

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

أثر اليقظة الاستراتيجية على تسيير المؤسسة

دراسة حالة BNA وكالة مستغانم 876

تحت اشراف الاستاذة

\* ملاحى رقية

مقدمة من طرف الطالبان

- صحرواي مليكة
- دحمون سفيان

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة	جامعة الانتساب
	ا.محاضرة.ا.	رئيسا	جامعة مستغانم
	ا.محاضر.ا.	مشرفا و مقرا	جامعة مستغانم
	ا.محاضر.ا.	عضوا مناقشا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021-2022

# تشكرات

أقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:

الأستاذة المشرفة "ملاحي رقية"

على كل المساعدات المقدمة وعلى كرمها فضلها وعظيم جهدها.

أساتذتي الذين ساهموا في تكويني وسهروا على تعليمي

إلى كل من ساهموا من قريب أو بعيد في اخراج هذا العمل

# إهداء

إلى من حصد الأشواك وليمهد لي طريق العلم والمعرفة إلى  
القلب الكبير والدي أطال الله في عمره، وألبسه ثوب الصحة  
والعافية ومتعني ببره ورد جميله، أهدي له ثمرة غرسه... أبي  
الفضيل

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق  
الصبر وطرزتها في ظلام الدهر، أمي الغالية في عمرها وألبسها  
ثوب الصحة والعافية...

" مليكة "

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما، اللذين أدين  
لهما بكل الامتنان والشكر والعرفان.

إلى كل أفراد عائلي

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل

إلى كل أساتذتي الكرام دون استثناء

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل وأرجو من العلى القدير أن يوقنا  
لما فيه خير وصلاح أمرنا واستقامة نهجينا إن شاء الله.

"سفيان"

البسمة

تشكرات

اهداءات

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

5-1

مقدمة عامة

**الفصل الأول : الاطار النظري لليقظة الاستراتيجية وتسيير المؤسسة**

07

تمهيد

08

المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

08

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية

13

المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية

16

المطلب الثالث: متطلبات اليقظة الاستراتيجية

20

المطلب الرابع: أنواع ونماذج اليقظة الاستراتيجية

28

المبحث الثاني: مفاهيم عامة للمؤسسة الاقتصادية وأساسيات التسيير

28

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية خصائصها وأهدافها

31

المطلب الثاني: مكونات المؤسسة ووظائفها

34

خلاصة

**الفصل الثاني : أثر اليقظة الاستراتيجية على تسيير المؤسسة**

36

تمهيد

37

المبحث الأول: نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

37

المطلب الأول: التزام القيادات الإدارية وإعادة الهيكلة التنظيمية

42

المطلب الثاني: إعادة النظر في المعلومات والاتصالات وتكييف نظم الترقية والتقدير

46

المبحث الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في تسيير المؤسسة الاقتصادية

46

المطلب الأول: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة

49

المطلب الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تسيير المؤسسة

50

المطلب الثالث: دور اليقظة التنافسية والبيئية في تحسين تسيير المؤسسة الاقتصادية

53	خلاصة
	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة البنك الوطني الجزائري BNA وكالة مستغانم 876
55	تمهيد
56	المبحث الأول: لمحة عامة عن البنك الوطني الجزائري
56	المطلب الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري
60	المطلب الثاني: بطاقة تعريفية بوكالة 876 مستغانم
63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم 876
67	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية
67	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
68	المطلب الثاني: وسائل جمع معلومات الدراسة
69	المطلب الثالث : أساليب التحليل المستخدمة
70	المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج لإثبات الفرضيات
70	المطلب الأول: وصف خصائص العينة
74	المطلب الثاني: عرض، تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة المحور الأول، الثاني والثالث
88	خلاصة
90	خاتمة عامة
	قائمة المصادر والمراجع
	ملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
17	ممثلو عملية اليقظة	01
60	توزيع عمال BNA وكالة مستغانم	02
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	03
71	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	04
72	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	05
73	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06
74	اهتمام البنك بجمع المعلومات من المحيط الخارجي	07
75	مصادر المعلومات التي يلجأ إليها البنك	08
76	وجود أفراد مختصين بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها	09
77	الأفراد المختصين بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها	10
78	مدى استخدام البنك للمعلومات المتحصل عليها	11
79	مدى تداول مصطلح اليقظة الاستراتيجية في البنك الوطني الجزائري	12
80	مدى صحة وجود خلية مختصة باليقظة الاستراتيجية في البنك	13
81	أسباب عدم وجود مصلحة لليقظة الاستراتيجية في البنك	14
82	مدى اهتمام البنك بوجود خلية مسؤولة على جمع وتحليل ونشر المعلومات على مستواه الموظفين الذين يعرفون معنى اليقظة الاستراتيجية	15
84	دور اليقظة الاستراتيجية في تسيير البنك	16
86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	17

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
09	تطور مصطلحات الانجلوسكسوية والفرنكوفونية	01
16	ممثلوا اليقظة الاستراتيجية	02
19	أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمة الاهتمام بها	03
20	الأنواع الأربعة لليقظة حسب القوى التنافسية بورتر	04
21	عناصر اليقظة التكنولوجية	05
22	اليقظة التجارية	06
23	اليقظة التنافسية	07
24	اليقظة البيئية	08
27	مراحل عملية اليقظة نموذج Gérard Verna	09
31	مكونات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية	10
59	الهيكل التنظيم للبنك الوطني الجزائري	11
63	الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم 876	12
66	ملخص الهيكل التنظيمي للوكالة	13
71	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	14
72	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	15
73	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	16
74	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	17
75	اهتمام البنك بجمع المعلومات من المحيط الخارجي	18
76	مصادر المعلومات التي يلجأ إليها البنك	19
77	وجود أفراد مختصين بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها	20
78	مدى استخدام البنك للمعلومات المتحصل عليها	21
79	مدى تداول مصطلح اليقظة الاستراتيجية في البنك الوطني الجزائري	22
81	مدى صحة وجود خلية مختصة باليقظة الاستراتيجية في البنك	23
82	أسباب عدم وجود مصلحة لليقظة الاستراتيجية في البنك	24
83	مدى اهتمام البنك بوجود خلية مسؤولة على جمع وتحليل ونشر المعلومات على مستواه	25
84	الموظفين الذين يعرفون معنى اليقظة الاستراتيجية	26
85	دور اليقظة الاستراتيجية في تسيير البنك	27



# مقدمة عامة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية على الصعيد العالمي، وظهور عدد من القوى أثرت بشكل كبير على مفهوم ونمط الإدارة، وقد اختلفت الأسباب والمتغيرات لكن من أهمها العولمة والتطور الهائل والمتسارع في التكنولوجيا والمعلومات التي أصبحت مصدرا للمنافسة الشديدة بين الدول والشركات والأفراد، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق أفضل، حيث تسعى منظمات الأعمال بصفة دائمة إلى تحقيق النجاح والمحافظة عليه قدر المستطاع وذلك من خلال السعي باستمرار إلى تطوير منتجاتها وتحسين استراتيجيتها واستخدام وسائل وأدوات متجددة، وتسعى إدارة الشركة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي تستحدث باستمرار.

ومع مطلع القرن الجديد أصبح العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص يتقدم بوتيرة متسارعة، حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها في جميع القطاعات، فالسرعة والمرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على أداء جيد.

تعتبر اليقظة الاستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسيرة المتغيرات الخارجية.

ولقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، بالنظر إلى حاجة المؤسسة إلى التميز في ظل المتغيرات البيئية التنافسية المعقدة، وسعيها للحفاظ على الميزة التنافسية التي تملكها وعلى النمو وتعزيز مركزها السوقي، تظهر أهمية تبني المؤسسة لنظام يقظة استراتيجية بمختلف أنماطها وأنواعها، من يقظة محيطية، تكنولوجية، تجارية ويقظة تنافسية، بغرض رصد ومتابعة كل ما يتعلق بالتغيرات الحاصلة في المحيط الكلي للمؤسسة، أهم التطورات التكنولوجية، العلمية والمعرفية، أهم التغيرات الحاصلة في رغبات وأذواق المستهلكين والعملاء، تطورات السوق بداءا بمعرفة أهم المنافسين، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة، وتعتبر اليقظة حجر الزاوية في صياغة استراتيجية فعالة وكفؤة من الناحية العلمية.

ولهذا تستدعي الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال حيث أصبحت المعلومة موردا جوهريا لا يستهان به والتحكم في رصدها وحسن استعمالها يعد من نقاط القوة لدى المؤسسة، وبالتالي فإن عملية اليقظة تعد أحد المداخل والسبل التي توفر للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية السيورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ والتتبع للتغيرات التي قد تحصل في محيطها البيئي بهدف اكتشاف وخلق فرص للمؤسسة والتقليص من حجم الأخطار وتجنب التهديدات الممكنة، وكذلك تسمح بالاحتياط والاكتشاف

السريع والمسبق للمفاجآت الاستراتيجية التي قد تنتج عن المنافسة خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية، وهذا من أجل الحفاظ على استمرار الميزات التنافسية الحالية للمؤسسة وحمايتها من التقليد ومحاولة لتحقيق أهدافها لضمان نشاطها وبقاءها في السوق لمدة أطول، وهذه العملية تكون انطلاقا من مراحل سيرورة متكاملة التي تبدأ بتعقب وجمع المعلومات من محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ثم معالجتها وتحليلها وفيما بعد نشرها وتخزينها وفي الأخير تستغل من طرف صانعي القرار حسب احتياجات المؤسسة.

ولإحراز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف أحجامها هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية أصبحت مدعوة لتبني آلية اليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال إرساء نظام فعال لليقظة على مستوى إدارتها والذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة وفي الوقت المناسب والتي تساعد في توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق أهداف المؤسسة المنشودة ، بالإضافة إلى تدعيم تنافسية المؤسسة والتقليل من حالة الأ التأكيد البيئي ومواجهة التحديات والأزمات الاستراتيجية الممكنة.

وعلى ضوء ما سبق والاهتمام الذي توليه الدولة الجزائرية لموضوع اليقظة الاستراتيجية مؤخرا يتبادر إلى أذهاننا تساؤل الجوهري أو إشكالية حول الموضوع وهي:

#### إشكالية الدراسة

ما مدى تأثير المؤسسة الاقتصادية على تسيير المؤسسة بصفة عامة وعلى البنوك بصفة خاصة؟

وللإجابة على الإشكالية تم وضع التساؤلات الفرعية التالية:

-ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في تسيير المؤسسة الاقتصادية؟

-هل مصطلح اليقظة الاستراتيجية مفهوم وارد في البنك الوطني الجزائري؟

#### فرضيات البحث

للإجابة على هذه التساؤلات، اقترحنا الفرضيات الموالية:

1-اليقظة الاستراتيجية آلية بالغة الأهمية تؤثر وتساهم في تطوير المؤسسة

2-تعتبر المعلومات كمورد استراتيجي هام تؤثر على نشاط اليقظة الاستراتيجية، من خلال درجة كفاءتها وفعاليتها.

3-ثقافة اليقظة الاستراتيجية لا تزال بدائية وغير منتشرة في معظم المؤسسات الجزائرية

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية اليقظة الاستراتيجية التي تعتمد على المراقبة والمتابعة المستمرة للتغيرات الحادثة في محيط المؤسسة خاصة من الناحية العلمية والتكنولوجية في الوقت الحاضر والمستقبل من أجل:  
-إعطاء صورة أقرب لليقظة الاستراتيجية مما يساهم في زيادة فرص المؤسسة من اجل المنافس ومعرفة ما يدور حولها

-انتهاز الفرص لتحقيق أكبر حصة سوقية والتي تعتمد على ولاء الزبائن؛

-تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق، وتمنحها قيادة هذه الأخيرة؛

-رغم وجود العديد من الدراسات حول موضوع اليقظة الاستراتيجية، لكن ندرتها التي تربطها بعملية التسيير في المؤسسة وهو ما حفزنا على التطرق إلى جانب آخر من اسهامات وتأثير هذه الأداة على المؤسسة، من خلال تبنيها كعامل وكألية مهمة في سبيل النمو والتحقيق التميز في ظل بيئة عمل معقدة ومضطربة.

-الاهتمام العلمي بها وادراجها ضمن جميع المؤسسات

## أهداف الدراسة

تتلخص أهداف موضوع الدراسة في النقاط التالية:

-توضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملية اليقظة

-محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة

-إبراز تأثير اليقظة على تعزيز عملية تسيير في المؤسسة

-تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق مفهوم اليقظة بالمؤسسة الجزائرية

-مميزات وواقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## أسباب اختيارالموضوع

من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

-موضوع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر ما زال يفتقر إلى الدراسات المعمقة حيث هناك نقصا واضحا في الربط بين الدراسات النظرية الاكاديمية والواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية التي توجد في أمس الحاجة لهذا النوع من الدراسات.

- تعد اليقظة الاستراتيجية والتنافسية من القضايا ذات الطابع الحديث ومن ضمن الانشغالات الراهنة
- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك وتبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية
- ندرة البحوث في هذا الموضوع في الجزائر، هذا ما أدى إلى مساهمتنا في إضافة شيء جديد لأثراء مكتبتنا بمرجع جديد.

### الدراسات السابقة

- دراسة كرومي سعيد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بعنوان " أهمية اليقظة الاستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية "مقارنة بين موبيليس جيزي ونجمة"Kجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير سنة، 2009/2008 ومن خلال بحثه توصل أنه من خلال المؤسسات الثلاثة لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منظم ورسعي وخاصة مؤسسة موبيليس التي تفتقر لثقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي.
- دراسة حلبي لامية " دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2009-2008
- دراسة محمد كايد محمد المجالي، بعنوان: "أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك ا لتجارية العامة في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط سنة 2012، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تشابه أو اختلاف البنوك التجارية في توجهاتها الاستراتيجية وكذلك إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية العامة.

### حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح أثر اليقظة الاستراتيجية على تسيير المؤسسة الاقتصادية
- الحد المكاني: تم اختيار مؤسسة البنك - مستغانم
- الحد الزمني: تمت الدراسة في السداسي الأول من السنة الجامعية

## منهج الدراسة

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياته وقصد الإحاطة الجيدة بهذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاث فصول وخاتمة، يتضمن الفصل الأول والمعنون بـ "الاطار النظري لليقظة الاستراتيجية وتسيير المؤسسة" به مبحثين يتطرقان على التوالي إلى:

-مدخل لليقظة الاستراتيجية تم التطرق فيه إلى مفهوم هذه الأخيرة، خصائصها، أهدافها ومتطلباتها.

-مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية وكذا تسييرها تطرقنا إلى مفهوم المؤسسة، خصائصها أهدافها ووظائفها الاقتصادية والتسييرية؟

أما الفصل الثاني المعنون بـ "أثر اليقظة الاستراتيجية على تسيير المؤسسة الاقتصادية " فيتضمن مبحثين يتناولان فيه:

-نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، بما فيها من التزام القيادات الإدارية وإعادة الهيكلة التنظيمية

-دور اليقظة الاستراتيجية في تسيير المؤسسة الاقتصادية، تطرقنا فيه إلى دور كل من اليقظة التكنولوجية ، التجارية و التنافسية والبيئية.

كما قسم الفصل الثالث والمتعلق بالدراسة التطبيقية إلى :

المنهجية والإجراءات حيث تم التطرق هنا إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، نشأتها وأهم المصالح الموجودة بها، أثر وواقع اليقظة الاستراتيجية على تسيير مؤسسة البنك الوطني الجزائري- وكالة مستغانم 876، تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

أما الخاتمة فقد تضمنت إجابة مختصرة عن الإشكالية المطروحة والنتائج المتواصل إليها من خلال الدراسة إضافة إلى نتائج اختبار الفرضيات ومجموعة من التوصيات المقترحة.



## الفصل الأول

الاطار النظري لليقظة الاستراتيجية وتسيير المؤسسة

## تمهيد

نحن الآن نعيش في عالم السرعة والتحولات الجذرية، الشيء الذي أسهم في تغيير كل المفاهيم والأساليب الإدارية التقليدية، التي تمكن المؤسسة من مواكبة المناخ الجديد، والأوضاع الاقتصادية المختلفة عما كان سائدا من قبل.

وتتميز تلك الأوضاع الاقتصادية بالديناميكية والحركية والتطور بشكل سريع، أما عن تأثيراتها فقد مست كل المؤسسات الاقتصادية في جميع دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، فالمؤسسات حاليا تواجه تحديات كبيرة نتيجة للنمو في حجمها وتنوع أنشطتها وتعقدتها، خصوصا مع التغيرات التي طرأت على البيئة التنافسية، ولهذا يمكن اعتبار قدرة المؤسسات على الصمود في وجه منافسيها عامل محدد بمدى تنافسيتها، لهذا يتوجب عليها تطبيق أحدث الطرق الإدارية وابتكار أساليب جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة، ومن بين هذه الأساليب وضع المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي.

## المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

ظاهرة اليقظة الاستراتيجية وسيلة مراقبة مستمرة للمحيط الخارجي، وأداة فعالة لاستباق التغيرات قبل حدوثها، فتحليل المؤسسة لبيئتها بواسطة هذا الأخير هو أمر ضروري ما يجعلها تحتاج إلى درجة عالية من التيقظ والفعالية والوعي العام وكذلك يساهم حسن استغلالها وتسييرها في توفير البدائل المهمة في صناعة القرار المحقق لتلك الميزة.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية

لقد تعدد مفهوم

## الفرع الأول: نشأة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية

## نشأة اليقظة الاستراتيجية

ترجع جذور اليقظة إلى عالمين مختلفين هما الدول الأنجلو سكسونية واليابان، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية، كانت المؤسسات الأنجلو سكسونية تستخدم مصطلحي "ذكاء الأعمال" و"الذكاء التنافسي" وتعني بالذكاء الاستعلام، المعلومة ... أما أصله فهو البحث عن المعلومة من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية.<sup>1</sup>

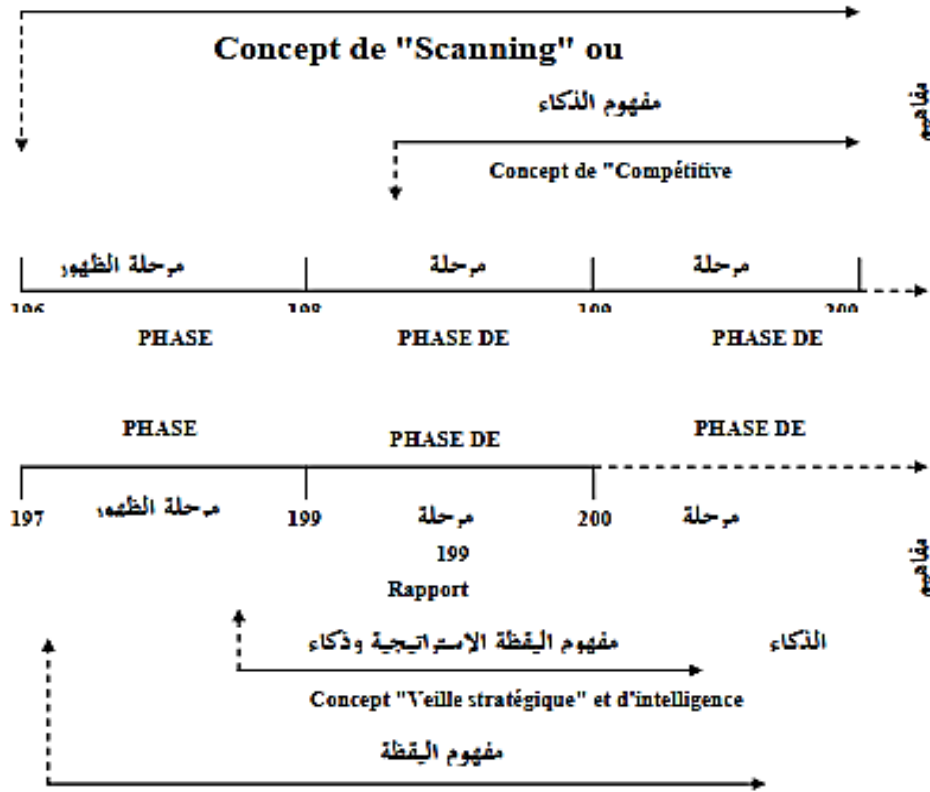
غير أن هناك من يرى أن نشاط اليقظة يرجع إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية، المصرية والرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات ومستجدات. من ذلك المنطلق كان انتقال مصطلح اليقظة من المجال العسكري والحربي إلى المجال الاقتصادي خاصة في نهاية سنوات الخمسينات، أين شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة نشاط اليقظة على مستوى كبروتبتت مقاربات اليقظة في العالم التنظيمي بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الاستراتيجية<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-فهيمه عباس، أهمية في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة ماجستير إدارة العمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009، ص 49.

<sup>2</sup>-محمد قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مجامعي المعرفة، العدد 2 أبريل 2019، المجلد 5، غليزان، الجزائر، 11-6-2019، ص 44.

أما في فرنسا فإن الباحث أمير لسكا Hubert La "يعتبر من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة" الذي ظهر في "Système d'information pour le management stratégique" في كتابه طبعته الأولى سنة 1999م منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام الكثير من الباحثين والاقتصاديين وحتى الحكومات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (I-01) تطور مصطلحات الانجلوسكسوية والفرنكوفونية



المصدر: اليمين فالتة، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 43.

### مفهوم اليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية ممارسة شرعية وقانونية -ليست تجسسا صناعيا كما يعتقد البعض- تحظى باهتمام متنامي من قبل المؤسسات الرائدة، ومن بين أهم الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، نجد: "Corine، Hembert Lesca، Francois، Emmanuel Pteyron... Jakobiak وغيرهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييره حديثة لتنافسية المؤسسات" المؤتمر العلمي الدول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 189.

<sup>2</sup>-بوتيفور الزهراء، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية، محاضرة (أعمال غير منشورة)، وهران.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة بصفة عامة واليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة، وتطورت بمرور الزمن، مع تطور ممارساتها من قبل المؤسسات. وللفهم الدقيق لهذا المصطلح، سيتم عرض عدد من التعاريف في مجموعتين، إذ نبدأ بالتعاريف المبسطة لهذا المصطلح وصولاً إلى التعاريف الأكثر شمولاً. تُعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها: جمع معلومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة.

