

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير - البيض

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد كمي

تحت عنوان:

واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية حول مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض

إشراف الأستاذة:

- د. بلحاج آمنة

إعداد الطلبة

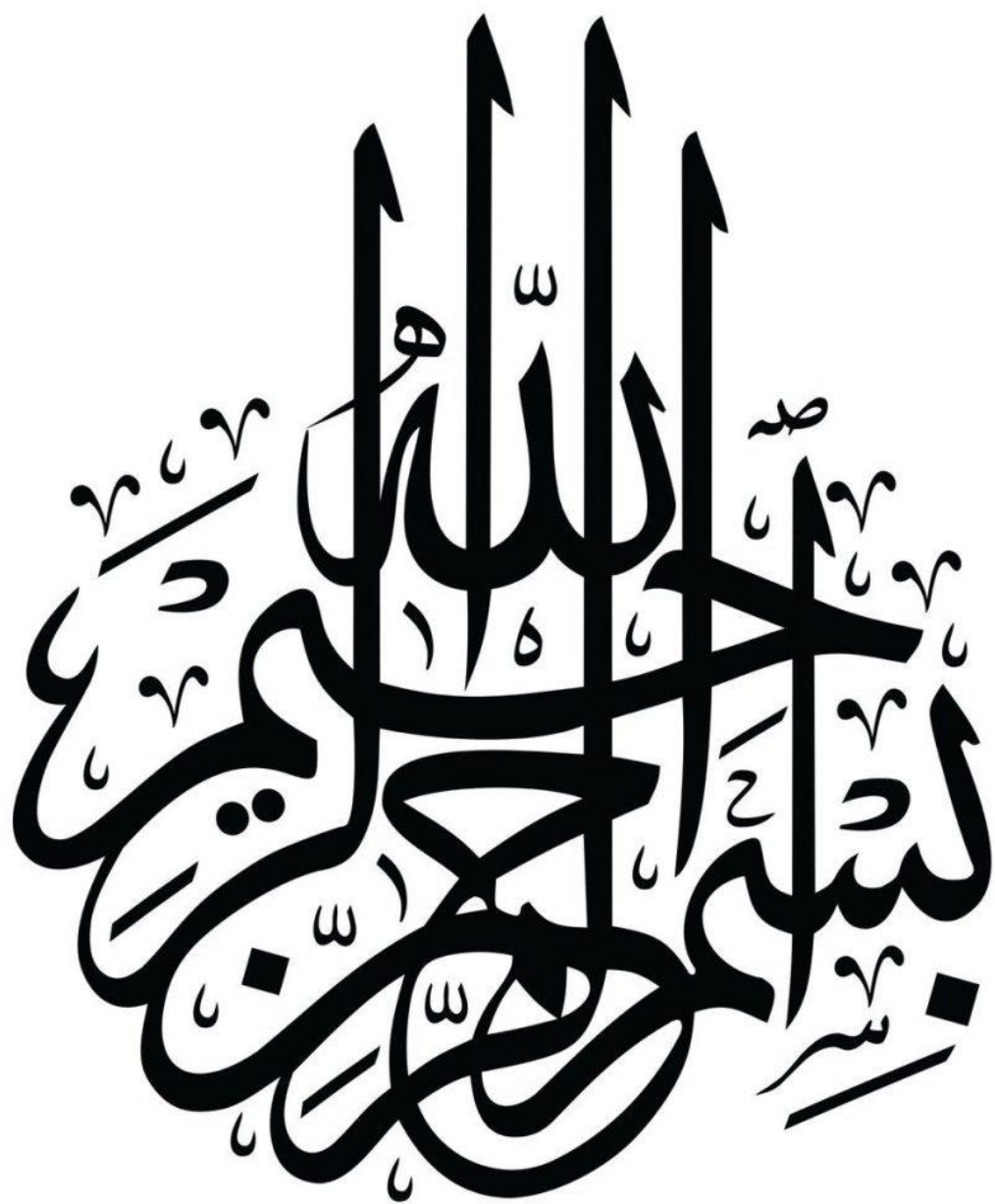
- عابد مصطفى

- صدادقة الشيخ

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. صفية أمير	المركز الجامعي نور البشير	رئيسا
د. آمنة بلحاج	المركز الجامعي نور البشير	مشرفا ومقررا
د. فاطمة الزهراء حشروف	المركز الجامعي نور البشير	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022



الملخص

ملخص

تعيش المؤسسات الاقتصادية حاليا ضمن واقع سريع الأحداث، عصر المعلومات والمنافسة الشرسة، والحركة الدائمة للأسواق والمبتكرات التكنولوجية غير المسبوقة في جميع المجالات، ولكن رغم الوعي الذي تسعى الدولة الجزائرية لنشره عن نظام اليقظة الإستراتيجية، إلا أن تطبيقه يبقى بدائيا وضئيلا في بعض المؤسسات الاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومدى إدراك المدراء والموظفين لأهميتها، وقد اعتمدت الدراسة في جمعها للبيانات والمعلومات على عدة مصادر ومراجع مختلفة في الجانب النظري وقمنا بتصميم دراسة تطبيقية اعتمدنا فيها على الاستبيان والمقابلة وتحليلها عن طريق برنامج SPSS 24، وقد خلصت الدراسة إلى إظهار ذلك النقص في اعتماد اليقظة الإستراتيجية في غياب الاهتمام بها في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية: المعلومة، محيط المؤسسة، اليقظة الإستراتيجية، التنافسية.

Summary

Economic institutions are currently living in a fast-paced reality, the age of information and fierce competition, the constant movement of markets and unprecedented technological innovations in all fields, However, despite the awareness that the Algerian state seeks to spread about the strategic vigilance system, its application remains primitive and meager in some economic institutions.

This study aims to highlight the reality of strategic vigilance in the Algerian economic institution and the extent to which managers and employees are aware of its importance, and the study relied on collecting data and information on several different sources and references.

شكر ونفلة

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة واعاننا على اداء هذا الواجب ووفقنا لإنجاز

هذا العمل.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم
معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له)

وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل، نحمد الله عز وجل ونشكره الذي وفقنا لإتمام هذا العمل
المتواضع الذي يمثل قطرة في بحور العلم والمعرفة.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة " د. بلحاج آمنة " التي رافقتنا طيلة هذا البحث
وأمدتنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاه ويحقق مناهما
فجزاها الله عنا كل خير.

وإلى المؤطر " حاجي صبرين " وكل عمال مؤسسة ووكالة اتصالات الجزائر لولاية البيض

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم
التسيير وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها وخلد ذكرها في القرآن يتلى إلى يوم الدين " أمي الحبيبة ".

إلى الذي بذل جهد السنين سخيا وصاغ من الأيام سلالمة العلى لأرتقي بها في ذرا الحياة "والدي الحبيب".

إلى روح أخي الطاهرة الزكية " جمال رحمه الله ".

إلى شموع البيت المنيرة " أخواتي العزيزات ".

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون.

إلى رفيقي في هذه المذكرة " عابد مصطفى "

فلكم كل عبارات الثناء والامتنان لقاء مجهودكم الرائع الذي علمني وأنار لي طريق العلم والمعرفة.

صداقة الشيخ

إهداء

إلى من أفضّلها عن نفسي ومن كان دعائها سرّ ناجحي، أمي الغالية حفظها الله

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله

إلى عائلتي الكريمة بدءاً بأخواتي سندي في الحياة وأصدقائي (أيوب، جيلالي، حكيم،

قاسم، عبد اللطيف) وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون

إلى رفيقي في هذه المذكرة " صدادقة الشيخ "

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي أهدي بحثي هذا

عابد مصطفى

الفهرس المختصر

المقدمة العامة..... أ-ذ

الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية المعلومة الإستراتيجية.....12

المبحث الثاني: محيط المؤسسة.....22

المبحث الثالث: نظام المعلومات في المؤسسة.....31

الفصل الثاني: التأصيل النظري لليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية.....41

المبحث الثاني: مصادر ومراحل اليقظة الإستراتيجية وعوامل نجاحها.....52

المبحث الثالث: التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.....63

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.....73

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية.....79

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان.....82

الخاتمة العامة.....100

فهرس الجداول

والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
81	يوضح معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)	(01-03)
82	معامل الارتباط بين البعد اليقظة التكنولوجية في المؤسسة والعبارات المكونة له	(02-03)
82	معامل الارتباط بين بعد اليقظة التنافسية والعبارات المكونة له	(03-03)
83	معامل الارتباط بين بعد اليقظة التجارة والعبارات المكونة له	(04-03)
84	معامل الارتباط بين بعد اليقظة البيئية والعبارات المكونة له	(05-03)
84	معامل الارتباط بين بعد اليقظة القانونية والعبارات المكونة له	(06-03)
85	معامل الارتباط بين بعد اليقظة الاجتماعية والعبارات المكونة له	(07-03)
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(08-03)
87	توزيع أفراد العينة حسب السن	(09-03)
88	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(10-03)
89	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(11-03)
90	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول الاستبيان	(12-03)
93	نتائج تحليل الانحدار البسيط	(13-03)
93	نتائج تحليل الانحدار البسيط	(14-03)
94	نتائج تحليل الانحدار البسيط	(15-03)
95	نتائج تحليل الانحدار البسيط	(16-03)
95	نتائج تحليل الانحدار البسيط	(17-03)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
18	خصائص المعلومات	(01-01)
46	يوضح أنواع اليقظة الإستراتيجية	(01-02)
58	يمثل نموذج Legendre et Labonté لمراحل اليقظة	(02-02)
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض	(01-03)
76	الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر - البيض	(02-03)
86	توزيع العينة حسب الجنس	(01-03)
87	توزيع أفراد حسب السن	(02-03)
88	توزيع أفراد حسب المستوى التعليمي	(03-03)
89	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(04-03)

المقدمة العامة

المقدمة العامة

أنتجت التحولات العالمية اتجاهات جديدة، وشهدت المنظمات العديد من التغييرات التي أثرت على جميع المستويات، حيث سلطت الضوء على واقع جديد وقدمت مفاهيم وتقنيات حديثة تتميز بسمات ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر القائمة على الحركة والتغيير، بالإضافة إلى التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وقد صاحب هذا التطور في تكنولوجيا المعلومات إلى بروز مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة المعلومات وتحسين تسييرها، ومن بين هذه المفاهيم الجديدة التي ظهرت في العصر الحديث وخاصة في العالم العربي، نجد اليقظة الاستراتيجية والتي من بين أساليب الإدارة الجديدة التي تسمح للمؤسسات الاقتصادية بالكشف السريع والمسبق عن المفاجآت التي قد تواجهها في المستقبل القريب أو البعيد، كما أنها وسيلة للرصد والتنبؤ بالتغيرات التي قد تؤثر عليهم، ووسيلة لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات.

أصبحت لليقظة الإستراتيجية ضرورة ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف عناصر بيئة أعمال المؤسسة، عن المنافسين، العملاء، التكنولوجيا وفي جوانب عديدة منها المنتجات، الاستراتيجيات، التكنولوجيات المستعملة، وبصفة عامة كل ما يؤثر على التنافس.

كما أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعاني اليوم من المتغيرات والتطورات التي تشهدها بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، خاصة بعد أن أصبحت أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات، والتي تتحدد بحسب مدى تنبؤها وتكيفها معها، محيطهم وهذا ما يدفعهم للبحث عن طرق وأساليب فعالة لمراقبة بيئتهم ووسائل جديدة لدعم مصادر معلوماتهم بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على مواجهة المنافسة، وهذا ما تضمنه عملية اليقظة الاستراتيجية.

المقدمة العامة

يتعلق واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمدى قدرتها على التكيف مع التحديات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، وتحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال. وتعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد العوامل الرئيسية التي تساعد المؤسسات على النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، ومن أجل تحقيق اليقظة الاستراتيجية، يجب على المؤسسات الجزائرية تحديد أهدافها الاستراتيجية ووضع خطط عمل فعالة لتحقيقها، والتخلي بالمرونة والتكيف مع التغييرات المحيطة بها.

بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات الجزائرية الاستثمار في تطوير مهارات وقدرات موظفيها، وتحسين تقنيات الإنتاج والتسويق، وتطوير علاقات جيدة مع العملاء والموردين، ومن المهم أيضاً أن تتبنى المؤسسات الجزائرية ثقافة الابتكار والتجديد المستمر، وتحديث أساليب الإدارة والتنظيم لتحسين كفاءتها وفعاليتها، وعلى الرغم من أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر مهمة صعبة ومستمرة، إلا أنها تساعد المؤسسات الجزائرية على النمو والتطور في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. وتعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد العوامل الرئيسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق النجاح والاستمرارية في المستقبل.

وبشكل عام، يمكن القول أن واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتطلب الاستمرار في التحديث والتطوير والتكيف مع التغييرات المحيطة بها، والتركيز على تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال وفي الوقت المناسب.

أولاً: الإشكالية العامة

في ظل الانفتاح الذي عرفه الاقتصاد الجزائري خاصة مجال الاتصالات ودخول متعاملين جدد في هذا الميدان نجد مؤسسة اتصالات الجزائر **Algérie Télécom** أمام منافسة شديدة وحادة، والذي أصبح من الضروري عليها تبني أساليب جديدة لعل من أبرزها اليقظة الاستراتيجية والتي لها دور فعال في توفير المعلومات

المقدمة العامة

اللازمة عن مختلف عناصر بيئة أعمال المؤسسة، عن المنافسين، العملاء، التكنولوجيا وفي جوانب عديدة منها المنتجات، الإستراتيجيات، التكنولوجيات المستعملة، وبصفة عامة كل ما يؤثر على التنافس.

إنطلاقا من الطرح المقدم تتضح لنا معالم إشكاليتنا الرئيسية والتي مفادها:

- ما مدى تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة

اتصالات الجزائر؟

ثانيا: الفرضية

وكإجابة مؤقتة على السؤال الجوهرى، وضعنا الفرضية التالية:

- تعي مؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية اليقظة الاستراتيجية كنظام مفتوح على بيئتها وتسعى إلى تطبيقها لحماية موقعها الريادي؟

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من الأهمية التي باتت تملكها اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمساعدتها على تحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيقها، وتطبيقها بشكل فعال ومستمر، وكذا مساهمتها بشكل فعال لاتخاذ القرارات الصائبة عن طريق تحليل البيانات والمعلومات، وتوظيف الموارد بشكل فعال وتحقيق الكفاءة الاقتصادية.

رابعا: أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- محاولة ابراز مفاهيم اليقظة الإستراتيجية، وكل ما يتعلق بها كأسلوب حديث.

المقدمة العامة

- الوقوف على واقع تطبيق الیقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.
- محاولة تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال للیقظة الإستراتيجية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

لا يخلو أي موضوع بحث من أسباب تثير رغبة الباحث وتجعله يتمسك بموضوع بحثه ومنها يلي:

الموضوعية والذاتية، وعليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة، ويمكن إيجاز هذه الدوافع فيما يلي:

• الأسباب الموضوعية

- كون الیقظة الاستراتيجية من الدراسات الحديثة.
- عدم وعي أفراد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمفهوم الیقظة الاستراتيجية.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا الموضوع الذي يعد إضافة جديدة.

• الأسباب الذاتية

- الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد.
- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالإستراتيجية والمنافسة.

سادسا: منهج الدراسة

من أجل دراسة الموضوع والوصول إلى أهدافه، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جزئيه النظري أما الجانب التطبيقي اعتمدنا فيه على أداة الاستبانة وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج SPSS 24، على

المقدمة العامة

النحو التالي تتناسب الطريقة أيضاً مع دراستنا حيث إنها تعتمد على جمع الحقائق والظواهر كما هي موجودة على أرض الواقع.

سابعاً: الدراسات السابقة

• الدراسات التي ناولت محور المعلومة الإستراتيجية

الدراسة الأولى: دراسة حسان بوبعاية 2014، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم

القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية

المسيلة¹، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة

التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واستخدمت أداة المسح المكتبي وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان

أبرز نتائجها الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية

أو عدة استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة والإستراتيجية وهي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة

تربط بين المزايا التنافسية والتحديات البيئية، وهذا من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة حيث لا توضع

الإستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا بل أن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع

الإستراتيجية وكل في مستواه.

¹ - حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، 2014.

المقدمة العامة

الدراسة الثانية: رزاق إلياس 2013/2012، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة

الإستراتيجية¹، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تفعيل اليقظة

الإستراتيجية بالمؤسسة، والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بحيث كان أبرز نتائجها قبل القيام بعملية

اليقظة الإستراتيجية يجب القيام بعملية تحسيسية لجميع العاملين بالمؤسسة وذلك لأن نجاح اليقظة الإستراتيجية

يعتمد أساسا على العمل الجماعي.

الدراسة الثالثة: صياد صباح 2018/2017، أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية²

مذكرة ماجستير، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مدى وعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهمية

إستخدام نظم المعلومات كميزة تنافسية تميزها عن منافسيها، والتي استخدمت أداة الاستبيان وفق المنهج الوصفي

التحليلي، بحيث كان أبرز نتائجها أن المعلومة أضحت موردا هاما في حياة المنظمة، تقيد في تنمية البدائل

والاختيار.

• الدراسات التي ناولت محور اليقظة الإستراتيجية

الدراسة الأولى: حليلة لخذاري 2022/2021، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من القدرات الإبداعية

للمؤسسة الاقتصادية (مدخل نظري اكتشاف الإشارة) دراسة حالة مجمع صيدال³، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز

أهمية ومكانة اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين القدرات الإبداعية وتبني نموذج فكري حديث مبني على

¹ - رزاق إلياس، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2013/2012.

² - صياد صباح، أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، 2018/2017.

³ - حليلة لخذاري، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل نظري اكتشاف الإشارة) دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، 2022/2021.

المقدمة العامة

معلومات اليقظة الإستراتيجية، والتي استخدمت أداة الاستبانة والملاحظة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة في جمع البيانات وفق المنهج الاستكشافي والاستنباطي، بحيث كان أبرز نتائجها من الجانب النظري أن اليقظة الإستراتيجية على الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة إذ تقوم بعملية جمع المعلومات عن كل ما يخص البيئة الخارجية أما من الجانب الميداني تعتبر اليقظة التكنولوجية من أهم أنواع اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال.

الدراسة الثانية: قوجيل نور العابدين 2012/2011، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة

ومحيطها¹، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، ودورها في تفعيل عملية اتصال هذه الأخيرة بمحيطها، والتي استخدمت أداة المقابلة والاستبيان وفق المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي، بحيث كان أبرز نتائجها التحسيس المستمر لجميع أفراد المؤسسة بأهمية مساهمتهم في تطبيق وإنجاح نظام اليقظة الإستراتيجية، وخلق الوعي بأهمية وفوائد اليقظة على المؤسسة ككل.

الدراسة الثالثة: بلحاج آمنة 2015/2014، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "مع

دراسة حالة²، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مدلول الذكاء الاقتصادي ومن ثم تحديد وظائفه وإبراز مدى ملائمة أرضية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لتطبيق أدوات الذكاء الاقتصادي، والتي استخدمت أداة المقابلة والاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، بحيث كان أبرز نتائجها الذكاء الاقتصادي هو ضرورة حتمية في ظل تطورات البيئة وازدياد حدة المنافسة لكل المؤسسات الاقتصادية مهما كان حجمها صغيرة أو كبيرة

¹ - قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة الماجستير، 2012/2011.

² - بلحاج آمنة، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "مع دراسة حالة²" مذكرة الماجستير 2015/2014.

المقدمة العامة

وهو مفهوم يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات، كما انه توليفة لوظائف الاستعلام، حماية المعلومات والتأثير على البيئة.

ثامنا: صعوبات الدراسة

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا هذا:

- صعوبة الحصول على الموافقة في المؤسسة لاجراء التريص ونقص المعلومة داخل المؤسسة.
- انعدام الكتب حول اليقظة الإستراتيجية في الجزائر.

تاسعا: هيكل الدراسة

لمعالجة موضوع دراستنا قمنا بتقسيمه إلى جانبين أحدهما نظري ممثل في فصلين والآخر تطبيقي.

تناول الفصل الأول: المعلومة الإستراتيجية ومحيط المؤسسة، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب، فالمبحث الأول خصصناه إلى ماهية المعلومة الاستراتيجية، مفهومها، أنواعها، خصائصها وأهميتها، في حين تناول المبحث الثاني نظام المعلومات في المؤسسة، مفهومه، أسباب نجاحه وفشله والتحديات التي تواجه نظام المعلومات في المؤسسة، فيما احتوى المبحث الثالث على محيط المؤسسة مفهومه ومكوناته، أنواعه وخصائصه ثم علاقة المحيط بالمؤسسة.

واشتمل الفصل الثاني: التأصيل النظري لليقظة الإستراتيجية، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب، فالمبحث الأول خصصناه إلى ماهية اليقظة الإستراتيجية، النشأة والمفهوم، أنواعها

المقدمة العامة

وخصائصها، أهدافها وأهميتها، في حين تناول المبحث الثاني مصادر ومراحل اليقظة الإستراتيجية وعوامل نجاحها، وفي المبحث الثالث مفهوم التنافسية وأنواعها بالإضافة إلى أهداف وخصائص تنافسية المؤسسة ومؤشراتها.

