



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

عنوان المذكرة

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- مستغانم-

تحت اشراف الاستاذة :

ملاحي رقية

من اعداد الطالبة :

بلعسل هاجر

اعضاء اللجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بلعياشي بومدين	استاذ محاضر-ب-	مستغانم
مناقشا	برياطي حسين	استاذ محاضر-ب-	مستغانم
مقررا	ملاحي رقية	استاذ محاضر-أ-	مستغانم

السنة الدراسية: 2017- 2018.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاهداء

سجلت هذه الكلمات في يوم عزيزٌ عليّ لا يفارقني ولا تزال أصداءه في ذهني لا تغيب عن البال أبداً.  
يوم أن ارتديت وشاح التخرج من جامعتي.  
وقد كانت المرة الأولى التي أكتب فيها أدياً.

وقد ظننتها الأولى والأخيرة ولكن اتضح لي أنها نقطة البداية. فأصبحت من بعدها مغرماً بالقلم والورق.

الى من ارضعتني الحب والحنان

الى رمز الحب وبلسم الشفاء

الى القلب الناصع بالبياض

امي حبيبة قلبي صديقة دربي غاليتي عزيزتي

"عجال سنية"

ليتني أستطيع طباعة أحرف اسمك بحبر من ذهب

الى غاليتي وكتكوتتي "ماريا بلعسل"

الى حبيباتي واخوتي عزوز تهاني وعزوز شيماء

الى احبتي أصدقائي

ببو حميدة

بلفاضل فاطمة الزهراء

معكم خطوة خطايا في الجامعة وذقت طعم الاخوة المفعم بالحب والصداقة

الى محمدي الحاجة رفيقة دربي وصديقة طفولتي

الى كل عزيز على قلبي

الى جميع أصدقائي خاصة EGE

لكم الف تحية

# التشكرات

يقول رسول الله

(صلى الله عليه وسلم): " لا يشكر الله

من لا يشكر الناس "

من منطلق هذا الحديث أتوجه

إلى الله تبارك وتعالى بالحمد و الثناء و الشكر كما يحبه ويرضاه على أن وفقني في إنجاز هذا العمل، على ما فيه من ضعف البشر و قصر النظر فما كنت فيه من صواب فهو من محض فضله سبحانه وتعالى و منه علينا، فله الحمد والشكر و نسأل الله العفو و الغفران

لأبد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود الى اعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الامة من جديد... وقبل ان امضي اقدم اسى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة الى الذين حملوا اقدس رسالة في الحياة... الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة .... الى جميع اساتذتنا الافاضل....

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساعدني من قريب او بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهت من صعوبات، و اخص بالذكر الأستاذ المشرف أستاذ "ملاحي رقية" الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتني ان اشكر كل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على مساعدتهم لي.

# الفهرس العام

إهداء

شكر وتقدير

I-II..... الفهرس

III..... قائمة الجداول و الاشكال

4-1..... المقدمة العامة

### الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

6..... تمهيد الفصل

7..... المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية والبيئة ونظام المعلومات

7..... المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

10..... المطلب الثاني: أنواع بيئة المؤسسة

21..... المطلب الثالث: نظم المعلومات

26..... المبحث الثاني: اليقظة الاستراتيجية

26..... المطلب الأول: مدخل لليقظة الاستراتيجية

31..... المطلب الثاني: أنواع واهمية اليقظة الاستراتيجية

36..... المطلب الثالث: مدى مساهمة اليقظة في المؤسسة

### الفصل الثاني: واقع استخدام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

42..... تمهيد الفصل الثاني

43..... المبحث الأول: تقديم مؤسسة "اتصالات الجزائر"

43..... المطلب الأول: عموميات عن مؤسسة "اتصالات الجزائر"

44..... المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "اتصالات الجزائر"

48.....	المطلب الثالث: اهداف مؤسسة "اتصالات الجزائر"
49.....	المبحث الثاني: تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة "الاتصالات الجزائر"
49.....	المطلب الأول: وصف لظروف الدراسة.....
51.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان.....
54.....	المطلب الثالث: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
67.....	خلاصة الفصل الثاني.....
72-70.....	الخاتمة العامة.....

# المقدمة العامة

أضحت البيئة الحالية للمؤسسات الاقتصادية شديدة التغير والتعقد سريعة التحول والتطور، يشوبها الغموض وعدم التأكد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والخيارات المستقبلية، الأمر الذي يجعل من قيادة المؤسسة يشبه السير بين الصخور وسط الظلام، وهو ما يتطلب منها إن هي أرادت الوصول إلى بر الأمان ضرورة امتلاك قدرات عالية للتكيف والتفاعل والمرونة بالتركيز على المعلومات والمعارف باعتبارهما من أهم عناصر الإنتاج ومصدرا هاما للميزة التنافسية والأداء المتميز.

بالنظر إلى أن المؤسسة نظام مفتوح فمن الواضح أنها لا تعيش في فراغ بل في بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها . الحدود بينهما متداخلة ويصعب تحديدها. من خلال ما تفرضه من قيود وتهديدات وما تقدمه من فرص وعوامل نجاح، وكذلك باعتبارها المزود لها بمدخلاتها والمستقبل النهائي لمخرجاتها، هذه البيئة إن هي فهمتها وعرفت مكوناتها وتمكنت من مسابرة تغيراتها وتحولاتها كتب لها النجاح والبقاء.

لأجل ذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى امتلاك آليات للتأقلم والتكيف وأذانا صاغية وأعيننا مفتوحة، تنقلها عند أبعد ما يكون من المخاطر التي تهددها وتضعها عند أقرب فرصة يمكن أن تحصل عليها. فصار لزاما على هذه الأخيرة لكي تستطيع الاستمرار والسير في قافلة الكبار أن تمتلك وتجيد فن قراءة وتأويل البيئة (لأن أغلب الأفكار الجديدة تلد فيها)، إذ يجب أن تكون حريصة بقدر المستطاع على رصد واستطلاع وتحليل دائم لجميع عواملها واستبصار لمختلف التغيرات التي تحصل فيها حتى لا تحدث بينهما القطيعة.

يظهر جليا بأن اليقظة الاستراتيجية تعتبر كنظام معلومات في المؤسسة؛ ولكنه من نوع خاص، إنها نظام معلومات خارجي( تقترب كثيرا من نظام الذكاء الاقتصادي) يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة، وهي تتموقع بين نظام المعلومات ونظام التسيير؛ فتسمح بتأسيس جسر رابط بين القرارات الاستراتيجية ومجموع التدفقات غير المادية من أجل غايات تشغيلية واستراتيجية، فهي بذلك نظام معلومات لمساندة المسيرين والمقررين على اتخاذ القرار، وتُرَكِّز على نوع خاص من المعلومات يُعرف بعلامات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة)، ومهما كان سلوكها وطريقة ممارستها(غير موجهة، مشروطة، غير رسمية، رسمية) فأوقاتها قد تكون منتظمة أو مناسبتيه أو دائمة.

من جهة أخرى فاليقظة الاستراتيجية تضم العديد من الأنظمة الفرعية كاليقظة التنافسية التي تهتم بالمنافسين الحاليين والمحتملين والمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، واليقظة التكنولوجية التي تسعى للكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين العلمية والتكنولوجية التي تهتم المؤسسة حاليا ومستقبلا، وكذا اليقظة

التجارية التي تهتم بالسوق الأمامية للمؤسسة ( الزبائن والموزعين) والسوق الخلفية لها (الموردين)، إضافة إلى اليقظة البيئية التي تختص بما تبقى من عوامل المحيط ولم تأخذها الأنظمة السابقة بعين الاعتبار كاليقظة الاجتماعية والتشريعية والاقتصادية...إلخ.

ومهما تكن طبيعة اليقظة الاستراتيجية أو سلوكياتها أو أنواعها فإنها باتت أداة هامة ورافعة أساسية لتحقيق التميز واكتساب مزايا تنافسية مستدامة، فهي تدعم التفكير الاستراتيجي وتساند سيرورة تشكيل الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها، كما تساعد على إنجاح استجابة المؤسسة وتفاعلها مع التحولات والتغيرات؛ وتحفيز الفعل السريع في الوقت المناسب وترفع من مرونتها الاستراتيجية للاستفادة بقدر المستطاع من الآثار الإيجابية وتجنب الآثار السلبية، ناهيك عن رفع قدرات الاكتشاف والمبادرة وتحفيز استباق الفرص الجديدة والكشف المبكر عن الأخطار التي تهددها ومواجهتها بفعالية، إضافة إلى العمل على توليد الفرص الابتكارية واثمين روافعه والطرق المؤدية له وحالات التعلم، كما يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تساند سيرورة اتخاذ القرار في المؤسسة وتساعد على توليد الذكاء في حل المشاكل وتشكيل الحلول والمفاضلة بينها.

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها اليقظة الاستراتيجية في مجال الأعمال، واشتداد الحرب الاقتصادية والتكنولوجية في العالم والتي تقوم على سرعة امتلاك المعلومات واستغلالها؛ فمن يمتلك المعلومة يمتلك القوة وبإمكانه السيطرة والتفوق، دفعا أغلب دول العالم بصفة عامة والمؤسسات الناشطة فيها بصفة خاصة، إلى السعي نحو السبق في الوصول للمعلومات الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، كونها موردا استراتيجيا وسلاحا تنافسيا يسمح التحكم فيها بتطور تلك الدول والمؤسسات وحمايتها وجعلها أكثر تنافسية، هذا ما دفع بالدول الكبرى في العالم على غرار الولايات الأمريكية المتحدة وبريطانيا وفرنسا واليابان إلى التسابق نحو بناء أنظمة معلومات فعالة ممثلة في اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة؟

ولتدعيم هذه هذه الإشكالية ارتأينا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

كيف يتم تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية؟

اين تكمن حاجة المؤسسة لليقظة الاستراتيجية؟

ما واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

**الفرضيات:**

اليقظة الاستراتيجية وسيلة حديثة يجب توفرها داخل كل مؤسسة.

ثقافة اليقظة الاستراتيجية شبه منعدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

**أهمية وأهداف البحث:**

تتمثل أهمية البحث حول كونه يساعد على الحصول ومعرفة جملة من المعلومات وتتمثل فيما يلي:

ضرورة تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من اجل التطرف بالفرض ونقاط القوة ومعرفة التهديدات ونقاط الضعف.

معرفة مدى فعالية اليقظة الاستراتيجية ومدى مساهمتها في نجاح المؤسسة.

يمكن لهذا البحث أن يعطي صورة أقرب لليقظة الاستراتيجية مما يساهم في زيادة فرص المؤسسة من اجل المنافسة ومعرفة ما يدور حولها.

الاهتمام العلمي بها وادراجها ضمن جميع المؤسسات.

**مبررات اختيار الموضوع:**

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

1\_دافع ورغبة في معالجة موضوع اليقظة والتوغل فيه.

2\_مدى أهمية اليقظة ومدى حاجة المؤسسة لها.

3\_بث ثقافة اليقظة واشعار بمدى اهميتها لدى المنافسين.

**منهج البحث:**

من خلال هذا البحث ودراسة اشكاليته ومحاولة اختبار صحة الفرضيات قسمنا بحثنا الى جانبين جانب نظري فيه حاولنا الإجابة على الإشكالية واثبات او نفي صحة الفرضيات وهذا باستخدام المنهج الوصفي الذي يهدف الى جمع

الحقائق والبيانات مع محاولة تحليلها والوصول الى نتائج يتم من خلالها وضع بعض الاقتراحات والتوصيات بشأن هذا الموضوع.

اما الجانب التطبيقي فيه دراسة ميدانية كجانب لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر ومحاولة غلق النوافذ الاستراتيجية امام المؤسسات الأخرى والبروز في سوق المنافسة.

وعليه ارتأينا تقسيم بحثنا الى قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالجانب النظري للموضوع حيث تطرقنا الى:

✓ الفصل الأول: خصصناه الى دراسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

وفيه قد تناولنا مبحثين:

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية والبيئة ونظام المعلومات.

المبحث الثاني: اليقظة الاستراتيجية

القسم الثاني: خصصناه للجانب التطبيقي حيث تطرنا الى:

✓ الفصل الثاني: واقع استخدام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة "اتصالات الجزائر"

وفيه قد تناولنا مبحثين:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "اتصالات الجزائر"

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

# الفصل الأول:

اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

تمهيد:

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 الى البحث عن مداخل للرفع من تنافسيتها، قصد محاولتها اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لاستمرار نشاطها وضمان بقائها امام المنافسين، وهذا يدعو كل مؤسسة 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، وانما صارت المعلومة تلعب دورا متميزا وتعد موردا أساسيا والتحكم في تسييرها واستخدامها العقلاني يعتبر من احد نقاط القوة للمؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات، وهذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع المتغيرات البيئية المعقدة ما ادى الى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال ما يسمى بنظام اليقظة الاستراتيجية وهو نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ، الترصّد، والتتبع لكل ما يحدث او قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها وقد يؤثر على نشاطها ومستقبلها وعلى اثر ما جاء سنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين وهم كالتالي:

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية وبيئة المؤسسة ونظم المعلومات.

المبحث لثاني: اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية وبيئة المؤسسة ونظم المعلومات.

لقد أصبح وضع الاستراتيجية من قبل مديري المؤسسات تمرا ضروريا، وذلك لتغيير وتطوير ممارستهم والتحول من ممارسات الإدارة الوظيفية الى ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وذلك للأهمية الكبيرة لهذه الأخيرة، ومن هنا استوجب على المؤسسات الاهتمام بمستقبلها وذلك بالاستغلال الفرص وتجنب التهديدات في بيئتها الخارجية ودراسة جميع امكانياتها المتاحة في بيئتها الداخلية، وفي الواقع فان النجاح او الفشل يتوقف على ما تتبعه هذه المؤسسات من استراتيجيات.

المطلب الاول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية

سوف يتم التطرق من خلال هذا المطلب الى ماهية الإدارة الاستراتيجية وهذا ما سوف نلاحظه من خلال:

الفرع الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من المحالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوطات والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها المؤسسة في تلك الحقيقة. فيعرفها "انسوف" وهو احد رواد الفكر الإداري البارزين واكثرهم تناولا للفكر الاستراتيجي بانها "تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب ان تذهب اليه المؤسسة والغايات التي يجب تحقيقها"<sup>1</sup>

عرفها (Higgins)<sup>2</sup> انها العملية التي تهدف الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقات بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، وينظر اليها (Pearce è robinson) من زاوية القرارات الإدارية على انها مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية الازمة لتحقيق اهداف المنظمة، وان هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة باستراتيجية المنظمة، ويعرفها (Glueck) على انها مجموعة من القرارات والنشاطات المؤدية الى تطوير الاستراتيجيات الازمة لتحقيق اهداف المنظمة.<sup>3</sup>

وهناك من ينظر الى الإدارة الاستراتيجية من زاوية المزايا التنافسية فالإدارة الاستراتيجية حسب هذه النظرية هي تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات والقرارات والافعال المطلوبة لحصول المنظمة على الميزة التنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة<sup>4</sup>

<sup>1</sup>ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2001-2002، ص22

<sup>2</sup>Higger, D.H. Organization policy and strategic management , text and cases, Chicago, Dryden press, 1993,p.65

<sup>3</sup>خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013-1434، ص 38

<sup>4</sup>فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2014، 1435، ص 48

الفرع الثاني: خصائص واهمية الإدارة الاستراتيجية

من بين خصائص الإدارة الاستراتيجية ما يلي:

### 1-2 خصائص الإدارة الاستراتيجية:

- ✓ ينصب اهتمام الإدارة الاستراتيجية على الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من اجزائها، وهذا يعني ان جهودها تنصب على تحقيق الأداء المميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة فما هو مناسباً لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل.
- ✓ تحرص الإدارة الاستراتيجية على اشتراك اكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الافراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين، والعاملين، والزبائن، والموردين، والمجتمع بشكل عام وتجدر الإشارة الى ان النجاح الذي تريده المنظمة لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحدة فقط من دون الأطراف الأخرى، فاذا ركزت الإدارة جهودها على تحقيق اقصى قدر ممكن من الأرباح لإرضاء المالكين، فان ذلك قد يكون على حساب راحة المالكين، فتن ذلك قد يكون على حساب راحة العاملين، والى انخفاض جودة المنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة الى الزبائن ومن ثم فقدانها لجزء من حصتها السوقية، وبدلاً من ذلك قد تستطيع المنظمة المحافظة على علاقاتها مع أصحاب المصالح بدرجة متوازنة من خلال اعتمادها على وسيلة أخرى لزيادة الأرباح، فالأداء المالي للمنظمة قد يتحسن في حالة زيادة اهتمامها بالعاملين لتحقيق رضاهم، وهذا يدفعهم الى بذل المزيد من الجهود لتحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة ومن ثم زيادة الأرباح.
- ✓ تمتلك الإدارة الاستراتيجية تصوراً كاملاً وشمولياً عن مستقبل المنظمة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فانها يجب ان لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب ان يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يقومون بها على اهداف المنظمة ككل.
- ✓ تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة، أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة، ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الاستراتيجية التي تختص بالتغيرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية عليها ان تتعامل أيضاً مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستخدام الأفضل لموارد المنظمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي، مرجع سابق، ص50-51

2-2 أهمية الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن المعلومات التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد توجهات التخطيط طويل الاجل وكذلك الأداء بالمؤسسة، وهذا يتطلب الصياغة والتنفيذ الدائم والتقييم المستمر للاستراتيجية المعتمدة.

وبصفة عامة فان مدخل الإدارة الاستراتيجية يساعد على تنمية التفاعل بين المسؤولين في جميع المستويات عند اعداد وتنفيذ الخطط، وعليه فان أي تقييم دقيق لتأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لا يجب ان يستند فقط الى معيار الاثار والنتائج المالية بل يجب ان يمتد ليشمل الاثار والنتائج السلوكية أيضا لان تدعيم الجوانب السلوكية يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في استجابتها للتحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر، باتخاذها قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية:

- ✓ تنمية القدرة على التفكير (الاستراتيجي) الخلاق لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بالمتغيرات.
- ✓ تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها.
- ✓ تمنح المنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة حيث أنه ومع عقد التسعينات (من القرن العشرين) وما بعده تزداد المنافسة بين منظمات الأعمال.
- ✓ تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- ✓ خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية.
- ✓ دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية

المطلب الثاني: أنواع بيئة المؤسسة.

