

جامعة 8 ماي 1945
قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التسيير

تخصص: إدارة مشاريع

تحت عنوان

دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع

دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي (شركة ENTES) – قائمة –

إشراف الأستاذ:

لزهر قيدوم

إعداد الطلبة:

سهام درقالي

نسيمة عيايشية

السنة الجامعية 2015 - 2016

الإهداء

إلى والدي الكريمين حفظهما الله لي و أطال في عمرهما .

إلى أخواتي الأعمام: هدى، شجرة، ميساء.

إلى زوجي "شكري" الذي كان دعما و سندا حفظه الله لي، وإلى عائلته الكريمة خاصة
ياسر.

إلى رفقاء الدرب: أمينة، نهلة، فاطمة الزهراء، وزميلتي في هذا العمل
نسيمة.

وإلى كل من يحترم العلم، ويجعله نور دربه.

سما

شكر وتقدير

نحمد ربي على أن وفقتنا إلى إتمام هذا العمل حمداً كثيراً كما ينبغي لجلال وجهك
وعظيم سلطانك

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل قيدهم لزهر الذي قبل بالإشراف على هذه
المذكرة، ولم يبخل علينا بأي معلومة أو مجهود لإتمام هذا العمل جزاك الله كل خير.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لمدير مديرية التجهيزات ومدير فرع شركة ENTES
وشكر خاص إلى السيد أكرم، ونور الدين معايزي لتسهيلهم لنا العمل في المشروع
وإلى أستاذ الفرنسية عيساني لترجمته لنا.

وإلى كل من قال لنا ذات مرة وفقكم الله.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً

كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي

السَّمَاءِ ۖ تُؤْتِي أَكْلَهَا كُلَّ حِينٍ بِإِذْنِ رَبِّهَا

وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ

يَتَذَكَّرُونَ".

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين

أطال الله في عمرهما

والى صديقتي أعلام

إلى زميلتي في العمل سهام.

نسيمة

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر وتقدير
	الإهداء
I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة الاختصارات
أ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية
02	مقدمة الفصل الأول
03	المبحث الأول: نظرة عامة لليقظة
03	المطلب الأول: بيئة المشروع
05	المطلب الثاني: مدخل إلى اليقظة
10	المطلب الثالث: ماهية اليقظة الإستراتيجية
13	المطلب الرابع: خصائص وأهداف اليقظة الإستراتيجية
14	المبحث الثاني: مراحل بناء اليقظة الإستراتيجية
15	المطلب الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية
22	المطلب الثاني: مزايا ومتطلبات اليقظة الإستراتيجية
29	المطلب الثالث: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية
33	المطلب الرابع: طرق اليقظة الإستراتيجية
42	المبحث الثالث: دور المعلومة في اليقظة الإستراتيجية
42	المطلب الأول: المعلومات واليقظة
46	المطلب الثاني: تمركز اليقظة الإستراتيجية ضمن نظام المعلومات
47	المطلب الثالث: تدفقات معلومات اليقظة الإستراتيجية

49	المطلب الرابع: مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية
50	خاتمة الفصل
51	الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع
52	مقدمة الفصل
53	المبحث الأول: مدخل لإدارة المشاريع
53	المطلب الأول: ماهية المشروع
56	المطلب الثاني: دورة حياة المشروع
58	المطلب الثالث: ماهية إدارة المشاريع
61	المطلب الرابع: المجالات المعرفية لإدارة المشروع
67	المبحث الثاني: إدارة جودة المشروع
67	المطلب الأول: الجودة: التطور والمفهوم
70	المطلب الثاني: إدارة جودة المشروع
73	المطلب الثالث: علاقة الجودة بالمشروع
77	المطلب الرابع: الجودة والمجالات المعرفية للمشروع
81	المبحث الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في جودة المشروع
81	المطلب الأول: دور القياس المقارن في تحقيق جودة المشروع
83	المطلب الثاني: دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في جودة الموارد البشرية
86	المطلب الثالث: الابتكار التحسيني كمدخل لتحقيق الجودة
88	المطلب الرابع: جودة المعلومات كمصدر لتحقيق جودة المشروع
90	خاتمة الفصل
91	الفصل الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع
92	مقدمة الفصل
93	المبحث الأول: تقديم المشروع محل الدراسة وسياسة الجودة
93	المطلب الأول: تعريف المشروع
97	المطلب الثاني: تقديم الجهات المنجزة للمشروع
107	المطلب الثالث: سياسة الجودة في شركة ENTES
109	المطلب الرابع: تدفق المعلومات في المشروع

110	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
110	المطلب الأول: الحدود المكانية والزمانية للدراسة
111	المطلب الثاني: تقديم مجتمع وعينة الدراسة
114	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
115	المطلب الرابع: شرح نموذج أداة الدراسة
118	المبحث الثالث: تحليل النتائج و إختبار فرضيات البحث
118	المطلب الأول: عرض وتحليل المحور الأول وفق الفرضية الأولى
124	المطلب الثاني: عرض وتحليل المحور الأول وفق الفرضية الثانية
126	المطلب الثالث: عرض وتحليل المحور الأول وفق الفرضية الثالثة
130	المطلب الرابع: الإستنتاجات ونتائج الدراسة
132	خاتمة الفصل
134	الخاتمة العامة
138	قائمة المراجع
147	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول:

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	المفاهيم المتلاحقة	10
02	خدمات الانترنت	39
03	مقارنة مصادر المعلومات	43
04	أنواع المشاريع	54
05	أبعاد الجودة	69
06	إنجاز مشروع 1000 سرير	94
07	التهيئة الخارجية للحرم الجامعي	94
08	إنجاز مشروع 2000 مقعد بيداغوجي (كلية الصحة)	95
09	إنجاز مشروع 4000 مقعد بيداغوجي (كلية الإتصال وكلية العلوم الدقيقة)	95
10	إنجاز مشروع 2000 سرير (الإقامة الجامعية)	96
11	الصفقة الأولى مشروع 4000 مقعد بيداغوجي	97
12	الصفقة الأولى مشروع 2000 مقعد بيداغوجي	98
13	الصفقة الثانية التهيئة الخارجية	98
14	صفقة 1000 سرير جامعي	99
15	مكاتب شركة ENTES	101
16	المشاريع الجارية لشركة ENTES	101
17	مشاريع المنشآت الصناعية لشركة ENTES	102
18	مشاريع الطرق و البنية التحتية لشركة ENTES	103
19	مشاريع البنايات لشركة ENTES	103
20	مشاريع المنشآت العسكرية لشركة ENTES	104
21	مقياس likert المعتمد في الإستمارة	112
22	جنس العينة المستقصى منها	112
23	أعمار أفراد العينة	113
24	المستوى التعليمي لأفراد العينة المستقصى منها	113
25	تبعية الإدارة	114

116	نتائج اختبار صدق وثبات نتائج الدراسة	26
117	التوزيع الطبيعي للعينة محل الدراسة	27
118	واقع اليقظة الإستراتيجية وأنواعها داخل المشروع محل الدراسة	28
120	وضوح مراحل اليقظة الإستراتيجية داخل المشروع محل الدراسة	29
121	مدى توفر أدوات اليقظة الإستراتيجية داخل مشروع محل الدراسة	30
122	قياس مدى قيام المشروع محل الدراسة ببناء نظام اليقظة الإستراتيجية	31
122	نتائج اختبار ستودنت للمحور الأول	32
124	مدى قيام مشروع محل الدراسة بإدارة أبعاد الجودة	33
126	نتائج اختبار ستودنت للمحور الثاني	34
127	دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل جودة مشروع محل الدراسة	35
128	نتائج اختبار ستودنت للمحور الثالث	36

قائمة الأشكال:

الصفحة	إسم الشكل	الرقم
ر	خطة الدراسة	01
7	مكونات الذكاء الاقتصادي	02
8	نظام اليقظة مرتبط/مستقل	03
14	أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب نموذج بورتر	04
16	غايات اليقظة التكنولوجية	05
19	مراقبة البيئة	06
25	موقع خلية اليقظة الإستراتيجية	07
26	أبعاد الثقافة التنظيمية	08
30	المراحل الست لعملية اليقظة الإستراتيجية	09
31	متملو اليقظة	10
34	نموذج القوى الخمسة لبورتر	11
37	نموذج تحليل مصفوفة SWOT	12
44	العلاقة بين البيانات و المعلومات والمعرفة	13
45	العلاقة بين البيانات والمعلومات واليقظة	14
47	تدفقات معلومات اليقظة الإستراتيجية	15
55	مراحل دورة حياة المشروع	16
59	رؤية شاملة لمجالات المعرفة لإدارة المشروع	17
60	إدارة تكامل المشروع	18
61	إدارة نطاق المشروع	19
64	بنية إدارة الإتصالات	20
65	مضمون إدارة توريدات مستلزمات المشروع	21
66	مدرج التطور التاريخي للجودة في القرنين 20-21.	22
70	إدارة جودة المشروع	23
72	مستويات جودة المشروع	24
74	دور الجودة في دورة حياة المشروع	25
75	مصفوفة النطاق	26

76	علاقة التكلفة بالجودة	27
85	تحسين الجودة وتأثيره على المبيعات والربح	28
106	الهيكل التنظيمي لإدارة مشروع القطب الجامعي لقائمة	29
116	تمثيل جنس عينة الدراسة	30
117	تمثيل أعمار أفراد العينة	31
118	تمثيل المستوى التعليمي لأفراد العينة	32
119	تمثيل تبعية الإدارة لأفراد العينة	33

قائمة الملاحق:

الصفحة	إسم الملحق	الرقم
138	نموذج الإستمارة باللغة العربية والفرنسية	01
146	صور ووثائق عن المشروع والشركة المنجزة له	02
150	شهادات ISO التي تملكها شركة ENTES	03
153	جداول تحليل الـ SPSS	04

قائمة الإختصارات:

باللغة العربية	باللغة الأجنبية	الإختصارات	الرقم
تكنولوجيا الإعلام والاتصال	Technologies de l'information et de la communication	TIC	01
المنظمة العالمية لمقاييس الجودة	International Organisation pour Standardisation	ISO	02

المقدمة العامة

يقف العالم اليوم على أعتاب عصر جديد يتميز بتغيرات وتحولات وتوجهات جديدة مست كافة نشاطات الأعمال مما أفرز عنه واقع جديد أدخل مفاهيم وأساليب وتقنيات حديثة تتسم بلامح ورؤى تتوافق مع هذه العصرنة، ويعتبر المحيط الاقتصادي الجزائري جزءاً لا يتجزأ من المحيط الاقتصادي العالمي. فلقد شهدت هي الأخرى تغيرات في بيئتها مما جعلها مطالبة بالبحث عن أساليب أكثر حداثة وفعالية تساعد على تحقيق الجودة وضمان بقاءها في سوق عالمي تزداد فيه المنافسة يوماً بعد يوم، وهذا ما أوجب عليها أن تعيد ترتيب أوراقها في ظل هذا التغيير من أجل تفادي اتخاذ القرارات العشوائية التي تؤثر على اقتصادها ومكانتها، أوجب عليها بذل مجهودات جبارة للتطور واللاحق بركب الدول المتقدمة، خاصة بعد التحديات والرهانات الكبيرة والشلل الذي مس الجانب الاقتصادي خلال السنوات الأولى للاستقلال عملت الجزائر جاهدة من أجل تخطي هذه المرحلة من خلال الاستثمار في المشاريع والإنفاق عليها وفق إستراتيجية بعث التنمية، حيث اتخذت سياسة صارمة تمت من خلالها الاعتماد على تطوير مخرجاتها من المشاريع بصورة تتوافق مع المتطلبات العالمية من خلال إتباع معايير الجودة التي تعمل بها باقي الدول.

وليتمكن المشروع من خلق ميزة تنافسية وتحقيق أسبقية على منافسيه في نفس مجال النشاط، أصبح ملزم بتتبع ورصد كل شيء يحيط به وذلك من خلال تشخيص البيئة الداخلية والخارجية من أجل الاستفادة من الفرص التي تتيحها والتي يحاول المشروع إقناصها والتعرف على التهديدات ومحاولتها تفاديها، فلا يمكن لأي مشروع أن يستغني عن المعلومات في إنجاز أعماله، فهي بمثابة الشعلة التي تدير طريقه لكي يستطيع الاستمرارية وتحقيق أهدافه، والتي تساعد على البقاء متيقظاً ومستعداً لمواجهة أي تغيير، وهذا ما يحتم وجود نظام يسمح بسير واستغلال هذه المعلومات وهو اليقظة الإستراتيجية، فهي تعتبر من بين تلك الأساليب التي تسمح للمشروع بمتابعة ورصد سير الأعمال و الأنشطة.

وإنّ اعتماد إدارة المشروع على اليقظة الإستراتيجية يعد أمراً حيوياً باعتبارها قوة حقيقية له، فهي بمثابة الرادار الذي يملكه المشروع في مجال تحليل البيئة، ولا تسمح فقط باستغلال الفرص وتجنب التهديدات وإنما تسمح بتحليل التغيرات البيئية، فهي تختص بالتدفق الأمثل للمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات وذلك بالاعتماد على مسح بيئي شامل وترجمته في شكل بيانات لتتم معالجتها ونشرها وإيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار، وذلك للتنسيق بين ما يملكه من نقاط قوة وضعف مع الفرص والتهديدات التي يتعرض لها

المقدمة العامة

المشروع، فهي تساعد على توليد الفرص الابتكارية في حل المشاكل وتشكيل الحلول لها، فهي تعتبر كنظام معلومات خارجي بالنسبة للمشروع وذلك لمساندة المسيرين على اتخاذ القرار الصائبة وهذا من أجل ترسيخ ثقافة الجودة في جميع جوانب المشروع.

فلا يمكن لأي إدارة مشروع أن تُؤمن النجاح ما لم تسعى لاكتساب قدرة تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المنافسين في نفس مجال النشاط أو غيره، ومن هذا المنطلق كان الاهتمام بالجودة أمر ضروري حيث تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى المشروع اليوم لتحقيقها، فهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه تلك الأخيرة لجذب الزبائن والوصول إلى التميز في المخرجات والريادة في السباق التنافسي.

02- الإشكالية:

إنّ الموقع الذي تحتله الجودة داخل المشروع وما رفقها من مفاهيم وفلسفات حديثة كان وليد تغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع، فتشخيص هذه البيئة ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المشروعات يعتبر المدخل الأساسي لتحقيق الجودة، وتعد اليقظة الإستراتيجية أحد الوسائل التي تؤثر على جودة المشروع وذلك بامتلاكها المعلومة التي تساهم بشكل كبير في تفعيل الجودة بالاعتماد على المعلومات المحصلة عن الزبون والمنافسين وكذلك وسائل اليقظة الإستراتيجية التي تقوم بتفعيل الجودة داخل المشروع، و مهما كانت طبيعة اليقظة الإستراتيجية أو أدواتها فإنها تؤثر على الجودة داخل المشاريع، ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور نظام اليقظة الإستراتيجية في إدارة الجودة داخل المشاريع الجزائرية ؟

وسنحاول الإجابة عن السؤال العام للدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما مدى قيام إدارة المشروع بتبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية داخل المشروع ؟.
- 2- هل تقوم الشركة المنجزة للمشروع بتطبيق نظام جودة داخل أشغال المشروع ؟.
- 3- ما هو تأثير نظام اليقظة الإستراتيجية على إدارة جودة المشروع محل الدراسة ؟.

02- الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة الموضوع تم وضع الفرضيات التالية :

- 1-يعمل المشروع محل الدراسة على بناء نظام اليقظة الإستراتيجية تبعا لطبيعة البيئة التي يعمل فيها؛
- 2- تقوم إدارة الشركة بإدارة الجودة في المشروع محل الدراسة؛
- 3-تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في المشروع محل الدراسة له دور في إدارة جودة المشروع.

03- أهمية البحث:

- تكمن أهمية هذا البحث من خلال تبين أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية في استمرارية حياة المشاريع وفي إيضاح اتساع هذا النظام كأداة للحصول على الجودة أو الوصول إليها في جميع أنشطة المشروع، وذلك لتفوق على المنافسين من خلال كسب ثقة الزبائن و الميزة التنافسية إنطلاقاً من جمع المعلومات حول البيئة التنافسية المحيطة بالمشروع.

- تجميع المعلومات ومعالجتها يساعد المدراء والمسيرين على اتخاذ القرارات المصيرية واليومية، وهذا ما يوفره نظام اليقظة الإستراتيجية و ذلك عن طريق تخفيض عدم التأكد في البيئة المحيطة بالمشروع.

- يشكل موضوع اليقظة الإستراتيجية أهمية بالغة كونه من الموضوعات الحديثة بشكل نسبياً ومجال للعديد من الأبحاث والدراسات .

04-أهداف البحث :

- توضيح مفهوم اليقظة الإستراتيجية مع التعرض لمختلف أنواعها و كيفية عمل نظامها داخل المشروع

- تبيان أهمية المعلومة و ماهية نظام المعلومات الذي يستمد من اليقظة معلوماته

- تسليط الضوء على جوانب خاصة بإدارة جودة المشروع و مبادئها

- محاولة إبراز دور اليقظة الإستراتيجية كأداة للحصول على الجودة داخل المشروع محل الدراسة

05- منهج البحث:

من اجل الإجابة على الإشكالية السابقة الذكر و الإلمام بكل الجوانب والأسس النظرية للموضوع واثبات

صحة الفرضيات المتبناة من عدمها سوف نتبع المنهج الوصفي التحليلي من كتب و مقالات ومصادر أخرى

كالمقابلات والزيارات الميدانية، والاستمارة الموجهة لموظفي إدارة مشروع القطب الجامعي، و المعلومات الشفاهية

والكتابية المقدمة من طرفهم، وكذا موقع شركة ENTES على الانترنت، فهذا المنهج يحتل مكانة وأهمية كبيرة

حيث يهدف إلى دراسة الظواهر ووصفها ووصفها موضوعياً من خلال المعطيات المتحصل عليها، كما أنه يساعد

على تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والوصول إلى نتائج دقيقة بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

06- مبررات اختيار الموضوع:

- طبيعة الموضوع والتي تدخل أساسا في التخصص، وأيضا الحداثة التي يتميز بها الموضوع.
- ندرة الدراسات والبحوث التي تتناول موضوع اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالجودة خاصة داخل المشروعات.
- المساهمة في إضافة شيء جديد وتزويد مكتبتنا بمرجع جديد في مجال إدارة المشاريع.

07- الدراسات السابقة :

دراسة قامت بها الباحثة نحاسية رتيبة حول "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة" من خلال تناول حالة الخطوط الجوية الجزائرية في السنة الجامعية 2003/2002، سعت من خلالها إلى تبين أهمية اليقظة التنافسية في استمرارية حياة المؤسسة وفي تفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية انطلاقا من رصد بيئتها التي تؤثر فيها وتتأثر بها. وقد تم استخدام المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع الوثائق الخاصة بالمؤسسة، المقابلات والزيارات الميدانية، المصادر الأخرى كمواقع الانترنت ومختلف الوثائق الأخرى.⁽¹⁾

دراسة قام بها الباحث عليوات رفيق حول "إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية المؤسسة"⁽²⁾ من خلال التطرق لحالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس في السنة الجامعية 2005/2004 وأعتبر الباحث أنّ الموضوع المعالج يعتبر موضوع الساعة في الجزائر لأنه يشغل بمختلف الأوساط الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فوجود المنافسة القوية حسبه يعرض المؤسسات إلى إمكانية فقدان نصيبها من السوق وعليه يجب أن تعمل جاهدة على تحسين صورتها مقارنة بالمنافسين. وأهم الأدوات ومصادر جمع البيانات المعتمدة تكمن في المراجع والمصادر المختلفة المتعلقة بالموضوع من كتب ومقالات ومجلات، وكذا المعطيات والمعلومات الإحصائية ومختلف الوثائق المتعلقة بالمؤسسة.

(1) :نحاسية رتيبة،"أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة-حالة الخطوط الجوية الجزائرية"،رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، فرع إدارة العمال، جامعة الجزائر2003/2002.

(2): عليوات رفيق، "إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس،رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة،الجزائر2004/2005.

دراسة قام بها الباحث بن خديجة منصف حول "اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية" مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وجدة سوق أهراس) في السنة الجامعية 2006/2005،⁽¹⁾ إذ سعى فيها الباحث إلى توضيح الرؤية حول دور وأهمية اليقظة الإستراتيجية في أداء المؤسسات وحيث أنّ هذه المؤسسات تتعامل مع بيئة سريعة التغيير وكثيرة التعقيد فيتوقف أداؤها وفعاليتها على مدى فهم البيئة الخارجية والتعاطي معها، وذلك من خلال القيام بتطبيقات اليقظة الإستراتيجية والاستعلام الجيد تمكنها من تحسين الرؤية والقدرة على المعرفة المسبقة للمستقبل.

وفي دراسة أخرى قام بها بن خديجة منصف حول محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية لدراسة حالة على عينة من مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر شهادة دكتوراه في السنة الجامعية 2012 /2011،⁽²⁾ و في هذه الدراسة ركز الباحث على وجوب تحديد العوامل الخارجية و الداخلية المحددة لممارسة اليقظة الإستراتيجية و التي تتحكم في فعاليتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة بمؤسسات فرع الأجهزة الكهرومنزلية فلقد هدفت هذه الدراسة إلى وصف متغيرات الدراسة و تشخيص تلك المتغيرات التابعة المتمثلة بأبعاد اليقظة الإستراتيجية من خلال حقيقة تنظيم اليقظة و الأنواع و السلوكات المتعلقة بسيرورة المعلومات...، و كذا المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد المحددات الداخلية و الخارجية ، و كذلك هدفت هذه الدراسة إلى إزالة الغموض و الصعوبة في فهم ظاهرة اليقظة الإستراتيجية من أجل معرفة حقيقة و واقع اليقظة في المؤسسات محل الدراسة و تقديم ما يسهم في رفع قدرة المؤسسات على تحييد و إلغاء المحددات التي تشكل عوائق أو حواجز و في الأخير شرع الباحث إلى تقديم نموذج خاص بمحددات اليقظة الإستراتيجية إلى مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية .

(1): بن خديجة منصف، "اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علو التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2006/2005.

(2): بن خديجة منصف، "محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2012.

10- خطة الدراسة :

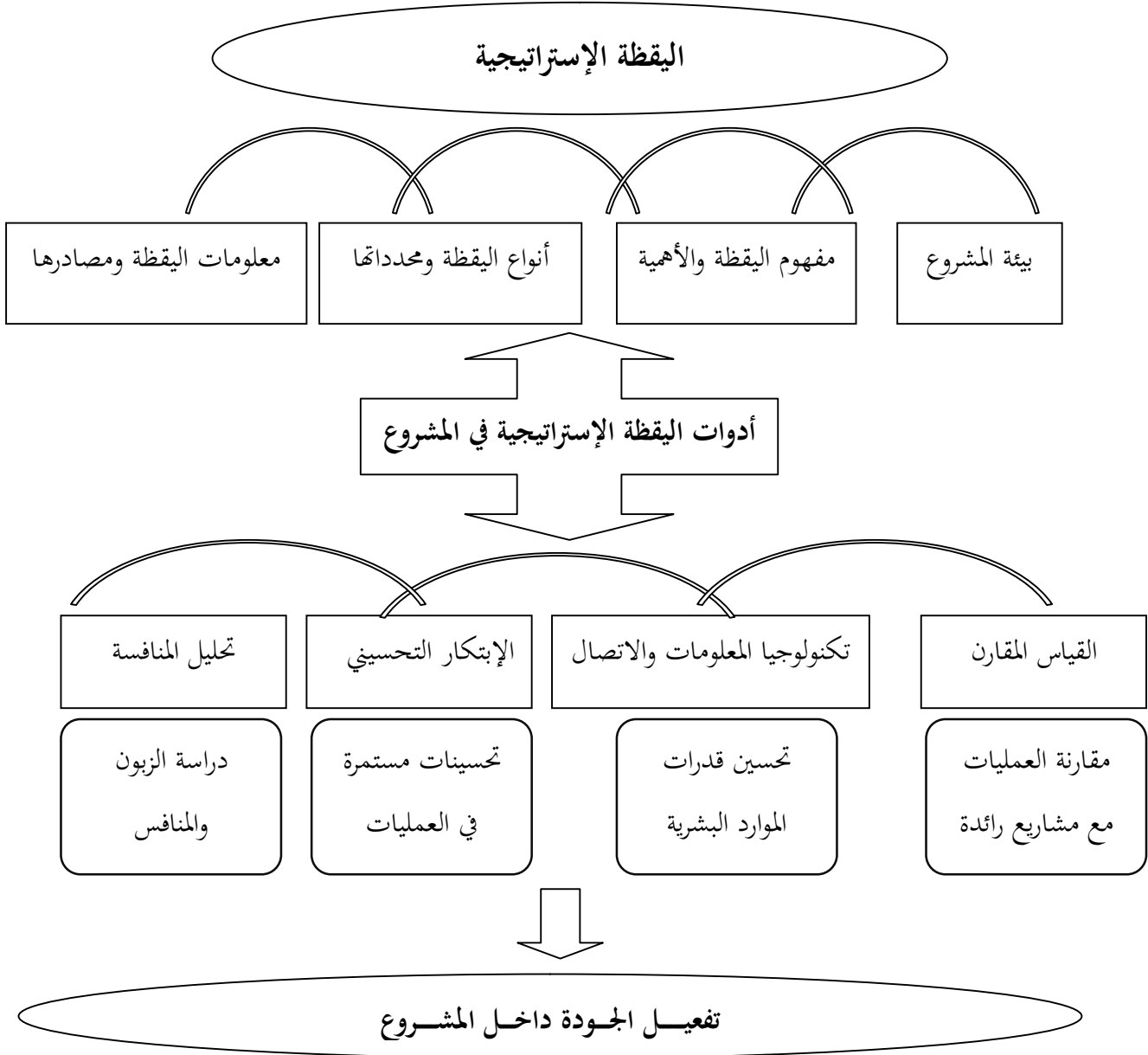
انطلاقاً من طبيعة الموضوع وأهدافه تضمن البحث مقدمة عامة واحتوت على الإطار العام للدراسة وبعض الدراسات التي تم الاستفادة منها، يتبعها فصلين خصصا للجانب النظري لموضوع البحث ثم فصل ثالث تطبيقي وفي الأخير خاتمة عامة وذلك على النحو التالي :

الفصل الأول قمنا فيه بدراسة عامة حول مفهوم بيئة المشروع واليقظة والمصطلحات القريبة منها، ثم تطرقنا إلى مفهوم اليقظة الإستراتيجية وإبراز أهميتها وأهم خصائصها وكذا إيضاح أنواعها ومتطلباتها ومحدداتها، كما تعرضنا إلى تنظيم خلية اليقظة والممثلون لها، وأضفنا الطرق التي تستخدمها اليقظة الإستراتيجية كما خصصنا مبحث منفصل عن المعلومة وكيف يكون لها دور في اليقظة الإستراتيجية.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا به ماهية المشروع والعناصر الأساسية لإقامته، وبعدها أوضحنا مفهوم إدارة المشاريع والمجالات المعرفية لها هذا فيما يخص المبحث الأول وخصصنا المبحث الثاني لمفهوم إدارة جودة المشروع وعملياتها ومن ثم تكلمنا عن علاقة الجودة بالمشروع وكذا علاقتها بالمجالات المعرفية للمشروع. وأخيراً خصصنا المبحث الثالث حول دور اليقظة الإستراتيجية في جودة المشروع.

وفي الفصل الثالث قمنا بدراسة ميدانية لإسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع مشروع القطب الجامعي لولاية قالمة، ومن ثم اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، وفي الأخير ختمنا هذا البحث كباقي البحوث بخاتمة عامة لخصنا فيها عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات. وقد تم تلخيص خطة الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: خطة الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الأدبيات السابقة

11- صعوبات الدراسة :

- إن الصعوبة الأولى والتي واجهتنا خلال قيامنا بهذا البحث هي عدم وجود مكان للقيام بدراسة حالة نظرا لارتباط موضوعنا بالمشروع، فرغم وجود مشاريع إنشائية إلا أن العديد منها لا يمتلك إدارة مستقلة عن المشروع.
- صعوبة التواصل مع بعض الأفراد في محل الدراسة لعدم معرفتهم اللغة العربية، وغياب ثقافة البحث الميداني عن طريق الإستمارة لدى أغلبية أفراد العينة وما نتج عنه من صعوبات في طريقة الإجابة .
- قلة المراجع باللغة العربية لموضوع اليقظة الإستراتيجية.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

مقدمة الفصل الأول:

لقد شهد العالم الاقتصادي اليوم تقلبات وتطورات كبيرة خاصة في مجال التطور التكنولوجي المتسارع مثل بروز الاقتصاد الرقمي والمنافسة الحادة، فالمشاريع تعمل في جاهدة على مواجهة حالات عدم التأكد والتهديدات. حيث لم تعد تعيش في عزلة عن المحيط، مما دفعها إلى إتباع سياسة تتسم بالاعتماد أكثر فأكثر على تسيير وتحليل كم هائل من المعلومات حول بيئة الأعمال.

تمثل المعلومة في الوقت الحاضر موردا أساسيا لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى، حيث أصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على اكتساب المعلومة و إنتاجها. وهذا ما يحتم على إدارة المشاريع اعتماد نظام يتماشى مع المستجدات البيئية المتغيرة.

مما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يسمى اليقظة الإستراتيجية، وهو نظام يمكن المشروع من مسح المحيط ويدير ما يحدث فيه من فرص و تهديدات و السيطرة على الأوضاع والتغيرات السريعة الحاصلة في محيطه.

ومن هذا المنطلق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : نظرة عامة لليقظة

المبحث الثاني : أساسيات/ركائز اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث : دور المعلومة في اليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول: نظرة عامة لليقظة

في جميع القطاعات تبحث المشاريع عن طرق للكشف عن بيئتها وتدعيم قدرتها على الدفاع و الهجوم، و هذا ما أوجب على إدارة المشروعات أن تتبنى نظام جديد وهو اليقظة. إذ أنّ هذا المفهوم يعتبر أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المشروع لمواجهة تحدياته.

المطلب الأول : بيئة المشروع

تسند اليقظة على تحليل البيئة وذلك للحصول على جميع المستجدات الاقتصادية، التكنولوجية...لدعم الميزة التنافسية والحصول على مركز تنافسي.

- **تعريف البيئة :** هي كل العناصر الموجودة خارج حدود المشروع والتي تمتلك القدرة على التأثير في كل المشروع أو على جزء منها، وتتراوح العوامل التي تكون خارج المشروع بين سلوكيات الزبائن ومنافسي المشروع. كذلك هي تمثل الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على المشروع.⁽¹⁾ هي جميع ما يحيط بالمشروع فيقع خارجه، ولا يكون جزءا منه.⁽²⁾

1-التحليل البيئي:⁽³⁾ عرف هذا التحليل على أنّه مراقبة بيئات المشروع لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة في قدرة المشروع للوصول إلى غاياته. وتتمثل خطواته في:

- تقدير طبيعة البيئة؛
- تدقيق تأثرت عوامل البيئة؛
- تحليل قوة المنافسة الرئيسية؛
- تحديد الفرص والتهديدات؛
- معرفة المركز الإستراتيجي للمشروع.

⁽¹⁾: كاظم نزار، "الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص 118 .

⁽²⁾: طاهر محسن الغالي، وائل مُجّد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية(منظور متكامل)"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007، ص 253

⁽³⁾: نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية(المدخل والمفاهيم العملية)"، مكتبة دار الثقافة للنشر، ط1، عمان، 2004، ص 124 .

