جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير إستراتيجي دولي

دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –مستغانم-

مقدمة من طرف الطالب :

- بوعقل سفيان

تحت إشراف الأستاذة:

" موزاوي عبد القادر"

أعضاء اللجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
الرئيس	الطيب معارفية	أ.محاضر ب	جامعة مستغانم
المشرف	عبد القادر موزاوي	أ.محاضر أ	جامعة مستغانم
المناقشة	يحي مخالدي	أ.مساعد أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2019/2018

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير إستراتيجي دولي

دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –مستغانم-

مقدمة من طرف الطالب :

- بوعقل سفيان

تحت إشراف الأستاذة:

" موزاوي عبد القادر"

أعضاء اللجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
الرئيس	الطيب معارفية	أ.محاضر ب	جامعة مستغانم
المشرف	عبد القادر موزاوي	أ.محاضر أ	جامعة مستغانم
المناقشة	يحي مخالدي	أ.مساعد أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2019/2018

كلمة شكر

قال الله تعالى :".... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " الأية 19 من سورة النمل.

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

أتقدم بالشكر الخاص للأستاذ المشرف الذي لم يبخل عليّ بنصائحه وتحفيزاته التي تبث الثقة والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل ,كما أتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث .

كما أشكر جميع عمال مؤسسة "اتصالات الجزائر –مستغانم-" خاصة السيدة بشيخ فريدة والشكر موصول إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي ومدّ لي يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيّبة .

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

سفيان بوعقل

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع .

إلى من لانبي بعده إلى البشير النذير وخاتم المرسلين من بلغ الرسالة

.....نبيّ الرحمة سيّدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

أهدي ثمرة جهدي إلى من أنارا لي دربي وعلماني كيف تكون الحياة .فتحية

إجلال وتقدير ووفاء وعرفان إليكما ,أدامكما الله نبراسا وضياءا ساطعا في حياتي ....

والديّ العزيزين.

إلى أن أرى السعادة في أعينهم وأشاركهم كل لحظات حياتي , أدامكم الله لي سندا

وعونا .....اخوتي وأخواتي

إلى أغلى وأعزّ من عرفتهم على وجه الأرض والذين أكرموني بحبهم وحنانهم رحمهم

الله ...أجدادي وجدّتي العزيزة والغالية أطال الله في عمرها.

إلى كل من شاركني أفراحي وأحزاني وكانوا لي رافدا في مشواري الدراسي من أفراد العائلة

الكريمة من كبيرهم إلى صغيرهم حفظهم الله من كل مكروه .

إلى من أكرموني وأخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدّي أساتذتي الكرام

طيلة مشواري الدراسي ,جزاهم الله كل خير.

وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء ,زملاء وأقارب حتى ولو بالدعاء

أو بالكلمة الطيّبة, جزاهم الله جميعا عنّي خير الجزاء.

سفيان بوعقل

الفهرس

الفهرس

الإهداء

الشكر

خطة المذكرة

الفهرس

قائمة الأشكال و الجداول

المقدمة العامة... 1

الفصل الأول :عموميات حول بيئة المؤسسة، نظام المعلومات واليقظة الاستراتيجية 3

مقدمة الفصل..... 4

المبحث الاول :ماهية بيئة المؤسسة..... 5

المطلب الأول :مفهوم البيئة وخصائصها..... 5

الفرع الأول :تعريف البيئة..... 5

الفرع الثاني :خصائص البيئة..... 6

المطلب الثاني :البيئة الخارجية..... 6

الفرع الأول :مفهوم وتعريف البيئة الخارجية..... 6

الفرع الثاني :مكونات البيئة الخارجية..... 6

1-البيئة العامة :..... 6

2-البيئة الخاصة : 7

الفرع الثالث :تحليل البيئة الخارجية 7

1-نموذج **Porter. M** لتحليل القوى الخمس للمنافسة في الصناعة 7

2-نموذج أوستن للعوامل المؤثرة في الصناعة 9

- 3أهمية تحليل البيئة الخارجية 10

المطلب الثالث :البيئة الداخلية 11

الفرع الأول :تعريف البيئة الداخلية 11

الفرع الثاني :مكونات البيئة الداخلية 11

1-الهيكل التنظيمي 11

2-ثقافة المؤسسة 11

3موارد المؤسسة ... .12

الفرع الثالث :تحليل البيئة الداخلية 13

1-مدخل الوظائف الإدارية 13

2-مدخل تحليل الموارد والكفاءات 14

3-مدخل سلسلة القيمة 14

4-نموذج التحليل الرباعي SWOT 15

5-أهمية تحليل البيئة الداخلية 17

المبحث الثاني :المعلومة ودورها في المؤسسة 18
المطلب الأول :ماهية المعلومة 18
الفرع الأول :مفهوم البيانات و المعلومات 18
الفرع الثاني :الفرق بين البيانات والمعلومات 18
الفرع الثالث :أنواع ومصادر المعلومات 19
الفرع الرابع :خصائص المعلومات 21
المطلب الثاني :نظام المعلومات 22
الفرع الأول :ماهية نظام المعلومات 22
الفرع الثاني :أنواع نظم المعلومات 24
الفرع الثالث :وظائف نظم المعلومات 25
المطلب الثالث :أهمية المعلومة ونظم المعلومات 25
الفرع الأول :قيمة ومنفعة المعلومات 25
الفرع الثاني :أهمية نظم المعلومات 26
المبحث الثالث :اليقظة الاستراتيجية 27
المطلب الأول :ماهية اليقظة الاستراتيجية 27
الفرع الأول :مفهوم اليقظة 27
الفرع الثاني :مميزات اليقظة الاستراتيجية 28
الفرع الثالث :أساليب تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية 28
المطلب الثاني :أنواع اليقظة الاستراتيجية 29
الفرع الأول :أنوع اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس ل 'M.porter " 29
الفرع الثاني :اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية 30
الفرع الثالث :اليقظة التجارية ،الاجتماعية ، القانونية، واليقظة البيئية 31
المطلب الثالث :اليقظة الاستراتيجية والمعلومات 34
خاتمة الفصل الأول 36
الفصل الثاني :أثر اليقظة الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة 37
مقدمة الفصل 38
المبحث الاول :إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة 39
المطلب الأول :سيرورة اليقظة الإستراتيجية 39
الفرع الأول :مرحلة تحديد و جمع المعلومات 39
الفرع الثاني :مرحلة تحليل و تقييم المعلومات 41
الفرع الثالث :مرحلة نشر واستغلال المعلومات 43
المطلب الثاني :ممثلو اليقظة الإستراتيجية 45
الفرع الأول :تعريف ممثلو اليقظة الاستراتيجية 45

الفرع الثاني :دور وخصائص ممثلو اليقظة الاستراتيجية 46
الفرع الثالث :أساليب العمل لممثلي اليقظة 47
الفرع الرابع :مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين 48
المطلب الثالث :طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية 49
الفرع الأول :طريقة المعايرة (Benchmarking) 49
الفرع الثاني :الأنترنت وسيلة لليقظة الاستراتيجية 50
المبحث الثاني :الميزة التنافسية 52
المطلب الأول :مفاهيم حول التنافسية 52
الفرع الأول :ماهية المنافسة 52
الفرع الثاني :مفهوم التنافسية 54
المطلب الثاني :الميزة التنافسية 55
الفرع الأول :مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها 55
الفرع الثاني :مصادر الميزة التنافسية 56
الفرع الثالث :الركائز الاساسية للميزة التنافسية و محدداتها 57
الفرع الرابع :أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية 58
الفرع الخامس :معايير قياس القدرة التنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسي 58
الفرع السادس :أهمية امتلاك الميزة التنافسية 58
المطلب الثالث :الاستراتيجيات التنافسية 59
الفرع الأول :ماهية الاستراتيجية التنافسية 59
الفرع الثاني :الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية 60
الفرع الثالث :مداخل الاستراتيجيات التنافسية 61
الفرع الرابع :أهداف الاستراتيجية التنافسية 65
المبحث الثالث :اليقظة الاستراتيجية و دورها في تنمية وتطوير الميزة التنافسية 66
المطلب الأول :فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية 66
الفرع الأول :أنماط نظام اليقظة الاستراتيجية 66
الفرع الثاني :الترتيبات التنظيمية لفعالية نظام اليقظة الاستراتيجية 66
المطلب الثاني :مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة 67
الفرع الأول :دور اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار 67
الفرع الثاني :اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير 68
الفرع الثالث :اليقظة الاستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة 69
المطلب الثالث :اليقظة الاستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية و تطويرها 70
خاتمة الفصل..... 73
الفصل الثالث :واقع استخدام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة" اتصالات الجزائر".....74

مقدمة الفصل.....75
المبحث الأول :تقديم مؤسسة" اتصالات الجزائر".....76
المطلب الأول :عموميات عن مؤسسة" اتصالات الجزائر".....76
الفرع الأول : تعريف مؤسسة "اتصالات الجزائر".....76
الفرع الثاني : مهام وخدمات "مؤسسة اتصالات الجزائر".....76
المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة" اتصالات الجزائر".....77
الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة ل"اتصالات الجزائر".....77
الفرع الثاني : التعريف بمصلحة التسويق.....78
المطلب الثالث : أهدهف مؤسسة "اتصالات الجزائر".....80
المبحث الثاني : تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر".....81
المطلب الأول : وصف لظروف الدراسة.....81
الفرع الأول : تقديم الاستبيان.....81
الفرع الثاني : وسائل الدراسة.....81
الفرع الثالث : صعوبة الدراسة.....81
الفرع الرابع **:** مجتمع وعيّنة الدراسة.....82
المطلب الثاني : تحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان.....82
الفرع الأول **:** وصف خصائص العيّنة.....82
المطلب الثالث : عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....84
الفرع الأول : تحليل الجزء الأول من الاستبيان.....84
الفرع الثاني : نتائج الاستبيان في "مؤسسة اتصالات الجزائر".....89
خاتمة الفصل.....91
الخاتمة العامة.....93
قائمة المراجع
الملاحق

الأشكال

والجداول

- **قائمة الأشكال**

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-I)	نموذج بورتر لتحليل قوى المنافسة في الصناعة	8
(2-I)	أهمية ثقافة المؤسسة	12
(3-I)	نموذج سلسلة القيمة	14
(4-I)	نموذج مبسط لنظام المعلومات	23
(5-I)	الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة	30
(6-I)	عناصر أنواع اليقظة الاستراتيجية	33
(7_I)	أنواع المعلومات التي يتحتم على المؤسسات الإهتمام بها	35
(1-II)	سيرورة اليقظة الاستراتيجية	44
(2-II)	ممثلوا عملية اليقظة	45
(3-II)	مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين	48
(4-II)	استراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	61
(5-II)	مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة	72
(1-III)	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	78
(2-III)	الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق بالوكالة التجارية بمستغانم	79

- **قائمة الجداول**

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-I)	نموذج التحليل الثنائي SWOT	16
(1-II)	ممثلوا اليقظة حسب الدور والخصائص	47-46
(2-II)	الاستراتيجيات التسويقية الممكنة حسب الأوضاع التنافسية	64
(1-III)	توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفقا للسن في مؤسسة اتصالات الجزائر	82
(2-III)	توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي في مؤسسة اتصالات الجزائر	83
(3-III)	توزيع أفراد العيّنة حسب الخبرة في مؤسسة اتصالات الجزائر	83
(4_III)	مستوى الرضى على أن تقوم المؤسسة بمراقبة بيئتها الخارجية في مؤسسة اتصالات الجزائر	84
(5-III)	مستوى الرضى على تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر	85
(6-III)	مستوى الرضى عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها في مؤسسة اتصالات الجزائر	85
(7-III)	تحديد إذا كانت رسالة المؤسسة محددة في مؤسسة اتصالات الجزائر	86
(8-III)	القرارات الاستراتيجية تتأثر بالتغيّرات الخارجية في مؤسسة اتصالات الجزائر	86
(9-III)	المحيط التنافسي الذي تعمل فيه مؤسسة اتصالات الجزائر	87
(10-III)	مستوى الرضى على موقفكم على شبكة الأنترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر	87
(11-III)	عملية المجالات التي تشملها اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائلر	88
(12-III)	مستوى الرضى عن عملية اليقظة باعتبارها مهمة الجميع في مؤسسة اتصالات الجزائر	88
(13-III)	مستوى الرضى بتزويد المؤسسة بنظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر	89

خطة المذكرة

القسم الأول :يتعلق بالجانب النظري للموضوع حيث تطرقنا الى:

- **الفصل الآول** :عموميات حول بيئة المؤسسة،نظم المعلومات واليقظة الاستراتيجية

مقدمة الفصل

_**المبحث الأول** :ماهية بيئة المؤسسة

-**المبحث الثاني** :المعلومة ودورها في المؤسسة

-**المبحث الثالث** :اليقظة الاستراتيجية

خاتمة الفصل

- **الفصل الثاني** :أثر اليقظة الاستراتيجية في الرفع من اداء المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل

-**المبحث الأول** :ارساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

-**المبحث الثاني** :ماهية المنافسة،التنافسية والميزة التنافسية

-**المبحث الثالث** :اليقظة الاستراتيجية ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية

خاتمة الفصل

القسم الثاني :خصصناه للجانب التطبيقي حيث تطرنا فيه إلى:

- **الفصل الثاني** :واقع استخدام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة" اتصالات الجزائر"-مستغانم-

مقدمة الفصل

-**المبحث الأول** :تقديم مؤسسة" اتصالات الجزائر"

-**المبحث الثاني** :تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة" الاتصالات الجزائر"

خاتمة الفصل

الخاتمة العامة

المقدمة العامة

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تشهد الحقبة الزمنية الآتية مجموعة من التحولات المتلاحقة والمتسارعة وهذا بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أدّت إلى ظهور العالم كقرية صغيرة تسودها المنافسة القوية والصارمة ،وعلى إثر هذه التّغيرات صار عالم الأعمال يعيش توجها جديدا يعتمد أساسا على المعلومات في كلّ الميادين وهذا نظرا للتقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يشهد تطورا متواصلا ماأسفر بتزايد حدّة المنافسة التي أضحت تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع الدول والقطاعات، ولهذا اضطرت مؤسسات اليوم إلى مسايرة هذا التطور بهدف ضمان ديمومة نشاطها وتدعيم قدراتها التنافسية.

وقد صاحب هذا التطور في تكنولوجيا المعلومات بظهور مفاهيم وأساليب جديدة في مجال إدارة المعلومات وحسن تسييرها لمواكبة مؤسسات اليوم ،ولعلّ من أهم هذه الأساليب حديثة النشأة وخصوصا في الوطن العربي نجد اليقظة الاستراتيجية ،فهي تعتبر نمط ومنهج معلوماتي منظم تعتمد عليه المؤسسة في التسيير الأمثل للمعلومات.

والمؤسسات الاقتصادية تعاني اليوم من تغيرات وتطورات حاصلة في بيئتها الاقتصادية ،الاجتماعية والثقافية وخاصة بعد أن أصبح أحد عوامل نجاحها أو فشلها يحدد بمدى تنبئها وتأقلمها مع محيطها

وهذا مايدفعها إلى البحث عن طرق وأساليب فعّالة لترصد بيئتها ووسائل جديدة لتدعيم مصادر معلوماتها إضافة إلى تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة وهذا ماتتكفل به عملية اليقظة الاستراتيجية.

ولهذا تستدعي الضرورة اليوم الحاجة إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال حيث أصبحت المعلومة موردا هاما لايستهان به، وحسن استعمالها يعدّنقطة قوة لدى المؤسسة، وبالتالي فإن عملية اليقظة تعدّ أحد المداخل والسبل التي للمؤسسات الاقتصادية المعلومات التي تساعدها على التنبؤ وتتبع التغيّرات التي قد تحصل في محيطها البيئي بهدف اكتشاف وخلق فرص للمؤسسة والتقليص من حجم الأخطار وتجنب التهديدات الممكنة، وكذلك تسمح بالاحتياط والاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت الاستراتيجية التي قد تنتج عن المنافسة خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية ،وهذا من أجل الحفاظ على استمرار الميزات التنافسية الحالية وحمايتها من التقليد ومحاولة لتحقيق أهدافها من أجل ضمان البقاء لأطول مدة في السوق،وهذه العملية تكون انطلاقا من مراحل سيرورة متكاملة التي تبدأ بتعقب وجمع المعلومات من المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ثم المعالجة والتحليل ثم تليها نشرها وتخزينها وأخيرا يتم استغلالها من طرف صانعي القرار حسب احتياجات المؤسسة. ولاحراز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف أحجامها هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية أصبحت مدعوة لتبني آلية اليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال إرساء نظام فعّال لليقظة على مستوى إدارتها والذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب والتي تساعد على توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق الأهداف المنشودة للمؤسسة ، بالإضافة إلى تدعيم تنافسية المؤسسة والتقليل من حالة اللاتأكد البيئي ومواجهة التحديات والأزمات الاستراتيجية الممكنة .

إشكالية البحث :

وعلى ضوء ماتقدمنا به يمكن طرح الاشكالية التالية:

_ هل تعتبر اليقظة الاستراتيجية وسيلة للرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية؟

وتندرج ضمن هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

1- ماهي اليقظة الاستراتيجية وكيف يتم تطبيقها؟

2-أين يكمن دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية؟

3-ماواقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

فرضيات البحث :للإجابة على التساؤلات المطروحة وضعنا الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى:يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي مفتوح على بيئة المؤسسة ويعدّ أحد العوامل الأساسية للرفع من أدائها وتعزيز تنافسيتها وضمان بقائها أمام منافسيها.

الفرضية الثانية :ثقافة اليقظة الاستراتيجية شبه منعدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

منهجية البحث:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث و للإجابة على الاشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية ، سيتم الاعتماد على جانب المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث ، بالإضافة إلى جانب تطبيقي الذي سوف يعتمد على الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة "اتصالات الجزائر" فرع –مستغانم-

مبررات اختيار الموضوع:

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

1-الدوافع والرغبة في معالجة موضوع اليقظة الاستراتيجية والتوغل فيه

2- مدى أهمية اليقظة ومدى حاجة المؤسسة لها.

3- بث ثفافة اليقظة الاستراتيجية وابراز دورها في رفع أداء المؤسسة واشعار مدى أهميتها لدى المنافسين.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في إظهار دور و أهمية اليقظة الاستراتيجية في استمرارية نشاط المؤسسة وضمان بقائها ورفع أدائها مع الحاجة المتزايدة لتطبيق و إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية الذي يسهر من أجل الحفاظ على مكانتها و يساهم في توفير المعلومة اللازمة والمساعدة على اتخاذ القرار، وكذلك الرفع من أدائها وقدرتها التنافسية.

أهداف البحث :

تتلخص أهداف موضوع البحث في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الاستراتيجية باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال .

-عرض المزايا التنافسية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية .

-تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة الاستراتيجية للرفع من أداءالمؤسسة الاقتصادية وتطوير تنافسيتها.

-محاولة تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعّال لليقظة الاستراتيجية في خلق و تطوير الميزة التنافسية.

الفصل الأول

مقدمة الفصل

في ظل التحولات البيئية السريعة واللامتناهية ومع التطور التكنولوجي المستمر أصبح يسمى هذا العصر بعصر المعلومات مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة تتميز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع من تنافسيتها، قصد محاولتها اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لاستمرار نشاطها و ضمان بقائها أمام المنافسين .وهذا ما يدعو كل مؤسسةإلى تبني أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، حتى تتمكن من تبني استراتيجيات ناجعة تمكنها التأقلم وسط محيطها التنافسي الجديد .وآنيا صارت المعلومة تلعب د و را متميّز وتعّد موردا أساسيا والتحكم في تسييرها واستخدامها العقلاني يعتبر من أحد نقاط القوة للمؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات، هذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع المتغيّرات البيئية المعقدة ما أدَ ى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال ما يسمى بنظام اليقظة الاستراتيجية وهو نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ ،الترصد و التتبع لكل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها وقد يؤثر على نشاطها ومستقبلها .وعلى إثر ما جاء سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول :سنعرض فيه ماهية البيئة وأنواعها مع محاولة تبيان أهمية د راسة المؤسسة لبيئتها.

المبحث الثاني :سنتطرق لماهية المعلومة مصادرها و خصائصها، مع الإشارة لنظام المعلومات أنواعه و أهميته في المؤسسة.

المبحث الثالث :سننوه في هذا المبحث لمفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية وعرض لمختلف أنواعها.

المبحث الأول :ماهية بيئة المؤسسة

في غضون ما جاءت به العديد من البحوث العلمية أكدت أن المؤسسات لا تأتي من العدم و إنما هي وليدة بيئتها، وهذه الأخيرة أصبحت تشهد التطور والتغير المستمر مما يدعو المؤسسة لتحقيق أهدافها والاطلاع على التغيرات التي تحصل ببيئتها وبموجبها تتحدد الفرص التي يتوجب اغتنامها، والتهديدات التي يتطلب تجنبها أو مواجهتها .

فما هو مفهوم بيئة المؤسسة وما خصائصها وفيما تتجلى أهمية تحليلها؟

المطلب الأول :مفهوم البيئة وخصائصها

في الحقيقة لا يوجد إجماع عام بين الباحثين حول مفهوم محدد ومضبوط للبيئة، فإن مفهومها خضع إلى مراحل و تطورات عديدة وكثيرة على مستوى أبعادها ومتغيراتها وتأثيراتها.

الفرع الأول :تعريف البيئة

من بين التعاريف الأولى للبيئة تلوح بأنها كل ما يحيط بالمؤسسة ويكون خارجها ولا يمكن أن يكون جزءا منها، في حين تغيرت المفاهيم حول البيئة وأبدت انطباعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها[1] .ومن خلال تطور مفهوم البيئة وتعدد وجهات النظر إذ يرى بركتور أن "البيئة هي عبارة عن بحر و المؤسسة ما هي إلا سفينة في هذا البحر [2] "، وهذا ما يعني أن السفينة تمثل المؤسسة بما فيها المتغيرات الداخلية، و للوصول إلى الهدف لابد أن يكون هناك تفاعل وتكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق و يصلوا إلى بر الأمان.

بينما يصفها **Brown** على أنها" الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المؤسسة كما يقدمها في شكل معادلة (البيئة 1 = المؤسسة)، بحيث يمثل رقم واحد(قيمة مطلقة)أي كل ما يمكن تصوره خارج المؤسسة [3] "

.أو بصيغة أخرى البيئة هي "تلك الأحداث و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجيةوالسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المؤسسة. [4] "

وبالرغم من تعدد التعاريف وعدم وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أنه يمكن القول أن البيئة تمثل مجموعة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على قراراتها ونشاطاتها والتي تتحكم حتى في بقائها وتطورها، ما يدعو المؤسسة إلى التشخيص الجيّد والفعّال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم مع الجديد باستمرار.

---

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية(منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007 ، الأردن، ص(. 253 وبتصرف)

[2]-كسنة امحمد، مواضيع متنوعة في ادارة الاعمال، غرناطة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، 0920 - ، ص71

[3]- عبد الوهاب سويسي المنظمة" المتغيرات ،الأبعاد ، التصميم " دار النجاح للكتاب الجزائر 2009 - - – – ص. 189

[4]-عبد الوهاب سويسي ، مرجع سبق ذكره، ص. 189 -

الفرع الثاني :خصائص البيئة

تعتبر معرفة خصائص البيئة أحد العوامل التي تساعد بدرجة كبيرة على فهمها الدقيق و تحليلها بفعالية أكبر ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي[1]

أ-تتميز البيئة بطبيعتها المتغيرة والديناميكية أي عدم ثباتها و استقرارها.

ب-صعوبة السيطرة أو التحكم في جميع المتغيرات البيئية لتعددها وتعقدها .

ت-التفرد أو التميز فبيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت داخلية أو خا رجية، ويتجلى الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة.

ث-التأثير المتبادل والتداخل بين المتغيرات البيئية فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية وغيرها لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

المطلب الثاني :البيئة الخارجية

لقد تعددت تقسيمات البيئة إلى عدة أصناف من قبل الباحثين، إلا أن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى نوعين بيئة خارجية وأخرى داخلية، وان التفاعل بين هاتين البيئتين يحدد قدرة المؤسسة على نجاحها واستمرار نشاطها وتطوره .كما تهتم المؤسسات بدراسة البيئة الخارجية لتحديد العوامل البيئية التي توفر فرصا لتحقيق أهداف المؤسسة مع تحديد العناصر البيئية التي تهدد نشاط المؤسسة وتعيق وصولها إلى الأهداف المبتغاة.

الفرع الأول :مفهوم وتعريف البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية على" أنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة [2] "، وتعرف كذلك البيئة الخارجية "بكونها مجمل العناصر و المكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها [3]. "

كما تعرف كذلك بأنها "تمثل كل القوى ، العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثير إلى حد ما على الاستراتيجيات، القرارات، والتصرفات التي تتخذها المؤسسة. [4] "

فمن خلال التعاريف نستنتج أن البيئة الخارجية هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة من متغيرات وعوامل وقوى خارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

الفرع الثاني : مكونات البيئة الخارجية

تطرق كثير من الباحثين إلى مستويات البيئة الخارجية ولم يكن هناك إجماع حول مكوناتها، فهناك من صنفها على أساس البعد إلى بيئة مباشرة وغير مباشرة، وهناك من يصنفها إلى بيئتين عامة وخاصة وغيرها.

1-البيئة العامة

[1]- عبد السلام أبو قحف "أساسيات الادارة الاستراتيجية "، مكتبة و مطبعة الإشعاع الإسكندرية، مصر، 2005 - ، ص(. 113 وبتصرف)

[2]- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2005 - ، ص. 87

[3]- طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية(منظور منهجي متكامل)،مرجع سبق ذكره، ص. 255

[4]-روبرت.ا.بتس_ ديفيد- لي- الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية ترجمة عبد الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر، 2008 - - - – – ،ص. 810

لقد عرف" Gerloff البيئة العامة على أنها مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية ، الاجتماعية، السياسية و الثقافية التي تعمل المنظمة في حدودها وتتأثر بها بشكل غير مباشر [1] "، و قد وسع هذا المفهوم وأضيفت متغيرات أخرى كالتكنولوجية، والمتغيرات الإيكولوجية ، والمتغيرات القانونية وغيرها .ومن أهم متغيرات البيئة العامة ما يلي:

أ-المتغيرات الاقتصادية :تتمثل هذه المتغيرات في كل ما يخص الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي والتي لها تأثير على المؤسسات، ويندرج ضمن إطار هذه المتغيرات مختلف المؤشرات الاقتصادية مثل الناتج الوطني الإجمالي، معدل الدخل القومي ، متوسط دخل الفرد وغيرها.

ب-المتغيرات القانونية : تشتمل على مجموعة وعدة متغيرات سياسية وقانونية ذات صلة بالنظام السياسي والقانوني السائد بالدولة أو الدول التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها.

ت-المتغيرات الاجتماعية والثقافية :وهي المتغيرات التي تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة بما فيها الأعراف والتقاليد بالإضافة إلى الخصائص السكانية والديموغرافية والثقافية للمجتمعات والتي لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة وتطورها المستقبلي مما يستدعي فهم النشاط الاستهلاكي لأفراد المجتمع وفق جميع هذه القيم والمتغيرات.

ث-المتغيرات التكنولوجية :وهي المتغيرات التي تخصّ التطو رات الحاصلة على المستوى التكنولوجي والعلمي والتي تمكن المؤسسة من تجسيد وتحديث مختلف العلوم والأفكار والوسائل التي تتطور في مجالات المعرفة ، كما أن للتكنولوجيا دور مهم في تحسين وتطوير خدمات ومنتجات المؤسسة.

2- البيئة الخاصة

البيئة الخاصة تسمى كذلك بالبيئة الصناعية أو بيئة التعامل المباشرة وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة و تؤثر به و تتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك نجد : البنوك، و المنافسين، الموردين ،زبائن المؤسسة ، الحكومة و المجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المؤسسة، وغيرها[2].

الفرع الثالث :تحليل البيئة الخارجية

إن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة هي عملية استكشاف لمختلف العوامل والمتغيرات الخارجية، وبالتالي فإن الغرض من التحليل هو تحديد الفرص واغتنامها ومعرفة التهديدات والمخاطر ومحاولة التقليل منها، وحتى يتم فهم وفحص منهجي ومنظم لهذه البيئة ببعديها العامة والخاصة فلا بد الاستعانة ببعض أساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي من بينها نموذج **PESTEL** ،نموذج القوى الخمس **Porter . Michael** ، نموذج **Austin** وغيرها، ونذكر من أهمها ما يلي:

أ-نموذج M.Porter لتحليل القوى الخمس للمنافسة في الصناعة.

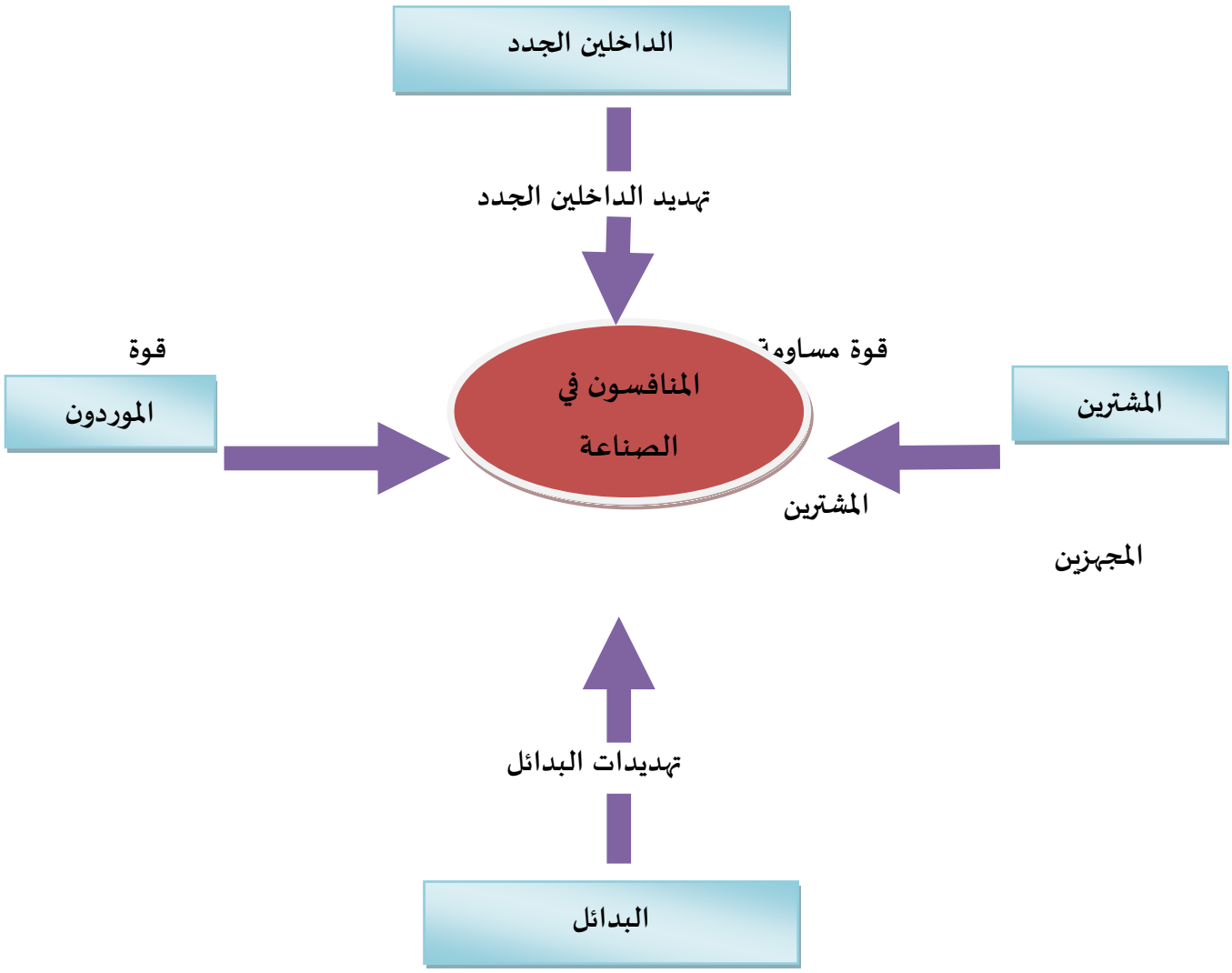
يعتبر نموذج **M.Porter**الأكثر عمليا لتحليل البيئة الصناعية حيث استخدم بشكل واسع النطاق في الصناعة أولا ثم في الخدمات لاحقا .وأكد بورتر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل

[1]- صالح عبد الرضا رشيد، د .إحسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية - ، 2008 ، الاردن، ص109 ،. 110

[2]- عبد العزيز صالح بن حبتور" الإدارة الاستراتيجية("ادارة جديدة في عالم متغير)،دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2 - عمان، 2007 ، ص. 514

بيئتها الصناعية ، ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المؤسسات التي تنتج مجموعة السلع والخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها، وقد جسد القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية كما يعرضها الشكل الموالي:

شكل رقم(I-1) :نموذج بورتر لتحليل قوى المنافسة في الصناعة



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel , éditions Dunod ,Paris ,1999, p17

تتخذ المنافسة بين المؤسسات القائمة الشكل المألوف للتزاحم على الموقع باستخدام أساليب مثل المنافسة على الأسعار وعن طريق الإعلانات، إدخال المنتجات الجديدة، و زيادة خدمة الزبائن، وتعود شدة التنافس في حالة شعور عدد من المتنافسين بالضغط أو يجدوا فرصة لتحسين موقعهم في حين يرون إمكانية ذلك، وفي معظم الصناعات يكون للتحركات التنافسية التي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافسيها

حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للمواجهة أو الرد عليها[1] .

