

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
Université Chadli BENDJEDID - EL TAREF



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
Université Chadli BENDJEDID - EL TAREF

الشعبة : علم الاجتماع
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية
التقديم التسلسلي:

أهمية اليقظة الإستراتيجية لدى الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع-الطارف-

مذكرة تكميلية لنيل شهادة ماستر أكاديمي_ تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتورة:

بن حمزة حورية

إعداد الطالب :

وحيد حطاب

أعضاء اللجنة:

الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة
بن وهيبة نورة	أستاذ محاضر_ ب	رئيسا	الشاذلي بن جديد _الطارف
بن حمزة حورية	أستاذ محاضر_ ب	مشرفا ومقررا	الشاذلي بن جديد _الطارف
علوي نجات	أستاذ مساعد _ أ	عضوا مناقشا	الشاذلي بن جديد _الطارف

السنة الدراسية 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
[قُلْ سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ]

الآية 32

من سورة البقرة

الأهلية

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين
والسائرين
على نهجه إلى يوم الدين وبعد:
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع :
إلى من ضحت بسعادتها وتعبت لنستريح، إلى أطيّب وأحسن وأعظم قلب في
الوجود كله
نور عيني (**أمي الغالية**) أسأل الله أن يريحها في قبرها ويسكنها فسيح جنانه.
إلى من اكتوى بلسعات الدنيا من أجل أن نعيش معززين مكرمين.
تاج رأسي (**أبي العزيز**).
إلى العائلة الصغيرة، إخوتي زهية، وليد وصنية وصبري حفظهم ورعاهم الله.
إلى البنوتة الصغيرة جوري بيلسان.
إلى كل الأصدقاء، أقرب المقربين ورفقاء الدرب وكل الأعزة
وإلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تسيير موارد بشرية دفعة 2016/2017
وخاصة الزملاء: عادل، مختار، ناصر، عمار، نور الدين، وصديق طفولتي عبد
الرحمن
إلى كل من يعرفني من بعيد أو من قريب ويكن لي الإحترام والتقدير.

وحيد

الشكر والتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى سيدنا ونبينا
وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم .

وصدق حبيب الله حين قال :

* من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافنوه، فإن
لم تستطيعوا فادعوا له *

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم والبصيرة
يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتنا الفاضلة المشرفة على هذا العمل الدكتورة
" بن حمزة حورية" على مجهوداتها الكريمة التي بذلتها والتوجيهات التي قدمتها والثقة التي

وضعتها في شخصنا والتي كانت حافزا

لإتمام هذا العمل المتواضع والى كافة أساتذة وإطارات جامعة الشاذلي بن جديد
بالطارف

ولا ننسى أن نقدم امتنانا وتقديرنا إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب
أو من بعيد، وحفزنا على إتمام هذا العمل



الملخص

تعتبر اليقظة الإستراتيجية لدى الموارد البشرية أسلوب منظم في الإدارة الحديثة داخل أي مؤسسة خاصة المؤسسات الاقتصادية ، للبحث عن أهميتها كموضوع يستحق البحث ، قمنا بدراستها من خلال تبني مؤسسة اتصالات الجزائر فرع _ الطارف كنموذج ، انطلاقا من خلفية تبني هذه المؤسسة لممارسة اليقظة الإستراتيجية مثلما وضحته مختلف الدراسات والبحوث العلمية ، ونظرا لأهمية الموضوع طرحنا التساؤل المركزي : فيما تكمن أهمية اليقظة الإستراتيجية لدى للموارد البشرية؟ ، ومن هذا التساؤل قمنا بالتفرع إلى ثلاثة أسئلة فرعية أجبنا عنها انطلاقا من استخدام المنهج الوصفي واستخدام اثنان من أدوات جمع البيانات وهي : الاستمارة و الملاحظة وكانت الاستمارة موجهة إلى جميع عمال المؤسسة الدائمين ، للحصول على النتائج القطعية لعلمهم بما تحتويه المؤسسة وتركيبية المؤسسة و عمليات الموارد البشرية العاملة فيها.

وبعد تحليل البيانات وتفسيرها وصلنا إلى الإجابة عن التساؤل المركزي بعد وصولنا إلى النتائج التالية _ اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التقنيات الحديثة والتكنولوجية وهي الأساس لتفعيل ممارسة اليقظة الإستراتيجية.

_ قيام المؤسسة بمتبع تغيرات المحيط لإدراكها أهمية الاستعلام الداخلي والخارجي.

_ تعمل اليقظة على تجنب المؤسسة التهديدات المحيطة.

_ نشاط اليقظة الإستراتيجية يتيح للموارد البشرية المشاركة في اتخاذ القرار .

_ من أهميتها كذلك أنها تقوم بتسهيل الاتصال بين الإدارة والموارد البشرية.

_ مهمة اليقظة ضرورية لكشف العيوب.

تعمل اليقظة على تعزيز مكانة المؤسسة.

_ تعمل اليقظة الإستراتيجية على تحسين أداء المورد البشري ما ينعكس إيجابا على المؤسسة ككل.

Summary

The strategic vigilance of human resources is an organized method in the modern management within any private institution economic institutions, to search for its importance as a worthy subject of research, we have examined through the adoption of the Algerian Telecom Corporation _ Al-Tarf as a model, based on the adoption of this institution to practice the strategic vigilance, Previous studies, given the importance of the subject, we have seen the use of the descriptive approach to answer the central question: What lies in the importance of strategic vigilance in human resources? The questionnaire was addressed to all the permanent employees of the institution (the comprehensive survey) to obtain the definitive results of their knowledge of the organization, the structure of the organization and the operations of the organization. Human resources.

After the data was unloaded, analyzed and interpreted we reached the topic butter, which is the answer to the central question after we reached the following results:

_ Adoption of the institution under study on modern technologies and technology and is the basis for activating the exercise of strategic vigilance.

_ The organization follows the changes of the ocean to understand the importance of internal and external query.

_ The vigilance to spare the institution threats surrounding.

_ Strategic vigilance allows human resources to participate in decision-making.

It is also important to facilitate communication between human resources and resources.

_ The vigilance task is necessary to detect defects.

Vigilance promotes the status of the institution.

Strategic vigilance improves the performance of human resources, which positively reflects the organization as a whole.

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	الآية القرآنية	
	الإهداء	
	الشكر والتقدير	
	الملخص باللغة العربية	
	الملخص باللغة الأجنبية	
	فهرس المحتويات	
	فهرس الجداول	
	فهرس الأشكال	
	المقدمة	أ-ب-ج
الفصل الأول	الإطار النظري والمفهومي للدراسة	1
أولا	الإشكالية	2
ثانيا	أسباب اختيار الموضوع	4
ثالثا	أهداف وأهمية الموضوع	5
رابعا	المفاهيم	6
1	المفاهيم الأساسية	6
1 1	اليقظة	6
21	الإستراتيجية	7
3 1	اليقظة الإستراتيجية	9
4 1	المورد البشري	11
2	المفاهيم الثانوية	12
1 2	الإتصال	12
2 2	المؤسسة	13
3 2	المعلومات	14

15	البيئة	4 2
16	إدارة الموارد البشرية	5 2
17	الدراسات السابقة	خامسا
27	اليقظة الإستراتيجية ، والمعلومات كمورد أساسي لليقظة	الفصل الثاني
28	تمهيد	
29	إستراتيجية اليقظة وتطورها	أولا
29	ظهور اليقظة وتطورها	1
32	خصائص اليقظة الإستراتيجية وأنواعها	2
38	مراحل عملية ممارسة اليقظة داخل المؤسسة	3
40	شروط وأهمية فعالية اليقظة وممثلوها وسلوكياتهم	ثانيا
40	شروط فعالية اليقظة وأهميتها	1
42	ممثلو عملية اليقظة وسلوكياتهم	2
45	أوقات اليقظة و طرقها	ثالثا
45	أوقات اليقظة	1
46	طرق اليقظة	2
47	الإستراتيجية كبعد أساسي لعملية اليقظة	رابعا
47	مدارس الفكر الإستراتيجي	1
53	خطوات عملية صياغة الخطة الإستراتيجية	2
54	العناصر المؤثرة في تطبيق الإستراتيجية	3
56	المعلومات باعتبارها مورد إستراتيجي لتفعيل اليقظة داخل المؤسسة	خامسا
56	مصادر المعلومات وأنواعها	1
57	خصائص المعلومات وأهميتها	2
60	خلاصة الفصل	
61	المقاربة النظرية للموارد البشرية وأهميتها وأهدافها	الفصل الثالث
62	تمهيد	
63	نظرة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية	أولا
64	أهمية الموارد البشرية في المؤسسة	ثانيا

65	تنظيم الموارد البشرية في المؤسسة	ثالثا
67	أهم نظريات الموارد البشرية	رابعا
76	أنشطة وظيفية الوارد البشرية	خامسا
82	أهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية	سادسا
82	أهداف إدارة الموارد البشرية	1
83	تحديات إدارة الموارد البشرية	2
86	خلاصة الفصل	
87	المعالجة المنهجية و الميدانية للدراسة	الفصل الرابع
88	تمهيد	
89	منهج الدراسة	أولا
89	مجالات الدراسة	ثانيا
92	أدوات جمع البيانات	ثالثا
94	العينة	رابعا
95	تحليل البيانات وتفسيرها	خامسا
117	النتائج العامة للدراسة والتوصيات	سادسا
120	خاتمة	
121	قائمة المراجع والمصادر	
126	الملاحق	
128	الإستمارة	1
132	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح ممثلو عملية داخل المؤسسة	43
02	جدول يبرز خصائص المدارس الإستراتيجية	51
03	جدول يوضح بيانات الجنس	95
04	جدول يمثل بيانات السن	96
05	جدول يوضح بيانات المستوى التعليمي	98
06	بيانات المركز الوظيفي	99
07	الخبرة المهنية	101
08	جدل يوضح واقع ممارسة اليقظة داخل المؤسسة	104
9	الجدول يوضح كيفية تبادل المعلومات داخل المؤسسة	105
10	الجدول يوضح حول ما إذا كان دور للحصول على المعلومات في تجنب المؤسسة التهديدات المحيطة	106
11	الجدول يبرز علاقة ذكاء الموارد البشرية والحصول على فرص جديدة ليس من السهل الحصول عليها	107
12	جدول يبين مساهمة نشاط اليقظة في تعزيز مكانة المؤسسة	108
13	الجدول يوضح ضرورة الاستعلام ضرورية لكشف عيوب المؤسسة	109
14	جدول يبين ترتيب المعلومات حسب أهميتها بالمؤسسة	110
15	جدول يبين استفسار الإدارة حول مطالب الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة	111
16	الجدول يبين الاستدعاء من أجل عملية صنع واتخاذ القرار	112

112	الجدول يبين مدى مساهمة اليقظة في تحسين الاتصال بين الإدارة والعمال	17
113	الجدول يوضح القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الداخلية	18
113	الجدول يوضح اليقظة ودورها في تحسين سلوكيات الأفراد	19
114	الجدول يوضح مدى الاعتراض على بعض الطرق الاستعلامية	20
115	الجدول يبرز أهمية طلب المعلومة من قبل الإدارة وعلاقتها بالقلق الوظيفي للموارد البشرية	21
115	الجدول يبين تقييم اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع _ الطارف _	22

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
95	التمثيل البياني للجنس	01
96	التمثيل البياني للسن	02
98	التمثيل البياني للمستوى التعليمي	03
100	التمثيل البياني للمركز الوظيفي	04
101	التمثيل البياني للخبرة المهنية	05

الموقف

أصبحت المؤسسات العصرية تواكب جملة التطورات والتغيرات التي أفرزتها العولمة ، و باتت تدرك أهمية العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي لجميع نشاطات المؤسسة ومسالها ، فنشاطها يعد من الأنشطة الضرورية التي تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة في حد ذاتها والمجتمع ككل ، فاستقرار المؤسسة وتطورها مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى ذكاء وبقظة مواردها البشرية .

من هذا المنطلق ظهرت أهمية البقظة كممارسة إلزامية داخل المؤسسات الإقتصادية خاصة في ظل تنامي تعقيدات المحيط والتطور التكنولوجي الهائل ، الذي يتطلب السرعة في التكيف والاندماج من أجل تقديم خدمة تلقى الرضا المطلوب ، فأصبحت المؤسسات تسعى لتحقيق الموائمة بين نقاط القوة والضعف لديها ، مع الفرص والتهديدات المطروحة بالبيئتين الداخلية والخارجية ، بغية تقليل الفجوة بين تحقيق الأهداف المسطرة والمحقة ، لهذا لجأ الباحثون في الميدان الأكاديمي إلى ربط البقظة بالبعد الإستراتيجي من أجل الفهم الصحيح في الوقت المناسب ، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توفر المعلومة في الوقت والمكان المناسبين ، والتي ستعملها صناع القرار بغرض التعرف على طرق التعامل مع أي جديد ودراسة كيفية تأثيرها على الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

وظيفة الموارد البشرية هنا هي البقظة المستمرة والقيام بعمليات رصد ومسح للبيئة باستمرار لتفادي المخاطر التي تهدد وجود المؤسسة وبالتالي تهدد مكانتهم الاجتماعية ، فأهمية البقظة الإستراتيجية تتجاوز التأثير على المورد البشري في حد ذاته أو المؤسسة ولكن تصل إلى المساس بالأمن الاجتماعي والاقتصادي خاصة اذا كانت المؤسسة ذات دور ملموس ومكانة بارزة ، وهذا ما وضحه العلماء والمفكرين حيث قاموا بوضع مراحل لعملية ممارسة البقظة ، و طرق ووسائل محددة تناولناها بالتفصيل في الجانب النظري، والبقظة الإستراتيجية لا تتوقف عند التحليل والتخطيط الاستراتيجي

المقدمة

للمعلومة بل تتعداها إلى أنها عدة أنواع يجب الإلمام بها من قبل المؤسسة التي تسعى إلى تكريس نجاح للممارسة اليقظة .وهذا ما سنستعرضه في دراستنا المبينة على اسس المنهج الوصفي ، وقد اشتملت دراستنا على أربعة فصول كانت كالاتي :

الفصل الأول: وتم فيه تناول الإشكالية التي برزنا فيها أهمية الموضوع وتوافق ميدان البحث مع الدراسة ، كما استخدمنا في الإشكالية تساؤلا مركزيا يهدف إلى الوصول إلى هدف الدراسة المتمثل في أهمية اليقظة الإستراتيجية لدى الموارد البشرية ، ولتبسيط التساؤل تفرعنا إلى ثلاثة أسئلة فرعية حاولنا الاجابة عنها لاحقا في الاستمارة . كما تطرقنا في الفصل الأول إلى مبررات اختيار الموضوع أهمية الموضوع و أهداف الموضوع ، ثم انتقلنا إلى مرحلة ثانية من الفصل وهي التناول المفهومي لبعض المفاهيم الاساسية والمفاهيم الثانوية لغة واصطلاحا واجرائيا ، ثم ختمنا الفصل الأول بالدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من عدة أوجه ، وقد جمعنا خمسة دراسات كلها دراسات محلية جزائرية.

الفصل الثاني: فيما تم تخصيص الفص الثاني لتناول مختلف الجهات والمقاربات حول اليقظة ، وبعدها الإستراتيجية ، وكذلك كان للمعلومات ونظرا لأهميتها بالنسبة لليقظة فهي تعتبر العصب الرئيسي لها رصيد من الفصل ، من أجل الإلمام بأغلب تفاصيل المتغير الرئيسي للدراسة.

الفصل الثالث: وفيه تم التعرض للموارد البشرية من حيث أهميتها ، تطورها ، أبرز النظريات التي تكلمت عنها، وكذلك تم التطريق إلى تنظيم وهيكله الموارد البشرية داخل المؤسسة.

الفصل الرابع : تم تخصيص الفصل الرابع للمعالجة الميدانية والمنهجية ، بحيث تم التعريف من خلاله بالمنهج وأدوات جمع البيانات ، و مختلف مجالات الدراسة ، وكانت الاستمارة هي الأداة الرئيسية لايجاد المعلومة وقد قمنا بتقسيمها إلى أربعة محاور موزعة إلى 24 سؤال، لنصل بها في الأخير إلى النتائج المرجوة من الدراسة وبعض التوصيات التي اقترحناها.

ولكن خلال الدراسة إعترضتنا جملة من الصعوبات تمثلت أساسا في:

المقدمة

- _ قلة المراجع على مستوى مكتبة الجامعة المحلية بالطارف فيما يخص متغير اليقظة الإستراتيجية.
- _ بعض المشاكل التقنية مصحوبة بالمشاكل المادية اذا تعرض جهاز الكمبيوتر للتلف عدة مرات ما استدعى اصلاحه
- _ ضيق الوقت و صعوبة التطرق إلى كل أهداف هذه الدراسة.
- _ بعد مسافة ميدان الدراسة بحيث يقع في آخر مدينة الطارف .
- _ صعوبة الوصول إلى المعلومة من المبحوث.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة و أهميتها

رابعاً: المفاهيم

1_ المفاهيم الأساسية

2_ المفاهيم الثانوية

خامساً: الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

أولاً: الإشكالية:

مع مطلع الألفية الثالثة من تاريخ البشرية وجدت المؤسسات نفسها تواجه بيئة تتميز بالتعقيد والتغير السريع وهذا نتيجة التطورات الهائلة والكبيرة التي عرفتھا المجتمعات وهذا باعتبار إن المؤسسة تشكل نظاماً مفتوحاً في ظل اقتصاد مفتوح ، اقتصاد مبادر، اقتصاد المعرفة ، مما يحتم على العمال العاملين على مستوى المؤسسة مواجهة هذه البيئة المتغيرة، وما تتضمنه من تحديات وذلك بوضع وتحديد إستراتيجيات تتضمن التكيف مع هذه المتغيرات البيئية.

وعليه وفي خضم التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم بشكل عام وميدان المؤسسة والتنظيم بشكل خاص صار على المؤسسات تبني طرق تسييرية حديثة، تتماشى والتغيرات الحاصلة في العالم في إطار ما يسمى بالمواكبة ، والتي كانت إحدى إفرزات العولمة في ميدان التنظيم ، الأمر الذي فرض على الموارد البشرية بمختلف المؤسسات تحديث أنماط الإدارة والتوجه أكثر نحو بناء نموذج يعتمد في الأساس على الوعي بكافة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات سواء أكانت داخلية أو خارجية عامة أو خاصة وتحديد الطريقة الأكثر فاعلية لمواجهة تلك التغيرات ومسايرتها والتعايش معها، قصد كشف واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة التي تهدد مصالح المؤسسة التي تأوي مصالح الموارد البشرية وتحول بينها وبين الهدف الأهم وهو البقاء والاستمرار والنمو.

وفي ظل هذا المسعى فقد خلصت معظم الدراسات إلى إن المؤسسات لم تعد تنتظر ما سيحدث في محيطها لكي تقوم بردة الفعل، وإنما عليها اليوم اكتساب مزايا تؤهلها إلى التنبؤ بالجديد و الخطر قبل وقوعه، وإن تكون على علم ودراية بالأحداث قبل الآخرين مما يتيح لها السبق في التحرك قبل المنافسين وهذا ما يقتضي مسح ومراقبة جوانب المحيط كعمل احترازي تقوم به الموارد البشرية داخل المؤسسة تحسباً لأي خطر يهدد مؤسستهم ثم تعقب ومتابعة أحداثه كعمل انتقائي لتحديد المصدر المستهدف لرصد أي إشارات ضعيفة أو أية علامات إنذار مبكرة يمكنها إن تنبئ بإمكانية حدوث

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

شيئا ما يكون له تأثير على السلوك الإستراتيجي للمؤسسة وعلى خياراتها المستقبلية وهذا ما يسمى باليقظة **la veille**.

ضمن هذا السياق تمثل الموارد البشرية داخل المؤسسة موردا إستراتيجيا لا يقل أهمية ولا وزنا عن بقية موارد المؤسسة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفي الحفاظ على مكانة المؤسسة واستمرار نجاحها بالرغم من تهديدات البيئة الخارجية وعدم استقرار البيئة الداخلية أحيانا لأسباب شتى، بحيث تلعب الموارد البشرية دورا إستراتيجيا في بناء توجهات المؤسسة المستقبلية من خلال ذكائها وبقائها المستمرة من أجل استشراق المستقبل وأثناء التعامل مع الحالات المعقدة والمواقف الغامضة .

