

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: مناجنت المنظمات

دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة
الاقتصادية
دراسة حالة اتصالات الجزائر - فرع المدينة-

إشراف الأستاذ

د. بخيتي علي

إعداد الطالب:

مداني يزيد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة داخل اللجنة
لعجوزي سمية	أستاذ محاضر ب	رئيسا
بخيتي علي	أستاذ مساعد ب	مشرفا ومقررا
منصور أمينة	أستاذ مساعد ب	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

لا يسعني في نهاية هذا العمل إلا أن أشكر الله عزوجل و أحمده على ما وفقني إليه و على ما مكّني من إنجازهِ في هذا العمل المتواضع

في البداية، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور الفاضل "بختي علي" و الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة و ما قدمه لي من توجيهات و نصائح، كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة لقبولهم تفحص و تقييم هذا العمل. كما أتقدم بالشكر الجزيل الى كل أساتذة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت الذين رافقونا في هذا المشوار الدراسي و لما قدموه لنا من يد عون و نصح و ارشاد.

كما لا يفوتني المقام بالتقدم بالشكر الجزيل إلى كل العاملين في "اتصالات الجزائر فرع المدية" لمجهوداتهم المبذولة ووقوفهم معي وعلى رأسهم "بالطاهر زكرياء و بن سالم ابراهيم" بالتوجيهات و النصائح التي قدموها لي والتي ساهمت في إتمام هذا العمل. كذلك لا أنسى بالتوجه بالشكر و التقدير إلى الأستاذة "ديانا نور أزمان" وإلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي ومد لي يد العون ولو بالكلمة الطيبة .

شكرا جزيلا لكم جميعا

إهداء

أحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي وتنويره لعقلي وطريقي لإنجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديه :

الى من أمر الله ببرهما، الوالدين الكريمين، اليكما أهدي هذا الجهد، فقد كنتما الداعم والملمهم الأول طوال مسيرتي الدراسية، أسأل الله ان يحفظكما ويبارك في عمركما.

الى سندي اخوتي وأختي ، الى كل اصدقائي وكل من ساعدني في انجاز هذا العمل دون أن أنسى زملائي وزميلاتي طلبة الماستر تخصص مانجمنت

المنظمات دفعة 2021 / 2023

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء اتصالات الجزائر. و لتحقيق هدف الدراسة استخدمنا المنهج الاستنتاجي، وطريقة البحث المستخدمة هي الطريقة النوعية. تمثلت متغيرات الدراسة في اليقظة الاستراتيجية والأداء بحيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات ، يوجه المنهج الاستنتاجي خطوات الدراسة بدءا من الفرضية إلى النظرية واختبارها بالبيانات التجريبية وصياغة أسئلة محددة مستمدة من النظريات والأدبيات المتعلقة اليقظة الاستراتيجية، تهدف الدراسة إلى تقديم نظرة حول كيفية قيام اتصالات الجزائر بتحسين أدائها من خلال ممارسات اليقظة الاستراتيجية. لجمع البيانات، تستخدم الدراسة أساليب نوعية، وخاصة المقابلات شبه المنظمة مع المسؤولين المعنيين، بما في ذلك رؤساء اقسام وموظفين، لجمع وجهات نظرهم فيما يتعلق باليقظة الاستراتيجية. وتستهدف المقابلة موظفي اتصالات الجزائر المشاركين في عمليات صنع القرار والتنفيذ الاستراتيجي. سيتم استخدام استراتيجية أخذ العينات لاختيار المشاركين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة ذات الصلة المتعلقة باليقظة الاستراتيجية. وسيتم إجراء البحث في المقر الرئيسي لشركة اتصالات الجزائر بالمدينة .

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، تحسين أداء اتصالات الجزائر، التنفيذ الاستراتيجي، ممارسات اليقظة الاستراتيجية في اتصالات الجزائر.

ABSTRACT:

This study explores the role of strategic vigilance in improving the performance of Algerie Telecom. The methodological approach employed is deductive, and the research method used is qualitative. Data collection is primarily conducted through interviews. The deductive approach guides the research process, starting with a theory-driven hypothesis and testing it through empirical data. By formulating specific research questions derived from existing theories and literature on strategic vigilance, the study aims to provide insights into how Algerie Telecom can improve its performance through strategic vigilance practices. To gather data, the research employs qualitative methods, particularly semi-structured interviews with key stakeholders, including managers, and employees, to gather their perspectives and practices regarding strategic vigilance. The investigation will target the population of Algerie Telecom employees involved in strategic decision-making and execution processes. A purposive sampling strategy will be employed to select participants who possess relevant knowledge and experience related to strategic vigilance. The research will be conducted at Algerie Telecom's headquarters in Medea

Key words: strategic vigilance, Algerie Teelcom performance improving, execution processes, strategic vigilance practices in Algerie Telecom.

Résumé:

Ce mémoire étudie le rôle de la vigilance stratégique dans l'amélioration de performance de l'entreprise d'Algérie Telecom. L'approche méthodologique utilisée est déductive et la méthode de recherche utilisée est qualitative. Les variables de l'étude étaient la vigilance stratégique et la performance. La collection de données se fait principalement par le biais d'entretiens. L'approche déductive guide le processus de recherche, en commençant par une hypothèse fondée sur la théorie et en la testant à l'aide de données empiriques. En formulant des questions de recherche spécifiques dérivées des théories et de la littérature existantes sur la vigilance stratégique, l'étude vise à fournir un aperçu de la manière dont Algérie Télécom peut améliorer ses performances grâce à des pratiques de vigilance stratégique. Pour recueillir des données, la recherche utilise des méthodes qualitatives, en particulier des entretiens semi-structurés avec des parties prenantes, notamment des chefs de département et du personnel, pour recueillir leurs points de vue et leurs pratiques en matière de vigilance stratégique. L'enquête ciblera la population des salariés d'Algérie Télécom impliqués dans les processus de décision et d'exécution stratégiques. Une stratégie d'échantillonnage raisonné sera utilisée pour sélectionner les participants qui possèdent des connaissances et une expérience pertinentes liées à la vigilance stratégique. Les recherches seront menées au siège d'Algérie Telecom à Médéa.

Mots Clés : vigilance stratégique, amélioration des performances d'Algérie Télécom, processus d'exécution, pratiques de vigilance stratégique en Algérie Télécom.

فهرس المحتويات

I	البسمة
II	كلمة شكر و عرفان
III	إهداء
IV	الملخص
VII	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول
XII	فهرس الأشكال
أ	المقدمة
ذ	دراسة الأدبيات
الفصل الأول الاطار النظري	
1	مقدمة الفصل
2	المبحث الاول : ماهية اليقظة الاستراتيجية
2	المطلب الاول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وتطورها
4	المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية

7	المطلب الثالث: آليات وأنواع اليقظة الإستراتيجية
12	المبحث الثاني : مفاهيم ذات صلة باليقظة الاستراتيجية
12	المطلب الاول: الذكاء الاقتصادي
15	المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي وعلاقته باليقظة الاستراتيجية
18	المطلب الثالث: المعلومة كمورد اساسي لليقظة الاستراتيجية
22	المبحث الثالث : آليات توظيف وتنظيم عمليات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة
22	المطلب الاول: مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية
25	المطلب الثاني: نظام اليقظة الاستراتيجية
29	المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية
31	المبحث الرابع : مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة
31	المطلب الاول: ماهية الأداء
33	المطلب الثاني: أنواع الأداء ومستوياته
37	المطلب الثالث: تقييم وقياس الاداء في المؤسسة
40	المبحث الخامس: أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
40	المطلب الاول: دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
41	المطلب الثاني: دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
41	المطلب الثالث: دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
42	المطلب الرابع : دور اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاطار المنهجي والتنظيمي	
43	مقدمة الفصل
44	المبحث الأول: الإطار المنهجي
48	المبحث الثاني : الإطار التنظيمي والهيكل لمؤسسة اتصالات الجزائر
48	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
52	المطلب الثاني: فروع وهيكل مؤسسة اتصالات الجزائر
54	المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات المدية
61	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	
63	مقدمة الفصل
64	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: تصميم وإعداد المقابلة
68	المطلب الثاني : عرض نتائج المقابلة
79	المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج
79	المطلب الأول: تحليل النتائج
83	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
85	خلاصة الفصل

فهرس الجداول

36	الجدول 1.1: مستويات الأداء
72	الجدول 1.3 : أجوبة قسم الأسئلة الثاني من المقابلة
74	الجدول 2.3: أجوبة قسم الأسئلة الثالث من المقابلة
75	الجدول 3.3 : أجوبة قسم الأسئلة الرابع من المقابلة
76	الجدول 4.3 : أجوبة قسم الأسئلة الخامس من المقابلة
77	الجدول 5.3 : أجوبة قسم الأسئلة السادس من المقابلة

فهرس الأشكال

9	الشكل 1.1: مكونات اليقظة التكنولوجية
10	الشكل 2.1: مكونات اليقظة التجارية
11	الشكل 3.1: مكونات اليقظة التنافسية
12	الشكل 4.1: مكونات اليقظة البيئية
14	الشكل 5.1: مهام الذكاء الاقتصادي
17	الشكل 6.1: التوافق بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي
17	الشكل 7.1: التعارض بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي
18	الشكل 8.1: علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية
25	الشكل 9.1: مراحل سيرورة اليقظة الاستراتيجية
46	الشكل 1.2: مخطط دراسة اليقظة الاستراتيجية في اتصالات الجزائر
58	الشكل 2.2: الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدينة

الحق في القلوب

المقدمة

في ظل التطورات الحديثة، تتزايد أهمية اليقظة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على أداء المؤسسات الاقتصادية، بحيث تتفاوض المؤسسات من دون استثناء في بيئة أعمال سريعة التغير، مثل الاختراقات التقنية، اضطرابات السوق والضغوط التنافسية، تراقب المؤسسة الاقتصادية بشكل استباقي محيطها الداخلي والخارجي، وتحدد المخاطر والفرص المحتملة وتتخذ القرارات التي ستساعدها في الوصول إلى أهداف أدائها من خلال وضع ممارسات اليقظة الاستراتيجية في مكانها الصحيح.

ومن هذا المنطلق، تبدو الأهمية البالغة في مناقشة الفكرة نفسها بفهم أهمية اليقظة الاستراتيجية في تعزيز أداء مؤسسة اتصالات الجزائر. تعرف المراقبة المستمرة للبيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد الاتجاهات الجديدة والمخاطر المحتملة وامكانية العمل باليقظة الاستراتيجية. للكشف عن الآثار الاستراتيجية واتخاذ تدابير استباقية، فإنه يتوجب على المؤسسة جمع وتحليل وتفسير منهجي للبيانات والمعلومات.

في سياق اتصالات الجزائر، تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من البقاء على تواصل مع صناعة الاتصالات الديناميكية. كمزود لخدمات الاتصالات، تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر العديد من التحديات، مثل تحيين احتياجات الزبائن، الاضطرابات التكنولوجية والتطورات التنظيمية. يمكن لاتصالات الجزائر تقييم هذه التحديات بشكل استباقي وتكييف استراتيجياتها وفقاً لذلك من خلال اعتماد نهج يقط، مما يضمن استمرارها في المنافسة في السوق.

تستطيع اتصالات الجزائر الكشف عن المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أدائها بمساعدة المراقبة الاستراتيجية. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسة توقع التغييرات في تفضيلات الزبون وتعديل خدماتها من خلال المراقبة المستمرة لاتجاهات السوق وإجراءات المنافسة. كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر قادرة على احتضان الابتكار والاستثمار في التكنولوجيا المتطورة، مثل شبكات G5، بفضل المراقبة الدقيقة للاختراقات التقنية حيث يؤدي ذلك إلى تحسين جودة خدمات المؤسسة وإرضاء الزبائن. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الانتباه الاستراتيجي في اكتشاف آفاق جديدة للشركة. يمكن لاتصالات الجزائر أن تحقق بشكل استباقي في الشراكات المحتملة أو التحالفات الاستراتيجية أو احتمالات التنويع من خلال المراقبة المستمرة للسوق واكتشاف الاتجاهات الناشئة، وقد تقوم المؤسسة بتوسيع قاعدة زبائنها، والاستفادة من مجموعات السوق، وزيادة الإيرادات من خلال هذه الاستراتيجية الاستباقية.

1. الإشكالية

من الضروري للمؤسسات الاقتصادية مثل شركة اتصالات الجزائر أن تتبنى اليقظة الاستراتيجية كعنصر أساسي في عملياتها التشغيلية وعمليات صنع القرار من أجل النجاح والازدهار في بيئة تنافسية للغاية وسريعة التطور. ومن هذا المنطلق نطرح إشكالية البحث والمتمثلة فيه:

○ كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

ولغرض الإجابة عن السؤال الرئيسي سنطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية حيث تتمحور الدراسة في الإجابة عليه:

- هي التحديات والعقبات التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ اليقظة الاستراتيجية؟
- كيف تعزز اليقظة الاستراتيجية الكفاءة التشغيلية والفعالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما هي المجالات المحتملة والتوصيات لتعزيز اليقظة الاستراتيجية وتحسين الأداء في المؤسسة؟

2. فرضيات الدراسة

تؤثر اليقظة الاستراتيجية بشكل إيجابي على أداء شركة اتصالات الجزائر من خلال تعزيز القدرة على التكيف التنظيمي، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية، وتخفيف المخاطر والتحديات المحتملة. انطلاقاً من هذا المفهوم يتم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر اليقظة الاستراتيجية بشكل إيجابي على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرضية الفرعية:

تؤثر اليقظة الاستراتيجية بشكل إيجابي على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التكيف التنظيمي، تعزيز اتخاذ القرار الاستباقية وتخفيف المخاطر.

يمكن تحسين الفرضية وتفعيلها من خلال تحديد أنواع ومؤشرات اليقظة الاستراتيجية التي سيتم قياسها وتحليلها في الدراسة. قد يشمل ذلك إجراء مقابلات أو استطلاعات أو تحليلات نوعية لاستكشاف تجارب وممارسات وتصورات أصحاب المصالح الرئيسية داخل شركة اتصالات الجزائر.

متغيرات الدراسة

أ. اليقظة الاستراتيجية: يشير هذا المتغير إلى المراقبة الاستباقية والمستمرة، المسح وتقييم البيئة الخارجية من قبل إدارة شركة اتصالات الجزائر. وهو ينطوي على توخي اليقظة البيئية واليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية.

ب. الأداء: يمثل هذا المتغير الفعالية الشاملة والكفاءة ونجاح شركة اتصالات الجزائر في تحقيق أهدافها وغاياتها. يمكن قياس الأداء من خلال مؤشرات مختلفة مثل نمو الإيرادات وحصة السوق ورضا الزبائن والربح المالي.

3. أهداف الدراسة

يمكن أن تشمل الأهداف البحثية لدراسة نوعية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء شركة اتصالات الجزائر ما يلي:

- استكشاف الممارسات الاستراتيجية الحالية وعمليات صنع القرار بين أصحاب المصلحة الرئيسيين داخل شركة اتصالات الجزائر.
- دراسة التحديات والعقبات التي تواجهها شركة اتصالات الجزائر في تنفيذ اليقظة الاستراتيجية.
- تقييم دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة التشغيلية والفعالية داخل اتصالات الجزائر.
- فهم التحديات والعقبات التي تواجهها شركة اتصالات الجزائر في تنفيذ اليقظة الاستراتيجية.
- تحديد المجالات المحتملة للتحسين وتقديم توصيات لتعزيز اليقظة الاستراتيجية والأداء في شركة اتصالات الجزائر.

تهدف أهداف الدراسة إلى الخوض في الوضع الحالي لليقظة الاستراتيجية داخل شركة اتصالات الجزائر، ودراسة تأثيرها على الأداء، وتحديد مجالات التحسين. من خلال أساليب البحث النوعي مثل المقابلات ومجموعات التركيز وتحليل المستندات، يمكن للدراسة جمع رؤى ووجهات نظر غنية من أصحاب المصالح الرئيسية، مما يتيح فهمًا أعمق للموضوع.

4. منهجية الدراسة

عند إجراء دراسة نوعية حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء شركة اتصالات الجزائر، فإن المنهجية التي يمكن أن تكون مناسبة لهذه الدراسة هي:

المقابلات: إجراء مقابلات شبه منظمة أو منظمة مع أصحاب المصالح الرئيسية داخل شركة اتصالات الجزائر، مثل رئيس مصلحة علاقات الزبائن بالقسم التجاري، رئيس قسم الموارد البشرية. تسمح المقابلات باستكشاف وجهات نظر المشاركين وخبراتهم ومواقفهم المتعلقة باليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء. سيتم استخدام الأسئلة المفتوحة للتعمق في جوانب محددة من أسئلة الدراسة ولتشجيع المشاركين على تبادل خبراتهم وآرائهم ومعرفة متعمقة في جوانب محددة من أسئلة الدراسة ولتشجيع الاتصالات الجزائرية.

سيتم جمع البيانات على مدى ستة أشهر بداية من يناير إلى غاية يونيو، لضمان الوقت الكافي لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. ستتبع هذه الدراسة المبادئ التوجيهية الأخلاقية، مثل الحصول على موافقة من المشاركين، حماية هويتهم وسريتهم، ومعالجة أي تضارب محتمل في المصالح. عند إجراء البحث، سيتصل الباحث بالمشاركين المحددين ويطلب رغبتهم في المشاركة في الدراسة. حدد مواعيد المقابلات في الأوقات المناسبة للطرفين. سيبدأ الباحث كل مقابلة بشرح الغرض من الدراسة وطمأنة المشاركين بشأن السرية.

لتدوين المقابلة، سيتم استخدام التسجيلات أو الملاحظات. سيتم تطبيق نهج منظم لتحليل البيانات، مثل تحليل المحتوى، لتقييم محتويات أو مصادر متعددة للاتصال فيما يتعلق بدور اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء شركة اتصالات الجزائر. ثم يقوم الباحث بفحص البيانات التي تم تحليلها وتفسير النتائج في سياق أهداف الدراسة.

تحدد النتائج والأفكار الرئيسية التي تظهر من المقابلات. سيتم تضمين تقرير شامل يلخص منهجية البحث والنتائج والاستنتاجات في ورقة البحث هذه، ستنتم مشاركة النتائج مع إدارة شركة اتصالات الجزائر من أجل التحسين أو الرجوع إليها في المستقبل.

5. خطوات الدراسة

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، وبغرض الإجابة على الإشكال المطروح، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول:

• الفصل الأول: تم تقسيم هذا الفصل إلى جزئين

الجزء الأول: مراجعة الأدبيات، بحيث تتناول بعض الأعمال البحثية والدراسات السابقة حول موضوع اليقظة الاستراتيجية وماذا تأثيرها على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الجزء الثاني: يتمثل في الإطار المفاهيم والنظري لليقظة الاستراتيجية والأداء والعلاقة بينهما من خلال أربع مباحث، حيث يتناول المبحث الأول ماهية اليقظة الاستراتيجية، ويتناول المبحث الثاني مفاهيم ذات صلة باليقظة الاستراتيجية، ويعرض المبحث الثالث آليات توظيف وتنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية، أما المبحث الرابع فيركز على الإطار النظري للأداء والعلاقة النظرية بينه وبين اليقظة الاستراتيجية

• **الفصل الثاني:** تم تطرق من خلال هذا الفصل الى الإطار المنهجي والإطار التنظيمي للمؤسسة،

يتناول المبحث الأول جوانب منهجية الدراسة النوعية، تقنيات جمع البيانات كالملاحظات والمقابلات وطرق تحليل البيانات، أما القسم الثاني فتناول الإطار التنظيمي والهيكل من خلال وصف في الشركة وقطاع نشاطها وهيكلها التنظيمي

• **الفصل الثالث:** تم تطرق من خلال هذا الفصل إلى نتائج الدراسة الميدانية من خلال إسقاط ما جاء

في الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة، حيث خصص المبحث الأول على عرض نتائج الدراسة أما المبحث الثاني فخصص لمناقشة وتحليل النتائج.

دراسة الأديبات

مقدمة

تؤدي اليقظة الاستراتيجية دورا حاسما في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية، وتعتبر اتصالات الجزائر واحدة من المؤسسات التي شهدت العديد من التغيرات والتحديات. في مشهد الأعمال سريع التطور اليوم، توجب على المؤسسات التكيف مع عدد لا يحصى من التحديات، بما في ذلك التقدم التكنولوجي، واضطرابات السوق، والضغوط التنافسية. ومن خلال تطبيق ممارسات اليقظة الإستراتيجية، تستطيع اتصالات الجزائر مراقبة بيئتها الداخلية والخارجية بشكل استباقي، وتحديد المخاطر والفرص المحتملة، واتخاذ قرارات مستنيرة لتحقيق أهداف أدائها.

تعريف اليقظة الاستراتيجية:

➤ لفهم أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء اتصالات الجزائر، من الضروري فهم مصطلح اليقظة الإستراتيجية التي تشير إلى المراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لاكتشاف الاتجاهات الناشئة والتهديدات المحتملة والفرص. وهي تنطوي على جمع وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات بشكل منهجي لتحديد الآثار الاستراتيجية واتخاذ إجراءات استباقية¹.

وفي سياق اتصالات الجزائر، فإن اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من البقاء على اطلاع على صناعة الاتصالات الديناميكية. كمزود لخدمات الاتصالات، تواجه اتصالات الجزائر العديد من التحديات، مثل تغير احتياجات الزبائن، الاضطرابات التكنولوجية، والتطورات التنظيمية. ومن خلال اعتماد نهج يقظ، تستطيع اتصالات الجزائر تقييم هذه التحديات بشكل استباقي وتكييف استراتيجياتها وفقا لذلك، مما يضمن قدرتها على المنافسة في السوق.

¹ Towards the Analysis of Information Technology Governance and Productivity Based on COBIT Framework: An Empirical Study in E-Banking. (2022, December 15).

كما تساعد اليقظة الإستراتيجية شركة اتصالات الجزائر في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أدائها. على سبيل المثال، من خلال مراقبة اتجاهات السوق وأنشطة المنافسين عن كثب، يمكن للمؤسسة توقع التغييرات في تفضيلات الزبائن وتعديل عروضها وفقاً لذلك. بالإضافة إلى ذلك، فإن المراقبة اليقظة للتقدم التكنولوجي تسمح لشركة اتصالات الجزائر بتبني الابتكار والاستثمار في التقنيات الناشئة، مثل شبكات G5، وبالتالي تعزيز جودة الخدمة ورضا الزبائن.

علاوة على ذلك، تساعد اليقظة الإستراتيجية في تحديد فرص العمل الجديدة. ومن خلال مراقبة السوق عن كثب وتحديد الاتجاهات الناشئة، مما يمكن اتصالات الجزائر من استكشاف الشراكات المحتملة أو التحالفات الاستراتيجية أو فرص التنويع بشكل استباقي. يمكن هذا النهج الاستباقي المؤسسة من الاستيلاء على قطاعات السوق غير المستغلة، وتوسيع قاعدة عملائها، ودفع نمو الإيرادات. في حين أن اليقظة الاستراتيجية تنطوي على إمكانيات كبيرة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، فإن تطبيقها وفعاليتها في مؤسسة اتصالات الجزائر بحاجة إلى دراسة نقدية.

1. اليقظة التكنولوجية :

لقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين اليقظة التكنولوجية والأداء التنظيمي. إن القدرة على تحديد التقنيات الناشئة وتتبع اتجاهات الصناعة والتكيف بسرعة مع التغيرات التكنولوجية التي من شأنها أن تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة. تضمن اليقظة التكنولوجية بقاء المؤسسة على اطلاع بمتطلبات السوق ويمكنها اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها التشغيلية. تشير الأبحاث إلى أن الأدوار القيادية والإدارية ضرورية في إرساء ثقافة اليقظة التكنولوجية².

² Wanaswa, E., Awino, Z. B., Ogutu, M., & Owino, J.. (2021, August 3). Technological Innovation and Strategic Leadership Axis on Competitive Advantage of Telecommunication Enterprises.

لقد وجد أن المديرين لهم تأثير كبير على اليقظة التكنولوجية داخل المؤسسات. إذ يعتبرون بمثابة جسر بين الإدارة العليا وموظفي الخطوط الأمامية، مما يسهل تدفق المعلومات والمعرفة فيما يتعلق بالتقدم التكنولوجي، مما يمكن الموظفين من اكتساب وتطبيق المعرفة التكنولوجية الجديدة التي تعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير³.

تواجه اتصالات الجزائر، مثل العديد من شركات الاتصالات الأخرى، تحديات ناجمة عن التقدم التكنولوجي السريع وديناميكيات السوق المتطورة. ولكي تظل المؤسسة قادرة على المنافسة وتحسين الأداء، يجب أن تكون يقظة في مراقبة هذه التغييرات والتكيف معها. يجب على اتصالات الجزائر أن تتعلم كيفية التكيف بسرعة مع التغييرات في البيئة الخارجية من خلال مراقبة وتحليل اتجاهات الصناعة، إذ يمكن للمؤسسة تحديد الحاجة إلى الابتكار وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية للبقاء في المقدمة في السوق.