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

2-تحليل البيئة الداخلية : إنّ تحليل البيئة الداخلية هي عملية بيان وتحليل وتقييم نقاط القوة والضعف في مجالات عمل المشروع و التي تقع تحت سيطرتها و في صميم عمله ويتم بالتزامن مع التحليل الخارجي.⁽¹⁾ ويعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستوى الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف بالإضافة إلى القيود و تتمثل أهمية تحليل البيئة الداخلية في :

*المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمشروع؛

*إيضاح موقف المشروع ومكانته بالنسبة لغيره من المشاريع؛

*بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا وذلك بما يساعد على

القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.⁽²⁾

3-تحليل البيئة الخارجية : ويعرف ضمن مسميات أخرى مثل:المسح البيئة الخارجية، تدقيق البيئة الخارجية ويعني

تحديد الاتجاهات والأحداث الخارجة عن سيطرة المشروع.⁽³⁾

عرفها Mintzberg & Quinu بأشكال ما يحيط بالمشروع من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات

صناعة القرارات الإستراتيجية واتخاذ القرار.⁽⁴⁾ و تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية فيما يلي:

*تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها و نطاق هذه الأهداف؛

*بيان الموارد المتاحة و كيفية الاستفادة منها و كيف يمكن المشروع أن يحقق تلك الاستفادة؛

*تحديد نطاق السوق المرتقب و مجالات المعاملات المتاحة؛

*بيان علاقات التأثير بالمشاريع المختلفة.⁽⁵⁾

(1) نايف الجابري، "الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص78.

(2) إيمان صالح عبد الفتاح، "التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية"، إيس كوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص98.

(3) نايف الجابري، مرجع سبق ذكره، ص58.

(4) طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص255.

(5) ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، عمان، 2001، ص11.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

المطلب الثاني : مدخل إلى اليقظة

تعتبر اليقظة من المصطلحات القديمة فمهما تغير إسم المصطلح فالمفهوم يمثلها، وستتناول هذا المصطلح فيما يلي:

أولاً : أصل اليقظة :

اليقظة نشاط إنساني قديم، والمشروع منذ نشأته كان بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئته لاسيما وضعه التنافسي ومعرفة اتجاهات أسواقه. وإذا كان هذا المصطلح قد ظهر في منتصف القرن التاسع عشر، وفي الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينات إلا أنه لم يظهر في فرنسا إلا في نهاية الثمانينات، وبإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الإستراتيجية سنة 1986 لقي هذا المصطلح رواجاً كبيراً وشهرة. ويرجع أصل مصطلح اليقظة La Veille إلى الكلمة اللاتينية Vigila والذي يعني حسب موسوعة La rousse القيام بالحراسة والمراقبة، أهتم وأنتبه إلى شيء ما ومراقبته.⁽¹⁾

وأصل المصطلح هو البحث عن المعلومات من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية. فآثناء الحرب كانت الجيوش تقوم بإرسال مجموعات للمنطقة المراد اجتياحها وتتبع ما يحدث فيها من مستجدات، وانتقل هذا المصطلح إلى المجال الاقتصادي في نهاية الخمسينات أين شرعت المنظمات في تطبيقه. وفي المفهوم الفرنسي معناه المراقبة و الرادار، وهذا لحماية منطقة ما ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد البيئة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً على نمو المنظمة والمراقبة دوراً هجومياً لاكتساب المعارف حول البيئة لحماية تلك المعارف.

كما أوضح كل من Martinet et Marti في كتابهما أنّ هذا الرادار أو كما سميّاه برادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما وهدفه إشعار الأشخاص المسؤولين على خطر يدهمهم.⁽²⁾

⁽¹⁾: Chalus- savannet ,Marrie Christine, 'Dynamisation du dispositif de veille stratégie proactive dans les Entreprise industrielles.T.H.doct :Science de l'information et de la communication :Lyon,2000,p21.

⁽²⁾:Marie Christine Chalus-Souvarmet,'dynamisation du dispositif de veille stratégique pour le conduite stratégie practices dans individuelle,Thse pour le doctorat, université Lumière,lyon2,2000,p2

ثانيا: مفهوم اليقظة :

لغتاً: قبل الحديث عن مفهوم اليقظة، لابد أن نوضح معنى هذه الكلمة فهي مأخوذة من المصطلح اللاتيني veille والتي تعني السهر وانطلاقاً من المجال الطبي ومجال علم النفس فإنّ الإنسان يكون في إحدى الحالات التالية : في حالة النوم، أو في حالة حلم أو في حالة يقظة أو تيقظ. وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، فنقول نحن متيقظين وفي اللغة نقول تيقظ تيقظاً لشيء ما، أي أنتبه للشيء وأخذ الحيطة منه كما نقول أيضاً اليقظ أو المتيقظ وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة، ويستعمل التيقظ أيضاً بغض النظر عن الحالة العادية للشخص للإشارة إلى الرغبة في الاستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة ومن جهة أخرى تنطبق كلمة اليقظ على كل الذين يتمكنون من البقاء متيقظين وحتى على الذين يسعون إلى مراقبة وحراسة شيء ما والحفاظ عليه.⁽¹⁾

اصطلاحاً: فاليقظة باعتبارها مفهوم جديد في المجال الاقتصادي، فقد تناوله العديد من الباحثين والاقتصاديين ولكل واحد منهم تعريف حسب مفهومه الخاص، وعليه يمكن تقديم التعاريف التالية :

Afnor: اليقظة هي نشاط متواصل ومكرر يهدف لمراقبة دائمة على البيئة لكي تتوقع التطورات.⁽²⁾

Jakobak: اليقظة هي ترصد للبيئة والذي يتبع نشر للمعلومات المحللة المنتقاة والمعالجة وهذا الغرض لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.⁽³⁾

CHOOT: اليقظة هي ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية التكنولوجية والصدمات الاقتصادية الحالية و المستقبلية الموافقة من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص لتطور أي منظمة.⁽⁴⁾

(1): حديد رتيبة، نوفيل حديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة للتنافسية المؤسسة"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005، ص 189.

(2): Philip.Ghoguen,Thomas Legan,'le guide de routard l'intelligence économique',Hachette livre,2012,p20.

(3): نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002- 2003، ص 72.

(4): Dkakita tofique,'Outils information et méthodes automatique pour la veille technologique',Doctorat de l'université Paul Sabbatime,Toulouse'spécialité informatique,1993,p6

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

Ribault:اليقظة هي المراقبة والمتابعة العامة الذكية لمخطط المشروع من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية.⁽¹⁾

Rouach:اليقظة هي مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام للمعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات ونموها.⁽²⁾

Emmanuel Pateyron:هي السيورة المعلوماتية الاختيارية التي عن طريقها المشروع يبحث عن المعلومات ذات الطابع التوقعي تحتوي تطور بيئتها الاجتماعية،الاقتصادية بهدف خلق الفرق وتقليص التهديدات.⁽³⁾

ثالثا: مصطلحات قريبة من اليقظة :

توجد العديد من المفاهيم القريبة والمرتبطة باليقظة في المفهوم والمعنى أو لها علاقة بها مثل : الذكاء الاقتصادي، التسيير الإستراتيجي للمعلومات...وقد تم انتقاء الذكاء الاقتصادي و التجسس الصناعي.

أ-الذكاء الاقتصادي :

كلمة ذكاء تأتي من الكلمة اللاتينية وتعني علم أي معرفة التفرقة بين العناصر ومعرفة الاختيار بين هذه العناصر أو التحصل عليها، أما Intelligere فهي علم أو معرفة إقامة روابط بين العناصر لتشكيل مجموعة ذات معنى.⁽⁴⁾

-لقد عرفه Henri Martin بأنه : جميع الأعمال المنبثقة والمرتبطة بالبحث عن المعلومات ومعالجتها ونشرها بهدف توفير معلومات مفيدة للفاعلين الاقتصاديين بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنفذة من الناحية القانونية، وتوفير كل ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على تراث المشروع في ظل أفضل الشروط من الجودة، النوعية، الوقت والتكلفة.⁽⁵⁾

⁽¹⁾: Laurent Hermel,'Maitriser et Pratiquer veille stratégique et intelligence économique',Editions afnor,2^{em} édition, France,2007,p2.

⁽²⁾: Mustapha ajenaas,abderrazak benhabib,'veille stratégique et Outils d'aide à la décision dans les entreprise algériennes cas des entreprises des services, les cahiers du mecas ,2 avril,2006,Faculté des sciences économiques et de gestion, université aboubakr themcen,algérie,p56.

⁽³⁾: Emmanuel patyron,La veille stratégique, édition economica,paris,1998,p13.

⁽⁴⁾ : Souad kamoun-chouk,préface de :humbert lesca, veille stratégique comment amorcer le processus,centre de publication univertaire, paris, 2008, p21.

⁽⁵⁾: Martie Henri, l'intelligence économique et stratégie des entrprise,edition la documentation française, paris,1994,p213.

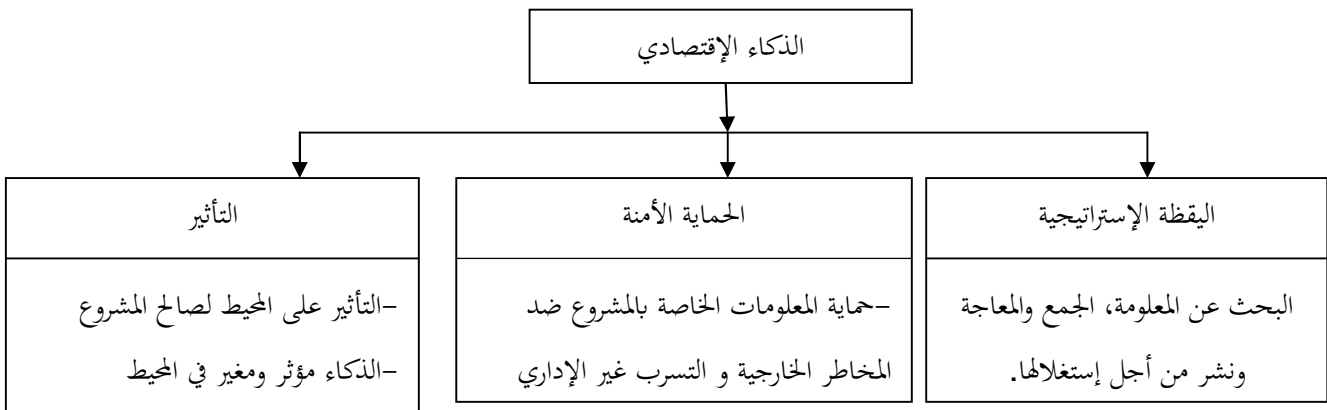
الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

أما Wilensky عرفه على أنه القيام بجمع، معالجة، فهم، تفسير وإيصال المعلومات التقنية والسياسية الهامة لسيرورة اتخاذ القرار.⁽¹⁾

وبعد فهم مصطلح اليقظة والذكاء الاقتصادي يمكن القول أنّهما ليس نفس المفهوم ولكن هذا لا ينفي عدم وجود علاقة تربطهما لهذا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي وهما:⁽²⁾

المدخل الأول: وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء أو كمكون له، فاليقظة عملية منظمة مستمرة تقوم برصد محيط المشروع والغرض منها على علم بكافة المستجدات وتنتهي بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل فهو يتضمن نتائج عملية اليقظة إضافة إلى ترجمة تلك المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرار الإستراتيجي، والشكل الموالي يوضح أو يعزز معتقد هذا المدخل:

الشكل رقم 02: مكونات الذكاء الاقتصادي



Source :Pateyron Emmanuel, La Veille Stratigique,opcit,p13.

المدخل الثاني: وهو عكس الأول حيث يبين التعارض بين مفهومين بحيث يعتبر أنّ اليقظة هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل. ومما لا شك فيه أنّ اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل في البيئة التي تمارس فيها نشاطها فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ

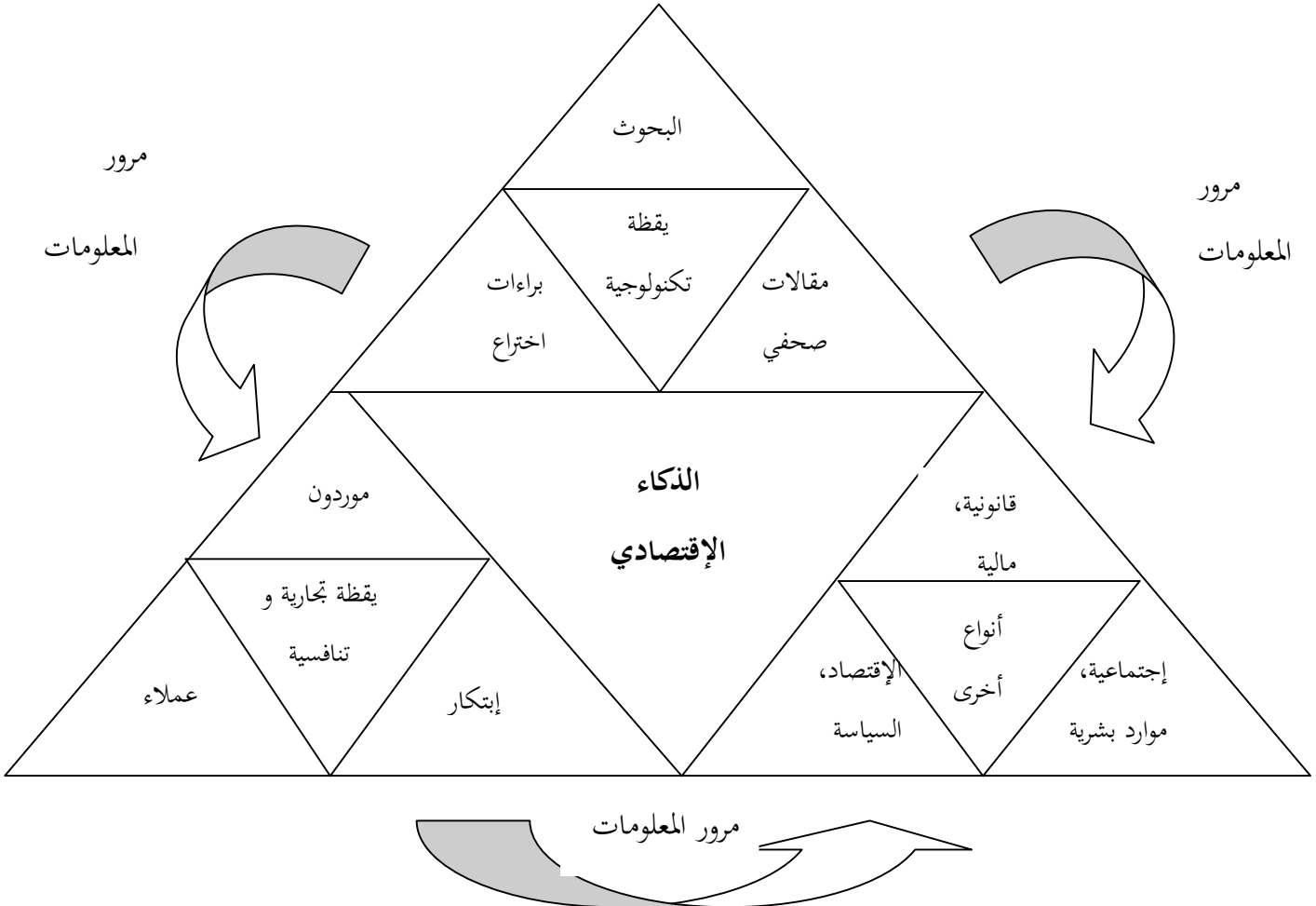
⁽¹⁾:Cohen Corin, veille et intelligence économique Edition la voisier,France,2004,p49

⁽²⁾: جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، "نحو تبني إستراتيجية الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص110.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

واتخاذ القرارات.⁽¹⁾ والشكل الموالي يوضح لنا اندماج أنواع اليقظة الإستراتيجية مع الذكاء الاقتصادي في إطار إنشاء معلومات أو تبادلها للمساعدة في سيورة عمل المشروع.

الشكل رقم 03: نظام اليقظة مرتبط/مستقل



source: Daniel Rouach La veille technologique et l'Intelligence économique 5^{eme}

Edition 2^{eme} tirage Press Université de France Paris 2013 p11.

⁽¹⁾: عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول

المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة، ص9.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

وبصفة عامة يعتبر الذكاء الاقتصادي أكثر بعد و عمومية من اليقظة، فإنّ اليقظة الإستراتيجية تطبق على المستوى الجزئي أي المشروع أمّا الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي الدولة. والذكاء الاقتصادي يشمل جميع أنواع اليقظة (تجارية، تنافسية...) وكذلك جميع أنواع المعلومات.

ب-التجسس الصناعي :

إنّ التجسس الصناعي يعتبر من المصادر التي تقدم الكثير من المعلومات الهامة لليقظة وهي معلومات غير شرعية وقد تم الحصول على هذه المعلومات مكتوبة أو شفاهية، ومن أساليب التجسس ما يلي⁽¹⁾:

-رشوة بعض العاملين لدى المنافسين أو الموردين الذين يعملون معهم أو تعينهم؛
-سرقة التصميمات المبدئية أو النماذج تحت الاختبار أو الرسومات أو العينات والتقارير الخاصة بمشاريع المنافسين وتقليدها؛

-الابتزاز والتهديد أو التصنت؛

-الحصول على التقارير المالية للمنافسين أو المعلومات المالية التي يمكن الحصول عليها من المشروع بأيّ وسيلة ؛

-محاولة سحب المنافسين لحضور اجتماع أو معرض أو الدخول مع المشروع في نشاط مشترك؛

-الحصول على المستندات، القضايا القانونية الخاصة بالمنافسين أو أيّ معلومات من سجلات المحاكم؛

-تحليل مخرجات المشاريع المنافسة؛

-قرصنة مواقع الإنترنت والتطفل على أنظمة المعلومات الخاصة بالمنافسين.

المطلب الثالث: ماهية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية هي الرادار البشري والتكنولوجي الذي يستخدمه المشروع كوسيلة لمراقبة البيئة المحيطة به أو الكشف عن اضطرابات فجائية ومعالجتها بالسرعة اللازمة، وذلك عن طريق جمع المعلومات وتقييم البيئة.

⁽¹⁾: عبد السلام أبو فحف، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 133.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

أولاً: تعريف اليقظة الإستراتيجية

ظهر مصطلح اليقظة الإستراتيجية أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ الستينات من القرن الماضي تحت مصطلح مسح البيئة Environment Scanning ، حيث أنّ Aguila قدم دراسة بين فيها الطريقة التي من خلالها أصحاب القرار يحصلون على المعلومات تتعلق بأحداث خارج المشروع وسمّى هذه السيرورة بمسح بيئة الأعمال والتي تعبر مظهر خاص لمراقبة البيئة تهدف إلى امتلاك معلومات حول الأحداث وعلاقات المشروع ببيئتها لمعرفة كيف يمكن مساعدة متخذي القرار.⁽¹⁾ وفيما يلي تطور لمفهوم المسح البيئي زمنياً مع تعاريف لمختلف الباحثين:

جدول رقم 01: المفاهيم المتلاحقة للمسح البيئي

التعريفات	الباحث
المسح أو اكتساب المعلومة حول الأحداث خارج المشروع هي إستراتيجية يستطيع المشروع تطبيقها للتجاوب بفاعلية مع التغيرات البيئية	Thompson J.D1967 Pfeffer J.et Salancik G.A1978 Culman MJ1983
المسح البيئي هو البحث الميكانيكي الذي يسمح للمسيرين باكتشاف أهمية الأحداث خارج المشروع وهي أفضل خطوة نحو حل المشكلة.	Hambrich D.C1982,daft et al weick K.E 1984.Farh Jetal1984 May R.C ET al2000
المسح البيئي يعرف كجامع ومؤول للمعلومة ويمهد النتائج للقرارات التنظيمية.	Leuz R.T englenJ.L1986,Smeltzer L.R et al 1988.
المسح البيئي هو نشاط يجمع من خلاله المشروع المعلومات حول البيئة	Ghoshal ,S 1988.

Source :Souad Kounouch ;Veille stratégiques ;opcit ;p03.

⁽¹⁾: بن خديجة منصف، "محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2012، ص 32 .

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

ولقد تعددت تعريف الباحثين حول هذا المصطلح حديث النشأة فكل حسب مفهومه:

Robert Reix : اليقظة هي الاستعلام عن سلوكات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الإستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين، وبصفة عامة مراقبة البيئة فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام المعلومات واختيارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المشروع.⁽¹⁾

Humbert lesca: تلك الإجراءات الجماعية المستمرة من خلال مجموعة الأفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل طوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين.⁽²⁾

M. cartier: هي عملية مستمرة ومنظمة لإدارة المعلومات الإستراتيجية، والهدف النهائي لها الإبداع وكذلك خلق مزايا تنافسية تسمح للمشروع بالتكيف مع التحولات التي تحدث في محيطه.⁽³⁾

ويمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية للمشروع على أنها سيرورة منظمة ومستمرة تتم بطريقة جماعية تهدف إلى التقصي عن متغيرات البيئة المحيطة بالمشروع وجمع المعلومات حول المنافسين والعملاء والابتكارات التكنولوجية... وهذا لتحسين مخرجات المشروع وبناء المركز التنافسي.

ثانيا : أهمية اليقظة الإستراتيجية

يمكن حصر أهمية اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:⁽⁴⁾

*تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المشروع والمنافسة في السوق؛

*تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف يواجهه المشروع؛

⁽¹⁾: Riex R ; 'Système d'information et management des organization' ;Vuibert 3^{em} paris ;édition 2000 ;p56.

⁽²⁾: Henbert lesca ; 'La veille stratigique :concepts et marchéde mise en place dans l'entreprise ;édition donad ;paris ;2004 ;p3.

⁽³⁾: Michel Cartier ; 'La veille intégrée comment gérer le changement grâce aux stratigies d'innovation' ;Site internet :<http://michel.cartier.com/pdf/cartier-veille.pdf>,2003,p28.

⁽⁴⁾: كرجلي أسماء، "اليقظة كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2013-2014، ص54.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

*تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأنّ المعلومات التي تمّ تجميعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيض من كلفته؛

*تعد وسيلة لاستباق التغيرات؛

*تضمن اليقظة الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛

*وسيلة تسمح بتأقلم المشروع مع بيئته.

المطلب الرابع : خصائص و أهداف اليقظة الإستراتيجية

أولا : خصائص اليقظة الإستراتيجية

تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص المرتبطة بمفهومها والتي نلخصها فيما يلي:

1-الإستراتيجية : حيث تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أيّ

نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المشروع.

2-تطوعية : لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي. فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقع مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.⁽¹⁾

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

4-المحيط : محيط المشروع ليس مفهوم مجرد أو شيء إحصائي، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة ، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

⁽¹⁾: Humbert lesca, Veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Ministère de l'éducation nation de la recherche et de la technologie, ADBS, 1997, P25

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

5-إنشاء الإبداع : تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع. فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لاتصف أيًا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية.

6-التوقع : هو عبارة عن للمعلومات التي تملك بنفسها على المميزات التنبؤية، بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.⁽¹⁾

ثانيا : أهداف اليقظة الإستراتيجية

تسمح عملية اليقظة وتهدف إلى ما يلي⁽²⁾:

- *التدراك والاستباق بمعنى معرفة التغيرات من تقنيات جديدة، آلات جديدة، زبائن، منافسين،... وحتى يستطيع المشروع أن يتأقلم مع محيطه لابد أن يكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط أيّ لابد أن تراقبه بصفة مستمرة؛
- *تخفيف المخاطر أي بمعنى معرفة المخاطر من منتجات، منافسين، تشريعات قانونية....؛
- *مقارنة الأداء وتطويره بمعنى ما هو موقع المشروع من حيث المنافسة في مجال عمله؛
- *معرفة الفوارق أي فوارق المنتجات مقارنة بالطلبات وكذا فوارق المشروع مقارنة بالمنافسين؛
- *معرفة الأفكار والحلول الجديدة، الإبداع واقتصاديات البحث والتطوير؛
- *التدراك الجيد للفرص، ضف إلى ذلك التدارك الجيد للأزمات وكذلك قدرة جيدة على التكيف.

المبحث الثاني : مراحل بناء اليقظة الإستراتيجية

بالنظر إلى اليقظة الإستراتيجية نجد أنّها من الوعي غير مقصود ناتجة عن الممارسات والأنشطة مع الأعوان ذات صلة بالمشروع، فيمكننا أن نميز بين عدة أنواع من اليقظة (تنافسية، بيئية، تكنولوجية ..) ومهما اختلفت هذه الأنواع عادة ما تمر بنفس المراحل التي تعمل على نجاحها طرق ووسائل وذلك من أجل نظام يقظة فعال داخل المشروع.

(1): قمان أنيسة، "محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات"، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص30.

(2): شابونة عمر، "أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية"، دور اختصاصي المعلومات دراسة حالة مؤسسة صوميك سونطراك سكيكدة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص140-141.

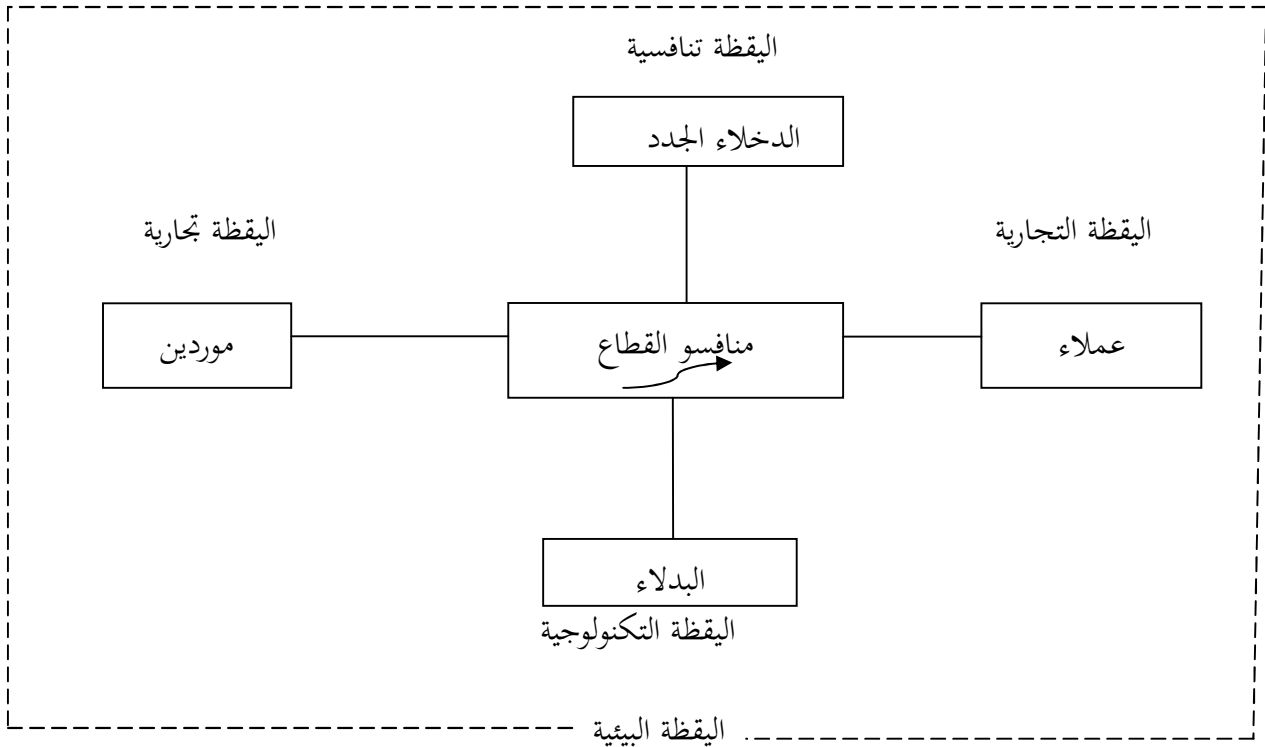
الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول : أنواع اليقظة الإستراتيجية

يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة فلقد تعددت التقسيمات ورغم اختلاف الباحثين حول تلك

التصنيفات إلا أنهم اتفقوا على تقسيم يشمل أربعة أنواع من اليقظة الإستراتيجية، ويمكن تمثيلها فيما يلي :

الشكل رقم 04 :أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب نموذج بورتر



Source :Martinet B&J.M.Ribault :La veille technologique :concurrentielle et technologique,les edition d'organisation,paris,1989,p67.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

أولاً: اليقظة التكنولوجية

يعرفها كل من Martinet et Ribault على أنّها : ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطورات التكنولوجية.⁽¹⁾

ولقد عرفها R.Beaussier بأنّها : الاستغلال المنهجي وخاصة المنظم للمعلومة الصناعية، وهذه التقنية تكمن في المعرفة والمشاهدة وذلك لاكتشاف كل الابتكارات المفيدة التي تضمن المساعدة للتطورات التقنية الضرورية للمشروع في مواجهة المنافسة الدولية. ولكي يكون نظام اليقظة التكنولوجية أكثر فعالية يجب وجود دعم قوي من طرف الإدارة العليا للمشروع وخاصة من طرف إدارة البحث والتطوير إضافة إلى ذلك يجب وجود فريق تحفيزي لليقظة التكنولوجية.⁽²⁾

ومن أهم المصادر التي تعتمد عليها المشروع للقيام باليقظة التكنولوجية نذكر منها:⁽³⁾ قواعد وبنوك المعلومات، المستندات الأهلية المكتبية، مراجع ومواضيع والنصوص المتخصصة والفهارس، وكذلك المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات، وهيئات البحث والمنظمات الخاصة وتحليل طرق عمل المنافسين.

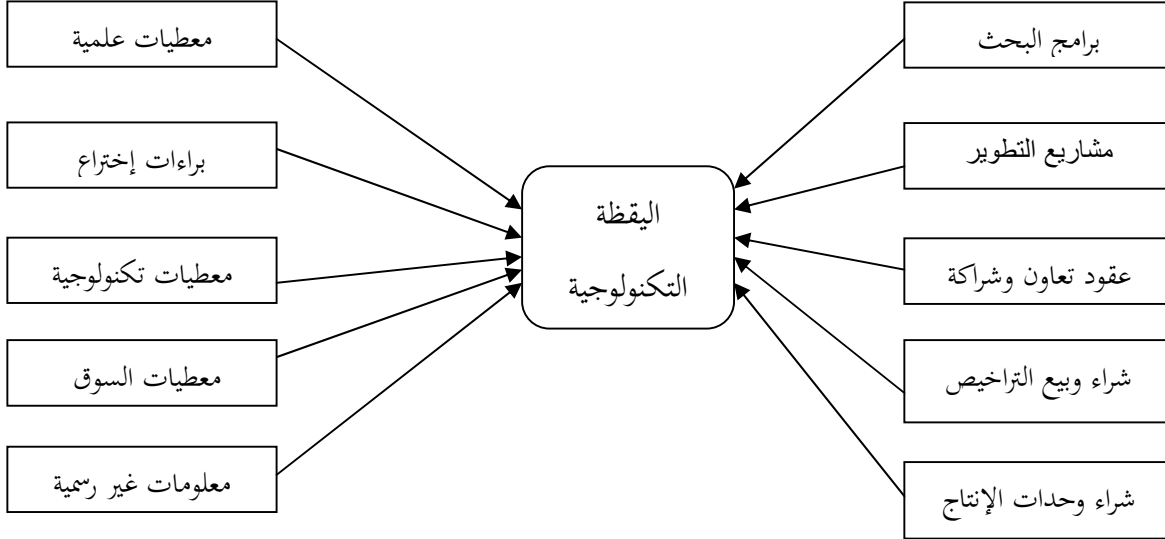
⁽¹⁾: Martient.Breno et Jean-Micheal Ribault la veille technologique :concurrentielle et commerciale,les edition d'organisation,paris,1989,p109.

⁽²⁾: Daniel Rouch :la veille technologique et l'intelligence economique 5^{em} edition ;2^{em}tirage,press un versitaire de France,2013,p18.

