



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم اقتصادية
مذكرة لنيل شهادة الماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات



اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الحليب لولاية سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:
د. بن عزة محمد أمين

من إعداد الطالبتين:
نزاي ربيحة
الشيخ سيدي محمد انجوها

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2020/09/27
أمام اللجنة المكونة من السادة:

/رئيسا

عكلي الجيلالي

/الدكتور/

/مشرفا

بن عزة محمد أمين

/الدكتور/

/مناقشا

طبيبي نادية

/الدكتورة/

الإهداء

الى من احمل اسمه،الى من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة و كان
دافعا لي لكل نجاح،الى من بذل كل غالبي و نفيس ليسعدني في هذه الحياة ارجو الله
ان يزد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار الى سندي في هذه
الى من كانت الجنة تحت اقدامها الى ينابيع العنان و الحبه و الصبر الى روح القلب
و بلسم الجراح الى من صبرت و كافحت معي في هذه الحياة الى اعظم انسانية في
.ادامها الله تاجا فوق رؤوسنا و جزاها الله عنا خير جزاء

لم ينسوني بالدعاء،الى إخوتي

إلى أبنائي دباس مجيد، دباس عبد النور، دباس مروي إخلاص

الطالبة: نزي ربيعة

الإهداء

إلى من رباني فأحسننا تربيتي إلى
سدي في هذه الحياة و إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

أبي العزيز

إلى منبع الحب والحنان إلى بسمه حياتي و إلى من كان دعائها سر نجائي إلى نور
قلبي

" أمي العزيزة "

إلى من مصدر ثقتي وعزتي إلى قوة عيني اخوتي.
لأصحاب النوايا الصادقة و مثال الصداقة إلى من رافقوني و شجعوني صديقاتي

الطالبة: الشيخ سيدي أحمد أنجروها

شكر وتقدير

إن الشكر أولاً وأخيراً لله العزيز القدير العليم البصير له الحمد
. أعطانا القوة و الشجاعة لإنجاز هذا العمل المتواضع ووفقتنا لإتمامه
كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف "محمد أمين بن عزة" على كل ما
بذله من جهد وإشرافه على هذا العمل المتواضع
وإلى زملائنا في الجامعة الذين عرفناهم وساعدونا
وفي النهاية يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد يد العون في
مسيرتنا.....وفق الله الجميع

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية اليقظة الاستراتيجية وإظهار أهمية التفتح على البيئة من خلال تطبيق اليقظة ثم محاولة إبراز مدى تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية شملت عينة مكونة من 40 اطار في المؤسسة وقد تم الاستعانة بإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، واعتمدنا في هذه الدراسة على البرنامج الإحصائي SPSS ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين لنا اليقظة الإستراتيجية تساهم في ترقية المؤسسة الاقتصادية بشكل دائم و ضمان بقائها و إستمرارها.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية- المؤسسة

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
III	الشكر والتقدير
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: المؤسسة والاستراتيجية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المؤسسة
3	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها
5	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية
8	المبحث الثاني: محيط المؤسسة.
8	المطلب الأول: تعريف محيط المؤسسة وأهميته دراسته
9	المطلب الثاني: مكونات المحيط وتحليل ابعاده
11	المطلب الثالث : تأثير المؤسسة في المحيط و عملية تقييمه.
13	المبحث الثالث: الاستراتيجية
13	المطلب الأول : ماهية الاستراتيجية وأهميتها
15	المطلب الثاني : خصائص الادارة الاستراتيجية و مراحل تطبيقها
19	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية
21	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية	
23	تمهيد
24	المبحث الأول : عموميات حول اليقظة الإستراتيجية
24	المطلب الأول :التطور التاريخي و مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية
25	المطلب الثاني : أهداف و خصائص اليقظة الإستراتيجية

27	المطلب الثالث : أنواع اليقظة و نظامها
30	المبحث الثاني : تنظيم خلية اليقظة
30	المطلب الأول : طرق عملية اليقظة وعملية قياسها
33	المطلب الثاني : مراحل عملية اليقظة و وظائفها
34	المطلب الثالث: ممثلوا عملية اليقظة
36	المبحث الثالث : المعلومة كمورد هام لليقظة
36	المطلب الأول : ماهية المعلومة و خصائصها وأصنافها
39	المطلب الثاني : أنواع المعلومة و مصادرها
41	المطلب الثالث : أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار
44	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته
47	المطلب الأول : عموميات حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته
48	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الوحدة
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة
59	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
80	خلاصة الفصل
82	خاتمة
86	قائمة المراجع
91	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	6
02	أهم مراحل تطور اليقظة	24
03	ممثلو عملية اليقظة	34
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	59
05	توزيع أفراد العينة حسب السن	59
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	60
07	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	60
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	60
09	إجابات العمال حول استعمال جهاز كمبيوتر	61
10	إجابات العمال حول استعمال آلة طباعة	61
11	إجابات العمال حول استعمال الهاتف	62
12	إجابات العمال حول استعمال هاتف محمول	62
13	إجابات العمال حول استعمال فاكس	62
14	إجابات العمال حول استعمال أنترنت	62
15	إجابات العمال حول استعمال إنترنت	63
16	إجابات العمال حول استعمال جهاز سكاير	63
17	إجابات العمال حول مفهوم اليقظة	63
18	إجابات العمال حول سيرورة اليقظة في المؤسسة	64
19	إجابات العمال حول أسباب سيرورة اليقظة في المؤسسة	64
20	إجابات العمال حول أسباب عدم سيرورة اليقظة في المؤسسة	65
21	إجابات العمال حول يقظة الأسعار	65
22	إجابات العمال حول يقظة المنتجات	65
23	إجابات العمال حول يقظة الاستراتيجية	66
24	إجابات العمال حول يقظة الأسواق	66
25	إجابات العمال حول يقظة الموردون	66
26	إجابات العمال حول يقظة الزبائن	67
27	إجابات العمال حول يقظة البراءات	67
28	إجابات العمال حول يقظة البحث والتطوير	67

68	إجابات العمال حول يقظة المعايير	29
68	إجابات العمال حول يقظة قانونية	30
68	إجابات العمال حول التقاط المعلومات بطريقة منظمة	31
69	إجابات العمال حول التقاط المعلومات بطريقة صدفية	32
69	إجابات العمال حول التقاط المعلومات بطريقة صدفية	33
69	إجابات العمال حول التقاط المعلومات بطريقة دائمة	34
70	إجابات العمال حول التقاط المعلومات عند زيارة المعارض والصالونات	35
70	إجابات العمال حول تقديم التقارير	36
70	إجابات العمال حول استعمال بنك المعلومات	37
71	إجابات العمال حول استعمال المراجع والمجلات	38
71	إجابات العمال حول استعمال البراءات والمعايير	39
71	إجابات العمال حول استعمال الإنترنت	40
72	إجابات العمال حول استعمال المنافسين	41
72	إجابات العمال حول استعمال الموردين والزملاء والشركاء	42
72	إجابات العمال حول استعمال المعارض والصالونات	43
73	إجابات العمال حول استعمال المكاتب المتخصصة في القطاع	44
73	إجابات العمال حول تحليل وتركيب المعلومات الملتقطة	45
73	إجابات العمال حول التحليل الجماعي للمعلومات	46
74	إجابات العمال حول إلى الخبراء	47
74	إجابات العمال حول استعمال البريد اليومي في نشر المعلومات	48
75	إجابات العمال حول استعمال البريد الإلكتروني في نشر المعلومات	49
75	إجابات العمال حول استعمال الرسائل في نشر المعلومات	50
75	إجابات العمال حول استعمال الاجتماعات في نشر المعلومات	51
76	إجابات العمال حول استعمال الهاتف في نشر المعلومات	52
76	إجابات العمال حول استعمال التقارير في نشر المعلومات	53
76	إجابات العمال حول استعمال الأوراق في حفظ ومركزة المعلومات	54
77	إجابات العمال حول استعمال الأقراص المضغوطة في حفظ ومركزة المعلومات	55
77	إجابات العمال حول مقاسمة المعارف مع الزملاء	56
77	إجابات العمال حول العوائق التي تعيق تطبيق اليقظة	57
78	إجابات العمال حول العوائق الثقافية التي تعيق تطبيق اليقظة	58

78	اقتراحات العمال	59
----	-----------------	----

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
29	أنواع اليقظة	01
33	مراحل عملية اليقظة	02
36	ممثلو عملية اليقظة	03
38	خصائص المعلومات	04
49	انواع المعلومات	05

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
91	استبيان	01

إن المؤسسات الجزائرية تواجه ظروف اقتصادية مختلفة التي برزت نتيجة العولمة الاقتصادية التي دفعت بالمؤسسات الأجنبية إلى إستراتيجيات تنافسية هجومية بهدف الحصول على حصص سوقية على حساب المؤسسات المحلية و هذا ما يجعل هذه الأخيرة في خطر، بالإضافة إلى ذلك فعولمة الإقتصاد و المبادلات الدولية خلقت أثر ملزم على المؤسسات العمومية الجزائرية إذ وجدت نفسها في مواجهة تحديات إقتصادية عالمية جديدة مما يسبب لها عائقا إقتصاديا.

كما أن التحولات الإقتصادية المتولدة عن طريق تسريع مشروع إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و كذا التحولات الإجتماعية والإقتصادية الجديدة يجعلون المؤسسة الجزائرية تعيد النظر في محيطها حيث لا يمكن إعتباره بمثابة معطاة ثابتة و لكن كبعد فاعل في إستراتيجيتها و بذلك يجب أن تتكيف مع هذا المحيط و تحاول فهمه و تتنبأ بتغيراته، فظهور تكنولوجيات المعلومات و الإتصالات و بصفة خاصة الأنترنت جعل المؤسسات تواجه كم هائل من المعلومات.

كل هذه الظروف تشرح سرعة تعقد المحيط و عدم إستقراره و تغيره الدائم حيث تجد المؤسسة نفسها في مواجهة زيادة تعقد معطيات المحيط (إشتداد المنافسة، تكنولوجيات جديدة تغير توجهات الإستهلاك....). للحفاظ على تنافسيتها و صمودها في ظل هذه الظروف، المؤسسة مطالبة بفهم محيطها و معرفة مكوناته الرئيسية و إتجاهاته المستقبلية حتى تتمكن من التأثير فيه و تميز آثاره السلبية أي تبقى متيقظة لما يحدث في محيطها.

إذن فدراسة المحيط و متغيراته و كيفية تأثيره على المؤسسة يعتبر بمثابة مدخل أساسي لفهم كيفية ممارسة المؤسسة لنشاطاتها و طريقة تفاعلها معه بحيث تحاول إغتنام الفرص و التعرف على التهديدات بغرض تجنبها. فالمؤسسة ومن خلال ما سبق عرضه هي بحاجة إلى معلومات فيما يخص مكونات محيطها (التنافسية، التكنولوجية، التجارية...) من أجل ملاءمة قراراتها، هذه المعلومات تعتبر مورد إستراتيجي لا يقل أهمية عن الموارد المادية و البشرية بالنسبة للمؤسسة، كما أن إيجاد و جمع و تحليل و نشر هذه المعلومة من أجل إستعمالها في الوقت المناسب يتطلب الإستعانة بنظام يسمح بمراقبة المحيط و يكفل تسيير هذه المعلومة بدءا من البحث عنها و التقاطها إلى غاية نشرها و إستعمالها في الوقت المناسب من أجل إتخاذ القرار المناسب، وهذا ما يمثل موضوع اليقظة الإستراتيجية.

إذن فالمؤسسة الجزائرية بحاجة إلى إستعمال هذا النوع من الإدارة و المتمثل في اليقظة الإستراتيجية لمواجهة تعقد معطيات المحيط.

كذلك بالنسبة للمؤسسة حالة الدراسة ملبنة سعيدة و كباقي المؤسسات الجزائرية خرجت من وضعية إحتكارية للمؤسسات العمومية على السوق الوطني إلى سوق مفتوح من أهم ميزاته منافسة حادة و شرسة و محيط معقد يتميز بعدم الإستقرار والتغير الدائم لكي لا تجد نفسها على هامش المحيط التنافسي الجديد و الهجومي من واجبها تخصيص وسيلة أو أداة تسمح بالتنبؤ و توقع الأحداث الممكن وقوعها، و هذا بإستعمال العامل الجديد للإدارة و المتمثل في اليقظة الإستراتيجية.

إذن على المؤسسة التعرف إلى محيطها من أجل القدرة على التأقلم و التكيف معه بشكل دائم، ولتحقيق ذلك يجب أن تتموضع في حالة تيقظ و تقوم بتنصيب و تطوير نظام أو خلية يقظة إستراتيجية لكي تتمكن من المحافظة على تنافسيتها ، بقائها و إستمرارها .

الإشكالية العامة:

من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي:
ما هو واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؟

الإشكاليات الفرعية:

1. كيف تساهم استراتيجية المؤسسة في تجاوز تحديات المحيط؟
2. ما هي سبل الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في عملة اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية؟
3. ما هو واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على إشكالية البحث ولمعالجة الموضوع تم اعتماد الفرضية التالية:
لليقظة الاستراتيجية دور في ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة الاقتصادية في ظل الظروف الراهنة

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

- ❖ طبيعة البيئة الديناميكية و ما تمتاز به من تقلبات و عدم إستقرار يفرض على المؤسسة تبني وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة المنافسة و ضمان بقائها و إستمرارها .
- ❖ أصبح مفهوم القوة و الريادة اليوم مرتبط بالقدرة على إكتساب المعلومة المناسبة في الوقت المناسب و إستعمالها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة .
- ❖ أهمية اليقظة الإستراتيجية في استمرارية حياة المؤسسة و تحسين تنافسيتها و تفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية انطلاقا من رصد بيئتها التي تُؤثر وتتأثر بها.
- ❖ ضرورة تكيف و تأقلم المؤسسات الجزائرية مع الظروف الحالية للبيئة المتميزة بالتغير المستمر و مواجهة المنافسة الشرسة و ذلك بتطبيقها لليقظة الإستراتيجية .

أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ روح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع.
- ✓ يقيننا الشخصي بأهمية هذا الموضوع، وكذا الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في إستمرارية و تنافسية المؤسسة.
- ✓ المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال التخصص.

أهداف البحث:

يهدف هذه البحث إلى:

- ✓ توضيح ماهية اليقظة الإستراتيجية مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملية اليقظة.
- ✓ تبيان أهمية التفتح على البيئة من خلال تطبيق اليقظة الإستراتيجية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية.
- ✓ إبراز ضرورة وضع نظام لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية و توضيح مختلف الإجراءات اللازمة له و شروط نجاحه.

منهج البحث:

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضية المتبناة من عدمها تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي.

- حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في توصيف مفهوم و مختلف جوانب اليقظة الإستراتيجية.
- و التحليلي من خلال محاولة إبراز واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة "ملبنة سعيدة" و تفسير وتحليل هذا الواقع للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن موضوع الدراسة.
- ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:
- ✓ المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع.
 - ✓ المصادر الأخرى كمواقع الإنترنت ومختلف الوثائق الأخرى.
 - ✓ الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.
 - ✓ المقابلات والزيارات الميدانية.
 - ✓ الاعتماد على إستبيان للتحقيق حول واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات البحث :

- أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فنلخصها على العموم في:
- ✓ صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع، مع ندرتها باللّغة العربية.
 - ✓ قلة المراجع في المكتبة على حسب علم الطالبة مما اضطر الى الاعتماد على كتب خارج الولاية.
 - ✓ صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية تطبق اليقظة الإستراتيجية للقيام بالدراسة الميدانية، و إن وجدت يصعب إن لم نقل يستحيل الحصول على البيانات المتعلقة بموضوع البحث نظرا لخصوصيته و خوفا من المنافسين .
 - ✓ ظهور وانتشار وباء كورونا مما أدى الى اغلاق المؤسسة وعدم استقبالنا.

تقسيمات البحث :

وقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية:

الفصل الأول قمنا فيه بدراسة عامة حول المؤسسة، انطلاقاً من الوظائف وتصنيفاتها، مع توضيح أهمية تحليل المؤسسة لبيئتها للكشف عن تهديدات المنافسين اقتناص الفرص واستغلالها لصالحها، كما تعرضنا إلى استراتيجية المؤسسة وتوضيح دورها في تحسين أداء المؤسسة وتنظيم جو العمل فيها.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى تحليل مفهوم اليقظة مع الإشارة إلى أنواعها كما تعرضنا إلى طرق ووسائل اليقظة، وقد أفردنا مبحثاً خاصاً للمعلومة لقناعتنا بأنها المورد الأساسي والهام في عملية اليقظة.

الفصل الثالث قمنا فيه بدراسة ميدانية حيث حاولنا أن نبرز واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ملبنة سعيدة ومن ثم استخلاص النتائج.

وأخيراً ختمنا هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الآفاق المستقبلية في شكل تساؤلات تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية.

الفصل الأول : المؤسسة والاستراتيجية

تمهيد:

تعد العملية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة من المهام والوظائف التي تسعى في النهاية إلى تجميع وتنسيق وتوجيه، ثم مراقبة مجهودات أفرادها من أجل تحقيق هدف مشترك وتحقيق الهدف في حد ذاته يخضع لعدة معايير معترف بها ضمن ما يسمى بالإدارة الحديثة.

و تعتبر الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة من الوظائف الحديثة والمعقدة و تنتشعب إلى عناصر ومجالات متعددة و متكاملة أصبحت تشمل جوانب كثيرة من العملية الإدارية من تحديد الأهداف الإستراتيجية و تحليلات داخلية و خارجية لبيئتها، تم المرور إلى عملية التخطيط، وبعد التنفيذ تأتي المراقبة في نفس الإطار حتى تحقق المؤسسة الأهداف المرجوة من هذا النظام . و هذا النوع من الإدارة ينحدر من الإستراتيجية والتي بدورها لها جذور واستعمالات في الواقع العلمي مند الحضارة الإغريقية قبل الميلاد و مرت بتطورات كبيرة خاصة في مجالي الإدارة و التسيير و بعد أن كان استعمال هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية قد أتسع استعماله في جميع أنحاء العالم نظرا لما يقدمه من فوائد وفعاليات للمؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول الالمام بموضوع استراتيجية المؤسسة و محيط المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية و لا تزال حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

ونظراً للتحويلات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حد الساعة، فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حالياً، فبالإضافة إلى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا و أصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد و ملائم للدراسة و التخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه و العلاقات الرابطة بينها و محيط النظام.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

أولاً: تعرف المؤسسة الاقتصادية

يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباينا واختلافا في الأدبيات الاقتصادية وهذا لاختلاف الأنظمة ومدى فعاليتها في كل بلد لا سيما مستوى التطور الاقتصادي الذي يعكس لنا ما إذا كانت الدولة تنتمي إلى مجموعة الدول المتطورة أم المتخلفة، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون، فيمكن تعريف المؤسسة على أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها".¹

وتعرف المؤسسة على أنها "متعامل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لمتعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا و من خلال هذين التعريفين اللذان يتميزان بالبساطة، إلا أنهما يعكسان نشاط المؤسسة الإنتاجي المتمثل في إنتاج سلع وخدمات، وكل ما يتعلق بهذا النشاط من تخزين، شراء وبيع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ينعكس لنا الهدف الذي أنشئت من أجله المؤسسة ألا وهو تحقيق هامش الربح الذي يسمح باستمرارها.

كما يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها "كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة".² وتعرف المؤسسة كذلك على أنها: "كل وحدة قانونية، سواء كانت شخصا طبيعيا أو شخصا اعتباريا تتمتع باستقلالية اتخاذ القرارات، وتنتج سلعا وخدمات قابلة للتسويق".³ بالرغم من تعرض التعريفين للنشاط الاقتصادي الذي تزاوله المؤسسة والمتصل في إنتاج.

¹ Jean-luc Charron, Sabine Sépari : organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et applications, 2^eédition, Dunod, Paris, 2001, P10.

² عمر صخري :اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر 1993ص 24.

³ Yves-Frédéric Livian : organisation Théorie et pratique, Dunod, Paris, 1998,P19

السلع والخدمات التي يتم تسويقها فيما بعد إلا أنهما يركزان على تعريف المؤسسة من الناحية القانونية، حيث أنها تكتسب الصفة القانونية المستقلة التي تمنحها حرية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى امتلاكها سجلات مستقلة حول المكان الذي تمارس فيه نشاطها الاقتصادي.

Pierre lauzei يعرف المؤسسة على أنها مجموعة أعضاء مترابطين فيما بينهم، منظومون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة أنشئت من أجلها، بتنفيذ عمليات معقدة ومنتشبكة نوعا ما وتتكرر لتؤدي إلى عملية التسليم في سوق السلع والخدمات، حيث أن البيع هو النتيجة الختامية.

بينما المفهوم الثاني فيعتبر المؤسسة كتكتل أو تجمع إنساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية، مالية بغية استخراج، تحويل، نقل، توزيع ثروات أو إنتاج خدمات، طبقا لأهداف موضوعة ومسطرة من طرف الإدارة سواء كانت فردية أم جماعية، بإدخال مجموع العوامل المحددة للربح وللمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة.¹ نلاحظ أن المفهومين يتشاركان ظاهريا، لكنهما يختلفان من حيث المضمون. فالمفهوم الأول يكتسي الطابع الأكاديمي، ويبين الغاية الأولى التي تسعى لها المؤسسة والمتمثلة في إنتاج السلع والخدمات لتوجيهها إلى المستهلكين. أما المفهوم الثاني فيتناول تعريف المؤسسة بطريقة عصرية حيث يسند لها ثلاث وظائف متمثلة في الوظيفة الاجتماعية، الاقتصادية والمالية، والتي تعمل من خلالها على تعظيم الربح وتحقيق المنفعة الاجتماعية.

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة ، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

* للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.

* القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

* أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

* التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....

* ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

* لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف ، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.

¹ Farouk Bouyakoub : L'entreprise et le financement bancaire, Casbah éditions 2000, PP37-38.

* المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في التمتع الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في الناتج و نمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

* يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ، إذا ضعف ميرر و جودها أو تضاءلت كفاءتها....¹

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، و حسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها ، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية:²

أهداف اقتصادية :وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.

أهداف اجتماعية :تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة ، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة.

أهداف سياسية :جعل الدولة في مصادفة الدول المتقدمة اي أن المؤسسة الاقتصادية مثلا في الجزائر مؤسسات عامة اي خدمة أتمتع و كذلك تطوير اقتصادها.

أهداف ثقافية ورياضية :كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين ، تخصيص أوقات للرياضة.

أهداف تكنولوجية :كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.

كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية و خارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم³

الملاك :لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط و خدمة الصالح العام و تحسين الظروف المعيشية للعمال.

الزبائن :من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، و الخدمات ما بعد البيع.

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة.

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالا متعددة و نظرا للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها:⁴

1. حسب طبيعة الملكية :هناك ثلاثة أنواع من الملكيات:

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة مرجع سبق ذكره ص 26.25

² ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ،دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ،1998،ص10

³ LASARY , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001 , PP 14-15

⁴ هـ. درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية تخصص نفود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005ص:

الملكية الخاصة: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.
 - الملكية العامة (العمومية): وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها
 كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة
 في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة.
 - الملكية المختلطة : وهي مؤسسة يكون رأس مالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص.
2. حسب الحجم:

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد ، وقد اختلف في عدد
 المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها . فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم
 الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف . وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن
 المؤسسات في علاقاتها مع مورديها بدأت تأخذ منحاً آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية ، ففي العادة
 عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار وانتقاء الموردين على أساس المناقصات
 بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقاً لمبدأ المنافسة، أما حالياً فهناك الكثير من المؤسسات التي
 أعادت النظر في علاقاتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، و
 خير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات و هي تعمل على توسيع
 هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا وإيجابيات تعود بالنفع
 على المؤسسات و على الاقتصاد الوطني ككل. الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم
 المؤسسات، وهناك أيضاً من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة .ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار
 الحجم في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) تصنيف المؤسسات حسب الحجم.