أما الفصل الثالث فتناول: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية البيض، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب، فالمبحث الأول تم فيه تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر من تعريف والهيكل التنظيمي للمؤسسة والوكالة ومهامها ونشاطاتها، في حين تناول المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، فيما احتوى المبحث الثالث على تحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول

نظم المعلومات الإستراتيجية

تمهيد

إن استخدام المعلومات بفعالية أصبح المطلب الأساسي لنجاح المؤسسات بمختلف أشكالها في عصرنا الحالي الذي أصبح يتميز بالتغيرات البيئية المستمرة والمعقدة، والذي بات يفرض على معظم المنشآت أن تقوم باستخدام المعلومات على مدار الساعة اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفها الإدارية المختلفة كالخطط والتتظيم والتوجيه والرقابة، وكذلك القرارات الوظيفية العديدة التي تعكس محور نشاطها ومهامها الأساسية، لأجل ذلك أصبحت المعلومات أحد الموارد الهامة في إدارة الأنشطة بالمؤسسات المعاصرة حيث أن تدفق المعلومات هو السبيل للحياة والبقاء والاستمرار بالنسبة للمؤسسات، شأنها في ذلك شأن الدم في جسم الإنسان كضرورة للحياة، والتحكم في تسيير أو إدارة المعلومة يعد نقطة قوة لدى المؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات، ونظرا لكثافة المعلومات وتعقدها أحيانا، أصبح من الضروري على المؤسسة أن تصمم نظاما خاصا للمعلومات يستطيع استيعاب القدر الكبير من المعطيات التي تتعامل بها ويسهل عملية التخزين والمعالجة وكذا إيصالها إلى المعنيين وحتى يكون هذا النظام ذو فعالية يتحتم إمداده وبشكل دوري بالمعلومات اللازمة.

وللتعرف على نظام المعلومات ومدى أهميته للمؤسسة سنتطرق إلى ذلك عبر ثلاثة مباحث كما يلي:

✓ المبحث الأول: ماهية المعلومة الاستراتيجية

✓ المبحث الثاني: نظام المعلومات في المؤسسة

✓ المبحث الثالث: محيط المؤسسة

المبحث الأول: ماهية المعلومة الاستراتيجية

تعتبر المعلومات أحد المصادر الحيوية في المؤسسة والتي تؤثر بشكل جوهري على بقائها واستمرارها، كما أن النظم المكلفة بجمع ومعالجة ونشر المعلومات تحتل هي الأخرى مكانة خاصة بين وظائف المؤسسة ومسيرا هذه الأخيرة أصبحوا ملزمين أكثر من أي وقت مضى بالتعامل معها بشكل مختلف، فهي ليست مجرد نظم لمعالجة البيانات الإدارية وإنما لإعادة هندسة العمليات ورسم استراتيجيات تتبأ بالمستقبل وتستعد لمواجهة، من ناحية أخرى، أدت الزيادة المعتبرة في كمية المعلومات بسبب انتشار استخدامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال للتفكير في إرساء أنظمة متكاملة وفعالة لإدارة هذا المورد المعلوماتي بالكفاءة اللازمة من حيث الانتقاء السليم والمعالجة الدقيقة، فضلا على أن التطورات التقنية الهائلة في هذا المجال ترتب عنها خلق ضرورة ملحة لتكييف أنظمة المعلومات مع هذا الواقع الجديد، فالأساليب التقليدية في معالجة المعلومة ونشرها لم تعد تجدي نفعاً في ضل التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم المعرفة والاتصالات.

المطلب الأول: مفهوم المعلومات

لغة: لفظ مشتق من مادة "علم" وتداول مشتقاتها حول نطاق العقل ووظائفه.¹

وكلمة معلومات **information** أصلها في اللغة اللاتينية هو كلمة **informatia**، والتي تعني شرح أو توضيح شيء ما، وتستخدم الكلمة كفعول لعمليات الاتصال، بهدف توصيل الإشارة أو الرسالة التي هي المعلومة والإعلام عنها، كما تتصل الكلمة بأي فعول تفاعل بشري بين فرد وجماعته أو بين مجموعة وأخرى.²

¹ - جمال يوسف يدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010، ص 123.

² - زغنون عبد الغني، عظيمي أحمد، المعلومة وأهميتها في المجتمع المعلوماتي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 9، سكيكة، 2014، ص 151.

اصطلاحاً: حسب تعريف معجم **dictionnaire des medias** لفرانسييس بال "هي نتاج الاستعلامات حول

موضوع معين، تصف وتوضح العلاقات وتوضع في متناول الشخص المعني أو الهيئة المعنية".¹

ويمكن تعريف المعلومات بأنها عبارة عن الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة، عبر

وسائل الاتصال المختلفة، ومن خلال مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع، والإنسان الذي يستخدم

المعلومات هو نفسه منتج لمعلومات أخرى، وناقل لها عبر وسائل الاتصال المتاحة.²

ويمكن القول أن المعلومات حالة ذهنية، ومن ثم فإنه المورد الذي بدونه لا يمكن للإنسان استثمار أي

مورد آخر، وعليه فإن مفهوم المعلومات وبما يتوافق مع عصر المعلومات الذي نعيشه اليوم ينص على أن

المعلومات سلعة، يتم في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها، وبالتالي يمكن الاستفادة منها تحت ظروف

معينة في التعليم والإعلام، أو لتوفير محفز مفيد وغني لاتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة.³

أن التعريف المفيد والنافع من زاوية نظم المعلومات، هو التعريف التالي "المعلومات هي البيانات التي تم

إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً، نحو التي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي، أو المتوقع

أو في القرارات التي يتم اتخاذها⁴، المعلومات هي عبارة عن بيانات منسقة ومنظمة ومرتبعة، والتي تقيد الجهة التي

تملكها الإدارة لاتخاذ قرار معين".

المطلب الثاني: أنواع المعلومات

يختلف تصنيف المعلومات من مستخدم لآخر، أين تتحدد طبيعة المعلومات على المستخدم النهائي بغرض

تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات والتي تقاس بمدى قدرة النظام على توفير وتلبية الاحتياجات من المعلومات والتي

¹ - balle Francis , **dictionnaire des medias la rouse**, paris ,1998, p 124.

² - عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناي، **نظم المعلومات الإدارية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 30.

³ - نعيم ابراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، عمان: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009، ص 91.

⁴ - محمد إسماعيل، محمد السيد، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1989، ص 97.

تتفاوت احتياجاتها في المنظمة، وفي هذا الصدد يمكن تصنيف المعلومات حسب عدة معايير ولكن بشكل عام يمكن تقسيمها إلى:

➤ **درجة الرسمية:** وفقا لهذا التصنيف فهناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية، فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات داخل المنظمة كالقوائم المالية، الكشف المحاسبية، الميزانيات الجرد الإنتاج والمخزون بالإضافة إلى مختلف التشريعات والقوانين والإجراءات المحاسبية، ومتطلبات التخطيط والمتابعة والموازنة واتخاذ القرارات المختلفة... الخ، وهناك معلومات غير رسمية ليس لها مصدر رسمي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة، تستخدمها الإدارة على نطاق واسع في أنشطتها الإدارية، وغالبا ما تكون شخصية ومنقولة شفوية، وتتضمن تخمينات شخصية وتوقعات وشائعات¹، بالإضافة إلى الأفكار والاجتهادات والخبرات الشخصية كما أنها عادة ما تتضمن معلومات توضيحية أو تقييمية، وهي في بعض الأحيان تكون ضرورية لتكامل المعلومات الرسمية، وتستخدم كبديل في حال غياب هذه الأخيرة.

➤ **مصدر المعلومات:** هناك مصدرين للمعلومات إما تكون داخلية ناتجة عن عمليات المنظمة تعكس الوقائع المتعلقة بسير عملياتها في مختلف أقسامها ووظائفها وبمختلف مستوياتها الإدارية، وهناك معلومات خارجية تحصل عليها من البيئة المحيطة بها بمعنى تعكس وقائع البيئة الخارجية التي تعمل فيها والمتعلقة أساسا بالمنافسين، المنافسة، الأسواق، الموردين، العملاء، الزبائن،... وهو ما يعرف بالبيئة الجزئية، بالإضافة إلى مختلف القوانين والتشريعات الحكومية، ومختلف العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية أي ما يعرف بالبيئة الكلية، حيث هذه المصادر توفر للإدارة ولمتخذي القرارات قاعدة معرفية

¹ - حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2011، ص 59.

ومعلوماتية هامة تفيد المؤسسة في اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها. كما تصنف هذه المعلومات إلى معلومات أولية ومعلومات ثانوية سبق وأن أشرنا إليها سابقا.

➤ **درجة التغير:** فالمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير على سبيل المثال في مصلحة الحالة المدنية فأسماء

المواطنين وتواريخ الميلاد تعتبر معلومات ثابتة لا تتغير، في حين تكون المعلومات المتغيرة مثل الحالة

الاجتماعية، الوظيفة، عناوين السكن.¹

➤ **وفقا لوسائل استخدامها:** المعلومات الشفهية، الكتابية والبصرية.²

➤ **وفقا لأصلها:** معلومات داخلية ومعلومات خارجية.

➤ **وفقا لمستويات اتخاذ القرارات:** حيث تقسم المعلومات إلى:³

- **المعلومات الاستراتيجية:** وهي معلومات تتعلق بالمستقبل، وتتطوي على درجة عالية من عدم التأكد، ويستخدم هذا النوع من المعلومات في التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات طويلة الأجل والتي هي من مسؤوليات الإدارة العليا.

- **المعلومات الإدارية أو التكتيكية:** وتتعلق بقرارات الإدارة الوسطى المسؤولة عن التخطيط التكتيكي ومتابعة السياسات، ومن أمثلتها المعلومات التحليلية عن المبيعات، جداول الإنتاج مخصصات الميزانية، والبعد الزمني لهذا النوع من المعلومات يتم على أساس الأسابيع أو الشهور.

- **المعلومات التشغيلية:** وهي المعلومات التي تتعلق بالعمليات اليومية التي تتم داخل المنظمة في الأجل القصير، وترتبط بالأعمال التنفيذية والتي توفر معلومات تفصيلية وبصفة مستمرة ومتكررة عن جميع

¹ - نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 68.

² - Gilles BRSSY, Christian KONKUYT, Management et économie des entreprises, éd DALLOZ, 9ème édition, Paris, 2008, p 93.

³ - ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005، ص ص 212-213.

نشاطات المنظمة، مثال ذلك المقررات الوظيفية للعمال، غياباتهم، ساعات العمل، الأعطال الحاصلة في الأجهزة والمعدات، كميات السلع المنتجة،.... الخ.

كما يمكن إدراج تقسيم آخر لأنواع المعلومات والذي قدمته **AFNOR** وذلك حسب إمكانيات الحصول عليها كما يلي:¹

■ **المعلومات البيضاء (العامة):** وهي المعلومات السهل الحصول عليها فهي متاحة لكل من يريدّها وبطلبها،

بمعنى المعلومات التي يمكن الوصول إليها بشكل مباشر، ومصدرها هو مصدر المعلومات الرسمية؛

■ **المعلومات الرمادية (الحساسة):** هي معلومات مباح الحصول عليها لكن تتسم بصعوبة الوصول إليها،

والتي يتم الحصول عليها من مصادر غير رسمية؛

■ **المعلومات السوداء (السرية):** وهي معلومات ذات حماية من طرف القانون أو عن طريق عقد، ومخصصة

فقط للأفراد المسموح لهم بالإطلاع عليها؛

المطلب الثالث: خصائص المعلومات وأهميتها

الفرع الأول: خصائص المعلومات

لكي تكون المعلومات جيدة ومفيدة لمتخذي القرارات، يجب أن تتوفر فيها بعض الخصائص نناقش أهمها

باختصار فيما يلي:

1- السهولة والوضوح: بمعنى أن تكون واضحة مفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن أي ألفاظ أو رموز أو

مصطلحات أو تعبيرات رياضية، ومعادلات غير معروفة، ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها،

¹ - MIRIKELAM. AM, F, **Intelligence économique** : une pratique à risque ? in : Maitrise de l'information et prospective stratégique : L'intelligence économique au service de l'entreprise, édition publisud, 1999, p 87.

فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة، حتى ولو تم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.¹

2- الدقة والصحة: الدقة والصحة تصنف ما إذا كان تمثيل المعلومات للموقف أو الحدث كما هو في حقيقته،

فالمعلومات غير الدقيقة، هي نتيجة أخطاء تكون قد حدثت خلال عملية التجميع أو التجهيز أو إعداد التقارير،

وقد يعتقد مستخدم المعلومات أنها غير دقيقة، وفي هذه الحالة طالما أنه يعتقد أنها غير دقيقة فإنها تسبب له

مشكلة في التعامل مع هذه المعلومات، وقد تكون غير دقيقة فعلا ولكن مستلها لا يكتشف ذلك، ويستخدمها في

اتخاذ القرارات. ولذا يجب على مقدم المعلومات التأكد من دقة وصحة المعلومات.²

3- التوقيت المناسب: أي أن المعلومات تكون جاهزة في الوقت المناسب، وبالتالي لن تكون للمعلومات المقدمة

لمتخذ القرار المتأخرة عن موعدها قيمة وتأثير على سلوكه، مهما كانت درجة أهميتها لهذا القرار.³

كما أن الإدارة لن تستفيد كثيرا من درجة دقة المعلومات، عندما تأتي هذه المعلومات في غير وقتها، فالدقة وحدها

لا تكفي، لذلك يجب تنظيم العمل في الإدارة المسؤولة عن المعلومات، بحيث تكون السرعة في تحصيلها ومعالجتها

للبينات بحيث لا تفقد حداثتها ونفعها.

4- الدلالة: المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة الإدارة من المعرفة التي تساعد في عملية

اتخاذ القرارات، أو إلى إدراك جديد لماهية الأعمال التي تقوم بها، لذلك لا يجب متابعة التقارير التي كانت ذات

دلالة في وقت مضى والتي لم يعد لها أي دلالة في الوقت الحاضر، حيث تكون هذه المتابعة مضيعة للوقت

والجهد والمال، دون أن يترتب عليها أي نفع يذكر.⁴

¹ - محمد الفيومي، أحمد حسين، تصميم وتشغيل نظام المعلومات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، دون ذكر سنة النشر، ص 14.

² - محمد الفيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية مدخل النظم المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 35.

³ - كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 24.

⁴ - Saunders. D.H, l'informatique un instrument de la gestion, MC Graw-Hill, editeurs Quebec, 1980, p16

5- الشمول والتكامل: تعني خاصية الشمول أن المعلومات المقدمة تكون كاملة؛ تغطي كافة الجوانب الخاصة بالمشكلة المراد أن يتخذ القرار بشأنها، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية، حتى يحصل على المعلومات المطلوبة، ولا شك أن المعلومات غير الكاملة من حيث المضمون، ومن حيث التشغيل سيؤثر سلباً على مدى استفادة متخذ القرار من هذه المعلومات، سواء من حيث الدقة والصحة أو مدى الحصول عليها في الوقت المناسب.¹

6- القبول: بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات، من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول أو إحصائيات أو رسومات بيانية وما إلى ذلك، أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة بأكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.²

7- عدم التحيز: غالباً ما يحاول كل واضع لمعلومة، وخاصة المعلومات التاريخية أن يصبغها بآرائه وفلسفته وميوله الشخصية، أو بتوجيهات خارجية مما يجعل هذه المعلومات مرتبطة ببعض الأشخاص، أو الأنظمة، لذا فمن أهم خصائص المعلومات عدم التحيز لفرد أو هيئة أو نظام، كما أن خاصية عدم التحيز تعني أيضاً تغيير محتوى المعلومات يصبح مؤثراً على المستفيدين، أو تغيير المعلومات التي تتوافق مع أهداف ورغبات المستفيدين من هذه المعلومات.³

¹ - محمد الفيومي، أحمد حسين، المرجع السابق، ص 43.

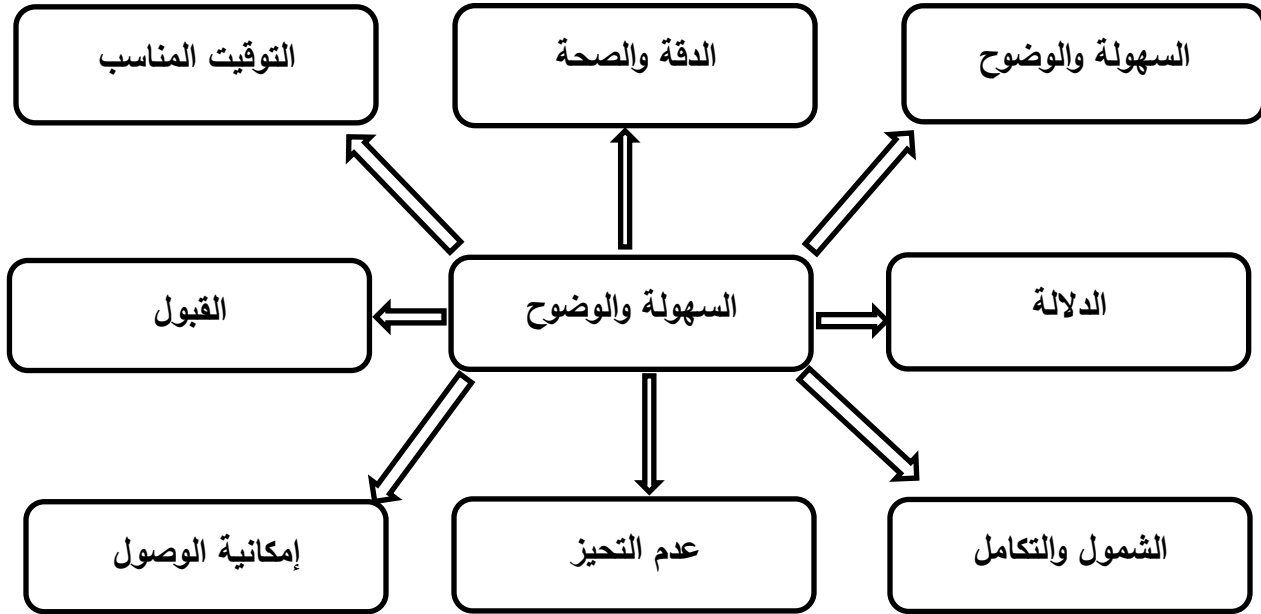
² - محمد الفيومي، المرجع نفسه، ص 36.

³ - كمال الدين مصطفى الدهراوي، المرجع السابق، ص 25.

8- إمكانية الوصول: إمكانية الوصول هي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات التي تشير إلى زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام، والنظام الذي يعطي استجابة متوسطة ومقداراً ضخماً من المعلومات، بالإضافة إلى سهولة الاستخدام يكون من الطبيعي أكثر قيمة وأعلى تكلفة من النظام الذي يعطي إمكانية الوصول أقل، وباختصار فإن كمية المعلومات ليست مقياساً مطلقاً، ولكن يمكن اعتبارها علاقة تناسب بين قيمة وتكلفة المعلومات.¹

ويمكن توضيح أهم خصائص المعلومات في الشكل التالي:

الشكل رقم: (01-01) خصائص المعلومات



المصدر: حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص

علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014، ص 74.

¹ - شريف كامل شاهين، نظم المعلومات الإدارية للمكاتب ومراكز المعلومات (مفاهيم وتطبيقات)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية،

1994، ص 373.

الفرع الثاني: أهمية المعلومات

يتميز نظام المعلومات بالعديد من الفوائد والأدوار والتي تبرز أهميته، وهي:¹

أ- تطوير منشآت الأعمال ورفع إنتاجيتها إلى مستويات قياسية جديدة وفريدة من نوعها؛

ب- الإرتقاء بالأداء لمتخذي القرار وذلك بإمداده بالمعلومات اللازمة في التوقيت المناسب؛

ج- تحسين القدرة على مواجهة الأزمات والتغلب على المواقف الصعبة وحل المشاكل بما يقلل من الخسائر ويحمي

المشروع من تكاليفها الباهظة؛

د- تحسين القدرة على التخطيط الفعال وإقامة تنظيم مرن وتحسين القدرة على المتابعة وتوفير المعلومات التي

تحقق لمتخذي القرار الرؤية الشاملة والشفافية الكاملة والوضوح والإفصاح كما تجعله عالما محيطا بكل ما يحدث

وجاري، ومستشرفا لما هو متوقع وقادم؛

هـ- تحسين القدرة على القيادة وتطوير أساليب التفويض وتنمية الإحساس بالمسؤولية والالتزام والإتصال، وتفعيل

إستخدام الموارد والقضاء على كافة صور الإسراف والفاقد والضائع؛

و- زيادة روح المشاركة والتعاون والمبادرة الذاتية والجماعية وروح الفريق المتألق والذي يعمل بشكل جماعي متكامل

ومتناسق؛

ز - تحقيق المعايضة الفعلية والمعرفة الفردية بما يتم داخل المشروع وخارجه وبما يكفل سرعة التدخل وفورية التواجد

في مواقع الأحداث وقدرة التعامل معها والسيطرة عليها؛

ح- أنه نظام يعمل على تدعيم العمليات الخاصة بالمؤسسة في مجالاتها الوظيفية المختلفة من تسويق، إنتاج

وغيرها. كما يعمل على تدعيم ومساعدة الوظائف الإدارية، نظرا لإهتمامه بالأحداث الماضية، الحاضرة والمستقبلية؛

¹ - محمد أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 12-14.

ط- يتميز هذا النظام بتوفيره للمعلومات عن البيئة، وعليه فهو يساعد في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة، وكذا التهديدات التي تواجه المؤسسة؛ كما يوضح نقاط القوة في المؤسسة والعمل على تدعيمها وتنميتها، والتنبيه إلى مواطن الضعف لكي تعمل المؤسسة على تصحيحها وتداركها أو التقليل من أثارها السلبية.

وعليه يمكن القول بأن نظام المعلومات يخدم كافة المجالات الوظيفية للمؤسسة وكذا جميع الأنشطة الإدارية في جميع المستويات التنظيمية وتحقق جملة من المهام التي تعكس أهمية نظام المعلومات، سواء على الأداء الداخلي للمؤسسة أو على مستوى أدائها الإستراتيجي في بيئة الأعمال التي تحيط بها.

ومن بين المهام التي تبرز فيها أهمية نظام المعلومات على مستوى الأداء الداخلي للمؤسسة يوجد:

أ- العمل على ربط أهداف النظم الفرعية للمؤسسة بالهدف العام لها، وبالتالي زيادة التنسيق بين الأهداف؛

ب- ربط النظم الفرعية للمؤسسة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم وبما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم؛

ج- المساعدة والمساندة في عملية صنع وإتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في التوقيت المناسب؛

د- توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والتوقيت وبالشكل المناسب؛

هـ- الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها؛

و- تكمن كذلك أهمية هذا النظام في تحسين الإنتاجية وذلك بإنتاج التقارير الروتينية للمؤسسة بدقة، تحديث البيانات والمعلومات التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة؛

ز- كذلك تبرز أهمية نظام المعلومات في تطوير أداء المؤسسات من خلال ما تنتجه من معلومات مرتدة عن تنفيذ المخطط والمشروعات.

