك أدق وأكثر تطوراً، إن هذه المعطيات المقدمة من الدراسات السابقة تفسر نتيجة جد مهمة وهي أن ازدياد حجم المنظمة يؤدي إلى اعتماد هذه الأخيرة اعتماداً طردياً للمؤشرات المالية، أي بعبارة أخرى سيزداد التخلي عن المؤشرات غير المالية كلما ازداد حجم الأنشطة داخل المنظمات ويتضح هذا جلياً في تعقد الهيكل التنظيمي وكذلك العلاقات مع الزبائن.

### الفرع الثاني: البيئة الخارجية للمؤسسة

إن المنظمات هي في الحقيقة ما هي إلاًنتاجاً عن التفاعلات المستمرة والمتنوعة لعناصر البيئة، فمن خلال التباين وطبيعتها الديناميك يتنشأ منظمات مختلفة الاستراتيجيات والأحجام

<sup>1</sup> عبد الحليم مزغيش: مرجع سبق ذكره، ص: 41.

<sup>2</sup>Hoque, Z, & James, W, " Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factoes: Impact on Organizational Performance", Journal of Management Accounting Review, Vol, USA, 2000, P17.

## الفصل الثاني دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

كنتيجة طبيعة أو كامتداد لتنوع الموارد واختلاف الحاجات والتي تترجم إلى المؤسسات بواسطة أحد أهم عناصرها وهو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل وإعادة بناء تركيب مكونات حديثة تؤثر وتتأثر بالمحيط المتفاعل معه. وظهر هذه التشكيلات الجديدة سيؤدي إلى التنافس بينها على الموارد المتاحة وستحاول كل واحدة أن تستغل أي عنصر متاح يمكن الاستفادة منه كالطاقة، القيم، الأفكار، البشر، . . . لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو والبقاء.

إن هذا يوضح الأهمية البالغة للبيئة ويدفعنا للبحث في خصائصها ومميزاتها التي يمكن حصرها في العناصر التالية:

- عدم الثبات أي تعتبر البيئة ذات طبيعة متغيرة؛
- صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية؛
- التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية.

لقد دفع هذا بالكثيرين إلى البحث في هذا العنصر كمتغير يؤثر على قياس أداء المنظمات ونذكر منهم:

(1977) Dixon (1990) & Brounell (1984) & Hayes لقد اتفق على أن المنظمات تعتمد على المؤشرات المالية في قياس الأداء كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وأقل تعقيداً والعكس بالعكس، تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية كلما كان لديها ازدياد احتمال وجود تهديدات أكبر بالبيئة كدخول منافسين جدد أو ظهور منتجات بديلة أو منتجات جديدة وهذا بالمحاولة إلى قراءة البيئة بشكل يسمح لها بتكييف استراتيجياتها وتعديل هيكلها بما يتوافق مع التغيرات الراهنة، ويمكن القول في الأخير أن توجه استخدام المؤشرات غير المالية متوقف على خاصيتين أساسيتين هما: مدى استقرارية البيئة ودرجة تعقدها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: استراتيجية المؤسسة

إن المنظمات تتبنى استراتيجيات مختلفة في وجه المنافسين فكان للباحثين عدة دراسات حول قياس الأداء والاستراتيجية، ولقد اعتمدت هذه الأبحاث عدة نماذج للاستراتيجيات كذلك التي قدمها Porter (1980) والمصنفة إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية: استراتيجية التركيز، استراتيجية التمييز، استراتيجية التكلفة المنخفضة وهي تنعكس في السياسة السعرية التي تستهدف التلغل والافتحام في الأسواق، هناك تقسيمات أخرى ونماذج للاستراتيجيات قدمت من طرف الباحثين Miles & Simon<sup>2</sup> لكنها جميعها تشترك في نفس القواعد إذ أنه يمكن القول بأن جميع النماذج لها نفس المبادئ وإن اختلفت جهات النظر، ومن الواضح أن الأفكار التي قدمها Porter حول الاستراتيجيات المتبناة غالباً في منظمات الأعمال وبالعودة إلى التقسيمات السابقة سنحاول وضع تعاريف لكل منها حتى يتسنى فهم الرابط بينهما وبين استخدام مؤشرات الأداء الأساسية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الحليم مزغيش: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 42، 43.

<sup>2</sup>Hoque. Z, & James. W, OP. Cit, P17.

<sup>3</sup> عبد الحليم مزغيش: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 42، 43.

## الفصل الثاني دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

### أولاً: استراتيجية التمييز

تبحث هذه الاستراتيجية عن التميز والتفرد بخصائص ذاتية فصل بذلك إلى تقديم قيمة مضافة غير موجودة في المنتجات المنافسة تلبي احتياجات العميل، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة وجود منافسة شديدة بهدف التمييز عن الغير كتقديم المنتجات في وقت أسرع، تحسين خدمات ما بعد البيع، تحسين التغليف والتعبئة، تقديم معلومات إضافية عن المنتج.

### ثانياً: استراتيجية التكلفة المنخفضة

وهذه الاستراتيجية تهدف إلى وضع تسعير قيادي وتضع المنظمة نفسها كأقل المنتجين تكلفة في السوق ويسمى البعض هذه الاستراتيجية باستراتيجية التغلغل والافتتاح وهي سياسة سعرية معروفة في ميدان التسويق.

### ثالثاً: استراتيجية التركيز

وهنا تركز المؤسسة على قطاع معين أو جزء معين من السوق NichMarket وتحاول فهم احتياجاته بعمق لتلبي الطلبات الخاصة فتضمن بذلك الولاء من الزبائن واستقرار في المداخيل.

لقد أشار Porter بأن المنظمات التي تعتمد على استراتيجية التكلفة المنخفضة لا بد وأن تملك مؤشرات مالية دقيقة ومطورة تسمح لها بالتحكم في تكاليف الإنتاج حتى تتمكن من تقديم منتجاتها إلى السوق بالسعر المناسب وهنا يظهر الاختلاف بينها وبين استراتيجية التمييز التي تأخذ بعد آخر في البحث عن مسببات رضا العملاء وتنمية علاقتهم مما يجبر المنظمة إلى استخدام مؤشرات غير مالية بشكل أوسع ومن هنا يتوضح بأن الاختلافات في الاستراتيجية داخل المنظمات تؤثر على اختيار المقاييس المناسبة الأكثر قدرة على تحليل وتذليل التحديات.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

لقد أصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية تمارس نشاطها ضمن بيئة تتميز بازدياد حدة المنافسة وتغيير السريع لذا فإنه من الضروري على كل مؤسسة ترغب في البقاء والاستمرار والتطور أن تبقى متيقظة وحذرة لمحيطها الداخلي والخارجي وهذا من خلال تبنيتها لنظام متكامل، وآلية نشطة تساهم في تحسين أدائها من خلال الترقص والتنبؤ لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وتعد اليقظة الاستراتيجية من أحد الآليات الأنسب لذلك، وهذا لكون اليقظة الاستراتيجية تحوي أربعة آليات من اليقظة لكل منها دور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

وحسب Ribault Martinet فإن اليقظة التجارية تتعلق بكل من الموردين والعملاء، أما اليقظة التكنولوجية فتهتم بالإبداع والتطوير والمنتجات البديلة بينما اليقظة التنافسية فتخص الداخلين المحتملين وبالمنافسين في القطاع في حين اليقظة البيئية تتعلق بما تبقى من محيط المؤسسة<sup>2</sup>، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

### الفرع الأول: دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 44.  
<sup>2</sup> العالية طحين: دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص: 04.

## الفصل الثاني الاقتصادية دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

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

- تطوير وتحديث الوسائل والمعدات والعمليات للمؤسسة؛
- تحسين طرق الاتصال والتواصل المؤسسة ومحيطها؛
- معرفة التكنولوجيات الحديثة الخاصة بنشاط العمل أو اقتنائها؛
- اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين؛
- رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن؛
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
- الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز التهديدات.

### الفرع الثاني: دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

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

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

وهذا يمكن المؤسسة من تحسين أدائها اتجاه عملائها واكتساب عملاء جدد تربط العملاء بمنتجاتهم وتربط المورد بين مواعيد التسليم وجدول الأسعار وغيرها، التي منشأتها أن تخفض من قيمة التفاوض اتجاه العميل والمورد في نفس الوقت وهذا يمكنها من تطوير علاقتها معهم من خلال المعلومات أكثر، بالتالي إبداع وتجديد من حيث تغيير الأذواق المستهلكين، تقنيات الإنتاج تشكيلة، منتجات المنافسين، معرفة أسواق جديدة حجم المنافسون، التأثير في المنتجات البديلة التي تقدمها المنافسة في نفس الحاجة التي يليها المنتج.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

<sup>1</sup> الطيب داودي وآخرون: اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2007، ص:12.

## الفصل الثاني دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

لقد أدت التغييرات الحديثة التي يشهدها العالم كالعولمة وانفتاح السوق إلى تزايد وتعدد مصادر المعلومات هذا ما زاد في المنافسة بين المؤسسات مما أدى إلى حتمية التيقظ إلى بيئتها والتعرف على متغيراتها وهذا ما تحققه اليقظة التنافسية فهي تساعد المؤسسة في الكشف المبكر عن متغيرات المحيط والتعرف عليه وتحليله وتلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين ومنتجاتهم واستراتيجياتهم في الأسواق وبذلك فهي تساعد المؤسسة على أن اليقظة التنافسية تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية إلى غاية تحقيق النتائج المرجوة بالتالي أدائها الاستراتيجي ومن ثم فاليقظة التنافسية عامل محدد لتأقلم المؤسسة وتكيفها مع المتغيرات الحادثة وتوقعها.<sup>1</sup>

ومن هنا يمكن القول اناليقظة التنافسية تلعب دورا هاما في تحسين أداء التنافسية للمؤسسة وذلك بفضل استباق المعلومات وتوفرها عند المؤسسة حول كل ما يؤثر على استراتيجياتها التنافسية واستمرارية تحسن أدائها ومن أهم المزايا التي توفرها اليقظة التنافسية:<sup>2</sup>

- المعرفة العميقة للأسواق والمنافسين؛
- اكتساب موقع لطرح منتجاتها المبتكرة في السوق؛
- تقليص دور حياة المنتج والتسيير الجيد للوقت؛
- زيادة أثر التعاضد والتعاون داخل المؤسسة وحل المشاكل بطريقة سريعة؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء والتحسين الدائم لعلاقاتهم معهم ومع مورديها؛
- المساهمة في نشاطات البحث والتطوير والإبداع وعمليات اتخاذ القرار.