2. اليقظة التجارية :

تشير اليقظة التجارية إلى المراقبة المنهجية لعمليات الشركة وأصحاب المصلحة والبيئات لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، حيث أجرى **Heinemann** و **Mussel** ، دراسة حول تأثير الفضول المعرفي واليقظة الريادية على التوجه الريادي، سلطوا الضوء على أهمية اليقظة التنظيمية بشأن التعرف على الفرص. وينطوي ذلك على قدرة مديري المؤسسات على إدراك بيئتهم الخارجية، وامتلاك نظرة ثاقبة فيها، ولديهم وعي بالابتكار⁴. ويقترح أيضًا **Streit** و آخرون إلى أن اليقظة الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية للأداء التنظيمي، والذي يتضمن توقع التغييرات البيئية المعقدة والتنبؤ بها بشكل منهجي. لكي تتمكن شركة

³ <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00208825.2021.1969136>

⁴ Heinemann, H., Mussel, P., & Schäpers, P.. (2022, October 14). Curious enough to start up? How epistemic curiosity and entrepreneurial alertness influence entrepreneurship orientation and intention. *Frontiers in Psychology*

اتصالات الجزائر من تحسين أدائها التنظيمي، من الضروري إنشاء قيادة يقظة تعطي الأولوية للمسح البيئي وتكيف وفقاً لذلك⁵.

تعد اليقظة القيادية أمراً بالغ الأهمية للوعي التنظيمي والأداء، خاصة عندما تقتزن بالاستثمار في المسح البيئي. بالإضافة إلى ذلك، وجد سوزا أنه من المهم الحفاظ على مستوى عالٍ من اليقظة الاستراتيجية في البيئات الديناميكية من خلال تسويق ريادة الأعمال. لتطبيق اليقظة التجارية في اتصالات الجزائر، يجب على الشركة التركيز على تصميم نظام معلومات تنفيذي يقظ، على النحو الذي اقترحتة شركة Walls Risks لاتخاذ قرارات مستنيرة واتخاذ إجراءات فعالة⁶.

تستطيع اتصالات الجزائر، الاستفادة من قوة اليقظة الاستراتيجية لتحسين أدائها العام وتحقيق النمو المستدام.

في عمان والخليج العربي، تواجه الشركات الصناعية المخاطر والضغوط الناجمة عن الظروف البيئية المتغيرة. تسلط دراسة علي وآخرون الضوء على أهمية شفافية الشركات في الحفاظ على الميزة التنافسية بين الشركات المدرجة في البورصة والتي أبلغت عن انخفاض الشفافية والأداء. علاوة على ذلك، تعتبر اليقظة القيادية عاملاً محددًا قوياً للوعي التنظيمي⁷.

Streit, J. M. K., Felknor, S. A., Edwards, N. T., & Howard, J. M.. (2021, August 11). ⁵

.Leveraging Strategic Foresight to Advance Worker Safety, Health, and Well-Being

Souza, V. Z. D.. (2021, January 1). Model of management excellence as a methodology for ⁶ management in dentistry / Modelo de excelência em gestão como metodologia de gestão em odontologia

⁷ Ali, A. M., Fanning, L., Range, P., Al-Naimi, M. N., & Ben-Hamadou, R.. (2020, January 1). Towards Better Surveillance for Coral Ecosystems in Qatar: Stakeholder Engagement in EBM Approach.

علاوة على ذلك، يرى كوفاتشيفيتش وآخرون. أن اليقظة التجارية ليست حدثاً لمرة واحدة، بل هي عملية مستمرة تتطلب جمع وتحليل المعلومات بشكل منهجي من المصادر الداخلية والخارجية. وهذا يعني أن شركة اتصالات الجزائر يجب أن تتبنى نهجاً استباقياً لمراقبة بيئتها الخارجية والداخلية والاستفادة من الأدوات التكنولوجية مثل نظام معلومات الأثر البيئي. جمع وتحليل البيانات التي تساعد في اتخاذ القرار، تعد اليقظة الإستراتيجية ممارسة ضرورية للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها العام وتحقيق نمو مستدام. ومن خلال نظام عمليات المراقبة المتكامل، تستطيع اتصالات الجزائر الحصول على المعلومات ذات الصلة من بيئتها الداخلية والخارجية لاتخاذ قرارات مستنيرة تعزز القدرة التنافسية ورضا الزبائن و تحسين الأداء⁸.

3. اليقظة البيئية :

هناك مراجعات محدودة للأدبيات المتاحة على وجه التحديد بشأن اليقظة البيئية. ومع ذلك، تناقش إحدى الدراسات اليقظة البيئية التشاركية، والتي تنطوي على التوازن والتأليف مع جهات فاعلة من أصول وسياقات نشاط مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، تعيد إحدى الدراسات النظر في مفهوم اليقظة وتناقش ثلاث وجهات نظر: اليقظة التي يُنظر إليها على أنها عملية لتخصيص الموارد، واليقظة المرتبطة بالسلوكيات التعويضية، ودور اليقظة في التفاعلات البيئية البشرية⁹. في حين أن هناك أدبيات محدودة على وجه التحديد حول اليقظة البيئية، فإن هذه الدراسات توفر نظرة للمفهوم الأوسع لليقظة وكيف يمكن أن تتأثر بعوامل مختلفة.

Kovačević, I., Gros, S., & Slovenec, K.. (2020, October 19). Systematic Review and ⁸ .Quantitative Comparison of Cyberattack Scenario Detection and Projection

⁹ Klösch, G., Zeitlhofer, J., & Ipsiroglu, O. S. (2022b). Revisiting the Concept of Vigilance. *Frontiers in Psychiatry*

من خلال دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، استكشف لوبيز وآخرون تأثير أدوار الموظفين على اليقظة البيئية. وجدت دراستهم أن الموظفين في الأدوار الإدارية أظهروا مستويات أعلى من اليقظة البيئية مقارنة بموظفي العمليات. علاوة على ذلك، سلط البحث الضوء على أن المنظمات التي تضم عددًا أكبر من الموظفين المشاركين في عمليات صنع القرار البيئي شهدت تحسنًا في الأداء البيئي¹⁰.

قام وانغ وتشين بالتحقيق في الدور الوسيط لليقظة البيئية في العلاقة بين الضغط التنظيمي وأداء الشركة. وكشفت دراستهم أن اليقظة البيئية توسطت جزئيًا في التأثير الإيجابي للضغوط التنظيمية على الأداء التنظيمي¹¹. وتشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات التي تشارك بنشاط في اليقظة البيئية كاستجابة للمتطلبات التنظيمية هي أكثر عرضة لتحقيق نتائج أداء محسنة.

وفي هذا السياق، ينبغي لشركة اتصالات الجزائر التركيز على تطوير قادة قادرين على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أفضل ما لديهم. نظرًا لأن الدراسات المختلفة توفر أدلة جوهرية تدعم العلاقة الإيجابية بين اليقظة البيئية والأداء التنظيمي، فإن الإدارة العليا التي تعطي الأولوية لليقظة البيئية وتشرك أدوار الموظفين المختلفة في عمليات صنع القرار البيئي من المرجح أن تحقق نتائج أداء مالية وتشغيلية محسنة.

4. اليقظة التنافسية :

يمر العالم بتغيرات اقتصادية كبيرة، خاصة مع ظهور ظاهرة العولمة الاقتصادية. وقد جاءت هذه الظاهرة نتيجة للظروف الاقتصادية الجديدة التي كان لها أثرها في تحرير التجارة الدولية وسرعة الوصول إلى

Alvarez, P. A., Muñoz-Palma, M., Lopez-Parra, P., & León-Castro, E.. (2020, December ¹⁰

1). Multiple criteria hierarchy approach for analyzing competitiveness of States in Mexico. ,Inquietud Empresarial

¹¹ Chen, Y., & Wang, H.. (2022, May 16). Research on the Influencing Factors of Technology Path Transformation of Latecomer Enterprises.

المؤسسات في جميع أنحاء العالم، مما أدى إلى زيادة المنافسة بينها ودفع العديد من الدول النامية إلى التفكير في تطوير أساس اقتصادي يمنحها ميزة تنافسية في العالم. السوق العالمية. من أكثر الطرق فعالية لضمان بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة هو رفع مكانتها وتعزيز قدراتها التنافسية¹².

القدرة التنافسية هي العامل الذي يعزز مكانة الشركة في السوق من خلال تحقيق مكاسب مالية، والتفوق على المنافسين في مجالات المنتج والتسعير والتكلفة والتركيز على العمليات الإنتاجية¹³. وتجدر الإشارة إلى أن اليقظة التنافسية تركز على المنافسين الحاليين وكذلك على الداخلين الجدد¹⁴.

تعمل اتصالات الجزائر في سوق تنافسي حيث يوجد مشغلو اتصالات آخرون يتنافسون على الزبائن. تعد مراقبة استراتيجيات المنافسين وتصرفاتهم أمراً بالغ الأهمية لتحديد التهديدات والفرص المحتملة. إن فهم نماذج التسعير وعروض الخدمات ومستويات رضا الزبائن لدى المنافسين يمكن أن يساعد شركة اتصالات الجزائر على تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين أدائها. ومع ذلك، لكي تظل قادرة على المنافسة وتضمن النمو المستدام، يجب على اتصالات الجزائر مراقبة مشهد السوق بشكل استباقي، وتكييف استراتيجياتها، واغتنام الفرص الناشئة مع التخفيف من التهديدات المحتملة. ويصبح دور اليقظة الاستراتيجية حاسماً في هذا السياق، لأنه يمكن المؤسسات من البقاء في صدارة المنافسة والتنقل بفعالية عبر حالات عدم اليقين والاضطرابات.

¹² Ahmed, S. A. (2013). Reality and prospects of accounting system in small and medium-sized enterprises in Algeria. Research paper. Presented at a national forum for Algeria.

¹³ Betlis, R.A. and Hitt, M.A. (2010). The New Competitive Land Landscape. Strategic Management Journal, 16, 7-19

¹⁴ Hammoudi, W., Ibrahim, B. & Ameen, T. (2019). Strategic wake and its role in enhancing career maturity: An analytical study of a sample of managers in Mobile Telecommunications Company/ Zain Iraq. Kirkuk University Journal of Economic and Administrative Sciences, 9 (2), 1-26.

الفصل الأول: الإطار النظري

تمهيد

في ظل التغيرات السريعة، تعيش المؤسسات الاقتصادية تحت ضغوطات تتسم بدرجة عدم التأكد، وبسبب التطورات البيئية أصبح لزاما على المؤسسات ان تتبنى مفهوم اليقظة الاستراتيجية للحياة على المعلومات وتسييرها واستخدامها بشكل أفضل.

بحيث ان اليقظة الاستراتيجية تلعب دورا مهما في أداء المؤسسة وتميزها، حيث تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الاعمال، وتعظيم خلق القيمة بالنسبة لمختلف المؤسسات، ولا يمكن بلوغ ذلك إلا باتباع مجموعة من الخطوات المتكاملة التي لابد أن تنجز بمهارة عالية ومنهجية ولأن استمرارية المؤسسة وتنميتها لا يكون إلا من خلال امتلاكها مجموعة من المزايا الخاصة ويقظة استراتيجية عالية تختلف عما يمتلكه المنافسون لتجعل أداءها فعال ومتميز .

وفي هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الاول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني: مفاهيم ذات صلة باليقظة الاستراتيجية

المبحث الثالث: آليات توظيف وتنظيم عمليات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة

المبحث الرابع: مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة

المبحث الخامس: أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية، مصطلح عملي يزود المؤسسات بالمعلومات اللازمة التي تؤهلها على معرفة المتغيرات البيئية لمواجهة المنافسة بالاعتماد على عملية مراقبة ومتابعة وترصد المحيط، ما يجعلها تحتاج الى درجة عالية من اليقظة والوعي التام على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات المحيطة وفي هذا البحث سنتطرق الى مفهوم اليقظة الاستراتيجية وتطورها، أهميتها وأهدافها بالإضافة الى آلياتها وأنواعها

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وتطوره

1) مفهوم اليقظة الاستراتيجية

ان اليقظة مصطلح شامل حديث النشأة ظهر في مجال ادارة الاعمال وفي المجالات التي تعني بالمعلومة وتسييرها وتحليل احداث المحيط. وتعود أصول المصطلح إلى اشتقاقه من اللفظ اللاتيني *Vigilia* والذي يعني القيام بحراسة او مراقبة قطاع معين¹⁵، اما الاستراتيجية فهو مصطلح يعكس بحث المؤسسة عن الفرص المتاحة في البيئة الخارجية من اجل تحقيق اهدافها بالتوازن مع الاستغلال الأمثل لنقاط قوة المؤسسة لمواجهة ال منافسين¹⁶، ومن خلال هذا المفهوم يمكننا التطرق الى عدة تعاريف حول اليقظة الاستراتيجية.

¹⁵ بلحاج، م. اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال. 2017. ص : 196.

¹⁶ عقيلة صدوقي، مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2022/2021، ص : 24.

(2) تعريف اليقظة الاستراتيجية

بالاعتماد على المفاهيم المختلفة المتوصل إليها من طرف عدة باحثين، حظي مصطلح اليقظة

الاستراتيجية بعدة تعاريف:

- قال Lesca, H بأن اليقظة الاستراتيجية هي عملية استباقية التي قد تحدث في البيئة المحيطة

بالشركة من خلال مساهمة تنظيمية لاستيعاب معلومات من أجل استغلال الفرص الخارجي¹⁷.

- عرفها Ribault بأنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن

المعلومات المتاحة والمستقبلية¹⁸.

- تعرف بأنها "مجموع اليقظات المختلفة، التي تشمل في اليقظة الاستراتيجية، وهذه الأخيرة تعني

المجهودات التي تبذلها لها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة وبحث للبيئة (ليست حساب توقعات الاستراتيجية

ولكن جمع المعلومات ذات الطابع التوقعي) وهي تقوم عامة على مختلف اشكال اليقظة: التكنولوجية،

التنافسية، التجارية، لتصل اليقظة في الاخير الى استغلال الفرص والتنبؤ بالتهديدات الممكنة¹⁹

ومن التعريفات السابقة يمكننا استنتاج تعريفا شاملا وهو أن اليقظة الاستراتيجية لها القدرة على تحليل

وتفسير المعلومات والمتغيرات الاستراتيجية المحيطة بالمؤسسة أو المنظمة، واستخدام هذه المعلومات

لاتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وفعالة.

¹⁷ LESCA, H. (1997) - Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, université de Grenoble 2; p: 01

¹⁸ أحمد بوربال، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات/ فرع تسيير المنظمات/ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة محمد خيضر بسكرة - 2015، ص: 03

¹⁹ حلبي لامية، دور اليقظة الاسرا تيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص : 17.

تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى فهم الظروف الخارجية والداخلية التي تؤثر على المؤسسة، والتنبؤ بالتحديات والفرص المحتملة، والتكيف والاستجابة بشكل سريع ومناسب لتلك التغيرات.

(3) تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية نشاط قديم، والهدف من نشأتها هو مراقبة البيئة التنافسية والحاجة الدائمة للاستعلام، وقد ظهر هذا المصطلح في اليابان في منتصف القرن 19 وفي الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الخمسينيات، مع نهاية الثمانينيات اهتمت اليقظة الاستراتيجية بتحليل الصناعة والمنافسين، وهي يقظة استراتيجية رسمية مخططة، ومع بداية التسعينات اتسع نطاق اليقظة الاستراتيجية ليشمل قطاع الصناعة ومختلف الميادين التكنولوجية والتجارية، بعدما كانت في الستينيات تعطي معلومات بسيطة حول البيئة المحيطة، وتوكل مهمتها للمؤسسات بالإشراف على عملية البيع والتسويق، وبهذا أصبحت لدى اليقظة الاستراتيجية هيئة خاصة تحدث قرارات المؤسسة²⁰.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية

تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا حيويا ومنطقا هاما في تسير واتخاذ القرارات، كما أنها تستهدف تحسين القدرة على التنبؤ والتوجيه الاستراتيجي للمؤسسة من أجل تحقيق التنمية واستغلال الفرص.

(1) أهمية اليقظة الاستراتيجية

يمكن اعتبار النقاط التالية كأهمية اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة²¹:

²⁰ قولجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال شعبة الإعلام وحاكميه التنظيمات، جامعة باجي مختار عنابه، 2011 / 2012، ص: 30.

²¹ نفس المرجع السابق، ص 31

(أ) دعم الاستجابة:

تمثل اليقظة الاستراتيجية نظام يسمح للمنظمة بالبقاء في حالة وعي ومعرفة بتطورات الاسواق والمنافسين، وتساعد على فهم الأحداث الخارجية للتغيرات، وتحديث وتحليل تهديدات والضغوط وكذا الفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف مع التغيرات الخارجية وتحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة، كما أنها تسمح بالتنبؤ بالعراقيل المستقبلية. ومنه تمكن اليقظة الاستراتيجية في تنمية استجابة فعالة للتغيرات البيئية وتساهم في ضمان تحسين موقع المنظمة المستقبل.

(ب) دعم الابداع:

تقوم اليقظة الاستراتيجية بمقارنة الوضعية الحالية للمنظمة مع وضعيات المنظمات الاخرى التي تنشط في نفس المجال، هذا ما يحفز على الابداع والابتكار وتقديم منتجات ذات قيمة اعلى، كما تساعد على رفع القدرة الابتكارية للمؤسسة، ومن ثم تدعم موقعها التنافسي وتساعد على تطوير مزايا تنافسية اخرى.

(ت) حل المشاكل وتدعيم القرارات:

تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرارات معرفة معمقة للأسواق المنافسة وتقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجيهات المنافسين والقوانين، وأحدث التكنولوجيات... الخ، وبالتالي تقلل من عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة الغير متكررة وتساعد على فهم المشاكل وحلها

(ث) دعم التوقع:

تعمل اليقظة الاستراتيجية على توسيع قدرات المنظمة من خلال اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها والنظر من زوايا اخرى للفرص المتاحة وزيادة سرعه العمل في الوقت المطلوب هذا ما يمكن من استبأ فرص جديده والقضاء على التهديدات والمخاطر المحتملة

(2) دعم التخطيط والتوجيه:

تدعم اليقظة الاستراتيجية سيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل وتساهم في تشكيل وبلوره الاستراتيجيات وتقييم اهداف الناتجة عنها، كما أنها تعبر أداة لإعادة توجيه استراتيجية المؤسسة²².

(3) أهداف اليقظة الاستراتيجية

تكمّن أهداف اليقظة الاستراتيجية في النقاط التالية²³:

- التنبؤ بالفرص الخارجية واستغلالها واجتنباب المخاطر والتهديدات؛
- تحليل البيئة العلمية التقنية التكنولوجية للمؤسسة؛
- تحديد وتشخيص أفضل الأنشطة التي تساهم في تحسين اداء المؤسسة.
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في مجال التسويق والتجارة²⁴.
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم وفي السوق المناسب؛
- زيادة حجم ارباح مبيعات المؤسسة وتطوير منتجاتها وتحسين جودتها.

²² قرّاش عفاف، تفعيل نظام المعلومات لأجل اليقظة " دراسة حالة مؤسسة PANELLI، المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية والإبداع في قيادة قاطرة تقدم وتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص : 09.

²³ وسيم أبو عريش، الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، دار النشر والتوزيع دار الخالد الحياي، 2016، ص : 75.

²⁴ عبد الفتاح بو خمّم عائشة مصباح دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية التنافسة للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص : 11.

المطلب الثالث: آليات وأنواع اليقظة الاستراتيجية

تساهم اليقظة الاستراتيجية باختلاف أنواعها في اتخاذ القرارات ذات الطبيعة الاستراتيجية أو تزويد المعلومات الضرورية للجهة المعنية باتخاذ القرار وترصد البيئة الملائمة للمؤسسة من خلال آليات التأثير، التحكم والانداز.

(1) آليات اليقظة الاستراتيجية

تشغل آلية توظيف او عملية اليقظة الاستراتيجية عبر ثلاث طرق مختلفة:

(أ) آلية التحكم:

تقوم آلية التحكم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية مدعمة بذلك معلومات المؤسسة بوصفها للأوضاع الحالية لها والأداء اليومي لمختلف وظائف المؤسسة كما أنها تقارن أداء المؤسسة بأداء أحسن المؤسسات²⁵.

(ب) آلية التأثير:

تهدف هذه الآلية بالدرجة الاولى الى التأثير على سلوك أفراد المؤسسة لجعله يتوافق وأهدافها بشكل يضمن الاتصال بمختلف أقسام المؤسسة والتنسيق بين موظفيها من اجل التوجيه الأمثل لمعلومات المؤسسة للمحيط الخارجي كالزبائن.

²⁵ Rouibah. K, Environment Scanning and perceived problems in the state of Kuwait, 8eme International Research Conference on quality innovation and knowledge-2007, P: 22.

آلية الانذار:

تعني هذه الآلية بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الافراد الذين يقومون بتتبيه المسؤول أو الأفراد الآخرين حول معلومات مهمة مع أن المبادرة تأتي من الأفراد المنشطين لليقظة الاستراتيجية²⁶.

(2) أنواع اليقظة الاستراتيجية

هناك عدة انواع من اليقظة ويختلف استعمالها على اختلاف المجال، الا انهم يتشاركون هدف واحد وهو مساهمة التنمية وتحقيق المنافسة للمؤسسة، وتصنف أنواع اليقظة الى أربعة أنواع اساسية: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية واليقظة البيئية.

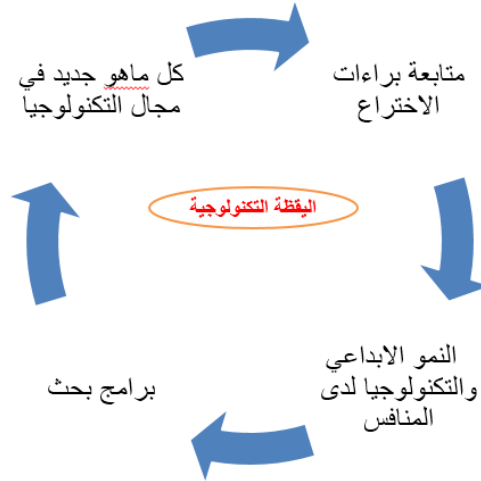
(أ) La Veille Technologique اليقظة التكنولوجية:

تتمثل اليقظة التكنولوجية في تلك العملية التي تعمل على ملاحظة ومراقبة البيئة العلمية والتقنية لاكتشاف الفرص واستنباط التي تبرز عند تطور التكنولوجيات²⁷، كما أنها تعتمد على رصد كل جديد في ميدان

²⁶ فرج شعبان ودباغي، مريم، الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي (أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات)، للفترة 04-05-2015- ماي-2015، ص : 09.

²⁷ اشرف عقون ومحمد هبول: اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر ، المتقى 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.

التكنولوجيا مثل آخر تطورات الانتاج، متابعة براءة الاختراع والنمو الابداعي التكنولوجي. يمكن تلخيص اليقظة التكنولوجية في الشكل التالي :



الشكل 1.1: مكونات اليقظة التكنولوجية

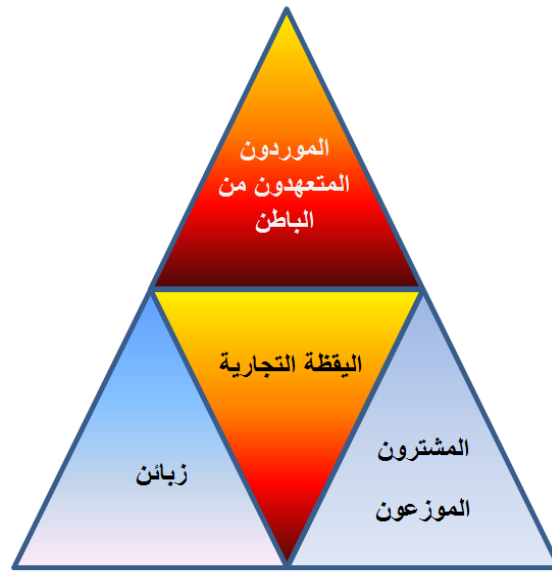
المصدر : عقيلة صدوقي، مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2022/2021، ص : 36.

ب) اليقظة التجارية: Veille Commerciale

هي النشاط الذي تقوم به المؤسسة بدراسة العلاقة بين الموردين والعملاء، وبين مهارات السوق الجديدة ومعدلات نمو السوق، هي تشمل مجموعة من أنشطة البحث والتجهيز والنشر لعملياتها والمعلومات المتعلقة ببيئة الأعمال التجارية، مما يسمح لاستباق التطورات في سوق الموردين إلا أن اليقظة التجارية تقوم بمراقبة والتنبؤ لتغيرات أذواق المستهلكين وتطور رغباتها وكذا تطورات السوق والطلب بشكل خاص²⁸.

²⁸ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص: 111، 112.