معيار التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	-يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظراً لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. - سهل الاستعمال.	-يستند إلى الكم و لا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات. -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال. -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال.
حسب رقم الأعمال	-دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني(إلا في حالة	-ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي).

<p>-لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.</p>	<p>(التضخم) -مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع.</p>	
<p>-يختلف حسب درجة التكامل. -يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج. -يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج.</p>	<p>-يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. -يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. -يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي.</p>	<p>حسب القيمة المضافة</p>
<p>-مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.</p>	<p>-المساحة المالية للمؤسسة. -إمكانية الدخول للأسواق المالية. - مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.</p>	<p>حسب مبلغ الأموال الخاصة</p>

Source: J. M. AURIAC et les autres ، 'Economie d'entreprise ، Costeilla ، Paris ، 1995 ، P :49

ونظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعياري العمال ورقم الأعمال). ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال " معيار العمال كأساس للتصنيف. وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين ، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل ومقسمة كما يلي:

* المؤسسات الصغيرة جدا T. P. E :تشغل ما بين 1-9 عمال.

* المؤسسات الصغيرة P. E :تشغل ما بين 10-49 عامل.

* المؤسسات المتوسطة M. E :تشغل ما بين 50 و 499 عامل.

* المؤسسات كبيرة الحجم :وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل.

3. تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي:

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية:

القطاع الأولي ، القطاع الثانوي ، القطاع الثالث .وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي:¹
-القطاع الأولي :ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

- القطاع الثانوي :ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.

- القطاع الثالث :ويشمل آل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل: النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

4. تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني:

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:

1.المؤسسات الخاصة :و بدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

- المؤسسات الفردية :وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد و يؤسسها برأسمال شخصي، و تشمل عادة؛ الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق...الخ.

- مؤسسات الشركات :وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص و تخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، و مساهمة آل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة...الخ.

2.المؤسسات العمومية :هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

المبحث الثاني: محيط المؤسسة.

تعتبر دراسة محيط المؤسسة أمرا مهما نظرا لكون هاته الأخيرة تمارس نشاطها متأثرة و مؤثرة في بيئتها الداخلية و الخارجية فمن الضروري معرفة طبيعة هاته البيئة كون المؤسسة تتواجد بداخلها أي تتعامل معها فنجاح هاته المؤسسة يتوقف بمدى تكيفها مع محيطها و ذلك باستفادتها من الفرص و استغلالها أحسن استغلال.

المطلب الأول :تعريف محيط المؤسسة وأهمية دراسته

اولا : تعريف محيط المؤسسة

تعرف البيئة بأنها " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهو يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم الزبائن الموردين و العاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى الجماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاديات العمال وغيرها.
من خلال هذا التعريف نستنتج أن المحيط المؤسسة يشمل المتعاملين الأساسيين من جهات وأشخاص دون أن

¹ : ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص:25

يشمل كل المتعاملين مثل أسواق المالية و النقدية عامة ، البنوك ، المؤسسات غير المنافسة أو المورددة لعوامل الإنتاج و على رأسها مؤسسات التكوين و البحث إلا انه لم يشر إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر في مكوناته البيئية الخاصة للمؤسسات.

أما P.Filho فقد عرفها بـ : " المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة وينطوي على ثلاث مجموعات متغيرة هي :

1.المجموعة الأولى :تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية.

2.المجموعة الثانية : و هي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات و تنظيمات حكومية و إدارية مؤسسات التوزيع.

3.المجموعة الثالثة :و تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديرين وغيرهم.¹

رغم أن هذا التعريف شمل عدد أكبر من الأطراف و متغيرات المؤسسة ، إلا أنه جمع بين عوامل وهيئات أشخاص ودمج للمحيط الداخلي لها في نفس العناصر.

كما أنها " مجموعة عناصر مؤثرة وغير متحركة فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما ايجابيا أي فرص نجاح أو سلنيا كتهديد مباشر.

ثانيا : أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة.²

هناك عدة أسباب و أهميات جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها و من بينها نذكر :

- المؤسسة لا تنشط في الفراغ بل هي مرتبطة أماميا و خلفيا بشبكات من المتعاملين منها الأسواق الهيئات و الأفراد.

- المؤسسة قد تقبل على اختيارات، أو قرارات ذات وزن مؤثر ليس على عملها اليومي و نتيجتها الدورية بل على حياتها و وجودها كلية.

- التطور الذي يشهده السوق في مختلف العناصر المحددة للعرض و الطلب، و كذا الأسعار.
- أهمية عامل الوقت في الإدارة و المؤسسة ككل خاصة المنتجة لمنتجات سريعة التلف، أو المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة بسرعة، تعتمد على عامل الوقت.

- التقلبات السريعة و الشديدة التي تحدث في عناصر المحيط تلزم المؤسسة على دراسة كل عنصر من عناصره دراسة عميقة لاتخاذ الإجراءات الوقائية كنوع المؤونات لمواجهة الخسائر المحتملة الناتجة عن تقلبات أسعار الصرف أو أسعار الأسهم، كما تعمل المؤسسات إلى وضع التنبؤات المالية لتحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن اللجوء إليها.

المطلب الثاني: مكونات المحيط وتحليل ابعاده

اولا : مكونات المحيط.³

¹ دادي ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى ، دار المحمدية العاصمة 1998الجزائر ، ص83.

² . نفس المرجع ، ص102.

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2001، ص96.

محيط المؤسسة بتعقيده و تفاعله و استمراره يؤثر في المؤسسة و يلقي بنتائجه عليها و على عناصرها فحسب قسميه الداخلي (القريب) و الخارجي (البعيد) بالنسبة للمؤسسة.

1محيط داخلي

يشمل كل العوامل داخل المؤسسة، و يتمثل في مجموعة العوامل التي تقع على حدود المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى و ترتبط بعملية اتخاذ القرار و تدخل إلى حد كبير في نطاق مراقبة الإدارة و تتمثل في العوامل التسويقية و الإنتاجية... قد يفرض المحيط على المؤسسة قيود كما قد يتيح لها فرص و عناصرها كما يلي:

- عناصر ملموسة: مثل موارد مالية، آلات، تجهيزات...
- عناصر غير ملموسة: مثل شهرة المؤسسة، اسمها، مكانتها...
- عناصر الموارد البشرية: مثل العمال.

2. محيط خارجي

يشمل كل عوامل خارج المؤسسة (البيئة الوسيطة و البيئة الكلية) و يتشكل من مختلف القوى التي تؤثر في المؤسسة و تتأثر بها بصفة مباشرة و تعرف بالبيئة الخاصة (بيئة خارجية) أي هي العوامل التي يكون لها تأثير على المؤسسة و هي تقع خارج حدود المؤسسة و لا تخضع لمراقبة الإدارة و يتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية للمؤسسة، و تتمثل عناصرها فيما يلي: المنافسون، الموردون، الزبائن نظام سياسي، اقتصادي، تكنولوجي، ثقافي، اجتماعي فالمؤسسة من مصلحتها رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات ايجابية أو سلبية (الفرص والتحديات).

ثانيا: تحليل ابعاد المحيط.¹

لقد ناقش العديد من المفكرين تحليل الأبعاد و الخصائص البيئية و أثارها على المؤسسة و ذلك من حيث عدم التأكد و تعقد البيئة و مدى استقرارها، و قد اقترح بعدين أساسيين يحددان درجة عدم التأكد البيئي الذي ينشأ من واحد من الحالات الآتية:

- عدم توافر المعلومات الكافية لدى صانعي القرار .
- صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة.
- الافتقار للمعلومات الكافية حول تكاليف مخاطر فشل ردود أفعال المؤسسة نحو المتغيرات البيئية، و لقد اقترح بعدين هما التعقد و الاستقرار كما يلي:

أولاً: بعد التعقد البيئي

ويشير إلى مدى تعدد العناصر و المكونات البيئية التي تتعامل معها المؤسسة و مدى تجانسها، فالمؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من المكونات و العناصر البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها و خصائصها، تعمل في بيئة معقدة، أما المؤسسات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية ذات الاحتياجات المشاهدة، فهي تعمل في بيئة بسيطة.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2003 عمان الأردن، ص 58

ثانياً: بعد الاستقرار البيئي

يشير أي مدى تغير ومدى استقرار المكونات البيئية و يمكن التمييز بين أربع درجات مختلفة من التأكد البيئي اعتماداً على بعدي التعقد و عدم الاستقرار:

1. البيئة البسيطة . الثابتة: تتصف بعدم تأكد منخفض بفعل وجود عناصر بيئية قليلة و مشاهدة في نفس الوقت، فظلاً على أن هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة

2. البيئة المعقدة . الثابتة: تتميز بأنها ذات درجة متوسطة من عدم التأكد (عدم تأكد منخفض باعتدال) و ذلك لوجود عدد كبير من العناصر البيئية غير المتشابهة، و إن تغيرت فإنها تتغير بشكل تدريجي و متوقع (جامعات ، معاهد...)...

3. البيئة البسيطة . المتغيرة: هي ذات درجة عدم تأكد عالية نسبياً، و يرجع ذلك إلى وود عناصر بيئية قليلة و هي نوعاً ما متشابهة و تتغير باستمرار و لا يمكن التنبؤ بها تتميز بأعلى درجة عدم التأكد لأنها تشمل على عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، و تتغير بشكل سريع و غير متوقع.

المطلب الثالث: تأثير المؤسسة في المحيط و عملية تقييمه.

أولاً: تأثير المؤسسة في المحيط.¹

مادام المؤسسة متواجدة داخل مجتمع متفاعلة معه، تؤثر فيه و تتأثر به و هذا من خلال تصرفاتها في حالة قوتها و ضخامتها و في هذا المبحث فرقنا نوعين من الآثار وهي كالتالي:

• **الآثار الاجتماعية:**

يمكن حصرها في نقاط مختلفة إيجابية و سلبية و تختلف درجة التأثير باختلاف نوع النظام الإقتصادي الذي توجه به المؤسسة و كذلك باختلاف حجم و وزن المؤسسة:

1. **توفير الشغل:** توفير مناصب شغل يسمح بامتصاص البطالة بالتكنولوجيا تحدد نسبة العمالة.
2. **التأثير على الأجور:** للمؤسسات دور هام في تحديد الأجور فالمؤسسات تتجح غالباً بجلب العمال من قطاعات أخرى طالما يسعون إلى كسب عيشهم مما يسبب نزوح السكان أحياناً.
3. **تغير نمط معيشة السكان:** ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد، يؤدي إلى إنفصال السكان عن نمط حياتهم السابقة فتفرض المؤسسات عليهم نظم معينة، و التغير في العادات...
4. **التأثير على الإستهلاك:** تتبع المؤسسة سياسات تؤثر على استهلاك الأتمع كما و نوعاً، فزيادة المبيعات و تنوعها يؤدي إلى المنافسة، فالإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة في الدول النامي، أين تغزوها المنتجات الجديدة و الصناعية.

¹ حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان 2000، ص 275-276.

5. التأثير على البطالة: الزيادة في المؤسسات تمتص البطالة و الحالة العكسية تؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد عدد البطالين، و كذلك التطور التقني في أغلب الأحيان يؤدي إلى تسريح هؤلاء، نظرا لأخذ الآلة مكان العامل.

• الآثار الاقتصادية العامة :

للمؤسسة دور مهم في تغيير وجه النشاط الإقتصادي الوطني ونجد اهم الآثار الاقتصادية فيما يلي:

1. دفع عجلة التعمير: ظهور المؤسسات الإقتصادية في جهات ريفية، أو بإمكانة تتميز بتأخر عمرانها تعمل على التعمير و ذلك بإنشاء المساكن لعمالها و إعدادها للطرق و المرافق العامة، و قد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة.

2. ظهور منشآت تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة، نتيجة ظهور مؤسسة أو مؤسسات إقتصادية جديدة.

3. التأثير على التكامل الإقتصادي: تحتاج الصناعة الثقيلة، إلى عدة منتجات وسيطة و مكملتها البعض و غالبا ما يتم صناعة هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة، فأهمية المؤسسات المتكاملة تزداد من مؤسسة داخلية أو خارجية حسب حم و نوع المنتج النهائي

ثانيا :تقييم المحيط

تتوصل المؤسسة إلى عدة نتائج من تعرفها على مكونات المحيط سواء الداخلية و الخارجية¹.

1نتائج تقييم المحيط الداخلي

إن تعرف المؤسسة على بيئتها الداخلية هو تقييم إمكاناتها الداخلية تهدف استخلاص نقاط القوة و نقاط الضعف التي تتميز بها المؤسسة.

أ . مفهوم نقاط القوة :هي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، أو أنها عبارة عن موارد و قدرات تمثل مجالات للتمكن و سمات إيجابية متاحة يمكن للمؤسسة أن تبني عليها فتبحث عن الفرص التي يمكن إقتناصها و الإستفادة منها بتوظيف هذه القوة.

ب . مفهوم نقاط الضعف :هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة أو مهارات مديريها، تؤثر سلبا على أداءها و تفوت عليها اقتناص فرص و يتطلب الأمر تصحيحها و تقويمها لتقليل أثارها السلبية. فالبيئة الداخلية تساهم في:

- تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة.
- تحديد موقف الشركة بالنسبة لغيرها من الشركات في نفس مجال الصناعة و التجارة.
- تساعد في تحديد نقاط القوة و تعزيزها للإستفادة منها و تحديد نقاط الضعف و كيفية التغلب عليها و معالجتها.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول و الأسس العلمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص13.

- إيجاد ترابط بين التحليل الداخلي للبيئة و التحليل الخارجي تهدف إيجاد العلاقة المناسبة. و الجدول التالي يمثل الإمكانيات الداخلية للمؤسسة من منظور البيئة الخارجية.

2. نتائج تقييم البيئة الخارجية:

من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من خلال تعرفها على مكونات البيئة الخارجية التي تتميز بدرجة مختلفة من التعقيد و الاستقرار، و تحديد من جهة التهديدات التي قد تواجه المؤسسة، و العمل على تفاديها و التخلص منها بطريقة ذكية، و من جهة أخرى تحديد الفرص المتاحة في السوق و التي لا بد من التفكير العقلاني للمسيرين من أجل استغلالها و هذا يتطلب اليقظة المستمرة من طرف المؤسسة. أ . مفهوم الفرص : هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة و التي تؤثر إيجابيا أي أن الفرصة السوقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في عليها، السوق يجعلها متميزة عن منافسيها و تزيد من قوة جذبها للزبائن و قدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو القدرة على كشف ما يفنقه الزبائن و تقديم منتج جديد يحتاجونه مع الإشارة إلى و لا يتواجد في السوق أو يتواجد و لكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن أن الفرصة تأخذ أشكال مختلفة، كأن يخر منافس قوي من السوق أو وجود رغبة من مؤسسة أخرى لإبرام عقد شراكة.

ب . مفهوم التهديدات : هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة و تؤثر عليها سلبا، أي هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع مثل ظهور منافس قوي، صدور تشريع أو قرار قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه، سياسي معاكس، مما يؤدي إلى تضاؤل و تواضع المركز السوقية للمؤسسة.

المبحث الثالث: الاستراتيجية

أصبحت المؤسسة تدرك أن بقاءها في السوق مرتبط بقدر IW على المنافسة و على هذا الأساس فكل مؤسسة تنشط في قطاع تنافسي إلا و كانت لها إستراتيجية تنافسية قوية مبنية على إمكانيات المؤسسة إن الإستراتيجية تحدد اتجاه و عمق التغيرات و التعديلات الضرورية التي يجب إجراؤها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهي بمثابة خارطة الطريق التي تساعد هذه الاخيرة في النجاح و الاستمرار و تحقيق الارباح .

المطلب الأول : ماهية الاستراتيجية واهميتها

أولاً: مفهوم الاستراتيجية و الادارة الاستراتيجية

لقد عرفت الإستراتيجية في المؤسسة عدة تعاريفات ومعاني ، ترتبط في كثير منها بعنصر التحدي وذلك لعدة أسباب يمكن ذكر أهمها بأن الاستراتيجية مفهوم عسكري في بداية الأمر، انتقل الى اقتصاد المؤسسة للاستفادة منه بإعتبار التشابه الكبير الموجود بين أال الاقتصادي والعسكري ،وبعد انتشاره مثل مصطلح الحرب الاقتصادية مع اشتداد المنافسة ليس بين المؤسسات فقط ، وإنما ايضا بين التجمعات الاقتصادية والأمم ، بحيث أن الإستراتيجية قد عرفت بعض الغموض وصل إلى حد الخلط أحيانا بين مكوناتها IW المتمثلة في رؤية و رسالة

المؤسسة ، ودراسة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية ، نظرا للارتباط الكبير والمتشابك بين هذه المكونات من جهة والى الاستعمال الحديث نسبيا لهذا المفهوم.¹

التعريف الأول:

عرفت الاستراتيجية بأنها : "الخطة او الإتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما ، أو أي مجموعة من القرارات و الممارسات الادارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد".²

التعريف الثاني:

I.H ansoof تعني الاستراتيجية قيادة تغييرات العلاقات لنظام المؤسسة مع محيطها وتغييرات حدود .مع ما ليس منه أي النظام".³

التعريف الثالث:

يعرفها **Tomas** هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".⁴

التعريف الشامل:

يتضح من الطرح المكثف لمفهوم الإستراتيجية و التطورات المحيطة بهذه المفاهيم إنها لم تعد حصر بالعلوم العسكرية بل إنها إنتقلت إلى العلوم الإدارية ، ويتطلب من الإدارة أن تكون إستراتيجية تحسن إستخدام قواها لإدارة الصراعات ، و تقليص التهديد لتعظيم الفرص التي تمكنها من التكيف أكثر لهذه البيئة الحركية ، و بذلك فإن الإستراتيجية قد خرجت من .المحدودية إلى الشمولية ،ومن الغموض إلى الوضوح.

ثانيا :مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية و منها ما يلي:

DAVID يرى على أنها "علم و فن صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها".

STRICKLAND، THOMPSON يؤكد على أن الإدارة الإستراتيجية هي " العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة ،و تحديد أهدافها و تطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات العلاقة".

¹ حوبو فضيلة، ادارة الاعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع ادرة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005،ص40.41

² طيب داودي ، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية ، العدد الخامس : مجلة الباحث ، العدد الخامس ،جامعة بسكرة ،2005،ص39.

³ جعيج نبيلة ، استراتيجية التنوع و أثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية ،رسالة ماجستير ،علوم تجارية ، تخصص استراتيجية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007،ص، 24.

⁴ بن قيط الجودي استراتيجية الاتصال للادارة الاستشفائية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 03 .2012،ص3و4.

VINCZE·HIGGINS يرون أن " الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة و توجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها".¹

VINCZE·HIGGINS عرف الإدارة الإستراتيجية على أنها " العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و المدى الذي يجب إن تذهب إليه المؤسسة و الغايات التي يجب أن تحققها".²

إن تفحص هذه التعريفات يوضح أن بعضها يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد و يهمل العلاقات البيئية ، و بعضها يهتم بأهمية تحديد المؤسسة لرسالتها و غاياتها ، بينما يركز بعضها الآخر على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تخصيص الموارد التنظيمية، و على أنها علم و فن و صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة. و في هذا الصدد يمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية فهي تصور مستقبلي للمؤسسة و تحديد رسالتها و كذا أهدافها على المدى البعيد و دراسة أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها لبيان الفرص و المخاطر المحيطة بها و كذا نقاط القوة و الضعف للمؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة و مراقبتها و تقويمها.

المطلب الثاني : خصائص الادارة الاستراتيجية و مراحل تطبيقها

اولا:خصائص الادارة الاستراتيجية

للادارة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية كاملة لتحقيق الفعالية لممارستها والمتمثلة في الآتي:

1. الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية هامة و حتمية لأنها تحقق الكفاءة والفعالية و تنمي العمر الافتراضي للمؤسسة.
2. الإدارة الإستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات و من ثم لا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.
3. تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الادارة الإستراتيجية.³
4. جميع مهام الإدارة الإستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها.
5. يجري تحقيق جميع مهام الادارة الاستراتيجية بشكل منظومي ، بمعنى عدم انعزال الواحدة عن الأخرى.
6. كوين و تنفيذ الاستراتيجية هو عملية تكثيف العمل و تتطلب من المسيرين تكاليف مختلفة.⁴

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005 ص 17.18

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ، 21 مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 33.

³ محمد عبد الوهاب عشمواي ، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، منشأة المعارف، الاسكندرية ، 2010، ص 22.

⁴ جواد كاظم لفته ، الادارة الاستراتيجية : لمنظومة التعليم العالي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 الطبعة الاولى، ص 333.

ثانيا: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية

لقد تنوعت آراء الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية حول مراحل أو عمليات الإدارة الإستراتيجية إلا أن الأغلبية يراها لا تخرج عن ثلاث مراحل صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية مع وجود اختلاف في التفاصيل إضافة إلى عدم وجود خطوط فاصلة بين كل مرحلة وأخرى.

1/المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية تتكون من حزمة متكاملة ومترابطة من الأنشطة والعمليات التي تتدفق انطلاقاً من مرحلة صياغة رؤيا عامة ورسالة واضحة ودقيقة لمؤسسات الأعمال ، كما تعمل الادارة الاستراتيجية على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وعلى تحقيق التوازن والتكيف البيئي وتمر مرحلة الصياغة على عدة نقاط هي:¹

الرؤية الاستراتيجية:

تتبع الرؤية من استيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها وانسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية و البيئة الخارجية ، وتمثل الرؤية صورة المستقبل المرغوب فيه المؤسسة ، وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوى الذي تريد المؤسسة الوصول اليه ومستوياتها وقيمها التنظيمية الأساسية ، فالعوامل الأساسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الإيجابية والرؤية لا بد أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة ، فهي تركز على صورة المؤسسة وما تريد أن تحققه وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها.²

تحديد الرسالة:

يشير اصطلاح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردها عن غيرها من المؤسسات المناظرة ، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، . والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.³

وضع الأهداف الاستراتيجية:

تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الاهداف والغايات بغية تحويل الرسالة و الرؤية الاستراتيجية الى مستويات مرغوبة للأداء ، وفق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل إلتزام من المؤسسة بتحقيق نتائج محددة أو الوصول الى مستوى معين من الانجازات.

¹ طلال بن عبد الله بن حسين الشريف ، المخاطر الإدارية على أمن وسلامة الآثار والمنشآت السياحية، كلية إدارة الأعمال ، جامعة شقراء، مملكة العربية السعودية ، ، 2014ص.21.

² محمد عبد الغني حسن هلال ، التفكير والتخطيط الاستراتيجي : كيف تربط بين الحاضر والمستقبل ، دار الإبداع بدار الكتب، مصر، 2007ص.13.

³ السعيد قاسمي ،التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف،2012،ص.4.5.

تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية:

إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دوراً هاماً في صياغة الإستراتيجية وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة ، وكذا فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط وحياتة المؤسسة وذلك بتقييم ودراسة مكونات كل من البيئة الداخلية والخارجية.