وهي أيضاً: الرصد الشامل والذكي لمحيط المؤسسة للاطلاع على معلومات واقعية ومعبرة عن المستقبل<sup>1</sup> كذلك، اليقظة: نشاط مستمر ومتكرر في جزء كبير منه، يهدف إلى الرصد النشط للمحيط التكنولوجي، التنافسي،... لأجل التنبؤ بالتطورات. كملاحظة أولى، اليقظة تختص برصد وجمع معلومات ذات طبيعة توقعية عن كل مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة، إلا أن Dess et Miller يعتبران اليقظة الاستراتيجية مجموعة عمليات processus لها مزايا عديدة وليس فقط نشاط مراقبة وجمع معلومات، إذ يعرفانها على أنها:

عملية رصد وتقييم المعلومات الواردة من المحيط الخارجي وتوزيعها على الأشخاص الرئيسيين في المؤسسة. في سنة 1989 كانت اليقظة تُعرف على أنها: "سلوك الاستماع بصورة منظمة إلى إشارات آتية من محيط المؤسسة والمحتمل أن تؤثر على الخيارات الاستراتيجية. بعد ثلاث سنوات تطور مفهوم اليقظة أكثر إذ أصبحت تُعرف بأنها: ملاحظة وتحليل المحيط، متبوعة بالنشر المستهدف للمعلومات المنتقاة والمعالجة، بحيث تصبح مفيدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.

ويعرفها Josée Audet " بأنها: العملية التي من خلالها أعضاء مؤسسة يجمعون، يتبادلون ويعطون معنى للمعلومة المنتسبة للمحيط الخارجي للمؤسسة، هذه الممارسة تكون هدف تغذية عملية التفكير الاستراتيجي لمسيري المؤسسة. وتهتم اليقظة الاستراتيجية بالمعلومة المنتسبة للسوق تكنولوجيا، عملاء، منافسين، موردين ... ، وأيضاً المنتسبة لمحيط الأعمال بصفة عامة (البيئة الاقتصادية، القانونية، السياسية، الاجتماعية والثقافية)..."<sup>2</sup>

كملاحظة ثانية، اليقظة الاستراتيجية عملية إعلامية منظمة، تختص بالبحث، الجمع، التقييم والتوزيع المستهدف للمعلومات المنتسبة للمحيط الخارجي للمؤسسة، على أشخاص مستهدفين في المؤسسة،

<sup>1</sup> -زووا ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012-2013، ص 15.

<sup>2</sup> -Janissekmuniz, Humbert Lesca, veille stratégique, application d'internet et sites web pour provoquer des informations a caractér anticipatif ,article publié a CERAC GRENOBLE,2003,p01

ميزة هذه المعلومات أو خاصيتها أنها معلومات تنبؤية، تتواجد في شكل إشارات ضعيفة دالة على تغييرات في محيط المؤسسة بعد تفسيرها<sup>1</sup>.

بناء على ما تم عرضه سابقا، يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية جماعية مستمرة، من خلالها يتعقب فريق من الأفراد بطريقة طوعية المعلومات ذات الطبيعة التوقعية، والتي تتعلق بالتغييرات المحتملة الحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويستخدمونها في خلق فرص أعمال وتقليص المخاطر وفي خفض حالة عدم التأكد بصفة عامة وفي كثير من الأحيان، يُستخدم مصطلح "الاستماع التوقعي للمحيط الاقتصادي" \*بدلا من اليقظة الاستراتيجية، وذلك لارتكازها على:

-ملاحظة الجانب الاستراتيجي للمحيط؛

-الكشف السريع للمعلومات (إشارات ضعيفة) التي لها علاقة بالتغييرات التي يمكن أن تحدث؛ تحليل وتصفية المعلومات التي يحتمل أن تهدد عملية تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

-ضمان التوزيع المستهدف للمعلومات، أي توصيل المعلومات لأشخاص محددين في المؤسسة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: الخصائص المميزة لليقظة الاستراتيجية

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم المميزات والمزايا والخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة

الاستراتيجية

#### 1-الاستراتيجية

مفهوم لا يأخذ بالمعنى الآني أو الحالي، ويستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المزودة لليقظة الاستراتيجية ليست مرتبطة بالعمليات الجارية والرائجة أو المذكورة، وكان لها نموذج مفحوص ومقيم بفعل التجربة، أي أن المعلومات المستعملة في اليقظة الاستراتيجية يجب أن تتميز بالإبداع، الندرة وعدم التكرار، وذلك للوصول إلى اتخاذ قرارات لها تأثير كبير على تنافسية المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -Mustapha Djenaas, Abderrezak Benhabib, veille stratégique et outils d'aide a la décision dans les entreprises algériennes cas des entreprises des services, faculté des sciences économiques et de gestion, université Boubaker Belkaid, algérie, p56

<sup>2</sup> -علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 82.

<sup>3</sup> -ولد عابد عمر، علواطي لمن، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، 2017 / متاح على الرابط: <https://www.univ>

## 2- المحيط أو بيئة المؤسسة

هو العنصر الأساسي لليقظة الاستراتيجية، فمنه نستمد المواد الأولى والخام لقيامه، وبحكم أنه مكون من عدة عوامل مؤثرة فيه بالدرجة الأولى<sup>1</sup>

## 3- الذكاء الاجتماعي

يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظات العلامات أو الارشادات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.<sup>2</sup>

## 4- تطوعي

اليقظة الاستراتيجية لا يمكن حدها بالمتابعة السلبية ولكنها إبداعية وتطوعية، أي لا تلجأ إلى المعلومات البسيطة ولكن تستلزم اليقظة والانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس، أي من الممكن مقارنة اليقظة الاستراتيجية برادار طائرة حربية فيجب عليها التفتن للصواريخ على بعد مسافة أمان للتمكن من مراوغتها

## 5- إنشاء الإبداع

يتركز مضمون اليقظة الاستراتيجية على الإبداع في تفسير إشارات الانذار المبكرة الضعيفة، وذلك بوضع فرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إدارية. وتكمن جودة هذه الفرضيات على جودة الاشارات والمعلومات المنتقاة وكذا تجربة الأشخاص الذين يتولون عملية التفسير وخبرتهم، وأيضا المعلومات المخزنة ضمن ذاكرة المؤسسة.

## التوقع المسبق

ويقص به أن اليقظة الاستراتيجية تؤكد عملية التوقع والتنبؤ وكشف التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تحصل في محيط المؤسسة وفي هذا الإطار نميز بين طريقتين للتوضيحات المستقبلية:<sup>3</sup>

● الطريقة الأولى: مبنية أساسا على المعلومات القبلية للمؤسسة المكتسبة من الفترات الماضي والقيام على أساسها بتقديرات استقرائية، إذا فهو ليس مكيفا للقيام بالتنبؤات للتغيرات الكبيرة.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>2</sup>-CHANTAL B et MARTINE, Economie et gestion de l'entreprise, Vuibert 2eme édition, 1999, paris p.213

<sup>3</sup>-Humbert Lesca, veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie,ADBS,1997,pp2-5.

● الطريقة الثانية: تقوم على أساس البحث عن الاشارات الضعيفة التي قد تعلن عن التغيرات الجديدة حسب ما جاء في كتاب فقد أوصى كل منظمة أو مؤسسة صندوق أحداث ويقوم كل فرد في هذه المنظمة بوضع الاشارات الضعيفة والاتجاهات المستقبلية التي يلاحظها من خلال قراءته أو معلومات أخرى، فهذا يساعد الأفراد داخل المنظمة على الاحساس بكونهم عناصر فعالة بالمنظمة ويتم في نفس الوقت نسج شبكة راصدين للمنظمة"

#### المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية

لكي تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها وتحسن التوقع بتطوراتها، لا بد أن تكون على اطلاع بما يجري في هذا المحيط، أي لا بد أن تراقبه باستمرار، ومن هنا تظهر اليقظة التي تمكن المؤسسة من مراقبته المستمرة قصد اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب، فاليقظة إذن تمثل منطقا هاما لاتخاذ القرار وتلعب دورا معتبرا في تسيير المؤسسات بمساهمتهما في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: أهمية اليقظة الاستراتيجية

لكي تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها، لا بد أن تكون على اطلاع بما يجري في هذا المحيط، أي لا بد أن تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تتمثل في:<sup>2</sup>

—تمكين المؤسسة من المراقبة المستمرة للمحيط في الوقت المناسب؛

—تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته؛

—تسمح بالتحذير والتوقع بالعراقيل والأخطار المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛

—تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛

<sup>1</sup>-سعيد كرومي، أحمد عمرستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010، ص 4.

<sup>2</sup>-حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي بميلة، الجزائر، العدد 2، 2014/12/12، ص 257.

- اليقظة وسيلة استراتيجية حيث تكشف على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>؛
- البحث عن المعلومات الجديدة، الجيدة والمناسبة وجمعها من أجل استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها وذلك على أساس المقارنة بغيرها من المؤسسات في نفس القطاع؛
- تحسين العمل الاستراتيجي وتحسين القدرة على مسaire المحيط وتفادي المفاجآت التي قد يأتي بها هذا الأخير؛
- تمكن المؤسسة من التطور المتواصل والتيقظ لكل ما هو جديد، والدراية الكاملة بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- اليقظة قادرة على إبقاء المؤسسة في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل التغيرات السريعة واشتداد المنافسة

### الفرع الثاني: أهداف اليقظة الاستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة واستراتيجياتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري
- تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة<sup>2</sup>
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسها ومحاولة تطويره واكسابها ميزة تنافسية
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين

<sup>1</sup>-بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص 17.

<sup>2</sup>-عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، مرجع سابق، ص 10-11.

- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم.
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب
- الاهتمام المستمر بالتطوير، التحديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع<sup>1</sup>
- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات، وتوفير المواد الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها والحاقها بالتعليق ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها والتغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية.
- تحسين تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة<sup>2</sup>
- تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل
- فعل ارادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل واقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل أو التحليل.
- مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها.

### المطلب الثالث: متطلبات وآليات اليقظة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: متطلبات اليقظة الاستراتيجية

يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة بمن هم المتعاملون الذين يقومون بهذه العملية، وما هي المعلومات الوجب تحصيلها باعتبارها مورد أساسي يساعد المؤسسة على التنبؤ ومعرفة التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي مما يساعدها على اغتنام الفرص وتلاقي التهديدات.<sup>3</sup>

#### ممثلو اليقظة الاستراتيجية

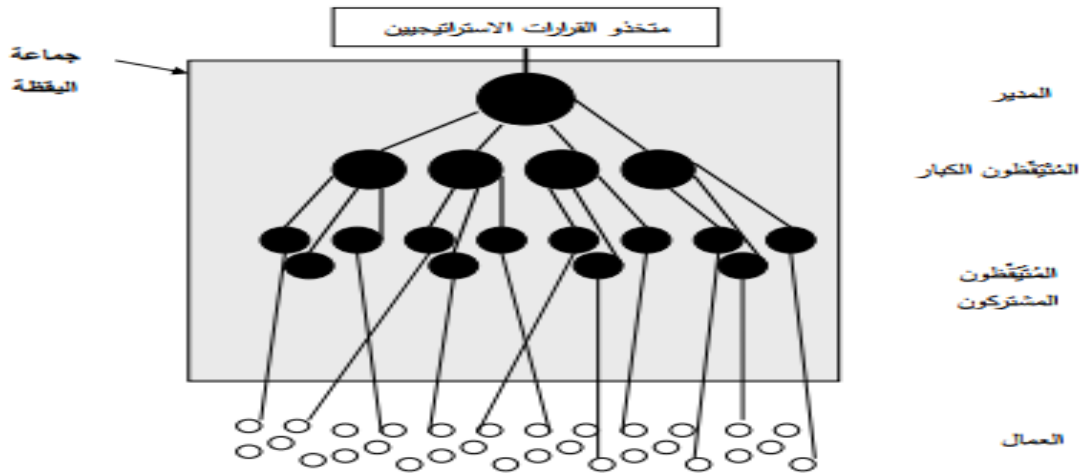
<sup>1</sup>-بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص 17.

<sup>2</sup>-عديلة مدور، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، دراسة شركة الاتصالات موبيليس، رسالة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 41

<sup>3</sup>-ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2001، 2002، ص 22.

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج المؤسسة، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. والتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتهي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما بينه الشكل رقم 02، حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي.<sup>1</sup>

الشكل رقم (I-02) ممثلوا اليقظة الاستراتيجية



المصدر: رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييره حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 193.

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن جمل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور كل واحد منهم.

الجدول رقم (I-01) ممثلو عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
-تحديد جيد لأهداف المؤسسة -معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية	-يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. -تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات	مخدو القرارات الاستراتيجية

<sup>1</sup>-خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بركة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية، مجلة حقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 331.

<p>-منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي -مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية</p>	<p>-همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة . -اعداد والاشراف على دفتر الشروط.</p>	<p>المدير</p>
<p>-القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا. -القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. -المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة</p>	<p>-تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعمة. -المساهمة جماعيا في اعداد السيناريوهات. -تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	<p>المتيقظون الكبار</p>
<p>-الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع) ، إضافة إلى روح الفضولية. -الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم.</p>	<p>-تحديد مصادر المعلومات المجمعمة -استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشتركون</p>
<p>- نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة، كامينا لمكتبة، كاتب السر وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، ادخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بها دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.</p>	<p>العمال</p>

المصدر: بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 81.

### معلومات اليقظة الاستراتيجية

هدف اليقظة الاستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المنظمة على التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل،

وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والطفرف بالفرص المتاحة وتلافي الأخطار التي يمكن أن تحدث، لهذا فان المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الاستراتيجية.<sup>1</sup>

وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الاستراتيجية كالآتي:

### 1-معلومات التحكم:

وتضم المعلومات التي تنتجها المنظمة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المنظمات ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية وتعتبر معلومات مدعمة فقط.<sup>2</sup>

### 2-معلومات التأثير

وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة للأفراد ومجموعات خارج المنظمة كالعميل والمورد وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.<sup>3</sup>

### 3-علامات الإنذار المبكرة

تمثل علامات الإنذار المبكرة المعلومات التي تحمل الاعتقاد أنه يمكن أن يبدأ حدث من المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة. فكلما كانت علامة الإنذار توقعية كلما كانت علامة ضعيفة الشدة، ويمكن التعبير عنها بالإشارات الضعيفة، وهي العبارة المستخدمة من قبل ANSOFF.<sup>4</sup> ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات من خلال الشكل التالي:

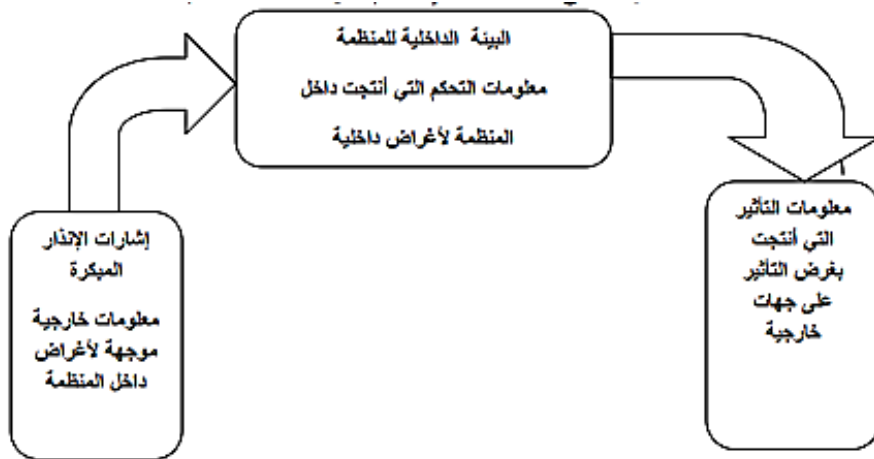
<sup>1</sup>-ضياء الديوزاوا، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، أطروحة ماجستير علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012-2013، ص 2.

<sup>2</sup>-د.كمال رويج، دراسة مدى وعي مسئولو الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، تم نشره في المجلة العربية للعلوم الإدارية لسنة 2004، المجلد 11 العدد 2، ص 1-33.

<sup>3</sup>-أحمد عمرستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، ص 5.

<sup>4</sup>-Couad Choukile, Humbert Lesca, " Support " De L'information : Un Facteur Cle Dans Le Processus - D'attention Collective Aux Signaux Faibles. <http://www.veille-strategique.org>.

الشكل رقم (I-03) أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمة الاهتمام بها



المصدر: سعيد كرومي، احمد عميرستي، مرجع سابق، ص 06.

### الفرع الثاني: آليات اليقظة الاستراتيجية

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقاً لطريقتين أو آليتين مختلفتين:<sup>1</sup>

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

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

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

<sup>1</sup>-Humbert LESCA, Autre, L'utilité de la méthode L.E.Scanning ,CERAC Grenoble <http://veillestrategie.org>

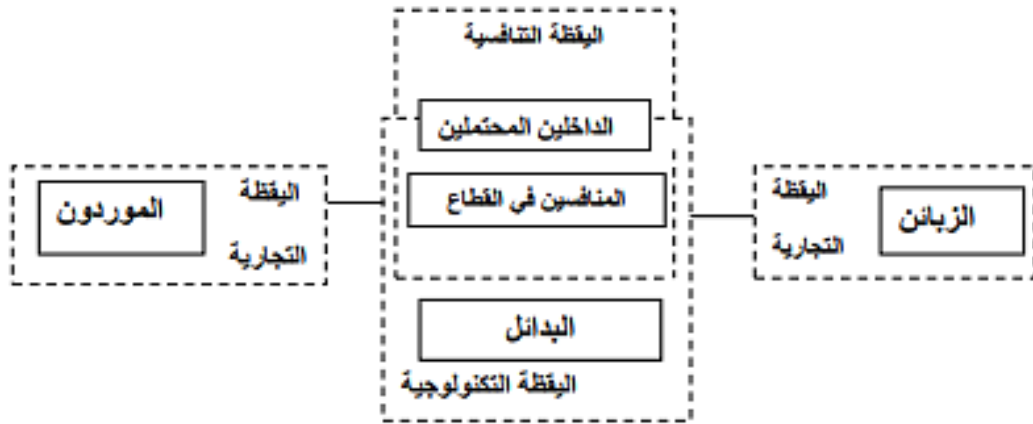
<sup>2</sup>-عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، مرجع سابق، ص 9.

## المطلب الرابع: أنواع ونماذج اليقظة الاستراتيجية

## الفرع الأول: أنواع اليقظة الاستراتيجية

تعطي اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على تصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية ومساهمة في تحقيق تنافسيتها الدائمة، لذا وجب أن تكون اليقظة الاستراتيجية مستهدفة للمتعاملين أو للمواضيع التي يمكن أن يؤثر بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة وتقسم إلى عدة أنواع منها أربعة أساسية وهي اليقظة التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية أو المحيطية والمؤسسة ليست مجبرة على تنفيذ جميعها، بل عليها اختيار اليقظة الأنسب لها، واحدة كانت أو مجموعة حسب ما يتماشى مع نشاطها، يكن تمثيل أنواع الأربعة لليقظة في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (I-04): الأنواع الأربعة لليقظة حسب القوى التنافسية بورتر



Source : Alain Bloch, l'intelligence économique, 2eme édition, economica, 1999, p17.

## 1-اليقظة التكنولوجية

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

<sup>1</sup>-الياس بوسلهم، عماد الدين بوسماط، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير اقتصاد وإدارة المؤسسة، جامعة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2018-2019، ص

البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم والصناعة، وخلق تكامل بين الاثنين.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن المغزى الحقيقي والفائدة الفعلية من اليقظة التكنولوجية إذن "تتمثل في الارتقَاب المنتظم للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات والمعارف من مختلف المصادر بهدف أساسي هو استخدامها في إيجاد بكل سرعة ممكنة أنجع الحلول للمشاكل التي تجابهها أو تعاني منها المؤسسات، الاقتصاديات أو المجتمعات"، يمكن تلخيص عناصرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-05): عناصر اليقظة التكنولوجية



Source : Martin et Brono et Autre, la veille recnologique, concurrentielle, les éditions d'organisation 1989, p29.

## 2- اليقظة التجارية

اليقظة التجارية أو التسويقية تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن والأسواق، الموردون واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل. وبالتالي فاليقظة التجارية الهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين ومتابعة تطور احتياجاتهم وولائهم قصد كسب رضاهم. ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وطرحهم لمنتجات جديدة، ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مجال الرصد التجاري في عنصرين أساسيين هما: الزبائن والموردون<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-العالية طجين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوة التنافسية لبورتر، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرة للجنوب، رسالة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 8.

<sup>2</sup>-عديلة مدور، مرجع سابق، ص 104-105.

## الشكل رقم (I-06): اليقظة التجارية



Source : Martin et Brono et Autre, la veille technologique, concurrentielle, les éditions d'organisation 1989, p29.

## 3-اليقظة التنافسية

ويتعلق الأمر باليقظة التنافسية بالبحث، المعالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المؤسسة، فالأمر يتعلق بمراقبة وترصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين.<sup>1</sup>

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

-التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، الموارد والكفاءات.<sup>2</sup>

-معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، المنتجات الجديدة للمنافسين.

-التحركات المحتملة للمنافسين.

-نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.

-استراتيجية المنافسين، سياساتهم التسعيرية، نتائجهم المالية

<sup>1</sup>-طارق رشيد جبة وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006، ص 29.

<sup>2</sup>-إبراهيم عباس الزهيري، اليقظة الاستراتيجية، مدخل الإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، مجلة التربوية، جامعة حلوان، العدد الثاني والخمسون، أبريل 2018، ص 8.

## الشكل رقم (I-07): اليقظة التنافسية



Source : Martin et Brono et autre, la veille reecnologique, concurrentielle, les éditions d'organisation 1989, p29.

## 4-اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل: المالية، الثقافية الإيكولوجية، التمويلية، الاقتصادية،... وغيرها. ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط ومستقبل المؤسسة. ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة.<sup>1</sup>

## الشكل رقم (I-08): اليقظة البيئية



Source : Martin et Brono et autre, la veille reecnologique, concurrentielle, les éditions d'organisation 1989, p29.

<sup>1</sup>نور الدين قوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012، ص 35-36.