سوف يتم من خلال ما يلي التعريف ببيئة المؤسسة وانواعها

الفرع الأول: تعريف وفوائد البيئة

من خلال هذا الفرع سوف يتم التعرف على بيئة المؤسسة بصفة عامة وفوائدها

1-1 تعريف بيئة المؤسسة:

طارق رشدي جبة واخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية 2006، ص29

من بين التعاريف الأولى للبيئة تلوح بانها كل ما يحيط بالمؤسسة ويكون خارجها ولا يمكن ان يكون جزءا منها، في حين تغيرت المفاهيم حول البيئة وأبدت انطبعا بشمول المكونات والابعاد الداخلية للمؤسسة إضافة الى المكونات والابعاد الخارجية التي تحيط بها، ومن خلال تطور مفهوم البيئة وتعدد وجهات النظر اذ يرى ان " البيئة هي عبارة عن بحر والمؤسسة ماهية الى سفينة في هذا البحر"<sup>1</sup>، وهذا ما يعني ان السفينة تمثل المؤسسة بما فيها المتغيرات الداخلية، وللوصول الى الهدف لا بد ان يكون هناك تفاعل وتكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق ويصلوا الى بر الأمان.

بينما يصفها Brown على انها " الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المؤسسة كما يقدمها في شكل معادلة (البيئة = المؤسسة) بحيث رقم واحد (قيمة مطلقة) أي كل ما يمكن تصوره خارج المؤسسة<sup>2</sup>.

او بصيغة أخرى البيئة هي " تلك الاحداث والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشر لإدارة المؤسسة"

وبالرغم من تعدد التعاريف وعدم وجود تعريف دقيق للبيئة الا انه يمكن القول ان البيئة تمثل مجموعة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على قراراتها ونشاطها والتي تتحكم حتى في بقائها وتطورها، ما يدعوا المؤسسة الى التشخيص الجيد والفعال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم مع الجديد باستمرار.

## 2-1 فوائد تحليل بيئة المؤسسة

تتمثل فيما يلي:

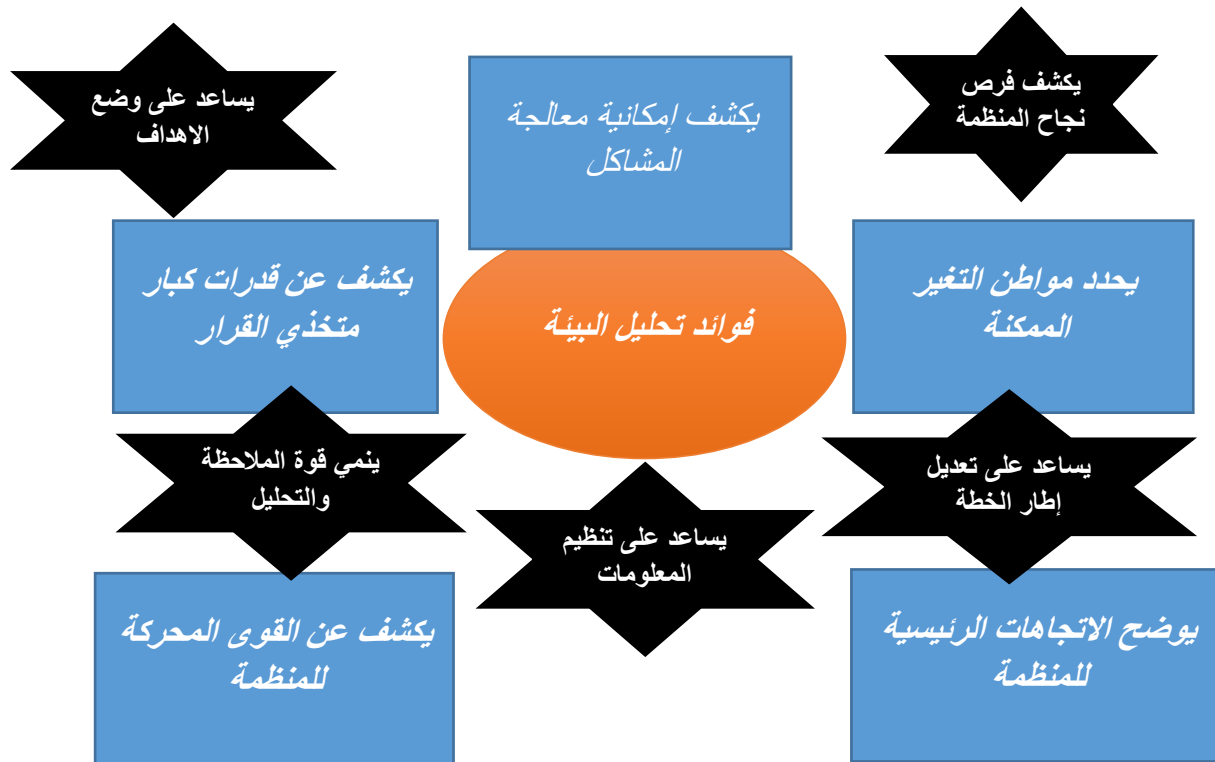
- ✓ يكشف إمكانيات معالجة المشاكل ذات العلاقة بصورة صادقة وصرحة.
- ✓ يكشف فرص نجاح المؤسسة.
- ✓ يحدد مواطن التغيير الممكنة في المنظمة.
- ✓ يساعد على التكيف وتعديل أقطار الخطة الاستراتيجية
- ✓ يوضح الاتجاهات الرئيسية للمنظمة.
- ✓ يساعد على تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناولها عمليات تحليل الواقع.
- ✓ يكشف عن القوى المحركة للمنظمة.
- ✓ ينمي قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين لأوضاع المنظمة والظروف التي تحيط بها.

<sup>1</sup>كسنة محمد، مواضيع متنوعة في إدارة الاعمال، الطبعة الأولى، غرناطة للنشر والتوزيع، 2009، ص71  
<sup>2</sup>عبد الوهاب سويبي، المنظمة ( المتغيرات- الابعاد- التصميم)، الطبعة الأولى، الجزائر، دار النجاح للكتاب، 2009، ص189

- ✓ يكشف عن قدرات كبار متخذي القرار في المنظمة وخاصة في مجال احاطتهم بما يجب عمله لتطويرها.
- ✓ يساعد على وضع الأهداف الاستراتيجية الفرعية.

ان هذه الفوائد يلخصها الشكل التالي:

الشكل (1-1) فوائد تحليل البيئة



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWot، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار الماهج للنشر والتوزيع، 2016، ص 38

## الفرع الثاني: أنواع بيئة المؤسسة.

يتناول هذا الجزء على 3 أصناف منها البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، نموذج SWOT

### 1-2 البيئة الداخلية

تشمل البيئة الداخلية كل العوامل داخل المؤسسة، او كما يسميها البعض البيئة الجزئية، وهي جملة العناصر المتحكم فيها من قبل المؤسسة والتي تشغلها في تفعيل نشاط المؤسسة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي للإدارة و الثقافة التنظيمية و الموارد البشرية و المادية و مختلف الأقسام الإدارية كقسم التموين و قسم التسويق، قسم المحاسبة، قسم الإنتاج، قسم البحث و تطوير، حيث لا بد من ان يكون العمل بين مختلف هذه الأقسام منسجما متناسقا متكاملا حتى تتمكن المؤسسة من خلق قيمة المضافة.

وهي تتمثل في احد التغيرات الرئيسية في فشل او نجاح المؤسسة , وتلعب دورا رئيسيا في إمكانية استغلال الفرص من عدمه , ومنه ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها و امكانياتها الداخلية من اجل تكوين فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع البيئة الخارجية و عليه عادة ما يتم تحليل اهم وظائف المؤسسة و تنظيمها (التسويق, الإنتاج, التموين, التمويل, الموارد البشرية, البحوث والتطوير)<sup>1</sup>.

### 1-1-2- مكونات البيئة الداخلية.

قد اختلف الباحثون حول مكونات البيئة الداخلية، الا انه يمكن اجمال هذه المكونات الرئيسية وهي: الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وموارد المؤسسة وأخيرا القيادة لاعتبارها مكون ذو أهمية بالغة<sup>2</sup>.

#### أ-الهيكل التنظيمي:

ويعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية، وبموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولا الى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن الهيكل التنظيمي.

ان تطور الحاصل في اشكال الهياكل التنظيمية جاء لتلبية متطلبات امرين:

أ: التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية حيث من الضروري بناء هياكل تنظيمية اكثر مرونة في البيئات الغير مستقرة.

ب: ضرورة اجراء تغيرات جزئية او شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون اكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

#### ب-الثقافة التنظيمية:

ان الثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، وفي ادب إدارة الاعمال، ومن المعلوم ان للمؤسسات ثقافة تنظيمية مختلفة ويمكن تلخيص أهمية الثقافة بالآتي<sup>3</sup>:

يؤدي وجودها الى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين.

✓ تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، ويسمو على المصالح الشخصية.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2007، ص 283

<sup>2</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة الماجستير، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص 21، 22

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، عمان دار النشر والتوزيع والطباعة، 2004، ص 52

- ✓ تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل.
- ✓ تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة، وتحدد سلوك العاملين كدليل ومرشد مهم.
- ✓ تعمل على زيادة التبادل بين الأعضاء وهذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والافراد.

### ج-الموارد:

تمثل موارد المؤسسة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر استراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وادائها اذا ما احسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفاء لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين وبالتالي تحتاج هذه الموارد ان تضع تحت مجهر الإدارة لغرض تقييمها وتثمينها باستمرار لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها، وبالتالي القدرة على صنع خيارات استراتيجية صحيحة.

### 2-2 البيئة الخارجية:

سوف نتطرق الى تعريف بالبيئة الخارجية ومكوناتها

### 1-2-2 تعريف البيئة الخارجية.

ان بيئة أي مؤسسة هي مجموعة من الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياتها وتطورها، ولا تستطيع أي منظمة ان تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها , فالمؤسسة تحصل على مدخلاتها من البيئة, كما ان مخرجاتها تصدر الى هذه البيئة.

وقدرة المؤسسة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على التفاعل مع البيئة التي تعمل بها ويمكن تعريف البيئة الخارجية على انها:

هي العناصر والمتغيرات البيئية خارج المؤسسة ذات العلاقة او التأثير على المنظمة والتي تشترك فيها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى في المجتمع عامة وفي مجال العمل خاصة

وهي الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء ومصادر الامداد لكافة احتياجاتها والمنافسين وجماعات تأثير الضغط<sup>1</sup>.

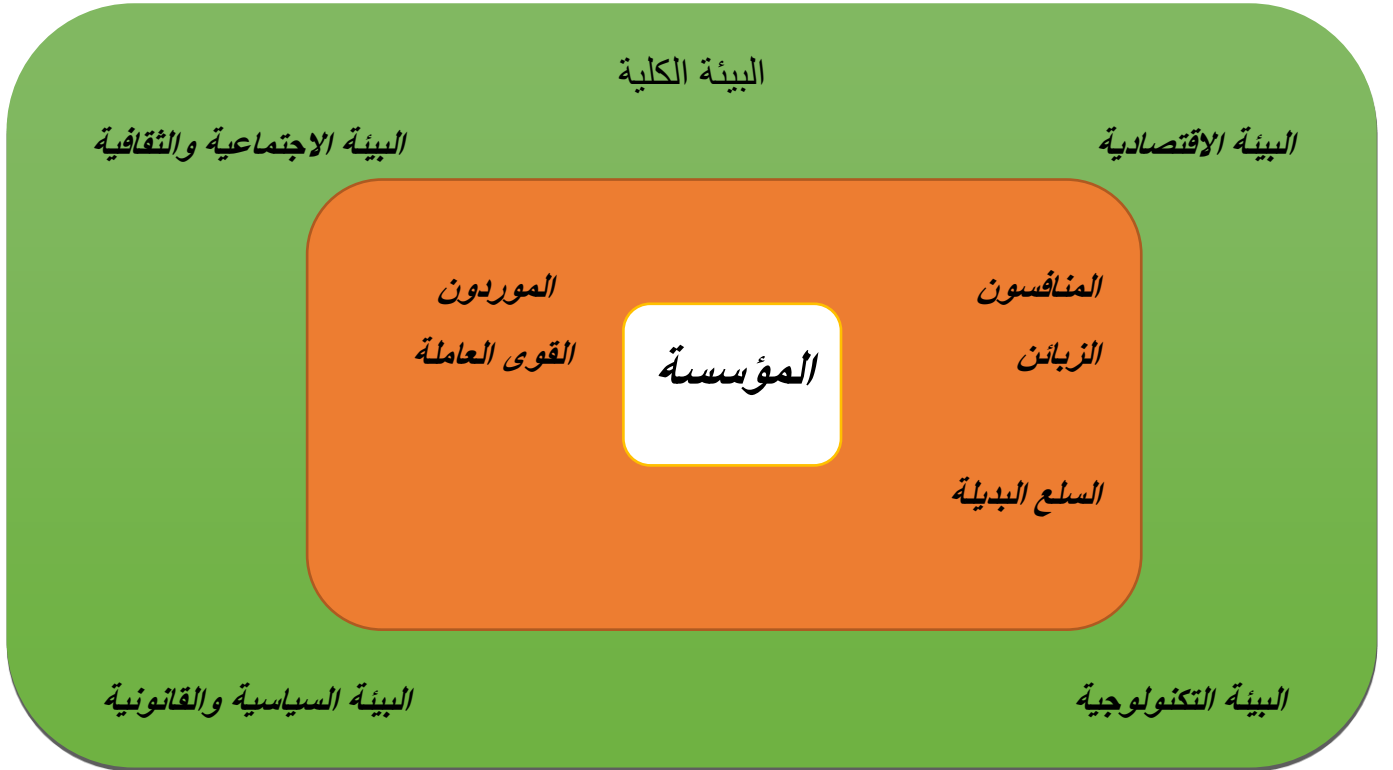
<sup>1</sup> طاهر منصور الغالي، مرجع سابق، ص253

وهذا يعني ان البيئة الخارجية للمؤسسة هي مصدر جميع مدخلات المؤسسة حيث يتم الحصول منها على المال والمواد والموارد البشرية وغيرها من المستلزمات لازمة لممارسة أنشطتها، و الى البيئة الخارجية يتم تقديم المنتجات من سلع و خدماتية

من مصلحة المؤسسة رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من متغيرات سلبية و ايجابية (الفرص و التهديدات) فالبيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من مختلف القوى التي تقع خارج حدود المؤسسة و تتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر على المؤسسات بطرق مختلفة ,وتتكون من مستويين (البيئة الكلية , البيئة الخاصة)<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح مكونات البيئة الخارجية عن طريق الشكل التالي:

الشكل رقم(2-1): مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة.



المصدر: محمد احمد عوض: الإدارة الاستراتيجية: الأصول والاسس العلمية، الطبعة الثانية، مصر، الدار الجامعية بالإسكندرية 2001، ص 96

## 2-2-2- مكونات البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية مما يلي:

<sup>1</sup>غول فرحات، الوجيز في اقتصاد السوق، مرجع سابق، ص 44

أ- البيئة الكلية:

تتكون من<sup>1</sup>:

✓ البيئة الاقتصادية:

تتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسة على المستويين المحلي والعالمي، ومن بين أهم هذه المؤشرات:

معدل الفائدة، ميل الادخار، إمكانية الاقتراض، متوسط الدخل الفردي، السياسات الاقتصادية والمالية، الدورة الاقتصادية التي تمر بها البلاد، الميل للإنفاق، معدل التضخم، الضرائب والرسوم، ميزان المدفوعات، قيمة العملات الأجنبية.

من الواجب على المؤسسة تقييم هذه العناصر وغيرها من أجل أخذ فكرة عن الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في السوق أو في البلد الذي ترغب العمل فيه.

✓ البيئة الاجتماعية والتفافية:

تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، وكيفية تعاملهم مع الحقوق الإنسانية والتطورات الثقافية، والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في المجتمع أو الدولة التي ترغب المؤسسة أن تنشط فيه، والتي قد تخلق فرص أمام المؤسسة أو تضع أمامها تهديدات لا بد من تفاديها بذكاء و الفمصير المؤسسة هو الانسحاب من السوق، ومن أهم العناصر المكونة للبيئة الاجتماعية ما يلي:

عدد المواليدين، مستوى الثقافة والتعليم، عدد النساء العاملات، الجماعات المؤثرة اجتماعياً، القيم الدينية السائدة، عادات الشراء والتسوق، هيكل السكان (السن/الجنس)، أهمية الجودة والدقة.

✓ البيئة السياسية والقانونية:

تتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسات بالدول إضافة إلى الفلسفة السائدة والأهداف التي تؤمن بها الأحزاب والقوى السياسية المشاركة في الحكم، والتي قد تكون مصدراً للفرص أو مصدراً للتهديدات بالنسبة للمؤسسات، فهي بمثابة قواعد اللعبة بالنسبة للمؤسسات:

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، الإدارة الاستراتيجية الأصول والاسس، مرجع سابق، ص 38

الضرائب والرسوم، الاعفاءات الجمركية، العلاقات الدولية، القرارات السياسية، الاستقرار السياسي، التحالفات الاقتصادية والعسكرية، تحديد الأسعار، قوانين حماية البيئة، قوانين حماية المستهلك، المواصفات القياسية للجودة، قوانين العمالة المحلية.

### ✓ البيئة التكنولوجية:

تتمثل في الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها ، إضافة الى التطور في مجالات المعرفة والعلم ، وقدرة كل منهما على اكتشاف شتى الأنواع والاشكال التكنولوجية التي تستفيد منها المؤسسات وابتكارها واختراعها وخاصة فيما يعود الى استخدامها في عملياتها الإنتاجية والتسويقية ، وتعتبر التغيرات التكنولوجية بدورها بمثابة مصدر من مصادر الفرص والتهديدات بالنسبة للمؤسسات ، وبالتالي فما على المؤسسات الا العمل على التعرف على التطورات التكنولوجية الجديدة والعمل بها ، لان المؤسسات التي لا تستطيع مواكبة التغيرات التكنولوجية المتطورة لا يمكنها ان تتنافس وتعمر طويلا في السوق ، ومن اهم العناصر المشكلة للبيئة التكنولوجية ما يلي :

التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسون، لتكنولوجيا الحديثة في التدريب، طرق الحصول على التكنولوجيا، المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا، لتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

### ب- البيئة الخاصة:

تتكون من<sup>1</sup>:

### ✓ المنافسون:

تتمثل في المؤسسات التي تعرض او تبيع المنتجات نفسها المنافسة لمنتجات مؤسستنا للزبائن أنفسهم، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين وقوتهم مقارنة بالمؤسسة المعنية بينما ضعف المنافسين يسمح بظهور فرص امام المؤسسة يمكن تقبيلها في حالة معرفة استغلالها، او بعبارة أخرى كلما كانت للمؤسسات المنافسة نقاط القوة فإنها تشكل تهديدا على المؤسسة والعكس صحيح، وتزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع وتساوي القوة النسبية بينهم

مع الإشارة الى ان المؤسسات اليقظة لا تكتفي بالتعرف على خصائص المنافسين الحاليين، بل تعمل من اجل اكتشاف المنافسين المحتملون والذين ينتظرون الفرص السانحة للدخول الى السوق وتهديد المؤسسة.