⁽³⁾: Bertrand Belon,l'innovation créatrice,Economica,1997,paris,p179.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

شكل رقم 05: غايات اليقظة التكنولوجية



Source :F.Jakobaik,Exeplés comentés de veille technologique,les édition d'organisation,paris,1992,p19

بعد تعريف اليقظة التكنولوجية وإبراز أهدافها يمكن الاستنتاج أنّ اليقظة التكنولوجية تلعب دور مهم في خلق الإبداع وتدعيم الابتكار، وبما أنّها عملية ترصد التطورات التكنولوجية والمعلومات المرتبطة حول البحث والتطوير فهي تحت المشروع على تبني الابتكار أو إدارة ابتكار من أجل رفع من أداء التنافسي والبقاء والنمو في القطاع الذي ينشط فيه وهذا لا يتحقق إلاّ بجمع معلومات تكنولوجية أو تلك المرتبطة بالبحث والتطوير وتحليلها والخروج في الأخير بابتكار جذري أو تحسيني.

فالابتكار هو عملية يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدرته العقلية ما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له وبالنسبة لبيئته على أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه كما يعرف بأنّه النمط من التفكير الذي يهدف دائما إلى التطوير والتجديد.⁽¹⁾

(1) : علاء مُجّد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص-ص 122،123

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

في حين أنّ الابتكار التكنولوجي عرفه BERTAND BRELON بأنه: كل المعارف النظرية التنفيذية الأساسية والتطبيقية التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى مخرجات جديدة أو التي تؤدي تطوير أو تحسين مخرجات حالية أو التي تهدف إلى ابتكار سيورة إنتاجية جديدة.⁽²⁾

والابتكار التكنولوجي يمكن أن يتفرع إلى نوعين محددتين هما:⁽³⁾

الابتكار التحسيني هو تلك الاضافات الصغيرة والتعديلات الجزئية للاستجابة للفضل لحاجات الزبون مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية.

الابتكار الجذري : هو عملية متكاملة العناصر من إنتاج، تسويق، إدارة إستراتيجية تؤدي إلى طرح المخرجات المختلفة جذريا عن تلك المعروفة في القطاع أو السوق.

وفي عالم المنافسة الشديدة فإنّ البقاء في حالة الغنى (الابتكار الجذري) لن يظل طويلا لأنّ المنافسين يتعقبون أولاً بأول والتعلم أصبح بسرعة البرق (هنا المنافسين أيضا يستعملون اليقظة التكنولوجية) فلا ضمانة إلاّ في التحسين المستمر.

ثانيا: اليقظة التجارية

تتم اليقظة التجارية عموما بدراسة عنصرين هما الزبائن والموردين، فهي تهتم برصد ومتابعة المعلومات المتعلقة بالزبائن والأسواق والموردين ومدى كفاءة القائمين بالمهام التسويقية في المشروع بأهم المشاريع لأحداث تفوق تسويقي.⁽³⁾

(1) : محمد سعيد أوكيل، "الإبداع التكنولوجي(اقتصاد وتسيير)"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص33.

(2) : نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص ص 153-156-169.

(3) : بوتيفور زهراء، لكحل فريدة، "اليقظة أداة لاتخاذ القرار في المؤسسة:دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة إقتصادية بوهرا"، ص4.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مجال اليقظة التجارية في:⁽¹⁾

1- الزبائن : فالمشاريع تولي اهتمام كبير بزبائنها باعتبارهم مستقبلو مخرجات المشروع فهم يمثلون جزء مهم من رقم الأعمال. ويتمثل دور اليقظة التجارية في تحديد احتياجات العملاء أو الزبائن على المدى الطويل وتوفير معلومات حول ظروف الزبائن ودرجة ارتباطهم بالمشروع، وتتم العملية من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تسمح باستنتاج سلوكهم.

2-الموردين : وهم لا يقلون أهمية عن الزبائن بالنسبة للمشروع طالما أنهم يؤمنون مدخلات المشروع (المادة الأولية) فهو بحاجة لتتبع تطورات منتجات موردية وعروضهم أي قدرة الموردين على التموين بأقل التكاليف، وقد يكون الهدف من وراء هذا الترصّد تطوير العلاقة وبناءها على أساس الثقة للحصول على ولاء الموردين.

ثالثا:اليقظة البيئية

وهي مجموع ما تبقى من عناصر في البيئة المحيطة بالمشروع والتي لم تأخذ بعين الاعتبار ومنها:⁽²⁾

1 -اليقظة الاجتماعية :

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل : الصراعات ، وسوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد والكل يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي.⁽³⁾ فهذه اليقظة تأخذ في الحسبان التغيرات الاجتماعية الحاصلة في محيط المشروع، فهي تؤثر مباشرة عليه فلو أنّ المشروع أهمل هذه الناحية يقع في شرك أنّه ينتج لزبائن لا يعرف ثقافتهم ولا مولاتهم وليس هذا فقط وإنما حتى المواضات التي تتغير كل حين، فهي أصبحت مرض بالنسبة لكثير من المجتمعات التي تعتبر المواضات شيء ضروري لإشباع الحاجات النفسية. فيجب على المشروع تفعيل نظام اليقظة الاجتماعية وذلك للحصول على معلومات تساعد على دراسة المجتمع الموجه له المنتج أو الخدمة.

(1): هواري معراج، ناصر دادي عدون، "اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص.

(2): رتيبة حديد، نوفل حديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص191.

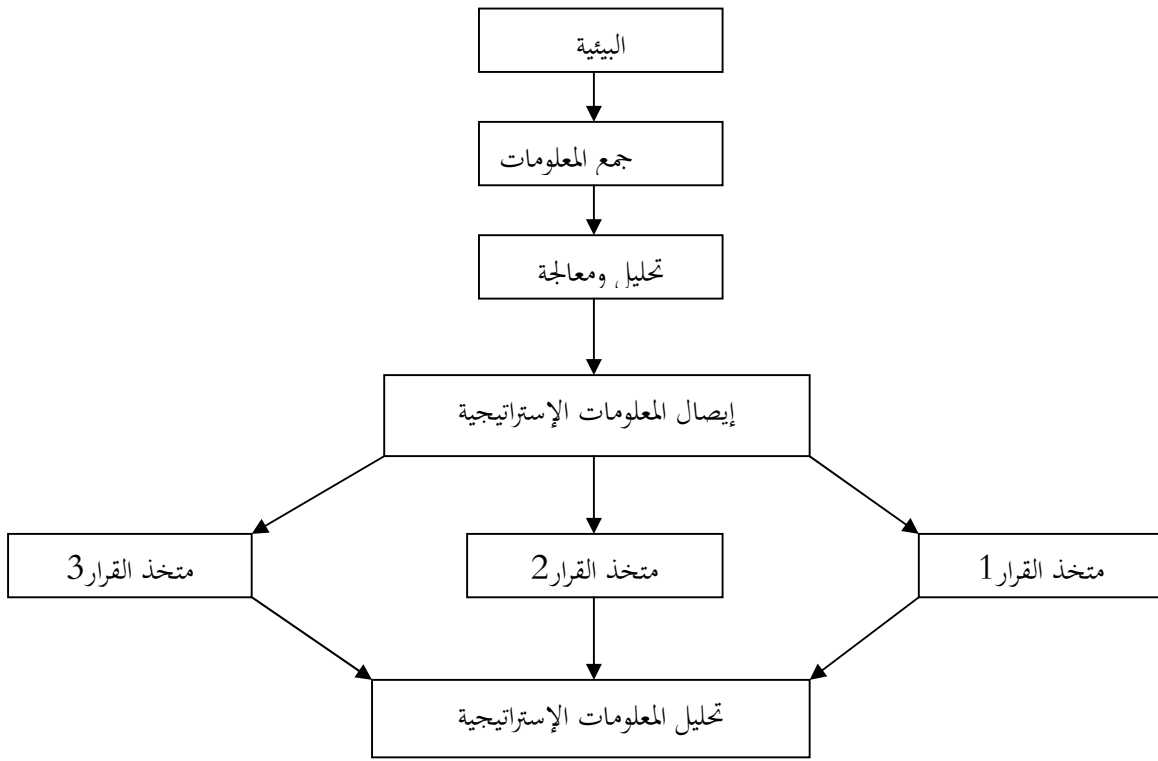
(3): Dicard.D ,la veille social ,prévoir et gérer la conflictualite industriel,librairie vuibert,paris,1991,pp2.

02-اليقظة القانونية :

وهذه اليقظة تتمثل في رصد تطور القوانين والأنظمة في القطاع الذي ينشط فيه المشروع وليس فقط المعايير القانونية وإنما أيضا المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح العمال التجارية، فالمشاريع مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائدة في المنطقة وكذا تطور السياسات.⁽¹⁾

فالهياكل الحكومية تعتبر من العناصر الخارجية التي تؤثر على نشاط المشروع لذا وجب على هذا الأخير تتبع القوانين التي تسن في البلد الذي يقع فيه. وتوجد هناك أنواع أخرى مثل اليقظة الاقتصادية والمالية... ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمشروع، وعليه يجدر بالمشروع التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة ويمكن تلخيص هذه العملية في الشكل التالي:

شكل رقم 06:مراقبة البيئة



Source: Theitart.R, La stratégie d'entreprise, paris, 1995, p25.

1 :Henry Samier, 'victor Sandoval, la veille stratégique sur l'internet', éditions science, paris, 2002, p154.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

ويظهر الشكل أنّ مراقبة البيئة وترصدها بطريقة مستمرة يكسب المشروع القدرة على جمع وتحليل وإيصال المعلومات المطلوبة حول مشكلة أو ظاهرة أو موضوع معين والمراد من هذه العملية الوصول للمعلومات إلى اتخاذ القرار الموجود داخل إدارة المشروع فهي تساعده على توضيح البدائل الممكنة لاتخاذ القرار الفعال.

ثالثا : اليقظة التنافسية

تعتبر اليقظة التنافسية من بين الوسائل التي تعتمد عليها المشاريع لضمان وتدعيم تنافسيتها. فإذا كنت تعرف العدو (المنافسين) وتعرف نفسك، فإنك لن تخشى نتائج مئة معركة وإذا كنت تعرف نفسك ولكن لا تعرف العدو فستعاني هزيمة مع كل انتصار حقيقته، أما إذا كنت لا تعرف لا العدو ولا نفسك فإنك ستخضع وتنهزم في كل معركة.⁽¹⁾

وعليه يمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنّها التنظيم الرسمي الذي يشكله المشروع عن قصد يتضمن سيرورة البحث عن المعلومات وجمعها ومعالجتها وبنها واستغلالها من أجل إبقاء المشروع في حالة حذر ومراقبة مستمرة للمحيط التنافسي الذي ينشط فيه (المنافسين، الزبائن، الموردین).⁽²⁾

ومن ما سبق يمكن إبراز أهم المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية :

* اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعها وخدماتها؛

* المعرفة المعمقة للأسواق وحجم تعدادهم؛

* ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.⁽³⁾

(1): حمداني مجّد، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثاني، 2012، جامعة وهران، الجزائر، ص15.

(2): السيتي جريبي، منصف بن خديجة، "اليقظة التنافسية كمدخل إستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، (مداخلة)، المنتدى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة قلمة، 26 / 27 نوفمبر، 2007، ص109.

(3): رتيبة حديد، نوفل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 196 .

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

وتتمثل أهم ممارسات واهتمامات اليقظة التنافسية في⁽¹⁾:

اليقظة التي تعنى بالمنافسين : من خلالها تستطيع فهم سلوك المنافسين وإستراتيجياتهم وقوتهم وأهدافهم الجديدة، ويمكنها بذلك المقارنة بين أدائها وأداء المنافسين الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة. اليقظة التي تهتم بالزبون : فهي تسمح بمعرفة متطلبات المستهلك، فهي تمكننا من دراسة أذواقه، رغباته قياس مدى رضاه اليقظة التي تعنى بالموردين : بما أنّ الموردين هم الممولين والمزودون للمشروع بمستلزمات الإنتاج له، فهذا ما أوجب على المشروع ان يكون يقظ حول الموردين لمعرفة قدراتهم على تمويله بأقل التكاليف وبأحسن جودة وكذا تتبع علاقاته بهم .

المطلب الثاني: مزايا و متطلبات ممارسة اليقظة الإستراتيجية

وتتمثل كل من مزايا ومحددات اليقظة الاستراتيجية في مايلي:

أولاً : مزايا نظام اليقظة الإستراتيجية : لدى اليقظة العديد من المزايا التي تقدمها للمشروع وتتمثل في:⁽²⁾

*تسمح بالتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي ستواجه المشروع في المستقبل؛

*التسيير الجيد للوقت وهذه النقطة جوهرية لأنّ الوقت في المشاريع يعتبر أساس لنجاحها؛

*القدرة على مراقبة البيئة بمحيط المشروع؛

*توفر للمعلومة المرور الجيد عبر مختلف المستويات التنظيمية؛

*تعتبر وسيلة إستراتيجية للتسيير فهي تكشف عن مناطق النفوذ، التهديدات والفرص؛

*المعرفة العميقة للأسواق والمنافسة التي ينشط فيها المشروع؛

*المساهمة في التحسين المستمر في أنشطة ومدخلات ومخرجات المشروع؛

*تعزيز العلاقة بين المشروع والعملاء.

(1): رتيبة حديد، نوفل حديد، مرجع سبق ذكره، ص111.

(2): نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص75.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

ثانياً: متطلبات أو محددات ممارسة اليقظة الإستراتيجية

لتفعيل نظام اليقظة داخل المشروع يستلزم مجموعة من المتطلبات التي يجب على المشروع أن يوفرها بصورة دائمة وتنقسم هذه المحددات إلى داخلية وخارجية، فالخارجية تتمثل في الظروف التي يستطيع المشروع أن يتحكم فيها ولا بد أن يؤثر فيها بينما هي تؤثر فيه بدرجة كبيرة ومنها: التغير والتعقيد البيئي، شدة المنافسة، التغير والتطور التكنولوجي أما المحددات الداخلية تتمثل في:

1- محددات خاصة بالتنظيم والهيكل التنظيمية:

أ- التنظيم وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

نظراً لأهمية التنظيم في الإدارة، أحتل الوظيفة الثانية فبعد تحديد الأهداف والخطط والإستراتيجيات يحدّد الوقت للقيام بالأنشطة الصحيحة لتحقيق الأهداف فأىّ عملية أو نظام يريد المشروع إدخاله في مدخلاته يكون هنا دور التنظيم باعتباره الوظيفة التي تنسق بين موارد المشروع. وعرف التنظيم من طرف العديد من الباحثين، فعرفه Edger Shein على أنه التنسيق العقلاني لأنشطة مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك وذلك من خلال تقييم العمل وتسلسل السلطة والمسؤولية.⁽¹⁾ ويعتبر التنظيم من عناصر الأساسية لنجاح نظام اليقظة الإستراتيجية ولا يمكنها القيام بأنشطتها من دونه، فهو الوسيلة التي تمكن ممثلو اليقظة من أداء عملهم بكفاءة ويسهل توزيع الواجبات والمهام على هؤلاء، بدرجة كبيرة من التنسيق وكذا إنّ تنظيم مهام اليقظة الإستراتيجية يسهل تدفقات المعلومات بين الأقسام والإدارات لأنّه يمثل مختلف الأعمال التي يتم بموجبها تحديد الأنشطة وتقسيماتها ولجانها وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض ومع مختلف وظائف المشروع. فبفضل تنظيم اليقظة الإستراتيجية يمكن ترتيب الأولويات وتوفير السيطرة والتكامل عن طريق توزيع المهام للأشخاص وتحديد التخصصات بحيث يمكن بواسطة الإشراف والتوجيه وتحقيق فعالية التنسيق وإنجاز الأهداف المسطرة.⁽²⁾

(1): حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)"، دارحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010، ص144.

(2): بن خديجة منصف، "محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص70-90.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

ب- الهيكل التنظيمي وأثره على اليقظة الإستراتيجية : يعتبر الهيكل التنظيمي الخارطة التنظيمية لتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وطريقة الاتصال وانتقال المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المشروع⁽¹⁾. وقد عرفه Hill&Jones بأنه وسيلة لمساعدة الموظفين لأداء مهام محددة ويحدد كيف يمكن أن تكون هذه المهام مرتبطة معا وبطريقة تحقق زيادة الفاعلية والكفاءة والابتكار والاستجابة للعملاء، والتكامل بين جهود الموظفين في جميع المستويات لتحقيق ميزة تنافسية.⁽²⁾

فإنّ وجود هيكل تنظيمي سليم يحتوي على مراكز للمسؤولية ويحدد بوضع الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات يزيد من فعالية ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المشروع وقيام هذا النظام بدوره بفاعلية ونجاح، وبما يكفل أدائه لعمله بشكل منظم وبإجراءات وأساليب واضحة لإنتاج معلومات ويتم تحديد الأقسام أو الفروع وتحديد المعلومات الخاصة بها. وهذا ما يحدد تصميم نظام يقظة فعال داخل المشروع لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة هذا البناء (إدارة مركزية أم ملحقة وهل تنظيمها مركزي أو لا مركزي) وكذا طبيعة الهيكل التنظيمي للمشروع بكافة جوانبه و انعكاس ذلك على فعالية نظام وبالتالي يتم تحقيق الأهداف بشكل أفضل.⁽³⁾

2- محددات خاصة بعملية التسيير والإدارة العليا

أ- عملية التسيير وأثرها على اليقظة الإستراتيجية : تعرف كلمة التسيير " على أنّها تلك العملية التي تتضمن وظائف و أنشطة محددة (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة)، ينبغي على المدير القيام بها استرشادا بمبادئ وأسس معينة ". وتتكون عملية التسيير من :⁽⁴⁾

التخطيط: وهي تلك الوظيفة تتضمن الأنشطة التي تعنى بتحديد غايات المشروع وأهدافه ونتائجه المستقبلية ومع تحديد الأنشطة والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج.

التنظيم : وهي الوظيفة المسؤولة عن تحقيق الأهداف والإستراتيجيات وذلك عن طريق توزيع المهام بين الأفراد والاختصاصات بين الوحدات والتنسيق فيما بينها لضمان توحيد وتكريس الأفراد والجماعات لتحقيق تلك الأهداف .

(1): خالد بنى حمدان، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 45 .

(2): كاظم نزار، "الإدارة الإستراتيجية(العولمة والمنافسة)" ، مرجع سبق ذكره، ص43.

(3): بن خديجة منصف، "محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص76.

(4): حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة" ، مرجع سبق ذكره، ص ص21،18.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

التوجيه: تتعلق بإرشاد وتوجيه العاملين في المشروع وإصدار التعليمات والأوامر لهم وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتحقق الهداف بكفاءة وفاعلية.

الرقابة: وتعني مقارنة الهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستويات وأداء العاملين مع المعايير الموضوعية، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها وذلك من اجل التطوير وتحسين الأداء.

ويمكن أن تظهر أهمية التسيير بالنسبة لنظام اليقظة من خلال أنه بوجود تسيير سليم وفعال لهذا النظام سوف يؤدي إلى تحقيق الهداف التي أنشأ من أجلها ويسمح باستغلال عقلائي ورشيد للموارد البشرية والتكنولوجية والمالية وحسن توجيه الجهود الجماعية لأعوانه الكاشفين أو لجميع الافراد الذين تربطهم علاقات بهذا النظام. ويساعد في تحقيق التكامل والتفاعل والتنسيق بين الأنظمة الفرعية والمكونات المختلفة لنظام اليقظة الإستراتيجية وجميع مراحلها. فنجاح نظام اليقظة مرتبط بوجود تسيير فعال يحقق للمشروع التدفق السليم للمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.⁽¹⁾

2-التزام الإدارة العليا وأثره على اليقظة الإستراتيجية:⁽²⁾ أيّ فناعة الإدارة العليا- المسئولين التنفيذيين -

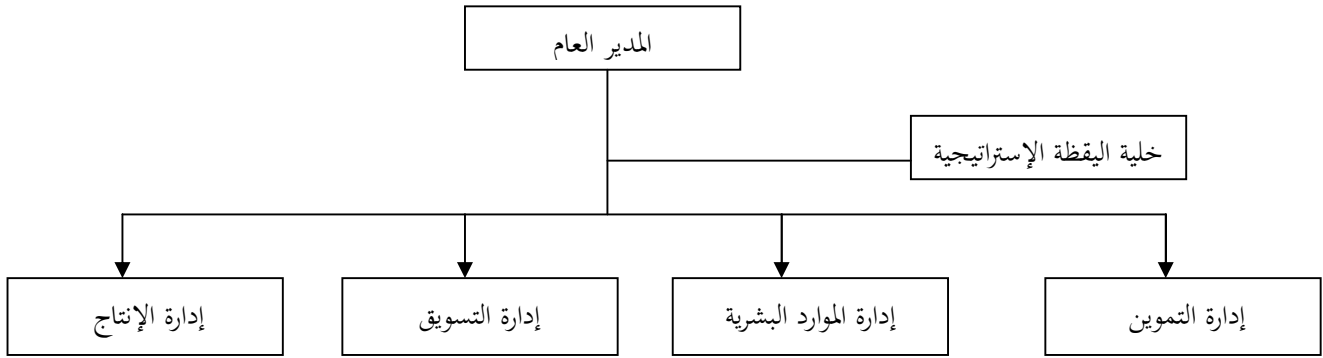
بجدوى المشروع فتقوم الإدارة بمساندة فعالية لخلية اليقظة الإستراتيجية، وتظهر رغبة الإدارة العليا من خلال توفير الدعم الكامل للمشروع بتنظيم المنتقيات والأيام الدراسية للمساهمة في تكوين وتحسيس العمال بأهمية اليقظة و يمكن أن تكون خلية اليقظة تابعة للإدارة العليا وذلك لتخفيض التكاليف وسرعة الاتصال وتبادل المعلومات .

(1): بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص84.

(2): فمان أنيسة، "محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات"، مرجع سبق ذكره، ص94.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

شكل رقم 07: موقع خلية اليقظة الإستراتيجية



المصدر : قمان أنيسة ، "محاولة بناء خلية اليقظة الإستراتيجية" ، مرجع سبق ذكره، ص101.

3-محددات خاصة بالثقافة والاتصالات التنظيمية

الثقافة التنظيمية وأثرها على اليقظة الإستراتيجية : هي مفهوم يستخدم لإشارة إلى الفلسفة أو الاتجاهات أو الاعتقادات والقيم المشتركة والتي تشكل الأسس لأعمال المنظمة ويكون هذا المفهوم من خلال الرسائل والإستراتيجيات المنجزة سابقا داخل المشروع.⁽¹⁾ وهي تشمل مجموعة المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المشروع، وتؤدي إلى تكييف العضو الجديد ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة وتعتبر الثقافة ضرورية لأنها تحقق عدة أهداف منها:⁽²⁾

*وحدة الرؤية والهدف للعاملين؛

*الالتزام بالأهداف ومصالح المشروع؛

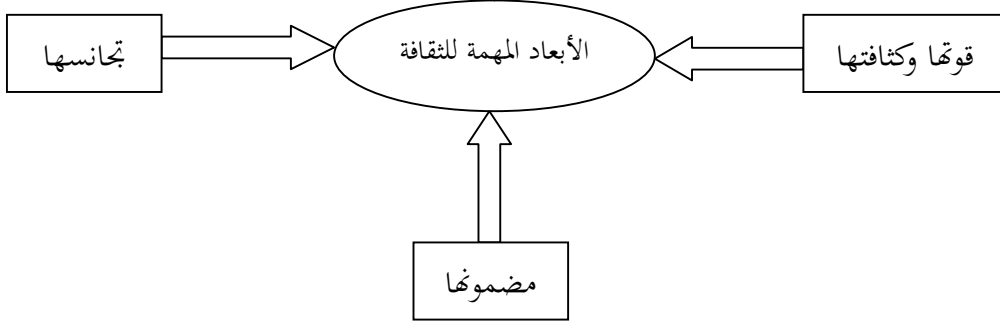
*تقديم إطار موحد لفهم الأنشطة المطلوبة؛

*تحقيق الاستقرار في البناء الاجتماعي.

(1):فلاح حسن عداي، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها ، عملياتها المعاصرة" ، دار وائل للنشر، ط1، عمان،2000، ص94.

(2):عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص137.

شكل رقم 08: أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جراءات، "الإدارة الإستراتيجية للقرن الواحد والعشرين"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2014، ص137.

وتتمثل الأبعاد المهمة للثقافة كما يلي: (1)

قوتها وكثافتها : بمعنى إلى أي حد تؤثر تلك الثقافة فعلا في العاملين.

تجانسها : بمعنى إلى أي حد تشترك الوحدات المختلفة في ثقافة واحدة.

مضمونها : من حيث القيم والمعتقدات والسلوك الذي تلمنه.

-أما بالنسبة لثقافة الخاصة بنظام اليقظة فيجب أن تتوافر على رابط لإدراك تغيرات البيئة وتبحث في تأثير طريقة التفكير والنشاط المعتاد من أجل حل مشاكل تكيف المشروع مع بيئته. (2)

والحقيقة التي يجب مواجهتها أنه لا يوجد هناك نوع أمثل لليقظة التنظيمية الذي يجب اعتماده في اليقظة

الإستراتيجية، المهم أن تتوافر الثقافة الخصائص التالية من أجل دعم نظام اليقظة داخل المشروع: (3)

-يجب رفض إحكتار المعلومات ومشاركتها بين الأفراد عن طريق المناقشة و الحوار؛

-العمل على الترويج والتحسيس بأهمية اليقظة ووزنها وضرورتها؛

-إعطاء المعلومات الأهمية الكافية وتوضيح الدور الذي تلعبه في توجيه إستراتيجيات المشروع ؛

-تحفيز وتمكين الأفراد ومكافئتهم؛

(1): المرجع السابق، ص138

(2): بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص96.

(3): بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص96

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

- يجب أن تكون ثقافة منفتحة تركز الإبداع والابتكار والأفكار الجديدة والمبدعة وتشجع استثمار مصادر المعلومات؛

- تشجيع التعاون والمشاركة الفعالة والتنافس من أجل تفعيل اليقظة وتدعيم أنشطتها؛

- إدماج نشاط اليقظة ونتائجها في المهام اليومية للمشروع.

4- محددات خاصة بإدارة الموارد البشرية وإدارة المالية :

أ- إدارة الموارد البشرية وأثرها على اليقظة الإستراتيجية : كفاءة المشاريع تعتمد في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري حتى يتمكن المشروع من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، تعنى إدارة الموارد البشرية باختيار الموظفين الأكفاء للعمل في المشروع وأيضا بالحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين المشروع والموظفين وتهدف للحصول على أفضل أداء. (2) وإنّ إنجاح نظام اليقظة الإستراتيجية وتفعيل ممارسته يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية في المشروع وعلى مختلف المستويات، إذ يصبح اختيار وتكوين الأفراد والاهتمام بهم أحد المحددات الجوهرية في المشروع لبناء نظام اليقظة ويجب أن يلقى اهتمام كبير من طرف الإدارة العليا وكذلك إدارة حديثة لهذه الموارد البشرية التي قد تشمل على تعيين الأفراد ذوي مهارات جديدة لها القدرة على اقتناص المعلومات والتحليل والمعالجة الجيدة وكذا الاستغلال الأمثل لتلك المعلومات في اتخاذ القرارات. (2)

ولقد أشار Jean Michel إلى بعض المهارات والكفاءات البشرية التي يحتاجها نظام اليقظة الإستراتيجية وهي: (3) محترفو المعلومات والتوثيق : ويتمثل عملهم في جمع المعلومات وترتيبها وتصنيفها ويكون هؤلاء على علم تام بمصادر المعلومات التي يتم الاعتماد عليها.

مختصو اليقظة : لديهم أدوات جد متطورة وذلك لتنشيط حالة اليقظة الإستراتيجية.

شبكات الجمع : وهم المساهمون، أي الممثلون الغير رسميون لليقظة الإستراتيجية .

(1) : يشار يزيد الوليد، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص 73.

(2) : بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص 105.

(3) : فوجيل نور الدين، "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها"، مرجع سبق ذكره، ص 81.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

ب- الإدارة المالية وأثرها على اليقظة الإستراتيجية : تمثل الإدارة المالية النخاع الشوكي لأي مشروع أو نظام فهي تمثل المصدر الذي يمول نشاطات أي نظام أو سيرورة داخل المشروع، وتكون العلاقة بين إدارة الموارد المالية والنظام المراد تمويله في المشروع علاقة طردية، فكلما زاد التمويل من طرف الإدارة المالية زاد فعالية النظام. فوجب على المشاريع تخصيص الموارد المالية اللازمة لتسهيل وتدعيم اليقظة على مستواها حتى يمكن تحقيق النتائج المراد بلوغها من هذا النظام مثل الاستثمار في البنية التحتية لليقظة الإستراتيجية من خلال التزود بالتكنولوجيا والبرامج اللازمة لليقظة وتوظيف أفراد ذوي كفاءات ومعارف عالية القدرة على ممارسة أنشطة اليقظة أو الإنفاق على شراء كتب ومجلات خاصة باليقظة والقيام ببعض برامج التكوين والمحاضرات وورشات العمل...، وكل هذه المجالات تتطلب بالضرورة موارد مالية يجب على المشروع توفيرها إذا أراد تحقيق العوائد المنتظرة من توظيف نظام اليقظة الإستراتيجية.⁽¹⁾

المطلب الثالث: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية

تعتبر خلية اليقظة الاستراتيجية النواة الأساسية لنظام اليقظة، فهي تتكون من:

أولاً: مراحل اليقظة الإستراتيجية

كما أختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية وتصنيفها اختلفوا أيضا في مراحلها، فمنهم من يرى بأنّ عملية اليقظة تتكون من ثلاث مراحل، ومنهم من يحددها في ست مراحل، وهناك من يذهب إلى تسعة مراحل. اليقظة بثلاث مراحل : يبين الباحثون الذين اعتمدوا على هذا التقسيم أنّ عملية اليقظة تتم بثلاث مراحل أساسية:⁽²⁾

مرحلة الجمع : تتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط واستغلال المعلومات والمعطيات المتوفرة لدى المشروع، ثم مرحلة التحليل والاستخلاص : بعد جمع المعلومات وتكوين رصيد معلوماتي تبدأ المرحلة الثانية والمتمثلة في فرز وترتيب المعلومات والاحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار، والمرحلة الأخيرة مرحلة نشر المعلومات واتخاذ القرار : بعد الحصول على المعلومات المعالجة في المرحلتين السابقتين يتم نشرها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، لأنّ المعلومات لا قيمة لها ما لم تستخدم في صنع القرار.

⁽¹⁾: بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص 114 .

⁽²⁾: علي حسن الزعبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية(مدخل إستراتيجي)"، دار وائل، عمان، ط1، 2004، ص ص 44، 43.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

اليقظة بست مراحل: في ضوء الانتقادات والنقائص التي لوحظت على التقسيم السابق عمد باحثون آخرون إلى تقديم نموذج أكثر تفصيلاً يتكون من ست مراحل، بحيث ينقسم إلى فترتين متميزتين خصصت الفترة الأولى لمراقبة المصادر والثانية لاستغلال المعلومات، بحيث تتكون كل فترة من ثلاث مراحل:⁽¹⁾

المرحلة الأولى: مراقبة المصادر (البيئية): وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث مراحل :

*البحث عن محاور الرصد : تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع وتحديد رهاناته، ما هي مصادر المعلومات ؟ وإلى من توكل ؟ لابد أن يضع المشروع إستراتيجية للبحث عن المعلومة.

*جمع المعلومات: بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب إنجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة.

*التأكيد من صحة المعطيات ودقتها و تحليها : المعلومات المتحصل عليها يجب أن تحلل وتخزن في عدة وسائل. فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى وقيمة إضافية للمعلومات، وعند إثبات المعلومات يستوجب الأخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة ودقة المعطيات.

المرحلة الثانية: استغلال المعلومات : وتتكون هذه المرحلة بدورها إلى ثلاث خطوات لاستغلال المعلومات المنتقا منها وهي:

*معالجة المعلومات: معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بإيجاد معلومة ملائمة ومثبتة. إذ يجب وضع مخطط لتخزين وأرشفة المعطيات.