وبالتالي يمكن القول إن مجالات اليقظة وأهم أنواعها المذكورة يشكل مجملها اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة، التي بدورها تضع المؤسسة بدائرة الحدث بالتنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية، التي تساعد المؤسسة على التقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتدعيم قراراتها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: نماذج اليقظة الاستراتيجية

من الصعب إبراز الحلقات الترابطية المتسلسلة المكونة لعملية اليقظة الاستراتيجية، لذا فقد اختلف الباحثون في حصرها أو في تواترها، ومرد هذا الاختلاف له عدة أسباب وسيتم عرض نموذجين فيما يلي:<sup>2</sup>

#### النموذج الأول: اليقظة بثلاث مراحل

بين الباحثون الذين اعتمدوا هذا التقسيم، أن اليقظة الاستراتيجية بجميع أنواعها تتم من خلال ثالث مراحل أساسية، تتمثل في: الجمع، التحليل والاستخلاص، ونشر المعلومات واتخاذ القرار.<sup>3</sup>

1-الجمع: وتتمثل هذه العملية في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط ورصد المعلومات والمعطيات، و يتم هذا من خلال الاجابة على مجموعة من الأسئلة: تحديد من الذي نراقب؟ -وماذا نراقب؟ -أين نراقب؟<sup>4</sup>

2-التحليل والاستخلاص: بعد تكوين رصيد من المعلومات تبدأ مرحلة دراسة وتفسير وتحليل المعلومات المنتقاة وتركيبها، وترجمتها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، بقصد إظهار أهم توجهات المحيط

3-نشر المعلومات واتخاذ القرار: تكتسب المعلومة قيمتها عند استخدامها في اتخاذ القرار، واستشراف المستقبل، فالمعلومة المعالجة تعتبر أداة لفهم وإدراك بوادر وملاحم، التغيير قبل حدوثه. وقد انتقد هذا النموذج على أساس:<sup>5</sup>

-دمج عدة عمليات في مرحلة واحدة وهذا من شأنه أن يؤثر على السير الصحيح لليقظة الاستراتيجية.

-العمليات المدمجة غير متجانسة من حيث طبيعتها ودرجة تعقدها.

-إهمال عمليات هامة مثل تخزين المعلومات التي تعتبر عملية أساسية لتشكيل رصيد معلوماتي في المؤسسة.

<sup>1</sup>- طارق رشيد جبة وآخرون، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup>-نور الدين قوجيل، مرجع سابق، ص 35-36.

<sup>3</sup>-CARTIER M : La veille introduction. <http://www.mmedium.com/veille/veille/etapes.html>. mars 2009

<sup>4</sup>-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.

<sup>5</sup>-محاط أميرة، مذكرة ماجستير، أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 198.

## النموذج الثاني: الست مراحل لـ Verna Gerald

تم وضع النموذج من طرف الباحث جيرالد فارنا ويسى نموذج الزمنين لأنه ينظر لليقظة على أنها عملية تتم من خلال زمنين زمن الحراسة، وزمن الاستغلال وكل زمن يتكون من ثالث مراحل فرعية.<sup>1</sup>

1-الزمن الأول: زمن الحراسة يرتبط هذا الزمن بمراقبة المحيط الخارجي بهدف الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

أ-البحث عن المعلومات: ومن خلال هذه العملية يتم الاجابة على سؤالين، أين يمكن أن نجد المعلومة؟ وفي أي شكل هي؟ وهذا ما يتطلب القيام برقابة مركزة أو ما يسمى بالاستهداف وحسب الباحث Lesca يتولى القيام بهذه العملية المتعقب أو المتابع وهو مسؤول عن عملية الرصد ومن خلال تعقب المصادر المعلومات باختلاف أنواعها حسب احتياجات المؤسسة.

ب- جمع المعلومات: وتنصب هذه العملية على جمع المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وخلال هذه العملية يتم الاجابة على السؤال المتعلق بكيفية الحصول على المعلومات والوسائل الضرورية لذلك وحسب قانون نوالن فعملية الجمع تتم من خلال المفاضلة بين اثنين فقط مت ثالث معايير:<sup>2</sup>

- سرعة الحصول على المعلومة.

- تكلفة الحصول على المعلومة.

- جودة المعلومة المستهدفة.

ج-عملية بث المعلومات الحفظ والتخزين: ويقصد بها إيصال المعلومات المتحصل عليها مستعملها في الوقت المناسب، فالمعلومة ال تجدي نفعا إذا لم توضع تحت تصرف مستخدمها، وجعلها متاحة في المكان والزمان المناسبين، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دور مهم لتخزين ونقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي

2-الزمن الثاني: زمن الاستغلال ويتعلق هذا الزمن بالاستغلال العقلاني للمعلومات فهي أساسية لاتخاذ القرار من طرف مختلف المستويات الادارية في المؤسسة، ويتكون هذا الزمن من ثالث مراحل هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-RICHARD Legendre : la veille stratégique. P 06 <http://www.hec.ca/ejc/EJC 2004- Legendre pdf>. Mars 2009

<sup>2</sup> - CARTIER M : La veille introduction. <http://www.mmedium.com/veille/veille/etapes. Html>. mars 2009

<sup>3</sup>-3IE op.cit. p 15

أ-عملية معالجة المعلومات: وفي هذه المرحلة يتم انتقاء المعلومات المجمعّة، ووضعها في السياق المناسب من خلال الاعتماد على مجموعة من المعايير لتوجيه انتباهه إلى دلالات وتأويلات المعلومة، وهذا ما يسمى بالانتباه الانتقائي

ب-عملية تحليل المعلومة: المقصود بها التأكد من صحة المعلومة الواردة قبل استعمالها، وهي عبارة عن عملية تصفية للتأكد من خلوها من الأخطاء والغموض ويتم رفض الجزء غير الصحيح، وتثبيت الجزء السليم و على هذا الأساس يتم التأكد من:<sup>1</sup>

- محتوى المعلومة.

-أهميتها المحتملة بالنسبة للمؤسسة -صحة مصدرها.

- درجة الثقة فيها

ج-عملية استعمال المعلومات<sup>2</sup>: حتى تكون القرارات المتخذة في المؤسسة أكثر رشادة وعقلانية، يجب أن يكون هناك التوظيف العملي والعملي للمعلومات التي تم تثبيتها، في عملية اتخاذ القرار، والغاية الرئيسية من وراء ذلك هو تحسين السلوك الاستراتيجي للمؤسسة.

<sup>1</sup>- عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، المرجع السابق، ص 10.

<sup>2</sup>-بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 35.

الشكل رقم (I-09): مراحل عملية اليقظة نموذج Gérard Verna



Source : RICHARD Legendre : la veille stratégique. P 06 <http://www.hec.ca/ejc/EJC> 2004-  
Legendre pdf. Mars 2009

#### المبحث الثاني: مفاهيم عامة للمؤسسة الاقتصادية وأساسيات التسيير

يعتبر موضوع تسيير المؤسسة من أهم موضوعات علم النفس العمل والتنظيم، وذلك نتيجة العديد من التحديات التي أصبحت تواجهها المنظمات الحديثة، بحيث أصبح هناك أسباب عديدة تدفع المنظمات إلى إحداث تغيير في أجزائها وهذه الأسباب يمكن أن تكون داخلية أو خارجية، وأنه لا يمكن للمنظمات التواكب مع التغييرات المحيطة بها ما لم يكون هناك تسيير فعال.<sup>1</sup>

والتسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. هذا هو جوهر مهمة المسير. إن التنسيق، شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات وظيفية تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة.

<sup>1</sup>- د.ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 09.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية، خصائصها وأهدافها<sup>1</sup>

تمثل المؤسسة الاداة الرئيسية لأحداث التنمية و النمو في اي بلد كان، فتعتبر خلية انتاج يتم فيها تجميع و دمج بعض العناصر الاقتصادية و لهذا كانت محور للمفكرين و الباحثين الاقتصاديين.

## الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

إن مشكلة تعريف المؤسسة الاقتصادية قد شغلت تفكير العديد من الباحثين في شتى التخصصات والفروع العلمية المختلفة لاسيما علم الاقتصاد، التسيير والإدارة، القانون، الاجتماع، وغيرها من العلوم الأخرى المرتبطة بالمؤسسة في جانب من جوانبها أو أكثر، حيث تكمن صعوبة تقديم تعريف شامل و ملم بكافة الجوانب والنواحي المميزة لها في كون نظرة الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن نظرة الباحث في مجال العلوم القانونية لها<sup>2</sup>، الذي بدوره يختلف نظرتة إليها عن نظرة المتخصص في مجال علم الإدارة وكذا علم الاجتماع، على اعتبار أنها قد تضم عددا قليلا أو كثيرا من العمال وما يرافق ذلك من العلاقات التي يمكن أن تنشأ بينهم أثناء قيامهم بوظائفهم ومهامهم، ضف إلى ذلك أن محاولة تقديم تعريف معين لمؤسسة اقتصادية محددة الاسم والنشاط الذي تمارسه وفي زمن محدد أيضا ربما تتصف بالسهولة مقارنة بعطاء مفهوم ملم بكافة الجوانب التي تتميز انها مختلف المؤسسات بشتى أنواعها وأحجامها وأطرها القانونية.<sup>3</sup>

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل انتاج و/أو تبادل سلع و/أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه، إذن ومن خلال هذا التعريف، يتضح لنا أن المؤسسة الاقتصادية تتضمن وحدة إنتاجية، أي أنها عبارة عن عون اقتصادي وظيفته الأساسية، ليست بالوظيفة الوحيدة، هي انتاج و/أو توزيع وتبادل سلع و/أو خدمات مقابل ثمن محدد<sup>4</sup>

## الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتصف المؤسسات الاقتصادية بعدة خصائص من بينها:

- شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق، واجبات وصلاحيات.
- القدرة علي الانتاج و أداء التسويق المتغيرة للمحيط من أجل البقاء .

<sup>1</sup>-أحلام مخي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 21.

<sup>2</sup>-بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 7.

<sup>3</sup>-د.عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص 25.

<sup>4</sup>-د.ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 10.

-التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج ووسائل العمل، فكل مؤسسة تضع الاهداف سواء كانت نوعية أو كمية على غرار رقم الاعمال والحصص السوقية.  
-خاصية الهيكله الملائمة وهذه الخاصية تعبر عن الكيفية التي فيها تنظيم المسؤوليات واتخاذ القرارات وتفاعلها،  
والعلاقة بين الوظائف والاقسام الملائمة والفعالة، مما يساعد على تحقيق الاهداف والاداء الجيد والحسن للمؤسسة.

### الفرع الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن اصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشاءهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الاهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة ميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:<sup>1</sup>

#### الأهداف الاقتصادية

1-تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.<sup>2</sup>

2-عقلنة الإنتاج: أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

3-تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع: وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:  
-مستوى عالي من المرونة؛

- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير؛

-أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

الاهداف الاجتماعية: من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

#### 1-ضمان مستوى مقبول من الأجور

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن

<sup>1</sup>-ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 351.

<sup>2</sup>-بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونطراك، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد بترولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 12.

مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي.

## 2- تحسين مستوى معيشة العمال

إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.<sup>1</sup>

## 3- توفير تأمينات ومرافق العمال

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ .

4- تأهيل العمال: حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

ثالثاً: الأهداف التكنولوجية:<sup>2</sup> من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة<sup>3</sup>

البحث والتنمية: حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة - كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دوراً مسانداً للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي نظراً لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

مساندة السياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي من خلال التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

<sup>1</sup>- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار القباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 64.

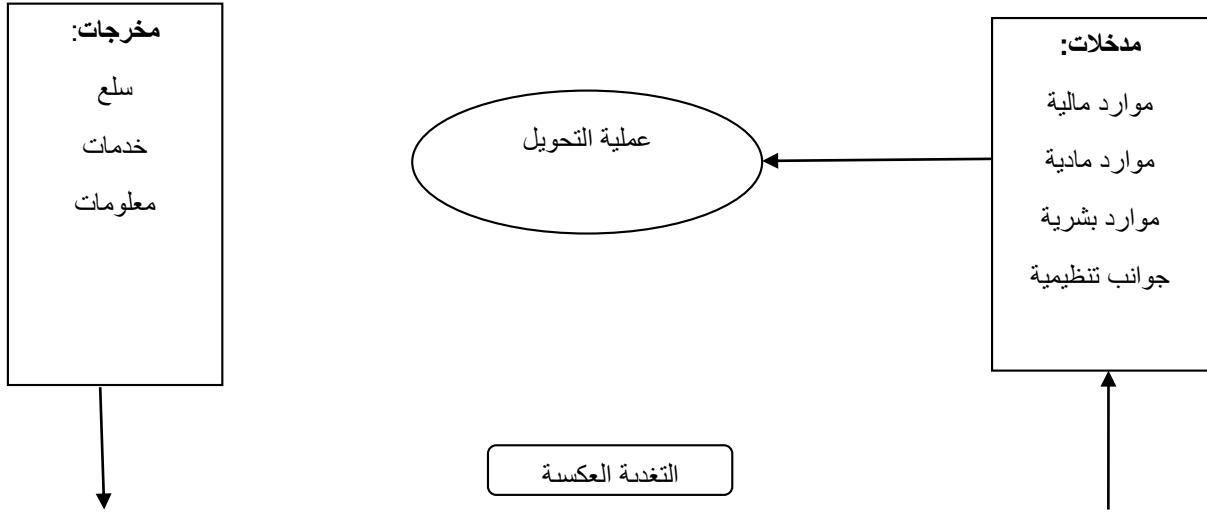
<sup>2</sup>- حجاج عبد الرؤوف، مذكرة ماجستير، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة 2006-2007، ص 31.

<sup>3</sup>- بن موفق سهيلة، مرجع سابق، ص 7

المطلب الثاني: مكونات المؤسسة ووظائفها

الفرع الأول: مكونات المؤسسات الاقتصادية<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-10): مكونات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: عمر صخري، مرجع السابق، ص 25-26.

الفرع الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي، ومنها وظائف اقتصادية ووظائف

تسييرية

الوظائف الاقتصادية

1- الوظيفة المالية: تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق. دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-بوداوي مريم وسعيد حفيظة، دور بحوث التسويق في تفعيل علاقة المؤسسة بمحيطها، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان وعينة من المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق وتجارة دولية، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محمد الوحاح، البويرة، 2011-2012، ص 18.

<sup>2</sup>-أحلام محي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 21.

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية

2-وظيفة التمويين: التمويين كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويين تنقسم إلى مهمتين فرعيتين: مهمة الشراء ومهمة التخزين<sup>1</sup>

3-مهمة الشراء: هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين.

4-أهمية التخزين: هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين

5-وظيفة الانتاج: يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة. ويمكن تعريفها بأنها "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح"<sup>2</sup>

6-وظيفة التسويق: يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق. ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها.<sup>3</sup>

7-وظيفة الموارد البشرية: تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد. وتعرف وظيفة الموارد البشرية

1-كتاب إدارة الشراء والتخزين، مدخل كمي، د. مهدي حسن زويلف، عليم سليم العلوانة، 1998.

2-أ.د.كساب علي، محاضرات في مقياس تسيير المخزونات.

3-ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 350.

على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

الوظائف التسييرية

تندرج ضمن عملية التسيير خمسة وظائف رئيسية هي:

1-التخطيط: وهو عبارة عن عملية يتم من خلالها تحديد غات وأهداف المؤسسة والكيفيات التي تؤدي إلى تحقيقها، وينقسم إلى تخطيط بعيد الأجل وتخطيط متوسط الأجل وتخطيط قصير الأجل.<sup>2</sup>

2-التنظيم: هو عبارة عن عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومحاولة تحقيق وتوفير آليات التنسيق بين أجزائه

3-التوجيه القيادة: تضم المؤسسة في معظم الأحيان عددا من الأفراد يتميزون بخلفيات وطموحات ومهارات وأهداف شخصية مختلفة، وكنتيجة لذلك وجب على المديرين في مختلف مستوياتهم الإدارية التأثير فيهم عن طريق تحفيزهم وجعلهم مستعدين للعمل في اتجاه تحقيق أهداف مؤسستهم، أي القيام بقيادتهم وتوجيههم بشكل يجعلهم أكثر فعالية وكفاءة ويؤدون واجباتهم على أتم وأحسن وجه.

4-الرقابة: الرقابة أو المراقبة عبارة عن محاولة للتأكد من أداء العمل كما سبق التخطيط له، وهي تتضمن وضع المعايير العمل المعياري يتم قياس الأداء الفعلي ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت بتعديل الأداء المعياري أو الأداء الفعلي<sup>3</sup>

5-إتخاذ القرارات: تعرف عملية إتخاذ القرارات المفاضلة بين البدائل المتوفرة لحل مشكلة يوجهها المسير متخذ القرار، واختيار أنسب أو أرشد بديل.

<sup>1</sup>-أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 64.

<sup>2</sup>-عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة 6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 15.

<sup>3</sup>-عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص 60.

## خلاصة

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول أن التسيير هو محصلة لما تقوم به المؤسسة الاقتصادية من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري أو الصناعي أو الخدمي، فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية، حيث كانت المؤسسة تهتم بتسييرها الداخلي فقط وبانفتاح الأسواق العالمية وباشتداد حدة المنافسة أصبحت تقارن أداؤها بأداء المؤسسات العالمية ويعكس مستوى تسييرها التي وصلت إليه في تحقيق أهدافها وغاياتها.

إن الأنواع الأربعة لليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية) تساهم إلى حد كبير في تحسين تسيير المؤسسة من خلال تأثيرها على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبالتالي فهي تساعد على اكتشاف وتحديد الفرص والعمل على اقتناصها بالإضافة إلى مواجهة التهديدات والأخطار والعمل على تجنبها.



## الفصل الثاني

أثر اليقظة الاستراتيجية على تسيير المؤسسة

## تمهيد

تعتبر اليقظة الاستراتيجية أنجع الآليات في التعامل مع عدم التأكد والتغير البيئي، من خلال سيرورة جمع المعلومات لتحليلها ونشرها واستغلالها في اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات، تلك المعلومات (إشارات الإنذار المبكر) متعلقة بالأعوان الاقتصاديين المتعاملين مع المؤسسة وعناصر البيئة التي تنشط فيها. وإن بناء نظام اليقظة الاستراتيجية لامتلاك أدانا صاغية وأعيننا مفتوحة لمتابعة محيد المؤسسة لا يتم بالتمني أو بالتقليد، وإنما بتوافر جملة من الروافع التنظيمية تبدأ بوجود هياكل مرنة تسمح بتدفق سريع للمعلومات، وقيادات إدارية

## المبحث الأول: نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

إن بناء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة لا يتم بالتمني أو بالتقليد، ولا يتحقق فقط باستحداث قسم أو خلية لليقظة لها إدارة خاصة تشرف على تسييرها وتوفر لها الإمكانيات المادية و التكنولوجيا و تتبع خطوات و منهجية محددة، وإنما الأمر أبعد من ذلك، فاليقظة الاستراتيجية تمثل فكرا جديدا يؤثر في جميع نواحي التنظيم و التسيير، إنها تغيير كامل في طريقة العمل تستوجب إعادة النظر في طريقة رؤية المحيط الخارجي للمؤسسة و تستدعي تضافر الجهود للانفتاح عليه، ولن تنجح هذه الطريقة الجديدة في العمل إلا بتوفر جملة من الإمكانيات التنظيمية التي تنطلق بالتزام الإدارة العليا وإعادة الهيكلة و مراجعة أنظمة التسيير و الاهتمام بالأفراد باعتبارهم موردا رئيسيا و هاما في المؤسسة وصولا إلى خلق ثقافة مشجعة على الانفتاح و تولي أهمية كبيرة للمعلومة التي تمثل القلب النابض في المؤسسة، وهذا اقتباسا من نموذج تصور قدمه الأستاذ شريف حمزاوي في دراسته للمتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه نحو السوق في المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>.

وللإشارة فإن هذه المتطلبات التنظيمية إن لم تتوفر عند بناء نظام اليقظة الاستراتيجية تصبح كمعوقات تحول دون نجاح هذا النظام وأدائه على أحسن حال.

## المطلب الأول: التزام القيادات الإدارية وإعادة الهيكلة التنظيمية

## الفرع الأول: التزام القيادات الإدارية

إنه لمن الضروري التأكيد على أن بناء نظام لليقظة الاستراتيجية في أي منظمة هو تغيير جذري في توجهها الأساسي وآليات وطرق عملها، وهو أمر لا يحدث لوحده، بل يجب أن يبدأ برسالة موجّهة وواضحة من القيادات الإدارية، وعليه فإن دعم القيادات الإدارية المطلق شرط ضروري لبناء نظام اليقظة<sup>2</sup>.

و الجدير بالذكر أن المقصود بالقيادات الإدارية هنا هم كل الأفراد القادرين على انجاز مهام المنظمة و تحقيق أهدافها و التأثير على الآخرين و تحفيزهم على أداء الأعمال، أي أنهم ليسوا بالضرورة من شاغلي مناصب الإدارة و الرؤساء، و لكنهم أفراد ذوي قدرات قيادية يستخدمونها في حل مشكلات العمل و حسم الاختيارات المتعارضة معتمدين على خبراتهم و علاقاتهم بالآخرين و تأثيرهم فيهم، و بهذا المعنى تصبح القيادة الإدارية مفهوما

<sup>1</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، منظورة الميزة الاستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 145.

<sup>2</sup> شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن المتلقى تسيير التغيي جامعة عنابة، جانفي 2005، ص 15.

أوسع نطاقا وأكثر شمولاً من المعنى الذي يرتبط في الأذهان حين نتحدث عن القادة باعتبارهم "المديرين والرؤساء".

ولنجاح دعم القيادة الإدارية بغرض تفعيل اليقظة الاستراتيجية قد يكون من المهم تبني جديد، وهو القيام بدور المدرب أو المعلم الذي يقوم على فكرة تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل و القدوة والحفز الإيجابي، وينهى عن الضغط والإجبار والتخويف والوعيد الذي يمارسه بعض المسؤولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم وأوامرهم، ويتم ذلك من خلال التعامل مع الرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل، كما يتفاعل القادة والتابعون في شفافية معتمدين على تدفق المعلومات التي توضح معالم الطريق وتبين اتجاهات الأداء.<sup>1</sup>

و يمكن تقديم بعض التوجهات والاستعدادات السلوكية التي يتميز بها هؤلاء القادة والمتمثلة في التوجه نحو السوق الاقتران بأهمية السوق والتوجه نحو المستقبل استكشاف ورسم صور للمستقبل (والتوجه المنظومي) قبول فكرة النظام (والتوجه نحو التطوير) الإيمان بأهمية التطوير المستمر والتجديد المتواصل (والتوجه نحو التغيير والتوجه نحو المعلومات الاقتران بأهمية المعلومات والعمل على بثها<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: إعادة الهيكلة التنظيمية

إن تحقيق الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على التنظيم الذي تتبعه، الذي يتمثل في بناء الهيئات التنظيمية وتمكين الأفراد من العمل بالأعمال المنسقة، ويتجسد ذلك من خلال الهيكل التنظيمي الذي يوضح مكانة كل فرد ومدى مساهمته في تحقيق الأعمال والأهداف تقسيم الأعمال وتوزيع المهام (كما يوضح الترابطات) أنماط التفاعل المتعددة سواء كانت من الناحية التسلسلية أو من الناحية الوظيفية بين جميع أفراد المؤسسة، فتحدد مسؤوليات وسلطة كل فرد وكذا آليات التنسيق الرسمية بين كل الأقسام والمستويات الإدارية.<sup>3</sup>

وقد بينت العديد من الدراسات أن اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة إنما يتوقف على مجموعة من المحددات والعوامل كالاستراتيجية، Chandler, Drucker التي تختارها المؤسسة كوسيلة لتحقيق أهدافه، فأي استراتيجية جديدة تتطلب هيكلًا تنظيميًا جديدًا أو على الأقل تحديثه وتعديله، وكذلك حجم المؤسسة باعتباره عاملاً حتمياً في إحداث تغيير في هيكل المنظمة أفقياً أو عمودياً، فأي زيادة في الحجم تؤثر مباشرة على الأبعاد التنظيمية كالتعقد والرقمية والمركزية، إضافة إلى التكنولوجيا المستعملة، فأي تكنولوجيا جديدة

<sup>1</sup>-حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005، ص 56.