البدائل (الخيارات) الاستراتيجية:

انطلاقاً من القيام بتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، لتحديد نقاط القوة والضعف من جهة ، والفرص المتاحة و التهديدات التي تواجهها من جهة أخرى ، وبعد القيام بوضع البدائل الاستراتيجية على المستويات المختلفة في المؤسسة ، تبدأ عملية المفاضلة بين مختلف البدائل ليتم إختيار أفضلها وفق ما يتلاءم مع إمكانيات المؤسسة.¹

وتصنف البدائل الاستراتيجية الى أربع مجاميع رئيسية من حيث المستوى الكلي للمؤسسة:

المجموعة الأولى: استراتيجيات الاستقرار

وهي مجموعة الاختيارات التي تتناسب البيئة القابلة للتنبؤ من الحفاظ على نفس الرسالة والأهداف وأهمها: -استراتيجية الثبات النسبي(عدم التغير) -استراتيجية التمرکز - استراتيجية الربح - استراتيجية الحركة البطيئة

المجموعة الثانية: استراتيجيات النمو

تسعى هذه الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص والقوة التي تمتلكها المؤسسة حيث تحاول أن تخفض التكاليف وتزيد الأرباح مستفيدة من منح الخبرة فضلا عن نشاطها ومواردها وأهمها: -إستراتيجية النمو الداخلي - إستراتيجية التكامل الأفقي - استراتيجية التركيز - استراتيجية التنوع المترابط - استراتيجية التنوع غير المترابط - استراتيجية التكامل العمودي استراتيجية الاندماج.

المجموعة الثالثة : الاستراتيجيات الانكماشية

تستخدم هذه البدائل عندما تتعرض المؤسسة الى مشكلة كبيرة أو الفشل أو انخفاض نسبة تحقيق الأهداف الى حد كبير ومن أهمها:

استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل - استراتيجية التجرّد - استراتيجية التحول - استراتيجية التصفية.

المجموعة الرابعة : الاستراتيجيات المختلطة

تشير الى اعتماد المؤسسة على استراتيجيات مختلفة في آن واحد .بسبب كبر حجمها او القيام باتباع الاستراتيجيات بشكل تتابعي وحسب ما تتطلبه الحاجة الى ذلك.²

¹ كلاش لحسن ، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة ، رسالة الماجستير في تسيير المنظمات ، علوم التسيير ، جامعه محمد خيضر ، بسكرة ، 2010ص5.

² بير محمد حسون كرامشة ،التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ،العدد التاسع عشر ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ،2010،ص140.

المرحلة الثانية : تنفيذ الاستراتيجية

تعتبر مرحلة التنفيذ الإستراتيجي المرحلة الثانية من م راحل الادارة الإستراتيجية ، والتي تلي مرحلة صياغة الإستراتيجية المنتهية بعملية الاختيار الإستراتيجي ، حيث تهتم مرحلة التنفيذ هاته بتحديد الخطوات العملية والتحركات الفعلية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ.

تتم تهيئة الاسراتيجية للتنفيذ من خلال:

وضع وتحديد السياسات:

تعد عملية وضع وتحديد السياسات المرحلة الاولى في عملية تنفيذ الاستراتيجية فتعرف السياسات على أنها "مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الاعمال التي تتم في المستويات الادارية الأقل فهي بمثابة خريطة تبين الطريق أمام المرؤسين لاتباعه" ويمكن تصنيف السياسات الى نوعين هما:

السياسات العامة :وهي مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز الاعمال وعادة ما يطلق عليها بالسياسات الرئيسية او العليا وما يميزها أنها توضع من طرف الادارة العليا مدارها الزمني متوسطة أو طويلة الاجل ، مؤثرة جدا على المؤسسة ككل وعادة ما يتم تدوينها في دستور المؤسسة.

-**السياسات التنفيذية** : تشير الى مجموعة من الضوابط والاجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق انجاز الاعمال والانشطة الوظيفية ، وتتطوي على خطوات لتنفيذ السياسات العامة ويمكن أن يطلق عليها اصطلاح السياسات التشغيلية او الوظيفية ومن أمثلة ذلك : سياسات التسويق، سياسات الإنتاج.¹

وضع وتحديد البرامج:

تعرف البرامج على أنها : "خطة تستخدم لمرة واحدة فقط او لمرات محدودة ، صممت لتنفيذ مشروع معين" وتشمل هذه الخطة على ما يلي:

-مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للوصول الى الهدف المحدد.

-الخطوات المطلوب اتباعها للوصول الى الهدف.

-الترتيب/ التتابع الزمني للخطوات المحددة.

-الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة.

-الجهة او الفرد المسؤول عن كل خطوة.²

تخصيص وتوزيع الموارد:

تعتبر عملية تخصيص الموارد من الأنشطة الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية إذ يتم تخصيص الموارد بين الإدارات والأقسام وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية ، وكذلك تتم عملية توزيع الموارد بمراعاة مجموعة من العوامل منها الحفاظ على الموارد ، مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير ، البناء

¹ ازري منيرة ،لوحه القيادة المستقبلية كأداة لتفعيل استراتيجية المؤسسة ، مذكرة شهاده ماستير تخصص تسييراستراتيجي للمنظمات، بسكرة،2010،ص12.

² منصور محمد اسماعيل العريفي ، الادارة الاستراتيجية ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ، 2011الطبعة الثانية، ص. 25.

التنظيمي المناسب ، مراعاة مختلف المخاطر الدقة في معرفة احتياجات كل ادارة ، ويتوفر لدى المؤسسة أربعة أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق أهدافها اذ نجد موارد مالية ، موارد بشرية ، موارد مادية ، وموارد تكنولوجية.¹

3. مرحلة الرقابة الاستراتيجية:

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فان هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:

-مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

-قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، تشير الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروري لأن نجاح أداء أنشطة الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.²

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها ، وأنشطتها على هدى من ال دراسات الاستراتيجية العديد من المزايا والمناخ ، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الاستراتيجية وتحقيق عنصر المبادرة لتفاعل على المنظمة مع بيئتها ، وفيما يلي نتناول بعض مزايا الاهتمام بالإدارة:

1وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الاحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة فى الغد ، الامر الذى يساعد على التعامل الفعال معها ، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو. والمنظمة الناجحة هى تلك التى لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة فى توقعاتها ، وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور.³

2القدرة على إحداث التغيير: إذا تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة فى تطوير دافع المنظمة إلى الأفضل فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون اليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدى وليس معوقا لتحقيق الاهداف ويحتاج التغيير الى وجود التزام الادارة العليا بالقيم الجديدة والضغط من اجل تحقيقها والى توافر قيادة رمزية تمثل قدوة حسنة والى تحفيز الموظفين ، كما تساعد الإدارة الاستراتيجية على تأييد عمليات التغيير التى قد تنشأ عن استخدام مداخل جديدة وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبنى استراتيجية محددة.

¹ نادية العارف ، مرجع سابق ، ص.33.

² عمر تيمجددين ، دور إستراتيجية التنوع فى تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة شهادة الماجستير فى العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، ، 2013ص12.

³ ثابت عبد الرحمن ادريس و جمال الدين محمد المرستي ، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ، 2002ص.66.

3تحسين قدرة المنظمة علي التعامل مع المشكلات: فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم علي الانخراط في عملية التخطيط انما يزيدون من قدراتهم التنبؤيه ومسئولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة اولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح.

4مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية علي تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز كما ان عملية الادارة الاستراتيجية التي تستند إلي العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي الذي يولد العديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص اختيار الاستراتيجية كما أنها تعمل علي تقليل الفجوات والتعارض بين الافراد.

5تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد: ان المنظمات تستطيع ان تحقق التأثير ا للموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية ، الا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعدها علي إستغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

6تدعيم المركز التنافسي: فالإدارة الاستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء علي مستوي الاسواق المحلية أو الخارجية وحيث تنجح المنظمات التي تعتنق الادارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسيه تستند إلي فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخليه التي تمكنها من إستغلال هذه الفرص بطريقه تفوق منافسيها.¹

7التخصيص الفعال للموارد والامكانيات: تساعد الادارة الاستراتيجية المنظمة علي توجيه مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة ، بما يمكن من إستغلال نواحي القوة والتغلب علي نواحي الضعف.²

8تدعيم الاداء: تشير الدراسات الميدانية إلي ان قدرة التنظيم علي تحقيق الموائمة مع بيئة نشاطه من خلال الادارة الاستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة علي الاداء ، فالادارة الاستراتيجية تمثل أحد محددات الاداء المرتفع وكما أنها تساعد علي تحقيق رفاهية المنظمة في الأجل الطويل.

¹ Michel Marchesnay , Management stratégique , les éditions CHIHAB , Alger , 1997 , p.183

² مؤيد سعيد السالم ، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر ، عمان ، ، 2001ص.21

خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق يتبين لنا ان للمؤسسة دور هام في الاقتصاد خصوصا مع التطورات الأخيرة، مثل دخول اقتصاد السوق و ظاهرة العولمة، ...الخ. كما أصبحت تتطلب اهتماما كبيرا، كما أنه على المسيرين التصرف بعقلانية مع الأوضاع الجديدة، الاهتمام بجميع وظائف المؤسسة فلكل منها دورها وأهميتها، فنجاح المؤسسة يتوقف على جميع الوظائف و النشاطات و هناك عدة اسباب جعلت المؤسسة تلم بمحيطها فهي تعيش في بيئة شديدة التغير عليها مراقبتها بشكل مستمر. إن الإستراتيجية تحدد اتجاه و عمق التغيرات و التعديلات الضرورية التي يجب إجراؤها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهي بمثابة خارطة الطريق التي تساعد هذه الاخيرة في النجاح و الاستمرار و تحقيق الأرباح.

الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال حاليا مجموعة من التحديات التي من شأنها التأثير على أهداف المؤسسة، فأصبح من الضروري للمؤسسة بناء و تعزيز ميزة تنافسية وذلك من خلال استخدام وسائل حديثة تساعدها على تنبؤ بالتطورات الحاصلة في بيئتها ، وتعتبر اليقظة الإستراتيجية من أهم أدوات الحديثة والتي تستطيع المؤسسة الاعتماد عليها لتحليل بيئتها الخارجية من خلال الاعتماد على المعلومة التي تعد الرأسمال الجديد للمنظمة و يتيح لها زيادة فرصها و تنبؤ بالأخطار محدقة بها وهذا من خلال جمع بيانات و تحليلها و توظيفها في الوقت المناسب وهو ما يخول لها التصدي لهذه تغيرات. كما أنها أداة فعالة في تحقيق وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الفاعلة في مختلف النشاطات ، وهو ما يحقق لها التفوق والتميز في السوق الذي تشغله ، فالمؤسسات التي لا تنتهج اليقظة الإستراتيجية لا تستطيع التقدم و التطور.

ومن خلال هذا الفصل سنبرز أهم النقاط والجوانب المتعلقة باليقظة الاستراتيجية بحيث سوف نتطرق إلى عموميات حول اليقظة الإستراتيجية (مفاهيم و تعاريف) و سوف نحاول الإلمام أيضا بكيفية تنظيم خلية اليقظة وسوف نبرز أيضا كيف للمعلومة أن تكون موردا هاما لليقظة.

المبحث الأول : عموميات حول اليقظة الإستراتيجية

يتفق الجميع على أننا نعيش اليوم نتائج الثورة الثالثة ، وهي ثورة المعلومات التي أصبحت تلعب دورا استراتيجيا لإنتاج القيمة في المؤسسة، ومصدرا حقيقيا لتحقيق الثروة فيها. أسهمت هذه الثورة بشكل كبير في إرساء قواعد وأسس اقتصاد جديد، تتراوح فيه ظاهرة التوجه الاستراتيجي لتفعيل استخدام إمكانيات المؤسسة ومواردها نحو البناء المعرفي ، وظاهرة أخرى أكثر ارتباطا بالمعلومات وهي التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات، ووضعها في سياق العملية المعرفية بثا واكتسابا وتحويلا.... الخ، ليس من الواضح إلى أين ستأخذنا موجة هذه الأحداث، لكن من الواضح والأكد ألا مفر من مساندة هذا التحدي الحقيقي.

في مواجهة هذا التحدي، لم تعد المؤسسة تنتظر ما سيحدث في المحيط لتقوم بردة الفعل ، وإنما يتجه فيها التفكير الاستراتيجي نحو المعرفة المستقبلية بالتغيرات المستقبلية والاستعداد اللازم لها ، باعتبار أن هذه التغيرات بدورها تصنع الفرص كما تصنع التهديدات أيضا ، وهذا يتطلب بدوره ضرورة مراقبة ومتابعة ورصد المحيط ، بحثا عن أية إشارة والكشف عن أية معلومة من شأنها أن تؤثر في مستقبل نشاطات المؤسسة وأهدافها وممارساتها ، وتمكن متخذي القرارات فيها من اتخاذ القرار المناسب ، ذلك هو صلب ما يسمى باليقظة.

المطلب الأول :التطور التاريخي و مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

أولا: التطور التاريخي لليقظة

"اليقظة نشاط أنساني قديم، والمؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام والمراقبة البيئية لاسيما وضعها التنافسي ومعرفة اتجاهات أسواقها ،و إذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر، وفي الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينيات ، إلا انه لم يظهر في فرنسا إلا بعد نهاية الثمانينيات، و عند تأسيس الجمعية المهنية لليقظة الإستراتيجية SCIP سنة 1986 لقي هذا المصطلح رواجاً وشهرة كبيرين و بمعدل نمو يقارب 40% سنويا من خلال أنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم ملتقيات ومؤتمرات ورشات تكوين بالإضافة الى توزيع مجلات متخصصة"¹

ويمكن تلخيص هذه التطورات في الجدول التالي:²

جدول رقم (2): أهم مراحل تطور اليقظة

المرحلة (الطور) الاهتمام	الفترة
البحث عن معطيات حول المنافسين	1970-1960
تحليل المنافسين والصناعة	فترة الثمانينات
ذكاء المؤسسة لاتخاذ قرارات استراتيجية	1990 إلى يومنا هذا

¹ Competitive intelligence magazine, Competitive intelligence review

² Brouard.François :pertinence d'un outil diagnostique de pratiques de US pour aider les PME.p02-03.6 eme congrés International francophone sur le PME.octobre2002.HEC MONTERAL.
http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20%20fran%E7ais%20Bourad.pdf,mars2005

المصدر: من إعداد الطالبة

لاحظ من خلال الجدول أن اليقظة خلال الستينات والسبعينات كانت يقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي توكل مهمتها لرجال البيع والتسويق وكانت تعنى بالبحث عن معطيات بسيطة حول المنافسين، أما خلال الثمانينات فقد أصبحت اليقظة تعطي اهتماما كبيرا بتحليل الصناعة والمنافسين وبالتالي أصبحت ذات طابع رسمي ومخطط ، ومع حلول التسعينات اتسع نطاق اليقظة ليتجاوز نطاق الصناعة و يشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية.... الخ لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يحدد قرارات المؤسسة.

ثانيا تعريف اليقظة:

تعرف اليقظة على أنها الصحة و الانتباه و الفطنة و تكون ضد النوم ، و نقول على الشخص يقظ أي أنه في حالة إدراك تام لما يحدث من حوله¹ كما ويسميه Martinet & marty برادار اليقظة في كتابيهما و هو يستخدم في المراقبة المستمرة مكان ما وهو يهدف لتحسيس المسؤولين بأي خطر يواجههم بالإضافة لهذا النوع لا بد من رادار متابع.

يرى Humbertlesca بأنها ذلك الإدراك الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولي جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى و التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية ، وهذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين.² عرفها ribault أنها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط من خلال البحث عن المعلومات الواقعية و المستقبلية.³

عرفها مصطفى بوروبي على أنها طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف و جمع أفعال الإشارات الضعيفة للتهديدات و الفرص و بأسرع وقت ممكن و هي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار و اتخاذ القرارات الإستراتيجية.⁴

و من أجل إعطاء تعريف شامل و كامل لليقظة الإستراتيجية يمكننا القول عنها أا عملية مراقبة شاملة و مستمرة لمختلف جوانب بيئة المؤسسة ، و العوامل التي تتفاعل معها بشكل مباشر أو غير مباشر فهي جهد منتظم الغرض منه معرفة المخاطر و الفرص المحتملة الموجودة في البيئة أو حتى الإشارات الدالة عليها.

المطلب الثاني : أهداف و خصائص اليقظة الإستراتيجية

أولا : الأهداف

تحقق اليقظة الإستراتيجية مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ http://almaany.com/معجم المعاني الجامع

² Janissekmuniz,humbertlesca,veille stratégique.application d'internet pour provoquer des informations

³ Laurent Hermel . maitriser et participer veillstratégique et outils d'aide à la decision

⁴ كراوش يمينة la veillestratégique dans les PME.PNI الملتنقى العلمي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للإندماج الفعلي في

الإقتصاد العالمي جامعة تيزي وزو-الجزائر.

1. تمكن المؤسسة من تحسين و تطوير أدائها و توسيع نشاطها.¹
2. اكتشاف و تحليل كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة (الإنتاج ، البحث و التطوير ، الشركاء.... إلخ)²
3. استغلال الفرص و تجنب التهديدات.
4. الحصول على كم هائل من المعلومات و المعارف.³
5. حل المعضلات التي تواجه المؤسسة و تدعيم القرارات.
6. تمكن المؤسسة من تشخيص أفضل الممارسات التي تستطيع من خلالها البقاء أطول مدة ممكنة.
7. البحث عن أفكار جديدة و تطويرها.

ثانيا : خصائص اليقظة

لليقظة خصائص متعددة يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. الإستراتيجية :

تساهم في عملية اتخاذ القرار فهي تتعلق بالقرارات غير متكررة ، و التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة و القيمة بفعل التجربة مع الأخذ بعين الإعتبار المعلومات القليلة لكنها من الممكن أن تكون لها قوة تأثيرية على تنافسية المؤسسة و بقائها.

2. التطوعية :

لا يمكن لليقظة أن تلعب دورا سلبيا و محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط كوا هدفا إبداعيا ، فهي بالعكس من ذلك تعتبر تطوعية باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد و النشيط من كل الجوانب وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.

3. الذكاء الجماعي :

الذكاء الجماعي يعني وجود عدة أفراد تقوم بملاحظة العلامات و الإشارات في المحيط من أجل إعطائها صفة معينة و التي تمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه فريق الاتصال و التفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة مع الأخذ بعين الاعتبار القواعد السلوكية لعمل المجموعة.

4. المحيط :

محيط المؤسسة ليس شيء إحصائي فهو مكون من مجموعة من العوامل المؤثرة ، لذا لا يتم تأثيرها بطريقة عملية لا سيما عند التكلم عن اليقظة الإستراتيجية.

¹ بوقلقال الهادي ، "اليقظة الإستراتيجية و نظام المعلومات في المؤسسة الإقتصادية " الملتقى الدولي الثاني جامعة برج باجي مختار ، عنابة 30/29 أبريل 2014 ص104.

² بومدين يوسف ، " الية اليقظة و الذكاء الإستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية و أحد عوامل التنافسية" ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية . جامعة الجزائر 9/8 ، نوفمبر 2010 ص17.

³ Humber L , OP-cite pp02-03

5. إنشاء الإبداع :

تتصل اليقظة الإستراتيجية بتفسيرات إشارات الإنذار المبكر و التي ترتبط بعنصر الإبداع ، فالمعلومات التي يجب تقصيها لا تمثل أي من الأحداث سابقة الوقوع و الأعمال المنفذة سابقا و لكنها تسمح بإنشاء نظرة توقعية.

6. التوقع:

و هي كل المعلومات التي يمكن أن تعطينا نظرة تنبؤية و توقعية عن المستقبل و ليس من الضروري أن تعبر عن الماضي و الحاضر.¹

المطلب الثالث : أنواع اليقظة و نظامها

أولا :أنواع اليقظة

تختلف استعمالات اليقظة في المؤسسة حيث تتعدد أنواعها سنحاول ذكرها في ما يلي:

- اليقظة التكنولوجية :

تنطبق على المحيط التكنولوجي للمؤسسة و هذا بالاعتماد على قواعد البيانات و المتمثلة في بيانات البراءات ،الوثائق التقنية ، الكتيبات و المواقع بغية تحديد التقنيات المرتبطة بأعمالها أو من المحتمل أن يتم تنفيذها لأجل كسب ميزة تنافسية و هناك فصلين لليقظة التكنولوجية من حيث عملية الرصد هما اليقظة المتعلقة براءات الاختراع و الملكية الصناعية فعلى المنظمة تتبع و ترصد لبراءات الاختراع لها و لمنافسها ، و أما الفصل الثاني يمثل اليقظة المتعلقة بالمنتجات المبتكرة بمعنى ترصد و تتبع المنتجات الجديدة في السوق و البدائل المتاحة التي تعمل على التفوق على المنافسين و تخفيض تكاليف الإنتاج.²

- اليقظة العلمية :

وهي تلك المتعلقة بالبحث العلمي المرتبط بمجالات الإنتاج و تتم عملية الجمع و المعالجة من عدة مصادر قد تكون المقالات العلمية ، الرسائل الجامعية ، تقارير البحوث الخ...

- اليقظة التنافسية:

تنطبق على البيئة التنافسية للمنظمة التي تم بمراقبة و متابعة المنافسين الرئيسيين و المحتملين لها و تطورات الأسواق و تحديد الفرص و التهديدات و الفرص المتاحة.³

¹ Humbert lesca , veille stratégique concepts et démarche de mis en place dans l'entreprise .Ministère de l'éducation notion ile de la recherche et la technologie .ARBS, 1997,pp2-5.

² Jean françois miaux ;mise en oeuvre d'une activité de veille la cas de réseau ferré de France ;Conservatoire national des arts et metiers institut national de technique de documentation ;p15.

³رتيبة حديد ونوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس، 2005، ص189.

- اليقظة التجارية :

تنطبق على المحيط التجاري للمنظمة وهي تمكن من تتبع كل ما هو متعلق بالعلاقات التجارية للمنظمة من زبائن ، موردين ، منتجات ، تكاليف و أسعار السوق حاليا و مستقبلا و كل هذا متعلق بتحديد الاحتياجات التي يرغب بها العملاء و المستهلكين و كيفية تطويرها¹.

ثم جاء كل من Salmon و Delinares سنة 1997م و Jakobiak سنة 2004م و عدة باحثون آخرون في هذا المجال إلى تحديد و بشكل تفصيلي نوع جديد من أنواع اليقظة الإستراتيجية و المتمثلة في اليقظة الاجتماعية إذ تم تحديد أنواع خاصة بها و هذا وفقا لنطاق تطبيقها و التي يمكن شرحها كالتالي:

- اليقظة القانونية :

و ينطبق هذا النوع على المراقبة القانونية أو التنظيمية لمحيط المؤسسة حيث تأخذ بعين الإعتبار تطور النصوص القانونية و المعايير الوطنية أو الدولية و الإتفاقيات التجارية و إيداعات البراءات و تسميات المنتجات الجديدة وذا ما ينتج إمكانية توقع للتعديلات الضرورية التي يتعين إجرائها على أساليب تشغيل المنظمة مثل تحليل اللوائح الجديدة و كذلك الأنظمة قيد الإعتماد.