إن دراسة هذا المسح الإستراتيجي ومتغيراته وكيفية تأثيره على المؤسسة تعتبر ضرورة لا بد منها في ظل التأثير الذي يفرضه على سلوكيات الأفراد في وقتنا الحالي وعلى المؤسسة ، فهي تشكل عنصرا حيويا للتميز ، وبناءا على هذه التأثيرات والمميزات المتنوعة لليقظة تتجلى لنا أهمية اعتماده من قبل المؤسسات لأدراك التطور والتحسين المستمر لوضعها ولمكانتها في السوق وكذلك على مواردها البشرية الممارسة لعملية اليقظة.

من أجل إيجاد أهمية اليقظة الإستراتيجية لدى الموارد البشرية وجب علينا تشخيص إحدى المؤسسات الجزائرية كنموذج بحث ، ولدى هذه المؤسسة ممارسة فعلية لليقظة الإستراتيجية ارتأينا دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف ، ولكي تكون دراستنا علمية و ممنهجة وفق الأطر البحثية الأكاديمية انطلقنا من تساؤل مركزي كالتالي : فيما تكمن أهمية اليقظة الإستراتيجية لدى الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع _ الطارف؟

ويتفرع لدينا من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية كالآتي:

1/ كيف تمارس اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف؟

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

2/ هل ليقظة المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف دور في استقرارها و تطويرها ؟

3/ ما هي أهمية اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع

الطرف ؟

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع:

اخترت هذا الموضوع لعاملين هما :

أ/ العوامل الذاتية

روح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع.

_ الارتباط الشخصي بأهمية هذا الموضوع، وكذا إدراك الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في _

تطوير أداء الموارد البشرية داخل مؤسساتنا.

_ تعدد أبعاد الموضوع وتشعبها ما يجعل الموضوع شيقا للبحث والإثراء.

ب/ العوامل الموضوعية

_ محاولة جمع مادة علمية حول الموضوع والمساهمة في زيادة مرجع جديد للمكتبة الجامعية المحلية

والتي تفتقر تماما لمراجع حول اليقظة .

_ باعتبار إن اليقظة الإستراتيجية من أهم المواضيع المثارة حديثا وتحسين أداء العنصر البشري

وتسييره ضمن أولويات المؤسسات.

_ الأهمية الإستراتيجية للموضوع محل الدراسة بالنسبة للموارد البشرية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

ثالثا: أهداف الدراسة وأهميتها

1 أهداف الدراسة

من المهم إدراك إن لكل نقطة انطلاق هدف مسطر من البداية أو مجموعة من الأهداف ، لكي يكون الباحث على إطلاع وعلم بكل خطوة يخطوها ووفق نقاط ممنهجة ومنظمة لكي يصل إلى ما يبحث عنه ، وفي بحثنا هذا تهدف الدراسة إلى:

- _ توضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملية اليقظة .
- _ تبيان أهمية اليقظة على الموارد البشرية ودورها في تطوير المؤسسة ككل .
- _ محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية _ نموذج _ .
- _ اكتشاف مدى استفادة العنصر البشري من نظام اليقظة الإستراتيجية .

2: أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع من خلال تبيان وتوضيح أهمية اليقظة الإستراتيجية لدى العنصر البشرية حيث أثبتت مختلف الأدبيات والدراسات والنظريات في المجال التنظيم و الإدارة الأهمية القصوى لليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء الموارد البشرية ، كما تساهم الدراسة حول نظام اليقظة الإستراتيجية في تحفيز الباحثين على تبني الدراسة من منظور أكاديمي بحثي.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

رابعاً المفاهيم

1: المفاهيم الأساسية

11 اليقظة

_ لغة:

"تيقظا ، يقاظة ، حذر وتنبه للأمر

انتباه من النوم ، تنبه للذهن " .¹

_ اصطلاحاً

حضيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف نذكر منها:

_ تعريف ميشال كارت " **Michel Carte**:" يعتبر اليقظة على إنها ذلك النشاط الذي يمكننا من

البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله. كما تعتبر اليقظة على مدى الحيطة التي

توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير"².

_ تعريف جاكوبيوك " **Jakobiok** " اليقظة هي رصد للبيئة واستهداف للمعلومات المحللة المنتقاة

والمعالجة ، وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، كما ترتبط بسير موارد المعلومات لتجعل

المؤسسة أكثر ذكاءاً وتنافسية "³.

¹ جبران مسعود ، الرائد ، ط1، بيروت لبنان ، 2003 ، ص 970.

² نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير (رسالة غير منشورة) ،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2002/2003 ، ص 71.

³ كرواش عبد الرؤوف ومحمد بويحي ، أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية ، معهد علوم التسيير ،

جامعة المدية 2004 ، ص 89.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

كما نجد هناك من يعرفها على إنها " عملية منظمة من حيث التحليل ، وانتقاء المعلومات والتي تقدم مزايا للمؤسسة ، وتختلف اليقظة عن التجسس وهذا باختلاف مصادر المعلومات ، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة وإن كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس"¹.

_ نقصد باليقظة " نظام لدعم القرار يقوم بملاحظة وتحليل المحيط العلمي والتكنولوجي ، والتأثيرات الاقتصادية الحالية منها ، والمستقبلية ، يعتمد هذا النظام بالدرجة الأولى على المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية ، ويذهب " Lesca " إلى اعتبارها نظام للمعلومات يهدف الى تقديم وتحليل ونشر لمعلومات ذات القيمة المضافة للمؤسسة"²

_ التعريف الإجرائي

من التعاريف السابقة يمكننا استنتاج إن اليقظة عبارة عن السيرورة الجماعية المستمرة يجمع بواسطتها مجموعة من الأفراد - بطريقة إرادية -المعلومات ذات الخاصية، ونعني بها مراقبة البيئة واستباق التغيرات و الاستماع إلى المحيط من اجل التمكن من اتخاذ القرارات و التسيير، و اليقظة التي نعنيها في دراستنا هذه هي ملاحظة و تحليل البيئة متبوعة بنشر المعلومات المستقاة بعد معالجتها حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها و تطوير كفاءاتها البشرية.

1 2 الإستراتيجية

_ لغة

فن وضع الخطط الحربية : " إستراتيجية القوات المسلحة " إستراتيجية الحرب العالمية الاولى "

توسعا : فن التخطيط : الإستراتيجية السياسية "³

1 نحاسية ، رتيبة ، مرجع سابق ، ص72.

² <http://www.vielle-com page vielle.html> 17.25 H 23/12/2016

³ المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق بيروت ط2، 2001، ص22

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

_ اصطلاحا

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم الخاصة بالإستراتيجية بالرغم من حداثة المصطلح في علم الإدارة ، فطالما ارتبطت البعد العسكري كما ذكرنا في المفهوم اللغوي إلا أن الثورة المعرفية والعلمية والتكنولوجية في العقود الأخيرة خاصة يعد نهاية الحرب العالمية الثانية أفضت إلى تبني عدة مفكرين وباحثين في مجال الإدارة وربطها بعناصر وإبعاد ومؤشرات تختلف عن سابقهم ، " فعلى الرغم من أن الإستراتيجية مفهوم عام ويمكن استخدامه لخدمة أغراض مختلفة من وجهة نظر "Rumelt" إلا أنها تمثل بالنسبة له مجموعة الأهداف و السياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق عمل المنظمة وتحديد طريقها الخاص إلى النجاح والبقاء ويصب تعريف "Andrews" أندراوس في نفس الاتجاه ، حيث يعرف الإستراتيجية على مستوى المنظمة على أنها نموذج للقرارات التي تتخذها المنظمة لتحديد أهدافها أو غاياتها وصياغة السياسات والخطط اللازمة لتحقيق تلك الغايات ، وتحديد نطاق الأعمال التي يمكن إن تقدمها المنظمة لحملة الأسهم والعاملين ، ويتضمن هذا التعريف إشارة إلى إن الإستراتيجية يمكن إن تكون تصورا وخطة ونمطا".¹ كما أن الإستراتيجية " دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، ثم تعد الموارد البشرية بما يساير البديل الإستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه"².

¹ صالح عبد الرضا رشيد و إحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية، عمان الأردن ، د ط ، 2008 ص 19.

² يوسف حجيم الطائي و هاشم فتزي العبادي، إدارة الموارد البشرية_قضايا معاصرة في الفكر الإداري_، عمان الأردن ، ط1، 2015، ص36.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

وهناك من قام بربط الإستراتيجية بتحليل البيئة حيث " إن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتشخيص القوة والضعف من جانب والفرص والتهديدات من جانب آخر تعتبر بمثابة المضمون الحقيقي لعملية تحديد الموقف الإستراتيجي سواء الموقف الحالي أو المستقبلي للمنظمة"¹.

_ التعريف الاجرائي

من التعاريف السابقة يمكن القول إن الإستراتيجية بالنسبة لأي مؤسسة هي الآمال والطموحات العامة التي يسعى الأفراد لتحقيقها على المدى القصير والمتوسط والبعيد في ضوء ظروف البيئة العامة للمؤسسة.

و عليه أصبح لزاما على الإستراتيجية المعتمدة بالمؤسسة التي تطمح إلى اليقظة المستمرة أن تلعب دورا فعالا و كبيرا في تطوير ممارسات الموارد البشرية خصوصا إن عملية اليقظة أصبحت مربوطة بالبعد الإستراتيجي و بالتالي طرق تفكيرهم و تجعلها أكثر قدرة على الإبداع .

1 3 اليقظة الإستراتيجية

لقد تعددت المفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية وإن اختلفت فإنها كلها تصب في حق المعلومات والتحليل الذكي لها من قبل هيئة مختصة يطلق عليها بخلية اليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسات وهناك من ربطها بالتكنولوجيا وهم الأوروبيون وهناك من ربطها بالجوسسة وهم الأمريكيون ومن ضمن التعاريف نجد:

_ تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات ، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم في إسماع لبيئة حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد ، وتصنف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات وتسمح للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات

¹ إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الإستراتيجي_ في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2012 ص1 ص 21 22.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

العصبية ويمكن اعتبار سيرورة اليقظة الإستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية"¹

_ أما "lasca et Skuler" سكولر و لوسكا ، فيعرفان اليقظة الإستراتيجية بأنها السيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع واستباق الإشارات الضعيفة في البيئة السوسيواقتصادية ، بهدف خلق وتغطية فرص الأعمال وتقليل عدم اليقين "اللايقين"².

_ كما يذهب آخرون إلى اعتبار إن اليقظة الإستراتيجية" كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر للإشارات مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لاحتواء معلومات ذات معنى للمؤسسة"³.
كما تعرف على إنها" نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة التجديد ، ومواكبة وخلق ميزة تنافسية تسمح لها أو الدولة التكيف مع تحولات المحيط"⁴

كما عرفها **Humbert Lesca** "على إنها عملية جماعية مستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد وتستخدم المعلومات المتوقعة حول التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة من أجل خلق فرص العمل والحد من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام من خلال الإنذار المبكر"⁵.

_ التعريف الإجرائي

نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي و المؤثرات

¹ قوجيل نورالدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، كلية الإعلام والاتصال، جامعة عنابة، الجزائر، 2012/2011، ص 27

² Sadok mofida impact des dic sur la competitivite de l'entreprise Application Innoverante de l'internet pour US p 10 12 . <http://www.garts.v-paris10/PDF/doctorat>, mars 2005 ،

³ الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، من أجل صناعة عربية تنافسية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، ص16.

⁴ بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة ، منتوري ، 2008 /2009 ص 96

⁵ بوربالة أحمد ، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2014 ص 4

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية.و بالتالي فالليقظة الإستراتيجية تعني مراقبة محيط المؤسسة و رصد كل تغيراته من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة.

1 4 الموارد البشرية

_ المورد لغة: ورد ج موارد ، موضع الماء ، مصدره¹

_ البشر لغة :إنسان ، خلق . للمفرد والثنى والجمع ، والمذكر والمؤنث "البشر" ، الناس ، الخلق²

_ الموارد البشرية اصطلاحا:

المورد البشري هو مصطلح يطلق على " قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمؤسسة وتعتبر أكثر فاعلية وتأثير على تحقيق أهداف العمل والمورد البشري يشير إلى القوة التي يمتلكها الأفراد ورغبة المؤسسة في استخدامها الأمثل ،وكذلك يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات، والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقناع"³

التعريف الإجرائي للموارد البشرية

نستنتج إن الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الأفراد المشكلة لمؤسسة، أو منظمة ، تمتاز بمهارات و كفاءات قادرة على رسم أهداف المؤسسة أو المنظمة، من خلال إنجاز الأعمال المنوط بها.

¹ جبران مسعود ، مرجع سابق ، ص 865.

² المرجع نفسه ، ص 201.

³ عبد الكريم بوحفص ، "التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2010،ص219.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

2 المفاهيم الثانوية :

1 2 الاتصال

يعتبر الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ إن جميع العاملين في المؤسسة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل ضمان تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم وهذا يدل على إن الاتصال يعتبر الوسيلة الاجتماعية التي يحقق الأفراد من خلالها سُبُل التفاهم والتفاعل البناء، وكما نعلم إن المؤسسة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة فإنها لا تستطيع إن تنجز أهدافها بكفاءة وفاعلية إلا عبر سلسلة من التفاعل الاجتماعي المستمر من خلال الاتصالات المختلفة بين الأفراد العاملين، وعملية الاتصال القائمة بين الأفراد تؤدي لنقل معلومات وآراء وأفكار ومشاعر وأحاسيس... الخ بين الأفراد و الجماعات كما إن كفاءة الاتصال تعتمد أساساً على العديد من العوامل من أجل ضمان نجاحها مثل طبيعة العمل، دور الجماعات الرسمية وغير الرسمية، الوسائل المستخدمة في تنسيق الجهود... الخ، كما إن الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تماسك الجماعة سواء الرسمية أو غير الرسمية .

ولقد تباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مفهوم دقيق وواضح لعملية الاتصال بين مختلف الباحثين والمفكرين إلا إن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال بأنه عملية نقل رسالة من شخص الى آخر في المؤسسة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم... الخ بهدف التأثير على السلوك.

يعرفه خبراء العلاقات العامة " :الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل

التي تضمن لطرفي الاتصال إن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته،

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

تجمعهما في ذلك الصالح المشترك¹.

و تعني عملية الاتصال " إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم رد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل "كما تعني أيضا الوسائل المستخدمة لنقل البيانات خلال دورة المعلومات (التسجيل، التوبيخ، التخزين، الاسترجاع، الاستخدام).²

فيما يعرفه **دومينيك وولتن D.walton** بأنه أحد أبرز رموز القرن العشرين و هدفه الأمثل هو تقريب الناس و القيم و الثقافات، و يعوض عن سلبيات و مساوئ عصرنا، و هو أحد محصلات حركة التحرر، وقد رافق تطوره معارك من أجل الحرية و حقوق الإنسان و الديمقراطية.

أما "تشارلز رايت" R.charles فيرى إن الاتصال هو عملية نقل المعنى بين الأفراد و هو عملية أساسية في كل المجتمعات نشأت من خلال قدرة الإنسان على نقل النوايا و الشعور و المعرفة و الخبرات من شخص إلى آخر و من مجتمع بشري إلى مجتمع بشري آخر.³

2 2 المؤسسة

يعرف " ناصر دادي عدون " المؤسسة على إنها " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا ، في إطار قانوني واجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل) ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن

1 محمد فريد الصحن، العلاقات العامة_المبادئ والتطبيق_،الدار الجامعية، القاهرة، 1998 ، ص225.

2 محمد محمود مهدي، مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، 2007 ص 14.

1 نبيل عارف الجردى، مقدمة في علم الاتصال، مكتبة الإمارات العينية، الإمارات، 1985 ، ط3 ، ص40

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه ، وتبعا لحجم ونوع نشاطه
1.

كما يعرفها على إنها حسب " von Bertalanffy . فإنها تعتبر في نفس الوقت هيكلا اجتماعيا
واقعيا وكمعامل اقتصادي ، تتمتع بخصائص تنظيمية ، ويمكن وضعها كنظام مفتوح وهذا معناه إن
المؤسسة نظام لأنها :

- 1_ مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها .
- 2_ لأنها تمتلك حدودا تمكنها من تحديدها وتفصلها على المحيط الخارجي .
- 3_ هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع متغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف
مسيرتها²

2 3 المعلومات

لقد تعددت التعاريف التي قدمت في شأن مصطلح المعلومات لذلك سنحاول إعطاء جملة من التعاريف
بغية الإحاطة قدر الإمكان بالمعاني التي تتضمنها :

تعرف على إنها " البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذو معنى للشخص الذي يستلمها ، لذلك
فإن للمعلومات قيمة حقيقية للمستخدم ، وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو
مجال معين ، فالمعلومات تخبر المستخدم بشيء لا يعفه أو لا يمكن توقعه"³.

_ كما يذهب " Christel " إلى اعتبارها " حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا أو ظرفا محددًا ، أو
تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة، وتبعا لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات"¹.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، 1998 ، ص 11 .

² المرجع نفسه ، ص ص 18 19.

³ محمد نور بورهان و غازي إبراهيم رحو ، نظم المعلومات المحسوسة ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،

1998، ص 24.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

_ تعرف كذلك على إنها " كل ما يسمح بإعطاء معنى لمجموعة من الأحداث ، وما يهمنا هو المعنى الذي تتخذه المعلومة داخل المؤسسة ، فمن وجهة نظر التقني ، تمثل المعلومة من خلال أي إشارة يمكن إن ترسل وتخزن ، وهذا المفهوم للمعلومة يتطابق مع الإعلام الآلي"².

2 4 البيئة

تعتبر المؤسسة وحدة اجتماعية ذات استمرارية ، كونها تمكن المجتمع من إشباع حاجاته ولأنها تحقق البقاء والاستمرارية للمجتمعات ولأنها الخلية الأساسية في أي مجتمع ، فالمؤسسة لا بد لها إن تعيش في بيئة معينة ، لان البيئة هي الإطار الذي توجد فيه المؤسسة وتعمل فيه ، ولذلك فإن أي مؤسسة مهما كانت لا بد إن تعمل ضمن بيئة خاصة بقطاعها ، وهذه الأخيرة تحدد بشكل أو بآخر كيف تعمل وكيف تتصرف المؤسسة ، فاشتملت البيئة على عدة تعاريف منها .

_ تعرف البيئة على إنها " كل ما يحيط بالمؤسسة ، من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية"³ .

_ " إن البيئة هي مجموعة من العناصر والشروط الخاصة بالمجتمع الواسع ، التي تؤثر وتتأثر بها المؤسسة ، وبالتالي فهي تعبر عن كل القوى ذات التأثير الفعال على المؤسسة وأدائها ، كما تعرف البيئة التي تنمي إليها أي مؤسسة على إنها تنطوي على ثلاثة مجموعات رئيسية من المتغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والسياسية....الخ. أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ، وترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها ومن أمثلتها التنظيمات الحكومية والمستهلكين ، وتنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي للمؤسسة والتي

ريحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص43.¹

² يوسف الزين خيرة ، دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة المدية ، 2012/2013 ، ص65.

عمر وصفي عقيلي ، نظرية المنظمة ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ط4 ، 2009 ، ص 137.³

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

تتكون من العمال والمديرين والموارد والهيكل العام للمؤسسة وغيرها ، فالبيئة هي مجموعة العناصر التي تقع داخل حدود المؤسسة وخارجها ذات التأثير المباشر وغير المباشر على نشاطاتها¹. إن البيئة بالمفهوم الشامل هي كل ما يحيط بالمؤسسة بشكل عام ، ويؤثر في حركة وعمل وأداء المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر ، فالبيئة تحدد اتجاهات عمل المؤسسة ، وكون البيئة هي مصدر للعديد من العناصر التي تحتاجها المؤسسة فيجب عليها إن تبقى متيقظة دوما تجاه المتغيرات البيئية سواء أ كانت متغيرات داخلية أو خارجية.