المبحث الثاني: محيط المؤسسة

بما أن المؤسسة الاقتصادية ليست بمعزل عن العالم الخارجي المتواجدة فيه، فإن نشاطها يتمركز وسط محيط اقتصادي وجغرافي معين وفي فترات زمنية مختلفة كل واحدة منها تتميز بخصائص معينة. فمحيط المؤسسة له دور كبير في التأثير عليها من خلال مجموعة من القيود التي تتحكم جزئياً أو كلياً في توجهاتها، وكلما نجحت المؤسسة في تفادي ضغوطات ومعوقات هذا المحيط نجحت في البقاء وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم محيط المؤسسة ومكوناته

الفرع الأول: مفهوم محيط المؤسسة

هناك العديد من التعاريف للمحيط، لكن جميعها تتعلق أساساً بتحديد لمختلف جوانبه؛ ومن بينها:

- "هو مجموعة العناصر الخارجية التي تؤثر في نشاط المؤسسة ومدى توازنها".¹
- "هو مجموعة الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة، وتطور نظام المؤسسة " كذلك نجد نفس المنحى بالنسبة للتعريف الآتي:

حسب (Hawley) جميع الظواهر الخارجية المؤثرة على المنظمة.²

- من خلال التعريفين السابقين نجد أن التركيز أكثر على المحيط الخارجي بمختلف تأثيراته في تطور المؤسسة؛ بينما هناك من ذهب إلى الفصل بين نوعين من المحيطات:

■ المحيط الخارجي (البيئة الخارجية) : تتمثل في إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمؤسسة

ذات التأثير الكبير والمحتمل على نشاط المؤسسة.

¹- Gilles. Bressy, C. K. Economie d'entreprise. paris: 8ème édition.édition DALLOZ, 2006, p 42.

²- حسين حريم، إدارة المنظمات، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 46.

▪ المحيط الداخلي: مجموعة إمكانيات وطاقات المؤسسة المادية والإنسانية والبشرية والمالية الحالية

والمستقبلية، وقيم الإدارة العليا (ثقافة المؤسسة).¹

المحيط هو مجموعة العوامل المحتمل تأثيرها على المؤسسة، والذي يتضمن القوى الخارجية، العوامل والمؤسسات التي تكون خارج تحكم (سيطرة) المؤسسة والتي تؤثر على سير عملها، كما يمكن تعريف المحيط على أنه كل العوامل والمتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها والتي تؤثر على عملها والكيفية التي تحقق بها أهدافها.²

الفرع الثاني: أهمية محيط المؤسسة

توجد علاقة تفاعلية وثيقة بين المؤسسة ومحيطها، هذه العلاقة التفاعلية تساعد في تفعيل أعمال المؤسسة واستخدام مواردها بفعالية، إن محيط المؤسسة ذو طبيعة متعددة الأوجه معقد وديناميكي ولديه تأثير بعيد المدى على بقاء ونمو المؤسسة، وفهم المحيط يساعد المؤسسة على ما يلي:³

1. **تحديد الفرص والمخاطر:** إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تسمح بتحديد الفرص والمخاطر بما يساعدها على مواجهة التحديات بسهولة.

2. **توجيه النمو:** إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تقود إلى فتح حدود النمو لأعمال المؤسسة، وتسمح بتحديد مجالات النمو والتوسع في أنشطتها.

3. **التعليم المستمر:** إن تحليل المحيط يسهل على المسير مهامه في التعامل مع تحديات الأعمال، فالمسير محفز للتحسين المستمر لمعارفه ولفهم مهاراته لمواجهة التغييرات المتوقعة في مجال الأعمال.

¹ - عائدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي، 1985.

² - جودي حنان، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، سنة ثانية ليسانس علوم تجارية، ص 1.

³ - جودي حنان، المرجع نفسه، ص ص 1-2.

4. بناء العلامة: إن فهم المحيط يساعد المؤسسة في تحسين علامتها بإظهار قابلية تأثيرها في المحيط الذي تعمل به.

5. مواجهة المنافسة: يسمح تحليل المحيط للمؤسسة بتحليل منافسيها واستراتيجياتهم وبناء عليه يتم صياغة استراتيجيات المؤسسة.

- تحديد نقاط قوة ضعف المؤسسة في ضوء التطورات التكنولوجية والعالمية.

الفرع الثاني: مكونات محيط المؤسسة

يمكن أن ننظر إلى المحيط الخارجي للمؤسسة على أنه يتكون من مجموعتين من المتغيرات متغيرات على المستوى الكلي (المحيط العام) ومتغيرات على المستوى الجزئي (المحيط الخاص).

1/- المحيط العام: يقصد به كل العوامل التي تؤثر على كل المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية وحتى الإدارية والدولية.

ويقل تأثير المؤسسة على القوى أو العوامل التي توجد في البيئة العامة، فلا تستطيع مؤسسة واحدة أن تحول الاقتصاد العالمي من حالة الكساد إلى حالة الازدهار، فالعوامل الكلية تؤثر على المؤسسات أكثر من تأثير المؤسسة عليها، ويؤدي التعرف على هذه العوامل إلى اكتشاف الفرص¹ التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها والتهديدات² التي يمكن للمؤسسة الحد منها.

¹ - هي أوضاع خارج المؤسسة ذات الطابع المشجع لاقتنائه، أو العمل من أجله والذي يساعد على إنجاز أهدافها المرسومة.

² - هي المعوقات التي قد يشكل وجودها أو تأثيرها عبئا على أداء و تطوير المؤسسة حاليا أو مستقبليا، بمعنى هي مشاكل واضطرابات محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة ولها آثار عكسية على أهداف المؤسسة.

فقد يؤدي تغيير طبيعة العلاقات السياسية إلى خلق فرص أو تهديدات بحسب اتجاه التغيير في هذه العلاقة، وتغير مستوى الدخل الفردي يؤثر على الطلب على بعض المنتجات والخدمات وبالتالي يخلق فرصا وتهديدات لبعض المؤسسات دون غيرها.

والاهتمام بالصحة العامة وحماية البيئة يعتبر تهديدا لبعض الصناعات الضارة بالصحة كالسجائر أو صناعة الإسمنت، إلا أنها فرصة لمنظمات أخرى كالتى تنتج الفيلتر مثلا.

2/- المحيط الخاص: والذي يمثل مجموعة العوامل التى تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها، فهي مجموعة العوامل والمتغيرات التى تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة.¹

المطلب الثاني: أنواع وخصائص محيط المؤسسة

الفرع الأول: أنواع محيط المؤسسة

1- المحيط المباشر والغير المباشر:²

أ- المحيط المباشر: ويتكون من عناصر أساسية وهي:

- سوق السلع والخدمات: هي نقطة الالتقاء بين المؤسسة المنتجة والمستهلكة .
- سوق التمويل: هي نقطة الالتقاء بين المؤسسة ومورديها.
- سوق المال: هي نقطة الالتقاء بين المستثمرين أو مستعملي الاموال وبين المدخرين.
- سوق العمل: هي نقطة الالتقاء بين المؤسسة لعارض العمل والأفراد كطالبي العمل.

¹ - أنطوان الناشف، الخصخصة، التخصيصية، مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة المرافق العامة، منشورات الحقوقية، بيروت، 2000، ص 110.

² - تشوار خير الدين، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، د ط، د س، ص 7.

- نظام التربية والتكوين خارج المؤسسة: وهي نظام القيم في المجتمع حيث يتكفل بنقل المعارف لأفراد المجتمع.
- النظام القانوني: هو الذي يحدد القوانين والواجبات والحقوق ومختلف المتعاملين معها .
- ب- المحيط الغير المباشر: ويمكن عرضه في أربع (04) مكونات رئيسية وهي:
 - النظام الاقتصادي والبيئي: يضم هذا النظام مختلف العمليات والانشطة الاقتصادية التي تسمح بالانتاج والتوزيع والاستغلال الامثل لعمال الموارد الطبيعية بالاضافة الى المعلومات وغيرها من اجل عملية اقتصادية بدورها تخضع فيه لأهم القيود والشروط تسعى الى التكيف معها
 - النظام الديمغرافي والثقافي: وهو النظام الذي يحدد عدد افراد المجتمع وفي نفس الوقت قيمته وثقافته وتقاليده، وهذا النظام يترجم حالة تطور المجتمع من جانب الكمية والنوعية، أو التكوين والوضعية المهمة، وفئات الاعمال ومن عناصر تتأثر بالتفاعلات مثل: الولادات، الوفيات وغيرها من العوامل.
 - النظام العلمي والتقني: وهو نظام لتطوير ونقل المعارف وحفظها، وهو الفضاء الذي يتم فيه البحث عن قوانين طبيعية توجه وتؤثر في الأنظمة المادية والإنسانية، وهي القوانين والتطبيقات تتولد من مجهودات البحث والتنمية في المؤسسة أو خارجها .
 - النظام الاجتماعي والسياسي: وهو النظام الذي تحدد فيه العلاقات بين المجموعات والأفراد ولذلك تقسيم أو توزيع السلطة فيما بينها وهو النظام الذي تتكون فيه العلاقات الاجتماعية على اساس عدد من العوامل مثل الجمعيات وقد تتكون بتأثيرات اقتصادية وسياسية.

2- المحيط الداخلي والمحيط الخارجي:¹

أ- **المحيط الداخلي:** من خلاله تقوم المؤسسة بتحديد مستوى القوة والضعف للنشاط والتشخيص، أي التحليل الشامل لوضعية المؤسسة، وتعرف أيضا بأنه السلوك الواقع داخل المؤسسة من طرف الافراد والجماعات العملية بها، حيث يحاول كل عنصر من هذه العناصر ان يؤثر في غيره من حيث قدرته على اتخاذ القرارات.

ب- **المحيط الخارجي:** وينقسم إلى قسمين:

- **المحيط العملائي:** ويتشكل من مجموعة قطاعات التي تتفاعل مع المؤسسة بشكل مباشر وتؤثر في اهدافها وقدرتها ونظم هذا المحيط: الزبائن - المنافسين - الموردون - القوى العاملة .
- **المحيط العام:** وهو يعكس التطورات والظروف العامة للمجتمعات التي تنتمي اليها المؤسسة ويتألف هذا المحيط من الميدان الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والقانوني والتكنولوجي.

3- المحيط الكلي والمحيط الجزئي:²

أ- **المحيط الجزئي:** ويقصد به مجموعة المؤسسات والهيئات والاشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة، حيث يكون تأثيره مباشرة عليها وعلى قراراتها، وهنا يبرز ما يسعى بالمنفعة المزدوجة التي تساعد على تحقيق اهداف المؤسسة والاندماج في هذا المحيط لتحقيق الاستمرارية وضمان مركز تنافسي جيد.

ب- **المحيط الكلي:** ويقصد به المفهوم الكامل للمتغيرات الاقتصادية على المؤسسة ودرجة التأثير عليها.

¹ - تشوار خير الدين، المرجع السابق، ص 8.

² - تشوار خير الدين، المرجع السابق، ص 8.

الفرع الثاني: خصائص محيط المؤسسة

بعد ضبط بيئة أو محيط المؤسسة، ينبغي الآن تحديد خصائص هذا المحيط، وتحديد هذه الخصائص ينطلق من فكرة أساسية مفادها الأخذ بتنوع مكوناته وتشعبها وتفاوت درجات تأثيرها، ولذلك يمكن ذكر أربعة خصائص وهي:¹

1- التعقيد: تنبثق هذه الخاصية من التعدد في مكونات بيئة المؤسسة، فمن البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية، يمكن تعداد الكثير من الفاعلين الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة، وإضافة إلى التعدد، فإن التعقيد قد ينشأ كذلك من تباين درجات تأثير وتأثر كل فاعل بتبيان المؤسسات، أو حتى باختلاف الزمن، حيث قد تختلف شدة التأثير كل فاعل وتأثره بنشاط المؤسسة من فترة إلى أخرى.

2- المرونة: تبرز هذه الخاصية من خلال التباين بين المؤسسات، إذ لا يمكن تقديم تصنيف موحد يشكل نموذجا نظريا لكل مكونات بيئة المؤسسة، بحيث تنطبق على كل المؤسسات، إن مرونة المحيط ترتبط بمجال نشاط المؤسسة، فقد يسقط تأثير بعض الفاعلين في قطاعات نشاط معينة، بينما يرتفع تأثيره بشدة في قطاعات أخرى، وتبرز المرونة أيضا على المعلم الزمني، حيث تختلف شدة التأثير الفاعلين من وقت لآخر، وبهذا نلاحظ أن كون المحيط يتسم بالمرونة يعني بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال القول بثباته كنموذج موحد، سواء لكل المؤسسات أو لكل الأوقات.

3- العداء: تمثل خاصية العداء خاصية إستراتيجية فعلية بالنسبة لمحيط المؤسسة، فالإنطلاق من كون هذا المحيط مثبطا أو ذو تأثير مضاد لأهداف المؤسسة سيدفع بالمؤسسة إلى تبني الحذر والحيلة في بناء أهدافها

¹ - سكر كنزة، إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2020/2019، ص ص 17-16.

وخططها الإستراتيجية، يتسم المحيط بالعداء لأنه يجمع فاعلين متعددين يدافعون عن مصالحهم التي ليست بالضرورة متفقة مع مصلحة المؤسسة، وبالتالي فإن القرار الإستراتيجي مطالب بالبحث عن صيغة اتفاق بين مصالح الطرفين، المؤسسة من جهة والفاعلين في محيطها من جهة ثانية.

4- الديناميكية: محيط ديناميكي فعال يتجسد بالتأكيد كسلطة مضادة لسلطة المؤسسة بحيث يؤثر في قراراتها الإستراتيجية مثلما يتأثر بها، وهذه الخاصية توضح لماذا اتجهت الإدارة الإستراتيجية الحديثة إلى تطوير تصوراتها لكيفية إدارة المؤسسات في ظل فقدانها لسلطتها التي كانت سلطة مطلقة فيما مضى، تأخذ ديناميكية المحيط أشكالاً عديدة مثل الطلب المرتفع في السوق، التشريع الإيجابي أو السلبي، وفرة أو ندرة المواد الأولية... إلى غير ذلك، وفي النهاية، فإن المحيط يعرض حالات متعددة أمام المؤسسة ويدعوها إلى التكيف باستمرار مع ذلك كي تضمن استمرارها.

المطلب الثالث: علاقة المحيط بالمؤسسة

العلاقة بين المحيط والمؤسسة علاقة تبادلية من خلال العرض والطلب، الفرص أو التهديدات، وكلما استطاعت المؤسسة أن تتكيف مع البيئة أو تعمل على تغيير بعض مفرداتها الأساسية استطاعت البقاء والنمو ومن ثم الازدهار في تلك البيئة، وتتمثل في:¹

❖ تأثير المحيط في المؤسسة

تؤثر عوامل المحيط في المؤسسة بأسلوبين:

¹ - بوشريية محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 2، 2020/2019، ص ص 23-24.

الأسلوب الأول: أن هذه العوامل تفرض حدودا معينة لعمل المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية امتلاك المديرين لمقاييس معينة هدفها السيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية. ولتحقيق ذلك، لا بد من استخدام المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل باستمرار على استمرار الابتكارات والإبداعات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المؤسسة ووضعها في موقف منافس؛

الأسلوب الثاني: إن هذه العوامل تقدم للمؤسسة فرصا ومجالات مختلفة للتحدي، فالمحيط قد يحدد سلوكيات المؤسسة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتحلى بالمرونة والتكيف وغير ذلك من الأشياء أو المتطلبات التي تضمن للمؤسسة البقاء في بيئة معينة. كما يؤثر المحيط والعوامل الخارجية غير المؤكدة في المؤسسة وفي إستراتيجيتها ونوع هيكلها التنظيمي.

❖ تأثير المؤسسة في المحيط

تعتبر المؤسسة عنصر مؤثر في البيئة من خلال ما تطرحه للمجتمع، فحينما توجد المؤسسة في محيط معين فإن كل السلع والخدمات والنقود والمتغيرات الأخرى المناسبة عبر مخرجاتها تؤثر في المحيط وتخلق حالات معينة من التوازن أو عدم التوازن فيه. فهي تساهم في التقليل من مستوى البطالة بتوفير مناصب الشغل (والعكس في حالة إفلاسها بتسريح العمال)، وبالتالي في زيادة كتلة الأجور التي تغير في معيشة السكان، مما تساهم في تحريك العجلة الاقتصادية للدولة ناهيك عن التبادل بينها وبين المؤسسات الأخرى.

المبحث الثالث: نظام المعلومات في المؤسسة

حتى تقوم نظم المعلومات بمهمتها الأساسية المتمثلة في نشر معلومات مفيدة لصنع القرار والمساهمة في رسم الإستراتيجيات يجب أن تستجيب لمجموعة من الشروط التي تحكم نجاعتها، في الوقت ذاته يواجه المسؤولون عن تصميم هذه النظم وكذلك مستخدميها النهائيون الكثير من التحديات خاصة فيما يتعلق بأمن وسلامة المورد المعلوماتي، فنظم المعلومات في المؤسسة تحتاج إلى إدارة متكاملة حتى تضمن فعاليتها.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وفعاليتها

الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات

أولاً: " نظام المعلومات هو أيُّ توليفة منظمة من الأفراد، عتاد الحاسوب، البرامج، شبكات الاتصال وموارد البيانات التي يتم جمعها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات وبالتالي توزيعها إلى المستفيدين في المؤسسة ".¹

ثانياً: " نظام المعلومات مجموعة من الأنشطة التي تسمح بكتابة وتخزين وتحويل ونشر البيانات تحت مجموعة من القيود تسمى بيئة النظام، وهو يضم كل من الأشخاص، الإجراءات، المعطيات وتجهيزات إما معلوماتية أو غير معلوماتية ".²

ثالثاً: " تقنيا نظام المعلومات يُعرّف على أنه مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها والتي تجلب المعلومة، تعالجها، تخزنها وتنشرها من أجل المساعدة على اتخاذ القرار والتنسيق والمراقبة داخل المؤسسة".³

¹ - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006، ص 25.

² - Rivard S. et Talbot J., le développement des systèmes d'information méthodes et outils, ed: Presse de l'Université du Québec, 1993, p08.

³ - Laudon K. et Laudon J., Management des systèmes d'information, 9eme éd, Pearson éducation France, 2006, p13.

رابعاً: " نظام المعلومات هو مجموعة من النظم الفرعية التي تستقبل، تُحلّل، تُخزّن وتُوزّع المعلومة على المكلفين بعملية اتخاذ القرار والمراقبة بالمؤسسة هذه المعلومة يمكن أن تكون مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة أو ببيئتها الخارجية " ¹.

الفرع الثاني: فعالية نظام المعلومات في المؤسسة

تحتل نظم المعلومات في وقتنا الحاضر بأهمية إستراتيجية قصوى وعلى مسيري المؤسسات أن يجعلوها منفتحة على البيئة الخارجية ومتكيفة مع تغيراتها، ما يضاعف ضرورة فاعليتها من حيث أمن المعلومات ومدى توفرها، ويرى كل من **J. Ward** و **J. Peppard** أن القيمة التي تخلقها نظم وتكنولوجيا المعلومات للمؤسسة ترتبط بمجموعة من العوامل تؤثر على فعالية استخدام هذه النظم والتكنولوجيات: ²

القدرات التكنولوجية للمؤسسة واقتصاديات نشر التكنولوجيا؛ جدوى التطبيقات بالنسبة للمؤسسة والمهارت والمؤهلات المتاحة لتطوير التطبيقات سواء داخليا أو خارجيا؛ المهارت والمؤهلات المتاحة التي تستخدم من خلالها المؤسسة التطبيقات؛ الضغوط المفروضة على المؤسسة والصناعة التي تعمل بها من أجل تحسين الأداء، من جهة أخرى يتميز نظام المعلومات الفعال بقدرته على تحقيق النقاط التالية: ³

- إنجاز الأهداف المفصلة من قبل المستخدم والعمل ضمن تكلفة مقبولة ومتوقعة؛
 - تحقيق الأداء المتوقع منه والتزويد بمخرجات دقيقة ومعتمدة؛ سهولة الاستعمال والمرونة.
- ظهرت المعايير الأولى الخاصة بالبرمجيات في بداية ستينيات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية وكان الأمر بداية يتعلق بالمجال العسكري ثم معهد الالكترونيات ومهندسي الكهرباء، وقد اعتمدت على اللغات

¹- Aubert B, **les technologies de l'information et l'organisation**, gaetan Morin éditeur Itée, Montréal, 1997, p03.

²-2 John WARD, Joe PEPPARD, **Strategic Planning for Information Systems**, Third Edition, John Wiley & Sons Ltd, England, 2002, P 2.

³- علاء عبد الرزاق السالمي، **نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 55.

(Cobol) وهياكل البيانات (Codasyl)، ثم تطورت فيما بعد بشكل واسع حيث نذكر على سبيل المثال المعيار ISO12207 الذي يحدد دورة حياة البرمجيات، ويعود الفضل في تطوير مفهوم جودة البرمجيات لصناعات الطيران والفضاء التي كانت تبحث عن الدقة، وفي نهاية الثمانينات أصبحت جودة نظم المعلومات تحظى بأهمية قصوى عند المؤسسات، ويعود ذلك لحجم الميزانيات المخصصة للإعلام الآلي المكانة التي تحتلها التطبيقات وصيانة البرمجيات والمشاكل التي تتم مواجهتها في المشاريع الكبرى الخاصة بالإعلام الآلي.