<sup>2</sup>-سلي علي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب 2002، ص 290-292.

<sup>3</sup>-أبو النصر مدحت محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 44.

تتطلب تطوير الهياكل للتكليف و التأقلم مع استخدامها، ولعل أبرز العوامل التي تحدد الهيكل التنظيمي هو البيئة الخارجية للمؤسسة انطلاقاً من درجة تعقيدها وسرعة تغيرها، فكلما كانت البيئة سريعة التغير شديدة التعقد كلما كانت المؤسسة بحاجة إلى هياكل تنظيمية ذات درجة ضعيفة من الرسمية و التعقد و غير مركزية. والمؤسسات التي تسعى للانفتاح على بيئتها الخارجية وتبحث عن إقامة نظام لليقظة الاستراتيجية تعمل على استباق المعلومات واستشراف المستقبل يتحتم عليها أولاً وقبل كل شيء مراجعة بنائها التنظيمي، وتبنيها هياكل عضوية أكثر مرونة، وكذلك تحسين علاقتها العامة مع الأطراف الخارجية.

### 1-مراجعة البناء التنظيمي

قبل القيام بعملية إعادة الهيكلة لابدأ أولاً وقبل كل شيء تقييم الوضع الحالي ومراجعة الواقع التنظيمي القائم للوقوف على نقاط القوة والضعف فيه، ثم البدء في القيام بإعادة بناء الهياكل التنظيمية وملحقاتها، وبصفة عامة تشمل مراجعة البناء التنظيمي ما يلي:<sup>1</sup>

- مراجعة الواقع التنظيمي في ضوء متطلبات بناء اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.
- مراجعة الواقع التنظيمي القائم بجميع عناصره والكشف عن نقاط القوة والضعف فيه.
- مراجعة الهياكل التنظيمية القائمة و تقييم فعاليتها في تسيير أداء اليقظة الاستراتيجية، و تحريك منظمة الموارد و تنمية العلاقات بين أفراد .
- مراجعة توزيع السلطات و الصلاحيات بين مراكز اتخاذ القرار و مواقع التنفيذ، و البحث في مدى فعالية الوضع القائم في تسيير أداء اليقظة الاستراتيجية و توفير المرونة اللازمة لسرعة الاستجابة و التفاعل مع التغيرات البيئية.
- مراجعة الهياكل التنظيمية و العلاقات القائمة في ضوء المستوى المتاح للمنظمة من تقنيات الاتصال و المعلومات ومدى الاستفادة منها<sup>2</sup>.
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية و ملحقاتها من نظم العمل وقواعد التنظيم والعلاقات و تسيير أداء اليقظة الاستراتيجية بما يتفق و نتائج المراجعات السابقة

<sup>1</sup>-نفس المرجع ، ص 79.

<sup>2</sup>-محمد الحسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 53.

## 2-تحسين العلاقات العامة

المؤسسات الساعية لإنجاح وتفعيل نظام لليقظة الاستراتيجية تبحث دائما عن إقامة علاقات ممتازة مع الأطراف الخارجية<sup>1</sup>، وتحسيس جميع الأفراد بأهمية وضرورة التوجه بالبيئة الخارجية السوق وتأكيد، لأنه وبكل بساطة تعتبر الأطراف الفاعلة الخارجية وكذا أصحاب المصلحة من أهم مصادر المعلومات التي تغذي اليقظة الاستراتيجية، ولهذا الغرض تبني المؤسسة استراتيجية كاملة يتعاون كل الأفراد وكل الأطراف على تنفيذها تركز على تكوين رؤية خاصة لتنمية وتطوير العلاقات وتحسينها، ثم إدماجها في الرؤية العامة للمؤسسة وفلسفتها، حيث تنطلق المؤسسة من البيئة الخارجية وتفهم ظروف وأوضاع السوق وما يجري فيه من أنشطة المنافسين وغيرهم من الأطراف ذات التأثير على فرص المؤسسة تعرف مستمر على رغبات الزبائن والموردين وسلوكات المنافسين... إلخ)، ثم تنتهي بالبيئة الداخلية من خلال التعرف وتقييم مدى تقبل الأطراف لما قدمته المؤسسة ومدى تميزه عما يقدمه المنافسون.

3- تحسين التنسيق<sup>2</sup>

باعتبار أن نظام اليقظة الاستراتيجية يتكون من مجموعة أجزاء (مدخلات وعمليات ومخرجات متفاعلة ومتكاملة ولا يمكن لأحدهم الاستغناء عن الآخر، إضافة إلى أن عمل هذا النظام يرتبط بدرجة كبيرة مع باقي أقسام وإدارات المؤسسة ويتأثر بنشاط وبالطبع يؤثر في تلك الأقسام، فان سلامة وفعالية وكفاءة نظام اليقظة الاستراتيجية يتوقف على درجة التناسق والانسجام بين أجزائه ومكوناته من جهة، وبين تلك الأجزاء والإدارات الأخرى من جهة أخرى وكذا على درجة الترابط والتكامل بينهم، فالتنسيق يمثل الصمغ الذي يلصق أجزاء نظام اليقظة مع بعضها ومع الأجزاء الأخرى للمؤسسة حتى لا يحدث إي تضارب أو تعارض في الأهداف والجهود، ويمكن للمؤسسة إضافة إلى تقوية جهازها التنسيقي تشكيل فريق دائم يعمل على تنسيق جهود نظام اليقظة وكذا إدارتها وأقسامها.

## 4-الاهتمام بالموارد البشرية وبناء الكفاءات

إن العمل على إنجاح وتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية في المؤسسة وعلى مختلف المستويات، إذ يصبح اختيار وتكوين الأفراد والاهتمام بهم أحد المتطلبات الجوهرية في مشروع بناء نظام لليقظة الاستراتيجية، والذي يجب أن يلقي اهتمام وعناية فائقة من الإدارة العليا، وكذلك إدارة جديدة لهذه الموارد البشرية التي قد تشمل على تعيين أفراد ذوي مهارات جديدة لهم

<sup>1</sup>-وائل محمد صبيحي أدريس وظاهر محمد المنصور الغالي، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، داروائل للنشر، 2009، ص 135.

<sup>2</sup>-شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لادماج التوجه التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن المتلقى تسيير التفغي جامعة عنابة، جانفي 2005، ص 15.

القدرة على اقتناص المعلومات والتحليل و المعالجة الجيدة و كذا الاستغلال الأمثل لتلك المعلومات في اتخاذ القرارات، أو الاستغناء عن أفراد غير مناسبين أو ذوي مهارات أقل مما هو مطلوب، أو تكوين عاملين موجودين لاكتساب مهارات جديدة بغرض خلق كفاءات تدرك جيدا ماذا تفعل؟ وما يجب عليها أن تفعل؟<sup>1</sup>

وقد أشار Jean Michel إلى بعض المهارات والكفاءات البشرية التي تحتاجها اليقظة الاستراتيجية والمتمثلة في<sup>2</sup>:

-محترفو المعلومات والتوثيق: عملهم جمع وترتيب المعلومات الممكنة، ويعرفون جيدا مصادر المعلومات ولهم القدرة على التحكم في هذه المصادر.

-مختصو أو خبراء اليقظة تحت الفئة السابقة: يقومون بتنشيط حالة اليقظة باستعمال أدوات متطورة. شبكات الجمع: وهم المساهمون أي الممثلون غير الرسميون أو غير المباشرين لليقظة.

-العمل الجماعي للأفراد: إذ يساهم كل فرد بطريقته في الاستماع للتطورات الحاصلة في المحيط ويمر بالمداومة حيث يكرس 30% من وقته لمعالجة المعلومات) كل فرد يدرسها على مستواه.

وفي ظل توجه المؤسسة لبناء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية الذي لا يتحقق بالتمني أو بالتقليد يتحتم عليها القيام بثلاث مهام أساسية فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية وهي:<sup>3</sup>

-تقييم ومراجعة الهيكل البشري: إذ تعمل المؤسسة على تقييم ومراجعة الهيكل البشري المتاح من حيث الأعداد وتناسبها مع حجم العمل ومتطلبات اليقظة ثم مراجعة نظم إدارة الموارد البشرية وتقييم فعالية الأنشطة المختلفة التي تباشرها الإدارة المسؤولة عن الاستقطاب و اختيار وتوجيه أداء العاملين وتكوينهم، و تقييم فعاليتهم في العمل وبرامج تنمية قدراتهم و استثمار خبراتهم و معارفهم...إلخ.

-معالجة أوجه القصور في نظم ممارسات إدارة الموارد البشرية: توجد العديد من الأسباب التي أدت إلى قصور فعالية تسيير الموارد البشرية و التي ينبغي العمل على علاجها و التخلص منها، و تبدو أهم مظاهر الضعف و القصور في انفصال و انعزال إدارة الموارد البشرية عن مجالات العمل الاستراتيجي وتدني الموقع التنظيمي للوحدات المسؤولة عنها، و النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجرد مجموعة من الإجراءات التنفيذية

<sup>1</sup>-عمر السعيد وآخرون مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الثقافة، عمان، 2003، ص 180.

<sup>2</sup>-MICHEL jean : Veille informative, Veille stratégique, Intelligence économique & mais au fond qu'est ce que la veille?, Communication faite le 11 mars 1999 à la journée d'information « outils de veille pour l'entreprise » organisée par L'IUT de besançon. <http://www.veille.du.lendemain.com/fichiers/Vs-IE.Pdf>. Mars 2005.

<sup>3</sup>-السلمي علي، مرجع سابق، ص 90-92.

تطبيقا لقوانين العمل ولوائح شؤون العاملين واهمال عمليات الاستقطاب والاختيار، وعدم الاهتمام بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.

إذن فنجاح اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة يتطلب الاهتمام المتزايد بالأفراد وبكفاءاتهم واستعداداتهم، وتكريس العمل الجماعي والمشاركة الكاملة من جميع الأفراد في هذا المشروع باعتباره مسؤولية الكل وليس أفراد قسم مصلحة اليقظة أو الإدارة العليا فقط، وكذا الاهتمام بمسألة التمكين حيث يمكن تخويل الأفراد بعض الصلاحيات وتحميلهم مسؤولية تحقيق النتائج المستهدفة، وإطلاق حرية الحركة و التصرف لهم في علاقاتهم

### 5-إعادة النظر في أنظمة التسيير

لا يكفي لتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية القيام بإعادة الهيكلة التنظيمية والاهتمام بالأفراد فقط، بل يتحتم على المؤسسة حصر ومراجعة مجموعة النظم الإدارية الأساسية الإجراءات الرسمية وغير الرسمية وتقييم جدواها وفعاليتها في تسيير أعمال اليقظة والمنظمة ككل.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: إعادة النظر في المعلومات والاتصالات وتكييف نظم الترقية والتقدير

### الفرع الأول: إعادة النظر في المعلومات والاتصالات

إن أنظمة المعلومات تؤثر تأثيرا بالغا على مقدرة المدراء في صنع قرارات صائبة وإدارة الوحدات التابعة لهم، وإنه إذا لم يتم تعديل تدفق المعلومات وفقا للهياكل المرنة السابقة الذكر المسطح، المقلوب... إلخ فلن تنجح هذه الهياكل.<sup>2</sup>

ثم إن طبيعة المعلومات المطلوبة ومصادرها تتغير عند إنشاء المؤسسة نظاما لليقظة الاستراتيجية إذ يجب على المؤسسة امتلاك مصادر موارد إعلامية وتوثيقية، حيث تبدأ بالاستعمال الذكي لكل ما تتوفر عليه داخليا، والاهتمام أكثر بتدفقات الشبكات الالكترونية مصادر شفوية ومصادر كتابية و مصادر الكترونية) و رغم توفرها و غزارتها وتنوعها إلا أن الكثير من المؤسسات تهملها، هذه المهمة ليست بالسهلة وتزداد صعوبة عندما تبحث المؤسسة عن تمييز المعلومة المنتقاة بالاستثناء، كما يجب أن تمتلك موارد منهجية وتكنولوجية فتستعمل وسائل جديدة ذات طبيعة منهجية (نماذج تنظيم اليقظة) و شبكات الكترونية (الانترنت، الإكسترانت... إلخ)<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -François Rossion, Transfert des savoirs- stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation, Lavoisier, Paris, 2006

<sup>2</sup> -شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لادماج التوجه التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى تسيير التغيير جامعة عناب، جانفي 2005، ص 15.

<sup>3</sup> -Michel jean : Veille informative, veille stratégique, op.cit

إن تعميق استخدام شبكات الاتصال ونظم المعلومات ليست هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتوفير المعلومات التي تسمح للإدارة من استيفاء شرط "الإدارة بالحقائق والمعلومات"، والتي يترتب عنها تحقيق الربط الآني بين جميع مواقع العمل والاستجابة الفورية لطلبات الإدارة والأقسام. زيادة على ذلك تلجأ المؤسسات في حالة بنائها نظاما لليقظة الاستراتيجية إلى طرق أخرى لتفعيل الاتصال و نشر المعلومات بين أفراد التنظيم و التي لا تكون مجدية إلا إذا شكّل المرسل رسالته بطريقة صحيحة وتأكد من أن المرسل إليه المستقبل قد فهم الرسالة، كالتشجيع على اللقاءات و المؤتمرات و الاجتماعات العفوية بين الأفراد من مختلف الأقسام، و قد تبرز شبكة تبادل المعلومات الداخلية كأهم وسيلة للإعلام و الاتصال داخل المؤسسة لتفعيل دور اليقظة الاستراتيجية، و التي تهدف إلى تسهيل المشاركة في المعلومة داخل المؤسسة و تقليص تكلفة الاتصال و الحصول على المعلومات. وإن وضع نظام انترانت عملي يتطلب أسابيع وأشهر مع تغيرات ثابتة للتكيف مع احتياجات المؤسسة والتكنولوجيات المتقدمة.

وبصفة عامة هناك أربعة مراحل لوضع نظام الانترانت:<sup>1</sup>

تصميم محتوى الانترانت: رسم خريطة لمختلف المجالات التي ستدمج في الموقع وإنشاء "Story Board" التي تعطي فكرة عن التقدم بنظرة موحدة.

بناء الأساسات: إنشاء القاعدة التي ستبني عليها الانترانت صفحات بيضاء مع الروابط النصية.

-إضافة المركبات: ويتم عن طريق موقع قاعدي و أساسي و يثمر عن طريق الفروع

-تطوير الانترانت: يجب تقرير وضع مكان لهذه الصفحات وملقم مؤمن، ويجب التفكير بالسماح للمستخدمين بالدخول، وهي بحاجة لمتابعة مستمرة وإعادة تحديث خوفا من عدم استعمالها.

الفرع الثاني: تكييف نظم الترقية والتقدير

إن اعتراف المؤسسة بقيمة مساهمة الأفراد وأدائهم ومجهوداتهم المبذولة في مجال اليقظة الاستراتيجية يصبح شرطا ضروريا لتحسين و تفعيل دورها، و لا بد من استخدام نظم المكافأة و الترقية بحرص لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم نشاط اليقظة، إذ يجب الاعتماد ليس فقط على أداء الوظيفة الحالية و لكن أيضا على ما إذا كان الفرد لديه المهارات و القدرات الكافية للقيام بعمل ما تحتاجه اليقظة الاستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Michel jean : saadoun M : technologie de l'information et management. <http://www.cnam.fr/dpts/te/dso/lecteur/index.html>.Mai2004

<sup>2</sup>-السلمي علي، مرجع سابق، ص 79.

### المطلب الثالث: تعديل معايير الأداء والحوافز وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة الفرع الأول: تعديل معايير الأداء والحوافز

لتفعيل اليقظة الاستراتيجية لابد على المؤسسات أن تسعى جاهدة لتنمية آليات تحفيز الأفراد على التفكير والتحليل، للوصول إلى مستوى متقدم من الأداء. كما تلجأ إلى إتباع منهجية شفافية الإدارة المفتوحة وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته و فهمه عن ظروف المنظمة وأهدافها و نتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومستويات التكلفة وغيرها من الموضوعات التي كانت تعتبر كأسرار لا يمكن الإفصاح عن.

كما يجب على المؤسسة تغيير نظم تقييم الأداء لتحديد الأفراد ذوي الأداء العالي والذين يستحقون الترقية، وذلك بالأخذ في عين الاعتبار نتائج اليقظة ومدى مساهمتهم فيها وخلق مراكز للتقييم<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية السائدة

ربما من أهم المطالب وأصعبها لإنجاح اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة هو العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وترسيخ ثقافة مساندة لليقظة تشجع على الانفتاح وتعطي قيمة كبيرة للمعلومة والثقافة تمثل نظاما من المعاني الجماعية المشتركة بين أعضاء التنظيم، بحيث تشمل طرق التفكير والتسيير والخصائص كالقيم والمعايير المحددة للمناخ التنظيمي مناخ العمل، بمعنى آخر<sup>2</sup>

الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي توجه السلوكيات اليومية داخل المؤسسة حيث أن القيم تعني ما هو الأهم؟ بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء؟، فمثلا القيم المسيطرة والسائدة لشركة IBM هي خدمة العملاء وكل عامل في مصانعها يعمل في ظل هذا الاتجاه، ومن هنا فإن المهندس الميداني في هذه الشركة لا يتردد بأن ينفق من نقوده الخاصة أي مبلغ في سبيل أن يليي شكوى لأحد العملاء وذلك بالانتقال والاستماع إليه، إن هذا المهندس يعلم جيدا أن الشركة سوف ترد له هذا المبلغ من المال دون تردد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-شريف حمزاوي، مرجع سابق، ص 181.

<sup>2</sup>-الإدارة العامة، استخدام الانترنت في المنشآت السعودية، المجلد 40 ع 4، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 699.

<sup>3</sup>-ادريس ثابت وجمال محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2001-2002، ص 398.

إن وجود وتجسيد ثقافة قوية يسمح للأفراد بالتفكير والعمل والتسيير بطريقة موحدة و مشتركة، وهذا ما يؤدي إلى خلق الاستقرار وميزة دائمة، فالثقافة تعتبر الاسمنت الذي من خلاله تتماسك المجموعة وتحقق الفعالية، وهي تعمل على تعبئة ذاكرة المؤسسة لإنجاز نهايات وأهداف الأنشطة<sup>1</sup>.

و من المفيد التأكيد على أن تغيير القيم المشتركة يعتبر من أصعب الأمور وأقوى القيود التي تعترض المؤسسة عند بناء نظام لليقظة الاستراتيجية، لأنه يمكن أن يوجد العديد من الثقافات الفرعية في المؤسسة الواحدة، و التي قد ترجع إلى أحد الأطر المرجعية الخارجية أوكلها النقابات، المهن أو تكون نتائج الهيكلية التنظيمية كالفروقات بين المناطق الجغرافية أو بين الوظائف كالمالية والتسويق والإنتاج، وتظهر أكثر وضوحا في حالة الهيكلية بالأقسام وحدات الأعمال، لذا يتوجب على المؤسسة تشخيص الوضع الحالي المناخ التنظيمي السائد بصفة جيدة لنجاح هذا المشروع حتى تقف على نوع الثقافة السائدة، هل هي ثقافة دفاعية سلبية لا تشجع على التغيير وتحفز استراتيجيات مقاومة لضمان الاستمرارية والأمان؟ أم هي ثقافة استكشافية إيجابية تشجع على التغيير وتمن الاستراتيجيات التي تطور الانفتاح بفضل نمط تسييري خلاق ومرن وترحب بالابتكار<sup>2</sup> ولا بد من إبراز حقيقة مفادها أنه ليس هناك نوع أمثل من الثقافة التنظيمية الذي يجب إتباعه، وإنما الثقافة الأفضل هي التي تدعم بأكبر درجة ممكنة مشروعنا الجديد، فعند بناء نظام لليقظة الاستراتيجية يجب على المؤسسة أن تأخذ الوقت الكافي للتأكد من التوافق والانسجام بين أهداف اليقظة والثقافة الجديدة.

ومن أهم خصائص الثقافة التي تدعم اليقظة الاستراتيجية ما يلي:

- رفض احتكار المعلومة وتشجيع تقاسم وبث المعلومات بين الأفراد، وكذا المناقشة والحوار بكل شفافية.
- إعطاء الأهمية للمعلومة وتوضيح الدور الذي تلعبه في توجيه استراتيجيات المؤسسة وتحقيقها فعاليتها وتميز.
- تحفيز و تمييز مجهودات الأفراد و مكافأتهم.
- ثقافة منفتحة تركز الإبداع والابتكار وتشجع استثمار مصادر المعلومات.
- تشجيع التعاون والمشاركة الفعالة، والتنافس من أجل تفعيل اليقظة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -DELESTRE Maurice, Management faisons le pois, top édition, 2000, paris p 30

<sup>2</sup> -GERRY Jet KEVAN SH, la veille Stratégique, op.cit., pp 267.269

<sup>3</sup> -GERRY Jet KEVAN SH, op.cit, pp 267.269

## المبحث الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في تسيير المؤسسة الاقتصادية

لقد أصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية تمارس نشاطها ضمن بيئة تتميز بازدياد حدة المنافسة وتغير السريع لذا فانه من الضروري على كل مؤسسة ترغب في البقاء والاستمرار والتطور أن تبقى متيقظة وحذرة لمحيطها الداخلي والخارجي وهذا من خلال تبنيها لنظام متكامل وآلية نشطة تساهم في تحسين تسييرها من خلال الترصّد والتنبؤ لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وتعد اليقظة الاستراتيجية من أحد الآليات الأنسب لذلك، وهذا لكون اليقظة الاستراتيجية تحوي أربعة آليات من اليقظة لكل منها دور في تسيير وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

وحسب "ريبورت مارتينات" فان اليقظة التجارية تتعلق بكل من الموردين والعملاء، أما اليقظة التكنولوجية فتهتم بالإبداع والتطوير والمنتجات البديلة بينما اليقظة التنافسية فتخص الداخلين المحتملين وبالمنافسين في القطاع في حين اليقظة البيئية تتعلق بما تبقى من محيط المؤسسة.