تهديدات الداخلين الجدد:

يتوجب على المؤسسات القائمة توجيه الإهتمام نحو الداخلين الجدد والمحتملين، حيث أن المنافسون الداخلون الجدد يمتلكون قد رات جديدة وموارد جوهرية ولديهم الرغبة في إثبات وجودهم في السوق، وبهذا يشكلون تهديدا على مردودية المؤسسات .وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط [2] .وعليه نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول [3]:اقتصادياتالحجم، تمييز المنتج ،الاحتياج إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية.

تهديدات المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة المنتج" .ويتمثل تهديد هذه المنتجات أو الخدمات البديلة بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات القائمة في الصناعة، و بالتالي يتطلب من هذه المؤسسات الحالية زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها إذا ما قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الإحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل مع المؤسسات ذات المنتجات البديلة[4] ."

قوة تفاوض المشترين:

الزبائن هم القطاع المستهدف الذي يستهلك السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، و كلما زادت معرفة المؤسسة بزبائنها كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها[5]. و يمكن للمشترين أن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات لتأمين أسعار أقل و جودة أفضل :وهذا عندما يكون المشترون جيدوا الإطلاع ، وأكثر تركيزا من المؤسسات الموردة للمنتج، و يكون المشترون أقوياء كذلك عندما يستطيعون الدخول إلى الصناعة بأنفسهم بسهولة معقولة[6].

قوة تفاوض الموردين:

تزداد قوة مساومة الموردين إذا استطاعوا استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها .ويتمتع الموردين بقوة على المساومة في عدة مواقع : عندما تكون سيطرة المؤسسة على المورد محدودة، وعندما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاما كأحد المدخلات الرئيسية لمجال عمل المشتري[7].

---

[1]-مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية(أساليب تحليل الصناعات و المنافسين)، ترجمة :عمر سعيد الأيوبي ، دار الكتاب العربي، الطبعة الأولى،- أبوظبي، 2010 ، ص. 55 - 54

[2]- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002 - ، ص. 2

[3] - Michael Porter, l'avantage concurrentiel ,op cit, p22.

[4]- صالح عبد الرضا رشيد، د .إحسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ص. 124

[5]- محمد أحمد عوض الادارة الاستراتيجية(الاصول و الاسس العلمية)، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، 2004 ، ص. 116

[6]- روبرت. ا.بتس ديفيد .لي، مرجع سبق ذكره ، ص. 145

[7]- نبيل مرسي د.احمد سليم- الادارة الاستراتيجية(ادارة التنافسية ادارة المعرفة ادارة المخاطر)،الاسكندرية، 2007 ، ص. 60

وفي الأخير يمكن القول أن تأثير هذه القوى الخمس يختلف من صناعة لأخرى ومن قطاع لآخر، والتعرف على هيكل الصناعة للقوى الخمس هو وسيلة تمكن المؤسسة من وضع الاستراتيجية التنافسية المناسبة للسيطرة على تهديدات هاته القوى وتأثيراتها.

ب-نموذج أوستن للعوامل المؤثرة في الصناعة

إن النموذج الذي قدمه **Porter** للعوامل أو القوى الخمسة للمنافسة يصلح أساسا للأسواق والصناعات في الدول المتقدمة حيث الاقتصاد الحر والتي يكون فيها التدخل الحكومي محدودا، وانطلاقا من هذا الفهم فقد أضيفت تعديلات للنموذج من طرف الباحث **Austin** ليكون النموذج أكثر انطباقا لواقع بيئة الأعمال في الدول

النامية، وكان التعديل على النحو التالي[1] :

التعديل الأول :إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة حيث يرى أن السياسات الحكومية هي إحدى القوى الفاعلة في هيكل الصناعة ، وتعتبر المحرك الأساسي للمنافسة والاقتصاد في الدول النامية.

التعديل الثاني :إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس و علاقاتها :شدة المزاحمة ، القوة التفاوضية للمشتري و المورد ، تهديد الدخول إلى السوق وتهديد الداخلين الجدد وتهديد المنتجات البديلة.

3-أهمية تحليل البيئة الخارجية

تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة في دراسة العوامل البيئية الخارجية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل و درجة تأثيرها ، إذ تساعد دراسة وتقييم البيئة الخارجية في تحديد العديد من النقاط و من أهمها ما يلي[2]:

أ-إن دراسة البيئة الخارجية تساعد على تسطير الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة أو تعديلها بحسب نتائج الدراسات.

ب-تساعد العوامل البيئية الخارجية المختلفة في تحديد الموارد المتاحة لدى المؤسسة وكيفية الاستفادة منها .

ت-يساهم تحليل البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع و الخدمات و طرق التوزيع ، و تحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية.

ث-يساعد التقييم للبيئة الخارجية كذلك في تحديد سمات وخصائص المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة ، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد.

ومن خلال هذه النقاط التي توضح أهمية تحليل المتغيرات البيئية الخارجية للمؤسسة تؤكد أن د ا رسة هذه العوامل تمكن المؤسسة من تحديد الفرص التي يتحتم اقتناصها، واكتشاف المخاطر والمعوّقات التي يجب تجنبها أو التقليل منها.

---

[1]- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية، 1996 - ، ص. 37

[2]- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص (. 150 - وبتصرف)

المطلب الثالث :البيئة الداخلية

الفرع الأول :تعريف البيئة الداخلية

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة "في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية[1] "، فالبيئة الداخلية للمؤسسة" تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاقة المؤسسة.[2]"

وبالتالي يمكن القول أن البيئة الداخلية تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانيات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة.

الفرع الثاني :مكونات البيئة الداخلية

تتمثل مكونات البيئة الداخلية في كل من الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها بالإضافة إلى الموارد والإمكانيات المتاحة لديها.

1 -الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات و التنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات و أشكال مختلفة للهياكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسات منها النماذج التالية :الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، الخليط، و غيرها.

وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب والذي يتوافق مع استراتيجيتها لتحقيق أهدافها المرجوة

2- ثقافة المؤسسة

أ-تعريف الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن " نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي و الجماعي في المؤسسة[3] "، و تعرف كذلك الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة.[4]"

ومن التعاريف نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة و يمكن أن تكون نقطة قوة أو تشكل نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المؤسسة.

---

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص 283

[2]- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره ، ص. 184 -

[3]- صالح مهدي محسن العامري ،طاهر محسن منصور الغالبي الإدارة و الأعمال دار وائل للنشر الطبعة الثانية 2008 ، ص. 124

[4]-مصطفي محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008 ، ص. 76

ب-**أهمية الثقافة التنظيمية** :الثقافة التنظيمية هي إحدى مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها، ويمكن تلخيص أهميتها في بعض النقاط التالية[1] :

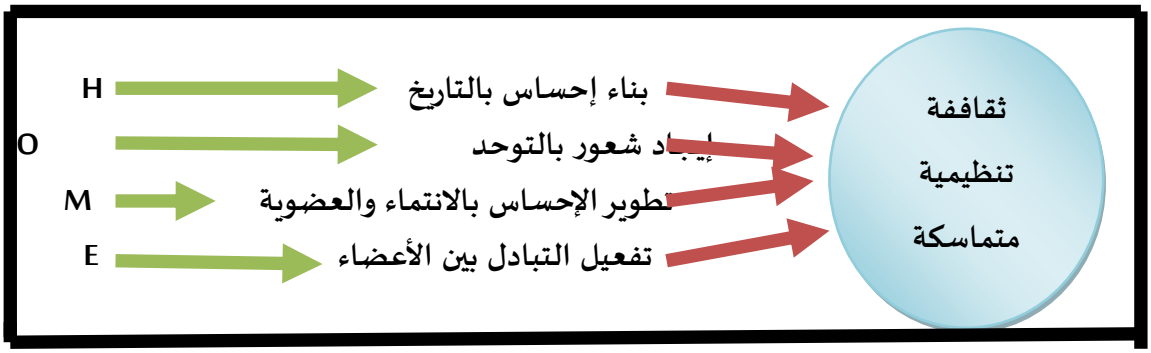
ج-**بناء إحساس بالتاريخ(History)** :فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المجد والأشخاص البارزين في المؤسسة، وعلى سبيل المثال الدور المنوط الذي لعبته الثقافة لدى المجتمع الياباني بتقديس العمل ومدى تأثيره الإيجابي على تطور أداء المؤسسات اليابانية.

ت-**ايجاد شعور بالتوحد(Oneness)** :فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

ث-**تطوير إحساس بالعضوية و الإنتماء (Membership)** : حيث أن التحسيس بالعضوية والإنتماء يمكن من الاستقرار الوظيفي وتدريب العاملين وتطويرهم.

ج-**تفعيل التبادل بين الأعضاء(Exchange)**: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل المشتركة والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد وهذا بوجود نظام فعال للإتصال.

الشكل رقم (I-2) :أهمية ثقافة المؤسسة.



المصدر :طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص. 296

ومن خلال هذه النقاط نستخلص أن الأحرف الأولى لها تشكل كلمة (home) أي ما يعني أن ثقافة المؤسسة القوية تشكل التوحد العائلي المترابط ويجب على المؤسسة استغلالها قدر الإمكان واستثمارها ما يجعل منها عامل قوة في المنافسة.

3 -موارد المؤسسة

أ-**مفهوم الموارد** : تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، طبيعية، بشرية، و قدرات تكنولوجية و معرفية .ويمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة، المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد، المشتريات، الإنتاج، المالية، وأنظمة المعلومات والبحث والتطوير والرقابة وغيرها[2].

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 296 ، (وبتصرف.)

[2]-عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره ، ص 205

ب-أنواع الموارد :الموارد لها عدة تقسيمات ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أقسام رئيسية[1] :

-موارد ملموسة (مثل الموارد المالية و المادية)

-موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة)

-موارد بشرية (مثل المها ا رت، المعارف والخبرات).

ت-أهمية الموارد:

تمثل الموارد مجمل ما تمتلكه المؤسسة من امكانيات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها الاستراتيجية والتي تمكن المؤسسة من متابعة انجاز أهدافها ورسالتها في المجتمع الذي تعمل فيه ويمكن أن نجسد أهمية الموارد في ما يلي:[2]

-تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها .

-تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية.

-إن التحديد الجيد والدقيق للموارد يجعل إدارة المؤسسة على معرفة واطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد وبالتالي القدرة على صنع خيارات استراتيجية صحيحة.

-تمثل موارد المؤسسة بمختلف أنواعها من متطلبات صياغة الاستراتيجية وقاعدة تستند عليها لخياراتها الاستراتيجية وأدائها إذا ما أحسنت استغلال هذه الموارد بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من الارتقاء والتفوق على المنافسين.

الفرع الثالث :تحليل البيئة الداخلية

تنبع أهمية هذا التحليل الداخلي لأي مؤسسة بما تفرزه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة ومواقع الضعف لكل مواردها وأنشطتها ومكوناتها وبالتالي الوقوف على المركز الحالي والمتوقع للمؤسسة و ربطه مع نتائج عملية تحليل البيئة الخارجية، ويوجد عدة مداخل لإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ومن أهمها:

مدخل الوظائف الإدارية(التحليل الوظيفي)، مدخل الموارد والكفاءات، مدخل سلسلة القيمة وغيرها[3] .

1-مدخل الوظائف الإدارية

يتطلب استخدام مدخل الوظائف الإدارية في التحليل الاستراتيجي الداخلي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد ، وكذلك مواطن القصور والضعف[4] :

أ-وظيفة التنظيم :ينبغي أن يخضع الهيكل التنظيمي في المؤسسة لمراجعة أفقية ورأسية بغرض التعرف على أوجه القصور ونقاط القوة التي يمكن أن تعطي المؤسسة ميزة تنافسية.

ب-وظيفة التخطيط :ينبغي أن ينصب الاهتمام عند التحليل الاستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقييم كيف تخطط المؤسسة و تبني مستقبلها و كيف تضع وتنفذ مجموعة الاستراتيجيات و خطط العمل التي

---

[1]-طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص298

[2]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص. 298

[3]- نبيل مرسي احمد سليم مرجع سبق ذكره ،ص 65 (بتصرف)

[4]-نبيل مرسي د.احمد سليم المرجع نفسه ، ص66

تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل.

ج-وظيفة التوجيه و الرقابة :ينبغي أن تخضع عمليات القيادة و التوجيه و الرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل استراتيجي و ذلك بهدف التعرف على جوانب القصور و أوجه التميز فيها.

2-مدخل تحليل الموارد والكفاءات

التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة انطلاقا من مدخل تحليل الموارد حيث تعتبر الموارد هي الأساس في بناء القد ا رت و تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة .إن هذا المدخل أشار لأهمية الموارد وخاصة النادرة والتي لايمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة و تحقيق نتائج أفضل .وتحليل الموارد وفق هذا المدخل يكون بمستويين[1] :

الأول يتمثل في تحليل عام لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يكون بتحليل مستمر ومعمق للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة.

3-مدخل سلسلة القيمة

يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة أحد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي الداخلي،" وهو من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطا را لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيه [2] "،

ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة ، ووفق هذا الإطار فإن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المؤسسة، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح أنشطة القيمة،

الشكل رقم(I-3) نموذج سلسلة القيمة

Source : Michael Porter , l'avantage concurrentiel, op cit ,p 53

وتتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما :الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.

أ-الأنشطة الأساسية :وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتوج أو الخدمة وتتضمن[3]

[1]-طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص. 317

[2]-محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار حامد للنشر ، الطبعة الاولى، 2012 ، ص. 90

[3]- Michael Porter , l'avantage concurrentiel, op cit ,p 57

أ-1-الإمداد الداخلي(اللوجستيات الداخلية):الأنشطة المرتبطة بالتخزين، الاستلام، وتوزيع المدخلات اللازمة للمنتج، وتتمثل في :مناولة المواد، التخزين، مراقبة المخزون.

وتتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما :الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.

أ-2-العمليات :أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، مثل :تشغيل الآلات، التعبئة، التجميع، صيانة المعدات.

أ-3-الإمدادات الخارجية(اللوجستيات الداخلية):أنشطة مرتبطة بالجمع،التخزين، والتوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن، مثل :تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، جدولة الطلبات.

أ-4-التسويق والمبيعات :أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للزبون أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء مثل :الإعلان، التخفيضات، الترويج، اختيار قنوات التوزيع، العلاقات مع الموزعين وتحديد التسعير.

أ-5-الخدمات :أنشطة مرتبطة بتوفير الخدمات للتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج مثل :خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، توفير قطع الغيار وتعديل المنتج.

ب-الأنشطة الداعمة :وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل الأنشطة الساندة كل من[1]:

ب-1-المشتريات :أنشطة تتعلق بشراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة والمطلوب شراؤها للمؤسسة مثل مواد أولية، الآلات والتجهيزات، عتاد المكاتب وغيرها.

ب-2-التطور التكنولوجي :أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل :المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

ب-3-إدارة الموارد البشرية :أنشطة تتعلق بضمان الاختيار وانتقاء المستخدمين، التكوين، وتطور المستخدمين والأجور لجميع فئات الموظفين، إدارة الموارد البشرية تدعم كلا من مختلف الأنشطة الأساسية والداعمة.

ب-4البنية الأساسية :وهي تتكون من عدد من الأنشطة التي تشمل :الإدارة العامة، التخطيط ،التمويل، المحاسبة، الجوانب القانونية، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة.

وهذه الأنشطة المختلفة ترتبط ببعضها البعض بحيث يؤثر كل نشاط على فاعلية الأنشطة الأخرى، ويعد كل نشاط من الأنشطة الساندة ضروريا لكل نشاط من الأنشطة الأساسية، وتختلف هذه الأنشطة حسب كل مؤسسة بحيث يمكن ما نجده أساسي لمؤسسة ما فقد نجده ثانوي لدى مؤسسة أخرى.

4-نموذج التحليل الرباعي (SWOT) :

وللربط بين التشخيص الداخلي و الخارجي لبيئة المؤسسة سنقوم بالتطرق لنموذج التحليل الرباعي ويسمى باللغة الإنجليزية SWOT وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية وهي :نقاط القوة Strengths ، نقاط الضعف

[1] - Michael Porter , l'avantage concurrentiel, op cit , -p58-p61

Weaknesses، الفرص **Opportunities** ، التهديدات **Threats** يستخدم هذا النموذج ليبين العلاقة بين الأربع متغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة و الضعف ،الفرص والتهديدات والتي سنتطرق لتعريف كل منها في ما يلي:

أ-الفرص و التهديدات :تعد الفرص ظروف ملائمة موجودة في بيئة المؤسسة يجب اغتنامها ،بحيث تتيح الفرص للمؤسسة اختيار استراتيجية جديدة و تنفيذها يم كن من تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية .أما التهديدات هي ظروف غير ملائمة أو تحديات ومخاطر تواجه المؤسسة، و قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات المحتملة أو التقليل منها تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية و تحمي نشاطها.

ب-نقاط القوة و الضعف :تتمثل نقاط القوة في موجودات و خصائص وموارد متوفرة داخل المؤسسة والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية وتعزز أداءها التنافسي، و التي تستقى من العناصر التالية :المهارات و الخبرات ، الموارد المادية ،البشرية والكفاءات، الموجودات التنظيمية .أما نقاط الضعف تتمثل في محدودية المؤسسة في الموارد المادية والبشرية أو المها ا رت والتي تعيق الأداء الفعّال للمؤسسة، أو هي كل ما يمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

تستخدم المؤسسات تحليل **SWOT** لأنه يوفر إطا را ديناميكيا مفيدا للقيام بالتحليل الاستراتيجي ، من خلال مقارنة نقاط القوة و الضعف الداخلية بالفرص و التهديدات الخارجية، و تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها[1] .

الجدول رقم (I-1) :نموذج التحليل الثنائيSWOT

التحليل الداخلي / التحليل الخارجي	نقاط القوة الداخلية	نقاط الضعف الداخلية
الفرص البيئية المتاحة	**استراتيجية هجومية**	**استراتيجية التدوير**
التهديدات البيئية الخارجية	**استراتيجية التنويع**	**استراتيجية دفاعية**

المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص328

من خلال الجدول نستخلص أن الهدف من تحليل **SWOT** هو على المؤسسة تشخيص أحد الأنماط الاستراتيجية الأربعة المتميزة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية[2] :

استراتيجية هجومية :وتعني استخدام نقاط القوة الداخلية للمؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا وتعد الوضع المثالي والجيد للمؤسسة.

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص. 327 - 324

[2]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص(. 328 - وبتصرف)

استراتيجية التدوير :تعني محاولة المؤسسة التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا.

استراتيجية التنويع :في هذه الحالة تسعى المؤسسة إلى التنويع من خلال استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها.

اسراتيجية دفاعية :تعني تقليل مواطن الضعف الداخلية للمؤسسة لتحاشي المخاطر الخارجية.

5-أهمية تحليل البيئة الداخلية

تهتم المؤسسات بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية ، و ذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها و بوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة ، وذلك لما يلي[1] :

أ-المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة .

ب-إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة .

ت-بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا و ذلك بما يساعد القضاء على المعوقات البيئية و اغتنام الفرص الموجودة بها.

ث-بيان وتحديد نقاط الضعف و ذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.

ج-ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي(نقاط القوة و الضعف)والتحليل الخارجي(مجالات الفرص و المخاطر)، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص و المخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمؤسسة أو ضعفا، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.

[1]-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن **21**مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى - 1999ص . 132 - وبتصرف 1999ص . 132 - وبتصرف

المبحث الثاني :المعلومة و دورها في المؤسسة

أصبحت تمثل المعلومات اليوم موردا مهما للمؤسسات وأحد أسلحة التنافس، حيث تكمن حاجة المؤسسة إلى المعلومات في أنها تمكنها من التنسيق بين العوامل البيئية الخارجية والداخلية وبين احتياجات وقدرات المؤسسة بحيث تساهم في اتخاذ القرارات وحتى في تحقيق الميزة التنافسية، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية المعلومة ومفهوم نظم المعلومات وأهميتهما في المؤسسة.

المطلب الأول :المعلومة

تعتبر البيانات والمعلومات الرأس المال المهم الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المبتغاة، فما المقصود بالبيانات والمعلومات وما خصائصهما؟ وفيما تتجلى مصادر المعلومات وقيمتها؟

الفرع الأول :مفهوم البيانات و المعلومات

1-مفهوم البيانات :

البيانات" تمثل المواد الخام التي تم جمعها ولم يتم ترتيبها أو معالجتها بعد [1] "، أو البيانات هي" مفاهيم لغوية أو رياضية أو رمزية خالية من المعنى الظاهري متفق عليها لتمثيل الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث. [2] "

ومن هذا نستخلص أن البيانات تعد رموز أو مفاهيم غير معالجة وليست ذات دلالة أو معنى أي عديمة الفائدة.

2-ماهية المعلومات

لقد تعددت تعاريف المعلومات، فمن الصعب تقديم تعريف واحد ومن هنا سننوه إلى بعض التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في هذا المجال:

إذ تعرف المعلومات ب" البيانات التي تمت معالجتها، بحيث أصبحت ذات مغزى عند المستفيد، وذات قيمة حقيقية مدركة ومحسوسة في الإجراءات الحالية أو المستقبلية المنظورة أو في عملية صنع القرارات[3] "، أو المعلومات هي "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها وبالتالي تصبح لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها.[4]"

---

[1]-مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية(منظور تكنولوجي)، عمان، دار وائل للنشر، طبعة واحد 2009 - ، ص. 18

[2]- عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها مكوناتها، دار الثقافة للنشر،ط1 - ، الأردن، 2000 ، ص. 12

[3]-محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، " اقتصاديات المعلومات "القوة الناعمة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر-والتوزيع والطباعة، ط 1 ، 2007 ، الأردن، ص. 141

[4]- محمد عبد العليم محمد صابر،" نظم المعلومات الإدارية "دار الفكر الجامعي ،ط 1 - ، اسكندرية، 2006 ، ص. 36

وبالتالي يمكن القول أن المعلومات هي بيانات تم تحولها ومعالجتها بحيث تصبح أكثر دلالة وذات معنى وقيمة بالنسبة لمستخدميها.

الفرع الثاني :الفرق بين البيانات والمعلومات

البيانات والمعلومات مصطلحين يستعملان بكثرة ، حيث يتواجد الاختلاف بينهما في عدة فروقات جوهرية، و يمكن توضيح هذا الاختلاف من خلال المعايير التالية[1]:

1-المعيار اللغوي :البيانات لغة جمع بيان، والبيانات ما بين به الشيء من الدلالة وغيرها، وبان الشيء «هذا بيان للناس » بيانا أي اتضح، ويسمى بيانا لكشفه عن المعنى المقصود واظهاره، نحو قوله تعالى [2] ، «ثم إن علينا بيانه » وكما يسمى به المجمل والمبهم من الكلام بيانا نحو قوله تعالى[3] ، أما المعلومات فهي جمع معلومة، والمعلومة مشتقة من كلمة العلم ،فهي اسم مفعول مؤنث لكلمة العلم وألحقت به التاء المربوطة للدلالة على صيغة المبالغة.

2-معيار المستوى الاداري :يمكن عد المعلومات على أنها تقع في مستويات إدارية عديدة يعتمد عددها على الإطار الذي تستخدم ضمنه هذه المعلومات :فمن الصحيح القول أن ما يعد معلومات لمستوى إداري معين تعد بيانات لمستوى إداري آخر، أي نفس المفردة قد تكون بيانات في مستوى إداري وتكون معلومات في ذات الوقت نفسه بالنسبة لمستوى إداري آخر.

3-معيار الزمن :يعد الزمن معيارا مهما في الفصل بين البيانات والمعلومات، فالمفردات التي تعد معلومات لمستفيد معين في فترة زمنية قد تعد بيانات لمستفيد آخر في ذات الفترة الزمنية.

4-معيار القيمة/الفائدة :ويعد من أكثر المعايير التي يركز عليها الباحثين، إلى درجة أن بعضهم يصف الفرق بين البيانات والمعلومات بكلمة واحدة هي أن المعلومات مفيدة، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وأصبحت ذات معنى للمستفيد.

5-معيار الهدف :يتمثل الهدف الأساسي لنظام المعلومات بإجماع الكتاب بتوفير المعلومات الضرورية التي تسهل مهمة صنع القرارات من قبل الإدارة المستفيدة بعد إجراء عمليات المعالجة على البيانات.

6-معيار المعالجة :يؤكد الباحثون على وجود اختلاف بين البيانات والمعلومات قدر تعلق الأمر بعمليات المعالجة، فإذا لم يوجد اختلاف بينهما فإن جميع المعالجات التي تجرى على البيانات لتحويلها إلى معلومات(باستثناء التخزين والاسترجاع)تكون غير ذات جدوى، فالبيانات هي حقائق خام قد تكون أو لا تكون معلومات، أما المعلومات فهي المعرفة المتصلة بعضها مع البعض الآخر المعبر عنها بالشكل الذي يجعل منها ذات نفع مباشر في صنع القرارات.

ومن خلال هذه المعايير نستخلص أن هناك فرق بين البيانات والمعلومات فالبيانات هي مفاهيم ورموز غير معالجة ممكن أن تصبح معلومات نفعية وذات معنى وفائدة لدى مستخدميها إذا تمت معالجتها وتصبح معلومات مهمة وذات قيمة لمتخذي القرار.

الفرع الثالث :أنواع ومصادر المعلومات

---

[1]- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر،ط2 - ،،الأردن 2009 ،ص. 165

[2]-سورة آل عمران، الآية رقم. 138 -

[3]- سورة القيامة، الآية رقم. 19

توجد عدة تصنيفات للمعلومات ، لكن بصيغة عامة يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمعايير التالية:

1-درجة الرسمية :وفقا لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية وأخرى غير رسمية[1] :

أ-المعلومات الرسمية :هي كل المعلومات الصادرة من هيئات رسمية وقانونية ، وتتمثل مصاد رها في :وسائل الإعلام، الكتب، بنوك المعطيات، براءات الاختراع، الدراسات والأبحاث.

ب-المعلومات غير الرسمية :هي المعلومات الصادرة من مصادر غير رسمية، وتتمثل مصاد رها في: المنافسون أنفسهم، الموردون، الزبائن، المعارض، الندوات، المصادر الوظيفية للمؤسسة.

2-مصدر المعلومات :هناك مصدرين للمعلومات فإما أن تكون داخلية أو خارجية :فالمعلومات الناتجة عن عمليات المؤسسة هي معلومات داخلية، والمعلومات عن البيئة المحيطة بالمؤسسة هي معلومات خارجية.

3-درجة التغيير :وتصنف المعلومات حسب درجة التغيير إلى المعلومات الثابتة والمتغيرة، فالمعلومات الثابتة التي لا تتغير عبر الزمن ،أو لمعلومات المتغيرة هي غير ثابتة وقابلة للتغيير في أي وقت[2] .

5-المستوى الإداري :تصنف المعلومات على حسب المستوى الإداري و غالبا ينقسم إلى الإدارة الاستراتيجية (الادرة العليا)، الإدارة التكتيكية(الادارة الوسطى)، والإدارة الوظيفية(الادا رة التنفيذية)، حيث يتطلب كل مستوى إداري نوع من المعلومات : معلومات استراتيجية، معلومات وظيفية، وأخرى تنفيذية.

أ-المعلومات الاستراتيجية :وهي المعلومات يمكن أن تغطي مدة زمنية طويلة في المؤسسة وتحتاجها الإدارة العليا، وتعرف المعلومات الاستراتيجية بأنها"[3] :تلك المعلومات الضرورية لصنع القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة "، أ وتعرف بأنها "[4] كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المؤسسة وبها تحدد نشاطها ومحاور تطورها ."فالمعلومات الاستراتيجية تصف أهداف المؤسسة واستراتيجياتها والموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف والتي يمكن استخدامها في تحقيق الميزة التنافسية.

ب-المعلومات الوظيفية(التكتيكية[5]:)وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة الوسطى وفي أغلب الأحيان تكون المعلومات التكتيكية داخلية مرتبطة بوظائف المؤسسة المختلفة، أما المعلومات التكتيكية الخارجية فهي مرتبطة بالطلبات، التمويل، الإعلانات .وميزة هذه المعلومات أنها مشتركة بين الوظائف، ومجالها محدود نسبيا بنشاط معين، إضافة إلى أنها معلومات دورية وموجهة للاستغلال في الحاضر والمستقبل.

ت-المعلومات التنفيذية(التشغيلية[6]:)وهي المعلومات المتعلقة بالأعمال اليومية التي تؤديها المؤسسة،يحتاجها المستوى الأدنى أي الإدارة التنفيذية والتي تخص عملية الانتاج مثلا، مراقبة المخزون، المبيعات، إعداد تقارير الصيانة .ومن أهم خصائص هذه المعلومات :دورية ومتكررة وصالحة للمدى القصير.