يمكن تلخيص اليقظة التجارية في الشكل التالي :



الشكل 2: 1: مكونات اليقظة التجارية

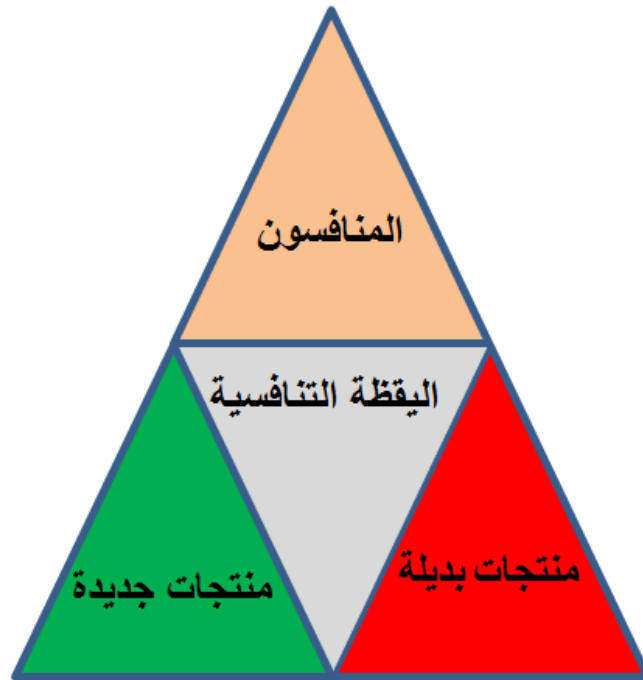
Source: Martinet Brono et autres ،la Veille technologique ،concurrentielle et commerciale ،les éditions d'organisation ،1989،p.35 .

ت) اليقظة التنافسية:

تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين والمرقبين والداخلين الجدد لسوق بمنتجات بديلة، فهي مكمل لليقظة التكنولوجية والتجارية على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية للتموقع في السوق ومواجهة المنافسة التي يشهدها قطاع النشاط، فهي تسعى لجمع معلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين ونشاطاتهم²⁹.

يمكن تلخيص اليقظة التنافسية في الشكل التالي:

²⁹ أحمد بورباله، مرجع سابق، ص : 17.



الشكل 3: 1: مكونات اليقظة التنافسية

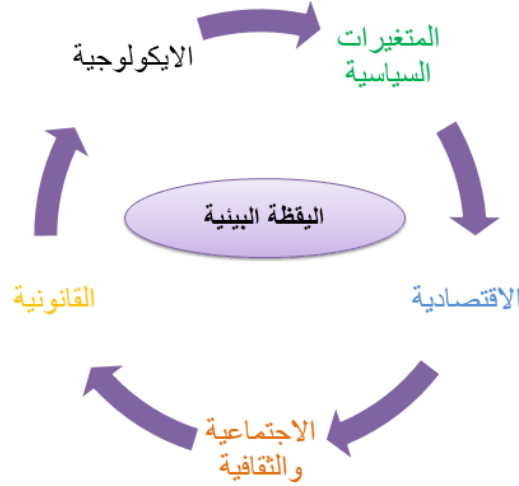
Source: Martinet Brono et autres ، la Veille technologique ، concurrentielle et commerciale ، les éditions d'organisation ، 1989،p : 42.

ث) اليقظة البيئية:

وتعرف باليقظة المحيطية وهي يقظة شاملة وهي تسعى بالتقيد والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمالية والقانونية والتشريعية...الخ ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها، ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال³⁰.

³⁰ محمود جمام واميرة دباش: تعزيز التنافسية عن طريق آليات اليقظة الإستراتيجية وتنمية الإبداع في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقن الوطني الرابع: نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص: 06.

يمكن تلخيص اليقظة البيئية في الشكل التالي :



الشكل 4: 1: مكونات اليقظة البيئية

المصدر : عقيلة صدوقي، مرجع سابق، ص: 40.

المبحث الثاني: مفاهيم ذات صلة باليقظة الاستراتيجية

ان اليقظة الاستراتيجية عملية ضرورية في المؤسسة، إلا أن هناك مفاهيم أخرى متعلقة بجمع المعلومات والتي ترتبط باليقظة الاستراتيجية ارتباطا وثيقا من أجل تعزيز أداء المؤسسة واتخاذ قرارات استراتيجية أفضل، من خلال هذا المبحث سنتطرق الى مفهوم الذكاء الاقتصادي وعلاقته باليقظة الاستراتيجية بالإضافة الى المعلومة كمورد أساسي لليقظة الاستراتيجية

المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي

(1) تعريف الذكاء الاقتصادي

كان أول تعريف للذكاء الاقتصادي من طرف Harald Wilensky سنة 1967 وأول تعريف عملي كان سنة 1994 من طرف Marter مجموعة عمل في المحافظة العامة لتخطيط بفرنسا حيث تم تعريف على

انه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم"³¹.

وحسب Alice Guilhom "الذكاء الاقتصادي هو سيرورة جمع معالجة حماية ونشر المعلومة لخلق في النهاية معارف ومنتجات جديدة"³².

وفق ما تم ذكره من تعريف نستنتج ان الذكاء الاقتصادي يحظى بأهمية كبيرة في المؤسسة لأنه يعمل على ايجاد المعلومة بأفضل تكلفة كما يقوم برصد تطور السريع للبيئة لتحقيق الاهداف المرجوة.

(2) أهمية الذكاء الاقتصادي

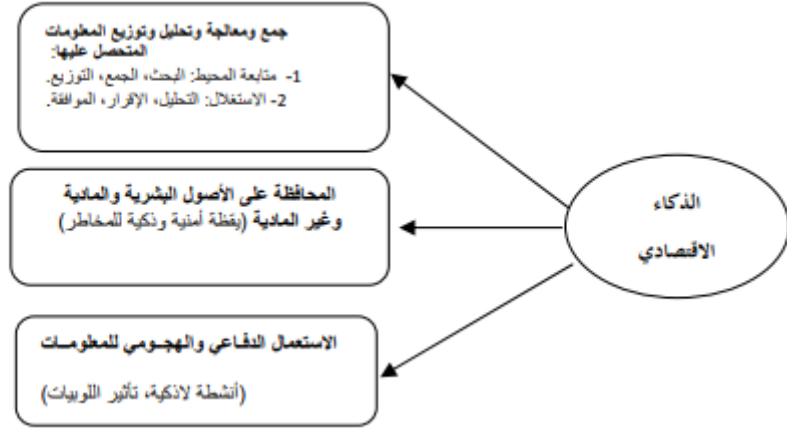
يقدم الذكاء الاقتصادي مجموعة من الحلول العملية والتقنية للتكيف مع ظروف المؤسسة والسماح لها بالتفاعل مع محيطها بتشغيل فعالية اليقظة، كذلك بكسبها الوعي من الأخطار التي تهددها، ولتحقيق ذلك يجب الانتقال من تطوير الذكاء الاقتصادي إلى بناء نظام مخابرات استراتيجي، يكون توقعي، وذلك لتوقع التغيرات الصناعية وفعال في دعم القرارات الاستراتيجية ويستجيب للأزمات، هذا الأمر يسمح للمؤسسة بخلق قوة استخباراتية وسرعة في مختلف الأنظمة لتحليل واتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة³³.

³¹ فرج شعبان ومريم دباغي : مرجع سابق، ص: 09.

³² احمد خوش دور اليقظة وطرح المنتوجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم التسويق، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسويق جامعة الجزائر ، 2006/2007، ص ص 39، 40.

³³ Nabila Sahnoune , Introduction à la démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Algérie, le 23.12.2008, p 03.

الشكل الموالي يوضح مهام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة :



الشكل 15: مهام الذكاء الاقتصادي

Source: A .N.T, Définition et mise en œuvre de l'intelligence économique, 1er Colloque international: IEMA, Algérie, 10 & 11 Avril 2005, p12.

(3) خصائص الذكاء الاقتصادي

أهم الخصائص التي يتميز بها الذكاء الاقتصادي تتجلى في دعمه لصناع القرارات وصياغة الاستراتيجيات، وتوافره لهم عند حاجتهم إليه في الوقت المناسب، مع وجوب أن يكون هادفاً، وأن تنسق أنشطته في مركز المؤسسة من قبل إدارة مركزية، مع رصده وتحليله للقضايا الأساسية ذات الصلة باستراتيجية المؤسسة³⁴

ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي³⁵:

- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛

³⁴ خلفلاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ، الجزائر، 2013، ص 10 .

³⁵ حلومي لامية، مرجع سابق، ص : 74.

- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية؛
 - تشكيل جماعات النشر الضغط والتأثير؛
 - إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية؛
 - السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.
- و منه نستخلص أن الذكاء الاقتصادي يعتبر أداة استراتيجية تعزز قدرة المؤسسات والمنظمات على فهم البيئة الاقتصادية واتخاذ القرارات المستنيرة والتكيف مع التحديات والفرص في السوق الاقتصادية.
- تناولنا فيما سبق مختلف جوانب الذكاء الاقتصادي وفيما يلي سنحاول التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية.

المطلب الثاني: علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية

بعد التطرق الى مفهومي اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي وارتباط وارتباطهما ارتباطا وثيقا بالمعلومة من اجل ارساء نظام يقظة او تعزيز ذكاء اقتصادي، سنتطرق في هذا المبحث الى العلاقة الوظيفية بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي وكذا الفروقات التي يمكن استنتاجها.

1) اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي

يقول Baumard: اليقظة ليست إلا وسيلة في حين الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام متكامل، أما " Martre " ومن خلال تعريفه يبين أن الذكاء الاقتصادي يفوق أعمال اليقظة من خلال وظيفة حماية الممتلكات التنافسية ووظيفة التأثير، أي أن اليقظة تهتم بجمع المعلومات والمصادقة عليها، في حين الذكاء الاقتصادي إضافة إلى هذا يحاول التأثير على محيطه من خلال ترجمة هذه المعلومات إلى قرارات استراتيجية ذات تأثير فعال.

اليقظة هي وسيلة تسمح بفهم المحيط وتحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين، فهي بذلك وسيلة استطلاعية واستعلامية، أما الذكاء الاقتصادي يتولى التأثير في المحيط عن طريق معرفته إضافة إلى الجانب الدفاعي السلمي (Proactif) معرفة فعالة³⁶.

2) العلاقة القائمة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية

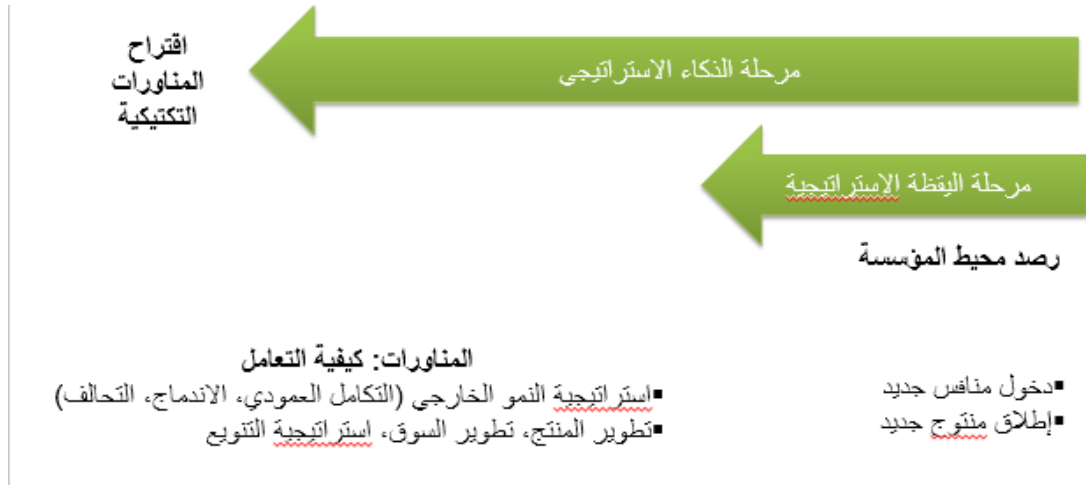
انطلاقاً من المفاهيم السابقة للذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية اتضح التقارب والتداخل بين المفهومين، وسنتطرق إلى مدخلان للاختلاف في طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي³⁷:

1- المدخل الأول

يعتبر اليقظة الاستراتيجية مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني... الخ) وهي عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة، القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

³⁶ BOUAKA (N), Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, Thèse de doctorat, Université Nancy 2, Ecole Doctorale Langages, Temps & Sociétés, Spécialité : Sciences de l'Information et de la Communication, Laboratoire LORIA, Soutenue le 13 décembre 2004, p 38

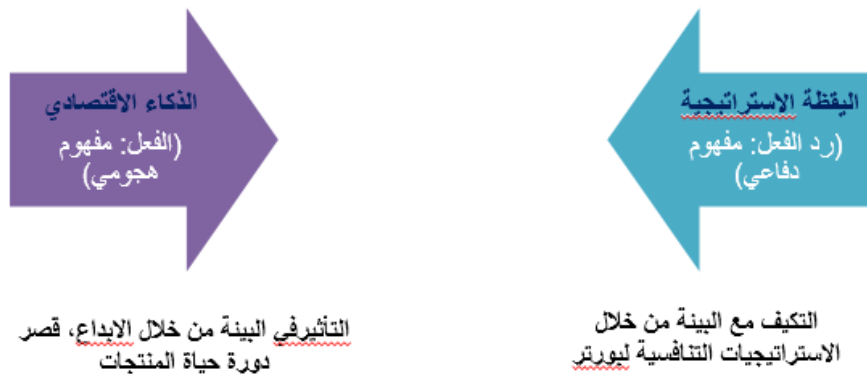
³⁷ علاوي نصيرة، مرجع سابق، 2010-2011، ص : 86.



الشكل 6.1 : التوافق بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي
المصدر : عقيلة صدوقي، مرجع سابق، ص : 29.

2- المدخل الثاني

وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، حيث يعتبر أن اليقظة الاستراتيجية هي ردّ الفعل، أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل.

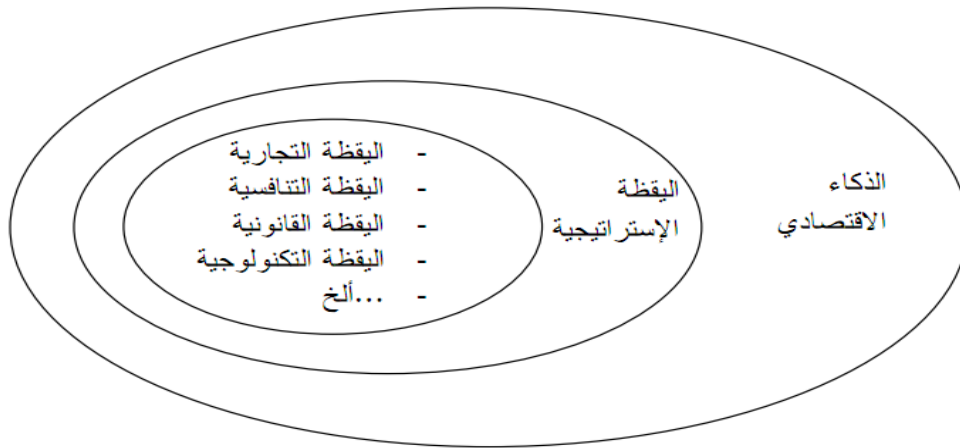


الشكل 17: التعارض بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي
المصدر : عقيلة صدوقي، مرجع سابق، ص : 29.

اليقظة الاستراتيجية تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل البيئة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ، واتخاذ القرارات، كما أن

عملية مراقبتها للبيئة تتكون من عدة مراحل دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة الاقتصادية من التمتع في بيئتها.³⁸

ومن هنا نستنتج أن الـيقظة الاستراتيجية جزء من الذكاء الاقتصادي، والذكاء أشمل من الـيقظة، حيث أن الأخيرة تكون على المستوى الجزئي أما الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي والشكل الموالي يوضح العلاقة بينهما:



الشكل 18: علاقة الذكاء الاقتصادي بالـيقظة الاستراتيجية

علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص : 88.

المطلب الثالث: المعلومة كمورد أساسي للـيقظة الاستراتيجية

تُعتبر المعلومة مورداً أساسياً للـيقظة الاستراتيجية بحيث تساعد في فهم البيئة الاستراتيجية المحيطة بالمؤسسة، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والسوقية والتنظيمية والتكنولوجية. و من من خلال جمع وتحليل المعلومات الصحيحة، يمكن للمؤسسة أن تحدد الفرص والتحديات المحتملة وتتبنى استراتيجيات فعالة، كما أنها تساهم في تقييم أداء المؤسسة واستراتيجيتها الحالية.

³⁸ اشرف عقون ومحمد هبول: مرجع سابق، ص: 04.

(1) مفهوم المعلومة

تعتبر المعلومة عاملاً مهماً تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، إلا أنها حظيت بتداخل مفاهيمها خصوصاً في عصر التغيرات الاستراتيجية

(2) تعريف المعلومة

تعددت المفاهيم حول المعلومة بحيث لا يوجد تعريف شامل وعليه سنتطرق إلى بعض التعاريف التي قدمها بعض الباحثين:

- يرى Reix أن : "المعلومة هي التي تأتي لنا بالمعرفة، والتي تغير نظرتنا للعالم، وهي التي تنقص من الشك وعدم التأكد"³⁹.
- وجاء في قاموس مصطلحات المعلوماتية أن المعلومات هي "بيانات تم معالجتها من أجل تحقيق غاية أو لاستعمال معين"⁴⁰.
- تُعرّف المعلومات بأنها "البيانات التي تمت معالجتها، بحيث أصبحت ذات مغزى عند المستفيد، وذات قيمة حقيقية مدركة ومحسوسة في الإجراءات الحالية أو المستقبلية المنظورة أو في عملية صنع القرارات"⁴¹.
- ومنه سنتنتج أن المعلومة هي عبارة عن بيانات، يتم معالجتها وتحليلها ثم نشرها لتصبح لها قيمة ومعنى.

(3) معلومات اليقظة الاستراتيجية

يمكننا تمييز ثلاث أنواع أساسية من المعلومة التي تستهدفها اليقظة الاستراتيجية:

³⁹ Reix, système d'information et management des organisations, ed viubert, 1997,

⁴⁰ قاموس مصطلحات المعلوماتية - فرنسي انجليزي - عربي مكتبة لبنان، 1988، ص144

⁴¹ محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، "اقتصاديات المعلومات" القوة الناعمة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، الأردن، ص141.

(أ) **معلومات التحكم:** تساعد على تحسين أداء المؤسسة وتستهمل في النشاطات الداخلية من خلال المقارنة بأداء المؤسسات، وهي معلومات مدعمة⁴².

(ب) **معلومات التأثير:** تستعمل من طرف المؤسسة في النشاطات الخارجية، أي موجهة الى البيئة الخارجية المتمثلة في أفراد ومؤسسات، وهي ايضا معلومات مدعمة فقط⁴³.

(ت) **معلومات الاشارات الضعيفة:** وهي المعلومات الأساسية والرئيسية والاستراتيجية، جمعت من البيئة الخارجية للمؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي التي تنبئ بحصول شيء قد يحدث مستقبلا في بيئة المؤسسة ويؤثر عليها⁴⁴.

4) خصائص معلومات اليقظة الاستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية الى تحصيل المعلومات الأساسية والتي تمتلك بعض الخصائص نذكر منها⁴⁵:

(أ) **خارجية:** المعلومات الاستراتيجية (إشارات ضعيفة) هي معلومات مصادرها خارج المنظمة، و هي تتعلق بحدث أو إعلان أو تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية مثلا، وتوفر معلومات عن نواياه ودوافعه وحالته الداخلية.

(ب) **نوعية:** إن الغالبية العظمى من معلومات اليقظة الاستراتيجية ذات طابع نوعي، أي أنها ليست عبارة عن أرقام تخص الماضي أو مستتبطة منها فهي تأخذ شكل معطيات غير موثوقة بشكل كبير و أكثر تفصيلا بالمقارنة مع المعلومات العملية . غالبا ما يكون التبليغ عنها بشكل شفهي،

⁴² محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، " اقتصاديات المعلومات " القوة الناعمة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، الأردن، ص141.

⁴³ محاط أميرة، اثر اليقظة الإستراتيجية 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 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص : 12.

⁴⁴ شرف عقون ومحمد هبول، مرجع سابق، ص : 14.

⁴⁵ سعيد كرومي، الترصد الإستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. 2013، ص : 15.

وتكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير وليس في ملفاته، حيث يمكن أن تستخلص من الكلام غير الرسمي (القول والقال)

(ت) **جزئية:** بمعنى أن المعلومات التي تخص موضوع ما ، لا تكون ككل منسجمة و متماسكة غير قابلة للفصل ، بل العكس فمعلومات اليقظة الاستراتيجية مجزأة إلى عدة أجزاء ، كما أن أجزاء المعلومة التي تكون نفس الموضوع نادرا ما تكون مجتمعة في مكان واحد، فهي عكس ذلك منتشرة في مصادر متعددة ومختلفة ، فبعض هذه الأجزاء قد يكون غائبا عن المسير، والبعض الآخر قد لا يكون ظاهر للوجود أصلا ، لهذه فان معلومات اليقظة الاستراتيجية تشبه في تكوينها قطعة الفسيفساء التي لا يتضح معناها إلا بشكل تدريجي، وهذا ما يحتاج إلى صبر كبير في جمعها وتعاون من الجميع.

(ث) **غير كاملة (ناقصة):** غالبا ما تكون المعلومات المتعلقة بموضوع ما غير كاملة، وذلك لأنها ليست شاملة، أي أنها لا تلم بكامل أبعاد المعلومة المتعلقة بموضوع المطلوب، كما أن بعض أجزاء المعلومة قد لا تتوفر، وبالتالي فان إشارات الإنذار تكون ناقصة، حتما ، ولكن هذا لا يمنع استغلالها بطريقة مريحة للذهاب إلى ابعد نقطة.

(ج) **عشوائية:** المعلومات قد تكون عشوائية لأن اكتشافها لا يكون دائما بشكل متوقع ومننظر، حيث يمكن الحصول على المعلومات في غير المكان الذي يتم البحث فيه، لهذا يجب أن يتحلى المسير بإرادة قوية، تجعله في تفاعل دائم ومستمر مع محيط المنظمة، فهو يقرأ، يلاحظ، يتحرك، يتنقل، يتحدث ويتناقش مع الجميع. - غامضة: حيث أن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة تفتقر إلى الوضوح فهي مبهمة، وتكون أحيانا مترجمة بطريقة مشوشة ومتناقضة، لذا

المسير أو الملتقط عندما يلاحظ حدث خارجي فالمعلومات حوله تكون مبهمة لأنه لا يعرف بوضوح ما يعنيه هذا الحدث أو كيف سيتم تحويله إلى حدث تنظيمي.

(ح) **توقعية (غير مؤكدة):** تتميز معلومات اليقظة الاستراتيجية بالتوقع، فهي لا تخص الماضي، بل تتوقع المستقبل، إضافة إلى كونها غير مؤكدة، ذلك لأنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد، لهذا يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة قبل أخذها بالجدية التامة.

المبحث الثالث: آليات توظيف وتنظيم عمليات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة

تعتمد ممارسة اليقظة الاستراتيجية على آليات التي تمكن المؤسسة من تعزيز أدائها وموقعها التنافسي، كما تعتمد على طرق وسائل من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسة استمراريته، في هذا المبحث سنتطرق إلى مراحل سيرورة نظام اليقظة الاستراتيجية بالإضافة إلى طرقها ووسائلها.

المطلب الأول: مراحل سيرورة اليقظة الاستراتيجية

تعتمد اليقظة الاستراتيجية على مجموعة من المراحل التي تدعم قرارات المؤسسة وكسبها ميزة تنافسية، وتكمن هذه المراحل في تنظيم وتحليل ونشر ومشاركة و استخدام المعلومات، يمكننا تلخيص المراحل في ثلاث مراحل أساسية⁴⁶:

1- البحث عن المعلومات

: وتعتبر الخطوة الأولى لمراحل سيرورة اليقظة الاستراتيجية وتتكون من

(أ) **الاستهداف:**

وتشمل تحديد محيط المؤسسة المراد استهدافها بتركيز الجهود حول البحث في الجزء المستهدف من محيط المؤسسة، من أجل حفظ الجهد والتكلفة مع وجوب المعرفة الداخلية والخارجية لمحيط المؤسسة.

⁴⁶ سعيد كرومي، مرجع سابق، ص : 23-29.

(ب) تعقب وجمع المعلومة:

هي عملية طبيعية يقوم بها أعضاء المؤسسة بالحصول على معلومات اليقظة الاستراتيجية وهذا يتطلب مجهودات للتقصي والبحث عن المعلومة، وهذه المرحلة تتطلب قدرات ادراكية كبيرة من طرف المتعقبين من أجل الترصّد الأمثل للمعلومة حيث تتمثل مخرجات عملية التعقب في :

- جدول يشير الى المتعقبين.
- بطاقة الرصد بالنسبة للمتفذين.
- بطاقة قراءه بالنسبة للمتقطين المستقرين.
- جدول يشير الى المتعاقبين ومصادر المعلومات على اتصال بها.