## المطلب الأول: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة

تساهم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة عن طريق ما يلي<sup>2</sup>:

## الفرع الأول: دور اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار

1- توفير المعلومة<sup>3</sup>

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 الى ترشيد القرار والبقاء والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة، وعليه فإننا لن نبالغ ان قلنا ان من يمتلك المعلومات اقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، اما صاحب الأموال فقد يفقدها ان اعوزته المعلومات عن تدبر الحفاظ عليها وتنميتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والابداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، 2008-2010، ص 70.

<sup>2</sup>- شريف حمزاوي، مرجع سابق، ص 185.

<sup>3</sup>-ادريس ثابت وجمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 399.

<sup>4</sup>-بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 70.

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 ببيئتها 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 منافسيها ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الاستراتيجية اللازمة لتخذي القرار وتحسين استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرار الاستراتيجية وتحقيق التميز.

## 2-مساعدة اليقظة في اتخاذ القرار

يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، ومن خلال أحد التعاريف لعملية اتخاذ القرار هي " عملية تكون إثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين"<sup>1</sup>

وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لابد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم وعليه فان اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعد في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار، ويمكن ان يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من اكثر من مصدر، ويعد نظام اليقظة الاستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسة الذي يسمح بتوفير المعلومات الاستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها الى مستفاديه في الوقت المناسب، وحسن استعمالها وتسييرها يساهم في توفير البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى اثرها يتمكن صناع القرار من المفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وفي الوقت المناسب محققة بذلك ميزة او مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.

## الفرع الثاني: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لأحداث التغيير

في ظل التطورات البيئية الجديدة والمتغيرة يصبح التغيير أمر ضروري، لأن أي مؤسسة قد يفرض التغيير عليها من قبل محيطها سواء كان إيديولوجيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا، أو قد ينشأ من المسؤولين والعاملين فيها وذلك باعتباره وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقاءها في ظل المستجدات البيئية المتطورة بشكل مستمر.

يمكن أن يعرف التغيير على أنه "<sup>2</sup>:التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو اخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجيا وداخليا، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مؤاتية بحيث تتيح

<sup>1</sup>-منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 13.

<sup>2</sup>-رعد حسن الصرن، إدارة الابداع والابتكار، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص 89.

فرصا للمؤسسة، أو غير مؤاتية بحيث تهدد أعمالها". كما يمكن تعريف إدارة التغيير<sup>1</sup> بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة .

وبالتالي نستخلص أن التغيير يعني إحداث تعديلات ملائمة لأوضاع المؤسسة، أو تغييرات تخص استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا تنافسيا عن غيرها."

لكي يكون التغيير ناجحا لابد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي وأخيرا تنفيذ التغيير. التغيير حقيقة لا يمكن تجاهلها بل يتحتم على المؤسسات مواجهة الأوضاع الجديدة بحنكة ومحاولة تنسيقها حتى تتمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي وذلك بوجود إدارة تغيير محكمة، تعد اليقظة الاستراتيجية أحد مداخل التغيير وإدارته فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبئية السبقية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي ، حتى يتم الاستعداد للتغيير أو مواجهته، وبعد معالجة وتحليل المعطيات و المعلومات الناتجة عن عملية اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة الخروج باستراتيجية تغيير فعالة تسير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها وما يساهم في تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: اليقظة الاستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة

يؤكد كل من "كلايتون كريستينس ومايكل رانيور " على أن الإبداع هو المدعم المؤازر لتحقيق النمو في عمل المؤسسة ، فالأداء الناتج داخل المؤسسة يتم عند حدوث بعض الوقفات الإبداعية ويتطلب دعم الإبداع ليس وجود أفكار فقط، بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو وغالبا ما يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية، ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا(يتضمن التغييرات الطفيفة)، أو جذريا(تغيي ار كاملا) أو لهدف عام) اكتشاف جديد. وإحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في العمل بطريقة مختلفة<sup>3</sup>.

ومن هذا يمكن القول أن الإبداع هو أي تغيير أو تعديل أو أي اكتشاف جديد يخدم المؤسسة ويعود بقيمة مضافة معتبرة ويساهم في تحسين وتطوير نشاط المؤسسة

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 90.

<sup>2</sup>- علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 240

<sup>3</sup>- برفاين جويتا، ترجمة أحمد المغربي، الابداء الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 200.

وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية ويعد الفارق الأساسي بين المؤسسات لكن الحاجة اليوم إلى الإبداع الأكثر سرعة ويكون هذا إلا بتوفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، "وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط. ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع، وذلك من خلال مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة واستخدامها لأغراض التخطيط الاستراتيجي.<sup>1</sup>

وبالتالي تعتبر لمؤسسة المعلومات وادارتها أحد عوامل الإبداع في ا ، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة يعد بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع ، حيث توفر اليقظة المعلومات اللازمة و دوراتها (من تحديد، بحث، تحليل واستغلال) وحسن تسييرها، التي تساهم بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديدة ما يساهم حتما في تحفيز الإبداع بالمؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين وما تضمن به التفوق وكسب ميزة تنافسية لمدة أطول<sup>2</sup>

المطلب الثاني: دور اليقظة التكنولوجية والتجارية في تحسين تسيير المؤسسة

الفرع الأول: دور اليقظة التكنولوجية

تساهم اليقظة التكنولوجية في الكشف عن المستجدات في جميع مجالات التكنولوجيا بمعنى "رصد ومراقبة جميع المستجدات وتطورات العلمية والتكنولوجية والعلوم القادرة على احداث اثار إيجابية على تسيير المؤسسة الاقتصادية من خلال جمع المعلومات العلمية التقنية والتكنولوجية من ابتكارات وابداعات ومعارف وابحاث والوسائل وغيرها فهي تسمح ب:<sup>3</sup>

-تطوير وتحديث الوسائل والمعدات والعمليات للمؤسسة

-تحسين طرق الاتصال والتواصل المؤسسة ومحيطها

-معرفة التكنولوجيات الحديثة الخاصة بنشاط العمل أو اقتنائها

-اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين

-رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن

<sup>1</sup>-عبد الرازق خليل واحلام بوعبدلي، ص 9.

<sup>2</sup>-فيلاي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية، الواقع والمجهودات "دراسة المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية، روية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان. 2013-2014، ص 55.

<sup>3</sup>-العالية طجين، مرجع سابق، ص 63.

-تحديد تقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين

-الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز التهديدات

### الفرع الثاني: دور اليقظة التجارية

تهتم اليقظة التجارية بالعلاقات التجارية، وبالطرق والمجالات التسويقية الحديثة فهيا تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين وسلوك المنافسين فهي تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص المنتج الجديد المتوقع في المستقبل للسوق التجارية، أسعار المنافسين وأهداف تجار المؤسسات المنافسة وغيرها بهدف تحقيق:

-اقتراح منتوجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين؛<sup>1</sup>

-تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين

-تفادي الوقوع في كمين الموردين فيما يتعلق بالأسعار وتنوع مصادرها حصولها على المواد الأولية؛

-تتبع تطور الأسواق وعرض المنتجات الجديدة في السوق.

وهذا يمكن المؤسسة منحين أدائها اتجاه عملائها واكتساب عملاء جدد حيث تربط العملاء بمنتجاتهم وتربط الموردين بمواعيد التسليم وجداول الأسعار وغيرها، التي منشأها أن تخفض من قيمة التفاوض اتجاه العميل والمورد في نفس الوقت وهذا يمكنها من تطوير علاقتها معهم من خلال المعلومات أكثر، بتالي إبداع وتجديد من حيث ، تغيير الأذواق المستهلكين ، تقنيات الإنتاج تشكيلة، منتجات المنافسين ، معرفة أسواق جديدة حجم المنافسون ، التأثير في المنتجات البديلة التي تقدمها المنافسة في نفس الحاجة التي يلبيها المنتج.

### المطلب الثالث: دور اليقظة التنافسية والبيئية في تحسين تسيير المؤسسة الاقتصادية

#### الفرع الأول: دور اليقظة التنافسية

لقد أدت التغيرات الحديثة التي يشهدها العالم كالعولمة وانفتاح السوق إلى تزايد وتعدد مصادر المعلومات هذا ما زادة في المنافسة بين المؤسسات مما أدى إلى حتمية التيقظ السننها والتعرف على متغيراتها وهذا ما تحققه اليقظة التنافسية فهي تساعد المؤسسة في الكشف البكر عن متغيرات المحيط والتعرف عليه وتحليه وتلعب دورا فعالا في توفت المعلومات الازمة عن المنافسين ومنتجاتهم واستراتيجياتهم في الأسواق وبذلك فهي تساعد المؤسسة على إن اليقظة التنافسية تساهم في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية إلى غاية تحقيق النتائج المرجوة بتالي أدائها الاستراتيجي ومن ثم فاليقظة التنافسية عامل محدد لتأقلم المؤسسة وتكيفها مع التغيرات الحادثة وتوقع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-الطيب داودي وآخرون، اليقظة الاستراتيجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول العرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص 12.

<sup>2</sup>-العالية طجين، مرجع سابق، ص 62.

ومن هنا يمكن القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا هاما في تحسين أداء التنافسية للمؤسسة وذلك بفضل استباق المعلومات وتوفها عند المؤسسة حول كل ما يؤثر على استراتيجيتها التنافسية واستمرارية تحسن أدائها ومن أهم المزايا التي توفرها اليقظة التنافسية:

-معرفة العميقة للأسواق والمنافسين

-اكتساب موقع لطرح منتجاتها المبتكرة في السوق

-تقليص دورة حياة المنتج والتسيير الجيد للوقت؛

-زيادة اثر التعاضد والتعاون داخل المؤسسة وحل المشاكل بطريقة سريعة؛

-ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء والتحسُّت الدائم لعلاقاتهم معهم ومع مورديها؛

-المساهمة في نشاطات البحث والتطوير والإبداع وعمليات اتخاذ القرار.

### الفرع الثاني: دور اليقظة البيئية

بما أن اليقظة البيئية تحتوي باقي أنواع اليقظة عدا التكنولوجيا والتجارية والتنافسية والمتعلقة بجوانب بيئة المؤسسة المتبقية التي تشمل الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، الثقافية، الشرعية والمالية...الخ.<sup>1</sup>

فهي تسمح بتحسس ومراقبة وشد مختلف المعلومات كالتطورات الجبائية، قانون المالية، الشروط المنظمة للسوق، تغيير المواقف سلوك المستهلكين، لساظر الفوضى والصراع وغيرها. بمعنى أنها تضم البيئة وما يخصها من تغيرات فالقيود السياسية أو الحكومية كقيد الدخول إلى الأسواق يؤثر على الداخلين المحتملين<sup>2</sup>، أو قيود في مواصفات المنتج التي تؤدي بالمؤسسات الذ انتاج منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة، وكما قد يؤدي بها إلى الاعتماد على موردين جدد يزودونها بالمواد التي بسكنها من الالتزام بهذه المواصفات.

إن اليقظة البيئية تراقب سلوك المستهلكين وتنبئ بتغير أذواقهم، وكما العادات وتقاليدهم تعتبر عاملا مهما للمؤسسة وتؤثر على منتجاتها، وبالتالي فهي تهتم بالعملاء، وعلمها أن تكون يقظة ومتربة لما يدور حول بيئتها وما يفيد منتوجها، كما أن قيد حماية البيئة يؤدي يحي من التلوث أي اليقظة الاجتماعية، يؤدي

<sup>1</sup>-عمر عبير وهدي عبو، دور اليقظة الاستراتيجية العامة للتنافس في تحقيق الأداء المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص 14-15.

<sup>2</sup>-يوسف بومدين، مرجع سابق، ص 16.

أن تكون المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية يؤدي ذلك إلى زيادة عدد العملاء وتصبح أكبر ولاء لمنتجات المؤسسة ومن جهة أخرى يجعل المؤسسة تهتم أكثر بجودة المواد وذلك باختيار الموردين الذين يملكون مواد غتّ مضرة للبيئة التي تؤثر بدورها على المنتجات البديلة الموجودة في السوق، ومنو نستنتج أن اليقظة البيئية سواء كانت سياسية اجتماعية أو ثقافية وغيرها فإنها تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية لشا ينعكس بشكل ايجابي على زيادة تحسن تسيير المؤسسة<sup>1</sup>.

ومن هنا يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها التكنولوجية والتجارية والتنافسية والبيئية تساهم إلى حد كبير في تحسين تسيير المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال رصد وترقب وتنبؤ بالمعلومات التي من شأنها تساعد في تحديد الفرص الواجب اقتناصها والتهديدات التي ينبغي بذنها وذلك من أجل الرفع من مستوى الأداء في المؤسسة وتحسنه إلى الأفضل.

ذلك من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- الزيادة من القدرة الابتكار والإبداع؛
- الاستجابة السريعة والتوصل إلى حل المشاكل بأسرع وقت و اقل تكلفة وجهد؛
- معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات في المحيط؛
- تكييف المؤسسة في بيئتها مع التغيرات المحيطة؛
- الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه تغيرات الحاصلة؛
- التحسن المستمر من خلال البحث التطوير والإبداع والحفاظ عليه؛
- الاستشعار السريع لتهديدات والتغيرات المفاجئة يرفع من درجة الأمان الناتجة عن حالات عدم التأكد؛
- اكتشاف موقع قوة والضعف من اجل طرح منتجاتها المبتكرة في الأسواق؛
- الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات الناشئة والمكتسبة

<sup>1</sup>-عبد الحليم مزغيش، المرجع السابق، ص 42-43.

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص 44.

## خلاصة

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

فاليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات اللازمة 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 التغيير 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.

إن الأنواع الأربع لليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية)، تساهم إلى حد كبير في تحسين تسيير المؤسسة من خلال تأثيرها على أبعاد بطاقة مستويات المؤسسة وبالتالي فهي تساعد على اكتشاف وتحديد الفرص والعمل على اقتناصها بالإضافة إلى مواجهة التهديدات والأخطار والعمل على تجنبها.



## الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة البنك الوطني الجزائري BNA

وكالة مستغانم 876

**تمهيد**

في ضوء الأهمية التي أصبحت تحتلها اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات، ودورها في مراقبة البيئة والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية والحصول على رؤية واضحة لتكييف الأنشطة واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف، جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى اهتمام البنك الوطني الجزائري بتطبيق اليقظة الاستراتيجية.

## المبحث الأول: لمحة عامة عن البنك الوطني الجزائري

يعتبر البنك الجزائري الوطني من أهم البنوك على المستوى الوطني لما له من أهمية اقتصادية واجتماعية، وهو يعتبر حسب القانون التجاري شخص معنوي يقوم بعمليات خاصة بجمع رؤوس الأموال من الأشخاص وكذلك يضع تحت تصرف الزبائن وسائل الدفع وتسييرها ويمكن تقديم البنك الوطني الجزائري من خلال التطرق الى نشأته وبعض المعلومات المتعلقة به ومختلف النشاطات التي يقوم بها.

حيث سنتطرق الى المعلومات المتعلقة بالبنك من نشأة وتعريف ثم سنتناول وكالة مستغانم بالدراسة والهيكل التنظيمي لها ثم الأهداف والخدمات المقدمة.

## المطلب الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري

## أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري

تأسس البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم 661781/بتاريخ 13 جوان 1966، ويعتبر أول البنوك التجارية التي تم انشاؤها في الجزائر المستقلة برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، على شكل شركة وطنية ليقوم بمهام البنوك الأجنبية التالية<sup>1</sup>:

➤ القرض الصناعي والتجاري CIC

➤ بنك باريس والدول الهولندية BPPB

➤ البنك الوطني من أجل الصناعة والتجارة في الجزائر BNCIA

➤ القرض الجزائري التونسي CFA

على الرغم من أنها أسست على شركة وطنية برأسمال 20 مليون دينار جزائري، إلا أن هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية وذلك من خلال المادة السابعة سمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5% ويمكن أيضا أن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأسماله. وتم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأسمال البنك بحلول عام 1970م، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك الدولة، حسب القانون الأساسي فان جميع البنوك تسيير من قبل رئيس مدير عام ومجلس الإدارة من مختلف الوزارات ويعمل كبنك ودائع وقصيرة طويلة الأجل وموويل مختلف حاجيات الاستغلال

<sup>1</sup>-الظاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 188.

والاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصادية لجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة والزراعة... الخ، كما انه من الممكن أن تقوم بـ:

—إعطاء ضمانات في مجال الصفقات العمومية، موويل التجارة الخارجية.

—قبول الودائع بكل أشكالها.

—إعطاء قروض وتسبيقات بدون ضمانات—العمل كمراسل للبنوك الخارجية.

—الإمضاء، خصم وشراء أو اخذ في محفظة كل الأوراق التجارية وكل سندات الخزينة العمومية... الخ.

وحتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري إلا انه كان له حق الامتياز في موويل القطاع الزراعي، يمد الدعم المالي والقروض وهذا تسبقا لسياسة الحكومة في هذا المجال. وفي 16 فيفري 1989 أصبح البنك الوطني الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تسير وفقا لقوانين 01/88 و 03/88 و 04/88 ل 12 جانفي 1988 وقانون 177/88 ل 28 سبتمبر 1988 بالقانون التجاري.

وبقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري وبالاختصار (ب و ج) وبقي المقر الاجتماعي بالجزائر ب 1 شارع غيفارة وحددت مدته ب 99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

وينقسم رأسمال البنك الوطني الجزائري والذي حدد في أول جمعية تأسيسية بمليار دج مقسم إلى ألف سهم، قيمة كل سهم مليون دج ومقسمة بين:

-حصة من 1 إلى 350 مكتب فيما صندوق المساهمة "وسائل الإنتاج".

-من 351 إلى 700 حصة مكتب فيما من صندوق المساهمة "المناجم المحروقات، الهيدروليك".

-من 701 إلى 900 حصة مكتب فيما صندوق المساهمة "الصناعات الغذائية".

-من 901 إلى 1000 حصة مكتب فيما من صندوق المساهمة "الصناعات المختلفة".

### الفرع الثاني: تعريف البنك الوطني الجزائري

إذا يمكننا القول أن البنك الوطني الجزائري يعتبر من بين المصارف للقطاع العام الجزائري وهو أول مصرف تأسيس في تاريخ النظام المصرفي بعد تأميم القطاع المصرفي سنة 1966 فاصدرلكي يحل محل المصارف الفرنسية , فكان تأسيس المصرف توسيع لدائرة النظام المصرفي بعد خروج الاستعمار الفرنسي من الجزائر بحيث تخصص هذا المصرف في قطاع الصناعة و النقل باستثناء القطاع البحري وكذا مجال التجارة و التوزيع حيث قدر رأس مال المصرف ب: 1000000000 دج نتيجة قرار اللجنة الوطنية والتخطيطية، اما عدد فروع

فقدت ب: 53 فرعا لتزيد بعد ذلك الى 123 فرعا سنة 1986 ثم نقصت لتصبح BNA سنة 1985 بعد انشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية لبنك الوطني الجزائري أنشأ طبقا للمرسوم 176/66 المؤرخ في 13 جوان 1966 الصادر في الجريدة الرسمية، وفي التاريخ 12 جانفي 1988 طبقا للمرسوم، 01/88 الصادر بنفس القانون التجاري، والنظام في الخاص المطبق على البنوك والقروض، حيث أصبح البنك الوطني الجزائري شركة ذات أسهم تتخصص تمويل القطاع الفلاحي، ومع تطور الاقتصاد الجزائر القطاع الصناعي بعين الاعتبار وبدأت في التمويل إلى غاية 1983 وحلت في ميدان الإصلاحات تتمثل في ما يلي:

\* إنشاء بنوك عديدة تخصص في تمويل المشاريع المحلية،

\* إصلاحات 1990 بعد إصدار قانون النقد والقروض، الذي يعطي نوع من الحرية في تسيير المؤسسة البنكية،

\* عدد الشبابيك 152

\* عدد الموظفين، 1171

\* رأس المال الاجتماعي 41.600.000.000.00



## المطلب الثاني: بطاقة تعريفية بوكالة 876 مستغانم

سيتم تقديم الوكالة بالإضافة إلى دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري- وكالة مستغانم.

## الفرع الأول: تعريف وكالة ال BNA بمستغانم 876

البنك الوطني الجزائري بمستغانم هي وكالة ل تختلف عن الوكالات الأخرى المفتوحة عبر الوطن، وتم اختيارها عن طريق إحصائيين من طرف البنك الوطني الجزائري لضرورة وجود أفراد أو جماهير لجذبهم، أي أنها امتداد للبنك الوطني الجزائري، وفتحت أبوابها في 29 نوفمبر 1976، تقع هذه الوكالة في وسط مدينة مستغانم شارع 01 بن يحيى بلقاسم مستغانم بالقرب من البلدية، وهي تدرج تحت الرقم 876 التابعة لولاية مستغانم بالإضافة إلى أنها تمتلك رأسمال يقدر بـ: 14.600.000.000

أما فيما يخص عدد العمال نجد المدير، نائب المدير، سكرتارية، رئيس مصلحة الصندوق، رئيس مصلحة القروض، أعوان آخرون، إضافة إلى عمال النظافة والحراسة.

## الجدول رقم (III-01) : توزيع عمال BNA وكالة مستغانم

01	مديرية وكالة بالنيابة
03	رؤساء المصالح ونائب المدير
04	رؤساء الأقسام
09	مكلفون بالدراسة
02	أعوان الصندوق
02	أعوان الشبابيك
06	عمال رئيسيين
02	عمال مؤقتين
03	عمال النظافة
02	عمال الأمن
35	مجموع

المصدر: معلومات بنكية من إحصائيات بنك BNA سنة 2019

## الفرع الثاني: مهام وأهداف وكالة BNA مستغانم

## أولاً: مهام الوكالة

تقوم وكالة تيسمسيلت بمهام وأعمال وذلك عن طريق الوسائل المادية والبشرية المتاحة لديها بممارسة كل نشاط يسنح بنمو موارد البنك وتطور محفظة العملاء، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة كذا فيما يخص عمليات الصرف والقرض وغيرها من المهام التي نلخصها فيما يلي:

- اقتراض البنك للمنشآت الصناعية الخاصة.
- تمويل نشاطات القطاع العام الصناعي والتجاري وكذا الخاص.
- المساهمة في رأسمال العديد من البنوك التجارية.
- تمويل الاستثمارات الإنتاجية , قبول الودائع.
- تنفيذ كل ما يتعلق بعملية ضمان القروض لحساب الدولة.
- استلام وتحويل السندات وتغطية كل التحويلات، الصكوك، القسيمة، الفواتير والوثائق التجارية والمالية.
- التعاقد لمنح القروض، السلفات، المنح، الرهن الحيازي.
- تحصيل العملات الصعبة
- تحصيل القروض المستندية، ضمان حسن التنفيذ والتسديد تنفيذ العمليات المالية مع الخارج.
- تمويل سلفات وتنسيقات على أساس ضمانات أو بدونها.
- تأجير خزائن وأجنحة خزائن من اجل المعادن النفيسة والوثائق.
- تلعب دور الوسيط في الاكتتاب، شراء وبيع المستندات العمومية والأسهم.
- ضمان تكوين الجمعيات والشركات.
- القيام بعمليات الانتقاء، البيع والإيجار وعمليات أخرى متعلقة بالعقارات.
- استقبال التحويلات، التوظيف، وسائل القروض والاعتمادات.
- استقبال التسديدات نقداً أو عن طريق الشيكات.