<sup>1</sup>محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية أسس والأصول العلمية، مرجع سابق، ص 154

✓ الزبائن:

ان الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة. وعليه فلا بد من اشباع حاجاتهم ورغباتهم بطريقة أفضل من المنافسين، ومن اجل الوصول الى ذلك لابد من معرفة توجهاتهم واذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها (الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعمالة التجارية، الحساسية للجودة....)

بلان الزبائن يشكلون مصدر للفرص التي يمكن ان تستغلها المؤسسة ومصدر للتهديد التي يمكن ان تعيق المؤسسة للوصول الى تحقيق أهدافها، ومن اجل حسن التواصل معهم استخدمت المؤسسات تقنيات مهمة ومسهلة لذلك من بينها: تكوين قوائم بيانات شخصية عنهم وعن ميولهم، وفتح خطوط وقنوات اتصالية مجانية، والبقاء هاتفيا والكترونيا معهم ليلا ونهارا وعلى مدار كامل السنة.

✓ الموردون:

ان الموردون باعتبارهم مصدر جلب المواد الأولية و لوازم العمل للمؤسسة يمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح او فشل المؤسسات، بفعل الفرص الكثيرة التي قد تواجهها المؤسسات في حالة سوء التعامل معهم او اختيارهم، انه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها وتنويع الموردين من اجل الحصول على المزايا الكثيرة (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع، قبول المردودات...)، و عكس ذلك يحدث للمؤسسات في حالة اعتمادها على مورد واحد، فقد لا تتوفر فيه الصفات المناسبة او انه يفرض شروطه على المؤسسة، وهو ما يشكل تهديدا للمؤسسة (سوء الجودة، ارتفاع السعر، انقطاع التموين...)

نستنتج بان المؤسسة مجبرة على معرفة كل الموردين المحتملين ثم اختيار أولئك الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها المؤسسة، وعدم الاعتماد على مورد واحد.

✓ القوى العاملة:

يمثل العاملون وسوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (البيئة الصناعية)، والتي ينبغي تقييمها دوريا من اجل التعرف على ما تخلفه من تهديدات وفرص للمؤسسة المتنافسة عالميا، كذلك بالنسبة لمعدل دوران العمالة، بينما زيادة العرض في اليد العاملة قد يعطي فرصة للمؤسسات للحصول على اليد العاملة رخيصة وبأقل تكلفة.

✓ السلع البديلة:

تتمثل في تلك السلع التي يمكن ان يلجا اليها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، فهي السلع والخدمات البديلة للسلع التي تقدمها مؤسسة ما، علما ان وجود سلع بديلة يحد قدرة المؤسسة على رفع الأسعار

خوفا من تحول الزبائن الى اقتناء السلع البديلة، وهو ما يمثل تهديدا للمؤسسة، ويفرض على المؤسسة تخفيض الأسعار ورفع الجودة. بينما في حالة غياب السلع البديلة فإنه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة قد تستغلها.

### 3-2 نموذج SWOT:

سوف يتم من خلال ما يلي التعريف بنموذج SWOT وأهميته بالنسبة للمؤسسة

### 1-3-2 التعريف ب SWOT:

انه أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط الضعف من القوة في المنظمة ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها، يعتبر هذا النظام من أفضل النظم في العالم لبناء استراتيجيات الاعمال من خلال الخطط طويلة المدى والخطط قصيرة المدى وخطط الاعمال للوصول الى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة، من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي للبنود الأربعة التالية:

نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات.

ويتطلب التحليل الرباعي SWOT من إدارة المنظمة الى ان تكون صادقة ودقيقة عند النظر في كل من نقاط القوة والضعف في مجال عملها، إضافة الى الفرص والتهديدات التي تحيط بهم، وكلما كان التحليل أكثر دقة، كلما أصبحت المنظمة في وضع أفضل لمواصلة البقاء على المدى الطويل، وكلما كان التحليل ضعيف، كلما زاد احتمال مواجهة المنظمة مشاكل عدة ويزداد هذا الاحتمال جساما نتيجة تغيير الاتجاهات او التهديدات، كما ان التعاون في هذا التحليل يؤدي الى فشل المنظمة لأنها لم تعمل على تحسين المناطق الضعيفة لديها.

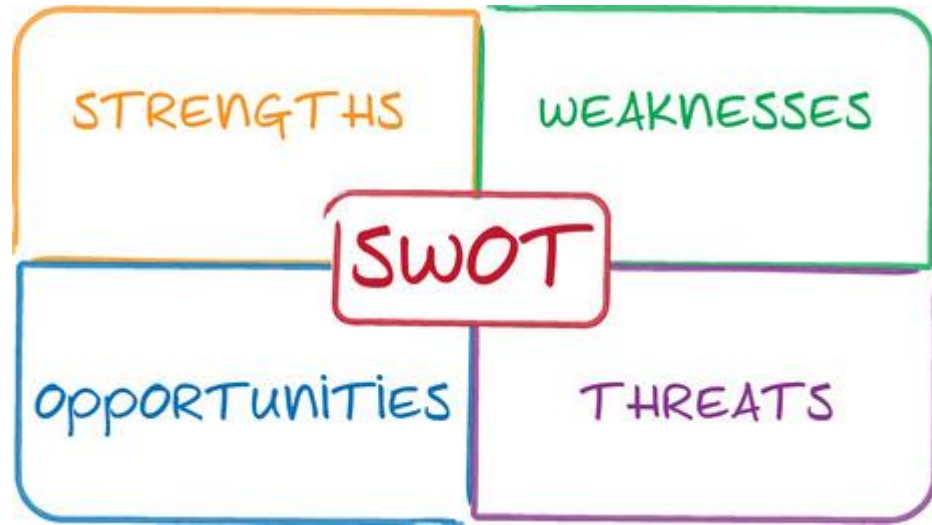
### 2-3-2 معنى SWOT:

ان كلمة SWOT تعني بالمختصر التعابير التالية:

- ✓ نقاط القوة strengths: او هي المميزات الداخلية التي تتميز بها المنظمة في تحقيق أهدافها.
- ✓ نقاط الضعف weaknesses: وهي السمات الداخلية التي تضر المنظمة في تحقيق أهدافها.
- ✓ الفرص opportunités: وهي العوامل الداخلية التي تساعد المنظمة على تحقيق هدفها.
- ✓ التهديدات threats: وهي العوامل الخارجية التي تضر المنظمة في تحقيق هدفها.

مثال على ذلك:

### الشكل (3-1): نموذج SWOT



المصدر: احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق ص 139

### 2-3 أهمية نموذج swot للمؤسسة الاقتصادية.

تهدف مصفوفة تحليل البيئة الخارجية /البيئة الداخلية للمنظمة الى تحقيق التكيف بين أوجه القوى والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة ووضعها في اطار واحد لتحديد الاتجاه العام واستراتيجيتها المستقبلية<sup>1</sup>.

ويتبين لنا من التحليل ان هناك 4 خلايا:

الخلية الأولى: التكيف بين أوجه القوة والفرص.

الخلية الثانية: التكيف بين أوجه الضعف والفرص.

الخلية الثالثة: التكيف بين أوجه القوة والتهديد.

الخلية الرابعة: التكيف بين أوجه الضعف والتهديد

وذلك في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الستار حسين يوسف(، تقدير المخاطرة في ظل تحليل swolt في المؤسسات الصناعية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 18 افريل 2007، ص 13

شكل رقم (1-4): التحليل الرباعي.



المصدر: احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق ص 141

هذه المصفوفة مفيدة لتنمية الاستراتيجية البديلة التي تعتمد على تحقيق الموائمة بين البيئة الخارجية للمنظمة ممثلة في التحديات والفرص ، وبين البيئة الداخلية ممثلة في مجالات القوة والضعف ، ويمكن للمدير الاستراتيجي استخدام هذه المصفوفة على مستوى المنظمة ككل او مستوى وحدة الاعمال ، ويرى ويلن وهنقران هذه الأداة ليست الوحيدة في تنمية الاستراتيجيات البديلة الممكنة ، حيث توجد أدوات أخرى يمكنها المساهمة في تحقيق نفس الغرض.

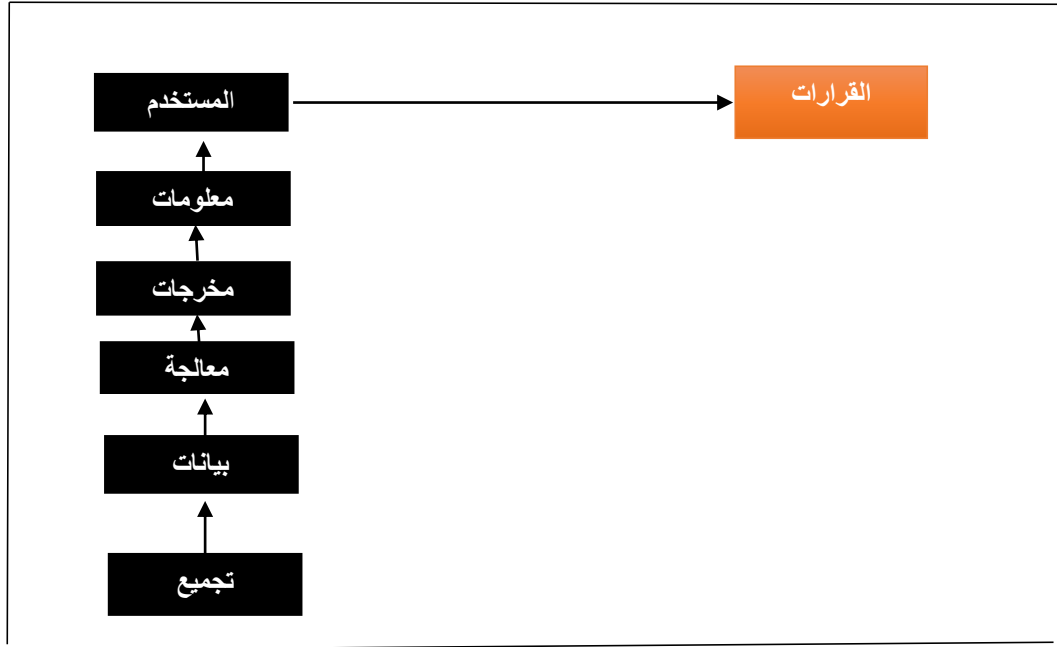
المطلب الثالث: ماهية نظام المعلومات.

يتناول هذا الفرع تعريف بنظام المعلومات وكدى اهميته

الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات

يعرف نظام المعلومات بأنه "مجموعة من الإجراءات التي تتم من خلالها جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المؤسسة"<sup>1</sup>، كما يكمن تعريف نظام المعلومات كذلك بأنه "مجموعة من العناصر البشرية والالية لجمع وتشغيل البيانات طبقا لقواعد وإجراءات محددة بغرض تحويلها الى معلومات تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة"<sup>2</sup>، وكذلك على انها مجموعة من العمليات المنظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الاعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم.

### الشكل (1-5): نموذج مبسط لنظام المعلومات



المصدر: محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص8

### الفرع الثاني: أهمية نظم المعلومات

وتتمثل اهداف نظم المعلومات في المؤسسة في النقاط التالية:

- ✓ يوفر نظام المعلومات انتاج المعلومات اللازمة والمفيدة للمؤسسة.
- ✓ يعطي نظام المعلومات تقييم وصف دقيق للمؤسسة ما يساهم في تسهيل وضع التقديرات والتنبؤات.
- ✓ يساهم في تجلية القرارات الضرورية الواجب اتخاذها.
- ✓ استخراج الانحرافات بين التقديرات والإنجازات ومكانية تحديد أسبابها وتقليصها.

<sup>1</sup>فريد كورتل، حناش حبيبية، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، الطبعة الثانية، سكيكدة الجزائر، دار النشر والتوزيع 2015، ص26  
<sup>2</sup> محمد عبد العليم محمد صابر، نظم المعلومات الإدارية الطبعة، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006، ص44

- ✓ يعتبر النظام المعلوماتي نظام تنبئي ينبه المؤسسة بالتهديدات والأخطار الممكنة قبل وقوعها.
- ✓ يساعد المؤسسة على تطوير منتجاتها وخلق منتجات جديدة.

## خلاصة

تتميز البيئة الجديدة بعدة تحولات وتطورات ما تستدعي مؤسسات اليوم في ظل البيئة التنافسية الى البحث عن طرق ووسائل لتدعيم مصادرها ومعلوماتها وتعزيز قدرتها للفهم الجيد لبيئتها الداخلية والخارجية والتنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها، وذلك من اجل معرفة الفرص وتحاول اغتنامها وكشف التهديدات وتسعى لتداركها وهذا ما يسفر حتما بلا شك لكسب ميزة 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 المعلومات بطريقة منظمة وعقلانية وهذا ما تتكفل به عملية الإدارة الاستراتيجية وكذا نظم المعلومات بمختلف مجالاتهم.

تتوافر امام المؤسسة مجموعة من البدائل الاستراتيجية فكل مؤسسة يمكنها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات التي تتلاءم مع رسالتها واغراضها وأهدافها وكذلك بما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية ويكون على الإدارة ان تقوم باختيار من بين عدد من توليفات الممكنة الاستراتيجية وهي عملية شاقة ومتعبة تحتاج الى المزيد من التحليل.

ويتطلب هذا الاختيار ان تقوم المؤسسة بتحليل الأداء الخاص بعملها الحالي والمتوقع بالمستقبل ولغرض القيام بالتحليل فان الإدارة تستعين بعدد من الوسائل والأدوات مثل نموذج swot التي تساعد على تقييم مستوى الأداء اما لوحدات الاعمال او لخط منتجات او الأسواق سواء كان ذلك مرتبط بالأداء الحالي او المتوقع حدوثه في المستقبل وتحليل الفجوة.

المبحث الثاني: اليقظة الاستراتيجية

في الظروف التنافسية الراهنة بات من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تبني أنماط وأساليب ناجحة لحيازة المعلومات الضرورية وحسن تسييرها واستخدامها، ولعل من أبرزها ارسال نظام يقظة الاستراتيجية، الذي يعتبر من احد الديباجات والطرق حديثة النشأة والتطبيق خاصة في دول العالم العربي، بحيث تحاول المؤسسات من خلال اليقظة تحقيق التفوق التنافسي وكسب مزايا تنافسية، وكما تساهم اليقظة بتوفير المعلومة الازمة لمنخذي القرار في الوقت المناسب وباقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة المضطربة.

المطلب الأول: مدخل لليقظة الاستراتيجية.

اليقظة الاستراتيجية هي العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها الافراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل ان تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف انشاء فرص الاعمال وتقليل الاخطار وعدم التأكد بصفة عامة.

الفرع الأول: تعريف اليقظة الاستراتيجية.

ان مصطلح اليقظة من المفاهيم الحديثة النشأة، ظهر ونشأ في الأوساط التي تعتنى بالمعلومة وتسييرها، لذلك فسنستطرق لمفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة.

1-1 مفهوم اليقظة:

✓ الجانب اللغوي:<sup>1</sup> مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني التنبه ( عكس النوم)، يقظ: نقول ان شخصا يقظا أي صحا وانتبه، حذرو فطن وتنبه للأمور.

✓ الجانب الاصطلاحي: ومن بين التعاريف التي اجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال ما يلي:

فاليقظة تعني<sup>2</sup> " ان يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يردده من محيط الخارجي من إشارات، أفعال، واقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث"

2-1تعريف اليقظة الاستراتيجية:

تطرق العديد من الباحثين في إدارة الاعمال الى تعريف اليقظة الاستراتيجية وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

<sup>1</sup>خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس،، الطبعة الأولى، باريس مكتبة الاوراس ،1973، ص305

<sup>2</sup>Humbert lesca.la veilles strantegique.la methode L.E.S caning.edition EME. 2003.p3

اليقظة الاستراتيجية هي<sup>1</sup> عملية مستمرة تؤدي الى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات او معلومات ومعالجتها وفقا لغرض او أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع او طبيعة المعلومات المجمعة".

تجدد الإشارة على ان مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومة التكنولوجية، في حين ان المفهوم الاتي من الولايات المتحدة الامريكية فهو مرتبط بالمنافسة، فضلا على ذلك قد أوضح بورتر porter في الثمانينات، ان الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين.

عرفها Ribault انها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومة الواقعية والمستقبلية.

يعتبر Michel cartier اليقظة على انها نشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله.

اما 1998 (Lasca et Schuler) فيعرفان اليقظة الاستراتيجية بانها السيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع واستباق الإشارات الضعيفة في البيئة السوسيو\_اقتصادية، بهدف خلق وتغطية فرص الاعمال وتقليل عدم اليقين(الايقين).

هذه السيرورة منفتحة على ما يجري خارج المؤسسة وتدور حول استغلال نوع خاص من المعلومات يسمى الإشارات الضعيفة، وهي معلومات تسمح استباق حيث ما قبل ان تحقق نهائيا على حد تعبير 1975(Ansoff).2

ما Rouach فعرفها على انها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية.

بومدين يوسف، الية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة<sup>1</sup>والاستراتيجية التنافسية، 8-9 نوفمبر 2010 ص 21، <http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf>  
<sup>2</sup> BROUARD francios , Developpement d'un outil Diagnostique des partiques de veille strategique des PME, 2 pp 01 ,02.7eme congres international en entrepreneuriat PME 27.28 et 29 octobre 2004 Montpellier  
[http://www.hec.ca/airepme/PDF/2004/014\\_mars2005](http://www.hec.ca/airepme/PDF/2004/014_mars2005)

وقد عرفها مصطفى بوري على انها "طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من اجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة "التحديات والفرص بأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية.1

اما اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من اجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها.

يمكن القول ان اليقظة الاستراتيجية هي احدى الطرق المتيسرة لضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئات شديدة المنافسة، ويقصد بها السياق المعلوماتي الذي تتمكن المنظمة من الاصغاء المسبق والإداري (الطوعي) الى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، او لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من اثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية.2

تعرف اليقظة الاستراتيجية على انها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الاعمال واستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلاها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئة حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد، وتصنف هذه السيرورة ضمن مجموعة نظم المعلومات التي تسمح للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات العصيبة، كما يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الاستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية.