2- تحليل ومعالجة المعلومات

بعد مرحله الترصّد والتعقب للمعلومات، والتي غالبا ما تكون على شكل اشارات ضعيفة او معلومات غامضة، فهي تحتاج الى المعالجة كي تصبح ذات فائدة وقابلة للاستعمال. تتكون هذه المرحلة من : صعود المعلومات، انتقاء المعلومات، معالجة وتحليل المعلومات، تخزين المعلومات.

(أ) صعود المعلومات:

وهي العملية التي تتضمن انتقال المعلومات من المتقطين إلى الشخص المكلف بمعالجتها وتخزينها (غالبا ما يكون منشط اليقظة الاستراتيجية) أو إلى المستعملين المحتملين للمعلومات.

(ب) انتقاء المعلومات:

الهدف من هذه العملية تقييم وغربلة الكم الهائل من المعلومات التي قد لا تكون جميعها مفيدة ومتعلقة بالهدف المحدد (مصادقيتها ومصدرها)، وذلك من أجل الاحتفاظ فقط بالمعلومات المتعلقة بالموضوع والتي من المحتمل أن تهّم أعضاء اليقظة الاستراتيجية.

ت) معالجة وتحليل المعلومات:

تتمثل هذه المرحلة في تحويل المعلومات المجزأة وغير الكاملة إلى شكل مهيكّل ومعرف. يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوى محرّكة وتقديم معلومات ذات طابع استباقي. وأفضل طريقة في اليقظة الاستراتيجية هي القيام ب Synthèse تركيب وتجميع المعنى وليس الغرض هنا هو التلخيص وإنما جلب اهتمام صانع القرار اتجاه الأهمية الاستراتيجية للمعلومات المقدمة. يتطلب هذا التركيب مستوى معين من المعرفة والمهارة في هذا المجال، التحكم في الكتابة بحيث يجب استخدام الكلمات الصحيحة والموضوعية والبسيطة مع الحفاظ على المعنى، وبالتالي تتطلب هذه المعرفة تدريباً وخبرة كافية. تتم المعالجة عن طريق:

- فحص والتأكد من المعلومات؛
- التأكد من المعلومات المجمعة عن طريق معلومات أخرى ومصادر أخرى؛
- التحليل المقارن، تحليل السلوك التنافسي، تحليل التوضع مقارنة بالمنافسين.

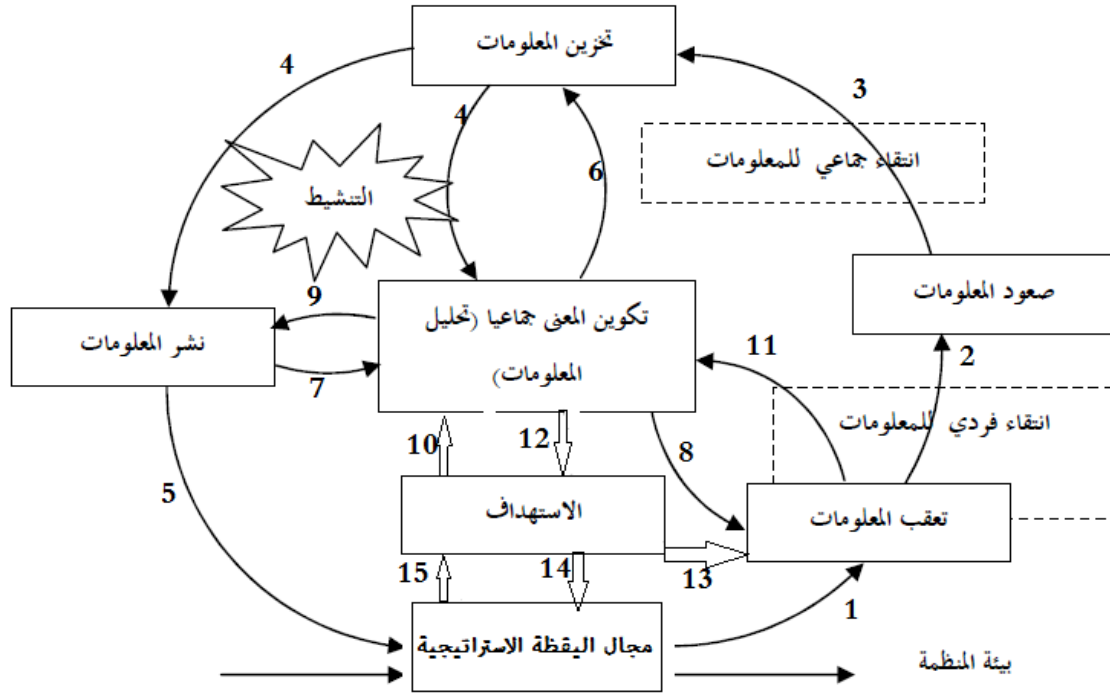
ث) تخزين المعلومات:

ترافق هذه المرحلة كل مراحل اليقظة الاستراتيجية تقريباً، فبعد عملية التعقب لا بد من تخزين المعلومات، وكذلك بعد الانتقاء وبعد المعالجة والتحليل، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة في أي وقت للأشخاص المرخص لهم ذلك وهو ما يتطلب حمايتها (تخزين غير رسمي في رأس الفرد، تخزين رسمي من خلال الأرشيف وقواعد البيانات، أمن المعلومات).

3- استعمال المعلومات

بمعنى توزيع هذه المعلومات داخل المؤسسة فحتى تكون لليقظة الاستراتيجية معنى وجب استعمال المعلومات في اتخاذ القرارات اللازمة وإلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمؤسسة.

يمكن تلخيص مراحل اليقظة الاستراتيجية في الشكل التالي:



الشكل 9.1: مراحل سيرورة اليقظة الاستراتيجية

LESCA, H. (2003) – Veille stratégique : La méthode L.E. SCanning®, Editions

EMS. 180 pgs. P19

المطلب الثاني: نظام اليقظة الاستراتيجية

تحتاج معظم الشركات إلى معرفة معلومات السوق والمبيعات والتكلفة من خلال الحصول على البيانات واتخاذ القرارات الفعالة، لذلك تحتاج إدارة المؤسسة إلى نظام إداري مساعد أو داعم في صنع القرار ، حتى تتمكن من تنظيم وتنسيق ومراقبة ومراقبة أنشطة الإدارة ، لتنظيم الخطة وتنفيذها وتحويل الأهداف

إلى نجاح حقيقي، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف شامل للنظام للوصول إلى مفهوم دقيق لنظام اليقظة الاستراتيجية⁴⁷.

1. تعريف النظام

يعتبر النظام بأنه مجموعة العناصر التي تشكل برامج أو أنشطة تتجزأ لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال معالجة البيانات لتهيئة المعلومات في فترة زمنية معينة⁴⁸، و يكون شاملا لثلاث عوامل هي⁴⁹ :

- أجزاء التي لها علاقات متبادلة؛
- علاقات متبادلة أو متداخلة بين هذه الأجزاء أو معتمدة على بعضها البعض؛
- تتشارك الأجزاء الهدف.

2. تعريف نظام اليقظة الاستراتيجية

يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية حديث النشأة الذي يهدف إلى تحقيق الاستعداد والتجاوب الفعال مع التحديات والتغيرات في البيئة الاستراتيجية في ظل التغيرات السريعة، فهو يساعد المؤسسة على تعقب الاتجاهات ورصد التطورات و التعامل مع المخاطر والاستفادة من الفرص المتاحة في محيط شديد

⁴⁷ د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر و التوزيع القاهرة -2011، ص : 08 و 09.

⁴⁸ د. محمد عيد حسين آل فرج الطائي المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - 2004، ص: 22.

⁴⁹ د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص : 06.

المنافسة، من خلال اتخاذ التدابير الاستراتيجية اللازمة⁵⁰. ولإرساء نظام يقيظ فعال، يتوجب على المؤسسة اتخاذ قرارات فيما يخص انشاء نموذج نظام يكون مركزي او لا مركزي⁵¹:

أ) نظام اليقظة المركزي:

يتمثل نظام اليقظة المركزي في وجود نظام كلي لليقظة يقوم على أساس قاعدة معلومات مركزية وبتولي تجميع البيانات من مصادرها المتعددة من داخل المؤسسة وخارجها، ومعالجتها اعتمادا على برامج ونظم كثيرة ومتنوعة تتناسب مع اختلاف البيانات المطلوبة ثم امداد الادارات المختلفة بالمعلومات التي تحتاجها اعتمادا على شبكات اتصال كبيرة.

ب) نظام اليقظة اللامركزي:

يتكون هذا النظام من عدة أنظمة فرعية متكاملة لليقظة، و هو يعتمد على تعدد قواعد المعلومات و استقلاليتها، و يكون عدد الانظمة الفرعية تبعاً لعدد الادارات المهمة باليقظة (تسويق، موارد بشرية، بحث و تطوير ...الخ).

ونظام اليقظة الاستراتيجية لا يعتبر كونه نظاما لحل المشاكل وتجنب المخاطر في محيط البيئة فقط، فهو نظام يتطلع للمستقبل لكسب التحديات والفرص ويسعى الى جعل عملية صنع القرار اكثر جودة من خلال تطبيقات وأفرع تتمثل فيه⁵²:

⁵⁰ بلحاج، م، مرجع سابق، ص : 193

⁵¹ Stephane Dumas, développement d'un système de veille stratégique dans un centre technique, these doctorat, université de droit et des sciences d'Aix, Marseille, 1994, PP 36/37

⁵² 39 - مريم بلحاج, مرجع سابق, ص: 195

a. نظم مستودعات البيانات (DWS) :

هي نظم تتوجه نحو مخازن البيانات للبيانات الموضوعية الحالية و التاريخية المهيكلية و المهمة للمدراء في المنظمة، و تتولى تحقيق عملية التكامل بين البيانات، من قواعد البيانات و مصادر مختلفة داخلية وخارجية.

b. نظم المعالجة التحليلية الفورية (OLAPS) :

هي نظم معلومات حاسوبية تقوم بتنفيذ جملة من الانشطة بهدف تقديم قدرات التحليل الفوري للبيانات المخزنة في مستودعات البيانات وإنتاج معلومات ذات قيمة مضافة، في صورة تقارير معلومات متكاملة وموجزة، لكنها شاملة و دقيقة و متعددة الأبعاد.

c. نظم التنقيب عن البيانات (DMS) :

تسمى أيضا تكنولوجيا اكتشاف المعرفة من مستودعات البيانات، وتهتم هذه النظم باستخلاص المعرفة من المعلومات المفيدة المنتقاة من مصادر البيانات المهيكلية.

d. نظم إدارة سلسلة التوريد (SCMS) :

تهدف المنظمة من خلالها الى مراقبة التموين والاستهلاك وخلق جسر معلومات بين المورد والمستهلك النهائي بتحقيق التكامل بين هذه الأطراف، وإدارة تدفقات المعلومات من مصادرها الى المستهلك النهائي، فنظم اليقظة الاستراتيجية تهدف من هذا الجانب الى مراقبة المخزون وإدارة عملية الانتاج وتوقع التغيرات في الطلب.

e) ج. نظم إدارة علاقة الزبائن (CRMS) :

مع ظهور المفهوم الجديد للتسويق والتوجه نحو الزبون، عملت المنظمات على توفير نظم معلوماتية تساعد على توفير المعلومات الكافية عن تحركات الزبائن وتفضيلاتهم وسلوكياتهم الشرائية، وكل ما يتعلق بهذا الجانب يُعرف تحت اسم نظم إدارة علاقة الزبائن، والتي تعمل على توفير المعلومات الضرورية لجميع المستويات الإدارية، للمساعدة على توجيه أنشطة المنظمة بما يضمن استجابة ورضا وولاء الزبون.

المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية

1- طرق اليقظة الاستراتيجية

تشير طرق اليقظة الاستراتيجية الى تلك الطرق والممارسات التي تستخدمها المؤسسات للحفاظ على موقف استباقي يقظ في مواجهه التحديات والمراقبة المستمرة لبيئة الأعمال واكتشاف العلامات المبكرة للتغيرات، وفيما يلي بعض الطرق المتعلقة باليقظة ال استراتيجية⁵³:

ا) المعايير

عندما يتم الحديث عن "طريقة المعايير" في سياق اليقظة الاستراتيجية، فإنه يتم الإشارة إلى عملية تقييم وتحديد المعايير والمقاييس التي يتم قياس المنتجات والخدمات المتعلقة بالمنافسين او المؤسسات الرائدة، وتعتمد طريقة المعايير على معيار التحسين الدائم والمستمر والذي بدوره يكسب المؤسسة ميزة تنافسية. والهدف من طريقة المعايير هو انشاء معيار الذي يقاس عليه أداء المؤسسة، وكيف يكون التحسين، وعليه تقوم المؤسسة باختيار المؤسسة رائدة، ثم تقيس أدائها بأداء هذه المؤسسة النموذجية.

⁵³ بوخريص خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم"، مذكرة تدخل ضمن متطالبات الماجستير في علوم التسيير تخصص الاستراتيجية، جامعة وهران2، 2004، ص : 72.

ب) تحليل SWOT

هو إطار تحليلي يستخدم لتقييم القدرات الداخلية والعوامل الخارجية المؤثرة على المؤسسة من خلال تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة ومقارنتها مع الفرص والتهديدات الخارجية فهو يعد من أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسات.

يهدف هذا التحليل إلى تجميع المعلومات الحتمية، تحديد النقاط القوية التي يمكن استغلالها، ومعالجة النقاط الضعيفة، والاستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب أو التصدي للتهديدات، في بناء خيارات استراتيجية وتنافسية كفيلة بضمان استمرارية المؤسسة ومراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية من أجل تحقيق أهدافها.

2- وسائل اليقظة الاستراتيجية:

وسائل اليقظة الاستراتيجية هي الأدوات والتقنيات الحديثة التي تسهل للمؤسسة البحث عن المعلومة واتخاذ قرارات هامة تتعلق بالمستقبل في أسرع وقت، ومن بين الوسائل اليقظة الشائعة نذكر ما يلي⁵⁴:

أ) الأجهزة والمعدات

وهي عبارة عن أجهزة ومعدات تستعمل لمعالجة المعلومات والتي توجه للمستفيد النهائي، وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة كالحواسيب التي تساعد في جمع وتحليل البيانات والمعلومات وتوليدها في تقارير، وأجهزة الاستشعار والمراقبة التي تستخدم لمراقبة المتغيرات والظروف البيئية وجمع البيانات ذات الصلة، مثل أجهزة الاستشعار البيئي والمراقبة عن بعد.

⁵⁴ يامنة مرابطي، دور اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات التسويقية للمؤسسات الخدمية، مذكرة ماستر في تسويق الخدمات/ قسم العلوم التجارية/ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2016، ص: 04

ب) البرمجيات

وهي الوسائل الملموسة التي تتولى إدارة الأجهزة والمعدات لمعالجة وتخزين واسترجاع البيانات وايضا تسمى برامج النظام التي تشغل الحاسوب لكي يستفيد منها المستخدم النهائي كأنظمة Big Data ، إضافة إلى البرامج التطبيقية التي يستفيد منها العملاء والتي تساعد المؤسسة على تحليل ومعالجة بياناتهم ، وتوفر رؤى استراتيجية حول سلوك العملاء واحتياجاتهم.

ت) الانترنت

تعتبر الإنترنت بوابة للوصول إلى مصادر متنوعة من المعلومات، بما في ذلك البيانات الاستراتيجية والتحليلات والتقارير المتعلقة بالبيئة التنظيمية والمنافسة والاتجاهات السوقية والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وهي شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية لتتصل مع بعضها البعض، وتمكن الأفراد من العثور على المعلومات أو التشارك في ملفات مع الشركات او المؤسسات الأخرى ضمن الملايين من الشبكات وذلك بسبب وجود نظام يسهل عملية نقل المعلومات. ومنه نستنتج أن طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية تمثل مجموعة من الأدوات والممارسات التي تهدف إلى تعزيز القدرة على رصد وتحليل التحديات والتغيرات الاستراتيجية في البيئة التنظيمية. هذه الطرق والوسائل تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة وتحقيق التفوق التنافسي.

المبحث الرابع: مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة

يعتبر الأداء عنصرا حاسما في نجاح واستدامة الأفراد والمؤسسات في بيئة عمل تنافسية، فهو يعتبر مطلباً ضرورياً الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بأفضل طريقة وأقل تكلفة فهو يعكس القدرة الشاملة للمؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق التفوق في السوق، كما أن للأداء مؤشرات تمكن المؤسسة على التحكم فيه ومراقبة مستوى أدائها ويجب ان يكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

المطلب الاول: ماهية الأداء

يمتاز مصطلح الأداء بصعوبة الحصر والتعريف الدقيق، وعلى الرغم من سعي الباحثين الى تقديم تعريف شامل للأداء الا ان آرائهم ساهمت بشكل كبير في السعي للحصول على مفهوم شامل حول الأداء، ومن هذا المنطلق سنحاول تقديم تعريف للأداء.

(1) تعريف الأداء

هو مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد وعلى مستوى قياس الفرد لمهامه داخل المؤسسة يتم تحديد وقياس أهداف المؤسسة، والأداء هو الكيفية التي يقوم بها العامل مهامه أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والتشغيل المتاحة والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية⁵⁵. وعرفت المنظمة العربية للتنمية والإدارة التابعة لجامعة الدول العربية بأن "الأداء منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية." وهو يشتمل على ثلاث مكونات⁵⁶:

- أداء الأفراد داخل المؤسسة.
- أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة ككل في اطار بيئتها الداخلية والخارجية.

⁵⁵ كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص84.

⁵⁶ لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة صيدال"، 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 : 05.

(2) تعريف أداء المؤسسة ككيان اقتصادي:

يشير إلى القدرة الشاملة للمؤسسة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجيتها وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال وكفاءة عالية، تشمل عناصر أداء المؤسسة عدة جوانب مهمة، من بينها الأداء المالي والعملياتي والعملاء والابتكار والموارد البشرية⁵⁷.

(3) تعريف أداء الأفراد العاملين:

هو قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت وتكلفة وجهد ممكن، فأداء العاملين هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل، أو بعبارة أخرى هو مجموعة من السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ⁵⁸.

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومستوياته

تعددت أنواع الأداء حسب مجموعة من المعايير بالإضافة إلى مجموعة من المستويات حيث سنتناول في هذا المطلب أنواع الأداء ومستوياته:

(1) أنواع الأداء

توجد مجموعة من أصناف المعايير التي تحدد أنواع الأداء نلخصها فيما يلي⁵⁹:

⁵⁷ لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة صيدال"، 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: 05.

⁵⁸ عيسى إبراهيم المعشر أثر ضغوط العمل على أداء العاملين رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الأردن، 2009، ص 32.

⁵⁹ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2007، ص ص 26، 28.

(أ) **حسب معيار الطبيعة:** يقسم معيار الطبيعة أصناف الأداء الى أداء اقتصادي، اجتماعي، إداري وتكنولوجي:

(a) **الأداء الاقتصادي:** يشير الى القدرة على تحقيق الأرباح والنمو الاقتصادي وتحقيق عائد مستدام على الاستثمار وتعظيم قيمة المساهمين ويتم قياسه بالأرباح والمردودية.

(b) **الأداء الاجتماعي:** يتعلق بقدرة المؤسسة على تحقيق الفائدة والتأثير الإيجابي على المجتمع وتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

(c) **الأداء الإداري:** يتعلق بكفاءة وفعالية العمليات الإدارية واتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها وإشراف وتوجيه الموظفين.

(d) **الأداء التكنولوجي:** يتضمن الأداء التكنولوجي استخدام البرمجيات والأجهزة والأنظمة التكنولوجية المتقدمة لتنفيذ المهام والعمليات بشكل أكثر فعالية وسرعة.

(ب) **حسب معيار الشمولية:** يمكن تقسيم الأداء حسب معيار الشمولية الى أداء كلي أداء جزئي:

(a) **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، والشمولية، الأرباح، النمو... إلخ.

(b) **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن

ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

(ت) **حسب معيار المصدر:** يندرج ضمن هذا المعيار نوعين من الأداء، أداء داخلي وأداء خارجي:

(a) **الأداء الداخلي:** يرتبط بالمحيط للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ولتسهيل

دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده على الرغم من التكامل

والتعاضد بين مختلف أدائه الجزئية والتي تعتبر كمحصلة للأداء الشامل ككل.

(b) **الأداء الخارجي:** ويتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها أو

تهديدات والتي تعمل على تفاديها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة

من الأدوات والنماذج الاستراتيجية.

(ث) **حسب المعيار الوظيفي:** يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار، على أنها مجموعة من

الأنشطة والوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن حصرها فيما يأتي:

(a) **الأداء المالي:** هو محصلة لجميع أنواع الأداء، يتعلق بتحقيق الأهداف المالية من خلال

التوازن المالي.

(b) **الأداء الإنتاجي:** يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية، والتحكم في الأداء الإنتاجي

يكون من خلال التحكم في التكاليف والجودة والمرونة الإنتاجية.

(c) **الأداء التمويني:** يرتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين

وهذا لضمان استمرارية العملية الإنتاجية وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد.

(d) الأداء التسويقي: يتمثل في مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين

وتحقيق الرضا على المنتجات وتحسين صورة المؤسسة.

(e) الأداء الاستراتيجي: يتوجه هذا النوع نحو تنفيذ الاستراتيجية وتحويلها إلى سلوكيات

وتصرفات عملية في المستوى التشغيلي.

(f) الأداء البشري: يتمثل في قدرة الأفراد على انجاز المهام الموكلة إليهم، وما يتطلبه ذلك

من معارف ومهارات إلى جانب التحفيز.

(ج) حسب مستويات التسيير: نجد ضمن هذا المعيار تصنيفان وهما:

(a) الأداء العملي: يتعلق بالاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير.

(b) الأداء التكتيكي: يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير

والمدى المتوسط.

(c) الأداء الاستراتيجي: يتعلق بتحديد المحاور الكبرى للتطوير الذي يتجسد في المدى

الطويل وتتكامل فيه.

2) مستويات الأداء

توجد مجموعة من مستويات الأداء يمكن المؤسسة التعرف على أدائها، يمكننا تلخيص هذه المستويات

في الجدول التالي :

الجدول 1.1 : مستويات الأداء

مستويات الأداء	الخصائص
الأداء الاستثنائي	يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة
الأداء البارز	يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إدارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي مميز
الأداء الجيد جدا	يبين مدى صلابة الأداء، واتساح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد
الأداء الجيد	يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر
الأداء المعتدل	يمثل صيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو
الأداء الضعيف	والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإدارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية

المصدر : خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط

الاستراتيجي ، دار اليازوري، عمان، 2007، ص ص: 385،286.

الإحاطة بمفهوم تقييم وقياس الأداء يتطلب أولا وقبل كل شيء التفريق والتمييز بين هذين المفهومين

حيث يقول M.Lauea بأن "القياس يلعب دورا مهما ولا كن يقتصر على الآثار والنتائج فحسب، بينما

يعد التقييم عملية أوسع باعتبارها ينظر إلى الأسباب ويهتم أيضا بالأهداف وطرق بلوغها"⁶⁰. وبذلك

نستنتج أن التقييم أشمل من القياس، بحيث أن القياس جزء ومكون أساسي من مكونات تقييم الأداء.

المطلب الثالث: تقييم وقياس الأداء في المؤسسة

1- تقييم الأداء في المؤسسة

⁶⁰ M.MatthieuLauras, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chainer logistiques, These de Doctorat en Génie Industriel, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004,P,112

(ح) تعريف تقييم الاداء

تقييم الأداء هو " تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناسب أعلى مستقبلاً⁶¹. انطلاقاً من هذا التعريف يشير تقييم الأداء الى الخطوات والعمليات التي تتبع في عملية المقارنة بين الأهداف المسطرة وما هو محقق من خلال أداء العاملين ثم تحديد العلاقة بين عناصر مدخلات المؤسسة ومخرجاتها ضمن فترات أو مجالات زمنية محددة.

(خ) أهمية وأهداف تقييم الأداء

لتقييم الاداء أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف ورفع الكفاءة الانتاجية، نلخصها في النقاط الآتي⁶² :

- الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمال.
- وضع معدلات للأداء العمال من اجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء وتجديد المستوى المطلوب لأداء العمالة في كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أدائه والقبالة لتحسين.
- ملائمة محيط المؤسسة من خلال توجيه بيئة عمل مناسبة من إضاءة، وتهوية، وسلامة، والأمن...الخ.

أما أهداف تقييم الأداء فتتمثل في :

⁶¹ معين امين السيد: ادارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ، 2010، ص 204.

⁶² معين امين السيد، مرجع سابق، ص : 305.

- تقييم الاداء الى مراقبة النتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات السابقة والتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها باستخدام مؤشرات.
- يهدف الى تشخيص المشكلات على مستوى المؤسسات لحلها والكشف النقاط القوة والضعف.
- يعتبر تقييم الأداء مرآة للإدارة العليا التي تعكس أداء الوحدات وبالتالي تمكنها من رسم الاستراتيجيات الأهداف بوضوح.
- يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل في تحسين الأداء من أجل زيادة الانتاجية.