5-حسب درجة الحصول :كما يمكن إدراج تقسيم آخر للمعلومات حسب الإمكانية أو حسب السهولة في الحصول عليها وتصنف إلى[7] :

---

[1]- Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2éme édition, Paris ;2000, -p9

[2]- محمد عبد العليم محمد صابر،" نظم المعلومات الإدارية "دار الفكر الجامعي ،ط 1 - ، اسكندرية، 2006 ، ص. 44

[3]-حسن علي الزغبي، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، مدخل استراتيجي،ط 1 - ، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص. 34

[4]- مجموعة مؤلفين، ترجمة :حسين علي" استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج "النشر :إيرول، باريس، 1992 ، ص. 74

[5]- كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية وتفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، مستغانم، 2009 - ، ص. 51

[6]- كرومي سعيد، نفس المرجع، ص. 51 -

[7]- Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet - .op cit,p 10

أ-المعلومات البيضاء :هي معلومات متوفرة يمكن الحصول عليها بسهولة، ولا يترتب عن جمعها أية مشاكل قانونية، أو ملاحقات قضائية، و تعتمد على نفس مصادر المعلومات الرسمية.

ب-المعلومات الرمادية :هي المعلومات المباح الحصول عليها ،لكن بصعوبة وتعتمد في جمعها على نفس مصادر المعلومات غير الرسمية.

ت-المعلومات السوداء :هي التي يتم التكتم على نشرها نظرا لسريتها، وهي محمية قانونيا بموجب عقود، واتفاقيات و ينفرد بالاطلاع عليها الأشخاص المسموح لهم بذلك أو عن طريق التجسس.

الفرع الرابع :خصائص المعلومات

حتى يمكن أن تكون المعلومات ذات فائدة لصناع القرار فلا بد من التأكد من أن خصائصها تتلاءم مع الموقف الذي يتخذ فيه القرار، ونذكر من أهم الخصائص التي وصفت بها المعلومات على النحو التالي[2] -[1] :

1-نوع المعلومات :نشير إلى ضرورة أن تكون المعل ومات ملائمة لاحتياجات المستفيدين منها .

2-دقة المعلومات :نشير إلى ضرورة أن تتصف المعلومات بالدقة الكافية، وتعني الدقة شيئين مختلفين :

-أن تكون المعلومات صحيحة خالية من الخطأ والتشويش،وتكون المعلومات دقيقة وتهم المستفيدين منها.

3-العمر، الموقوتية، الأفق الزمني :ترتبط هذه الخصائص بالوقت فعمر المعلومات يشير إلى مقدار الوقت الذي مضى على إنتاجها، أما الموقوتية فإنها تعبر عن الوقت الذي تكون فيه المعلومة ملائمة لموضوع القرار وأهميته، أما الأفق الزمني فإنه يمثل الفاصل الزمني الذي تغطيه المعلومة، فالأفق الزمني قد يغطي الماضي أو الحاضر أو المستقبل أو الأمد القصير أو الطويل.

4-الكلفة، القيمة ذات الصلة :لكي تكون المعلومات مفيدة يجب أن تكون ذات صلة بموضوع القرار، وانتاج المعلومات للأغراض المختلفة يرتبط بكلفة سواء الكلفة الزمانية أو المادية المرتبطة بعمليات جمع، معالجة، خزن، واسترجاع المعلومات ، ولهذا لابد أن يكون لتلك المعلومات المكلفة قيمة مترتبة جراء استخدامها في اتخاذ القرارات ويمكن قياس قيمة المعلومات من خلال تخفيضها لنسبة حالة عدم التأكد الذي يمكن أن يحيط بصناعة القرار و امكانية اتخاذ القرار بسرعة.

5-سهولة الوصول :تكون المعلومات مفيدة عندما يتمكن الأفراد من الوصول إليها بسهولة و في الوقت الملائم لاستخدامها .وتعد مهارة المستفيد في إيجاد المعلومات التي يحتاج إليها هي التي تؤثر في سهولة الوصول إليها.

كما توجد خصائص أخرى وصفت بها المعلومات من طرف بعض الباحثين مثل :الشمولية، الوضوح، الانسجام، الموثوقية، التماسك،المرونة، القدرة على التنبؤ، الحيادية، القابلية على المقارنة وغيرها.

[1]- محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، مرجع سابق ،ص44

[2]-حسن علي الزغبي، مرجع سابق ،ص41 -

المطلب الثاني :نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات ذو الدور الهام و الحساس داخل المؤسسة بصفته منتجا للمعلومات، إذ على أساس المعلومات التي ينتجها يتم اتخاذ القرارات المهمة و الاستراتيجية للمؤسسة، إلا أنه تعددت المفاهيم التي قدمت ونسبت لنظم المعلومات وقبل التطرق لبعض منها سنحاول عرض مفهوم مصطلح النظام أولا.

الفرع الأول :ماهية نظام المعلومات

1-مفهوم النظام :

النظام هو"[1] مصطلح مشتق أساسا من كلمة » systema « اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء"، ويمكن تعريف النظام على أنه"[2] مجموعة من العناصر التي تتكامل مع غرض مشترك لتحقيق أحد الأهداف ." ويعرف النظام كذلك بأنه"[3] مجموعة من الأشياء يرتبط بعضها البعض بهدف تنفيذ مجموعة من الأهداف ."و حسب pask فإنه يرى"[4] ترتيب أي شكل من أشكال النشاط في شبكة معينة من قبل أي مراقب هو نظام."

2-عناصر النظام :

لا يكون لكل النظم نفس خليط العناصر، وانما لها تشكيل أساسي وعام، ويعتبر النظام ديناميكيا في حالة قيامه بالوظائف الثلاثة التالية وهي:

أ-المدخلات : ينطوي على تجميع العناصر اللازمة لتشغيل النظام فمثلا لابد من تجميع المواد الخام ، والأفراد و البيانات قبل أن يتم التشغيل.

ب-المعالجة أو التشغيل : ينطوي على عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات مثل إجراء عملية حسابية على البيانات

ت-المخرجات : تنطوي على نقل المخرجات الناتجة من عملية التحويل إلى مقرها النهائي ، مثل توزيع التقارير على المستخدمين.

ويعتبر النظام قادر على تنظيم نفسه إذا تمت إضافة العنصرين التاليين[5] :

---

[1]- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، ، ص. 22

[2]- رايموند مكليود جيورج شيل نظم المعلومات الإدارية ترجمة :سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر،الرياض،،2006ص. 77

[3]- منذر صلاح، نظم المعلومات الادارية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية، الأردن، 1971 - ، ص. 7

[4]- 2002 ,p9 : ADBS ,le management de l'information dans l'entreprise edition Christiane volant

[5]- عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص. 14

أ-التغذية العكسية : و هي تمثل معلومات حول أداء النظام .

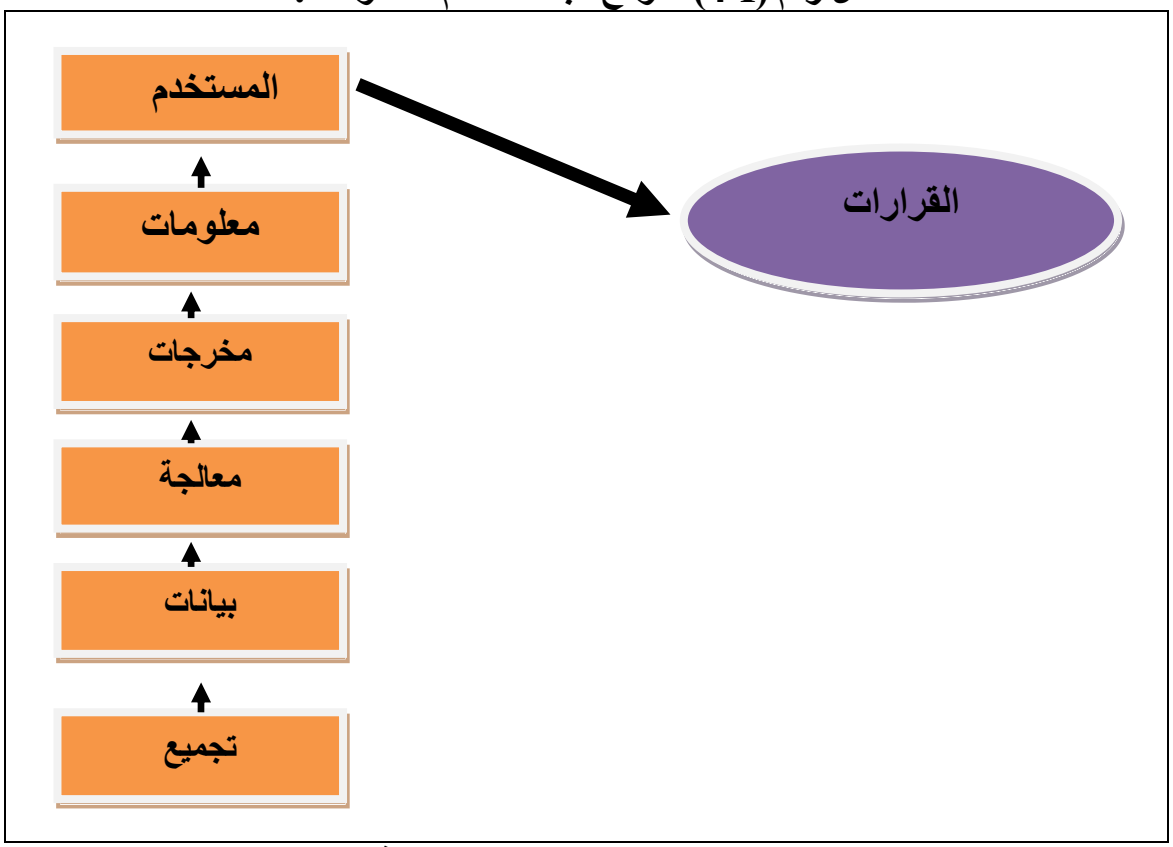
ب-الرقابة أو السيطرة :تنطوي على متابعة وتقييم المعلومات المرتدة لتحديد أي إنحرافات للنظام عن أهدافه، وكذلك إتخاذ الإجراء اللازم لتعديل مدخلات وعمليات النظام لضمان الوصول إلى مخرجات ملائمة.

3- مفهوم نظام المعلومات :

يعرف نظام المعلومات بأنه " :مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها جمع ، معالجة ،تخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المؤسسة[1] "، كما يمكن تعريف نظام المعلومات كذلك بأنه[2] "مجموعة من العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل البيانات طبقا لقواعد واجراءات محددة بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة "وتعرف كذلك على أنها " [3] مجموعة من العمليات المنظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم."

ومن خلال ذلك فإن نظام المعلومات هو نظام فرعي يوجد داخل النظام الكلي للمؤسسة، بحيث يتم من خلاله التعامل ومعالجة البيانات والمعلومات ونشرها في المؤسسة لدعم عمليات صنع القرار.

الشكل رقم (I-4) نموذج مبسط لنظام المعلومات.



المصدر :محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره ، ص8

[1]- محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص. 8

[2]- منذر صلاح، مرجع سبق ذكره، ص. 7

[3]- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد" مقدمة في نظم المعلومات الإدارية" نشر والتوزيع الدار الجامعية، الاسكندرية، ص. 187

يمكن توضيح نظم المعلومات على أنها النظم اليدوية أو المعتمدة على الحاسوب و التي تحول البيانات إلى معلومات ذات فائدة ويمكن تحديد دور هذه النظم بأدائها لثلاث أدوار رئيسية وهي[1] :

-أ تحديد المعلومات الضرورية و ذات الصلة بالمؤسسة من بيئتها الداخلية و الخارجية.

ب-يضمن نظام المعلومات للمؤسسة دوران المعلومة، من جمع و معالجة ونشر للمعلومات.

ت -نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة نحو البيئة.

الفرع الثاني :أنواع نظم المعلومات

تصنف نظم المعلومات وفق مختلف معايير إلى العديد من الأنواع ولهذا نجد في هذا الإطار تصنيف نظم المعلومات حسب المستوى الإداري والنظم لدعم اتخاذ القرار، والنظم الوظيفية وفق وظائف المؤسسة .

1-نظم المعلومات حسب المستوى الاداري

توجد ثلاثة تصنيفات رئيسية لنظم المعلومات تدعم المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ،وهي[2] :

أ-نظم المستوى التشغيلي : تعمل على دعم النشاطات الروتينية المتكررة ومتابعة سير المعاملات داخل المؤسسة والمرتبطة بالوظائف الأساسية من تسويق ومبيعات ، إنتاج وتصنيع ،مالية ومحاسبة ،موارد بشرية وهي تجيب على الأسئلة المختلفة المتعلقة بهذه الوظائف.

ب-نظم المستوى الإداري :فهي تعمل على مساندة مسؤولي الأنشطة في اتخاذ القرارات الشبه هيكلية وتسيير الأنشطة في الإدارة الوسطى كما تخدم تخطيط الوظائف عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى تحقيق السرعة في إنجاز التقارير المطلوبة.

ت-نظم المستوى الاستراتيجي :تمكن المسيرين في الإدارة العليا من القيام بالنشاطات ذات البعد الاستراتيجي، وتسمح لهم بتحديد الأهداف طويلة الأجل ،واختيار الوسائل الضرورية لتحقيقها فالهدف من هذه النظم هو إحداث التوافق بين التغيّرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة مقارنة بقدرتها الحالية والمستقبلية.

2-النظم الوظيفية :

تعتبر من أهم أنواع نظم المعلومات الادارية التي تصنف حسب الخطوط الوظيفية الأساسية في المؤسسة وهي الانتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، وتتمثل هذه النظم فيما يلي[3] :

أ-نظام معلومات التسويق : إن هدف التسويق هو تحديد الأشخاص والمؤسسات الأكثر رغبة في الشراء، ومبيعات المؤسسة وكذلك ترويج المنتجات والخدمات المناسبة لتلك المؤسسات والأشخاص .وتساعد هذه النظم في تحليل الطلب لمختلف المنتجات في الأماكن المختلفة لكي يكون السوق أكثر دقة ويكون المنتج المناسب إلى المستهلك المناسب.

---

[1]- Christiane volant ,le management de l'information dans l'entreprise - op cit ،p23

[2]- مرمي مراد، أهمية النظم المعلوماتية كأداة للتحليل البيئي، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية ، سطيف، 2010 ، ص. 31

[3]-مزهر شعبان العاني ، مرجع سبق ذكره ، ص. 27 - 26

ب-نظام معلومات المالية : أصبحت هذه النظم الآن تعتمد كليا على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وتزود المؤسسة وادارتها بالمعلومات المالية والتي تركز على تقارير التغيّرات المالية والهدف من هذه النظم تسهيل وضع الخطط المالية، تساعد في تنظيم الميزانية، وادارة و تدفق النقد والأموال، وتحليل الاستثمار ،واتخاذ القرارات المناسبة لتخفيض النفقات وزيادة الأرباح.

ت-نظام معلومات الموارد البشرية :تعتبر الموارد البشرية عماد المؤسسة وأنها تسعى من أجل تجاوز أدوار الإدارة والموظف وينظر إليها لتكن فاعلة في الإدارة العليا .وتساعد أنظمة معلومات الموارد البشرية بشكل رئيسي في حفظ

السجلات وتقييم العاملين، وتخدم هذه النظم أهدافا كثيرة منها حشد الجهود لإيجاد مرشحين لملأ فرص العمل، الاختيار، متطلبات ومهارات العاملين، وغيرها.

ث-نظام المعلومات المحاسبية :إن الهدف من هذه النظم هو تجميع المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار وأصبحت تعتمد هذه النظم على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في أغلب عملياتها بعد ما كانت نظم تقليدية وورقية، وتساعد هذه النظم في فعاليات الأعمال وتزويد البيانات المالية الدورية وتزويد التقارير المطلوبة قانونيا وبيانيا الأرباح والخسائر.

الفرع الثالث :وظائف نظم المعلومات

تتمثل عمليات نظم المعلومات في إطار أربع وظائف رئيسية تتجلى في جمع البيانات و معالجة هذه البيانات ، تخزين المعلومات وفي الأخير استرجاع المعلومات عند حاجة المؤسسة إليها وسنشرح هذه المراحل فيما يلي[1] :

1-جمع البيانات :ويتم خلال هذه العملية الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة لكن مع احترام توفر الخصائص(الصحة، الدقة، الشمول، المرونة، وتناسب الكلفة مع القيمة)في تلك البيانات .ويتم كذلك تزويد المؤسسة بالبيانات الخاصة بالاتجاهات المستقبلية والاحتمالات المتعلقة بالبيئة عن طريق استخدام وسائل المراقبة البيئية.

2-معالجة البيانات :يتم خلال هذه المرحلة تحويل البيانات من هيئتها الأولية إلى معلومات ذات معنى وقيمة ودلالة وهذه العملية يتم تقسيمها إلى تصنيف البيانات، ترتيبها، تلخيصها، معالجتها، واختيارها، فضلا عن استخراج النتائج حتى تكون جاهزة للاستعمال في الوقت المناسب من قبل المستفيدين.

3-تخزين المعلومات :إن الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد استخدامها في مدة معينة، وحيث أن هناك بعض المعلومات لا تستعمل بمجرد معالجتها أو استخراجها فإنه من المهم والضروري تخزين وأمن تلك المعلومات من التلف والضياع والسرقة لحين احتياج المؤسسة إليها.

4-استرجاع المعلومات :هذه العملية الخاصة باسترجاع أو استخدام المعلومات التي تم تخزينها عند الحاجة إليها من قبل المستفيد ويجب مراعاة عامل الزمن عند استرجاعها حتى لا تفقد المعلومات الفائدةالمرجوة منها .

والمؤسسات التي تتلقى المعلومات وتقوم بتحليلها وتوزيعها إلى مراكز القرار المناسبة وبصورةأسرع من منافسيها، يمكنها ذلك من تحقيق ميزة تنافسية وخاصة في البيئة المطربة.

المطلب الثالث :أهمية المعلومة ونظم المعلومات في المؤسسة

[1]- حسن علي الزغبي، مرجع سابق ،ص. 43

الفرع الأول :قيمة و منفعة المعلومات

تعد المعلومات اليوم مورد جوهري وأساسي للمؤسسة التي ينبغي توفيرها بخصائصها المطلوبة المذكورة سالفا حتى تصبح ذات قيمة حيث أن المعلومات الق يمة والصحيحة والدقيقة المتوفرة في الوقت المناسب تمكن المؤسسة من التعرف والتنبؤ على بيئتها الداخلية والخارجية ،كما تسهل أداء المؤسسة واتخاذ القرارات الملائمة ، وللأهمية البالغة للمعلومات يجب أن تكون ذات منفعة وقيمة، وبالتالي تعد قيمة المعلومات مفهوم متعدد الأبعاد ووفق على ما أوردها عدد من الكتاب و المتخصصين في نظم المعلومات تعرف قيمة المعلومات على" أنها زيادة ثقة و قناعة المدراء(أو مستخدمي المعلومات)بالمعلومات المستخدمة ."[1]وتظهر أهمية دراسة قيمة المعلومات بالنسبة إلى صانع القرار من أنها تمكنه من التعرف إلى كلفة المعلومات و على أسعارها، وبذلك فهو لن يتحمل كلفة مرتفعة للحصول على المعلومات غير نفعية ، وإلّا فمن المنطقي أن يختار العمل من دون تلك المعلومات. وتكون المعلومات ذات قيمة عندما تحقق أربعة أنواع من المنافع وهي[2] :

أ-**المنفعة الشكلية** :كلما كان شكل المعلومات يتناسب مع حاجة المستفيد، تكون ذات قيمة عالية.

ب-**المنفعة المكانية** :تعني سهولة الوصول إلى المعلومات إلى مستفيديها.

ت-**المنفعة الزمانية** :يقصد بها توفر المعلومات في الوقت المناسب أي وقت الحاجة إليها.

ث-**المنفعة الحيازية** :عندما يؤثر الحاصل على المعلومات في قيمتها من خلال التحكم(أو التملك.)

الفرع الثاني :أهمية نظم المعلومات:

وتتمثل أهداف وضع نظم المعلومات في المؤسسة في النقاط التالية:

أ-يوفر نظام المعلومات إنتاج المعلومات اللازمة والمفيدة للمؤسسة.

ب-يعطي نظام المعلومات تقديم وصف دقيق للمؤسسة ما يساهم في تسهيل وضع التقديرات و التنبؤات .

ت-يساهم في تجلية القرارات الضرورية الواجب إتخاذها.

ث-استخراج الانحرافات بين التقديرات والإنجازات، وامكانية تحديد أسبابها و تقليصها .

ج-يعتبر النظام المعلوماتي نظام تنبئي ينبه المؤسسة بالتهديدات والأخطار الممكنة قبل وقوعها .

ح-يساعد المؤسسة على تطوير منتجاتها و خلق منتجات جديدة.

[1]- محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، مرجع سابق، ص. 142

[2]- محمد عبد حسين، آل فرج الطائي، مرجع سابق،ص. 167

المبحث الثالث :اليقظة الاستراتيجية

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية ومع تزايد شدة و حدة المنافسة من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مما أدى إلى وفرة في المعلومات وتعدد مصادرها و تسارع حلقة الحصول عليها لدى المنافسين، فمن خلال ما سبق أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة لعل من أبرزها اليقظة الاستراتيجية و التي بدورها تضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة الآنية المضطربة والمعقدة.

المطلب الأول :ماهية اليقظة الاستراتيجية

إن مصطلح اليقظة من المفاهيم الحديثة النشأة، ظهر ونشأ في الأوساط التي تعتني بالمعلومة وتسييرها، لذلك فسنتطرق لمفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة.

الفرع الأول :مفهوم اليقظة

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

بالرغم من نشأة المصطلح الحديث إلا أنه عرف انتشارا واسعا في الدول الغربية نظرا للإسهامات العديدة من المفكرين من أهمهم **H.Lesca** في شرح وتوضيح جذور المصطلح .إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة[2] .

2-تعريف اليقظة:

أ-الجانب اللغوي :مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني"[3] التنبه(عكس النوم)، يقظ ، يقظا :نقول أن شخصا يقظا أي صحا وانتبه، حذر وفطن وتنبه للأمور."

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

فاليقظة تعني"[4] أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرده من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، و أقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث."

وتعتبر اليقظة" [1] عملية ملاحظة ورصد للبيئة، تتبع ونشر مستهدف للمعلومات المعالجة لغرض اتخاذ

---

[1]- une économie de l'intelligenceun guide pour -, Intelligennce économique Guy Massé . , 2000, p249

[2]- تشوار خيرالدين، اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، عدد 2009 / 04 - ، ص. 267

[3]- خليل الجر،المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس - -باريس، 1973 ، ص. 1305

[4]- itionbert Lesca, la veilles stratégique, la méthode L.E.S caning, edHum, EMS, 2003,p: 3

القرارات الاستراتيجية."

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

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

-اليقظة الاستراتيجية هي" [2] عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة. "

-وتعرف كذلك بأنها " [3] العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتتبعون ويتعقبون و من ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيّرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة".

-وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها "[4] نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية... وغيرها من أجل ترقب لجميع التطورات."

-ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيّرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص وتقليص التهديدات.

الفرع الثاني :مميّزات اليقظة الاستراتيجية

يؤدي تعريف اليقظة الاستراتيجية إلى بعض المميّزات الأساسية التي تكونها وهي كالآتي[5] :

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

ب-التطوعية :اليقظة الاستراتيجية لا تعدّ عملا سلبيا ومحدودا حيث لاتقتصر على المتابعة والترصد البسيط للمحيط ، بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ والانتباه الجيد للمعلومات المتوقعة وفي الغالب التحرّي عنها.

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

---

[1]- Kourbali Baghdad, op cit, p 168

[2]- بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية،، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ، 9 / 8 نوفمبر 2010 ،ص21. http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf

[3] - ,Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique الاطلاع تاريخ : 12 / 06 / 2019 :http://isdm.univtln. fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf .

[4]- Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique ., op cit, p 2

[5] - Humbert LESCA, Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, 'Ministère de l'Education Nationale' de la Recherche et de la Technologie, ADBS, 1997 ,P 2-5. www.veille-strategique.org/docs/plaquette-.pdf.

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

ج-انشاء الإبداع :اليقظة الاستراتيجية تشمل تفسيرات علامات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بالإبداع .

في الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها ولا تصف الأحداث المحققة سابقا ولكن تسمح بتحرير الفرضيات وخلق رؤية استباقية.

ح-التوقع :هو عبارة عن المعلومات التنبئية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة.

الفرع الثالث :أساليب تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقا لآليتين مختلفتين[1] :

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

2-آلية الإنذار :وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر في حين لملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات .فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.

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

المطلب الثاني :أنواع اليقظة الاستراتيجية

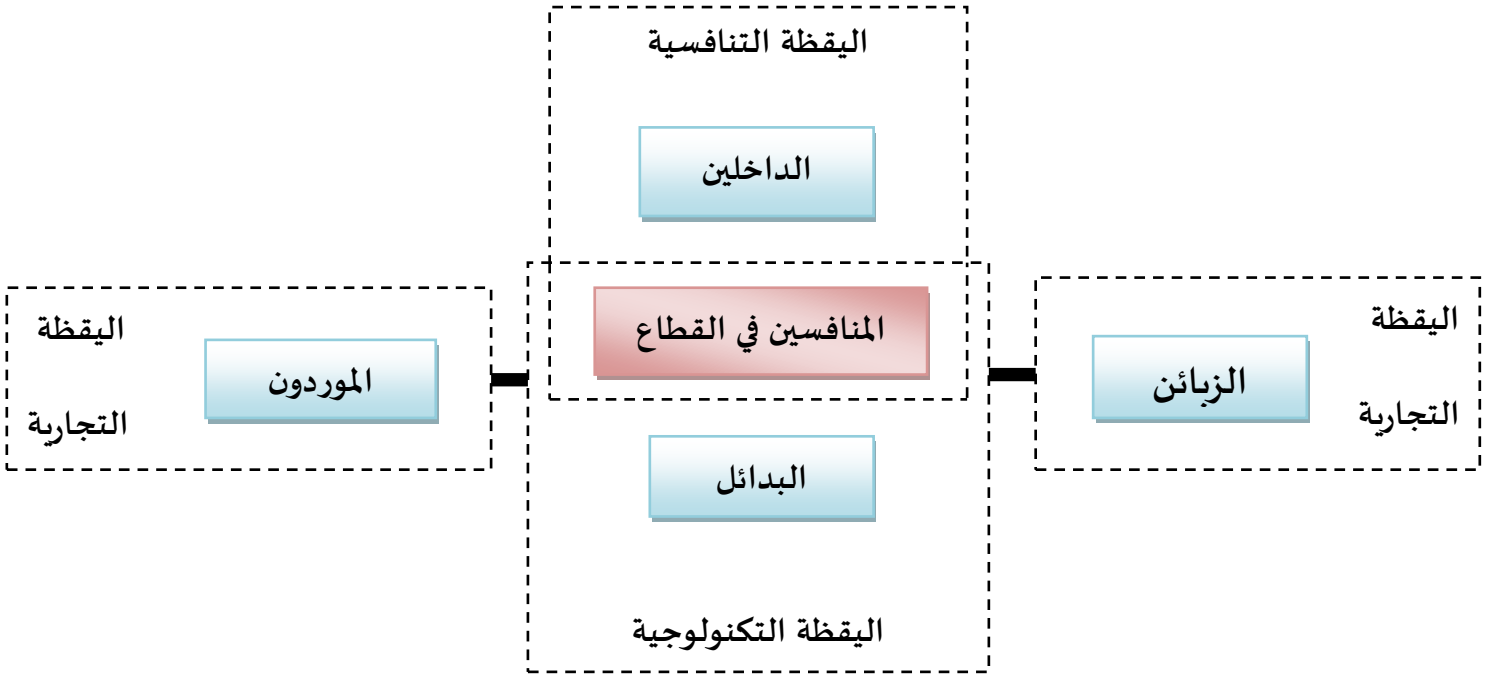
الفرع الأول :اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس ل"بورتر"

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

[1]-Humbert LESCA, Autre, L'utilité de la méthod L.E.Scanning, CERAC Grenobl http://veillestrategique.org

اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة المحيطية واليقظة التكنولوجية ."[1] بالإضافة إلى أنواع أخرى كاليقظة الاجتماعية، القانونية ، السياسية، ... وغيرها.

الشكل رقم (I-5) :الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة



Source :Alain Bloch, l'intelligence économique, op cit ,p17.

الفرع الثاني :اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية

1-اليقظة التكنولوجية :

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها " مراقبة و تحليل المحيط العلمي، التقني و التكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية، من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تكرسها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات ."و تعرف أيضا أنها " النشاط الذي يرتكز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات. "

أو أنها" مراقبة تطور البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم و الصناعة، وخلق تكامل بين الاثنين. [2] "

[1]- داودي الطيب و آخرون ، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ص . 10 - تاريخ الاطلاع :12 / 06 / 2019 ، ratoulrecherche.arabblogs.com/daoudi+rahal+chine.pdf

[2]- -داودي الطيب و آخرون، مرجع سابق، ص13-14.

وبالتالي فإن المغزى الحقيقي والفائدة الفعلية من اليقظة التكنولوجية إذن" تتمثل في الإرتقاب المنتظم للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات والمعارف من مختلف المصادر بهدف أساسي هو استخدامها في إيجاد أنجع الحلول للمشاكل التي تجابهها أو تعاني منها المؤسسات، الاقتصاديات أو المجتمعات.[1]" وبالتالي فإن الهدف من اليقظة التكنولوجية هو مراقبة المحيط التكنولوجي والتقني لمواكبة تطوراته،

ويتجسددورها في المؤسسة من خلال التنبؤ والكشف عن مختلف المستجدات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات المتوقعة في المستقبل القريب، حتى تكون المؤسسة سباقة في الحصول عليها قبل منافسيها وهذا ما يعزز من تنافسيتها.

2-اليقظة التنافسية

ويتعلق الأمر باليقظة التنافسية بالبحث، المعالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المؤسسة، فالأمر يتعلق بمراقبة وترصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين و المحتملين[2] .

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة هامة في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم، كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذا أحسنت استغلالها .ومن بين النقاط التي تركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر ما يلي[3]:

أ-التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، الموارد والكفاءات .

ب-معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين .

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

ث-التحركات المحتملة للمنافسين .

ج-نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون .

ح-استراتيجية المنافسين ،سياستهم التسعيرية، نتائجهم المالية .

الفرع الثالث :اليقظة التجارية ،الاجتماعية ، القانونية و البيئية

1-اليقظة التجارية

اليقظة التجارية أو التسويقية تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن والأسواق، الموردون واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل .وبالتالي فاليقظة التجارية الهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين ومتابعة تطور احتياجاتهم وولائهم قصد كسب رضاهم . ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وطرحهم لمنتجات جديدة[4] .

---

[1]- سعيد أوكيل،" اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية"بين النظرية والتطبيق " ص . 15 - تاريخ الاطلاع :12 /06 / 2019.
www.webreview.dz/.../La_Veille_Technologique_dan - Webreview

[2]- Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2éme édition, Paris ;2000, p 13

[3]- بن نافلة قدور، د .مرزيق عاشور، ورقة بحثية بعنوان" اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"، ص. 3
labocolloque5.voila.net/137benafla.pdf، تاريخ الاطلاع 2019 / 06 / 12 :، ص. 10

[4]- بن نافلة قدور، د .مرزيق عاشور، المرجع السابق، ص. 11

2-اليقظة الاجتماعية

وتتمثل في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعرضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد و كل ما يستوقف انتباه المتيقظ و يهدد سلامة أو يعزز من التناقص التنظيمي[1] .وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتجلى في متابعة كل التغيّرات التي لها علاقة بالمحيط الاجتماعي للمستهلكين أي بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد و تشمل هذه المتغيّرات :عادات وتقاليد المستهلكين، النمو الديمغ ا رفي وتطوره ، الكثافة السكانية.