2 5 إدارة الموارد البشرية

تعددت تعريفات الموارد البشرية، وعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة ، إلا إنها تتحد- تقريبا -في المضمون وروح رسالتها، وقد جاءت البشرية هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمات، وفيما يلي مجموعة من هذه التعريفات:

" إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية الى تكوين، واستقدام، وتنمية، ودافعية، وتقييم، وصيانة، ومستقبل الموارد البشر"².

" هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءا من تخطيط هذه الموارد، ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقييم أداء العاملين، ونظم الحوافز وإنهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المؤسسة"³.

"النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة إدارة الموارد البشرية هي": عملية

¹ شوقي جاني جواد ، الإدارة الاستراتيجية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 ص 171.

² أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان:الأردن، 2000 ص1

³ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان:الأردن ، 2000 ص27.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها.¹

خامسا : الدراسات السابقة

موضوع اليقظة هو موضوع حديث نسبيا ولهذا وجدت صعوبة في إدراك الدراسات السابقة، وقد حاولت جمع خمسة دراسات تناولت موضوع اليقظة بمتغيرات متعددة وفي مؤسسات مختلفة بمناهج تباينت ما بين المنهج الوصفي ودراسة حالة وأغلب الدراسات التي وجدت في حقل علوم التسيير وهذا راجع لتخصص تسيير الموارد البشرية الذي هو في الأصل تابع لعلوم التسيير ويمكن تلخيص الدراسات السابقة كالآتي:

الدراسة الأولى

كانت الدراسة الأولى لقوجيل نورالدين بجامعة عنابة تناول موضوع بعنوان دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها _ دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغيس بولاية أم البواقي_ وقد كانت رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إعلام واتصال وحاكمية التنظيمات بسنة 2011 \ 2012 انطلق الباحث في دراسته بسؤال مركزي كان كالتالي: إلى أي مدى تساهم ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية في ترشيد عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها ؟

وقد تفرع في تساؤله إلى طرح ثلاثة أسئلة جزئية :

1/ كيف تمارس المؤسسة الجزائرية اليقظة الإستراتيجية ؟

¹ برنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان :الأردن ،2001، ص.1

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

2/ ما نوع المعلومات التي تركز عليها المؤسسات الجزائرية ؟

3/ ما العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية واتصال المؤسسة بمحيطها ؟

فرضيات الدراسة

1/ ممارسة المؤسسات الجزائرية لليقظة الإستراتيجية تتم بطريقة بدائية وعشوائية وغير مدروسة .

2/ تختلف نوع المعلومات التي تركز عليها المؤسسات الجزائرية باختلاف نوع نشاطها وملكيته

[خاصة أو عمومية].

3/ ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية وفق الطرق العلمية الحديثة وباستخدام التكنولوجيات الحديثة من

شأنها إن تحسن من عملية اتصال المؤسسة بمحيطها وتساوم في اتجاهها .

مخطط الدراسة: قام الباحث بتقسيم المذكرة إلى أربعة فصول ، خصص الفصل الأول للجانب

المنهجي أين وضح فيه بأنه سيعتمد على المنهج الوصفي التحليلي أثناء الإنجاز ، وخصص الفصلين

الثاني والثالث للمقاربة النظرية لليقظة الإستراتيجية والمؤسسة وفي الفصل الأخير أي الرابع قام الباحث

بالنزول إلى الميدان والإجابة على أسئلته في ميدان الدراسة المحدد سلفا .

النتائج التي خرج بها:

قام الباحث في الأخير بتقديم حوصلة من النتائج كانت على شكل نقاط انقسمت ما بين النتائج

النظرية والنتائج الميدانية:

النتائج النظرية: استنتج إن اليقظة مصطلح استخدم منذ القدم ولكن في ميادين غير التنظيم الإداري

كانت الإرهاصات الأولى للمصطلح في الجانب العسكري الدفاعي ، وقد اختلف العلماء والمفكرون في

اعطاء مفهوم موحد لليقظة حتى إنهم وضعوه مرادفا لاصطلاحات أخرى كالذكاء الاقتصادي للموارد

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

البشرية ، ونظام اليقظة الفعال يسمح لها باكتشاف أي مخاطر أو تهديدات أو فرص جديدة ، كما استنتج من الجانب النظري ان اليقظة الإستراتيجية تقوم بها هيئة خاصة تسمى خلية اليقظة والقائمين عليها نسميهم بممثلي اليقظة ولنظامها متطلبات محددة .

عينة الدراسة : مطاحن سيدي ارغيس ولاية أم البواقي تم خذ 35 فرد معظمهم إطارات ، العينة عشوائية

أدوات جمع البيانات : الملاحظة الاستمارة ، المقابلة

النتائج الميدانية

تمتلك المؤسسة محل الدراسة يقظة إستراتيجية استنادا إلى اعتمادها على المعلومات وفق أطر تكنولوجية ولكن بطريقة عشوائية ، وهذا ما يثبت صحة فرضيته التي انطلق منها .

التقييم

قام الباحث بالتركيز على دراسة اليقظة الإستراتيجية من ناحية الاتصال فقط دون تناوله للدور الفعلي للمورد البشرية الممثل والممارس لمعلية اليقظة ، وهو القائم بعملية الاتصال داخل المؤسسة.

الدراسة الثانية

كانت الدراسة الثانية لبوريال أحمد من جامعة باتنة قام بدراسة دور اليقظة في تحسين تنافسية

المؤسسة _ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع باتنة _ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر _

علوم التسيير _ فرع: تسيير المنظمات _ تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات بسنة 2014/

2015 استخدم منهج دراسة حالة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

خطة البحث كالتالي : قام الباحث بتقسيم البحث إلى 03 فصول تناول في الأول والثاني دراسة نظرية للموضوع حول اليقظة والتنافسية وخصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية.

تتعلق دراسة الباحث من تساؤل مركزي كالأتي: كيف تساهم اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة ؟

والذي تفرع بدوره إلى أسئلة فرعية :

1/ ما مفهوم اليقظة التكنولوجية؟ وما الأنواع الأخرى لليقظة الإستراتيجية؟

2/ ما مفهوم تنافسية المؤسسة؟ وما الفرق بين التنافسية والميزة التنافسية؟

3/ ما تأثير اليقظة التكنولوجية على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة؟

قام الباحث بافتراض 3 فرضيات كانت عبارة عن إجابة وقتية للأسئلة :

1/إن اللجوء لليقظة التكنولوجية من خصائص المؤسسة العصرية.

2/ اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من جمع المعلومات المتعلقة بالمجال التكنولوجي الذي تنشط

فيه وتضمن لها سرية معلوماتها.

3/ اليقظة التكنولوجية تؤدي بالمؤسسة لتحقيق التميز و وتقليل التكاليف وهو ما يضمن تحسين

الخدمات المقدمة.

عينة الدراسة عشوائية، تم التركيز على قسم التسويق

الأدوات: استخدم الملاحظة والاستمارة والمقابلة

نتائج الدراسة :

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

بالمؤسسة محل الدراسة توجد هناك يقظة تكنولوجية عالية وتسعى المؤسسة الى تطويرها باستمرار عن طريق تحديث أجهزة الاستعلامات التكنولوجية باستمرار ومتيقظة تجاه رغبات العملاء والزبائن.

التقييم

لم يتم التركيز على العنصر البشري وأهميته في تجسيد و بناء خلية يقظة ، فال مورد البشري هو من يقوم بتشغيل التكنولوجيا ، عن طريق برامج التدريب والتكوين المستمرة .

الدراسة الثالثة

قمان أنيسة بعنوان محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات _ دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة _رسالة ماجستير علوم لتسيير تخصص إدارة أعمال السنة الجامعية 2013 / 2014 جامعة أمحمد بوقرة بومرداس مخطط الدراسة : فصلان للجانب النظرية وفصل ثالث للدراسة الميدانية .

تساؤل الإشكالية: ما مدى إمكانية بناء خلية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وما دورها في تنمية الصادرات خارج المحروقات ؟ وما واقع ذلك في المؤسسات عينة الدراسة ؟

لم تقم الباحثة بطرح أسئلة فرعية

فرضيات الدراسة

_ توجد علاقة موجبة بين اليقظة الإستراتيجية وزيادة صادرات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

_ اليقظة الإستراتيجية هي نظام معلومات تزداد الحاجة اليه بازدياد تعقد البيئة الخارجية للمؤسسة وهذا

لاستشراف التغيرات المحتملة .

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

العينة: أخذت الباحثة 03 مؤسسات وقامت باختيار العينة عشوائيا وتعاملت الباحثة مع 77 فردا

الأدوات: الملاحظة ، الاستمارة، المقابلة

النتائج

_ لا تعمل المؤسسات محل الدراسة على إرساء ثقافة اليقظة الإستراتيجية ، كما إنها لا تسعى لتوفير الشروط الضرورية لبناء خلايا لليقظة الإستراتيجية لغية ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات .

التقييم

قامت الباحثة بحصر البحث عن اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغير والمتوسطة ، وهذه مؤسسات حديثة العهد ولا تعتمد على الفكر الأكاديمي ، ومعظم المؤسسات التي قامت بالدراسة فيها هي مؤسسات ذات غلاف مالي صغير لا يمكنها من اقتناء أجهزة تكنولوجية مساهمة في اليقظة المعتمدة أساسا على التكنولوجيا والموارد البشري المؤهل.

الدراسة الرابعة

فالبة اليمين قام بإنجاز أطروحة دكتوراه العلوم حول اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية _ دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية _ قسم علوم التسيير _ جامعة بسكرة 2013/2012 .

قام الباحث بطرح تساؤل رئيسي كالاتي: مدى اهتمام متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

تفرع بعدها الى الأسئلة الفرعية التالية:

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

_ ما درجة اهتمام متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، بأهمية البعد

الاستراتيجي لمعلومات اليقظة أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

_ ما درجة اهتمام متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، بأهمية الدور

الإستراتيجي لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

الفرضيات: لا توجد .

مخطط الأطروحة: قام الباحث بإنجاز أطروحة ضخمة جدا بالمقارنة مع الأطروحات الأخرى التي

اطلعت عليها حيث قام بتقسيمها الى جزأين الجزء الأول خصصه للمقاربة النظرية ويحتوي على ثلاثة

فصول والجزء الثاني اشتمل هو الآخر على ثلاثة فصول تناول فيه الجانب الميداني للدراسة وقد أنتهج

المنهج الوصفي التحليلي .

العينة : مؤسسة موبيليس الجزائر، جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالاعتماد على السجل

التجاري الوطني 2011 وكذا الاعتماد على المركز الوطني للإحصاء 2012 وتم التعامل مع 94

إطار.

الأدوات : الاستمارة، المقابلة

النتائج

اعتمد الباحث في دراسته وبنسبة كبيرة على القياسات الرياضية والإحصائية ، من أجل قياس درجات

اليقظة ومستوياتها كما بين في الأسئلة الفرعية ن وقد خرج بنتيجة إن أغلب مؤسسات الدراسة على

درجة متوسطة من الحذر واليقظة، وقد استنتج إن للخصائص الشخصية والوظيفية عند متخذ القرار

تأثير جوهري على العمليات الإدارية، الاحترازية، الاستعلامية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

التقييم

قام الباحث بالتوسع كثيرا والإطالة مما جعل الباحث يتيح في متهات أخرى بعيدة عن الموضوع في حد ذاته وهو علاقة اليقظة بالقرارات الإستراتيجية

الدراسة الخامسة

الدراسة الأخيرة التي وقفت عليها كانت دراسة لـ"علاوي نصيرة" تحت عنوان اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة _دراسة حالة مؤسسة موبيليس_ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.

مخطط الدراسة: قامت الباحثة بتقسيم المذكرة إلى أربعة فصول ، خصصت الفصول الثلاثة الأولى للتناول النظري ،فيما خصصت الفصل الثالث للدراسة الميدانية.

الإشكالية: انطلقت الباحثة من تساؤل مركزي كالاتي: كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية إحداث التغيير في المؤسسة؟

ومن هذا التساؤل فقد تفرعت الباحثة إلى طرح أسئلة ثانوية :

1/ ما هي أساسيات الفكر الإستراتيجية للمؤسسة ؟

2/ ما أهمية نظام المعلومات في نجاح اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة؟

3/ كيف يتم تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية؟

4/ ما واقع اليقظة في مؤسسات اتصالات الهاتف النقال في الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

1/ البناء المنهجي لإستراتيجية قوية تحقق أهداف المؤسسة لا يتم إلا بالتعرف الجيد للمؤسسة على بيئتها والتحليل الدقيق لقدراتها.

2/ اليقظة الإستراتيجية ما هي إلا نظام معلومات مفتوح على البيئة.

3/ يؤدي نظام اليقظة الإستراتيجية الى إحداث تغيرات في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية.

4/ ثقافة اليقظة الإستراتيجية منعدمة في الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس"

العينة : مؤسسة موبيليس، اخذ الباحث 50 فردا بطريقة عشوائية

الأدوات: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الإنترنت

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى إن المؤسسة محل الدراسة تمارس اليقظة عن طريق تتبع تغيرات البيئة الخارجية ، والخلية المسؤولة عن اليقظة تدرج ضمن مصلحة التخطيط والإستراتيجية ن إلا إن اليقظة تنحصر في نوع واحد من أنواع اليقظة الإستراتيجية إلا وهو اليقظة التنافسية.

التقييم :

لم تقم الباحثة بالبحث حول دور المورد البشري في تفعيل عملية اليقظة ، إلا في الجانب النظري حيث تحدثت عن ممثلو عملية اليقظة ولكن في الجانب الميداني أهملت المورد البشري .

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

➤ تقييم الدراسات السابقة

من خلال استعراض أهم الدراسات السابقة حول هذا الموضوع ، فقد كانت أغلب الدراسات حول اليقظة الإستراتيجية ، وذلك لتوفر الدراسات حول هذا المتغير خاصة باللغة الأجنبية ، إلا إن الباحثين قد قاموا بالتركيز على اليقظة من عدة نواحي ، فتمحورت حول التنافسية ، اتخاذ القرارات ، بناء خلية يقظة في مؤسسات لا تحتوي على يقظة ، ربطها بالاتصال ، ولكن الأهمية حول اليقظة على المورد البشري والمؤسسة بصفة عامة مهلة تماما ، و لم تركز الدراسات على من سمتهم بممثلي عملية اليقظة و مدى أهمية هذه الممارسة على تحسين أداءهم والدور الذي تلعبه يقظة هذه الموارد على المؤسسة.

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

تمهيد

أولاً: إستراتيجية اليقظة وتطورها

1_ ظهور اليقظة وتطورها

2_ خصائص اليقظة الإستراتيجية وأنواعها

3_ مراحل عملية ممارسة اليقظة داخل المؤسسة

ثانياً: شروط وأهمية فعالية اليقظة وممثلوها وسلوكياتهم

1_ شروط فعالية اليقظة وأهميتها

2_ ممثلو عملية اليقظة وسلوكياتهم

ثالثاً: أوقات اليقظة وطرقها

1_ أوقات اليقظة

2_ طرق اليقظة

رابعاً: الإستراتيجية كبعد أساسي لعملية اليقظة

1_ مدارس الفكر الإستراتيجي

2_ خطوات عملية صياغة الخطة الإستراتيجية

3_ العناصر المؤثرة في تطبيق الإستراتيجية

خامساً: المعلومات كمورد إستراتيجي لعملية اليقظة

1_ مصادر المعلومات وأنواعها

2_ خصائص المعلومات وأنواعها

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

تمهيد :

يعد مفهوم اليقظة من المواضيع الحديثة ، التي لاقت الكثير من الاهتمام من قبل الكتاب والمفكرين المهتمين بقطاع الأعمال ، هذا على الصعيد الأكاديمي ، أما بالنسبة للجانب العملي فقد لوحظ حجم التغيرات والتقدم في النتائج بالنسبة للمؤسسات التي تملك خلية اليقظة ترتبط مخرجاتها بمدى كفاءة مورداها البشرية ، الأمر الذي ألزم المؤسسات التي تريد التطور والارتقاء إلى تبني يقظة ولكن أكثر تطور وتعقيدا وأهمية وهي يقظة ذات بعد استراتيجي يعول على التخطيط والتحليل الاستراتيجيين ، ويسمح لها برصد بيئتها الداخلية والخارجية ، ويمكنها من حسن التعامل مع كل المتغيرات الحاصلة فيه.

حتى يتسنى للمؤسسة بناء نظام يقظة يتيح لها البقاء في حالة وعي تام بما يحدث حولها من تغيرات ، لا بد لها من معرفة أن المعلومة تعتبر المادة الأولية لخلية اليقظة ، حيث أنه لا وجود لخلية يقظة إلا بوجود نظام جمع المعلومات الفعال ، والذي يبقيها على اطلاع بكافة المستجدات ويتيح لها حسن استغلال المعلومة خدمة لمصالحها الإستراتيجية.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

أولاً : إستراتيجية اليقظة وتطورها

1 ظهور اليقظة وتطورها

إن اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة ، ظهر ونشأ في إدارة الأعمال والتنظيمات داخل المؤسسات الكبرى ، وفي أوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، فمن أين أتى هذا المصطلح ؟ وما أصله؟

قبل التطرق إلى أصل هذا المصطلح وما يعنيه في المجال المؤسساتي، نفتح قوساً لتوضيح معنى هذه الكلمة في حد ذاتها، نعلم أن كل شخص عادي يكون في إحدى الحالات التالية : في حالة حلم ، أو في حالة يقظة أو تيقظ ، وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا متفتحة على العالم من حولنا فنقول نحن متيقظين.

_ استخدم مصطلح " Enviromental Scaning " في الأدبيات الأنجلوساكسونية منذ العام 1967 بغرض التعبير عن القيام بعمليات مسح ورقابة المحيط ، وهو ما يرادف اليوم مفهوم اليقظة ، قبل أن يحل محله مصطلح الذكاء التنافسي المستعمل في عمليات التخطيط الاستراتيجي أثناء مواجهة المنافسة ، خاصة عندما أطلق Benjamin Gilad على هذه المواجهة لعبة حرب الأعمال واستعمل فيما بعد ضمن إطار أكثر تحديد إشارة للعمليات الاستعلامية التي تقوم بها المؤسسة أثناء رقابتها لمنافسيها ، وفي مجال مسحها للمحيط¹.

لقد ظهر مصطلح المسح البيئي أول مرة في الأدبيات الأنجلوساكسونية عند العديد من الباحثين 1967, Ansoff, Augular 1967, Thomas 1984, Eazioni 1971, 1967, ويقابله مصطلح

¹ فالتة اليمين ، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، أطروحة دكتوراة ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة Narchal, R,M, 1987, an environmental scanning system for Business planning, ص 44 مأخوذ عن , International journals of strategic management , vol 20 , N'20, p 97 long range

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

Balayage عند الفرانكفونيين والذي يتم استعماله في أعمال العديد من المهتمين أمثال Seigle Scanning " في كتابه " Aguilar 1967 , Lesca 1985 , Boumard 1990 , ولقد شبه "the businss envernment" ما تقوم به المؤسسات أثناء عمليات رقابة المحيط وهي تبحث عن المعلومات في وسط الأحداث بعمل جهاز الرادار في الرصد والمراقبة الدائمة ، ودعا إلى ضرورة وضع نظام لمسح المحيط "Système de Balayage" أطلق عليه "Porter 1980" نظام¹ الذكاء التنافسي واضعا بذلك عمليات المسح والكشف والرصد ، ضمن تحقيق السبق الاستعلامي أطلق عليها تسمية إشارات السوق التي تمكن المؤسسات من استخدامها كسلاح استراتيجي². مثلت هذه العمليات عند البعض جوهر اليقظة باعتبارها عملية منظمة للبحث والتحليل والاختيار المناسب للمعلومات التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا مختلفة ، ولأن هذه العمليات تسمح بإتاحة معلومات حالية أو إستباقية في الوقت الحقيقي، فقد جاءت عند آخرين ضمن سياق الحديث عن ذكاء الأعمال³.