2- قياس الاداء في المؤسسة

(أ) تعريف قياس الأداء

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات مسبقا. وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المؤسسة⁶³.

(ب) تصنيف مقاييس الأداء

تصنف مقاييس الأداء على أساس معايير مختلفة ومستويات محددة فنجد من الباحثين من صنفها الى خمسة أنواع⁶⁴:

(a) **مقاييس المدخلات:** تستخدم هذه المقاييس لمعالجة الموارد البشرية من أجل الوصول الى

المخرجات والنتائج المستهدفة.

⁶³ إدريس وائل محمد صبحي والغالي طاهر محسن منصور، أساسيات الأداء وعلاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص : 09.

⁶⁴ إدريس وائل محمد صبحي والغالي طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص: 75.

(b) **مقاييس العمليات:** هذا النوع من المقاييس لفهم الخطوات والعمليات في إنتاج المنتج أو الخدمة.

(c) **مقاييس المخرجات:** يستخدم هذا المقياس لقياس وفهم المنتج أو الخدمة النهائية التي توفرها

المؤسسة والموجهة للزبائن.

(d) **مقاييس المحصلات:** تستخدم لتقييم الاهداف المسطرة.

- **مقاييس التأثير:** تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غاية

المؤسسة.

المبحث الخامس: أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية من أحد أحسن الآليات التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتبقيها متيقظة في محيطها الداخلي والخارجي من خلال التعقب والتنبؤ لاقتناء الفرص واجتئاب المخاطر في محيط بيئة تنافسية و تغير سريع للأحداث الاقتصادية، وتحتوي اليقظة الاستراتيجية على أربع أنواع لكل منهما دور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، نستعرضها في ما يلي⁶⁵.

المطلب الأول: دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تساهم اليقظة التكنولوجية في الكشف عن ردود الأفعال في جميع مجالات التكنولوجيا، أي أنها تراقب وتتصد جميع التفاعلات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتقنية التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على أداء مؤسسة اقتصادية تجارية من خلال تمييز الابتكارات العلمية والتقنية والتكنولوجية وجمع المعلومات من و العدي من المصادر الأخرى و هي تسمح ب :

⁶⁵ سويد راضية وزغدي فوزية، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة اتاك بلوس بالوادي"، مذكره مقدمه لاستكمال متطلبات شهاده ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2018، ص،ص : 65،66.

- اقتراح منتجات جديدة والاستجابة لطلبات المستهلكين.
- تطوير وتحديث وسائل المؤسسة ومعداتنا وعملياتها.
- يمكن لليقظة التكنولوجية أن تساهم في تحسين استراتيجيات التسويق والتواصل للمؤسسة الاقتصادية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي والإعلان عبر الإنترنت للوصول إلى جمهور أوسع.
- التعرف على الأساليب والتقنيات المستخدمة من قبل المنافسين باستخدام أنظمة متخصصة.

المطلب الثاني: دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تتعلق اليقظة التجارية بالعلاقات التجارية وأساليب وحلول التسويق الحديثة، وتتعامل مع البيانات التي تؤثر على المستهلك والسلوك التنافسي وتهدف إلى جمع المعلومات حول منتج جديد متوقع للسوق التجاري في المستقبل، وهي تساعد على فهم الاتجاهات والتحول في سوق العمل وتوقعات الصناعة من خلال متابعة المؤشرات الاقتصادية وتحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة، وهي تهدف إلى تحقيق:

- تعزيز التواصل والتفاعل مع العملاء والشركاء التجاريين. من خلال الاستماع لاحتياجات العملاء وتلبيتها بشكل أفضل.
- تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات الحالية، وتقديم قيمة مضافة للعملاء؛
- تحسين القدرة التفاوضية مع الموردين بخصوص الأسعار وتنويع مصادر الحصول على المواد الأولية.
- بناء علاقات تجارية مستدامة وزيادة رضا الزبائن ووفائهم.

المطلب الثالث: دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

أدت التغييرات الأخيرة التي يمر بها العالم، مثل العولمة وفتح الأسواق، إلى زيادة وتنوع مصادر المعلومات، مما أدى إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات، وجعل المراقبة وتحديد دورها الفعال أمراً لا مفر منه في توفير المعلومات اللازمة حول المنافسين ومنتجاتهم واستراتيجياتهم في الأسواق، مما يساعد على تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية من أجل تحقيق النتائج المرجوة وفقاً لأدائها الاستراتيجي. يمكن تلخيص أهدافها في:

- تحليل المنافسة مما يساعد الاهتمام باليقظة التنافسية في فهم بيئة المنافسة وتحليل تحركات واستراتيجيات المنافسين؛
- تمكن المؤسسة الاقتصادية من تحسين استراتيجيتها واكتساب موقع واتخاذ إجراءات تنافسية أكثر فاعلية؛
- تطوير عروض فريدة وابتكارات وتحسين منتجات تجعل المؤسسة تبرز في سوق المنافسة وتحسن عمليات اتخاذ القرار.

المطلب 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، الثقافية، الشرعية، والمالية... الخ.

يراقب الرصد البيئي سلوك المستهلك ويتنبأ بالتغيرات في أذواقهم. نظراً لأن عادات وتقاليد العملاء تعتبر عاملاً مهماً للمؤسسة ولها تأثير على منتجاتها ، فيجب على المؤسسة أن تهتم بالعملاء وبالتالي

توخي الحذر وتوقع ما يحدث حول بيئتهم وما سيفيد منتجهم أيضًا حيث أن حماية البيئة المقيدة تحمي من التلوث، ومن ناحية أخرى ، تجعل المؤسسة أكثر اهتمامًا بجودة المواد من خلال اختيار الموردين الذين لا تضر موادهم بالبيئة، وهذا بدوره تؤثر الزيادات على المنتجات البديلة في السوق، ومن هنا نستنتج أن المراقبة البيئية، سواء أكانت سياسية أم اجتماعية أم ثقافية، تؤثر من بين أمور أخرى ، على أداء المؤسسة الاقتصادية ، مما يترجم بشكل إيجابي إلى زيادة الأداء.

خلاصة الفصل

بناءً على ما تم تناوله في هذا الفصل والذي خصصناه إلى عموميات حول اليقظة الاستراتيجية و الأداء المؤسسي (متغيرات الدراسة)، اتضح لنا أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية أصبح ضرورة حتمية في إطار ما تفرضه التغيرات البيئية المعاصرة، باعتبارها من العوامل المحددة على تحسين أداء المؤسسة واستمرارها أمام منافسيها وذلك بتطبيق أحداث الوسائل من أجل يقظة استراتيجية فعالة للتحقيق أداء استراتيجي فعال.

كما أن اليقظة الاستراتيجية مصطلح عام وشامل، اذ تحتوي على أنواع عديدة، كل حسب النشاط، يقظة تنافسية، يقظة تكنولوجية، يقظة تجارية و يقظة بيئية، أو أي آلية أخرى تكون لها أهمية وتأثير كبير على المؤسسة، ومن أن تكون اليقظة الاستراتيجية فعالة فهي تعتمد على جمع المعلومات التي أصبحت اليوم تمثل مصدرا استراتيجيا هاما، وذلك لما يمكن تحقيقه من مميزات تنافسية في مواجهة التهديدات واكتساب قوة جديدة ومهما كان نوع المعلومات التي نجدها تخدم وظيفة اتخاذ القرارات، فاليقظة تتطلب مجموعة الأفراد ذوي الكفاءات والخبرة إلى جانب توفر مختلف التقنيات والأدوات.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتنظيمي

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل السابق للجانب النظري للمفاهيم الخاصة بدراستنا والمتعلقة باليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض المنهجية المتبعة الموافقة للدراسة، كما سنحاول إلى وصف طريقة البحث وأدوات جمع البيانات المستخدمة في بحثنا من أجل إسقاط الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر (محل الدراسة) على مستوى وكالة المدية. كما سنتطرق الى الإطار التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر والوحدة العملية للمؤسسة بوكالة المدي، ولعرض ما سبق، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، بحيث يتناول المبحث الاول الإطار المنهجي للدراسة، بينما يتناول المبحث الثاني الإطار التنظيمي للمؤسسة محل دراستنا.

المبحث الأول: الإطار المنهجي

في هذا المبحث سوف نتطرق الى عرض تفصيلي للمنهجية المتبعة وكذلك نظرية المعرفة الموافقة للدراسة. سوف نتطرق أيضا الى وصف طرق البحث وأدوات جمع البيانات التي استخدمناها في الدراسة في محاولة لتحقيق أهدافنا والإجابة على الاشكالية البحثية.

(1) منهجية البحث

يمكن تعريف منهجية البحث على أنها الاستخدام الفعال للآليات والتقنيات في البحث أو الدراسة، وعليه من الأنسب أن تكون الأساليب والتقنيات المختارة هي الأكثر ملاءمة لمراعاة الموضوع المدروس وقيادة الباحث نحو الأهداف التي حددها.

الدراسة النوعية

الدراسة النوعية هو منهج بحثي استكشافي يهدف إلى فهم البيئة محل الدراسة، وفي بحثنا، تسعى الدراسة النوعية لاكتساب فهم متعمق لدور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء شركة اتصالات الجزائر. تسمح هذه المنهجية بجمع وتحليل بيانات غنية ومفصلة، عن طريق المقابلات، الملاحظات والمستندات.

(2) مصادر جمع المعلومات :

تعتمد الدراسة النوعية على جمع البيانات والمعلومات من خلال استعمال الطرق التالية:

(أ) المقابلات:

المقابلات هي وسائل جمع البيانات والمعلومات النوعية، يمكن أن تكون منظمة أو شبه منظمة، حيث يتقابل شخصان للنقاش حول موضوع معين من خلالها يوجه الباحث بعض من الأسئلة للأفراد

العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بحيث يتعين على الباحث الإعداد الجيد والمهارة المطلوبة في التواصل من اجل نقاش فعال.

(ب) **المقابلات شبه المنظمة:** في دراستنا سنقوم بإجراء مقابلات شبه منظمة مع أصحاب المصالح المعنية والعاملين بشركة اتصالات الجزائر . تصميم أسئلة المقابلة التي تسمح للمشاركين بمشاركة خبراتهم وتصوراتهم وآرائهم فيما يتعلق باليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء . يشجع هذا النهج الردود المفتوحة ويعزز استكشاف أعمق للموضوع.

(ت) **الملاحظة:** غالبًا ما تستخدم هذه الطريقة في البحث النوعي لتقديم معالجة متعمقة لموضوع الدراسة. تسمح للباحث بجمع قدر كاف من المعلومات ومراقبة الظواهر بالتفصيل. باستخدام هذه الطريقة، تمكن بحثنا من الاستفادة من تحليل ثري ودقيق للبيانات والمعلومات التي تم جمعها.

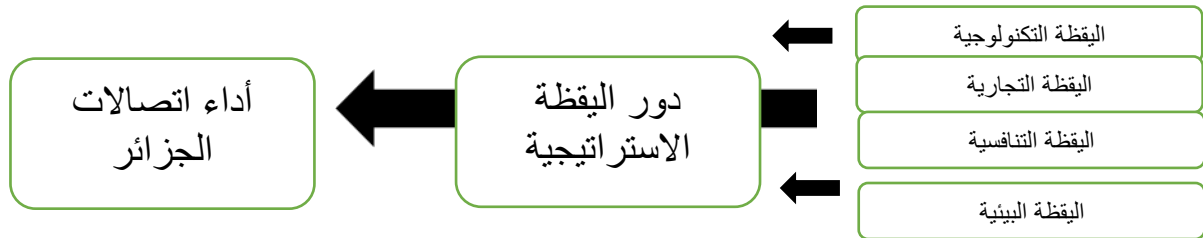
(ث) **الوثائق والمستندات:** وهي طريقة تعتمد على جمع المعلومات والبيانات ذات صلة بالموضوع من المستندات المتاحة مثل مواقع الويب، تقارير العمليات والأنشطة بالإضافة إلى الهياكل والتخطيطات التنظيمية، في بحثنا تمكنا من جمع بعض المستندات الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر من أجل اثراء فهم اليقظة الاستراتيجية ودورها على تحسين أداء المؤسسة.

(3) أسباب اختيار المنهجية

في دراستنا، اخترنا الطريقة النوعية لجمع البيانات والمعلومات باستخدام المقابلات والملاحظات، حيث تهدف دراستنا الى شرح وتحليل وتفسير الظواهر وسلوكيات تأثير اليقظة الاستراتيجية على

تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن أجل فهم الموضوع بطريقة معمقة، وعلى هذا الأساس يحدد الباحث المفاهيم والمتغيرات والنظريات الأساسية التي سيتم اكتشافها في الدراسة.

يتكون نموذج دراستنا من الیقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل ذات أبعاد (یقظة تنافسية، یقظة تكنولوجية، یقظة تجارية، یقظة بيئية) وأداء مؤسسة اتصالات الجزائر كمتغير تابع، الشكل (1) يوضح ذلك على النحو التالي:



الشكل 1.2: مخطط دراسة الیقظة الاستراتيجية في اتصالات الجزائر المصدر: من اعداد الباحث بناءا على المعلومات المتاحة

4) نظرية المعرفة

إن اعتبار نظرية المعرفة أثناء إجراء البحث أمراً بالغ الأهمية لكونها تساعد الباحثين على إنشاء أساس متين لبحثهم من خلال تشجيع التفكير النقدي واتباع نهج منظم لاكتساب المعرفة ومن خلال فهم طبيعة المعرفة وكيف يتم تبريرها. وتساعد الباحث أيضاً على تحديد أنسب الطرق لجمع البيانات وتحليلها، مما يضمن توافق عملية البحث مع المبادئ المعرفية الراسخة. هذا يعزز جودة الدراسة ويقوي صدقها العام.

تؤكد نظرية المعرفة على أهمية مصادر المعلومات الصحيحة والموثوقة. يحتاج الباحث إلى تقييم مصداقية مصادره وأهميتها ودقتها لضمان سلامة أبحاثه. هذا يساعد على منع الانتحال من خلال تعزيز الأصالة والاعتراف بالمساهمات الفكرية للآخرين. فهي تعزز نمو المعرفة من خلال تشجيع الباحث على

الانخراط في النظريات والأطر والأدلة الموجودة. من خلال فهم السياق المعرفي لمجاله، وتحديد الثغرات والمساهمة في تقدم المعرفة بطريقة هادفة.

5) الوضع المعرفي

أ. **البنائية:** تبني فكرة أن المعرفة تُبنى اجتماعياً وتتشكل من خلال وجهات نظر وخبرات المشاركين المعنيين. من خلالها ندرك أن فهم اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء تتأثر بعوامل متعددة.

ب. **التفسيرية:** تبني موقفاً تفسيرياً، مع التركيز على فهم معنى وتفسيرات اليقظة الاستراتيجية في سياق اتصالات الجزائر. التأكيد على وجهات نظر وخبرات المشاركين لاكتساب نظرة لتصوراتهم ومعتقداتهم.

a) الأسلوب المنهجي

الأسلوب المنهجي المستخدم في دراستنا هو استنتاجي، وطريقة البحث المستخدمة نوعية. يتم جمع البيانات في المقام الأول من خلال المقابلات. يوجه الأسلوب الاستنتاجي عملية البحث، بدءاً من فرضية تعتمد على النظرية واختبارها من خلال البيانات التجريبية (Creswell, 2013). من خلال صياغة أسئلة بحثية محددة مستمدة من النظريات والأدبيات الموجودة حول اليقظة الاستراتيجية، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية تحسين أداء شركة اتصالات الجزائر من خلال ممارسات اليقظة الاستراتيجية.

b) تحليل البيانات

جمع وتحليل البيانات:

تسجيل المقابلات صوتياً وتدوينها حرفياً. من خلال تحليل النصوص بدقة باستخدام تحليل المحتوى لتقييم المحتويات المتعددة أو مصادر الاتصال المتعلقة بدور اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء شركة

اتصالات الجزائر. ثم يقوم الباحث بفحص البيانات التي تم تحليلها وتفسير النتائج في سياق أهداف البحث.

(c) أسلوب التثليث:

تعزيز مصداقية وصحة النتائج من خلال تثليث البيانات من مصادر متعددة. بأخذ اعتبار دمج بيانات إضافية، مثل المستندات التنظيمية أو مقاييس الأداء، لدعم نتائج المقابلة والتحقق منها.

(d) الاعتبارات الأخلاقية:

إعطاء الأولوية للمبادئ الأخلاقية، بما في ذلك أخذ الموافقة والسرية وإخفاء الهوية. الحصول على موافقة من المشاركين والتأكد من حماية هوياتهم أثناء تحليل البيانات وإعداد التقارير.

من خلال اعتماد هذا الإطار المعرفي والمنهجي، يمكن للباحث إجراء مقابلات دقيقة لاستكشاف دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر واكتساب آراء قيمة من وجهات نظر أصحاب المصالح المعنية.

المبحث الثاني: الإطار التنظيمي والهيكل لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المبحث الإطار التنظيمي والهيكل لمؤسسة اتصالات الجزائر ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاث مطالب:

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

مرت مؤسسة اتصالات الجزائر منذ نشأتها بعدة تطورات فرضتها عليه الظروف السائدة وقد أثبتت هذه المؤسسة كفاءتها وفعاليتها من خلال إتباعها لأسس وقواعد تمثلت أساسا في إصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

1. تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات ، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون حديد للقطاع في شهر أوت 2000م حيث جاء هذا القانون لأنها احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا و متعاملين إحداها يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما بالاتصالات ممثلة في " إتصالات الجزائر " .

و في إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق المنافسة لتشمل فروع أخرى حيث بيع رخص تتعلق بشركات " VSAT " و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية⁶⁶.

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 ، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في ذلك في ظل احترام دقيق المبدأ ، و الشفافية و القواعد المنافسة ، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم .

2. نشأة اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05/08/2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات

⁶⁶ الموقع الإلكتروني <https://www.algeriatelecom.dz> ، تم الاطلاع يوم 30 ماي 2023 على الساعة 20.32.

الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر، وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية الاقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصال. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا للقرار 2000/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة مجسدة سنة 2003.

01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجيرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة، والبقاء فيها للأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة⁶⁷.

- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

- تأسيس، استغلال وتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات.

كما تتعهد اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ب:

- تطوير الشبكة الوطنية يجعلها أكثر فعالية وربطها بطرق واسعة للمعلومات.
- تنمية جودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال⁶⁸.

⁶⁷ المرجع نفسه

⁶⁸ المرجع نفسه

3. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الاتصالات، بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي 2003، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 5، الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة ولديها:

- رأس مال اجتماعي مقدر ب 50.000.000.000 دج في بداية نشأتها وأصبح حاليا يقدر ب 115.275.180.000 دج .

- رقم سجلها التجاري B00180.8302 بدءا من تاريخ 11 ماي 2002

- الرقم الجبائي 000216.2990330049.

- بندها الضريبي 16293838021.

- رقم التعريف الإحصائي 0002162290656936.

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق 3 أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي:

- الجودة

- الفعالية.

- نوعية الخدمات.

وسمحت هذه الأهداف التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم 01 في سوق اتصالات الجزائر⁶⁹، في حين تمثلت بعض نشاطاتها في تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية السمعية⁷⁰.

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر⁶.

1) فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاث فروع وهي:

(أ) فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، وكذلك عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

(ب) فرع اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الانترنت ذو السعة الفائقة وللاشارة فإن كل قطاعات النشاطات الكبير في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط للأنترنت عن طريق شبكة "جواب".

(ت) اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

⁶⁹ وثائق مقدمة من المؤسسة

⁷⁰ الموقع الالكتروني <https://www.algeriatelecom.dz> ، تم الاطلاع يوم 30 ماي 2023 على الساعة 20.32

ث) فرع كومنثال: تنشط في مجال إدارة فائض الالياف البصرية السوداء الشبكات البصرية الخاصة بالموردين.

ج) اتصالات الجزائر أوروبا: تشرف على تسيير الكابل البحري "اورفال" و "ارفال".

ح) الشركة الجزائرية لتكنولوجية الاعلام والاتصال صاتيكوم: تقدم خدماتها في مجال الابتكار التكنولوجي أي التحكم في البيانات وأدارتها التواصل والاشراف عليها عن بعد. كما تسهر هذه المؤسسات وتعمل على تحسين الخدمة المقدمة للمواطن وتلبية كل حاجياته عبر كامل التراب الوطني.

2) هيكل مؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة على كونها متعامل مع متعاملين آخرين والرائد في مجال الاتصال في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر وذلك من خلال هيكلها المالي يتوزع عبر كل ربوع الوطن. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة و12 مديرية إقليمية موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، بليدة، بشار، شلف، واعتمد في هذا التقسيم على مبدأ التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات المدنية

سننتقل في هذا المطلب إلى المديرية العملياتية للاتصالات بالمدينة من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها وتقديم هيكلها الوظيفي بالإضافة إلى أهداف ومهام المديرية

الفرع الأول: تقديم عام للمديرية العملياتية

كما أنبأنا سابقا أن مؤسسة اتصالات الجزائر انقسمت إلى مؤسسات عملياتية و كل مديرية انقسمت إلى وكالات تجارية بغية الوصول و استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن، و من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أحد المديريات ألا وهي المديرية العملياتية للاتصالات بالمدينة.

نشأة المديرية العملياتية للاتصالات بالمدينة

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 15/02 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدينة، وكانت الانطلاقة الرسمية لها في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بدايات 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011 ، أي ثم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية D.O.T:

المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر المدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات D.R.T البلدية، وتنقسم المديرية إلى:

1 - دائرة الممتلكات والوسائل العامة

والتي بدورها تنقسم إلى:

- **مصلحة الإمداد:** وتتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات، لتمكينهم بالقيام بأعمالهم على أحسن وجه.
- **مصلحة الشراء:** تهتم بشراء كل ما يلزم المؤسسة.
- **مصلحة الممتلكات:** تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أعلام الدولة.
- **مصلحة الوقاية والأمن:** تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته.
- **مصلحة النشاطات الاجتماعية:** تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال

2- دائرة الموارد البشرية

والتي بدورها تنقسم إلى:

- **مصلحة تسيير الوظائف:** تختتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل إلى التقاعد.
- **مصلحة التكوين:** تهتم بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق.

- مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية: تهتم بضمان جو مناسب للعامل اجتماعها وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

3- دائرة المالية والمحاسبة:

تتضمن المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية.
- مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي.
- مصلحة المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

4- الدائرة التجارية:

وتتضمن للمصالح الآتية:

- مصلحة البيع: تهتم ببيع الخدمات الموجودة بالهاتف والأنترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

- مصلحة التحصيل: تتمثل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تحلم الخدمة الزبائن بعد البيع.