فنشاط اليقظة يعرف كتطبيق خلاق حيث لا يمكن تعميم المعلومات انطلاقا من الاتجاهات البيئية، فعلى العكس البناء يكون على أساس قاعدة المعلومات المستقبلية المجتمعة، فاليقظة الاستراتيجية سيرورة معقدة تشمل العديد من الممثلين (الاعوان) ذوي الكفاءات المتنوعة والمكملة لبعضها البعض.

<sup>1</sup> كرواش يمينة la veille strategique dans les PME\_PMI algeriennes الملتنقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة

الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي ، جامعة تيزي وزو، الجزائر، جوان

2003، انظر: <http://d.scribd.com/docs/2mzyrizl6wrkxm9oaz8n/pdf> تم الاقتباس يوم 4-11-2018 علة الساعة 21:44

<sup>2</sup> كرومي سعيد، عمرستي احمد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتنقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ورقة بحثية، جامعة مستغانم 2010، ص04 تم الاقتباس يوم 4-11-2017 على الساعة 22:01

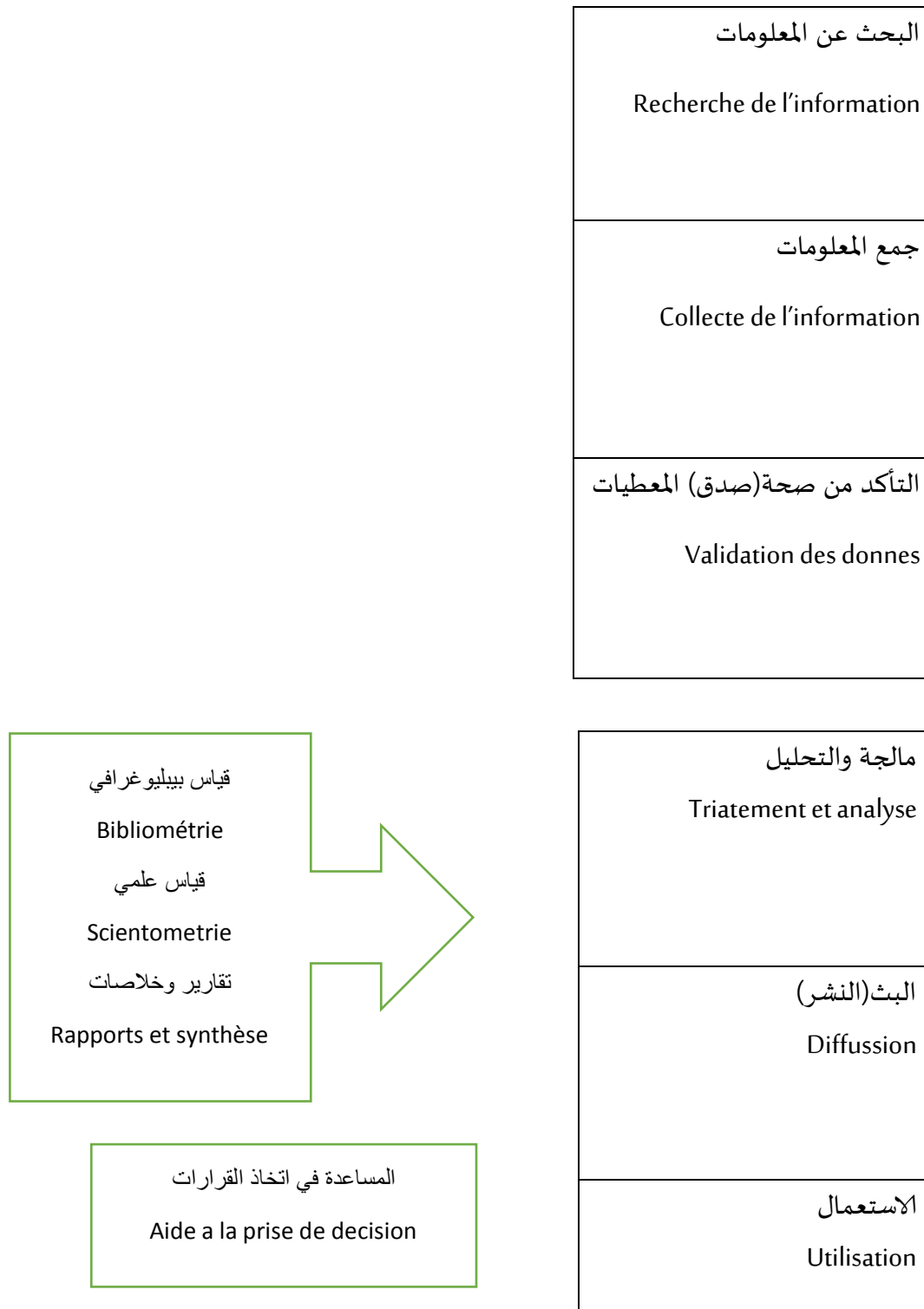
الفرع الثاني: مراحل والطرق المتبعة في اليقظة الاستراتيجية.

يجب على أي مؤسسة من اجل القيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية كنظام لتدعيم قراراتها ولرفع من تنافسيتها وكسبها للميزة التنافسية، ان تمر بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

- ✓ البحث عن المعلومات: تتمثل هذه المرحلة استهداف الموضوع وتحديد رهاناته، بتركيز الجهود حول البحث في الجزء المستهدف، حيث ان هذه الخطوة تجيب على التساؤل التالي:  
ما نوع المعلومات المحصل عليها من المحيط الداخلي والخارجي؟ ماهي مصادرها؟
- ✓ جمع المعلومات: وهي المتمثلة في الحصول على المعلومات الخاصة باليقظة بنوع من الصعوبة، ووضع استراتيجيات للبحث عن المعلومة عن طريق انجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة، والحصول عليها بمختلف المصادر وبشتى الطرق.
- ✓ التأكد من صحة المعلومات: هي عملية فرز المعلومات المجمعة من البيئة الخارجية تحلل وتخزن في عدة وسائل، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة تحليلها من اجل إعطاء معنى وقيمة إضافية للمعلومة، ثم الاحتفاظ بتلك التي تخدم عملية اليقظة وتتوافق مع استراتيجية المؤسسة.
- ✓ معالجة والتحليل: معالجة المعلومات المكتسبة هي مرحلة مهمة تسمح بإيجاد معلومات ملائمة ومثبتة، اذ يجب وضع مخططات للتخزين والحفظ وفي الارشيفات (ورق، قرص مرن، قرص مضغوط).
- ✓ البث (النشر): هي عملية نشر وبث المعلومات حسب وملاءمتها واستعمالها من قبل الافراد لذلك يجب تحديد من هو بحاجة لهذه المعلومات؟ من يعمل على المشاريع الحالية للمؤسسة وماهي؟، وضع نظام داخلي للبث ونشر المعلومات وتخزينها وإمكانية تسويق المنتوجات.
- ✓ الاستعمال: بعد توزيع تلك المعلومات المحصل عليها وايصالها لمن يحتاجها واستعمالها في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة وباقي مراكز القرار في المؤسسة.

<sup>1</sup> قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار -عنابة- 2011/2012

الشكل رقم (1-6) : مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية.



المصدر: كرومي السعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2010، ص99.

المطلب الثاني: انواع واهمية اليقظة الاستراتيجية.

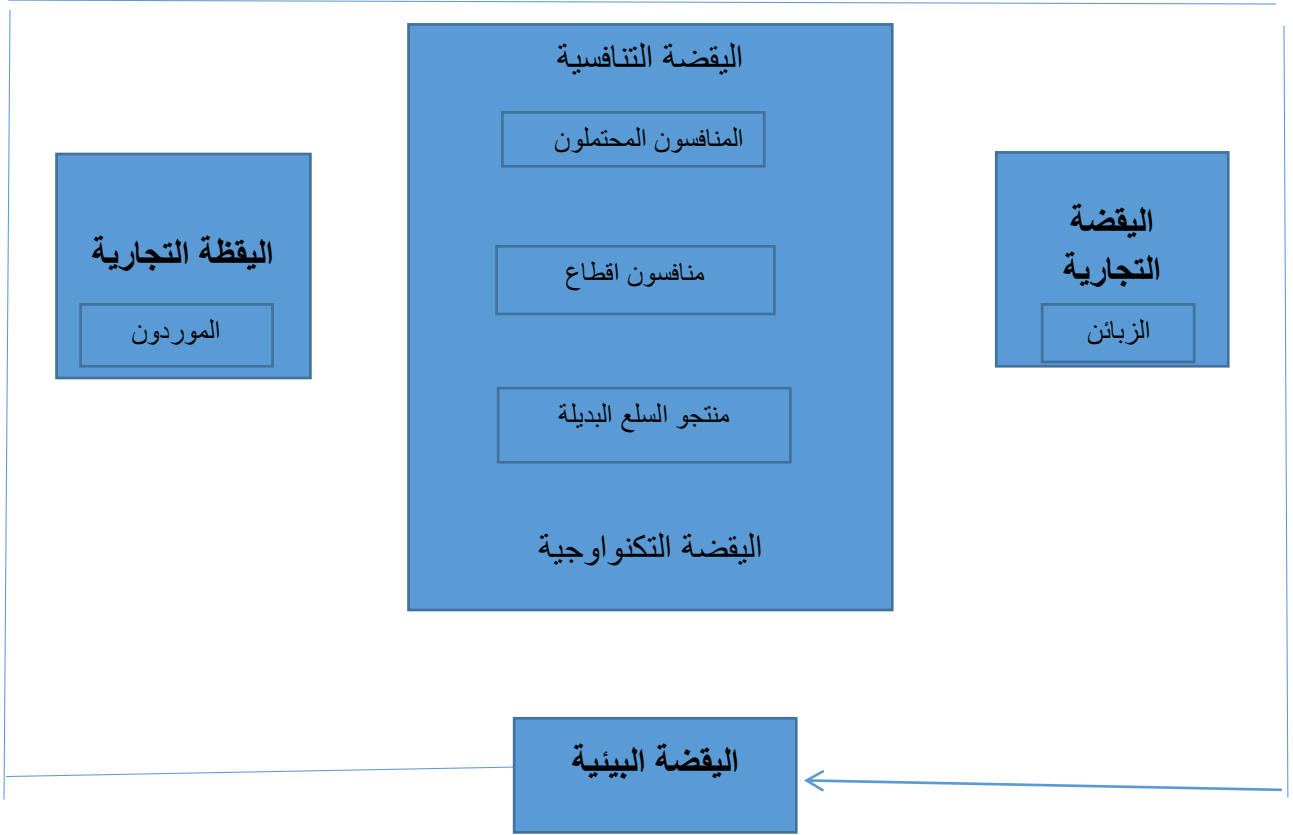
في هذا المطلب سوف نتطرق الى ما مدى أهمية اليقظة الاستراتيجية ومختلف الأنواع التي تحتويها

الفرع الأول: أنواع اليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية الوظيفة التي من خلالها تتمكن المؤسسات والدول على حد سواء، من مراقبة أسواقها ومنافسها بصفة خاصة ومحيطها بصفة عامة، لذا فان اهم الدول الصناعة تول اهتماما كبيرا بهذه الوظيفة واعطائها مقاما مرموقا، وذلك من خلال التمكن من الحصول ومعالجة وفهم المعلومة الاقتصادية والتي لها اثر استراتيجي عليها وعلى قرارها.

فيما يمكننا ان نميز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقا من تقسيمات البيئة (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية...) ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات(أنواع) اليقظة الاستراتيجية الا ان Gerard Verna من جامعة Laval قدم تصنيفا اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده وبين ان اليقظة الاستراتيجية تحتوي على اربع مكونات ثانوية او نظم فرعية وهي: اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية واليقظة البيئية، وهذه النظم الفرعية مجتمعة مع بعضها البعض تشكل نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر.

الشكل رقم (1-7) : الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر.



المصدر: رتيبة حديد، نوفل حديد، مرجع سابق

لقد وردت لليقظة عدة منها أنواع :

### 1-1 اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي عبارة عن النشاط الذي من خلاله يتم التعرف المؤسسة على منافسها الحاليين والمحتملين والداخلين الجدد الى السوق بمنتجات بديلة وجديدة، وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة، وهي تعتبر مكملة لليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية، وباعتبار ان هدفها الرئيسي وهو جعل المؤسسة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية في السوق ومواجهة شرسة للمنافسين في قطاع النشاط.

وهذا المجال يحدد Michel Porter المعلومات التي يجب جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط وهي:

✓ الكفاءات الحالية للمنافسين.

✓ استراتيجية المنافسين.

✓ الهدف الجديدة للمنافسين.

✓ قدرات المنافسين.

✓ الفرضيات والقرارات التي يمكن ان تلجا اليها المنافسون.

تهدف اليقظة التنافسية الى معرفة:

✓ الاداء الحالي للمنافسين ومنتجات المؤسسة المنافسة أي التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية.

✓ استراتيجية المنافس تقنية البيع والتوزيع

✓ استراتيجية المنافس والشركاء: شبكة الموردين، المقاولين العلاقة مع باقي الاعوان.

✓ الانتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.

✓ البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءة الاختراع المسجلة.

## 1-2 اليقظة التجارية:

ويقوم اليقظ هنا بمراقبة والتنبؤ لتغيرات أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم وكذا تطورات السوق والطلب بشكل خاص وكذلك الموزعين.

وهي عبارة عن النشاط الذي يدرس كل من الموردين والزبائن وكذا المهارات الجديدة في السوق فالمؤسسة دائمة بحاجة لمعلومات عن الموردين لضمان تزويدها المتواصل بالمواد وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولائهم.

حيث ان اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى البعيد، فيجب على المستهلكين ان يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين واذواقهم وتطور علاقتهم بالمؤسسة.

عند جمع المعلومات عن الزبائن يجب التركيز على: تقديم المنتجات الجديدة تلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب، درجة رضاهم على المنتج المقدم، تطور احتياجاتهم واذواقهم، مدى ولائهم للمؤسسة، تحديد قدرة الزبائن على السداد، دراسة نوع العلاقة بين زبائنها وموزعيها، الخ

اما بالنسبة للموردين فهم أيضا يأخذون حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة باعتبارهم الممون والمزود لها بمستلزمات الإنتاج، من اجل هذا تطور المؤسسة يقظة نشطة حول الموردين لمعرفة قدراتهم على تمويلها بأقل التكاليف وإمكانيتهم المالية وكذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما، والمعلومات المحصلة حول المورد تسمح بتتبع وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقات بين الموردين والمؤسسة وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات بأقل تكلفة.

وإجمالاً فإنه في إطار اليقظة التجارية يتم دراسة السوق الامامي والسوق الخلفي، على حد سواء بمعنى متابعة الحاجات المتطورة للزبائن والعمل على تلبيتها مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمين بمنتجات المؤسسة الى جانب البحث او التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة بين الموردين الدائمين.

### 1-3 اليقظة التكنولوجية:

اليقظة التكنولوجية وهي النشاط الذي تراقب المؤسسة من خلاله البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، أما حسب Humber Lesca فهو يؤكد على المبررات الأساسية التي تتطلب وضع يقظة تكنولوجية منهجية من طرف المؤسسة، أي احتمال ان لا يتوفق على المؤسسة لي منافس سواء كان ظرفياً او احتمالاً شرعياً او غير شرعي، وتعتمد على رصد كل جديد في ميدان التكنولوجي للمؤسسة مثل آخر التطورات في آلة الإنتاج، كلما كان المحيط التكنولوجي يتحرك بسرعة في كل الاتجاهات وبدرجات متفاوتة الأهمية كلما استوجب على المؤسسة وضع نظام معلومات دائم لالتقاط كل الإشارات والتطورات من اجل الرد بسرعة على هذه التغيرات.

فنشاط اليقظة التكنولوجية يتعلق بالمعلومات المرتبطة بأعمال البحث والتطوير وإجازات والتحولت التكنولوجية... الخ

### 1-4 اليقظة الاجتماعية:

تتمثل اليقظة الاجتماعية في مراقبة العديد من التحولات الديموغرافية في المدن ونوعية البيئة والظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، عدم التفاهم بين الأجيال، التركيبية الثقافية والأخلاقية وهيكل الاسر والعائلات، عادات الاستهلاك، التجمعات السكنية والنزوح الريفي... الخ

حيث ان هذه التغيرات تؤثر بشكل مباشر على نشاط المؤسسة الممارس، لذي يجب الاخذ في الحسبان مختلف هذه التغيرات الاجتماعية التي من الممكن ان تعيقها عن أداء عملها الاقتصادي على أكمل وجه.

وهناك من يراها انها إدراك لمختلف التغيرات التي يمكن ان تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها ان تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط.

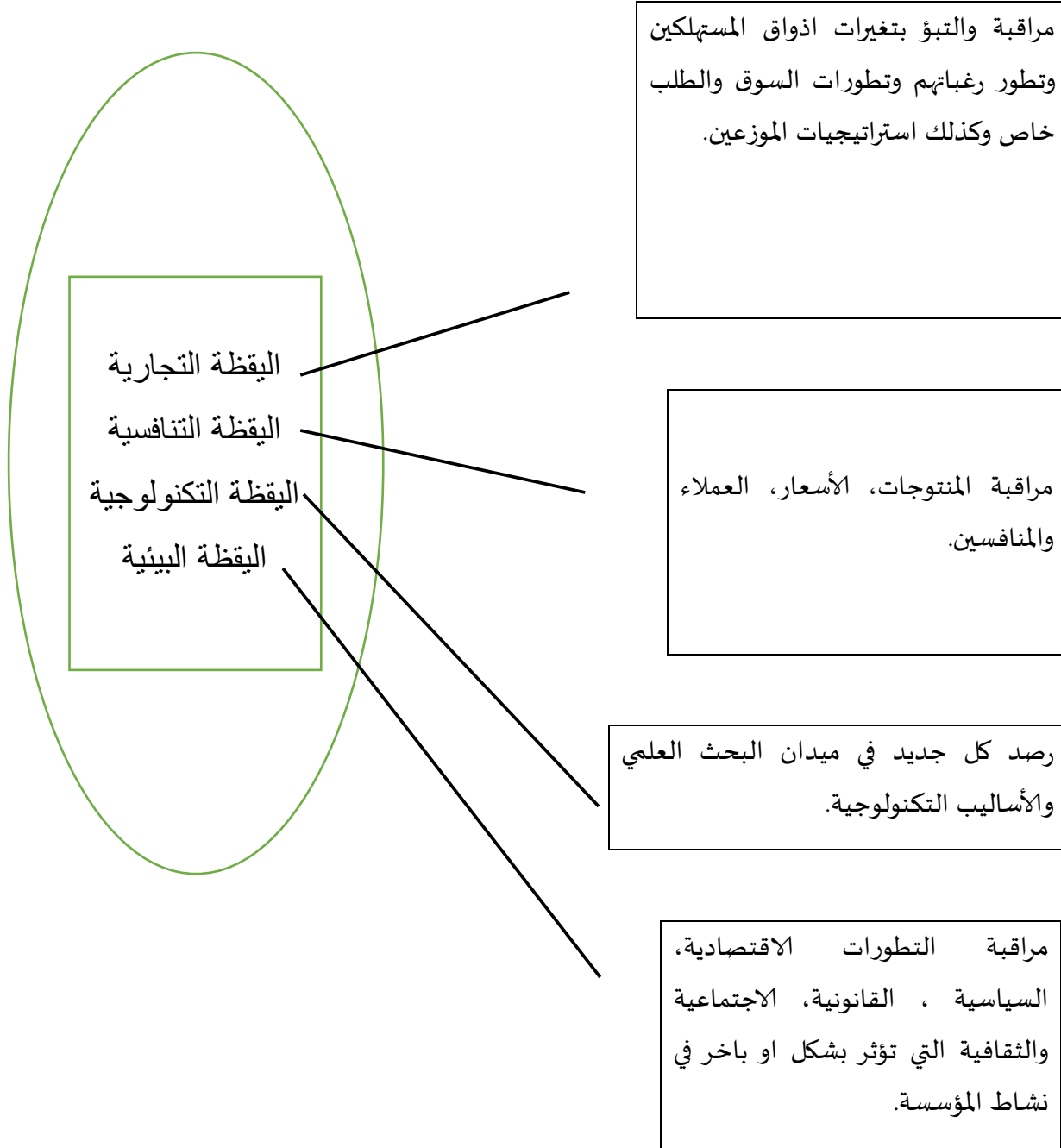
### 1-5 اليقظة البيئية:

وهي تشمل مجمل العناصر المتبقية من بيئة المؤسسة، والتي لا تقل أهمية عن الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط المؤسسة، عن طريق دراسة كل المتغيرات والعناصر التي لم تقم الأنواع الأخرى من اليقظة (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية...) برصدها وتحليلها.