3-اليقظة القانونية :

تتمثل اليقظة القانونية أو التشريعية في تتبع ورصد تطور القوانين و التشريعات الصادرة عن الحكومة وأصحاب القرار في الدولة بصفة عامة وهذه اليقظة ضرورية اليوم في ظل العولمة، كما يجب على المؤسسة من متابعة وترصد هذه القوانين و التشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو قد تصدر فيكون لها تأثير على نشاط المؤسسة ، فقد تكون فرصا أو مزايا تمنحها الدولة يجب انتهازها ، كما يمكن أن تكون لها أخطار وتأثيرات سلبية على نشاط المؤسسة يفترض تفاديها[2] .

4-اليقظة البيئية:

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل :المالية ، الثقافية، الإيكولوجية، التمويلية، الاقتصادية، ...وغيرها .و لا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط و مستقبل المؤسسة .و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة[3] .

وبالتالي يمكن القول أن مجالات اليقظة وأهم أنواعها المذكورة يشكل مجملها اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة، التي بدورها تضع المؤسسة بدائرة الحدث بالتنبؤ ومتابعة مختلف التغيّرات والتطورات البيئية، التي تساعد المؤسسة على التقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتدعيم قراراتها.

والشكل الموالي يوضح أهم العناصر التي تهتم بها مختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية.

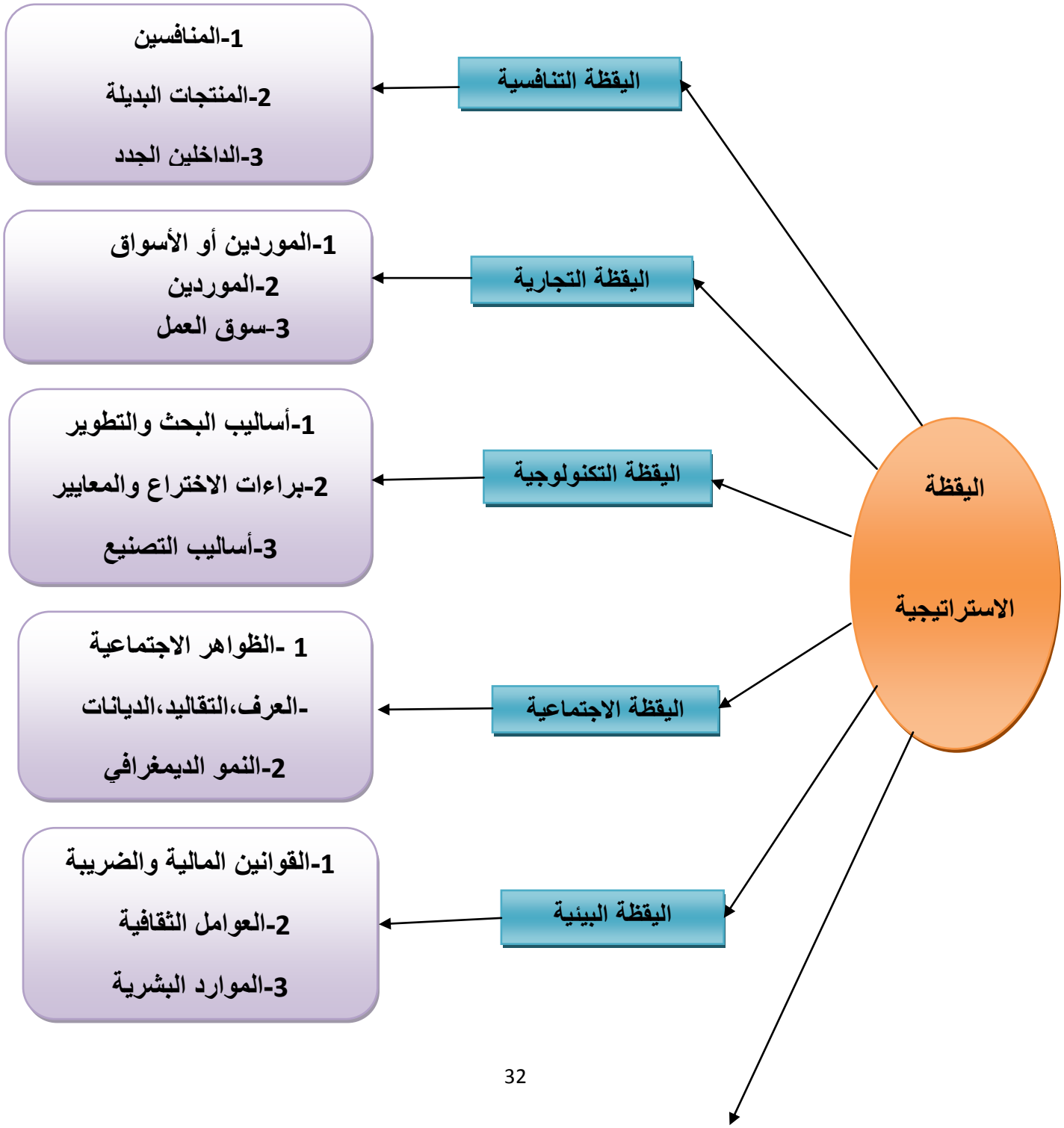
---

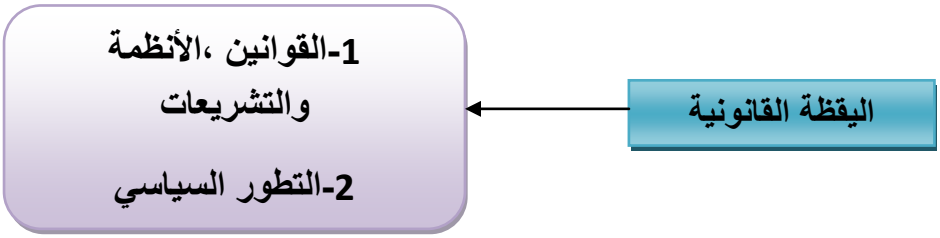
[1] -Picard, - la veille social:,prévoir et gérer la conflictualité industrielle. édition vuibert, Paris ; 1992,p2

[2] - أحمد عمرستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي-الرابع حول حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية، ص 5 http://labocolloque5.voila.net/83saidkeroum.pdf .تاريخ الاطلاع 2019 / 06 / 12

[3] -Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet . op cit , . p 14,

الشكل رقم (I-6) :عناصر أنواع اليقظة الاستراتيجية





المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مجمعة.

المطلب الثالث :اليقظة الاستراتيجية والمعلومات

يشمل الترصد البيئي أنواع وتقسيمات عديدة للمعلومات، منها التالية :معلومات داخلية و خارجية معلومات شخصية و غير شخصية، إشارات ضعيفة و إشارات قوية ، معلومات علمية و تقنية و اقتصادية معلومات التحكم و معلومات التأثير و معلومات جزئية[1] .سنقوم بشرح التقسيم الأخير كونه يشمل التقسيمات الأخرى حيث يعتمد على سريان المعلومات من و إلى داخل المؤسسة.

1-معلومات التّحكم

تعتبر معلومات التحكم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجه للاستخدام الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المؤسسات .ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الجودة و نظم الانتاج .وتعتبر معلومات مدعمة لليقظة فقط، حيث لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية[2] .

2-معلومات التأثير

تتمثل معلومات التأثير في المعلومات التي أُنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستخدام الخارجي، أو التي توجه للأفراد والجماعات خارج المؤسسة كالزبائن والموردين، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية واحدة من نظم معلومات المؤسسة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، وتبقى هي الأخرى مجرد مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية[3] .

3-علامات الإنذار المبكرة(المعلومات الجزئية)

وتدعى المعلومات الجزئية بعلامات أو إشارات الإنذار المبكرة وهي المعلومات الأساسية التي تبحث عنها المؤسسة، وهي" معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة و تحتاج إلى عملية التكامل، ولهذا أطلق عليها مصطلح الإشارات الضعيفة، فالمعلومات الجزئية هي المعلومات الاستراتيجية التي

---

[1]- د .كمال رويبح، دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، تم نشره في المجلة العربية للعلوم الإدارية لسنة 2004 ، المجلد 11 العدد 2 ص1-33،ص3 http ://www.cba.edu.kw//krouibah/doc .

2-3-أحمد عمرستي، كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، ص. 5 -

تجمع من خارج المؤسسة وتوجه للاستعمال الداخلي وهي تتمثل في تنبؤات بوقوع تطورات قد يكون لها تأثير على المؤسسة . [1] "وتتضمن المعلومات الجزئية ما يلي:

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

ب-المعلومات الشخصية والقدراتية وهذه المعلومات تتعلق بالشخصيات و الأفراد في مؤسسات المنافسين أو الزبائن المهمين أو الموردين أو أي شخصيات مهمة لها تأثيرات على مستقبل المؤسسة و تشمل ، الأصدقاء، الانتماء الحزبي ، العضوية في النوادي وجميع القوى المرتبطة بها.

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

ث-المعلومات التمويلية و تشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

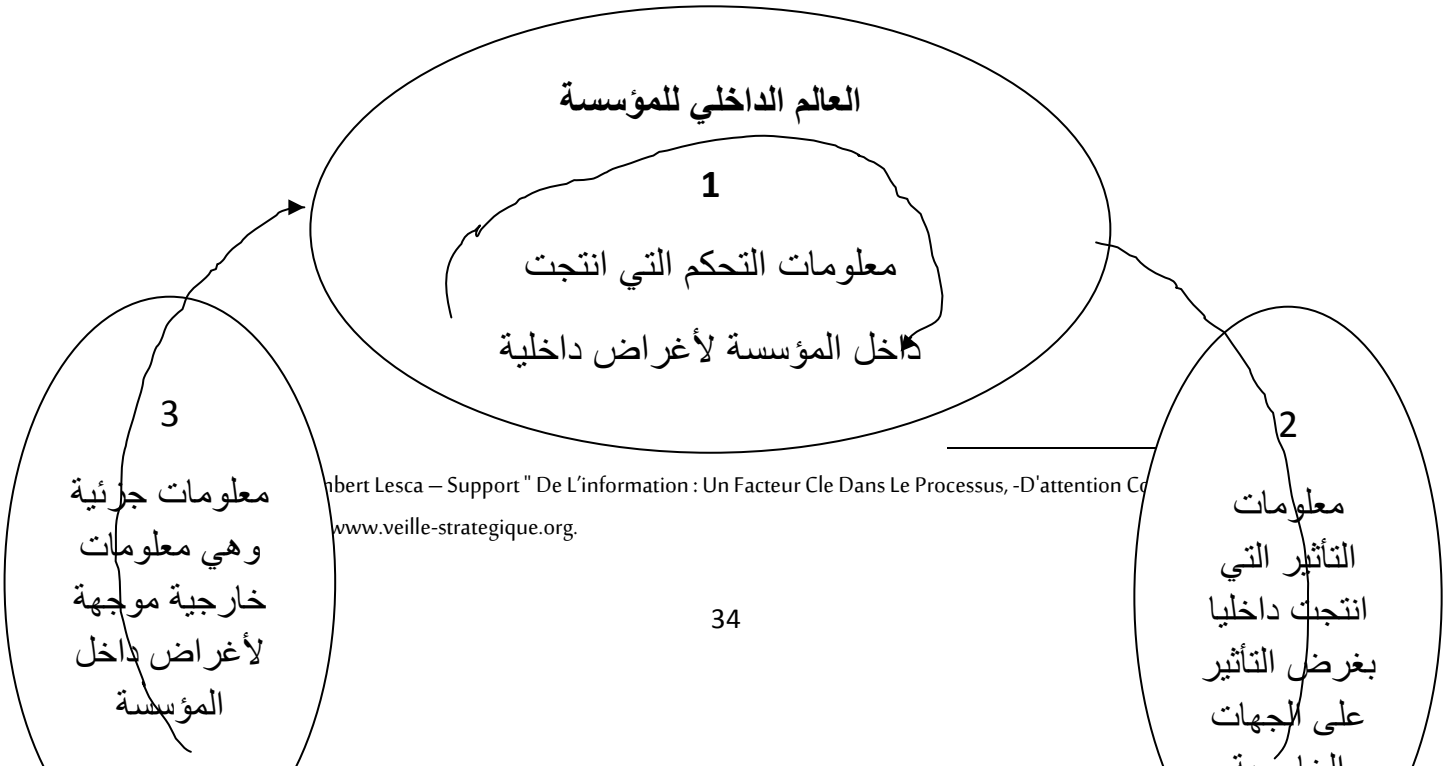
ج-المعلومات التكنولوجية وتشمل المعلومات المتعلقة بأساليب وأنماط حديثة في مجال الإنتاج أو تحسين المنتوجات و الخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية.

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

خ-المتغيّرات السياسية تضم مختلف المعلومات حول التشريعات و القوانين والسياسات الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة والمحافظة على التوازن البيئي، نظام الضرائب، نظام الحقوق الجمركية، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية و الدولية.

ر-المعلومات حول المؤشرات الاقتصادية تضم معلومات مختلف المؤشرات منها :معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم ، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات، الدخل الفردي، معدل الاستهلاك، الميزان التجاري والمدفوعات، وغيرها.

الشكل رقم : (I-7) أنواع المعلومات التى يتحتم على المؤسسات الإهتمام بها



Lambert Lesca – Support " De L'information : Un Facteur Cle Dans Le Processus, -D'attention Co
www.veille-strategique.org.

البيئة الخارجية للمنظمة

المصدر :كمال رويبح، مرجع سبق ذكره، ص5

خاتمة الفصل

تتميز البيئة الجديدة بعدة تحولات وتطوّرات ما تستدعي مؤسسات اليوم في ظل البيئة التنافسية إلى البحث عن طرق ووسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و تعزيز قدرتها للفهم الجيد لبيئتها الداخلية و الخارجية و التنبؤ بالتغيّرات الحاصلة فيها، وذلك من أجل معرفة الفرص وتحاول اغتنامها وكشف التهديدات وتسعى لتداركها ،وهذا ما يسفر حتما بلا شك لكسب ميزة أو مزايا تنافسية تضمن لها دوام نشاطها والبقاء في السوق لأطول فترة ممكنة مع تحقيق السبق التنافسي في مضمار المنافسة.

لهذا أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني توجه جديد يقوم على أساس تسيير المعلومة بطريقة منظمة وعقلانية وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الاستراتيجية بمختلف مجالاتها.

فاليقظة الاستراتيجية هي عملية تقوم على أساس التنبؤ ومتابعة مختلف التغيّرات والتطوّرات البيئية فهي تشير إلى البحث عن المعلومة بطريقة يقظة ثابتة و مراقبة دائمة ومستمرة من بيئة المؤسسة ثم معالجتها ونشرها وهذا من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة للمؤسسة، وخلق الفرص لها والتقليل من حالات عدم التأكد ومحاولة مواجهة التهديدات والتقليل من الأخطار الممكنة.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل

في ظل الظروف التنافسية الراهنة بات من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تبني أنماط وأساليب ناجعة لحيازة المعلومة الضرورية وحسن تسييرها واستخدامها، ولعل من أبرزها إرساء نظام لليقظةالاستراتيجية، الذي يعتبر من أحد الديباجات والطرق الحديثة النشأة والتطبيق خاصة في دول العالم العربي ،بحيث تحاول المؤسسات من خلال اليقظة تحقيق التفوق التنافسي وكسب مزايا تنافسية، وكما تساهم اليقظة بتوفير المعلومة اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة و التقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة المضطربة .وفي هذا الإطار سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث التالية:

-المبحث الأول :سنشير فيه إلى إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات :من خلال شرح خلية اليقظةو التطرق لمراحلها والمكلفون بتطبيقها مع شرح الوسائل و الطرق المتبعة في نظام اليقظة.

-المبحث الثاني :سنتطرق لماهية الميزة التنافسية مع مختلف المصطلحات ذات الصلة بها، وهي المنافسة والتنافسية، مع التطرق لأنواع، مصادر وأهمية الحصول على الميزة التنافسية وتطويرها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

-المبحث الثالث :سنلفت النظر في هذا المبحث إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية ومساهمتها في توفير المعلومة
واتخاذ القرار وكذلك تعزيز تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول :إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

إن إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية على مستوى كل مؤسسة عملية جد ضرورية ومهمة، لأن نظام اليقظة

هو نظام معلوماتي مفتوح على البيئة ، والذي بدوره يساهم في إيجاد المعلومات و معالجتها، والتي تساعد في
تفعيل و اتخاذ قرارات المؤسسة، لهذا سنتطرق لمراحل إرساء نظام لليقظة وممثليها بالإضافة إلى الطرق و
الوسائل المتبعة.

المطلب الأول :سيرورة اليقظة الاستراتيجية

تتجلى اليقظة الاستراتيجية في مجموعة من الم ا رحل المتكاملة والمتمثلة في جمع للمعلومات، التحليل و
التقييم، وفي الأخير النشر ، التخزين والاستغلال ، والتي سنتعرض لها بالتفصيل.

الفرع الأول :مرحلة تحديد و جمع المعلومات

تتمثل مرحلة تحديد وجمع البيانات والمعلومات في تحديد الإحتياجات الحقيقية واللازمة للبحث ، ولهذا
يجب في البداية حصر المجال الفعلي للبحث لعدم تضييع الوقت والجهد وحتى التكاليف في البحث عن
معلومات غير هامة ثم جمع المعطيات اللازمة وهذا يكون خلال مرحلتين التي سنتطرق لهما فيما يلي:

1-الاستهداف :

تتمثل عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية في الطريقة التي يتم من خلالها تحديد وحصر مجال البحث أي
الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت الترصد و المراقبة ، لإمكانية تحديد المعلومات التي يجب
جمعها .والمبتغى من الإستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة من خلال تقليص حجم التكاليف والمجهودات
و الوقت. وبالتالي من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية، و يتمثل الهدف في النتيجة التي تنتج عن عملية الاستهداف، المتمثلة في وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من طرف
فريق أو ممثلي اليقظة، وهذه الوثيقة هي عبارة عن جدول ذو مدخلين: مدخل المتعاملين (الأعوان) و الآخر
مدخل المواضيع(المجالات)، وأيضا عملية الإستهداف تمكن المؤسسة من معرفة مصادر المعلومات التي
تريدها .ويمكن تعريف كلا من المتعاملين و المواضيع كما يلي[1] :

أ-المتعاملين (الأعوان :)يقصد بالمتعاملين أو المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي تكون قراراته وأفعاله
ذات تأثير(إيجابي أو سلبي بحسب الحالة)على مستقبل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير إما أن يكون مباشرا أو غير مباشر، بحيث يظهر من خلال الحدث الذي ينتج عن المتعامل، مثلا ابتكار خدمة أو منتوج جديد،وبالتالي يجب على المؤسسة الاهتمام بكل متعامل سواء كان حاليا أو محتملا بحيث تتوقع منه إحداث أو خلق تغييرات في بيئتها، لأنه من الممكن جدا أن يصبح المتعاملين المحتملين

[1]- Humbert Lesca ;Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l’entreprise ,1997 .op.cit.p8-9

في ظرف وجيز بمتعاملين في غاية الأهمية، ومن أمثلة المتعاملين :المنافسين، العملاء، الموردون، السلطات، وغيرها.
إن المتعامل يتسم باسم وعنوان إلى جانب العنوان الإلكتروني، وينحصر عدد المتعاملين المحتملين والحاليين في عدد قليل(مثلا أقل من مئة)حتى تكون عملية الاستهداف ممكنة.
ب-المواضيع(المجالات) :ينوه الموضوع إلى الخصائص المميزة للمتعامل (مهما كان نوعه حاليا أو محتملا)
التي تهم المؤسسة في عملية اليقظة الاستراتيجية وتفيدها في قراراتها، أي الموضوع يبين نشاط المتعامل،
فمن الممكن لمتعامل مستهدف عدة مجالات أو مواضيع، والعكس صحيح أي لموضوع عدة متعاملين.

2-تعقب وجمع المعطيات و المعلومات :

التعقب هو العملية التي من خلالها يتحصل أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على معلومات اليقظة
الاستراتيجية، وهذه العملية تتطلب بذل مجهودات واردة قوية لترصد وترقب المعلومات والبحث عنها،" وتعتبر
عملية التعقب لدى العديد من الباحثين في غاية الأهمية وعامل من عوامل النجاح أو الفشل حسب الحالة
لعملية اليقظة الاستراتيجية.[1]"
وبالتالي فالشخص المكلف بتعقب المعلومات يطلق عليه" بالمتعقب "ونميز نوعين من المتعقبين[2] :
أ-المتعقبين المستقرين(المقيمين :)هذه الفئة من المتعقبين يمارسون عموما التعقب بالمكاتب، حتى يتمكنوا
من الحصول على مصادر المعلومات الرسمية (من وثائق، قواعد بيانات، أنترنت .....إلخ.)
ب-المتعقبين المنتقلين :ويطلق عليهم بالمتعقبين الميدانيون أو المتجولون الذين يكونون في الميدان لالتقاط
ورصد المعلومات من مصادر خارجية بحيث هم على اتصال بمختلف الأشخاص مثل :الزبائن، المنافسين
،الموردون،.....إلخ.

3-اختيار وتكوين المتعقبين:

يتضح من خلال ما سبق أن عملية التعقب ليست سهلة، بل تتطلب القدرة وبذل مجهودات إرادية من المتعقب، لذا فاختيار المتعقبين من بين أفراد المؤسسة عملية جد حساسة، ترتكز على مجموعة معايير ومن بينها ما يلي[3] :
أ-معيار الهدف :تتعلق عملية الاختيار بهدف اليقظة الاستراتيجية، أي محاولة الإجابة على السؤال : من المعني؟(من هم المتعاملين وما هي المواضيع؟.)
ب-معيار مصادر المعلومات : يتم اختيار وتحديد المتعقب وفقا لمن هو في اتصال مستمر مع مصدر المعلومات قيد الترصد حسب أنشطته المعتادة.

[1] -Humbert Lesca - .op.cit ,2003, p 11
[2] - Humbert Lesca , op cit, 1997, p 10
[3] Humbert Lesca. op.cit ,2003 ;p 102-103

ت-معيار الشخصية :يجب التعرف على الأسلوب الإدراكي للشخص الذي يتم اختياره وهل أسلوبه مناسب لتعقب المعلومات.
ث-معيار الدافع :يجب اختيار المتعقب الذي يظهر اهتمامه و رغبته لمهمة التعقب.
ج-معيار روح الفريق :يجب على المتعقب الذي يتم اختياره أن يتمتع بروح الفريق و يكون جزء من شبكة المتعقبين.
ومن ناحية تكوين المتعقبين يجب على المتعقب امتلاك عدة معارف حتى يتسنى له التعامل مع مهمته ومواجهة الصعوبات التي يتلقاها بحذر ويقظة، ومن بين هذه المعارف نذكر منها ما يلي:
-الوصول إلى مصادر المعلومات المحددة ومحاولة اكتشاف مصادر جديدة .
-يجب على المتعقب الاعتماد على ذكائه وخبرته لاختيار المعلومة المناسبة حتى يتفادى تراكم المعلومات
وتضييع الوقت والجهد.
-تمرير المعلومات المرصودة وربطها بالمعلومات المتوفرة سابقا .
-تكوين الذكاء الجماعي بالتفاعل مع المتعقبين الآخرين .
ولاكتساب هذه المعارف يجب على المتعقبين التكوين والذي يمكن توضيح أهم مراحله فيما يأتي [1]:
-التدريب على سلوك الفضول والتساؤل .
-التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة أي التدريب على الذكاء الجماعي .
-التدريب على التوقع والاستباقية للمعلومة و على حسن استعمال المعلومة .

الفرع الثاني :مرحلة تحليل و تقييم المعلومات

إن عملية التحليل والمعالجة تأتي بعد ترصد وجمع البيانات والمعلومات، فهذه الأخيرة هي عبارة عن معطيات غامضة أو إشا رات ضعيفة، فلابد من تفسيرها وتحليلها حتى تصبح ذات قيمة وفائدة لمتخذي القرار وهي عملية تمر بمراحل والتي سنتطرق لها في ما يلي:

1-انتقاء المعلومات :

يقصد بعملية انتقاء المعلومات فرز وغربلة المعلومات الهامة و الضرورية من الكم الهائل المتحصل عليه من عملية التعقب والتي تهم أعضاء وممثلو اليقظة الاستراتيجية، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تحصر
عملية اليقظة الاستراتيجية ويجب أن لا يتجاوز الحد والمبالغة في الانتقاء الذي قد يؤول إلى تضييق و إفراغ
عملية اليقظة الإستراتيجية .يعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء، وهذا
يحتاج إلى جهد وتفاني جماعي، وهذه العملية تمر بمرحلتين[2] :
أ-المرحلة الأولى: هي الإنتقاء الفردي ويقوم به المتعقبون خلال ترصدهم المعلومات .
ب-المرحلة الثانية: هي الإنتقاء الجماعي بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين، يقومون بعملي
-الإنتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الاستعانة بالخبراء.
من أجل القيام بعملية الانتقاء يتوجب احترام معيارين[3] :

[1]-Humbert Les. ca, op.cit ,2003, p 103
[2]-Humbert Lesca, op cit, 1997.,P 11
3-Humbert Lesca, op cit, 1997.,P 11

ت-طابع الاستباقية للمعلومة :تكون المعلومة استباقية إذا كانت ترجمتها تسمح باستشعار وقوع حدث مستقبلي
محتمل، ويمكن الإشارة إلى نوعين من المعلومة الاستباقية:
ث-المعلومات المحتملة :هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعلام حول قدرات المتعامل المستهدف بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم جدا الاستعلام حول قدراته المالية، الابتكارية ...إلخ.
ج-إشارات الإنذار المبكرة :هي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها التنبؤ بوقوع حدث محتمل له تأثير مستقبلي
على المؤسسة.
ح--طابع العلاقة بمعلومة اليقظة الاستراتيجية :يعني مدى صلة المعلومة التي تم جمعها بالمعلومات التي تخص
اليقظة الاستراتيجية، ومدى منفعتها الحالية أو الممكنة لمتخذي القرار.
وفي الأخير يكون نتائج هذه العملية قائمة المعلومات الأساسية و المفيدة لعملية اليقظة الاستراتيجية.

2-صعود المعلومات :

إن عملية صعود المعلومات تضمن تمرير المعلومات وانتقالها من المتعقبين أو المترصدين إلى الشخص
المكلف وفي غالب الأحيان ما يكون ممثل اليقظة الاستراتيجية ، وتتطلب هذه العملية من المتعقبين:
-معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له حتى يتم تفادي تضييع الوقت .
-توفر الوسائل والمعدات المناسبة لتسهيل نقل المعلومات، حيث تصبح يسيرة الاستخدام .

3-معالجة المعلومات :

تتم هذه المرحلة لتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق، ويعتبر الهدف منها تقديم معلومات توقعية للتغيّرات الحاصلة بمحيط المؤسسة"وتسمى بمرحلة تكوين المعنى جماعيا لأنها تحتاج إلى تكاثف جهود جميع العاملين بالمؤسسة ،حيث أن الترجمة الجماعية للمعلومة وسيلة لتخفيض أثر الإنحراف الإدراكي للفرد وتفاعل الجميع يساهم في إعطاء تحليلات أكثر مصداقية حسب ما يمتلكه كل شخص من خبرومعلومات[1] ".
تختلف معالجة معلومات اليقظة حسب نوع المعلومات :إشارات الإنذار المبكرة أو معلومات محتملة .معالجة
المعلومات المحتملة تكون أولًا بتحديث هذه المعلومات، وبعدها إن أمكن تقديم توضيحات ديناميكية لتغيّراتها
عبر الزمن. وبهذا يمكن ملاحظة التغيّرات على إمكانية المتعاملة المستهدفة واستخراج بعض النتائج حول قدراته على العمل للسنوات القادمة .ويمكن الاستعانة بالطرق الإحصائية والسلاسل الزمنية في عملية التقدير.أما معالجة إشارات الإنذار المبكرة تحتاج إلى أساليب مساعدة في معالجتها من أجل تحويلها من معلومات غامضة إلى معلومات ذات دلالة ومعنى ، "يمكن الاستعانة بطريقة الرقعة أو اللغز " **Puzzle** "وهي طريقة طورت من طرف **Humbert Lesca** ومجموعته، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات المترابطة التي يهدف تجميعها من الوصول

[1]-كرومي سعيد ، مرجع سبق ذكره، ص. 128 - 127 -

إلى معنى .حيث تمَكِن مجموعة استدلالات الرقعة من توضيح عملية التفكير الجماعي أي العمل بمساهمة الجميع في ترجمة المعلومات والاستدلالات المجمعة.[1]"

4-تخزين المعلومات[2]

يمكن القول أن عملية التخزين للمعلومات تتم بعد كل مرحلة من المراحل السابقة لعملية اليقظة، وهذا من أجل الحفاظ على الرصيد المعلوماتي للمؤسسة وسهولة استعمالها وفي أي وقت ممكن، وكذلك حمايتها وصيانتها من الضياع، السرقة والإهمال.

يشكل تخزين المعلومات ما يسمى" بذاكرة "المؤسسة، وتتمثل في أحد الأشكال التالية:

أ-تخزين غير منتظم :وهو في أذهان العاملين بالمؤسسة .

ب-تخزين رسمي :لكنها مبعثرة في ملفات ووثائق مشتتة وغير منظمة .

ت-تخزين في قواعد البيانات المتصلة فيما بينها.

ويكون التخزين بأحد النموذجين :إ ما تخزين مركزي أي في مكان واحد، أو تخزين موزع إلى عدة أماكن

متصلة فيما بينها.

الفرع الثالث :مرحلة نشر واستغلال المعلومات

خلال هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات الناتجة عن المراحل السابقة لليقظة، حيث تصبح المعلومات المتوفرة عديمة الفائدة إذا لم تستخدم في اتخاذ القرارات اللازمة، والا ستكون تكاليف زائدة للمؤسسة.

1-نشر المعلومات :

نشر المعلومات تكون بوضع المعلومات المتوفرة في قبضة مستخدميها وهم الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة، والتي من خلالها يستطيع متخذ القرار اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التهديدات والأخطار المحتملة .تبدأ عملية النشر من مكان تخزين المعلومات المهيَّأة وتنتهي عندما يتم استعمال هذه المعلومات من قِبَل زبائن اليقظة أو المستخدمين المحتملين[3] .

وهناك أسلوبين لنشر المعلومات في المؤسسة[4] :

أ-**نموذج تنظيم النشر من المخزن** :وهذا في حالة التخزين المركزي، يحتفظ المنشط بالمعلومات ولا يقوم

بنشرها إلا لمن يطلب استخدامها.

ب-**موذج تدفق المعلومات والمعارف** :في هذه الحالة المنشط يكون السبّاق في نشر المعلومات للمستخدمين،

وهذا يوافق حالة التخزين اللامركزي.

2-تنشيط اليقظة الاستراتيجية[5] :

عملية تنشيط اليقظة هي وظيفة المنشط أو المسؤول عن جهاز اليقظة الاستراتيجية، وحسب نظام اليقظة

[1] - Humbert LESCA, Souad Chouk, le " support " de l'information , op cit, p 7.