أما "Ansoff 1984" أنسوف ، فقد أطلق فيما بعد نظام رادار الرقابة يقوم هذا النظام برصد الإشارات الضعيفة في جميع جوانب المحيط ، التكنولوجية ،الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، التنظيمية الثقافية..... الخ . تأكيدا منه على أهمية هذه الإشارات في تقادي ما سماه بالمفاجآت الإستراتيجية "Surprises Stratégique" فكانت اليقظة بمثابة رادار المؤسسة للدلالة على طبيعتها الكاشفة ، في الكشف عن الإشارات الضعيفة لذلك عرف اليقظة على أنها العملية الإعلامية"

¹ المرجع نفسه ص 46

² المرجع نفسه، ص 47.

³ المرجع نفسه ، ص 48 مأخوذ عن: Nari , 2008, Exception intelligence the Key to timely, specific, actioable Business intelligence journal, vol,13 ,N, 4, Novembre , P, 18.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

Informationnel" تقوم من خلالها المؤسسة بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها بهدف فتح نوافذ للفرص وتقليص عدم اليقين¹.

أما في الأدبيات العربية جاءت دراسة لمعرفة مدى وعي وإدراك مسيري الشركات الكويتية للمفاهيم الخاصة بالمصطلحات المتداولة الدالة على اليقظة، والمسح البيئي وكذا المعلومات الإستراتيجية. شملت الدراسة 347 مسير في 86 مؤسسة اقتصادية بفروعها المنتشرة في الكويت وقد توصل هذه الدراسة إلى أن المشاركين لا يعرفون بالتحديد مفهوم اليقظة ولا المسح البيئي ، ناهيك عن مصطلح المعلومات الإستراتيجية مما يعني قلة انتشار وتداول مثل هذه المصطلحات في الأوساط الكويتية ، وان نسبة ضئيلة من المسيرين لهم دراية بالمعلومات المهمة التي من الممكن أن تعلمهم عن خطر وشيك الوقوع ، وهذا مرده حسب الباحث دوما يعود إلى قلة التأهيل لدى المسيرين في المؤسسات الكويتية، فالشركات الكويتية لم تدرك بعد أن العلم قد تغير.

وعلى مستوى الدراسات الجزائرية ، فقد جاءت دراسة نحاسية 2003 لتبيان أهمية اليقظة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، وفيما إذا كانت هذه الأخيرة تملك نظاما لليقظة ، يستطيع ولو جزئيا القيام بهذا الدور من بين ما أشارت إليه الدراسة أن ثقافة اليقظة غير منتشرة ، وبعيدة إلى حد كبير عن تفكير مسيري المؤسسات الجزائرية لعدم إطلاعهم بمصطلح اليقظة في ذلك الوقت ، إلى جانب اللامبالاة بما يجري على الساحة الدولية من تغيرات عميقة وسريعة خاصة في المجال الاقتصادي رغم محاولات الإصلاح الاقتصادي خلال فترة التسعينات².

¹ المرجع نفسه ص 50 مأخوذ عن : L'institut d' innovation informatique pour l'entreprise , la veille stratégigie, p

07 .

² نفس المرجع ، ص 147.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

2: خصائص اليقظة الإستراتيجية وأنواعها

2 1 _ خصائص اليقظة الإستراتيجية

_ الإستراتيجية: تستعمل كلمة الإستراتيجية للإشارة على أن المعلومات التي يقدمها نشاط اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمتكررة وإنما تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار وعليه فاليقظة تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والمقيمة بفعل التجربة مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا ولكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء المؤسسة ، كاختيار موارد جديدة مثلا.

_ الاستماع المسبق : يهدف الاستماع المسبق إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل ، مما يسمح باتخاذ القرارات التي تظهر نتائجها في فترة قادمة.

_ الصفة الإرادية : لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي فهي على العكس من ذلك طوعية وتحتاج إل إرادة تفرض على الجهات المسؤولة عنها في المؤسسة تنشيط وفتح جيد لأدوات الرصد والتنصت بهدف التقاط معلومات إستباقية.

_ البيئة: يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل مؤثرات داخلية وخارجية كالزبائن ، الموردين المنافسون ، القوانين الحكومات....الخ. يجب دراستها وتحديد كيفية تأثيرها على المؤسسة.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

ـ **التوقع والإبداع:** وهو توقع وكشف التغيرات التي تحدث حدوثها في البيئة المتعلقة بالمؤسسة، فاليقظة لا تصف الأحداث التي وقعت فقط ، لكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مستقبلية إبداعية.¹

2 2 أنواع اليقظة

بالنظر إلى أن اليقظة سيرورة منسقة ومستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية ومعالجتها واستغلالها ، أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصود ناتجة عن الممارسات والأنشطة مع الأعوان ذات الصلة بالمؤسسة فإنه بإمكاننا التمييز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقاً من تقسيمات البيئة .

ورغم الاختلاف بين الباحثين إلا أننا نجد أنواع متفق عليها لليقظة نذكر منها:

❖ اليقظة التكنولوجية

تعني اليقظة التكنولوجية بمتابعة التطورات التقنية والتكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين الموردين الزبائن والتي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة ومستقبل العاملين معها.

وهذا لاتخاذ الإجراءات والاحتياطات الوقائية أو حتى العمل على سبق الإبداعات التكنولوجية والاستثمار في المجال في الوقت المناسب ، وهذا يتطلب جميع المعلومات والإحاطة بكل التقنيات والتكنولوجيات الحديثة والمستعملة ، من براءات اختراع وإبداعات وبحوث ودراسات لذلك فهي عند Jakobiak عملية ملاحظة وتحليل التطورات العلمية ، التقنية ، التكنولوجية، لتحديد تهديدات وفرص تنمية المؤسسات والواقع لا يتوقف عمل اليقظة التكنولوجية عند مجرد الملاحظة والتحليل للمحيط

¹ قمان أنيسة ، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات _ دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة _ رسالة ماجستير ، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، 2014/2013، ص 30.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

التكنولوجي ، وإنما هي عملية منظمة وممنهجة ، تقوم على أساس جمع وتحليل المعلومات المستهدفة ، وتجهيزها ، لنشرها من أجل استخدامها في إحداث التغيير واتخاذ القرارات في مجال الابتكار التكنولوجي وعليه ، فهي عملية رصد للمحيط بالبحث الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها ، إذا كانت اليقظة التكنولوجية هي وسيلة المؤسسة ، فغنها لا تعني التجسس الصناعي ، ولا هي تحقيق في حالة معينة ضمن حقل تكنولوجي محدد ، ولكنها قبل كل هذا ، فهي عملية إرشادية موجهة لإعلام المسؤولين في المؤسسة لحل المشاكل الصناعية التي يواجهونها¹.

هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئية العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها ، من خلال تتبع المعلومات وجمعها ، تنظيمها ، وتحليلها ، ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار ، هدفها الأساسي رصد كل جديد في المجال التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة².

نظرا للتطور التكنولوجي والتقني فغن اليقظة التكنولوجية عادة ما تكون على مدى قصير وتعكس تطور الجهود المبذولة والموجهة نحو استخلاص المؤشرات الكمية والنوعية المتعلقة بالتوجهات الجديدة للإبداع التكنولوجي ، ومن هذا المنطلق فاليقظة التكنولوجية بالنسبة للمؤسسات هي وسيلة إعلامية تنبه المسؤولين فيها وتحذرهم من استخلاص أبرز العناصر الإستراتيجية ، ضمن هذا الكم الهائل من المعلومات التي تحصل عليها في حقل محدد سلفا ، غالبا ما يتضمن هذا الحقل العديد من المجالات أهمها:

_ المنجزات العلمية والتقنية ونتائج البحوث الأساسية والتطبيقية.

_ عمليات التصنيع.

_ نظم المعلومات ، المنتجات أو الخدمات¹.

¹ مرجع سابق ، فالتة اليمين ، ص 88 ، مأخوذ عن Eric WERNER et Paul Degou , la Vielle Technologique, un nouveau metier de l'entreprise revue la recherche , N269 , vol 25, p, 1069
² محمد عبد الحسين آل فرج الطائي ، المدخل إلى نظم المعلومات الادارية ، دار وائل للنشر والتوزيع ط1، عمان الاردن، 2005، ص116.

اليقظة التجارية ❖

هناك نوع آخر من اليقظة بحيث تهتم المؤسسة أيضا بتطوير يقظتها التجارية و هي تخص المجال التسويقي، أي كل ما يرتبط بالعلاقات و الأنشطة التجارية و الطرق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على أسواقها الأمامية و الخلفية (الزبائن و الموردين)، فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين و حاجياتهم و كذا طرق إرضائهم و العلاقات التي تجمعها بمورديها و موزعيها... الخ .

هي العملية التي تتمكن عن طريقها المؤسسة من رصد كل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري ، و سلوك المستهلكين والزبائن الحاليين واحتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة ، وكذا الزبائن المحتملين وتوقعاتهم ، وهي ذلك النشاط الذي يهتم بدراسة العلاقات التجارية للمؤسسة بينها وبين مورديها وزبائنها ، ومن خلالها يمكن للمؤسسة أن تراقب أجزاء من السوق ، وتتعرف على مواطن قوتها وضعفها أثناء تعاملاتها مع مورديها وزبائنها ، ومتابعة التطور في حاجات المستهلكين وسلوكياتهم، وفي عروض الموردين والاطلاع على مهاراتهم التسويقية ، ومعدلات نمو السوق.

يرى Heyde 1995 أن اليقظة التجارية تعد أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لارتباطها بالتعاملات الجارية للمؤسسة مع متعاملينا ، وتعكس طبيعة علاقاتها التجارية مع زبائنها ومورديها كما إنها تمتد لمدى متوسط لأنها تعبر عن السياسات التجارية للمؤسسة ، وقدراتها التعاقدية والتفاوضية والتزاماتها المالية مع أطراف التعاقد زبائن كانوا أم موردين².

فاليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين و الزبائن و المهارات الجديدة التي تظهر في السوق و معدل نموه، و بهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها

¹ مرجع سابق ، ص 88 مأخوذ عن Cohen.C.La surveillance de l' environnement de l' entreprise, la veille stratégique et l' intelligence stratégique, des concepts différents mais complémentaires, op.cit, p34.
² مرجع سابق، فالتة اليمين ، ص 92.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

و ضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها و تنافسيتها، وتسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل و تطور علاقات الزبائن مع المؤسسة و كذا قدرة الزبائن على الدفع، و بما أن المؤسسة تقدم منتوجات جديدة و تخلق أسواقا و قنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة و تطور العلاقات التي تربطها بمورديها و قدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة، دون أن تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة و أسعار اليد العاملة¹.

و تستمد اليقظة التجارية معلوماتها على سبيل المثال لا الحصر من المصادر التالية:

_ الجرائد و المجلات المتخصصة المحلية و الدولية

_ دراسات السوق.

_ العلاقات مع الجمعيات و النقابات.

_ الاتصالات المباشرة مع الموردين و الزبائن عن طريق رجال البيع.

_ المعارض و الملتقيات و المؤتمرات.

_ وسائل الإعلام و الاتصال².

اليقظة التنافسية ❖

تعرف اليقظة التنافسية بأنها : " النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين ، وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة ، ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها"³.

¹ مرجع سابق قوجيل نورالدين ص 36.

² المرجع نفسه ص 38.

³ نحاسية رتيبة، مرجع سابق ، ص 68.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

فهو النشاط الذي يمكن المؤسسة من تحديد منافسيها الحاليين والمحتملين ، من الزاوية التجارية والاقتصادية من خلال معرفة وتقييم الأداء الحالي للمنافسين، تحديد إستراتيجية المنافسين الجديدة ، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين ، الأعمال إلي لا يستطيع المنافسون القيام بها وتحديد كيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم وكل هذا يتم من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين ، معالجتها ونشرها ، بالإضافة إلى تحديد نقاط قوة والضعف بالمؤسسة.

وتظهر أهمية اليقظة التنافسية من خلال قدرتها على الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هو السوق الذي تنشط فيه المؤسسة؟

✓ من هم منافسو المؤسسة؟

✓ ما هب فرص وإمكانيات منافسي المؤسسة؟

✓ ما هب الفرص والتهديدات المطروحة أمام المنافسين ؟

✓ ما هي قدراتك التي تمكنك من التصدي للمنافسة؟¹

اليقظة الاجتماعية ❖

تسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية و تطورات المدن و الصراعات و التصدعات التي تحصل في المجتمع و التي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث توترا للمؤسسة.

تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ و تنقب بيئتها الاجتماعية و الثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات و تقاليد ، و تعارضات دينية و عرقية، التركيبية الثقافية و الأخلاقية و هيكلية الأسر و العائلات...الخ.

¹ La veille stratégique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, الموقع الإلكتروني, www.3ie.org, p 11

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

و تهدف اليقظة هنا إلى الحد و التقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة و موظفيها لتتمكن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات و التبادلات بين أفراد التنظيم¹.

❖ اليقظة الاقتصادية

ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات و المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك و ما يتعلق بها و الوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخل و الأجر و تطورات أسعار الاستهلاك و الإنتاج... الخ ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية².

❖ اليقظة السياسية والتشريعية

تهدف اليقظة السياسية و التشريعية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين و إجراءات و معايير و قواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار و منح التسهيلات و القروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية... الخ . و التي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، و يمكن إضافة أنواع (أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية و اليقظة الجيوسياسية... الخ³.

3: مراحل عملية ممارسة اليقظة داخل المؤسسة

بين الباحثون الذين اعتمدوا على هذا التقسيم أن عملية اليقظة، بجميع أنواعها، تتم في ثلاثة مراحل أساسية تشكل حلقات، و إن كانت قد تندرج ضمن هذه المراحل مراحل فرعية أخرى، و هذه المراحل هي الجمع، التحليل و الاستخلاص، نشر المعلومات و اتخاذ القرار.

¹ قوجيل نورالدين، مرجع سابق، ص 34.

² قوجيل نورالدين، المرجع نفسه، ص 35.

³ المرجع نفسه، ص 37.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

✓ **الجمع**: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تُركز عليه مجهودات اليقظة و ذلك بمعرفة و تحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ و أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد و الحصول على المعلومات و وضع خطة العمل لتحديد مصادر المعلومات، و بصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط و استغلال المعلومات والمعطيات المتوفرة لدى المؤسسة.

✓ **التحليل و الاستخلاص**: بعد جمع المعلومات و تكوين رصيد معلوماتي تبدأ المرحلة الثانية و المتمثلة في تحليل المعلومات المنتقاة و تركيبها، و ذلك بترجمتها و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، بعبارة أخرى فرز و ترتيب المعلومات و الاحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

و بصفة عامة فهذه المرحلة تتمثل في دراسة و تحليل المعطيات و المعلومات المحصل عليها بقصد استنتاج و إظهار أهم اتجاهات المحيط و اتخاذ الإجراءات الضرورية.

✓ **نشر المعلومات و اتخاذ القرار**: بعد الحصول على المعلومات المعالجة في المرحلتين السابقتين يتم نشرها و بثها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، لأن المعلومات لا قيمة لها ما لم تُستخدم في صنع القرار.

و ما يلاحظ على هذا التقسيم هو دمج بعض العمليات في نفس المرحلة، مثل التحليل و الاستخلاص، النشر واتخاذ القرار (الذي قد يشكل عائقا أمام السير الحسن لعملية اليقظة، لأنه قد لا يمكن الانطلاق في عملية إلا بعد إنهاء غيرها، فلا يمكن الشروع في الاستخلاص و التركيب إلا بعد الانتهاء من التحليل) و الملاحظة نفسها بالنسبة لنشر المعلومات واتخاذ القرار، كما أن هذه العمليات غير متجانسة من حيث طبيعتها و درجة تعقدها فيصبح دمجها أمرا صعبا للغاية، كما يلاحظ كذلك

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

على هذا التقسيم إهماله لبعض العمليات الهامة مثل تخزين المعلومات، لأنه من الضروري أن تحرص المؤسسة على حفظ المعلومات المنتقاة قصد استغلالها عند الحاجة¹.

ثانيا : شروط وأهمية فعالية اليقظة وممثلوها وسلوكياتهم

1 _ شروط فعالية اليقظة وأهميته:

11 شروط فعالية اليقظة

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة و هي:

-إدارة ثابتة من قبل الإدارة فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا.

-اتصال داخلي جيد ، و هذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات

التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي و ليس عمل فردي.

-التحكم في الوقت حيث يجب القبول بتسخير الوقت،الوسائل الأساسية و الميزانية المناسبة لذلك.

-الحد الأدنى من الهياكل ،فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من

طرف إطارات ذات وظائف محددة.

-روح جماعية قوية و هذا بين مختلف الموظفين².

¹ المرجع نفسه ، ص ص 55 56.

² رتيبة حديد ، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة،الجزائر،مارس2005 ص46

pdf/ http://www.univ-medea.dz/memoires/category/68/seminaires 2016/02/22 17H

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

1 2: أهمية اليقظة الإستراتيجية:

- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة و تحليل بيئة المؤسسة و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية من اجل استخراج الفرص و التهديدات ، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية .ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي :
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج،جودته،و التخفيض من كلفته.
- _ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة،كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها.
- _ تسمح بالتخدير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- _ تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير ،أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ ،التهديدات و الفرص و التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.
- و من أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة مايلي:
- _ المعرفة المعمقة للأسواق و للمنافسة.
- _ اكتساب موقع قوى من أجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق.
- _ الزيادة من أثر التآزر و التعاضد في المؤسسة.
- _ الحصول على مورد وافر من المعارف و الخيارات.
- ضمان الاستجابة الجيد لحاجيات الزبائن.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

و حسب دراسة قدمها Futures group و هو مكتب متخصص في الأعمال الاستشارية مقره بوسطن فإن % 82 من المؤسسات الكبيرة و التي تقوم بعملية اليقظة التنافسية تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار فرنك فرنسي ، و هو رقم في تزايد حسب دراسات المكتب¹.

فالسير الحسن لعملية اليقظة يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة و على نشاطها حيث تساعد اليقظة على البحث و التطوير و على اتخاذ القرارات كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة و استخراج نتائج منها تتطابق و حاجاتها.

و تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة أن تنمي العديد من المزايا مثل :

_ التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.

_ التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.

_ الوعي في اتخاذ القرارات.

_ التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها و مورديها.

_ التحسين المستمر في السلع و الخدمات².

2 ممثلو عملية اليقظة وسلوكياتهم

1 2 ممثلو عملية اليقظة:

يعتبر المتيقظ احد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج

مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة.

والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل أدناه

حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي¹.

¹ المرجع نفسه ص 48.

² المرجع نفسه ، ص 49.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

جدول رقم 01 : ممثلو عملية اليقظة داخل المؤسسة

الخصائص	الدور	ممثلوا اليقظة
<p>-تحديد جيد لأهداف المؤسسة</p> <p>-معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية</p> <p>_ منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي</p> <p>_ مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية</p>	<p>-يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة</p> <p>-تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات</p> <p>_ همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين و جماعة اليقظة</p> <p>_ إعداد و الإشراف على دفتر الشروط.</p>	<p>متخذو القرارات الإستراتيجيين</p> <p>المدير</p>
<p>-معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات</p>	<p>-مسئول عن تنظيم و سير عملية اليقظة</p>	المتيقظون الكبار
<p>-الملاحظة الجيدة والقدرة على البحث</p>	<p>تحديد مصادر المعلومات</p>	المتيقظون المشتركرون
<p>-روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>يقومون بترتيب الملفات ،إدخال المعلومات في الموزع</p>	العمال

المصدر: : نحاسية رتيبة ، مرجع سابق ، ص 81.