### الفرع الرابع: دور اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

بما أن اليقظة البيئية تحوي باقي أنواع اليقظة عدا التكنولوجية والتجارية، والتنافسية، والمتعلقة بجوانب بيئة المؤسسة المتبقية التي تشمل الجوانب الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، الشرعية، والمالية، . . . الخ.<sup>3</sup>

فهي تسمح بتحسس ومراقبة وشد مختلف المعلومات كال تطورات الجبائية، قانون المالية، الشروط المنظمة للسوق، تغيير مواقف سلوك المستهلكين، مخاطر الفوضى والصراع وغيرها.<sup>4</sup> بمعنى أنها تضم البيئة وما يحصها من تغييرات، فالقيود السياسية أو الحكومية كقيد الدخل إلى السوق يؤثر على الداخلين المحتملين، أو قيود في مواصفات المنتج التي تؤدي بالمؤسسات إلى إنتاج منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة، وكما قد يؤدي بها إلى الاعتماد على موردين جدد يزودونها بالمواد التي تمكنها من الالتزام بهذه المواصفات.

إن اليقظة البيئية تراقب سلوك المستهلكين وتنبئ بتغيير أدواقهم، وكما أن عادات وتقاليد العملاء تعتبر عاملا مهما للمؤسسة وتؤثر على منتجاتها، وبالتالي فهي تهتم بالعملاء، وعليها

<sup>1</sup>العالية طحين: المرجع سبق ذكره، ص: 62.

<sup>2</sup>عمر عيو وهدى عيو: دور اليقظة الاستراتيجية العامة للتنافس في تحقيق أداء المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 9 - 10 نوفمبر 2010، ص، ص: 14، 15.

<sup>3</sup>العالية طحين: المرجع أعلاه، ص، ص: 65، 66.

<sup>4</sup>يوسف بومدين: آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010، ص: 17.

أن تكون يقظة ومترقبة لما يدور حول بيئتها وما يفيد منتوجاتها، أن قيد حماية البيئة يحمي من التلوث أي اليقظة الاجتماعية، بمعنى أن تكون المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية يؤدي ذلك إلى زيادة عدد العملاء وتصبح أكبر ولاء لمنتجات المؤسسة ومن جهة أخرى يجعل المؤسسة تهتم أكثر بجودة المواد وذلك باختيار الموردين الذين يملكون مواد غير مضرّة للبيئة التي تؤثر بدورها على المنتجات البديلة الموجودة في السوق ومنه نستنتج أن اليقظة البيئية سواء كانت سياسية اجتماعية أو ثقافية وغيرها فإنها تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية مما يعكس بشكل ايجابي على زيادة تحسن أداء المؤسسة.

ومن هنا يمكننا القول ان اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها التكنولوجية والتجارية والتنافسية والبيئية تساهم إلى حد كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال رصد وترقب وتنبؤ بالمعلومات التي من شأنها تساعد في تحديد الفرص الواجب اقتناصها والتهديدات التي ينبغي تجنبها وذلك من أجل الرفع من مستوى الأداء في المؤسسة وتحسنه إلى الأفضل.

وذلك من خلال ما يلي: <sup>1</sup>

- الزيادة من قدرة الابتكار والإبداع؛
- الاستجابة السريع والتوصل إلى حل المشاكل بأسرع وقت وأقل تكلفة وجهدا؛
- معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات في المحيط؛
- تكييف المؤسسة في بيئتها مع المتغيرات المحيطة؛
- الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات الحاصلة؛
- التحسم المستمر من خلال البحث والتطوير والإبداع والحفاظ عليه؛
- الاستشعار السريع للتهديدات والتغيرات المفاجئة يرفع من درجة الأمان الناتجة عن حالات عدم التأكد؛
- اكتشاف موقع القوة والضعف من أجل طرح منتجاتها المبكرة في الأسواق؛
- الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات الناشئة والمكتسبة.

## خلاصة الفصل

<sup>1</sup> فيروز زروخي وسكر فاطمة الزهراء: دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 9 - 10 نوفمبر، 2010، ص: 11.

## الفصل الثاني الاقتصادية دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول أن الأداء هو محصلة لما تقوم به المؤسسة الاقتصادية من مهام ووظائف سواء كانت ذلك على الصعيد التجاري أو الصناعي أو الخدمي، فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية، حيث كانت المؤسسة تهتم بأدائها الداخلي فقط وبانفتاح الأسواق العالمية وباشتداد حدة المنافسة أصبحت تقارن أدائها بأداء المؤسسات العالمية ويعكس مستوى أداء المؤسسة التي وصلت إليه في تحقيق أهدافها وغاياتها.

ولغرض معرفة الفجوة بين ما هو مخطط وما هو مسطر له وما هو فعلي لإيجاد علاج لتلك الفجوة، فإن المؤسسة تلجأ إلى ما يسمى بتقييم الأداء والذي من خلاله يتم مقارنة النتائج وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ولهذا تعمل المؤسسة على تحديد معايير أو مقاييس (مؤشرات) لعملية التقييم إذ أنه لا يمكن أن يتم التقييم ما لم يكن هناك معايير يعتمد عليها. فأي خطة تستوجب تقييماً لمدى تقديمها وذلك لغرض المتابعة لها وتعديل ما يمكن تعديله، فلا يمكن أن يتم التقييم ما لم يكن هناك معايير ومقاييس يستند عليها والتي يمكن اعتباره أدوات تلجا إليها المؤسسة لتقيس مدى تقدمها نحو تحقيق الأهداف، شهدت تلك المقاييس تطوراً بعد أن كانت تعتمد على المقاييس المالية فقط أصبحت تتوجه إلى المقاييس الأكثر تطوراً كنتيجة للنقائص والعيوب التي تحتوي عليها المقاييس المالية وهي المقاييس الحديثة منها بطاقة الأداء المتوازن.

إن الأنواع الأربعة لليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية) تساهم إلى حد كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تأثيرها على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبالتالي فهي تساعد الاكتشاف وتحديد الفرص والعمل على اقتناسها بالإضافة إلى مواجهة التهديدات والاحطار والعمل على تجنبها.

إن كل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل وحتى الفصل السابق يعتبر الإطار النظري لكل من متغيري اليقظة الاستراتيجية والأداء وما الدور الذي تلعبه الأولى في الأخيرة، لكن كيف هو دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة؟ وهذا ما سنعمل على إجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة الحالة لمؤسسة أطاك بليس لصناعة المنظفات ومعطرات الجو.

### تمهيد

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع اليقظة الإستراتيجية كمدخل تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصلين السابقين، يتم إسقاط الأسس والمبادئ التي تم التعرف عليها في مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها إحدى أهم المؤسسات المتواجدة التراب الوطني، حيث تسعى دائما لفرض نفسها في السوق وذلك يتم تقديم أجود وأفضل الخدمات، كما تسعى لتوفير جميع خدمات ووسائل الإتصال لزبائننا من أجل تسهيل الإتصال والتواصل.

وقد وزعت فروعها في جميع الولايات والمناطق، ومن بينها الوحدة العملية للاتصال مستغانم، وهذه الأخيرة هي محل الدراسة والتحليل.

وقد تم تقسيم الفصل الثالث إلى مبحثين هما:

**المبحث الأول: تقديم نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر**

**المبحث الثاني: تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر**

**المبحث الأول : تقديم نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر .**

**المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.**

باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، بسبب التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الإتصال حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات، وكرس الفصل بين نشاطين التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات، و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين أحدها يتكلف بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر " .

وفي إطار سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة الإقامة و استغلال شبكة الهاتف النقال، و بيع رخص تتعلق بشبكات vsat . و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، و بالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005 و ذلك في ظل احترام مبدأ الشفافية و قواعد المنافسة.

إن ميلاد اتصالات الجزائر كان بصدور قانون 3/2000 المؤرخ في خمسة أوت 2000، حيث نص على استقلالية البريد و المواصلات و بموجبه تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تتكفل بتسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر، إذا بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد.

### الفرع الأول: الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

كان على اتصالات الجزائر وإطارات الإنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأتها منذ الإستقلال، لكن برؤى تماما عن ذي قبل، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومحبرة على إثبات وجودها في سوق محتدمة المنافسة، والبقاء فيها للأقوى خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة.

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية جزائرية تأسست سنة 2003، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس، وخدمات الأنترنت " جواب " والاتصالات الفضائية بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الإتصالات، ودخلت رسميا في سوق العمل في 1 جانفي 2003 وسطرت مجموعة من الأهداف متمثلة:

- المرودية.

- الفعالية.

- الجودة في الخدمات.

لقد بلغ عدد مشتركها في الهاتف حتى سنة 2008، 5.128.262 مشترك منها 922.731 مشترك في الهاتف، أما عدد مشتركها في الهاتف النقال فبلغ أكثر من 11 مليون مشترك موبيليس نهاية 2010.

تعتبر اتصالات الجزائر من الشركات التي لها دور استراتيجي في تكوين وتخصيص الخطوط خدمة المواطنين والمؤسسات إذ تهدف إلى تطوير إنعاش الإقتصاد باعتباره السبيل الوحيد لإزدهاره.

أ – الإطار القانوني: اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم ( SPA ) برأس مال عمومي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصال السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 3 / 2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 المحدد القواعد العامة للبريد والمواصلات فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (SNPE) بتاريخ 1 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر " .

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره: 50.000.000.000 دينار جزائري، ومسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم BO2 0018083.

### الفرع الثاني: خصائص وفروع اتصالات الجزائر:

1 - خصائص اتصالات الجزائر: إن مؤسسة اتصالات الجزائر متميزة عن باقي المؤسسات كونها تتميز بمايلي:

- شعار الشركة: الاختيار الأمثل.
  - النوع: شركة عمومية.
  - تاريخ التأسيس: 2003.
  - المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة
  - الشركة الأم: هيئة البريد والمواصلات الجزائرية.
  - الشركة التابعة: موبيليس، جوب، اتصالات الجزائر الفضائية.
  - المنتجات: خدمة الهاتف الثابت، النقال والأنترننت.
  - المالك: الدولة الجزائرية، الموقع الإلكتروني: [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)
- 2 - فروع مجمع اتصالات الجزائر:

بهدف مساهمة التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها، قامت اتصالات الجزائر بوضع حكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال، وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية، مما أدى إلى تحولها إلى مجمع أهم فروعها ما يلي:

- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي جزائري يقدر ب: 100.000.000 دينار جزائري مختص في الهاتف الخليوي، تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تقدر ب: 98 % وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترياتها.
- اتصالات الجزائر للأنترننت: مختص في تكنولوجيا الأنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة.
- وللإشارة فكل قطاعات النشاطات الكبرى (التعليم العالي، التربية الوطنية، التكوين المهني، المحروقات.... إلخ) مربوطة حاليا بشبكات الأنترنت عن طريق شبكة "جواب".
- اتصالات الجزائر الفضائية: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي جزائري يقدر ب 100.000.000 دينار جزائري، مختصة في شبكة الساتل والأقمار الصناعية.

اتصالات الجزائر كوما متعامل من المتعاملين الرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر واحدى اكبر المؤسسات الوطنية تواجد عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل الجزائر وذلك من خلال هيكلتها.

الفرع الثالث: خدمات واستراتيجيات مجمع اتصالات الجزائر:

1- خدمات مجمع اتصالات الجزائر: من بين أهم خدمات اتصالات الجزائر هي الهاتف، حيث يعتبر وسيلة اتصال سريعة في أي وقت وأي مكان.