المطلب الثاني: أسباب نجاح وفشل نظام المعلومات في المؤسسة

إن نجاح أو فشل نظام المعلومات ليس عملية سهلة حيث من الصعب الاتفاق على قيمة وفعالية نظام المعلومات وذلك نتيجة اختلاف الأشخاص الذين يتعاملون مع النظام واختلاف طبيعة الأنشطة التي يمارسونها إلا أن البحوث في مجال المعلومات قدمت معايير لقياس مدى نجاح نظام المعلومات والتي تمثلت في مدى استخدام المعلومات.

وفي ما يلي اختصار لبعض النقاط التي يتم على ضوئها قياس نجاح النظام:

- ارتفاع مستوى استخدام النظام؛
- درجة رضا المستخدمين؛
- الاتجاهات الإيجابية اتجاه النظام والعاملين في إدارة نظم المعلومات؛
- المساهمة في تحقيق الأهداف مثل جودة القرارات التي اعتمدت على استخدام النظام؛
- المنافع المالية مثل تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.

الفرع الأول: أسباب نجاح نظام المعلومات في المؤسسة¹

- ✓ **درجة مشاركة المستخدم في تصميم وتنفيذ النظام:** وذلك من خلال مدى السماح للمستخدم ودمجه في عملية تصميم وتنفيذ النظام وهذه النقطة لها أهمية تبرز جودة نظام المعلومات بأخذ بعين الاعتبار متطلبات المستخدمين والحصول على رضاهم عن مخرجاته وتوليد الشعور بتبنيهم للنظام مما تقبلهم واستخدامهم له.
- ✓ **دعم الإدارة العليا للنظام:** ينعكس تدعيم الإدارة العليا للنظام على كل من المصممين والمستخدمين حيث أن مشاركتهما في تطوير النظام ستكون موضع الاهتمام والرعاية من الإدارة كما أن مساندة الإدارة العليا تضمن توفير الموارد الكافية لضمان نجاح واستمرار النظام واستخدامه وزيادة قبوله لدى المرؤوسين.
- ✓ **الخصائص الشخصية للمستخدمين:** ترجع العلاقة بين الخصائص الشخصية ونجاح نظام المعلومات إلى أن هذه العوامل تؤثر على كيفية تفسير لأفراد للمعلومات من خلال التماثل العمري، الجنسي، والتعليم، ومدة الخدمة.
- ✓ **خصائص عمل بيئة المستخدمين:** تحدد بيئة عمل المنظمة خصائص المعلومات اللازم توفيرها من خلال نظام المعلومات وشكل هذه المعلومات وكيفية تقديمها ويمكن دراسة بيئة العمل من العديد من الجوانب، إلا أن درجة عدم التأكد البيئي يعتبر أكثر الجوانب ارتباطا بنظام المعلومات وينطوي عدم التأكد على بعدين أساسيين في كل من درجة التعقد أو البساطة، ودرجة التغيير أو السكون وتشير درجة التعقد أو التجانس إلى ما إذا كانت البيئة بسيطة نسبيا أو أنها معقدة أما درجة التغيير فتشير إلى درجة الاستقرار أو الحركة التي تتميز بها البيئة وتؤدي زيادة عدم التأكد إلى زيادة الحاجة إلى نظام المعلومات.

¹ - قزال أحلام، **دور نظام المعلومات في التفسير الفعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 66.

الفرع الثاني: أسباب فشل نظام المعلومات في المؤسسة¹

- ✓ الإهتمام بالأجهزة وليس بالأهداف: يميل الفنيون المشتغلون بنظم المعلومات إلى تقديم تكنولوجيا المعلومات المبتكرة المتقدمة لمقابلة احتياجات المنظمة من المعلومات وغالبا ما يركز هؤلاء على أهداف الأداء التنظيمي.
- ✓ سوء تحديد الاحتياجات من المعلومات: إذ لم يتم إعطاء وقت كافٍ ويدل عناية خاصة عند تحديد الاحتياجات من المعلومات فإن هذا سيؤدي إلى تحديد المواصفات غير المناسبة في نظم المعلومات التي يتم اغتنامها، وغالبا ما يؤدي سوء تحديد الاحتياجات من البداية إلى مشاكل في استخدام نظام المعلومات وأيضا إلى عدم توافق النظم المستخدمة مع الاحتياجات التنظيمية.
- ✓ عدم الدقة في طلب موارد المعلومات: ينشأ عدم الدقة المرتبط بتشغيل أجهزة وبرمجيات نظم المعلومات من عدم قيام المنظمة لطلب موارد المعلومات بنفس درجة الحرص التي تطلبها الموارد الأخرى فغالبا ما تتعاقد المنظمة مع مورد واحد لتزويد الأجهزة والبرمجيات وفقا لشروط يضعها المورد مسبقا.
- ✓ عدم توافر القدرات الفنية الملائمة: عندما تستخدم المنظمة موارد معلومات تتضمن تطبيقات نمطية فإن معظم الخبرات التي تحتاجها يمكن الحصول عليها من موردين ومستشارين خارجيين ولكن عند استخدام تطبيقات بغرض التعامل مع خصائص تنظيمية متميزة يصبح الفهم التنظيمي على نفس درجة أهمية الفهم التكنولوجي وتصبح الحاجة لتوفر قدرات وخبرات داخلية أكثر إلحاحا إذ تحتاج المنظمات إلى الاستثمار في الموارد البشرية بحيث تتوفر لديها الخبرات المتخصصة القادرة على الاستفادة من نظم المعلومات.

¹ - عز الدين يوسف، أثر نظام المعلومات في التسيير الإستراتيجي دراسة حالة مديرية إتصالات الجزائر - أدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية شعبة: علوم التسيير تخصص: التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2016/2015، ص ص 10-11.

✓ **عدم المشاركة السليمة لمستخدمي النظام:** وذلك بقيام الأخصائي لنظام المعلومات التي تعتمد على الحاسب

الآلي إعطاء الفرصة لكل من يستخدم النظام على المشاركة في تشغيل المعلومات في حين أن الأخصائيين

لنظام المعلومات لا يحبذون التفاعل المباشر بينهم وبين مستخدمي النظام.

✓ **النزاع بين أخصائي ومستخدمي نظم المعلومات:** عادة ما تتباين الخلفية التعليمية والثقافية لأخصائي نظم

المعلومات عن الخلفية الثقافية والتعليمية لمستخدميه، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الاتصال والتفاعل فيما

بينهما بالقدر الذي يضمن نجاح تطبيق نظم المعلومات.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه نظام المعلومات في المؤسسة

تواجه نظم المعلومات مجموعة مشاكل راجعة لعدة أسباب، هذه بعضها:¹

التصميم: يفشل التصميم الفعلي في تحقيق الاحتياجات الأساسية للمنظمات، فقد لا يقدم النظام المعلومات بسرعة

كافية تمكن من استخدامها أو يقدمها في شكل يصعب معه استخدامها أو يقدم بيانات خاطئة غير مطلوبة، وقد

تكون يكون معقد بدرجة لا يسمح للمستخدم بالتفاعل معه كأن يكون تصميم الشاشات غير مناسب للمستخدم مما

يؤدي إلى توقف المستخدم عن استخدام النظام، كما يفشل التصميم إذا كان غير متوافق مع القيم والثقافة والأهداف

التنظيمية.

البيانات: إذا كانت البيانات التي يتم الاعتماد عليها في إنتاج المعلومات غير دقيقة وغير متسقة فإن هذا يؤدي

إلى غموض المعلومات الناتجة عن النظام أو غير ملائمتها لأهداف وأغراض المنظمة وعليه يجب التأكد من أن

المعلومات التي تجمعها نظم المعلومات أو تنتجها لازالت توافق احتياجات المنظمة الداخلية، كذا تساعد على

التأقلم مع المتغيرات البيئة الخارجية، لأن لكل بيئة خصائص معينة في التصرف.

¹ - أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة، 2007، ص 43.

التكاليف: قد يعمل النظام بصورة الفعالة إلا أن تكلفة تنفيذه وتشغيله قد تكون مكلفة بدرجة أكبر مما كان متوقعا في الموازنة المخصصة له، بحيث أن المنافع المتحصل عليها من النظام تعادل تلك التكلفة، ولذا وجب على المنظمات القيام بدراسات معمقة قبل الاستثمار في مشاريع ضخمة التكاليف، وفي هذا النظام تطورت كثيرا أنظمة المعلومات المحاسبية التي تهتم بجميع أنواع التكاليف في المؤسسة وعمليات تقييدها ومراجعتها وتصحيح الأخطاء المكتشفة.

التشغيل: في هذه الحالة قد لا يعمل النظام بصورة جيدة كأن تصل المعلومات متأخرة نتيجة لتعطل النظام أو لفقدان بعض البيانات كما أن عملية قياس نجاح النظام ليس بالأمر السهل، حيث من الصعب الاتفاق على قيمة وفعالية نظام المعلومات وذلك نتيجة لاختلاف الأشخاص الذين يتعاملون مع النظام إلا أن البحوث في مجال نظم المعلومات قد قدمت المعايير التالية لقياس نجاح النظام:

- ارتفاع مستوى استخدام النظام؛
- درجة رضا المستخدم؛
- المساهمة في تحقيق الأهداف مثل: جودة القرارات التي اعتمدت على استخدام النظام؛ المنافع المالية مثل: تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.

خلاصة الفصل

إن الإنسانية ولجت عصرا جديدا، هو بكل تأكيد عصر للمعلومات. فالمعلومة، من ناحية كميتها ونوعيتها وكذلك من ناحية سرعة تدفقها، سمة هذا العصر الغالبة، إلى الحد الذي لا يمكن معه تصور نشاط اجتماعي ناجح لا يقوم على توظيف المعلومة. فالمعلومات أو نظم المعلومات أصبح اليوم موردا أساسيا من موارد المؤسسة أكثر من أي وقت مضى.

كما يمكن أن يكون المحيط مصدرا لأحداث مستقبلية محتملة، فبنية المؤسسة توجهها مجموعة من العوامل من بينها البيئة المتواجدة فيها، فكلما كانت البيئة مركبة ومختلفة ومتطورة، كلما انعكس ذلك على بيئة المؤسسة التي يجب أن تواكب هذا التغير في البيئة الديناميكية، بحيث تكون بنيتها (بهيكلها التنظيمي) قابلة للتطور، وأن تتميز باللامركزية.

الفصل الثاني

التأصيل النظري لليقظة الإستراتيجية

تمهيد

يعد مفهوم اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت وتطورت في مجال إدارة الأعمال ولاقت إهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة وقد ارتبطت ارتباط وثيقا بمراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحليل ما بها من أحداث ومتغيرات، ومن ثم فهي تعد بمثابة نظام رادار للمؤسسة يساعدها على ملاحظة محيطها الداخلي والخارجي ومراقبته، مما يساعدها على فهم الأحداث بشكل استباقي والتنبؤ بها والاستعداد لها يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة ومن ثم إلى ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، وتعزيز موقعها التنافسي بين غيرها من المؤسسات.

اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس، كمقاييس علمية فهي المفتاح الأساسي للتنافس.

ويمكن اعتبار قدرة المؤسسة 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.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول إبراز ماهية اليقظة الإستراتيجية ومحلها من المؤسسة من خلال ثلاثة مباحث نخصها بالذكر فيما يلي:

✓ **المبحث الأول:** ماهية اليقظة الإستراتيجية.

✓ **المبحث الثاني:** مصادر ومراحل اليقظة الإستراتيجية وعوامل نجاحها.

✓ **المبحث الثالث:** التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

في ظل تزايد المخاطر التي تهدد مكانة المؤسسات وجب تبني اليقظة الإستراتيجية كضرورة حتمية وليس إختياراً ولو بطريقة غير مباشرة، من خلال المعلومات الموجودة في محيطها الذي تنشط فيه، وفي هذا المبحث سنتناول نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية، أنواعها، خصائصها، أهدافها وأهميتها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية مضخة للمعلومات التي يتم جمعها وتخزينها وتحليلها ونشرها حسب الحاجة إليها، وفي هذا المطلب سنعرض نشأة اليقظة الإستراتيجية ومفهومها.

الفرع الأول: نشأة اليقظة الإستراتيجية

تعد الإستخبارات العسكرية البداية الأولى أو الجذور الأولى لنشأة اليقظة الإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال، أما اليقظة كممارسة اجتماعية فهي نشاط إنساني قديم ارتبطت بظهور الإنسان الذي كان ولا يزال يسعى إلى مراقبة أو حراسة شيء ما ومصطلح اليقظة يُطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا مفتوحة على العالم من حولنا، أي الإنتباه لكل ما يحيط بنا، وأخذ الحيطه.¹

وقد إستخدمت اليقظة في العصور القديمة بشكل واسع في مجال الحروب وتشفير الرسائل، وتمثل الحرب العالمية الثانية الانطلاقة الحقيقية لتطور مصطلح المراقبة إلى اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي، وظهرت البوادر الأولى لمصطلح اليقظة عند اليابانيين بعد الحرب العالمية الثانية، أين تم إنشاء منظمة وطنية تعمل على جمع ونشر المعلومات الإقتصادية والتكنولوجية، وتعالج هذه المعلومات من طرف وزارة التجارة والصناعة

¹ - وقتوني باية، مير أحمد، واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية - دراسة استطلاعية، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 18 رقم 1، ديسمبر 2019، ص ص 20-21.

(HITH) ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية (JITRO) أيضا. وشهدت سنوات السبعينات الإنطلاقة الحقيقية للذكاء الإقتصادي في اليابان، أما الدول الأنجلوساكسونية والتي فضلت إستخدام مصطلح الذكاء والمسح عن مصطلح اليقظة، فتعتبر سنوات الخمسينات البداية الأولى للذكاء في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا حسب **Corine Cohen**، غير أن الإنطلاقة الحقيقية كانت في سنوات الثمانينات. وتعتبر سنوات السبعينات بداية ظهور اليقظة التكنولوجية في فرنسا، أما اليقظة الإستراتيجية فقد ظهرت عندها في الثمانينات وظهر الذكاء الإقتصادي بشكل كبير في فرنسا في بداية سنوات التسعينات.

يعتبر ج. ف. اجلر **F. J. Aguiler** من أوائل الذين درسوا عملية اليقظة في مؤلفه " **business environment the scanning** " ومنذ سنة 1963 ميز بين أسلوبين اليقظة هما:¹

اليقظة Surveillance: التي تتمثل في البحث عن المعلومات والمعارف العامة حول البيئة.
البحث Search: المتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة والمهمة لحل المشكلة ستظهر قريبا.

الفرع الثاني: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

عرفت اليقظة على انها مطابقة لحالة الوعي التام حيث تكون الحواس منتبهة على بيئتها وما يجري فيها من تغيرات وتطورات، وما يقال عن الانسان يقال عن المنظمة وهنالك من يرى أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة تؤدي إلى الانتقاء المخصص غير المتكرر لبيانات أو المعلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر عن طريق استخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع وطبيعة المعلومات المجموعة.²

¹ - بن ساحة سعاد، **اليقظة الإستراتيجية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، 2019-2020، ص 13.

² - عطية مهدي الجبوري، **دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأمن الاقتصادي**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 12، العدد 4، 2020، ص 423.

كما تعرف كذلك على أنها صحوة تفرض الحاجة إلى وضع نموذج جديد في تسيير المعلومات المتعلقة بمفهوم الجودة، وليس مفهوم الكمية، فهي إذن سيرورة للمعلومات التطوعية تتمكن من خلالها المؤسسة من البحث عن المعلومات بتطور نشاط معين، أو معرفة، أو بيئة.¹

تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها: "عملية متواصلة لتسيير المعلومات، ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطويرية للمؤسسة وضمان البقاء".²

يعرفها (Humbert lesca) بأنها مجموعة من الأنشطة ذات منهجية مدروسة تكون توقعية تسمح بملاحظة وتحليل البيئة، ونشر المعلومات التي تم تجميعها واتخاذ القرارات بناء عليها، ويرى أيضاً أن صفة الإستراتيجية التي تنطوي عليها متعلقة أساساً بالقرارات المستقبلية فيما يتعلق بالبيئة السوسيو اقتصادية، وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية تتميز بمظهر التفسير.³

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تشكل مسار لتدفق المعلومات الذي تبحث من خلاله المؤسسة عن المعلومات التي تكشف لها عن التهديدات التي قد تظهر في بيئتها حتى يمكن تفاديها أو على الأقل التقليل من حدة تأثيرها، وكذا عن الفرص الموجودة في بيئتها.

¹ - غوالي محمد، هدير عبد القادر، اليقظة الإستراتيجية ودورها في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 109.

² - مؤذن الشارف، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة إتصالات الجزائر - مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الشعبة: علوم التسيير، التخصص: التسيير الإستراتيجي الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، 2017-2018، ص 09.

³ - رافع نادية، قاشي خالد، واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر - حالة بنك السلام الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 08، جامعة لونيبي علي - البليدة 2، 2015، ص 115.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص اليقظة الإستراتيجية

الفرع الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية بتعدد أنواعها، ويمكن توضيح أهمها في الآتي:

أولاً: اليقظة التكنولوجية: وهي كل ما يتعلق بالتطورات والمستجدات التكنولوجية والتقنية، والتي تهتم نشاط المؤسسة حالياً ومستقبلاً، ويمكن جمع معلوماتها من قاعدة بيانات الاختراعات، أو المنشورات الاقتصادية، أو دراسات نهاية الدراسة (المذكرات)، أو من الصالونات المهنية المتخصصة...¹

وتعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية:²

- التحليل المستمر، والمنتظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط.
 - التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.
 - دراسة السوق التكنولوجي، والداخلين، والخارجين منه، والتغيرات التي تطرأ عليه.
 - البحث عن الفرص التكنولوجية، واستغلالها، والاستفادة من مراكز البحث والتطوير.
- وهي تسمح بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية، والمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع بطريقة غير منتظرة.

ثانياً: اليقظة التجارية: هي النشاط الذي يقوم بدراسة كل من الموردين والزبائن لدى جمع المعلومات عن الزبائن يجب التركيز على درجة رضاهم عن المنتج المقدم، ظروف الطلب وسلوك الشراء لديهم، تطور علاقاتهم مع

¹ - حلبي لامية، دروازي يسمين، دور اليقظة الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، أبعاد اقتصادية مجلة علمية أكاديمية محكمة، العدد 7، الجزء 1، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، 2017، ص 66.

² - مصباح عائشة، بوخزم عبد الفتاح، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019، ص 28.

المؤسسة، وجود زبائن جدد ومدى فعالية الوسائل المستخدمة لجلبهم وكسب ثقتهم، مدى قدرة المؤسسة على التأثير في زبائنهم، تحليل آرائهم والشكاوى من طرفهم.

أما فيما يخص الموردين فالمؤسسة بحاجة إلى المتابعة المستمرة لعروض الموردين للمفاضلة بينها ومعرفة تطور منتجاتهم ونوعيتها ومزاياها والسعي لتطوير علاقاتهم بالموردين الرئيسيين، التعرف على الموردين الجدد ومنتجاتهم والاستفادة من خدمات ما بعد البيع والضمانات المعروضة من قبلهم، وأهم وسيلة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها عند ممارسة اليقظة التجارية هي دراسة السوق سواء كانت كمية أو نوعية.¹

ثالثا: اليقظة التنافسية: وهي تهتم بالبحث عن المعلومات الخاصة بالمنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين ومعالجتها ونشرها، مثل: إستراتيجيات المنافسين، سياساتهم التسعيرية، منتجاتهم وخدماتهم الجديدة، نتائجهم المالية، سياساتهم التشغيلية، عملائهم، عقودهم الجديدة، شراكاتهم وتحالفاتهم، وظهور منافسين جدد.²

رابعا: اليقظة القانونية: النشاط الذي يمكن من البحث، معالجة ونشر المعلومات المتعلقة بالتشريعات والأنظمة القانونية، وهي تساعد على مراقبة القوانين والمراسيم، المقترحات التشريعية، شروط تنظيم الأسواق، كما تسمح بتوقع أي تغييرات فيما يتعلق بالقوانين المنظمة للعمل، خدمة العملاء، الشراكة المحلية والأجنبية وغيرها.³

¹ - بلحاج آمنة، **واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " مع دراسة حالة "**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2014-2015، ص ص 47-48.

² - هروم عز الدين، بوخمم عبد الفتاح، **تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 51، الجزائر، 2019، ص 199.

³ - معروف جيلالي، بن كعكع ليلي، قورين حسنية، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة ملينة الحليب للإخوة بن عولة بغيلزان**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 98.

خامسا: اليقظة الاجتماعية: وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي¹، وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها كما تمنح المسيري المؤسسة:

- مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة.
- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل.
- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية.

سادسا: 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.²

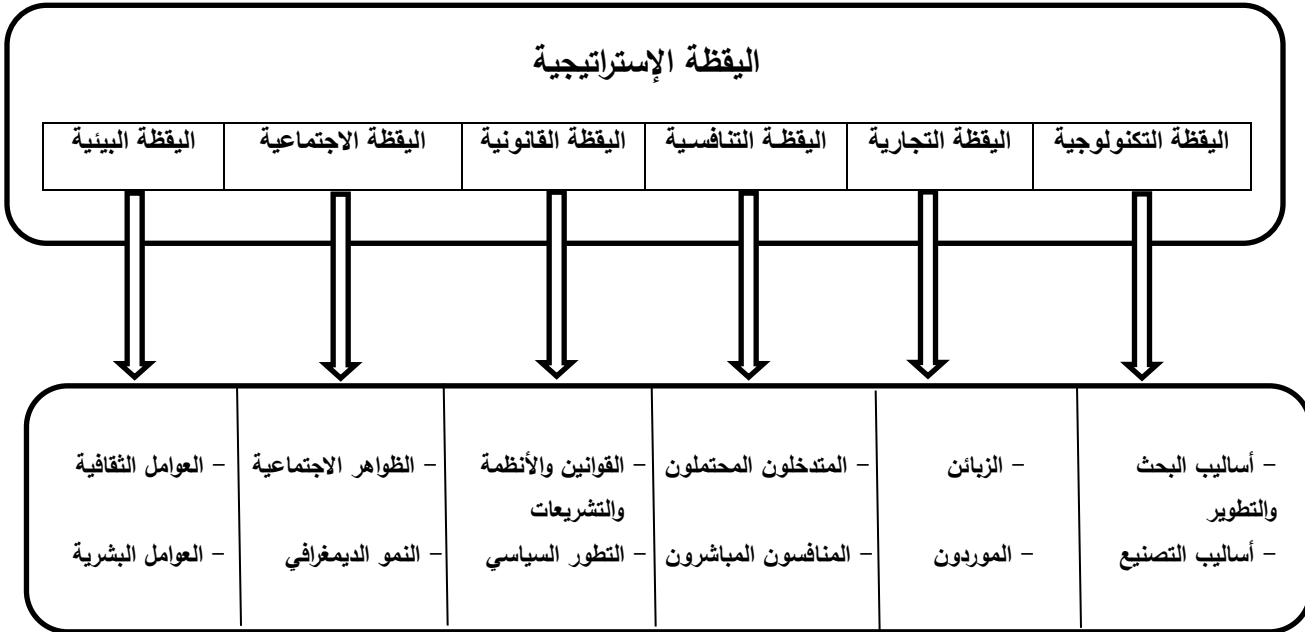
¹ - ولد عابد عمر، علواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية أ/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 17 - جانفي 2017، ص 6.

² - بوخرصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام - مستغانم، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال - تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2014-2015، ص 50.

وبالتالي يمكن القول أن 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.

ويمكن توضيح المفاهيم المدرجة أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-02) يوضح أنواع اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جمع المعلومات

الفرع الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية خصائص أهمها ما يلي:¹

¹ - بركيبة رضا، التجاني محمد الصالح، لشلح حنان، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية دراسة حالة مجمع TPL الصناعي بولاية الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم إقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021-2022، ص ص 5-6.

- الإستراتيجية: تستعمل كلمة إستراتيجية للإشارة إلى أن المعلومات التي يقدمها نشاط اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمتكررة وإنما تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار وعليه فالليقظة تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والمقيمة بفعل التجربة مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا ولكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء استمرار المؤسسة، كابتكار منتج جديد.

- الصفة الإرادية (الطوعية): لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عمال سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي فهي على العكس من ذلك تطوعية وتحتاج إلى إرادة تفرض على الجهات المسؤولة عنها في المؤسسة تنشيط وفتح جيد لأدوات الت رصد بهدف التقاط المعلومات الإستباقية.

- البيئة (المحيط): يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل مؤثرة داخلية وخارجية كالزبائن الموردين المنافسون القوانين الحكومات... الخ. التي يجب دراستها وتحديد كيفية تأثيرها على المؤسسة.

- إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع فمعلومات اليقظة لا تصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، لأنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة والمخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة ذاكرة رسمية والذاكرات الضمنية الفردية).

- التوقع: يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية، حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

المطلب الثالث: أهداف اليقظة الإستراتيجية وأهميتها

الفرع الأول: أهداف اليقظة الإستراتيجية

تسمح عملية اليقظة وتهدف إلى ما يلي:¹

- ✓ التدارك والاستباق بمعنى معرفة التغيرات من تقنيات جديدة، آلات جديدة زبائن، منافسين،... وحتى يستطيع المشروع أن يتأقلم مع محيطه لابد أن يكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط أي لابد أن تراقبه بصفة مستمرة؛
 - ✓ تخفيف المخاطر أي بمعنى معرفة المخاطر من منتجات منافسين تشريعات قانونية...؛
 - ✓ مقارنة الأداء وتطويره بمعنى ما هو موقع المشروع من حيث المنافسة في مجال عمله؛
 - ✓ معرفة الفوارق أي فوارق المنتجات مقارنة بالطلبات وكذا فوارق المشروع مقارنة بالمنافسين؛
 - ✓ معرفة الأفكار والحلول الجديدة، الإبداع واقتصاديات البحث والتطوير؛
 - ✓ التدارك الجيد للفرص، ضف إلى ذلك التدارك الجيد للأزمات وكذلك قدرة جيدة على التكيف.
- من خلال وما سبق يظهر لنا أهمية اليقظة التي تعمل على اكتشاف التهديدات ومعرفة الفرص، التي بأخذها بعين الاعتبار تتمكن من اتخاذ أحسن القرارات وتخفيض حالات عدم التأكد، وبالنسبة للأهمية التي تكتسيها اليقظة بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه في ما يلي:

¹ - درقالي سهام، عياشية، دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي (شركة ENTES) - قالمة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة مشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015-2016، ص 14.

الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية

تتبع أهمية الإدارة الإستراتيجية من متابعة وتقييم أداء المؤسسة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من النظم الوظيفية الفرعية، إلى جانب تحليل أداء هذه النظم الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والنظم من عناصر قوة وضعف¹.

وتقوم الإدارة الإستراتيجية بتجديد مركز المؤسسة الإستراتيجي وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة لها ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة، ويعتبر التكامل الإستراتيجي شرطاً وجوهرياً للكفاءة والفاعلية.

وخلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل، انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

ومن أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة ما يلي²:

- ✓ المعرفة العميقة للأسواق وللتنافس؛
- ✓ اكتساب موقع قوى من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
- ✓ الزيادة من أثر التآزر والتعاقد (التعاون) في المؤسسة؛

¹ - الزهرري إبراهيم عباس، اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، العدد 52 . أبريل 2018، ص 13.

² - علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص 35.

- ✓ الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات؛
- ✓ ضمان الاستجابة الجيد لحاجيات الزبائن؛
- ✓ التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- ✓ التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- ✓ الوعي في اتخاذ القرارات؛
- ✓ التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنهم ومورديهم؛
- ✓ التحسين المستمر في السلع والخدمات؛
- ✓ اليقظة الإستراتيجية تعتبر كوسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات و/أو للتغيرات المفاجئة؛
- ✓ اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات؛
- ✓ اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية؛
- ✓ وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمؤسسة؛
- ✓ وسيلة مساعدة اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- ✓ وسيلة تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها؛
- ✓ الاقتصاد في الموارد، لأن التأخر في رد الفعل يكلف كثيرا؛
- ✓ تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان؛
- ✓ اكتساب زبائن وأسواق جديدة؛
- ✓ إيجاد شركاء وحلفاء جدد.

المبحث الثاني: مصادر ومراحل اليقظة الإستراتيجية وعوامل نجاحها

بالنظر إلى اليقظة الإستراتيجية نجد أنها من الوعي غير مقصود ناتجة عن الممارسات والأنشطة مع الأعراف ذات صلة بالمشروع، فيمكننا أن نميز بين عدة مصادر من اليقظة، ومهما اختلفت هذه المصادر عادة ما تمر بنفس المراحل التي تعمل على نجاحها طرق ووسائل وذلك من أجل نظام يقظة فعال داخل المشروع.

المطلب الأول: مصادر اليقظة الإستراتيجية

إن التطور الحاصل في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وزيادة المنافسة بين المؤسسات، لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية والبشرية والعوامل المنظمة لتفعيل أداء اليقظة بل يجب الاعتماد على مجموعة من الوسائل الناجحة لتساعد اليقظة على تحقيق أهدافها وأداء دورها في أحسن وجه، وهذا عرض لأهم مصادر اليقظة.¹

الفرع الأول: المصادر الالكترونية (الأنترنات):

وهي شبكة المعلومات الالكترونية، تحمل اسم مجموعة عالمية من مصادر المعلومات جمع بينها أنظمة اتصالات الكترونية تستخدم لنقل البيانات. تتمثل خدمات البريد الالكتروني التي يمكن أن تشغلها المؤسسة في:

أولاً: البريد الالكتروني Email: يستخدم في إرسال واستقبال الرسائل الالكترونية مع إمكانية إرسال رسائله إلى أعداد كبيرة من العناوين بمنتهى السهولة، فهو اقل كلفة؛

ثانياً: شبكة العنكبوتية العالمية: يطلق عليها خدمة الواب وهي من أهم الخدمات الأنترنات حيث ترتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العالمية والصناعية والتجارية والحكومية والثقافية وامتدت حتى للأفراد، فهي وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي؛

¹ - سويد راضية، زغدي فوزية، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أطاك بليس - بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماسرر أكاديمي الشعبة: علوم اقتصادية، تخصص: اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، 2017-2018، ص ص 26-27.

ثالثا: التماور الآني Chat: وتتيح هذه الخدمة الاتصال والنقاش بين مجموعة من الأشخاص عبر قنوات محادثة ثنائية أو أكثر لتبادل العبارات فوراً على الخط؛

رابعا: بروتوكول FTP: وهو يمثل واسعة لنقل الملفات بين موقعين في شبكة الانترنت ويوفر طريقة للولوج إلى حاسوب في شبكة الانترنت بهدف جلب ملفات مخزنة فيه أو إرسال ملفات إليه؛

خامسا: شبكة Gopher: توفر طريقة فعالة للإرشاد إلى المعلومات المتوفرة في الانترنت بواسطة قوائم وفهارس، ويتطلب استخدامها برامج ملائمة في كل من طرفي الكمبيوتر والزبون والكمبيوتر المزود.

كما توجد أيضاً محركات وأدلة بحث أخرى تسمح بإيجاد المعلومات في وقت قصير أشهرها "غوغل"، والاجتماعات والمؤتمرات من خلالها يستطيع مستخدم شبكة الانترنت أن يشاهد ما يعرض فيها من خلال نقل البرامج بصوت والصورة عبر الشبكة بكل سهولة، ومواقع الوسائط الاجتماعية يتم فيها تبادل الأخبار بين أفراد المجتمع مثل الفيسبوك، التويتر، اليوتيوب التي أصبحت تمثل رمز السلطة في السوق، خصوصا لمراقبة ما يقال عن العلامة التجارية للمؤسسة، فهي من أكثر وسائل الإعلام أهمية الآن.

الفرع الثاني: البرمجيات

وهي مجموعة من البرامج الجاهزة والمصممة وفقا لاحتياجات مستخدم الحاسوب الآلي، وتتولى القيام بالمهام المطلوبة مع البيانات المتوفرة في الحاسوب الآلي.

الفرع الثالث: بنوك المعلومات

هذا النوع ظهر حديثا والذي يتم من خلاله تجميع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها، كل حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.

الفرع الرابع: الأجهزة والمعدات

وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبنائها للمستفيد وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.

الفرع الخامس: الوثائق

وتدعى اليقظة الوثائقية، تتمثل في الصحافة التلفزيون الإذاعة التقارير الكتب المعلومات القانونية والدراسات العامة.

الفرع السادس: الميدان

ويتم الحصول على المعلومات فيها عن طريق المعارض، قاعات الاستقبال، الموردين، المحاضرات، المؤتمرات¹؛

كما قدم AFNOR تقسيما آخر بمصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية، وذلك وفق سهولة الحصول على معلومة على النحو الآتي:

- **المصدر الأبيض:** ويسمى هكذا لسهولة الحصول على المعلومة وعدم وجود مشاكل قانونية تترتب عنها، باعتباره مصدرا رسميا ويمكن الحصول عليه مثلا من البنك المعطيات والصحافة والكتب؛
- **المصدر الرمادي:** يتميز بصعوبة الحصول على المعلومات وتوجد المعلومات في الندوات، المؤتمرات، المحاضرات المنافسين الموردين الأبحاث المجالات، المعارض الدولية؛

¹ - كعبيش نور الهدى، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT - سكيكدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2019-2020، ص ص 25-26.

- المصدر الأسود: يتميز بعدم نشر هذه المعلومات، فهي سرية ومحمية من القانون، أو عن طريق عقد وهي مخصصة للأشخاص المسموح لهم الإطلاع عليها، ومصدرها: الجوسسة، الابتزاز والرشوة وتتميز هذه المعلومات بأنها غير متاحة.

المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية

تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية وهي:¹

ظهر في هذا الجانب عدة نماذج تعكس مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية منتظمة ومستمرة لإدارة المعلومات والتي جميعها إلى تقديم المعلومات وتنمية المعرفة، ويكمن الاختلاف بينها من حيث عدد المراحل وترتيبها والطرق والوسائل التحليلية المستخدمة انطلاقاً من الدراسات التي تطرقت لبعض النماذج يمكن استخلاص مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية في الخطوات التالية:

مثلاً اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية وتصنيفها اختلفوا كذلك في مراحلها، فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من 3 مراحل ومنهم من يحددها في 4 مراحل ومنهم من يحدد لها 6 مراحل وهناك من يذهب إلى 10 مراحل.

❖ اليقظة بثلاث مراحل:

بين الباحثون الذين اعتمدوا على هذا التقسيم أن عملية اليقظة بجميع أنواعها تتم في ثلاثة مراحل أساسية (تشكل حلقات)، وإن كانت قد تتدرج ضمن هذه المراحل مراحل فرعية أخرى وهذه المراحل هي الجمع، التحليل والاستخلاص، نشر المعلومات واتخاذ القرار:

¹ - بن عدة رقية، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موزع وطني للأدوية بالتجزئة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2017-2018، ص ص 14-15.

○ جمع المعلومات:

تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، بغرض معرفة كل مايجري فيها، وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، وهناك مجموعة من الأسئلة مهمة في عملية الجمع: لمن نراقب؟ ماذا نراقب: أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

○ التركيب والتحليل:

في هذه المرحلة يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو اشكال بيانية وتهدف هذه المرحلة الى فرز وتركيب المعلومات بحيث لا تحتفظ الا بالمعلومات التي تعطي قيمة اكبر لاتخاذ القرار.

○ النشر واتخاذ القرار:

عند انتهاء عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الاخيرة اي قيمة اذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، فكل المراحل السابقة لاتجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة ثم تاتي مرحلة أخيرة وهي مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ.

ويتطلب انجاز هذه المراحل مهارة عالية اذ يستوجب القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرة، وما يلاحظ على هذا التقسيم هو دمج بعض العمليات في نفس المرحلة مثل التحليل والتركيب والنشر واتخاذ القرار الذي قد يشكل عائقا أمام السير الحسن لعملية اليقظة، لأنه قد لا يمكن الانطلاق في عملية إلا بعد إنهاء غيرها، فلا يمكن الشروع في الاستخلاص والتركيب إلا بعد الانتهاء من التحليل والملاحظة نفسها بالنسبة لنشر المعلومات واتخاذ القرار، كما أن هذه العمليات غير متجانسة من حيث طبيعتها ودرجة تعقدها فيصبح دمجها

أمرًا صعبًا للغاية، كما يلاحظ كذلك على هذا التقسيم إهماله لبعض العمليات الهامة مثل تخزين المعلومات، لأنه من الضروري أن تحرص المؤسسة على حفظ المعلومات المنتقاة قصد استغلالها عند الحاجة.

❖ اليقظة بست مراحل:

يجب على أي مؤسسة من أجل القيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية كنظام لتدعيم قراراتها ولرفع من تنافسيتها وكسبها للميزة التنافسية، أن تمر بالمراحل التالية:¹

○ الخطوة الأولى: مراقبة المصادر (البيئة): في هذه الخطوة نجد 3 مراحل وعمليات هي:

- **البحث عن محاور الرصد:** تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع وتحديد رهاناته، ما هي مصادر المعلومات؟ وإلى من توكل؟ ولابد أن تضع المنظمة إستراتيجية للبحث عن المعلومة.
- **جمع المعلومات:** بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب انجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لابد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة والوسائل المستعملة لرؤية مصادرها، وكذا، طريقة الحصول عليها والميزانية المخصصة لذلك وأماكن تخزينها وأرشفتها.
- **التأكد من صحة المعطيات ودقتها وتحليلها:** المعلومات المحصل عليها يجب أن تحلل وتخزن في عدة وسائل، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى وقيمة إضافية عند تثبيت المعلومات يستوجب الأخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة، الملاءمة والمعلومات، درجة الريح الاستيعاب ودقة المعطيات، نظرة وضغط الخبراء.

¹ - سيد حيات، محاضرات في مقياس اليقظة الإستراتيجية والمؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت، 2021-2022، ص ص 28-29.

○ الخطوة الثانية: استغلال المعلومات: وتتكون هذه المرحلة بدورها من ثلاث خطوات لاستغلال المعلومات المنتقاة وهي:¹

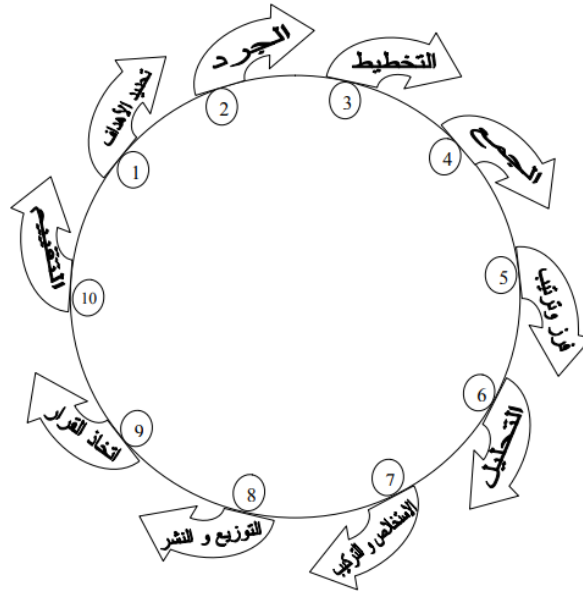
- معالجة المعلومات: معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بإيجاد (في كل لحظة) معلومة ملائمة ومثبتة، إذ يجب وضع مخطط لتخزين وأرشفة المعطيات يحتوى على حامل دعامة "مختار للتخزين والحفظ (ورق قرص مرن، قرص مضغوط).
 - نشر المعلومات وتعميمها: يتم نشر وبث المعلومات حسب ملاءمتها واستعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟ ما هي المشاريع الحالية في المؤسسة؟ من يعمل على ماذا؟ وضع نظام داخلي للبث ونشر المعلومات وتخزينها وإمكانية تسويق المنتجات (المعلومة).
 - الاستعمال في اتخاذ القرار: بعد توزيع المعلومات وإيصالها لمن يحتاج إليها تستغل وتستعمل في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة وباقي مراكز القرار في المؤسسة وعلى الرغم من اتساع نطاق هذا النموذج واشتماله على ست مراحل أو خطوات إلا أنه لم يسلم من النقد ووصف بإهماله لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن تلك التي ذكرت سابقا مثل التقييم والفرز والترتيب.
- ❖ الیقظة بعشر مراحل:

من أشهر الباحثين الذين قدموا نموذجا لليقظة بعشر مراحل Legendre et Labonté وهما يفضلان مصطلح طريقة بدلا من نموذج، ويعود سبب وضعهما لهذا العدد الكبير من المراحل إلى ما وصفاه بالإهمال

¹ - سيد حیات، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

الملحوظ لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن المراحل المذكورة في النماذج السابقة، وهذه الطريقة جاءت لتعالج ما يراه الباحثان نقصاً في النماذج السابقة¹، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02) يمثل نموذج Legendre et Labonté لمراحل اليقظة



RICHARD Legendre : la veille stratégique. P 06

يلاحظ على هذا النموذج إضافته لبعض المراحل التي أهملتها النماذج السابقة الذكر أو أدمجتها ضمن مراحل أخرى، مثل التقييم والجرد والفرز، وبصفة عامة لنجاح اليقظة وتحقيق أهدافها المرجوة لابد من إتباع المنهجية المقترحة أو أحد النماذج المذكورة سابقاً على قدر المتاح من الموارد والوقت، إذ يتطلب الأمر لإنجاز تلك المراحل مهارة عالية ويستوجب على المؤسسة القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين، فأني تهاون أو خطأ على مستوى مرحلة معينة سيؤدي إلى فشل عملية اليقظة كليا.²

¹ - قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير شعبة: الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة باجي مختار - عنابة، 2011-2012، ص 59.

² - قوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره، ص 60.

المطلب الثالث: عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية

إن عوامل نجاح اليقظة عديدة وهي كل ما يساهم في إزاحة العراقيل التي تواجه المؤسسة والمتقنين ولقد حددت في ثلاث فئات وهي¹: عوامل تنظيمية وعوامل مرتبطة بالموارد البشرية وعوامل مادية.

الفرع الأول: العوامل التنظيمية

وهي عوامل مرتبطة بكيفية عمل وتنظيم نشاط اليقظة داخل المؤسسة ومنها:

حجم جهاز اليقظة: أن حجم الجهاز يؤثر على نجاح عملية اليقظة فإذا كان حجمه اكبر تكون المهمة صعبة أما إذا كان الجهاز الأولي بحجم صغير عند بداية النشاط فانه قابل للتطور عبر الزمن حسب الخبرة والتعلم للذات توصل إليهما أعضاء الجهاز لان التعلم الجماعي وبناء الثقة المتبادلة بين الأعضاء يتطلب وقتا.

تحسيس أعضاء الجهاز: قبل أن يتم وضع جهاز لليقظة الاستراتيجية يجب إقناع الأفراد بأهميته وفائدته للمؤسسة ولهم شخصيا لذلك على قائد المشروع أن ينظم اجتماعات ولقاءات إعلامية تحسيسية فعالة لتحضير الأفراد المعنيين.

الاتصال التقاطعي وغياب الرسمية المفرطة: إن إزالة كل ما يعيق الاتصال الفعال من الهرمية والرسمية شرط أساسي لنجاح اليقظة الاستراتيجية.

ثقافة تشارك وتقاسم المعلومة: يمكن لثقافة المؤسسة أن تكون عامل نجاح لليقظة الاستراتيجية إذا كانت تشجع تشارك وتقاسم المعلومة والثقافة تقوم على أربع مبادئ هي تفتح أصحاب القرار على أفكار جديدة واهتمامهم

¹ - بoudaoud فاطمة، دور الانترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وهران، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 01، وهران - الجزائر، 2019، ص ص 140-142.

بالمستقبل أكثر من الماضي كما انهم يشجعون الإبداع والإنتاجية والكفاءة ويكون اتخاذ القرارات بعد الاستماع ومراجعة الأطراف الخارجية للمؤسسة.