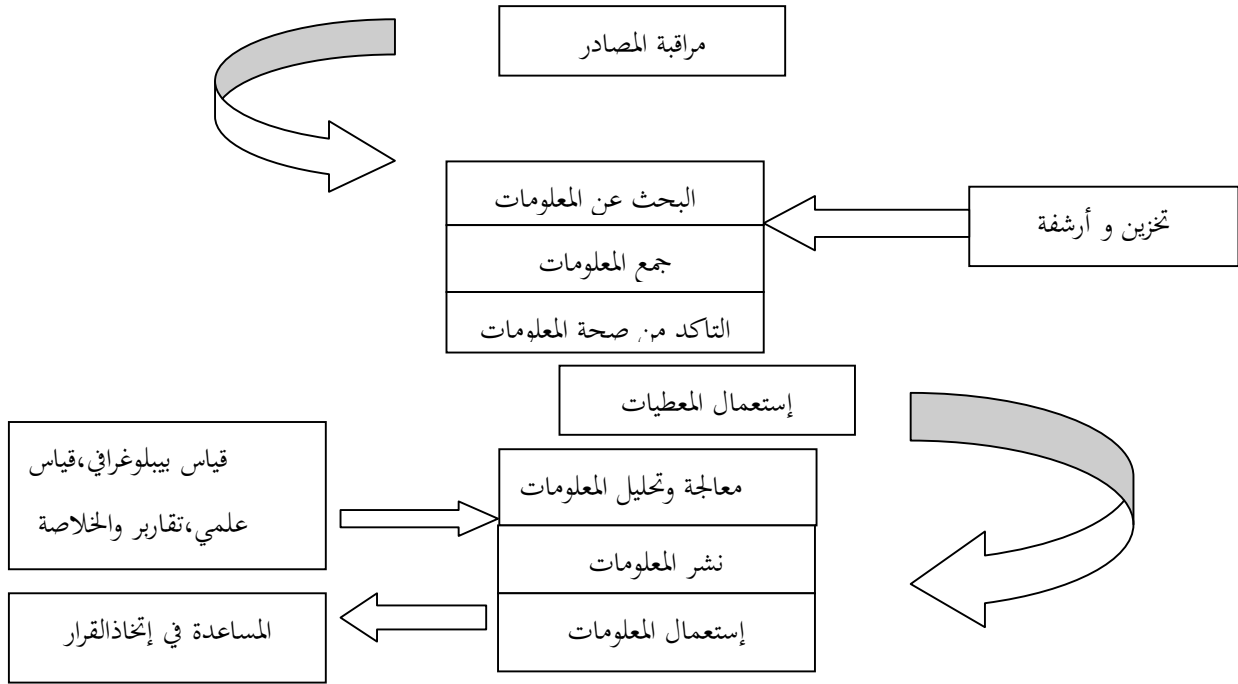
*نشر المعلومات وتعميمها : يتم نشر و بث المعلومات حسب ملاءمتها واستعمالها من قبل الأفراد. لذلك يجب وضع نظام داخلي للبث ونشر المعلومات.

*الاستعمال في اتخاذ القرار بعد توزيع المعلومات وإيصالها لمن يحتاج إليها تستغل في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة وباقي مراكز القرار.

⁽¹⁾: السبتي جريبي، بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص ص112،113.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

شكل رقم 09: المراحل الست لعملية اليقظة الإستراتيجية



المصدر: السبتي جري، منصف بن خديجة، "اليقظة التنافسية كمدخل إستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص 112.

ثانيا: ممثلو اليقظة الإستراتيجية

ويمكن توضيح ممثلو اليقظة الإستراتيجية في الشكل الموالي مع إبراز دور كل منهم:

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

المطلب الرابع: طرق اليقظة الإستراتيجية

بما أنّ اليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام، فكل نظام لديه طرق ووسائل تستخدم لتطبيقه. فالمشروع يستخدم مجموعة من هذه الطرق والوسائل ليصبح لديه نظام يقظة فعال.

أولاً: القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن من أهم الوسائل التي تستعملها اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظامها داخل المشروع.

1- مفهوم القياس المقارن: (1)

يعتبر القياس المقارن ذلك النشاط الذي يتطلع إلى الخارج لاكتشاف أحسن التطبيقات وبعد ذلك قياس المستوى الحالي للأعمال ومقارنتها بالأهداف المنشودة.

يعتبر القياس المقارن تلك العمليات التي تهدف إلى قياس أداء مشروع ما بعد مقارنته بأحسن المشاريع في نفس المجال أو في مجالات مختلفة.

- وحسب المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة: القياس المقارن هو عملية تحديد، فهم وتكييف أهم الممارسات الظاهرة من أيّ مشروع وفي أيّ مكان من العالم لمساعدة مشروعك في تحسين أداءه.

فإنّ القياس المقارن داخل المشاريع يعتبر أداة لتحسين عمليات أو أنشطة المشروع التي يقوم بها في الفترة المحددة له وذلك بناء على مقارنة هذه العمليات والأنشطة مع أخرى تكون أو تتم بطريقة أفضل في مشاريع أخرى .

2-مراحل القياس المقارن :

تعرض العديد من المدارس طرق مختلفة متكونة من عدة مراحل وفيما يلي اقتراح مكتب Ernst&Young الذي يقسم المراحل إلى أربعة مراحل: (2)

المرحلة 1: التخطيط والتنظيم: يحدد العملية المراد تحسينها وتحديد الهدف المرجو تحقيقه، خلال هذه المرحلة يتم تحديد فريق العمل ويجب عدم التردد في إشراك العمال في جميع المستويات، هذا أمر مهم جداً لقبول المشروع.

المرحلة 2 : وضع أساس مرجعي: تتعلق بإنشاء ووضع المؤشرات الكمية النوعية وتحديد القدرات والموارد الداخلية.

(1): مرمن مريم، رجيمي أنيس، "القياس المقارن: المدخل الإستراتيجي للتميز في الأداء"، مذكرة ماستير، تخصص تسويق، جامعة قلمة، 2009 - 2010، ص 40.

(2): Oliver Vaisman, 'le benchmarking ou étalonnage', ovaisman oline fr, vesion 1.0, 1999, pp8-9.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

المرحلة 3: تحديد المعيار الخارجي: في هذه المرحلة يتم تحديد المشروع الشريك بجمع المعلومات، ويقصد بالشريك أنّ القياس المقارن لا يقوم بالتجسس الصناعي وإنّما على مبدأ المعاملة بالمثل أيّ أنّ المشروع يجب أن يوفر معلومات حول نقاط قوته مقابل الحصول على مثلها من طرف شريكه.

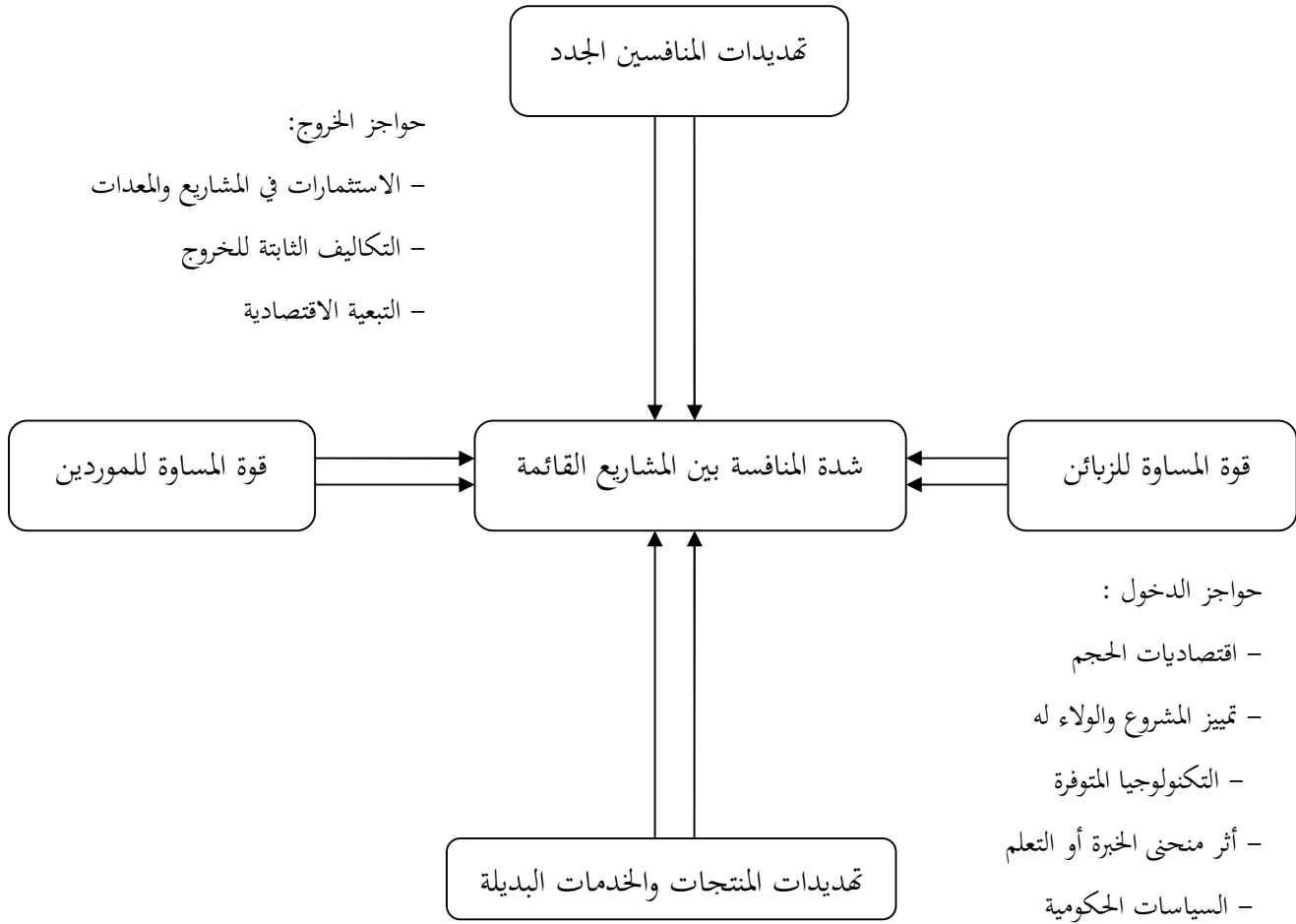
المرحلة 4: التحليل وخطة العمل: وهنا يتم تحليل البيانات وعرض النتائج ومن ثمّ تحديد أفضل الممارسات ووضع خطة العمل، فالقياس المقارن يتطلب الرصد المستمر لنتائج عملية التحسين وكذلك نتائج المشاريع الشريكة. ويتجلى ممّا سبق أنّ القياس المقارن يشترك مع اليقظة في عدة خصائص فهو يقظة هادفة تقترب من اليقظة التنافسية لأنّ المقارنة مع أفضل العمليات أو الأنشطة في مشاريع رائدة يوفر رؤية جيدة بشأن ما يفعله المنافسون وكذلك تعتبر أداة فعالة لخدمة اليقظة الإستراتيجية ومكملة لها لكونها تقدم معلومات عن عوامل نجاح المنافسين والمشاريع الأخرى.⁽¹⁾

ثانياً: طريقة تحليل المنافسة

إنّ طبيعة ودرجة المنافسة في قطاع ما يتوقف على خمسة عوامل أو بما يسمّى القوى الخمس بنموذج porter والمتمثلة في الشكل التالي :

⁽¹⁾: مرمين مريم، رجيمي أنيس، مرجع سبق ذكره، ص45.

الشكل رقم 11: نموذج القوى الخمسة لporter



المصدر: نبيل مُجد مرسي، احمد عبد السلام، "الادارة الاستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص155.

1-المنافسة بين المشاريع :

تمثل شدة المنافسة في القطاع محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية القطاع،⁽¹⁾ فإذا كانت المنافسة ضعيفة فإنّ الفرصة تنهياً للشركات لرفع الأسعار وتحقيق الأرباح أكثر أمّا إذا اتسمت بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة . قد تصل إلى درجة تشوب حرب الأسعار، فمدى التنافس بين الشركات القائمة في

(1): سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص6

مجال معين هو دالة لثلاث عوامل : (1)

-هيكل المنافسة في الصناعة؛

-أحوال الطلب ؛

-ارتفاع وقوة عوائق الخروج في المجال الصناعي.

2-تهديدات المنافسين الجدد :

المنافسين الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طرقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ولدى هؤلاء المنافسون استعداد تام لتحمل الخسائر وقشط السوق من أجل كسب الزبائن.(2) إنّ قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين يعتبر إلى حد كبير دالة على ارتفاع قوة عوائق صناعة أو مجال ما.

3-قوة التفاوض عند الزبائن :

مثل المشترين والعملاء أهم قوى المنافسة، فلديهم قوة تفاوض ومساومة كبيرة بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها المشاريع المنافسة، فإنّ معرفة العملاء الكاملة بالسلعة أو الخدمة يعطيهم قدرة عالية على التفاوض أمام المشاريع وبالتالي إمكانية تخفيض الأسعار والحصول على مزايا عديدة. وفي حالة كون المشترين أعداد كبيرة من الأفراد والمجموعات، فإنّ المشروع يتابع تطور حالة الاستهلاك والسلوك الخاص هؤلاء المشترين بغرض تلبيةها بشكل كفؤ وفعال وخاصة أنّ المشروع محتكر بل يتنافس مع آخرين كثيرين في تقديم السلع والخدمات.

4-قوة التفاوض للموردين :

إنّ قوة المساومة أو القوة التفاوضية للمجهزين اتجاه المشروع يجب أن تحلل بشكل علمي وموضوعي لمعرفة تأثير العلاقة المتبادلة بين المشروع والموردين، إنّ الاتجاهات الحديثة للتفاوض والمساومة بين المشروع والموردين تأخذ بعين الاعتبار مصالح كلا الطرفين بعيدا عن حالات الاستئثار لصالح طرف دون آخر. وإنّ هذا الأمر قد يعرقل مصالح كلا الطرفين لذلك يهتم المشروع بمتابعة الموردين وتحليل مواقفهم المستقبلية بغرض خلق حالات من التعاون والإيجابية في التعامل.

(1): تشارلز وجاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة: رفاعي مجّد رفاعي، مجّد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص

138.

(2): سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص65.

5-تهديدات لمخرجات المشاريع البديلة :

وهي مخرجات المشاريع التي تكون قريبة أو مثل مخرجات المشروع وتمثل تهديد بالنسبة له، لذلك يجب معرفة تلك المشاريع و دراسة مخرجاتها لمحاولة معرفة الفروق والتميز في تقديم المخرجات لاكتساب الحصة السوقية الأكبر.⁽¹⁾

ثالثا : التحليل الرباعي SWOT

يقوم التحليل الإستراتيجي SWOT على شطرين تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات ولقد تم التطرق لمفهوم العنصرين السابقين، أما التحليل الرباعي SWOT، وقد عرفه Wight على أنه: "تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في بيئة المشروع الداخلي بالفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ."

التحليل الإستراتيجي SWOT هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها إدارة المشروع في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية، والكفاءة المميزة للمشروع في السيطرة على بيئتها الداخلية وهذا يؤدي إلى زيادة قدرة الإدارة على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي.⁽²⁾

*ومنه نقول أنّ نموذج SWOT يقف على أربعة أركان وهي :

نقاط الضعف : وهي نقاط التي توشح نقص أو فقر في إمكانيات المشروع وخصوصا عند مقارنة موارد مشروع منافس.⁽³⁾

نقاط القوة: تتمثل بالإمكانيات الذاتية التي تتميز بها المشروع وينفرد به عن منافسيه وتمكنه من استغلال الفرص المتاحة وبموجبه يستطيع مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليه.⁽⁴⁾

الفرص: هي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المشروع وتعتبر اتجاهات التغير في البيئة الخارجية التي تتمخض عن استكشاف واحتياجات غير مشبعة للعملاء أو التغيرات في البيئات المحيطة.

التهديدات: تمثل اتجاهها غير مرغوب أو موقفا غير مفضل في بيئة المشروع الخارجية وقد تتمثل مصادر التهديدات في دخول منافسين جدد.⁽⁵⁾

(1) طاهر محسن منصور الغالي، وائل مجّد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 273-276.

(2) خالد مجّد بني حمدان، وائل مجّد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري للطباعة، ط1، الأردن، 2009، ص 115.

(3) نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 138 .

(4) طلال مجّد الجحاوي، ساكنة السلطاني، "swot لتقييم المصارف التجارية"، دار اليازوري، عمان، 2014، ص 43.

(5) إيمان صالح عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 129.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

الشكل رقم 12: نموذج تحليل مصفوفة SWOT

نواحي الضعف W	نواحي القوة S	التحليل الداخلي	التحليل الخارجي
		الفرص O	التحديات T
خلية (3) ضعف وفرص W/O التوزيع الخارجي	خلية (1) قوة وفرص S/O إستراتيجية هجومية		
خلية (4) ضعف وتهديدات إستراتيجية دفاعية	خلية (2) قوة وتهديدات S/T إستراتيجية التوزيع		

المصدر: بلال خلف السكرانة، "التخطيط الإستراتيجي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، ص223.

*الخلية(1): هذه الخلية تبين نقاط القوة مع الضعف، يجب أن يسعى المشروع إلى تعظيم نقاط قوته والاستفادة

من الفرص الجديدة أي استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا (الوضع المثالي الجيد).

*الخلية(2): تبين نقاط القوة مع أخذ التحديات بعين الاعتبار، أي استخدام نقاط القوة لتجنب التحديات

الخارجية أو الحد من أثارها (يمكن البحث عن فرص في ظل التحديات).

*الخلية(3): تبين نقاط الضعف يشكل تراد فيه مع الفرص وتعني التغلب على مواقع الضعف الداخلي من خلال

استغلال الفرص المتاحة خارجيا(تعديل).

*الخلية(4): وهي الوضع الأسوأ للمشروع فهي تبين نقاط الضعف بالمقارنة مع التحديات الخارجية، فيجب تقليل

مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية (إلغاء).⁽¹⁾

⁽¹⁾: بني حمدان خالد مجّد، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص114.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

رابعا: تكنولوجيا الإعلام والاتصال كوسيلة لتنفيذ اليقظة الإستراتيجية

إنّ تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الوقت الحالي تعتبر من أكبر مصادر المعلومات اليقظة الإستراتيجية. فمع التطور الحاصل في TIC ازدادت حدة المنافسة في قطاع الصناعة وقطاع المشاريع مما أدى إلى لجوء نظام اليقظة لاستعمال TIC في البحث والتوزيع للمعلومات، فالطرق التقليدية (مادية، بشرية) لم تعد تكفي لمواجهة التطورات. فتكنولوجيا الإعلام والاتصال هي مختلف الأدوات التي تستخدم لبناء نظام المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات التي تدعم حاجياتها في اتخاذ القرارات وفي مختلف العمليات التشغيلية في المشروع والتي تتضمن عتاد الحاسوب وبرامجه وقواعد البيانات والشبكات بمختلف أنواعها، وأخيرا البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات Infrastructure التي تشكل قاعدة انطلاق تقنية جميع النظم والأدوات والتقنيات المعلوماتية المستخدمة في المشروع.⁽¹⁾

وإنّ شبكة الانترنت تعتبر أكبر تقدم تكنولوجي في TIC فلقد خلقت نوعا من الانفجار المعلوماتي لدى جميع الأطراف. وغيّرت طريقة تخاطب العالم بعضه ببعض، ويمكن تعريفها بأنّها شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية متصلة مع بعضها وهذا يتضمن الملايين من شبكات الشركات والحكومات وحتى الشبكات الخاصة.⁽²⁾ ومن أهم الوظائف التي تقدمها الانترنت لمستعملها بصفة عامة هي:

(1): سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص44.

(2): جمال داود سليمان، "اقتصاد المعرفة"، دار البازوري، عمان، 2009، ص 109.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

الجدول رقم 02 : خدمات الانترنت

الإمكانية أو الخدمة في الأنترنت	الوظائف التي تدعمها
البريد الإلكتروني E-mail	مشاركة مستندات من شخص إلى آخر عبر الانترنت
مجموعة الأخبار News Grouses	مجموعة أو مجموعات مناقشات عبر ألواح أخبار إلكترونية
بروتكل نقل الملفات Fil trasfert protocole	عمليات نقل ملفات من جهاز الكمبيوتر إلى آخر عبر الانترنت وباستخدام بروتوكول نقل الملفات.
تلنت Telnet	الولوج أو الدخول إلى جهاز الكمبيوتر يعيد باستخدام كلمة مرور واسم مستخدم للقيام بالعديد من العمليات على هذا الجهاز البعيد من الجهاز الحالي.
الويب The word roide web	تشمل هذه العملية استرجاع وتنسيق ونشر وطباعة معلومات تتضمن صور وأصوات ونصوص وفيديو باستخدام الوصلات

المصدر: خضر مصباح الطيبي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 71.

وتنقسم الشبكات الخاصة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال إلى نوعين هما :

1- شبكة الانترنت Intranet: إنَّ الانترنت تعتبر وسيلة لتجميع المعلومات والمعرفة في مكان رئيسي داخل

المشروع. وهي شبكة المشروع الداخلية الخاصة التي تستخدم تقنيات الانترنت والتي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عملية وأنشطة المشروع ولا يستطيع الأشخاص من غير العاملين في المشروع من الدخول إلى موقع الشبكة إلاّ بتصريح⁽¹⁾.

الانترنت تعتبر وسيلة لتجميع المعلومات والمعرفة في مكان رئيسي داخل المشروع مما يمثل مصدر للمعلومات وخبرات المشروع متاح لكل من الإدارة والموظفين حيث يستطيع المدراء الحصول على المعلومات وتحليلها عن طريق برامج ذكية وبالتالي تساعده في اتخاذ القرارات بشكل أسرع وفعال للمشروع لتحقيق أهدافه⁽²⁾.

إذا فهي تساعد نظام اليقظة الإستراتيجية على تمرير معلوماته داخل المشروع بطريقة مرنة، فعن طريق الأنترنت يمكن الوصول إلى المعلومات المطلوبة بشكل سريع وتوزيعها إلى مختلف الأقسام داخل المشروع لأتّما وسيلة

(1): سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص164.

(2): خضر مصباح الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص47.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

ترتبط وتنسق بين الأقسام بكفاءة. وتلك المعلومات الموجودة على الانترنت يمكن تحديثها وتعديلها بسرعة مما تبقى الموظفين على اتصال بالمعلومات الحديثة والمعدلة بوقت قصير.⁽¹⁾ وهذا ما يساعد سيرورة اليقظة الإستراتيجية لتكون أكثر كفاءة وفعالية داخل المشروع.

2-شبكة الأكسترانت Extranet: شبكة الأكسترانت هي شبكة المشروع الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات ومتطلبات المشاريع الأخرى الموجودة، وتستخدم الشبكة تقنية الحماية لمنع محاولات الدخول غير الشرعي إلى الملفات وبرامج و نظم قواعد الشبكة وتستند هذه الشبكة على تقنيات شبكة الانترنت وتتوجه إلى البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي يريدها المشروع.⁽²⁾

تمثل الأكسترانت بالنسبة لليقظة الإستراتيجية جسر اتصال مع مجتمع الأعمال والعملاء المحيط بالمشروع وباعتبارها تربط فروع المشروع إذا كانت في أماكن مختلفة و أيضا تربط شركاء العمل وأطراف أخرى مما يؤدي إلى تبادل المعلومات بين إدارة المشروع وجميع تلك الجهات. وهذا يرفع من يقظة المشروع وانتباهه للمتغيرات أو التطورات الحاصلة مع الجهات المعنية من خلال الاتصال السريع بينهم.

إن استعمال الانترنت بصفة خاصة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بصفة عامة كأداة لليقظة الإستراتيجية يوفر جملة من المزايا يمكن تلخيصها في المحاور التالية:⁽³⁾

*تسمح تكنولوجيا الإعلام والاتصال بتحديد جد سريع ودقيق للمشاكل والفرص (تقليص الوقت)؛

*التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتقريب المسافة (في الوقت وفي الفضاء) بين مرسل المعلومة ومتلقيها؛

*استعمال التكنولوجيات المتقدمة يؤدي إلى استقاء المعلومات بسرعة وبشكل واسع إضافة إلى تعدد المصادر الخارجية؛

*توفر التكنولوجيات المتقدمة إمكانيات هائلة للتخزين وحفظ حجم كبير جدا من المعلومات الداعمة للذكاء التنظيمي والمساعدة على اتخاذ القرارات وكذا توفير الأمن لها وإمكانية العودة للمعلومات المخزنة.

(1): خضر مصباح طيطي، مرجع سبق ذكره، ص49.

(2): حناشي توفيق، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم التسيير، جامعة قلمة، 2010، ص41.

(3): بن خديجة منصف، "محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص113.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

بصفة عامة TIC تنظيم فعال يدخل جميع مراحل اليقظة (جمع، معالجة، توزيع...) والاستعمال الجيد لها يعمل على تحسين نوعية المعلومات.

المبحث الثالث: دور المعلومة في اليقظة الإستراتيجية

أصبح الصراع الاقتصادي اليوم بين جميع المنظمات والمشاريع يقوم على أساس المعلومة والتسابق نحو التسليح بها، فمن تمتلك هذه المعلومات لديه القدرة على صناعة المستقبل.

المطلب الأول: المعلومات واليقظة

أولاً : البيانات Data :

هي مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي.⁽¹⁾

هي المادة الخام للمعلومات والتي عادة تكون مبهمه وغير مفهومة للجنس البشري، حيث أنّها تمثل أحداث وقعت في المشروع ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب.⁽²⁾

والبيانات هي أيضا الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام، كلمات، رموز، لا علاقة بين بعضها البعض ولا تعطي معنى وهي منفردة. إنّها الوصف الأولي للأشياء والمعلومات وهي مسجلة ومصنفة ومخزنة ولكن غير منظمة لتعطي معنى محدد.⁽³⁾

ثانياً: المعلومات Information:

إنّ كلمة معلومات اشتقت من الأصل اللاتيني الذي يعني تعلم المعرفة ونقلها وفي العصور الوسطى أصبحت تشير إلى عمليات جمع المعلومات.⁽⁴⁾

المعلومات هي القيمة الجديدة الناتجة عن معالجة المادة الخام، كما يقول عالم الإدارة Perter Druker إنّ المعلومات هي البيانات الجديدة التي ترتبط ضمناً بسياق وهدف. وكذلك حسب Beteson هي ذلك التميز الذي يصنع تمايزاً ويعطي للمستفيد فهماً وإدراكاً.⁽⁵⁾

(1): عامر إبراهيم قنديلجي، علاء عبد القادر الجنابي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2005، ص29.

(2): خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص18.

(3): فايز جمعة صالح النجار، "نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص46.

(4): أحمد خطيب، خالد زيغان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث ودار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص67.

(5): سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص18.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

خصائص المعلومات: هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المعلومات تتمثل في: (1)

- التوقيت المناسب: يعني أن تكون متوفرة عندما يكون متخذ القرار في حاجة إليها.
 - النوعية: أي مدى صحة ودقة المعلومات، فكلما زادت الجودة المعلومات زادت دقة القرارات.
 - الاكتمال: هو أن تغطي المعلومات جميع الجوانب المراد معرفتها بحيث تصبح رؤية متخذ القرار كاملة وشاملة
 - الترابط: وبمعنى أن تكون المعلومات مناسبة ومساعدة على إتمام و إنجاز مهام العمل ونشاطه أو حل مشكلاته.
 - سهولة الفهم: أي أنّ تكون المعلومات واضحة ومفهومة من قبل متخذ القرار حتى يتمكن من الاعتماد عليها
- أنواع المعلومات :

1-المعلومات الرسمية والغير الرسمية :

المعلومات الرسمية: وتعتبر هي المنتج الأول لنظام المعلومات الجيدة وتشمل: (2)

*الإحتياطات الرقابية وعملية اتخاذ القرار؛

*التشريعات الحكومية والفواتير والتقارير؛

*الإجراءات المحاسبية والإحصائيات والكشوفات المحاسبية؛

المعلومات الغير الرسمية: (2) وهي المعلومات التي تتضمن آراء والأفكار والخبرات الشخصية والشائعات ومن بين

مصادر هذه المعلومات نذكر :

*المنافسين و الموردین؛

*البعثات و الرحلات الرسمية وبحوث المعارض والندوات.

2-المعلومات الداخلية والخارجية: وتنقسم إلى: (3)

المعلومات الداخلية: هي المعلومات الخاصة عن إجمالي نشاط المشروع وموارده والعوامل التي في أوجه نشاطه.

المعلومات الخارجية: هي معلومات تتضمن متغيرات البيئة الخارجية العامة للمشروع (قانونية، اقتصادية،

اجتماعية..) وتتضمن كذلك توصيف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمشروع التي تتعلق بالجماعات ذات

المصلحة في وجود المشروع.

(1): مجّد السعيد خشبة ، "نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا" ، مكتب غريب ، القاهرة ، 1994 ، ص21.

(2): يحي مصطفى الحلبي ، "أساسيات نظم المعلومات" ، مؤسسة الأهرام للنشر، القاهرة، 1998 ، ص96.

(3): علاوي نصيرة، "الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة" ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، تلمسان، 2010-2011 ، ص55.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

3- معلومات اتخاذ القرار : إنّ نوع المعلومات المطلوبة تختلف باختلاف المشكلة وذلك تبعاً لنوع المشكلة

وطبيعتها فتوافر المعلومات بالكمية والنوعية والوقت المناسب تمثل العمود الفقري لاتخاذ القرارات.

كما أنّ للمعلومات مصادر مختلفة ومتنوعة ويمكن مقارنتها في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: مقارنة مصادر المعلومات

المصادر الأولية	مميزاتها	عيوبها	المصادر الثانوية	مميزاتها	عيوبها
1- الملاحظة	- معرفة أولية	- صحة	1- معلومات الشركة	- محددة وفقاً للموقف	- عدم ملائمة الوقت قد لا تكون مدججة بطريقة صحيحة لغرض مستحقها غالباً
2- التجارب	- تجنب تحيز المستجيب	الملاحظة قد تؤثر على ما يراه ملاحظته	2- مصادر خارجية	- موجودة جاهزة بتكلفة رخيصة نسبياً	لا يمكن وجودها بطريقة سهلة
3- البحث الميداني	- التحكم في المتغيرات ذات الاهتمام	- تصميم التجربة قد لا يكون ممثل	3- المطبوعات	- لا يمكن وجودها بطريقة سهلة	- غير متميزة - حجم كبير من المعلومات
4- التقدير الشخصي	- طريقة كفؤ للوصول إلى مجموعة كبيرة من الناس	- تقسيم الأسئلة - حجم البحث - رد الفعل قد لا يتفق عليه.	4- الأجهزة الحكومية	- يمكن إستخدامها.	

المصدر : صونيا نُجْد البكري، "نظم المعلومات الإدارية"، المكتب العربي الحديث، مصر، ص 80.

ثالثا: المعرفة

المعرفة هو إدراك الشيء على ما هو عليه، ولقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة ومنها نجد أنّها "مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين" (1).
المعرفة هي ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان (2).

الشكل رقم 13: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



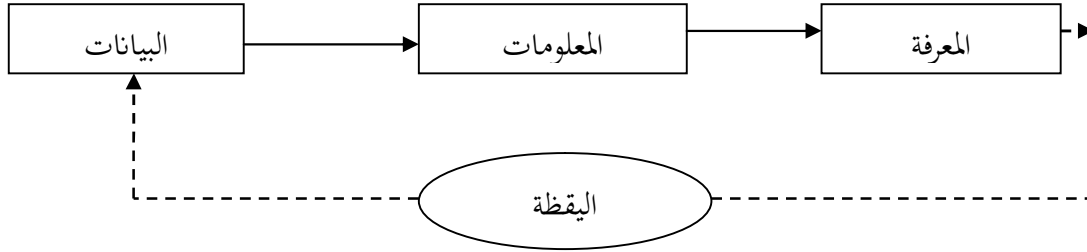
المصدر: خضر مصباح، "إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)"، مرجع سبق ذكره، ص 24.