- اليقظة الثقافية:

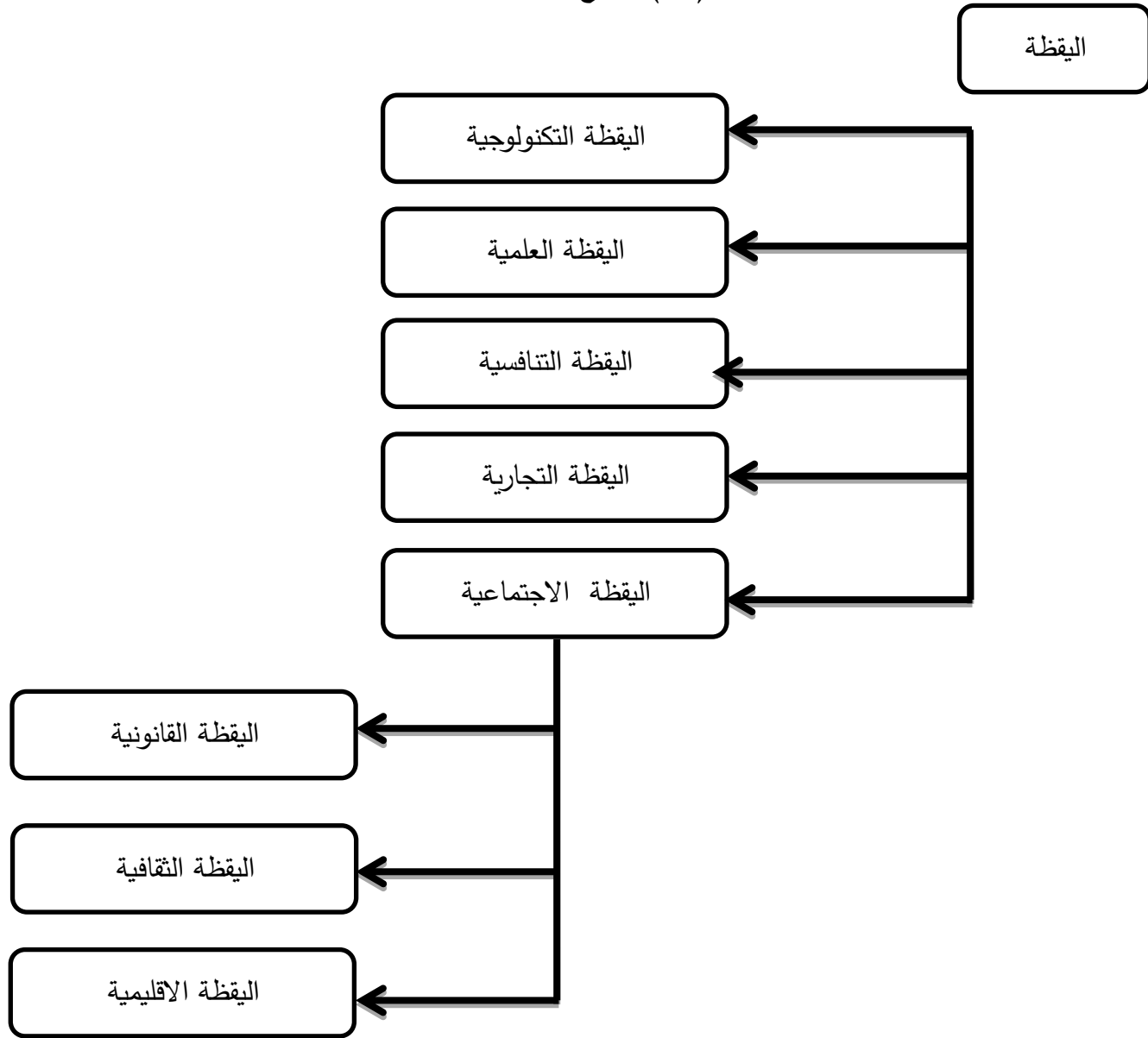
هي عبارة عن الرصد المتعلق بالبيئة الثقافية للمنظمة التي يتعين للمؤسسة متابعتها من خلال التعرف على ثقافة المستهلكين و المستوى المعيشي لهم و إحتياجاتهم.....

- اليقظة الإقليمية :

تتمثل في العمل العام على خدمة التنمية الإقتصادية و الصناعية في الإقليم كجزء من التفوق الإقليمي والشكل التالي يوضح هذه الأنواع:

¹ la veille stratégique .les yeux et les oreilles de l'entreprise p11 p12.

الشكل (01): أنواع اليقظة



Source :Laurent Hermel،maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique، Editions afnor،2 eme édition،France،2007،p 82

ثانيا :نظام تشغيل اليقظة

عند تبني المؤسسة لنظام اليقظة لا بد أن تفاضل بين نظامين إحداهما مركزي والآخر لا مركزي وهما على

النحو التالي:

1.نظام اليقظة المركزي:

يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقطين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة،ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب،ولا بد من تعدد مسيري هذا النظام وتكاتف جهودهم حتى يثبت نجاعته.

2. نظام اليقظة اللامركزي:

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

المبحث الثاني : تنظيم خلية اليقظة

تتطلب عملية اليقظة وسائل فعالة و تقنيات حديثة تساعد المؤسسة في عملية البحث عن المعلومات، و هذا من اجل تقليص الوقت وهناك عنصر هام في عملية اليقظة و هو العنصر البشري فممتلوا عملية اليقظة يعدون عاملا مهما في نجاحها. فهي عملية تقوم على عدة مراحل و خطوات و هذا ما سيتم علاجه في هذا المبحث

المطلب الأول : طرق عملية اليقظة وعملية قياسها

أولا : طرق عملية اليقظة

اختلفت الطرق المستعملة في عملية اليقظة من أهمها مايلي:

- طريقة المعايير :

هذه الطريقة إبتكرا شركة RANK XEROX في السبعينيات حيث عرفها KEARNS على أنها عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا ، خدماتنا و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة. ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة بانتقاء مؤسسة رائدة في الغال الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه و تقوم بقياس أدائها عليها .و الهدف من هذه الطريقة هو إتخاذ معيار جديد تقيس به المؤسسة أدائها عليه ، و تحديد نموذج تتعلم منه كيفية التحسن.

و تتضمن عملية المعايير المراحل التالية:

- تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين.

- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.

- تجميع أكبر كم من المعلومات عن هذه المؤسسة.

- تحليل البيانات و دراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين و أسبابه.

- تحديد أهداف و خطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.

- إنشاء فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.

- تنفيذ عملية التحسين و مراقبة التقدم.

إن إنتقاء المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يعطينا نظرة بشأن ماذا تفعله المؤسسات المنافسة ، و تزداد أهمية طريقة المعايير عندما تعلم المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين تطلعات المؤسسة و ماهي عليه حقيقة

¹ عبد الفتاح بوخمم، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8 و 9 نوفمبر 2010 ص 10.

أو بين ما تقوم به المؤسسة المنافسة أو النموذجية و ماتؤديه مؤسستا. وهذه الفجوات قد تمثل مشكلات يجب على المؤسسة حلها أو فرصا يجب إستكشافها ، لذلك يتطلب على المؤسسة مراقبة هذه الفجوات بطريقة مستمرة من أجل إكتشافها ووضع الحلول المناسبة لها.¹

- طريقة القياس العلمي :

أي القيام بعملية إسقاط وفق أسس علمية و القيام بتحليل ووصف الأشياء وصفا كميا ، في سنة 1975 تم إكتشاف القياس العلمي من طرف Braung Nalinson .و القياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية:
-العلوم الإجتماعية " علم دراسة الأوساط الطبيعية.

-اقتصاديات البحث و الإبتكار.²

- الإنترنت وسيلة لليقظة:

الإنترنت أو شبكة المعلومات الإلكترونية هي اسم مجموعة عالمية من مصادر المعلومات استندت فكرتها من شبكة حاسبات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات، و من أهم هذه الشبكات، نذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة a.r.p.a.net التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية و المهام الدفاعية الأمنية و العسكرية فقط ثم توسعت شبكة a.r.p.a.net وانتشرت في أكثر من ميدان و في أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالإنترنت.³

خدمة الإنترنت:

تقدم شبكة الإنترنت أربع خدمات رئيسية للمستخدم و هي:

أ- **خدمة البريد الإلكتروني:** تسمح هذه الخدمة بإرسال و استقبال رسائل إلكترونية من و إلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم، و تعتبر خدمة البريد الإلكتروني من أنشط الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت. وهي عبارة عن خدمة عامة يقدمها نظام البريد بنقله جميع أنواع المعلومات و الوثائق و المطبوعات و برامج الحاسب وغيرها، فعلى المستوى التجاري مثلا يمكن استخدام البريد الإلكتروني في طلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين أو تأكيدها أو إلغائها، و بالتالي فالبريد الإلكتروني حل محل الاتصال التقليدي من هاتف و فاكس و رسائل بريدية.

ب- **خدمة برتوكول نقل الملفات:** يسمح برتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبين، فيفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات و تحويلها من حاسب إلى آخر عبر الشبكة العالمية، هذه الملفات عبارة عن تقارير أو بحوث أو برامج، و بالتالي فهذه الخدمة تعتبر وسيلة للتبادل السريع.

¹ نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية) ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2000 ، ص 83-84.

² Audrey x , introduction à la scientsmétrie. site web://controverses.ensmp.fr/word press/wpcontent/uploads/2011/01/audrey baneyx , 2011 dec , pdf.

³ العتبي ع ، ما هي شبكة الإنترنت، علوم و تكنولوجيا: مجلة علمية، إعلامية، شهرية، العدد، 28، السنة الثالثة، تصدر عن معهد الكويت للأبحاث العلمية، 1996، ص 32.

ج- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات: تعد هذه الخدمة من أهم خدمات الإنترنت و يرجع لها الفضل في انتشار الإنترنت و الإقبال عليه، و خصوصا من الناحية التجارية فهي تشتمل على حقل واسع من المعلومات المختلفة في شتى الميادين، حيث ارتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العلمية و الصناعية و الحكومية و أيضا مؤسسات تجارية و ثقافية و امتدت حتى الأفراد للتعريف بقدراتهم و تخصصاتهم، فخدمة web وسيلة من وسائل الترويج و الدعاية و الإعلان على المستوى المحلي و الإقليمي و العالمي، هذه الخدمة تتميز بقدرة هائلة في التصفح و الإبحار في الإنترنت كونها تشتمل على أغلب خدمات الإنترنت و تتمتع بواجهة بيانية متعددة الوسائط مدعمة باللون و الصورة و الصوت مما يجعلها أكثر شعبية من غيرها.

د- خدمة الربط عن بعد: تمكن المستخدم للشبكة من التنقل عبر مختلف (لحاسب) الشبكات الجزئية المتصلة بالإنترنت للحصول على معلومات معينة في مجال محدد (كاستغلال الحواسيب ذات الطراز العلمي في تنفيذ بعض البرامج أو القيام بحسابات معقدة يستحيل تنفيذها على الحواسيب الشخصية) شريطة معرفة عناوين الدخول إليها و شفرات الاستغلال.

وعلى كل فاستخدامات الإنترنت عديدة و ليس لها حدود، فإلى جانب ما ذكر أعلاه يوجد خدمة منتديات النقاش و التي تعنى بالاشتراك في مجموعات للمناقشة في مواضيع محددة تثير اهتمامنا و يتم النقاش باستخدام البريد الإلكتروني، فكل رأي يدلى به يوزع فورا و أوتوماتيكيا لبقية المشاركين و لكل واحد منهم الحق في الإدلاء برأيه أو عدم الرد.

مواقع الإنترنت:

يوجد ثلاث أنواع أساسية من المواقع في الإنترنت و هي كالتالي:

أ- المواقع التجارية: تسمح هذه المواقع بإنجاز عدة عمليات تجارية من بيع و شراء، فهي بمثابة سوق أين يلتقي فيه العرض و الطلب، و تتجسد تلك العمليات في ما يسمى بالتجارة الإلكترونية.

ب- المواقع الخدمية على الخط: كعمليات الحجز في الفنادق و الطائرات.

ج- المواقع الإخبارية: و التي تقوم بعرض معلومات حول المنتجات من سلع وخدمات و ذلك عبر صفحات (web). إضافة إلى المواقع السابقة الذكر، يوجد نوع آخر من المواقع كالمواقع الترفيهية وما تضمه من ألعاب ترفيهية و تربية، تسليات، دردشات، الخ.

مزايا شبكة الإنترنت:

- يعتبر استعمال شبكة الانترنت مكسبا حقيقيا لأي هيئة او مؤسسة حيث تتعدد مزاياها نذكر منها:
- الوصول إلى مصادر المعلومات بمختلف أنواعها كالمعلومات الاقتصادية، العلمية، الثقافية.
- التعريف بالطاقات و الكفاءات العلمية والتقنية و تثمينها.
- إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم و التكنولوجيا.
- خلق استقرار معنوي لدى هؤلاء لما يعانونه من نقص في المعلومات العلمية والتقنية.
- خلق ثقافة تبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.

- تمييز البنيات التحتية الصناعية و الإنتاجية بالتعريف بها على نحو أفضل.
- تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع و الشراء، و عن أسعار المواد الأولية.

- التعريف بالسلع و الخدمات الممنوحة من طرف المتعاملين الاقتصاديين.¹

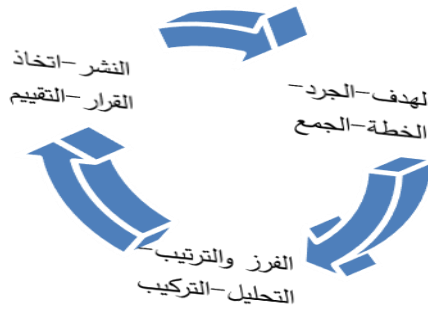
المطلب الثاني : مراحل عملية اليقظة و وظائفها

أولا :مراحل عملية اليقظة

للقيام بعملية اليقظة يجب المرور على 3مراحل أساسية و هي:

- 1. مرحلة الجمع** :ترتكز هذه المرحلة على المعرفة الجيدة لبيئة العمل ، و تبدأ بتحديد الهدف و الذي يتم تركيز كل الجهود عليه ، بحيث يتم طرح مجموعة من الأسئلة و هي مهمة في عملية جمع المعلومات كمن هو الشيء المراقب ؟ أين توجد المعلومة ؟ ثم تتم عملية وضع جميع المعلومات الموجودة في المؤسسة من أجل جردها و تنتهي هذه العملية بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.
- 2. مرحلة التحليل و التركيب** :بعد المرحلة الأولى و هي جمع المعلومات تأتي المرحلة الثانية و هي تحليل و تركيب كل المعلومات المجمعة و هي مرحلة معقدة إذ تقوم على إعادة ترجمة المعلومات و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية .و دف هذه المرحلة إلى ترتيب و فرز المعلومات و الإحتفاظ إلا على المعلومات المهمة و الملائمة لنا و التي تمكننا من إتخاذ قرارات صحيحة و سديدة.
- 3. النشر و إتخاذ القرار** : عندما تنتهي من مرحلة تحليل المعلومات نتحصل على معلومات معالجة و صافية بحيث لا تكون لها أي قيمة إذا لم نقم بنشرها في الوقت المناسب لإتخاذ القرار الصحيح بحيث أن كل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة و تصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة .ثم تأتي الخطوة الأخيرة و هي التقييم و مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ و يمكن لنا تمثيل هذه المراحل في الشكل التالي:²

الشكل (02): مراحل عملية اليقظة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراحل السابقة

¹بختي إدور الإنترنت و تطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002. 51-53

² <http://www.mmedium.com/veille/veille/etapes.html>

ثانيا: وظائف اليقظة

يتم القيام بعدد من الوظائف، من خلال نشاط اليقظة، وهذه الوظائف تمثل في: **وظيفة استباقية:** تعتبر الوظيفة الأولى لليقظة، وتعني القيام باستباق التهديدات والفرص التي مصدرها بيئة المؤسسة. يجب على القائمين باليقظة استباق تطور الأسواق، المنافسات التشريعية. أما بالنسبة للتهديدات والفرص فمصادرها متعددة. قد تأتي التهديدات من المنافسين، ومن التشريعات الجديدة أيضا، ومن تقادم التراث العلمي والتقني للمؤسسة. وقد تتولد الفرص من اكتشاف إمكانية استحواذ أو تحالف محتملين، أو تصميم منتج جديد، التمرکز في سوق جديد بالخارج.

وظيفة إعلامية: إن السبب الآخر لتواجد اليقظة هو توفيرها للمعلومات والتي يتم البحث عنها ودمعها باستخدام طرق وتقنيات متطورة، يجب أن تكون مناسبة لأي لها قيمة وتقابلها حاجات مستعملها. **وظيفة تحليلية:** وتتمثل هذه الوظيفة في تحليل المعلومات المجمعمة. ويتم فيها تفكيك المعطيات والمعلومات لاستخراج العناصر الأساسية. الإيجاز لا ينفصل عن التحليل، ويسمح بوضع مقتطفات من المعلومات في علاقة ارتباط وذات معنى، بعد أن تكون مجزأة وغير متجانسة، وهذا لتسهيل اتخاذ القرار. **وظيفة الصياغة:** إعطاء شكل للمعلومات المحللة والملخصة. ويمكن أن تؤدي طريقة الصياغة دورا مهما في فهم ما يتم نشره لاحقا.

وظيفة التنشيط والاتصال: الاتصال بمن يجب أن توجه لهم المعلومات التي جمعت، حلت، ولخصت كما عليها تنشيط شبكات اليقظة لدعم تدفق المعلومات التي تمر عبرها.

وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات: يجب أن تستجيب عملية تحديد الحاجات للمعلومات للتطلعات المصرح بها من قبل مستعملها أو طالبها، وتلبية الحاجات الضمنية أيضا.¹
المطلب الثالث: ممثلو عملية اليقظة

ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية هم مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة يتضح دورهم و خصائصهم في الجدول التالي:²

الجدول (03): ممثلو عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو عملية اليقظة
- تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.	- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المسطرة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسات. - تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات على دفتر الشروط.	متخذو القرارات الإستراتيجية Les décideurs stratégiques

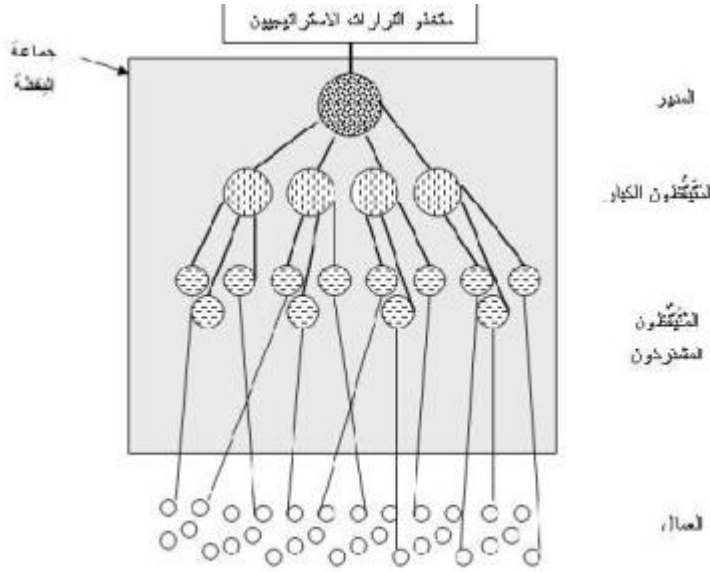
¹ Voir :C. Cohen, op-cit, pp104-105

² Source : cartier M .la veille introduction , op.cit : <http://www.mmedium.com/veille/groupe/html>.

	-البحث عن الإبداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.	
-منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي -مهارات إدارية كالمقدرة على تسيير الموارد البشرية -معرفة الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات	-يمثل همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية و جماعة اليقظة الإستراتيجية. -إعداد و الإشراف على دفتر الشروط. -مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة الإستراتيجية.	Le directeur المدير
-الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الاستماع) إضافة إلى روح الفضولية. -الحياسة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. -قدرة التحكم في فائض المعلومات.	-تحديد مصادر المعلومات. -استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة و تصفية أولية لها.	لمتقظون المشتركون Les veilleurs associes
-نشاط حيوي دائم. -روح عمل جماعية عالية.	-من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة الإستراتيجية كأمن المكتبة حيث يقومون بترتيب الملفات و إدخال المعلومات في الموزع حيث يقدموا من دعم لمرحلة جمع و معالجة المعلومات.	العمال Les employées

<http://www.mmedium.com/:veille/groupe.html>·cit·op·Source :cartier la :veille Introduction

الشكل رقم (03) ممثلو عملية اليقظة



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

المبحث الثالث : المعلومة كمورد هام لليقظة

يمكن أن نطلق على عصرنا الراهن عصر المعلومات إذ يتزايد الاهتمام بالمعلومات في مجالات الحياة كلها وتزيد المعلومات في الوقت نفسه بمعدلات كبيرة لدرجة يمكن أن نطلق على هذا التزايد " انفجار المعلومات."

المطلب الأول : ماهية المعلومة و خصائصها وأصنافها

أولا : ماهية المعلومة

قبل التطرق إلى مفهوم المعلومة يجدر بنا أولا تعريف ما يسمى ب "البيانات: "فالبيانات هي "مادة خام لا يمكن استخدامها على طبيعتها الحالية، إلا بعد تحويلها الى معلومات ويتم جمعها من مختلف المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة"¹

حسب (DAVENPORT AND PRUSAK)، 1998 يعرفان البيانات على أنها "مجموعة العناصر الموضوعية والمنفصلة، و غير المحللة، مثل : سلاسل الرموز الإشارات الإعداد النصوص والصور وهي مواد خام تتدرج في المستوى الأول من التسلسل الهرمي للمعلومات"².

لعملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة علاقة وطيدة بالمعلومات و كيفية استغلالها بحيث تختلف باختلاف النشاطات بحيث تكون القرارات صائبة و فعالة كلما كانت المعلومات صحيحة و ملائمة إختلفت التعاريف و المفاهيم حول المعلومة نستطيع ذكرها فيما يلي:

¹ علاء فرج الطاهر، ادارة المعلومة والمعرفة ، دار الراجية للنشر والتوزيع ، عمان، 2010ص.10.

² عبلة الأفتدي، نظم المعلومات واثراها في التخطيط لتنمية المجتمعات المحلية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1995ص.27.

بحيث عرف Méleuse المعلومة على أنها "كل إشارة ، رسالة أو إدراك له تأثير على سلوك الإنسان أو على حالته المعرفية. "

أما Reix فعرّفها : "هو كل ما يقدم لنا معرفة ، و يغير من رؤيتنا للأشياء و يقلص من حيرتنا. " أما لوكس (LUCAS) فيعرف المعلومات بأنها "تعبّر عن حقيقة أو إدراك أو ملاحظة أو أي شيء محسوس أو غير محسوس يستخدم في تدنية عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف شيء إلى معرفة الفرد أو الجماعة"¹

المعلومات هي " تلك المدخلات المتمثلة في مختلف أنواع البيانات التي تم جمعها ، و تخزينها، واسترجاعها، ومعالجتها ، و تحويلها إلى مخرجات، أي (معلومات) معدة للاستخدام في عمليات صنع القرارات وتنفيذها بهدف ترشيدها لتحقيق الأهداف المرجوة".²

قاموس مصطلحات المعلوماتية عرفها " أن المعلومات هي بيانات تمت معالجتها من أجل تحقيق غاية معينة أو لإستعمال محدد".³

وعرفت المعلومة على أأ ناتج تنظيم و تبويب جدولة البيانات بواسطة النظام إلى مجموعات متناسقة مختارة من البيانات مرتبة و مجمعة بطريقة معينة يستفيد منها المستخدم.⁴

نستطيع أن نستخلص تعريف شامل و كامل للمعلومة و نقول بأأ هي تلك البيانات التي يتم إعدادها بعد تحويلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل له معنى ، فتصبح لها قيمة و منفعة و يمكن تداولها و نشرها في صورة رسمية أو غير رسمية .

ثانيا: خصائص المعلومات:

حدد " JOHN BRUCH " عشر خصائص أساسية للمعلومات وتتمثل في ما يلي:
التوقيت (TIMELY) : أي أن يتلقاها المستخدم (متخذ القرار) في الوقت المناسب الذي يحتاجها فيه.
الدقة (ACCURACY): تعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من اخطاء التجميع التسجيل ومعالجة البيانات.

الصلاحية (RELEVANCE) :صلاحية المعلومات هي الصلة الوثيقة بمقياس كفاءة ملائمة نظام المعلومات لاحتياجات المستفيد بصورة جيدة.