الشبكة الهاتفية المجمعة ( RTC ): تقنية تسمح بالتحدث بين أكثر من متحدثين وذلك بزيادة قدرات التركيبات المكلفة بالأسلاك والكوابل النحاسية وفي وقت واحد.

ان الشبكة RTC هي نوعا تدريجية وتسلق ثلاث أنواع كبيرة من الشبكات:

-شبكات المناطق.

-شبكات المناطق الريفية.

-شبكات وطنية ودولية.

-خدمات الهاتف الثابت: نذكر منها:

-خدمة الدفع المسبق: تسمح بالقيام بالمكالمات في اي وقت كان وهذا باستعمال رصيد استهلاكي عن طريق إستعمال خط هاتف عمومي أو ثابت.

-إشارة المناداة المنتظرة: تقوم بإعلام المتحدث أن هناك مكالمة ثانية في الانتظار.

- الاتصال دون أرقام: وفرت هذه الخدمة إلى الأطفال والمعاقين بصريا والأشخاص المسنين.

- خدمة المنبه وهي: برمجة كل المواعيد والمكالمات في التواريخ وأوقات المواعيد أو توماتيكيا.

-تحويل المكالمات المؤقت: تساعد على تحويل المكالمات من مكان لآخر.

-الأرقام المختصرة: تسمح ببرمجة الرقم المراد الإتصال به من 0 8 إلى واحد وهذا لربح الوقت وتفادي الخطأ أثناء تشكيل الأرقام.

- إظهار رقم المتصل: يكشف عن رقم المتصل هو جهاز هاتفي مصحوب بمتعهد إعلانات.

-إغلاق تشكيل المكالمات الدولية: بوضع رقم سري يقدم من طرف وكالة actel القريبة من المشترك.

-الفاتورة المفصلة: تسمح للمشارك باقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل المكالمات التي قام سواء داخل الوطن أو خارجه وغيرها من الإستعمالات.

-الهاتف اللاسلكي: هي تقنية لاسلكية تسمح بتحقيق خدمات الاتصال بين المستهلك والموزع بخدمات الشركة تقنية سهلة التركيب لا تحتوي على أسلاك وكوابل الربط مع المشترك.

-الدوافع الأساسية لنظام CDMA: الحماية ضد الاستماع إلى المكالمات المستمر غير الشرعي وغير القانوني.

2 – استراتيجيات مجمع اتصالات الجزائر: إن مجمع اتصالات الجزائر يعمل وفق ثلاث استراتيجيات طكلها تهدف إلى تقديم الأحسن وهي:

- على المستوى التقني: الإنتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مرتكزة على أحدث التكنولوجيا (MPLS-DWDM/IP) أمانة كثيرة، جد فعالة وهي مهينة بشكل خاص لربط جيد ومضمون.

- على المستوى التجاري: إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات استراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات وخاصة شبكات الانترنت (XDSL. Vaip) ، وضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار من خلال شبكاتها التجارية الموزعة عبر كل نقطة من ربوع الوطن.

- على المستوى التنظيمي: تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبون، الحسابات الكبرى والمنطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الإتصال، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري والتقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

وفي إطار تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة للزبون قام مجمع اتصالات الجزائر بمجموعة من الاستثمارات لعل أهمها ما يلي:

أ - إنجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسعة (سلسلة - IMMPLS + شبكة مزودة بعدة خدمات + مراقبة إجمالية).

ب مشروع sea ne we 4 (وصل -FO الجزائر بأوروبا).

ت مشروع (WLL/ CDMA-EVDO) الهاتف دون خيط.

ث توسيع شبكة اتصالات الجزائر الانترنت.

ج توسيع شبكة اتصالات الجزائر عبر الأقمار الصناعية.

ح تطوير شبكة الهاتف النقال للاتصالات الجزائر.

خ مشروع (Wimax-Wifi)

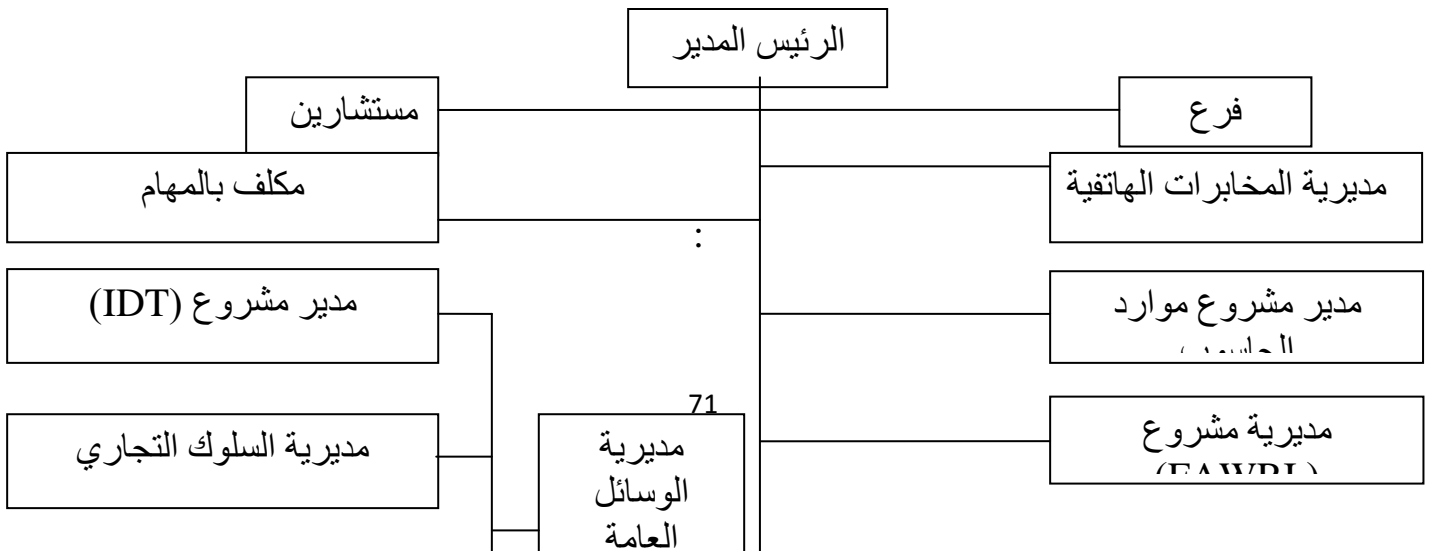
د - مخطط تطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية 2004-2008.

ذ - إبرام عقود الشراكة بهدف الإستفادة من الخبرات الأجنبية وتنويع الأنشطة.

#### الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي العام لمجمع اتصالات الجزائر

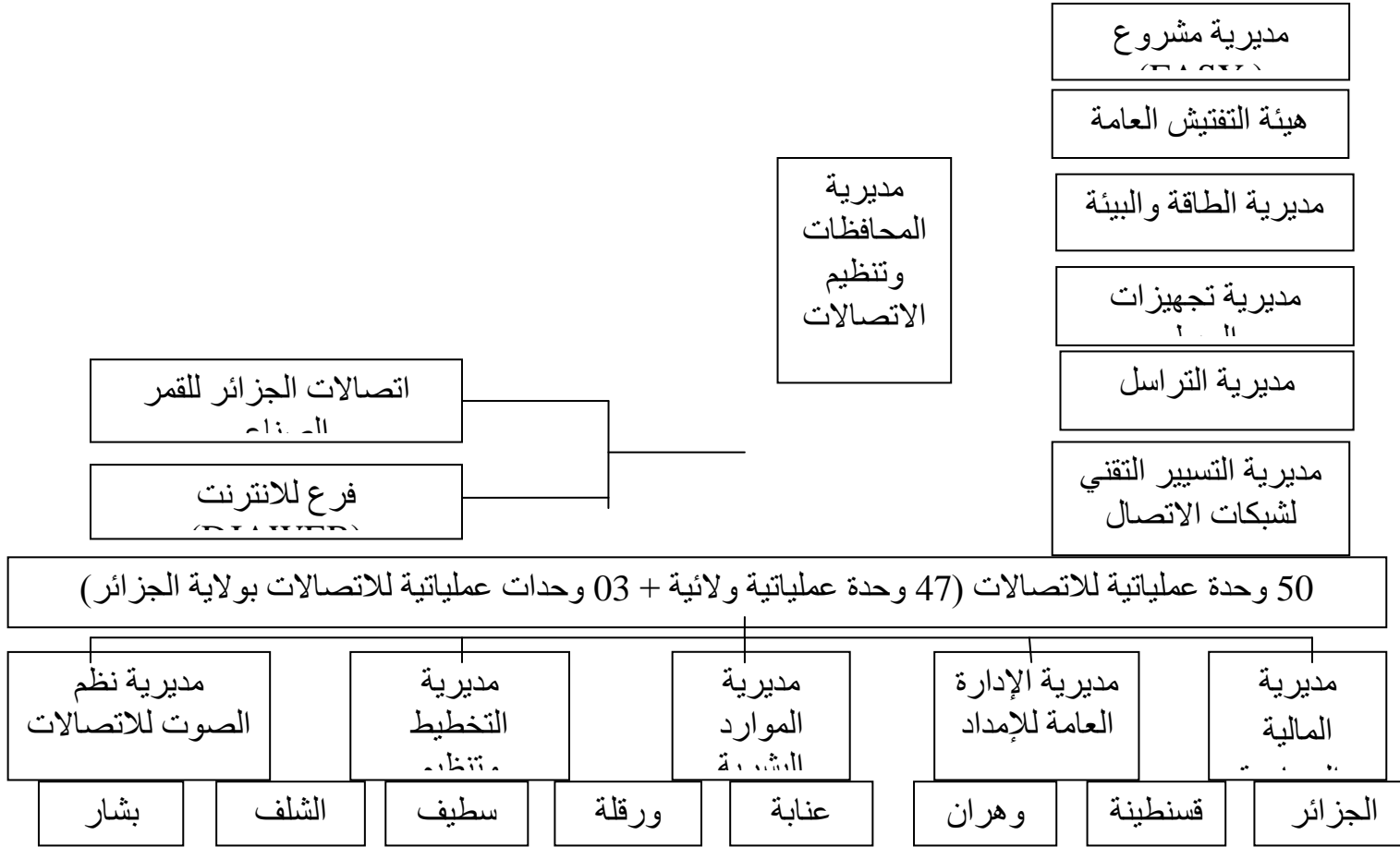
إن دراسة الحالة التي قمنا بها تجسدت في مؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم"، لكن قبل أن نتطرق إلى الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة، سوف نورد الهيكل التنظيمي العام لمجمع اتصالات الجزائر حسب الشكل رقم (3-1) الموالي:

الشكل رقم 09: الهيكل العام لمجمع اتصالات الجزائر



## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "

"



Source : Algérien telecom, 17-01-2006, entreprise organigramme direction générale, [www.algerientelem.com.dz](http://www.algerientelem.com.dz)

### المطلب الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "

مؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم " وحدة تابعة للمديرية الإقليمية بوهران تعمل على توفير أفضل الخدمات لزبانتها مكن خلال جملة من الاستراتيجيات والبرامج التي لاتنتقل من محيط المؤسسة الداخلي ويتطابق مع رغبات وحاجات زبانتها، من خلال الهيكل التنظيمي الذي يؤطر مهام وصلاحيات كل فرد داخلها.