¹ مرجع سابق، علوي نصيرة ص 92

2 2: سلوكيات ممثلو اليقظة

يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة إلى صنفين :يقظة دفاعية تهتم بكشف التهديدات على الأنشطة الحالية للمؤسسة، و يقظة هجومية تهتم بالبحث عن الفرص الجديدة أو تحويل التهديدات المكتشفة من قبل اليقظة الدفاعية إلى فرص مبتكرة¹.

وجود ثلاث اتجاهات لليقظة لكل واحد منها خصائص محددة :اليقظة السلبية، اليقظة نصف الأنشطة و اليقظة النشطة.

- **اليقظة السلبية** : و هي يقظة دفاعية تهتم بجمع المعلومات الموجودة من قبل و المستعملة دون القيام ببحث أولي عن المعلومات، تكون بصفة دائمة و لا تستثني أي نوع من أنواع اليقظة، و جميع الأفراد في المؤسسة معنيون بعملية اليقظة، و تعتمد على جميع مصادر المعلومات، و هذه اليقظة تبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية على نشاط المؤسسة.
- **اليقظة نصف النشطة** : تهتم بجمع المعلومات التي تهم المؤسسة فقط، سواء من مصادر ثانوية أو أولية، تخص جميع أنواع اليقظة و لها استعمالات متكررة فترات معينة، هناك أفراد محددون هم الذين يقومون بوظيفة اليقظة النشطة التي تعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الانترنت، و هذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة.
- **اليقظة النشطة** :تتعدى النوعين السابقين بالبحث عن معلومات خطيرة و تهتم بمواضيع معينة،تؤكل مهمة اليقظة إلى أخصائيين، و هي يقظة هجومية تهتم بكشف فرص مستقبلية و صعبة الاكتشاف من قبل المنافسين، أو تحويل التهديدات المستقبلية إلى فرص و العمل على انتهازها.

¹ SMIDA Ali et BENROMDANE Emna, **Les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique**, P05. [Http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben.Pdf](http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben.Pdf) .

ثالثا : أوقات اليقظة وطرقها

1 أوقات اليقظة

أما أوقات اليقظة فتتعدد بتعدد أغراضها و أهدافها، و كذا ميادينها و اتجاهاتها، إذ يمكن أن تكون يقظة دائمة في المؤسسة أو يقظة نقطية تستهدف موضوعا معينا في وقت معين أو غير ذلك، وبصفة عامة فأنشطة اليقظة تدور حول أربعة أوقات معينة و هي:

يقظة نقطية Veille Ponctuelle: و هي عبارة عن " حالة فنية "أو تحليل موضوع موجود في وقت معطى و سياق معطى و هي تقترب من دراسة السوق.

يقظة مناسبة Veille Occasionnelle: يقظة منظمة لمواضيع مستهدفة، و المؤسسة تعرف مسبقا الموضوع المستهدف الهدف الذي ستراقبه بدوام¹

يقظة دورية: Veille Périodique مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان والسؤال للمصادر المراقبة، و هي توضح موازنات الشركة و التقارير و الدراسات و مقالات المجالات وعروض المؤتمرات و نشرات المنظمات المتخصصة و بنوك المعلومات،... إلخ².

يقظة دائمة Veille Permanente: تسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي ، و هي تُستنتج من توظيف " رادار المراقبة "أي معلومات مبحوث عنها إراديا أو " رادار التنبيه "الموضوع³.

¹ المرجع نفسه ، ص 6.

² قوجيل نورالدين ، مرجع سابق ، ص 45، مأخوذ عن (3IE) Institut Innovation Informatique Entreprise :ETUDE **veille Stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise !**, Op.cit. ; p20

³ المرجع نفسه ، ص 46.

2 طرق عملية ممارسة اليقظة:

إن تعدد الطرق المستعملة لعملية اليقظة يمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة وتتمثل أهم الطرق في طريقة المعايرة.

➤ طريقة المعايرة :

في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق Rank xerox هذه الطريقة ابتدعتها شركة على Rank xerox الرئيس والمدير العام الأسبق لشركة David kearns الآلات الناسخة وعرفها أنها " عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة " ، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجي¹ والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج يتحدد الهدف بان تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المعنية بذلك

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية :

-تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.

-تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.

-تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.

-تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.

-تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.

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

¹نحاسية رتيبة ، مرجع سابق ، ص 83.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

-تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

تزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء ، بينما هو عليه وما يجب أن يكون ، أو بين ما يؤديه منافس متميز وبين ما تقدمه المؤسسة ، وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استكشافها، لذلك من الضروري أن تكون هناك مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليلها .

وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات ب أسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها . ولعل أهم هذه الوسائل هي الانترنت¹.

رابعاً: الإستراتيجية كبعد أساسي لعملية اليقظة داخل المؤسسة

يشير التفكير الاستراتيجي إلي توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة علي فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة علي كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلي إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة².

1 _ مدارس الفكر الاستراتيجي:

جرت محاولات عديدة من الكتاب والباحثين لتصنيف التطور المعرفي المتراكم الحاصل في حقل الإستراتيجية خلال الخمسين سنة الماضية في ضوء مجموعة من الأسس والمعايير التي أمكن اعتمادها في إيجاد مجموعات متجانسة من إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة

¹ نفس المرجع ص 93.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 45.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

. ومن بين تلك المحاولات المتميزة هو إسهام whittington1993 وإسهام Mintzberg et al . 1998 .

فقد صنف whittington1993 مدارس الفكر الاستراتيجي إلى أربعة مدارس بالاعتماد على متغيرين رئيسين ذا صلة وثيقة بالاختيار الاستراتيجي وهما :

_ الأهداف الإستراتيجية

_ العمليات الإستراتيجية

ولتوضيح أفكاره عمل " whittington " على رسم مصفوفة ذات محورين متعامدين يميز فيها المحور الأفقي بين نوعين من الإستراتيجية :

_ الأولى هي الإستراتيجية المدروسة "Deliberate strategy" والتي تعني أن الإدارة تستطيع تحديد الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها للوصول إلى أهدافها من خلال نشاطات مخططة ومدروسة .

_ أما الثانية فهي الإستراتيجية المنبثقة أو الطارئة Emergent strategy والتي تفترض أن إدارة المؤسسة تمتلك قدرة محدودة على التأثير في النتائج المستقبلية وان الإستراتيجية يمكن أن تنبثق أثناء تنفيذ لأي سبب من الأسباب أما المحور العمودي فإنه يمثل النتائج المستهدفة للإستراتيجية فيما إذا كانت تسعى إلى تحقيق هذه واحد يتمثل عادة في الأرباح التي تسعى المؤسسة الوصول إليها أقصى الأرباح أو إذا كانت تتضمن تحقيق مجموعة من الأهداف كالحصة السوقية عوائد حملة الأسهم خلق الانطباع العام للمؤسسة ...الخ. وبالنتيجة فإن محصلة تقاطع هذين البعدين تتأتى ثمارها في أربعة مدارس هي :

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

1 1 المدرسة الكلاسيكية

تفترض هذه المدرسة أن النشاط الإداري للمؤسسة هو نشاط عقلائي يسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح لها من خلال عملية تخطيطية مدروسة ووفقا لهذه المدرسة فإن التغييرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمؤسسة على الرغم من أنها ديناميكية يمكن التنبؤ بها والسيطرة عليها وبالتالي فإن الهدف الأساسي لعملية الإستراتيجية هو إيجاد الموائمة بين الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وبين الموارد التنظيمية التي تمتلكها المؤسسة.¹

وتتم عملية صياغة الإستراتيجية على شكل مراحل متتابعة تبدأ بصياغة أهداف واضحة للمؤسسة وإجراء عملية مسح البيئة الخارجية باستخدام مجموعة من الأدوات والوسائل والمصفوفات ومن ثم صياغة الإستراتيجية التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة والعمل على تنفيذها بما يؤدي إلى تحقيق عائد مالي أعلى من المعدل ومن رواد هذه المدرسة porter 1980 و ansoff 1965².

2 1 المدرسة العملياتية :

تنظر هذه المدرسة التي انبثقت خلال سبعينات القرن الماضي إلى المنظمة على أنها مجموعة من التحالفات بين الأفراد داخلها كل له أهدافه الشخصية وخلفياته المعرفية وبالتالي فإن الإستراتيجية هي نتاج عملية مستمرة من المساومات بين التحالفات المذكورة أي أنها قد لا تكون سابقة للنشاط وإنما قد تنبثق أثناء عملية التنفيذ لتحقيق أهداف الأفراد في المنظمة ومن رواد هذه المدرسة .pettigrew 1973 Simon 1972 Mintzberg 1979.

¹ المرجع نفسه ، ص 46.

² . صالح عبد الرضا رشيد و حسان دهش جلاب ،مرجع سبق ذكره، ص 46 .

طبقا للمدرسة التطورية تصبح عملية التخطيط العقلاني على الأمد الطويل ليست ذات جدوى بسبب التغييرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمة فإن التخطيط اليومي المستمر هو العامل المحدد لنجاحها بمعنى أن تركيز إدارة المنظمة وبيئتها الخارجية على الأمد القصير وبالتالي تصبح إستراتيجية المنظمة هي إستراتيجية منبثقة في ضوء التغييرات البيئية و المتصارعة في البيئة الخارجية للمنظمة وبالتالي فإن التخطيط اليومي المستمر هو العامل المحدد لنجاحها بمعنى أن تركيز إدارة المنظمة يجب أن ينصب على إيجاد الموائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية على الأمد القصير وبالتالي تصبح إستراتيجية المنظمة هي إستراتيجية منبثقة في ضوء التغييرات البيئية المتسارعة ومن الكتاب الذين ينتمون إلى هذه المدرسة¹ Hanne 1989 Handerson 1991 willamson.

1 4 المدرسة النظامية :

يرى رواد هذه المدرسة أن السلوك الاقتصادي يتأثر بشبكة واسعة من العلاقات الاجتماعية والعائلية والمهنية والدولية وان هذه الشبكة تؤثر تأثيرا كبيرا في سلوك أعضائها وهذا يعني أن المعايير الثقافية وليس المعرفة هي التي تحدد الإستراتيجية التي يتم اختيارها من قبل الإدارة المنظمة بمعنى أن الإستراتيجية هي نتاج عملية التفاعل الاجتماعي القائمة على المعتقدات والقيم والفهم المشتركة لأعضاء المنظمة ومن رواد هذه المدرسة 1985 Grannoverter Huff1990

¹ المرجع نفسه ص 48.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

جدول رقم 02: خصائص المدارس الإستراتيجية

اسم المدرسة	العملية الاستراتيجية	الاهداف الاستراتيجية	نمط الاستراتيجية	الخلفية	الحقبة الزمنية
الكلاسيكية	مدروسة	هدف منفرد	رسمي	اقتصادية/ عسكرية	السيئيات
العملية	مدروسة	متعددة	مهنية	علم النفس	السبعينات
التطورية	منبثقة	هدف منفرد	كفؤ	اقتصادية/ ابديولوجية	الثمانينات
النظمية	منبثقة	متعددة	غير واضح	علم الاجتماع	التسعينات

المصدر : صالح عبد الرضا رشيد مرجع سابق ص 49

➤ القوي الدافعة الإستراتيجية

القضايا الإستراتيجية التي يجب " أن تواجهها المنشأة خلال فترة زمنية طويلة الأجل، وذلك حتى يمكنها تحقيق موقعا متميزا ومركزا قويا في الأسواق التي تنافس فيها .ومن أمثلة تلك القضايا :استبعاد أو التخلص من بعض الأنشطة، تخفيض وترشيد التكاليف، زيادة الاستثمارات، تخفيض معدلات الاقتراض، إعادة هيكلة المنشأة، تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين بها"¹.

¹نبيل محمد مرسي، واحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية :المكتب العربي الحديث، 2007 ص 50 .

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

الرؤية الإستراتيجية:



يستسهل الكثير من الناس النظر إلي الوراء بدلا من النظر إلي الأمام، ولكن القيادة الفعالة والملهمة، تبدأ بالنظرة المستقبلية، فعلينا أن نحدد تطلعاتنا إلي أين نمضي علي المدى البعيد وسوف تلهم نظرتنا الثاقبة الآخرين للتطلع إلي المستقبل مثلنا¹.

تحدد الرؤية الإستراتيجية" التطلعات المستقبلية للمنظمة، وما ترغب أن تكون عليه المنظمة؛ وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل. وبالتالي فهي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال مدة زمنية طويلة، وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المؤسسات².

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة. إذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن أمورا عديدة من بينها نوعية احتياجات العملاء التي يجب إشباعها، ونوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين. وعليه فان صياغة الرؤية الإستراتيجية ليس مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات

الجذابة ولكنه مباراة في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المنظمة علي مسار استراتيجي فعال. والذي تلتزم الإدارة به إلي أقصى حد ممكن³.

¹ سلسلة الإدارة المثلي، القيادة الإدارية الفعالة، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2001، ص 68.

² نبيل محمد مرسي واحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 23.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة: الدار الجامعية، 2003، ص 93.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

2: خطوات عملية صياغة الخطة الإستراتيجية:

إن عملية الصياغة الإستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات يمكن إيجازها كما يلي :

الخطوة الأولى

تصور ما يمكن أن تؤول إليه المؤسسة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها و أنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.

الخطوة الثانية :

في هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها و التأكد من أن فرص تحقيقها مازالت كبيرة.

الخطوة الثالثة :

و هنا يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بتحديد الوضع الحالي لمؤسسة الأعمال ، و بين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه، و هذا ما يسمى بتحديد الفجوة الإستراتيجية.

الخطوة الرابعة :

تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي و المثالي، و تتطلب هذه الخطوة ما يلي:

-استخدام أقصى درجات التفكير و الإبداع.

-العودة إلى الدراسات و الأبحاث التي توضح مزايا و عيوب استخدام الاستراتيجيات البديلة.

الخطوة الخامسة :

يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها ، و حجم الفوائد التي يمكن أن تحققها مؤسسة الأعمال ، و كذلك تكلفة و متطلبات مثل هذه البدائل الإستراتيجية¹.

¹ خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص176

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

الخطوة السادسة :

و هنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بترجمة البدائل الإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة

الخطوة السابعة :

يتم هنا إعداد و صياغة الإستراتيجية في شكلها المتكامل و التي تحتوي على العديد من العناصر منها
_ توضيح كامل للوضع الحالي لمؤسسة الأعمال.

_ توضيح الأهداف التي تسعى مؤسسة الأعمال إلى تحقيقها

-وصف كل بديل أو أسلوب من الأساليب الإستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف

الموضوعة.¹

3: العناصر المؤثرة في تطبيق الإستراتيجية

قدمت مجموعة مكينزي الإستشارية، نموذج Mckinsy عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية و التنظيمية لنجاح تطبيق الإستراتيجية و قد حددت هذه العناصر بسبعة كالتالي:

❖ الإستراتيجية:

و هي خطة عمل شاملة على مستوى المؤسسة، طويلة المدى و تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة².

❖ الهيكل:

و يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، و الأعمال و المهام و المسؤوليات و السلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟، و تقسيم الأنشطة و بيان التخصصات و

¹ خالد محمد بني حمدان ،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره ،ص 177.
² أحمد سيد مصطفى،تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي و العشرين،الطبعة الثالثة، 2000،ص 96.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

تحقيق التكامل و التنسيق فيما بينها² .

و تدل على عمليات التشغيل و التدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولاً بأول و ذلك لمختلف الأنشطة و العمليات و من بينها نظم المعلومات ، و نظم الموازنات الرأسالية ، و نظم الإنتاج و العمليات ، و نظم رقابة الجودة ، و نظم قياس الأداء و تقييم العمل.

❖ نمط الإدارة:

و يمثل الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة، و فلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم و معتقدات الإدارة.

❖ الموظفون:

إي جميع الموظفون داخل المؤسسة، إذ من الضروري الاهتمام و التفكير في هؤلاء الأفراد ليس في شخصياتهم فقط ، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية¹.

❖ القيم المشتركة:

و تمثل القيم و التطلعات الأساسية و الطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة و غالباً لا تكون صريحة في الأهداف ، و إنما تعبر عن الأفكار العريضة. و تتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المؤسسة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

❖ المهارات:

القابليات الأساسية التي يتميز بها العاملون في المؤسسة عن تلك التي لدى العاملين في المؤسسات المنافسة²

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص154.

² المرجع نفسه ، ص 97.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

خامسا : المعلومات كمورد استراتيجي لعملية اليقظة

1 مصادر المعلومات وأنواعها

1 1: مصادر المعلومات

مصادر أو مصدر المعلومات هو ما يحصل منه الفرد على معلومات تحقق احتياجاته وترضى اهتماماته ومن بين هذه المصادر نجد :

_ المصدر الوثائقي : ويشمل المعلومات المنشورة و غير المنشورة و المحفوظة .

_ المصدر الميداني : حيث يتم الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي و التي من طرقها المقابلات الشخصية ، المشاهدات الحية ، استخدام وسائل الاتصال الانترنت و شبكات المعلومات و بنوك قواعد البيانات و هي الحصول على المعلومات من البنوك العالمية و الإقليمية أو المحلية.

_ المصادر الأولية : لها أهمية أكثر من المصادر الثانوية نتيجة للاختلاف في التنظيم و خصائص الصناعة و طبيعتها بالإضافة إلى المجالات الوظيفية المختلفة منها.

_ المصادر الثانوية : و منها المصادر الخارجية ، المطبوعات و المنشورات و الأجهزة الحكومية¹.

ثانيا: أنواع المعلومات

_ معلومات إنجازية: المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ قرار و إنجاز عمل أو مشروع.

معلومات إنمائية: المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير و تنمية القدرات و توسيع المدارك في

مجال العمل

و الحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية.

_ معلومات تعليمية: المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات و

المعاهد والمدارس.

¹ أحمد الخطيب، "إدارة المعرفة و نظم المعلومات" ، دارالثقافة للنشر و التوزيع، دمشق، 2004 ، ص ص 67،68.

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

_ **معلومات إنتاجية:** المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية و في تطوير وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية و الإمكانيات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج سلعة معينة¹

1 2 أنواع المعلومات

قدم معهد تجديد الإعلام الآلي للمؤسسة الوصول للمعلومة و سهولة الحصول عليها ، و يشمل معلومات بيضاء ومعلومات رمادية و معلومات سوداء

_ **معلومات بيضاء:** و هي المعلومات الموجودة و المباح الحصول عليها مثل الانترنت الجرائد وقواعد البيانات.

_ **معلومات رمادية:** و هي المعلومات التي يتم الحصول عليها بنوع من الصعوبة، وتكون موجودة في تقارير المؤتمرات و الصالونات...إلخ.

_ **معلومات سوداء:** مثل تقارير الانتباه، المعلومات السرية و المحمية قانونياً...إلخ²

2 خصائص المعلومات وأهميتها:

1 2 خصائص المعلومات

تتوفر المعلومات على مجموعة من الخصائص أهمها:

-**التوقيت المناسب :** و هي المعلومات المناسبة زمنياً و تتوافر في وقت الحاجة إليها.

الوضوح : يجب أن تكون المعلومات واضحة و خالية من الغموض.

-**الدقة :** و تعني أن تكون المعلومات خالية من أخطاء التجميع و التسجيل ، حتى يمكن الاعتماد

عليها في تقدير احتمالات المستقبل و مساعدة الإدارة في تصوير واقع الأحوال.

-**إصلاحية :** و تعني أن تكون المعلومات ملائمة أو مرنة و مناسبة لطلب المستفيد؛

¹ سونيا محمد البكري،"نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية"، دار الإشعاع الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص82 .

² <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille.html>. 17/04/2017 18.50 H

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

_ **القياس الكمي** : و تعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة من نظام المعلومات؛

_ **المرونة** : تعني أن تكون المعلومات ملائمة و تتكيف مع رغبات أكثر من مستفيد؛

_ **عدم التحيز** : و تعني عدم تغير محتوى المعلومات مما يؤثر على المستفيد أو تغير المعلومات حتى

تتوافق مع أهداف و رغبات المستفيدين؛

_ **إمكانية الحصول عليها** : و تعني إمكانية الحصول على المعلومات بسهولة و سرعة أي تكون

المعلومات سهلة المنال¹.