المرونة (FLEXIBILITY) :و تعني ان تكون المعلومات ملائمة ومرنة بحيث يمكن استخدامها في تلبية رغبات أكثر من مستفيد.

¹ كامل السيد غراب ، فادية محمد حجازي ، نظم المعلومات الادارية ، مدخل اداري ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ، مصر، 1999، ص40.

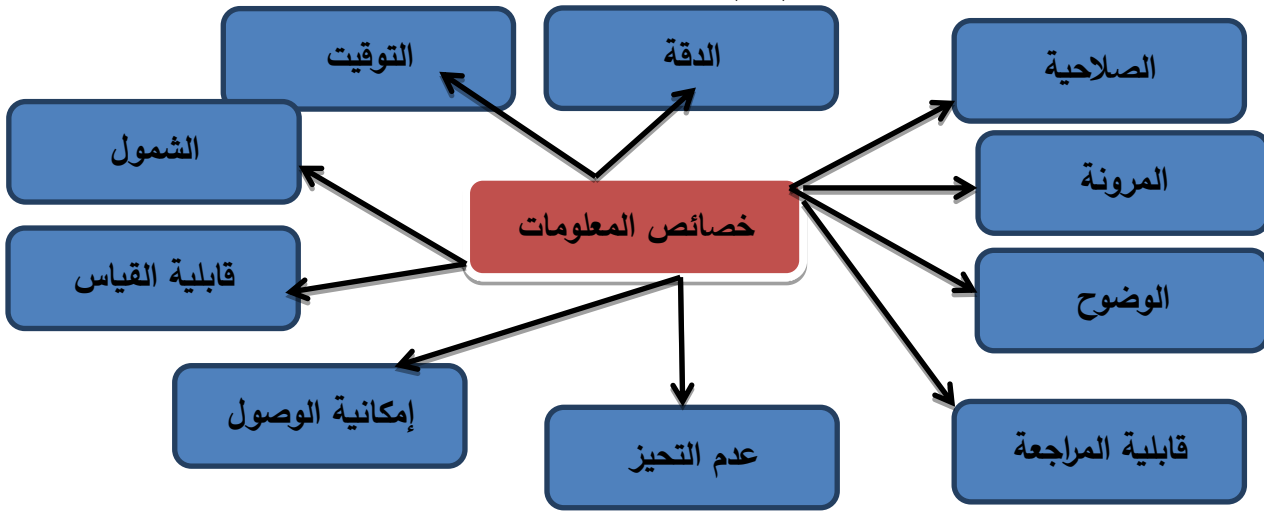
² يحي مصطفى الحلمي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998، ص74.

³ حداد إو ، قاموس مصطلحات المعلوماتية فرنسي، إنجليزي ، عربي ، مكتبة لبنان 1988، ص144.

⁴ مصطفى ف تحليل البيانات و تصميم النظم ، دار الرتب الجامعية لبنان 1993 ص 61.

الوضوح (CLARITY): أي مدى خلو المعلومات من الغموض والتناقض.
 قابلية المراجعة "التحقق" (VERIFIABILITY): و تتعلق بدرجة الاتفاق المكتسبة بين مختلف المستخدمين لمراجعة وفحص نفس المعلومات.
 عدم التحيز (FREEDOM FROM BIAS): أي عدم تغيير محتوى المعلومات، لكي تتوافق مع رغبات المستخدم الشخصية مما يؤثر على المستفيد.
 إمكانية الوصول إليها (ACCESSIBILITY): بمعنى سهولة وسرعة الحصول على المعلومات.
 إمكانية القياس الكمي (QUANTIFIABILITY): أي إمكانية التعبير الكمي عن المعلومات الرسمية بالأرقام والنماذج الكمية.
 الشمول (COMPREHENSIVE): أن تكون بصورة كاملة وتامة دون زيادة أو نقصان يفقد معناها¹.

الشكل (04): خصائص المعلومات



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على الخصائص السابقة

ثالثاً: أصناف المعلومات

تختلف تصنيفات المعلومات من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب تنوع نشاط المؤسسة وحسب نوع المشكلة المطلوب حلها ، ومن أهم هذه التصنيفات:

1. تصنيف المعلومات حسب طبيعة الوظيفة:

وتختلف باختلاف وظائف المؤسسة فهناك معلومات (إنتاجية، مالية ، تموينية ، تسويقية ، محاسبية..الخ)

2. تصنيف المعلومات وفق الزمن الخاص بها:

¹ محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات، المفاهيم والتكنولوجيا، جامعة الأزهر،، 1987ص60.

فمنها المعلومات التاريخية التي تعكس الفترة الماضية ، و المعلومات الرقابية التي تعكس الفترة الحالية ، أما المعلومات التي تعكس الفترة المستقبلية فتسمى تخطيطية.

3. تصنيف المعلومات الى وصفية ومتغيرة :

المعلومات الوصفية هي تلك المتعلقة بالمصدر، والتي نادرا ما تتغير مثل المعلومات الخاصة بـ: (الأسماء والعناوين...الخ)، أما المعلومات المتغيرة فهي غير ثابتة مثل (ساعات العمل، المبيعات...الخ).¹

المطلب الثاني : أنواع المعلومة و مصادرها

أولاً: أنواع المعلومات

من الصعب وضع نظام قياسي لتصنيف المعلومة لتعطي جميع الأغراض و تكون مناسبة لكافة المواقف و تختلف أيضا من حيث المحتوى داخل المؤسسة الواحدة بحيث نجد معلومات بخصوص المنافسة السوق ، البيئة... وهذا ما يفسر اختلاف أنواعها ومصادرها

1.المعلومات الرسمية:

وهي تلك المعلومات التي تكون موثقة ورقيا أو في فيلم بياني أو معلوماتي وهي لا تمثل إلا نسبة صغيرة من الرصيد الإعلامي و تكون مصادرها في الصحافة العامة و الخاصة ، الكتب ، وسائل الإعلام بنوك المعطيات و الأقراص المضغوطة ، براءات الإختراع ، الدراسات و كل المصادر الشرعية.

2.المعلومات غير رسمية:

و تتمثل المعلومات غير رسمية في جميع المعلومات ما عدا المعلومات الرسمية بحيث نستطيع استعمالها بعد القيام بعملية المعالجة المتخصصة لها . وقد تحدث الأبحاث و الدراسات أن 90% من المعلومات التي تستفيد منها المؤسسة هي معلومات غير رسمية بحيث تختلف مصادرها فيما يلي:

-المنافسون ، الموردون و الزبائن ، البعثات و الرحلات الدراسية ، المعارض ، الندوات و المؤتمرات الطلبة و المتمرنين.

كما أعطانا AFNOR تقسيما آخر للمعلومة و هذا حسب الإمكانية و السهولة في الحصول عليها و هو على النحو التالي:

-المعلومة البيضاء (العامة) : وهي كل تلك المعلومات التي يمكن الحصول عليها بشكل سهل و بسيط بحيث هي متاحة لكل من يطلبها و جمعها لا يترتب عنه مشاكل قانونية أو عراقيل و مصدر هاته المعلومات هو نفسه مصدر المعلومة الرسمية.

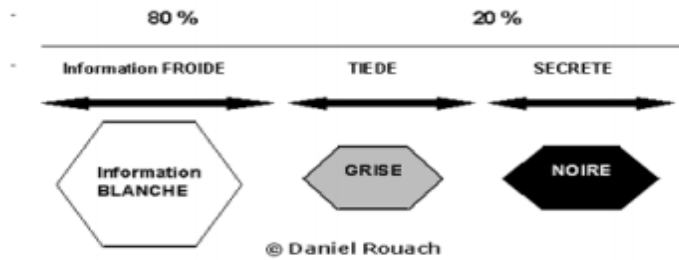
- المعلومة الرمادية (الحساسة) : وهي المعلومة المباح الحصول عليها و لكنها تختص بصعوبة الوصول إليها أو إستعمالها و يتم الوصول إليها عن طريق المصادر غير رسمية عموما.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المنهج، 1999ص211.

- المعلومة السوداء (السرية) :وهي المعلومة التي ينهى عن نشرها حيث الوصول إليها أو إستعمالها محمي فالمعلومة هنا محمية من طرف القانون أو عن طريق عقد و هي مخصصة فقط للأشخاص المسموح لهم الإطلاع عليها.

كل المؤسسات التي لها الرغبة بالحضور في السوق و بقوة فهي تحتاج للحصول على هذه المعلومات خصوصا غير رسمية منها إذ تعتبر تلك المعلومات إستراتيجية يتوقف نجاح اليقظة أو فشلها على جودة تلك المعلومات و على القيمة التي تقدمها.¹

الشكل (05) :يوضح انواع المعلومات



p03·Source :DJIBRIL DIAKHATE

ثانيا :مصادر الحصول على المعلومات

إن الانتقاء الجيد للمعلومات المفيدة واللازمة في الوقت والمكان المناسبين يتطلب الاعتماد على مصادر أولا متنوعة وثانيا موثوق بها وهذه المصادر تناولها الكتاب بعدة تقسيمات والأكثر شيوعا نجد:

1. مصادر المعلومات الأولية :

وهي وثائق تنشر في موضوعها وصفا لأسلوب جديد لتطبيق فكرة أو كشف أو تفسير جديد لفكرة أو موضوع قديم أي مصادر تم تسجيل معلوماتها مباشرة واستنادا للملاحظة أو التجريب أو الاحصاء أو جمع البيانات ميدانيا بغية الخروج بنتائج جديدة وحقائق غير معروفة سابقا وتشمل هذه المصادر : وقائق المؤتمرات المطبوعات الحكومية براءات الاختراع...الخ.

2. مصادر المعلومات الثانوية :

وهي مصادر تجمع من المصادر الأولية وتعتمد عليها أو تشير إليها،أي أنها تقدم عرضا لمعلومات منشورة ولا تقدم معلومات جديدة في اغلب الأحيان، والوصول إلى هذه المصادر أسرع وأيسر من المصادر الأولية التي يتعذر الوصول إليها في بعض الأحيان، وتشمل هذه المصادر : الكتب الموسوعات ،القواميس، المجالات، الصحف...الخ².

¹ PATEYRON E.,La veille strategique, op.cit.,P.19

² زكي حسين الوردي ومجلد لازم المالكي، مصادر المعلومات وخدمات المستفيدين في المؤسسات المعلوماتية،الوراق للنشر والتوزيع، الاردن،2002ص29.

نقول إن الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية للمعلومات قد يمكن المنظمة من الوصول إلى اتخاذ أحسن القرارات وأفضلها، كما أن اختيار مصدر على حساب الآخر يكون على حسب نوعية المعلومات التي تريد أن تعمل بها المنظمة وكذلك على حسب الموارد المتوفرة لها لجلب واستقطاب هذه المعلومات وهذه الأخيرة تتحدد حسب المعلومة المفتوحة التي قد نجدها في الكتب الجرائد المجالات المقالات العلمية... الخ، أو المعلومة المغلقة والتي قد نجدها في الموردين، المنافسين، الموزعين، البائعين، الزبائن... الخ.

المطلب الثالث : أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار

1. أهمية المعلومات في اتخاذ القرار : يحتاج المديرون، وهم يقومون بأداء مهامهم الإدارية، إلى معلومات في جميع المنشآت فنجاح أي عمل اداري يتحدد بمدى أدائهم لوظائفهم بطريقة جيدة، وهو ما يبرر احتياجهم للمعلومات بصورة كبيرة، فعملية اتخاذ القرار تحتاج إلى معلومات فإذا كانت المعلومات متاحة للمدير قليلة فإن قراره سيكون ضعيف وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة من إصداره. فعملية اتخاذ القرار الإداري هي عملية اختيار بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة ما أو لتحقيق هدف أو أكثر. و تعتبر المعلومات شيئاً ضرورياً للحد من التردد الدائم الذي صاحب اتخاذ القرار، والذي يعتبر نتيجة لاستحالة إلهام السلطة المختصة بإصداره بكل شيء حول موضوعه معرفة كاملة.

وتعتمد كفاءة القرارات على المعلومات الملائمة والدقيقة، فليس صحيح أنه كلما زادت كفاءة إتخاذ القرار ولكن صحيح أنه كلما زاد حجم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار كلما زادت جودة القرار¹.
يعد هذا الاستعراض لأهمية المعلومات يمكننا نلخص بعض المنافع التي يمكن أن تحقق نتيجة لتوفر المعلومات لمدير القرار وهي:²

- تنمية قدرة المدير على الاستفادة من المعلومات المتاحة والخبرات التي تتحقق من الخبرات السابقة.
 - ترشيد وتنسيق ما يبذله المدير من جهد في البحث والتطوير على الضوء ما هو متاح من المعلومات.
 - كفاءة قاعدة معرفية لحل المشكلات.
 - توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.
 - رفع مستوى الفعالية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المنظمات.
- والأهم من كل ما سبق ضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المنظمة وعلى مختلف المستويات المسؤولين.
- 2. أنواع المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات** : هناك عدة أنواع يمكن ان تساهم في عملية القرارات نذكر بعضها منها:

المعلومات الشخصية : هي تلك المعلومات التي لا تستطيع تأكيد صحتها ببراهين تجريبية أو موضوعية، فهذا النوع من المعلومات ليس مصدراً أو مرجع معين أو رقم صفحة يمكن اللجوء إليه، وإنما يتحصل عليه الإداري

¹ عليوات سالم، مثلوش فاطمة: مرجع سبق ذكره ص65.

² محمود عبد الفتاح باغي: اتخاذ القرارات التنظيمية مؤسسة زهران للطباعة والنشر. عمان. الأردن. الطبعة الثانية. 1993 ص175.

من الأحاديث والمناقشات السياسية والاقتصادية والثقافية، "و ما يعاب على هذا النوع من المعلومات هو عدم القدرة على التعبير عنها أو تفسيرها تفسيراً صحيحاً ، فالإداري هنا يعتمد في تفسيرها وإعطائها الشكل الملائم أولاً التقييمية الذاتي وخبرته الشخصية، ويحدد تباعاً لذلك أهميتها ومدى فائدتها وصلاحيتها وصحتها، فعندما يدخل أحد مديرين أو مدير الإنتاج إلى إحدى الورشات الصناعية والذي يتمتع بخبرة ومعرفة طويلة في مجال عمله، فإن تقييمه للأوضاع ولانطباعات التي يأخذها عن واقع العمل يكون تقويماً صحيحاً ودقيقاً وبالتالي فإن المعلومات الشخصية التي يكونها هي معلومات قيمة يمكن عليها عند اتخاذ القرار".¹

وفي معظم الأحيان يلجأ معظم المديرون لاستخدام معلوماتهم الشخصية في دراسة الحالات القائمة واتخاذ القرار المناسب بشأنها.

المعلومة الأساسية: السبب في تسميتها بالمعلومات الأساسية أو تشكل الهيكل الأساسي لعملية اختيار البدائل بنها تم المعلومات الأخرى في تفصيل المعلومات الأساسية الخاصة بتلك العمليات وتوسيعها من بين هذه الأساسيات نجد:²

1.2 معلومات تحديد البدائل: أي المعلومات التي تسهل اختيار بين بدائل متعددة منها الاستثمار في البنك أو شراء قطعة أرض، وبالنسبة لمسير المؤسسة مثلاً من يقوم بتوسيع المنشآت أو لا يوسعها على الإطلاق وتعرف البدائل بأنها التعبير عن القيام بعمل معين يتعلق بتوزيع لموارد، لذلك تحديد بعض البدائل على الأقل بعد من المعلومات الأساسية الأولية التي لا يمكن أن يتخذ القرار بدونها.

2.2 معلومات تحديد أوضاع المستقبل: التي يطبق فيها البديل الذي تم اختياره، وهي تشمل المؤثرات الخارجية التي لا يستطيع متخذ القرار السيطرة عليها وتعرف الظروف والأوضاع المستقبلية بأنها حوادث المستقبل أو البيئة المحيطة والمحتملة التي تؤثر في نوعية القرار.

3.2 معلومات تحديد المعايير المستخدمة: ويتعلق هذا النوع الثالث من المعلومات الأساسية بالمعايير التي تستخدم لتقييم كل البديل أو غالباً ما يكون المعيار المستخدم لتقييم النتائج معبراً عنه بالتكاليف والموارد المطلوبة أو الأرباح المتوقعة باختيار بديل معين تحت ظروف محددة من حالات الطبيعة وبالتالي فإن المعايير تشكل الأساس الذي لا يمكن اتخاذ القرار بدونها.

3. المعلومات التفصيلية: تزداد قدرة المسير في معالجة المشاكل وصيغتها والعمل على حلها كلما زادت كمية المعلومات المتاحة له بحيث تتعدى حدود المعلومات الأساسية وتتضمن المعلومات التفصيلية التالية:

1.3 معلومات تحديد احتمالات أوضاع المستقبل: تعمل على تقدير الاحتمالات.

2.3 معلومات تحديد أهمية المعايير المستخدمة: التي تعمل على إعطاء الوزن لكل معايير الأهداف.

4. معلومات الأداء: تتضمن معلومات الأداء قسمين وهما:

¹ ياسر صادق مطبع. طارق سعيد أبو عقاب. عبد الله أحمد شوايكة. مرجع سبق ذكره ص44.

² حجاجه. اتخاذ القرارات الإدارية. دار قنديل للنشر والتوزيع عمان. الأردن 2009 ص36-38.

1.4 المعلومات المتعلقة بالتعبير العائد: التي يعطيها كل بديل وكل حالة من حالات طبيعية، فمثلا معيار تكاليف التشغيل يعبر عنه بعدد الشكاوى المتعلقة بنوعية الخدمات والبطء في أدائها.

2.4 معلومات القيود: هذا النوع من المعلومات يتعلق بالقيود المفروضة عند تنفيذ البدائل وتعرف القيود بأنها المستوى الأعلى أو الأدنى للمعيار الذي يجب تقييده عند تنفيذ البديل، فإن كل معيار لتنفيذ البديل هو مقدار التكاليف التي تتحملها المؤسسة فإن حدود الميزانية قد لا تسمح بشراء مواد أولية أو تجهيزات تتجاوز أسعارها قيمة معينة.

مما يجب التأكيد عليه أن المسير لا يحتاج لاستخدام جميع هذه المعلومات التي تم شرحها سابقا عندما يتخذ القرارات الخاصة لمعالجة بغض الحالات لكنه قد يضطر إلى الاستفادة منها جميعا في الحالات أخرى قد تكون أكثر تعقيدا.

3. دور المعلومات في مستويات اتخاذ القرار: تلعب المعلومات دورا أساسيا في جميع المستويات اتخاذ القرارات الثلاث، التشغيلية، التكتيكية، الإستراتيجية:¹

1.3 دور المعلومات في القرارات التشغيلية: إن اتخاذ القرار يتطلب معلومات تتكون في شكل تقارير دورية متضمنة فنية وداخلية وهي معلومات التي تتعلق بعمليات المنظمة اليومية، حيث يجب توفير المعلومات التفصيلية والدقيقة وبصفة مستمرة ومتكررة عن جميع أوجه النشاط في المنظمة مثال ذلك المعلومات المتعلقة بحضور وانصراف الأفراد، أنواع وكميات السلع المنتجة والمباعة. هذه المعلومات تسمح باتخاذ القرارات بحيث إذا ظهرت مشكلة لا يظهر صاحب القرار إلى إعادة التحليل والدراسة بل يلجأ إلى الحلول المباشرة.

2.3 دور المعلومات في القرارات التكتيكية: إن هذا النوع من القرارات يتم في ظروف غامضة نسبيا فهي تحتاج إلى معلومات أكثر مما تتطلب آلية القرارات الروتينية، حيث أن في هذا السياق الإداري يتم جمع المعلومات من داخل التنظيم وخارجه وكذا توفير المعلومات حول مختلف الوظائف التنظيمية.

3.3 دور المعلومات في القرارات الإستراتيجية: تتعلق بدرجة أساس بصياغة مرامي وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها وكذا تحديد ارتباط المؤسسة بمحيطها.

لذا فهي تحتاج إلى معلومات متعلقة بالمحيط للقيام هذه القرارات وتحتوي هذه المعلومات دراسات تخص كل من تصرفات المنافسين وكذا المستهلكين وهذه التصرفات تمثل تهديدا أو فرضه بالنسبة للمؤسسة.

¹ محمود عبد حسن آل فرج الطائي، المدخل، إلى نظم المعلومات الإدارية (إدارة- تكنولوجيا- المعلومات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة 2009 ص120.

خاتمة الفصل:

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري لليقظة، حيث تناولنا مجموعة من التعاريف لليقظة والتي تعتبر كسيرورة متواصلة تقوم بها المؤسسة من أجل مراقبة الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي القانوني، .. الخ، تهدف جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات التي تمكن المؤسسة من اخذ قرارات مناسبة وفعالة التي تساعد على استغلال الفرص وتجنب التهديدات كما أصبحت المعلومة في الوقت الحاضر السبيل الوحيد والمورد الرئيسي الذي يساعد المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل ومعرفة التغيرات التي تحدث في البيئة، وبالتالي ما على المؤسسة إلا أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه جهودها في ممارسة اليقظة، سواء كان المجال التكنولوجي أو التنافسي أو التجاري أو البيئي أو أي مجال آخر يكون له أهمية وتأثير كبير في المؤسسة. نستطيع القول أن نجاح اليقظة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بما توفره المؤسسة من وسائل مادية وبشرية وبمدى تكاتف جهود الأفراد العاملين بالمؤسسة، وإدارة قوية وصبر من الجميع، كما أن الوسائل المادية أهمها "الانترنت" يعتبر ضرورة لا غنى عنها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لموضوع اليقظة و كذا إستراتيجية المؤسسة وعرض كل المفاهيم المتعلقة بها سنخصص هذا الفصل لمعرفة كل الجوانب المتعلقة باليقظة في المؤسسات الجزائرية، وقد كانت مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بولاية سعيدة العينة التي تم اختيارها للدراسة من اجل معرفة واقع اليقظة في المؤسسة ،وهذا من خلال وضع استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة ،وبعدها يتم تحليل هذه النتائج.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته :

المطلب الأول : عموميات حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته:

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 63-69 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية :

- الناحية الشرقية ORELAIT .

- الناحية الوسطى OROLAC .

- الناحية الغربية OROLAIT .

1. التعريف بـ OROLAIT :

يعتبر الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية ، و هي مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن ، مقرها الرئيسي في مدينة وهران .

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر بـ 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر بـ 420 ألف لتر يوميا وهذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO) .

عرفت المؤسسة عدة تغيرات ، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران ، و في عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته و الذي هو مؤسسة إنتاجية و تجارية .

أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب و مشتقاته.

و بعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، و تحررت من ناحية التسيير والتمويل و إقامة المشاريع الاستثمارية و اختيار الموردين و أصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية ، و مزودة برأس مال يقدر بـ 40 مليون دينار جزائري و يحتوي على الوحدات التالية :

-وحدة الإنتاج بوهران .

-وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس .

-وحدة الإنتاج بمستغانم .

-وحدة الإنتاج بسعيدة .

-وحدة الإنتاج بمعسكر .

-وحدة الإنتاج بتيارت .

-وحدة الإنتاج ببشار .

-وحدة الإنتاج بتلمسان .

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الوحدة

وحدة سعيدة * المنبع* تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر بـ 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن .

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997، من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر بـ 1000000 دج و يتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران ، مشرية ، عين الصفراء، فرندة ، البيض، سيق ، المحمدية .

تتقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات :

- المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف .

- الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :

أ - ورشة إعادة التركيب .

ب - ورشة التعقيم أو البسترة .

ت - ورشة التكييف أو التعليب .

ث - قسم التنظيف .

ج - غرفة التبريد .