### الفرع الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم ".

مهامها محصورة بموجب القانون 03/2002 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة، هذه الوحدة موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر بوهران، حيث تسهر على إدارة المراكز والمصالح التي هي تابعة لها بالولاية طموحها هو تحقيق مستوى، عالي، قياسي، انجاز تقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى دائما

- الرائدة في ميدانها، نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعنتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر.
- أ - مهام وأهداف الشركة: طبقا للمرسوم 03/2000 فان الوحدة العلمية اتصالات الجزائر مستغانم متعددة المهام أهمها ما يلي:
- القيام بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة بالاتصالات.
  - دراسة وتحقيق وصيانة شبكة اتصالات الجزائر.
  - رسم برنامج الاستغلال والصيانة والسهر على تطبيقها.
  - احترام أهداف الإنتاج وجودة الخدمة.
  - إعداد الميزانية الزمنية الشهرية والسنوية.
  - تسيير المستخدمين والوسائل العامة.
  - توسيع الشبكة وتلبية حاجيات المواطنين.
  - منح الاشتراكات للزبائن وبيع الخطوط الهاتفية.
  - تسيير ومراقبة الخطوط الهاتفية ومراقبة الهاتفية ومتابعة تحصيلات القطاع.
- وبحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيايات الغعلام والاتصال فان من بين أهدافها:
- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال الأكبر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص، حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51.000 مشترك.
  - تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
  - تمويل خدمات الاتصال التي تسمح بتبادل الأصوات والرسائل معطيات عددية والإعلام السمعي البصري.
  - تسيير المشتركين وربط بعضهم البعض بشبكة اتصال الجزائر.
  - الزيادة في وجود الخدمات الموفرة والزيادة في التنافس في خدمات الاتصال في الميدان.

### ب تنظيم اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر مصنفة لمديرية مركزية جهوية، وإدارات مديريات عملية في كل ولاية ومديريتين للمشاريع الأولى مكلفة بالإنترنت والثانية بالاتصالات الخاصة، كما تعمل على تسخير الوسائل الهامة لربط الأماكن المنعزلة والمؤسسات المدرسية كما تقوم بدراسة السوق من أجل إبراز صورة الشركة جلب الزبائن إلى نظام الإعلام الآلي GATA System والذي يسمح للزبون ب:

- الحصول على شباك خاص به على مستوى الوكالة التجارية حيث يتسلم الطلبات والمعلومات الخاصة به.
  - إلغاء الوثائق المكتوبة بين المصلحة التقنية المركز الصيانة وتركيب الخطوط الهاتفية.
  - تسمح للزبون بتصفح الفاتورة غير الإنترنت.
- ج - مقياس المسيرة: التوظيف والتكوين مع شروط متعلقة بكل صنف (كفاءات، استعدادات)

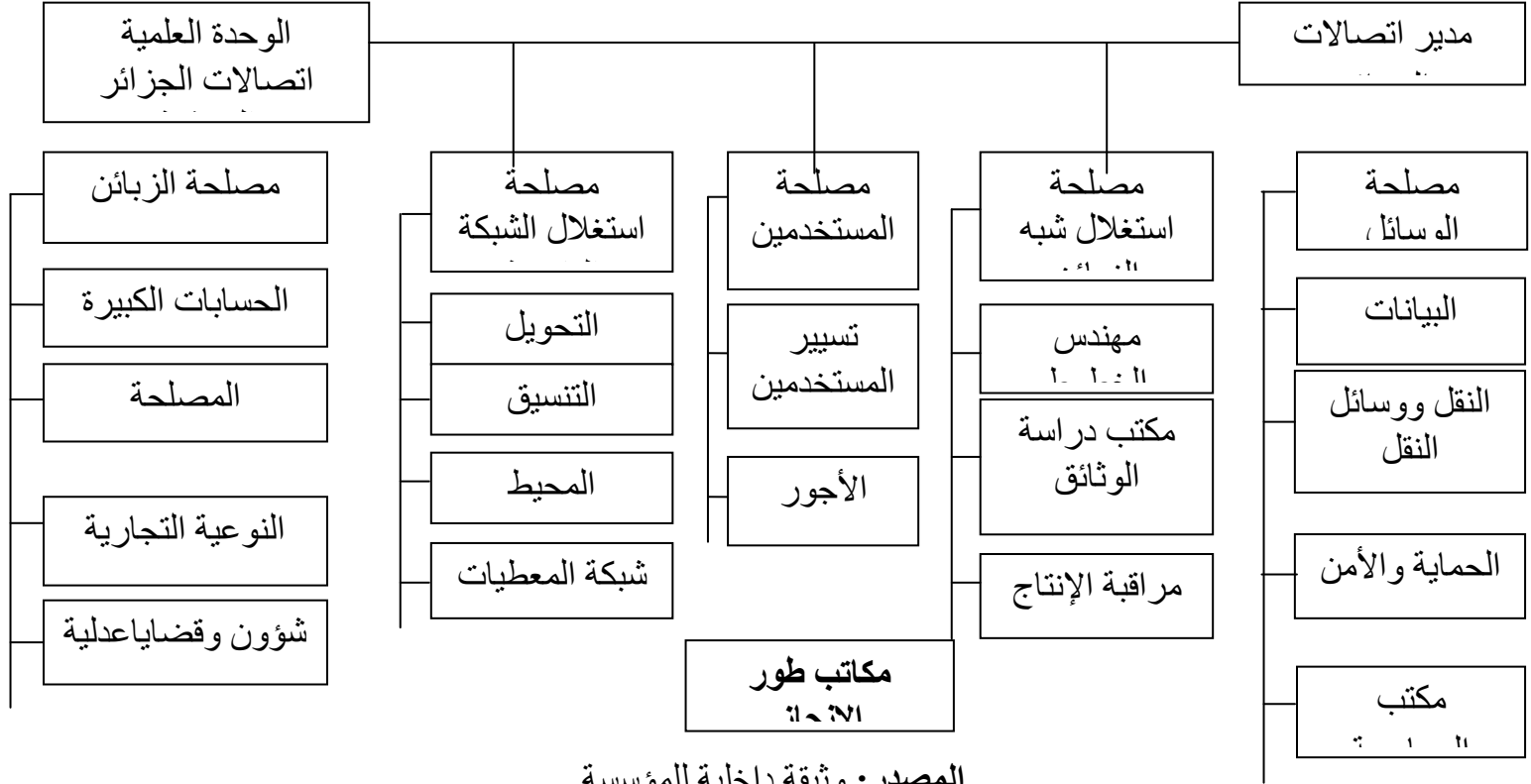
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "

"

نعلم أن لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي كما، وطبقا للقانون 03/2000 فإنه يحدد مصالح ومكاتب المؤسسة حسب الشكل رقم (2-3) الموالي:

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم"



المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة

وفيما يلي عرض لمختلف المكاتب والمصالح المعروضة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم".

- ❖ **مصلحة المستخدمين:** كونه القسم الرئيسي ويعد ركيزة المؤسسة بحكم انه يحدد الوظائف، يقيم الأداء، يقوم بالرقابة، تسيير الأمور، التنظيم والتخطيط.
- **تسيير المستخدمين:** حيث تقوم ب:
  - تطبيق القوانين والمواد المتعلقة بالمستخدمين.
  - توقعات واستيعاب المؤسسة لعدد من الموظفين والتكاليف المالية المناسبة.
  - تقديم الملفات المفتشية للعمل.
  - تحضير جدول التقدم في السلم الوظيفي.
  - دراسة طلبات وتحضير قوائم المترشحين لجدول التقدم في الرتبة.
  - إنشاء ملفات المناصب العليا.
  - التحضير والتحقق في حالة الأجور.
  - تحضير ملفات التكوين.
- الأجور:**
  - تحضير ملفات الموظفين.

- تعديل الأجور بعد كل عملية.
- ❖ **مصلحة الوسائل:**
  - **البنيات:** هذا المكتب مكلف ب:
    - توفير جميع مستلزمات المؤسسة من أبسط الأدوات حتى التجهيزات الكبرى لمختلف المصالح.
    - **النقل ووسائل النقل:** هذا المكتب مكلف ب:
      - القيام بتجهيز المؤسسة بالسيارات الخاصة تحت خدمتها.
      - شراء البترين وقطع الغيار والصيانة بصفة عامة.
      - **الحماية والأمن:** هذا المكتب مسؤول عن توفير الحماية والأمن وذلك من خلال:
        - توفير الحرس الخاص بالمؤسسة.
        - توفير حراس للتناوب عن العمل.
  - ❖ **مصلحة استغلال شبكة الزبائن:** يتكون المكتب من من رئيسي المصلحة إضافة إلى ثلاث رؤساء:
    - مكتب هندسة الخطوط.
    - مكتب مراقبة الإنتاج.
    - مكتب الدراسات.
  - مهندس الخطوط:** هذا المكتب مختص ب:
    - تثبيت الشبكة الهاتفية الحضرية بالأحياء الجديدة.
    - يقوم كذلك بدراسة شاملة عن كيفية توفير وربط الخطوط الهاتفية في الأحياء السكنية الجديدة.
    - يقوم بربط خط ADSL من أجل ربط الأنترنت.
  - ❖ **مكتب دراسة الوثائق:** يقوم ب:
    - دراسة الطلبات المسجلة.
    - مكاف بالملفات التي تقوم بدفع ثمن المستحقات وكل العمليات التي تتم في إطار شبكة المعلومات GAIA.
- مراقبة الإنتاج:**
  - تصليح جل الشبكات الحضرية.
  - تنفيذ مشاريع الحفر عبر مختلف أرجاء الولاية من أجل إيصال الهاتف إلى الأحياء الجديدة – السهر على المتابعة الجيدة لخدمة الزبائن الجدد.
- ❖ **مصلحة استغلال الشبكة القاعدية:** يتكون المكتب من:
  - رئيس المصلحة بالإضافة إلى رئيس مكتب (2) و (3) ورؤساء مراكز.
  - تشرف على 52 مركز هاتفي. (مراكز الإرسال).
  - تتكفل بصيانة المنشآت التقنية.

#### التنسيق:

- أعمال تقنية (الجانب التقني): توفير الخطوط الهاتفية للزبائن.
- دراسة تقنية للشبكة القاعدية (الشبكة المحلية مع مختلف الشبكات الجهوية الوطنية العالمية)
- من المهام نذكر: تسيير المراكز الهاتفية والصيانة.

**التحويل:** ربط مختلف المراكز (المحلية الجهوية الدولية) حيث يتم دراسة تقنية لتوفير مركز يتضمن شبكة خطوط جاهزة، وتكون العملية كالآتي: من مكتب التنسيق commutation إلى مكتب التحويل transmission ثم إلى الوكالة التجارية actel التي بتقديم الخدمة (بيع المنتج).