من خلال هذا الشكل الذي يبين لنا العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث البيانات ومصادرها تكون من داخل المشروع وخارجه فتعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومة تنقل بواسطة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فتتراكم هذه المعلومات لدى المشروع فتصبح معرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وكذلك المنتجات والخدمات التي يقدمها المشروع.
العلاقة بين المعلومات واليقظة: المعلومات هي المادة الأولية المستعملة لتحصيل المعرفة، والمعرفة هي ما يسعى الجميع للحصول عليها. أمّا اليقظة فهي تجد التي تجد المعلومات وتحللها يسهل استعمالها. وعليه يمكن تمثيل العلاقة التي تجمع بين المعلومات والبيانات والمعرفة واليقظة من خلال الشكل التالي:

(1): عبد الستار العلمي وآخرون، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 26.

(2): عبد الفتاح المغربي، "نظم إدارة المعلومات الإدارية"، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002، ص 182.

الشكل رقم 14: العلاقة بين البيانات والمعلومات واليقظة



source: Souad Kamoun-chouk. Veille strategique. Opi cit. p26.

فهناك فروق بين البيانات والمعلومات واليقظة، فالبيانات هي حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستتم مستقبلاً، أما المعلومات فهي بيانات تم معالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو استخدامها واليقظة تعمل على تجميع وتحليل وتلخيص مجموعة البيانات وتحويلها إلى معلومات منشورة ومنظمة يمكن الاعتماد عليها في زيادة المعرفة.

المطلب الثاني: تمركز اليقظة الإستراتيجية ضمن نظام المعلومات

باعتبار أنّ المعلومات المادة الأولية والخام لليقظة الإستراتيجية، فهذا أدى إلى تراكم تلك المعلومات ونتيجة لهذا وجد نظام معلومات خاص باليقظة الإستراتيجية يجمع ويعالج ويحلل تلك المعلومات وتصل لمحتاجيها.

أولاً: تعريف نظام المعلومات

هو مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة،⁽¹⁾ وكما عرفه Sanford: على أنّه عملية تنفيذ عملية من العناصر كل منها متحدة في الوظيفة والتشغيل لتحقيق الأهداف المحددة.⁽²⁾

أما بالنسبة لنظام المعلومات فهو النظام الذي يعالج البيانات ويحولها إلى معلومات ويزود بها المستفيدين. نعرض بعض التعاريف:⁽³⁾

(1): مجّد السعيد خشبة، "نظم المعلومات: المفاهيم، التحليل، التصميم"، مرجع سبق ذكره، ص11.

(2): يحيى مصطفى الحلبي، "أساسيات نظم المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص22.

(3): مجّد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، ط 1، عمان، 2009، ص ص 188-189.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

Lacas: هو مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المشروع.

Lewely: أعاد النظر إلى نظام المعلومات على أنه مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع واسترجاع وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم العمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المشروع.

ثانيا: نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية

تتمركز اليقظة الإستراتيجية في المشروع بين نظام المعلومات ونظام التسيير، حيث أنّ اليقظة تسمح ببناء جسر بين القرارات الإستراتيجية في المشروع ومجموعة تدفقات المعلوماتية (البيانات والمعلومات والمعرفة) الخاصة بالمشروع والبيئة المحيطة به، حيث أنّ نظام المعلومات اليقظة الإستراتيجية هو نظام معلومات خارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية عن طريق جمع المعلومات من خارج المشروع وتحليلها ونشرها واستغلالها. فنظام معلومات اليقظة يساعد المديرين على تحديد الشبهات من أجل العمل مقابل التهديدات والفرص مما يزيد في كفاءة القرارات وفعاليتها⁽¹⁾.

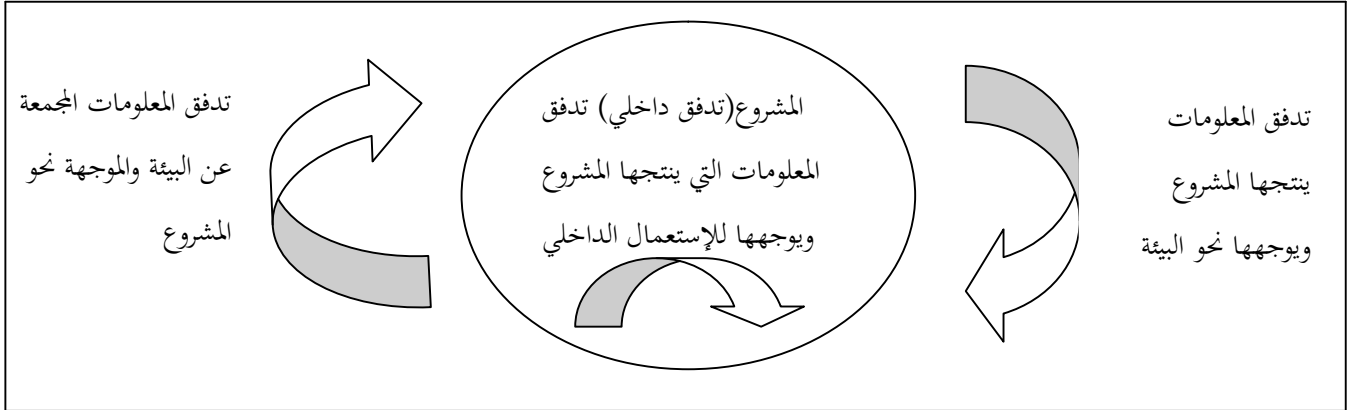
المطلب الثالث: تدفقات معلومات اليقظة الإستراتيجية

يعتمد نشاط نظام اليقظة الإستراتيجية بالدرجة الأولى على الحصول على المعلومات الملائمة. ومهما تعددت مصادر تلك المعلومات فإنه لا يمكن أن تخرج تدفقاتها عن ثلاث أنواع محددة في الشكل التالي :

(1) : بن خديجة منصف، "محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 37-39

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

الشكل رقم 15: تدفقات معلومات اليقظة الإستراتيجية



Source :Lesca Humrbert :pour mangement stratégique del'information Revire française de Gestion,sep.octobre 1992,p58.

وكل تدفق ينتج نوع من المعلومات على أساس الغاية أو الغرض منها في المشروع وهي على النحو التالي:⁽¹⁾

1-معلومات التحكم : يتم إنتاج هذه المعلومات من خلال ممارسة المشروع لعملياته وأنشطته ويوجهها للاستعمال الداخلي وتمكنه من مقارنة أداءه بأداء أحسن المشاريع وهي المعلومات التي يتم تسييرها عن طريق النظم المعلوماتية الخاصة بنظام الجودة والإنتاج... وتمثل هذه المعلومات بالنسبة لنظام اليقظة أنها داعمة له.

2-معلومات التأثير : وهذا النوع ينتجه المشروع الخارجي فهي موجهة لأفراد أو الجماعات خارج المشروع مثل : الموردين الزبائن، المنافسين فهي تحاول التأثير على سلوكيات هؤلاء الأعوان إلى الاتجاه الذي يساعد سير المشروع، كما يسمح بضمان التنسيق بين جميع الأفراد في المشروع.

3-إشارات الإنذار المبكرة : أو ما يسمّى الإشارات الضعيفة، وهي معلومات التي تعطي ترجمتها للمشروع تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسئولين فيه، وكلما كانت هذه الإشارات توقعية كلما كانت شدتها ضعيفة وهي معلومات إستباقية تسمح بتجنب المخاطر وانتهاز الفرص.⁽²⁾

⁽¹⁾ :Lasca.H. et Lesca.E,Gestion de l'information qualité de l'information et perfomance et l'entreprise,ediec, paris, 1995, p127.

⁽²⁾ Hembert lesca, 'veille stratégique conceptet démarche de mise en place dans l'entreprise, Guide pour la pratique de l'information scietifique Ministère de l'éducation Nationale de la recgerche et de la technologie, 1997, p5.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

ويوجد هناك تقييم آخر لأنواع المعلومات التي تستخدمها اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في:⁽¹⁾

* المعلومات البيضاء : تكون متعددة وعمومية وتستخرج من بنوك المعلومات، المنشورات العلمية أو الموسمية، مناقشات مع الخبراء مومنين، عملاء. فهي حرة الدخول إليها والاستغلال.

*المعلومات الرمادية : فيما يخصها تكون أساسيا محفوظة وهي متكونة من معلومات كانت محل تلك لبراءة الاختراع، نماذج....استغلالها محدود وخاضع لتصريح من صاحبها.

*معلومات سوداء : يوضع عليها خاتم السرية تتعامل مع المعلومات المحمية بسرية (سر الصناعة، أسرار تجارية ..) أو بالتنظيم (سلم إداري أو هرم إداري) الدخول إليها محظور واستغلالها يتم بحرية فقط عند استعمال أو التحصل على تصريح رسمي.

المطلب الرابع:مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية

تتمثل مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية فيمايلي:⁽²⁾

أولاً: المصادر الداخلية : تتمثل في المديرين والمشرفين وغيرهم بمختلف مستوياتهم داخل المشروع ويتم تجميع المعلومات بطريقة رسمية طبقاً لأحداث الفعلية بطريقة غير رسمية تتمثل في :

- وثائق العمل المستخدمة في النشطة الروتينية مثل الفواتير وغيرها؛
- تقارير الأداء أو وضع العمل مثل : تقارير مالية، تقارير خاصة بالمخزون ..؛
- بعض المواقع الشخصية، دراسات وأبحاث موجهة ؛

ثانياً: المصادر الخارجية : يتم الحصول على معلومات اليقظة من مصادر الزبائن، الموردين وحتى المنافسين وحتى الإتحادات الصناعية والهيئات الحكومية والمصادر الميدانية المتمثلة في المعارض وقاعات المؤتمرات..

⁽¹⁾: Philippe Ghoguen.Thomas legan,opcit,p24.

⁽²⁾: علاوي نصيرة، "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص63.

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

خلاصة الفصل:

نجاح أي المشروع مرتبط بقدر ونوعية المعلومات التي يمكنه إكتسابها عن طريق المتابعة الدائمة للبيئة التي ينشط فيها المشروع، مما يسمح بإقتناص الفرص وتفادي التهديدات التي قد تواجهه وتعتبر اليقظة الإستراتيجية من الأدوات الحديثة في الإدارة التي تستعمل اليوم في جمع تلك المعلومات وتحليلها ومعالجتها من أجل الريادة في السباق التنافسي.

ولقيام نشاط اليقظة لا بد من توفر عدة متطلبات وشروط لضمان فاعليتها ونجاحها، فالمشروع الذي يتوفر فيه نظام اليقظة الإستراتيجية هو الذي ينشط في بيئة التي قد قام بتحليلها مما يسمح بتحقيق جودة في مخرجاته، والتي تسهر إدارة جودة المشروع على التنسيق مع نظام اليقظة للوصول إلى تلبية رغبات العميل، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

مقدمة الفصل:

ساد العالم إبتداء من الثلث الأخير من القرن العشرين العديد من التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .. وعلى غرار مثيلاتها مست هذه التغيرات جوانب عديدة في المشاريع، مما أدى إلى بروز إدارة مستقلة خاصة بالمشاريع والتي تأخذ على عاتقها مسؤولية تنظيم وتسيير جميع موارد المشروع وذلك في إطار يسمح لمخرجات المشروع أن تكون بالمستوى المطلوب لرغبات الزبون.

وحتى تستطيع إدارة المشاريع التعامل مع هذا الشرط وجب الاهتمام ببناء قسم إدارة الجودة داخل المشروع تهتم بتخطيط، وتوكيد، والرقابة على الجودة، في جميع مراحل المشروع وفي جميع أنشطته وذلك وفقا لمعايير وشروط المطابقة للمواصفات المحددة ولا ينحصر دور إدارة جودة المشروع على هذا فقط، وإنما هي إدارة تحلل الانحرافات و تعمل على تقليص الفجوة بين التصميم الأولي في الخطة والصورة الفعلية في الواقع.

وهذا ما يحتاج وجود نظام يقظة ذو كفاءة وفعالية يسهر على تدفق المعلومات من الخارج إلى الداخل لتسيير نشاط المشروع، فاليقظة تعتبر مصدر للمعلومات، والمعلومات في الوقت الحالي لها الدور الرئيسي في نجاح نظام الجودة.

ومما سبق قسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : مدخل لإدارة المشاريع

المبحث الثاني : إدارة جود المشاريع

المبحث الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق جودة المشروع

المبحث الأول : مدخل لإدارة المشاريع

تشكل المشاريع جزء كبير من الاقتصاد في أي دولة، فمنذ القدم كانت المشاريع الكبر مثل مشروع الأهرامات في مصر وغيرها...، حلا للحد من البطالة وأداة للتميز والتطور نحو الأفضل ونظرا لأهمية تلك الأخيرة استلزم بناء إدارة خاصة بها، إذ أنّها تسيير المشروع بطريقة موضوعية ونوعية بالاستغلال الأمثل لموارد المشروع

المطلب الأول : ماهية المشروع

لقد تنوعت المشاريع وتعددت باختلاف أحجامها ومواردها ولقد كان الاستعمال الأولي للمشروع في الأعمال الحربية التسلحية ذات الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية ثم تبدل مفهوم المشروع على مرور الزمن.

أولا : تعريف المشروع

- المشروع هو نشاط تستخدم فيه موارد معينة وتنفق من أجله الأموال للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة.⁽¹⁾ والمشروع يعني أعمال غير روتينية يتطلب إنجازها وقت ما، ويتطلب نجاح المشروع أن يتم تسليمه على الوقت وإتمامه ضمن ميزانية والتأكد من رضا الزبون عن ما استلمه.⁽²⁾
- المشروع عبارة عن مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق إنجاز محدد لمرة واحدة وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة ويتم إنجازها خلال فترة زمنية محددة وفي حدود ميزانية موضوعة.⁽³⁾
- و يتميز نشاط المشروع عن الأنشطة الأخرى بأنه:⁽⁴⁾
 - موجه نحو هدف؛
 - له أمد محدد وله بداية ونهاية ؛
 - يشتمل على التنفيذ المنسق لأنشطة مترابطة .

(1) عبد الكريم يعقوب، "دراسات جدوى المشروع"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص49.

(2) سيد سالم عرفة، "الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة"، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص63.

(3) محمد توفيق ماضي، "إدارة وجدولة المشاريع"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2000، ص16.

(4) ج.ديفيدسن فريم، "إدارة المشروعات في المؤسسات: لكي نحقق أعظم فائدة من الوقت والتكنولوجيا والناس"، ترجمة: عبد الله كامل عبد الله،

مكتبة العبيكان، ط1، المملكة العربية السعودية، 2003، ص22

ثانيا: قيود المشروع

فالمشروع تحكمه ثلاثة قيود من بدايته إلى نهايته المتمثلة في: (1)

01 - الكلفة : عادة ما يرغب الزبون في أن يتم تنفيذ المشروع بأقل تكلفة ممكنة علما أن الموافقة على موازنة

المشروع تتم استنادا على كل من المجال والجدول الزمني وتتأثر كلفة المشروع ب:

-مواصفات المخرجات النهائية؛

-التطابق مع المقاييس والمعايير الحكومية أو المؤسسية أو الداخلية؛

-المتطلبات التقنية والاحتياجات الإدارية؛

02- الوقت: غالبا ما يجد مدير المشروع أو المهندسون صعوبة كبيرة في تحديد الوقت الفعلة للمشروع قبل البدء فيه،

لذلك يميلون إلى زيادة تصل إلى 20% من وقت المشروع لتفادي أية مساءلات، (2) وفي الغالب يعطى لعنصر الوقت

اهتماما أكبر من الكلفة والجودة، فيجب على المدير وضع موازنة بين الجدول الزمني والكلفة وبين الموارد المتاحة.

03- الجودة: وتتمثل في جميع المعايير المحلية و الدولية الخاصة بالجودة والمرتبطة بالمشروع في جميع مراحلها.

ثالثا : العناصر الأساسية المرتبطة بإقامة مشروع

لاكتمال الصورة حول ماهية المشروع ينبغي توضيح العناصر الأساسية المرتبطة بإقامة مشروع والمأثرة فيه وهي: (3)

01- البيئة الخارجية : هي مسألة في غاية الأهمية فيجب عدم التأثير سلبا في البيئة الخارجية التي سوف يقام بها

المشروع وضرورة توافق قواعد العمل مع شروط الجودة الواردة في المواصفات الخاصة بالبيئة.

02- المشكلة التسويقية : وهي مشكلات مرتبطة بمخرجات المشروع بعد أن يجتاز مرحلة التقييم بشكل إيجابي

ويتم تنفيذه في واقع الحال.

03- المتطلبات الفنية: ويقصد بذلك كيفية توفير كافة المتطلبات الفنية من المكان، المعدات، والأيدي العاملة..

لإقامة المشروع في ظل خطط وإستراتيجيات .

04- المتطلبات المالية: ويقصد بها وسائل تمويل المشروع لإقامته مثل: رأس المال، القروض المالية....

(1) هيثم علي الحجازي، " مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2015، ص 80

(2) ج. ديفيدسن فريم، مرجع سبق ذكره، ص 226.

(3) : مؤيد الفضل، "تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص26.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

رابعاً : أنواع المشاريع

توجد هنالك مجموعة معتبرة من أنواع المشاريع، ويمكن تلخيصها في الجدول الموالي :

الجدول رقم 04 : أنواع المشاريع

نوع المشروع	التعريف	أمثلة
المشاريع الإنشائية	وهي المشروعات الأكثر شيوعاً في الواقع العلمي، ويربطها البعض بالحاجات الأساسية للفرد وهو السكن وغيره	بناء طرق أو جسور، بناء عمارات أو ملاعب أو كليات....
المشاريع الصناعية	هي مشروعات ذات الطابع الهندسي والتكنولوجي والتي تهدف إلى تطوير المنتج	إقامة مصانع، خطوط إنتاج....
المشاريع الخدمية	وهي مشروعات يتمخض عنها خدمات مختلفة تقدم في أطر وصيغ مختلفة	تسويق منتج جديد، تصميم حملة إعلانية تمهيدية
المشاريع العلمية	يقصد بذلك كافة المشاريع البحثية ذات الطابع العلمي	تصميم نظام معلوماتي، بناء برامج حاسوب....
المشاريع الاجتماعية	وهي المشروعات تهتم بتوجهات الدولة نحو خلق التنمية في المجتمع	حملات تثقيفية لتنظيم الأسرة وتحديد النسل....
المشاريع الاقتصادية	وهي المشاريع التي تكون على اقتصاد البلد من أجل خلق صيغ لتنمية الاقتصادية	مشروعات التحول نحو الخصخصة أو العولمة....

المصدر: أحمد يوسف دودين، "إدارة المشاريع"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 28.

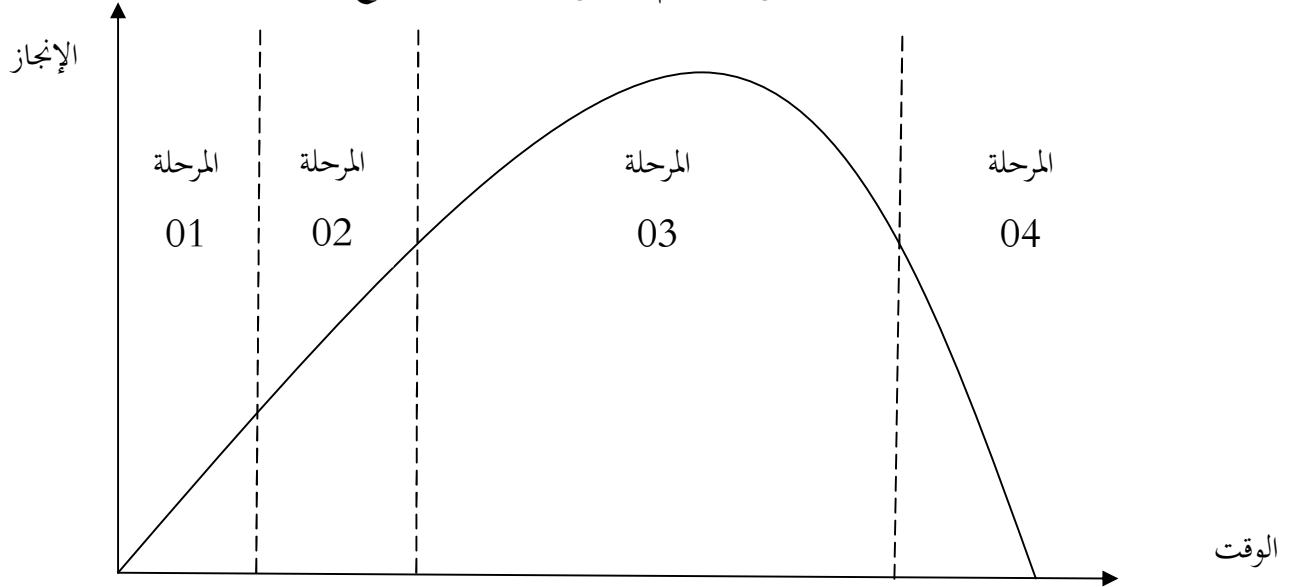
ومهما كان نوع المشروع فإنه بحاجة إلى إدارة تسييره وتضبطه من أجل تحقيق أهدافه والانتها في الوقت المحدد واستغلال موارده بالطريقة التي تجعل المشروع يلي احتياجات الزبون.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

المطلب الثاني: دورة حياة المشروع

للمشروع دورة حياة مثله مثل المنتج وهذه المراحل تمثل أيضا العمليات التي تركز عليها أنشطة المشروع، فدورة الحياة تبين أين وصل المشروع وما هي الصعوبات التي تواجهه، والشكل الموالي بين دورة حياة المشروع :

الشكل 16 رقم:مراحل دورة حياة المشروع



المصدر: مؤيد الفضل، "تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة"، مرجع سبق ذكره، ص 42

المرحلة الأولى: مرحلة تعريف المشروع

هي المرحلة الأولية لإطلاق المشروع والاستعداد له، حيث تهتم بتحديد وتعريف الأهداف التي يسعى المدير إلى بلوغها من خلال المشروع، ومن الطبيعي أن يدرك مدراء المشاريع البدائل المرافقة لسلسلة المشاريع التي هي قيد الدرس.⁽¹⁾

المرحلة الثانية: تخطيط المشروع

تخطيط المشروع هو عملية مستمرة التي تتناول المشاريع، بحيث تركز على أهداف ومسارات هذه المشاريع وتضع الخطط والبرامج الإستراتيجية ومن ثم تبين طرق إختيار وتنفيذ المشاريع ضمن الإستراتيجيات والتنظيمات الهيكلية التي تكفل تحقيق أهداف المشاريع وذلك بالإعتماد على الرقابة الهادفة إلى تصويب أخطاء التخطيط والتنفيذ معا.⁽²⁾

⁽¹⁾: مؤيد الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 43 .

⁽²⁾: حسن إبراهيم بلوط، "إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية"، دار النهضة العربية، ط01، بيروت، 2002، ص 83-86.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع

وتتضمن تحديد مراحل التنفيذ وتوقيتها والإشراف عليها وتسجيل ما تم تنفيذه، ولقد أثبت أنه إذا كان التنفيذ سيئاً فإنه يؤدي إلى فشل المشروع رغم ثبوت جدواه قبل التنفيذ.⁽¹⁾ وتتضمن هذه المرحلة بعض المهام التالية:⁽²⁾

- تخصيص الموارد الضرورية (رأس المال، المعدات، العمال...)

- قيادة فرق العمل؛

- ضمان المواهب والخبرات المطلوبة لتنفيذ المهام المطلوبة؛

- التواصل مع المعنيين بالمشروع؛

وتظهر هنا الحاجة لمرحلة أخرى هي مرحلة المتابعة، فهي المرحلة التي تمكن المشروع من الحصول على المعلومات

التي تسهل سير المشروع نحو تحقيق النتائج وذلك عن طريق جمع منهجي ومستمر للبيانات بهدف تصحيح الأخطاء.⁽³⁾

المرحلة الرابعة: إنتهاء المشروع

في بعض الأدبيات توجد مرحلة قبل مرحلة الإنتهاء وهي مرحلة الرقابة، وتعرف الرقابة على المشروع بأنها عملية تنظيم نشاطات وأعمال المشروع بما يخدم أهداف الأداء والكلفة والتوقيت، فهي في الأساس تهدف إلى تصحيح الإنحرافات أو الأخطاء التي قد تنتج عن الفارق بين الأداء الحلي والأداء الفعلي المرغوب به.⁽⁴⁾

(1): حسين البيحي وآخرون، "تحليل وتقييم المشاريع"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2008، ص

58.

(2): يورك برس، "إدارة المشروعات: سلسلة المتميزون الإدارية"، شركة ألفا (طبعة إنجليزية)، الشركة المصرية العالمية للنشر (طبعة عربية)، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2007، ص 23.

(3): مجّد توفيق ماضي، "إدارة و جدولة المشاريع: خطوات تخطيط وتنظيم وجدولة مراحل تنفيذ المشروع وكيفية الرقابة عليها"، الدار الجامعية: طبع ونشر وتوزيع، ط2، الإسكندرية، 2000، ص299.

(4): حسن إبراهيم بلوط، "إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 103.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

أما بالنسبة لمرحلة الانتهاء فهي تعتبر الخطوة الأخيرة والنهائية لكل مشروع، إنهاء المشروع يتطلب المهارة الفائقة من مدير المشروع في إدارته لعملية الانتهاء لتحقيق الرضا لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمشروع (الزبون، الإدارة العليا، فريق المشروع، ممولي المشروع، منفذي المشروع.....) فهذه المرحلة تعبر على أن أهداف المشروع قد تحققت، أو تعبر عن حالة أخرى وهي توقف العمل بالمشروع وذلك نتيجة لظروف محيطية به.⁽¹⁾

المطلب الثالث: ماهية إدارة المشاريع

يستعمل مصطلح إدارة المشروع في معنى البحث أو النظر أو المعرفة كما نجدها في المشاريع الصغيرة أو الكبيرة العالمية، و المعنى الاشتقاقي الأصلي لها يدل على الطريق أو المنهج المؤدي إلى الغرض المطلوب خلال المصاعب.

أولاً : تعريف إدارة المشاريع

تعرف إدارة المشاريع بأنها مجموعة مبادئ وأساليب وطرق يستخدمها المدراء بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفعالية، وتشمل إدارة المشروع وفق البرنامج الزمني المحدد وضمن حدود الموازنة المرسومة، وبالتطابق الكامل مع المواصفات والشروط الموضوعية الخاصة بالمشروع.⁽²⁾

ومعنى إدارة المشاريع هو فن التخطيط والتنظيم الصحيح لسلسلة من الموارد العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة للمشروع، حيث نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للمشاريع الأخرى، حين نكون بها عارفين.⁽³⁾ وتقوم إدارة المشروع بتحقيق التوازن بين المتطلبات المتنافسة بين:⁽⁴⁾

- النطاق والتكلفة، الوقت والجودة؛
- أصحاب المصلحة وحاجاتهم وتوقعاتهم المختلفة؛
- المتطلبات المحددة (الحاجات)، والمتطلبات غير المحددة (التوقعات).

(1): أحمد يوسف دودين، "إدارة المشاريع"، مرجع سبق ذكره، ص 352 .

(2): هيثم علي الحجازي، "مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى"، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(3): عبد الرحمان الجبوري، "إدارة المشاريع"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 09.

(4): وليم.ر. دنكان، " دليل إدارة المشروعات: مدخلات- عمليات- مخرجات"، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر لنشر والتوزيع، ط1،

2002، ص 12.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

ثانيا: إدارة المشروع والبيئة

إن لدى إدارة المشاريع نصيب كبير من التأثيرات الخارجية للبيئة المحيطة بها، والمتمثلة في:⁽¹⁾

- الاهتمام بالوقت فهو المصدر الأساسي لاكتساب ميزة تنافسية ؛

- تطور إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تتعامل مع العاملين كشخصيات وكل شخصية تشكل مصدرا للابتكار

والإبداع، فالمشاكل التي تواجه المشروع تتصف بالتعقيد و هذا ما يتطلب درجة عالية من الإبداع والابتكار؛

- أصبح التركيز على الزبون ومحاوله تعريف وتحديد توقعاته ومواكبة هذه التوقعات، وعدم التوقف عند حد معين من

متطلبات الزبون؛

-تزايد الاتجاه إلى تحقيق التكامل بين الزبائن والموردين، مع العلم أن المعلومات التي تمتلكها المشاريع أصبحت متاحة لهم

كشركاء في العمل وليس كأعداء في المنافسة؛

-الاهتمام بأنظمة العمل اليابانية في الإدارة خاصة منها نظام التلف الصفري.....؛

- تنامي قطاع الخدمات والذي أصبح المحرك الرئيسي لاقتصاديات الدول المتطورة بدلا من قطاع التصنيع وكذلك

الحال في العديد من دول العالم الثالث.

ثالثا: المجالات المعرفية لإدارة المشروع

تتألف إدارة المشروع من عدة إدارات يطلق عليها اسم "المجالات المعرفية"، ويمكن تلخيصها في الشكل الموالي،

وسيتم شرحها في المطلب اللاحق:

(1): مؤيد الفضل، " تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة"، مرجع سبق ذكره ، ص ص82-83

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

الشكل رقم 17 : رؤية شاملة لمجالات المعرفة لإدارة المشروع



المصدر: وليم.ر.دنكان ، "دليل إدارة المشروعات" ، مرجع سبق ذكره، ص15.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

المطلب الرابع : المجالات المعرفية لإدارة المشروع

تستخدم هذه المجالات كإطار موجه للعاملين والموارد في إدارة المشروع، وتتمثل في:

أولا : إدارة تكامل المشروع

وتتضمن إدارة المشروع جميع العمليات والأنشطة المطلوبة لتحديد وتعريف وتوحيد وتنسيق العمليات المتعلقة بإدارة المشروع، ويتبلور عمل أو مفهوم إدارة تكامل المشروع في توحيد، إدماج، توصيف وكذلك الإجراءات المتكاملة والضرورية لإنهاء أي مشروع بنجاح من أجل تلبية رغبات الزبون وغيره من أصحاب المصلحة، فالتكامل يهتم أساسا بكيفية تحقيق تكامل العمليات بكفاءة بين الإدارات الأخرى،⁽¹⁾ وتتضمن إدارة التكامل العمليات التالية :

الشكل رقم 18 : إدارة تكامل المشروع



المصدر: معهد إدارة المشروعات، "دليل للدليل المعرفي لإدارة المشروعات"، مطبوعات معهد إدارة المشروعات، الاصدار 03، أمريكا، 2004،

ص79

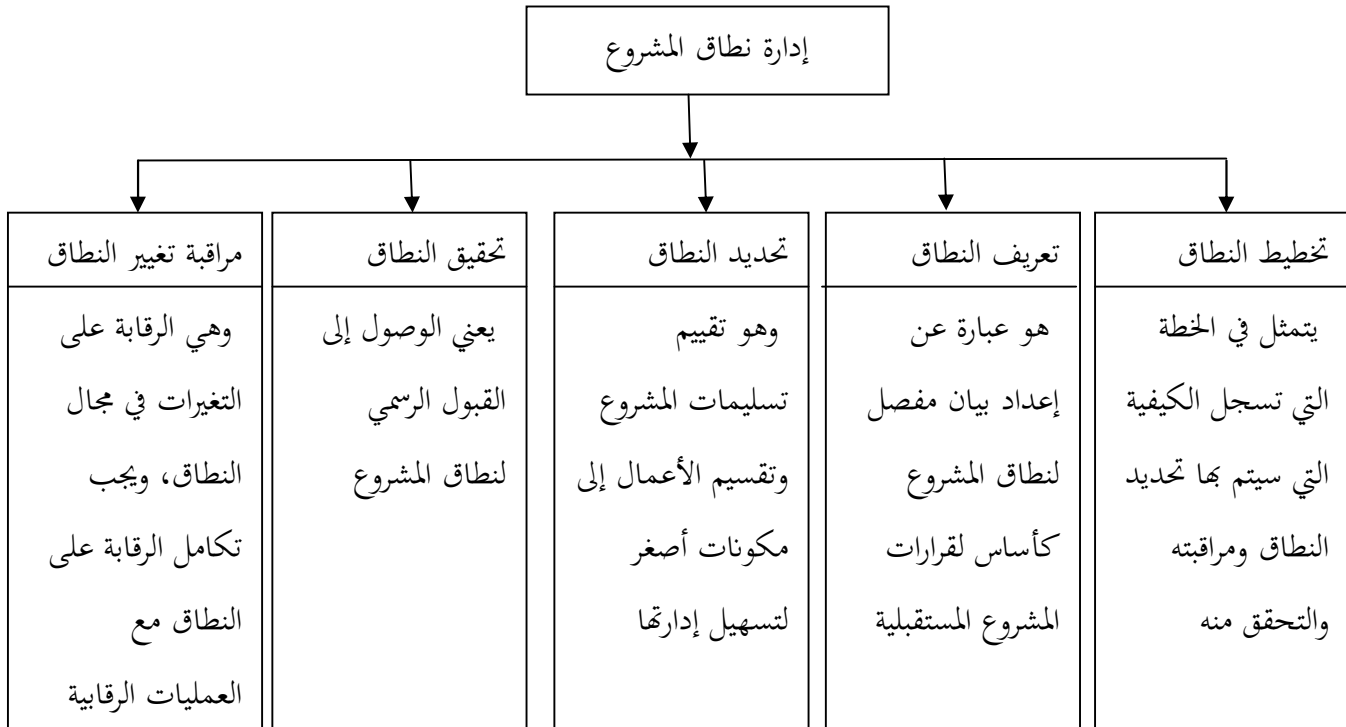
(1): معهد إدارة المشروعات، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-78

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

ثانيا : إدارة نطاق المشروع

ويقصد بنطاق المشروع العناصر المكتوبة التي تم توثيقها في عقد المشروع، كإطار لالتزامات إدارة المشروع ، وبيان العناصر التي اتفق عليها بأنها خارج الالتزام، وفي مجال المشروع يتم تحديد درجة القبول لكل عنصر من عناصر المشروع ودرجة التغيير المسموح بها والتي تقع ضمن حدود السيطرة على المشروع،⁽¹⁾ وتتلخص عمليات هذه الإدارة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 19 : إدارة نطاق المشروع



المصدر: المرجع السابق، ص105.