## ثانيا: أهداف الوكالة

تسعى وكالة البنك الوطني الجزائري بتنس إلى تحقيق تنمية شاملة، كما تسعى لتحقيق جملة من الأهداف تتماشى والتعثرات الاقتصادية التي شهدتها البلاد عموما والولية خصوصا، وذلك بعد دخول عالم اقتصاد السوق.

وتتمثل هذه الأهداف في:

\*مناقشة البنوك الأخرى في مجال التسيير، وتقديم الخدمات وتحسين ظروف العمل، وتوفير أحسن الخدمات للعميل،

\*تجديد الممتلكات والوسائل،

\* إيجاد سياسة أكثر فاعلية في جميع الموارد،

\* تطوير نوعية الخدمات المقدمة،

\* التكوين الجيد للمستخدمين لضمان التسيير الحسن،

\* المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني،

\* العمليات المتعلقة بالسحب على الأجهزة التابعة للبنوك الأخرى،

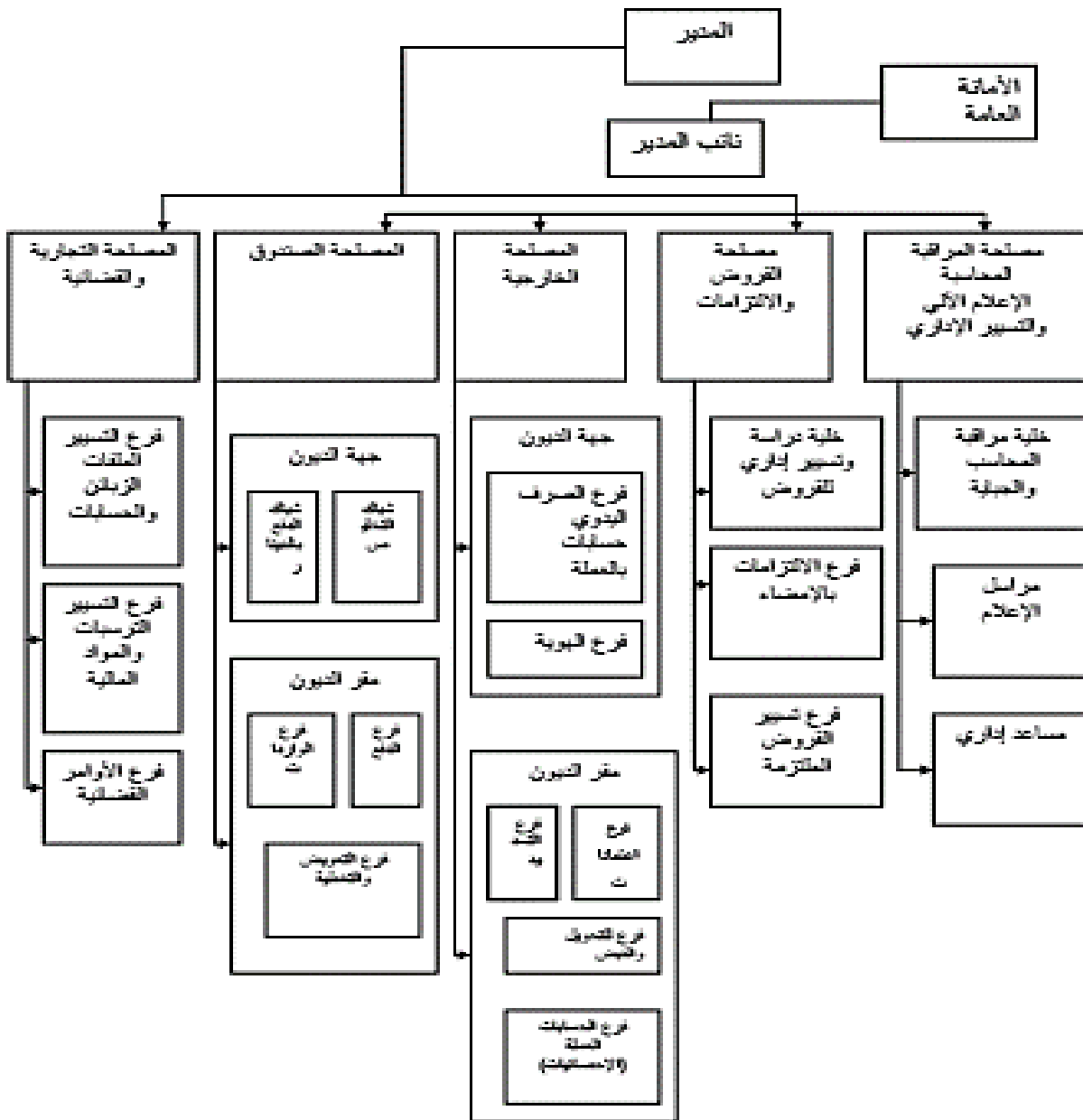
\* توسيع مجالات القرض في مختلف القطاعات

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم 876

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم 876

تقدم وكالة مستغانم التي تحمل رقم 876 جملة من الخدمات، وذلك لتسهيل إجراء العمليات داخل الوكالة عن طريق عدة مصالح تدرج تحت هيكل تنظيمي على النحو التالي:

الشكل رقم (02-III): الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم 876



المصدر: معلومة من أحد المسؤولين في البنك الوطني الجزائري - وكالة 876 مستغانم

## الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي

يهدف البنك الوطني إلى زيادة رأسماله و تحقيق موارد أكبر كما أنه يسعى دائما إلى جلب عدد من الزبائن و الحفاظ عليه سواء كانوا مودعين أو طالبي قروض , لذلك وضع البنك الوطني الجزائري عدد من المصالح لتلبية حاجيات زبائنه و توفير خدمات أكثر و هذا ما تسعى إليه وكالة مستغانم.

## المصلحة الإدارية

تتمثل هذه المصلحة الطاقم الإداري المشرف على كل أعمال الوكالة , و المنسق بين مختلف مصالحها حيث يسهر على السير الحسن للوكالة و نجد في هذه المصلحة كل من مدير الوكالة و مساعده و الأمانة العامة .

أ – مدير الوكالة هو الموظف الأعلى درجة في الوكالة , حيث يشرف على جميع المصالح و من مهامه:

–اتخاذ جميع القرارات التنظيمية و القانونية و يسهر على تطبيقها على مستوى الوكالة.

–اتخاذ التدابير التي يراها ملائمة لخدمة الوكالة.

–متابعة ضبط التسيير و المحافظة على ممتلكات البنك .

–استقبال طلبات القروض و مناقشتها و الموافقة الهائلة عليها

-الموافقة على فتح حسابات البنك.

ب –المدير المساعد: يعتبر أيضا مكلف بالشؤون الإدارية , حيث ينوب عن المدير و يمارس الرقابة على كل الأقسام و المصالح.

ج –الأمانة العامة: تعتبر أهم سند للمدير كونها تسهل عليه العمل من خلال المهام التالية:

• تسجيل و تكوين المعلومات الازم عن هذه الطرود في سجلات خاصة.

• كتابة مختلف الوثائق و المطبوعات التي تحتاج إليها الوكالة.

• إرسال و استقبال المراسلات و تحويل المخالفات.

• تسليم البريد و الطرود المرسلة للوكالة أو التي أرسلتها الوكالة.

• تنظيم مواعيد للزبائن لمقابلة المدير.

## 2-مصلحة القروض والالتزامات: يلي ما وتحتوي على:

أ - مصلحة القروض: تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الموجودة في الوكالة نظرا للدور التي تقوم به من خلال منح القروض ، باعتبار القروض هي الاستثمار الرئيس ي للبنك حيث تمثل عائدات المتولدة عن فوائد القروض و الجانب الأكبر من الأصول المصرفية، وترتبط هذه المصلحة هيكليا بالمصلحة التجارية والقانونية على عدة مستويات

ب - فروع التزامات المتابعة: هذا الفرع مكلف بمتابعة الملفات بعد منح القروض، وهذه العملية مهمة جدا لأن البنك يتابع بصفة منتظمة ودقيقة لإنجاز المشاريع و ضمان التسديد في آجالها المحددة مع تسجيل الفوائد 3-مصلحة الصندوق و المحافظة: تعتبر من أهم المصالح كونها مكلفة بالتعامل المباشر مع الزبائن و تلبية حاجاتهم من سحب، إيداع استعلامات و تحويلات حيث نجد فيها عدد من الشبابيك التي تقدم هذه الخدمات و نلاحظ أن هذه المصلحة تحتاج أكثر للباقة، صبر، أحسن تعامل مع الزبائن من الموظفين فيها.

4-مصلحة العمليات مع الخارج: تعتبر هذه المصلحة الأكثر تدقيقا في معاملتها، هي مكلفة بكل العمليات المتعلقة بالعملة الأجنبية من تحويلات و صرف و تجارة خارجية، و من بين تعاملاتها.

أ - التعاملات بالعملة الصعبة: يتم على مستوى هذه المصلحة تبديل العملات الصعبة ، ف شراء العملة الصعبة تتم وفقا لسعر شراء الواردة في الجدول الأسبوعي من شخص مثبت الهوية أما البيع فيتم في الحالات التالية:

● صرف السعر.

● حالة الطلبة المستفيدين من منحة الدراسة في الخارج.

● في حالة العلاج في الخارج

و يتم أيضا تسليم منح قدامى المحاربين و المتقاعدين الذين عم ، و البنك لا يقدم للزبون مبلغا بالعملة الصعبة ، في حالات تقدم المنح السياحية تقدا أو شيكات سياحية ، و يتم السحب بالعملة الصعبة بواسطة شيك الشيك.

ب - التعاملات الخارجية: فهو يتحكم بكل ما يتصل بالخارج من تعاملات ذات طابع تجاري حيث أن كل إنسان له سجل تجاري له الحق في الاستيراد و التصدير شرط أن يكون له حساب لدى الوكالة ، حيث يفتح له ملف خاص لتسديد مبلغ البضائع بالدينار، و يقوم البنك بتسديدها عنه بالعملة الصعبة و يتم ذلك ب:

\*قسم الصرف: يختص هذا القسم بشراء أو بيع العملة الأجنبية مقابل عملة وطنية وذلك طبقا لسعر الصرف الرسمي، يحدد سعر الصرف من طرف البنك المركزي أسبوعيا.

\*قسم التجارة الخارجية: مهتم بما يلي:

-التسليم السندي: حيث يتفاهم المتعامل مع الشخص الأجنبي ليرسل له الوثائق عن طريق بنكه الذي ينشط عدد تسليمه الوثائق للبنك الوطني وعدم تسليمها له إلا بعد تسديد ثمنها وقد يسدد البنك و ابقى المسألة داخلية.

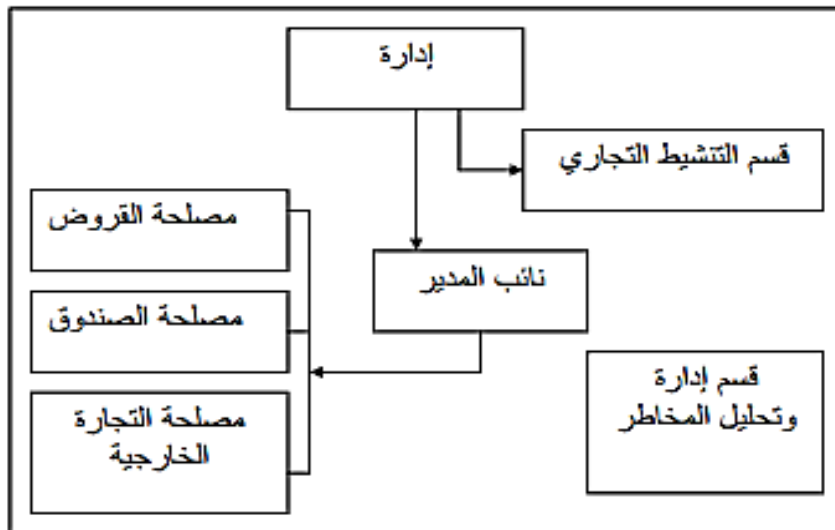
-القرض السندي: حيث يقوم بنك المستورد بإعلام بنك المصدر وذلك بإرسال اعتماد بأمر من المستورد و يدفع القرض مقابل تسليم الوثائق.

ج . فرع المحفظة: يعتبر هذا الفرع مهم جدا و تتمثل أهميته من حيث نتيجة العمليات التي تقوم و ذلك من خلال اعتمادها أساسا في تعاملاتها على "الشبكات و الشيك " ... و هما نوعان من الشيك:

\*الشيك المؤشر: هذا الشيك للتأشيرة المسؤول الأول للوكالة الأصلية كإثبات على وجود رصيد ليصبح في مقدور الزبون سحب رصيده من أي وكالة أخرى على أن يعدل الصك إلى الوكالة الأصلية.

\*شيك الشباك : و هو للذين لا يملكون دفتر شيكات أو الذين استنفذوها.

### الشكل رقم (03-III): ملخص الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: معلومة مقدمة من طرف نائب مدير البنك الوطني الجزائري 876 مستغانم

يمكن القول أن الوكالة هي الخلية الأساسية المتعددة الوظائف للاستغلال البنكي فيجب أن يكون في مستوى معالجة فعالة لإرضاء العملاء مهما كانت طبيعتهم وقطاعات نشاطاتهم وعليه فإن الوكالة تستغل كل الوسائل المتاحة لديها لجذب العملاء وذلك عن طريق الخدمات المقدمة والمنتجات البنكية ذات الاهتمام الشخصي والمهني في حياتهم، ولتجسد ذلك على الوكالة أن تخضع إلى نوع من التنظيم الفعال الذي يسمح لها بالسير الحسن.

## المبحث الثاني: عرض تحليل نتائج الاستبيان

تخصيصنا لحيز كبير في هذا الفصل للتطرق الى الجهاز التنظيمي لمؤسسة البنك الوطني الجزائري ، سنحاول الإجابة فيما تبقى عن إشكالية البحث من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

استعملنا في دراستنا الاستبيان وذلك بغرض تحليل نتائج صحيحة ودقيقة وكالاختيار أسئلة الاستبيان وتجربتها على مجموعة محدودة من الأفراد المحددين في عينة البحث لإعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث الفهم والشمولية والدلالة وكذلك كميتها وكفايتها لجمع المعلومات المطلوبة عن موضوع البحث ومشكلته وفي ضوء الملاحظات التي يحصل عليها فإنه يستطيع تعديل الأسئلة بالشكل الذي يعطي مردودات جيدة.

## المطلب الأول: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من جميع عمال البنك الوطني الجزائري وكالة مستغانم حيث تم أخذ العينة كاملة كلها تحتوي على 35 عامل "موظفين واطارات" وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، استرجاع منها 30 استبانة، تمت الإجابة على كامل العبارات وتم الغاء 5 منها لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي "لتناقض الإجابات فيها وعدم الإجابة على كل العبارات" وبهذا سنعتمد على 30 استبانة يعتمد عليها كنموذج للدراسة.

## المحور الأول: المعلومات الشخصية

اقتصرت هذه الدراسة على بعض الخصائص الديموغرافية التي يمكن أن يكون لها تأثير على اختلاف رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين في بنك الخليج-الجزائر إزاء محاور وأبعاد الدراسة المختلفة. وتناولت هذه الدراسة الخصائص الجنس، المستوى الدراسي، الوظيفة، مستوى الخبرة .

من خلال المعلومات العامة التي تضمنها الجزء الأول من الاستبيان، قمنا باستخلاص الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم تقديمها في شكل تكرار ونسب مئوية ومن ثم استنتاج بعض الإشارات والدلالات لكل جانب.

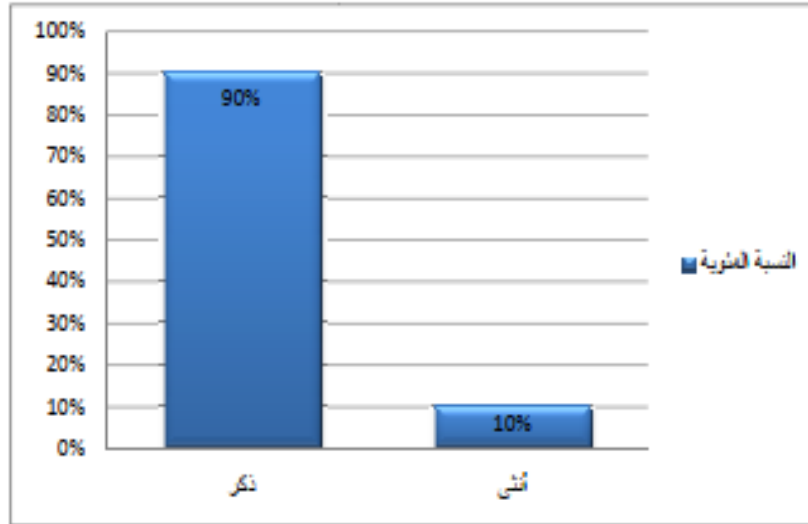
## 1- الجنس

الجدول رقم (III-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	90%
أنثى	5	10%
المجموع	35	100%

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-04): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور إذ بلغ عددهم 30 بنسبة 90% أما الإناث بنسبة 10% وهذه النسبة رغم أنها ضعيفة إلا أنها تدل على أن البنك يقوم بتوظيف كلا الجنسين مما يدل على بداية تغيير للبيئة الثقافية للمؤسسات الجزائرية، فأصبحت تعطي فرصا متساوية في مجال الإدارة.

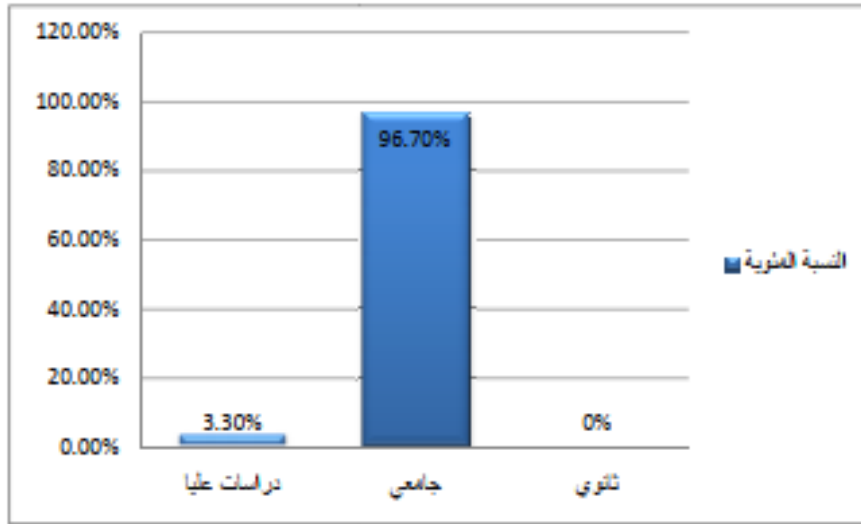
## 2-المستوى الدراسي

الجدول رقم (III-03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
3.3%	6	دراسات عليا
96.7%	29	جامعي
0%	0	ثانوي
100%	35	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تم تقسيم أفراد العينة إلى أربعة مجموعات على أساس المستوى الدراسي المؤهل العلمي، فكانت النسبة الأكبر لمؤهل الليسانس بنسبة 96.7% ثم نسبة 3.3% لمؤهل دراسات عليا، مع انعدام مؤهل الثانوي، فإن حيث أن هذا ما يناسب طبيعة البنك والمحيط الذي تعيش فيه، الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، إضافة إلى أن أصحاب مؤهل دراسات العليا يفضلون استك مال مسارههم الوظيفي في الجامعات. لكن ذلك لا ينفي أن العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية جيدة في المستوى.

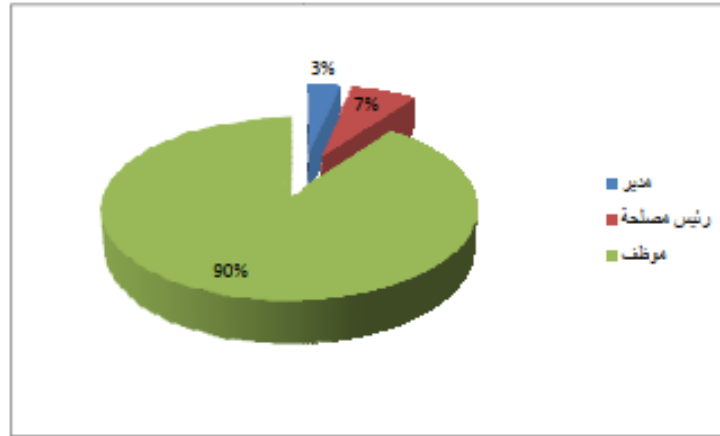
## 3-الوظيفة

الجدول رقم (III-04): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	1	3.3 %
رئيس مصلحة	2	6.7 %
موظف	32	90 %
المجموع	35	100 %

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-06): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة الذين منحونا ايجاب أنهم يتوزعون حسب الوظيفة إلى % 90 موظف، %6.7 رئيس مصلحة، و% 3.3 مدير، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة قدموا كل المساعدات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث، بما فهم المدير.