### ❖ مصلحة الزبائن:

- **الحسابات الكبيرة:** يقوم هذا المكتب بالتعامل المباشر مع الزبون (الشركات، المؤسسات) وتسوية الحسابات الكبيرة (الفواتير) التي تكون على عاتقها.
- **النوعية التجارية:** مكتب النوعية التجارية بحر بنظام محلي يسمى GAYA، يتكفل المكتب ب:
  - تحسين خدمات المصلحة.
  - التعامل المباشر مع الزبون (المستهلك) في حالة احتجاجه المقدمة والإجابة عن كل مراسلاته حسب طلباته.
  - حساب إيرادات المؤسسة من خلال فواتير الهاتف وبذلك يستطيع تحديد وضعيية المؤسسة بالنسبة إلى الولايات الأخرى.
  - تحديد وضعيية الإدارات في كل شهرين نسبيا.
  - إحصاء وضعيية الإدارات نقدا كل شهر.
  - مسؤول عن تقديم تسهيلات للزبون بالنسبة للدفع بالتقسيط.
  - إعادة دراسة الفواتير التي تعود إلى المكتب في الخطأ حيث يقوم بالاتصال بالزبون مباشرة يتم تحويلها إلى الوكالة التجارية.
  - تقوم اتصالات الجزائر بالدفع عن طريق المحطة الجهوية التابعة لولاية وهران مقابل الخدمة التي تحصل عليها من طرف بريد الجزائر الذي يسدي لها خدمة باستعمال الزبائن.
  - في حالة تغيير الزبون لمحله السكني يقوم المكتب بدوره الوسيط لتحويل فواتيراته.
  - القيام بعملية قطع أو إرجاع الخطوط الهاتفية والانترنت باستعمال نظام GAYA الذي أضحى أسهل وسيلة في إطار العمل ومن خلاله يتم التعرف على كل الزبائن والعمليات في أقصر وقت ممكن.
- يقوم المكتب بتحديد وضعيية متابعة الاحتياجات (عدد الاحتياجات، عدد الزبائن الذين لديهم رضا عن الخدمات).

- مسؤول عن المراسلات التي تابعها بريد الجزائر.

**قضايا وشؤون عدلية:** متابعة القضايا المتعلقة بالجانب العدلي للمؤسسة: حيث يعرض الشركة الإهتمامات من بعض الزبائن واحتياجات باطلة فيحاولون إلى متابعة والأغلبية هنا في مستغانم احيلو إلى القضاء جراء الإستهلاك المفرط والتداعي بعدمه وكطا تعرضهم لمنعهم في القيان بإنجاز المهام في حالة القيام بعملية الإيصال للخطوط الجديدة... إلخ.

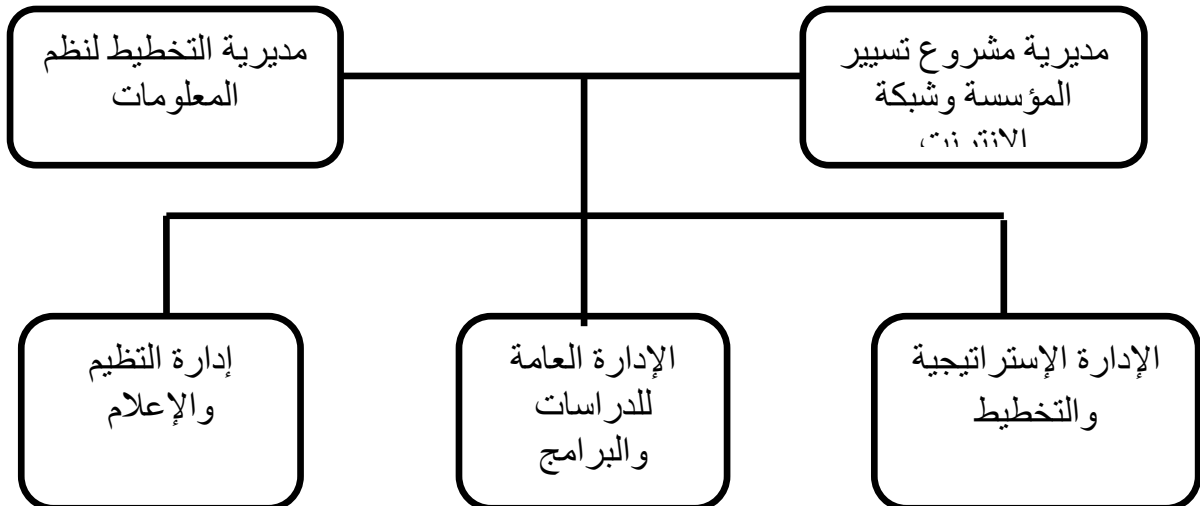
### عرض وتقييم لوسائل الإتصال المستعملة ميدانيا في اتصالات الجزائر:

تركز سياسة الاتصال في اتصالات الجزائر على وسائل مختلفة، بحيث تجدر الإشارة إلى توفير الإمكانيات المادية للمديرية في الطبع والنشر ومن أهم الوسائل المستعملة لديها عموما:

المجلات والمنشورات الإعلامية: من الملاحظ أن سياسة الاتصال داخل اتصالات الجزائر صممت بالاعتماد على الوسائل المكتوبة بالدرجة الأولى خاصة المحلات والمنشورات الصحفية، فمنها ما يهتم باقتصاد السوق ومنها ما يعرض أخبار المؤسسة من خلال ما تحققه من نتائج ونشاطات . . . إلخ، ومن طائفة الوسائل:

- أ - مجلة اتصالات الجزائر: تصدر هذه المجلة فصليا وهي من أهم المنشورات في المؤسسة حيث تقوم بعرض نشاطاتها وأهم الأحداث والإنجازات المحققة.
  - ب - الحصيلة السنوية: هي ملف يصدر سنويا، والهدف منه تقديم الأرقام والمؤشرات عن السنة الماضية وعرض الحصيلة (رقم الأعمال والنتائج الصافية)، ويعلق عليها بالمقارنة مع السنة الماضية ويرصد تطور الإنتاج بالتفصيل وتقديم التعليقات والمعلومات المكملة. يعتبر هذا الملف وثيقة مهمة في أيدي المهتمين بشؤون اتصالات الجزائر والباحثين في مجالات مختلفة كما يوفر للمستخدمين في المؤسسة فرصة الإطلاع على نتائج المؤسسة وتطوراتها في إخراج جيد وبطريقة مبسطة ومفهومة لكل مستويات العمال.
  - ج - النشرات السريعة: تصدر هذه النشرات على مستوى هيكل المؤسسة باستعمال الفاكس أو البريد الإلكتروني وذلك متى تطلب الأمر للمستخدمين عبر فروع المؤسسة بمعطيات عامة تتطلب الإبلاغ السريع كما يرافق ظهورها الأحداث الهامة التي تحتاج إلى تغطية إعلامية ومتابعة مستمرة.
  - د - أفلام الفيديو والأقراص المضغوطة: تمتلك مديرية اتصالات الجزائر رصيد من أشرطة الفيديو تثبت بنظام Multimedia وتقدم المعلومات بالوسائل السمعية البصرية، وتستعمل خاصة في الاجتماعات والملتقيات وتستعمل أيضا في التبرصات.
  - و - الاجتماعات: تسير بعض المعلومات الجديدة عبر اجتماعات التي تكون أحيانا أسبوعيا أو كل 15 يوما أو كل شهر، وتكون هذه الاجتماعات موجهة لرؤساء المكاتب إذا كان هناك أمر هام أو تنظيم جديد في المؤسسة.
- مديرية التخطيط لنظم المعلومات:**  
استحدثت هذه المديرية وما زالت في بداية نشاطها، وهي تتكون من مديرية مشروع تسيير المؤسسة وشبكة الانترنت وثلاث إدارات كالاتي:
- الإدارة الاستراتيجية والتخطيط.
  - إدارة الدراسات العامة والبرامج.
  - إدارة التنظيم والإعلام.

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط لنظم المعلومات:



Source: www.Algérie telecom.dz

تختص بجميع الأعمال المتخصصة بالتخطيط والاستراتيجية وتوظيف تقنيات نظم المعلومات في أعمال إدارة المؤسسة، ورفع مستوى خدمات الاتصال المقدمة، وذلك عبر ثلاث إدارات تنفيذ هذه الأعمال وهي كالتالي:

- الإدارة العامة للدراسات والبرامج.
- الإدارة الاستراتيجية والتخطيط.
- إدارة التنظيم والإعلام.

1 - 1 - الإدارة العامة للدراسات والبرامج: تختص هذه الإدارة بإعداد الدراسات المتعلقة بتطوير قطاع الاتصالات والقروض.

1 - 1 - الإدارة الاستراتيجية والتخطيط: تختص بالعمل على التنسيق مع القطاعات والإدارات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر والجهات ذات العلاقة خارج المؤسسة، بهدف إعداد البرامج والخطط الاستراتيجية والتكتيكية.

2 - 1 - إدارة التنظيم والإعلام: تعمل على إعداد تقارير التسيير السنوي للإدارة العليا، وتطبيق إجراءات التسيير وإعداد جداول القيادة لمختلف الوظائف التسييرية، أما فيما يخص وظيفة الإعلام فتتمثل في البرمجة المعلوماتية، صيانة أجهزة الإعلام الآلي وتأهيل مستعملي الإعلام برامج خاصة بالتسيير.

**المبحث الثاني: تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة " اتصالات الجزائر".**

**المطلب الأول: تقديم نتائج الدراسة**

تم التطرق سابقا حول التنافس الحاصل والتغيرات الخارجية والداخلية في القطاع الخدماتي والتجاري ويعتبر دافعا ومؤشرا قويا لتطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسات، كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر متعاملا ذو خبرة معتبرة فإن احتمال تطبيقها لمفهوم اليقظة الإستراتيجية قد يكون واردا.

ومن أجل تأكيد صحة هذه المعلومة أو نفيها جزئيا أو كليا، فقد تم إعداد استبيان موجه إلى المؤسسة ثم يتم بعد ذلك تحليلها واستخراج النتائج.

**الفرع الأول: تقديم الاستبيان.**

استنادا إلى ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية ومحاولة لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي تم إعداد الاستبيان، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة لأجل تحديد الإجابات ومحاولة التحكم أكثر في تحليل النتائج.

كان ترتيب الأسئلة بحسب خطة البحث في الجانب النظري، حيث انطلق من محاولة التعرف على اليقظة الإستراتيجية، لتشخيص العملية ونظرا لمصطلح اليقظة الإستراتيجية قد يلقى صعوبة في فهمه أو فهم المدلول الذي يرمي إليه وكان الاستبيان بشكل اختياري.