[2]-. Humbert Lesca, op cit, 1997, p 13

[3]-Humbert Lesca, op.cit, 1997, p14

[4] -Humbert Lesca, op. cit, 1997, p14

[5] -1997, Humbert Lesca, op. cit ،15p

المبرمج في المؤسسة يكون على أساسه تعيين شخص أو عدة أشخاص للتنشيط، و يجب أن تتوفر عدة صفات للمنشط للقيام بمهته على أحسن وجه منها :التنظيم، الانضباط، الكفاءة، الصرامة والتفاهم . لأن وظيفة المنشط هي قبل كل شيء علاقتية واتصالية .ويتلخص دوره فيما يلي:

أ-تشجيع عمل أعضاء جهاز اليقظة وخاصة المتعقبون الميدانيون .

ب-اقتراح مصادر جديدة للمعلومات .

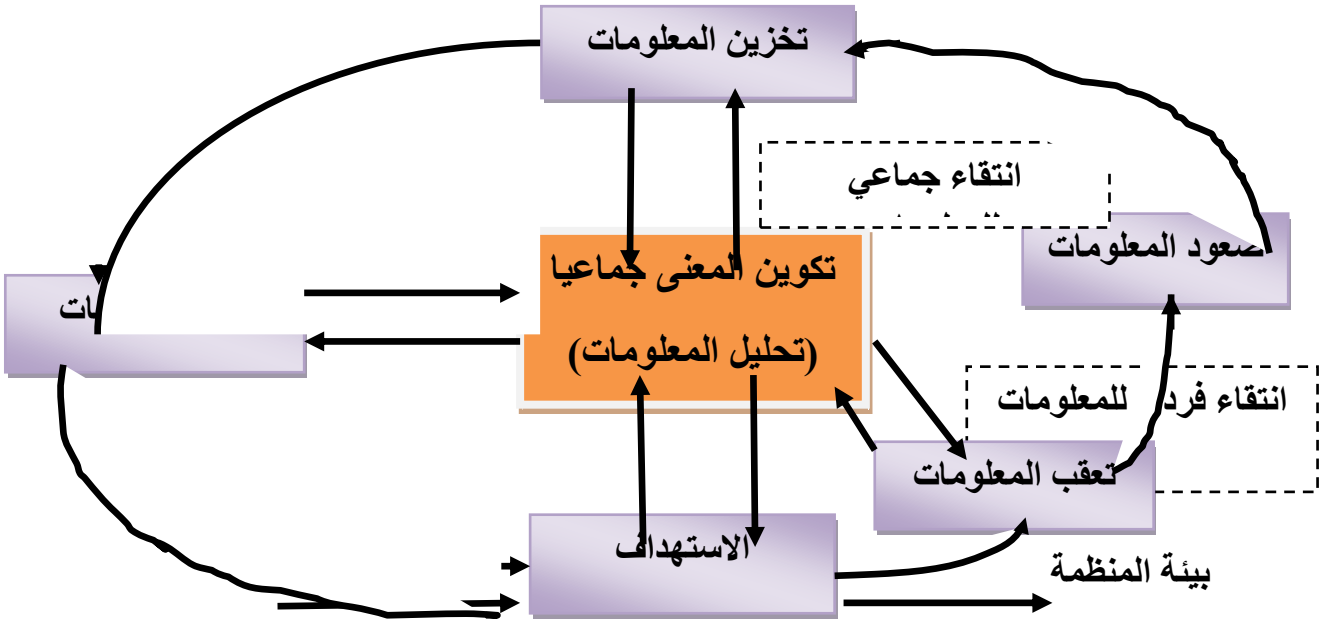
ت-عدم إبقاء المعلومات مخزنة في أذهان أفراد المنظمة .

ث-دمج مجموعة الممارسات الفردية التي كان من الممكن ظهورها قبل إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية .

ج-إحياء وتطوير جهاز اليقظة

و الشكل الموالي يوضح سيرورة اليقظة الاستراتيجية :

الشكل رقم :(1-II)سيرورة اليقظة الاستراتيجية



Source : Humbert Lesca, op.cit. 2003, p28

نستنبط من الشكل أن عملية اليقظة الاستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تنثني على عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات . وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال، وفي الأخير نشر واستخدام لهذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة، و من خلال هذه السيرورة وبالمطابقة مع مراحل نظام المعلومات المذكورة سابقا نلمح أن مراحل اليقظة تتوافق مع مراحل نظم المعلومات ما يعني أن اليقظة نظام معلوماتي يساعد المؤسسة على استيفاء المعلومات الخاصة بها من بيئتها.

ولضمان سيرورة وديمومة هذه الم المراحل لعملية اليقظة الاستراتيجية يتوجب تكاتف الجهود و تعاون جماعي
كبير والتطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو منشط لهذه الحلقة.

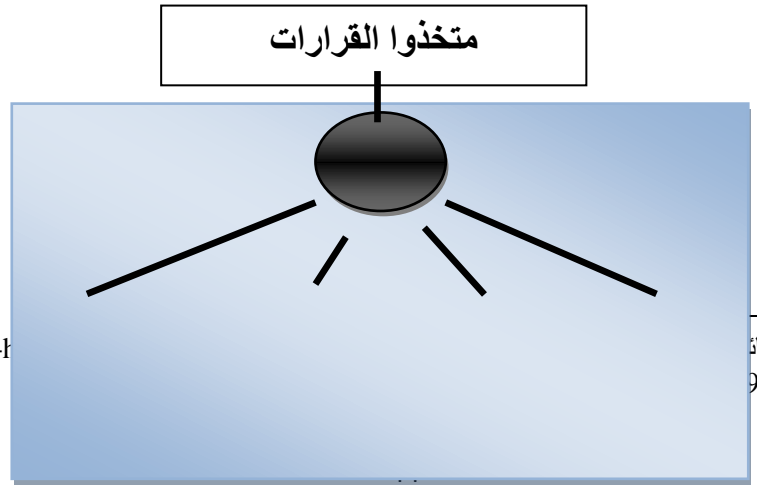
المطلب الثاني :ممثلو اليقظة الاستراتيجية

ممثلو اليقظة هم من العاملين المميزين في المنظمات على اختلافها، وهم القائمون على الحصول على المعرفة وتحليلها وتنظيمها واسترجاعها وبثها ونشرها، وأنهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المؤسسة من المعلومات والمعرفة، وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، فإن الضرورة تستدعي إلمامهم بآلية اليقظة لرصد المعلومات .لهذا سنتطرق لمحاولة تعريف أخصائي المعلومات في عملية اليقظة وماهية الدور المنوط الذي يمارسه في المؤسسة.

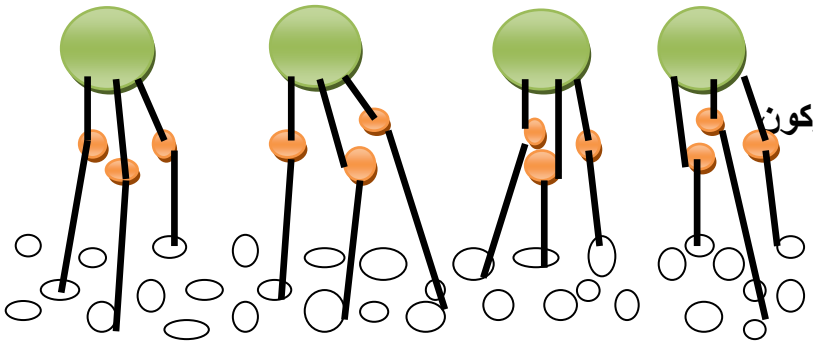
الفرع الاول :تعريف ممثلو اليقظة الاستراتيجية

يصطلح على أخصائي المعلومات الممثل لعملية اليقظة ب" المتيقظ "أو يطلق عليه كذلك ب "المنشط ."و
يمكن تعريف أخصائي المعلومات بصفة عامة" :بأنه شخص يهتم بإعداد و تجهيز المعلومات في مجال من
مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها. [1] "
ومنه فان أخصائي المعلومات هو الشخص المسؤول عن تهيئة و إيصال و إتاحة المعلومات للمستفيدين، وعليه يعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات المختلفة و المستفيدين
.ويمكن تعريف "المتيقظ " هو أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي يجيد عملية الترصد البيئي أي الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الجوهرية تتضح من خلال كشف الفرص والتنبيه عن
المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وهو يقوم بآلية اليقظة على مبدأ جماعي، فالمتيقظ ينتسب لشبكة من المشاركين في عملية اليقظة .و يوضح الشكل الآتي ممثلو عملية اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة لليقظة.

الشكل رقم :(2-II)ممثلو عملية اليقظة



[1]- -عادل غزال، دور أخصائ post.html-h ، -
تاريخ الاطلاع :12 / 06 / 9



المصدر :تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص. 277

الفرع الثاني :دور وخصائص ممثلو اليقظة الاستراتيجية :

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق، في معرفة شبكة المشاركين في اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة بعملية
اليقظة، يتضح وجود أشكال مختلفة لممثلي اليقظة تكمل بعضها البعض، والتي تتميز بأدوار وخصائص مختلفة، كل حسب نشاطه .ويمكن عرض ذلك في جدول يوضح الدور والخصائص لكل ممثل في شبكة اليقظة.

الجدول رقم(II-1) :ممثلو اليقظة حسب الدور و الخصائص

ممثلوا اليقظة	الدور	الخصائص
متخذوا القرارات الاستراتيجيين	-يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. -تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. -ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارت -البحث عن الابداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.	-التحديد الجيد لأهداف المؤسسة . -المعرفة الجيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
مدير اليقظة	-همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة. -الإعداد والإشراف على دفتر الشروط . -مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.	-منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. -مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. -معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.
المتيقظون الكبار	-تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة . -المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات . -تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.	-القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا. -القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص - القدرة على الرؤية المستقبلية
		-المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة .

المتيقظون المشتركون	-تحديد مصادر المعلومات . -استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.	-الملاحظة الجيدة(القدرة على البحث والاستماع)إضافة إلى روح الفضولية. -الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات في ما بينها. -دقة التحكم في فائض المعلومات.
العمال	-من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمين المكتبة، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات لإدخال المعلومات في الموزع،حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع المعلومات كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.	-نشاط حيوي دائم في العمل . -روح عمل جماعية عالية.

المصدر :عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة
http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html، تاريخ الاطلاع :12 / 06 / 2019

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية
لا تبقى حكرا عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج .وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة
ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في
هذه العملية .فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها .[1]

الفرع الثالث :أساليب العمل لممثلي اليقظة

يوجد نوعين من الأساليب للعمل بآلية اليقظة بطريقة منظمة من قبل ممثل اليقظة وهما[2] :

1-الأساليب المباشرة :إن هذا النوع من الأساليب يعتبر رسميا، أي أنه يتم وفق" بروتوكولات " أو عقود
ثنائية أو متعددة الأطراف .من بين الأمثلة نذكر :التكوين والتربصات، الرخص و الدعوات وغيرها.

أ-عن طريق التربصات و التكوين :يمكن لأخصائي المعلومات من الاطلاع على أشياء جديدة منها كيفيات
المنتجات، التجهيزات والوسائل الأخرى، أو حتى الحصول على معلومات أصلية أولية مرتبطة بمشكل أو

[1]-تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص. 280
[2]-سعيد أوكيل،" اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية"بين النظرية والتطبيق " ص . 15 - تاريخ الاطلاع :12 / 06 / 2019.
www.webreview.dz/.../La_Veille_Technologique_dan - Webreview

أمر معين، و ما تجدر الإشارة إليه هنا هو أنه كلما كان مستوى التكوين و التمهين أعلى أو أكثر تخصصا
كلما كانت الفائدة من اليقظة أوفر.

ب-عن طريق الرخص :يمكن أخصائي المعلومات الباحث عن معارف ومعلومات من الحصول عليها مقابل دفعات مالية معينة أو دون ذلك .أغلبية هذه الرخص هي تلك التي تجري خاصة في عالمي الصناعة وانتاج الخدمات.

ت-عن طريق الدعوات :بإمكان أخصائي المعلومات المدعو الوقوف على أشياء جديدة أو خاصة بالمؤسسة
الداعية و الحصول على معلومات، معطيات أو بيانات مهمة قد تفيده في عمله.

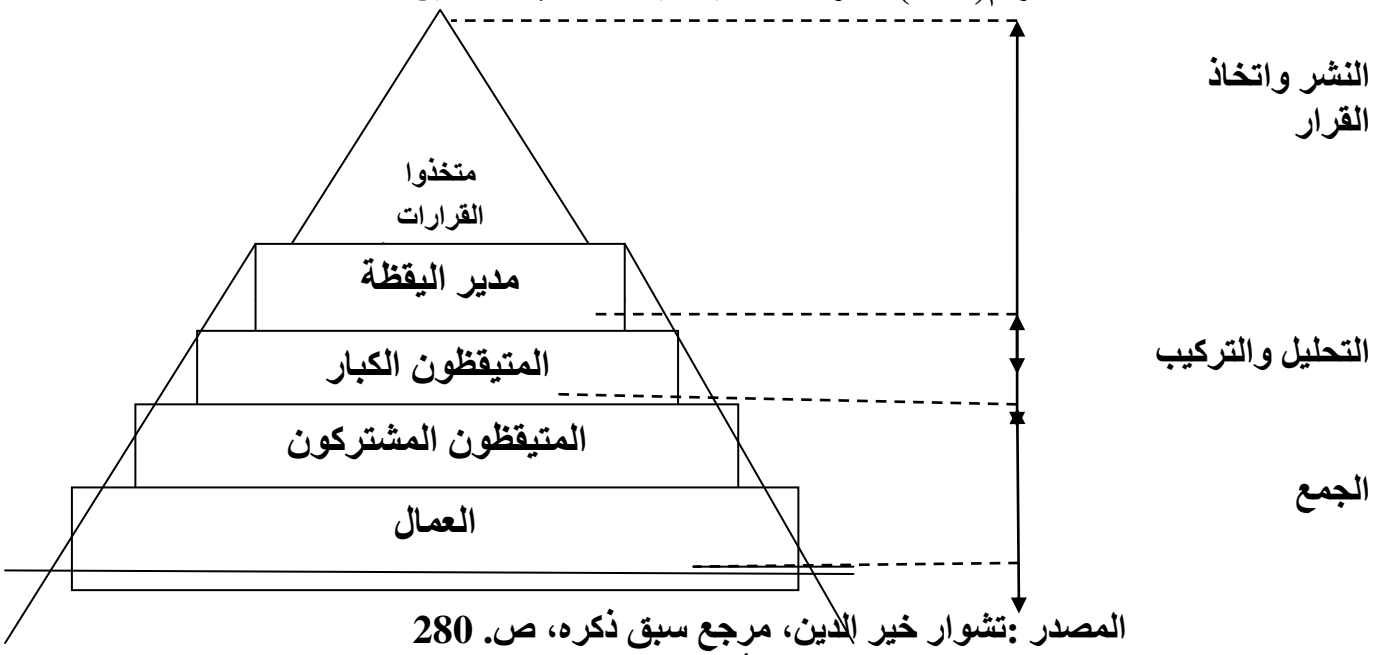
2-الأساليب غير المباشرة :

يعد هذا النوع غير رسمي مقارنة مع الطرق المباشرة ، بمعنى أنه يتم على أساس التلاقي أو التعارف أثناء الملتقيات العلمية أو أثناء المناسبات أو التظاهرات ،يقوم أخصائي المعلومات بتبادل الأفكار والآراء. وتكون هذه الأساليب بإقامة علاقات للاتصال ومنها تبادل العناوين الإلكترونية والأعمال والمعلومات الأخرى للاستفادة منها.وما يلاحظ بالنسبة لهذه الطرق و الأساليب هو تكلفتها الدنيا و كذا صلاحيتها في حل المشاكل و الصعوبات عندما تتعثر الأساليب المباشرة أو الرسمية.

الفرع الرابع :مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين

لقد تم تمثيل الممثلين لليقظة حسب مختلف أنماطهم في شكل هرم تبعا لمستوياتهم التنظيمية ووفقا لمراحل
عملية اليقظة الاستراتيجية، كما هو موضح في المخطط الموالي.

الشكل رقم(II-3) :مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين



المصدر :تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص. 280

ويمثل قمة الهرم متخذوا القرارات الاستراتيجيين، أما قاعدته فيمثلها العمال .لكن قراءة الشكل تتم من الأسفل إلى الأعلى حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال وفئة المتيقِّظين المشتركين، بينما يقوم المتيقِّظين الكبار بالمرحلة الثانية وأخيرا يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير و متخذي القرارات الاستراتيجية.

المطلب الثالث :طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية

الطرق والوسائل لعملية اليقظة الاستراتيجية تسدي للمؤسسة الحصول وامتلاك ميزات تنافسية مستدامة،والتي تساهم بدورها في الحفاظ على شأن المؤسسة و مكانتها التنافسية في السوق .ولعلّ من أهم الطرق نجد طريقة المعايرة التي تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة بسبب تغيراتها، وللقيام بهذه العملية يتطلب وجود وسيلة فعالة كالأنترنت وهي من أهم الوسائل الحالية التي تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومة و بأسرع وقت.

الفرع الأ ول :طريقة المعايرة(Benchmarking)

1-تعريف المعايرة

المقارنة المعيارية تعرف من قبل **David Kearns** هي" عملية مستمرة ومنتظمة لتقييم المنتجات والخدمات، و السياسات مقا رنة بأقوى المنافسين، والمؤسسات المعترف بها كالرائدة .[1]" وتعرف المعايرة كذلك بأنها "تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس
قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص منها من دروس[2] ."
تعتبر المعايرة طريقة المقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية وتنتمي طريقة المعايرة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميّزا من أبعاد الجودة الشاملة.

2-مراحل المعايرة : وتتضمن عملية المقارنة المراحل الآتية[3] **:**

أ-تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين .
ب-تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية .
ت-تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة .
ث-تحليل البيانات ود ا رسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه .
ج-تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه .
ح-تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين .
خ-و في الأخير تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم .

3-أهمية المعايرة :

تمكن المعايرة من إنشاء معيار يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين،
وبالتالي تسعى المؤسسة بتحقيق هدفها وهو بأن تكون بمستوى المؤسسة القدوة أو حتى التفوق عليها.وتتبين
غاية المعايرة في أنها تبرز للمؤسسة الفروقات بينها وبين أداء المؤسسة النموذج .و من خلال هذا يجب
على المؤسسة المراقبة المستمرة لتحليل أسباب هذه الفروقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

الفرع الثاني :الأنترنت وسيلة لليقظة الاستراتيجية

- 1تعريف الأنترنت

تم اشتقاق كلمة الأنترنت (**Internet**) من الكلمة (**Interconnection**) بمعنى الترابط، فهي عبارة عن شبكة ضخمة جدا من الشبكات المختلفة و المترابطة مع بعضها البعض في مختلف بقاع

[1]-Nathalie Costa; la veille et Benchmarking, édition ; Ellipses, Paris .2008,P8

[2]- تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعه وآفاقه في الجزائر، ص . 4 www.csla.dz/mjls/index.php?option.com، تاريخ الاطلاع. 2019 / 06 / 13 :

3- تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص. 282 -

العالم، وتستخدم هذه الشبكات بروتوكولات معينة كوسيلة للتخاطب في ما بينها وتوفر هذه الشبكات المترابطة العديد من الخدمات
ومن أشهرها البريد الإلكتروني، وخدمة(**web** الويب[1] .)

2-خدمات الأنترنت[2]

أ-**الشبكة العنكبوتية** :تعرف الشبكة العنكبوتية بمصطلح آخر يدعى الويب (**web**) وهي عبارة عن صفحات
كثيرة جدا من المعلومات المترابطة مع بعضها ومن ميزات الشبكة العنكبوتية أو الويب المرونة العالية في
إيجاد المعلومات، إمكانية استعراض معلومات الويب بأي مكان، بالإضافة إلى احتوائها على واجهات تطبيق
جميلة وجذابة(**the world wide web**)ويطلق مصطلح صفحة الويب (**web page**) على صفحة واحدة
ومجموع هذه الصفحات في مجال واحد تعني موقع الويب (**web site**) أما الصفحة الرئيسية (**home page**)
فتعني الصفحة الأولى في أي موقع أنترنت.

ب-نظام أسماء النطاقات : (**Domain Name System-DNS**) هو عبارة عن بروتوكول يشير إلى عنوان
موقع الأنترنت وبما أن الحاسب الآلي يتعامل مع العناوين كأرقام معنونة، فدعت الحاجة لإنشاء هذا
البروتوكول الذي يقوم بتحويل عناوين مواقع الأنترنت من الصيغة الأبجدية إلى الصيغة الحقيقية الرقمية.
فمثلا عنوان موقع شركة مايكروسوفت هو 198.105.232.2 فإنه يعوض عنه ب)
www.microsoft.com .)

ت-البريد الإ لكتروني : (**E-mail**) هي خدمة تبادل الوسائل والوثائق باستخدام الأنترنت، ويعتقد الكثير من
مستخدمي شبكة الأنترنت أن خدمة البريد الإلكتروني هي أفضل ما في الشبكة ومن خلال هذه الخدمة
تستطيع أن ترسل رسالة لأي مكان في العالم وفي أي وقت خلال ثواني قليلة وبسعر زهيد.

ث-بروتوكول نقل الملفات : (File Transfer Protocol) وهي خدمة تساعد على نقل الملفات بين مستخدم وآخر أو تحميل ملفات معينة بين مستخدم وموقع على الشبكة، وهذا البروتوكول يستخدم نوعين من الاتصال
وهما :تراسل البيانات والتحكم في المعلومات.

ج-برامج الدردشة : (Internet Relay Chat) تعتبر خدمة الدردشة من الخدمات المفيدة في الاتصال مع الزبائن والأصدقاء، كما تستخدم في مجالات تجارية كترويج مواقع معينة أو بضائع معينة، وتعتبر من جانب آخر نوع من أنواع التسلية والترفيه حيث يمكنك التعرف على أصدقاء جدد من أي دولة في العالم، والتعرف على عاداتهم وتقاليدهم .ومن أشهر برامج الدردشة برنامج **(MSN Messenger)** .

[1]- عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر، عمان، ط 1 - ، 2006 ، ص141
[2]-عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مرجع سابق، ص. 153 - 146 -

ح-خدمة المجموعات : **(Newsgroup)** وهي الأماكن التي يتجمع فيها الناس لتبادل الآراء والأفكار وتعليق
الإعلانات العامة أو البحث عن المساعدة في موضوع معين، ولعلّ من أشهر الأمثلة على خدمة المجموعات ما يعرف بالمنتديات(ساحات الحوار)ولا سيما المنتديات المتخصصة.
خ-خدمة البحث في الأنترنت : (Searching the Internet) تعتبر خدمة البحث في الأنترنت من الخدمات
الممتازة حيث تلعب محركات البحث دورا مهما في عملية البحث وتسهيل الوصول إلى المعلومة بالنسبة
للباحث ، ولن يقتصر البحث عن معلومات فقط بل يمكنك البحث عن برامج أو ملفات أو حتى أشخاص
أيضا .ومن أشهر محركات البحث في العالم. **www.yahoo.com www.google.com :**

3-مزايا شبكة الأنترنت

يعتبر استعمال الأنترنت مكسبا حقيقيا لمستعمليه، وما يؤكد ذلك أن الاستغلال الأمثل لخدمات الأنترنت يسمح ب[1] :
أ-إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة .
ب-التعريف بالطاقات والكفاءات العلمية والتقنية وتثمينها.
ت-إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم والتكنولوجيا .
ث-خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات **web www: world wide web** والربط عن بعد.
ج-خلق ثقافة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي .
ح-تثمين بيانات التحتية الصناعية والإنتاجية بالتعريف بها على نحو أفضل .
خ-تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع والشراء وعن أسعار المواد الأولية وعن متطلبات الزبائن.
ر-عرض السلع والخدمات والتعريف بها من خلال الإعلانات .

[1] تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص284 -

المبحث الثاني :ماهية المنافسة،التنافسية والميزة التنافسية

في ظل الظروف والتغيّرات الجديدة وعلى جميع الأصعدة وخاصة الاقتصادية، مما أدى إلى بروز المنافسة كحقيقة حتمية، والتي قد تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت المؤسسة مدعوة إلى فرض اعتبارها في السوق والحفاظ على مكانتها من خلال توسيع قدرتها التنافسية والبحث على طرق خلق وتحقيق مزايا تنافسية تضمن بها البقاء في السوق و الصمود أمام المنافسين.

المطلب الأول :مفاهيم حول التنافسية

أفرزت البيئة التنافسية الجديدة اهتمامات عديدة وحديثة لدى المؤسسات، انصبت أساسا في كل ما له علاقة بالتنافس، ولذلك قبل الولوج لماهية الميزة التنافسية سنحاول إلقات النظر لبعض المصطلحات ذات الصلة بها، وهي المنافسة والتنافسية.

الفرع الأول :ماهية المنافسة

1-تعريف المنافسة :

أ-الجانب اللغوي :يطلق على المنافسة في اللغة العربية "[1] :التسابق والتزاحم على الفوز أو الكسب(التنافس التجاري ")، فالمنافسة دليل على وجود صراع وتحدي بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين و المتكافئين، التي من خلالها لا يستطيع المتنافسون التعايش سلميا.

ب-التشريع الاسلامي :عرف القرآن الكريم المنافسة وحث عليها في الكثير من المواضع، فقد وردت كلمة منافسة

في سورة المطففين التي نزلت لتضبط التعامل التجاري وتقيمه على ميزان العدل وترشد الناس إلى العمل

لأجل الربح الآخ والذي يتطلب الترفع عن اعتبار الربح المادي هو الهدف النهائي واعتباره وسيلة لتحقيق

الغاية[2] .قال تعالى "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون[3] "، وذكرت في سورة الحديد :قال تعالى "سابقوا إلى

مغفرة من ربكم.[4]"

ت-الجانب الاصطلاحي : ومن بين بعض التعاريف التي أقرها الباحثون في هذا المجال ما يلي : فيقصد

بالمنافسة هي الوضعية التي تمارس فيها مواجهة حرة كاملة وحقيقية بين كل المتعاملين الاقتصاديين على

المستوى عرض وطلب الخبرات و الانتاج ورؤوس الأموال[5] .كما يمكن تعريف المنافسة بأنها "شكل من

أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين

---

[1]-خليل الجر،المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس باريس، 1973 - - ،ص. 344

[2]-27عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، 2011 / 2010 ، ص. 83

[3]- سورة المطففين الآية26

[4]-سورة الحديد الآية 21

داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر . [1] "ويمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال،
المنافسة المباشرة، والمنافسة غير المباشرة[2] :
ث-المنافسة المباشرة : فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو
تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.
ج-المنافسة غير المباشرة :تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة
في هذا المجتمع .وتتمثل هذه الموارد في الموارد المالية المتاحة، البشرية، الطبيعية، وغيرها.

2-أشكال المنافسة

للمنافسة أربعة أشكال هي :المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل[3] .
أ-المنافسة التامة والحرة" الكاملة :"تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشترين للسلعة حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق.
ب-المنافسة الاحتكارية :تتم هذه المنافسة في سوق يضم قليل من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض
بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية.
ت-احتكار القلة :وتعني تلك الحالة وجود عدد محدود أو قلة من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على
حجم التعامل في السوق وعادة ما تكون المنتجات متجانسة أو متغيرة ويتم تحديد السعر بإجماع.
ث-الاحتكار التام :يتضمن التعريف العام للاحتكار" وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا، ويمكن القول
"الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها ."وطالما أن الانتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة يقوم المحتكر بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة.

3-أسباب المنافسة :

توجد العديد من الأسباب التي أفرزت المنافسة كعامل أساسي في الوقت الراهن خاصة في مجال الأعمال، ونذكر من أهمها ما يلي[4] :
أ-إنفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية نتيجة إتفاقيات(**الجات**)وقواعد منظمة التجارة العالمية ما أدى بتعدد
الفرص في الأسواق العالمية.
ب-التطورات التقنية المتسارعة في مجال البحث والتطوير ما أدى بتسارع الإبداع والابتكار وارتفاع الطاقات
الإنتاجية وكذلك مستويات الجودة.

[1] زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع 2011 - ،ص 12 .
[2] - أبو قحف عبد السلام "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، القاهرة ، 1997 - ، ص25
[3] - -بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية تلمسان ، 2011 ، ص - 56 57 .
[4] --علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة، 2001 ص(. 102 - وبتصرف)

ج-تعدد مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها بفعل التطور اللامتناهي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما أدى إلى سهولة تبادل المعلومات والاتصالات بين مختلف المؤسسات بفضل شبكة الأنترنت وغيرها.
ح-تعدد أساليب دراسة السوق كتقنيات القياس المرجعي وغيرها من الأساليب التي أصبحت المؤسسات الحديثة تستخدمها لمعرفة مركزها التنافسي.
وعلى إثر هذه الأسباب وغيرها أصبحت المؤسسات تنتهج أسلوب المنافسة من أجل تعزيز وتطوير قد ا رتها التنافسية.

4-أهداف المنافسة :هناك عدة أهداف للمنافسة نذكر من بينها[1] :
أ-تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن المؤسسة تحقق نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى من التكاليف،
وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالمنافسة تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.
ب-التطور والتحسين المستمر للأداء، وهذا من خلال التركيز على الابداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي
تكونت تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
ت-الحصول على نمط مفيد للأرباح، إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تميزها وتفوقها
في أدائها.

الفرع الثاني :مفهوم التنافسية

1-تعريف التنافسية :في الواقع يصعب تحديد و ضبط تعريف دقيق للتنافسية، و هذا يعود الى الاختلاف
في وجهات نظر الباحثين في هذا المجال و تجربة الممارسين في الميدان، لذا سنحاول عرض بعض التعاريف التالية:
تعرف التنافسية بأنها "[2] القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب "فمن خلال التعريف الاول نلاحظ أن التنافسية تمثل تنافسية المنتج كشرط أساسي لتنافسية
المؤسسة، أما التعريف الثاني يضيف عاملا أو شرطا آخرا لتنافسية المؤسسة و هو الوقت المناسب لتقديم و
تسليم المنتجات للزبائن .كما تعرف التنافسية بأنها "[3] القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار و تجديد."
و يمكن تعريف التنافسية من خلال ما يلي[4] :

[1]-علة مراد، إدارة المعرفة لبناء و تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص
تسيير، تلمسان، 2012 / 2011 ،ص. 196
[2]-بوران سمية، مرجع سبق ذكره، ص. 54 -
[3]-فريد النجار،" المنافسة والترويج التطبيقي "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2000 ، ص. 11
[4]-حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية "، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و
التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، ص. 122 - 120

أ-حسب عوامل التنافسية :يركز معظم مدراء المؤسسات على عدة عوامل وهي :سعر الجودة ، والتكلفة وبناء
على ذلك التنافسية هي تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول.
ب-حسب السوق :التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها وذلك اسنادا إلى تقويم
حصة السوق النسبية.
ت-التنافسية كسلوك :ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق،
وهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل
المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا إلى تقويم ذاتي من قبل الممارسين.
و في الأخير يمكن أن نصل إلى نتيجة تفيد بأن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين المنافسين في السوق ، وتحاول التطور و البقاء لمدة أطول و كسب رضا وولاء الزبائن، و ذلك بانتهاجها عدة أساليب كتقديم منتجات وخدمات بأكثر فعالية و كفاءة مع احترام آجال التسليم مما يوفر على الزبائن الجهد،المال و الوقت.