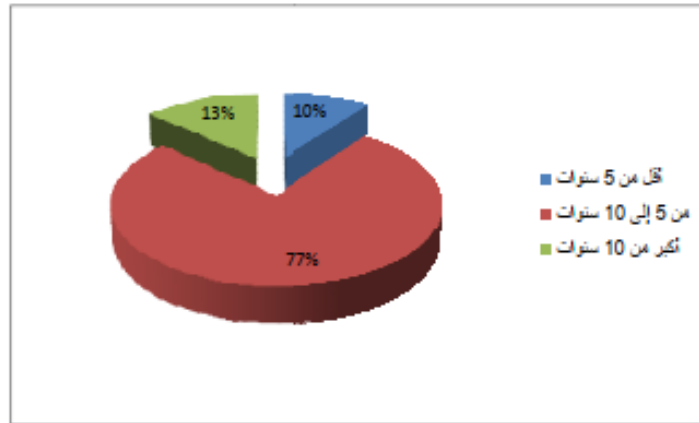
## 4-الخبرة

الجدول رقم (III-05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
10%	4	أقل من 5 سنوات
76.7%	25	من 5 إلى 10 سنوات
13.3%	6	أكثر من 10 سنوات
100	35	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد نتائج الاستبيان

من الجدول والشكل البياني يتضح أن نسبة 76.7% لهم خبرة مهنية تفوق 5 سنوات وهي تعبر عن رصيد معرفي ومهني للبنك، يجب استغلاله قبل تقاعد حامله وبذل الجهود من أجل التشارك في هذا الرصيد مع الطاقات ما سنوات، ومن خلال ملاحظتنا وجدنا أن هذه النسبة تتمثل أكثر في المدير ورؤساء المصالح، وهذا ما يزيد من تميز عمل البنك لأن المناصب الحساسة فيه بيد أفراد ذوي خبرة كبيرة في مجال العمل، في حين نسبة 10% تمثل الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات.

## المحور الثاني: اليقظة الاستراتيجية

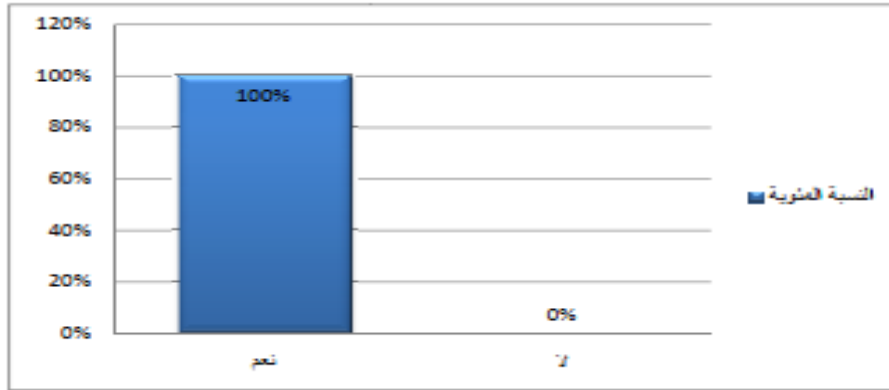
السؤال الأول: هل مفهوم اليقظة الاستراتيجية معروف ومتداول في البنك؟

الجدول رقم (III-06): مدى تداول مفهوم اليقظة الاستراتيجية

النسبة المئوية	التكرار	
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-08): مدى تداول مفهوم اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ مما سبق أن ما نسبته 100% أي كل أفراد العينة يرى أن البنك يهتم بجمع المعلومات من المحيط الخارجي، وهذا يدل أن البنك متيقظ لكل ما يحصل من تغيرات في محيطه الخارجي.

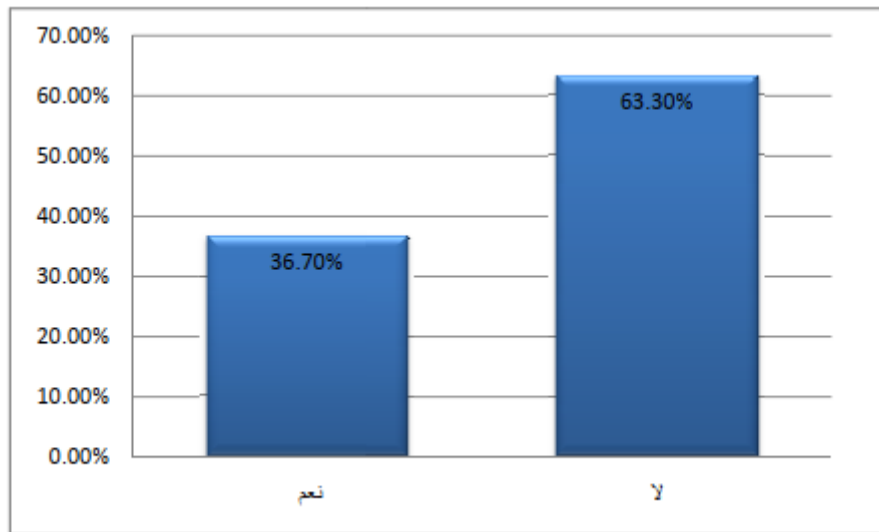
السؤال الثاني: هل هناك مصلحة محددة في البنك تتولى القيام بوظيفة اليقظة؟

الجدول رقم (III-07) : مدى وجود مصلحة خاصة باليقظة الاستراتيجية في البنك

النسبة المئوية	التكرار	
36.7	11	نعم
63.3	19	لا
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-14): مدى وجود مصلحة خاصة باليقظة الاستراتيجية في البنك



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تبين من خلال إجابات أفراد العينة أن ما نسبته 63.3% أكدوا على عدم وجود خلية مختصة باليقظة الاستراتيجية في البنك، وهذا راجع عدم إدراك مصطلح اليقظة الاستراتيجية في البنك.

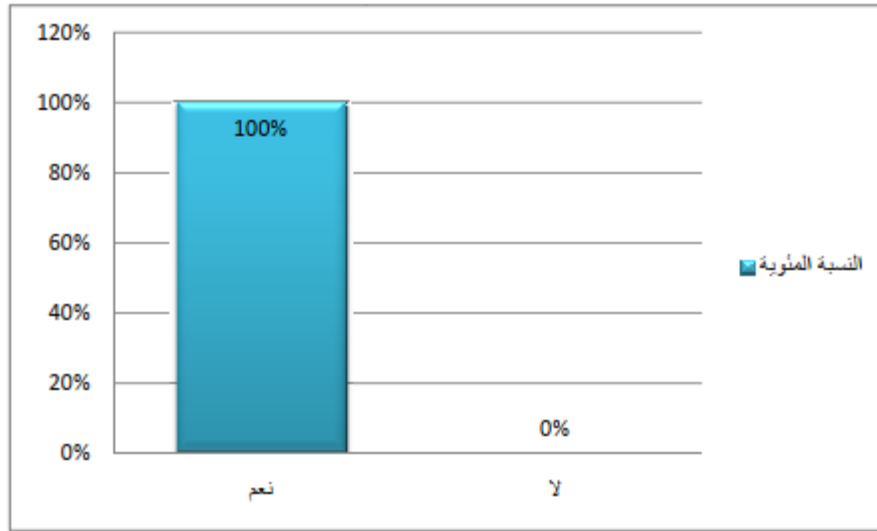
السؤال الثالث: هل مناقشة معلومات اليقظة الاستراتيجية تتم بين مختلف المستويات الإدارية؟

الجدول رقم (III-10): مدى مناقشة معلومات اليقظة بين مختلف المستويات الادارية

النسبة المئوية	التكرار	
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-12): مدى مناقشة معلومات اليقظة بين مختلف المستويات الادارية



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول والشكل السابق يتضح لنا أنه هناك اتصال داخلي جيد داخل المؤسسة يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات الإدارية، دون احتكارها عند شخص واحد لأن اليقظة عمل جماعي وليس فردي.

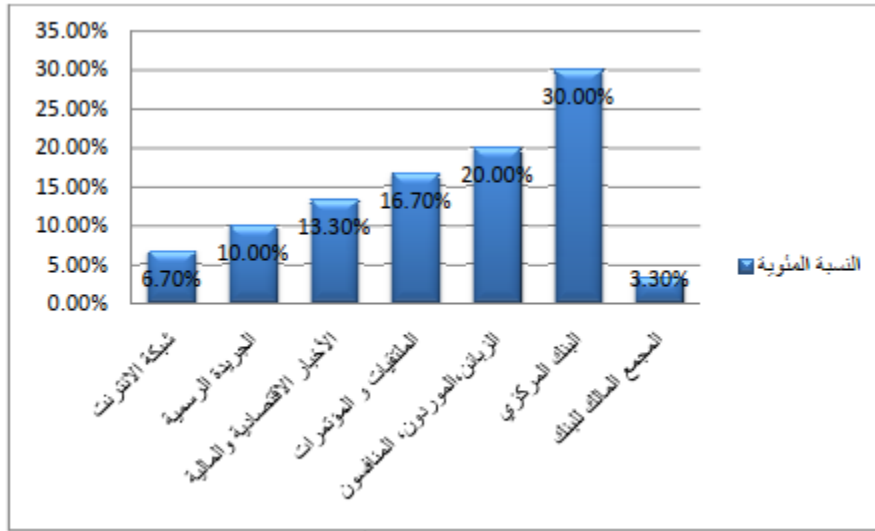
السؤال الرابع: كيف يتم تبادل المعلومات داخل البنك؟

الجدول رقم (III-10): كيفية تبادل المعلومات داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
6.7	2	شبكة الأنترنت
10.0	3	الجريدة الرسمية
13.3	4	الأخبار الاقتصادية والمالية
16.7	5	الملتقيات والمؤتمرات
20.0	6	الزبائن، الموردون، المنافسون
30.0	9	البنك المركزي
3.3	1	المحيط الداخلي للبنك
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

## الشكل رقم (III-12): كيفية تبادل المعلومات داخل المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن أهم مصدر يعتمد عليه البنك لجمع المعلومات حول متغيرات المحيط الخارجي هو البنك الوطني الجزائري بنسبة 30.0% من مجموع إجابات أفراد العينة، تليها نسبة 20% الزبائن الموردين والمنافسين، كما تعتمد أيضا على الملتقيات والمؤتمرات بنسبة 16.6%، تليها الأخبار الاقتصادية والمالية ثم الجرائد الرسمية التي من خلالها يتمكن من الاطلاع على القرارات الجديدة، كما يعتمد أيضا على الأنترنت فهي نافذة على العالم الخارجي إذ بواسطتها يستطيع أن يجمع معلومات حول التغيرات الحاصلة، من خلال متابعة كل المستجدات حول التطورات التكنولوجية في مجال عمله، أقل نسبة 3.3% تمثل المعلومات التي يحصل عليها من المحيط الداخلي للبنك.

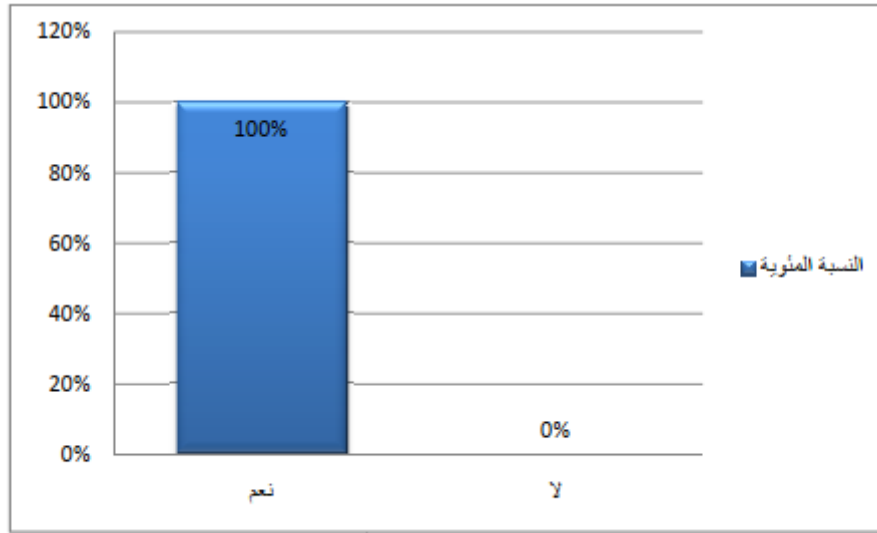
السؤال الخامس: هل هناك افراد مختصين يقومون بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها ؟

الجدول رقم (III-08): وجود أفراد مختصين بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها

النسبة المئوية	التكرار	
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-10): وجود أفراد مختصين بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

هناك إجماع على أن هناك أفراد مختصين يقومون بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها بنسبة 100% وهو ما يؤكد استخدام وفعالية اليقظة الاستراتيجية دون إدراك ذلك من قبل الموظفين، ومنه فإن البنك يستغل المعلومات بكل الطرق لاستخلاص ما يساعده في تطوير عمله.

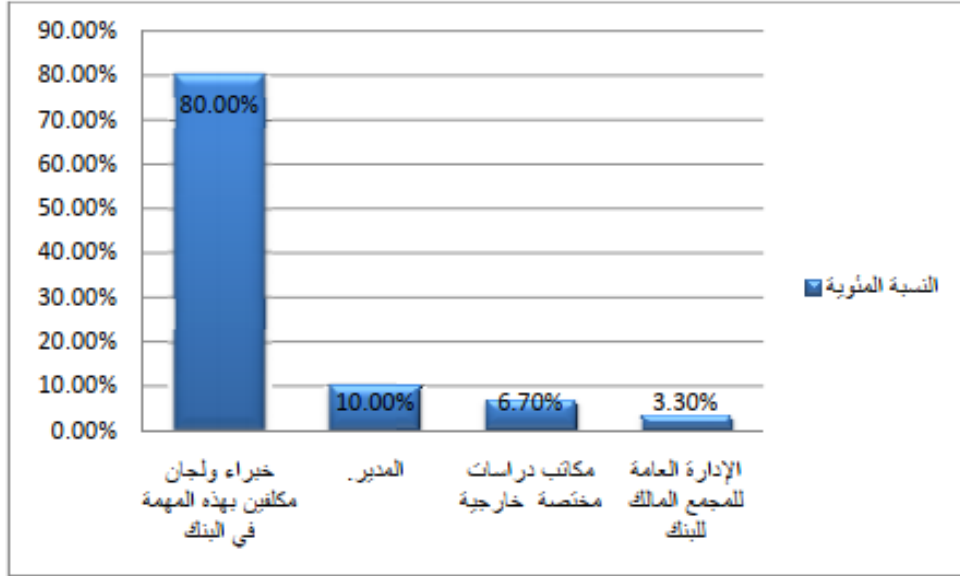
السؤال السادس: إذا كانت الإجابة نعم هل هم ؟

الجدول رقم (III-09): الأفراد المختصين بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها

النسبة المئوية	التكرار	
80	24	خبراء ولجان مكلفين بهذه المهمة في البنك
10	3	المدير
6.7	2	مكاتب دراسات مختصة خارجية
3.3	1	الإدارة العامة للبنك
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-11): الأفراد المختصين بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن ما نسبته 80.0% يروون أن خبراء ولجان مكلفين بهذه المهمة هم المسؤولون عن القيام بدراسة وتحليل المعلومات، كما أن نسبة 10.0%، يعتبرون المدير هو المسؤول عن هذه العملية من خلال المقابلة تبين أن هذا بسبب أن المدير دائم الاتصال بالإدارة العليا للبنك وأن هناك بعض المعلومات التي يتم معالجتها على مستواه، أما نسبة 6.7% كانت إجاباتهم مكاتب دراسات مختصة خارجية، 3.3% لإدارة العامة رجع إجاباتهم لأن هناك بعض المعلومات التي تحتاج عملية معالجتها للاستعانة بجهات مختصة خارجية أو إلى المكتب الإداري، وهو ما تم تأكيده من خلال الملاحظات والمقابلات التي تمت على مستوى وكالة البنك الوطني الجزائري بمستغانم، إلا أن 80.0% من المعلومات تعالج على مستوى مصلحة اليقظة الاستراتيجية.

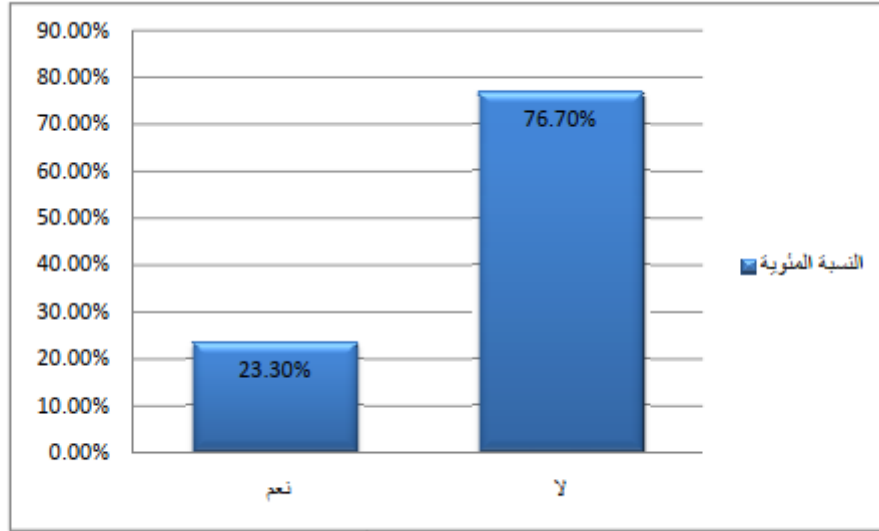
السؤال السابع: مدى استخدام اليقظة الاستراتيجية في البنك الوطني الجزائري وكالة مستغانم ؟

الجدول رقم (III-11): مدى تداول مصطلح اليقظة الاستراتيجية في البنك الوطني الجزائري

النسبة المئوية	التكرار	
23.3	7	نعم
76.7	23	لا
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

## الشكل رقم (III-13): مدى تداول مصطلح اليقظة الاستراتيجية في البنك الوطني الجزائري



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال ما سبق تبين أن مصطلح اليقظة الاستراتيجية غير متداول في البنك حيث أن نسبة من أجابوا بلا قدرت بـ 76.7% وهذه تعتبر نسبة كبيرة إذا ما قورنت بمن أجابوا بنعم وكانت نسبتهم 23.3% ومن خلال المقابلة اتضح أن من يدرك مصطلح اليقظة الاستراتيجية في البنك المدير وذلك لأنه دائم الاطلاع على كل ما هو جديد من خلال المؤتمرات والندوات المستمرة إضافة إلى الموظفين المتحصلين على شهاداتهم العلمية من جامعات أجنبية.

أما باقي الموظفين فهم على علم بمعناها ولا يدركون التسمية فقط.

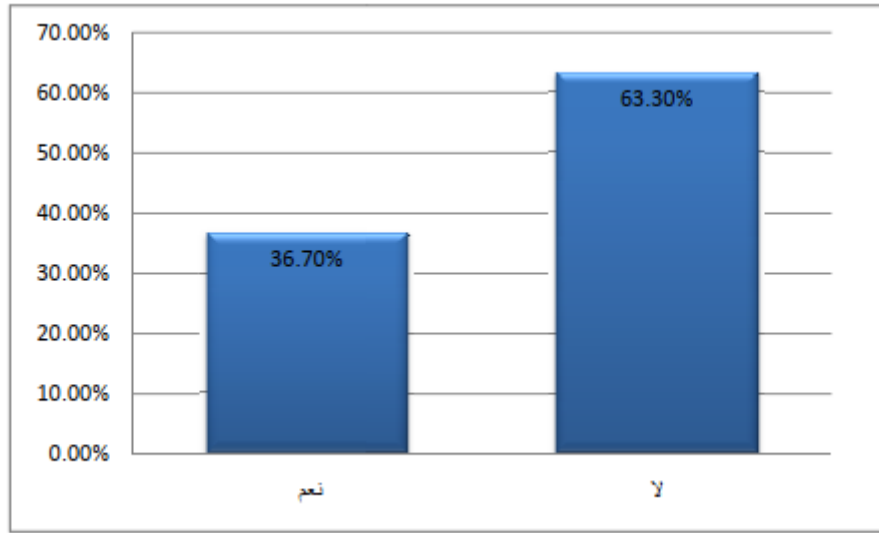
السؤال الثامن: هل نظام اليقظة الاستراتيجية قدم يد العون في سبيل تحقيق خدمة جيدة للزبون؟

الجدول رقم (III-12): مدى تقديم اليقظة العون في البنك في سبيل تقديم خدمة جيدة للزبون

النسبة المئوية	التكرار	
36.7	11	نعم
63.3	19	لا
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-14): مدى تقديم اليقظة العون في البنك في سبيل تقديم خدمة جيدة للزبون



المصدر:

من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول والشكل السابقان أن نظام اليقظة الاستراتيجية قد ساهم في تحسين وتطوير في

جودة الخدمات المقدمة للزبائن من طرف البنك

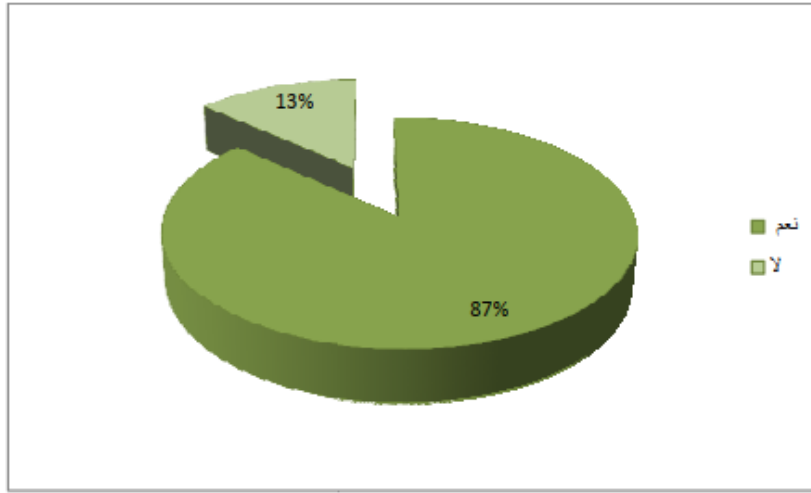
السؤال التاسع: هل اليقظة المستعملة لدى مؤسستكم تشمل كل مجالات الخدمات المقدمة؟

الجدول رقم (III-14): مدى شمولية اليقظة الاستراتيجية لكل المجالات

النسبة المئوية	التكرار	
23.3	7	نعم
76.7	23	لا
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

## الشكل رقم (III-16): مدى شمولية اليقظة الاستراتيجية لكل المجالات



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول والشكل السابقان نقول ان البنك يطبق اليقظة الاستراتيجية على جل خدماته المقدمة.

إذن بعد ما سبق يمكن القول أن هناك مؤشرات إيجابية تحي إلى استخدام البنك لليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال:

-تداول مفهوم اليقظة لدى الموظفين وجود مصلحة خاصة بها متخصصة بدراية المحيط، وتتبع المعلومة و تحليلها وتقديمها إلى الإدارة بصفة دورية..

-مشاركة الجميع في عملية صنع القرارات المتأتي من مصلحة اليقظة من خلال تكثيف الاجتماعات و ضمان سرعة تدفق المعلومة في كل الاتجاهات.

-ضمنا تدفق الأنترانت لكل الموظفين مما يزيد من درجة الاتصال ورفع من مستوى اليقظة.