اشتراك وعضوية الأطراف المتدخلة في المشروع: اليقظة عملية جماعية يتدخل فيها عدة أطراف وهم مسيري المؤسسة ومختصي اليقظة والموظفون العاملين للمؤسسة وبالتالي فان اشتراك كل الأطراف في عمل اليقظة شرط ضروري لإنجاحها.

دعم الإدارة العامة للمشروع: من الضروري تدخل الإدارة العامة في عملية اليقظة باعتباره نشاط استراتيجي.

الفرع الثاني: العوامل البشرية

هذه العوامل متعلقة بالموارد البشرية من حيث طبيعتها وقدراتها وكفاءتها.

تكوين أعضاء الجهاز في مجال اليقظة: برنامج اليقظة يتطلب مهارات معينة مثل الفضول والانفتاح والانتباه والاستماع فيمكن لأي شخص أن يجمع المعلومات من مصادر مختلفة ولكن ليس بمقدرة الجميع الانتباه للإشارات الضعيفة وتحريض المعلومة واستخراجها فهي اتصالات تكتسب وغير لفظية مثل استعمال بطاقة التعقب وإثبات الانتباه للإشارات الضعيفة واستكشاف صفة الاستباقية في المعلومة المجمعة، إذن تكوين أعضاء الجهاز في مجال اليقظة شرط أساسي لنجاحها.

رؤية استراتيجية مستقبلية لدى المسيرين المسير الناجح هو الذي لديه رؤية موجهة نحو المستقبل ويعرف كيف ينقلها إلى أفراد المؤسسة وعليها تبني ثقافة المؤسسة الكفيلة بإنجاحها.

تطوير قدرات التعلم الفردية والجماعية: التعلم هو عملية تطوير المعرفة حول نتائج نشاط ما من خلال الفهم الجيد ويقصد بتعلم المؤسسة المعرفة الجماعية المشتركة لها والتي تحوي في نفس الوقت كل اختلافات وتقاربات المعنى التي يعطيها الأفراد لمحيطهم ويتم الانتقال من التعلم الفردي للتعلم الجماعي عن طريق طرق نقل المعرفة التنشئة

والتجسيد والضم والتأصيل)، وتجدر الإشارة الى ضرورة تشارك المعرفة الضمنية لدى كل فرد مع باقي أفراد المؤسسة من اجل ترجمة أحسن المؤشرات الموجودة في البيئة الخارجية.

تعيين المسؤول عن المشروع: يجب تعيين رئيس لمشروع اليقظة الاستراتيجية حيث يكون المسؤول عن قيادة وتنشيط وتوجيه الأفراد.

تحفيز أعضاء الجهاز: التحفيز الدائم للأعضاء الفريق وتشجيع الشفافية والاعتراف هي أهم شروط نجاح اليقظة الاستراتيجية.

الفرع الثالث: العوامل المادية

هذه العوامل متعلقة بالاستخدام الفعال لتكنولوجيات وتقنيات الإعلام والاتصال.

الاستخدام المناسب لتكنولوجيات الإعلام والاتصال: تسمح التقنيات والتكنولوجيات للاتصال بتسهيل عمل اليقظة من خلال التدخل في كل المراحل من جمع ومعالجة ونشر وتخزين للمعلومات وبالتالي فان لها أثر بالغ لنجاح اليقظة شريطة استعمالها بفاعلية فالجميع يستعمل الانترنت ولكن ليس الجميع مستفيدين منه بنفس المستوى.

الحوامل والوثائق المناسبة: يتم تخزين معلومات اليقظة المجمع والمنقاة في حوامل بغرض نشرها وجعلها قابلة للولوج من طرف مستعمليها داخل المؤسسة، وكفاءة العملية يجب أن تكون هذه الحوامل متلائمة مع طبيعة المعلومة فهناك نشر مباشر في الوقت الحقيقي وتخزين للنشر فيما بعد فعلى حسب الحالة يتم اختيار الحامل المناسب للمعلومة ويكون الاختيار على حسب طبيعة المعلومة.

المبحث الثالث: التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

يعد موضوع التنافسية من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الدارسين والممارسين لإدارة الأعمال، على اعتبار أنه يوفر الإطار النظري والعملي لكيفية الصمود في وجه المنافسة والتغلب على المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها

لقد شغل مفهوم التنافسية حيزا ومكانة هامة، بالرغم من عدم اتفاق الكتاب حول تعريف موحد حول مضمونها، بحيث يختلف مفهومها باختلاف محل الحديث عنها، إلا أنهم اتفقوا جميعا أنها تمثل العنصر الإستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية للتقدم وتحقيق ربحية أكبر.

الفرع الأول: تعريف التنافسية

فالتعريف المقدم من طرف **Laura D'andrea Tysan** عن مفهوم التنافسية الدولية فهو يشير "إلى قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدول المعنية، والعمل على الحفاظ عليه واستمرارية هذا الارتفاع".¹ لقد اعتمد فريق التنافسية العربية التعريف التالي: التنافسية الوطنية تتعلق بالأداء الحالي للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى، ووضع لهذا التعريف مجالا يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر.²

¹ - غدير أحمد سليمة، بهدي عيسى، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 03، ورقلة - الجزائر، ديسمبر 2015، ص 18.

² - مسعداوي يوسف، القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص 124.

بالنسبة للمنتدى الاقتصادي العالمي " التنافسية هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة "، وفي نص آخر عرف المنتدى التنافسية على أنها " مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد ".¹

تعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي " بقدرة البلد على زيادة حصته في السوق من الصادرات، أو تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر"، وفقا لهذا التعريف تتعكس التنافسية في قدرة الدولة على زيادة حصتها في السوق الدولية وبشكل مستمر، أو من خلال قدرتها على تحقيق نمو مستدام. ويتوافق هذا التعريف مع تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي **The world economic forum** بحيث يعتبر اقتصاد دولة أنه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل.²

على ضوء ما سبق، يمكن تقديم تعريف للتنافسية بأنها قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجابهة في السوق، هذه القدرة تنعكس في احتلال أو المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة.

الفرع الثاني: أنواع التنافسية

تميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية، أهمها:³

أولا: تنافسية التكلفة أو السعر

فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

¹ - نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جامعة الشلف - الجزائر، 2006، ص 23.

² - بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف

1، 2011-2012، ص 7.

³ - نوري منير، المرجع السابق، ص ص 24-25.

ثانيا: التنافسية غير السعرية

وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم وعنصر الابتكارية فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملاءمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع المنافسة.

ثالثا: التنافسية التقنية

حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص تنافسية المؤسسة

الفرع الأول: أهداف تنافسية المؤسسة

تتلخص أهداف التنافسية في النقاط التالية:¹

- التركيز وتكثيف عملية الإبداع والإبتكار التكنولوجي لخلق مزايا صعبة التقليد مما يزيد الحضور في تحسين الأداء والتفوق على المنافسين؛
- تفوق المؤسسات على منافسيها من خلال تحقيق كفاءة في الأداء وتحصيل الأرباح كنتيجة مباشرة لذلك، إذ تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة؛
- الرفع من الحصة السوقية وتقوية الموقع التنافسي من خلال التجديد المستمر في المنتجات والخدمات وتنديتها تكاليفها.

¹ - معارف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2012-2013، ص 90.

ومن بين الأهداف التي تسعى إليها سياسة التنافسية على الصعيد هي تشجيع التنافسية وخلق بيئة مناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها.

ويتم تحقيق تلك الأهداف عبر عدد من العناصر تتلخص فيمايلي:

- إعطاء فرصة لكل المؤسسات لتحقيق مستويات الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة؛
 - توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج؛
 - القضاء على أقل تخفيف التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير مرنة؛
 - القضاء على شبح الإحتكار وحماية المستهلك منه الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص العرض.
- ترتبط تلك الأهداف ارتباطاً وثيقاً مع التنظيم الإقتصادي الذي يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق أهداف التنافسية خاصة فيما يتعلق بالكفاءة الإقتصادية ورفاهية المستهلك في إطار عمل آلية السوق، ولكن تلك الآلية لوحدها غير كافية لتحقيق أهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية المطلوبة خاصة في الدول النامية، الأمر الذي يتطلب تدخل الحكومات بوضع قيود تنظيمية لعمل السوق سواء إن كان ذلك متعلقاً بالمستهلك أو المنشأة أو بألية توزيع الموارد، بصفة عامة إن الهدف الرئيسي للتنافسية هو تعزيز قدرة الإقتصاد على التعامل مع الخارج بفعالية وكفاءة.

الفرع الثاني: خصائص تنافسية المؤسسة

تتمثل أهم خصوصيات التنافسية في مايلي:¹

✓ تمحور التنافسية حول محورين رئيسيين هما جودة المنتج وسعره؛

¹ - حثروبي هدى، فريفر أسماء، تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - دراسة حالة: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الشعبة: علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، 2018-2019، ص ص 24-25.

- ✓ سوق المنافسة هي السوق العالمية، الأمر الذي يلغي الحدود الجغرافية للتنافسية؛
- ✓ بالمفهوم المعاكس لا يمكن التكلم عن تنافسية مؤسسة دوليا، ما لم تكن تملك تنافسية محليا؛
- ✓ بالإضافة إلى الإتاحة المكانية التي تتطلبها تنافسية المؤسسة، هناك مطلب آخر يجب أن توفره في إطار استراتيجياتها التنافسية، وهو الإتاحة الزمانية. فلا يمكن الكلام عن التنافسية بدون إعطاء الأهمية الكافية للبعد الزمني في توفير السلع والخدمات.

المطلب الثالث: مؤشرات تنافسية المؤسسة

مؤشرات تنافسية المؤسسة عديدة ولكن توجد مجموعة منها متعارف عليها ومستعملة بكثرة أثناء القياس وأهمها ما يلي: ربحية المؤسسة، تكلفة الصنع، حصة المؤسسة من السوق والإنتاجية الكلية للعوامل.

الفرع الأول: الربحية¹

تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية حتى إذا كان من الأحسن قياسها على المدى الطويل، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كان المشروع يعظم أرباحه أي أنه لا يتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصته من السوق، ولكن يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تتجه نحو التراجع وبذلك فإن التنافسية الحالية لا تضمن الربحية المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد الأرباح المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية، تكلفة عوامل إنتاجها وأن كذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي

¹ - سفاري أسماء، أثر الإنترنت على تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجموعة من الوكالات السياحية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، دائرة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2008-2009، ص ص 20-21.

تتحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى مثل النوعية التي تعتبر عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية للمنتجات.

الفرع الثاني: تكلفة الصنع¹

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعنى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزز ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر التكلفة من الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

الفرع الثالث: الإنتاجية الكلية للعوامل²

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF: Productivité Totale des Facteurs) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر

¹ - حثروبي هدى، فريفر أسماء، المرجع السابق، ص 27.

² - دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: دراسات اقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004-2005، ص 11.

الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى "لا فاعلية X") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً.

الفرع الرابع: الحصة من السوق¹

من الممكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربح آني ولكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أوضاع السوق لذا أوضاع السوق لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين. وعندما تكون هناك حالة توازن في قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس كلما انخفضت التكلفة الحدية للمؤسسة بالقياس إلى تكاليف المنافسين كلما كانت حصتها من السوق أكبر نتيجة لانخفاض التكاليف الكلية وانعكاسها على مستوى الأسعار فيزداد ربح المؤسسة. أما بالنسبة لقطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بارتفاع التكاليف الكلية، وقد تكون المنتجات التي تقدمها أقل جاذبية من منتجات المنافسين مع افتراض تساوي الأمور الأخرى قد تكون سببا في ضعف ربحية المؤسسة وبالتالي ضعف الحصة من السوق.

¹ - بوازيد وسيلة، المرجع السابق، ص 10.

خلاصة الفصل

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل فإن تطبيق اليقظة الإستراتيجية أصبح ضرورة حتمية في إطار ما تفرضه التغيرات البيئية المعاصرة، باعتبارها من العوامل المحددة لقدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها وذلك أنها تطبق أحدث الأساليب الإدارية التي تمكنها من تحقيق أهدافها كوضع نظام يقظة فعال، من خلال الت رصد الدائم والمستمر لتغيرات المحيط الخارجي.

كما أن اليقظة الإستراتيجية مصطلح عام وشامل تتطوي تحته أنواع عديدة كل حسب النشاط والمجال المستهدف، فالمؤسسة عليها أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه جهود اليقظة، سواء المجال التكنولوجي، التنافسي التجاري أو البيئي أو أي مجال آخر يكون له أهمية وتأثير كبير على المؤسسة.

ولكي تصمد المؤسسة في وجه منافسيها بات لزاما عليها تطوير قدراتها التنافسية بما يضمن لها التكيف مع التغيرات الحاصلة في محيطها وامتلاك مقومات التنافس والتركيز على صناعة المزايا التنافسية بحيث يمكن لها أن ترفع من تنافسيتها من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدمة عملائها بأكفاً من المنافسين، وخفض تكاليفها بما يضمن لها مواجهة المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

– البيض –

تمهيد

نظرا لما تقدمنا إليه في القسم النظري حول ماهية المعلومة الإستراتيجية والتأصيل النظري لليقظة الإستراتيجية دورها في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات، لذلك سنحاول في هذا الفصل التطبيقي التطرق لمعرفة واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد "مؤسسة اتصالات الجزائر" بولاية البيض.

ولعرض ما سبق، تم تقسيم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر **Algérie Télécom**.

المبحث الثاني: للإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: فيعرض فيه تحليل الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom

الفرع الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية تم تأسيسها 9 نوفمبر 2017 تشرف على مراقبة وتنسيق وتنفيذ المشاريع في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية.

يملك مجمع اتصالات الجزائر أربعة شركات فرعية مباشرة تابعة لحافظته وشركتين أخريين تابعتين بشكل غير مباشر، يشرف على المجمع السيد خالد زرات كرئيس مدير عام.

تجسدت نشأة (مجمع اتصالات الجزائر) من خلال الشركة الفرعية التابعة لحافظة المجمع حاليا شركة اتصالات الجزائر بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الذي نص على استقلالية نشاطات البريد عن نشاطات المواصلات السلكية واللاسلكية. فمنذ نشأتها، شملت نشاطاتها الأولية خدمة الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الانترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الأقمار وهي المهام الموكلة حاليا لمجمع اتصالات الجزائر.

شهدت سوق المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر، قبل إعادة الهيكلة، تأخرا كبيرا من حيث نسبة نشر الشبكة الهاتفية التي لم تتعد 6% .

في أوائل سنوات 2000، كان الشبكة الرئيسية تشمل أساسا شبكة التبديل وشبكة الإرسال من نوع TDM

(Multi Time Division).

باشرت الشركة الفرعية اتصالات الجزائر التابعة لمجمع اتصالات الجزائر بتاريخ 10 أبريل 2003،

نشاطاتها رسميا بفضل القانون 03/2000 كمؤسسة عمومية اقتصادية تحمل الشكل القانوني المتمثل في شركة ذات أسهم، وهو ما سمح لها بولوج عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم"

برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي

2002 تحت رقم 0018083 02B.

كانت بنيتها التحتية متكونة أساسا من شبكة هاتف عامة (RTPC)، شبكتين للهاتف المحمول (إحدهما

رقمية، معيار GSM، شبكتين لنقل البيانات العمومية (Dz-PAC) و (MEGA-PAC)، منصة أنترنت (جواب)

وبنية تحتية للاتصالات الفضائية.¹

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل مسؤولية المؤسسة في تطوير المجال الاجتماعي والاقتصادي للجزائر عن طريق تقديم خدمات

الاتصالات المتنوعة، وتهدف المؤسسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية تتمثل في:

✓ تحقيق أعلى مردودية ممكنة.

✓ تحقيق أحسن فعالية.

✓ تقديم خدمات بجودة عالية.

¹ الموقع الإلكتروني للمؤسسة، www.algeriatelecom.dz ، تاريخ الإطلاع عليه: 2023/05/14.

وتسعى المؤسسة للحصول على مستوى عال وفعال في المجال التقني والاقتصادي والاجتماعي حتى تبقى الرائدة في هذا الميدان الذي أصبح أكثر تنافسي بغية تحقيق:

✓ تسهيل الوصول والحصول على خدمات الاتصال لأكبر قدر ممكن من الجمهور خاصة في المناطق الريفية.

✓ تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

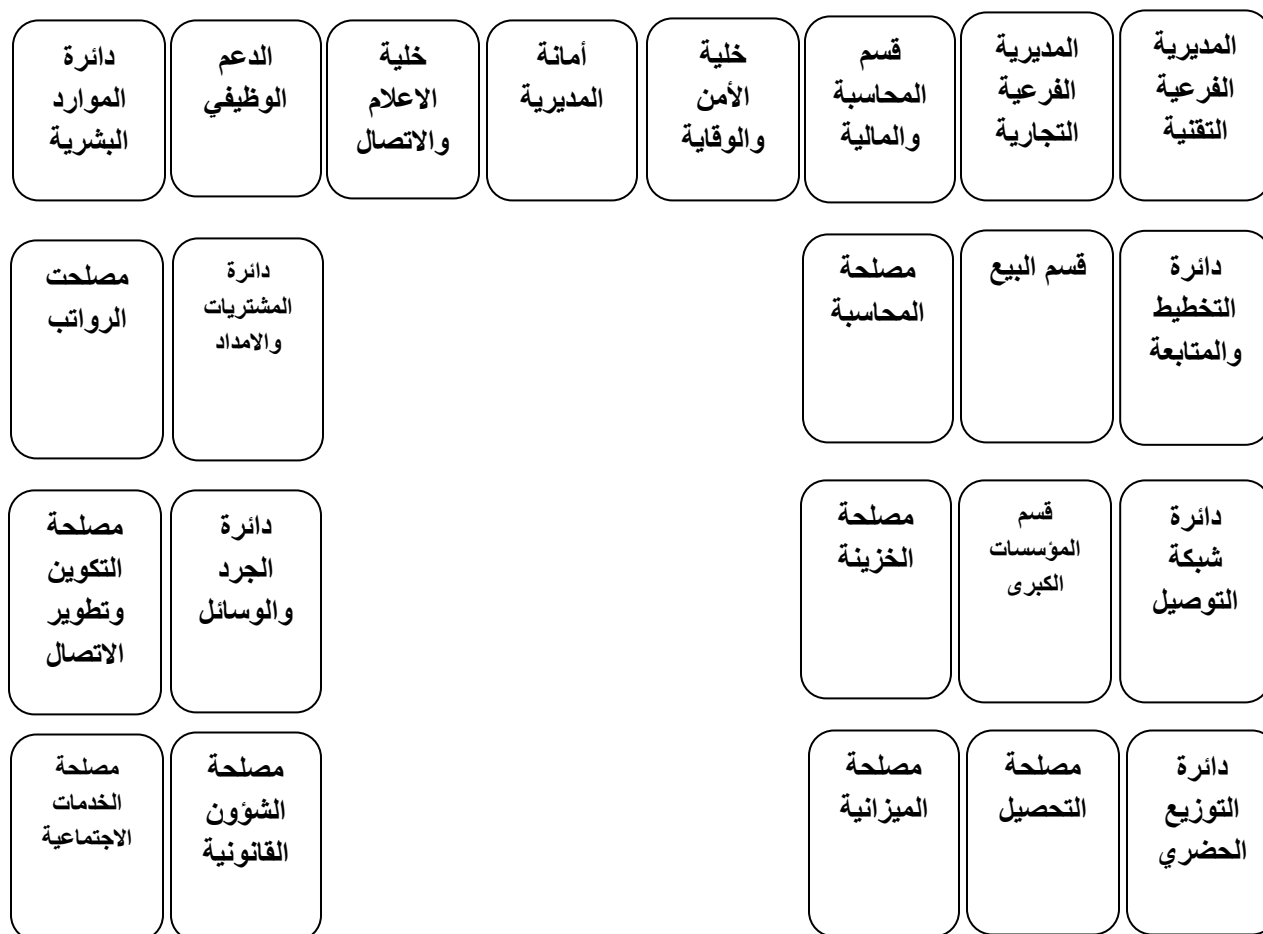
✓ تطوير الشبكة الوطنية للاتصال.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة وكالة اتصالات الجزائر Algérie Télécom - البيض

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom

الشكل رقم (03-01) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض

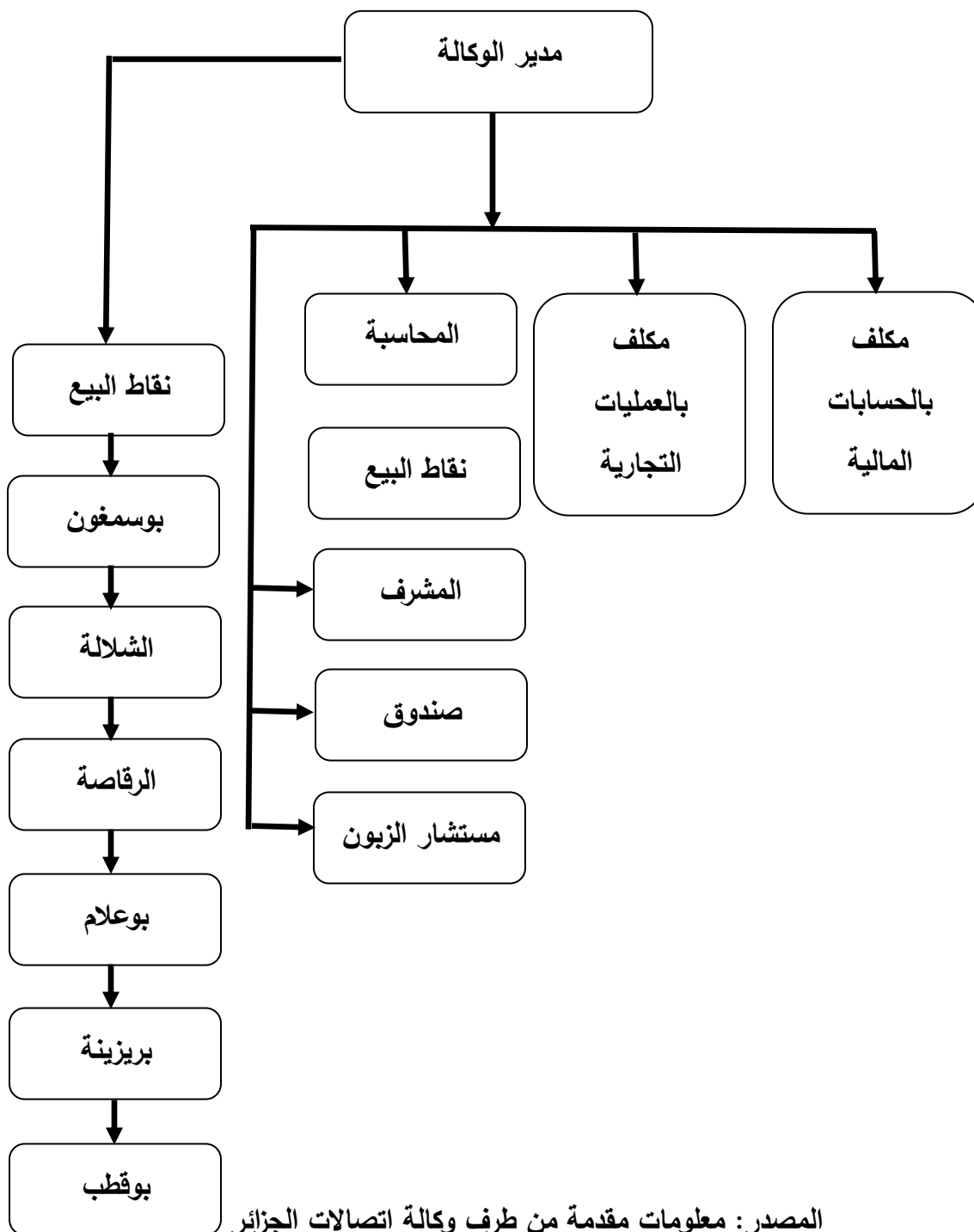
-المدير العملي للاتصالات -البيض



المصدر: معلومات مقدمة من طرف وكالة اتصالات الجزائر - البيض.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom

الشكل رقم (02-03) الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر - البيض



المطلب الثالث: مهام ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom

الفرع الأول: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

- ✓ إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات؛
- ✓ تطوير وتشغيل إدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص؛
- ✓ توفير خدمات اتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية البصرية؛
- ✓ تسويق خدمات الاتصالات؛
- ✓ تسويق خدمات الانترنت؛
- ✓ تطوير وتنمية وتسيير شبكات الهاتف العمومية والخاصة؛
- ✓ ربط الولاية بشبكة الانترنت سواء ADSL أو 4G استثمار وتطوير شبكات الاتصالات؛
- ✓ ضمان الفعالية وتحقيق المردودية لضمان الاستمرارية.