(1): محمود العبيدي، مؤيد الفضل، "إدارة المشاريع : منهج كمي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2008، ص26

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

ثالثا : إدارة وقت المشروع

يوضح هذا الإطار العمليات اللازمة لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد له، حيث يتم وضع إطار زمني لأنشطة المشروع التي تم الاتفاق عليها في نطاق المشروع، وتحديد تتابع الأنشطة والزمن اللازم لكل نشاط، بما يمكن إدارة المشروع من جدولة أنشطة المشروع.⁽¹⁾

وتتضمن إدارة وقت المشروع العمليات المطلوبة لضمان إنهاء المشروع الوقت المخطط له، و هي كالتالي :⁽²⁾

- تحديد النشاط : تعيين النشاطات التي يجب أداءها لإنتاج مخرجات المشروع المختلفة.

- تتابع النشاط : تعيين وتوثيق الاعتمادية التفاعلية .

- تقدير فترة النشاط : تقدير عدد فترات العمل التي سوف تكون لازمة لانتهاء من أنشطة المشروع.

- تطوير الجدول الزمني : تحليل تتابع الأنشطة، الفترات الزمنية لأنشطة ومتطلبات الموارد لإنشاء الجدول

الزمني للمشروع.

- الرقابة على الجدول الزمني : مراقبة التغيرات المتعلقة بالجدول الزمني للمشروع . وقد يستلزم إدارة وقت المشروع البعض

من الأدوات لجدولة و تخطيط الوقت منها : خرائط غانت وأسلوب المسار الحرج، أسلوب تقييم ومراجعة وتنفيذ

البرامج.

رابعا : إدارة تكاليف المشروع

تتناول إدارة تكاليف المشروع عمليات إضافية في أساليب الإدارة وذلك باستخدام تقنيات متعددة، و يؤخذ

بعين الاعتبار في هذه الإدارة متطلبات المعلومات لدى أصحاب المصلحة بالمشروع حيث تختلف من صاحب مصلحة

لآخر.⁽³⁾

(1): المرجع السابق، ص 27.

(2): وليم.ر.دنكان، " دليل إدارة المشروعات"، مرجع سبق ذكره، ص103.

(3): معهد إدارة المشروعات، "دليل للدليل المعرفي لإدارة المشروعات"، مرجع سبق ذكره، ص158

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

- وتتضمن هذه الإدارة مجموعة من العمليات التي تتفاعل فيما بينها، وتتفاعل مع عمليات الإدارات الأخرى وهي: (1)
- تقدير التكاليف: تتضمن أنشطة جداول إعداد تقريبي لتكاليف الموارد اللازمة لإنهاء كل من الأنشطة، ويأخذ بعين الاعتبار الأسباب المحتملة التي قد تحدث تباين في تقديرات التكلفة بما فيها المخاطر.
 - وضع ميزانية التكاليف: ويتطلب تجميع تكاليف التقديرية للأنشطة أو حزم العمل المفردة من أجل إرساء خط أساس تكلفة إجمالي لقياس أداء المشروع.
 - مراقبة التكاليف: وتستهدف هذه العملية التنقيب عن مسببات الانحرافات والتباينات الإيجابية والسلبية معا، وتشكل جزءا من المراقبة المتكاملة للتغيير.

خامسا : إدارة جودة المشروع

تعتبر إدارة جودة المشروع القلب النابض لمجموع الإدارات المعرفية للمشروع، فهي النواة التي تستمد منها جميع الإدارات الأخرى الموارد المثالية لتحقيق أهداف المشروع بالشكل الذي يرضي الزبون، وسيتم التطرق لهذه الإدارة في المبحث الموالي بصورة مفصلة.

سادسا: إدارة الموارد البشرية للمشروع

تتضمن العمليات اللازمة للحصول على أقصى فعالية ممكنة من الأفراد المشاركين في المشروع، (2) ويهدف هذا البعد إلى التعريف ب: (3)

- التخطيط التنظيمي: يستلزم تعيين وتوثيق وإسناد الأدوار، المسؤوليات والعلاقات الرئيسية والتي قد تسند إلى الأفراد والجماعات من داخل المشروع القائم أو من خارجه.
- تنمية فريق العمل: وتتضمن إثراء قدرات أصحاب المصلحة للمساهمة كأفراد، وتدعيم قدرات الفريق و ذلك من خلال إدارة فريق تنمية الفرد الذي يعتبر عنصر أساسي لتنمية الفريق، و هذا يتم إداريا أو تقنيا.
- المشروع : وهي متابعة أداء أعضاء الفريق وتوفير المعلومات الإستراتيجية، وحل المشاكل وتنسيق التغييرات لتحسين مستوى أداء المشروع.

(1): المرجع السابق، ص 179 .

(2): وليم.ر.دنكان، " دليل إدارة المشروعات"، مرجع سبق ذكره، ص 163 .

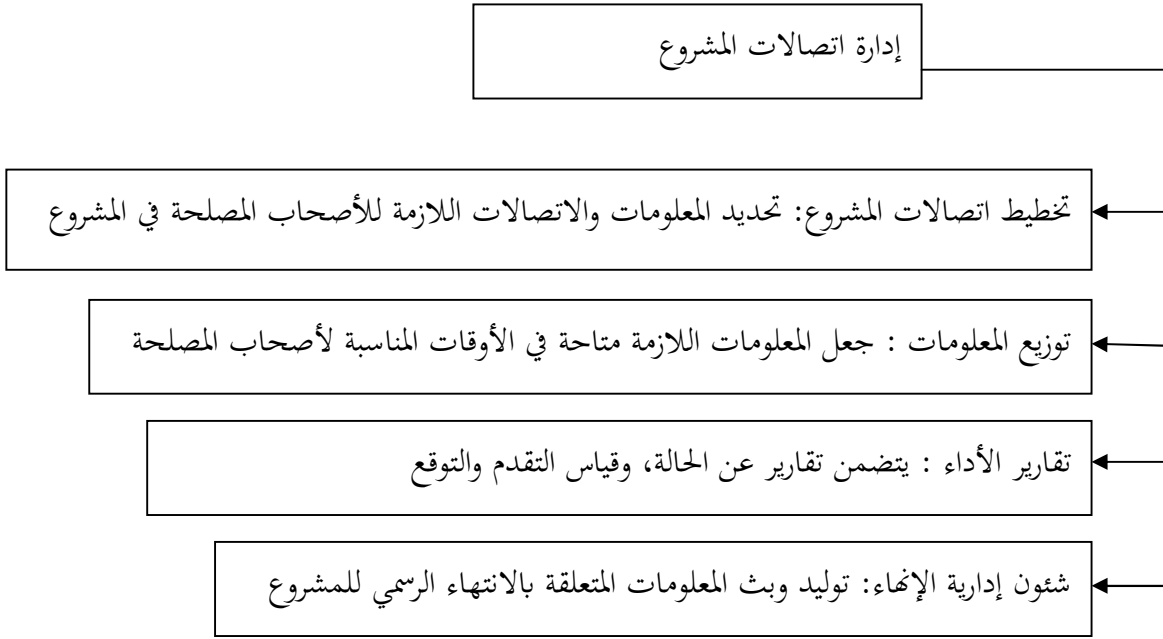
(3): معهد إدارة المشروعات، مرجع سبق ذكره، ص 199

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

سابعاً : إدارة اتصالات المشروع

ويتمثل محتوى هذه الإدارة في العمليات اللازمة لضمان وتوليد، تجميع، نشر، تخزين وتوزيع معلومات في الوقت المناسب والأشخاص المناسبين، فهي توفر حلقات الاتصال الحيوية بين الأفراد، الأفكار والمعلومات التي تعتبر ضرورية لنجاح المشروع.⁽¹⁾ ويمكن تمثيل عمليات هذه الإدارة في الشكل التالي :

الشكل رقم 20 : بنية إدارة الاتصالات المشروع



المصدر: المرجع السابق، ص222.

ثامناً : إدارة توريدات مستلزمات المشروع

تتضمن هذه الإدارة كل العمليات اللازمة للحصول على السلع والخدمات كعمليات الشراء أو الحصول على المنتجات والخدمات أو النتائج اللازمة خارج فريق المشروع، وذلك من أجل أداء العمل، ويوجد منظورين لهذه الإدارة إما أن يكون المشروع بائعاً أو مشترياً، وفي حالتنا نتكلم عن منظور المشتري.⁽²⁾

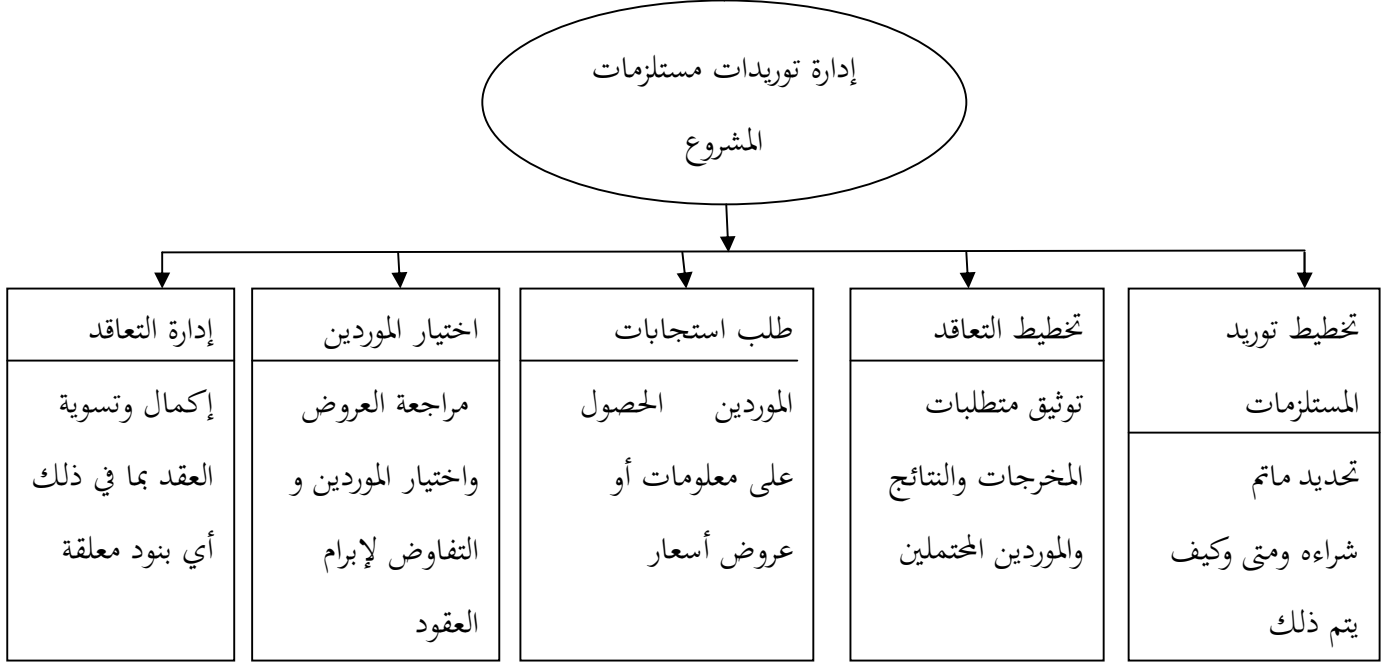
(1): وليم.ر. دنكان، مرجع سبق ذكره، ص179

(2): معهد إدارة المشروعات، مرجع سبق ذكره، ص269.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

والشكل الموالي يوضح لنا مجمل عمليات إدارة توريدات مستلزمات المشروع وهي:

الشكل رقم 21 : مضمون إدارة توريدات مستلزمات المشروع



المصدر: المرجع السابق، ص271.

تاسعا : إدارة مخاطر المشروع

بالنسبة لإدارة المخاطر تتضمن العمليات التي تتناول تعيين وتحليل والاستجابة لأخطار التي تواجه المشروع، فهذه الإدارة تعمل على تعظيم النتائج والأحداث الإيجابية وتخفيض تبعات الأحداث السلبية،⁽¹⁾ أما بالنسبة لعملياتها فهي:⁽²⁾

- تعيين الخطر: تحديد أي الأخطار التي قد تؤثر على المشروع، وتسجيل خصائصها.
- إعطاء قيمة كمية الخطر : وهو التحليل النوعي والكمي للمخاطر وتقييمها .
- تطوير الاستجابة للخطر: تحديد الخطوات المدعمة للفرص والاستجابة للتهديدات.
- الرقابة على الاستجابة للخطر: تتبع المخاطر والاستجابة للتغيرات في الأخطار طول فترة حياة المشروع.

(1): المرجع السابق، ص 237.

(2): وليم.ر. دنكان، مرجع سبق ذكره، ص 193.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

المبحث الثاني : إدارة جودة المشروع

تعتبر إدارة جودة المشروع من أهم المجالات المعرفية المكونة لإدارة المشروع فهي تؤثر بشكل كبير على كل إدارة وذلك من أجل تحقيق أهداف المشروع، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم تلبية رغبات الزبون، فإدارة جودة المشروع تسهر على دراسة و تنبأ بمتطلبات العميل، وتسهر على إمداد المشروع بالموارد ذات الجودة المطلوبة.

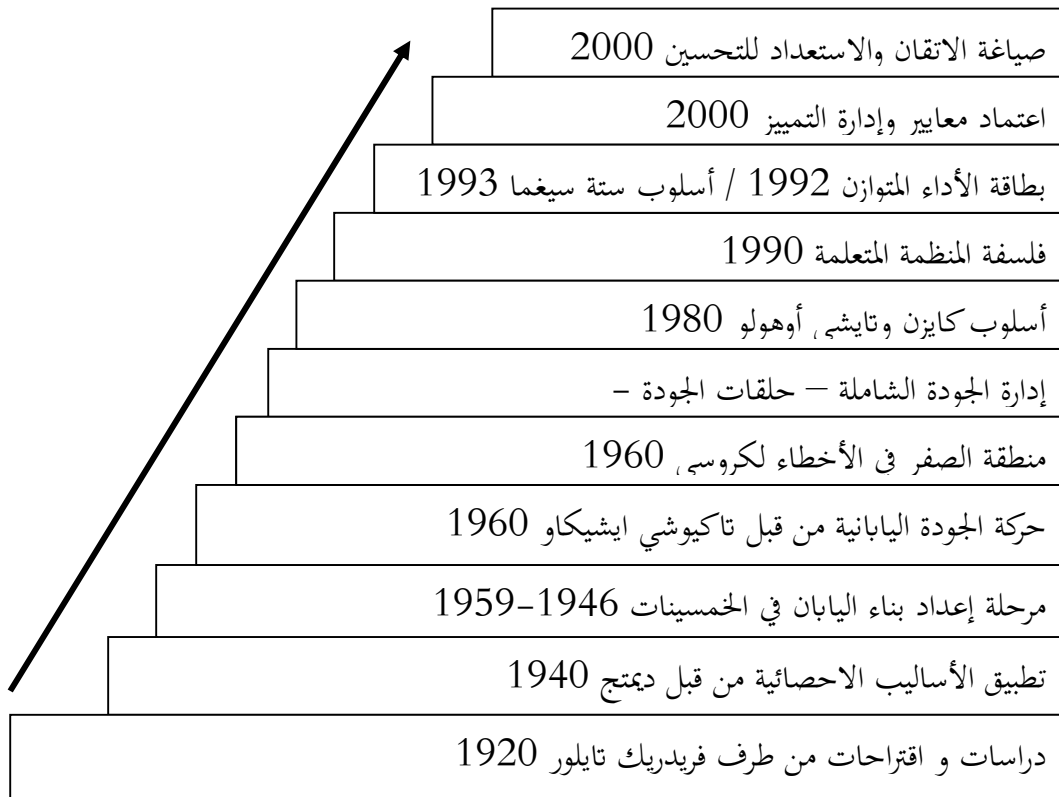
المطلب الأول : الجودة : التطور و المفهوم

تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى المشروع لتحقيقها، فهي تمثل السلاح التنافسي الذي يستخدمه أي مشروع لجذب الزبون، وبالنسبة للمشروع فالجودة تكون موجودة في مدخلاته ومخرجاته، وحتى في أساليب العمل وحفظ المواد.

أولاً : التطور التاريخي للجودة

إنّ الاهتمام بالجودة قد ينسب إلى جذور تاريخية بالغة القدم، ولقد ركزنا على التطور الذي حصل ما بين القرنين 20-21 ، لما كان له من تأثير كبير على إدارة الجودة . ويمكن إبراز التطور في الشكل الموالي:

الشكل رقم 22 : مدرج التطور التاريخي للجودة في القرنين 20-21.



المصدر : نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، " إدارة الجودة : مدخل للتميز والريادة"، الوراق لنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2011،

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

ومن الشكل السابق يمكن القول أنّ مراحل تطور الجودة تمثلت فيمايلي:⁽¹⁾

01- مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية: مع قيام الثورة الصناعية ازداد حجم الإنتاج

بصورة كبيرة ، مما استلزم فحص المنتجات فكان التفتيش و الفحص من أبرز ملامح هذه المرحلة .

02- مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة : ظهرت هذه المرحلة خلال الحرب العالمية

الثانية ، ومن أساليبها : العينات الإحصائية ، عينات القبول ، الرقابة على العمليات ومخططات الجودة .

03- مرحلة ضمان و تأكيد الجودة : و تميزت هذه المرحلة ب:

- الاهتمام بدراسة تكاليف الجودة و القرار الاقتصادي المحدد لمستوى الجودة ؛

- الاهتمام بقياس جودة السلع و خلق السلع و خلق التصميم من العيوب؛

- ظهور مفهوم ضبط الجودة.

04- مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة وخصائصها : وتمثلت في :

- إدخال الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛

- الربط الكامل بين الجودة و تحقيق الأرباح؛

- استخدام الجودة كسلاح تنافسي.

- اهتمام الإدارة العليا بمفهوم الجودة و تطبيقاتها ، و في هذه النقطة يرى " أوكلاند " أن دور الإدارة العليا

في إدارة الجودة يتمثل في:⁽²⁾

* التزام المشروع بالتحسين المستمر

* تبني فلسفة عدم الخطأ (المعيب الصفري) لتغيير ثقافة المشروع باتجاه انجاز العمل بصورة صحيحة من المرة

الأولى من خلال الفهم لحاجات الزبون.

* إدراك الحاجة إلى وجود إدارة مسؤولة عن تحسين الجودة ، والتخلص من الحواجز بين الأقسام من خلال نمط

الإدارة للأنشطة....

(1) : نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشبوة، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45 .

(2) : رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص90 .

ثانيا : ماهية الجودة

01 - تعريف الجودة :توجد تعريف كثيرة لمصطلح الجودة منها :⁽¹⁾

حسب " Fred smith " : الجودة هي أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها الزبائن ، أما حسب هيئة الخدمات العامة : فهي مطابقة وتلبية احتياجات الزبون منذ أول مرة وفي كل مرة .

تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة و المنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة .⁽²⁾

عرفت المنظمة الدولية للتقييس الجودة بأنها : الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة خصائص رئيسية محددة مسبقا .⁽³⁾

02 - أبعاد الجودة :

تتمثل أبعاد الجودة في ثمانية عناصر وهو التصنيف الأكثر دقة والملخص في الجدول التالي:

⁽¹⁾: خضير كاظم المصباح محمود، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص20 .

⁽²⁾: مجد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص15 .

⁽³⁾: نجبة من الخبراء المتخصصين، "الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز للمعلومات بالجودة الشاملة"، الشركة العربية المتحدة، القاهرة،

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

الجدول رقم 05: أبعاد الجودة

أبعاد الجودة	التوضيح بمعنى كل بعد
الأداء	هو مقياس لسماة عمل المنتج الأساسية وعادة ما تقارن مع تلك التي يقدمها المنافسون
الخصائص	كلما تنوعت نماذج المنتج التي تقدم للزبائن فإن الجودة المحددة من طرفهم ستزيد
المعولية	ترتبط بإحتمالية فشل المنتج ضمن الوقت محدد وعادة ما تقاس المعولية بمعدل الوقت بين العطب
المطابقة	أي أنّ يتطابق المنتج مع المواصفات القياسية
المتانة	وترتبط بدورة الحياة المتوقعة للمنتج
القابلية	وهذا يتعلق بمدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة أو التصليح ومدى سرعتها وكفايتها
الجمالية	ينبغي أن يبدو المنتج جذابا وذو جمالية
الجودة المدركة	التقييم غير المباشر للجودة

المصدر : محمد عبد الوهاب العزاوي، " إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص26.

المطلب الثاني: إدارة جودة المشروع

تعتبر إدارة جودة المشروع من أهم الإدارات الموجودة في المجالات المعرفية في إدارة المشروع ، والمعترف بها من طرف العديد الهيئات و ذلك نظرا لأهميتها الكبرى في الوصول إلى المستوى المناسب أو إلى متطلبات الزبون أو أصحاب المصلحة.

أولا : ماهية إدارة جودة المشروع

إن إدارة جودة المشروع تتضمن العمليات التي ستحقق أهداف المشروع في تلبية رغبات الزبون ومجموع الأنشطة التي تتفاعل مع بعضها من أجل ضمان السير الجيد للمشروع والوصول إلى المستوى المطلوب .

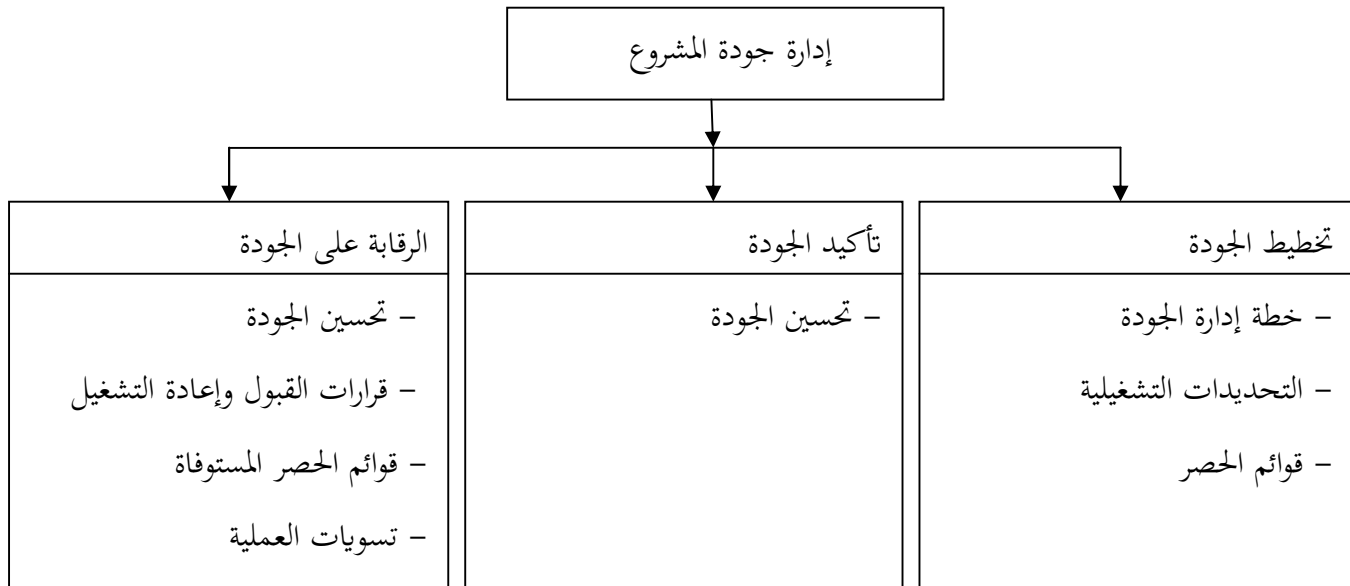
الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

01-تعريف إدارة جودة المشروع :

تعرف إدارة جودة المشروع على أنّها : العمليات الضرورية للتحقق من أن المشروع سوف يلبي الحاجات التي أنشأ من أجلها ، وهي تشمل كل من إدارة المشروع والمشروع باعتباره المنتج النهائي.⁽¹⁾

ويمكن القول أن إدارة جودة المشروع هي عمليات التخطيط والرقابة لضمان تنفيذ متطلبات الجودة التي حددت كما في إنزو 9000 ، والتي تتضمن تحقيق مطابقة المشروع للمواصفات المحددة له وضمان عدم خروج المشروع عن الحد الأدنى للمواصفات.⁽²⁾ وتشمل على كل الأنشطة المتعلقة بالوظيفة الشاملة للإدارة والتي تحدد جودة السياسات والأهداف ، والمسؤوليات المتعلقة بأساليب ووسائل كتخطيط وتأکید الجودة ، الرقابة على الجودة، حيث تتفاعل هذه العمليات مع بعضها البعض، ومع العمليات في مجالات المعرفة الأخرى.⁽³⁾ والشكل الموالي يوفر رؤية شاملة حول عمليات إدارة جودة المشروع والتي تمثل مخرجات كل عملية :

الشكل رقم 23: إدارة جودة المشروع



المصدر : وليم.ر.دنكان ، " دليل إدارة المشروعات " ، مرجع سبق ذكره ، ص146.

(1): عبد الستار العلي ، " إدارة المشروعات العامة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2، الأردن ، 2011 ، ص118.

(2): محمود العبيدي ، مؤيد الفضل ، " إدارة المشاريع " ، مرجع سبق ذكره، ص27.

(3): وليم.ر.دنكان ، " دليل إدارة المشروعات " ، مرجع سبق ذكره ، ص145.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

02- أهداف ومبادئ إدارة جودة المشروع : وتتمثل في :⁽¹⁾

أ- أهداف إدارة جودة المشروع : وتتمثل أهدافها فيما يلي :

- * تحقيق رغبات الزبون بحيث تكون مخرجات المشروع موائمة لاستخدامات الزبون وإرضاءه؛
- * العمل بروح الفريق ودعم الانتماء للعاملين بالمشروع؛
- * تقليل التكاليف والوقت اللازم لإنهاء المشروع؛
- * تحسين و تطوير أداء مختلف العمليات داخل وخارج المشروع .

ب- مبادئ إدارة جودة المشروع :

- * تعتمد على أخلاقيات المهنية والعمل
- * تحقيق إحتياجات ورغبات العملاء
- * إنها أسلوب مخطط ومنظم لأنشطة المشروع
- * إنّ كل عملية داخل المشروع تطبق على أساس أنّ لها موردا ولها عمل
- * احترام أفكار وآراء العاملين وتشجيعهم و تحفيزهم
- * الاهتمام بالعملاء الحاليين والمرتبين
- * التوازن بين الجودة العالية والتكلفة الأقل في أنشطة المشروع .

ثانيا : عمليات إدارة جودة المشروع

تمر إدارة جودة المشروع بعدة عمليات، وتتمثل هذه العمليات في :⁽²⁾

01 - تخطيط الجودة : تعتبر من المراحل المهمة في عملية ضمان الجودة، حيث يتم فيها تطوير وإصدار

خطة جودة المشروع، وتتضمن هذه الخطة كل العمليات المطلوبة وكمياتها شرح ووصف تفصيلي عن كيفية تقييم وقياس هذه العمليات طبقا لمعايير ومقاييس حيث تعرف هذه الخطة في النهاية المعاني الحقيقية لتحقيق الجودة في عمليات المشروع ومراحله بالكامل.

(1): مجّد هيكّل، "مهارات إدارة المشروعات الصغيرة"، مجموعة النيل العربية، ط1، 2003، القاهرة، ص ص 150-151.

(2): الطيبي خضر مصباح اسماعيل، "أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ص 150-151.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

وقد تتضمن خطة الجودة المكونات التالية :

- تقديم مخرجات المشروع : وهي عملية وصف لتصميم المخرجات وعملية تسويقية والجودة المتوقعة منه .
- خطة العمل : التواريخ الزمنية الحاسمة والمسؤوليات المترتبة عليها للمخرجات بالتزامن مع الخطط لعملية التوزيع والتسليم .

02 - توكيد الجودة : هو مفهوم يتضمن توجيه كافة الوقاية من حدوث الأخطاء، وهذا يتطلب اعتماد نظام

أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، فإن إيجاد حل لمشكلة عدم المطابقة للمواصفات المطلوبة ليست بطريقة فعالة في تحقيق أهدافها، حيث الأفضل منذ ذلك هو منع المشكلة والقضاء عليها منذ البداية.⁽¹⁾

03- مراقبة الجودة : إن عملية مراقبة الجودة تتضمن مراجعة كل النشاطات والاجراءات اللازمة لتطوير وتنفيذ

وإصدار المخرجات من بداية المشروع وحتى انتهائه، حيث يتم مراقبة تطبيق معايير والمقاييس المعتمدة في المشروع ومدى الإلتزام بها من كل أعضاء فريق المشروع، ويتم اختبار نتائج المشروع مع هذه المعايير في عملية مراقبة أداء الجودة.

المطلب الثالث : علاقة الجودة بالمشروع

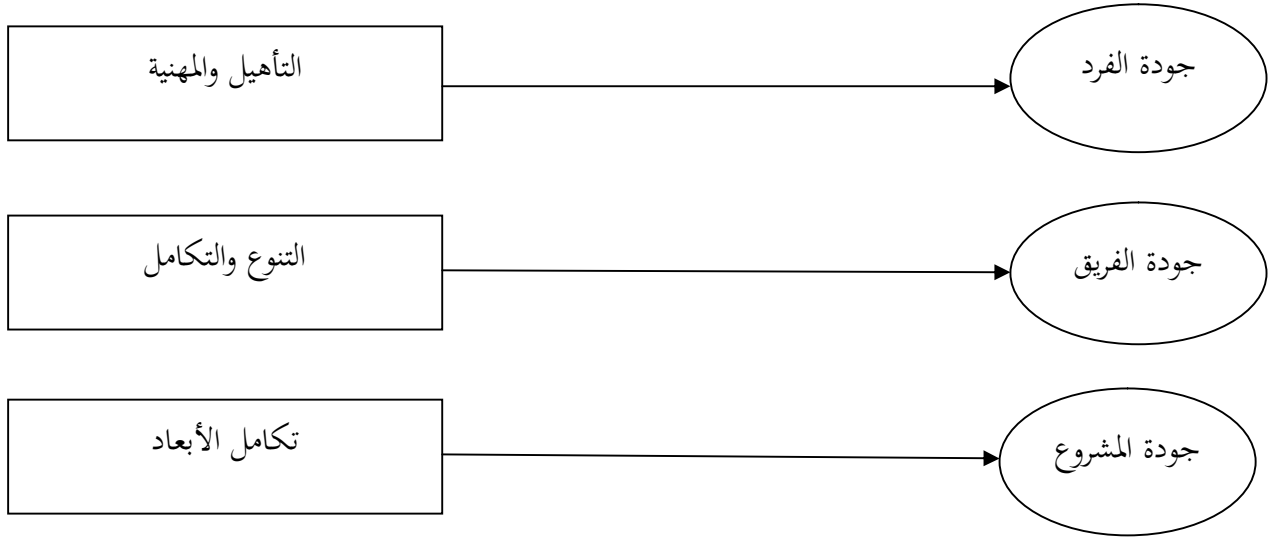
التحدي الذي يواجهه المشروع كيف تكون مخرجاته ذات جودة عالية بتكاليف منخفضة، فهذا يستلزم إدارة إبتكارية عالية ومهارات وخبرات مهنية جد متطورة.