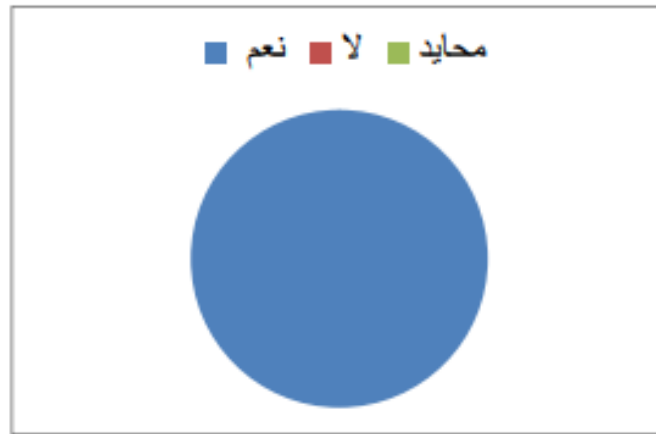
السؤال العاشر: هل تمتلك انترنت في مكتبك؟

الجدول رقم (III-15): امتلاك افراد العينة الانترنت في المكتب

النسبة المئوية	التكرار	
100	30	نعم
0	0	لا
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-17): امتلاك افراد العينة الانترنت في المكتب



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الشكل السابق. اعتماد البنك على الأنترنت كوسيلة أساسية لليقظة لأنها تمكن من الوصول

إلى مصادر المعلومات بشكل سريع وفعال.

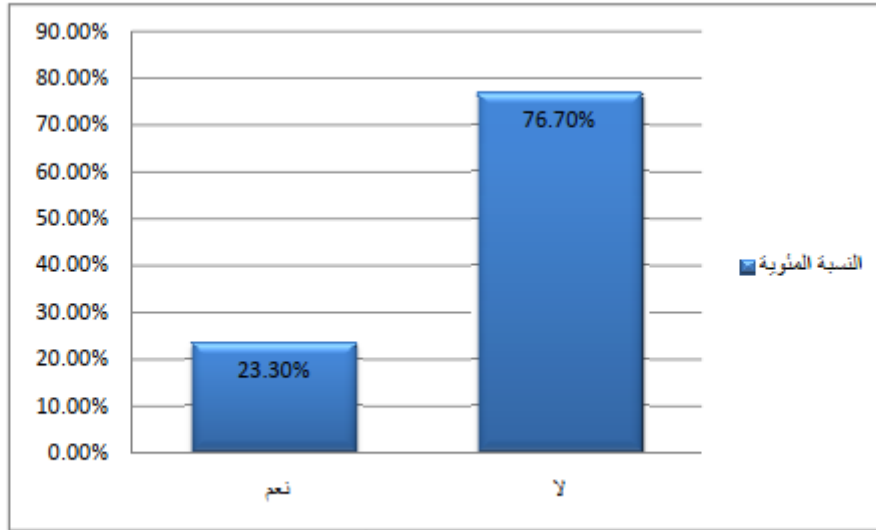
السؤال الحادي عشر: هل تطبق مؤسستكم كل أنواع اليقظة؟

الجدول رقم (III-16): مدى تطبيق البنك لكل أنواع اليقظة

النسبة المئوية	التكرار	
23.3	7	نعم
76.7	23	لا
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

## الشكل رقم (18-III): امتلاك افراد العينة الانترنت في المكتب



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول والشكل أن البنك لا يطبق جميع أنواع اليقظة

المطلب الثاني: النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية

بعد الدراسة الميدانية للبنك الوطني الجزائري بوكالة مستغانم، وبعد مجموعة من الأسئلة والمقابلة

الشخصية وبعد تحليل نتائج الاستبيان توصلنا إلى النتائج التالية:

-يملك البنك مجموعة من نقاط القوة التي تجعل منه محتكرا نظرا لخبرته في الميدان والقدرات المادية والكفاءات البشرية المتميزة.

-تتوفر كل مكاتب البنك على الأنترنت وهذا ما يؤكد اعتماد البنك على الانترنت كوسيلة أساسية لليقظة الاستراتيجية.

-مفهوم اليقظة موجود ومستخدم في البنك حيث تقوم هذه الأخيرة بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول البيئة الخارجية وهذا بهدف الاستعداد الجيد للمستقبل ومعرفة كل ما سيواجهه البنك مستقبلا من عراقيل والصعوبات، لهذا تعمل على مراقبة البيئة التي تعمل فيها باستمرار.

-المصلحة المسؤولة عن اليقظة في البنك هي الموارد البشرية وهذا ما تم تأكيده من طرف مدير البنك بأن مصلحة الموارد البشرية تضم فرع اليقظة.

-البنك يعمل على تطبيق مفهوم اليقظة بصفة دائمة ومستمرة نظرا للمحيط الذي تعمل فيه الذي يتميز بالتغير النسبي، هذا من اجل مواجهة كل المعوقات التي قد يتعرض لها البنك.

-البنك الوطني الجزائري يعتمد على المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا وكذا المعلومات حول الزبائن، لمواكبة التغيرات التكنولوجية وكذلك من أجل معرفة رضا الزبائن وولائهم تجاه المؤسسة حتى يتم اتخاذ القرارات صائبة من أجل تلبية رغباتهم واحتياجاتهم.

-يتم نشر هذه المعلومات داخل البنك إما عن طريق الاجتماعات وهذا لسهولة في توضيح المعلومة أو بالشكل الشفوي كونها تعتمد على الحوار والاتصال بين الطرفين بالإضافة إلى الهاتف، الفاكس ولكن بنسب قليلة.

-أغلبية موظفي البنك موافقين على أن نظام اليقظة الاستراتيجية قد ساهم في تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبائن وهذا يفسر أن هؤلاء الموظفين لهم الوعي التام بان اليقظة لها دور كبير وفعال داخل المؤسسة.

-يعتمد البنك على المدير بنسبة كبيرة في عملية تحليل ودراسة معلومات اليقظة

-اليقظة لها دور هام في عملية اتخاذ القرارات بحيث أن هذه الأخيرة اكتسبت أهمية كبيرة في البنك خصوصا أنها أصبحت تعمل بموارد كثيرة وتقدم خدمات أكثر من ضرورية، وبالتالي أصبحت أمر ضروري الاعتماد على اليقظة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## خلاصة

بعدها تعرضنا إلى الجانب النظري حاولنا من خلال هذا الفصل اسقاطه على الجانب التطبيقي وذلك من خلال بنك الوطني الجزائري وكالة مستغانم، قصد اطلاق على واقع اليقظة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على تسيير هذا الأخير.

حيث يسعى البنك إلى توفير خدمات ذو جودة عالية وهذا لكسب ثقة الزبائن وبالتالي زيادة حجم الأعمال بالبنك والحفاظ على مركزها التنافسي، ولكي يتحقق هذا يجب عليها الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة والأنظمة الخبيرة بالاستعانة بالخبراء والأشخاص ذوي المهارات الفائقة وكذا تطبيق طرق وأساليب اليقظة الاستراتيجية.



خاتمة عامة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اختصت بها المذكرة والتي شملت اليقظة الاستراتيجية وأثرها على تسيير المؤسسة الاقتصادية، تمكنا من التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأنواعها والتي تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور والتيقظ لكل ما هو جديد من خلاله، من هنا تبرز لنا أهمية اليقظة الاستراتيجية مدى تأثيرها سلبا وإيجابا على المؤسسة الاقتصادية.

لهذا 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 أو المستقبلية ولهذا كان لازما على المسؤولين ان يحصلوا على المعلومات بالنعوية والسرعة 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.

كما تعتبر المعلومة اليوم المصدر الاستراتيجي الذي يمهّد طريق النجاح والتميز المؤسسة شرط اكتسابها مسبقا ومعالجتها واستغلالها بطريقة ذكية قبل المنافسين، وهذا ما يتجسد في نظام اليقظة الاستراتيجية والذي يساهم عبر وسائله في تفعيل التحسينات المستمرة في جميع عمليات المؤسسة للوصول إلى الجودة المتوقعة في المخرجات النهائية.

ومن خلال الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن إدراجها في الآتي:

### النتائج

-اليقظة الاستراتيجية هي نشاط جماعي استباقي ومستمر، تقوم بجمع وتحليل المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية والمتعلقة ببيئة المنظمة الخارجية لتستخدم في صنع القرارات المهمة، وتهدف اليقظة الاستراتيجية إلى الكشف المبكر للتغيرات المحتمل حدوثها بغية استغلال الفرص والتقليل من حالات عدم التأكد وتجنب التهديدات.

-تتعدد أنواع اليقظة الاستراتيجية أهمها : اليقظة التنافسية، التسويقية، التكنولوجية، القانونية، التجارية والمجتمعية.

-دلت النتائج المتواصل إليها بعد التحليل الإحصائي للبيانات أن هناك نسبة متوسطة في ممارسة اليقظة لدى البنك الوطني الجزائري كنشاط.

-يميل البنك إلى ممارسة نشاط اليقظة بالرغم من عدم تخصيصها ميزانية كافية، وعدم تعاونها المشجع مع الجامعة لتطويره من خلال الاستفادة من أبحاث وخبرات الباحثين.

-يواجه البنك الوطني الجزائري صعوبات كثيرة في المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية أهمها عدم توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة، عدم توفير البيانات المطلوبة، نقص الوعي بأهمية استمرارية مراقبة البيئة الخارجية، نقص مراكز جمع المعلومات والمؤسسات المتخصصة في جمع، تحليل ونشر المعلومات، وأيضا نقص المنافسة والرغبة في الإبداع.

-تبين لنا أن هناك مستوى متوسط لممارسات اليقظة الاستراتيجية من حيث مجالاتها في المؤسسات المدروسة ولا يرقى إلى مستوى النمو الذي يعرفه القطاع في مجالات أخرى، ونعزو ذلك ضعف أنظمة المعلومات بصفة عامة في البنوك خاصة فيما يتعلق بالجوانب التكنولوجية والمجتمعية والتنافسية، وتركيزها على جوانب أخرى.

-ضعف في مراحل اليقظة الاستراتيجية بدء باستهداف وجمع المعلومات وصولا إلى استعمالها ونشرها مرورا ببناء التوقعات تبعا لنتائج التحليل، هذا الأخير الذي عرف أضعف المتوسطات ما يبين أن عملية جمع المعلومات حتى وإن تمت لن يكون لها أثر كبير على قرارات واستراتيجيات البنك كونها تفتقد إلى الحلقة الأهم في هذه الإجراءات وهي التردد أو التوقع.

وبعد اختيار فرضية الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أنه لم تعد اليقظة الاستراتيجية بعيدة جدا عن اهتمامات البنك الوطني الجزائري، حيث أن هناك سعي لتبنيها والاهتمام بها خاصة لدى المؤسسة الكبيرة.

## التوصيات

على أساس ذلك يمكن صياغة بعض التوصيات العملية الممكنة التنفيذ، والتي قد تعزز دراسات لاحقة يمكن الاستفادة منها على مستوى البنك الوطني الجزائري بصفة خاصة والمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة كما يلي:

-ضرورة إيلاء الاهتمام من قبل مسيري البنوك لأنظمة المعلومات ولليقظة الاستراتيجية ككل، وتوسيع دائرة الاهتمام من القطاع العام أو البنوك، وادماج هذه الأنظمة وتنميتها في المؤسسة الاقتصادية على الأقل بالتوازي مع النمو الذي يشهده القطاع، وذلك كونها حلقة مهمة يمكن أن تبعث القطاع وتنعشه على المدى المتوسط والطويل، كما يمكن ان يعيق اهمالها في ظل المنافسة الشديدة.

- ترسيخ فكرة الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالنسبة لمسيرى البنوك خاصة والمؤسسات الاقتصادية عامة.
- يجب على المؤسسة الاهتمام باليقظة الاستراتيجية وجعلها من أحد اهم أولوياتها وتحديد ميزانية خاصة بها لتسهيل عملية البحث ووضع الدورات التكوينية اللازمة في هذا المجال.
- ضرورة تهيئة الإدارة العليا لثقافة اليقظة وبثها بين العاملين، واقتناعهم بأنها صارت حتمية لا مفر منها وأنها ضرورية لتنافسية المؤسسات الاقتصادية.
- ضرورة غرس ثقافة العمل الجماعي لدى موظفي وإطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لأن مسؤولية اليقظة هي مسؤولية الجميع كل من موقعه.
- إنشاء خلية لليقظة أو على الأقل خلية لليقظة التنافسية تكون مجهزة بالحد الأدنى من الإمكانيات البشرية والمادية الضرورية.
- يجب على المؤسسات الاستعانة بالخبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية لتقييم وتثمين المعلومات الموصول اليها.
- التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي والاهتمام الخاص بالمعلومات غير الرسمية، لأنها أساس عمل اليقظة، ومن اجل ضمان فعالية هذه الأخيرة يجب توفير وتسخير الموارد المادية والموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، أحدث التقنيات، وكدى الموظفين بالمؤسسة باعتبارهم العنصر الأساس ي حثة يتمكن لممثلي اليقظة الاستراتيجية من تثمين النتائج الموصول اليها.
- إعداد برامج تكوينية ودورات تأهيلية بالنسبة لمتخذي القرارات الاستراتيجية في البنوك، غايتها تحسين آليات تطبيق مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وتحقيق فوائد إضافية للمؤسسات المساهمة فيها.
- ترسيخ التواصل بين مخابر ومراكز البحث العلمي من جهة والبنوك من جهة أخرى والعمل على تحويل منتجات البحث المرتبطة باليقظة الاستراتيجية خاصة التكنولوجية إلى استثمارات ابتكارية مجسدة ميدانيا.
- مواكبة التطورات التكنولوجية والاحتكاك بالخبرات الرائدة والاعتماد على المواهب في وضع قواعد بيانات تسهل وصول المعلومات وتحليلها والعمل بنتائجه بشكل متواصل.
- السعي للانفتاح أكثر على المحيط الخارجي وذلك بتقديم ندوات وأبواب مفتوحة.

## أفاق الدراسة

يمكن أن نقترح انطلقا من هذه الدراسة موضوعات لها صلة بها:

- انجاز دراسات ميدانية تتعلق بإرساء وتبني آلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية
- انجاز دراسات ميدانية حول تأثير إدارة المعرفة على نشاط اليقظة الاستراتيجية
- أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية.



## قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## 1-الكتب

- ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2001، 2002.
- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 64.
- د.عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000.
- د.كمال رويح، دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، تم نشره في المجلة العربية للعلوم الإدارية لسنة 2004، المجلد 11 العدد 2.
- د.ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- طارق رشيد جبة وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006.
- عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة 6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- كتاب إدارة الشراء والتخزين، مدخل كمي، د. مهدي حسن زويلف، عليم سليم العللونة، 1998.

## 2-رسائل واطروحات

- فهيمة عباس، أهمية في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة ماجستير إدارة العمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009.
- زواوا ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012-2013.
- بوتيفور الزهراء، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية، محاضرة (أعمال غير منشورة)، وهران..
- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

- ضياء الديو زواو، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، أطروحة ماجستير علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012-2013.
- عديلة مدور، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، دراسة شركة الاتصالات موبيليس، رسالة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
- خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية، مجلة حقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- الياس بوسلهام، عماد الدين بوسماط، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير اقتصاد وإدارة المؤسسة، جامعة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المركز الجامعي بلجاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2018-2019.
- العالية طجين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوة التنافسية لبورتر، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
- إبراهيم عباس الزهيري، اليقظة الاستراتيجية، مدخل الإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، مجلة التربوية، جامعة حلوان، العدد الثاني والخمسون، أبريل 2018.
- نور الدين قوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012.
- 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.
- محاط أميرة، مذكرة ماجستير، أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء التسويق، جامعة بسكرة، 2013-2014.
- أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.

-بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونطراك، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد بترولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 12.

-أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار القباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

-حجاج عبد الرؤوف، مذكرة ماجستير، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة 2006-2007.

-بوداوي مريم وسعيد حفيظة، دور بحوث التسويق في تفعيل علاقة المؤسسة بمحيطها، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان وعينة من المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق وتجارة دولية، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محمد الوحاج، البويرة، 2011-2012.

-أحلام محي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

### 3-الملتقيات

-رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييره حديثة لتنافسية المؤسسات "المؤتمر العلمي الدول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.

-سعيد كرومي، أحمد عمرستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010.

- بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، 8/9 نوفمبر 2010.

<sup>1</sup>-أ.د.كساب علي، محاضرات في مقياس تسيير المخزونات.

### 3-المجالات والمدخلات

- محمد قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مجامعي المعرفة، العدد 2 أبريل 2019، المجلد 5، غليزان، الجزائر، 11-6-2019.
- ولد عابد عمر، علو اطي لمن، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، 2017 / متاح على الرابط: <https://www.univ>
- حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي بميلة، الجزائر، العدد 2، 2014/12/12.
- أحمد عمرستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية.

#### ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

- Janissek muniz, Humbert Lesca, veille stratégique, application d'internet et sites web pour provoquer des informations a caractér anticipatif ,article publié a CERAC GRENOBLE,2003.
- Mustapha Djenaas, Abderrezak Benhabib, veille stratégique et outils d'aide a la décision dans les entreprises algériennes cas des entreprises des services, faculté des sciences économiques et de gestion, université Boubaker Belkaid,algérie
- CHANTAL B et MARTINE, Economie et gestion de l'entreprise, Vuibert 2eme édition, 1999, paris.
- Humbert Lesca, veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Ministère de l'éducation nation ale de la recherche et de la technologie,ADBS,1997.
- Couad Choukhe, Humbert Lesca, " Support " De L'information : Un Facteur Cle Dans Le Processus
- D'attention Collective Aux Signaux Faibles. <http://www.veille-strategique.org>.
- Humbert LESCA, Autre, L'utilité de la méthode L.E.Scanning ,CERAC Grenoble <http://veillestrategique.org>
- CARTIER M : La veille introduction. <http://www.mmedium.com/veille/veille/etapes>. Html. mars 2009
- RICHARD Legendre : la veille stratégique. P 06 <http://www.hec.ca/ejc/EJC> 2004-Legendre pdf. Mars 2009



ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

أثر اليقظة الاستراتيجية في تسيير المؤسسة

استمارة استبيان

السادة موظفي البنك الوطني الجزائري بوكالة مستغانم 876، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

تحية طيبة، أما بعد

يقوم الطالبان بأجراء دراسة ميدانية تهدف إلى دراسة "أثر اليقظة الاستراتيجية في تسيير المؤسسة"

وذلك في طور الاعداد لشهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

وعليه فأننا نرجو منكم بمساعدتنا والاجابة على الأسئلة المطروحة من خلال التعبير عن رأيكم بوضع

علامة (x).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وان كل اجابتكم ستحظى بالسرية التامة.

مع خالص شكرنا الطالبان "دحمون سفيان + صحرواي مليكة"

المحور الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس

أنثى  ذكر

(2) العمر

30 - 40 سنة  20 - 30 سنة

أكثر من 50 سنة  41 - 50 سنة

(3) الدرجة العلمية

ليسانس  بكالوريا

شهادة أخرى .....  ماستر

(4) عدد سنوات الخبرة في العمل

5-10 سنة  أقل من خمس سنوات

أكثر من 50 سنة  11-15 سنة

(5) الموقع الوظيفي

رئيس مصلحة  رئيس قسم

مدير عام DG  موظفون

المحور الثاني: اليقظة الاستراتيجية

السؤال الاول :هل مفهوم اليقظة معروف ومتداول في مؤسساتكم ؟

نعم

لا

محايد

السؤال الثاني هل هناك مصلحة محددة في مؤسساتكم تتولى القيام بوظيفة اليقظة؟

نعم

لا

محايد

السؤال الثالث هل مناقشة معلومات اليقظة تتم بين مختلف المستويات الإدارية

نعم

لا

محايد

السؤال الرابع كيف يتم تبادل المعلومات داخل مؤسساتكم؟

عن طريق الهاتف، الفاكس

باستعمال البريد الالكتروني

بوظيفة شخصية

عن طريق الاجتماعات

السؤال الخامس هل تظن أن المعلومات التي تمتلكها مؤسستكم حول محيطها كاملة ؟

نعم

لا

محايد

السؤال السادس هل نظام البطاقة الإستراتيجية يقدم يد العون في سبيل تحقيق خدمة

جيدة للزبون؟

نعم

لا

محايد

السؤال السابع هل البطاقة المستعملة لدى مؤسستكم تشمل كل مجالات الخدمات المقدمة؟

نعم

لا

محايد

المحور الثالث: اليقظة في البنك الوطني الجزائري

السؤال الثاني هل اليقظة الإستراتيجية تتم بعملية دورية بمؤسستكم

- نعم  
 لا  
 محايد

السؤال الثالث هل تمتلك اتموزت في مكنتك ؟

- نعم  
 لا  
 محايد

السؤال الرابع هل لتؤسسة ننتك برامج مبررة في اليقظة ؟

- نعم  
 لا  
 محايد

السؤال الخامس: هل تطبق مؤسستكم كل أنواع اليقظة ؟

- نعم  
 لا  
 محايد

## ملخص

في ضوء الأهمية التي أصبحت تحتلها اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات، ودورها في مراقبة البيئة والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية والحصول على رؤية واضحة لتكييف الأنشطة واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف، جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى اهتمام البنك الوطني الجزائري بتطبيق اليقظة الاستراتيجية.

حيث هدفت هذه الدراسة للكشف على واقع تسيير اليقظة الاستراتيجية في البنك الوطني الجزائري بوكالة مستغانم ومدى ادراك الموظفين لأهميتها، وقد خلصت الدراسة إلى اظهار ذلك النقص في اعتماد اليقظة الاستراتيجية في غياب الاهتمام بها في البنك، وقد بينت الدراسة أيضا إلى وجود كبير وسط المستجوبين لقيمة وأهمية اليقظة الاستراتيجية، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باليقظة الاستراتيجية وتوفير المواد الأولية والبشرية خاصة لتفعيل دورها، وتعزيز المشاركة الجماعية في تحليل ونشر المعلومات الخاصة بها.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية – المؤسسة الاقتصادية – البنك الوطني الجزائري

## Résumé

À la lumière de l'importance qu'a prise la veille stratégique dans les institutions et de son rôle dans la surveillance de l'environnement, la prévision des changements futurs et l'obtention d'une vision claire pour adapter les activités et prendre des décisions stratégiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs, cette étude a permis de connaître l'ampleur de l'intérêt de la Banque nationale d'Algérie à exercer une veille stratégique.

Cette étude visait à révéler la réalité du fonctionnement de la veille stratégique à la Banque Nationale d'Algérie à l'Agence de Mostaganem et l'étendue de la prise de conscience par les employés de son importance. Des matières premières et des ressources humaines notamment pour activer son rôle et favoriser la participation collective à l'analyse et à la diffusion des informations le concernant.

**Mots clés :** La veille stratégique – l'entreprise économique - la Banque Nationale d'Algérie