5- دائرة خاصة بالمؤسسات :

Corporate تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوي والفاتورات ولها مصلحة واحدة تحتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

6 - الدائرة التقنية:

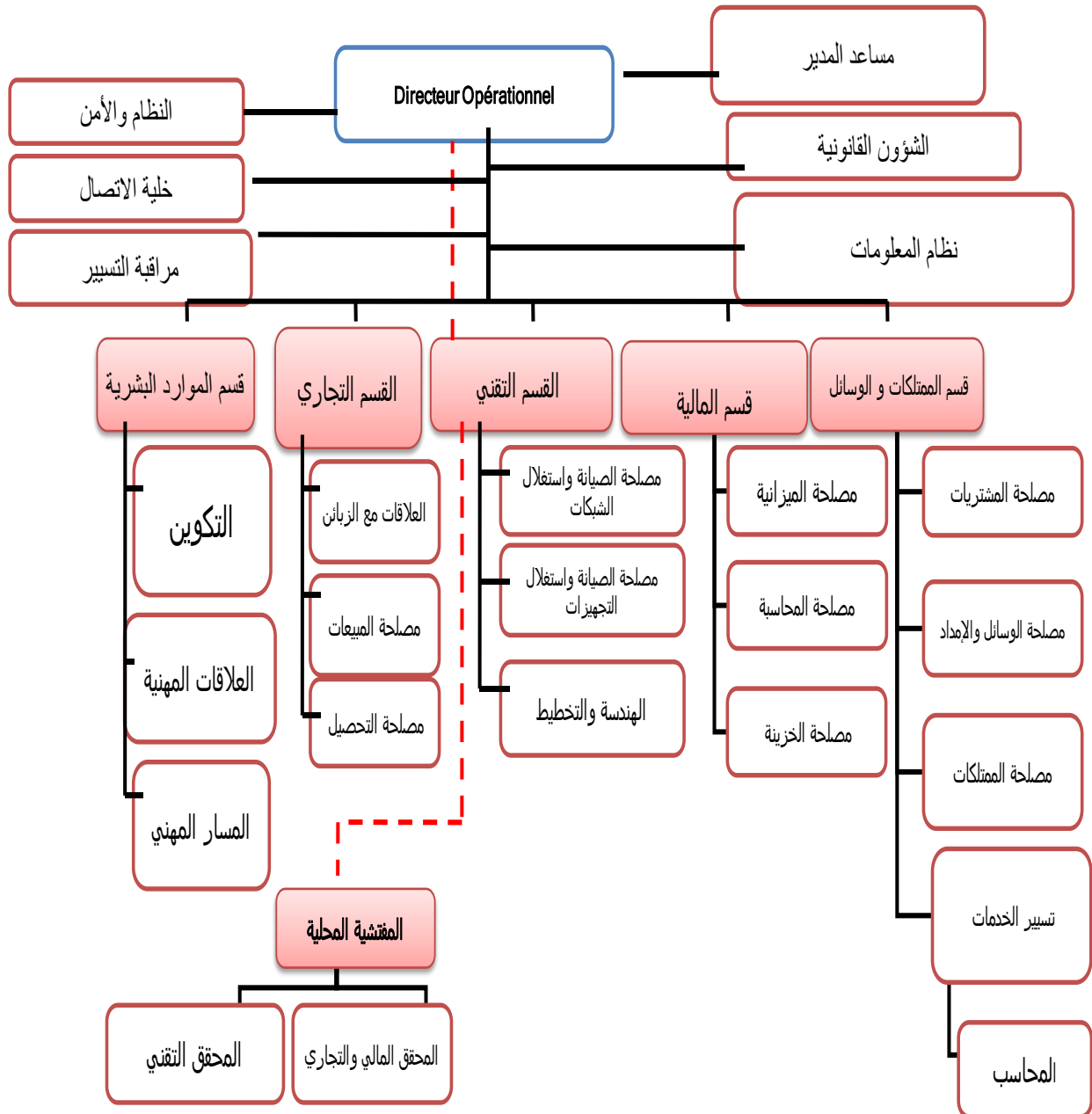
تتضمن المصالح التالية:

- مصلحة الهندسة والتخطيط: مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والإنترنت. تهتم بهندسة ووضع.
- مصلحة التطوير: تهتم بتطوير الشبكات الموجودة.
- مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات: تقوم بتجديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.
- مصلحة تهيئة واستغلال الآلات: تقوم بتجديد الآلات، كالحزائن الطائفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.
- المركز التقني للمؤسسة: يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.
- رئيس مشروع "AMSAN" "أمان": وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمات الإنترنت، يهتم بتسيير مشروع والتدفق العالي بواسطة هذه التقنية الجديدة
- وحدة الهياكل القاعدية: تتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية والكوابل الطائفية، كما يدعم المدير المالي خلايا تساعد في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي:

خلية الاتصال والتفتيش و خلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسمائها بالإضافة إلى خلية التقارير ومراقبة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمديرية بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية والتي تهتم

الفصل الثاني: الإطار المنهجي و التنظيمي

بمعالجة نظام المعلومات بالمؤسسة في الجانب التقني وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب.



الشكل 2.2: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدينة

المطلب الثالث: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية:

تتمثل أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية بمايلي:

أولاً: أهداف المديرية العملياتية بالمدية:

تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة وللمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من

الأهداف منها:

الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.

✓ إرضاء الزبائن.

✓ استقطاب أكبر عدد من الزبائن.

✓ تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.

✓ تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.

✓ تطوير خدمات جديدة للعملاء.

✓ تقديم خدمات للمساعدة التقنية.

✓ تنفيذ التجارب الصوت والصورة.

✓ زيادة الخدمات المباعة.

ثانياً : مهام المديرية العملياتية بالمدية:

ترتكز مهام المديرية بصفة عامة، والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات التالية:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم، والإجابة على جميع شكاوى الزبائن.

- تقديم خدمات الهاتف الثابت والإنترنت للخواص وللمهنيين، وشبكة الإنترنت للمهنيين لمختلف المديرات العمومية والخاصة، كالمستشفيات والبنوك...
- إيصال الإنترنت إلى كل بيت.
- استحداث الشبكة الهاتفية.
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة.
- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، للمعلومات السمعية البصرية.

ثالثا : خدمات المديرية العملياتية :

من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدينة نجد:

- خدمة الهاتف الثابت.
- خدمة الإنترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق ADSL. خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي.
- عروض "الإنترنت + الهاتفية" للمحترفين على شبكة الألياف البصرية الجديدة IDOOM FIBRE وهي FTTH و FTTB و FTTC ، والوصول إلى إنترنت عالي السرعة للغاية. بطاقات التعبئة الخاصة بالويفي.
- بطاقات تعبئة بسعر 100 دج يوم من الإنترنت.
- بطاقات تعبئة بسعر 500 دج 7 أيام من الإنترنت.
- بطاقات تعبئة بسعر 1000 دج 30 يوم من الإنترنت.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تعرفنا على منهجية الدراسة وطريقة البحث وجمع المعلومات باستخدام أسلوب المقابلة والملاحظة. حيث من خلالهما، تهدف دراستنا الى شرح وتحليل وتفسير الظواهر وسلوكيات تأثير اليقظة الاستراتيجية على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر.

كما تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نشأتها وتطورها وأهدافها ومهامها ووظائفها وهيكلها التنظيمي ومختلف أقسامها وخدماتها على مستوى ولاية المدية.

الفصل الثالث:

عرض، تحليل
ومناقشة نتائج
الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد أن تم استعراض الجانب المنهجي والتطرق للإطار التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة والوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدينة بصفة خاصة، يأتي هذا الفصل الثالث لإسقاط الجانب النظري لموضوع اليقظة الاستراتيجية ودورها الفعال في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدينة، وبالدرجة الأولى للإجابة على الإشكالية التي تم طرحها، وذلك من خلال إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية والفرعية التي تم الانطلاق منهم كأساس لهذه الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري والمنهجي ومنهج دراسة الحالة بالاعتماد على أداة المقابلة في الجزء العملي.

ولعرض ما سبق تم تقسيم الفصل الثالث إلى مبحثين:

المبحث الاول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

المبحث الاول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تصميم وإعداد المقابلة

من أجل اكتمال الدراسة التطبيقية علميا وعمليا فإننا ركزنا على الملاحظة والمقابلة الموجهة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية من خلال توجيهها لمسؤولي القسم التجاري وقسم إدارة الموارد البشرية بالوحدة على مستوى إدارة المؤسسة.

أولا - تصميم الاستمارة الأولية للمقابلة الموجهة:

إن تحديد المعلومات الأساسية لتصميم الاستمارة يعتبر أمرا ضروريا، وقد تم تجميع المعلومات والبيانات حسب ما يتطلبه موضوع الدراسة كما يلي:

- البيانات والمعلومات المجمعة من خلال الملاحظة داخل المؤسسة، والتي ترتبط بتسيير الوحدة العملية للاتصالات الجزائر وكذا خدماتها التي توفرها للمتعاملين معها سواء زبائن أو مؤسسات.
- البيانات والمعلومات المحصل عليها من خارج المؤسسة والتي تتكون من مجموعة المتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

ثانيا - إعداد المقابلة:

بعد تصميم الاستمارة الأولية وتأكيد صلاحيتها للاستجابة لمتطلبات وأهداف البحث وفرضياته وذلك بغرض توجيهها لمسؤولي قسمي إدارة الموارد البشرية والقسم التجاري في مؤسسة اتصالات الجزائر، قمنا في النهاية بتطبيق الاستجواب باستخدام الاستمارة النهائية والتي تحوي الأقسام الأساسية المكونة للمقابلة وتتمثل هذه الأقسام فيما يلي :

1- تقديم وتعريف أدوار ومهام قسمي الموارد البشرية والتجاري :

ويتكون هذا القسم من جزئين، جزء مكون من اسئلة موجهة لمسؤول قسم الموارد البشرية وجزء من

اسئلة أخرى موجهة لمسؤول القسم التجاري:

أ- أسئلة موجهة لمسؤول قسم الموارد البشرية:

س1: ممكن أن تعطينا نظرة عامة عن دور قسم الموارد البشرية في اتصالات الجزائر وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة؟

س2: كيف تعرّف قسم الموارد البشرية في اتصالات الجزائر؟ ما هي الوظائف الرئيسية لهذا القسم؟

س3: ما هي المهمات الرئيسية التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في دعم عمليات اتصالات الجزائر؟

س4: كيف يساهم قسم الموارد البشرية في تطوير وتنفيذ استراتيجيات التوظيف الفعالة لضمان توفير أفضل الكفاءات؟

س5: ما هو دور قسم الموارد البشرية في تطوير برامج التدريب والتطوير لموظفي اتصالات الجزائر؟

س6: كيف يساهم قسم الموارد البشرية في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز رضا الموظفين وتفعيل التواصل الداخلي في المؤسسة؟

ب- أسئلة موجهة لمسؤول القسم التجاري:

س1: هل يمكنك تقديم لنا نظرة عامة عن دور القسم التجاري في اتصالات الجزائر وكيفية إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة؟

س2: ما هو تعريفك للقسم التجاري في اتصالات الجزائر؟ وما هي الوظائف الرئيسية التي يقوم بها هذا القسم في إطار أعمال المؤسسة؟

س3: ما هي المهام الرئيسية التي يقوم بها القسم التجاري لدعم وتعزيز نشاطات اتصالات الجزائر؟

س4: كيف يساهم القسم التجاري في وضع وتنفيذ استراتيجيات التسويق والمبيعات لتحقيق أهداف المبيعات والنمو؟

س5: ما هو دور القسم التجاري في تحليل احتياجات السوق وفهم اتجاهات الزبائن لضمان تقديم الخدمات المناسبة لهم؟

س6: كيف يعمل القسم التجاري على تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق التنسيق المؤسسي وتحسين الأداء العام؟

2- فهم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها:

س1: ما هو تعريفك لليقظة الاستراتيجية وكيف ترى دورها في تحسين أداء اتصالات الجزائر؟

س2: كيف تؤثر اليقظة الاستراتيجية على تحسين تنفيذ الأهداف والخطط الاستراتيجية للمؤسسة؟

س3: ما هي أهمية دمج مفاهيم اليقظة الاستراتيجية في ثقافة العمل وعمليات اتخاذ القرار؟

س4: كيف تحقق اليقظة الاستراتيجية تحسين استجابة اتصالات الجزائر للتحديات المتغيرة في السوق؟

3- تنفيذ اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة:

س1: ما هي الخطوات التي تتخذها لضمان أن مبادئ اليقظة الاستراتيجية مدمجة بشكل صحيح في

أقسام المؤسسة المختلفة؟

الفصل الثالث: عرض، تحليل و مناقشة النتائج الميدانية

س2: كيف تشجع وتدعم الموظفين للاستجابة بفاعلية للاستراتيجيات المستمدة من اليقظة الاستراتيجية؟

س3: ما هي أهمية تنفيذ مشاريع تحسين الأداء بناءً على البيانات والتوصيات المستمدة من اليقظة

الاستراتيجية؟

س4: هل لديك أمثلة على كيفية استخدام اليقظة الاستراتيجية لتعزيز التعاون بين الأقسام وتحقيق

التنسيق المؤسسي؟

4- تحليل السوق والمخاطر:

س1: كيف تقوم بمتابعة المؤشرات والعوامل الداخلية والخارجية لتحديد المخاطر والفرص من خلال

اليقظة الاستراتيجية؟

س2: ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل السوق والمنافسة لضمان مكانة اتصالات الجزائر في

الصناعة؟

س3: ما هو أكثر مثال على حالة استخدام اليقظة الاستراتيجية للتنبؤ بمخاطر تأثرت على أداء

اتصالات الجزائر واتخاذ تدابير مبكرة ؟

س4: كيف تؤثر نتائج تحليل المخاطر المستمدة من اليقظة الاستراتيجية في تحديد خطط تحسين أداء

العمليات؟

5- قياس التأثير والتحسين المستمر:

س1: ما هي المؤشرات الرئيسية التي تقوم بقياسها لتقييم التأثير الإيجابي للاستراتيجيات المستمدة من

اليقظة الاستراتيجية؟

س2: كيف يتم استخدام نتائج هذه المؤشرات في تقديم تقارير للإدارة واتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

س3: ما هو دور قسمكم في دعم جهود تحسين الأداء المستمدة من اليقظة الاستراتيجية؟

س4: كيف تعمل على تعزيز ثقافة التحسين المستمر واستخدام اليقظة الاستراتيجية لتحقيق أهداف

مستدامة في مستقبل اتصالات الجزائر؟

6- فعالية تطبيق اليقظة الاستراتيجية على أداء اتصالات الجزائر

س1: ما هي النتائج الرئيسية لتطبيق اليقظة الاستراتيجية على أداء اتصالات الجزائر ؟

س2: كيف أثرت اليقظة الاستراتيجية على تحسين أداء خدمات الاتصالات في الجزائر؟

س3: ما هي الإجراءات التي اتخذتها الجزائر للاتصالات بفضل اليقظة الاستراتيجية لتحقيق نتائج

إيجابية؟

س4: هل أدى تطبيق اليقظة الاستراتيجية إلى تحسين كفاءة إدارة اتصالات الجزائر ؟

س5: أي أثر لوحظ على أداء موظفي الشركة بعد تنفيذ استراتيجية اليقظة؟

س6: هل يمكن تحديد تغييرات ملموسة في أداء اتصالات الجزائر بناءً على استراتيجية اليقظة التي تم

تطبيقها؟

المطلب الثاني : عرض نتائج المقابلة

في هذا المطلب يتم عرض نتائج المقابلة المكونة من أسئلة و الموجهة لمسؤولي قسمي الموارد البشرية

والتجاري على مستوى الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالمدينة باعتبارهما مشرفي القسمين، حيث كانت

الاجابات كما يلي :

1- تقديم وتعريف أدوار ومهام قسمي الموارد البشرية والتجاري :

كما تمت الإشارة سابقا، يحتوي هذا القسم على جزئين، جزء يتكون من أسئلة موجهة لمسؤول قسم الموارد البشرية وجزء اخر من الاسئلة الموجهة لمسؤول القسم التجاري وعليه سنعرض الاجوبة من كلا المسؤولين على جزئين :

أ – أجوبة مسؤول قسم الموارد البشرية:

س1: ممكن أن تعطينا نظرة عامة عن دور قسم الموارد البشرية في اتصالات الجزائر وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة؟

ج1: يلعب قسم الموارد البشرية دورًا حيويًا في دعم تحقيق أهداف ونجاح المؤسسة. يتعامل القسم مع الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من التوظيف والتدريب إلى تطوير القوى العاملة والحفاظ على رضا الموظفين.

س2: كيف تعرّف قسم الموارد البشرية في اتصالات الجزائر؟ ما هي الوظائف الرئيسية لهذا القسم؟

ج2: قسم الموارد البشرية في اتصالات الجزائر هو الجهة المسؤولة عن تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. يقوم بتخطيط وتنفيذ عمليات التوظيف والاختيار الفعّالة لضمان توفير المهارات والكفاءات المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، يعمل على تطوير برامج التدريب والتطوير المستدامة لتعزيز كفاءة وأداء الموظفين.

س3: ما هي المهمات الرئيسية التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في دعم عمليات اتصالات الجزائر؟

ج3: تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تدعم أهداف المؤسسة. يتضمن ذلك تحديد احتياجات التوظيف والتوجيه لتلبية متطلبات العمل، وضمان تواجد الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب.

س4: كيف يساهم قسم الموارد البشرية في تطوير وتنفيذ استراتيجيات التوظيف الفعالة لضمان توفير أفضل الكفاءات؟

ج4: فيما يتعلق بالتوظيف والتوجيه، يقوم القسم بإعداد وتنفيذ عمليات التوظيف، بدءًا من وضع الإعلانات وانتهاءً بإجراء المقابلات واختبارات الأداء. تتمثل مهمته في اختيار أفضل المرشحين وتوجيههم نحو الفعالية والتفوق.

س5: ما هو دور قسم الموارد البشرية في تطوير برامج التدريب والتطوير لموظفي اتصالات الجزائر؟

ج5: بالنسبة لتطوير القوى العاملة، يقوم القسم بإعداد برامج تدريبية مبتكرة تعزز من مهارات وقدرات الموظفين. يهدف ذلك إلى تحسين أدائهم وتمكينهم من التعامل مع التحديات المستمرة في البيئة العمل.

س6: كيف يساهم قسم الموارد البشرية في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز رضا الموظفين وتفعيل التواصل الداخلي في المؤسسة؟

ج6: قسم الموارد البشرية يلعب دورًا مهمًا في خلق بيئة عمل إيجابية من خلال تعزيز رضا الموظفين وتوفير فرص للتواصل الفعال. يعمل على تعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة من خلال وسائل مثل الاجتماعات واستطلاعات رأي الموظفين، مما يساهم في تعزيز روح الفريق والانتماء للمؤسسة. .

ب - أجوبة مسؤول القسم التجاري:

س1: هل يمكنك تقديم لنا نظرة عامة عن دور القسم التجاري في اتصالات الجزائر وكيفية إسهامه في

تحقيق أهداف المؤسسة؟

ج1: يعتبر القسم التجاري في اتصالات الجزائر المسؤول عن تسويق وبيع منتجات وخدمات الشركة،

وتلبية احتياجات الزبائن بطريقة تلبي توقعاتهم وتحقق التفوق التنافسي.

س2: ما هو تعريفك للقسم التجاري في اتصالات الجزائر؟ وما هي الوظائف الرئيسية التي يقوم بها

هذا القسم في إطار أعمال المؤسسة؟

ج2: قسمنا في اتصالات الجزائر هو الجهة المختصة بتنفيذ استراتيجيات التسويق والمبيعات لتعزيز

وتسويق منتجات وخدمات المؤسسة. يهدف القسم إلى تحقيق أقصى قيمة من عمليات البيع والتسويق من

خلال تحليل السوق وتلبية احتياجات وتوقعات الزبائن.

س3: ما هي المهام الرئيسية التي يقوم بها القسم التجاري لدعم وتعزيز نشاطات اتصالات الجزائر؟

ج3: تطوير استراتيجيات التسويق والمبيعات التي تتناسب مع أهداف المؤسسة. يقوم بتحليل السوق

وتحديد احتياجات الزبائن والتوجه نحو تلبية تلك الاحتياجات بشكل فعال ومبتكر.

س4: كيف يساهم القسم التجاري في وضع وتنفيذ استراتيجيات التسويق والمبيعات لتحقيق أهداف

المبيعات والنمو؟

ج4: يساهم قسمنا في وضع استراتيجيات التسويق والمبيعات التي تهدف إلى زيادة المبيعات وتحقيق

النمو المستدام. يعمل على تحديد الجمهور المستهدف خصوصا منها المؤسسات، وتطوير الأساليب

المناسبة لجذب الزبائن وإقناعهم بالمنتجات والخدمات المقدمة.

س5: ما هو دور القسم التجاري في تحليل احتياجات السوق وفهم اتجاهات الزبائن لضمان تقديم الخدمات المناسبة لهم؟

ج5: يتضمن تحليل احتياجات السوق وفهم توجهات الزبائن من خلال دراسة تفاصيل سلوكهم وتفضيلاتهم. هذا يساعد في تحديد المنتجات والخدمات الملائمة وضمان تلبيتها بشكل أفضل.

س6: كيف يعمل القسم التجاري على تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق التنسيق المؤسسي وتحسين الأداء العام؟

ج6: تعزيز التعاون داخل المؤسسة من خلال التفاعل مع أقسام مختلفة، مثل الإنتاج والتسويق والمالية. يعمل على توجيه جهود متكاملة من خلال ابلاغ تطلعات وانتقادات الزبائن نحو باقي الأقسام تجاه تحقيق أهداف المؤسسة بشكل منسق وفعال.

2- فهم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها :

الجدول 1.3 : أجوبة قسم الأسئلة الثاني من المقابلة

الأسئلة	مسؤول القسم	الأجوبة
س1: ما هو تعريفك لليقظة الاستراتيجية وكيف ترى دورها في تحسين أداء اتصالات الجزائر؟	قسم الموارد البشرية	اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة تتضمن مراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للكشف عن تحديات وفرص جديدة، ومن ثم توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بشكل فعال.
	القسم التجاري	اليقظة الاستراتيجية هي القدرة على رصد وتحليل التغيرات في البيئة وتكوين استراتيجيات للتكيف معها، وهي تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء اتصالات الجزائر من خلال تحقيق التنبؤ بالتحديات والاستفادة من الفرص.

قسم الموارد البشرية	س2: كيف تؤثر اليقظة الاستراتيجية على تحسين
القسم التجاري	تتأثر الأهداف والخطط الاستراتيجية للمؤسسة؟
قسم الموارد البشرية	س3: ما هي أهمية دمج مفاهيم اليقظة الاستراتيجية
القسم التجاري	في ثقافة العمل وعمليات اتخاذ القرار؟
قسم الموارد البشرية	س4: كيف تؤثر نتائج تحليل المخاطر المستمدة
القسم التجاري	من اليقظة الاستراتيجية في تحديد خطط تحسين أداء العمليات؟

3- تنفيذ اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة :

الجدول 2.3 : أجوبة قسم الأسئلة الثالث من المقابلة

الأسئلة	مسؤول القسم	الأجوبة
س1: ما هي الخطوات التي تتخذها لضمان أن مبادئ اليقظة الاستراتيجية مدمجة بشكل صحيح في أقسام المؤسسة المختلفة؟	قسم الموارد البشرية	نقوم بتنظيم ورش عمل وتدريبات توعية لضمان تفهم جميع الأقسام لأهمية وتطبيق مفاهيم اليقظة الاستراتيجية.
س2: كيف تشجع وتدعم الموظفين للاستجابة بفاعلية للاستراتيجيات المستمدة من اليقظة الاستراتيجية؟	القسم التجاري	نحرص على توجيه وتدريب الفرق لضمان فهمهم الصحيح لليقظة الاستراتيجية وتطبيقها في مجموعة متنوعة من السياقات.
س3: ما هي أهمية تنفيذ مشاريع تحسين الأداء بناءً على البيانات والتوصيات المستمدة من اليقظة الاستراتيجية؟	قسم الموارد البشرية	نعزز من تفاعل الموظفين مع الاستراتيجيات المستمدة من اليقظة الاستراتيجية من خلال التواصل المفتوح وتقديم الدعم المستمر.
س4: هل لديك أمثلة على كيفية استخدام اليقظة الاستراتيجية؟	القسم التجاري	نشجع فرقنا على المشاركة في عملية تطوير الاستراتيجيات وتقديم الدعم اللازم لتنفيذها بفعالية.
س5: ما هي أهمية تنفيذ مشاريع تحسين الأداء بناءً على البيانات والتوصيات المستمدة من اليقظة الاستراتيجية؟	قسم الموارد البشرية	تساعدنا مشاريع التحسين المبنية على البيانات والتوصيات المستمدة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس.
س6: هل لديك أمثلة على كيفية استخدام اليقظة الاستراتيجية؟	القسم التجاري	تستند مشاريع التحسين إلى تحليل البيانات والمخاطر لضمان تحقيق أقصى قيمة من الجهود المبذولة.
س7: هل لديك أمثلة على كيفية استخدام اليقظة الاستراتيجية؟	قسم الموارد البشرية	مثال يمكن أن يكون تعاون بين قسمي التجاري والمالي لتطوير استراتيجيات مشتركة استناداً إلى تحليلات اليقظة الاستراتيجية.

الفصل الثالث: عرض، تحليل و مناقشة النتائج الميدانية

الاستراتيجية لتعزيز التعاون بين الأقسام وتحقيق التنسيق المؤسسي ؟	القسم التجاري	نحن نستخدم مفاهيم اليقظة الاستراتيجية لتعزيز التواصل بين الأقسام وتحقيق التنسيق لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متناغم.
--	---------------	--

4- تحليل السوق والمخاطر :

الجدول 3.3 : أجوبة قسم الأسئلة الرابع من المقابلة

الأسئلة	مسؤول القسم	الأجوبة
س1: كيف تقوم بمتابعة المؤشرات والعوامل الداخلية والخارجية لتحديد المخاطر والفرص من خلال اليقظة الاستراتيجية؟	قسم الموارد البشرية	نقوم بجمع وتحليل البيانات الداخلية والخارجية لتحديد التحولات في السوق وتحديد المخاطر والفرص المحتملة.
س2: ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل السوق والمنافسة لضمان مكانة اتصالات الجزائر في الصناعة؟	القسم التجاري	نحن نقوم برصد المؤشرات الرئيسية وتحليل البيانات لتحديد المخاطر والفرص في السوق.
س3: ما هو أكثر مثال على حالة استخدام اليقظة الاستراتيجية للتنبؤ بمخاطر تأثيرات على أداء اتصالات الجزائر واتخاذ تدابير مبكرة ؟	قسم الموارد البشرية	اليقظة الاستراتيجية تسمح لنا بفهم الاتجاهات والمنافسة في السوق وبناء استراتيجيات تسهم في تعزيز مكانة اتصالات الجزائر.
	القسم التجاري	تمكننا اليقظة الاستراتيجية من فهم اتجاهات السوق وتحليل منافسينا لتطوير استراتيجيات فعالة.
	قسم الموارد البشرية	استخدمنا اليقظة الاستراتيجية للتنبؤ بتغيرات في السوق وتعديلنا استراتيجياتنا لتقليل التأثيرات السلبية واستثمار الفرص.
	القسم التجاري	استخدمنا اليقظة الاستراتيجية للتنبؤ بارتفاع التكاليف واتخذنا إجراءات لتقليل التأثيرات السلبية.