_ **الشمول** : و تعني أن تكون المعلومات شاملة لجميع متطلبات و رغبات المستفيد و أن تكون

بصورة؛ كاملة دون تفضيل زائد و دون إيجاز يفقد معناها .

_ **قابلة للمراجعة** : و هي خاصية منطقية نسبية و تتعلق بدرجة الاتفاق المكتسبة بين مختلف .

المستفيدين لمراجعة فحص نفس المعلومات².

2 2 أهمية المعلومات

تلعب المعلومات دورا هاما و حيوي يظهر ذلك في:

-ثراء البحث العلمي و تطور العلوم و تكنولوجيا.

_ تعتبر العنصر الأساسي في اتخاذ القرار المناسب و حل المشكلات.

_ لها أهمية كبيرة في مجالات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الإدارية و الثقافية... الخ.

_ لها دور كبير في التوقيت المناسب من خلال دورة المعالجة و الإدخال والتقارير.

_ تساعد المعلومات في نقل خبرتنا للآخرين و على حل المشكلات التي توجهنا، و على الاستفادة

من المعرفة المتاحة.

¹ يحي مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998 ، ص78 .

² مصطفى ربحي، اقتصاد المعلومات، ط1، دار الصفاء، عمان، 2010 ، ص11 .

الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية والمعلومات كمورد أساسي لليقظة

كما أن توافر المعلومات المناسبة لأغراض التنمية الاجتماعية و الاقتصادية إلى تحقيق المكاسب

التالي:

- _ تنمية قدرات المجتمع من خلال الاستفادة من المعلومات المتاحة .
- _ ترشيد وتنسيق جهود المجتمع في البحث والتطوير في ضوء ما هو متاح من المعلومات
- _ ضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات؛ الارتقاء بمستوى كفاءة و فعالية الأنشطة الفنية .
- _ ضمان مقويات القرارات السليمة في جميع القطاعات¹.

¹ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009 ، ص297 .

خلاصة الفصل

مما سبق ذكره في هذا الفصل ، نجد أن عملية اليقظة الإستراتيجية بشكل عام لم يكن من السهل التوافق بين الباحثين والمنظرين في إعطاء نظرة موحدة عنها وهذا راجع إلى اختلاف المدارس إلا أن أغلب الرؤى يضعون اليقظة ضمن مسار معلوماتي ، يبدأ من رقابة المحيط لرصد أية إشارة ضعيفة فيه والكشف عن أية علامة تنبيهيه وصولاً إلى تكوين رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.

وعليه ، فقد تضمنت اليقظة العديد من المراحل التتابعية ، وإن اختلفوا في حصرها وكيفية تعاقبها . من أجل استقراء السلوكيات المحتملة ، وتوقع الأحداث قبل وقوعها بشكل استباقي ، ولأجل ذلك تعد اليقظة الإستراتيجية وسيلة تنظيمية تشاركية تفاعلية في التحليل والتفكير المجرد ، وفي جمع وتنسيق الأفكار باعتبارها عمليات جماعية ضمن سياق تعاوني من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة

الفصل الثالث : المقاربة النظرية للموارد البشرية

تمهيد

أولاً: نظرة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية

ثانياً: أهمية الموارد البشرية في المؤسسة

ثالثاً : تنظيم الموارد البشرية في المؤسسة

رابعاً : أبرز نظريات الموارد البشرية

خامساً : أنشطة وظيفية الوارد البشرية

سادساً : أهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: المعالجة الميدانية والمنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً : منهج الدراسة

ثانياً : مجالات الدراسة

ثالثاً : أدوات جمع البيانات

رابعاً : العينة

خامساً : تفرغ البيانات ، تحليلها وتفسيرها

سادساً : النتائج العامة للدراسة والتوصيات

خاتمة

تمهيد

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع اليقظة الإستراتيجية كمدخل و عامل لإحداث التغيير في المؤسسة و عرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصول السابقة، سيخصص هذا الفصل لمعرفة و تحديد واقع الجزائر عامة و المؤسسة الجزائرية خاصة من اليقظة الإستراتيجية و مدى الاهتمام بهذا المفهوم الذي يعتبر مفهوم جديد بالنسبة للجزائر .

و يعتبر قطاع الاتصالات من بين القطاعات في الجزائر التي تشهد نموا كبيرا ، خاصة في الآونة الأخيرة مع التطور التكنولوجي ، ما يوحي أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون وارد ضمن هذه المؤسسات . وقد تم اختيار المؤسسة الجزائرية للهاتف الثابت لاتصالات الجزائر فرع الطارف من أجل دراستها و محاولة تطبيق المفاهيم النظرية السابقة لمعرفة و تحديد أهمية اليقظة الإستراتيجية لدى الموارد البشرية العاملة فيها ، و هذا من خلال إسقاط ما جاء في الدراسة النظرية في شكل استبيان يضم مجموعة من الأسئلة بعدها يتم تحليل النتائج في ضوء الإجابات المجمعمة.

أولاً : منهج الدراسة

المنهج Methode نقصد به " الطريق الأقصر والأسلم للوصول إلى الهدف المنشود " كما يعرف أيضا على أنه " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة من أجل كشف الحقيقة. فالمنهج هو عملية فكرية منظمة أو أسلوب أو طريق منظم ودقيق ، يسلكه الباحث مستهدفا إيجاد حلول لمشاكل أو ظاهرة بحثية معينة"¹.

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات الموضوعة سلفا إرتأينا إستخدام المنهج الوصفي حيث " يستخدم المنهج الوصفي لوصف الظواهر في الوقت الحاضر لمعرفة خصائص كل ظاهرة من هذه الظواهر ، كما يصف العلاقات المتداخلة بين الظواهر محاولا استقراء المستقبل. يتلخص المنهج الوصفي في متابعة وملاحظة ظاهرة أو حدث ما معتمدا على معلومات نوعية أو كمية في فترة زمنية معينة ، او خلال فترات زمنية مختلفة ، بغرض التعرف على شتى جوانب الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر للوصول لنتائج تساعد في فهم الواقع الراهن ليتم تطويره مستقبلا"².

ثانيا: مجالات الدراسة

1 المجال المكاني

لدراسة الموضوع تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر كنموذج ، واتصالات الجزائر هي مؤسسة وطنية تمتلك فروعا عبر 48 ولاية ، من بينها ولاية الطارف أقصى الشرق الجزائري ، وتقع المديرية وسط مدينة الطارف على الطريق الوطني رقم 44 ولديها فروع في كل دائرة اي 07 فروع على مستوى الولاية.

¹ عبد الرحمن بدوي ، مناهج البحث العلمي ، ط3 ، الكويت ، 1977 ، ص 7.

² متولي نقسب، مهارات البحث عن المعلومات ، الدار المصرية اللبنانية، ط1 2008، ص 35

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

اتصالات الجزائر هي مؤسسة موجودة منذ عقود ولكن استقلالها الفعلي وميلاد مؤسسة اتصالات الجزائري الحالية كان عبر قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 ، حيث تم بموجبه إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ، هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لقرار 03 / 2000 ، أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة والانطلاق الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر كان في 01 جانفي 2003 لكي تبدأ مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال ولكن باستقلال تام عن بقية المؤسسات الوطنية .

❖ أهدافها

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية الجودة ، الفعالية ، ونوعية الخدمات وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم 01 في سوق الاتصالات .

نشاطاتها

✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .

✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة .

✓ إنشاء وإستمرار وتسيير شبكات الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.

❖ المديرية العملية للاتصالات

تتكون المديرية من مجموعة من الدوائر وهي ما نصلح عليها في المؤسسة الوظيف

العمومي بالمصالح ، تتكون من 06 دوائر هي كالاتي

الدائرة المالية : تتكون من قسم الميزانية ، قسم الخزينة ، قسم المحاسبة .

دائرة الشبكة

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

دائرة الممتلكات والوسائل : قسم الممتلكات، قسم المشتريات ، قسم الوسائل.

دائرة الموارد البشرية : قسم التكوين، قسم المسيرة المهنية ، قسم العلاقات والاتصال .

دائرة تجارية : قسم علاقات الزبائن ، قسم المبيعات ، قسم التحصيل .

دائرة تقنية : قسم صيانة واستغلال الأجهزة ، قسم خطوط الشركة ، قسم الهندسة والتخطيط ، قسم النشر ، قسم استغلال الخطوط .

وأیضا تحتوي المديرية العملية على عدة خلايا أهمها :

خلية التفتيش ، خلية الاتصال ، خلية مراقبة التسيير ، خلية الإعلام الآلي .إضافة إلى ديوان الشؤون القانونية والتأمين وقسم الأمن والنظافة.

2 المجال البشري

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة تكنولوجية بالدرجة الأولى إذ تعتمد بصفة كبيرة على أجهزة الكمبيوتر والبرامج الذكية والشبكات ، ولكن يقف على تسيير هذه التكنولوجيات موارد بشرية ويبلغ عددهم الإجمالي 192 عامل ولكن ليسو جميعا تابعين لمديرية اتصالات الجزائر وإنما عهدت المديرية إلى التعاقد مع مؤسسات خاصة وإبرام صفقات كالمؤسسات الصغيرة المختصة في تركيب الكوابل ، مؤسسات الأمن والحراسة ، مؤسسات النظافة ، بينما عمال المديرية الدائمون والخاضعون لقانون المديرية يبلغ 35 عامل عبر جميع المصالح ، ولهذا لجأت إلى التعامل مع جميع العاملين الدائمين في المؤسسة للوصول إلى نتائج قطاعية لأن العامل المتعاقد لا يمكنني التعامل معه لأنه ليس ملما بكل آليات التسيير في المؤسسة .

3 المجال الزمني

تغطي هذه الدراسة المجال الزمني الممتد خلال شهري مارس وأفريل من عام 2017 علما انه كانت هناك زيارة استطلاعية خلال شهر ديسمبر من سنة 2016 وكانت الدراسة خلال

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

الشهرين فترة الدراسة بصفة منتظمة ، حيث كانت الزيارات كل يوم خميس على الساعة العاشرة إلى غاية الساعة 12 وهذا بطلب من رئيسة قسم الموارد البشرية بالمؤسسة التي عهدت إلى تنظيم زيارة المتربصين نظرا للعدد الكبير منهم. وتم توزيع الاستمارة في 27 من شهر أفريل وجمعها يوم 30 أفريل.

ثالثا : أدوات جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات و الوسائل المناسبة ، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، و تفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة و خصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

و في موضوع بحثنا هذا سوف نستعمل أداتين لجمع البيانات ، حيث سيتم الاعتماد على الاستمارة بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات ،في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف قصد جمع بيانات جديدة و استخدامها عند بناء الاستبيان . كما استخدمنا الملاحظة لمعرفة مدى استخدام اليقظة في المؤسسة (ممارستها) ، في فريق العمل والمدراء والزبون .

1 الملاحظة

هي أسلوب للدراسات الأثنولوجية و السوسولوجية، تنسب بدايات استخدامها إلى المفكر البولوني *Bronisław Kasper Malinowski* الذي اشتهر بتنظيم ممارسة الأنتروبولوجيا الميدانية *l'anthropologie de terrain* حيث يرى أنه يجب أن يركز على الواقع المحلي للمجتمع المدروس و خصوصياته ، و تقتضي الملاحظة الميدانية تعلم ممارسات المجتمع . كما تمكن الباحث من كسب ثقتهم و الاندماج معهم، بذلك فقط يستطيع أن يجمع المعطيات الصادقة¹

¹ محمد علي محمد، علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، ص 23 ، 1980.

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

الملاحظة مفيدة جدا في الدراسة وما لاحظته في المؤسسة أن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا بدرجة كبيرة في كل مكتب هناك أجهزة كومبيوتر ، مع تزويد المؤسسة بالشبكة الداخلية غير المرتبطة بشبكة الانترنت نقاديا للقرصنة ، كما لاحظت أن لكل عامل في المؤسسة بريد الكتروني لتلقي القرارات ، وأهم شيء في المؤسسة هو توفرها على كل وسائل الراحة المهنية كتوفرها على عتاد جديد ومكيفات هواء وأيضا أجهزة إنذار في حالة الخطر ما يشجع على العمل وتحسين الأداء.

2 الاستمارة

تعتبر الاستمارة من أكثر أساليب البحث العلمي استخداما في البحوث الاجتماعية ، بالمقارنة مع الأساليب الأخرى ، و تعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات ، وهي "مجموعة الأسئلة التي ترسل إلى الأشخاص الذي يصعب الوصول إليهم أو مقابلتهم وجها لوجه لاستفتائهم نحو موضوع معين أو مشكلة معينة"¹

ولقد قمت ببناء الاستمارة بناء على 4 محاور انقسمت كالآتي:

_ محور البيانات الشخصية

_ محور بيانات حول كيفية ممارسة اليقظة في المؤسسة

_ محور حول أهمية اليقظة الإستراتيجية لدى الموارد البشرية على المؤسسة

_ محور حول أهمية اليقظة الإستراتيجية لدى الموارد البشرية على الموارد البشرية .

وإجمال الأسئلة المطروحة في الاستمارة 24 سؤالا موزعة على المحاور الأربعة ما بين أسئلة مغلقة ومفتوحة ونصف مفتوحة .

¹القاضي يوسف مصطفى ، مناهج البحوث وكتابتها ، الرياض ، دار المريخ ، 1979، ص 37.

رابعا العينة

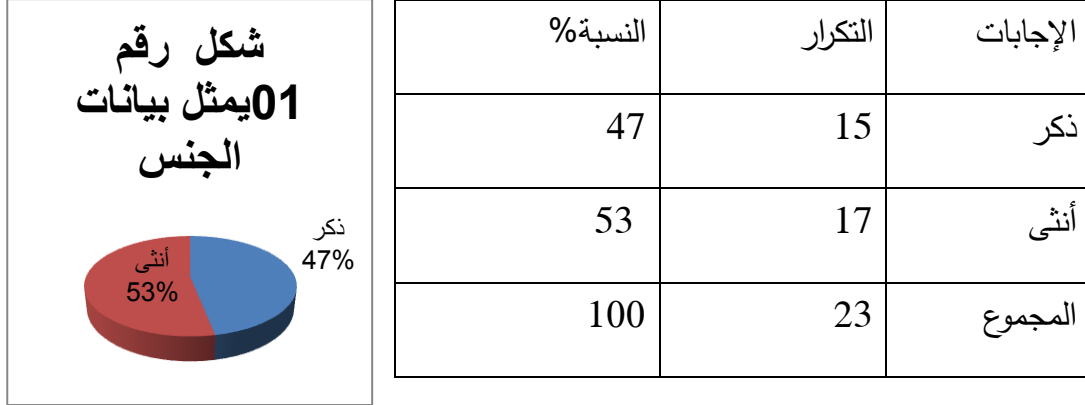
تم استخدام العينة القصدية لأننا قصدنا فقط جميع عمال المديرية الدائمين ، والعينة القصدية نعني بها " أنها العينة التي تستخدم عموما في الدراسات التي تتطلب القياس ، أو اختيار فرضيات محددة ، وبخاصة إذا كان مجتمع البحث غير مضبوط الأبعاد ، وبالتالي فلا يوجد في إطار دقيق يمكن من خلاله اختيار العينة العشوائية ، ما يضطر الباحث إلى اللجوء إلى إختيار مجموعة من الوحدات تلائم أغراض بحثه"¹

عدد المجتمع الكلي في دراستنا هو 35 فردا ولكن تم توزيع 32 استمارة لغياب 3 أفراد لظروف مجهولة بالنسبة للباحث .

¹ رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، ط1، منشورات جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، الجزائر 2002 ،ص 198.

خامسا تفريغ البيانات ، تحليلها وتفسيرها

جدول رقم 03: الجنس

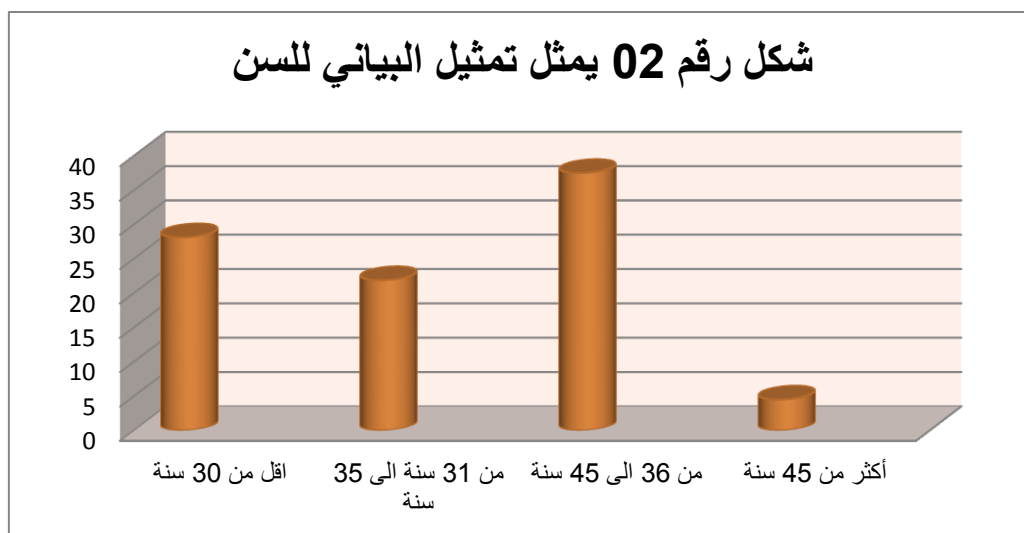


يتضح من خلال الإحصائيات الكمية الخاصة بمتغير الجنس في الجدول رقم (3) من بيانات السؤال رقم 01 من الاستمارة ، يتبين أنه بالرجوع إلى العينة المأخوذة نلاحظ أن هناك تقارب ما بين الجنسين حيث يمثل عدد الإناث بـ "17" عاملة و التي تقدر بنسبة 53.12% ويقابله 15 من نسبة الذكور التي تمثل نسبة 46.87% عامل من إجمالي العينة وما يمكن قوله أن هذه القيمة الإحصائية تفسر أن لا وجود لفروق في كفاءة أداء العمل ، والإنتاجية بين الذكور والإناث ، ومسار العمل والمؤسسة الاقتصادية المدروسة تحتاج إلى عدد متقارب من الكفاءات من كلا الجنسين لأنهما يمثلان نقطة قوة للمؤسسة ، وبالتالي الكفاءة ورفع الإنتاجية لا يتعلق بنوع الجنس ومعادلة انساب الكفاءة للجنس لم تعد صالحة ، والأداء أصبح مقترن بمدى المهارة وجملة المتطلبات اللازمة لأداء الوظيفة ، ولم تعد مرتبطة بالحساسيات الإيديولوجية و القوة البدنية في المؤسسة الاقتصادية ، والتي من تفرض ضرورة التيقظ الدائم واليقظة هي عملية عقلية علمية ليست جنسية .