2-أهمية التنافسية

أصبحت عبارة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم إذ أصبح لها مجالس، هيئات، إدارات، ولها
سياسات، استراتيجيات، ومؤشرات خاصة بها، إذ تقدم لكبار المسؤولين تقارير عنها وليس لرجال الأعمال
فقط .ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات
التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها[1] .
وعلى العموم نوجز أهمية التنافسية في النقاط التالية[2] :
أ-ارتفاع العائد و المردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل ، ومستوى معيشة جيد .
ب-ازدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية.
ت-الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع.
ث-اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة .
ج-ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس.

المطلب الثاني :الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى التفوق على منافسيها لضمان نشاطها وتحقيق أهدافها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على ميزة أو مزايا تنافسية تنفرد بها و تميّزها عنهم .وبالتالي ماذا يقصد بالميزة؟ و ماهي مختلف أنواعها ،مصادرها و مداخل تطوريها ؟

الفرع الأول :مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها

[1]- -عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، مرجع سبق ذكره، ص38
[2]- عبدوس عبد العزيز، ، مرجع سبق ذكره، ص. 38 -

1-التطور التاريخي للميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، و يعود الفضل أولا " لشمبرلين "، ثم
إلى "سالزنيك "الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من " شاندلر "و" هوفر "حين وصفا الميزة بأنه
الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كلا من"
بورتر "و"داي "واعتبرا أن الميزة هي هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية
بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية[1] .

2-تعريف الميزة التنافسية:

نظرا للتطور التاريخي للميزة التنافسية يبدو من الصعب تحديد و ضبط مفهوم محدد لها، وبالتالي سنتطرق
لبعض التعاريف التي أشار إليها الباحثين في مجال إدارة الأعمال:
تعرف الميزة التنافسية أنها"[2] تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث
عملية إبداع بمفهومه الواسع."
وتعرف كذلك الميزة التنافسية بأنها "[3] المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و
منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة
نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه
المنافسون الآخرون ."و تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها"[4] ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه
في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس."
يتضح من خلال هذه التعاريف ، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الانفراد والتميز الذي تملكه المؤسسة
عن منافسيها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة و الابداع في منتجاتها ، والذي سيؤهلها إلى تحقيق
نمو نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول .و يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية ،عندما تتمكن
من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك ويصعب تقليدها.

3-الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:

[1]-أحمد زغدار ،مرجع سبق ذكره، ص. 27 -

[2] -M. Porter ,op cit,p 48

[3]-علي السلمي مرجع سبق ذكره، ص. 104

[4]-نبيل مرسي خليل،" الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، ص. 37

هناك نوعين رئيسيين تتحقق بإحداهما الميزة التنافسية و هما كالتالي[1] :
أ-ميزة التكلفة الأقل :تكون في حالة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة وبسعر أقل مقارنة مع منافسيها.
ب-تمييز المنتج أو الخدمة :تكون باستخدام المؤسسة أساليب التمييز حيث تقدم منتجات متميّزة مقارنة مع
منافسيها ويعتقد زبائنها أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التمييز.

الفرع الثاني :مصادر الميزة التنافسية

إن الخصائص والصفات التي تتميز بهما المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتوج، والخدمات بأنواعها(الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم،
والأنشطة التسويقية وغيرها، وان هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة .وقد نجد عدة
مؤلفين قاموا بتحديد مصادرها، فمنهم من صنفها إلى ثلاث مصادر و هي[2] :
أ-التفكير الاستراتيجي :حيث تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على
منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية.
ب-الاطار الوطني : يعتبر كمنشأ لتحقيق المزايا التنافسية ، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و التي بدورها تتيح لها القدرة على الحيازة على المزايا التنافسية،
ت-الموارد :يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة
المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، و حتى يكتسب المورد قدرته على
تحقيق ميزة تنافسية ، حددت مجموعة من الشروط الواجب توفرها فيه[3] :
-أن يتميز بالندرة، أن يكون صعب التقليد، أن يكون ذو قيمة بحيث يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، و
تجنب تهديدات المحيط.
أما حسب **Jean Jacques Lambin** الذي اعتبر مصادر الميزة التنافسية إما أن تكون داخلية أو خارجية[4] :
أ-الميزة التنافسية الخارجية :هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتوج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء
بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال.
ب-الميزة التنافسية الداخلية :تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير

[1]-نبيل مرسي خليل، نفس المرجع ، ص. 103
[2]-حريق خديجة ، مرجع سابق، ص. 126

[3]-فريد كورتل ، موساوي زهية ،الأستاذة خالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة
بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي ا لخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25 / 23 أفريل. 2005 ص. 13
[4]-كربالي بغداد" تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية،ص 5 - ، تاريخ الاطلاع 13 / 06 / 2019
www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc .

المنتوج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

الفرع الثالث :الركائز الاساسية للميزة التنافسية و محدداتها

1-الركائز الاساسية للميزة التنافسية:

ومن الدعامات و الأسس التي تدفع المؤسسة إلى الحصول على مزايا تنافسية كالآتي[1] :

أ-القدرة على التقليد :هي أسهل الدعامات وأكثرها استخداما في المراحل الأولى للتنمية الصناعية حيث تكون

المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي ثم بيعه بسعر تنافسي.

ب-القدرة على التطوير :بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها و الحصول على ردود أفعال المستهلكين

لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها و ذلك بالاستناد إلى مراكز البحث للتطوير.

ت-القدرة على الابتكار : وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قد رة الإبداع

و الابتكار عالية، و من ثم تتصف المزايا بأنها مزايا ابتكارية و تخاطب كافة المستهلكين.

2-محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما[2] :

أ-حجم الميزة التنافسية : كلما كانت الميزة التنافسية أكبر ، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة

للتغلب عليها أو تحييد أثرها ، فللميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم ، ثم يعقبها مرحلة التبني من

قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية

و أخيرا مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

ب-نطاق التنافس : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسات بغرض تحقيق مزايا تنافسية،

فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة و من جانب أخر

يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

الفرع الرابع :أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية المزايا التنافسية الجديدة من خلال اكتشاف لسبل جديدة و أفضل للمنافسة، و من

أهم الأسباب التي تؤدي إلى تطوير ميزاتها التنافسية نجد ما يلي[3] :

1-ظهور تكنولوجيات جديدة :يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات (تصميم المنتج، التسويق الإلكتروني والخدمات ما بعد البيع وغيرها.)

[1]-محسن احمد الخضيري " صناعة المزايا التنافسية "مجموعة النيل العربية 2004 - ص 571

[2]-نبيل مرسي خليل مرجع سابق،ص. 85

[3]-نبيل مرسي خليل مرجع سابق ص. 100

2-ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها :عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم او تغيير أولوياتهم ، ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة.

3-تغيير تكاليف المدخلات :تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير مهم في تكاليف المدخلات مثل:

اليد العاملة، المواد الأولية والنقل،و غيرها.

4-التغير في القيود الحكومية :وتتمثل هذه التغيّرات في طبيعة القيود الحكومية حول مواصفات المنتج ،

حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وغيرها.

الفرع الخامس :معايير قياس القدرة التنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

1-معايير قياس القدرة التنافسية:

وتعتمد المؤسسة في قياس قدرتها التنافسية على جملة من المعايير هي :الربحية، معدلات النمو، التغير في نصيب المؤسسة من السوق الداخلي أو الدولي .وتتوقف القدرة التنافسية، على قدرة المؤسسة على التميز عن منافسيها من حيث الجودة، السعر، وتوقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع[1] .

2-معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاث عناصر و هي[2] :

أ-مصدر الميزة :يمكن ترتيب الميزة وفق درجتين هما :مزايا من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة

العمل والمواد الخام حيث يصعب نسبيا تقليدها، و مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة.

عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :في حالة تعدد مصادر الميزة يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

ب-درجة التحسين و التطوير المستمر في الميزة :يجب على المؤسسات خلق مزايا جديدة أو تطوير الميزة القائمة قبل تقليدها او محاكاتها من طرف المنافسين.

الفرع السادس :أهمية امتلاك الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل

التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق

حاجات المستهلك، مثل الجودة العالية، السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية،

البشرية والتكنولوجية بهدف انتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين [3].

المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية

تعتبر الاست ا رتيجية التنافسية مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية، فينبغي على كل مؤسسة أن تقوم

[1]-أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص. 31

[2]-نبيل مرسي خليل مرجع سابق ذكره، ص. 99

[3]-بوران سمية ، مرجع سبق ذكره، ص. 77

بتحديد و اختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق هذه الميزة التنافسية، و بالتالي فماذا يقصد
بالاستراتيجية التنافسية وكيف تصاغ و ماهي أشكالها؟

الفرع الأول :ماهية الاستراتيجية التنافسية

قبل ان نتطرق الى ماهية الاستراتيجية التنافسية سنحاول تقديم مفهوم الاستراتيجية من أجل توضيح الاستراتيجية التنافسية.

1-الاستراتيجية:

هناك عدة تعاريف قدمت للاستراتيجية و يمكن الاشارة الى بعض منها :حيث تعرف الاستراتيجية "[1]هي
تحليل الموقف الحالي و تغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الإعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة"، بينما
تعرف"[2] على أنها تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي"، أو تعرف كذلك بأنها [3]"عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون."

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الاستراتيجية هي تحديد للأهداف الطويلة الامد و تخصيص الوسائل اللازمة و الضرورية لبلوغ تلك الاهداف.

2-مفهوم الاستراتيجية التنافسية:

إن الاستراتيجية التنافسية كانت و ما تزال محل اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين، وذلك لبالغ الأهمية التي تكتسيها هذه الأخيرة في مجال إدارة الأعمال.

الاستراتيجية التنافسية عبارة عن"[4] خطة مصممة مسبقا بغرض مساعدة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل
بالمقارنة مع منافسيها"، و تعرف كذلك أنه "[5] كافة التحركات و المداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب
الزبائن، تحمل الضغط التنافسي و تحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين و تحقيق الميزة التنافسية،
و تعد كذلك أنها" فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها و التي تتصف بالديمومة."

وتعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق و إدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال، منتجات،
خدمات ، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين[6] .

الفرع الثاني :الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

1-صياغة الاستراتيجية التنافسية

---

[1]-عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص. 197

[2]-عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص. 197

[3]-عبد العزيز صالح بن حبتور مرجع سابق ص. 35

[4]-نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005 - ، ص. 67

[5]-محيي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص. 101

[6]-شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر، - 2005 / 2004 ص. 12

إن وضع استراتيجية تنافسية هو أساسا وضع صيغة عريضة توضح كيف تقوم مؤسسة ما بالمنافسة،
وما هي أهدافها، وما السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف و تشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية
أربعة عوامل أساسية[1] :
نقاط القوة و الضعف للمؤسسة، القيم الشخصية لمسيري المؤسسة، الفرص و التهديدات والتوقعات الاجتماعية(ما يطلبه المجتمع من المؤسسة و تتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي.)

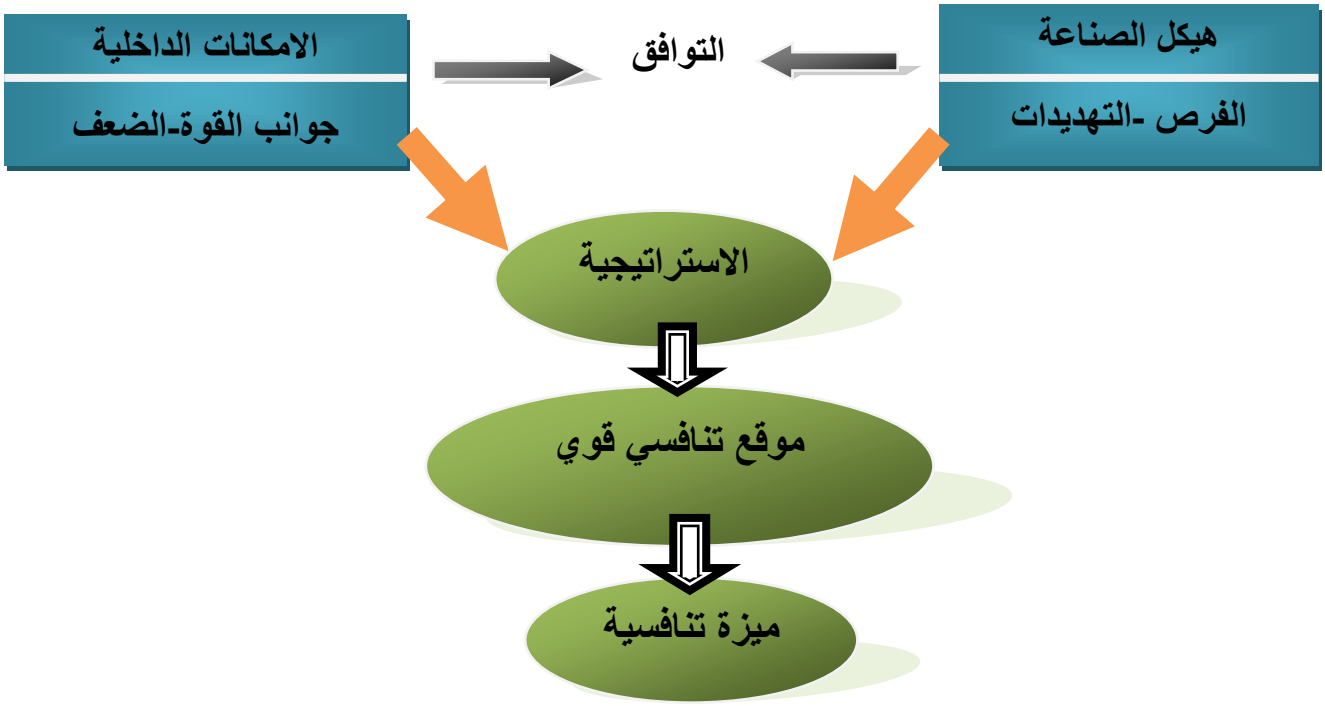
2-الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و
مستمرة عن المنافسين، وتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية[2] :
أ-طريقة التنافس :وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، التسعير، التوزيع، والتصنيع وهكذا.
ب-حلبة التنافس :وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.
ت-أساس التنافس :و يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية
المتواصلة و الأداء في الأجل الطويل.
يتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ استراتيجية تنافس محققة للقيمة و بحيث
تستوفي معيارين هما[3] :
-عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المرتقبين .
-عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية .

الشكل رقم : (II-4) استراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية

[1]-شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة،مرجع سابق، ص. 13
[2].نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية، 9619 - ، ص. 81
[3]-د. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 84 -

البيئة الخارجية
البيئة الداخلية



المصدر : نبيل مرسي خليل مرجع سابق ص. 81 –

الفرع الثالث :مداخل الاستراتيجيات التنافسية

بعد أن يتم تحديد المؤسسة لمنافسيها الرئيسيين يتوجب عليها تصميم الاستراتيجية التنافسية المناسبة التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية لتقديم أحسن عرض للمستهلك، والسؤال المطروح في هذا الصدد:

ماهي البدائل الاستراتيجية التنافسية من الممكن تنفيذها؟ وأيٌّ منها تكون الأفضل للمؤسسة؟

1-الاستراتيجيات العامة للتنافس ل (M.Porter)

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز و استراتيجية التركيز و هي ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس اقترحها بورتر بغرض أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة.

أ-استراتيجية قيادة التكلفة : هذه الاستراتيجية تعني تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما، وتحاول مؤسسة من خلالها أن تصل إلى تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع، حيث يسمح لها هذا بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية تحقيق حصة سوقية أكبر وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي :توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة. [1]

مزايا ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة:

و تحقق استراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا من بينها[2] :

[1]-مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص. 77 - 76
[2]-عمار بوشناف ، مرجع سبق ذكره، ص. 29 -

أ-ما يتعلق بالمنافسين، المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

ب-ما يتعلق بالمشترين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

ت-ما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

ث-ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكّنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

ت-ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل من منافسيها يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

مما سبق يتضح مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، إلا أنها لا تخلو من العيوب والمخاطر التي يمكن أن تعيق أداء المؤسسات ومنها[1] :

-بطء نمو المؤسسة :تطبيق هذه الاستراتيجية يحقق معدلات نمو مرتفعة ولكن إلا في المدى البعيد .

-مشاكل التقليد : كذلك من المشاكل المترتبة هي تقليد المنافسين للمنتج الحالي، عن طريق تحسين منتجاتهم من غير زيادة في التكاليف، و بالتالي بيع المنتج بأسعار تنافسية.

-صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة : أن اتباع هذه الاستراتيجية ووفرة الانتاج يتطلب مجهودات في حجم الاستثمارات و السلاسل الانتاجية بغية امتصاص التكاليف، مما يؤدي إلى مشاكل عديدة في التكيف مع الوضعيات الجديدة.

-اتباع نفس الاستراتيجية من طرف المنافسين :إن هذه الأخيرة تؤدي بالمؤسسة إلى الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين، وقد تخسر المؤسسة الحرب مما يؤدي إلى التراجع في أدائها.

-إهمال دور السعر و التكلفة في المنافسة :قد تؤثر سلبا هذه الاستراتيجية على أداء المؤسسات، خاصة في ظهور عوامل أخرى لا تبالي بالأسعار و لا بالتكلفة، كالجودة و التكنولوجيا.

ب-استراتيجية التمييز

تعتبر استراتيجية التمييز استراتيجية تنافسية تقوم على أساس التمييز في المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة بحيث يتم إنشاء شيء يعرف في الصناعة بأنه فريد ومميز .وبالإضافة إلى ذلك فإن استراتيجية

التمييز يمكن أن تكون من خلال : تصميم المنتج وجودته، خدمة الزبائن، طرق التوزيع، شبكة الموزعين

وغيرها من الأبعاد .إن المؤسسة التي تملك القدرة على تبني استراتيجية التميز لإشباع حاجات زبائنها بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح لها إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي يدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرونه مقابل جودة المنتج وتميزه وبالتالي ينتج عنه ولاء الزبائن للعلامة التجارية وانخفاض الحساسية نحو السعر المرتفع[2] .

-مزايا ومخاطر استراتيجية التمييز:

[1]-عبدوس عبد العزيز مرجع سابق ذكره ص. 57

[2]-مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص. 79

ويمكن القول بأن استراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها[1] :
أ-عندما يدرك الزبائن مقدار الفروقات في المنتج ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.
ب-تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقها مع حاجات المستهلك .
ت-وجود عدد كبير من المنافسين يتبع استراتيجية التمييز .
و من مخاطر استراتيجية التمييز هو ان المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها.
و عندما يحدث ذلك تستطيع استراتيجية القيادة في التكلفة التغلب على استراتيجية التمييز .و أحد المخاطر
الأخرى المرتبطة باتباع هذه الاستراتيجية هي أن المنافسين قد يجدو طرق لمحاكاة السمات المميزة بسرعة .و
لذا فيجب على المنشآت إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

ت-استراتيجية التركيز

هذه الاستراتيجية تعني التركيز على مجموعة معينة من المشترين ،أو قطاع من خط منتجات أو سوق جغرافية معينة[2] .و تسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة، أو المواصفات، أو خدمة العملاء،...الخ .و هناك بديلين لتطبيق هذه الاست ا رتيجية[3] :
أ-التركيز مع خفض التكلفة : التركيز مع خفض التكلفة أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.
ب-التركيز مع التمايز :التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع
محدود من السوق ليس السوق ككل، أو مجموعة من المشترين دون غيرهم.

-مزايا و مخاطر استراتيجية التركيز

تتمثل المزايا التنافسية للمؤسسة المتبناة استراتيجية التركيز فيما يلي[4] :
-أتتمتع المؤسسة بالحماية من منافسيها نظرا لقدرتها تقديم منتجات لفئة معينة في حين لايستطيع منافس من تقديم مثلها وهذا ما يمكّن المؤسسة من التقليل من التغيّرات البيئية التنافسية، و يمنح للمؤسسة قدرا من التأثير على عملائها.

-بخدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسة قادرة على البقاء قريبة من عملائها والإستجابة السريعة
لمتطلباتهم المختلفة.
ومن أهم المخاطر التي تواجه استراتيجية التركيز هي القدرة على تقليدها ويتم ذلك في الحالات التالية[5] :
أ-احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الاستراتيجية .

[1]-نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص. 113
[2]-مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص. 80
[3]-مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص. 148
[4]-روبرت. ا.بتس، ديفيد .لي ، مرجع سبق ذكره ، ص. 349

[5]-نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 112

ب-تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج والتي يرغب فيها السوق ككل .

2-الأوضاع التنافسية:

تتنافس المؤسسات داخل قطاعات سوقية محددة، وخلال مراحل زمنية معينة، تختلف هذه المؤسسات في
أحجامها(كبيرة، متوسطة، صغيرة)، ومواردها، وأهدافها .وهذا كله يؤدي إلى اختلاف أوضاعها التنافسية.
"تتبنى المؤسسات مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تعتمد على دور ومكانة المؤسسات
داخل السوق المستهدف (قادة السوق، أصحاب التحدي أو كبار السوق، والتابعين، وصغار السوق[1]."والجدول الموالي يوضح أهم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي قد تستخدمها تلك النوعيات المختلفة من المؤسسات.

الجدول رقم (II-2) :الاستراتيجيات التسويقية الممكنة حسب الأوضاع التنافسية

استراتيجيات قائد السوق	استراتيجيات أصحاب التحدي	استراتيجيات التابعين	استراتيجيات صغار السوق
-توسيع رقعة السوق . -حماية الحصة السوقية. -زيادة الحصة السوقية.	-هجوم أمامي كامل. -هجوم غير مباشر.	-المتابعة عن قرب (مباشرة.) -المتابعة عن بعد (غير المباشرة)	-التعامل مع كل مستهلك على حدا . -التعامل مع السوق . -تقديم خدمات إلى العديد من القطاعات السوقية الصغيرة.

المصدر :محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم،الدار الجامعية،اسكندرية،2008 ،ص 284، ص. 290

بالإضافة إلى ما سبق توجد عدة استvhتيجيات تنافسية و تسويقية طرحت في هذا المجال مثل استراتيجيات
التسويق التنافسية" لتريسي ويرسما ("استراتيجية التميز التشغيلي، الاقتراب من المستهلك، قيادة المنتج)، الاستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي ل(Day المنتوج ، السعر ، التوزيع ، الترويج) فهي جوهر أي استراتيجية تسويقية تنتهجها المؤسسة.

الفرع الرابع :أهداف الاستراتيجية التنافسية

و يمكن تلخيص أهداف الاستراتيجية التنافسية كما يلي[2] :

1-الحيازة على الميزة التنافسية :تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للاستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد
توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين .
وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

[1]- Philip Kotler ., Le marketing management, 1980,4eme édition, p 270

[2]-شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص. 15 - 14

2-اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية :كون أن صياغة الاستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، و بالتالي الاستراتيجية تساعد من معرفة وضعية المنافسة ، لتتخذها
المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية والتي تضمن لها التأقلم مع المتغيّرات و الاستفادة
من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر و التهديدات.
وفي الختام يمكن القول بأنه لا توجد استراتيجية واحدة مثالية بالنسبة للمؤسسات حيث كلا من الاستراتيجيات السابقة لا تخلو من المزايا و المخاطر، ما يترتب على كل مؤسسة أن تكون حذرة في تحديد الاستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة ومع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها، ويمكن للمؤسسة الواحدة استخدام استراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال والمنتجات الخاصة بها.

المبحث الثالث :اليقظة الاستراتيجية ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية
المطلب الأول :فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية
تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، واذا كان هدفها
الأساسي يتمثل في الإبداع و خلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، فما
هي مزاياها و شروط فعاليتها وغايتها بالنسبة للمؤسسة؟
الفرع الاول :أنماط نظام اليقظة الاستراتيجية
لليقظة الاستراتيجية نظامين فعلى المؤسسة أن تختار بين النظامين إحداهما مركزي والآخر لامركزي، وهما كالتالي[1] :
1-نظام اليقظة المركزي :هذا النوع من النظام له قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل

[1] -Stéphane Dumas , Développement d'un système de veille stratégique dans un centre Technique, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la Communication, université de droit et des sciences d'AIX Marseille, 1994, p : 42. https://docs.google.com/open?id.

عليها من المتيقظين، وتتم معالجتها وفق برامج خاصة، ثم نشرها في المؤسسة بالاعتماد على شبكة إتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

2-نظام اليقظة اللامركزي :هذا النظام هو عبارة عن عدة أنظمة فرعية لليقظة الاستراتيجية متكاملة فيما بينها، وترتكز على عدة قواعد بيانية مستقلة، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها،

وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناءا على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، ويعد أكثر مرونة وديناميكية في تداول المعلومات.

عموما لا يوجد نموذج محدد يجبر المؤسسة لاتباعه لتجسيد اليقظة بفعالية، فهذا يتوقف على قدرات موارد

المؤسسة المتوفرة(البشرية، المالية، الوقت)، إما أن تقوم بمصلحة خاصة باليقظة تضم بمراحل اليقظة المذكورة سابقا أو تستطيع تكليف موظفين بمهام اليقظة في مناصب عملهم.

الفرع الثاني :الترتيبات التنظيمية لفعالية نظام اليقظة الاستراتيجية

تتطلب عملية اليقظة الاستراتيجية مجموعة الأفراد ذوي الكفاءات و الخبرات إلى جانب توفر مختلف

التقنيات والأدوات العلمية والتكنولوجية ، وموارد المؤسسة المتاحة، وهذا من أجل ضمان فعالية نظام اليقظة

الاستراتيجية واستمراره لفترة أطول، ولابد من توفر أهم الترتيبات التنظيمية والتي سنعرضها في ما يلي[1] :

1-الوسائل البشرية :يمكن لأي نشاط يقوم به الموظفون أو العمال داخل المؤسسة يشكل مصدرا للمعلومات،

وأغلب هذه المعلومات تستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن الضروري تطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر

للتقارير داخل المؤسسة، وبالتالي هذا ما يسمح بتمرير المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية وعدم احتكارها، و تضم هذه الوسائل كلا من:

-أالمختصون في المعلومات والوثائق :يتحتم على كل مؤسسة تكوين مختصين في جمع المعلومات، ومعرفة

المصادر المهمة والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية وكذا التحكم في الوقت.

ب-شبكات الإتصال والممثلون غير المباشرين لليقظة :تعد شبكات الاتصال حجر الزاوية في نظام اليقظة الاستراتيجية فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات، ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها.

ت-مديرية المؤسسة :يجب على مديرية المؤسسة أن تشارك بقوة في وضع نظام اليقظة الاستراتيجية لأنها

المستفيد بالدرجة الأولى من امتيازاته و أهدافه.

ث-المصادر المنهجية والتقنية :تحتاج عملية جمع المعلومات الاستراتيجية منهجيات وتقنيات معينة ومنظمة،

ما يستدعي الاعتماد على وسائل منهجية وتقنية(من تنظيم و إدارة وتسيير المعارف ،وغيرها)، ووسائل

[1]-Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) ;La veille stratégique, du concept à la pratique ;op. cit, p 7-8.

تكنولوجية(هندسة معالجة المعلومات، وسائل وطرق البحث عبر الإنترنت، وغيرها.)
كما يمكن اختصار شروط فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية في خمسة شروط أساسية وعلى المؤسسة تحقيقها
لتضمن بها فعالية اليقظة الاستراتيجية وهي[1] :
ج-إرادة ثابتة من قبل الإدارات فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا .
ح-اتصال داخلي جيد وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون
احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
خ-التحكم في الوقت أي يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك .
ر-الحد الأدنى من الهياكل حيث أن المعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكل
من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
ز-روح جماعية قوية و هذا بين مختلف موظفي المؤسسة .

المطلب الثاني :مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

الفرع الأول :دور اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار

1- توفير المعلومة :

أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطوّرات لمحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة ، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد كمورد استراتيجي يساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات والسرعة المطلوبة وبأقل
التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتما إلى ترشيد القرار ،البقاء والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة" .وعليه
فإننا لن نبالغ إن قلنا أن من يملك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية
أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبر سبل الحفاظ عليها وتنميتها ".[2]

ولهذا أصبحت مؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر،حيث توفير المعلومات قد يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجاراة الأحداث التي تجري في بيئتها ،و المحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة .وباعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن تعنى بالاهتمام ولابد من حمايتها و أمنها فهي تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها إلى منافسيها،ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الاستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار وبحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات الاستراتيجية و تحقيق التميز.

2-مساعدة اليقظة في اتخاذ القرار :

يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، ومن خلال أحد التعاريف لعملية اتخاذ

[1]-. Revelli carlo- ; L'intelligence stratégique sur internet; op cit, p 12

[2]-بن نافلة قدور، مرزيق عاشور، مرجع سبق ذكره، ص. 12

القرار هي"[1] عملية تكون إثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين."
وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لابد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب
والملائم .وعليه فإن اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعدها في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار،
ويمكن أن يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من أكثر من مصدر، و يعد نظام اليقظة الاستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسة الذي يسمح بتوفير المعلومات الاستراتيجية الموثوقة أو المرغوب فيها ووصولها إلى مستفيديها في الوقت المناسب ، وحسن استغلالها وتسييرها يساهم في توفر البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى إثرها يتمكن صناع القرار من المفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وفي الوقت المناسب محققة بذلك ميزة أو مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.

الفرع الثاني :اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير

في ظل التطورات البيئية الجديدة والمتغيرة يصبح التغيير أمر ضروري، لأن أي مؤسسة قد يفرض التغيير عليها من قبل محيطها سواءا كان إيديولوجيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا، أو قد ينشأ من المسؤولين والعاملين فيها وذلك باعتباره وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقاءها في ظل المستجدات البيئية المتطورة بشكل مستمر.
يمكن أن يعرف التغيير على أنه"[2] :التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون
هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو اخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف
المحيط خارجيا وداخليا، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مواتية بحيث تتيح
فرصا للمؤسسة، أو غير مواتية بحيث تهدد أعمالها ."كما يمكن تعريف إدارة التغيير"[3] بأنها تحرك الإدارة
لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنيب أو تقليل
عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة."
وبالتالي نستخلص أن التغيير يعني إحداث تعديلات ملائمة لأوضاع المؤسسة، أو تغييرات تخص استحداث
أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا تنافسيا عن غيرها ".لكي يكون التغيير ناجحا لابد
من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسها التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن
الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي و أخيرا تنفيذ التغيير .التغيير حقيقة لا يمكن تجاهلها بل

[1]-منعم زمززير الموسوي ، اتخاذ القرارات الادارية ، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009 - ،ص13
[2]-رعد حسن الصرن،" إدارة الإبداع والابتكار "الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى ، 2000 - ، ص. 89
[3]-رعد حسن الصرن،" إدارة الإبداع والابتكار "نفس المرجع، ص. 90

يتحتم على المؤسسات مواجهة الأوضاع الجديدة بحنكة ومحاولة تنسيقها حتى تتمكن الاستفادة من عوامل
التغيير الإيجابي، وتجنيب أو تقليل عوامل التغيير السلبي وذلك بوجود إدارة تغيير محكمة[1] ، تعد اليقظة
الاستراتيجية أحد مداخل التغيير وادارته فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبئية
السبقية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي ، حتى يتم الاستعداد للتغيير أو مواجهته، وبعد معالجة و تحليل المعطيات و المعلومات الناتجة عن عملية اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة الخروج بإستراتيجة تغيير فعالة تساير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها وما يساهم في تعزيز و تطوير تنافسية المؤسسة.