1. البناية الإدارية :

تشغل الوحدة 2*8سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملا موزعين حسب المصالح و ذلك

كتوزيع أولي كما يلي :

- المديرية و الإدارة العامة و المراقبة و التسيير: 5 عمال .

- المحاسبة و المالية: 5 عمال .

- الإنتاج: 23 عامل.

- الصيانة: 7 عمال.

- التموين: 3 عمال .

- البيع: 17 عامل .

- مصلحة الاستقبال: هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين ،العدد : 3 عمال .

- المخبر: 2 عمال .

- الأمن: 11 عامل .
- كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة و ذلك يتم كما يلي :
- منفذين: 49 عامل .
- السيطرة: 18 عامل .
- الإطارات : 9 عمال .
- الإطارات العليا : 10 عمال .
- تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها و هي مقسمة كالتالي :
- * 13000 لتر حليب معقم .
- * 8000 لتر حليب بقر .
- * 4000 لتر لبن .

يتم إنتاج الحليب على نوعين ، الكيس و العلبه ، و كذلك بالنسبة للبن . كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة * السمن* . و مستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لذلك .

ملاحظة :

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى: 2 تقنيين و 15 منفذا و يكون العمل لمدة 8سا يوميا لكل فوج .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يظم عدة مصالح تابعة لهذه الأخيرة لا يمكن الاستغناء عنها و هي مرتبة حسب الشرح التابع لها .

1. شرح الهيكل التنظيمي للوحدة :

و يتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية :

1.1 المديرية التقنية : و تضم هذه 4 مصالح ثانوية :

أ. مصلحة الإنتاج : وهذه المصلحة بدورها تضم ورشتين : ورشة التحضير ، ورشة التعقيم .

* ورشة التحضير :

ويتم في هذه المرحلة تخطيط المادة الأولية * مسحوق الحليب * مع إضافة الماء و بعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب ، هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد من النرويج .

* ورشة التعقيم :

هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري.

إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما ، الغرفة الأولى مخصصة لخزن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة و هي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة ، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة.

فيها متوسطة و يتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبن مثلا ، و تفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة .
ب. مصلحة الصيانة :

تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج ، و لها علاقة أيضا مع مصلحة التموين و التوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على :

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج .
- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الإنتاج .
- تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا .
- إعداد وتنسيق و مراقبة الصيانة السنوية للوحدة .
- و نظم مكتبا للدراسات وورشات لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك .

ج. المخبر :

يقوم باستقبال حليب المربين و إجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة و هذا عن طريق تحاليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى .
د. مصلحة تجميع و استقبال الحليب :

دورها استقبال حليب المربين و تسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج الكلي و يتم تسييرهم و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر.

2. مديرية المحاسبة و المالية : تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية :

أ. مصلحة المحاسبة العامة :

والتي تعني بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها و بناءا على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير و من أهم مهامها :

- مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخل إلى البنك .
- مراقبة خزينة المؤسسة .
- تبرير نفقات و مداخل المؤسسة .
- إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية ، جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة .
- القيام بعملية الجرد ، الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا .

ب. المحاسبة التحليلية :

والتي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة ، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها ، و حساب التكلفة النهائية بدقة .

3. الإدارة العامة : وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية :

أ. تسيير المستخدمين :

تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بذل الجهد و تكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق و واجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل .

ب. مصلحة التكوين :

دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة * التكوين المهني ، المتربصين ... الخ * .

ج. المصلحة الاجتماعية :

تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية ، و تشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل ، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة .

4. مديرية البيع : تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية :

أ. مصلحة تسيير المبيعات :

ويتلخص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات إداريا .

ب. مصلحة البيع :

تهتم ببيع منتج الحليب و مشتقاته و تسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها .

ت. مصلحة الفوترة :

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته .

د. مصلحة النزاعات القضائية :

تهتم نكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال ، فأحيانا يخل

أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعته قضائيا .

و. مصلحة النقل :

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع

الغيار .

5. مديرية التموين :

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة ، الحليب ، مادة دسمة ، مواد التغليف ... الخ .

إذ تحصل على المادة الأولية الغيرة عن طريق المؤسسة الأم و هذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية ، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم تلك المؤسسة بشرائها والتفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة ، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدية و هي ذات جودة متوسطة و لكنها تتحسن مع مرور الوقت ، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا .

كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة ، و اتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى و بالأخص وهران ، و تنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين :

* مصلحة تسيير المخزون :

تهتم بتسيير و إدارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف ، مواد التنظيف قطع الغيار ، و بالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة .

* مصلحة الشراء :

تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج .

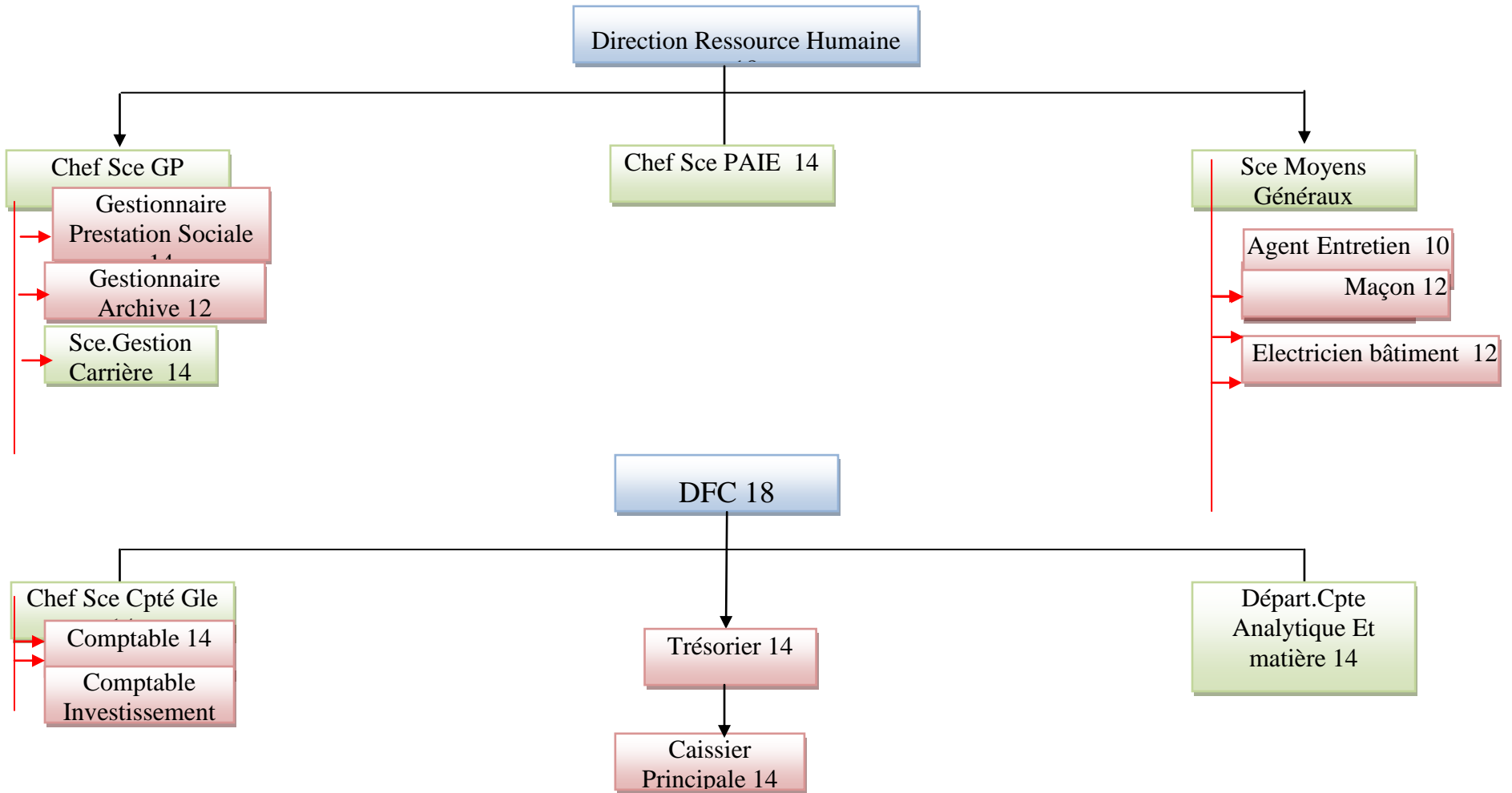
6. مصلحة الأمن و النظافة :

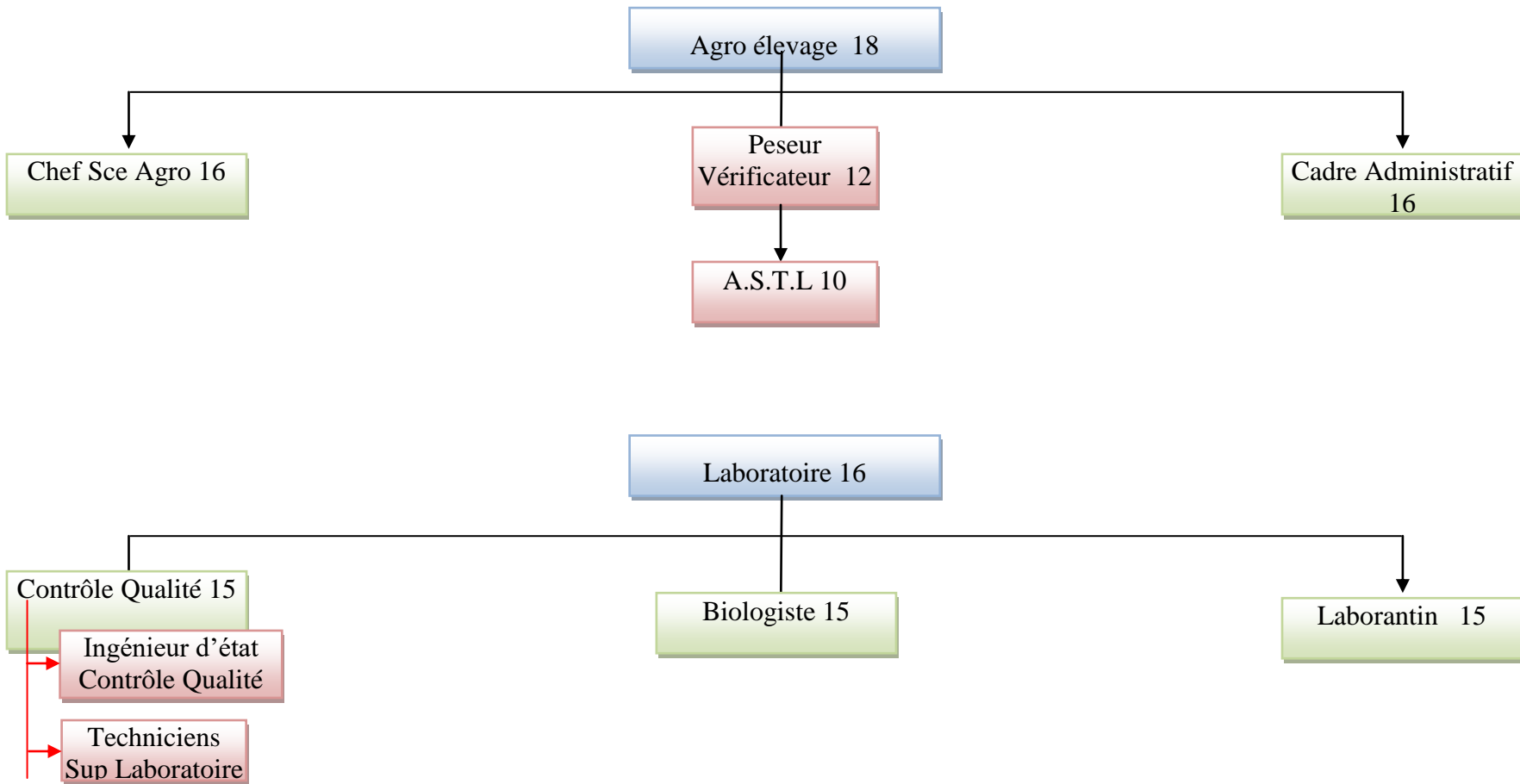
(تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول و

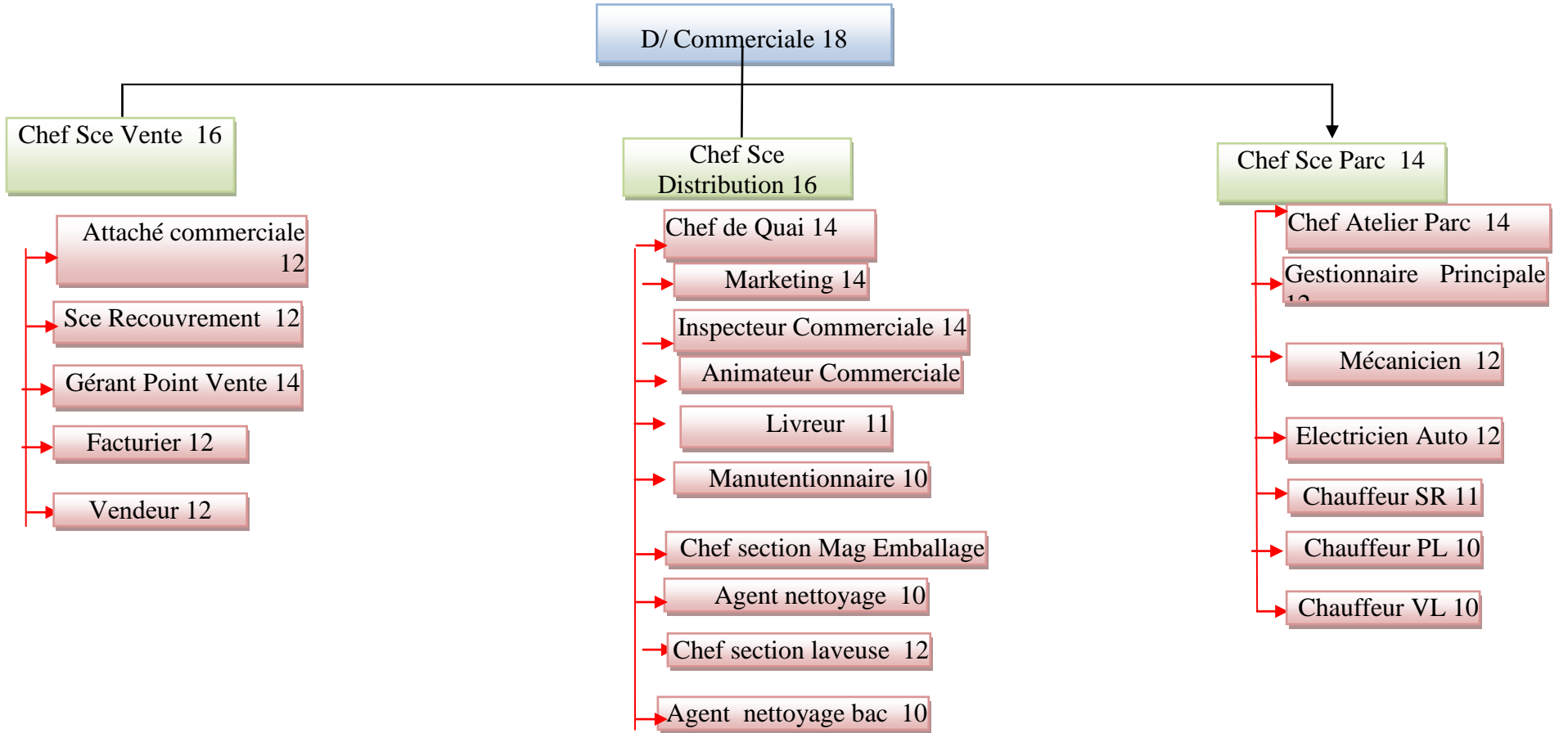
خروج العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة و تنقسم بدورها إلى :

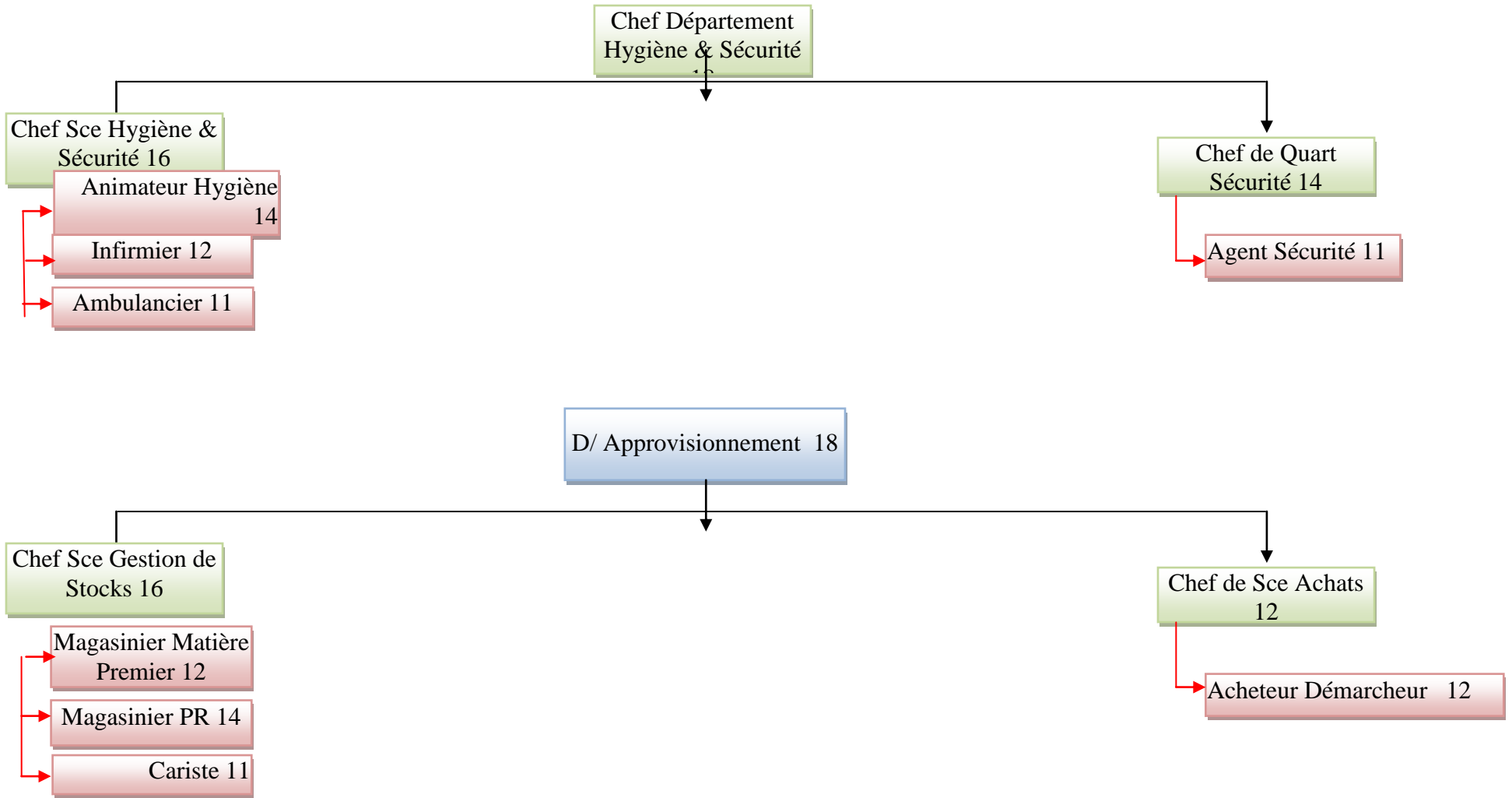
7. مصلحة الوسائل العامة :

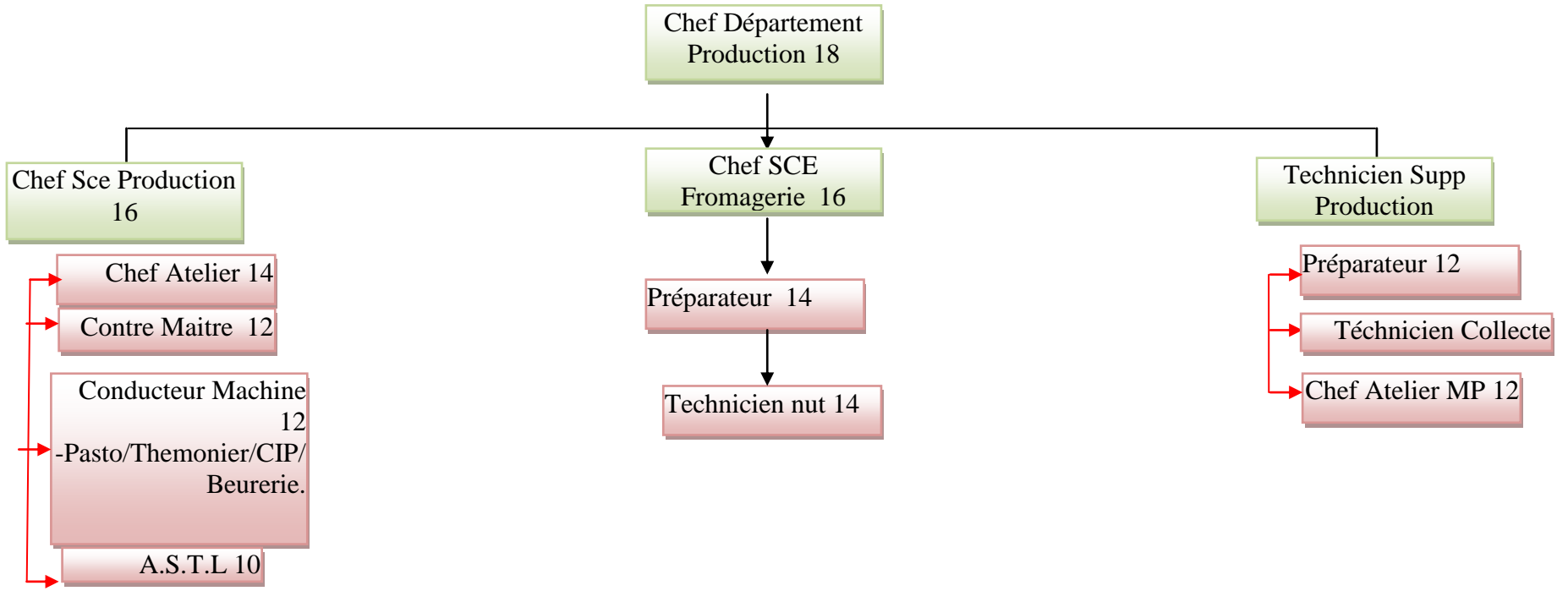
تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب و مستلزمات التنظيف .