الجدول رقم: 04 بيانات السن

الإجابة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	9	28.12
من 31 إلى 35	7	21.87
من 36 إلى 45	12	37.5
أكثر من 45 سنة	4	12.5
المجموع	32	100

شكل رقم 02 يمثل تمثيل البياني للسن



من الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة من حيث السن هي الفئة

العمرية المحصورة ما بين 36 سنة إلى غاية 45 سنة بنسبة 37.5 % وغير بعيد عن هذه النسبة

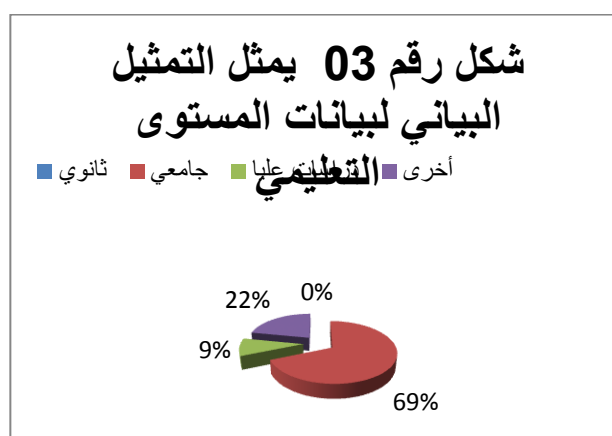
نجد الفئة العمرية الأقل من 30 سنة والتي تمثل نسبتها 28.12 % وتمثل الفئة الثالثة المحصورة ما

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

بين 31 سنة إلى 35 سنة المرتبة الثالثة من حيث النسبة والتي بلغت 21.87 % وتتذيل الترتيب الفئة الأكثر من 45 سنة بنسبة بعيدة نوعا ما عن النسب السابقة ، وجمع الفئات الثلاثة الأولى والتي تمثل نسبة الشباب نجد ان النسبة تبلغ 87.49 %، وهنا نجد أن الأغلبية العظمى من العاملين تتمركز في السن الذي يكون فيه الفرد في قمة العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة كما يقل معدل تركه الخدمة ومعدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم تقريظه فيه ويزيد رضائه عن عمله ، إضافة إلى زيادة إنتاجيته وكفاءة أدائه لعمله ، كما أن عملية اليقظة لها بعد فسيولوجي وكما يتوضح من الواقع ومن الطب فكلما شاخ الإنسان زادت عدة مشاكل مرتبطة بالصحة البدنية كنقص النظر وتباطئ الحركة ... الخ من الأعراض الناتجة عن تعب الجسم نتيجة عدة ظروف يمكن أن ترتبط بالوظيفة لمدة طويلة يمكن أن ترتبط بالصحة العامة وتقدم السن ، وكلما كان المورد البشري أكثر شبابا كان أكثر عطاء وأكثر حذرا وفي يقظة مستمرة تجاه تغيرات المحيط والقلم بسرعة مع أي تقنية حديثة تدخلها المؤسسة خاصة وان المؤسسة المدروسة تتم بدرجة كبيرة على التكنولوجيا .

الجدول رقم 05: المستوى التعليمي

الإجابة	التكرار	النسبة
ثانوي	0	0
جامعي	22	68.75
دراسات عليا	3	9.37
أخرى	7	21.87
المجموع	32	100%



يتضح من خلال بيانات السؤال رقم 03 أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو المستوى الجامعي بنسبة 68.75 % ، تليها مباشرة نسبة الحاملين للشهادات الأخرى بنسبة 21.87% والتمثلة من خلال إجابات الباحثين في شهادات الدراسات التطبيقية وشهادات

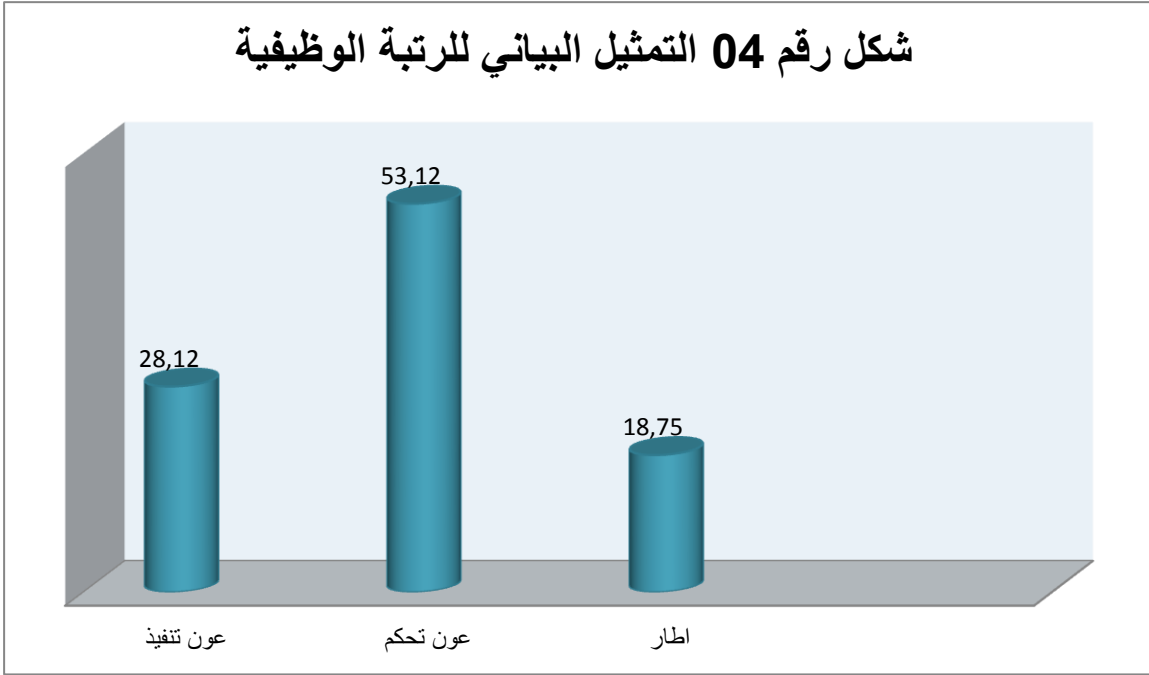
الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

التقني السامي وهذا ما يناسب طبيعة الأفراد العاملين على مستوى المؤسسة بشقيها التقني والإداري نظرا للبيئة المتغيرة التي تنشط فيها المؤسسة الاقتصادية ، ولذلك تلجأ للتوظيف المطلق لأصحاب الشهادات ، وهذا ما برز أثر أثناء انعدام 0% نسبة الموظفين ذو المؤهل الثانوي ، ، أما نسبة الأفراد الحاصلين على شهادات الدراسات العليا كالمجستير والدكتوراة فقد وصلت حدود 9.37 % وهذه نسبة معتبرة نجدها في المؤسسة وهم عدة ما يكونون خبراء ، مستشارين أو مسيرين بهذه المؤسسة ، ونطلق عليهم أيضا بالإطارات ، وهذا ما يعكس المستوى العلمي العالي لأفراد مجتمع الدراسة ، ما يعكس لنا جودة خدماتها وإتقان الموارد البشرية العاملة للتكنولوجيا فائقة الجودة.

جدول رقم 06: المركز الوظيفي

الإجابة	التكرار	النسبة
عون تنفيذ	09	28.12
عون تحكم	17	53.12
اطار	6	18.75
المجموع	32	100%

شكل رقم 04 التمثيل البياني للرتبة الوظيفية

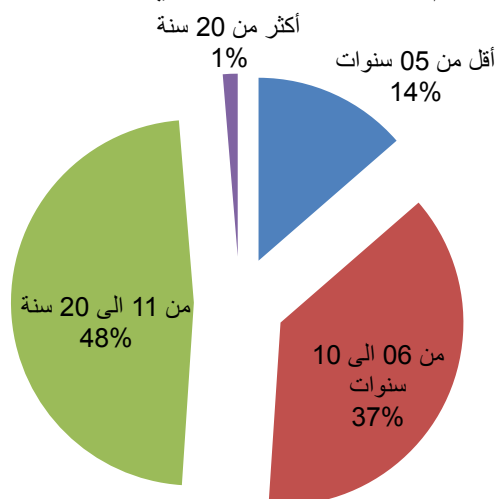


من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والخاص بالرتبة الوظيفية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الطارف ، فإن أغلب موظفيها من أعوان التحكم أي من الفئة الوسطى بنسبة 53.12% ، وهذا مقترن ببيانات الجدول رقم 06 من السؤال رقم 04 من الاستمارة ، حيث وجدنا أن أغلب أفراد المجتمع المدروس ذو مستوى جامعي وهو المستوى المطلوب لنيل منصب عون تحكم في المؤسسة الاقتصادية ، تليها نسبة أعوان التنفيذ وهو ما يقابله في الجدول السابق الحاصلين على شهادات تقني سامي بنسبة تعادل 28.12% وأقل هذه الفئات هي الفئة التي تعد المسيرة والمسماة بفئة الإطار ، والإطار يصل إلى هذا المستوى بتراكم علمي وعملي ولكن يمكن ان نجد اطار ذو مؤهل علمي فقط أو العكس المهم في الإطار ان يكون على قدر من الكفاءة التي تؤهله للتكيف المستمر .

جدول رقم 07: الخبرة المهنية

الإجابة	التكرار	% النسبة
أقل من 05 سنوات	4	12.5
من 06 إلى 10 سنوات	11	34.37
من 11 إلى 20 سنة	14	43.75
أكثر من 20 سنة	3	9.37
المجموع	32	100%

شكل رقم 05 : تمثيل بياني للخبرة المهنية



من الجدول يظهر أن مجتمع الدراسة يتكون في أغلبه من أفراد ذو خبرة محصورة ما بين 06 سنوات إلى غاية 20 عاما بنسبة تعادل 78.12 % وذلك بجمع نتائج الفئتين الثانية والثالثة ، وهي نسبة إيجابية بحيث تمثل أصحاب معارف وتجارب تعود بالنفع على المؤسسة ذات الطبيعة الربحية

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

الخدماتية ، وتليها نسبة العمال الجدد ذوو خبرة أقل من 05 سنوات فهم في مرحلة اكتساب المهارة اللازمة من الفئة الأقدم والمتمثلة في من هم لهم هبرة أكثر من 20 سنة والمقدرة نستهم ب 9.37 % حيث أكدت رئيسة قسم الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف أن من لهم خبرة طويلة في المؤسسة يتم ترقيتهم إلى منصب مدرب موارد بشرية سواء تقنيين أو إداريين.

تحليل بيانات المحور الثاني: حول كيفية ممارسة اليقظة الإستراتيجية داخل

المؤسسة

تحليل بيانات السؤال رقم نوع المصلحة المسؤولة عن الاستعلام داخل المؤسسة

تم حذف الجدول رقم 08 من السؤال رقم 06 حول البيانات المتعلقة بالمصلحة المشرفة على عملية الاتصال الرئيسية في المؤسسة لأننا وجدنا أن جميع المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر لا يرون أن هناك مصلحة أخرى تقوم بعملية الإتصال خلاف مصلحة الاتصال والعلاقات العامة ، وهو ما وضحته رئيسة مصلحة الموارد البشرية علة مستوى المؤسسة معلة إيجابتها بأنه المؤسسة تعتمد على المصلحة مكلفة بوظيفة محددة لكي لا يعرف العامل أين يودع المعلومة ، ومن أين يستقبل المعلومة الرسمية ، ما يؤكد على أن المؤسسة مهيكلة ومنظمة تنظيميا محكما حيث توكل الوظيفة المناسبة في المصلحة المناسبة.

جدول رقم 08 واقع ممارسة اليقظة داخل المؤسسة

الرقم	العبارة	محايد	موافق	غير موافق	المجموع
7	الموقع مفعل ويؤدي الدور المنوط به	01 %3.12	29 %90.63	02 %6.25	32 %100
8	تعتمد المؤسسة وبدرجة كبيرة على التقنيات الحديثة	0 %0	26 %81.25	6 %18.75	32 %100
9	تقوم المؤسسة بتتبع تغيرات المحيط	0 %0	27 %84.4	5 15.6 %	32 %100
10	هناك استجابة للمؤسسة تجاه احتياجات الموارد البشرية العاملة بها	6 %18.8	22 %68.7	2 %6.25	32 %100

من الجدول السابق نلاحظ ان العبارات رقم 7 و 8 و 9 و 10 كلها ايجابية بحيث كانت الإجابات في جميع العبارات ايجابية ونسب تفوق 80% في الموافق بشدة ، ما يدل على المؤسسة المدروسة تعتمد بشكل كبير على نشاط اليقظة وان واقع الممارسة مفعلة بشكل ممتاز سواء تجاه البيئة الداخلية او تجاه البيئة الخارجية.

الجدول رقم 09: كيفية تبادل المعلومات داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
عن طريق الوثائق المكتوبة	10	31.25
عن طريق الهاتف/ الفاكس	9	28.12
البريد الإلكتروني	32	100
شفهيا	0	0
أخرى	0	0
المجموع	32	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه تعدد في الإجابات حيث أن بعض المبحوثين لم ينفوا على تأشير إجابة واحدة فقط وإنما تعدى ذلك إلى اختيار أكثر من إجابة ، ما يأخذنا إلى اعتبار أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على أكثر من وسيلة في نقل وتبادل المعلومات ، ولكن بدرجات حيث أجاب 31.25 من المبحوثين بتأكيد تبادل المعلومات عن طريق الوثائق المكتوبة ، فيما أكد 28.12 أن المؤسسة تعتمد على نقل المعلومات بواسطة الهاتف / الفاكس ، إلا أننا نلاحظ أن جميع المبحوثين أرفقوا الإجابات بتأشير خانة البريد الإلكتروني حيث كانت النسبة 100 أي جميع أفراد المجتمع المدروس يرون أن المؤسسة تعتمد على البريد الإلكتروني بصفة كاملة ، وهذا ما أكدته رئيسة مصلحة الموارد

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

البشرية وبعض العمال إذ أكدوا على أن أي عامل في المؤسسة لديه جهاز كوكبيوتر خاص بالمؤسسة مرتبط بشبكة داخلية وكل عامل لديه بريد الكتروني يتم فتحه كلما بدأ العمل.

تحليل بيانات المحور رقم 03 حول : أهمية اليقظة الإستراتيجية لدى الموارد البشرية على

المؤسسة

الجدول رقم 10 : حول ما إذا كان دور للحصول على المعلومات في تجنب المؤسسة التهديدات

المحيطة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	93.75
لا	0	0
لا أعلم	2	6.25
المجموع	32	100%

يتضح من الجدول أعلاه والمتمثل في مدى أهمية حصول المؤسسة على المعلومات لتجنيبها التهديدات المحيطة ، فبرز لنا الأهمية الكبير للدور الاستراتيجي الذي تلعبه معلومات اليقظة حيث يعتقد 93.75 % اي الاغلبية المطلقة أن هذه المعلومات تجنب المؤسسة التهديدات المحيطة وعليه يمكننا القول بإمكانية التعويل على معلومات اليقظة والاستعلام في وقاية المؤسسة من التهديدات الخارجية ، واستغلال الفرص القائمة قبل انتقاصها ، لتقليل درجة تهديد الخطر على وجود المؤسسة ككل لحماية الامن الاجتماعي والاقتصادي للموارد البشرية العاملة داخل المؤسسة .

الجدول رقم 11 : علاقة ذكاء الموارد البشرية والحصول على فرص جديدة ليس من السهل الحصول عليها

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	25	78.12
لا	1	3.12
امتناع	6	18.75
المجموع	32	100%

انطلاقاً من إجابات الباحثين في الجدول رقم 11 من بيانات الاستمارة ، نجد أن ما نسبته 78.12% يرون أن لذكاء الموارد البشرية دور في افادة المؤسسة بالحصول على معلومات تفيد المؤسسة ما يوجهنا إلى استنتاج أن هناك وعي بأهمية الذكاء البشري في ادارة المؤسسة ، ما يقضي على أن المؤسسة تسير وفق بروتوكولات ادارية ورسمية فقط ، وانما المؤسسة تعتمد على ذكاء عمالها خاصة في الحالات الحرجة ، فيما نجد أن 18.75% امتنعوا عن الإجابة بلا أعلم .

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

جدول رقم 12: مساهمة نشاط اليقظة في تعزيز مكانة المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	28	87.5
لا	4	12.5
المجموع	32	%100

بعد قرائتنا للجدول رقم 14 من الاستمارة نلاحظ أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة وبنسبة 87.5% يرون أن لليقظة دور ايجابي في تعزيز مكانة المؤسسة ، ما يدل على الاهمية القصوى لهذا النشاط اليوم في المؤسسات الاقتصادية في إثبات المكانة .

الجدول رقم 13: ضرورة الاستعلام ضرورية لكشف عيوب المؤسسة

			النسبة %	التكرار	الإجابات
النسبة %	التكرار	الإجابات			
46.66	07	لكشف جملة مجموعة المشاكل التي تؤثر سلبا على المؤسسة	46.87	15	نعم
53.33	08	للتصدي للمخاطر قبل وقوعها			
100	15	المجموع			
64.70	11	لم تكن يقظة في السابقة والمؤسسة ناجحة			
35.29	06	هناك عيوب لا يمكن ايجادها	53.12	17	لا
100	17	المجموع			
			100.00	32	المجموع

من خلال إجابات المبحوثين من الإجابة على السؤال رقم 15 من الاستمارة يتوضح لنا أن النسبة متقاربة إلى حد كبير حيث نجد 46.87% بالإيجاب مقابل 53.12% بالسلب ولكن ما يوضح لنا أكثر إلى تعليقاتهم وسبب الإجابة بالإيجاب أو بالسلب حيث كانت إجابات متنوعة الأسلوب والصيغة

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

ولكنها تصب في مرميين الذين قالوا نعم ما نسبته 46.66% منهم أكدوا أن اليقظة توجد لنا مجموعة من المخاطر والمشاكل التي تؤثر سلبا على المؤسسة ، ولم يذهب الآخرون بعيدا إذ يعتقدون أن لليقظة دور في التصدي للمخاطر قبل وقوعها ، أما من أجابوا ب " لا" فأغلبهم ذهب إلى نقطة ان اليقظة لم تكن موجودة في السابق بينما المؤسسة كانت موجودة وبالتالي ليس ضرورية إلى هذا الحد ، بينما ذهب 34% إلى أن هناك بعض العيوب لا يمكن لعملية الاستعلام الموجودة في نظام وخلايا اليقظة إيجادها.

جدول رقم 14 : ترتيب المعلومات حسب أهميتها بالمؤسسة

المرتبة المحصل عليها				الفئات
الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	
10	12	1	9	المعلومات التنافسية
27	5	0	0	المعلومات التكنولوجية
0	2	26	4	المعلومات التجارية
6	0	0	26	المعلومات التنظيمية
128*				المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب المبحوثين يذهبون إلى اعتبار أن المؤسسة العاملين بها لديها اهتمام أكثر بالمعلومات التكنولوجية ، وهذا يعود في الأساس إلى طبيعة المؤسسة والتي تعتمد على

* تجاوز عدد الاحتمالات عدد أفراد العينة لان السؤال عبارة عن تساؤل ترتيبية لأربعة احتمالات وعلى المبحوث التأشير أمام جميع الاحتمالات.

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

الخدمة التكنولوجية كالاترنيت وخدمة الهاتف على وجه الخصوص ، فيما نجد المعلومات التنافسية تحل ثانياً والمعلومات التجارية ثالثاً وآخر ترتيب نجه في نصيب المعلومات التنظيمية وتذيل المعلومات التنظيمية .

جدول رقم 15 : استفسار الإدارة حول مطالب الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	26	81.25
لا	6	18.75
المجموع	32	100

من خلال بيانات الجدول رقم 17 وجدنا من إجابات أفراد العينة ان إدارة مؤسسة الطارف تعمل على الاستجابة والاستفسار حول مطالب الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بنسبة 81.25% وهذا يدل على إيمانها بضرورة معرفة احتياجات عمالها لأهميتهم البالغة في استقرار وتطوير وتحسين اداء المؤسسة ، فيما أجاب 18.75% منهم بالسلب "لا" لأنهم لا يرون أن المؤسسة تستفسر حول جميع مطالبهم .

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

الجدول رقم 16 : الاستدعاء من أجل عملية صنع واتخاذ القرار

الإجابات	التكرار	النسبة %
دائما	23	58.06
أحيانا	9	41.93
أبدا	0	0
المجموع	32	100.00

من خلال الجدول السابق رقم 16 نلاحظ أن 58.06 يتم استدعائهم خلال الاجتماعات الدورية او الاستثنائية من أجل صناعة القرار واتخاذ ما يدل على ديمقراطية المؤسسة الاقتصادية ذات الطابع العمومي ، فيما نجد أن 41.93 لا يتم استدعائهم وتبين من خلال الرجوع للاستمارة أنهم أعوان التنفيذ ما يدل على أن المؤسسة تلجأ لأصحاب الشهادات الجامعية و أصحاب الدراسات العليا للاستفادة من مهاراتهم المعرفية .