**الفرع الثاني: وسائل الدراسة**

من أجل الوصول إلى النتائج المرغوب فيها في هذا البحث، كان الاعتماد على الاستبيان الموجه للمؤسسة المعنية، وذلك باعتبارها الوسيلة الفعالة والمناسبة لموضوع البحث، حيث أن الهدف هو جس النبض لمعرفة واقع التطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية، إضافة إلى أنها الوسيلة المناسبة من حيث الوقت، فهي لا تتطلب من المستجوبين الكثير من وقتهم وبالتالي لا تمثل عائقا كبيرا في سير أعمالهم. إضافة إلى الاستبيان، فقد تم الاعتماد بشكل ضعيف على وسيلة المقابلة، وذلك بسبب العديد من العوائق.

**الفرع الثالث: صعوبة الدراسة**

أثناء القيام بالدراسة كان تهنالك العديد من الصعوبات التي أثرت بشكل كبير على سير العمل وتحصيل النتائج بالشكل الحسن، ويمكن ذكر أهم هذه الصعوبات كالاتي:

- التحفظ الكبير من طرف المسؤولين في المؤسسة المعنية للإجابة عن أسئلي الاستبيان، ذلك بحجة سرية المعلومات وإن الأمر لا يعنينا وليس من مسؤوليته.

- التعسف في السماح بالقيام بالمقابلات وتقديم الاستبيان لولا مساعدة بعض العمال والأطراف في المؤسسة لتقديم الاستبيان.

### الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة.

إن مجتمع الدراسة هو جميع موظفي الإدارة العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر وتأخذ عينة ممثلة لهذا المجتمع

بعض الإطارات في بعض المديريات تم اختيارهم عشوائيا وذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المذكرة وكذا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للدراسة.

حيث تم توزيع قائمتين من الاستبيان موزعة على أقسام المؤسسة وتم استرجاع 02 قائمة استبيان تم انتقاء 12 منها صالحة والاستمارات الباقية تحمل إجابات متناقضة.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر للإدارة والاستراتيجية ومتابعة البيئة الخارجية، لابد من تشخيص عينة الدراسة من خلال تفريغ وجدولة البيانات الشخصية وبالاعتماد على نتائج الجزء الأول من الاستبيان يمكن وصف خصائص العينة، وذلك بوصف بعض البيانات الشخصية لأفراد هذه العينة من حيث السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة والوظيفة.

### الفرع الأول: وصف خصائص العينة

من خلال ما يلي نستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية المستخدمة في الاستبيان وهي على النحو التالي:

- 1- توزيع أفراد العينة حسب السن في مؤسسة "اتصالات الجزائر":  
جدول 02: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن في مؤسسة "اتصالات الجزائر".

النسبة	التكرار	السن
40%	4	أقل من 30 سنة
30%	3	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة
20%	2	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة
10%	1	40 سنة فأكثر
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتضح لنا أن غالبية الدراسة تتراوح أعمارهم بأقل من 30 سنة بنسبة 40 %، ثم تليها نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم 30 - 35 وبلغت النسبة 30 %، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 35-40 سنة بنسبة 20 %، وفوق ال 40 سنة بنسبة 10 %، مما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الشباب.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم

"

- 1 - توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي في مؤسسة "اتصالات الجزائر":  
جدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي في مؤسسة "اتصالات الجزائر".

النسبة	التكرار	السن
0	0	أقل من البكالوريا
10	1	البكالوريا
30	3	الليسانس
20	2	الماستر
40	4	تقني سامي
100	10	المجموع

1 - المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو مستوى تقني سامي بنسبة 40% وهذا ما يناسب طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تعمل به، والذي يتميز بالمنافسة الشديدة، لذا نجد المؤسسة تعتمد على الطاقات والكفاءات العالية من أجل تقديم خدمات بجودة عالية، أما بالنسبة للأفراد من مستوى ليسانس بلغت 30% وماستر 20% وكذلك كانوا بكفاءة عالية، ثم البكالوريا فقد كانت بنسبة 10%، وهذا ما يعكس لأفراد العينة مستوى ثقافي وعلمي عالي.

- 2 - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة "اتصالات الجزائر":  
جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة "اتصالات الجزائر".

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
70%	7	أقل من 5 سنوات
10%	1	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
10%	1	من 10 إلى أقل من 15 سنة
10%	1	من 15 سنة فأكثر
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث على نتائج الاستبيان

نستنتج من خلال الجدول التالي أن أفراد هذه المؤسسة الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بأقل... ومن 5 سنوات إلى 10 سنوات ب 10%، ومن 10 سنوات إلى 15 سنة كذلك ب 10%، من 15 سنة فأكثر ب 10%، وهذا ما يعكس محدودية الخبرة في هذه المؤسسة.

المطلب الثالث: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

في هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى تحليل أسئلة الاستبيان

الفرع الأول: تحليل الجزء الأول من أسئلة الاستبيان

بعد طرح جملة من الأسئلة على أفراد عينة الدراسة أردت أن أصيغ هذه الأسئلة في شكل استنتاجات لما توصلت إليه من خلال هذه الدراسة وهم كالتالي:

1 – مستوى الرضى على أن تقوم مؤسستكم بالمراقبة وتتبع بينتها الخارجية، من أجل الحصول على المعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

جدول 05: مستوى الرضى على أن تقوم المؤسسة بمراقبة بينتها الخارجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

التكرار	التكرار	
60%	6	أوافق جدا
30%	3	أوافق
10%	1	لست متأكدا
00%	0	غير موافق
00%	0	غير موافق تماما
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تبين نتائج الجدول أن المؤسسة تقوم بمراقبة وتتبع البيئة الخارجية بغرض تحصيل المعلومات هذا يعني أن إدراكها بأهمية المعلومات التي تخص المحيط الخارجي هو ما يدفعها للقيام بترصد ومراقبة البيئة الخارجية، وهذا يتضح من خلال نسبة الموافقة على قيام المؤسسة بتتبع البيئة الخارجية والتي كانت من 60% لموافق 30% لموافق وهي النسبة المرتفعة، مما يوضح أن هذه المؤسسة تقوم بتتبع وترصد بينتها الخارجية، وغير متأكد كانت بنسبة 10%، بينما نسبة غير موافق كانت 00%.

3 – مستوى الرضى على تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى مؤسسة "اتصالات الجزائر":

جدول رقم 06: مستوى الرضى على تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة

"اتصالات الجزائر".

النسبة	التكرار	
40%	4	أوافق جدا
30%	3	موافق
20%	2	لست متأكدا
10%	1	غير موافق
00%	0	غير موافق تماما
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا أن تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة متوفرة بشكل جيد خاصة في عصر يتسم بها لذلك تعتبر ركيزة من أجل بلوغ الغايات هذا ما أقر به، وقد لاحظنا أن نسبة الموافقة جدا عليها كانت بسببة 40%، وموافقة كانت بنسبة 30%، مما يعكس أنها متوفرة بنسبة معتبرة داخل المؤسسة، ونسبة عدم التأكد كانت 20%، وبنسبة لعدم الموافقة فكانت بمسبة 10% أي بنسبة قليلة جد.

2- هل تتوفر لديكم قناعة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها في مؤسسة "اتصالات الجزائر":

جدول 07: مستوى الرضى عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها في مؤسسة

"اتصالات الجزائر".

النسبة	التكرار	
10%	1	أوافق جدا
20%	2	أوافق
20%	2	لست متأكدا
10%	1	غير موافق
40%	4	غير موافق تماما
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول والرسم البياني أن النسبة الأكبر ب 40% لغير موافق تماما و 10% لغير موافق من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لا تتوفر لديهم قناعة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وهذا يدل على أن الأغلبية الساحقة من الموظفين لا يعرفون معنى أو مفهوم الإدارة الاستراتيجية مما يدل على أن هناك الإنعدام في التواصل بين الإدارة العليا

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم

"

المخططة والإدارة الدنيا المنفذة، بينما نسبة موافقة حدا كانت ب 10% وأوافق ب 20% وهي نسبة قليلة نوعا ما.

### 4 - هل رسالة منطقتكم محددة؟

جدول رقم 08: تحديد إذا كانت رسالة منطقتكم محددة في مؤسسة "اتصالات الجزائر".

النسبة	التكرار	
34%	3.4	أوافق جد
22%	2.2	أوافق
22%	2.2	لست متأكدا
11%	1.1	غير موافق
11%	1.1	غير موافق جدا
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول والرسم البياني أن أغلبية العمال داخل اتصالات الجزائر كانت لديهم إجابة بموافق جدا بنسبة 34% وموافق ب 22% هذا ما يعكس أن لاتصالات الجزائر رسالة واضحة ومحددة وشعارها أنها دائما في خدمة الجميع.

### 5 - هل القرارات الاستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر"؟

جدول رقم 09: القرارات الاستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

النسبة	التكرار	
40%	4	متوسط
60%	6	كبير
00%	0	ضعيف
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول التالي أن القرارات الاستراتيجية للمؤسسة تتأثر بشكل كبير بالتغيرات الخارجية وهذذا بأغلبية الإجابات بنسبة 60% وهذا راجع للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة والتي تشهد تغيرات سريعة حيث أن قطاع الاتصال بالجزائر وخاصة الانترنت يشهد تطورات سريعة وإدخال تقنيات جديدة.

### 6 - ما نوع (البيئة) المحيط التنافسي التي تعمل فيه مؤسسة " اتصالات الجزائر"؟

جدول رقم 10: المحيط التنافسي الذي تعمل فيه مؤسسة " اتصالات الجزائر"

النسبة	التكرار	
50%	5	متغير ومضطرب
50%	5	متغير ومضطرب نسبيا
00%	0	مستقر

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم

"

المجموع	10	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول والرسم البياني أن اتصالات الجزائر تعمل في محيط تنافسي متغير ومضطرب نسبيا وهذا نتيجة تساوي النسب ب 50% من مجموع إجابات أفراد العينة، هذا يعكس أن أمام اتصالات الجزائر محيط مليئ بالمنافسة من كل الجهات.

7 – مستوى الرضى عن موقعكم الخاص على شبكة الانترنت في مؤسسة "اتصالات الجزائر":

جدول رقم 11: مستوى الرضى عن موقعكم على شبكة الانترنت في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

النسبة	التكرار	
50%	5	أوافق جدا
40%	4	أوافق
10%	1	لست متأكد
00%	0	غير موافق
00%	0	غير موافق تماما
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأفراد الموافقة جدا حول موقع المؤسسة في شبكة الانترنت كان بنسبة 50% ونسبة الموافقة كانت ب 40%، أما نسبة عم التأكيد فقد كانت بنسبة 10% وهنا يتضح ان المؤسسات تعتمد على شبكة الانترنت في جمع المعلومات كونها تعتبر أحدث وسيلة للاتصال توفر كم هائل من البيانات والمعلومات وفي وقتها المناسب لما لها من انعكاس إيجابي على عملية اتخاذ القرار وترشيده.