ويعتبر هذا النوع من اليقظة مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنها في هذه الحالة تقوم بدراسة مختلف المتغيرات والعناصر التي تضم الأنواع السابقة من اليقظة برصدها وتفسيرها، من هذا الباب فهناك الكثير من الاقتصاديون الذين يطلقون عليها اسم اليقظة المجتمعية.

ومن خلال الشكل الموالي يمكن لنا التعرف على هذه الأنواع:

شكل رقم (8-1): أنواع اليقظة الاستراتيجية.



المصدر: بن عومر أحلام، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة مستغانم، 2012\_2013، ص 28.

### الفرع الثاني: أهمية اليقظة الاستراتيجية

تعد اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة ان تستغني عنها، فهي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، والتي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص<sup>1</sup>.

ورغم ان هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع المتغيرات الحادثة في البيئة او التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها، لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وجعلها تتوافق واهداف المؤسسة عند حدوثها ووقوعها، ولهذا فان اليقظة الاستراتيجية تعد مفتاح الأساسي للتنافس.

وتتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية والتي يمكن ذكر بعضها في الاتي:

- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق
- ✓ اكتساب موقع قوة من اجل طرح منتجاتها المبتكرة في السوق.
- ✓ الزيادة في التآزر والتعاوض في المؤسسة.
- ✓ الحصول على مورد من المعارف والخبرات.
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون.
- ✓ التوصل الى حل المشاكل بصفة سريعة.
- ✓ الوعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ التحسين المستمر في المنتجات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.
- ✓ الاستشعار السريع للانقطاعات او التغيرات المفاجئة.
- ✓ اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات.
- ✓ اليقظة أداة للإعادة توجيه استراتيجية المؤسسة.

المطلب الثالث: استخدام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الخدمائية.

### الفرع الأول: نظام اليقظة

سعيد كرومي احمد عمر ستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة شلف، الجزائر 09-10 نوفمبر 2010 ص 07

عند تبني المؤسسة لنظام اليقظة الاستراتيجي لابد ان تفاضل بين انسيبها وأحسنها فعالية، فهناك العديد من الخيارات التنظيمية امام المؤسسة عند انشاء نظام اليقظة وذلك عن طريق تحديد ما يلي:

-القيام باليقظة كوظيفة داخلية او خارجية.

-مركزية او لامركزية نظام اليقظة.

1-1-اليقظة كوظيفة داخلية او خارجية:

أدركت المؤسسات ضرورة تتبع البيئة والتيقظ لكل ما يحدث فيها، غير ان القيام باليقظة يختلف من مؤسسة الى اخرى، فهناك من تفضل ممارسة اليقظة بنفسها، اي كوظيفة داخلية، في حين ان هناك من تعهد بهذا النشاط الى جهات خارجية اي اعتبار اليقظة كوظيفة خارجية. ومن العوامل التي تحفز على هذا الاختيار ما يلي:

تظهر اليقظة في صورة نظام كبير منظم وصعب التسيير مما يجعله يبدو وكأنه مخصص للمؤسسات الكبيرة فقط، الا ان هناك، الا ان هناك امثلة تشهد على نجاح العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال والتي تمكنت من الاستفادة من مزايا متعددة ناتجة عن حجمها الصغير.

هناك بعض المؤسسات التي لا تشعر بالحاجة الى اليقظة الدائمة والواسعة نتيجة نشاطها في ظل قطاع محدد، مما يجعلها تهتم أكثر بالحوادث المنتظمة المتعلقة بتكنولوجيا محددة، عناوين الموردين، ففي هذه الحالة فان ممارسة اليقظة داخليا لن تكون ذو مردودية كبيرة لأسباب متعلقة بالتكاليف.

تحتاج اليقظة الى توفر المعرفة العلمية فمهنة المتيقظ غير ارتجالية، ونظرا لوجود مصادر متعددة للمعلومات، وكذلك أساليب معالجتها ونشرها، فمن المناسب المعرفة الجيدة لها والتمتع بالخبرة عميقة في ممارستها. ان عدم امتلاك مثل هذه الكفاءات داخليا يجعل الكثير من المؤسسات تلجأ الى تنظيمات خارجية خبيرة تقوم بهذا النشاط مكانها.

هناك مؤسسات تظهر الرغبة في ممارسة اليقظة بنفسها، لكنها لا تعرف كيفية التعامل معها، لذلك فهي تلجأ الى جهات خارجية تقوم باليقظة، لتتعلم معها ترتيب الحاجات، تجميع ومعالجة البيانات... إذا هي تقوم بتكيف استشارات المحترفين مع حالتها الخاصة وبمساعدهم تعمل على تكوين نشاط يقظة منظم على مستوى هيكلها التنظيمي.

كنتيجة للعوامل السابقة، يتم لجوء المؤسسات خاصة الصغيرة الى خدمات الجهات الخارجية بغية التيقظ لبيئتها بأقل تكلفة، ومن اهم هذه الجهات نذكر: الخبراء والمستشارين الخواص، مراكز الدراسات ومراكز البحث والإبداع. ونشير ان اعتماد على هذه الجهات الخارجية قد تكون بطريقة مستمرة لتتمكن المؤسسة من المتابعة اليومية للبيئة وتحصل على مستجدات والتطورات الطارئة وقت حدوثها، مما يسمح باتخاذ القرار المناسب في

الوقت المناسب، كما يمكن اللجوء الى الجهات الخارجية في أوقات معينة فقط عند الحاجة للمعلومات دقيقة وعميقة، مثلا حول ظهور تكنولوجيا جديدة او اطلاق منتج جديد في السوق، فالقدرة على الحصول على هذه المعلومة وتحليلها يحتاج الى كفاءات ومعارف عميقة من قبل لا يتوفر عميا الا المختصون والخبراء في المجال<sup>1</sup>.

رغم ما يمكن ان تحمله الخدمات المقدمة من قبل الجهات الخارجية من فوائد للمؤسسة، لا ان على هذه الأخيرة ادراك ان ممارسة اليقظة خارجيا قد تظهر عدة مساوئ، فإلى جانب نقص المصداقية والموثوقية بالمعلومات الموفرة من الجهات الخارجية، فإنها قد لا تغطي كل الجوانب المراد معرفتها وقد لا تتناسب مع الحاجات ولأهداف الموضوعية نتيجة جهل هؤلاء الخبراء خصوصيات كل مؤسسة وميكانيزم تسييرها، وهو ما ينقص من فعالية المعلومات المحصل عليها، فاليقظة هي نشاط جماعي وابداعي يقتضي مساهمة كل افراد المؤسسة وتعبئة جهودهم بطريقة منظمة وذكية تضمن نجاح هذا النشاط.

تلك السلبيات جعلت المؤسسات المعاصرة تعتبر انشاء نظام يقظة داخلي هو الأكثر فعالية وعقلانية، فعلى اعتبار ان المعلومات تمثل موردا استراتيجيات لكل الأنشطة واساس النجاح التنافسي فان تكلفة انشاء هذا النظام مهما ارتفعت ستكون اقل من الثراء والغني بالمعلومات الذي سيوفره، فهو سيكون بمثابة المصنع المنتج بالمعلومات المفيدة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، بناء على هذا، فكل مؤسسة يمكنها ممارسة اليقظة كوظيفة داخلية رغم ما تحتاجه من تنظيم دقيق اذا احسنت استغلال مواردها وكفاءاتها ونسقتها بطريقة تسمح يتسهل الحيازة على المعلومات المفيدة وادماجها بذكاء في جميع الخطط والاستراتيجيات.

## 1-2\_ مركزية او لامركزية نظام اليقظة:

عند تبني المؤسسة لنظام اليقظة الاستراتيجي تجد امامها خيارين احدهما مركزي والآخر لامركزي وهما كما يلي:

### 1-2-1 نظام اليقظة المركزي:

يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقظين ومعالجتها وفق برنامج ونظم خاصة، ثم نشرها الى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولابد من تعدد مسيري هذا النظام وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2009، ص 126

<sup>2</sup> بن عمر أحلام، مرجع سابق، ص 29\_30

رغم المزايا التي يوفرها نظام اليقظة المركزي إلا أن له عدة سلبيات، فهو نظام كبير يصعب تسييره لذلك فهو لا يناسب جيدا المؤسسات التي لها أنشطة شديدة التنوع وحاجيات متنوعة من المعلومات، فالطلب الغير متجانس على المعلومات يؤدي إلى ضغط كبير على خلية اليقظة التي لها القدرة الكافية لاستيعاب كل كمية العمل المطلوب، من جهة أخرى ففي حالة النظام المركزي، غالبا ما تتموقع خلية اليقظة في مقر المؤسسة وهو ما يجعلها بعيدة عن المواقع المختلفة وينقص من تجربتها الميدانية وبالتالي يؤثر سلبا على تقدير الحاجات الحقيقية لمختلف الأقسام، إضافة إلى ذلك فإن النظام المركزي إذا اعتمد على إرادة شخص واحد، فإن غيابه أو خسارة دعم مديره قد يؤدي إلى دمار نظام اليقظة وحتى إلى تدمير المؤسسة ككل.

### 1-2-2 نظام اليقظة لامركزي:

يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها، وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والاستراتيجيات الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

وتبرر المؤسسات التي تتبنى هذا النظام بأنه من الصعب تصميم نظام كلي يستوعب كل حاجات الإدارات، فإن حاجاتها من المعلومات تختلف وهو ما يحتم وجود أنظمة يقظة فرعية تهدف للحصول على تلك المعلومات.

يمكن لنظام اليقظة لامركزي أن يكون فعالا جدا إذا ما تم التحقق من أنشطة كل خلية تندرج ضمن التعليمات المحددة من خلال الاستراتيجية، ونشير أن كثير من الأنظمة التي تعمل بطريقة لامركزية يكون لديها قائد أو رئيس عمل مكلف بتنسيق مجموع عمليات اليقظة، فهو يحافظ على نظرة جماعية لتطور الأنشطة ويمثل محور دوران المعلومات حيث أنه يسير النشاط منذ البداية إلى النهاية، ينظم الاجتماعات، يسير مجموع المشاركين ويعمل على متابعة البرامج، إضافة إلى أنه يمثل دعما يمكن اللجوء إليه دوما لإيصال المعلومة إلى جهة يصعب الوصول إليها والحصول على استشارة حول الأسلوب الواجب اتباعه لإيجاد معلومة معينة، وهذه الطريقة تعطي مزايا عديدة من أهمها ترك حرية التصرف لكل نظام يقظة فرعي مع الحفاظ بفضل المنسق على احترام الأهداف الكلية المحددة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: مدى مساهمة اليقظة في المؤسسة

تساهم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة عن طريق ما يلي:

#### 1-2-2 توفير المعلومة:

<sup>1</sup> محاط اميرة، مذكرة ماجستير، أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء التسويقي، جامعة بسكرة، 2013/2014، ص 198  
<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ورقة بحثية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 06

أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطورات 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، فالمعلومات الملائمة تؤدي حتما إلى ترشيد القرار والبقاء والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة، وعليه فإننا لن نبالغ إن قلنا إن من يمتلك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن اعوزته المعلومات عن تدبر الحفاظ عليها وتنميتها<sup>1</sup>.

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

## 2-2 اتخاذ القرار:

يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، ومن خلال أحد التعاريف لعملية اتخاذ القرار هي "عملية تكون أثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين"<sup>2</sup>

وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لابد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم وعليه فإن اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعد في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار، ويمكن أن يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من أكثر من مصدر، ويعد نظام اليقظة الاستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسة الذي يسمح بتوفير المعلومات الاستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها إلى مستفادها في الوقت المناسب، وحسن استعمالها وتسييرها يساهم في توفير البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى أثرها 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 منافسها.

<sup>1</sup> شيقارة هجيرة الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2004/2005، ص13  
<sup>2</sup> منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص13.

## الخلاصة:

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

فاليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات الازمة وفي الوقت المناسب لصناع القرار التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الضرورية، وكما تساهم في احداث التغيير الملائم والمواكب للمستجدات البيئية للمؤسسة، ففي مواجهة تسارع التغير التكنولوجي وتقلب ظروف التشغيل والأسواق أصبحت المعلومات امرا حيويا للمؤسسات، واليقظة الاستراتيجية تعد قوة حقيقة لهذه الأخيرة، حيث تترجم قدرتها المتميزة على توقع المستقبل فهي لا تسمح فقط باستغلال الفرص وتجنب التهديدات، وانما تسعى الى تحليل الفعاليات الاقتصادية وتأمين الحماية لها وتحقيق مصالحها، فهي بذلك إدارة حقيقة لصنع القرار تسمح للمؤسسة بالتموضع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة لتحقيق ميزة تنافسية.

## الفصل الثاني:

واقع استخدام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة  
"اتصالات الجزائر"

تمهيد:

يعتبر قطاع الاتصالات من بين القطاعات التي تشهد نمواً ومنافسة شديدة خاصة في مجال الهاتف النقال حيث تنشط في هذا المجال مؤسسات جزائرية وأخرى اجنبية وهذا ما يوحي ان تطبيق اليقظة الاستراتيجية قد يكون واردا ضمن هذه المؤسسات.

وقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر من اجل 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"

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر الجزائر واحدة من الدول التي بدأت تدرك أهمية تحديث قطاع الاتصالات، لذلك سعت إلى إحداث مؤسسات عمومية من بينها مؤسسة البريد والمواصلات التي تحولت والتي تحولت فيما بعد إلى اتصالات الجزائر والتي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، ولذا سنحاول التحدث عن المؤسسة ابتداء من نشأتها وتقديمها مروراً بهيكلها وتوزيع المسؤوليات وصولاً 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 03/2000 المؤرخ في 05 اوت 2000 والمحدد لأحكام العامة الخاصة بالبريد والمواصلات.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم براس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، كما ان 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 61.275.180.000 دج.

#### الفرع الثاني: مهام وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

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

#### 1-2 مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

✓ منح اشتراك للزبائن وتلبية حاجياتهم.

✓ تسيير ومراقبة الهاتف.

✓ استقبال الشكاوى والصيانة والتوجيه.

✓ توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية.

#### 2-2 خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر:

✓ الهاتف.

✓ الانترنت ADSL.

- ✓ الجيل الرابع للهاتف الثابت GLTE4.
  - ✓ خدمة الويسي(WICI)
  - ✓ خدمات التداول عن طريق الفيديو(visioconférence).
  - ✓ تصميم او انشاء المواقع الالكترونية (بنقرة واحدة).
  - ✓ المكتبة الالكترونية (في مكتبتي).
  - ✓ الرقابة الابوية (fi@mane).
  - ✓ خدمة الدفع الالكتروني(خلاص)
  - ✓ تقديم حلول متكاملة للشركات 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 للاتصالات الجزائر:

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

#### 1-1 التعريف بالمدير العام للمؤسسة.

رئيس مجلس الادارة ويعد المسؤول الاول عن الاعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الاهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه:

- ✓ الحفاظ على الحصص في السوق.
- ✓ تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- ✓ تطوير التسويق العملي.