الفصل الثالث: عرض، تحليل و مناقشة النتائج الميدانية

س4: كيف تؤثر نتائج تحليل المخاطر المستمدة من اليقظة الاستراتيجية في تحديد خطط تحسين أداء العمليات؟	قسم الموارد البشرية	توجهنا بناءً على تحليل المخاطر يساعدنا في تحديد القضايا الحرجة وتطوير خطط تحسين للعمليات لتحقيق أداء أفضل.
	القسم التجاري	توجهنا بناءً على تحليل المخاطر يساعدنا في تحسين العمليات وتحديد الأولويات لتحقيق أفضل أداء.

5- قياس التأثير والتحسين المستمر :

الجدول 4.3 : أجوبة قسم الأسئلة الخامس من المقابلة

الأسئلة	مسؤول القسم	الأجوبة
س1: ما هي المؤشرات الرئيسية التي تقوم بقياسها لتقييم التأثير الإيجابي للاستراتيجيات المستمدة من اليقظة الاستراتيجية؟	قسم الموارد البشرية	نقوم بقياس مؤشرات مثل الزيادة في الإيرادات، وتحسين مؤشرات الزبائن، وزيادة كفاءة العمليات.
	القسم التجاري	المؤشرات الرئيسية لتقييم التأثير الإيجابي: نقوم بقياس المؤشرات الرئيسية كالزيادة في المبيعات وتحسين رضا الزبائن لتقييم تأثير استراتيجياتنا.
س2: كيف يتم استخدام نتائج هذه المؤشرات في تقديم تقارير للإدارة واتخاذ القرارات الاستراتيجية؟	قسم الموارد البشرية	نستخدم البيانات المأخوذة من المؤشرات لإعداد تقارير دورية تعكس التقدم وتوجه القرارات نحو التحسين المستمر.
	القسم التجاري	نستخدم نتائج المؤشرات لتقديم تقارير دورية وتوجيه قراراتنا لتحقيق أهدافنا.
س3: ما هو دور قسمكم في دعم جهود تحسين	قسم الموارد البشرية	قسم الموارد البشرية يدعم تحقيق الاستراتيجيات المستمدة من اليقظة الاستراتيجية من خلال تطوير مهارات الموظفين وتعزيز التواصل الداخلي.

الفصل الثالث: عرض، تحليل و مناقشة النتائج الميدانية

الأداء المستمدة من اليقظة الاستراتيجية؟	القسم التجاري	دورقسنا يكمن في توجيه تطلعات ورغبات زبائننا وتحسين خدماتنا تماشيا مع مجريات السوق لتحقيق أهداف اليقظة الاستراتيجية.
س4: كيف تعمل على تعزيز ثقافة التحسين المستمر واستخدام اليقظة الاستراتيجية لتحقيق أهداف مستدامة في مستقبل اتصالات الجزائر؟	قسم الموارد البشرية	نعمل على تعزيز ثقافة التحسين المستمر عبر تعزيز الوعي وتقديم الدعم والتشجيع لفرقنا في تطبيق مفاهيم اليقظة الاستراتيجية في جميع جوانب أعمالنا.
	القسم التجاري	نحن نعمل على تعزيز ثقافة التحسين المستمر من خلال تشجيع التعلم وتطبيق مبادئ اليقظة الاستراتيجية في جميع جوانب أعمالنا.

6- فعالية تطبيق اليقظة الاستراتيجية على أداء اتصالات الجزائر

الجدول 5.3 : أجوبة قسم الأسئلة السادس من المقابلة

الأسئلة	مسؤول القسم	الأجوبة
س1: ما هي النتائج الرئيسية لتطبيق اليقظة الاستراتيجية على أداء اتصالات الجزائر ؟	قسم الموارد البشرية	النتائج الرئيسية لتطبيق اليقظة الاستراتيجية على أداء اتصالات الجزائر تتضمن تعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين، وتحفيزهم لتحقيق أهداف الشركة، وزيادة رضاهم والحفاظ على استقرار الفريق.
	القسم التجاري	نتائج تطبيق اليقظة الاستراتيجية على اتصالات الجزائر تشمل زيادة الربط بين الأقسام المختلفة، وتحسين استراتيجيات البيع والتسويق، وزيادة العائد المالي للشركة.

أدى تطبيق اليقظة الاستراتيجية إلى تحسين جودة خدمات الاتصالات في الجزائر، من خلال تحسين توجيه الجهود وتحسين تخطيط وتنفيذ المشاريع التكنولوجية.	قسم الموارد البشرية	س2: كيف أثرت اليقظة الاستراتيجية على تحسين أداء خدمات الاتصالات في الجزائر؟
تم تحسين جودة خدمات الاتصالات في الجزائر بفضل تطبيق اليقظة الاستراتيجية، مما أدى إلى زيادة عدد الزبائن وتعزيز رضاهم من خلال تقديم حلول اتصال متطورة ومبتكرة.	القسم التجاري	
اتخذت اتصالات الجزائر إجراءات لتحسين بيئة العمل وزيادة فرص التدريب والتطوير للموظفين، مما أدى إلى تعزيز مهاراتهم وإلهامهم لتحقيق أهداف الشركة بفعالية.	قسم الموارد البشرية	س3: ما هي الإجراءات التي اتخذتها اتصالات الجزائر بفضل اليقظة الاستراتيجية لتحقيق نتائج إيجابية؟
اتخذت اتصالات الجزائر إجراءات لتحسين العرض التجاري وتطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة مثل خدمة Fibre Idoom، مما ساهم في تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل.	القسم التجاري	
نعم، أدى تطبيق اليقظة الاستراتيجية إلى تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في اتصالات الجزائر ، من خلال تنسيق الجهود وتعزيز التعاون بين الموظفين.	قسم الموارد البشرية	س4: هل أدى تطبيق اليقظة الاستراتيجية إلى تحسين كفاءة إدارة اتصالات الجزائر ؟
نعم، أدى تنفيذ اليقظة الاستراتيجية إلى تعزيز كفاءة إدارة العمليات التجارية في الشركة، وتحسين تخطيط وتنفيذ استراتيجيات البيع والتسويق.	القسم التجاري	

س5: أي أثر لوحظ على أداء موظفي الشركة بعد تنفيذ استراتيجية اليقظة؟	قسم الموارد البشرية	بعد تنفيذ استراتيجية اليقظة، لاحظنا تحسناً واضحاً في أداء موظفي الشركة؛ حيث أصبحوا أكثر فعالية في إدارة مهامهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية.
س6: هل يمكن تحديد تغييرات ملموسة في أداء اتصالات الجزائر بناءً على استراتيجية اليقظة التي تم تطبيقها؟	القسم التجاري	بعد تطبيق استراتيجية اليقظة، لاحظنا تحسناً في أداء موظفي القسم التجاري، حيث أصبحوا أكثر قدرة على التعامل مع التحديات التجارية واستغلال الفرص الجديدة بفعالية.
س6: هل يمكن تحديد تغييرات ملموسة في أداء اتصالات الجزائر بناءً على استراتيجية اليقظة التي تم تطبيقها؟	قسم الموارد البشرية	بالتأكيد، يمكن تحديد تغييرات ملموسة في أداء اتصالات الجزائر بفضل استراتيجية اليقظة، منها زيادة معدلات الاستجابة لاحتياجات الزبائن وتحسين تجربة الزبائن عمومًا.
س6: هل يمكن تحديد تغييرات ملموسة في أداء اتصالات الجزائر بناءً على استراتيجية اليقظة التي تم تطبيقها؟	القسم التجاري	نعم، تم تحقيق تغييرات إيجابية في أداء اتصالات الجزائر بفضل اليقظة الاستراتيجية، منها زيادة في حجم المبيعات وتوسيع قاعدة الزبائن نتيجة لتحسين استراتيجيات البيع والتسويق.

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: تحليل النتائج

بعد عرض نتائج المقابلة التي تم إجرائها في شكل الاستمارة التي قمنا بعرضها في المبحث السابق، سوف نقوم فيما يلي بتحليل تلك الإجابات التي قدمت من طرف كلا مسؤولي القسم التجاري وقسم الموارد البشرية حسب كل قسم من الأقسام:

1- تقديم وتعريف أدوار ومهام قسمي الموارد البشرية والتجاري :

- تظهر الإجابة على أسئلة قسم الموارد البشرية في اتصالات الجزائر أن هذا القسم يلعب دورًا حيويًا في تطوير وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- يتضح من تعريف القسم أنه يعمل على توفير المهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة. تتمثل مهامه في توظيف الموظفين المناسبين وتطوير برامج تدريب تساهم في تطوير مهاراتهم وتعزيز أدائهم، هذا يشير إلى دور القسم في تطوير القوى العاملة وتحقيق تناسق بين متطلبات الوظائف ومهارات الموظفين.
- من خلال تحليل الإجابة التي تخص القسم التجاري في اتصالات الجزائر، نتبين أن هذا القسم يلعب دورًا حاسمًا في نجاح استراتيجيات التسويق والمبيعات، كما يهدف إلى زيادة المبيعات وتحقيق النمو من خلال تحليل السوق وتلبية احتياجات الزبائن. هذا يُظهر أهمية فهم احتياجات الزبائن وتوجهاتهم في تحديد استراتيجيات التسويق وتشكيل العروض التجارية.

2- فهم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها :

- تعكس الأجوبة وعيًا عميقًا بمفهوم اليقظة الاستراتيجية وكيفية تطبيقه في سياق اتصالات الجزائر بحيث توضح الدور المحوري لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء من خلال تحديد الفرص والتكيف مع التحولات في البيئة.
- يظهر الأثر الإيجابي لليقظة الاستراتيجية على تحسين تنفيذ الأهداف والخطط من خلال توجيه الجهود نحو الأولويات الصحيحة.

- يلقي الضوء على أهمية دمج مفاهيم اليقظة الاستراتيجية في ثقافة العمل لتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات موجهة والتكيف مع التحديات السريعة.
- يُعبّر عن دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء من خلال تحليل اتجاهات السوق وتطوير استراتيجيات تنافسية تلبي احتياجات الزبائن.
- تبرز الأهمية المركزية لدمج مفاهيم اليقظة الاستراتيجية في ثقافة العمل لتشجيع الابتكار واتخاذ القرارات القائمة على البيانات.

3- تنفيذ اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة :

- يُظهر قسم الموارد البشرية الاهتمام بتنفيذ اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة من خلال ضمان دمج مفاهيمها كما يستعرض كيفية تنظيم ورش العمل وتدريبات التوعية لجميع الأقسام لضمان تفهمهم الصحيح للمفاهيم وتطبيقها.
- تجدر الإشارة أيضًا إلى أهمية تشجيع ودعم الموظفين للاستجابة للاستراتيجيات المستمدة من اليقظة الاستراتيجية من خلال التواصل المفتوح وتقديم الدعم المستمر.
- يلقي الضوء على تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس من خلال تنفيذ مشاريع التحسين بناءً على البيانات والتوصيات المستمدة من اليقظة الاستراتيجية.
- يتناول القسم التجاري جوانب تنفيذ اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بشكل مشابه بابرار ضرورة ضمان دمج مفاهيم اليقظة الاستراتيجية من خلال توجيه جلسات تدريب وورش عمل للفرق لضمان تفهمهم الصحيح للمفاهيم وتطبيقها في الأعمال اليومية.

- التأكيد على أهمية تشجيع الموظفين على المشاركة في تطوير الاستراتيجيات وتوفير الدعم اللازم لتنفيذها بفعالية.

4- تحليل السوق والمخاطر :

- يشير قسم الموارد البشرية استخدامه لليقظة الاستراتيجية لمتابعة المؤشرات والعوامل الداخلية والخارجية لتحديد المخاطر والفرص المحتملة مع اظهار دور اليقظة في تحليل السوق والمنافسة، مما يُمكنهم من فهم اتجاهات السوق وبناء استراتيجيات فعالة لتعزيز مكانة اتصالات الجزائر.
- مع الاشارة ايضا إلى تأثير نتائج تحليل المخاطر على تحسين العمليات وتحقيق أداء أفضل.
- يتناول القسم التجاري نفس الجوانب من تنفيذ اليقظة الاستراتيجية مع متابعة المؤشرات والعوامل الرئيسية لتحديد المخاطر والفرص في السوق.

5- قياس التأثير والتحسين المستمر :

- توجد مؤشرات رئيسية لقياس التأثير الإيجابي مثل زيادة الإيرادات وتحسين مؤشرات الزبائن وكفاءة العمليات مع كيفية استخدام نتائج تلك المؤشرات في تقديم تقارير دورية واتخاذ قرارات لتحقيق التحسين المستمر.
- تجلي دور قسم الموارد البشرية في دعم جهود التحسين من خلال تطوير مهارات الموظفين وتعزيز التواصل الداخلي مع تعزيز ثقافة التحسين المستمر واستخدام اليقظة الاستراتيجية في جميع جوانب العمل.
- استخدام نتائج المؤشرات في تقديم تقارير دورية واتخاذ قرارات لتحقيق أهداف اليقظة الاستراتيجية.

6- نتائج تطبيق اليقظة الاستراتيجية على أداء اتصالات الجزائر :

- تم تحقيق تحسين في التواصل الداخلي والتفاعل بين الموظفين، مما ساهم في زيادة مستوى الالتزام والإلهام لديهم لتحقيق أهداف الشركة.
- توجيه الجهود نحو توفير فرص التدريب والتطوير أثر على تطوير مهارات الموظفين وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغييرات هذا من شأنه تعزيز مؤشرات الأداء الفردي والجماعي ويسهم في تحقيق نتائج إيجابية واستقرار الفريق.
- تم تحسين جودة الخدمات وتجربة الزبائن من خلال تحسين التوجيه والتخطيط للمشاريع التكنولوجية مما أثر على زيادة الزبائن وتعزيز الرضا والولاء لدى الزبائن.
- توجيه الجهود بفاعلية في استراتيجيات البيع والتسويق أثر إيجابيًا على تحقيق نتائج تجارية أكثر قوة واستدامة في السوق.
- يُظهر المقارنة بين القسمين أهمية تكامل التوجيه الاستراتيجي في تحسين الأداء الشامل للشركة. سواء كان ذلك من خلال تحفيز الموارد البشرية لتقديم أفضل أداء أو من خلال توجيه جهود القسم التجاري لتحقيق أهداف البيع والتسويق.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

أظهرت دراستنا حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء اتصالات الجزائر بأن قسمي الموارد البشرية و التجاري يمثلان عناصر حاسمة في نجاح أي منظمة، بما في ذلك اتصالات الجزائرحيث يوضح قسم الموارد البشرية أهمية إدارة وتطوير الموظفين من خلال توظيف الكفاءات الملائمة وتقديم برامج تدريب تعزز من قدراتهم ومهاراتهم. علاوة على ذلك، يعزز توفير بيئة عمل إيجابية الروح المؤسسية ويرتقي بالأداء العام للمؤسسة.

يشير التحليل إلى أنه من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، تم تحسين مهارات الموظفين وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة التجارية. هذا يتوافق مع أبحاث سابقة التي تظهر أهمية التطوير الشخصي والمهني لتعزيز أداء الموظفين.

من ناحية أخرى، يساهم القسم التجاري في تسويق وبيع منتجات الشركة بفعالية، من خلال تحليل احتياجات السوق وتوجيه جهود التسويق نحو الزبائن المستهدفين. يتطلب ذلك فهمًا عميقًا لسلوك الزبائن واحتياجاتهم، وهذا يساهم في تحقيق مزيد من التواصل والتفاعل معهم .

يعكس التحليل الذي أجريناه بأن تطبيق اليقظة الاستراتيجية كوسيلة لتحسين الأداء التجاري يؤدي الى زيادة حجم المبيعات وتوسيع قاعدة الزبائن.

يُعزز هذا التحليل بأبحاث سابقة تظهر أن تحسين جودة الخدمة والردود السريعة لتلبية احتياجات الزبائن يمكن أن يؤدي إلى تحقيق مزيد من النجاح التجاري.

من المهم ملاحظة أن تكامل الأدوار بين القسمين يمكن أن يؤدي إلى تحقيق توازن استراتيجي شامل يساهم في تحقيق أهداف الشركة. بالاستفادة من المعرفة والخبرات التي يتمتع بها قسم الموارد البشرية والقسم التجاري، يمكن تحقيق نجاح مستدام في السوق وتطوير بيئة عمل فعّالة تساهم في تطوير وتحسين الأداء العام للاتصالات الجزائر.

من خلال مقارنة النتائج في القسمين، يمكننا الاستنتاج بأن تنسيق وتوجيه الجهود الإدارية نحو تحقيق أهداف الشركة يساهم في تحسين الأداء العام من خلال تحفيز الموظفين وتحسين تجربة العملاء. هذه الاستراتيجية يمكن أن تكون مفيدة للجزائر للاتصالات في تحقيق نجاح مستدام في السوق.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل التطبيقي والذي تضمن الدراسة الميدانية على مستوى الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالمدينة، اعتمدنا في دراستنا التطبيقية على أسلوب المقابلة والملاحظة ومن خلالهما استطعنا جمع المعلومات والقيام بهذه الدراسة.

حيث تطرقنا في المبحث الأول الى تصميم الاستمارة الأولية المكونة من أسئلة الموجهة للاستجواب ثم عرض نتائج المقابلة، فيما خصصنا المبحث الثاني في تحليل ومناقشة هاته النتائج التي أظهرت مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر لليقظة الاستراتيجية من أجل التكيف في محيط يتميز بالتغير الدائم.

الخطوط

من خلال دراستنا التي اختصت بها المذكرة والتي شملت اليقظة ودورها في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية، تمكنا من التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأنواعها والتي تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور والتكيف 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، لذا ينمي قدرتها على تطوير أدائها والنهوض به إلى مستويات أعلى خاصة في ظل هذه التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات، وكذا اشتداد المنافسة نتيجة للتميز المتواصل الذي تحظى به المؤسسات لاستخدامها التطورات التكنولوجية والتقنية.

إن الهدف من رصد المؤسسة لبيئتها هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة وتحديد معلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات وتقاديرها وكذا الفرص المتاحة لاقتناصها. ولن تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها ما لم تعتمد على نظام يقظة إستراتيجية، حيث تعتبر هذه الأخيرة عملية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها لأنها تزودنا بالمعلومات التي تؤهلها إلى تحسين الأداء. ومن هذا المنطلق، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نستعرضها فيما يلي مع اختبار مدى تطابقها مع الفرضيات المطروحة في البداية :

- ✓ يساهم دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية عن طريق ما يقدمه نظام اليقظة الاستراتيجية من معلومات استباقية عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تساعد في التخطيط الاستراتيجي وتعزيز اتخاذ القرار الاستباقي وهذا ما تؤكدته الفرضية الفرعية؛
- ✓ تشمل اليقظة الاستراتيجية أنواع مختلفة تتمثل في: اليقظة التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية؛

- ✓ تحسين الأداء والأثر الذي ينجروا عن تبني المؤسسة لنظام يقعد استراتيجية فعال؛

✓ تسمح معلومات اليقظة الاستراتيجية المرصودة في الوقت المناسب بضمان سرعة التأقلم مع التغيرات من خلال انتهاز الفرص وتجنب التهديدات.

بناءً على نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات و المتمثلة في:

- لا بد للمؤسسات أن تتأكد من أن اليقظة الإستراتيجية لها دور هام في تحسين آدائها، و أن المؤسسات الرائدة تجاوزت مفهوم اليقظة الإستراتيجية وهي تتبنى مفاهيم مطورة لليقظة الإستراتيجية (الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي) ؛
- العمل على نشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية بين جميع أفراد المؤسسة، والوعي بمدى أهميتها في تحسين أداء المؤسسة؛
- ضرورة إرساء نظام يقظة استراتيجي فعال من شأنه أن يمكن المؤسسة من توفير المعطيات الأساسية لتعزيز التخطيط الاستراتيجي؛
- تشكيل لجان لنظام اليقظة الاستراتيجية تكون مهمتهم تطبيق وتنفيذ مهام اليقظة الاستراتيجية وتكوين العمال بالمؤسسة الاقتصادية على تطبيقها.

كما واجهتنا صعوبات وعراقيل عند إعداد هذه الدراسة نذكر ما يأتي :

❖ نقص في الكتب والمراجع خصوصاً المتعلقة بموضوع الأداء؛

❖ صعوبة ترجمة المراجع الأجنبية المتعلقة بالموضوع إلى اللغة العربية.

بالإضافة إلى الصعوبات الكثيرة التي واجهناها أثناء الدراسة التطبيقية نذكر منها :

❖ الإطار الزمني الضيق لإجراء هذه الدراسة وهذا لكثرة المتربصين في المؤسسة؛

❖ صعوبة جمع المعلومات في بعض الأقسام داخل المؤسسة وهذا راجع لإجراء العمال تكوين في

مجال آخر وقت إجراء الدراسة؛

❖ تحفظ بعض العمال في تزويدنا ببعض المعلومات.

يعتبر موضوع اليقظة الإستراتيجية والأداء من القضايا الراهنة ، ويمكن معالجته من عدة جوانب وأبعاد،

ولذا نقترح بعض المواضيع التي هي ذات صلة بموضوع البحث وهي كالآتي:

- طرق تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ؛
- عوائق ومشاكل نظام اليقظة الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع

1. Towards the Analysis of Information Technology Governance and Productivity Based on COBIT Framework: An Empirical Study in E-Banking. (2022, December 15).
2. Wanaswa, E., Awino, Z. B., Ogutu, M., & Owino, J.. (2021, August 3). Technological Innovation and Strategic Leadership Axis on Competitive Advantage of Telecommunication Enterprises.
3. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00208825.2021.1969136>
4. Heinemann, H., Mussel, P., & Schäpers, P.. (2022, October 14). Curious enough to start up? How epistemic curiosity and entrepreneurial alertness influence entrepreneurship orientation and intention. *Frontiers in Psychology*
5. Streit, J. M. K., Felknor, S. A., Edwards, N. T., & Howard, J. M.. (2021, August 11). Leveraging Strategic Foresight to Advance Worker Safety, Health, and Well-Being.
6. Souza, V. Z. D.. (2021, January 1). Model of management excellence as a methodology for management in dentistry / Modelo de excelência em gestão como metodologia de gestão em odontologia
7. Ali, A. M., Fanning, L., Range, P., Al-Naimi, M. N., & Ben-Hamadou, R.. (2020, January 1). Towards Better Surveillance for Coral Ecosystems in Qatar: Stakeholder Engagement in EBM Approach.
8. Kovačević, I., Gros, S., & Slovenec, K.. (2020, October 19). Systematic Review and Quantitative Comparison of Cyberattack Scenario Detection and Projection.
9. Klösch, G., Zeitlhofer, J., & Ipsiroglu, O. S. (2022b). Revisiting the Concept of Vigilance. *Frontiers in Psychiatry*

10. Alvarez, P. A., Muñoz–Palma, M., Lopez–Parra, P., & León–Castro, E.. (2020, December 1). Multiple criteria hierarchy approach for analyzing competitiveness of States in Mexico. *Inquietud Empresarial*,
11. , Y., & Wang, H.. (2022, May 16). Research on the Influencing Factors of Technology Path Transformation of Latecomer Enterprises.
12. Ahmed, S. A. (2013). Reality and prospects of accounting system in small and medium–sized enterprises in Algeria. Research paper. Presented at a national forum for Algeria.
13. Betlis, R.A. and Hitt, M.A. (2010). The New Competitive Land Scape. *Strategic Management Journal*, 16, 7–19
14. Hammoudi, W., Ibrahim, B. & Ameen, T. (2019). Strategic wake and its role in enhancing career maturity: An analytical study of a sample of managers in Mobile Telecommunications Company/ Zain Iraq. *Kirkuk University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 9 (2), 1–26.
15. بلحاج، م. اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال. 2017. ص : 196.
16. عقيلة صدوقي، مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2022/2021، ص : 24.
17. LESCA, H. (1997) – Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, université de Grenoble 2; p: 01.
18. أحمد بورباله، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات/ فرع تسيير المنظمات/ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة محمد خيضر بسكرة - 2015، ص: 03

19. حلبي لامية، دور اليقظة الاسراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص : 17.
20. قولجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال شعبة الإعلام وحاكميه التنظيمات، جامعة باجي مختار عنابه، 2011 / 2012، ص : 30.
21. قرّاش عفاف، تفعيل نظام المعلومات لأجل اليقظة " دراسة حالة مؤسسة PANELLI، المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية والإبداع في قيادة قاطرة تقدم وتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص : 09.
22. وسيم ابو عريش، الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، دار النشر والتوزيع دار الخالد الحياي، 2016، ص : 75.
23. عبد الفتاح بو خمخ عائشة مصباح دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية التنافسة للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص : 11.
24. Rouibah. K, Environment Scanning and perceived problems in the state of Kuwait, 8eme International Research Conference on quality innovation and knowledge-2007, P: 22.
25. فرج شعبان ودباغي، مريم، الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي (أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات)، للفترة 04-05-2015، ص : 09.
26. اشرف عقون ومحمد هبول: اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات. اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص: 03.

27. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص: 111، 112.

28. أحمد بورباله، مرجع سابق، ص : 17.

29. محمود جمام واميرة دباش: تعزيز التنافسية عن طريق آليات اليقظة الإستراتيجية وتنمية الإبداع في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص: 06.

30. فرج شعبان ومريم دباغي : مرجع سابق، ص: 09.

31. احمد خوش دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم التسيير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ، 2006/2007، ص 39، 40.

32. Nabila Sahnoune , Introduction à la démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Algérie, le 23.12.2008, p 03.

33. خلفلاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ، الجزائر ، 2013 ص 10 .

34. حللمي لامية، مرجع سابق، ص : 74.

35. BOUAKA (N), Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, Thèse de doctorat, Université Nancy 2, Ecole Doctorale Langages, Temps & Sociétés, Spécialité : Sciences de l'Information et de la Communication, Laboratoire LORIA, Soutenue le 13 décembre 2004, p 38.

36. BOIZARD, Odile. Veille ou intelligence économique, faut-il choisir? Retour d'expérience. *Information Sciences for Decision Making*, 2005, no 21, p. 13.
37. BOUAKA (N), Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, Thèse de doctorat, Université Nancy 2, Ecole Doctorale Langages, Temps & Sociétés, Spécialité : Sciences de l'Information et de la Communication, Laboratoire LORIA, Soutenue le 13 décembre 2004, p 38.
38. علاوي نصيرة، مرجع سابق، 2010-2011، ص : 86.
39. قاموس مصطلحات المعلوماتية - فرنسي انجليزي - عربي مكتبة لبنان، 1988، ص144
40. محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، " اقتصاديات المعلومات " القوة الناعمة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، الأردن، ص141.
41. عفاف قراش، مرجع سابق، ص : 08
42. اشرف عقون ومحمد هبول، مرجع سابق، ص : 14.
43. محاط أميرة، اثر اليقظة الإستراتيجية 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 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص : 12.
44. سعيد كرومي، الترصد الإستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. 2013، ص : 15.
45. سعيد كرومي، مرجع سابق، ص : 23-29.
46. د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر و التوزيع القاهرة -2011، ص : 08 و 09.

47. د. محمد عبد حسين آل فرج الطائي المدخل الى نظم المعلومات الإدارية إدارة تكنولوجيا المعلومات, ط2, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان - 2004, ض: 22.
48. د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي, مرجع سابق, ص : 06.
49. بلحاج, م, مرجع سابق, ص : 193
50. 39 - مريم بلحاج, مرجع سابق, ص: 195.
51. بوخريص خديجة, اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم", مذكرة تدخل ضمن متطلبات الماجستير في علوم التسيير تخصص الاستراتيجية, جامعة وهران2, 2004, ص : 72.
52. يامنة مرابطي, دور اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات التسويقية للمؤسسات الخدمية, مذكرة ماستر في تسويق الخدمات/ قسم العلوم التجارية/ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2016, ص: 04
53. كمال بو الشرش, الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية, دار الأيام للنشر والتوزيع, الأردن, الطبعة الأولى, 2014, ص84.
54. لطيفة بكوش, مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة صيدال ", 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 : 05.
55. 44 - مزغيش عبد الحليم, تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة , مذكرة ماجستير, غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية, جامعة الجزائر , 2012, ص 19.
56. عيسى ابراهيم المعشر أثر ضغوط العمل على أداء العاملين رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية والمالية, جامعة الأردن, 2009 , ص 32 .
57. عز الدين هروم, واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة منتوري قسنطينة 2007, ص ص 26,28.
58. M.MatthieuLauras, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chainer logistiques, These de Doctorat en

Génie Industriel, L'institut national polytechnique de Toulouse,
2004,P,112.

59. معين امين السيد: ادارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ، 2010،
ص 204.

60. معين امين السيد، مرجع سابق، ص : 305.

61. إدريس وائل محمد صبحي والغالبي طاهر محسن منصور، أساسيات الأداء وبالعلاقة التقييم
المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص : 09.

62. إدريس وائل محمد صبحي والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص: 75.

63. سويد راضية وزغدي فوزية، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
"دراسة حالة مؤسسة اتاك بلوس بالوادي"، مذكره مقدمه لاستكمال متطلبات شهادته ماستر اكايمي
في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2018، ص، ص : 65،66.

64. الموقع الالكتروني [/https://www.algeriatelecom.dz](https://www.algeriatelecom.dz) ، تم الاطلاع يوم 30 ماي 2023
على الساعة 20.32.

65. المرجع نفسه

66. المرجع نفسه

67. وثائق مقدمة من المؤسسة

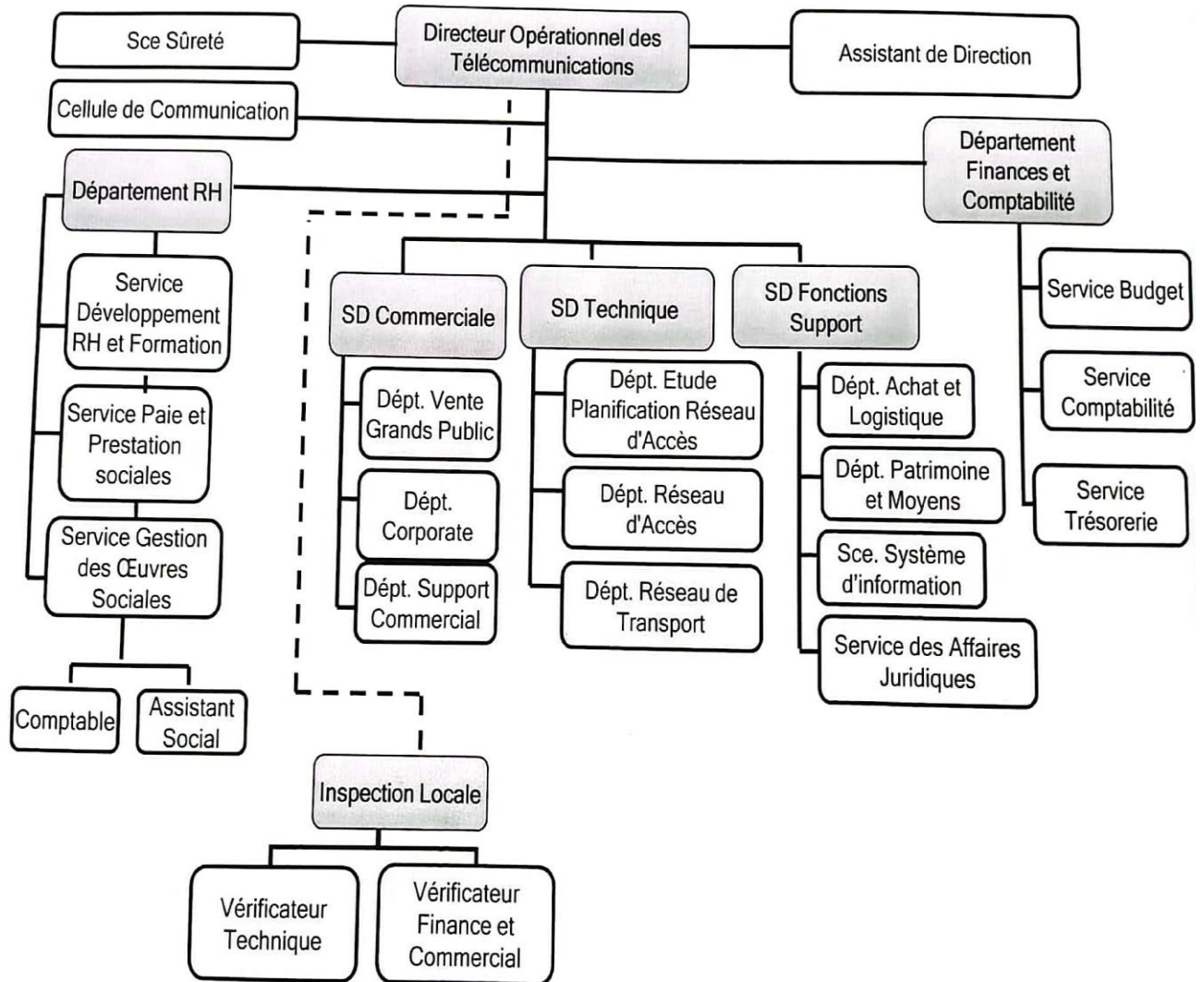
68. الموقع الالكتروني [/https://www.algeriatelecom.dz](https://www.algeriatelecom.dz) ، تم الاطلاع يوم 30 ماي 2023
على الساعة 20.32

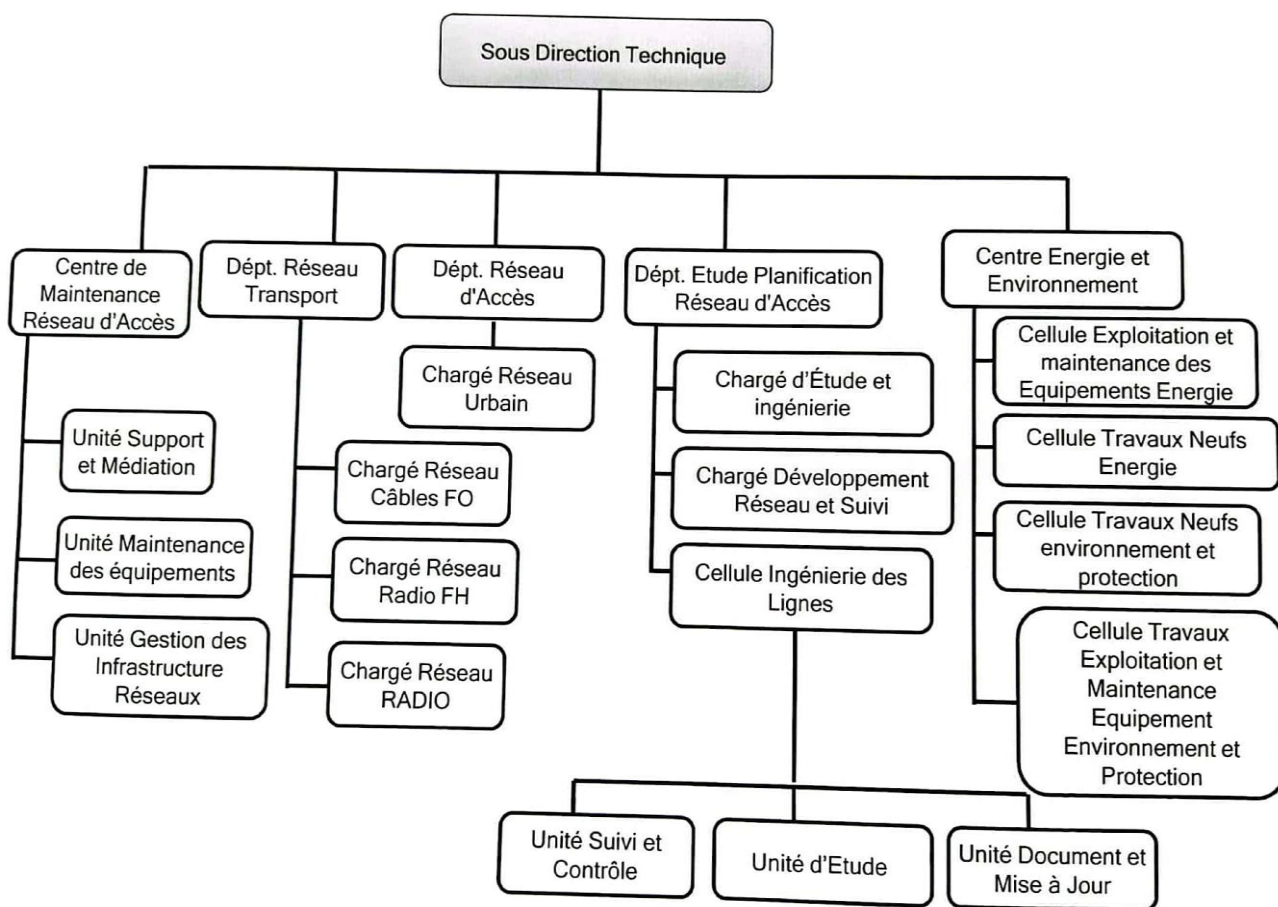
69. وثائق خاصة بالمؤسسة، مقدمة من قسم الموارد البشرية

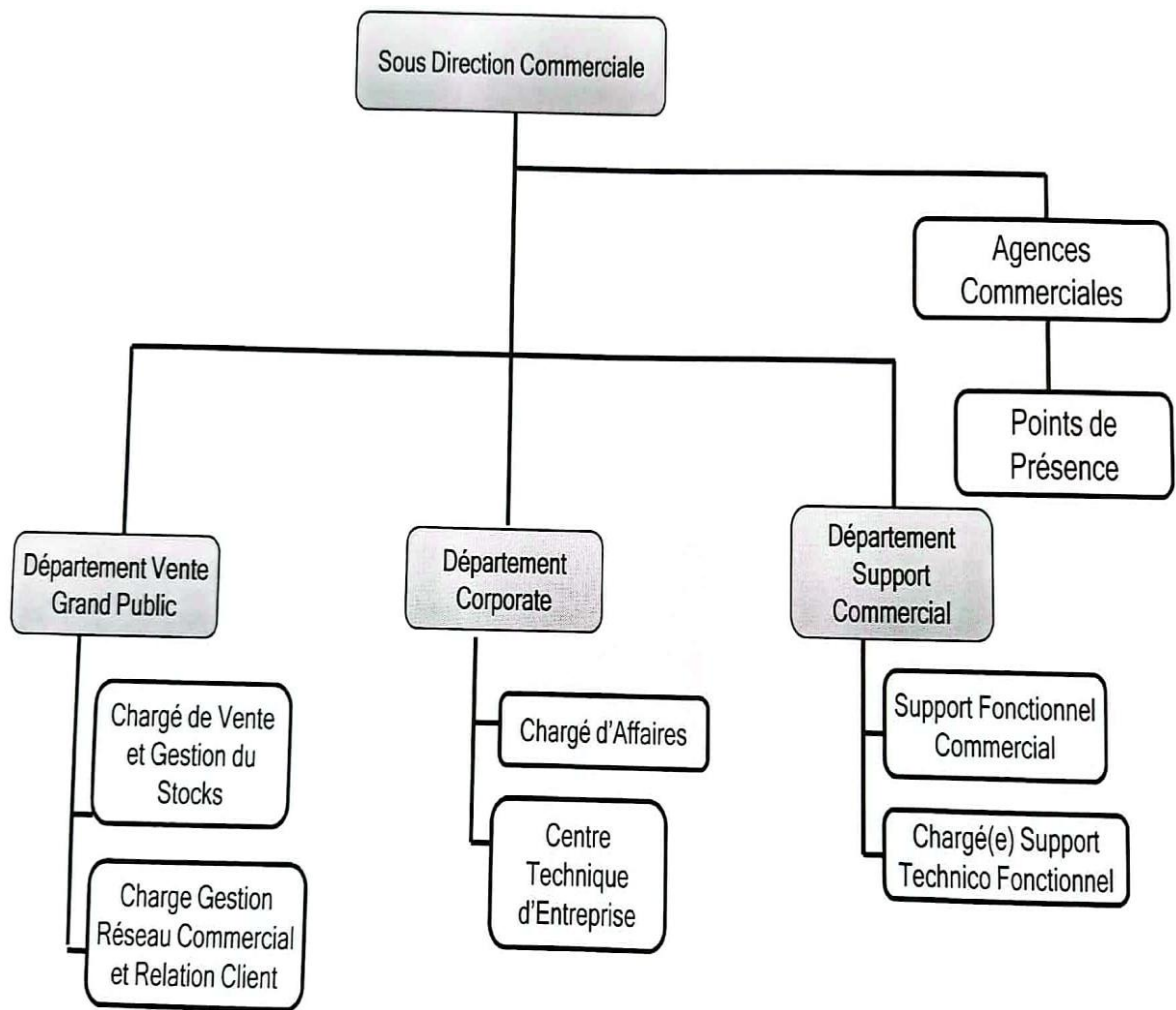
70. مقابلة مع السيد ابراهيم بن سالم: رئيس مصلحة Corporate بالقسم التجاري

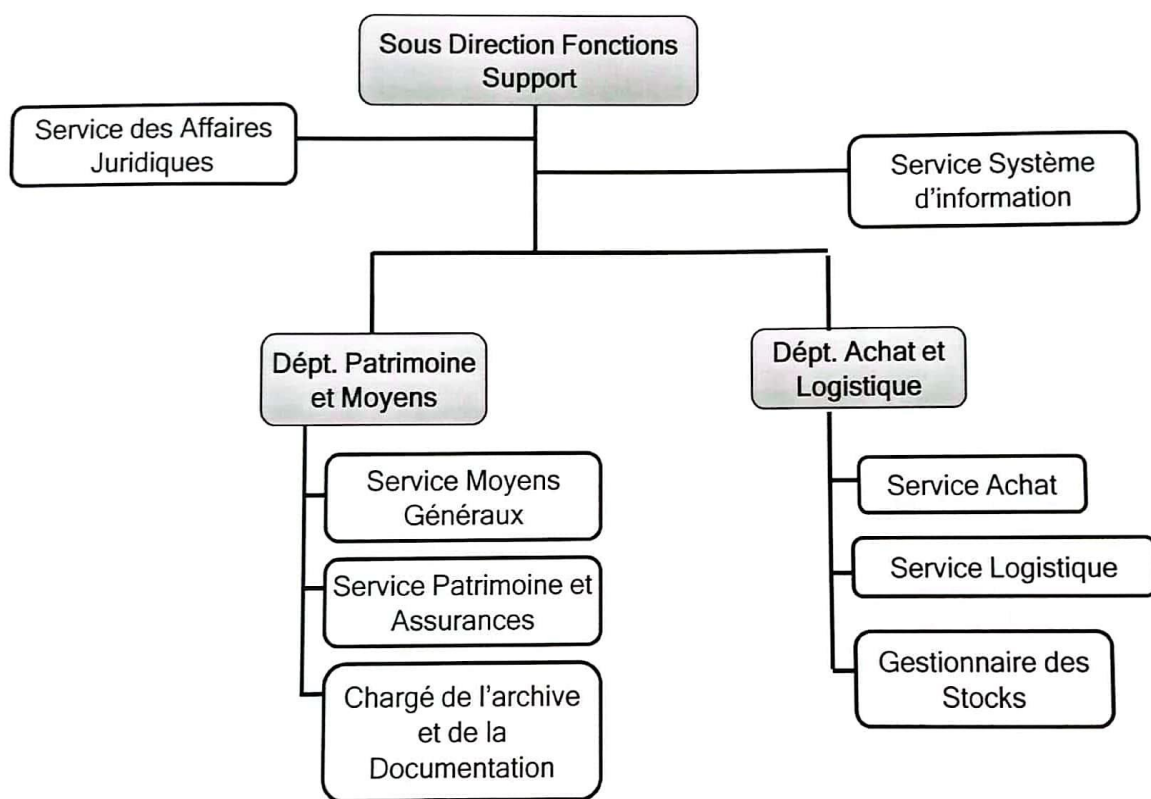
الملاحق

الملحق الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة









الملحق الثاني: استمارة المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القليلة

استمارة البحث

سيدي

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هاته الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد إستكمال مذكرة ماستر أكاديمي في مناجمت المنظمات بعنوان: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة - اتصالات الجزائر وكالة المدية -

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسستكم. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة اجاباتكم ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: تقديم وتعريف أدوار ومهام قسمي الموارد البشرية والتجاري

أسئلته موجهة لمسؤول قسم الموارد البشرية

س1: ممكن أن تعطينا نظرة عامة عن دور قسم الموارد البشرية في اتصالات الجزائر وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة؟

س2: كيف تعرّف قسم الموارد البشرية في اتصالات الجزائر؟ ما هي الوظائف الرئيسية لهذا القسم؟

س3: ما هي المهمات الرئيسية التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في دعم عمليات اتصالات الجزائر؟

س4: كيف يساهم قسم الموارد البشرية في تطوير وتنفيذ استراتيجيات التوظيف الفعالة لضمان توفير أفضل الكفاءات؟

س5: ما هو دور قسم الموارد البشرية في تطوير برامج التدريب والتطوير لموظفي اتصالات الجزائر؟

س6: كيف يساهم قسم الموارد البشرية في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز رضا الموظفين وتفعيل التواصل الداخلي في المؤسسة؟

أسئلته موجهة لمسؤول القسم التجاري

س1: هل يمكنك تقديم لنا نظرة عامة عن دور القسم التجاري في اتصالات الجزائر وكيفية إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة؟

س2: ما هو تعريفك للقسم التجاري في اتصالات الجزائر؟ وما هي الوظائف الرئيسية التي يقوم بها هذا القسم في إطار أعمال المؤسسة؟

س3: ما هي المهام الرئيسية التي يقوم بها القسم التجاري لدعم وتعزيز نشاطات اتصالات الجزائر؟

س4: كيف يساهم القسم التجاري في وضع وتنفيذ استراتيجيات التسويق والمبيعات لتحقيق أهداف المبيعات والنمو؟

س5: ما هو دور القسم التجاري في تحليل احتياجات السوق وفهم اتجاهات الزبائن لضمان تقديم الخدمات المناسبة لهم؟

س6: كيف يعمل القسم التجاري على تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق التنسيق المؤسسي وتحسين الأداء العام؟

القسم الثاني: فهم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها

- س1: ما هو تعريفك لليقظة الاستراتيجية وكيف ترى دورها في تحسين أداء اتصالات الجزائر؟
- س2: كيف تؤثر اليقظة الاستراتيجية على تحسين تنفيذ الأهداف والخطط الاستراتيجية للمؤسسة؟
- س3: ما هي أهمية دمج مفاهيم اليقظة الاستراتيجية في ثقافة العمل وعمليات اتخاذ القرار؟
- س4: كيف تحقق اليقظة الاستراتيجية تحسين استجابة اتصالات الجزائر للتحديات المتغيرة في السوق؟

القسم الثالث: تنفيذ اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

- س1: ما هي الخطوات التي تتخذها لضمان أن مبادئ اليقظة الاستراتيجية مدمجة بشكل صحيح في أقسام المؤسسة المختلفة؟
- س2: كيف تشجع وتدعم الموظفين للاستجابة بفاعلية للاستراتيجيات المستمدة من اليقظة الاستراتيجية؟
- س3: ما هي أهمية تنفيذ مشاريع تحسين الأداء بناءً على البيانات والتوصيات المستمدة من اليقظة الاستراتيجية؟
- س4: هل لديك أمثلة على كيفية استخدام اليقظة الاستراتيجية لتعزيز التعاون بين الأقسام وتحقيق التنسيق المؤسسي؟

القسم الرابع: تحليل السوق والمخاطر

- س1: كيف تقوم بمتابعة المؤشرات والعوامل الداخلية والخارجية لتحديد المخاطر والفرص من خلال اليقظة الاستراتيجية؟
- س2: ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل السوق والمنافسة لضمان مكانة اتصالات الجزائر في الصناعة؟
- س3: ما هو أكثر مثال على حالة استخدام اليقظة الاستراتيجية للتنبؤ بمخاطر تأثرت على أداء اتصالات الجزائر واتخاذ تدابير مبكرة؟
- س4: كيف تؤثر نتائج تحليل المخاطر المستمدة من اليقظة الاستراتيجية في تحديد خطط تحسين أداء العمليات؟

القسم الخامس: قياس التأثير والتحسين المستمر

س1: ما هي المؤشرات الرئيسية التي تقوم بقياسها لتقييم التأثير الإيجابي للاستراتيجيات المستمدة من اليقظة الاستراتيجية؟

س2: كيف يتم استخدام نتائج هذه المؤشرات في تقديم تقارير للإدارة واتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

س3: ما هو دور قسمكم في دعم جهود تحسين الأداء المستمدة من اليقظة الاستراتيجية؟

س4: كيف تعمل على تعزيز ثقافة التحسين المستمر واستخدام اليقظة الاستراتيجية لتحقيق أهداف مستدامة في مستقبل اتصالات الجزائر؟

القسم السادس: فعالية تطبيق اليقظة الاستراتيجية على أداء اتصالات الجزائر

س1: ما هي النتائج الرئيسية لتطبيق اليقظة الاستراتيجية على أداء اتصالات الجزائر ؟

س2: كيف أثرت اليقظة الاستراتيجية على تحسين أداء خدمات الاتصالات في الجزائر؟

س3: ما هي الإجراءات التي اتخذتها الجزائر للاتصالات بفضل اليقظة الاستراتيجية لتحقيق نتائج إيجابية؟

س4: هل أدى تطبيق اليقظة الاستراتيجية إلى تحسين كفاءة إدارة اتصالات الجزائر ؟

س5: أي أثر لوحظ على أداء موظفي الشركة بعد تنفيذ استراتيجية اليقظة؟

س6: هل يمكن تحديد تغييرات ملموسة في أداء اتصالات الجزائر بناءً على استراتيجية اليقظة التي تم تطبيقها؟

وفي الأخير نقدر بإخلاص تعاونكم معنا