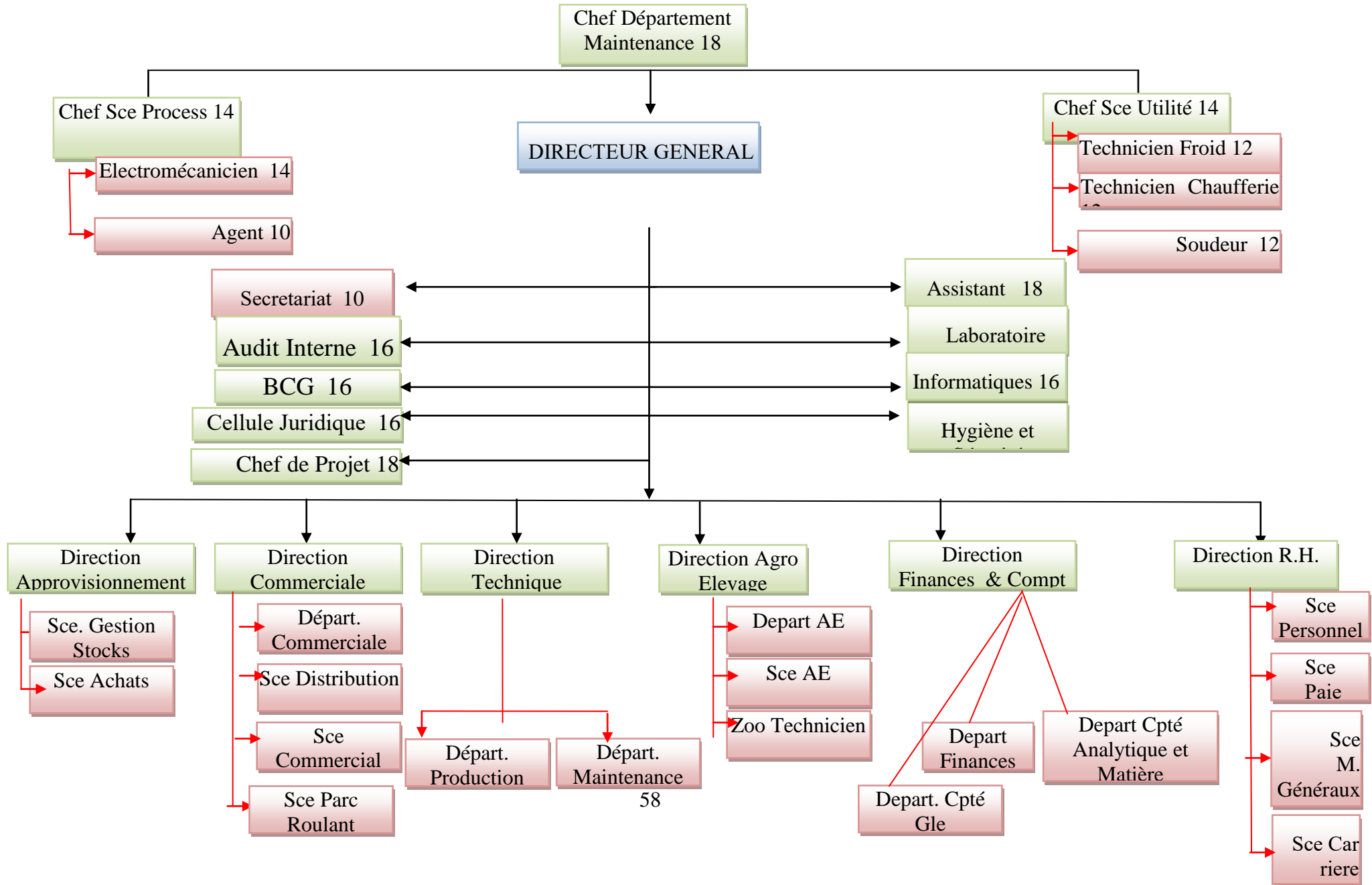












المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

قمنا بتوزيع استبيان على عينة من عمال مؤسسة الحليب بولاية سعيدة والبالغ عددهم (45) والسترجعنا (40) استمارة.
محور البيانات الشخصية:
الجنس:

الجدول 4 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	26	65%
أنثى	14	35%
المجموع	40	100%

نلاحظ حسب الإحصائيات أن عدد العمال الرجال يفوق العاملات النساء وذلك بعدد 26 للرجال في مقابل 14 للإناث، وبنسبة 65% للرجال و35% للنساء، ما يدل على أن الملبنة تعتمد على العمال الرجال بكثرة، فالمؤسسى تعتمد على الجنسين غير أن الذكور هم الأكثر وهذه النتائج منطقية بحكم طبيعة نشاط المؤسسة.
السن:

الجدول 5 توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 29 سنة	18	45%
من 30 إلى 39	13	32.5%
من 40 إلى 49	9	22.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن العمال الذين أعمارهم أقل من 29 سنة بلغ عددهم 18 بنسبة 45%، بينما بلغ عدد العمال الذين أعمارهم من 30 إلى 39 بنسبة 32.5%، أما العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة فقد بلغ عددهم 9 وبنسبة 22.5%، ومنه نستنتج بأن هناك اختلاف العمال من حيث أعمارهم حيث جاء في المرتبة الأولى العمال الذين هم أقل من 29 سنة، والمرتبة الثانية فئة عمال من 30 إلى 39 سنة، وأخيرا العمال من 40 إلى 49 سنة فقد احتلوا المرتبة الثالثة، ونستنتج من هذا الجدول أن غالبية الموظفين أقل من 29 سنة فالمؤسسة تعتمد على موظفين أغلبهم شباب يتميزون بالحيوية والنشاط.

المستوى الدراسي:

الجدول 6 توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
100%	40	جامعي
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن كل العمال متخرجون من الجامعة بنسبة 100%، ومنه نستنتج أن الأشخاص المتخرجون من الجامعة عددهم اكبر دليل على توظيف الجامعيين. وبالتالي فالمؤسسة لها موارد بشرية ذات كفاءة علمية ومؤهلات قادرة على القيام بعملها على أكمل وجه، و تتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة، وعليه تقوم المؤسسة بالاعتماد على هذه الكفاءات من اجل توفير خدمات ذات جودة عالية.

عدد سنوات الخبرة:

الجدول 7 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
45%	18	أقل من 5 سنوات
32.5%	13	من 6 إلى 10 سنوات
22.5%	9	أكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول بأن العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بلغ عددهم 18 بنسبة 45%، في حين نجد بأن العمال الذين خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات فقد بلغ عددهم 13 بنسبة 32.5%، أما العمال الذين هم أكثر من 10 سنوات فقد بلغ عددهم 9 وقدرت نسبتهم بـ 22.5%، ومنه نستنتج بأن الملينة لا تعتمد في التوظيف على الخبرة فقط.

ونستنتج من هذه النتائج أن معظم أفراد العينة يتنمتعون بالخبرة اللازمة التي تساعدهم في العمل بكل كفاءة.

المستوى الوظيفي:

الجدول 8 توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
22%	8	عون تحكم

عون تنفيذي	4	10%
إطار سامي	24	60%
قيمة مجهولة	4	10%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول بأن العمال الذين يشغلون منصب عون تحكم بلغ عددهم 8 بنسبة 22%، أما العمال الذين لديهم منصب عون تنفيذي فقد بلغ عددهم 4 بنسبة 10%، في حين نجد بأن عمال ذو منصب إطار سامي قدر عددهم بـ 24 وبلغت نسبتهم 60%، كما يتضح من خلال الجدول بأن 4 عمال لم يحددوا مستواهم الوظيفي بنسبة 10%.

ونستنتج من هذه النتائج بأن أفراد العينة يشغلون مناصب وظيفية مختلفة.

من خلال ما سبق و حسب نتائج الدراسة تبين لنا أن مؤسسة انتاج الحليب ومشتقاته ترعي عملية اختيار و انتقاء اليد العاملة بما يتمشى مع طبيعة نشاطها، و مدى رفع درجة يقظتها من خلال ملائمة النشاط مع تخصص العمال . كما أنها يغلب عليه جنس الذكر و الفئة العمرية الشابة يمكن للمؤسسة تكريس بسهولة لليقظة.

محور الوسائل المادية التي تستخدمونها

الجدول 9 إجابات العمال حول استعمال جهاز كمبيوتر

النسبة	التكرار	جهاز كومبيوتر
100%	40	نعم
/	/	أحيانا
/	/	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن كل العمال قد أشارو إلى أنهم يستعملون جهاز الكمبيوتر بنسبة 100%.

الجدول 10 إجابات العمال حول استعمال آلة طباعة

النسبة	التكرار	آلة طباعة
87.5%	35	نعم
/	/	أحيانا
/	/	لا
12.5%	4	قيم مجهولة
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول بأن غالبية العمال وبنسبة 87.5% يشربون إلى أنهم يستعملون آلة الطباعة، كما نجد بأن هناك 12.5% وهي تمثل قيم مجهولة فضل أصحابها عدم الإجابة.

الجدول 11 إجابات العمال حول استعمال الهاتف

النسبة	التكرار	هاتف
67.4%	27	نعم
22.5%	9	أحيانا
/	/	لا
10%	4	قيم مجهولة
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول بأن 67.4% من العمال أشارو إلى استعمالهم للهاتف، بينما نجد 22.5% يشربون إلى أنهم أحيانا ما يستعملونه، كما نجد نسبة 10% وهي تشير لقيم مفقودة لم يجب أصحابها.

الجدول 12 إجابات العمال حول استعمال هاتف محمول

النسبة	التكرار	هاتف محمول
100%	40	نعم
100%	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن كل العمال أشاروا إلى أنهم يستعملون الهاتف المحمول بنسبة 100%.

الجدول 13 إجابات العمال حول استعمال فاكس

النسبة	التكرار	فاكس
57.5%	23	نعم
32.5%	13	أحيانا
/	/	لا
100%	40	المجموع

يتبين لنا من الجدول بأن 57.5% من العمال يستعملون الفاكس، و32.5% من العمال أشارو إلى أنهم أحيانا ما يستعملون الفاكس.

الجدول 14 إجابات العمال حول استعمال أنترنت

النسبة	التكرار	أنترنت
70%	28	نعم
30%	12	أحيانا

لا	/	/
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول بأن 70% من العمال وهم الغالبية أشاروا إلى أنهم يستعملون الإنترنت، في حين نجد نسبة 30% منهم أحيانا تستعملها.

الجدول 15 إجابات العمال حول استعمال إنترنت

إنترانت	التكرار	النسبة
نعم	10	25%
أحيانا	8	20%
لا	8	20%
قيم مجهولة	14	35%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول بأن 25% من العمال يستعملون الإنترنت، في حين بأن نسبة 20% منهم أشاروا إلى أنهم أحيانا ما يستعملونها، و20% أخرى لا يستعملونها، كما نجد من الجدول بأن 35% من العمال لم يقوموا بالإجابة.

الجدول 16 إجابات العمال حول استعمال جهاز سكاير

جهاز سكاير	التكرار	النسبة
نعم	10	25%
أحيانا	22	55%
لا	4	10%
قيم مجهولة	4	10%
المجموع	40	100%

يتضح من الجدول بأن 25% من العمال يستعملون جهاز سكاير، كما نجد بأن 55% منهم أحيانا ما يستعملونه، و10% أخرى لا يستعملونه، كما يتضح من الجدول بأن 10% من العمال فضلوا عدم الإجابة.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن المؤسسة تحاول أن تكون في الإستماع لمحيطها التكنولوجي فاليقظة التكنولوجية من واجبها السماح للمبنة باكتشاف كل التغيرات الممكن أن تحدث.

محور اليقظة الاستراتيجية:

1. هل تعرف ماذا تعني اليقظة الاستراتيجية؟

الجدول 17 إجابات العمال حول مفهوم اليقظة

النسبة	التكرار	
60%	24	نعم
40%	16	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية العمال بنسبة 60% يعلمون ماذا تعني اليقظة الاستراتيجية، في مقابل 40% منهم لا يعلمون.

عليه نقول إن مفهوم اليقظة موجود و مستخدم في المؤسسة حيث تقوم هذه الأخيرة بجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات حول البيئة الخارجية وهذا بهدف الاستعداد الجيد للمستقبل ومعرفة كل ما سيواجه المؤسسة مستقبلا من عراقيل وصعوبات

2. هل خلية اليقظة الاستراتيجية لديكم في سيرورة؟

الجدول 18 إجابات العمال حول سيرورة اليقظة في المؤسسة

النسبة	التكرار	
45%	18	نعم
30%	12	لا
25%	10	قيم مجهولة
100%	40	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول بأن 45% من العمال يرون بأن خلية اليقظة الاستراتيجية في سيرورة في حين نجد بأن 30% منهم لا يرون ذلك، كما يتضح من الجدول من الجدول بأن 25% من العمال لم يجيبوا.

2.1 حالة الإجابة بنعم:

الجدول 19 إجابات العمال حول أسباب سيرورة اليقظة في المؤسسة

النسبة	التكرار	
10%	4	المتابعة والتواصل بين كل مصالح المؤسسة
10%	4	جمع المعلومات عن السوق
10%	4	التقارير والمراسلات اليومية

يتضح لنا من خلال المعطيات أعلاه بأن 10% من العمال يرون خلية اليقظة الاستراتيجية في سيرورة وذلك لكون وجود متابعة وتواصل بين كل مصالح المؤسسة، بالإضافة إلى جمع المعلومات عن السوق، وأيضا التقارير والمراسلات اليومية.

2.2 في حالة الإجابة بلا:

الجدول 20 إجابات العمال حول أسباب عدم سيرورة اليقظة في المؤسسة

النسبة	التكرار	
12.5%	5	عدم مراقبة المنافسين
22.5%	9	الاستعلام حول الزبائن من خلال معطيات السوق

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بأن 12.5% من العمال يرون بأن خلية اليقظة الاستراتيجية ليست في سيرورة وذلك بسبب عدم مراقبة المنافسين، في حين يعتقد 22.5% منهم بأن السبب راجع لعدم الاستعلام حول الزبائن من خلال معطيات السوق. وعليه من النتائج السابقة يمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية في سيرورة من خلال قيامها متابعة مصالحتها وجمع المعلومات عن السوق من خلال التقارير والمراسلات اليومية.

محور طبيعية اليقظة محل الاهتمام

الجدول 21 إجابات العمال حول يقظة الأسعار

النسبة	التكرار	يقظة الأسعار
35%	14	نعم
52.5%	21	أحيانا
12.5%	5	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول بأن 35% من العمال يرون بأن طبيعة اليقظة محل الاهتمام هي يقظة الأسعار في حين نجد 52.5% منهم يشيرون بأحيانا، أما 12.5% المتبقية فهم يرون عكس ذلك. من خلال النتائج نستنتج بأن يقظة الأسعار قد تشكل محور الاهتمام في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول 22 إجابات العمال حول يقظة المنتجات

النسبة	التكرار	يقظة المنتجات
55%	22	نعم
32.5%	13	أحيانا
12.5%	5	لا
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول بأن 55% من العمال يرون بأن يقظة المنتجات هي محل اهتمام اليقظة الاستراتيجية، في مقابل 32.5% من يرون من أشاروا بأحيانا، أما نسبة 12.5% المتبقية فهي ترى عكس ذلك.

من النتائج يمكن أن نستنتج بأن يقظة المنتجات تشكل محل اهتمام الملينة. الجدول 23 إجابات العمال حول يقظة الاستراتيجية

النسبة	التكرار	يقظة الاستراتيجية
30%	12	نعم
12.5%	5	أحيانا
47.5%	19	لا
10%	4	قيم مجهولة
100%	40	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ بأن 30% من العمال قد أشارا بنعم لليقظة الاستراتيجية على محل الاهتمام، بينما 12.5% منهم يرون أحيانا، في حين نجد نسبة 47.5% يرون عكس ذلك، كما يتضح من الجدول بأن نسبة 10% فضل عدم الإجابة.

نستنتج من الجدول بأن اليقظة الاستراتيجية غير موجودة مما قد يعيق في تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

الجدول 24 إجابات العمال حول يقظة الأسواق

النسبة	التكرار	يقظة الأسواق
52.5%	21	نعم
22.5%	9	أحيانا
25%	10	لا
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول بأن 52.5% من العمال يرون بأن يقظة الأسواق هي طبيعة اليقظة محل الاهتمام، في مقابل نجد 22.5% منهم يشيرون بأحيانا، أما نسبة 25% فهم يرون عكس ذلك.

نستنتج من الجدول بأن المؤسسة تهتم بيقظة الأسواق من خلال تحديد ومعرفة الاستراتيجيات التنافسية، النتائج المالية، المنتجات الجديدة و الخدمات، الإتفاقيات، الشراكات، التحالفات.

الجدول 25 إجابات العمال حول يقظة الموردون

النسبة	التكرار	يقظة الموردون
35%	14	نعم

أحيانا	12	30%
لا	10	25%
قيم مجهولة	4	10%
المجموع	40	100%

يتبين من خلال معطيات الجدول بأن 35% من ايشرون ليقظة الموردون على أنها محور اهتمام اليقظة، بينما 30% يشيرون بأحيانا، كما نجد نسبة 25% يرون عكس ذلك، وتوضح أيضا من خلال الجدول بأن 10% من العمال فضلوا عدم الإجابة.

نستنتج من الجدول بأن لديها يقظة الموردون وهذا ما يجعلها تدرس تطور العرض للمنتجات وأيضا تطور العلاقة بين المورد والمؤسسة ومحاولة التحصل على التمويل بأقل التكاليف.

الجدول 26 إجابات العمال حول يقظة الزبائن

يقظة الزبائن	التكرار	النسبة
نعم	25	62.5%
أحيانا	10	25%
لا	5	12.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من الجدول بأن 62.5% من العمال يرون بأن يقظة الزبائن هي محور اهتمام اليقظة بينما يشير 25% منهم إلى أحيانا، في حين نجد 12.5% منهم من يرون بعكس ذلك.

إن المؤسسة لديها يقظة الزبائن فهي تحاول تطور حاجياتهم على المدى الطويل ومتطلباتهم.

الجدول 27 إجابات العمال حول يقظة البراءات

يقظة البراءات	التكرار	النسبة
نعم	/	/
أحيانا	10	25%
لا	26	65%
قيم مجهولة	4	10%
المجموع	40	100%

يتضح من الجدول بأن 25% من العمال أشاروا إلى أنه أحيانا ما تمثل يقظة البراءات محور اهتمام الاستراتيجية، بينما 65% يرون بأنها لا تمثل محور اهتمام اليقظة، في حين نجد 10% من العمال لم يجيبوا.

الجدول 28 إجابات العمال حول يقظة البحث والتطوير

النسبة	التكرار	يقظة البحث والتطوير
10%	4	نعم
37.5%	15	أحيانا
52.5%	21	لا
100%	40	المجموع

يتبين من الجدول بأن 10% من العمال يشيرون إلى أن يقظة البحث والتطوير تشكل محور اهتمام اليقظة، بينما 37.5% منهم يرون باءها أحيانا ما تشكل محور اهتمامها، كما يتبين من الجدول بأن 52.5% من العمال يرون بأنها لا تلعب هذا الدور.

الجدول 29 إجابات العمال حول يقظة المعايير

النسبة	التكرار	يقظة المعايير
30%	12	نعم
57.5%	23	أحيانا
12.5%	5	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول بأن 30% من العمال يرون بأن يقظة المعايير تتمثل محل اهتمام اليقظة اليقظة في المقابل نجد 57.5% منهم من يرون بأنها أحيانا ما تمثل محل اهتمامها، في حين نجد 12.5% من العمال يرون عكس ذلك.

الجدول 30 إجابات العمال حول يقظة قانونية

النسبة	التكرار	يقظة قانونية
75%	30	نعم
12.5%	5	أحيانا
12.5%	5	لا
100%	40	المجموع

يتبين من الجدول بأن 75% من العمال يرون بأن اليقظة القانونية تمثل محور اهتمام اليقظة، في حين نجد 12.5% منهم أشاروا إلى أنها أحيانا ما تمثل هذا المحور، كما يتضح من مغعطيات الجدول بأن 12.5% آخرون يرون بأنها لا تمثل محور اهتمامها.

محور جمع المعلومات:

الجدول 31 إجابات العمال حول التقاط المعلومات بطريقة منظمة

النسبة	التكرار	تلتقط المعلومات بطريقة منظمة
--------	---------	------------------------------

نعم	22	55%
أحيانا	9	22.5%
لا	9	22.5%
المجموع	40	100%

يتضح لنا من خلال النتائج بأن عملية جمع المعلومات تتم بطريقة منظمة بنسبة 55%، في حين نجد 22.5% يشيرون إلى أنها أحيانا ما تتم بهذه الطريقة، بينما نجد نسبة 22.5% أخرى يشيرون إلى عكس ذلك.

الجدول 32 إجابات العمال حول التقاط المعلومات بطريقة صدفة

النسبة	التكرار	تلتقط المعلومات بطريقة صدفة
10%	4	نعم
55%	22	أحيانا
35%	14	لا
100%	40	المجموع

يتبين من الجدول بأن 10% من العمال يرون بأن عملية التقاط المعلومات تكون عن طريق الصدفة، في حين نجد 55% منهم يشيرون إلى أحيانا، كما نجد من الجدول بأن 35% ينفون هذا الرأي.

الجدول 33 إجابات العمال حول التقاط المعلومات بطريقة دورية

النسبة	التكرار	تلتقط المعلومات بطريقة دورية
55%	22	نعم
32.5%	13	أحيانا
12.5%	5	لا
100%	40	المجموع

يتبين لنا من معطيات الجدول بأن 55% من العمال يرون بأن عملية التقاط المعلومات تتم بطريقة دورية، في حين نجد 32.5% منهم يشيرون إلى أحيانا، كما يتضح من الجدول بأن 12.5% منهم يرفضون هذا الرأي.

الجدول 34 إجابات العمال حول التقاط المعلومات بطريقة دائمة

النسبة	التكرار	تلتقط المعلومات بطريقة دائمة
55%	22	نعم
/	/	أحيانا
35%	14	لا

قيم مجهولة	4	10%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول الجدول بأن 55% من العمال يرون بأن عملية التقاط المعلومات تكون بطريقة دائمة، كما يتضح من الجدول بأن 35% منهم يرون عكس ذلك، كما نلاحظ من الجدول بأن 10% من العمال فضلوا عدم الإجابة.

الجدول 35 إجابات العمال حول التقاط المعلومات عند زيارة المعارض والصالونات

تنظمون التقاط المعلومات عند زيارة المعارض والصالونات	التكرار	النسبة
نعم	8	20%
أحيانا	13	32.5%
لا	19	47.5%
المجموع	40	100%

يتبين لنا من معطيات الجدول بأن 20% من العمال يرون بأن عملية التقاط المعلومات تتم من خلال زيارة المعارض والصالونات، في حين نجد 32.5% منهم يشيرون إلى أحيانا، كما يتضح من الجدول بأن 47.5% منهم يرفضون هذا الرأي.

الجدول 36 إجابات العمال حول تقديم التقارير

تقدمون تقارير عند عودتكم من أسفار العمل أو الزيارات	التكرار	النسبة
نعم	13	32.5%
أحيانا	18	45%
لا	9	22.5%
المجموع	40	100%

يتبين لنا من معطيات الجدول بأن 32.5% من العمال يشيرون إلى أنهم يقدمون تقارير عند عودتهم من أسفار العمل أو الزيارات، في حين نجد 45% منهم يشيرون إلى أنهم أحيانا ما يقدمون هذه التقارير، كما نلاحظ من النتائج نجد بأن 22.5% لا يقدمون هذه التقارير.

من خلال النتائج السابقة يمكن القول بأن ان المؤسسة تحاول ترصد و مراقبة كل صغيرة و كبيرة حيث أنها تهتم بجمع المعلومات المتعلقة بالزيائن من أجل السهر على تلبية طلباتهم و كسب رضاهم، وأيضا تقوم بجمع المعلومات حول المنافسين بغرض تقادي التاتيرات السلبية.

محور مصادر المعلومات التي يستعملونها:

الجدول 37 إجابات العمال حول استعمال بنك المعلومات

بنوك المعلومات	التكرار	النسبة
----------------	---------	--------

نعم	16	40%
أحيانا	5	12.5%
لا	19	47.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة حوالي 40% من العمال قالوا أن بنوك المعلومات هي المصادر التي يستعملونها عندهم، في حين كان رد الأفراد الآخرين بأحيانا بنسبة 12.5% أما البقية فكانوا فنفوا ذلك وبنسبة 47.5%

الجدول 38 إجابات العمال حول استعمال المراجع والمجلات

المراجع والمجلات	التكرار	النسبة
نعم	5	12.5%
أحيانا	16	40%
لا	19	47.5%
المجموع	40	100%

يوضح الجدول أن 12.5% من العمال يرون بأن الكراجع والمجلات هي مصادر المعلومات التي يعتمدون عليها، في حين أشار 40% منهم إلى أحيانا، أما 47.5% فنفوا ذلك.