- ✓ السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- ✓ مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقرير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- ✓ النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
- ✓ المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

#### 2-1 الاستشارات الادارية في المؤسسة

هي التي تمثل مختلف النشاطات الادارية، وتتكون من:

##### 1-2-1 الاستشارات التطبيقية:

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

##### 2-2-1 الاستشارات القانونية:

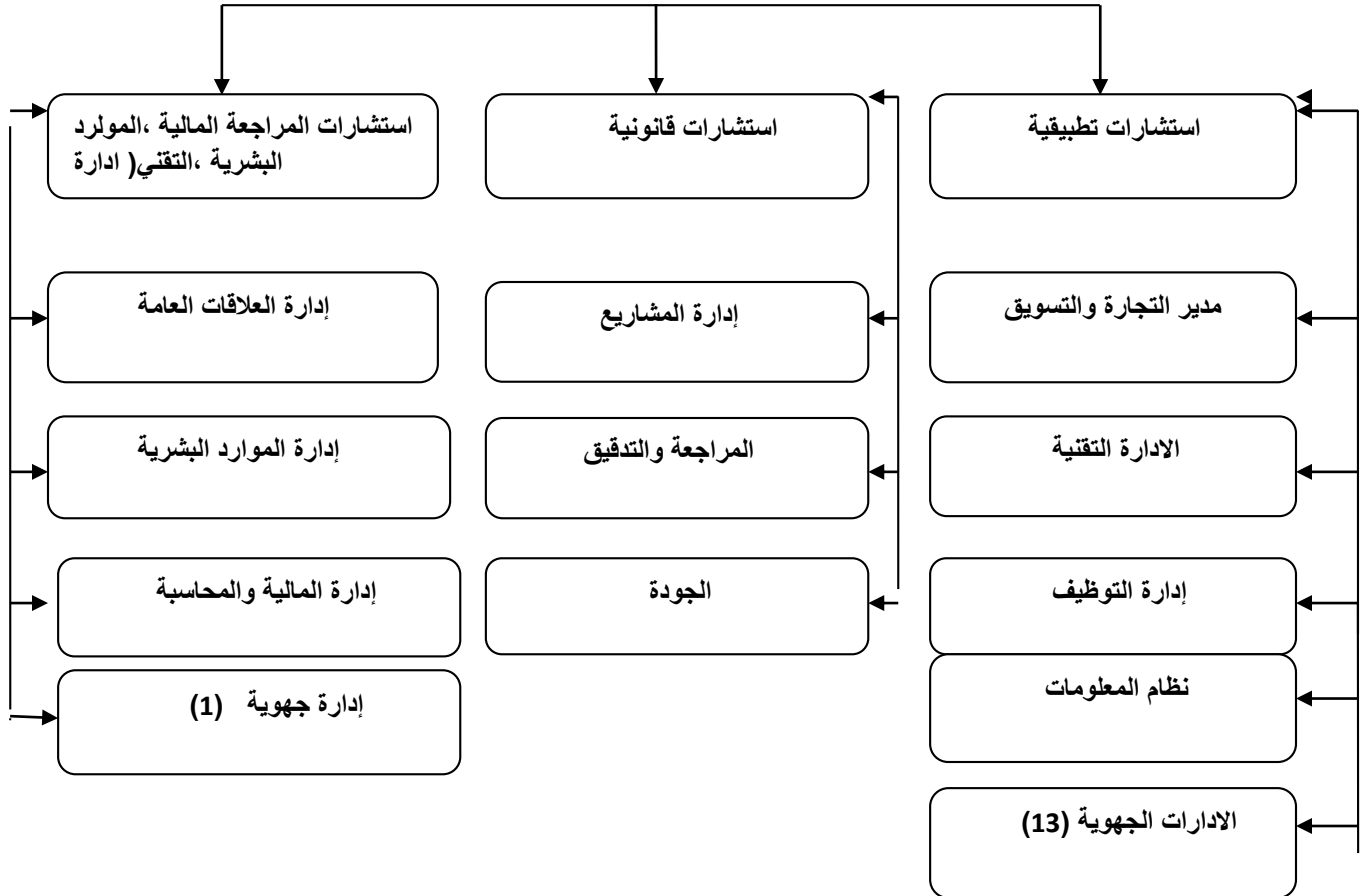
هي التي تتكفل بالأمر القانونية للشركة وتتكون من:

- ✓ إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة.
- ✓ المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
- ✓ الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة.

##### 3-2-1 إدارة الاستثمارات: تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة وتتكون من :

- ✓ إدارة العلاقات العامة: وهي التي تتكفل بالعلاقات العامة للشركة داخليا وخارجيا.
- ✓ إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام الشركة.
- ✓ الادارة المالية والمحاسبة: تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة للشركة.
- ✓ الادارة الجهوية: تختص بالتسيير في بعض الولايات، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

الشكل (1-II) : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للاتصالات 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.

#### 1-2 تعريف مصلحة التسويق:

تأتي بعد الوحدة العملية مباشرة وهي تمثل المستوى الرابع للهيكلية 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 امامية (الواجهة الامامية) وتقوم بالالتقاء مع الزبائن وتحثك بهم وتواصل معهم باستمرار ومكاتب خلفية (الواجهة الخلفية).

الخلفية) وتهتم وتقوم 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 :

✓ 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.

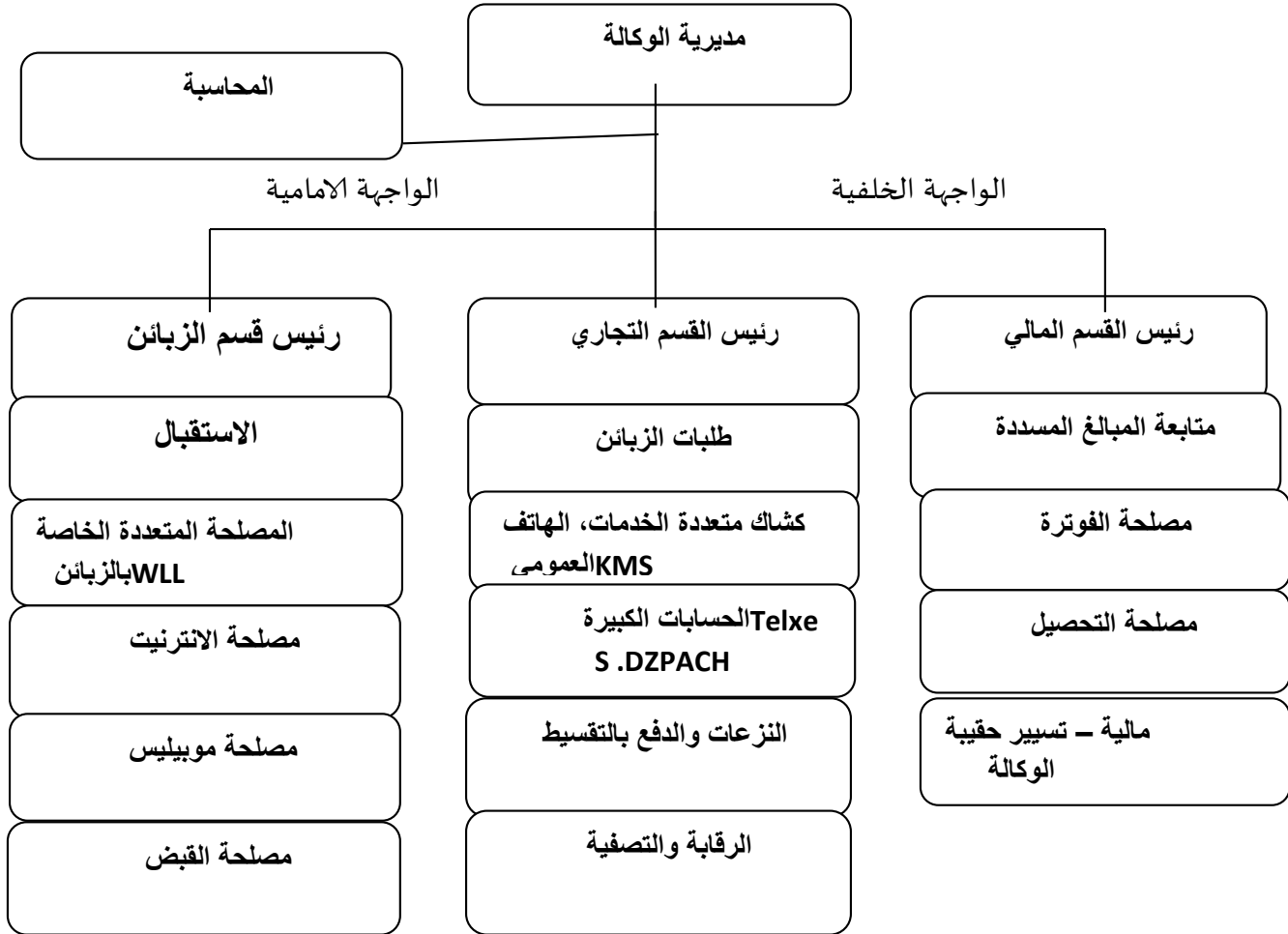
✓ قسم قوى البيع وشبكة الوكالات التجارية:

تقوم بمتابعة وتقييم أداء الوكالات التجارية.

✓ قسم الفتورة والتحصيل:

تقوم بالفتورة انطلاقا من مرحلة تهيئتها حتى وصولها للزبون ومتابعة الديون.

الشكل (2-11): الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق بالوكالة التجارية بمستغانم .



المصدر: وثائق الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمستغانم.

المطلب الثالث: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

تحاول مؤسسة اتصالات الجزائر تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

✓ تحسين شبكة التغطية للوصول الى 95%.

✓ الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة السوقية.

- ✓ استعمال مختلف التكنولوجيا الحديثة وتصدر قمة السوق.
- ✓ الابداع اكثر في الاستراتيجية التجارية واعداد سياسات اتصالية فعالة وترقية الابتكار.
- ✓ وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- ✓ تحسين مستمر في نوعية الخدمة.
- ✓ المشاركة في التنمية الوطنية.
- ✓ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من مستعملين خاصة المناطق الريفية.
- ✓ الزيادة في الجودة ونوعية الخدمات المعروضة، المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- ✓ تنمية وتطوير الشبكة الوطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الاعلام.
- ✓ المشاركة كممثل رئيسي في فتح برامج تطوير لمؤسسة الاعلام في الجزائر.
- ✓ تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- ✓ التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الاصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة... الخ.
- ✓ العمل على كسب سمعة حسنة، والمحافظة عليها بتخلي على 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 ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر متعاملا ذو خبرة معتبرة فان احتمال تطبيقها لمفهوم اليقظة الاستراتيجية قد يكون واردا.

ومن اجل تأكيد صحة هذه المعلومة او نفيها جزئيا او كليا، فقد تم اعداد استبيان موجه الى المؤسسة، ثم يتم بعد ذلك تحليلها واستخراج النتائج.

#### الفرع الأول: تقديم الاستبيان

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

كان ترتيب الأسئلة بحسب خطة البحث في الجانب النظري، حيث انطلق من محاولة التعرف على اليقظة الاستراتيجية، وبعدها تأتي الأسئلة التي تبرز مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية، تحصيل المعلومات في تحسين القرارات في المؤسسة من اجل تنمية ميزتها التنافسية لتكون مدخلا للأسئلة التي تحاول تشخيص العملية ونظرا لان مصطلح(اليقظة الاستراتيجية) قد يلقي صعوبة في فهمه او فهم المدلول الذي يرمي اليه(بحكم الانتشار الضعيف للمصطلح في ارجاء المؤسسة)، ومن اجل اغلاق النوافذ الاستراتيجية امام المنافسين قد قدمت هذا الاستبيان بشكل اختياري

#### الفرع الثاني: وسائل الدراسة

من اجل الوصول الى النتائج المرغوب فيها في هذا البحث، كان الاعتماد على الاستبيان الموجه للمؤسسة المعنية، وذلك باعتبارها الوسيلة الفعالة والمناسبة لموضوع البحث، حيث ان الهدف وهو جس النبض لمعرفة واقع تطبيق مفهوم اليقظة الاستراتيجية، إضافة الى انها 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

اثناء القيام بالدراسة كانت هناك العديد من الصعوبات التي اثرت بشكل كبير على سير العمل وتحصيل النتائج بالشكل الحسن، ويمكن ذكر اهم هذه الصعوبات كالآتي:

-التحفظ الكبير من طرف المسؤولين في المؤسسة المعنية للإجابة عن أسئلة الاستبيان، ذلك بحجة سرية المعلومات، وان الامر لا يعنيننا وليس من مسؤوليتهم؛

-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 وتأخذ عينة ممثلة لهذا المجتمع بعض الإطارات في بعض المديرية ثم اختيارهم عشوائيا وذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المذكرة وكذا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للدراسة.

حيث تم توزيع 20 قائمة استبيان موزعة على الأقسام المؤسسة.

وتم استرجاع 20 قائمة استبيان تم انتقاء 10 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 تفرغ وجدولة البيانات الشخصية وبالاعتماد على نتائج الجزء الأول من الاستبيان يمكن وصف خصائص العينة، وذلك بوصف بعض البيانات الشخصية لأفراد هذه العينة من حيث السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة والوظيفة.

الفرع الأول: وصف خصائص العينة

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

يمكن تحليل نتائج الاستبيان كالآتي:

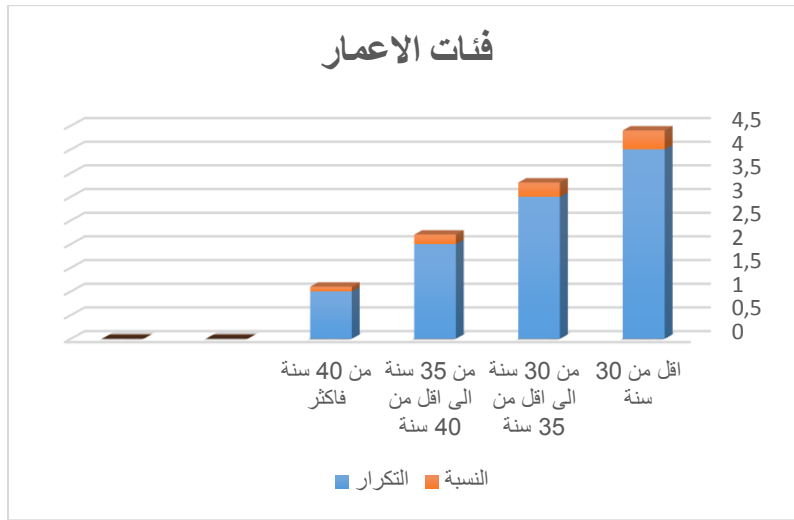
1-1: توزيع افراد العينة حسب السن في مؤسسة اتصالات الجزائر

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

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

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

شكل رقم (II-3) تمثيل افراد العينة حسب السن في مؤسسة اتصالات الجزائر.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح لنا ان غالبية افراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم باقل من 30 سنة بنسبة 40% ، ثم تليها نسبة الافراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30-35 سنة وبلغت النسبة 30%، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 35-40 بنسبة 20%، وفوق الـ 40 سنة كانت بنسبة 10%. مما يشير الى ان غالبية افراد عينة الدراسة من فئة الشباب.

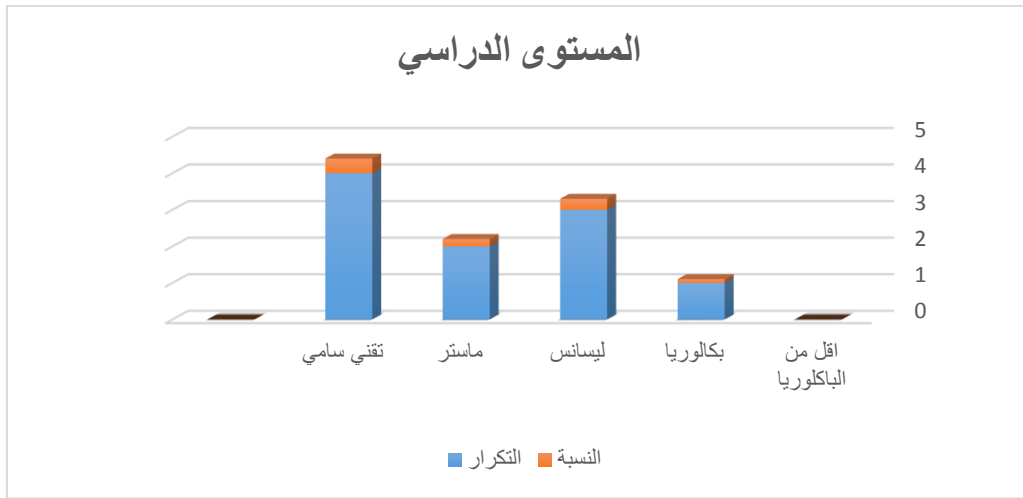
2-1 توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي في مؤسسة اتصالات الجزائر

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

النسبة	التكرار	1. السن
0%	0	اقل من البكالوريا
10%	1	بكالوريا
30%	3	ليسانس
20%	2	ماستر
40%	4	تقني سامي
100%	10	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم: (II-4) تمثيل افراد العينة حسب المستوى الدراسي في مؤسسة اتصالات الجزائر.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

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

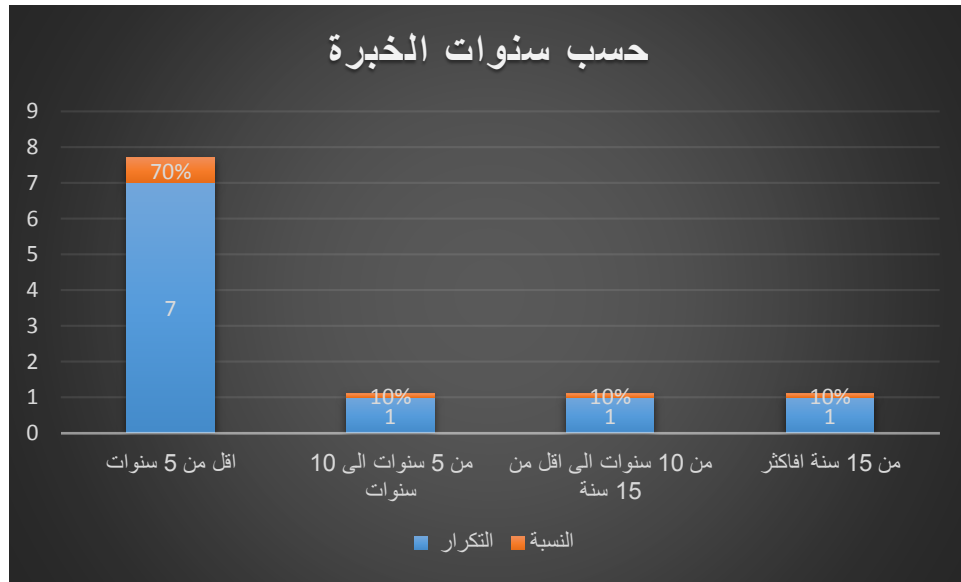
### 3-1 توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة اتصالات الجزائر

جدول رقم (3-II): توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة في مؤسسة اتصالات الجزائر

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

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم: (5-II) تمثيل افراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نستنتج من خلال الجدول التالي ان افراد هذه المؤسسة الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم ب اقل من 5 سنوات تتراوح نسبتهم ب 70%، هذا ما يعكس ان لهذه المؤسسة فئة ذات خبرة قليلة، و من 5 سنوات الى 10 ب 10%، ومن 10 سنوات الى 15 سنة كذلك ب 10%، من 15 سنة فاكثر 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 أسئلة الاستبيان

الفرع الأول: تحليل الجزء الأول من أسئلة الاستبيان:

بعد طرح جملة من الأسئلة على افراد عينة الدراسة اردت ان اصيغ هذه الأسئلة في شكل استنتاجات لما توصلت اليه من خلال هذه الدراسة وهم كالتالي:

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

جدول رقم (II-4): مستوى الرضى على ان تقوم المؤسسة بمراقبة بيئتها الخارجية في مؤسسة اتصالات

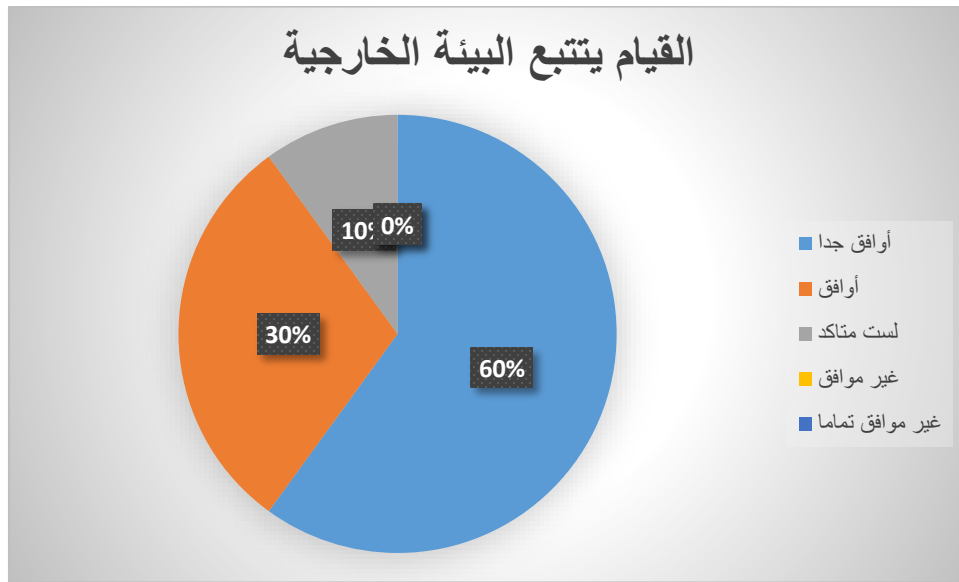
الجزائر

النسبة	التكرار	
60%	6	أوافق جدا

اوافق	3	30%
لست متأكد	1	10%
غير موافق	0	0%
غير موافق تماما	0	0%
المجموع	10	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد علة نتائج الاستبيان

شكل رقم (II-6) : القيام بتتبع البيئة الخارجية في مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد علة نتائج الاستبيان

تبين نتائج الجدول ان المؤسسة تقوم بمراقبة وتتبع البيئة الخارجية بغرض تحصيل المعلومات هذا يعني ان ادراكها بأهمية المعلومات التي تخص المحيط الخارجي هو ما يدفعها للقيام بترصد ومراقبة البيئة الخارجية، وهذا يتضح من خلال نسبة الموافقة عن قيام المؤسسة بتتبع البيئة الخارجية والتي كانت 60% لموافق جدا و 30% لموافق وهي النسبة المرتفعة مما يوضح ان هذه المؤسسة تقوم بتتبع وترصد بيئتها الخارجية، وغير متأكد كانت بنسبة 10% ، بينما نسبة غير موافق كانت 0%.