أولاً: الجودة وإدارة المشروع

يجب على إدارة المشروع أن تدرك أن الجودة هي ما يعبر الزبون وليس ما يعبر عنه المشروع، وإنّ تبني الجودة داخل المشروع يكسبه السمعة والأفضلية دوناً عن غيره، وذلك التبنى يجب أن يكون على عدة مستويات وهذا ما يمثله الشكل التالي :

⁽¹⁾ : قاسم نايف، علوان المحياوي، " إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص159.

الشكل رقم 24 : مستويات جودة المشروع



المصدر : نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2010، ص337 .

وتتمثل هذه المستويات في: (1)

01 - الجودة على مستوى المشروع : حيث تكون الجودة جزءاً أساسياً من رؤية المشروع ومن استراتيجيته

في المنافسة والبقاء، وطريقة عمله ودرجة التزامه بالموصفات والمتطلبات لرضا الزبون، وجودة المشروع تتمثل في جميع مكوناته سواء كانت في أبعاده أو جودة حياته أو أنشطته.....

02 - الجودة على مستوى فريق المشروع : إن فريق العمل اليوم يمثل صورة قوية من صور قوة المشروع، ويتميز

فريق العمل بالتكامل في الاختصاصات، المهارات والاهتمامات والتنوع فيها، وإذا توفرت هذه الامتيازات في فريق العمل يؤدي به إلى إنجاح العمل وفق المعايير المطلوبة.

(1): نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 337-338.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

03- الجودة على مستوى الفرد : لقد أمضى المعهد الأمريكي لإدارة المشروع 25 سنة في منح شهادات مهنية في إدارة المشروع، وكذا إصدار مواصفات قياسية لبنية المعرفة في إدارة المشروع التي يجب على مهني ومديري المشروع الامتثال لها لممارسة المهنة بشكل احترافي.⁽¹⁾ ومن هذه النقطة يتضح أهمية تأهيل الفرد في المشروع فجودة الأفراد هي من شروط الأداء والتنفيذ الجيد للمهام والأنشطة وهذا ما يتضمن نجاح المشروع.

ثانيا : الجودة ودورة حياة المشروع

إن أي مشروع لديه خاصية أساسية وهي نقطة بداية ونهاية، وهو ما يمثل دورة حياته إذ تلعب الجودة دور مهم خلال هذه الدورة وهذا من أجل الوصول إلى رضا الزبون ولكل متطلباته، وفيما يلي سرد لعلاقة الجودة بدورة حياة المشروع:⁽²⁾

المرحلة الأولى : تعريف المشروع

إن الجودة في هذه المرحلة تكون من متطلبات الأساسية في المشروع، وفيها يتم تحديد المستوى العام للجودة حسب المواصفات و المتطلبات التي اعتمدها من حيث المعدات والمواد والمؤهلات .

المرحلة الثانية : تخطيط المشروع

تسمى مرحلة التخطيط كذلك بمرحلة تصور وتحديد الجودة، أي أن الجودة تتحول إلى المواصفات المحددة فالتخطيط يساهم في تحديد درجة الاقتراب من توقعات العميل من مستوى الخطة، وبالتالي تحقيق الجودة التي يريدها .

المرحلة الثالثة : تنفيذ المشروع

وهي مرحلة صنع وتشكيل الجودة بمعنى يتم ترجمة الخطة ومواصفاتها إلى الشكل المادي للمشروع، وخلال هذه المرحلة تكون الجودة مؤشر هام لنجاح التنفيذ سواء في عمليات التنفيذ المختلفة أو في نهاية عملية تنفيذ المشروع.

(1) : المرجع السابق ، ص259.

(2) : نجم عبود نجم ، "مدخل إلى إدارة المشروعات" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان، 2013، ص 232 .

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

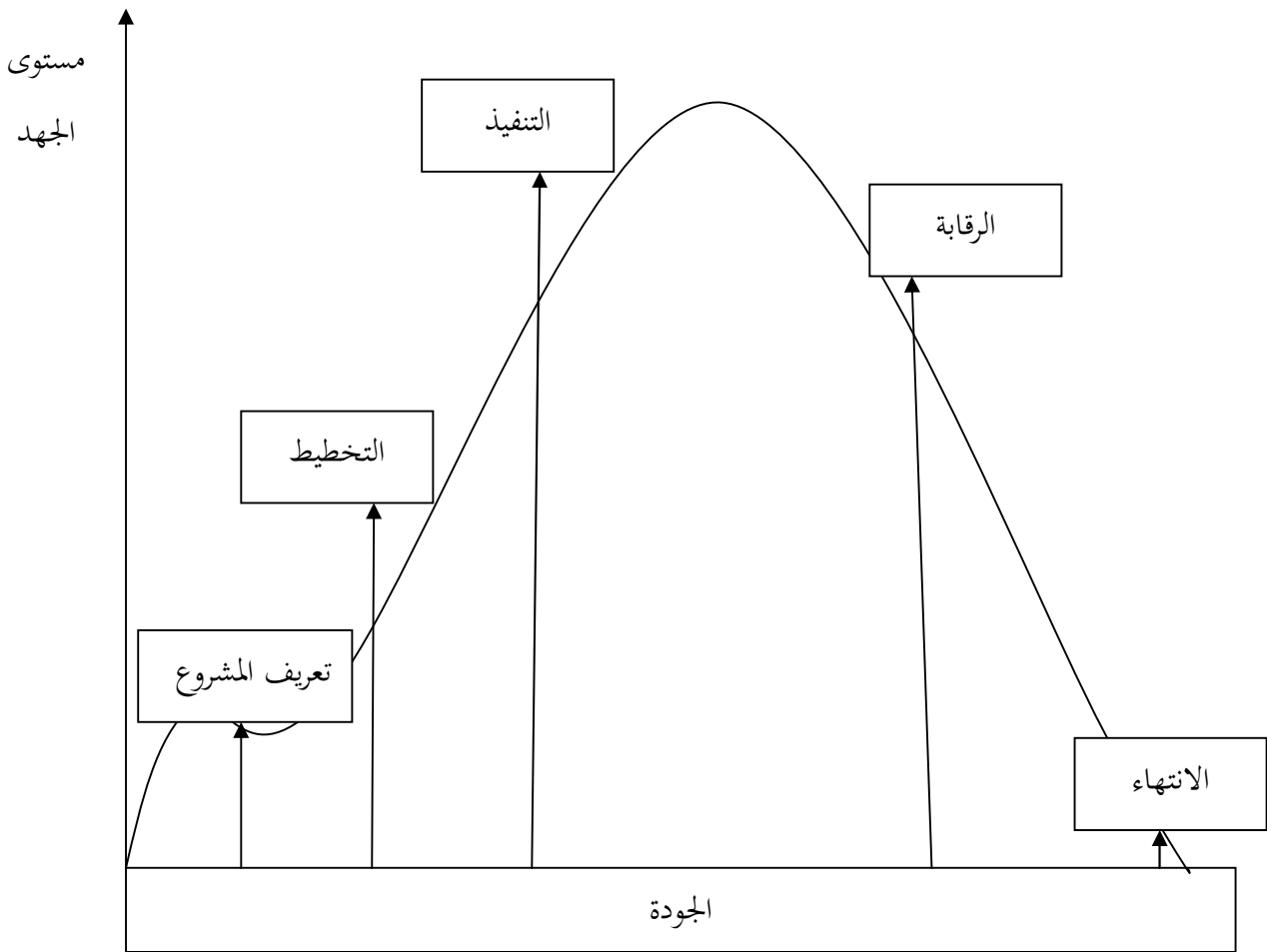
المرحلة الرابعة : الرقابة على المشروع

تعتبر عملية الرقابة مهمة في كل مراحل دورة حياة المشروع، إذ تعتبر الجودة أحد العوامل الحرجة التي تسعى الرقابة على متابعتها وتقييمها، أي أن الرقابة على المشروع تسعى للتأكد من حسن سير العمل في المشروع والعمليات من أجل الوصول إلى الجودة وأداء المشروع بالموصفات المطلوبة من الزبون.

المرحلة الخامسة : الانتهاء من المشروع

وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المشروع، والتي يتم فيها التقييم النهائي للمشروع، وهل تم التنفيذ كل متطلبات المشروع وفق المواصفات أم لا ؟.

الشكل رقم 25 : دور الجودة في دورة حياة المشروع



المصدر : نجم عبود نجم ، "مدخل إلى إدارة المشروعات"، مرجع سبق ذكره، ص 234.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

المطلب الرابع : الجودة والمجالات المعرفية للمشروع

بعد التطرق للمجالات المعرفية الخاصة بالمشروع سابقا، سيتم إيضاح دور إدارة الجودة في كل منها فباعتبارها أحد تلك المجالات لها دور فعال في المجالات المعرفية للمشروع. ويتمثل دورها في: (1)

أولا: إدارة تكامل المشروع : وهي الإدارة التي تتضمن عملية التخطيط وتنفيذ المشروع والرقابة عليه بشكل ملائم، كما أنها تضمن عملية التغيير وهنا يأتي دور إدارة الجودة فهي المسؤولة عن ذلك التغيير، وهذا عن طريق تحليل فجوة الجودة التي تبين الموقع التنافسي للمشروع في مجال الجودة، ويكمن تحليل الفجوة في فجوة التصميم أي فجوة المواصفات في مرحلة التخطيط والتنفيذ وحتى في مرحلة الرقابة، وهذا ما يؤدي بإدارة تكامل المشروع إلى اتخاذ الاجراءات التحسينية والايفاء بكل متطلبات المشروع وفق المواصفات المحددة من طرف الزبون.

ثانيا : إدارة نطاق المشروع : وتمثل هذه الإدارة في صلاحية العمل والتنفيذ للمشروع وحدوده وإن علاقة

الجودة بنطاق المشروع تتعلق بنوع بعد النطاق ونوع المشروع، وهذا ما سيبينه الشكل الموالي :

الشكل رقم 26: مصفوفة النطاق

الزبونية	متطلبات المشروع	الفنية	
الابتكار التسويقي (مشروعات ابتكاريه) الفرص التسويقية الجودة = التحسين	الابتكار التكنولوجي (مشروعات ابتكاريه) الفرص الفنية الجودة = الجدة	جديدة	التنوع
مشروعات زبونية الواسعة الجودة = تجميع قياسي	مشروعات قياسية في ظروف مختلفة الجودة = القياسية	روتينية	

المصدر : نجم عبود نجم، " إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 346.

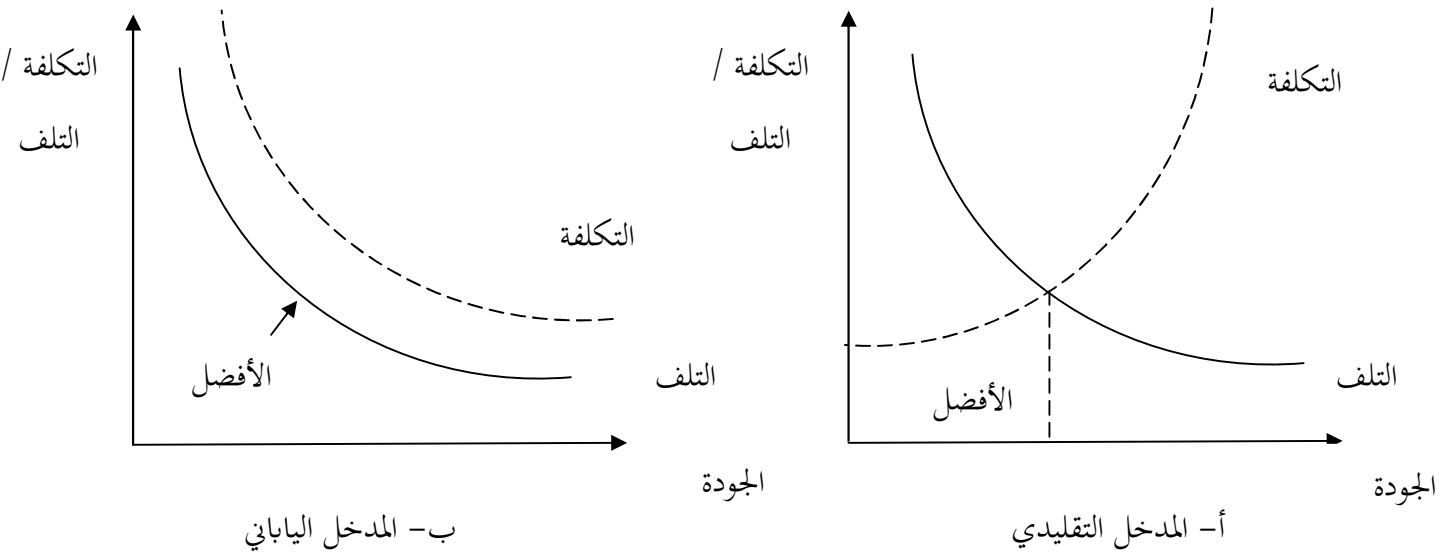
(1): نجم عبود نجم، " إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 340.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

ثالثا : إدارة وقت المشروع : هي إدارة تنظم كل نشاط أو فرد ينبغي أن يعمل ضمن جدولة المشروع والسيطرة على ذلك، وتتم هذه السيطرة عن طريق عدة أدوات منها : مخطط غانت، مخطط المسار الحرج، طريقة تقييم ومراجعة المشروع والسؤال الذي يطرح نفسه كيف يمكن ادخال الجودة في هذه الأساليب؟، فباعتبار تلك الأساليب تستخدم في من أجل السيطرة على الوقت الكلي على المشروع فتحقيق ذلك يمثل مؤشر على الجودة أي الاستجابة لمطالب الزبون في اكمال المشروع في أو قبل الوقت المحدد، لذا فإن إدارة الجودة تستخدم ما يسمى " مستوى الخدمة " من أجل احتمالية انجازه في الوقت المتفق عليه، وأيضا تستخدم هذه التقنية خاصة في المشاريع الموجهة للزبون والتي تعمل على رفع مستوى الخدمة .

رابعا : إدارة تكلفة المشروع : إن علاقة الجودة والتكلفة أثارت الكثير من الجدل وأما الشيء المتفق عليه أنه من الصعب أن تكون المخرجات ذات جودة عالية بتكاليف قليلة، ولقد تبني المدخل الياباني نظرية يمكن أن تحمل في الشكل الموالي :

الشكل رقم 27 : علاقة التكلفة بالجودة



المصدر : نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 568.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

يظهر المدخل التقليدي أن مستوى التلف عالي عندما تكون التكلفة التي يتحملها منخفضة أي جودة عالية (تلف أقل) يقابلها تكلفة عالية، أما بالنسبة للتقاطع فهو يمثل المستوى المقبول من التلف والمستوى المقبول من التكلفة وأي محاولة لخفض التلف بعد هذه النقطة تعد غير مجدية لأن الزبون لن يدفع من أجل هذا التحسين في الجودة .

أما بالنسبة للمدخل الياباني فهو يمثل :

- الجودة العالية تعني انخفاض التلف، وهذا ما يعني انخفاض التكلفة (أي الغاء كل ما يتعلق بإعادة العمل أو الخردة من مكان وآلات وعمال ...) .

- الجودة هي مسؤولية الجميع ومنه فكل فرد مسئول عن مراقبة وفحص جودة عمله أولاً بأول وهذا يؤدي إلى القدرة على إلغاء قسم الفحص الذي يزيد التكلفة دون أن يضيف قيمة للمخرجات.

خامسا : إدارة الموارد البشرية

ينبغي أن يكون الأفراد المؤثرون على جودة مخرجات المشروع ذوي كفاءة واختصاص على أساس التعليم المناسب ويجب على إدارة المشروع أن تقوم بـ: (1)

- تحديد الكفاءة اللازمة للأفراد الذين ينجزون أنشطة تؤثر على جودة المخرجات؛

- توفير التدريب واتخاذ إجراءات أخرى لتلبية تلك الاحتياجات؛

- تتأكد من إدراك مستخدميها للصلة الوثيقة و الأهمية بين الفعاليات التي يؤديها و في تحقيق أهداف الجودة داخل المشروع ؛

- المحافظة على سجلات مناسبة للتعليم والتدريب و المهارة و الخبرة .

سادسا : إدارة اتصالات المشروع : وهي الإدارة التي تسهر على توفير و تبادل المعلومات خلال

مراحل التخطيط، التنفيذ، الرقابة على المشروع، والاتصال يكون إما داخل المشروع بين الأفراد والإدارة، أو خارج

المشروع بين الإدارة وأصحاب المصلحة والزبون، وتتمثل أوجه الجودة في جودة قناة الاتصال وجودة المعلومات

المتبادلة، ويمكن تحديد جودة المعلومات من خلال السمات المرتبطة بثلاثة أبعاد هي : البعد الزمني، والبعد

الشكلي، البعد المتعلق بالمضمون

(1): عاطف إبراهيم حداد، " إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 182.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

سابعاً : إدارة توريدات مستلزمات المشروع : على المشروع أن يضمن تطابق المواد المشتراة مع احتياجاتها وتقوم باختيار وتقييم الموردين وفق معايير محددة اعتماداً على مستوى قابليتهم لتوريد المواد بموجب متطلبات المشروع. وهنا دور إدارة الجودة حيث أنها تحدد وتطبق الفحوصات الضرورية لضمان نوعية المشتريات وتطابقها مع المتطلبات اللازمة لإدارة المشتريات.⁽¹⁾

ثامناً : إدارة مخاطر المشروع : إن الحاجة إلى إدارة المخاطر في تزايد مستمر، وهناك من يدعم هذا الرأي من أنظمة إدارة الجودة العالمية، إذ تعتبر إدارة المخاطر أساس لمستقبل لجودة وإن الفشل فيها سيؤدي إلى فشل المشروع فالعولمة والاستعانة بمصادر خارجية جعل من الصعوبة إدارة العمليات الداخلية نتيجة الانفجار المعرفي من إعادة النظر لتلبية حاجة إيجاد نظام إدارة المخاطر فهي ترتبط بعملية صنع القرار فعدم حرص المدراء على مواجهة الواقع مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات إستباقية غير مدروسة، وهذا يؤدي إلى هدم في بناء المشروع. وبهذا تكون إدارة المخاطر مستقبل الجودة.⁽²⁾

⁽¹⁾: المرجع السابق ، ص ص 186-187

⁽²⁾: <http://qaca.ae/?p=195,le15/03/2016,heure:15:30>.

المبحث الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية في جودة المشروع

بعد التطرق لموضوع اليقظة الإستراتيجية والجودة داخل المشروع كل على حدى، سيتم تحديد العلاقة أو بالأحرى دور اليقظة الإستراتيجية في جودة المشروع، ويتمثل هذا الدور في وسائل اليقظة ودورها في تفعيل الجودة داخل المشروع وتمثل هذه الوسائل في القياس المقارن، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والابتكار التحسيني الذي يعتبر من مخرجات اليقظة التكنولوجية، وأيضا دور المعلومة التي تعتبر ركيزة اليقظة الإستراتيجية في الجودة .

المطلب الأول : دور القياس المقارن في تحقيق جودة المشروع

كما سبق وذكر فإن القياس المقارن هو من أهم الوسائل التي تستخدمها اليقظة الإستراتيجية للحصول على المعلومات خاصة بالمنافس الأقوى بطريقة شرعية، وتستخدم هذه الوسيلة أيضا كأداة لتفعيل جودة المشروع .

أولا : علاقة المقياس المقارن بإدارة الجودة:

تعتبر البيانات و المعلومات المطلوبة عن التطبيقات الأفضل من الأمور الحاسمة والجوهرية في نجاح تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بشكل كفاء وفعال إذ كانت أسس التعامل مع الأطراف قائمة على مبدأ التعاون المتبادل والتأكيد على مبدأ التعليم لجميع الأطراف، وتبادل الخبرات، إن أفضل إستراتيجية في هذا المجال هو أن توضح بأنك تقارن من أجل التحسين الذاتي والمشارك وليس للقضاء على المنافس، وعلاقة القياس المقارن بإدارة الجودة أهما يهدفان إلى تحديد نواحي القصور والضعف في المشروع بغية معالجتها، كما أهما يسعيان إلى التحسين المستمر باعتبار أن أساسية تشمل المدخل التنظيمي وتشجيع التغيير و الإبداع والانفتاح مع الأفكار الجديدة .⁽¹⁾

ثانيا : خطوات القياس المقارن في إدارة جودة المشروع

توجد مجموعة من الخطوات التي يتبعها القياس المقارن في إدارة الجودة، تتلخص فيما يلي:⁽²⁾
- موافقة و التزام إدارة الجودة و هذا من شأنه أن يسهل تدفق المعلومات بين كافة أطراف القياس المقارن؛

⁽¹⁾: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، " إدارة الجودة : مدخل للتميز والريادة "، مرجع سبق ذكره، ص ص311-316.

⁽²⁾: خضير كاظم محمود، " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، مرجع سبق ذكره، ص 277.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

- الفهم الدقيق والواضح للعمليات في المشروع لأن ذلك من شأنه أن يسهل نواحي القياس المقارن؛
 - توثيق العمليات القوية والضعيفة في المشروع؛
 - اختيار العمليات التي سوف تخضع للمقارنة؛
 - تشكيل فرق القياس المقارن؛
 - البحث عن أفضل الممارسات الموجودة ؛
 - اختيار شركاء القياس المقارن من المشروعات التي يتم التعرف إليها في الخطوات السابقة ؛
 - عقد الاتفاقات مع شركاء القياس المقارن ؛
 - جمع المعلومات حول العمليات التي يراد بها القياس المقارن ؛
 - تحليل المعلومات و تحديد الفجوة ؛
 - التخطيط و وضع خطة عمل لإغلاق الفجوة أو التفوق عليها؛
 - تنفيذ الخطط و التغييرات؛
 - مراقبة تنفيذ الخطط؛
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتحديث حسب المطلوب .
- ثالثا : فوائد القياس المقارن في إدارة جودة المشروع : وتتمثل في : (1)
- تحديد أماكن الضعف لدى المشروع والعمل على تحسينها ؛
 - تحديد وضع المشروع وترتيبه بالنسبة لأحسن الممارسات بالمشروع ؛
 - وضع منهج الجودة في المشروع من خلال توفير وسائل سريعة وذات معنى للتحسين وبالتالي تحسين الجودة.

(1): المرجع السابق، ص 278.

المطلب الثاني : دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في جودة الموارد البشرية

تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال من وسائل الحديثة لليقظة الإستراتيجية ومن أهمها وهي تلعب دور مهم لإبراز الجودة داخل المشروع. وتعريف الجودة سابقا يتضح أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لها وتأخذ منها الهدف الذي يتمثل في تلبية احتياجات العاملين والوصول إلى وضع متميز له، وكذلك تمثل إدارة الموارد البشرية كوسيلة التي من خلالها يتم تحقيق الجودة بشكل فعال، فالمورد البشري هو الذي يتولى إجراءات تصميم وتنفيذ ومتابعة، وحتى تقويم الأنشطة و الوثائق و السجلات و التقارير لمختلف مكونات نظام الجودة. (1)

وبعد معرفة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في الجودة داخل المشروع، فالاستثمار الجيد لها يحقق لإدارة المشروع الجودة والسير الحسن لأنشطتها، وتعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال من العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية وفي بيئتها وخصائصها بطريقة تجعلها أكثر كفاءة وفعالية. وسيتم التطرق إلى أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على الموارد البشرية فيما يلي: (2)

01 - تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال في نوعية المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة للموارد البشرية :

تزداد أهمية تنمية المعارف والقدرات في ظل التقدم التكنولوجي، فالعاملين أو فرق العمل في المشروع يجب أن تتميز بقدرة على التعلم والرغبة فيه، فالمشروع لن يتعلم إذا لم يرد العاملون ذلك، وفي دراسة قام بها Quresh يتضح أن TIC أدت إلى زيادة الحاجة للمهارات الفكرية والإدراكية أكثر من الحاجة للمهارات المهنية، كذلك أدت إلى زيادة الحاجة إلى أكبر قدر ممكن من المهارات الاجتماعية للعاملين وطرق تعاملهم مع بعض وأكدت هذه الدراسة أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تؤدي إلى تنوع المهارات الوظيفية .

02- تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على أساليب القيادة و الإشراف والرقابة والتحفيز وتقييم الأداء :

يمكن تأثير TIC في القيادة على أنها ساهمت في توسيع نطاق توزيع ونشر المعلومات مما أدى إلى السرعة في اتخاذ القرارات (فورية في بعض الأحيان) كما مكنت TIC العاملين من مشاركة المعلومات، أما بالنسبة للرقابة

(1): بوزيان عثمان، محمودي قادة مختار، "نظام الموارد البشرية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة"، مداخلة :

www.refpedia.com/arab/27978 le:13/03/2016 heure :13:30 .

(2): ليلي حسام الدين، "أثر التقدم في التكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

مصر، 2011، ص 30.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

والإشراف فقد وسعت تلك الأخيرة نطاقها وذلك بتغيير المفهوم التقليدي للرقابة و تحوله إلى الرقابة الذاتية. فالمشاريع في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحتاج أساليب جديدة لتحفيز العاملين من أجل انتهاء المشروع في الوقت المحدد، فالخوافز بمفهومها التقليدي سوف تفقد معناها تدريجيا ففي دراسة قام بها Battey على عينة من المتخصصين في TIC وجد أن الأغلبية يرون أن أهم المزايا التي ينتظرونها من الإدارة هي أن تتيح لهم العمل من المنزل أما بالنسبة للخوافز الأخرى فلم تكن لها أي أهمية.⁽¹⁾

أما الحصة الأكبر فكانت من نصيب عملية تقييم الأداء فتكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن تساعد إدارة المشاريع في التنوع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء العاملين، وهذا ما يطلق عليه التقييم من خلال التغذية العكسية.

03- التعليم الإلكتروني :

يعتبر التعليم الإلكتروني وفي شكل من أشكال التعليم التي يستخدم فيها آليات الاتصال الحديثة كالحاسب والشبكات والوسائط المتعددة، وبوابات الانترنت من أجل إيصال المعلومات للمتعلمين بأسرع وقت وأقل تكلفة بالنسبة لإدارة المشروع.⁽²⁾

وللتعليم الإلكتروني عبر شبكة الانترنت عدة مزايا نجد منها:⁽³⁾

- يتميز بالسرعة العالية غي التعامل والاستجابة؛
- يتميز بالمرونة والحداثة في توفير العمالة ؛
- إمكانية استخدام الانترنت في التعليم التعاوني بين موظفي المشروع وموظفين آخرين

(1) : المرجع السابق، ص 32-35

(2) : شارف نور الدين، بوعمامة علي، " استغلال تكنولوجيا التعلم الإلكتروني عبر الانترنت في الرفع من كفاءة الموارد البشرية للمؤسسة "، جامعة

البيضاء، www.univ.chef.dz/LABORATOIRES/Labo-momdo/colloque3.htm ,

Le:13/03/2016, Heure: 14:45.

(3) : علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 117.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

- المتابعة المستمرة بشكل سهل ؛
 - خلق جيل معلوماتي يتميز بالقدرة على التعامل مع متطلبات القرن وتطوراته؛
 - إمكانية الحصول على المعلومات المرندة وتحليلها .
- وفي الأخير يمكن إبراز دور هذه التكنولوجيات في إدارة جودة المشروع بصفة عامة، من خلال أربعة نقاط :⁽¹⁾
- * بلورة مسعى الجودة وتدعيمه ؛
 - * نشره على نطاق واسع في كل أرجاء المشروع ؛
 - * تسهيل إعداد الإجراءات والوثائق المتعلقة بالجودة في المشروع ؛
 - * المساهمة في غرس ثقافة الجودة داخل المشروع.
- وهنالك أيضا جانب آخر لـ TIC فيمكن الاعتماد عليها في تخزين وتوزيع المعلومات على فرق العمل وهذا ما يساعد على إيجاد نقاط الضعف أو الانحرافات والإسراع إلى تصحيحها وتعديل أي عطب أو مشكل يطرأ داخل المشروع .

⁽¹⁾: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات "، دار حامد للنشر والتوزيع، المؤتمر العلمي الثاني، 27/26 نيسان، عمان، 2006، ص 97.

المطلب الثالث : الابتكار التحسيني كمدخل لتحقيق الجودة

في هذا المطلب سنحاول الربط بين الابتكار والجودة في المشروع، ففي الفصل الأول تطرق البحث إلى موضوع الابتكار كعنصر أو كمخرج من مخرجات اليقظة التكنولوجية وهو يتفرع إلى ابتكار تحسيني وابتكار جذري، فبالنسبة على الابتكار التحسيني هو مفهوم واسع يروج للجودة بمفهومها الأشمل، أي أن الجودة في المشروع مسؤولية مشتركة لكافة العاملين بغض النظر عن مراكز الوظيفية لهم⁽¹⁾. والابتكار التحسيني يتميز بأنه:⁽²⁾

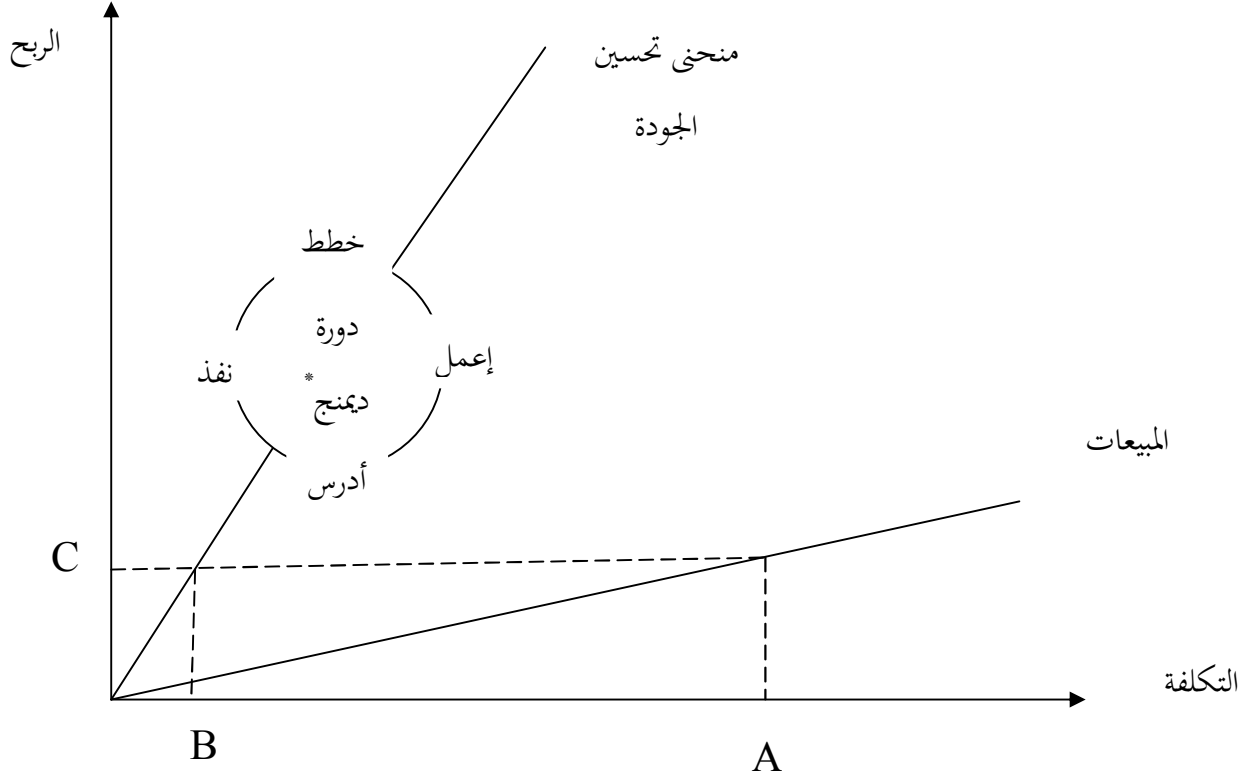
- ذو تأثير لفترة طويلة ولكن غير جذري ؛
 - يتميز بأنه مستمر وتدرجي وبخطوات صغيرة ؛
 - أنسب طريقة له الصيانة والتحسين ؛
 - يتميز بالدراية الفنية والحالة القائمة ؛
 - متطلباته استثمارات قليلة ولكن جهد كبير من طرف الأطراف ؛
 - وتتمثل الميزة الرئيسية في أنه يحقق أعمال جيدة في اقتصاد بطئ النمو .
- وكل هذا جعل الابتكار التحسيني ناجحا ويحقق نتائج باهرة إلى الحد الذي يعتبر الآن أسلوب شائع في الإدارات الحديثة بوصفه أداة فعالة ليس فقط في الحصول على سيل من الأفكار والمقترحات، وإنما أيضا في تحقيق الجودة بأرباح عالية وبتكلفة منخفضة⁽³⁾. وهذا ما يبينه الشكل الموالي :

(1): خضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(2): نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار"، مرجع سبق ذكره، ص 154.