8 – المجالات التي تشغلها عملية اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر":

جدول رقم 12: عملية المجالات التي تشمل في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

النسبة	التكرار	
00%	0	الموارد البشرية
10%	1	التغيرات الاقتصادية
00%	0	التغيرات السياسية
55%	5.5	الزبائن
20%	2	الموردون
15%	1.5	تغيرات السوق الخارجية
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الشكل التالي أن عملية اليقظة تشمل جملة من المجالات داخل المؤسسة منها الزبائن وذلك بنسبة كبيرة 55% ثم يليها الموردون بنسبة 20%، ثم تغيرات السوق الخارجية بنسبة 15%، ويمكن تفسير ذلك حول أن هذه المؤسسة تحرص على جمع المعلومات حول المنافسين والزبائن بالدرجة الأولى وهذا من خلال معرفة خطط المنافسين وأساليبهم ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم وأيضا جمع المعلومات حول الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن منتجاتهم المقدمة من طرف المؤسسة ومعرفة آمال وتطلعات الزبائن واحتياجاتهم من أجل الحفاظ على المشتركين الحاليين وجذب مشتركين جدد.

9 – مستوى الرضى عن عملية اليقظة الاستراتيجية باعتبارها مهمة الجميع في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

جدول رقم 13: مستوى الرضى عن عملية اليقظة باعتبارها مهمة الجميع في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

النسبة	التكرار	
40	4	أوافق جدا
20	2	أوافق
10	1	لست متأكد
20	2	غير موافق
10	1	غير موافق تماما
100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة كبيرة من أفراد العينة كانت توافق جدا بنسبة 40% على أن تكون عملية اليقظة الاستراتيجية وكذا التتصت لبيئة الخارجة ومعرفة محتواها تعتبر مهمة الجميع أي أن كل الأفراد داخل المؤسسة يساهمون فيها، بينما تأتي فئة الموافقين بنسبة 20%، أما الذين كانوا غير متأكدين فقد قدرت نسبتهم حوالي 10%، وهناك من كانوا غير موافقين فقد كانت نسبهم تتراوح بين 20%، ونسبة الذين كانوا غير موافقين تماما فقد قدرت ب 10%.

9 – مستوى الرضى بتزويد بنظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر":

جدول 14: مستوى الرضى بتزويد المؤسسة بنظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

النسبة	التكرار	
50%	5	أوافق جدا
20%	2	أوافق
20%	2	أست متأكد
10%	1	غير موافق
00%	0	غير موافق تماما
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن للمؤسسة رغبة في التزود بنظام اليقظة الاستراتيجية لما له من أهمية بالغة وهذا يظهر من خلال نسبة الموافقات جدا عالية حيث قدرت ب 50%، أما نسبة الموافقة فقد كانت حوالي 20%، ونسبة الذين لم يكونوا متأكدين فقد كانت حوالي 20%، أما الذين لم يوافقوا فقد كانت ب 10%، وهذا نظرا لأهميتها أنها تساهم في تحسين قراراتها مما يكسبها الزيادة في سوق المنافسة وتحقيق مكانة محليا، إقليميا، ودوليا.

الفرع الثاني: نتائج الاستبيان في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

من خلال ما تم التعرض إليه يمكن إستخلاص النتائج الآتية:

- 1 – تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر في محيط تنافسي مضطرب ومتغير نسبيا وهذا ما جعل القرارات الاستراتيجية فيها تتأثر بشكل كبير بمتغيرات البيئة الخارجية.
- 2 – الفكر الإستراتيجي لا يزال محدود في مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ناتج عن نقص فهم الغالبية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية وصعوبة التأقلم مع مبادئها بالإضافة الى نقص الوعي بمدى أهمية اليقظة الاستراتيجية.
- 3 – اتصالات الجزائر لها عدة منافسين في مجال الأنترنت وسرعة تطبيقه مثل: دجيزي، موبليس، أوريدو، هذا ما جعل سوق المنافسة شرسة نظرا للإقبال الكبير على هذه التكنولوجيا، وما شكل عائقا أمامها من أجل تحقيق أهدافها وإحتلال الصدارة.
- 4 – يجب أن يتكون جهاز اليقظة الاستراتيجية للاتصالات الجزائر من ثلاث لجان، لجنة مختصة بالقيظة التنافسية وأخرى بالقيظة التجارية والثالثة بالقيظة التكنولوجية وهذا لتنظيم عمل اليقظة بدل من أن يكون عشوائيا.
- 5 – عدم استغلال مصادر المعلومات المتاحة بشكل كامل من طرف المؤسسة واقتصار عملية التردد وتحصيل المعلومات على فئة معينة من أفراد المؤسسة يمثل غيابا لانتشار ثقافة المعلومات، وقد يكون هذا راجعا إلى عدم تشجيع وتحفيز الموظفين في المؤسسة وإشعارهم بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي هام.
- 6 – يمكن استنتاج الوعي بأهمية اليقظة الاستراتيجية كجوهر العملية الإدارية وأهمية القرارات الاستراتيجية للمؤسسة من أجل زيادة الحصة السوقية.

7- من أهداف المؤسسة مستقبلا والتي بدأت في تجسيدها على أرض الواقع هي استحداث مناصب جديدة واستقطاب عمالة ذات كفاءة وخبرة في المجال وذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل: الاعلام الآلي، البرمجة، ... الخ. وذلك استغلال التطور الحاصل.

8 – نظام اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يمارس بشكل عشوائي.

المعلومات التي تتحصل عليها مؤسسة اتصالات الجزائر من رصد بيئتها أغلبها تخض المنافسين والزبائن الحاليين والمرقبين أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة في حين أن جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة.

### خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق إلى واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر"، ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت فيها والتي كانت تهدف إلى تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية كمدخل من مداخل التغيير، فيمكن القول ان تطبيق اليقظة الاستراتيجية بمفهومها الحقيقي والمنظم غير وارد على مستوى مؤسسة المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يمارس بشكل عشوائي ولا يزال يندرج ضمن مهام وظيفة التسويق والوظيفة التجارية، ويقتصر على جانب المنافسة والزبائن.

وهذا ما يستدعي إعادة التفكير في أسلوب تحصيل المعلومات، ومحاولة وضعه في إطار منظم ورسمي، حتى يكون له التأثير الايجابي على المؤسسة ككل، أي تكوين خلية أو وظيفة يقظة تتكف بالتنظيم والتسيير الجاد لتحصيل وتحليل واستخدام المعلومات لتحسين اتخاذ القرارات ومن ثم حسن أداء المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية.

### الخاتمة العامة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اختصت بها المذكرة والتي شملت اليقظة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، تمكنها من التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأنواعها والتي تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور والالتزام لكل ما هو جديد والعلم بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فنظام اليقظة يعني البحث عن المعلومات الجديدة والمناسبة وجمعها من أجل استخدامها في التواصل وجمع المعلومات، مما ينمي قدرتها على البقاء في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل هذه التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات: التكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والسياسية ... هذا من جهة، وكذا اشتداد المنافسة نتيجة للتميز المتواصل الذي تحظى به المؤسسات لاستخدامها التطورات التكنولوجية والتقنية.

من هنا تبرز لنا أهمية اليقظة الاستراتيجية للاعتماد على المنهج الشمولي، أي اهتمامها بالمؤسسة وتفاعلاتها وعلاقتها مع العوامل البيئية المحيطة بها، وتمكين المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار التحولات البيئية للتكيف معها وفق نظرة شمولية كاملة.

إن الهدف من رصد المؤسسة لبيئتها هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة وتحديد المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف الهديدات وتفاديها وكذا الفرص المتاحة للاقتناساها.

ولن تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها ما لم تعتمد على نظام اليقظة الاستراتيجية، حيث تعتبر هذه الأخيرة عملية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها إلى تحسين الأداء.

في ظل المعطيات التي تملئها الظروف على المؤسسة والتطوير التكنولوجي الرهيب، وأنظمة المعلومات الحديثة يظهر الدور الذي تلعبه اليقظة في تحسين الأداء للمؤسسة، حيث تجد هذه الأخيرة نفسها مجبرة على اختيار وتبني نظام يقظة استراتيجي يقومدها إلى النتائج المسيطرة.

وبناء على ذلك تم استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات.

### 1 - نتائج الدراسة النظرية:

-اليقظة الاستراتيجية من المطلات التي ظهرت في نهاية الثمانينات، كما يعود أصل الكلمة لمراقبة المؤسسة بالرادار من أجل حماية محيطها، وهي تتعلق بالمسح البيئي، وتكون المؤسسة يقظة إذا كانت منتبهة إلى ما يحصل حولها من تطورات وتقلبات محيطها.

-اليقظة الاستراتيجية هي عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، المعالج، التحليل ونشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية، ومن أجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وهي تتميز بعدة خصائص تتمثل في انها استراتيجية، تطوعية، ذكاء جماعي، محيطية، توقع، إنشاء الأبداع.

تعتمد المؤسسة في جمع وتحليل المعلومات الخاصة باليقظة الاستراتيجية على مجموعة من الطرق والوسائل من أهمها الانترنت لجمع المعلومات، طرق المعايير لمعالجة المعلومات.

-تعد اليقظة الاستراتيجية نوع من أنواع اليقظة وهي أشمل الأنواع.

-تشمل اليقظة الاستراتيجية أنواع مختلفة تتمثل في: اليقظة التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية.

- اليقظة التكنولوجية تسمح بمعرفة التكنولوجيات الجديدة الخاصة بنشاط عمل المؤسسة، تعمل على تحسين أداء المؤسسة في حالة استغلالها، وذلك بإنتاج الإبداعات التكنولوجية أو اقتنائها إلى أن تأخذ الشكل النهائي كبراءة الإنتاج، وبالتالي تحقيق ميزات تساهم في التفوق والمنافسة في السوق.

-اليقظة التجارية تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال جلب مختلف المعلومات عن العملاء، الموردين، السوق، بما ينعكس على تحسين قوتها التفاوضية مع العملاء والموردين.

-اليقظة التنافسية تلعب دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسة من خلا توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة كمنتجاتهم، استراتيجياتهم التجارية والتسويقية، التكنولوجيا المستعملة... الخ.

- اليقظة البيئية دورها في تحسين أداء المؤسسة من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، السياسة، القانونية والثقافية للمؤسسة.

-اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد في اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية للالتقاط التهديدات والفرص التطورية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته وهذا في طابع استباقي إداري.

-تحسن الأداء هو الأثر الذي ينجر عن تبني المؤسسة لنظام يقظة استراتيجية فعال.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل وتسهيل تطبيق عملية اليقظة الاستراتيجية في مختلف المؤسسات الاقتصادية، ومن بين أهم التوصيات المقترحة ما يلي:

#### أ - توصيات المؤسسة:

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية بالغة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.
- ضرورة إنشاء مصلحة للبحث وتطوير التكنولوجيا.
- يجب على المؤسسة أن تكون همزة وصل بين متخذي القرارات وممثلي عملية اليقظة الاستراتيجية.
- نشر التوعية بين أفراد العمل بعدم التحيز على المعلومة وهذا عمل اليقظة والمؤسسة، فاليقظة تفرص ثقافة جديدة وهي ثقافة العمل الجماعي وهي خاصية من خصائص اليقظة الاستراتيجية.
- يجب أن يتكون نظام اليقظة الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر من ثلاث لجان، لجنة مختصة باليقظة التنافسية، وأخرى باليقظة التجارية، والثالثة باليقظة التكنولوجية وهذا لتنظيم عمل اليقظة الاستراتيجية بدل من أن يكون عشوائيا.