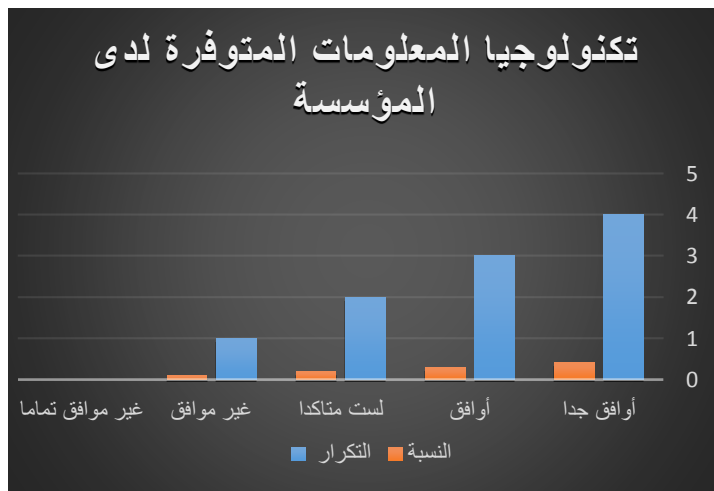
2-1- مستوى الرضى على تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر

جدول رقم (II-5): مستوى الرضى على تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر

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

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (II-7): تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا ان تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة متوفرة بشكل جيد خاصة في عصر يتسم بها لذلك تعتبر ركيزة من اجل بلوغ الغايات هذا ما اقر به، وقد لاحظنا ان نسبة الموافقة جدا عليها كانت بنسبة 40%، وموافق كانت بنسبة 30%، مما يعكس انها متوفرة بنسبة معتبرة داخل المؤسسة، ونسبة عدم التأكد كانت 20%، وبنسبة لعدم الموافقة فكانت بنسبة 10% أي بنسبة قليلة جدا.

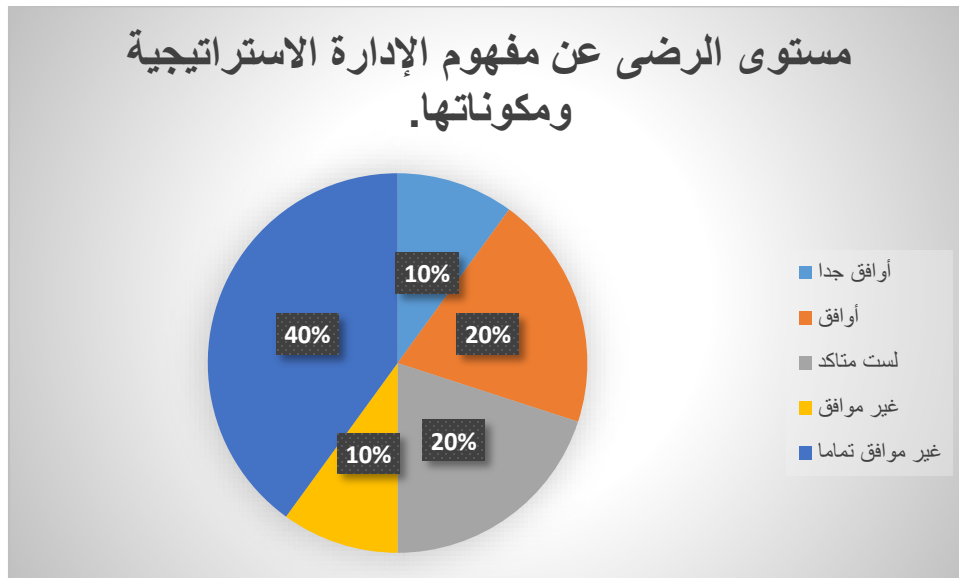
1-3- هل تتوفر لديكم قناعة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها في مؤسسة اتصالات الجزائر:

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

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

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (8-II): مستوى الرضى عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها في مؤسسة اتصالات الجزائر.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول والرسم البياني ان نسبة الأكبر ب 40% لغير موافق تماما و 10% لغير موافق من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لا تتوفر لديهم قناعة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وهذا يدل على ان اغلبية الساحقة من الموظفين لا يعرفون معنى او مفهوم الإدارة الاستراتيجية مما يدل على ان هناك انعدام في التواصل بين الإدارة العليا المخططة والإدارة الدنيا المنفذة، بينما نسبة موافق جدا كانت ب 10% ووافق ب 20% وهي نسبة قليلة نوعا ما.

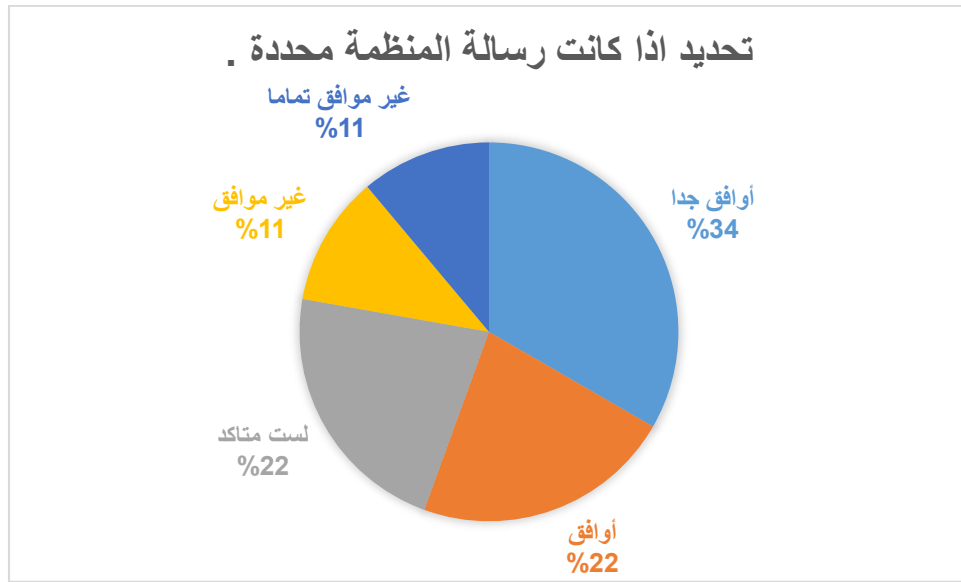
1-4-4 هل رسالة منظماتكم محددة؟

جدول رقم (7-11): تحديد اذا كانت رسالة منظماتكم محددة في مؤسسة اتصالات الجزائر

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

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (9-11): تحديد اذا كانت رسالة المنظمة محددة في مؤسسة اتصالات الجزائر.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول والرسم البياني ان اغلبية العمال داخل اتصالات الجزائر كانت لديهم إجابة بموافق جدا بنسبة 34% و موافق ب 22% هذا ما يعكس ان لاتصالات الجزائر رسالة واضحة ومحددة وشعارها انها دائما في خدمة الجميع.

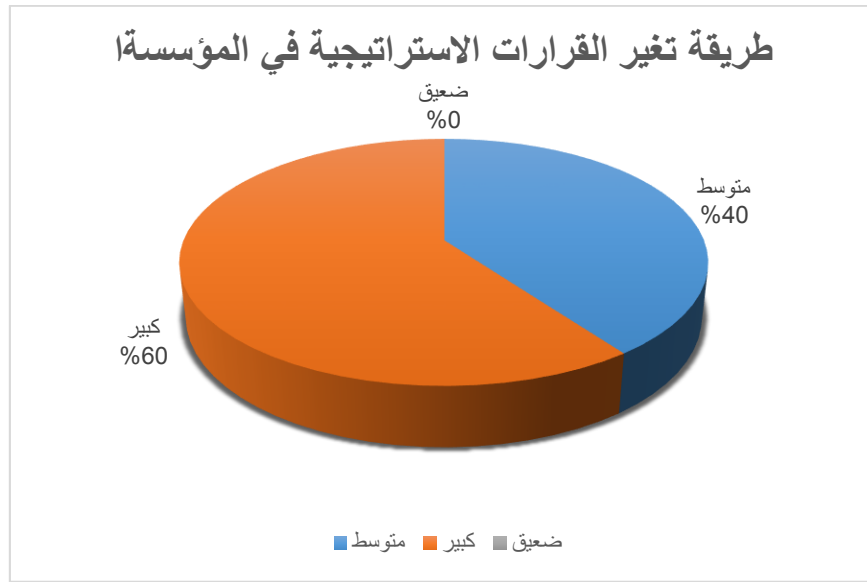
5-1- هل القرارات الاستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟؟

جدول رقم (II-8): القرارات الاستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

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

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (II-10): طريقة تغير القرارات الاستراتيجية في المؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد علة نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول وكدى الرسم البياني ان القرارات الاستراتيجية للمؤسسة تتأثر بشكل كبير بالتغيرات الخارجية وهذا بأغلبية إجابات بنسبة 60% وهذا راجع للبيئة التي تنشظ فيها المؤسسة التي تشهد تغيرات سريعة حيث ان قطاع الاتصالات بالجزائر وخاصة الانترنت يشهد تطورات سريعة وإدخال تقنيات جديدة.

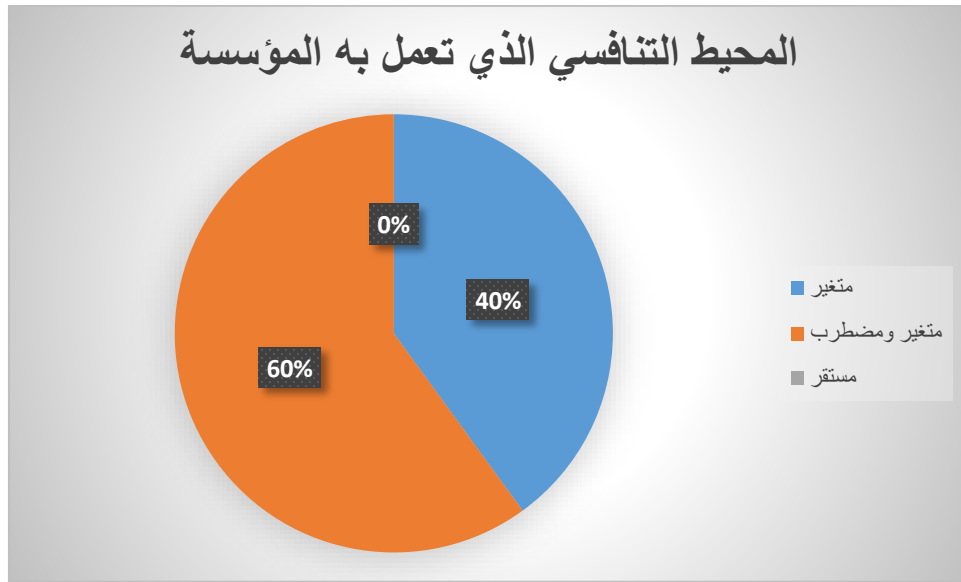
1-6-6 ما نوع (البيئة) المحيط التنافسي التي تعمل فيها مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

جدول رقم(9-II): المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة اتصالات الجزائر

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

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد علة نتائج الاستبيان

الشكل رقم(11-II): المحيط التنافسي الذي تعمل به مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من اعداد الباحثة 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 افراد العينة، هذا يعكس ان امام اتصالات الجزائر محيط مليء بالمنافسة من كل الجهات.

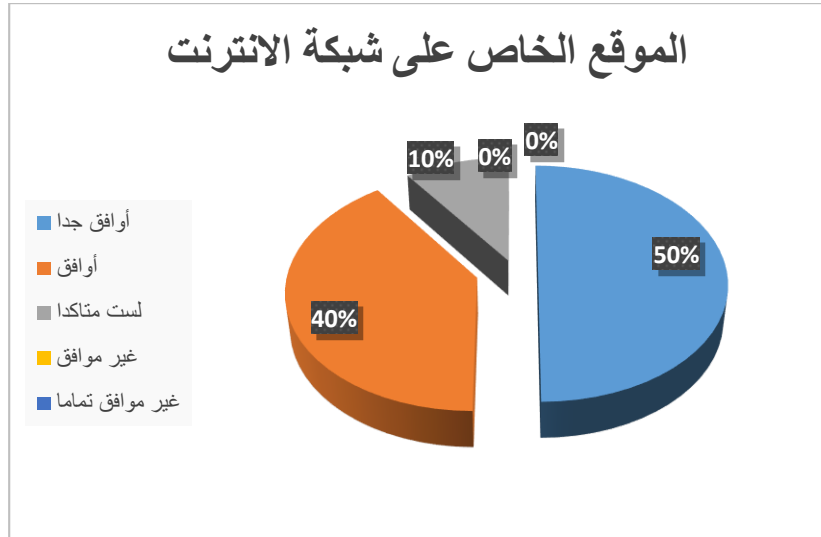
7-1- مستوى الرضى عن موقعكم الخاص على شبكة الانترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر:

جدول رقم(10-II): مستوى الرضى على موقعكم على شبكة الانترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر

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

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (II-12): الموقع الخاص على شبكة الانترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

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

8-1- المجالات التي تشملها عملية اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

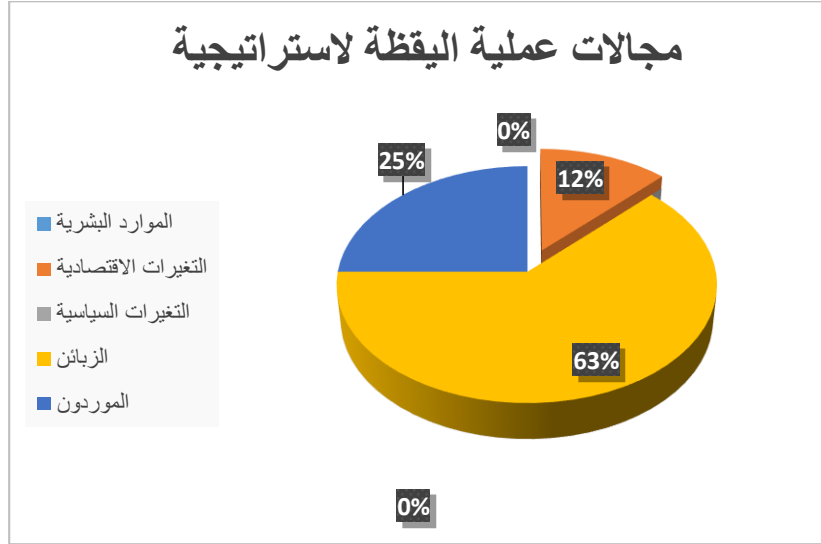
جدول رقم (II-11): عملية المجالات التي تشملها اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة	التكرار	
10%	0	الموارد البشرية
10%	1	التغيرات الاقتصادية
0%	0	التغيرات السياسية
50%	6,3	الزبائن
20%	2,5	الموردون
20%	1,2	اتغيرات السوق الخارجية

المجموع	10	%100
---------	----	------

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (13-II): المجالات التي تشملها عملية اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من اعداد الباحثة 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 63% ثم يليها الموردون بنسبة 25%، ثم التغيرات الاقتصادية بنسبة 12%، ويمكن تفسير ذلك حول ان هذه المؤسسة تحرس على جمع المعلومات حول المنافسين والزبائن بالدرجة الأولى وهذا من خلال معرفة خطط المنافسين واساليبهم ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم وأيضا جمع المعلومات حول الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن منتجاتها المقدمة من طرف المؤسسة ومعرفة امال وتطلعات الزبائن واحتياجاتهم من اجل الحفاظ على المشتركين الحاليين وجذب مشتركين جدد.