الفرع الثاني: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

- بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى إستحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.
- بالنسبة للزبون: تسعى إلحسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.
- بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تم المؤسسة أيضا بالإستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.¹

¹ - Textes de référence ALGERIE TELECOM Révue Algérie tele, N 01, Page 24.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إضافة إلى الدراسة الميدانية السابقة للمؤسسة قمنا بتصميم دراسة تطبيقية اعتمدنا فيها على تحليل البيانات والمعلومات المجمعة من أجل معرفة واقع اليقظة الإستراتيجية وتطبيقه بالمؤسسة.

المطلب الأول: أدوات جمع وتحليل البيانات

أولا: المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث العلمي لمساهمتها في توفير معلومات عميقة وكثيرة حول الموضوع والظاهرة المراد دراستها، وتمتاز المقابلة بأنها من أكثر الأدوات دقة وذلك لقدرة الباحث على مناقشة المبحوث حول الإجابات التي يعمد إلى تقديمها وخاصة في المجتمعات الأمية.

ثانيا: الاستبيان

من أهم أدوات جمع البيانات في البحث العلمي وفي طبيعتها، وهو أداة معروفة ومنتشرة ولا بد أنها واجهت كل شخص في مرحلة من حياته، ويقوم على مجموعة من الأسئلة والاستفسارات التي تحتاج لجواب بطريقة معينة قد تكون هرمية متسلسلة ودقيقة بدءا من بيانات العينة وانتهاء بالمشكلة أو قد تكون عشوائية بهدف تقديم دراسة بشكل عام دون إقحام خواص العينة، ويعرف أيضا بالاستطلاع لآراء عينة ضمن حدود البحث الزمانية والمكانية وردود أفعالهم وتأثرهم بمشكلة الدراسة.

يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر أهمية واستعمالا في هذا البحث وقد تضمن هذا الأخير مجموعة مكونة من 28 سؤالا مقسما إلى جزئين (أنظر الملحق رقم 01)، والتي نلتمس من خلالها مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بموضوع اليقظة الإستراتيجية ودرجة تبنيها، بحيث تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على ما ورد في الجانب النظري لقياس الاتجاهات المختلفة للإطارات المسير ومتخذي القرارات الاستراتيجية للمؤسسة عينة الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة على جميع موظفي المؤسسة والوكالة بمؤسسة " اتصالات الجزائر بولاية البيض " الذي يبلغ عددهم لسنة 193 بالمؤسسة و 18 موظف بالوكالة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تمثلت في اختيار عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة التي وزعت عليها الاستمارة وكان الدافع من اختيار عينة عشوائية لضيق الوقت والإمكانيات المادية وكذا لتقليل الجهد نظرا لطبيعة عمل المؤسسة، العينة اشتملت على 70 موظف من المؤسسة والوكالة باختلاف وظائفهم باعتبارهم كطرف في عملية اليقظة، ولقد تم استرجاع جميع الاستمارات بعد أربعة أيام من توزيعها ولقد تم انتقاؤها ووجدت 60 استمارة صالحة والأخرى متناقضة وناقصة، وهذه العينة تعادل نسبة 33 % من مجتمع الدراسة الكلي.

المطلب الثالث: مجالات الدراسة

الفرع الأول: المجال المكاني

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة "اتصالات الجزائر بولاية البيض" والتي تعتبر من إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الهامة في قطاع الاتصالات والتي لها خبرة تفوق 20 سنة من النشاط والذي كانت بدايته منذ سنة 2002.

الفرع الثاني: المجال الزمني

تم تطبيق الدراسة لمدة خمسة (05) أيام خلال الفترة الزمنية الممتدة من ... ماي 2023 إلى ... ماي 2023.

الفرع الثالث: المجال البشري

ويقصد بها تحديد مجتمع البحث والذي اقتصر على بعض العاملين في مؤسسة ووكالة " اتصالات

الجزائر " على اخلاف مراتبهم الوظيفية.

الفرع الرابع: المجال الموضوعي

اقتصرت الدراسة على معرفة واقع اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة " اتصالات الجزائر بولاية البيض " وتقييم

مدى مساهمتها في تنافسية المؤسسة بدرجة الأولى.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

لقد تم تحكيم الاستثمار من قبل الأستاذ المشرف وكذا مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص في العلوم الاقتصادية ولقد تم اجراء العديد من التعديلات حسب آراء المحكمين في التخصص شملت الأبعاد والعبارات القياس كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع المدروس، وتم اعتماد عليها في صورتها النهائية وتوزيعها على افراد العينة.

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (03-01): يوضح معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

المحاور	قيمة معامل (ألفا كرونباخ)
الاستبيان الكلي	0.735

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v24)

اتضح من نتائج الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ كانت عالية وقدرت ب 0.735 بالنسبة لمحاور الاستثمار، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع والتي تعد نسبة عالية كونها تفوق النسبة المقبولة (0.70) مما يدل وجود ثبات في عبارات المحاور كما يدل أيضا وجود اتساق بين هذه العبارات.

الاتساق الداخلي: يتم معرفة صدق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط كل بعد من أبعاد والاستثمار والعبارات المكونة له، بذلك سيتم حساب معاملات الارتباط لأبعاد الاستثمار والعبارات مكونة له، بهدف معرفة وجود ارتباط دال عند مستوى 5 % بين المحور والابعاد، للدلالة على درجة الاتساق الداخلي بين العبارة والبعد المكون له.

الجدول رقم (02-03): معامل الارتباط بين البعد اليقظة التكنولوجية في المؤسسة والعبارات المكونة له

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
1	تعمل مؤسستكم على متابعة التكنولوجيات الحديثة باستمرار .	0,706
2	تتابع مؤسستكم أساليب جديدة في تقديم خدماتها.	0,706
3	تؤدي اليقظة التكنولوجية في المؤسسة إلى تحقيق براءات اختراع.	0,735
4	تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين.	0,713

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v24)

نؤكد نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط دال عند 1% بين بعد اليقظة التكنولوجية والعبارات المكونة له مما

يدل على وجود اتساق داخلي كبير لهذه العبارات، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك.

الجدول رقم (03-03): معامل الارتباط بين بعد اليقظة التنافسية والعبارات المكونة له

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
01	تعمل المؤسسة على دراسة وضعية المنافسين بصورة دائمة.	0,720
02	المؤسسة على إطلاع ببرامج البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.	0,732
03	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات حول كفاءات منافسيها.	0,709
04	تتابع المؤسسة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين.	0,698

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v24)

يبين الجدول أعلاه وجود ارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01 بين بعد البعد اليقظة التنافسية والعبارات المكونة له مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية، وتؤكد انه هناك اتساق داخلي كبير لهذه العبارات، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك وتتمتع بالصدق.

الجدول رقم (03-04): معامل الارتباط بين بعد اليقظة التجارة والعبارات المكونة له

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
01	تعتبر المؤسسة الموردون والزبائن من أهم مصادر المعلومات لتتبع البيئة الخارجية.	0,692
02	تحتك المؤسسة بزيائنها للإطلاع على أذواقهم ومعرفة آرائهم.	0,700
03	تخصص المؤسسة ميزانيات معتبرة لضمان الإعلان والترويج لمبيعاتها وخدماتها بغية بناء تصور حسن في ذهن العميل.	0,841
04	هناك زيارة للمعارض بهدف الحصول على المعلومات المتعلقة بالزبائن الموردون أو المنافسون.	0,712

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v24)

يبين الجدول أعلاه وجود ارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01 بين بعد البعد اليقظة التجارية والعبارات المكونة له مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية، وتؤكد انه هناك اتساق داخلي كبير لهذه العبارات، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك وتتمتع بالصدق.

الجدول رقم (03-05): معامل الارتباط بين بعد اليقظة البيئية والعبارات المكونة له

رقم	العبارات	معامل
العبارة	الارتباط	
01	تسعى المؤسسة للمحافظة على سمعتها وعلامتها التجارية.	0,733
02	تعي المؤسسة بأهمية أن تكون مسؤولة اجتماعيا.	0,744
03	تدفع مؤسستكم الضرائب الايكولوجية باستمرار.	0,744
04	تسعى المؤسسة لاحترام قيم وعادات المجتمع الذي تعمل فيه.	0,742

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v24)

يبين الجدول أعلاه وجود ارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01 بين بعد اليقظة البيئية والعبارات

المكونة له مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية، وتؤكد انه هناك اتساق داخلي كبير لهذه العبارات، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك وتتمتع بالصدق.

الجدول رقم (03-06): معامل الارتباط بين بعد اليقظة القانونية والعبارات المكونة له

رقم	العبارات	معامل
العبارة	الارتباط	
01	تتبع وترصد المؤسسة تطور القوانين والأنظمة في القطاع التي تنشط فيه.	0,732
02	تحرص المؤسسة على تعديل لوائح العمل وفق التشريعات القانونية المستجدة.	0,711
03	هل مؤسستكم لديها وسيلة للتأثير على قرارات الحكومة (قوانين، التنظيمات واللوائح)	0,732

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v24)

نؤكد نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط دال عند 1% بين بعد اليقظة القانونية والعبارات المكونة له مما

يدل على وجود اتساق داخلي كبير لهذه العبارات، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك.

الجدول رقم (03-07): معامل الارتباط بين بعد اليقظة الاجتماعية والعبارات المكونة له

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
01	تهدف المؤسسة إلى الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها.	0,727
02	تهتم مؤسستكم في البحث ومعالجة المعلومات ذات الصلة بالجوانب الاجتماعية للمؤسسة.	0,711
03	تسعى المؤسسة إلى وضع حوافز ومكافآت لتحقيق الجودة في الأداء.	0,721
04	تعمل المؤسسة على تحقيق الرضا الوظيفي.	0,711
05	توفر المؤسسة معايير متكافئة لقياس أداء موظفيها وعمالها.	0,728

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v24)

نؤكد نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط دال عند 1% بين بعد اليقظة القانونية والعبارات المكونة له مما

يدل على وجود اتساق داخلي كبير لهذه العبارات، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك.

المطلب الثاني: عرض نتائج واختبار الفرضيات

أولا : تحليل خصائص مبحوثي عينة الدراسة

وتتضمن معلومات عامة حول أفراد عينة الدراسة، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات

الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية.

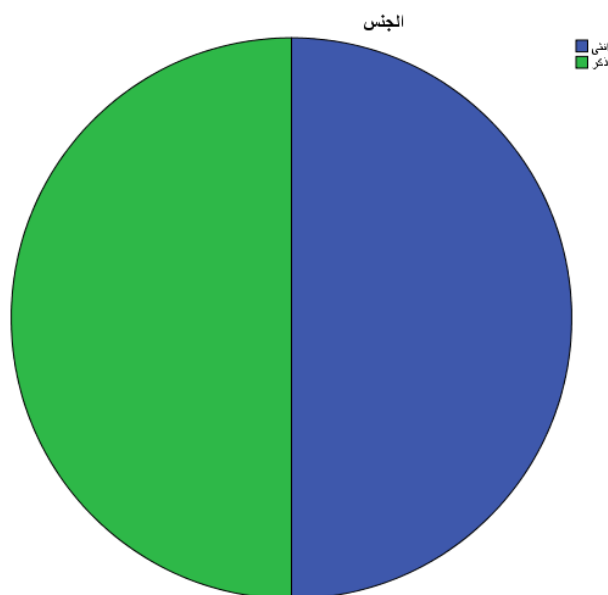
1- تحليل خصائص الجنس لأفراد لمبحوثي عينة الدراسة توزعت كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03-08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الفئات	النوع
%50	30	ذكر	
%50	30	أنثى	(الجنس)
100	60	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 24.

شكل رقم (03-01): توزيع العينة حسب الجنس



2- تحليل خصائص العمر لأفراد عينة الدراسة: أن خصائص الجنس لمبحوثي عينة الدراسة توزعت كما هو

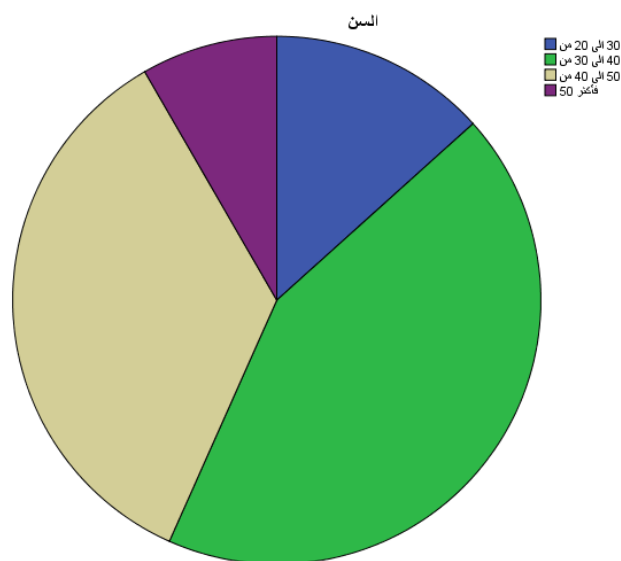
موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03-09): توزيع أفراد العينة حسب السن

النوع	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
(السن)	من 20 سنة إلى 30	08	%13
	من 30 إلى 40 سنة	26	%43
	من 40 إلى 50 سنة	21	%35
	أكثر من 50 سنة	05	%09
المجموع			100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V 24.

شكل رقم (03-02): توزيع أفراد حسب السن



3. تحليل خصائص الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة: إن خصائص الخبرة المهنية لمبحوثي عينة الدراسة توزعت

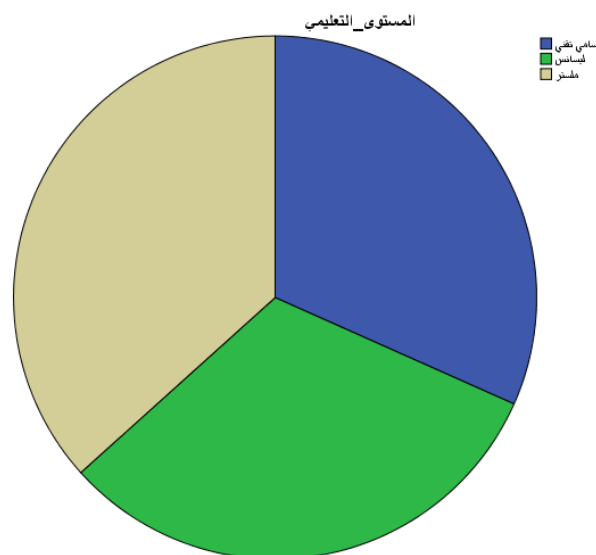
كما هو موضح في الجدول أعلاه:

الجدول رقم (03-10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النوع	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
(المؤهل العلمي)	تقني سامي / دبلوم	19	%31.66
	شهادة ليسانس	19	%31.66
	شهادة ماستر	22	%36.66
المجموع		60	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 24.

شكل رقم (03-03): توزيع أفراد حسب المستوى التعليمي

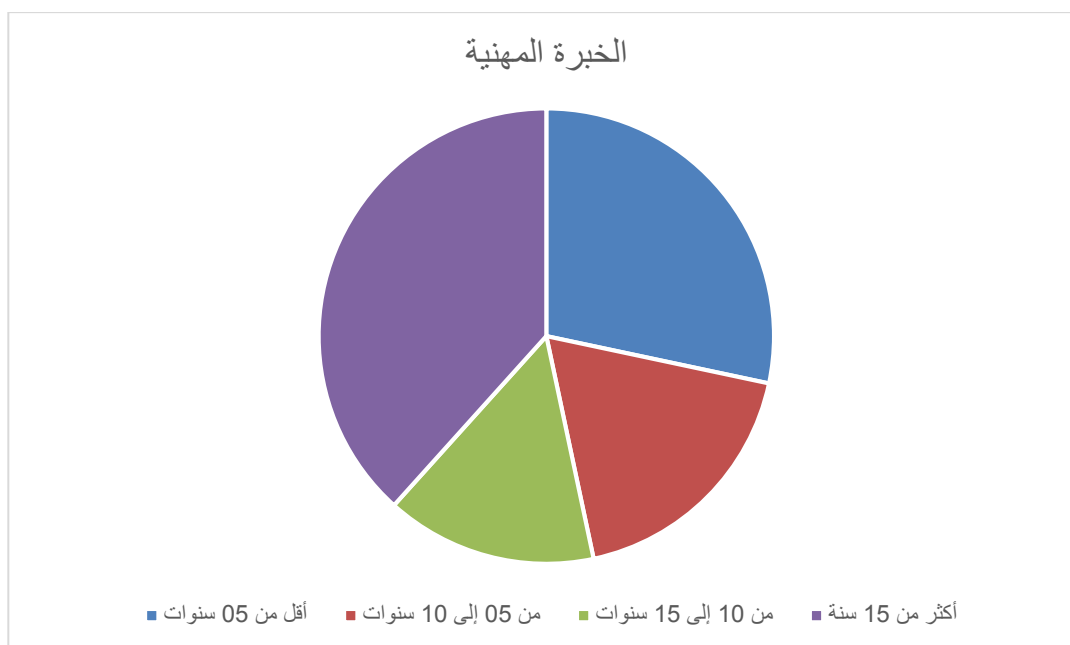


الجدول رقم (03-11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النوع	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
(الخبرة العلمية)	أقل من 05 سنوات	17	%28.33
	من 05 سنة إلى 10 سنة	11	%18.33
	من 10 إلى 15 سنة	09	%15
	أكثر من 15 سنة	23	%38.33
المجموع		60	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

شكل رقم (03-04): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



ثانيا: التحليل الوصفي لبيانات الأبعاد معا في المحور الكامل

سنحاول تحليل متغيرات ومعرفة اتجاه إجابات الأفراد المستجوبين من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وبذلك معرفة درجة التوفر والأهمية التي يوليها أفراد العينة للبعد، حيث أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي وعموما يتكون من خمسة مستويات للإجابة تتحصر بين: موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، فيكون المدى الإجمالي للاختبارات (5=1-4) وطول مجال كل اختبار هو (0.8=4/5)، ومنه نستنتج مجالات كل اختبار كالتالي:

الجدول رقم (03-12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول الاستبيان

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تؤدي اليقظة التكنولوجية في المؤسسة إلى تحقيق براءات اختراع.	1,8500	1,33816	موافق
2	تؤدي اليقظة التكنولوجية في المؤسسة إلى تحقيق براءات اختراع.	1,6833	1,01667	موافق
3	تؤدي اليقظة التكنولوجية في المؤسسة إلى تحقيق براءات اختراع.	2,3167	1,17158	موافق
4	تؤدي اليقظة التكنولوجية في المؤسسة إلى تحقيق براءات اختراع.	2,1167	1,37892	موافق
	البعد الأول: اليقظة التكنولوجية	7,9667	4,03782	موافق
01	تعمل المؤسسة على دراسة وضعية المنافسين بصورة دائمة.	1,9333	1,10264	موافق

02	المؤسسة على إطلاع ببرامج البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.	2,3167	1,08130	موافق
03	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات حول كفاءات منافسيها.	2,5667	1,12546	موافق
04	تتابع المؤسسة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين.	2,1333	1,29493	موافق
	بعد اليقظة التنافسية	8,9500	3,84631	موافق
01	تعتبر المؤسسة الموردون والزبائن من أهم مصادر المعلومات لتتبع البيئة الخارجية.	1,8333	1,23737	موافق
02	تحتك المؤسسة بزبائنهم للإطلاع على أذواقهم ومعرفة آرائهم.	1,7833	1,12131	موافق
03	تخصص المؤسسة ميزانيات معتبرة لضمان الإعلان والترويج لمبيعاتها وخدماتها بغية بناء تصور حسن في ذهن العميل.	2,4500	3,61459	موافق
04	هناك زيارة للمعارض بهدف الحصول على المعلومات المتعلقة بالزبائن الموردون أو المنافسون.	1,9333	1,20545	موافق
	البعد اليقظة التجارية	8,0000	4,60287	موافق
01	تسعى المؤسسة للمحافظة على سمعتها وعلامتها التجارية.	1,5500	0,67460	موافق
02	تعي المؤسسة بأهمية أن تكون مسؤولة اجتماعيا.	1,3500	0,60576	موافق
03	تدفع مؤسستكم الضرائب الايكولوجية باستمرار.	1,8667	1,04908	موافق
04	تسعى المؤسسة لاحترام قيم وعادات المجتمع الذي تعمل فيه.	1,6833	1,11221	موافق
	بعد اليقظة البيئية	6,4500	2,15048	موافق
01	تتبع وترصد المؤسسة تطور القوانين والأنظمة في القطاع التي تنشط فيه.	1,7500	0,93201	موافق
02	تحرص المؤسسة على تعديل لوائح العمل وفق التشريعات القانونية المستجدة.	1,7833	0,94046	موافق

03	هل مؤسستكم لديها وسيلة للتأثير على قرارات الحكومة (قوانين، التنظيمات واللوائح)	2,2833	0,94046	موافق
	بعد اليقظة القانونية	5,8167	1,91773	موافق
01	تهدف المؤسسة إلى الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها.	1,6333	1,05713	موافق
02	تهتم مؤسستكم في البحث ومعالجة المعلومات ذات الصلة بالجوانب الاجتماعية للمؤسسة.	2,1833	1,28210	موافق
03	تسعى المؤسسة إلى وضع حوافز ومكافآت لتحقيق الجودة في الأداء.	1,5000	0,96551	موافق
04	تعمل المؤسسة على تحقيق الرضا الوظيفي.	1,6500	0,97120	موافق
05	توفر المؤسسة معايير متكافئة لقياس أداء موظفيها وعمالها.	1,9000	1,28485	موافق
	بعد اليقظة الاجتماعية	8,8667	4,34709	موافق
	الدرجة الكلية للاستبيان	1,6333	1,05713	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:24.