- يجب على المؤسسة أن تكون في حالة يقظة دائمة لمتابعة ما يحدث حولها من تغيرات واكتساب القدرة على مواكبتها.
- تشجيع العاملين والموظفين بالمؤسسة وتحفيزهم على العمل الجماعي وتحسيسهم بأنهم طرف مهم في عملية اليقظة وهو أحد عوامل نجاحها.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

##### أ - الكتب:

- 1 - داوود الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية ودورها في المؤسسة الاقتصادية: ص 10.
  - 2 - سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق" ص 15.
  - 3 - حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية. مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2005 ص 112.
  - 4 - عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الاسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2002، ص 160.
  - 5 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر 2009 ص: 38.
  - 6 - خالد محمدان حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص ص 386، 385.
  - 7 - راوية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص، ص: 218، 217.
  - 8 - فارس بن راشد البيتاني، محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، ديترا لية النشر والتوزيع، عمان 2010 ص: 22.
  - 9 - معين أمين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010، ص: 204.
  - 10 - ناصر دادي عدون وآخرون: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية " حالات البنوك"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 20.
  - 11 - م. عبد الفتاح رضوان محمود: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص: 11.
  - 12 - عبد الرحيم محمد: قياس الأداء، النشأة والتطور التاريخي، مجمع الأعمال ومؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2008، ص: 498.
  - 13 - محمد محمود يوسف: البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، سنة النشر، ص 138.
- ##### ب -المذكرات والرسائل والأطروحات
- 1-العالية طحين: دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئية الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب\_أوماش -" مذكرة مقدمة جزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2013/2014، ص 04.

- 2-أميرة محاط: أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع ميله" مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، 2013 ص 05.
- 3-لامية حلومي: دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2008 ص 17.
- 4-نحاسة رتيبة: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص75.
- 5-لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على اساس الأنشطة في تحسين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017 ص 07.
- 6-أحمد الصغير ريغة: تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة (2)، الجزائر، 2013-2014 ص09.
- 7- عبد الحليم مزغيش: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير، فرع تسويق، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012 ص19.
- 8-زينة فرحي وغنية بوزيان، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة batimital هياكل غرب وحدة عين الدفلى"، مذكرة مقدمة من ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2016-2017 ص42.
- 9- محمد الحسن بو بكر: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014 ص32.

#### ت-الملتقيات والمدخلات والتقارير

- 1 -أشرف عقون وأحمد هبول: اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال  
- حالة الجزائر-الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات. اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

- بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص : 03.
- 2- سعيد كرومي، أحمد عمر ستي، "أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2010.
- 3- الطيب داوود وآخرون: اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2007، ص12.
- 4- عمر عبو وهدى عبو: دور اليقظة الاستراتيجية العامة للتنافس في تحقيق أداء المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 09-10 نوفمبر 2010، ص، ص: 14، 15.
- 5- يوسف بومدين: آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة التحديات المستقبلية واحد عوامل تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص: 17.
- 6- فيروز زروخي وسكر فاطمة الزهراء: دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 09-10 نوفمبر 2010، ص 11.

### ث-المجلات العلمية

- 1- فطيمة زرواط، رقية ملاح، دور المعلومة كمورد في تحقيق اليقظة الاستراتيجية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 15، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012، ص139.
- 2- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الشهيد محمد خيضر بسكرة -الجزائر-، العدد01، ص 89.

### ج-مواقع إلكترونية:

[www.webreview.dzL...Lla](http://www.webreview.dzL...Lla) veille technologique dan-weberview.

ثانيا: مراجع اللغة الأجنبية

- 1 Josée Audet, "La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons entr-sites", XIème Conférence de l'Association internationale de Management Stratégique, Faculté des sciences de l'administration, université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001.
- 2 Kamel Rouibeh " Vielle stratégique , Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzeles", thèse de Doctra on Génie Industriel, Institut National Polytttechnique de Grenole, Université Pierre Mendes-Frances, le 8 juin 1998, P. 55.
- 3 Corin Cohen, Vielle et intelligence stratégique, Lavoisier, Paris, 2004, PP, 46-58.
- 4 Revelli Carlo, L'itelligence stratégique sur intrnet ; édition Dunod 2ème édition, Paris ; 2000 P13.
- 5 Picard, - La vielle social prévoir et gérer la conflictualité industrielle édition vuibert Paris ; 1992, P02.
- 6 Laurent Hermel, Maitriser et pratiquer la vielle stratégique, édition AFNOR, 2001.
- 7 Institut d'innovation ifomatique pour l'entrepréses ( 3IE), "Lavielle stratégique : les yues et les oreilles de votre entrpréses", sit internet : [http ://www.Jinnove.com/upload/documentaire/vs.pdf](http://www.Jinnove.com/upload/documentaire/vs.pdf)P9. (Consulté le 15/1/2011).
- 8 Passif : qui subit sans réagir ; qui assiste a une action sans vouloir ou pouvoir participer.
- 9 Réactif : qui réagit.
- 10 Proactif : qui fait en sort que quelque choses se produise pour pouvoir intervenir activement (pour inperssone).
- 11 Françoise Giroud et al, control de gestion et pilotage de la performance 2eme édition, Giualition, Gualinoéditeur, Paris, 2004, p, 66.
- 12 Berened. Martory, Danielceozet, Gestion des resource humans, pilotage social eeférmenence, dunod, Paris, 2005, P 164.

- 13 Micheal Kalika, Structure d'entreprise, édition Economica, Paris, 1995, PP 336-342.
- 14 Cohen. E "Dictionnaire de gestion ", Editions la découverte, Paris, 2000, P, 131.
- 15 Fernadez . A " Les nouveaux tableaux de borde des décideurs", édition d'organisation, Paris, 2000, P 41.
- 16 Harfoed. T " Shoch of the new ", Financial Times, UK, 2 of June 2007, P 13.
- 17 M. Matthieu lauras, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performace pour la gestion chainer logistiques, these de Doctorat on Génie Industriel, Linstitu national polytechnique de Toulouse, 2004, P, 112.
- 18 Hoque. Z & Jamies, W, " Linking Balanced Scorecard Measures to size and market factoes : Impact on Organizational performance", Journal of management accounting Reviewe, Vol USA, 2000, P 17.

استبيان موجه للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم -  
حول دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية  
كما أشكركم على مساهمتكم ومساعدتكم في إنجاز هذا العمل

الجزء الأول: الأسئلة الشخصية

وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب

أولاً - المعلومات الشخصية

1 - حسب الجنس:  ذكر -  أنثى

2 - حسب المستوى الدراسي:  أقل من البكالوريا

-بكالوريا

لميسانس

ماستر

تقني سامي

3 - حسب العمر:

- أقل من 30 سنة

- من سنة 30 إلى 35 سنة

- من سنة 35 إلى 40 سنة

- من 40 سنة فأكثر

4 - حسب سنوات الخبرة:

- أقل من خمس سنوات

- من 5 سنوات إلى 10 سنوات

- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

## قائمة الملاحق

- من 15 سنة فأكثر

ثانيا - الأسئلة:

مستوى الرضا على أن تقوم مؤسستكم بالمراقبة وتتبع بيئتها الخارجية من أجل الحصول على معلومات حول المتغيرات الخارجية:

5 - حسب مستوى الرضا أن تقوم المؤسسة بمراقبة بيئتها الخارجية:

- أوافق جدا

- أوافق

- لست متأكد

- غير موافق

- غير موافق تماما

6 - هل يوجد مستوى رضا على تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر:

- أوافق جدا

- أوافق

- لست متأكدا

- غير موافق

- غير متوافق تماما

7 - تتوفر لديكم قناعة عن مفهوم الادارة الاستراتيجية ومكوناتها في مؤسسة اتصالات الجزائر:

لا

نعم

8 - هل يوجد مستوى الرضا عن مفهوم الادارة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

- أوافق جدا

- أوافق

- لست متأكدا

- غير موافق

- غير موافق تماما

9- هل رسالة منظمتمكم محددة:

- أوافق جدا

- أوافق

- لست متأكدا

- غير موافق

- غير موافق تماما

10 - هل القرارات الاستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية في مؤسسة - اتصالات الجزائر-

- متوسط

- كبير

- ضعيف

11 - ما نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه مؤسسة اتصالات الجزائر

- متغير ومضطرب

- متغير ومضطرب نسبيا

- مستقر

12 - هل يوجد مستوى رضا عن موقعكم على شبكة الانترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر

- أوافق جدا

- أوافق

- لست متأكدا

- غير موافق

- غير موافق تماما

13 - ما هي المجالات التي تشملها عملية اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائر

- الموارد البشرية
- التغيرات الاقتصادية
- التغيرات السياسية
- الزبائن
- الموردون
- تغيرات السوق الخارجية

14 – مستوى الرضا عن عملية اليقظة باعتبارها مهمة الجميع في مؤسسة اتصالات الجزائر

- أوافق جدا
- أوافق
- لست متأكدا
- غير موافق
- غير موافق تماما

15 – مستوى الرضا بتزويد المؤسسة بنظام يقظة استراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

- أوافق جدا
- أوافق
- لست متأكدا
- غير موافق
- غير موافق تماما

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، واتخذت مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم كحالة دراسة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد استمارة إستبائية، حيث تم توزيع 20 استمارة ولم تستعمل كلها نظرا للإلغاء البعض منها، وهذا لغرض التعرف على واقع تبني المؤسسة لأنواع اليقظة ورفع أدائها ومعرفة العلاقة بين المتغيرين، من خلال إبراز دور كل من: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية واليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة، بالتأثير على أحد العوامل التنافسية والتفوق على المنافسين، الإبداع والابتكار وبناء علاقة دائمة مع العملاء.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الاستراتيجية نظام يقظة فعال، الأداء، اليقظة التنافسية.

### Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle que joue la vigilance stratégique dans l'amélioration de la performance de l'institution économique, et la société Algérienne des télécoms à Mostaganem a été prise comme étude de cas, et pour atteindre les objectifs de cette étude, un questionnaire a été préparé, ou 20 formulaires ont été distribués et tous n'ont pas été utilisés ont raison de l'annulation de certains d'entre eux, et ceci dans le but d'identifier la réalité. L'institution adopte les types de vigilance et élève ses performances et apprend la relation entre les deux variables, en mettant en avant le rôle de la vigilance concurrentielle. De la vigilance environnementale et de la vigilance commerciale dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, en influençant un facteur concurrentiel et en surpassant les concurrents, la créativité et l'innovation et en construisant une relation durable avec les clients.

**Mots clés :** vigilance stratégique, système de la vigilance efficace, performance, vigilance concurrentielle.