(3): المرجع السابق، ص 160.

الشكل رقم 28 : تحسين الجودة وتأثيره على المبيعات والربح



المصدر : نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار"، مرجع سبق ذكره، ص 161.

هناك علاقة تكاملية بين الجودة والابتكار وإن منهجيات الجودة وأدوات التحسين يمكن استعمالها من قبل المختصين في الجودة والممارسين لتقنياتها من أجل الرفع من المقدرة الابتكارية للمشروعات مما يساهم في عملية التحسين المستمر للجودة والأداء وتحقيق معايير التميز.⁽¹⁾

* هو نموذج للتحسين المستمر بالجودة واكتشاف يتألف من التسلسل الطبيعي لأربعة خطوات تكرارية للتحسين المستمر : خطط، أنجز، أدرس، نفذ.

le ⁽¹⁾: <http://www.saso.gov.sa/ar/m/news/pages/viewcontent.aspx?pageurl=/ar/mediacenter>

news/Pages/saso_news_548.aspx/ le18/04/2016 , heure:14:09

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

المطلب الرابع : جودة المعلومات كمصدر لتحقيق جودة المشروع

تعتبر المعلومات العنصر الأساسي لنظام اليقظة الإستراتيجية فهي حجر الأساس بالنسبة له، ومصدر تغذيته وفي هذا المطلب سنربط بين اليقظة الإستراتيجية والجودة عن طريق إيضاح دور المعلومات في تفعيل الجودة داخل المشروع

وقبل التطرق لدور المعلومات في الجودة، ليست أي معلومة مهمة أو ذات تأثير في إدارة الجود داخل المشروع، فقط تلك التي تمتاز بخصائص ومصداقية وبعبارة أخرى تعني جودة المعلومات بأنها: ⁽¹⁾ تلك المعلومات التي تتمتع بالمصداقية وما تحققه من منفعة للمشروع، وأن تخلو من التحريف والتضليل وأن تعد المعايير القانونية والرقابية والمهنية والفنية، بما يساعد على تحقيق الهدف من استخدامها ". وفي حالتنا هذه الاستخدام يتمثل في تفعيل جودة المشروع .

فإدارة المشروع يجب أن تجمع كمية معلومات معتبرة تدفعه في اتجاه الجودة، ولكن هذه المعلومات تمس أي جانب؟. بالنسبة لإدارة الجودة يجب أن تركز دائما على العميل وبالنسبة لديمنج الوقت الذي يستهلك والجهد الذي يبذل في دراسة المنافسة من الأفضل أن يوجه لدراسة الزبون فجمع المعلومات أمر مهم ولكن الأهم هو نوع المعلومات التي تجمع والوسيلة التي تستعمل لهذا الجمع، فنظام الجودة داخل المشروع يجب أن يتغذى بالمعلومات عن ردود فعل العميل، فيجب على إدارة المشروع أن تتعلم ما هي احتياجات العميل ثم تبتكر مخرجات للوفاء بتلك الاحتياجات فإذا كانت إدارة الجودة تتلقى معلومات عن طريق التغذية الاسترجاعية من العميل إلى المشروع من أجل الاستمرار في تحسين المخرجات والتنبؤ بالاحتياجات، فهي بذلك تضمن ولاءه للمشروع ومنافسيه. تلعب دور كبير في ضمان تصحيح المسار لدى إدارة الجودة وبذلك يتم تحقيق فرق بين المشروع ومنافسيه.

(1): حامدي علي، "أثر جودة المعلومات الحاسوبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة خيضر، 2011/2010، ص 98 .

(2): لويد دوربينز، كلير كراوفورد ماسون، "إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج"، ترجمة : عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ط1، القاهرة، ص 119-121.

الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

وعلى ذكر المنافسين فلا تنحصر المعلومات التي تساهم في دعم الجودة على الزبون فقط، بل حتى على المنافس أيضا ، وهذا ما توفره اليقظة التنافسية التي تعتبر نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية فهي تقوم بتحليل المنافسين الذين يعتبرون تهديد للمشروع، فعن طريق هذه اليقظة يمكن للمشروع معرفة وضعه في القطاع وقدرات منافسيه من المشاريع الأخرى لدراسة نقاط قوته وضعفه بالنسبة لهم.

و يتم الحصول على المعلومات عن المشاريع المنافسة عن طريق: (1)

- التركيز على المشاريع المنافسة وتجميع البيانات عن الوضع المنافس مثل : حجم العمالة، قدراته التكنولوجية، جودة مخرجاته ومورديه ، طريقة العمل.....
- القيام بتحليل مواطن القوة والضعف لدى المنافسين.

وعلى أساس هذه الخطوات يتم القيام بالتحسين أو التعديل في جودة المشروع، ولكن كيف يمكن لهذه المعلومات (معلومات عن الزبون وعن العميل) الوصول إلى إدارة الجودة في المشروع ؟، يمكن القول أن الطريقة المثلى هي دمج نظام اليقظة مع إدارة جودة المشروع، وبعبارة أخرى تقوم إدارة جودة المشروع بفتح قسم خاص باليقظة الإستراتيجية أو إذا تعذر عليها ذلك تقوم بتجنيد مجموعة من العمال للحرص على وصول المعلومات إلى إدارة الجودة في الوقت المناسب.

(1): يحي عبد الغني أبو الفتوح، "أسس وإجراءات : دراسات جدوى المشروعات (بيئية، تسويقية، مالية)" ، دار الجامعة الجديدة للنشر،

الإسكندرية، 2003 ، ص 126-127

خاتمة الفصل:

إنّ نجاح أي مشروع وتفوقه على منافسيه لا يستلزم إدارة تسهر على تنفيذ خطة العمل فقط، بل كذلك إدارة جودة تضمن لها الاستمرار بما يتوافق مع متطلبات الزبون و تلبيتها بصورة دائمة، ومن هنا تبرز الحاجة الماسة للمعلومات التي تعتبر مورد استراتيجي له أهمية كبيرة لتحقيق الجودة داخل المشروع، وتلك المعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال المتابعة الدائمة والمستمرة للبيئة التي تحيط بالمشروع، ومن خلال نظام يقوم بجمع وتحليل ومعالجة وتخزين تلك المعلومات وهذا ما يسمى باليقظة الإستراتيجية .

فبنظام اليقظة الإستراتيجية يصبح لدى المشروع المقدرة على التكيف والتأقلم مع البيئة ومتغيراتها بما في ذلك الزبون الذي يعتبر عنصر مهم لإدارة الجودة، فعن طريق وسائل اليقظة الإستراتيجية والمعلومات التي توفرها يستطيع المشروع تحسين عملياته وطرقه للوصول إلى الجودة المطلوبة والمواصفات المحددة .

دفعت التطورات الجديدة المشاريع إلى إيجاد وسيلة للتعرف على البيئة المتغيرة التي ينشط فيها وأطرافها، فلقد أوجب عليها الإهتمام بالتفاعلات والأخذ بعين الإعتبار التحولات في الأنظمة والإقتصاديات والتوجهات الدولية.

والوسيلة الأمثل لمواجهة تلك الصعوبات تتمثل في جمع المعلومات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتسهيل عملية المراقبة والرصد المستمرين للبيئة التي تتسم بالتنافسية والدينامكية، فالمعلومة اليوم تعتبر المصدر الإستراتيجي الذي يمهد طريق النجاح والتميز من خلال إكتسابها مسبقاً ومعالجتها واستغلالها بالطريقة الذكية قبل المنافسين، وهذا ما يتجسد في نظام اليقظة الإستراتيجية، والذي يساهم عبر وسائله في تفعيل التحسينات المستمرة في جميع عمليات المشروع للوصول إلى الجودة المتوقعة في المخرجات النهائية، من خلال دراسة و تلبية حاجات الزبون ورغباته من جهة، ومقارنة أساليب المنافس للتفوق عليه من جهة أخرى.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي تمت، توصلنا إلى أن المشاريع الجزائرية تحتاج إلى بناء نظام اليقظة الإستراتيجية من أجل التطوير والتحسين في جودة المخرجات والوصول إلى معايير الجودة العالمية المعتمدة في المشاريع، وكنتيجة تم التوصل إليها أنه بالرغم من أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية إلا أن المشاريع الجزائرية لازالت تبحث عن الآليات الحقيقية لتطبيق هذا النظام بكل أبعاده والذي يعتبر من الأساليب الإدارية المعاصرة التي تساهم حتما في إدارة جودة المشاريع، لذا يتوجب عليها الإهتمام أكثر بنظام اليقظة الإستراتيجية والتفكير باستمرار في تطوير آليات تطبيق هذا النظام، والذي تستطيع من خلاله المشاريع الجزائرية أن تجد مكانا لها في الأسواق الإقليمية ومن ثم الدولية.

الاقتراحات:

لقد سمحت لنا الدراسة بالتوصل إلى مجموعة من الإقتراحات لمساعدة المشاريع الجزائرية عامة ومشروع محل الدراسة خاصة، والمتمثلة في:

- يتعين على إدارة المشروع إعداد البرامج التدريبية والتنقيفية من أجل توعية العاملين حول أهمية اليقظة الإستراتيجية والمعلومة داخل المشروع، وهذا يتم عن طريق تبني ثقافة التغيير.
- يتحتم على المشروع محل الدراسة تخصيص خلية خاصة باليقظة الإستراتيجية، وذلك من خلال استحداث إدارة تظهر في الهيكل التنظيمي تقوم بوظيفة اليقظة الإستراتيجية تحدد مهامها بالحصول على المعلومات ومعالجتها وتحليلها.
- تعيين مسؤول عن خلية اليقظة يقع على عاتقه تسيير الاتصال بين العناصر الخارجية من زبون وموردين ومنافسين ويجب أن يتمتع هذا المشرف بمهارات ومعارف وكفاءات متميزة دون غيره.
- يجب على إدارة المشروع القيام بعمليات تحسياسة وتوعوية لتطوير ونشر مفهوم اليقظة الإستراتيجية لجميع الأفراد العاملين داخل الإدارة التي تُسير أنشطة المشروع.
- وضع سياسة واضحة تحدد آليات رصد وجمع وتحليل لتخزين المعلومات وحفظها وحمايتها، وضمان التسيير الجيد لعمليات التوثيق والأرشفة الإلكترونية.
- تفعيل وتقوية نظم الاتصالات لنشر وتبادل المعلومات وعدم إحتكارها من طرف جهة معينة داخل المشروع.
- العمل على إدماج نتائج خلية اليقظة الإستراتيجية في المخططات الإستراتيجية للمشروع على أمل تجسيده في المستقبل القريب.
- السماح بتشكيل وإنتشار فرق عمل تتمتع بنوع من الحرية والاستقلالية، تساعد في توفير المعلومات ونشرها وإتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- تدعيم برامج التعليم والتكوين الإلكترونيين وهذا بغرض تبادل الخبرات مع أفراد أخرى من خارج المشروع مما يرفع من قدرات الموارد البشرية من حيث إكتساب خبرات ومهارات وأساليب عمل جديدة.
- إستغلال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الاستغلال الأمثل من حيث تجنيدها من أجل تفعيل عمليات نظام اليقظة الإستراتيجية.

الخاتمة العامة

- بناء مجموعة من الإدارات المستقلة داخل المشروع و التي تعرف بالمجالات المعرفية للمشروع (من إدارة الوقت، التكلفة، الاتصالات...).

- بناء نظام لإدارة الجودة والعمل على تحديثه باستمرار إنطلاقاً من نتائج خلية اليقظة الإستراتيجية.

- ربط خلية اليقظة الإستراتيجية بإدارة الجودة من خلال مجموعة من التدفقات المعلومات والتغذية العكسية بين النظامين، كما يجب تعزيز بفعالية موقع كلا النظامين وإعتبارهما من المراجع الأساسي لإدارة المشروع.

الأفاق المستقبلية:

وبغية فتح باب البحث العلمي للطلبة الباحثين نقترح بعض الأفاق التي تصلح لأن تكون مواضيع بحث

في المستقبل كمايلي:

- تأثير اليقظة الإستراتيجية في إتخاذ القرارات عدم التأكد.

- واقع اليقظة التكنولوجية في الدول النامية.

- دور القياس المقارن في جودة المشاريع الإنشائية.

- تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على نظام اليقظة التنافسية.



لوغو الشركة التركية المنجزة للمشروع ومواقع مكاتبها



مجموعة شركات ENTES



صور لبعض المشاريع المنجزة من طرف شركة ENTES



التصور الخارجي لمشروع القطب الجامعي - قامة-



صور من واقع المشروع القطب الجامعي - قالمة -



American Systems
REGISTRAR
5281 Clyde Park Ave. SW, Suite 1
Wyoming, MI 49509 USA
www.asrworldwide.com
616-942-6273



American Systems Registrar, LLC, a provider of third-party system registration and accredited by the ANSI-ASQ National Accreditation Board attests that:

ENTES ENDÜSTRİ TESİSLERİ İMALAT VE MONTAJ TAAHHÜT A.Ş.

BÜYÜKDERE CADDESİ BENGÜN HAN No:107/5 34387
GAYRETTEPE İSTANBUL

with a scope of:

CONTRACTING AND ENGINEERING SERVICES

has established a quality management system that is in conformance with the International Quality System Standard

ISO 9001:2008

ASR Certificate Number: 2342
Exclusions: 7.3 Product Design
Date of Certification: July 31, 2013
Date of Certification Expiration: July 30, 2016
IAF Scope Category: 34
Revision:



Richelle Kiefer

President

CERTIFICATE OF REGISTRATION



American Systems
REGISTRAR

5281 Clyde Park Ave. SW, Suite 1
Wyoming, MI 49509 USA
www.asrworldwide.com
616-942-6273



American Systems Registrar, LLC, a provider of third-party system registration and accredited by the ANSI-ASQ National Accreditation Board for Registrars of Environmental Management Systems, attests that:

**ENTES ENDÜSTRİ TESİSLERİ
İMALAT VE MONTAJ TAAHHÜT A.Ş.**
Büyükdere Caddesi Bengün Han No:107/5 34387 Gayrettepe
İstanbul

with a scope of:

CONTRACTING AND ENGINEERING SERVICES

has established an environmental management system that conforms to the Environmental Management System Standard

ISO 14001:2004

ASR Certificate Number: 2464
Date of Certification: January 13, 2014
Date of Certification Expiration: January 12, 2017
Revision:



Richelle Kiefer
President

CERTIFICATE OF REGISTRATION



American Systems
REGISTRAR
5281 Clyde Park Ave. SW, Suite 1
Wyoming, MI 49509 USA
www.asrworldwide.com
616-942-6273

American Systems Registrar, LLC, a provider of third-party system registration, attests that:

ENTES ENDÜSTRİ TESİSLERİ İMALAT VE MONTAJ TAAHHÜT A.Ş.

Büyükdere Caddesi Bengün Han No:107/5 34387 Gayrettepe
İstanbul

with a scope of:

CONTRACTING AND ENGINEERING SERVICES

has established an occupational health & safety management system that is in conformance with

OHSAS 18001:2007

ASR Certificate Number: 2458
Date of Certification: January 13, 2014
Date of Certification Expiration: January 12, 2017
Revision:



Richelle Kiefer
President

CERTIFICATE OF REGISTRATION

Statistiques				
		A1	A2	A3
N	Valide	30	30	30
	Manquante	1	1	1
Moyenne		3,5960	3,5667	3,6233
Ecart-type		,56864	,74954	,71808

Statistiques				
		Aa1	Aa2	Aa3
N	Valide	30	30	30
	Manquante	1	1	1
Moyenne		3,5467	3,5833	3,6593
Ecart-type		,47105	,79721	,95132

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	46

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	25

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,766	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	11

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A1	5,741	29	,000	,59600	,3837	,8083
A2	4,141	29	,000	,56667	,2868	,8465
A3	4,755	29	,000	,62333	,3552	,8915

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية
التخصص : إدارة المشاريع



استمارة استبيان

دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع

أخي، أختي الموظف

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة الاتجاهات والآراء عمال المشروع حول مدى وضوح اليقظة الإستراتيجية ودورها في تفعيل جودة المشروع، ولأن بإمكانكم إعطاء الصورة الصحيحة حول هذا فإننا نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، بكل دقة و موضوعية ونعهد من جهتنا بسرية المعلومات واستخدامها لغرض الدراسة لا غير.
شكرا لحسن تعاونكم

البيانات الشخصية

الجنس :

أنثى

ذكر

السن :

أكثر من 40 سنة

بين 30-40 سنة

أقل من 30 سنة

المستوى التعليمي :

دراسات أخرى

جامعي

ثانوي

المستوى الإداري:

تشغيلية

وسطى

إدارة عليا

إدارة تركية

إدارة جزائرية

تبعية :

المحور الأول: قياس مدى قيام المشروع ببناء نظام اليقظة الإستراتيجية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
بعد واقع اليقظة الإستراتيجية ومدى وضوح أنواعها						
01	توجد في إدارتكم خلية ترصد جميع المعلومات المحيطة ببيئة العمل المحلية و الدولية					
02	تستعلم إدارتكم عن سلوكيات المنافسين والعملاء والابتكارات التكنولوجية					
03	تحصل إدارتكم على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب دائما					
04	تقوم عملية جمع المعلومات على العمل الجماعي من طرف العاملين في المشروع					
05	تتولى إدارتكم جمع وتحليل ومعالج معلومات البيئة الخارجية					
06	يتطلب تحليل المعلومات المتحصل عليها الاستعانة بخبراء من خارج المشروع					
07	تهتم إدارتكم بكل ما لديه صلة بالإبداع والآلات التكنولوجية الحديثة					
08	تتابع إدارتكم التطورات المحتملة في سلوك الزبون والموردين الذين يتعامل معهم					
09	تلتزم إدارتكم بقوانين التشريعية للدولة والمعايير اللازمة للمحافظة على البيئة					
10	تبقى إدارتكم في حالة حذر ومراقبة مستمرة للمنافس الذي ينشط في نفس القطاع					
بعد سيورة اليقظة الإستراتيجية ومراحلها في المشروع						
11	تعتمد إدارتكم على إستراتيجية واضحة للبحث على المعلومات					
12	تحرص إدارتكم على جمع المعلومات الكافية عن مجال نشاطها في الوقت المناسب					
13	تتأكد إدارتكم من أن المعلومات المتاحة صحيحة وسليمة					
14	تقوم إدارتكم بفحص المعلومات التي جمعت بدقة					
15	تحرص إدارتكم على تخزين المعلومات المستخلصة للرجوع إليها وقت الحاجة					
16	يتوفر في إدارتكم نظام داخلي يبيث وينشر المعلومات					

بعد أدوات اليقظة الإستراتيجية ومدى توافرها داخل المشروع						
					17	تقوم إدارتكم بقياس أداءها مقارنة مع مشاريع أخرى
					18	تحلل إدارتكم المنافسة والمنافسين الحاليين
					19	تستعلم إدارتكم عن المنافسين الجدد لنفس القطاع
					20	تتصف إدارتكم بالدراية الكاملة بنقاط قوتها و ضعفها
					21	تراقب إدارتكم وتحلل الفرص والتهديدات التي تواجهها
					22	تقارن إدارتكم نقاط القوة و الضعف داخل المشروع مع الفرص والتهديدات خارجه
					23	تعتبر إدارتكم الانترنت الوسيلة الأكثر استخداما
					24	تتوفر في إدارتكم شبكة داخلية للاتصال بين العاملين في الداخل
					25	توجد داخل إدارتكم شبكة اتصال توصلها مع الزبون وأصحاب المصلحة و الموردين

المحور الثاني: قياس مدى قيام المشروع بإدارة الأبعاد الأساسية لجودة المشروع

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
26	توجد في إدارتكم عمليات لتخطيط جودة المشروع					
27	توجد في إدارتكم كل الوسائل المادية والمالية لتحقيق الجودة المخطط لها					
28	توجد مراقبة دائمة للجودة أثناء القيام بالأشغال					
29	توجد إدارة جودة مستقلة في مجموعة إدارات المشروع					
30	تحدد الجودة عن طريق تلبية احتياجات الزبون ومطالبه فقط					
31	تهتم إدارتكم بالجودة أكثر من التكلفة					
32	توجد داخل المشروع سياسة للجودة محددة ومعروفة وبتقيد بما جميع العاملين					
33	تسير إدارة الجودة على كامل مراحل حياة المشروع					
34	يوجد وعي لدى المهندسين بالمفهوم الجودة					
35	تحدد المنتجات المستعملة في تنفيذ المشروع من قبل الزبون					
36	تتطابق المنتجات المستعملة مع المعايير الدولية ISO					

المحور الثالث: قياس مدى دور نظام اليقظة الإستراتيجية في إدارة جودة المشروع

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
37	تحسن إدارتكم عملياتها وأنشطتها بناء على مقارنة تلك العمليات بأخرى لمشاريع منافسة					
38	تستغل إدارتكم المعلومات التي اكتسبتها من خلال المقارنة لتحسين الجودة في المشروع					
39	تستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتخزين ومعالجة توزيع المعلومات داخل المشروع					
40	تستغل تلك المعلومات في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في المشروع					
41	تحسن تكنولوجيا المعلومات المعارف وقدرات الموارد البشرية					
42	تؤدي تكنولوجيا المعلومات إلى التسهيل في عملية تقييم أداء المورد البشري والرقابة عليه					
43	يوجد تعليم تعاوني بين موظفي المشروع وموظفين آخرين من خارجه					
44	تقوم إدارة المشروع بالتحسينات المستمرة في كل مراحل المشروع					
45	تساهم المعلومات المتحصل عليها من الزبائن في رفع جودة المشروع					
46	تساهم المعلومات المتحصل عليها حول المنافسين في تكوين ميزة تنافسية يملكها المنافسون					

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية
التخصص : إدارة المشاريع



QUESTIONNER

Le rôle de la veille stratégique dans la qualité de projet

Cher collègue employé . employée

Ce questionnaire a pour but de déceler les tendances et les opinions des travailleurs du projet concernant le degré de clarté de la veille stratégique et son rôle dans l'activation de la qualité du projet et comme vous avez la possibilité de donner une image juste sur cela, nous vous prions de répondre aux questions contenues dans ce formulaire en toute précision et objectivité et nous vous assurons toute la confidentialité des informations qui nous seront fournies et que nous ne les utiliserons qu'à des fins d'étude et rien de plus. Nous vous remercions pour votre collaboration.

Fiche le renseignements:

Sexe: M F

Age: moins de 30ans entre 30 et 40ans plus de 40ans

Niveau Scolaire: secondaire universitaire autres

Niveau: ADMINISTRATIF supérieur moyen

Main d'œuvre: algérien Türck

1-Mesure du degré de confection du projet de la veille stratégique :

ordre	Questions	Oui absolu	oui	Neutre	Non absolu	Non
01	Dans votre administration il existe une cellule qui recueille tout les informations relatives aux milieu professionnel local et international.					
02	Votre administration se renseigne sur les comportements de la concurrence, les agents et l'innovations technologiques.					
03	Votre administration obtient les renseignements demandes toujours au moment voulu					
04	La collecte des informations sur le travail collectif par les participants au projet					
05	Votre administration s'occupe de la collecte de l'analyse et du traitement de l'informations sur l'environnement extérieur.					
06	L'analyse des renseignements recueilles nécessite l'assistance d'experts extérieurs au projet					
07	Votre administration s'intéresse à tout ce qui a rapport avec les innovations et les appareils électronique modernes.					
08	Votre administration suit de près les développements éventuels des comportements du client et des fournisseurs avec lesquels il opère					
09	Votre administration respecte les législations et les lois internationales ainsi que les normes nécessaires à la protection de l'environnement.					
10	Votre administration se méfie du concurrent qui opère dans le même secteur et le surveille de façon continue					
11	Votre administration emploie une stratégie claire en vue de la recherche de l'informaions.					
12	Votre administration veille à collecter les informations suffisantes sur champ d'activité au moment voulu.					
13	Votre administration s'assure que les informations dont elle dispose sont sûres et justes.					
14	Votre administration opère au contrôle précis des informations recueillies.					
15	Votre administration veille à emmagasiner les informations collectés pour y revenir en cas de nécessité.					
16	Dans votre administration il existe un système antérieur qui publie et édite les informations.					
17	Votre administration évalue ses performances avec celles d'autres projets.					

18	Elle analyse la concurrence et les concurrents actuels					
19	Votre administration se renseigne sur les concurrents nouveaux dans le même secteur.					
20	Votre administration, se caractérise par sa connaissance totale de ses points faibles et de ses points forts.					
21	Votre administration surveille et analyse les opportunités et les menaces qu'elle affronte.					
22	Votre administration compare ses points faibles et ses points forts dans le projet avec les opportunités et les menaces extérieures.					
23	Votre administration considère que l'internet est le moyen le plus utilisé					
24	Votre administration dispose d'un réseau de communication entre les employés œuvrant à l'intérieur.					
25	Dans votre administration, il existe un réseau de communication la reliant aux clients et aux intéressés.					

2-Mesure du degré de confection du projet d'administration des dimensions de la qualité du projet:

Ordre	Question	Oui absolu	Oui	neutre	Non absolu	Non
26	Dans votre administration il y a des opérations de programmations de la qualité du projet.					
27	Dans votre administration il y a tous les moyens matériels et financiers pour réaliser la qualité programmée.					
28	Il existe un contrôle permanent de la qualité pendant le travail.					
29	Il existe une administration indépendante de la qualité dans tous les services (administration) du projet.					
30	La qualité se détermine uniquement par la satisfaction des besoins du client et de ses demandes.					
31	Votre administration s'occupe beaucoup plus de la qualité que du coût.					
32	Dans le projet il existe une politique de la qualité déterminée et connue et suivie par tous les agents.					
33	L'administration du projet s'étale sur toutes les étapes de sa vie (projet).					
34	Il y a une prise de conscience par les ingénieurs en matière de qualité.					

35	Les produits employés dans l'exécution du projet sont déterminés par le client.					
36	Conformité des produits employés avec les normes ISO.					

3-Mesure du rôle du système de veille stratégique dans l'administration de la qualité du projet:

Ordre	Question	Oui absolu	Oui	Neutre	Non absolu	Non
37	Votre administration perfectionne ses opérations et ses activités par comparaison avec celles des projets de la concurrence.					
38	Votre administration exploite les informations qu'elle a acquises par le moyen de la comparaison pour améliorer la qualité dans le projet.					
39	Elle utilise la technologie de l'informatique et de la communication pour emmagasiner et traiter l'information dans le projet.					
40	Elle exploite ces informations pour l'amélioration de la performance des ressources humaines.					
41	La technologie informatique améliore les connaissances et les capacités des ressources humaines.					
42	La technologie informatique facilite l'évaluation de la performance des ressources humaines et son contrôle.					
43	Il existe l'apprentissage de l'entraide entre les employés du projet et d'autres extérieurs au projet.					
44	L'administration du projet effectue des améliorations continues dans les étapes du projets.					
45	Les informations délivrées par les clients collaborent à l'amélioration de la qualité du projet.					
46	Les informations obtenues sur les concurrents permettent l'élaboration d'une spécificité concurrentielle acquise par les concurrents.					

الملخص:

تواجه إدارة المشروع تحديات مستمرة بسبب الدينامية وحالة عدم التأكد التي تعيش فيها، فالمشروع هو الأكثر عرضة للتغيرات الطارئة على البيئة الخارجية، فأصبح من الواجب عليه أن يحرص على المحافظة على مكانته من أجل الاستمرار في النجاح من خلال البحث على مزايا تنافسية مستدامة، إنطلاقاً من ضمان الجودة في مخرجاته والتي تتماشى مع التطور الحاصل في حاجات ورغبات الزبائن، وكل هذا مرتبط بمدى قدرة إدارة المشروع على تحصيل المعلومات الخارجية والداخلية والتي تعتبر من أهم الموارد لليقظة الإستراتيجية.

ولتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المشروع، يجب على إدارة المشروع التقيد بمحددات ومتطلبات اليقظة الإستراتيجية ومن ثم استغلالها عن طريق أدواتها من أجل التطوير والتحسين الدائم للجودة في المشروع. وفي محاولة لإسقاط ما سبق على الجانب التطبيقي والذي كان في مشروع إنشاء القطب الجامعي الذي يتم إنجازه من طرف الشركة التركية ENTES، وكنتيجه لذلك توصلنا إلى أنه توجد ممارسة لليقظة الإستراتيجية بصورة متوسطة وهذا ما يدفع إدارة المشروع إلى تطوير نظام اليقظة والذي يساهم حتماً في إدارة جودة المشروع، ومن هذا المنطلق قد تم تقديم مجموعة من الإقتراحات والتي نراها تتناسب مع السياق التنظيمي لطبيعة المشاريع المدروسة.

الكلمات المفتاحية: المشروع، اليقظة الإستراتيجية، المعلومات، القياس المقارن، تحليل المنافسة، الجودة، إدارة جودة المشروع.

Résumé:

Management de projet fait face à des défis continus en raison de la dynamique et de l'incertitude dans laquelle ils vivent, le projet est la situation d'urgence la plus probable sur les changements de l'environnement extérieur, lui apportant de l'obligation devrait être désireux de maintenir sa position dans le but de continuer à réussir en recherchant des avantages concurrentiels durables, de la garantie la qualité de sa production et qui sont en ligne avec l'évolution des besoins et des désirs des clients, tout cela est lié a la gestion de la capacité du projet à recueillir de l'information interne et externe , qui est considéré comme l'une des ressources les plus importantes pour la veille stratégique.

Pour activer le système de vigilance stratégique au sein du projet management de projet doit être conforme aux exigences des déterminants et la veille stratégique pis exploitées par leurs outils pour le développement et l'amélioration continua de la qualité du projet.

Dans une tentative pour renverser le dessus sur le cote pratique et qui était dans la construction du pole universitaire, qui se fait par les ENTES de la société turque, et par conséquent nous avons atteint que la pratique la veille stratégique dans le milieu, ce qui est motive la gestion de projet de développement et qui Et se point a été contribue inévitablement la qualité du système de vigilance de gestion la projet présente une série de propositions que nous voyons adéquation avec le contexte organisationnel de la nature des projets étudiés.

Les mots clés :

le projet. La vielle stratégique. Les informations. Benchmarking. Analyse de la concurrence. La qualité. Gestion qualité du projet.