الجدول رقم 17 : مدى مساهمة اليقظة في تحسين الاتصال بين الإدارة والعمال

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	31	96.88
لا	1	3.12
المجموع	32	100

من خلال الجدول رقم 17 من الاستمارة نلاحظ أن أغلب المبحوثين أي بنسبة 96.88% يرون أن عملية اليقظة تساهم قطعيا في تحسين الاتصال بين الإدارة والمؤسسة . وان الاتصال هو العملية

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

الجوهريه لليقظة بحيث يعتمد على عمليات النقل والارسال للمعلومة كأساس لليقظة . فيما ذهب فرد واحد من إلى الإجابة ب"لا" لأنه لا يعتقد أن اليقظة تساهم في تحسين الإتصال بين الإدارة والعمال.

جدول رقم 18 : القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الداخلية

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	14	43.75
لا	0	0
لا أعلم	18	56.25
المجموع	32	100

من خلال بيانات الاستمارة ومن السؤال رقم 18 نلاحظ أن 43.75% من المبحوثين يرون أن القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الداخلية بينما 56.25% من العمال لا يعلمون شيئاً حول القرارات الإستراتيجية بالرغم من تقارب النسبة الا ان هذا يحولنا إلى غموض بعض القرارات الإستراتيجية وصعوبة فهمها من قبل اغلب العمال .

الجدول رقم 19 : اليقظة وتحسين سلوكيات الأفراد

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	21	58.06
لا	5	15.62
لا أعلم	7	21.87
المجموع	32	100

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

من خلال بيانات الجدول رقم 21 نلاحظ أن 58.06% من العمال يرون أن اليقظة تساهم في تحسين السلوك للأفراد ، بينما يرى 15.62% ان اليقظة لا تعمل على تحسي سلوكيات الأفراد ، 21.87% لا يعلمون طبيعة العلاقة بين اليقظة و السلوك ولكن بأخذنا للنسبة الأكبر والأغلبية يرون ان اليقظة تحسن سلوك الأفراد اي ايجابية نشاط اليقظة على سلوك المورد البشري داخل المؤسسة.

الجدول رقم 20 : الاعتراض على بعض الطرق الاستعلامية

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	29	90.62
لا	3	9.37
المجموع	32	100

نلاحظ من الجدول أن أغلب العمال يرون أن الاعتراض على الطرق الاستعلامية غير موجود تقريبا نسبة الاعتراض ضئيلة جدا نجدها تقدر بنسبة 9.37% ما يدل على الرضا على الاستعلام من قبل الإدارة على مهام العمال.

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

الجدول رقم 21 : طلب المعلومة من قبل الادارة وعلاقتها بالقلق الوظيفي للموارد البشرية

			النسبة %	التكرار	الإجابات
			37.50	12	لا
النسبة %	التكرار	الإجابات	62.50	20	نعم
43.75	14	كثرة المهام والضغوط المهنية			
18.75	06	لا إجابة			
100	20	المجموع			
			%100	32	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 37.50% من الموارد البشرية العاملين بالمؤسسة لا يرون ان لطلب المعلومة من الإدارة حول مختلف المهام دور في القلق الوظيفي ، بينما نجد أن 62.50% منهم يرون أن لها علاقة بالقلق الوظيفي وقد برروا علة القلق بكثرة المهام فيما ذب آخرون للنفي دون التعليل .

الجدول رقم 22 : تقييم اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع _ الطارف _

النسبة %	التكرار	الإجابات
53.37	19	ممارسة ممتازة وإيجابية لليقظة وهو من ركائز المؤسسة
12.5	04	عادي
6.25	02	لم يصل للمستوى المطلوب
21.87	7	لا إجابة
%100	32	المجموع

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

نلاحظ من خلال إجابة المبحوثين في السؤال حول تقييم نشاط اليقظة أن أغلب الإجابات ذهبت للجانب الايجابي إذ يرون أن المؤسسة تعتمد على اليقظة بنسبة كبيرة بل وذهبوا إلى اعتبارها على أنها ركيزة أساسية من ركائز المؤسسة ، ما يدل على أن ثقافة اليقظة موجودة بقوة في المؤسسات الاقتصادية ومطبقة على أرض الواقع .

سادسا النتائج والتوصيات

1 النتائج

بعد تعرضنا إلى تكميم البيانات وتفريغها وتفسيرها في جداول وتحليلها ، وصلنا إلى أهم نقطة والتي تعتبر محصلة أي بحث علمي ، وهي الحصول على النتائج العامة للبحث وسنطرحها تباعا للأسئلة الفرعية المتناولة في الإشكالية والتي تكون على النحو التالي :

للإجابة على التساؤل الفرعي الأول : كيف تمارس اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟ فمن خلال تحليل متغيرات السؤال توصلنا إلى النتائج التالية :

_ المصلحة المسؤولة عن عملية الاتصال هي مصلحة الاتصال والعلاقات العامة .

_ تعتمد المؤسسة وبدرجة كبيرة على التقنيات الحديثة في الاتصال والاستعلام (البريد الالكتروني لكل عامل ، شبكة الانترنت ذات التدفق العالي) .

_ تقوم المؤسسة بمتابعة تغيرات المحيط باستمرار .

_ تعتمد المؤسسة في نقل المعلومات على البريد الالكتروني .

للإجابة على التساؤل الفرعي الثاني: هل ليقظة المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف دور في استقرارها و تطويرها ؟

فمن خلال التحليل تبين لنا الآتي :

_ تعمل اليقظة الإستراتيجية على تجنب المؤسسة التهديدات المحيطة .

_ تعمل اليقظة على تعزيز مكانة المؤسسة .

_ يقظة المورد البشري تفيد المؤسسة في الحصول على فرص جيدة .

_ مهمة الاستعلام تفيد المؤسسة في كشف العيوب .

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

_ المعلومات ذات الأولوية في المؤسسة هي المعلومات التكنولوجية وهذا راجع أساسا إلى نوعية المؤسسة ذات الطابع التكنولوجي.

للإجابة على السؤال الفرعي الثالث : ما هي أهمية اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف؟ ومن خلال أجوبة الباحثين تبين لنا الآتي :

_ لليقظة الاستراتيجية أهمية على معرفة احتياجات الموارد البشرية وهذا ما ينعكس إيجابا على الأداء
_ نشاط الاستعلام يتيح للموارد البشرية المشاركة في عملية اتخاذ القرار وصنعه.

_ من نتائج ممارسة اليقظة كذلك ه أنها تقوم بتسهيل الاتصال بين الإدارة والعمال.

_ تعمل اليقظة على تحسين سلوكيات الموارد البشرية نحو الأفضل .

_ لأهميتها تشارك الموارد البشرية في ممارسة اليقظة الإستراتيجية .

_ تثير مسألة الاستعلام المستمر قلق العمال لكثرة المهام حسبهم .

للإجابة على التساؤل المركزي للإشكالية والمتمثل في : : فيما تكمن أهمية اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؟

تبين لنا من خلال إجابات الباحثين أن ليقظة الموارد البشرية الإستراتيجية أهمية على المؤسسة وعلى الموارد البشرية العاملة ، حيث تقوم اليقظة الإستراتيجية بتطوير أداءات وتحسين مستوى الموارد البشرية ، مما جعلها تلقى قبولا من طرف الموارد البشرية ، وهي مكرسة بصفة منتظمة داخل المؤسسة لأنها تعود بالأهمية على المؤسسة أيضا فتحسن أداء المورد البشري ينعكس إيجابا على أداء ومكانة المؤسسة ككل.

2 التوصيات

_ إعادة ترميم الهيكل التنظيمي وإضافة مصلحة خاصة باليقظة الإستراتيجية بعيدا عن العشوائية في التسيير ، من أجل أن تكون العملية أكثر تنظيما و لتحسين أداء المؤسسة لما لها من أهمية في ظل التطورات المتسارعة.

_ تكوين إطارات مختصين في مراقبة وتحليل المعلومات الإستراتيجية .

_ توفير الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز العمال على المشاركة في عملية التيقظ المستمر للمؤسسة .

_ التواصل مع هيئات البحث العلمي من خلال المشاركة في الندوات والملتقيات ، خاصة في المواضيع المتعلقة باليقظة .

_ التشجيع على الإستفادة من النماذج الناجحة في نظم اليقظة كالمؤسسات الأوربية مثل أديداس.

_ تخصيص ميزانية لأغراض تطوير تقنيات الإستعلام .

الخاتمة

خلال العقود الأخيرة دخل العالم مرحلة جديدة كلياً ، تمثل بكل معايير الحداثة وأسرع فترات التاريخ تطوراً ، أدركت فيها المؤسسات الاقتصادية أنه لم يعد من الممكن انتظار ما سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي وإنما ضرورة اليقظة المستمرة والتي أخذت مما لاحظنا في الجانب النظري بعداً استراتيجياً منذ ظهورها في الثمانينات من القرن الماضي ، وقد أخذت هذا البعد نظراً لأهميتها ، وقد وجدنا أن لها بعد محوري وأهمية على المؤسسة والموارد البشري على السواء ، ومن يقوم على ممارسة اليقظة هم فئة الموارد البشرية ونسميهم بـ "ممثلي عملية اليقظة " .

إذا كانت لمعلومات اليقظة الإستراتيجية أهمية في تحسين وتطوير الكفاءات البشرية ، والحفاظ على مكانة المؤسسة ، فإنها إذن تتال الموثوقية لتامة من طرف متخذي القرارات خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي يقرض عليها المحيط والضرورة تبني اليقظة الاستراتيجية ، وضرورة الاستعلام المستمر بكل صغيرة وكبيرة خاصة في البيئة الداخلية أين يعمل الموارد البشرية وضرورة معرفة احتياجاتهم والاستعلام عن ما يبحثون عنهم واستكشاف قدراتهم لسد مواطن الضعف ، فالموارد البشري هو المحرك الأساسي للمؤسسة .

ونظراً للمعطيات التي وجدناها في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع _ الطارف _ توضح لنا أن المورد البشري على دراية بأهمية اليقظة الإستراتيجية ، والمؤسسة محل الدراسة تستهدف التحسين المستمر لنشاط اليقظة لإدراكها الأهمية القصوى حين يكون لديها موارد متيقظة تستبق الحصول على المعلومة قبل أوانها ، ما يجنبها الكثير من المخاطر ، كما تقوم اليقظة بالقضاء على ثقافة الانعزال والانغلاق ، والبقاء في نسق مفتوح وتواصل دائم على الصعيدين الداخلي والخارجي ، وهذا ما يميز المؤسسة الناجحة ، مؤسسة مواكبة للتطور بموارد بشرية ذكية ويقظة لها نظرة إستراتيجية وتؤمن بأهمية المعلومة وتمارس نشاط اليقظة بكفاءة .

قائمة المراجع والمصادر

قائمة الكتب

_ المعاجم

1_ المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2 ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، 2001.

2_ جبران مسعود ، الرائد، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2003.

_ الكتب باللغة العربية

1_ أبو شيخة نادر ، إدارة الموارد البشرية ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2000.

2_ أحمد الخطيب ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، دمشق ، 2004.

3_ أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي ، رؤية مدير القرن الواحد والعشرين ، 2000.

4_ اسماعيل محمد الصرايرة ، التحليل الإستراتيجي _ في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012.

5_ الطلعاني حامد ، التدريب مفهومه وفعاليتيه ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2007.

6_ القاضي يوسف مصطفى ، مناهج البحث وكتابتها ، الرياض ، دار المريخ ، 1979.

7_ المشرقي حمد سليمان ، تقنيات البحث العلمي ، ط1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2002.

8_ الهيثمي خالد ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر ولاتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2005.

9_ الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001.

10_ ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2003.

- 11_ خضير كاظم حمود ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2008.
- 12_ ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2008.
- 13_ رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، ط1، منشورات جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2002.
- 14_ سلسلة الإدارة المثلى ، القيادة الإدارية الفعالة ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 2001.
- 15_ سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية ، المفاهيم الأساسية ، دار الإشعاع الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1997.
- 16_ شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية ، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2000.
- 17_ شوقي جاني جواد ، الإدارة الإستراتيجية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2000.
- 18_ صالح عبد الرضا رشيد واحسان دهب جلاب ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 19_ عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1974.
- 20_ عاصي الأعرجي ، إدارة الأفراد ، وزارة التعليم العالي ، بغداد ، 2004.
- 21_ عباس سعيد محمد ، إدارة المارد البشرية ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 22_ عبد الرحمن بدوي ، مناهج البحث العلمي ، ط3 ، الكويت ، 1977.
- 23_ عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.
- 24_ عبد الكريم بوحفص ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
- 25_ عبد الكريم درويشة ، أصول الإدارة العامة ، المكتبة الأنجلومصرية ، 1986.

- 26_ علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، القاهرة ، 2004.
- 27_ قباري محمد إسماعيل ، علم الاجتماع الإداري ، دار المعرفة ، الإسكندرية ، 1986.
- 28_ كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية _ اتجاهات وممارسات _ ، ط1 ، دار المنهل اللبناني ، بيروت ، 2008.
- 29_ كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ط2 ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، لبنان ، 2000.
- 30_ كرواش عبد الرؤوف ومحمد بويحي ، أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية ، معهد علوم التسيير ، جامعة المدينة ، 2004.
- 31_ محمد آل فرج الطائي ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2005.
- 32_ محمد الصيرفي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، ط1 ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2009.
- 33_ محمد عبوي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن 2007.
- 34_ محمد علي عبد الرؤوف ، إدارة الأفراد ، جامعة عين الشمس ، القاهرة ، 1975.
- 35_ محمد علي محمد ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، دار المعرفة ، الجامعية ، 2004.
- 36_ محمد علي محمد ، مجتمع المصنع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب الإسكندرية ، 1974.
- 37_ محمد فريد الصحن ، العلاقات العامة ، المبادئ والتطبيق ، الدار الجامعية ، بيروت لبنان ، 1998.
- 38_ محمد محمود مهدي ، مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2007.

39_ محمد نور برهان وغازي ابراهيم رحو ، نظم المعلومات المحسوسة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 1998.

40_ مصطفى ربحي ، اقتصاد المعلومات ، ط1 ، دار الصفاء ، عمان ، الاردن ، 2010.

41_ ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، 1998.

42_ نبيل عارف الجردي ، مقدمة في علم الاتصال ، مكتبة الإمارات العين ، الامارات ، 1985.

43_ نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 2007.

44_ هيثم حمود الشبلي ومروان محمد ، إدارة المنشآت المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.

45_ يحي مصطفى حلمي ، أساسيات نظم المعلومات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1998.

46_ يوسف حجيم الطائي وهاشم فتزري العيادي ، إدارة الموارد البشرية _ قضايا معاصرة في الفكر الإداري_ عمان الأردن ، 2015.

قائمة الكتب باللغة الأجنبية

1 SMIDA Ali et BENROMDANE Emna, **Les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique,**

. [Http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben. Pdf](http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben.Pdf) .

2 Sadok mofida impact des dic sur la competitivite de l'entreprise Application Innorante de l'internet pour US

. <http://www.garts.v-paris10/pdf/doctorat,mars2005>

قائمة المذكرات والرسائل الجامعية

1_ بومعزة سهيلة ، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009/2008.

2_ فالتة اليمين ، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، أطروحة دكتوراة ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2013/2012.

3_ قمان أنيسة ، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2014/2013.

4_ فوجيل نورالدين ، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم الاعلام والاتصال ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2012/2011.

5_ نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة الاعمال ، جامعة الجزائر ، 2003/2002.

6_ يوسف الزين خيرة ، دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2013/2012.

قائمة المواقع الالكترونية

1 -<http://www.4uarab.com>

2-http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2004/40_C13-7

3-La veille stratégique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, www.3ie.org

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

أهمية اليقظة الإستراتيجية لدى الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية _ الطارف _

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

د/بن حمزة حورية

وحيد حطاب

ملاحظة:

إن الإجابات والبيانات التي ستدلون بها سوف تحاط بالسرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وأرجو أن تكون الإجابات بصدق وموضوعية ، وشكرا على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2016/ 2017

أولاً: البيانات الشخصية

1_ الجنس

أنثى

ذكر

2_ السن

من 31 الى 35 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 45 سنة

من 36 الى 45

3_ المستوى التعليمي

الجامعي

الثانوي

أخرى تذكر.....

دراسات عليا

4_ المركز الوظيفي

عون تحكم

عون تنفيذ

اطار

5_ الخبرة المهنية داخل المؤسسة

من 6 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 21 سنة

من 11 إلى 20 سنة

المحور الثاني التعرف على كيفية ممارسة اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع

الطارف

6_ ما نوع المصلحة المسؤولة عن الإستعلام داخل المؤسسة

الإدارة العليا

مصلحة الاتصال والعلاقات العامة

المصلحة التقنية

مصلحة الموارد البشرية

التسويق

..... اخرى اذكرها

➤ حدد في الجدول أدناه موقفك من واقع ممارسة اليقظة داخل المؤسسة:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
7	الموقع الالكتروني للمؤسسة فعال ويؤدي الدور المنوط به			
8	تعتمد المؤسسة وبدرجة كبيرة على التقنيات الحديثة			
9	تقوم المؤسسة بتتبع تغيرات المحيط			
10	هناك استجابة للمؤسسة اتجاه احتياجات الموارد البشرية بها			

11_ كيف يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة؟

- عن طريق الوثائق المكتوبة

- عن طريق الهاتف/ الفاكس

- اللجوء الى البريد الالكتروني

- شفويا

..... اخرى

المحور الثالث: الدور الذي تلعبه يقظة المورد البشري في استقرار المؤسسة وتطويرها

12 _ هل الحصول على المعلومات يجنب المؤسسة التهديدات المحيطة؟

نعم لا

13 _ هل تعتقد أن ذكاء الموارد البشرية يفيد المؤسسة في الحصول على فرص جديدة ليس من السهل الحصول عليها؟

نعم لا

14 _ هل يساهم نشاط اليقظة في تعزيز مكانة المؤسسة؟

نعم لا

15 _ هل مهمة الاستعلام ضرورية لكشف عيوب المؤسسة؟

نعم لا

ولماذا.....
.....

16 _ رتب المعلومات الآتية حسب أهميتها

المعلومات التنافسية

المعلومات التكنولوجية

المعلومات التجارية/ التسويقية

المعلومات التنظيمية

المحور الرابع: أهمية اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات

الجزائر فرع الطارف؟

17_ هل تعمل الإدارة على الاستفسار حول مطالب الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة؟

نعم لا

18_ أثناء عملية اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة هل يتم استدعائك للمشاركة في صنع القرار؟

دائما أبدا أحيانا

19_ هل تساهم يقظة المورد البشرية في تحسين الاتصال بين الإدارة والعمال

نعم لا

20_ هل القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الداخلية للمؤسسة؟

نعم لا

21_ هل تعمل اليقظة على تحسين سلوكيات المورد البشري؟

دائما أحيانا نادرا

22_ هل هناك اعتراض على بعض الطرق الاستعلامية من قبل الموارد البشرية؟

نعم لا

23_ هل عملية طلب المعلومة من قبل الإدارة تشعرك بالقلق الوظيفي؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟.....

24_ كيف تقيم أداء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع _ الطارف _؟

.....
.....

المديرية العملية للاتصالات

خلية التفتيش

خلية الاتصال

خلية مراقبة التسيير

قسم النظافة والأمن

ديوان الشؤون القانونية والتأمين

خلية الإعلام آلي

دائرة تقنية

قسم صيانة استغلال الأجهزة

قسم خطوط الشركة

قسم الهندسة والتخطيط

قسم النشر

قسم استغلال الخطوط

دائرة تجارية

قسم علاقات الزبائن

قسم المبيعات

قسم التحصيل

دائرة الموارد البشرية

قسم التكوين

قسم المسيرة المهنية

قسم العلاقات

دائرة الوسائل

قسم الممتلكات

قسم المشتريات

قسم الوسائل

الدائرة المالية

قسم الميزانية

قسم الخزينة

قسم المحاسبة