الفرع الثالث :اليقظة الاستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة

يؤكد كل من" كلايتون كريستينس ومايكل ا رنيور " على أن الإبداع هو المدعم المؤازر لتحقيق النمو في عمل المؤسسة ، فالأداء الناتج داخل المؤسسة يتم عند حدوث بعض الوقفات الإبداعية ويتطلب دعم الإبداع ليس وجود أفكار فقط، بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو[2] ."
وغالبا ما يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية، ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا(يتضمن التغييرات
الطفيفة)، أو جذريا(تغييرا كاملا)أو لهدف عام (اكتشاف جديد .) واحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في
العمل بطريقة مختلفة[3] .
ومن هذا يمكن القول أن الإبداع هو أي تغيير أو تعديل أو أي إكتشاف جديد يخدم المؤسسة ويعود بقيمة
مضافة معتبرة ويساهم في تحسين و تطوير نشاط المؤسسة.
وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية ويعد
الفارق الأساسي بين المؤسسات لكن الحاجة اليوم إلى الإبداع الأكثر سرعة ويكون هذا إلا بتوفر المعلومات
اللازمة وفي الوقت المناسب،" وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة،
كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي
لتفاعلها مع هذا المحيط .ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع ، و ذلك من خلال
مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة واستخدامها لأغراض التخطيط الإستراتيجي .[4]"وبالتالي تعتبر

[1]-علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص . 240 - وبتصرف
[2]-برافين جوبتا ،ترجمة احمد المغربي" الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين "دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008 - ، ص. 200
[3]- برافين جوبتا ،ترجمة احمد المغربي" الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين "مرجع سبق ذكره، ص. 200 -
[4]-عبد الرا زق خليل وأحلام بوعبدلي، مرجع سبق ذكره، ص. 9

المعلومات وادارتها أحد عوامل الإبداع في المؤسسة ، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية
بالمؤسسة يعد بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع ، حيث توفر اليقظة المعلومات اللازمة و دورانها(من تحديد، بحث، تحليل واستغلال)وحسن تسييرها، التي تساهم بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديدة ما يساهم حتما في تحفيز الإبداع بالمؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين وما تضمن به التفوق وكسب ميزة تنافسية لمدة أطول.

المطلب الثالث :اليقظة الاستراتيجية وسيلة لرفع أداء المؤسسة الاقتصادية و تطويرها

يعتبر إرساء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية من إحدى الدعائم الجوهرية لإرساء
قواعد المنافسة في الوقت الآني ، وذلك لما تسخره لها من معلومات عن التحولات و التطورات الحاصلة في
بيئتها الكلية لاسيما البيئة التنافسية وخاصة لما أصبح استقرار الميزات التنافسية يقل يوما بعد يوم وسرعان
ما تقلد من طرف المنافسين وهذا راجع إلى العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على المعلومات وتعدد مصادرها.
كما تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في أنها تلعب دورا متكاملا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف أساسية وهي : التوقع ، الاكتشاف ، المراقبةو التعلم[1] .

1-التوقع :وهو توقع للتغيّرات البيئية ولنشاط المنافسين.

2-الاكتشاف :اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن شراؤها أو إقامة شراكة معها من أجل التطوير، اكتشاف فرص جديدة في السوق....إلخ.

3-المراقبة :مراقبة تطوّرات عرض المنتجات في السوق، التطوّرات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.

4-التعلم :تعلم خصائص الأسواق الجديدة، التعلم والاستفادة من أخطاء ونجاح المنافسين، مما يسهل تقدير
المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير بناء نظرة موحدة للمسيرين.
فمن خلال الدور المنوط لليقظة نستخلص أنها عملية متكاملة تبدأ بالتنبؤ وانذار المؤسسة لما قد يحدث في
بيئتها الكلية بالإضافة إلى متابعة وترصد التطوّرات الحاصلة ، ومن نذكر أهم ما تقدمه اليقظة الاستراتيجية من عوائد وقيم مضافة للمؤسسة فيما يلي[2] :

أ-تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، كل المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته.

---

[1]-زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء،"دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية"ملتقى الدولي الرابع حول:
المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، 9 / 8 نوفمبر 2010 ، ص. 12

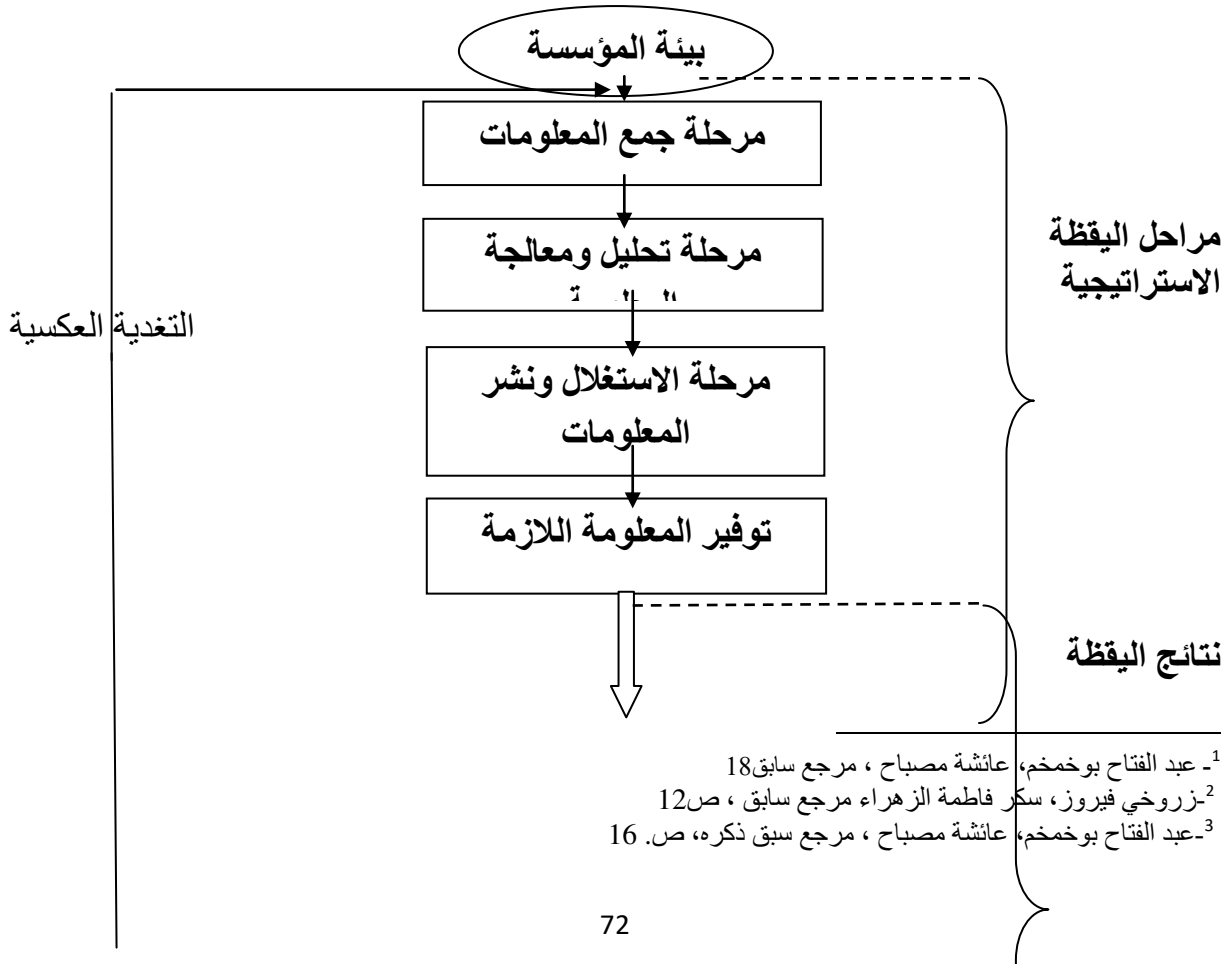
[2] - Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) « La veille stratégique, du concept à la pratique » Juin 2005,p7.
http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf.

ب-تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة
مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
ت-تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة .
تسمح اليقظة بتطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة والتي من خلالها تكسب رضا وولاء الزبون.
وبالتالي من خلال ما ذكر آنفا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تدعيم ورفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال النقاط التالية:
ث-تختلف ممارسة اليقظة الاستراتيجية باختلاف درجة المنافسة وحدّتها وحسب طبيعة نشاط المؤسسة مقارنة
مع المؤسسات المنافسة، حيث تزيد المؤسسة في توسيع عملية اليقظة الاستراتيجية في حين تعقد نشاطها وتطوره، والذي يتطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق التميز بالاعتماد على نتائج اليقظة ، حيث تمكن معلومات اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تحاشي تهديدات واعتداءات المنافسين، وذلك بتحفيز
المسيرين على تأمين المؤسسة من المخاطر البيئية المباغتة بتبني استراتيجيات ملائمة لمجابهة المنافسين[1] .
-تمكن اليقظة الاستراتيجية من معرفة المعلومات اللازمة عن كل المنافسين الحاليين و المحتملين حول :
منتجاتهم أو خدماتهم، خططهم واستراتيجياتهم التسويقية والتجارية، السعر والنوعية، الجودة، الموارد
،الكفاءات ... إلخ، ما يساهم في تحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة والملائمة لمواجهة المنافسين
ومحاولة التفوق عليهم.
ج-اليقظة تمكن المؤسسة من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات آواخر التطورات
التكنولوجية والتقنيات الحديثة ، حيث تصبح السباقة في تطبيقها والتفوق على منافسيها بخلق مزايا جديدة
وتتفادى بذلك تقليدها من طرف منافسيها.
ح-تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيّرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن،
مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة و في القمة لتحقيق رضا زبائنها، من خلال تلبية حاجاتهم و الاستجابة
لرغباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير بإنشاء القيمة بالخدمات التي يقدمها للزبون والمتمثلة
في المنفعة المكانية، و الزمانية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين و بالكميات المطلوبة، وما يجعلها تتفوق على منافسيها وترفع مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة[2] .

[1]-عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح ، مرجع سبق ذكره، ص. 16
[2]-عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح ، مرجع سابق17

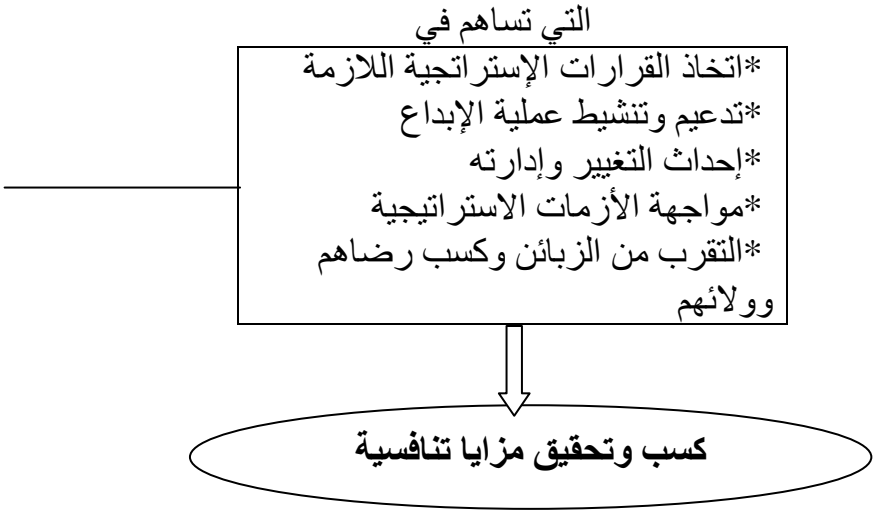
خ-توفر اليقظة للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية ، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد،
استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي على تحسين الإنتاجية ، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج
ورفع مستوى الأداء .تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار
والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي
لمختلف أشكال المنافسة وتحسين الأداء التنافسي[1] .
ر-تلعب اليقظة دورا بارزا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة حول كل ما يخص ويؤثر على استراتيجيتها التنافسية و استمرارية أدائها، وفعالية اليقظة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن جميع المعلومات تقوم المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، وتوجه لمستعمليها لاتخاذ القرارات واعداد الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات التي تحدث ببيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في إنجاز أداء تنافسي فعّال[2] ، وهذا ما يساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تعَد هدفا استراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات لبلوغه بحيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي. فالمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية تكون ذات مركز
تنافسي أقوى [3].وفي الختام يمكن إجمال ما تمَّتوضيحه خلال الفصل" اليقظة الاستراتيجية ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية "في المخطط الموالي:

الشكل رقم(II-5) مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.



[1]- عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح ، مرجع سابق18
[2]-زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء مرجع سابق ، ص12
[3]-عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح ، مرجع سبق ذكره، ص. 16

الاستراتيجية



المصدر :من إعداد الطالب بناءا على معلومات مجمعة.

خاتمة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص أن البيئة التنافسية الحالية تفرض على المؤسسات
أن تكون متيقظة وفي حالة تنصت دائم لبيئتها للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للتهديدات
والمخاطر المحتملة، وكذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها وللحفاظ على مكانتها ومركزها التنافسي ورفع أدائها ، ويعد إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية أحد السبل التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاستراتيجي والتنافسي.
فاليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لصناع القرار التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الضرورية، وكما تساهم في إحداث التغيير الملائم والمواكب للمستجدات البيئية للمؤسسة ، وتشارك في البحث وايجاد طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقديم المؤسسة عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها، وبهذا تتمكن من تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها لإحراز السبق التنافسي، وبهذا الصدد نستطيع القول أن اليقظة الاستراتيجية لها دور فعال وتأثير كبير على تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة ورفع أدائها وتحسينه.

الفصل الثالث

مقدمة:

يعتبر قطاع الاتصالات من بين القطاعات في الجزائر التي تشهد نموا ومنافسة شديدة خاصة في مجال الهاتف
النقال حيث تنشط في هذا المجال مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية وهذا ما يوحي أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية قد يكون واردا ضمن هذه المؤسسات.
وقد تم اختيار مؤسسة "اتصالات الجزائر" من أجل دراستها ومحاولة تطبيق المفاهيم النظرية السابقة لمعرفة وتحديد واقع اليقظة الاستراتيجية فيها، وهذا من خلال اسقاط ما جاء في الدراسة النظرية في شكل استبيان يضم مجموعة من الأسئلة بعدها يتم تحليل النتائج في ضوء الإجابات المجمعة.
وسوف يتناول هذا الفصل ما يلي:
-**المبحث الأول** :تقديم مؤسسة" اتصالات الجزائر"
-**المبحث الثاني :**تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة" الاتصالات الجزائر"
-**الفصل الثاني :**واقع استخدام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الأول :تقديم مؤسسة "اتصالات الجزائر"
تعتبر الجزائر واحدة من الدول التي بدأت تدرك أهمية تحديث قطاع الاتصالات، لذلك سعت الى إحداث مؤسسات عمومية من بينها مؤسسة البريد والمواصلات والتي تحولت فيما بعد إلى اتصالات الجزائر والتي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، ولذا سنحاول التحدث عن

المؤسسة إبتداءا من نشأتها وتقديمها مرورا بهيكلها وتوزيع المسؤوليات وصولا إلى نشاطها وخدماتها.

المطلب الأول :عموميات عن مؤسسة" اتصالات الجزائر".

نقوم من خلال هذا المطلب بالتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بوحدة مستغانم.

الفرع الأول :تعريف مؤسسة "اتصالات الجزائر".

اتصالات الجزائر الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تم انشاءها في اطار إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات
سنة 2000 بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 والمحدد لأحكام العامة الخاصة بالبريد والمواصلات، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، كما أن المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر، المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت وشبكة الانترنت " **ADSL** "في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدر ب 61.275.180.000دج.

الفرع الثاني :مهام وخدمات مؤسسة "اتصالات الجزائر"

من خلال هذا الفرع سوف يتم التعرف على مهام وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

1-مهام مؤسسة "اتصالات الجزائر":

أ-منح اشتراك للزبائن وتلبية حاجياتهم.
ب-تسيير ومراقبة الهاتف.
ت-استقبال الشكاوى والصيانة والتوجيه.
ث-توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية
والمعلومات السمعية والبصرية.

2-خدمات مؤسسة "اتصالات الجزائر" :

أ-الهاتف.
ب-الانترنت. **ADSL**
ت-الجيل الرابع لةهاتف الثابت. **GLTE4**
ث-خدمة الويسي(**WICI**)
ج-خدمات التداول عن طريق الفيديو(. **visioconférence**)
ح-تصميم او انشاء المواقع الالكترونية(بنقرة واحدة.)
خ-المكتبة الالكترونية(في مكتبتي.)
ر-الرقابة الابوية(. **fi@mane**)
ز-خدمة الدفع الالكتروني
د-تقديم حلول متكاملةللشركات والمؤسسات العمومية.

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة "اتصالات الجزائر".

يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الى تقسيمات المؤسسة بحيث يوجد أربع مستويات رئيسية
خلال اصلاحات 2003 وهي المديرية العامة بالعاصمة والمديريات الجهوية والوحدة العملية الولائية والوكالة
التجارية، واستمر العمل الى غاية سنة 2010 دون اي تغيير، ويمكن تبسيط هذه المستويات في اشكال ومحاولة شرحها.

الفرع الاول : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة" لاتصالات الجزائر":

تعتبر المديرية العامة أعلى سلطة بالمؤسسة ورأس الهيكل التنظيمي، تمارس سلطة الاشراف العام ووضع
الاستراتيجيات والبرامج الكية للمؤسسة، يرأسها المدير العام ويخوله بتنصيب أو عزل الأمراء الاقليميين و مدراء
الوحدات العملية بالتنسيق مع مجس الادارة، ويحتوي مباشرة بعد الادارة العامة المديريات الاقليمية(الجهوية)
كما هو موضح:

1- التعريف بالمدير العام للمؤسسة.

رئيس مجلس الإدارة ويعدّ المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف
المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه:

أ-الحفاظ على الحصص في السوق.
ب-تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
ت-تطوير التسويق العملي.
ث-السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
ج-مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
ح-النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
خ-المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

2- الاستشارات الادارية في المؤسسة

هي التي تمثل مختلف النشاطات الادارية، وتتكون من :

أ- الاستشارات التطبيقية :

أ-1-**إدارة التسويق** والتجارة :هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات.
أ-2-**إدارة التوظيف** :تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة.
أ-3-إدارة التقنية :هي المسؤولة عن النظام التقني في الشركة.
أ-4-إدارات الجهوية :تعتبر كإدارة مسؤولة عن مجموعة من الولايات وتوجد ثلاث عشر إدارات جهوية للاستشارات التطبيقية.

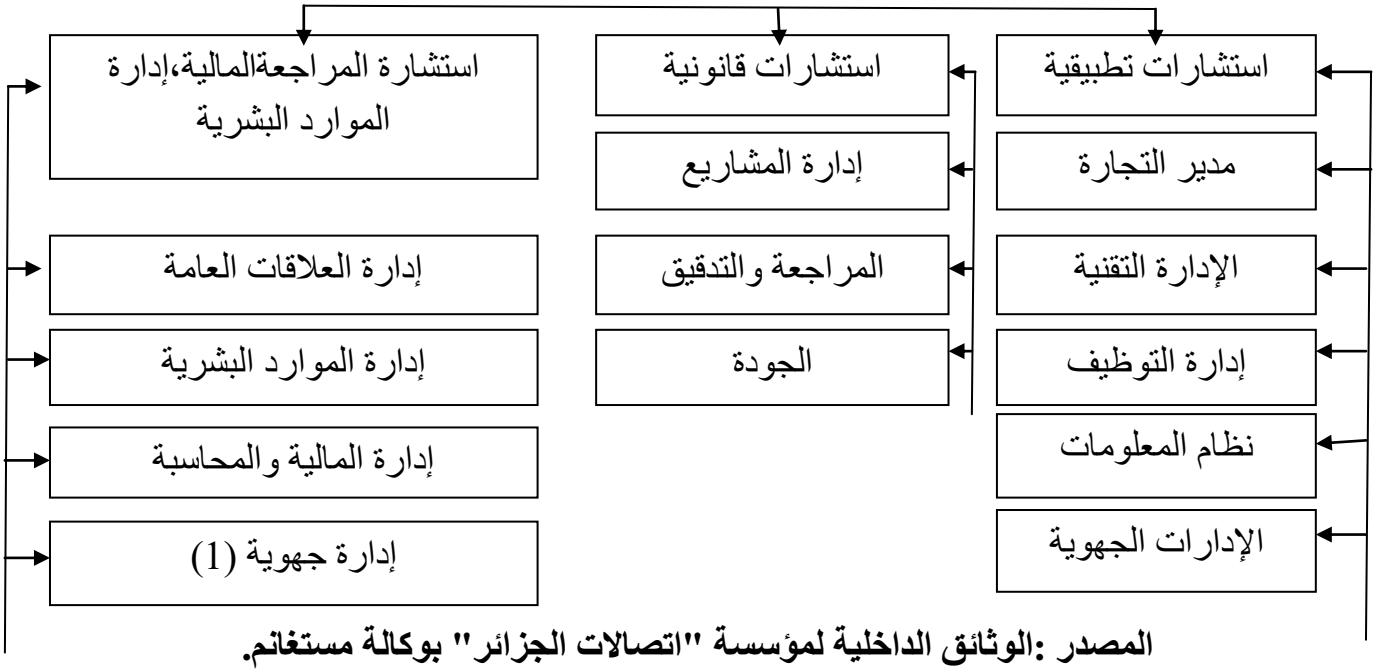
ب- الاستشارات القانونية:

هي التي تتكفل بالأمور القانونية للشركة وتتكون من:
ب-1-إدارة المشاريع :هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة.
ب-2-المراجعة والتدقيق :تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
ب-3-الجودة :هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة.

ج- إدارة الاستثمارات :

تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة وتتكون من:
ج-1-**إدارة العلاقات العامة :**وهي التي تتكفل بالعلاقات العامة للشركة داخليا وخارجيا.
ج-2-**إدارة الموارد البشرية** :هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام الشركة.
ج-3-**الإدارة المالية والمحاسبة :**تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة للشركة.
ج-4-الإدارة الجهوية :تختص بالتيسير في بعض الولايات، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

الشكل :(III-1) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة "لاتصالات الجزائر".



المصدر :الوثائق الداخلية لمؤسسة "اتصالات الجزائر" بوكالة مستغانم.

الفرع الثاني :التعريف بمصلحة التسويق للمؤسسة.

نقوم من خلال الفرع بالتعريف بمصلحة التسويق والهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر.

1- تعريف مصلحة التسويق:

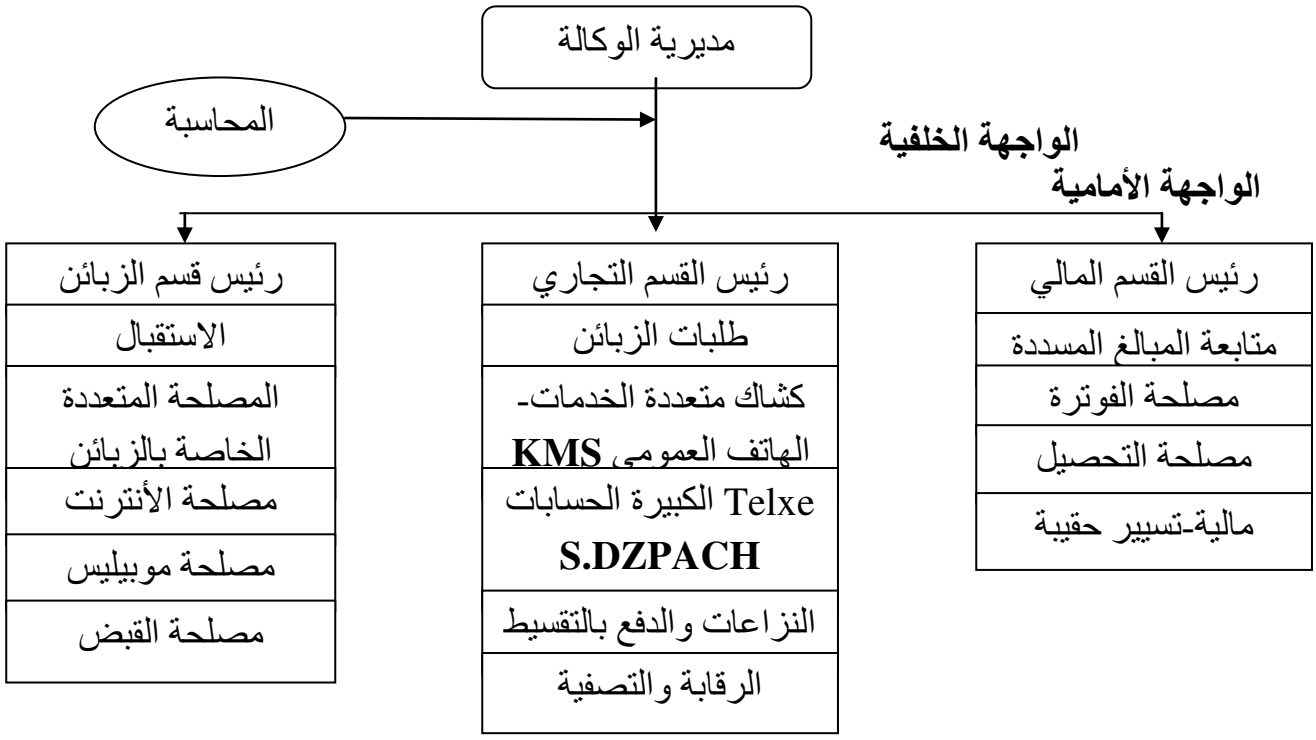
تأتي بعد الوحدة العملية مباشرة وهي تمثل المستوى الرابع للهيكلة التنظيمية لاتصالات الجزائر، وظيفتها
الرئيسية تسويق وبيع المنتجات والخدمات وتحصيل إيرادات المؤسسة وتسعى للوصول لرضا وولاء المستهلكين عن طريق خدمتهم بكفاءة وفعالية بحيث تعتبر حلقة وصل بين المؤسسة وزبائنها ، كما تتوفر على مكاتب أمامية
(الواجهة الأمامية) وتقوم بالإلتقاء مع الزبائن وتحتك بهم وتتواصل معهم باستمرار ومكاتب خلفية (الواجهة
الخلفية)وتهتم بدعم ومساندة الأنشطة الأخرى في أداء وظائفها بحيث تحتوي جملة من الأقسام التجارية
والتي تتجسد نشاطاتها واهتماماتها بالوظائف التسويقية بحيث تقوم كل مصلحة فيه بوظيفة تسويقية معينة وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث أقسام:

أ-قسم العلاقة مع الزبون: تتمثل أهدافها ومبادئها في تنمية وتطوير التواصل بين مؤسسة اتصالات الجزائر بالزبائن والعملاء مهما كان نوعهم كالزبائن العاديين وكبار الحسابات والمؤسسات العمومية .... الخ.

ب-قسم قوى البيع وشبكة الوكالات التجارية: تقوم بمتابعة وتقييم أداء الوكالات التجارية.

ت-قسم الفتورة والتحصيل: تقوم بالفتورة انطلاقا من مرحلة تهيئتها حتى وصولها للزبون ومتابعة الديون.

الشكل :(III-2)الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق بالوكالة التجارية بمستغانم.



المصدر : وثائق الوكالة التجارية "لاتصالات الجزائر" بمستغانم

المطلب الثالث :أهداف مؤسسة "اتصالات الجزائر".

تحاول مؤسسة اتصالات الجزائر تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

1- تحسين شبكة التغطية للوصول الى95 %

2-الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصص السوقية.

3-استعمال مختلف التكنولوجيا الحديثة وتصدر قمة السوق.

4-الإبداع أكثر في الاستراتيجية التجارية وإعداد سياسات اتصالية فعّالة وترقية الإبتكار.

5-وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

6-تحسين مستمر في نوعية الخدمة.

7-المشاركة في التنمية الوطنية.

8-الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مخلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من
المستعملين خاصة المناطق الريفية.

9-الزيادة في الجودة ونوعية الخدمات المعروضة، المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
10-تنمية وتطوير الشبكة الوطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الاعلام.
11-المشاركة كممثل رئيسي في فتح برامج تطوير مؤسسة الاعلام في الجزائر.
12-تطوير الخدمات الجديدة(البيع والشراء)عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
13-التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات
الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة... الخ.
14-العمل على كسب سمعة حسنة، والمحافظة عليها بالتخلي عن انماط التسيير التقليدية، والتصرفات
السلبية.

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

سوف يتناول هذا المبحث ما يلي:

المطلب الأول :وصف لظروف الدراسة.

تم التطرق سابقا حول التنافس الشديد الحاصل والتغيرات الخارجية والداخلية في القطاع الخدماتي والتجاري
يعتبر دافعا ومؤشرا قويا لتطبيق مفهوم اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسات، كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر متعاملا ذو خبرة معتبرة فإن احتمال تطبيقها لمفهوم اليقظة الاستراتيجية قد يكون واردا.
ومن اجل تأكيد صحة هذه المعلومة أو نفيها جزئيا أو كلّيا، فقد تم إعداد استبيان موجه إلى المؤسسة، ثم يتم
بعد ذلك تحليلها واستخراج النتائج.

الفرع الأول :تقديم الاستبيان

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

كان ترتيب الأسلة بحسب خطة البحث في الجانب النظري، حيث انطلق من محاولة التعرف على اليقظة الاستراتيجية، وبعدها تأتي الأسلة التي تبرز مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية، تحصيل المعلومات في تحسين القرارات في المؤسسة من أجل تنمية ميزتها التنافسية لتكون مدخلا للأسلة التي تحاول تشخيص العملية ونظرا لأن مصطلح(اليقظة الاستراتيجية)قد يلقى صعوبة في فهمه أو فهم المدلول الذي يرمي إليه(بحكم الانتشار الضعيف للمصطلح في ارجاء المؤسسة)، ومن أجل إغلاق النوافذ الاستراتيجية أمام المنافسين قد قدّمت هذا الاستبيان بشكل اختياري

الفرع الثاني :وسائل الدراسة

من أجل الوصول الى النتائج المرغوب فيها في هذا البحث، كان الإعتماد على الإستبيان الموجه للمؤسسة المعنية،

وذلك باعتبارها الوسيلة الفعّالة والمناسبة لموضوع البحث، حيث أن الهدف هو جس النبض لمعرفة واقع تطبيق مفهوم اليقظة الاستراتيجية، إضافة الى أنها الوسيلة المناسبة من حيث الوقت، فهي لا تتطلب من المستجوبين الكثير من وقتهم وبالتالي لا تمثل عائقا كبيرا في سير أعمالهم.