تحليل ابعاد: من خلال الجدول أعلاه كانت قيمة المتوسط الحسابي 7.96 أما الانحراف المعياري 4.03 بالنسبة لبعـد اليقظة التكنولوجية.

المطلب الثالث: نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير

التابع بأبعاده المختلفة، باستعمال نموذج الانحدار البسيط.

✓ أولاً: الفرضية الرئيسية:

تنص على أنه " تعي مؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية اليقظة الإستراتيجية كنظام مفتوح على بيئتها وتسعى إلى تطبيقها لحماية موقعها الريادي " .

✓ الجدول رقم(03-13): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير التابع						المتغير المستقل بعد اليقظة التكنولوجية
بعد اليقظة التنافسية	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig
	0.649	4.743	4	0.422	0.649	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:24.

من خلال الجدول أعلاه، نرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين، حيث بلغت T المحسوبة (4.743)، بقيمة احتمالية (0.001)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.422)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.649)، أن الأداء المالي المرتبطة بالبعد الاقتصادي تفسر ما نسبته 16% من التباين في درجة الاستبيان الكلي.

✓ الجدول رقم(03-14): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير						بعد اليقظة التجارية
بعد اليقظة التنافسية	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig
	1.226	7.905	4	0.025	0.159	0.001

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حيث بلغت T المحسوبة (7.905)، بقيمة احتمالية (0.001)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.025)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.159)، أنّ الأداء المالي المرتبطة بالبعد الاقتصادي تفسر ما نسبته 16% من التباين في درجة الاستبيان الكلي.

✓ الجدول رقم (03-15): نتائج تحليل الانحدار البسيط

بعد اليقظة البيئية						المتغير
Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	Sig	بعد اليقظة التنافسية
7.831	4.478	4	0.072	0.258	0.000	

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حيث بلغت T المحسوبة (4.478)، بقيمة احتمالية (0.001)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.072)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة

إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.258)، أنّ الأداء المالي المرتبطة بالبعد الاقتصادي تفسر ما نسبته 16% من التباين في درجة.

✓ الجدول رقم (03-16): نتائج تحليل الانحدار البسيط

بعد اليقظة القانونية						المتغير
Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	Sig	بعد اليقظة التنافسية
4.319	1.948	4	0.180	0.032	0.001	

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 24.

من خلال الجدول أعلاه، نرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حيث بلغت T المحسوبة (1.948)، بقيمة احتمالية (0.001)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.180)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.032)، أنّ الأداء المالي المرتبطة بالبعد الاقتصادي تفسر ما نسبته 10% من التباين في درجة.

✓ الجدول رقم (03-17): نتائج تحليل الانحدار البسيط

بعد اليقظة الاجتماعية						المتغير
Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	Sig	بعد اليقظة التنافسية
0.553	0.440	4	0.087	0.008	0.001	

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 24.

من خلال الجدول أعلاه، نرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حيث بلغت T المحسوبة (1.948)، بقيمة احتمالية (0.001)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.180)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.032)، أنّ الأداء المالي المرتبطة بالبعد الاقتصادي تفسر ما نسبته 10% من التباين في درجة.

خلاصة الفصل

قد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد بمؤسسة " اتصالات الجزائر - البيض"، وذلك لمعرفة مدى إدراك المؤسسة بأهمية إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية وضرورته في التصدي للمنافسة الآتية، وقد لاحظنا أن هناك تأخرا نسبيا في تطبيق هذا المفهوم، إلا أن هناك بعض المؤشرات توحى ببداية الاهتمام به.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين أن التطورات السريعة للأحداث في عصر المعلومات، والضغط الهائل لقوى السوق، والمنافسة، دفعت العديد من المؤسسات الاقتصادية إلى الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية، على اعتبار أنها تساعد في توجيه أنشطتها، وتكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية، والخارجية القادرة على تحقيق الأهداف الرئيسية من منظور جديد، مركزة بصورة أساسية على المستقبل، فهي تقرب المؤسسة من بيئتها التنافسية، تعرفها عليها، وتساعد في تحليلها، فتدفعها بذلك للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها من جهة، وتحقيق الأسبقية على منافسيها من جهة أخرى. وعليه كان لزاما على المؤسسة الجزائرية في هذا الجو المتغير والمنافسة الشديدة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كوسيلة لترصد الإشارات الضعيفة وإقتناص الفرص، وتجنب المفاجأة والصدمات الناتجة عن التغيرات المستقبلية.

ومن خلال بحثنا هذا تم الوصول إلى جملة من النتائج يمكن إدراجها في الآتي:

- تعتبر المعلومة اليوم المصدر الإستراتيجي الذي يمهد طريق النجاح والتميز للمؤسسة الاقتصادية.
- تعتبر اليقظة الإستراتيجية من بين الأساليب التسييرية الجديدة التي تسمح للمؤسسات الاقتصادية بالإكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت التي قد تواجهها في المستقبل القريب أو البعيد.
- تتعدد أنواع اليقظة الإستراتيجية أهمها: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية.
- تستمد اليقظة الإستراتيجية أهميتها من طبيعة معلوماتها التي تحصل عليها من مراقبة محيطها وتوقع التطورات قبل حدوثها.

الخاتمة العامة

- إتمدت الدولة الجزائرية على عدة وسائل لتجسيد اليقظة الإستراتيجية في المنظمات الجزائرية ومن هذه الوسائل تطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصال.
- تميل المؤسسة محل الدراسة إلى ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية بالرغم من عدم اهتمامها بتخصيص قسم أو مصلحة خاصة باليقظة الإستراتيجية.
- وبعد اختبار فرضية الدراسة الميدانية، توصلنا أنه لم تعد اليقظة الإستراتيجية بعيدة كل البعد عن اهتمامات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة أن المؤسسات الكبرى تسعى لتبنيها والاهتمام بها.
- وبناء على ما سبق توصي هذه الدراسة بما يلي:
- ضرورة توفير الأرضية الملائمة لإنشاء خلية أو قسم خاص باليقظة الإستراتيجية فعال ومتكامل داخل المؤسسة.
- ضرورة غرس ثقافة اليقظة الإستراتيجية وثقافة العمل الجماعي لدى موظفي وإطارات المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، لأن مسؤولية اليقظة هي مسؤولية الجميع كل من موقعه.
- الاهتمام بالمحيط الخارجي، ورصد كل التغيرات الحاصلة فيه، والتقاط الإشارات الضعيفة، وحسن استغلالها، وترجمتها في الواقع العملي.
- إنشاء هيئة مختصة بجمع المعلومات، وفرزها، وتحليلها، ومعالجتها حتى يتسنى للمؤسسة الاستفادة منها.
- فتح دورات تكوينية لصالح العمال، لانتقاء الأكفأ منهم لممارسة عملية اليقظة.

آفاق الدراسة

- في ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفر عنها واسكمالا لها يمكن اقتراح دراسة المواضيع التالية:
- اليقظة التنافسية كعامل لتطوير المؤسسة الاقتصادية.

الخاتمة العامة

- المعلومة الرسمية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير المؤسسة الاقتصادية.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

أ: الكتب

- أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة، 2007.
- أنطوان الناشف، الخصخصة، التخصيصية، مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة المرافق العامة، منشورات الحقوقية، بيروت، 2000.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.
- جمال يوسف يدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010.
- حسين حريم، إدارة المنظمات، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
- حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2011.
- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006.
- شريف كامل شاهين، نظم المعلومات الإدارية للمكاتب ومراكز المعلومات (مفاهيم وتطبيقات)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.
- عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجناحي، نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- عابدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي، 1985.
- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

قائمة المصادر والمراجع

- كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- محمد أحمد الخضيرى، إقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2001
- محمد إسماعيل، محمد السيد، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1989.
- محمد الفيومي، أحمد حسين، تصميم وتشغيل نظام المعلومات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، دون ذكر سنة النشر.
- محمد الفيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية مدخل النظم المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عمان: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009.
- نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- هي المعوقات التي قد يشكل وجودها أو تأثيرها عبئا على أداء و تطوير المؤسسة حاليا أو مستقبليا، بمعنى هي مشاكل واضطرابات محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة ولها آثار عكسية على أهداف المؤسسة.
- هي أوضاع خارج المؤسسة ذات الطابع المشجع لاقتناصه، أو العمل من أجله والذي يساعد على إنجاز أهدافها المرسومة.

ب: المجالات

- بوداود فاطمة، دور الانترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وهران، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 01، وهران - الجزائر، 2019.

قائمة المصادر والمراجع

- حللمي لامية، دروازي يسمين، دور اليقظة الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، أبعاد اقتصادية مجلة علمية أكاديمية محكمة، العدد 7، الجزء 1، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، 2017.
- رافع نادية، قاشي خالد، واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الاسلامية بالجزائر - حالة بنك السلام الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 08، جامعة لونيبي علي - البليدة 2، 2015.
- زغنوف عبد الغني، عظيمي أحمد، المعلومة وأهميتها في المجتمع المعلوماتي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 9، سكيكدة، 2014.
- الزهري إبراهيم عباس، اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، العدد 52. أبريل 2018.
- عطية مهدي الجبوري، دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأمن الاقتصادي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 12، العدد 4، 2020.
- غدير أحمد سليمة، بهدي عيسى، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 03، ورقلة - الجزائر، ديسمبر 2015.
- غوالي محمد، هدير عبد القادر، اليقظة الإستراتيجية ودورها في عملية إتخاذ القرارات في المنظمة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، 2022.
- مصباح عائشة، بوخمم عبد الفتاح، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019.

قائمة المصادر والمراجع

- معروف جيلالي، بن كعكع ليلي، قورين حسنية، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بغليزان، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 01، 2021
- نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جامعة الشلف - الجزائر، 2006.
- هروم عزد الدين، بوخمم عبد الفتاح، تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 51، الجزائر، 2019.
- وقنوني باية، مير أحمد، واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية - دراسة استطلاعية، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 18 رقم 1، ديسمبر 2019.
- ولد عابد عمر، علواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية أ/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 17 - جانفي 2017.

ت: الملتقيات والمؤتمرات

- مسعداوي يوسف، القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

ث: المحاضرات

- بوشريبة محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 2، 2020/2019.
- تشوار خير الدين، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة.
- جودي حنان، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، سنة ثانية ليسانس علوم تجارية.
- سكر كنزة، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2020/2019.
- سيد حيات، محاضرات في مقياس اليقظة الإستراتيجية والمؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت، 2022-2021.

ج: الأطروحات

- حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014.
- علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2015-2014.

قائمة المصادر والمراجع

- معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية، في المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2012-2013.

ح: مذكرات الماجستير والماستر

- بركيبة رضا، التجاني محمد الصالح، لشلح حنان، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية دراسة حالة مجمع TPL الصناعي بولاية الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم إقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021-2022.
- بلحاج آمنة، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " مع دراسة حالة "، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2014-2015.
- بن ساحة سعاد، اليقظة الإستراتيجية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، 2019-2020.
- بن عدة رقية، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موزع وطني للأدوية بالتجزئة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2017-2018.

قائمة المصادر والمراجع

- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011-2012.
- بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام - مستغانم، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال - تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2014-2015.
- حثروبي هدى، فريفر أسماء، تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - دراسة حالة: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الشعبة: علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، 2018-2019.
- درقالي سهام، عيايشية، دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي (شركة ENTES) - قالمة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة مشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015-2016.
- دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: دراسات اقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004-2005.

قائمة المصادر والمراجع

- سفاري أسماء، أثر الإنترنت على تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجموعة من الوكالات السياحية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، دائرة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2008-2009.
- سويد راضية، زغدي فوزية، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أطاك بليس - بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الشعبة: علوم اقتصادية، تخصص: اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، 2017-2018.
- عز الدين يوسف، أثر نظام المعلومات في التسيير الإستراتيجي دراسة حالة مديرية إتصالات الجزائر - أدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية شعبة: علوم التسيير تخصص: التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2015/2016.
- قزال أحلام، دور نظام المعلومات في التسيير الفعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير شعبة: الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار - عنابة، 2011-2012.

قائمة المصادر والمراجع

- كعبيش نور الهدى، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته SAPLAIT – سكيكدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة.
- مؤذن الشارف، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة إتصالات الجزائر – مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الشعبة: علوم التسيير، التخصص: التسيير الإستراتيجي الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم، 2017-2018.

خ: المواقع الإلكترونية

- الموقع الالكتروني للمؤسسة، www.algerietelecom.dz ، تاريخ الإطلاع عليه: 2023/05/14.
- RICHARD Legendre : la veille stratégique. <http://www.hec.ca/ejc/EJC> 2004-Legendre pdf. Mars 2009

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

- Aubert B., les technologies de l'information et l'organisation, gaetan Morin éditeur Itée, Montréal, 1997.
- balle Francis , dictionnaire des medias la rouse, paris ,1998
- Gilles BRRSSY, Christian KONKUYT, Management et économie des entreprises, éd DALLOZ, 9ème édition, Paris, 2008.
- Gilles. Bressy, C. K. Economie d'entreprise. paris 8ème édition.édition DALLOZ, 2006.

قائمة المصادر والمراجع

- John WARD, Joe PEPPARD, Strategic Planning for Information Systems, Third Edition, John Wiley & Sons Ltd, England, 2002.
- Laudon K.et Laudon J., Management des systèmes d'information, 9eme éd, Pearson éducation France, 2006.
- MIRIKELAM. AM, F, Intelligence économique : une pratique à risque ? in Maitrise de l'information et prospective stratégique : L'intelligence économique au service de l'entreprise, édition publisud, 1999.
- Rivard S.et Talbot J., le développement des systèmes d'information méthodes et outils, ed: Presse de l'Université du Québec, 1993.
- Sauders. D.H, l'informatique un instrument de la gestion, MC Graw-Hill, editeurs Quebec, 1980.
- Textes de référence ALGERIE TELECOM Révue Algérie tele, N 01.

الفهرس

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
ملخص	
شكر وتقدير	I
اهداء	II
المقدمة العامة	أ - ذ
الفصل الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية	
تمهيد	11
المبحث الأول: ماهية المعلومة الاستراتيجية	12
المطلب الأول: مفهوم المعلومة	12
المطلب الثاني: أنواع المعلومة	13
المطلب الثالث: خصائص المعلومات وأهميتها	16
المبحث الثاني: محيط المؤسسة	22
المطلب الاول: مفهوم محيط المؤسسة ومكوناته	22
المطلب الثاني: أنواع وخصائص محيط المؤسسة	25
المطلب الثالث: علاقة المحيط بالمؤسسة	29
المبحث الثالث: نظام المعلومات في المؤسسة	31
المطلب الاول: مفهوم نظام المعلومات وفعالياته	31

فهرس المحتويات

33	المطلب الثاني: أسباب نجاح وفشل نظام المعلومات في المؤسسة
36	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه نظام المعلومات في المؤسسة
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التأصيل النظري لليقظة الإستراتيجية	
40	تمهيد
41	المبحث الاول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
41	المطلب الاول: نشأة و مفهوم اليقظة الإستراتيجية
44	المطلب الثاني: أنواع وخصائص اليقظة الإستراتيجية
49	المطلب الثالث: أهداف اليقظة الإستراتيجية وأهميتها
52	المبحث الثاني: مصادر ومراحل اليقظة الإستراتيجية وعوامل نجاحها
52	المطلب الاول: مصادر اليقظة الإستراتيجية
55	المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية
60	المطلب الثالث: عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية
63	المبحث الثالث: التنافسية في المؤسسة الإقتصادية
63	المطلب الاول: مفهوم التنافسية و أنواعها
65	المطلب الثاني: أهداف وخصائص تنافسية المؤسسة
67	المطلب الثالث: مؤشرات تنافسية المؤسسة
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر	

فهرس المحتويات

72	تمهيد
73	المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر Algérie Télécom
73	المطلب الاول: تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر Algérie Télécom
76	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر Algérie Télécom
78	المطلب الثالث: مهام ونشاطات مؤسسة إتصالات الجزائر Algérie Télécom
79	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
79	المطلب الاول: منهجية الدراسة
80	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
80	المطلب الثالث: مجالات الدراسة
82	المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان
82	المطلب الاول: صدق وثبات أداة الدراسة
86	المطلب الثاني: عرض نتائج واختبار الفرضيات
93	المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة
98	خلاصة الفصل
102-100	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الفهرس
	قائمة الملاحق

قائمة الملاحق



استبيان



في إطار متطلبات إعداد مذكرة التخرج، بعنوان " واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom " لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية- تخصص اقتصاد كمي - من المركز الجامعي نور البشير - الببيض، لنا الشرف أن نطلب من سيادتكم المحترمة الرد على مختلف فقرات الاستبيان بكل دقة وموضوعية لما لها من تأثير على مصداقية هذه الدراسة.

نشكركم على تعاونكم معنا ونؤكد لكم التزامنا بالحفاظ على سرية المعلومات المقدمة وعلى استخدامها لأغراض البحث العلمي.

معاني المفاهيم والمصطلحات

- **المعلومة الإستراتيجية:** هي تلك المعلومات التي تدعم الإدارة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي، وتسهيل مهمة تحديد الأهداف، واختيار بدائل العمل الممكنة، كما يشمل بعضها المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- **اليقظة الإستراتيجية:** هي عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص وتقليل التهديدات.

قائمة الملاحق

محتوى الاستبيان

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس

☐	أنثى	☐	ذكر
--------------------------	------	--------------------------	-----

2- العمر

☐	من 30 إلى 40 سنة	☐	من 20 إلى 30 سنة
☐	50 سنة فأكثر	☐	من 40 إلى 50 سنة

3- المؤهل العلمي

☐	شهادة ليسانس	☐	تقني سامي / دبلوم مهني
☐	شهادة عليا	☐	شهادة ماستر

4- الخبرة المهنية

☐	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	☐	أقل من 05 سنوات
☐	أكثر من 15 سنة	☐	من 10 سنوات إلى 15 سنة

قائمة الملاحق

البعد الأول: اليقظة التكنولوجية						
رقم الفقرة	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعمل مؤسستكم على متابعة التكنولوجيات الحديثة باستمرار.					
02	تتابع مؤسستكم أساليب جديدة في تقديم خدماتها.					
03	تؤدي اليقظة التكنولوجية في المؤسسة إلى تحقيق براءات اختراع.					
04	تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين.					
البعد الثاني: اليقظة التنافسية						
رقم الفقرة	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	تعمل المؤسسة على دراسة وضعية المنافسين بصورة دائمة.					
06	المؤسسة على إطلاع ببرامج البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.					
07	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات حول كفاءات منافسيها.					
08	تتابع المؤسسة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين.					
البعد الثالث: اليقظة البيئية						
رقم الفقرة	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	تعتبر المؤسسة الموردون والزبائن من أهم مصادر المعلومات لتتبع البيئة الخارجية.					

قائمة الملاحق

رقم الفقرة	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	تهدف المؤسسة إلى الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها.					
21	تهتم مؤسستكم في البحث ومعالجة المعلومات ذات الصلة بالجوانب الاجتماعية للمؤسسة.					
22	تسعى المؤسسة إلى وضع حوافز ومكافئات لتحقيق الجودة في الأداء.					
23	تعمل المؤسسة على تحقيق الرضا الوظيفي.					
24	توفر المؤسسة معايير متكافئة لقياس أداء موظفيها وعمالها.					