9-1 مستوى الرضى عن عملية اليقظة الاستراتيجية باعتبارها مهمة الجميع في مؤسسة اتصالات الجزائر

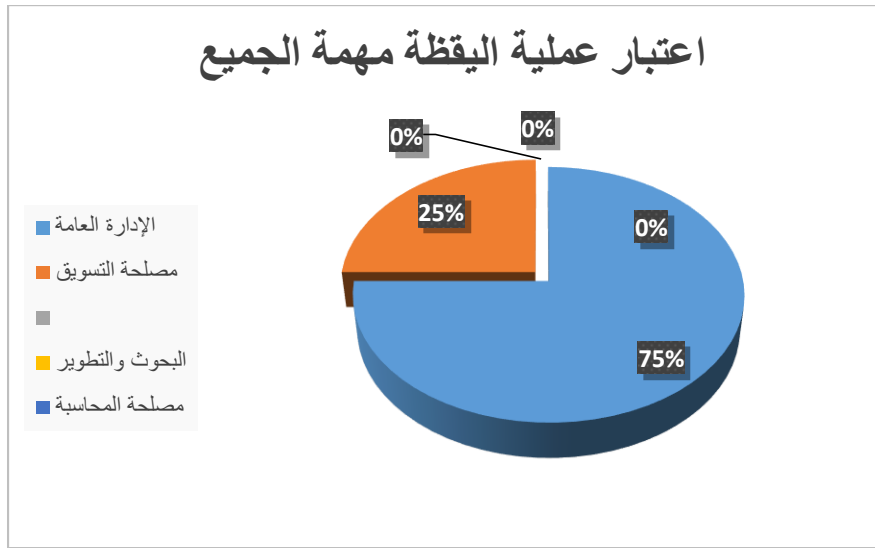
جدول رقم (12-II): مستوى رضى عن عملية اليقظة باعتبارها مهمة الجميع في مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة	التكرار	
%40	4	أوافق جدا
%20	2	أوافق
%10	1	لست متأكد

غير موافق	2	20%
غير موافق تماما	1	10%
المجموع	10	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد علة نتائج الاستبيان

شكل رقم (14-11): اليقظة الاستراتيجية مهمة للجميع في مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد علة نتائج الاستبيان

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة كبيرة من افراد العينة كانت توافقا جدا بنسبة 40% على ان تكون عملية اليقظة الاستراتيجية وكدى التنصت للبيئة الخارجة ومعرفة محتواها تعتبر مهمة للجميع أي ان كل الافراد داخل المؤسسة يساهمون فيها، بنما تأتي فئة الموافقين بنسبة 20% ، اما للذين كانوا غير موافقين فقد قدرت نسبتهم حوالي 10%، ومن هنا هناك من كانوا غير موافقين فقد كانت نسبتهم تتراوح بين 20%، ونسبة الذين كانوا غير موافقين تماما فد قدرت ب10%.

10-1 مستوى الرضى بتزويد المؤسسة بنظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

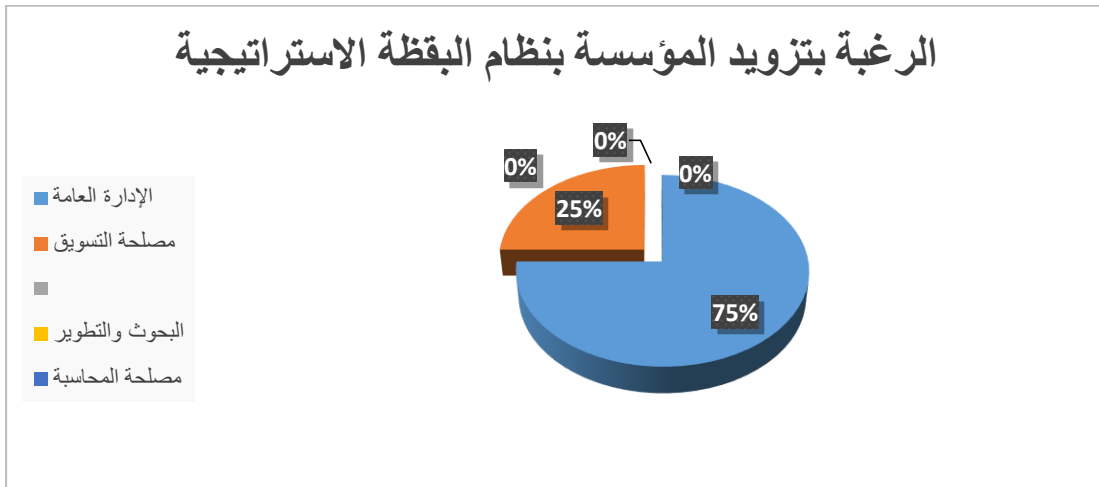
جدول رقم (13-11): مستوى الرضى بتزويد المؤسسة بنظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة	التكرار	
50%	5	أوافق جدا

اوافق	2	%20
لست متأكد	2	%20
غير موافق	2	%20
غير موافق تماما	0	%0
المجموع	10	%100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد علة نتائج الاستبيان

شكل رقم (15-II): الرغبة بتزويد المؤسسة بنظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد علة نتائج الاستبيان

من خلال الشكل التالي والجدول نلاحظ ان للمؤسسة رغبة في التزود بنظام اليقظة الاستراتيجية لما له من أهمية بالغة وهذا يظهر من خلال نسبة الموافق جدا عليه حيث قدرت ب50%، اما نسبة الموافقة فقد كانت حوالي 20%، ونسبة الذين لم يكونوا متأكدين فقد كانت حوالي 20%، اما الذين لم يوافقوا فقد كانت ب 10%، وهذا نظرا لأهميتها وانها 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 اليه يمكن استخلاص النتائج الاتية:

- ✓ تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر في محيط تنافسي مضطرب ومتغير نسبيا وهذا ما جعل القرارات الاستراتيجية فيها تتأثر بشكل كبير بمتغيرات البيئة الخارجية.
- ✓ الفكر الاستراتيجي لا يزال محدودا في مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ناتج عن نقص فهم الأغلبية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية وصعوبة التأقلم مع مبادئها بالإضافة الى نقص الوعي بمدى أهمية اليقظة الاستراتيجية.
- ✓ اتصالات الجزائر لها عدة منافسين في مجال الانترنت وسرعة تطبيقه مثل: دجيزي، موبيليس... هذا ما جعل سوق المنافسة شرسا نظرا للإقبال الكبير على هذه التكنولوجيا، وما شكل عائقا ووقف امامها من اجل تحقيق أهدافها واحتلال الصدارة.
- ✓ يجب ان يتكون جهاز اليقظة الاستراتيجية لاتصالات الجزائر من ثلاث لجان، لجنة مختصة باليقظة التنافسية وأخرى باليقظة التجارية والثالثة تختص باليقظة التكنولوجية وهذا التنظيم عمل اليقظة بذل من أي يكون عشوائي.
- ✓ عدم استغلال مصادر المعلومات المتاحة بشكل كامل من طرف المؤسسة واقتصاد عملية الت رصد وتحصيل المعلومات على فئة معينة من افراد المؤسسة يمثل غيابا لانتشار ثقافة المعلومات، وقد يكون هذا راجعا الى عدم تشجيع وتحفيز الموظفين في المؤسسة واشعارهم بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي هام.
- ✓ يمكن استنتاج الوعي بأهمية اليقظة الاستراتيجية كجوهر العملية الإدارية واهمية القرارات الاستراتيجية للمؤسسة من اجل زيادة الحصة السوقية.
- ✓ المؤسسة من أهدافها مستقبلا والتي بدأت في تجسيدها على ارض الواقع هي استحداث مناصب جديدة واستقطاب عمالة ذات كفاءة وخبرة في المجال وكذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل: الاعلام الالي، البرمجة... الخ وكذا استغلال التطور الحاصل.
- ✓ نظام اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يمارس بشكل عشوائي.
- ✓ المعلومات التي تحصل عليها مؤسسة اتصالات الجزائر من رصد بيئتها اغلبها تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرتبين اما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقي نفس الاهتمام من طرف المؤسسة في حين ان جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة.

خلاصة:

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 ان تطبيق اليقظة الاستراتيجية بمفهومها الحقيقي والمنظم غير وارد على مستوى مؤسسة المنظمة، حيث ان 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 اطار منظم ورسعي، حتى يكون له الأثر الإيجابي على المؤسسة ككل، أي تكوين خلية او وظيفة يقظة تتكلف بالتنظيم والتسيير الجاد لتحصيل وتحليل واستخدام المعلومات لتحسين اتخاذ القرارات ومن ثم حسن الأداء التسويقي وتحقيق ميزة تنافسية.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة

تعد اليقظة الاستراتيجية من العوامل المحددة لقدرة المؤسسة على الصمود امام منافسيها وذلك انها تطبق أحدث الأساليب الإدارية وابتكار الية جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها كوضع نظام يقظة، بالإضافة الى الترصّد الدائم والمستمر لتغيرات المحيط الخارجي.

لذلك من المهم ان تبحث ان تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات والاحداث الحالية او المستقبلية ولهذا كان لازما على المسؤولين ان يحصلوا على المعلومات بالنعوية والسرعّة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم ولاستباق التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه.

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

لذا أصبح التعامل الفعال مع أساليب الحياة المتقدمة والتغيرات المستمرة ضروريات هذا العصر اذا لم يعد هناك مجال للخوف من التغير او النظر اليه على انه يهدد الاستقرار.

وبناء على ما تقدم فان تحديات الإدارة الحديثة يختلف وبشكل جذري عن مثيلاتها في العقود الأخيرة في القرن الماضي، وهو امر 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 والمعاشة، بل والتأثير في مجريات الاحداث.

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 امام منافسيها وبالتالي لا يبقى امامها سوى الخروج من السوق، والجزائر هي الأخرى تحتاج مؤسستها 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 مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة؟

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

### النتائج:

تعتبر اليقظة الاستراتيجية ضرورة جد حتمية لكل المؤسسات بمختلف اشكالها كبيرة، صغيرة ومتوسطة لاسيما الأوضاع الديناميكية الاتية التي تلزم على المؤسسة ان تصبح مرة ومتأقلمة مع كل المستجدات التي تحدث في بيئتها بشقها الداخلية والخارجية، ولا يحدث ذلك الا بنيل المعلومات الازمة وحسن تسييرها واستخدامها.

تتمكن المؤسسة من الاستحواذ على الزبائن الجدد ودخول أسواق جديدة من خلال تقربها واحتكاكها من زبائنها وكسب ولائهم بجودة منتجاتها وتميزها وهذا يؤدي طبعاً 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 التوقيعية 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 فعالة 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 اغلبها تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرقبين اما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف مؤسسة في حين تن جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية او قانونية او تكنولوجية او غيرها.

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في تحليل ومعالجة المعلومات المجمعمة من اليقظة الاستراتيجية على المديرين في حين يجب ان تولى هذه المهمة للجان مختصين يسمون لجان او فريق اليقظة الاستراتيجية.

مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم باليقظة الاستراتيجية كعملية وتقوم بترصد تجاه بيئتها بل تحرص كل الحرص على تتبع ما يحدث فيها، الا انها تقوم بها بشكل عشوائي ويشوبها بعد النقائص وليست في المستوى المطلوب لأنه من خلا ما لمحناه من تحاورنا معهم من الموظفين ومدراء لأقسام مختلفة بالمؤسسة لم يتعرفوا على

مصطلح اليقظة الاستراتيجية الا بعد شرح وذكر مختلف مجالاتها ودورها، رغم ذلك الا ان مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى من اجل 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 امام المنافسة الدولية.
- ✓ يجب على المؤسسة الاهتمام باليقظة الاستراتيجية وجعلها من احد اهم أولوياتها وتحديد ميزانية خاصة بها لتسهيل عملية البحث ووضع الدورات التكوينية الازمة في هذا المجال.
- ✓ يجب على المؤسسة ان 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 واثمين المعلومات الموصل اليها.
- ✓ من اجل ضمان فعالية اليقظة الاستراتيجية من توفير وتسخير الموارد المادية، والموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، أحدث التقنيات، وكدى الموظفين بالمؤسسة باعتبارهم العنصر الأساسي حتى يتمكن لمثلي اليقظة الاستراتيجية من تامين النتائج الموصل اليها.
- ✓ يجب ان 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 واطارتها في المجال المعلوماتي.
- ✓ يجب على المؤسسة ان تكون في حالة يقظة دائمة لمتابعة ما يحدث حولها من تغيرات واكتساب القدرة على مواكبتها.
- ✓ يجب تشجيع الاتصال بين العاملين من اجل السماح لهم بالإدلاء بأرائهم وتقديم معلومات قيمة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة.
- ✓ السعي للانفتاح أكثر على المحيط الخارجي وذلك بتقديم ندوات وابواب مفتوحة.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع والمصادر باللغة العربية:

✓ الكتب:

- 1- ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية،، 2001-2002، ص 22
- 2- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013-1434، ص 38
- 3- خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس،، الطبعة الأولى، باريس مكتبة الاوراس ،1973، ص 1305
- 4- طارق رشدي جبة واخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الطبعة الثانية ، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية 2006، ص 29<sup>1</sup>
- 5- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2007، ص 283
- 6- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، عمان دار النشر والتوزيع والطباعة، ، 2004، ص 52
- 7- عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ورقة بحثية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 06
- 8- عبد الوهاب سويسي، المنظمة ( المتغيرات- الابعاد- التصميم)، الطبعة الأولى، الجزائر، دار النجاح للكتاب، 2009، ص 189 فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية ( نظريات- مداخل-امثلة قضايا معاصرة)، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2014، 1435، ص 48
- 9- فريد كورتل، حناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، الطبعة الثانية، سكيكدة الجزائر، دار النشر والتوزيع 2015، ص 26 كسنة محمد، مواضيع متنوعة في إدارة الاعمال، الطبعة الأولى، غرناطة للنشر والتوزيع، ، 2009، ص 71
- 10- محمد عبد العليم محمد صابر، نظم المعلومات الإدارية الطبعة، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006، ص 44
- 11- منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 13.

✓ البحوث الجامعية:

1- بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2009، ص 126

2- شيقارة هجيرة الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2004/2005، ص 13<sup>1</sup>

3- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة الماجستير، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص 21، 22

4- قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار-عنابة-2011/2012

5- محاط اميرة، مذكرة ماجستير، أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين لأداء التسويقي، جامعة بسكرة، 2013/2014، ص 198

✓ المؤتمرات والملتقيات:

1- بومدين يوسف، الية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة

<http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf> والاشراتيجية التنافسية، 8-9 نوفمبر 2010 ص 21،<sup>1</sup>

2- عبد الستار حسين يوسف(، تقدير المخاطرة في ظل تحليل swolt في المؤسسات الصناعية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 18 افريل 2007، ص 13

3- كرواش يمينة la veille strategique dans les PME\_PMI algeriennes الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي ، جامعة تيزي وزو ، الجزائر، جوان 2003، انظر: <http://d.scribd.com/docs/2mzyrizl6wrkxm9oaz8n/pdf> تم الاقتباس يوم 4-11-2018 علة الساعة 21:44

4- كرومي سعيد، عمرستي احمد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاشراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ورقة بحثية، جامعة مستغانم 2010، ص 04 تم الاقتباس يوم 4-11-2017 على الساعة 22:01

✓ المراجع والمصادر باللغة الأجنبية:

1- BROUARD francios , Developpement d'un outil Diagnostique des partiques de veille strategique<sup>1</sup> des PME, pp 01 ,02.7eme congres international en entrepreneuriat PME 27.28 et 29 octobre 2004 Montpellier .<http://www.hec.ca/airepme/PDF/2004/014> mars2005

2- Higger, D.H. Organization policy and strategic management , text and cases, Chicago, Dryden press,  
1993,p.65<sup>1</sup>

Humbert lesca.la veilles strantegique.la methode L.E.S caning.edition EME. 2003.p3<sup>1</sup>

# قائمة الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان موجه للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر

حول مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة

السلام عليكم.....

يندرج هذا الاستبيان في اطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسة. لذا ارجو منكم الاطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في الاستبيان، ثم التكرم بقراءة العبارات بتاني بوضع علامة (X) امام 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 ان اليقظة تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل التغيرات من اجل الاستفادة من الفرص المتاحة.

ضع علامة (X) على الربع المقابل للإجابة المختارة.

1-المعلومات الشخصية:

✓ العمر:

-اقل من 30 سنة

-من 30 سنة الى اقل من 35 سنة

-من 35 سنة الى اقل من 40 سنة

-من 40 سنة الى اقل من 45 سنة

من 45 فاكثر

المستوى الدراسي:

-اقل من البكالوريا

-ليسانس

-ماجستير

سنوات الخبرة:

-اقل من 5 سنوات

-من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات

-من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة

-من 15 سنة فأكثر

من 15 سنة فأكثر

2- الأسئلة:

1-مستوى الرضى على ان تقوم المؤسسة بمراقبة بيئتها الخارجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-أوافق جدا

-أوافق

-لست متأكد

-غير موافق

-غير موافق تماما

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

-أوافق جدا

-أوافق

-لست متأكد

-غير موافق

-غير موافق تماما

3- مستوى الرضى عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها في مؤسسة اتصالات الجزائر.

-أوافق جدا

-أوافق

-لست متأكد

-غير موافق

-غير موافق تماما

4- تحديد اذا كانت رسالة منظمتمكم محددة في مؤسسة اتصالات الجزائر

-أوافق جدا

-أوافق

-لست متأكد

-غير موافق

-غير موافق تماما

5- القرارات الاستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

متوسط

كبير

ضعيف

6- المحيط التنافسي التي تعمل فيها مؤسسة اتصالات الجزائر

متغير ومضطرب

متغير ومضطرب نسبيا

مستقر

7- مستوى الرضى عن موقعكم الخاص على شبكة الانترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر

-أوافق جدا

-أوافق

-لست متأكد

-غير موافق

-غير موافق تماما

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

الموارد البشرية

التغيرات الاقتصادية

التغيرات السياسية

9- مستوى ي عن عملية اليقظة باعتبارها مهمة الجميع في مؤسسة اتصالات الجزائر

-أوافق جدا

-أوافق

-لست متأكد

-غير موافق

-غير موافق تماما

## قائمة المحتويات

مقدمة عامة.

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

مقدمة الفصل الاول

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية والبيئة ونظام المعلومات

المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية.

- 1- تعريف الإدارة الاستراتيجية
- 2- خصائص الإدارة الاستراتيجية وأهميتها

المطلب الثاني: أنواع بيئة المؤسسة.

- 1- تعريف البيئة وفوائدها.
- 2- البيئة الخارجية والداخلية ونموذج SWOT

المطلب الثالث: نظم المعلومات.

- 1- تعريف نظام المعلومات.
- 2- أهمية نظم المعلومات

المبحث الثاني: اليقظة الاستراتيجية

المطلب الأول: مدخل لليقظة الاستراتيجية.

- 1- تعريف اليقظة الاستراتيجية
- 2- مراحل اليقظة الاستراتيجية والطرق المتبعة فيها.

المطلب الثاني: أنواع وأهمية اليقظة الاستراتيجية.

- 1- أنواع اليقظة الاستراتيجية.
- 2- أهمية اليقظة الاستراتيجية

المطلب الثالث: مدى مساهمة اليقظة في المؤسسة

1- نظام اليقظة.

2- مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار في المؤسسة.

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

مقدمة الفصل الثاني

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "اتصالات الجزائر"

المطلب الأول: عموميات عن مؤسسة "اتصالات الجزائر".

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "اتصالات الجزائر".

المطلب الثالث: اهداف مؤسسة "اتصالات الجزائر".

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

المطلب الأول: وصف لظروف الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان

المطلب الثالث: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

خاتمة الفصل الثاني.

الخاتمة العامة