إضافة الى الاستبيان، فقد تم الاعتماد بشكل ضعيف على وسيلة المقابلة، وذلك بسبب العديد من العوائق التي

سيتم ذكرها لاحقا.

الفرع الثالث :صعوبة الدراسة

أثناء القيام بالدراسة كانت هناك العديد من الصعوبات التي أثرت بشكل كبير على سير العمل وتحصيل النتائج

بالشكل الحسن، ويمكن ذكر أهم هذه الصعوبات كالأتي:

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

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

الفرع الرابع :مجتمع وعينة الدراسة

ان مجتمع الدراسة هو جميع موظفي الإدارة العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر ونأخذ عينة ممثلة لهذا المجتمع

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

حيث تم توزيع 02 قائمة استبيان موزعة على أقسام المؤسسة.

وتم استرجاع 02 قائمة استبيان تم انتقاء 12 منها صالحة والاستمارات الباقية تحمل إجابات متناقضة.

المطلب الثاني :تحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر للإدارة الاستراتيجية ومتابعة البيئة

الخارجية، لابد من تشخيص عينة الدراسة من خلال تفريغ وجدولة البيانات الشخصية وبالاعتماد على نتائج الجزء الأول من الاستبيان يمكن وصف خصائص العيّنة، وذلك بوصف بعض البيانات الشخصية لأفراد هذه العينة من حيث السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة والوظيفة.

الفرع الاول :وصف خصائص العينة

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

1-توزيع افراد العينة حسب السن في مؤسسة "اتصالات الجزائر":

جدول (III-1)توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للسن في مؤسسة "اتصالات الجزائر".

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

المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

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

2- توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراس ي في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

جدول رقم (III-2)توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي في مؤسسة "اتصالات الجزائر".

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

1-المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أن المستوى الدراسي الذي يغب على أفراد العيّنة المدروسة هو مستوى تقني سامي
بنسبة 40 % وهذا ما يناسب طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تعمل به، والذي يتميز بالمنافسة الشديدة، لذا نجد المؤسسة تعتمد على الطاقات والكفاءات العالية من أجل تقديم خدمات بجودة

عالية، أما بنسبة لأفراد من مستوى ليسانس بلغت30% وماستر 20 % وكذلك كانوا بكفاءة عالية ، ثم الباكالوريا فقد كانت بنسبة 10% ، وهذا ما يعكس أن لأفراد العينة مستوى ثقافي وعلمي عالي.

3 توزيع أفراد العّنة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

جدول رقم (III-3)توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

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

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نستنتج من خلال الجدول التالي أن أفراد هذه المؤسسة الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بأقل من 5 سنوات تتراوح نسبتهم ب 70% ، هذا ما يعكس أن لهذه المؤسسة فئة ذات خبرة قلية، و من 5 سنوات الى 10 ب 10% ، ومن 10 سنوات الى 15 سنة كذلك ب 10% ، من 15 سنة فأكثر ب 10% ، وهذا ما يعكس محدودية الخبرة في هذه المؤسسة.

المطلب الثالث :عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

في هذا المطلب سوف يتم التطرق الى تحليل أسللة الاستبيان

الفرع الأول :تحليل الجزء الأول من أسئلة الاستبيان

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

1-مستوى الرضى على ان تقوم مؤسستكم بمراقبة وتتبع بيئتها الخارجية، من أجل الحصول على المعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

جدول رقم :(III-4)مستوى الرضى على أن تقوم المؤسسة بمراقبة بيئتها الخارجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

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

المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

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

2-مستوى الرضى على تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى مؤسسة "اتصالات الجزائر"

جدول رقم (III-5) مستوى الرضى على تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

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

المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا أن تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة متوفرة بشكل جيّد خاصة في عصر يتسم بها لذلك تعتبر ركيزة
من أجل بلوغ الغايات هذا ما أقرّ به، وقد لاحظنا أن نسبة الموافقة جدا عليها كانت بنسبة40% ، وموافق كانت بنسبة 30%، مما يعكس أنها متوفرة بنسبة معتبرة داخل المؤسسة، ونسبة عدم التأكد كانت 20% ، وبنسبة لعدم الموافقة فكانت بنسبة 10 % أي بنسبة قليلة جدا.

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

جدول رقم :(III-6)مستوى الرضى عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها في مؤسسة "اتصالات الجزائر".

	التكرار	النسبة
أوافق جدا	1	%10

أوافق	2	%20
لست متأكد	2	%20
غير موافق	1	%10
غير موافق تماما	4	%40
المجموع	10	%100

المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول والرسم البياني أن النسبة الأكبر ب 40 % لغير موافق تماما و 10 % لغير موافق من

عمّال مؤسسة اتصالات الجزائر لا تتوفر لديهم قناعة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وهذا يدّل على أن الأغلبية الساحقة من الموظفين لا يعرفون معنى أو مفهوم الإدارة الاستراتيجية مما يدّل على أن هناك الإنعدام في التواصل بين الإدارة العليا المخططة والإدارة الدنيا المنفذة، بينما نسبة موافق جدا كانت ب 10 % واوافق ب 20 % وهي نسبة قليلة نوعا ما.

-4- هل رسالة منظمتكم محددة؟

جدول رقم (III-7)تحديد اذا كانت رسالة منظمتكم محددة في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

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

المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول والرسم البياني أن أغلبية العمال داخل اتصالات الجزائر كانت لديهم إجابة بموافق

جدا بنسبة 34 %و موافق ب 22 % هذا ما يعكس أن لاتصالات الجزائر رسالة واضحة ومحددة وشعارها أنها دائما في خدمة الجميع.

5-هل القرارات الاستراتيجية تتأث ر بالتغيرات الخارجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر" ؟؟

جدول رقم (III-8)القرارات الاستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

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

المجموع	10	%100

المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول التالي أن القرارات الاستراتيجية للمؤسسة تتأ ثر بشكل كبير بالتغيرات الخارجية وهذا بأغلبية الإجابات بنسبة 60 % وهذا راجع للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة والتي تشهد تغيرات سريعة حيث أن قطاع الاتصالات بالجزائر وخاصة الأنترنت يشهد تطوّرات سريعة وإدخال تقنيات جديدة.

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

جدول رقم (III-9) المحيط التنافسي الذي تعمل فيه مؤسسة "اتصالات الجزائر"

	التكرار	النسبة
متغير ومضطرب	5	50%
متغير ومضطرب نسبيا	5	%50
مستقر	0	%00
المجموع	10	%100

المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول والرسم البياني ان اتصالات الجزائر تعمل في محيط تنافسي متغير ومضطرب نسبيا

وهذا نتيجة تساوي النسب ب 50 % من مجموع إجابات أفراد العيّنة، هذا يعكس أن أمام اتصالات الجزائر محيط مليء بالمنافسة من كل الجهات.

7-مستوى الرضى عن موقعكم الخاص على شبكة الأنترنت في مؤسسة "اتصالات الجزائر":

جدول رقم (III-10)مستوى الرضى على موقعكم على شبكة الأنترنت في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

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

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد الموافقة جدا حول موقع المؤسسة في شبكة الانترنت كان بنسبة50 % ونسبة الموافقة كانت ب 40% ، أما نسبة عدم التأكد فقد كانت بنسبة 10% وهنا يتضح أن المؤسسات
تعتمد على شبكة الأنترنت في جمع المعلومات كونها تعتبر أحدث وسيلة للاتصال وتوفر كم هائل من البيانات والمعلومات وفي وقتها المناسب لما لها من انعكاس إيجابي على عملية اتخاذ القرار وترشيده.

8-المجالات التي تشملها عملية اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

جدول رقم (III-11)عملية المجالات التي تشملها اليقظة في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

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

المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

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

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

جدول رقم (III-12)مستوى الرضى عن عملية اليقظة باعتبارها مهمة الجميع في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

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

المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

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

10-مستوى الرضى بتزويد المؤسسة بنظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر":

جدول رقم (III-13)مستوى الرضى بتزويد المؤسسة بنظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

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

المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن للمؤسسة رغبة في التزود بنظام اليقظة الاستراتيجية لما له من أهمية بالغة وهذا يظهر من خلال نسبة الموافق جدا عالية حيث قدرت ب50% ، اما نسبة الموافقة فقد كانت حوالي20%، ونسبة الذين لم يكونوا متأكدين فقد كانت حوالي 20% ، أما الذين لم يوافقوا فقد كانت ب 10% ، وهذا نظرا لأهميتها وإنها تساهم في تحسين قراراتها مما يكسبها الريادة في سوق المنافسة وتحقيق مكانة محليا، إقليميا، ودوليا.

الفرع الثاني :نتائج الاستبيان في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

من خلال ما تم التعرض إليه يمكن استخلاص النتائج الآتية:

1-تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر في محيط تنافسي مضطرب ومتغير نسبيا وهذا ما جعل القرارات الاستراتيجية
فيها تتأثر بشكل كبير بمتغيرات البيئة الخارجية.

2-الفكر الاستراتيجي لا يزال محدودا في مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ناتج عن نقص فهم الغالبية لمفهوم اليقظة
الاستراتيجية وصعوبة التأقلم مع مبادئها بالإضافة الى نقص الوعي بمدى أهمية اليقظة الاستراتيجية.

3-اتصالات الجزائر لها عدة منافسين في مجال الانترنت وسرعة تطبيقه مثل :دجيزي، موبيليس، أوريدو هذا ما جعل سوق المنافسة شرسة نظرا للإقبال الكبير على هذه التكنولوجيا، وما شكّل عائقا أمامها من أجل تحقيق أهدافها واحتلال الصدارة.

4-يجب ان يتكون جهاز اليقظة الاستراتيجية لاتصالات الجزائر من ثلاث لجان، لجنة مختصة باليقظة التنافسية
وأخرى باليقظة التجارية والثالثة باليقظة التكنولوجية وهذا لتنظيم عمل اليقظة بذل من أي يكون عشوائي.
5-عدم استغلال مصادر المعومات المتاحة بشكل كامل من طرف المؤسسة واقتصار عملية الترصد وتحصيل
المعلومات على فئة معينة من أفراد المؤسسة يمثل غيابا لانتشار ثقافة المعلومات، وقد يكون هذا راجعا الى عدم
تشجيع وتحفيز الموظفين في المؤسسة واشعارهم بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي هام.
6-يمكن استنتاج الوعي بأهمية اليقظة الاستراتيجية كجوهر العملية الإدارية وأهمية القرارات الاستراتيجية للمؤسسة من أجل زيادة الحصة السوقية.
7- من أهداف المؤسسة مستقبلا والتي بدأت في تجسيدها على أرض الواقع هي استحداث مناصب جديدة واستقطاب عمالة ذات كفاءة وخبرة في المجال وكذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل : الإعلام الآلي، البرمجة...الخ وكذلك استغلال التطور الحاصل.
8-نظام اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يمارس بشكل عشوائي .
المعلومات التي تتحصل عليها مؤسسة اتصالات الجزائر من رصد بيئتها أغلبها تخص المنافسين والزبائن الحاليين
والمرتقبين أمّا بقية متغيّرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة في حين أن جميع
متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة

خاتمة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق الى واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة" اتصالات الجزائر"، ومن خلال الدراسة
الميدانية التي أجريت فيها والتي كانت تهدف الى تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية كمدخل من مداخل التغيير، فيمكن القول أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية بمفهومها الحقيقي والمنظم غير وارد

على مستوى مؤسسة المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يمارس بشكل عشوائي ولا يزال يندرج ضمن مهام وظيفة التسويق والوظيفة التجارية، ويقتصر على جانب المنافسة والزبائن.
وهذا ما يستدعي إعادة التفكير في أسلوب تحصيل المعلومات، ومحاولة وضعه في إطار منظم ورسمي، حتى يكون له التأثير الإيجابي على المؤسسة ككل، أي تكوين خلية أو وظيفة يقظة تتكلف بالتنظيم والتسيير الجاد لتحصيل وتحليل واستخدام المعلومات لتحسين اتخاذ القرارات ومن ثم حسن أداء المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تعدّ اليقظة الاستراتيجية من العوامل المحددة لقدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها وذلك أنها تطبق أحدث الأساليب الإدارية وابتكار آلية جديدة تمكنّها من تحقيق أهدافها كوضع نظام يقظة، بالإضافة الى الترصد الدائم والمستمر لتغيّرات المحيط الخارجي.

لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستدامة لكلّ المستجدات والأحداث الحالية أو المستقبلية ولهذا كان لزاما على المسؤولين أن يحصلوا على المعلومات بالنوعية والسرعة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم ولاستباق التغيّرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه.

ويأتي ذلك بإعداد المؤسسة لخلية اليقظة الاستراتيجية التي تسهر على مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة كل تغيّراته بما فيها الإشارات الضعيفة.

لذا أصبح التعامل الفعّال مع أساليب الحياة المتقدمة والتغيّرات المستمرة من ضروريات هذا العصر إذ لم يعد هناك مجال للخوف من التغيّر أو النظر إليه على أنه يهدد الاستقرار.

وبناءا على ما تقدم فأن تحدّيات الإدارة الحديثة يختلف وبشكل جذري عن مثيلاتها في العقود الأخيرة في

القرن الماضي، وهو أمر يتطلب وقفة موضوعية ومراجعة علمية وعملية مهمة تقوم على أساس عاملين:

أولهما :القراءة المتأنية والموضوعية للأحداث والمستجدات وهذا ما تتكفل به خلية اليقظة الاستراتيجية.

ثانيهما :طرح الرؤية والاستراتيجيات والمفاهيم العلمية التي تساعد على التأقلم والاستعداد ومن ثم التعامل

والمعايشة، بل والتأثير في مجريات الأحداث.

ومن خلال اليقظة الاستراتيجية يمكن للمؤسسة بصفة عامة الاطلاع على ما يحدث في بيئتها بغرض اتخاذ القرارات وتنفيذها للوصول الى أهدافها، فبدون اليقظة لا يمكنها ان تصمد طويلا أمام منافسيها وبالتالي لا يبقى أمامها سوى الخروج من السوق، والجزائر هي الأخرى تحتاج مؤسساتها الى تبني نظام يقظة وامتلاك نظام معلومات كي تضمن بقاءها في السوق وبالتالي النهوض بالاقتصاد، وهذا ما قمنا بمحاولة معرفته من خلال دراستنا لموضوع بحثنا.

ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من أداءالمؤسسة الاقتصادية؟

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث يمكن ابراز أهم النتائج والتوصيات التي يتم استخلاصها:

النتائج:

تعتبر اليقظة الاستراتيجية ضرورة جد حتمية لكل المؤسسات بمختلف اشكالها كبيرة، صغيرة ومتوسطة لاسيما الأوضاع الديناميكية الآتية التي تلزم على المؤسسة ان تصبح متأقلمة مع كل المستجدات التي تحدث في بيئتها بشقيها الداخلية والخارجية، ولا يحدث ذلك إلاّ بنيل المعلومات اللازمة وحسن تسييرها واستخدامها.

تتمكن المؤسسة من الاستحواذ على الزبائن الجدد ودخول أسواق جديدة من خلال تقربها واحتكاكها من زبائنها وكسب ولائهم بجودة منتجاتها وتميّزها وهذا يؤدي طبعا الى امتلاك سمعة جيدة عن المؤسسة وتقديم صورة ذهنية ممتازة عنها.

تعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد المداخل لإحداث التغيير بالمؤسسة فمن خلال الحصول على كل المعلومات التوقعية السابقة عن ما يحدث في محيطها وما سوف يحدث على المستوى المحلي والوطني وحتى العالمي، وبعد معالجة وتحليل هذه المعلومات التنبئية تستطيع المؤسسة انشاء

استراتيجيات تغيير فعّالة تتماشى والمستجدات الخارجية وتتلاءم مع متطلبات بيئتها التنافسية الحديثة.

من خلال ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الاولى(**اليقظة الاستراتيجية وسيلة حديثة يجب توفرها داخل كل مؤسسة.)**

المعلومات التي تتحصل عليها مؤسسة اتصالات الجزائر من رصد بيئتها أغلبها تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرتقبين أما بقية متغيّرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة في حين أن جميع متغيّرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو قانونية أو تكنولوجية أو غيرها.

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في تحليل ومعالجة المعلومات المجمّعة من اليقظة الاستراتيجية على

المديرين في حين يجب ان تولى هذه المهمة للجان مختصين يسمون لجان أو فريق اليقظة الاستراتيجية.

مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم باليقظة الاستراتيجية كعملية ،وتقوم بترصد تجاه بيئتها بل تحرص كل الحرص

على تتبع ما يحدث فيها، الاّ أنها تقوم بها بشكل عشوائي. ويشوبها بعض النقائص وليست في المستوى المطلوب

لأنه من خلال ما لمحناه من تحاورنا معهم من الموظفين ومدراء لأقسام مختلفة بالمؤسسة لم يتعرفوا على مصطلح اليقظة الاستراتيجية إلاّ بعد شرح وذكر مختلف مجالاتها ودورها، رغم ذلك إلاّ أن مؤسسة اتصالات

الجزائر تسعى من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق والمنافسة الشرسة لمنافسيها، وكسب ولاء منافسيها.

من خلال ما سبق يمكن نفي صحة الفرضية الثانية(**ثقافة اليقظة الاستراتيجية شبه منعدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.)**

التوصيات:

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية بالغة خاصة بعد

انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.

- يجب على المؤسسة الإهتمام باليقظة الاستراتيجية وجعلها من أحد أهم أولوياتها وتحديد ميزانية

خاصة بها لتسهيل عملية البحث ووضع الدورات التكوينية اللازمة في هذا المجال.

- يجب على المؤسسة أن تكون همزة وصل بين متخذي القرارات وممثلي عملية اليقظة الاستراتيجية

وتكون مسؤولة عن التنظيم وسير هذه العملية.

- يجب على المؤسسات الاستعانة بالخبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية لتقييم وتثمين المعلومات

الموصل إليها.

- من أجل ضمان فعالية اليقظة الاستراتيجية من توفير وتسخير الموارد المادية، والموارد البشرية ذات

الكفاءات العالية، أحدث التقنيات، وكدى الموظفين بالمؤسسة باعتبارهم العنصر الأسا ي حتى يتمكن لممثلي اليقظة الاستراتيجية من تثمين النتائج الموصل اليها.

- يجب أن يتكون نظام اليقظة الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر من ثلاث لجان، لجنة مختصة

باليقظة التنافسية، وأخرى باليقظة التجارية، والثالثة باليقظة التكنولوجية وهذا لتنظيم عمل اليقظة الاستراتيجية بذل من يكون عشوائيا.

- يجب على المؤسسة تسخير مواردها في تكوين عمالها وإطارتها في المجال المعلوماتي .
- يجب على المؤسسة أن تكون في حالة يقظة دائمة لمتابعة ما يحدث حولها من تغيرات واكتساب

القدرة على مواكبتها.

- يجب تشجيع الاتصال بين العملين من أجل السماح لهم بالإدلاء بأرائهم وتقديم معلومات قيّمة ذات

أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة.

- السعي للانفتاح أكثر على المحيط الخارجي وذلك بتقديم ندوات وابواب مفتوحة.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

***القرآن الكريم:**

1-سورة آل عمران الآية رقم 138

2-سورة الحديد الآية رقم. 21

3-سورة المطففين الآية رقم. 26

4-سورة القيامة الآية رقم. 19

***المعاجم:**

1-د .خليل الجر" المعجم العربي الحديث لاروس "مكتبة لاروس، باريس ،.1973

***الكتب باللغة العربية:**

1-أبو قحف عبد السلام "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، القاهرة ،. 1997

2-برافين جوبتا ترجمة د.احمد المغربي،" الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين"، دار الفجر للنشر
والتوزيع، القاهرة. 2008

3-حسن علي الزغبي، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، مدخل استراتيجي،ط 1 ، دار وائل للنشر، عمان،2005

4-رايموند مكليود جيورج شيل نظم المعلومات الإدارية ترجمة :سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر،الرياض،. 2006

5-رعد حسن الصرن،" إدارة الإبداع والابتكار "الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى ، 2000 .

6-روبرت.ا.بتس ديفيد لي الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية ترجمة عبد الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر،. 2008

7-زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر
و التوزيع. 2011

8-صالح عبد الرضا رشيد، د .إحسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية ، 2008 ، الاردن.

9-صالح مهدي محسن العامري ،طاهر محسن منصور الغالبي الإدارة و الأعمال دار وائل للنشر الطبعة الثانية. 2008

10-طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية(منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007 ، الأردن.

11-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين ،مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى. 1999

12-عبد السلام أبو قحف "أساسيات الادارة الاستراتيجية "مكتبة و مطبعة الإشعاع ,الإسكندرية 2005 .

13-عبد العزيز صالح بن حبتور "الإدارة الاستراتيجية(ادارة جديدة في عالم متغير ")دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2 عمان،.2007

14-عبد الوهاب سويسي" المنظمة المتغيرات ،الأبعاد ، التصميم " دار النجاح للكتاب الجزائر 2009.

15-عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر، عمان،ط 1 ،. 2006

16-علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة-2001.
17-عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها مكوناتها، دار الثقافة للنشر،ط1 ، الأردن،. 2000
18-فريد النجار،" المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2000 ،
19-كسنة امحمد، مواضيع متنوعة في ادارة الاعمال، غرناطة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، 2009.
20-مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية(اساليب تحليل الصناعات و المنافسين)، ترجمة :عمر سعيد
الايوبي، دار الكتاب العربي، طبعة الاولى، أبوظبي،.2010
21-مجموعة مؤلفين، ترجمة :حسين علي" استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج "النشر:
إيرول، باريس،. 1992
22-محمد أحمد عوض الادارة الاستراتيجية(الاصول و الاسس العلمية)، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع،.2004
23-محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، " اقتصاديات المعلومات "القوة الناعمة في تحسين التفوق
التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1 ، 2007 ، الأردن.
24-محمد راتول " الإحصاء الوصفي "ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.
25_محمد عبد العظيم أبو النجا،" التسويق المتقدم "، الدار الجامعية، اسكندرية، مصر،. 2008
26-محمد عبد العليم محمد صابر،" نظم المعلومات الإدارية "دار الفكر الجامعي ،ط 1 ، اسكندرية،. 2006
27-محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر،ط 2 ،،الأردن2009.
28-محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان،دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،. 2012
29-مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية(منظور تكنولوجي)، عمان، دار وائل للنشر،الطبعة الأولى،. 2009
30-مصطفي محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية،الاسكندرية، 2008
31-منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد" مقدمة في نظم المعلومات الإدارية" نشر والتوزيع الدار الجامعية، الاسكندرية.

32-منذر صلاح، نظم المعلومات الادارية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية، الأردن، 1971 .
33-مؤيد سعيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان،2005
34-نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،الاسكندرية،. 2005
35-نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الادارة العليا (اعداد نفيذ مراجعة)، الإسكندرية ،. 2006

36-نبيل مرسي د.احمد سليم الادارة الاستراتيجية(ادارة التنافسية ادارة المعرفة ادارة المخاطر -) - -،الاسكندرية،.2007
37- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية،. 1996

المذكرات الماجستير و الدكتوراه بالعربية:

1-بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بومرداس، 2011 / 2012 .
2-بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية تلمسان ، 2011 .
3 -حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية "،
مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان.
4 -شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر،. 2005 / 2004
5 -عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان،.2011 / 2010
6 -علة مراد، إدارة المعرفة لبناء و تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه،كلية
العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان،. 2012 / 2011
7 -عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002 .
8 -كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية وتفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم
الاقتصادية مستغانم،. 2009
9 -مرمي مراد ،أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي ،مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية
بسطيف ،.2010
10 -نصيرة علاوي"اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "مذكرة ماجستير، جامعة العلوم
الاقتصادية والتسيير،تلمسان،. 2011

***المقالات و الملتقيات:**

1- بن نافلة قدور، مرزيق عاشور، ورقة بحثية بعنوان" اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"،
ص3 labocolloque5.voila.net/137benafla.pdf ، تاريخ الاطلاع :12/ 06 /2019.
2- أحمد عمر ستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية
للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية،
http://labocolloque5.voila.net/83saidkeroum.pdfتاريخ الاطلاع12 / 06 / 2019.

3-بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل
التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ، 9 / 8 نوفمبر 2010،ص21 .http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf
- 4عبد الرا زق خليل وأحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي
الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن،
27 / 28أفريل ،2005
5- سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي
السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 23 أفريل 2012
6- عادل غزال ،" دور أخصائي المعلومات في اليقظة "تاريخ الاطلاع :12 / 06 / 2019
http://ade -lgezzal.blogspot.com/2013/02/blog- post.html
7-سعيد أوكيل،" اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية" .تاريخ الاطلاع :12/ 06 / 2019.
www.webreview.dz/.../La_Veille_Technologique_dan .
8- كربالي بغداد" تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، تاريخ الاطلاع – 13 /06/ 2019
www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc
9- د. فريد كورتل ، موساوي زهية والأستاذة خالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي ا لخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25 / 23 أفريل. 2005
10- تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعه
وآفاقه في الجزائر، www.csla.dz/mjls/index.php?option=com .، تاريخ الاطلاع :12 / 06 /2019.
11- عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة
الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ، 9 / 8 نوفمبر 2010 .
12- داودي الطيب و آخرون ، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، .تاريخ
الاطلاع12 / 06 / 2019. .
ratoulrecherche.arabblogs.com/daoudi+rahal+chine.pdf

***المجلات و الجرائد:**

1- تشوار خيرالدين "اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة "المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، عدد 2009 / 04 ، ص. 267

2- كمال رويبح، دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، تم نشره في المجلة العربية للعلوم الإدارية لسنة 2004 ،المجلد 11 العدد 2 ص - 1 33 .

http : //www.cba.edu.kw//krouibah/doc

3-عطية صلاح سلطان، ورقة عمل مقدمة في ندوة" تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة

وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مصر يونيو 2007 ، تم نشره في المجلة :المنظمة العربية للتنمية الادارية، بعنوان التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية، 2011

المراجع باللغة الفرنسية:

***الكتب باللغة الفرنسية:**

1- Christiane volant ,le management de l'information dans l'entreprise , Edition :ADBS ,2002 .

2- Humbert Lesca, la veille stratégique, la méthode L.E.S caning, edition EMS, 2003.

3- D Picard,la veille social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle,édition vuibert, Paris,1992.

4- Laurent Hermel , Maitriser et pratiquer la veille stratégique ,édition AFNOR, 2001.

5-M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, Paris,1993.

6- Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2éme édition, Paris ;2000.

7- Nathalie Costa ; la veille et Benchmarking, édition Ellipses , Paris ,2008.

8- Alain Bloch, l'intilligence économique, 2éme édition, économica,1999.

9- Guy Massé, Intelligennce économique -un guide pour une économie de l'intelligence-, 2000.

10- Philip Kotler , Le marketing management, ,4eme édition, 1980.

***المذكرات بالفرنسية :**

1- Stéphane Dumas , Développement d'un système de veille stratégique dans un centre Technique, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la Communication, université de droit et des sciences d'AIX Marseille, 1994.

***المقالات والملتقيات بالفرنسية:**

1- Souad Choukle, Humbert Lesca, " Support " De L'information : Un Facteur Cle Dans Le Processus D'attention Collective Aux Signaux Faibles. 2003 http://www.veille-strategique.org.

2- Kourbali Baghdad, Séminaire de: Intelligence économique et veille stratégique, université d'Oran, 2011/2012, ppt .

3- Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique. http://isdm.univtln. fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf.
4- Humbert LESCA, Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, 'Ministère de l'Education Nationale' de la Recherche et de la Technologie, ADBS, 1997.
5- Humbert LESCA, Autre, L'utilité de la méthod L.E.Scanning ,CERAC Grenoble. http://veille strategique.org .
6- Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) , La veille stratégique, du concept à la pratique –Juin 2005. http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf

***المواقع الالكترونية:**

1- www.berrahalgroup.com.
2- www.veille-strategique.org.
3- www.algerietelecom .dz

الملاحق

بسم الله الرحمان الرحيم

استبيان موجه للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر

حول مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة

السلام عليكم.....

يندرج هذا الاستبيان في ايطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماستر فيالتسيير الاستراتيجي الدولي.

لذا ارجو منكم الاطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في الاستبيان، ثم

التكرم بقراءة العبارات بتأني بوضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب

معاني المصطلحات والمفاهيم:

1-اليقظة الاستراتيجية :نظام يساعد في اخذ القرار بالمراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي،
والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطورية، معنى ذلك أن اليقظة
تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل التغيرات من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة.

ضعل علامة (X)على المربع المقابل للاجابة المختارة :

1-المعلومات الشخصية:

- العمر :

-أقل من 30 سنة ☐
-من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة ☐
-من35سنة إلى أقل من 40 سنة ☐
-من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة ☐
من 45 فأكثر ☐

- المستوى الدراسي:

-أقل من الباكالوريا ☐
-ليسانس ☐
-ماجستير ☐

- سنوات الخبرة:

-أقل من 5 سنوات ☐
-من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوا ☐
-من 10 سنوات الى أقل من 15 سنـ ☐
-من 15 سنة فأكثر ☐

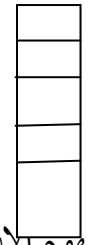
2-الأسئلة:

- مستوى الرضى على أن تقوم المؤسسة بمراقبة بيئتها الخارجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-أوافق جدا ☐
-أوافق ☐
-لست متأكد ☐
-غير موافق ☐
-غير موافق تماما ☐

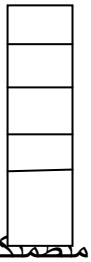
- مستوى الرضى على تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر

-أوافق جدا
-أوافق
-لست متأكد
-غير موافق
-غير موافق تماما



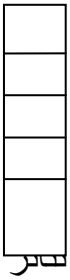
- مستوى الرضى عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها في مؤسسة اتصالات الجزائر.

-أوافق جدا
-أوافق
-لست متأكد
-غير موافق
-غير موافق تماما



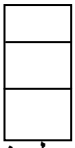
- تحديد إذا كانت رسالة منظمتكم محددة في مؤسسة اتصالات الجزائر

-أوافق جدا
-أوافق
-لست متأكد
-غير موافق
-غير موافق تماما



- القرارات الاستراتيجية تمر بالتغيرات الخارجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-متوسط
-كبير
-ضعيف

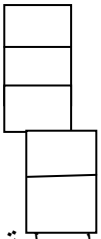


- المحيط التنافسي التي تعمل فيه مؤسسة اتصالات الجزائر

-متغير ومضطرب
-متغير ومضطرب نسبيا
-مستقر

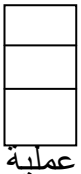
- مستوى الرضى عن موقعكم الخاص على شبكة الانترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر

-أوافق جدا
-أوافق
-لست متأكد
-غير موافق
-غير موافق تماما



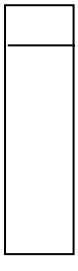
- المجالات التي تشملها عملية اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-الموارد البشرية
-التغيرات الاقتصادية
-التغيرات السياسية



- مستوى الرضى عن عملية اليقظة باعتبارها مهمة الجميع في مؤسسة اتصالات الجزائر

-أوافق جدا
-أوافق



-لست متأكد ـــــ
-غير موافق ـــــ
-غير موافق تماما ـــــ