الجدول 39 إجابات العمال حول استعمال البراءات والمعايير

البراءات والمعايير	التكرار	النسبة
نعم	4	10%
أحيانا	21	52.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

نرى من خلال نتائج الجدول أن البراءات والمعايير قد أشار إليها 10% من العمال على أنها مصدر للمعلومات، بينما أشار بأحيانا 52.5% منهم، كما يتضح 37.5% منهم من يرفضون هذا الرأي.

الجدول 40 إجابات العمال حول استعمال الإنترنت

الإنترنت	التكرار	النسبة
نعم	8	20%
أحيانا	17	42.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

يوضح الجدول السابق أن 20% من العمال يعتمدون على الإنترنت كمصدر للمعلومات، بينما 42.5% منهم يشيرون إلى أحيانا، كما نجد من النتائج بأن 37.5% من لبا يعتمدون عليها كمصدر للمعلومات.

الجدول 41 إجابات العمال حول استعمال المنافسين

النسبة	التكرار	المنافسين
40%	16	نعم
12.5%	5	أحيانا
37.5%	15	لا
10%	4	قيم مجهولة
100%	40	المجموع

يوضح الجدول السابق بأن 410% من العمال يرون بأن المنافسة يعتبرون مصدر للمعلومات، بينما نجد نسبة 12.5% منهم يشيرون إلى أحيانا، أما 37.5% فرفضون اعتبار المنافسين كمصدر للمعلومة، كما نلاحظ من الجدول بأن 10% من العمال فضلوا عدم الإجابة.

الجدول 42 إجابات العمال حول استعمال الموردين والزبائن والشركاء

النسبة	التكرار	الموردين والزبائن والشركاء
65%	26	نعم
22.5%	9	أحيانا
12.5%	5	لا
100%	40	المجموع

توضح معطيات الجدول السابق بأن 65% من العمال يشيرون إلى كون الموردين والزبائن والشركاء مصدر للمعلومات، بينما 22.5% منهم أحيانا ما يعتبرونهم كمصدر للمعلومة، كما يتضح من الجدول بأ، 12.5% من يرفضون هذا الرأي.

الجدول 43 إجابات العمال حول استعمال المعارض والصالونات

النسبة	التكرار	المعارض والصالونات
/	/	نعم
75%	30	أحيانا
25%	10	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول السابق المعارض والصالونات وبنسبة 75% أحيانا ما تمثل مصدرا للمعلومة، بينما 25% من العمال يرفضون اعتبارها كمصدر للمعلومة.

الجدول 44 إجابات العمال حول استعمال المكاتب المتخصصة في القطاع

النسبة	التكرار	المكاتب المتخصصة في القطاع
22.5%	9	نعم
20%	8	أحيانا
57.5%	23	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول بأن 22.5% من العمال يعتبرون المكاتب المتخصصة في القطاع، في حين نجد 20% منهم أحيانا ما يعتبرونهم، كما يتضح من خلال معطيات الجدول بأن 57.5% من العمال المتبقين يرفضون هذا الرأي.

اليقظة لها دور هام في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة بحيث أن هذه الأخيرة اكتسبت أهمية كبيرة خاصة بعد أن أصبحت المؤسسة تعمل بموارد كثيرة وبمعدات ضخمة و تقدم خدمات أكثر من ضرورية، وبالتالي أصبحت ضروري الاعتماد على اليقظة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

محور تحليل وتركيب المعلومة

الجدول 45 إجابات العمال حول تحليل وتركيب المعلومات الملتقطة

النسبة	التكرار	يتم تحليل وتركيب المعلومات الملتقطة
55%	22	نعم
10%	4	أحيانا
25%	10	لا
10%	4	قيم مجهولة
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول السابق بأن 55% من العمال يقرون بأنه يتم تحليل وتركيب المعلومة الملتقطة، بينما 10% منهم يجيبون بأحيانا، كما يتضح من الجدول بأن 25% يشيرون إلى رفض هذا الرأي، ونلاحظ من خلال النتائج أيضا بأن نسبة 10% من العمال فضلوا عدم الإجابة.

الجدول 46 إجابات العمال حول التحليل الجماعي للمعلومات

النسبة	التكرار	القيام بتحليل جماعي للمعلومات
42.5%	17	نعم

أحيانا	14	35%
لا	9	22.5%
المجموع	40	100%

يتضح من الجدول السابق بأن 42.4% من العمال يقرون بأنهم يقومون بتحليل جماعي للمعلومات، بينما 35% منهم يجيبون بأحيانا، كما يتضح من الجدول بأن 22.5% يشيرون إلى رفض هذا الرأي.

الجدول 47 إجابات العمال حول إلى الخبراء

النسبة	التكرار	اللجوء إلى خبراء خارجيين لتحليل المعلومة
12.5%	5	نعم
55%	22	أحيانا
32.5%	13	لا
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول السابق بأن 12.5% من العمال يشيرون إلى أنهم يلجأون إلى خبراء خارجيين لتحليل المعلومة، بينما 55% منهم يجيبون بأحيانا، كما يتضح من خلال بيانات الجدول أن نسبة 32.5% يرفضون هذا الرأي.

من خلال النتائج يمكن أن نستنتج بأن هناك اتصال داخلي جيد داخل المؤسسة مما يمكن العاملين من مناقشة المعلومات التي جمعها.

محور الوسيلة المستعملة في نشر المعلومة

الجدول 48 إجابات العمال حول استعمال البريد اليومي في نشر المعلومات

النسبة	التكرار	البريد اليومي
42.5%	17	نعم
35%	14	أحيانا
12.5%	5	لا
10%	4	قيم مجهولة
100%	40	المجموع

يوضح الجدول السابق أن نسبة 42.5% من العمال يرون بأن البريد اليومي هو الوسيلة المستعملة في نشر المعلومة، بينما نجد 35% منهم أجابوا بأحيانا، كما يتضح من الجدول بأن 12.5% من العمال يرفضون هذا الرأي، ونلاحظ من خلال المعطيات بأن 10% من العمال فضلوا عدم الإجابة.

الجدول 49 إجابات العمال حول استعمال البريد الإلكتروني في نشر المعلومات

النسبة	التكرار	إنترنت (البريد الإلكتروني)
42.5%	17	نعم
32.5%	13	أحيانا
25%	10	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول السابق أن نسبة 42.5% من العمال يرون بأن الإنترنت (البريد الإلكتروني) هو الوسيلة المستعملة في نشر المعلومة، بينما نجد 32.5% منهم أجابوا بأحيانا، كما يتضح من الجدول بأن 25% من العمال يرفضون هذا الرأي.

الجدول 50 إجابات العمال حول استعمال الرسائل في نشر المعلومات

النسبة	التكرار	أنترانت (الرسائل)
45%	18	نعم
20%	8	أحيانا
35%	14	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول السابق أن نسبة 45% من العمال يرون بأن أنترانت هو الوسيلة المستعملة في نشر المعلومة، بينما نجد 20% منهم أجابوا بأحيانا، كما يتضح من الجدول بأن 35% من العمال يرفضون هذا الرأي.

الجدول 51 إجابات العمال حول استعمال الاجتماعات في نشر المعلومات

النسبة	التكرار	الاجتماعات
52.5%	21	نعم
22.5%	9	أحيانا
25%	10	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 52.5% من العمال يرون بأن الاجتماعات هي الوسيلة المستعملة في نشر المعلومة، بينما نجد 22.5% منهم أجابوا بأحيانا، كما نلاحظ من خلال الجدول بأن 25% من العمال يرفضون هذا الرأي.

الجدول 52 إجابات العمال حول استعمال الهاتف في نشر المعلومات

النسبة	التكرار	الهاتف
52.5%	21	نعم
12.5%	5	أحيانا
25%	10	لا
10%	4	قيم مجهولة
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 52.5% من العمال يرون بأن الهاتف يعد الوسيلة المستعملة في نشر المعلومة، بينما نجد 12.5% منهم أجابوا بأحيانا، كما نلاحظ من خلال الجدول بأن 25% من العمال يرفضون هذا الرأي، كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول بأن نسبة 10% من العمال فضلوا عدم الإجابة.

الجدول 53 إجابات العمال حول استعمال التقارير في نشر المعلومات

النسبة	التكرار	التقارير
65%	26	نعم
22.5%	9	أحيانا
12.5%	5	لا
100%	4	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 65% من العمال يرون بأن التقاري هي الوسيلة المستعملة في نشر المعلومة، بينما نجد 22.5% منهم أجابوا بأحيانا، كما نلاحظ من خلال الجدول بأن 12.5% من العمال يرفضون هذا الرأي.

الجدول 54 إجابات العمال حول استعمال الأوراق في حفظ ومركزة المعلومات

النسبة	التكرار	استعمال الأوراق لحفظ ومركزة المعلومات
62.5%	25	نعم
25%	10	أحيانا
12.5%	5	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 62.5% من العمال يرون بأنهم يستعملون الأوراق لحفظ ومركزة المعلومات، في حين نجد نسبة 25% منهم أجابوا بأحيانا، كما نلاحظ من خلال الجدول بأن 12.5% من العمال يرفضون هذا الرأي.

الجدول 55 إجابات العمال حول استعمال الأقراص المضغوطة في حفظ ومركزة المعلومات

النسبة	التكرار	استعمال الأقراص المضغوطة لحفظ ومركزة المعلومات
62.5%	25	نعم
25%	10	أحيانا
12.5%	5	لا
100%	4	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 62.5% من العمال يشيرون إلى أنهم يستعملون الأقراص المضغوطة لحفظ ومركزة المعلومات ، كما نجد 25% منهم أجابوا بأحيانا، كما نلاحظ من خلال الجدول بأن 12.5% من العمال يرفضون هذا الرأي.

الجدول 56 إجابات العمال حول مقاسمة المعارف مع الزملاء

النسبة	التكرار	مقاسمة المعارف مع الزملاء
65%	26	نعم
12.5%	5	أحيانا
22.5%	9	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 65% من العمال يقرون بأنهم يقاسمون المعارف مع الزملاء، في حين نجد نسبة 12.5% منهم أحيانا ما يقاسمون مع الزملاء، كما نلاحظ من خلال الجدول بأن 22.5% من العمال يرفضون لا يقاسمون المعارف مع الزملاء.

نتسنتج مما سبق بأن المؤسسة تطبق اليقظة الاستراتيجية على جل خدماتها حيث أن هناك مؤشرات إيجابية تحي الى استخدام المؤسسة لليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال شاركة الجميع في عملية صنع القرار المتأتي من مصلحة اليقظة من خلال تكثيف الاجتماعات و ضمان سرعة تدفق المعلومة في كل الاتجاهات و ضمان تدفق الأنترنات لكل الموظفين مما يزيد من درجة الاتصال و رفع من مستوى اليقظة.

محور العوائق والاقتراحات

الجدول 57 إجابات العمال حول العوائق التي تعيق تطبيق اليقظة

النسبة	التكرار	
12.5%	5	عدم وجود استراتيجية مناسبة
100%	40	وجود مشاكل بين العمال
12.5%	5	انعدام الخبرة

اختلاف الآراء ووجهات النظر	17	42.5%
عدم مصداقية المعلومات	5	12.5%
غياب الحوار	4	10%
عدم مشاركة المعلومات	13	32.5%

يتضح من الجدول بأن أهم العوائق التي يمكن أن تعيق تطبيق اليقظة هي وجود مشاكر بين العمال بنسبة 100%، يليها اختلاف الآراء ووجهات النظر بنسبة 42.5%، ثم عدم مشاركة المعلومات بنسبة 32.5%، كما يتضح من الجدول أن كل من عدم وجود استراتيجية مناسبة وانعدام الخبرة وعدم مصداقية المعلومات قد جاؤوا في المرتبة الرابعة بنسبة 12.5%، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة مشكلة غياب الحوار بنسبة 10%.

الجدول 58 إجابات العمال حول العوائق الثقافية التي تعيق تطبيق اليقظة

النسبة	التكرار	
25%	10	وجود أخطاء كثيرة في نقل المعلومات
47.5%	19	عدم التصريح بالمعلومات
20%	8	التباين في طريقة التفكير
40%	16	عدم مشاركة المعلومات

من خلال نتائج الجدول يمكن القول بأن 47.5% من العمال يرون بأن عدم التصريح بالمعلومات من تعدد من العوائق الثقافية التي من الممكن أن تعيق الوضع الفعلي لجهاز اليقظة، تليها مشكلة عدم مشاركة المعلومات بنسبة 25%، ووجود أخطاء في نقل المعلومات بنسبة 25%، ثم التباين في طريقة التفكير بنسبة 20%.

- كل المتخصصين والخبراء الدوليين في الميدان يتفقون على أن اليقظة مهمة الجميع (المدير، الإطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ.....) ما هي اقتراحاتكم من أجل تهيئة وتشجيع العمال بهذا الموضوع؟

الجدول 59 اقتراحات العمال

النسبة	التكرار	
12.5%	5	التواصل بين العمال بشكل مباشر
12.5%	5	التحقق من صحة المعلومات
25%	10	تربصات تهيئ العمال على اليقظة
12.5%	5	وضع استراتيجية مناسبة لليقظة
12.5%	5	مشاركة الجميع في هذه المهمة

العمل للوصول إلى السير الحسن واليقظة في العمل	4	10%
يجب مشاركة المعلومات	4	10%
تسهيل انتقال المعلومات	8	20%
تحسيس كل الإطارات بأهمية اليقظة	8	20%
تطوير هيكل تنظيمي أفقي	4	10%
التوعية والتكوين	4	10%
جمع المعلومات الكافية عن السوق والموردين	4	10%

يتضح من خلال الجدول بأن 25% من الاقتراحات التي أشار إليها العمال كانت تتمثل في التبرصات التي تهيئ العمال على اليقظة، و20% منها كانت تشير إلى تسهيل انتقال المعلومات وتحسيس كل الإطارات بأهمية اليقظة، و12.5% منها كانت متمثلة في التواصل بين العمال بشكل مباشر والتحقق من صحة المعلومات بالإضافة إلى وضع استراتيجية مناسبة ومشاركة الجميع في هذه المهمة، كما يتضح من الجدول بأن نسبة 10% كانت تعبر عن العمل للوصول إلى اليقظة في العمل ومشاركة المعلومات وأيضا تطوير هيكل تنظيمي أفقي بالإضافة إلى التوعية والتكوين وجمع المعلومات الكافية عن السوق والموردين.

من خلال ما سبق نلاحظ بأن اليقظة الإستراتيجية تساهم في ترقية المؤسسة الاقتصادية بشكل دائم و ضمان بقائها و إستمرارها في ظل الظروف الراهنة قد تحققت وذلك من خلال مساهمة الوسائل المادية في اليقظة، كما تم التوصل إلى أن طبيعة اليقظة محل اهتمام تلعب دور في تنمية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، بالإضافة إلى جمع المعلومات ومصادرها، زد إلى ذلك تحليل وتركيب هذه المعلومات ووسائل نشرها كلها تساهم في تنمية اليقظة الاستراتيجية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية أسقطنا موضوع بحثنا "اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية " على مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بسعيدة، وقد درسنا واقع اليقظة فيها باعتبارها من بين المؤسسات التي لها ميدان مزدهر وذو حيوية ونشاط في مجال عملها وهذا يرجع إلى خبرة المؤسسة من جهة والى التسيير المثالي المطبق من جهة أخرى. وقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي أجاب عليه اغلب الأفراد الذين قدم لهم.

ومن خلال زيارتنا الميدانية المتكررة للمؤسسة وبالإضافة إلى الملاحظات التي أجريناها مع رؤساء الأقسام تبين لنا أن مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته تعي جيدا مفهوم اليقظة حيث تسعى دائما لمراقبة محيطها وهذا عن طريق البحث عن المعلومات من مختلف المصادر من اجل اتخاذ قرارات صائبة ومحكمة من شأنه أن تساعدنا في الكشف عن الفرص واقتناصها واستغلالها وكذا الاستثمار فيها ومواجهة كل التهديدات التي تحيط بها،بالإضافة إلى تحقيق جودة عالية من الخدمات لكسب رضا الزبائن.

خاتمة

توجد المؤسسة في بيئة لا يمكنها بأي شكل من الأشكال أن تعيش بمعزل عنها، هذه البيئة دائمة التقلب ولكي تضمن بقاءها في السوق عليها التكيف مع بيئتها، فتكون بذلك قادرة على مواجهة التغيرات التي تطرأ في المحيط من خلال يقيظتها الاستراتيجية.

وقد حاولنا من خلال هذا البحث عرض بصورة واضحة كل ما يرتبط باليقظة في المؤسسات الاقتصادية، فاليقظة هي تلك العملية التي تسمح للمؤسسة بملاحظة وبحث ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات التي تحتاجها في اتخاذ القرارات، وتشمل اليقظة أنواعا مختلفة تتمثل في اليقظة التنافسية، التجارية، التكنولوجية والبيئية، وعليه فهي تقرب بين المؤسسة ومحيطها بحيث تسهل عملية الاتصال بينهما لما لها من تأثير على اتخاذ القرارات المناسبة وتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة، وهذا عن طريق منحها أفضلية تحقيق الأسبقية مقارنة بالمنافسين فيما يخص الحصول على المعلومة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

فعملية اتخاذ القرار اكتست أهمية كبيرة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعمل بموارد كثيرة ومعدات ضخمة، وبالتالي أصبح اتخاذ القرار أمر حتمي وضروري لنجاح المؤسسات هذا ما يلزم توفير مجموعة من المعلومات الدقيقة والمتكاملة وفي الوقت الملائم من أجل اتخاذ قرارات صائبة في بيئة أهم ما يميزها هو عدم الاستقرار.

ومن خلال دراسة موضوع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة إلى ثلاثة فصول :

فصلين يمثلان الجزء النظري عمدنا من خلالها إلى توضيح مفهوم اليقظة الإستراتيجية و مختلف أنواعها و أهميتها البالغة بالنسبة للمؤسسة و كذا سيرورتها.

أما الفصل الثالث فخصصناه للجزء التطبيقي الذي حاولنا فيه إظهار واقع اليقظة الإستراتيجية في الملينة.

وقد حاولنا من خلال بحثنا هذا إبراز دور اليقظة داخل المؤسسة وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على مؤسسة انتاج الحليب ومشتقاته، وهو ما سمح لنا بالوصول إلى اختبار الفرضيات :

- إن ما يمليه اقتصاد السوق هو أن لمنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد فأصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام بشرط أن يُطبق بكفاءة وجدية. وهذا ما يؤكد فرضية أن اللجوء إلى اليقظة الاستراتيجية يعتبر من بين خصائص المؤسسة الحديثة.

- طلب من المؤسسة تخصيص موارد مادية وغير مادية وتنظيم مناسب لقيام اليقظة الإستراتيجية بأداء عملها بشكل جيد، كما يتعين عليها أن تخصص موارد بشرية مؤهلة لعمل اليقظة، مع فتح الإشراك جميع العمال في هذه العملية وهذا ما يؤكد الجزء الأول من فرضية أن لليقظة الاستراتيجية هيكل تنظيمي بحيث تقوم جماعة اليقظة لوحدها بتنظيم عملية اليقظة، إذن فاليقظة

الاستراتيجية هل هيكل تنظيمي، لكن لا تقوم جماعة اليقظة لوحدها بتنظيم عملية اليقظة بل يتم إشراك جملة العمال فيها.

- انطلاقا من الدراسة الميدانية استنتجنا أن ثقافة اليقظة موجودة إلى حد كبير داخل ملبنة انتاج الحليب ومشتقاته وهذا ما لمسناه في إطار المؤسسة حيث أصبحوا متيقنين بان معلومات المحيط أصبحت جد مهمة بالنسبة لمستقبل المؤسسة وهذا ما يؤكد فرضية تساهم اليقظة الإستراتيجية في ترقية المؤسسة الاقتصادية بشكل دائم و ضمان بقائها وإستمرارها في ظل الظروف الراهنة.

و من خلال كل هذا خلصنا إلى عدة نتائج متمثلة فيما يلي:

✓ المؤسسة التي تستعمل اليقظة الإستراتيجية هي تلك المؤسسة التي تقوم بعملية جمع المعلومات على أهداف محددة مسبقا و تطلها و تحولها إلى أفعال و بذلك يمكن إعتبارها وسيلة تسمح بتزويد المؤسسة بمعلومات خاصة بغرض إستغلالها في إتخاذ القرارات ، إذ أن اليقظة الإستراتيجية منهجية عمل مستمرة و متكاملة لجمع المعلومات و معالجتها و نشرها في الوقت المناسب للشخص المناسب لإتخاذ القرار المناسب.

✓ كل المؤسسات مهما كان قطاعها و حجمها يمكنها الإستفادة من سيرورة اليقظة الإستراتيجية من أجل تسهيل تطورها و ضمان بقائها.

✓ عدم رؤية رهان المعلومة في عالم المعلومة يعتبر إنتحارا للمؤسسة مهما كانت غايتها و حجمها فقد أصبحت المعلومة تشكل موردا إستراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد المادية و البشرية و أصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على إكتساب المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

✓ أصبحت اليقظة الإستراتيجية وسيلة عصرية و عنصرا مهما لتنافسية المؤسسات في ظل بيئة متقلبة و متميزة بعدم الإستقرار و عدم التأكد.

✓ تنافسية الملبنة على المدى الطويل تتعلق بجزء كبير بقدرتها على فهم و معرفة إحتياجات الزبائن الحاليين و المستقبليين ، إستراتيجيات المنافسين المباشرين و غير المباشرين و تحديد الإشارات الأولى لتغير المحيط - التكنولوجي التجاري لذا يجب عليها التكيف معه و التحكم فيه و هذا عن طريق تطبيق اليقظة الإستراتيجية.

ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نقدم التوصيات التالية:

✓ إنشاء خلية لليقظة الإستراتيجية مجهزة بالحد الأدنى من الإمكانيات المادية و البشرية و الإعلامية الضرورية ، يجب أن تكون هذه الأخيرة في قلب المنظمة و لا تكون معزولة إداريا و من الأحسن أن تكون مرتبطة بالمديرية و تضم ممثلين من كل المصالح لكي تكون إستراتيجيتها بمحاذاة إستراتيجية المؤسسة و تخدم أهدافها.

- ✓ إرادة مؤكدة من قبل المديرية: فعلى المسييرين إعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا.
- ✓ بث ثقافة اليقظة الإستراتيجية بين المستخدمين في المؤسسة و تحسيسهم بضرورتها لضمان تنافسية المؤسسة و بقائها و إستمرارها لأن كل عمال المؤسسة بدون إستثناء هم ممثلين محتملين لخلية اليقظة.
- ✓ تكوين العمال حول التطبيقات اليقظة و القبول بتسخير الوقت و المال .
- ✓ إظهار بشكل دائم للمتقطين فائدة و منفعة عملهم ، يجب أن يدرك العامل دوره و مساهمته لإنجاح و تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ الفهم أنّ المعرفة و الذكاء لا يمكن فصلهما عن الفرد الذي يملكها لهذا يجب وضع العنصر البشري في قلب السيرورة و نتركه يعبر عن مواهبه.

قائمة المراجع

أولا :المراجع العربية

I. الكتب:

1. عمر صخري. اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر 1993
2. ناصر دادي عدون ، 'اقتصاد مؤسسة ،دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998
3. هـ. درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
4. عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986
5. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2001
6. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2003 عمان الأردن
7. حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000
8. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ،دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ، 21 مجموعة النيل العربية، مصر، 1999
10. محمد عبد الوهاب عشاوي ، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ، منشأة المعارف، الاسكندرية ، 2010
11. جواد كاظم لفته ، الادارة الاستراتيجية : لمنظومة التعليم العالي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة الاولى ، ، 2013
12. طلال بن عبد الله بن حسين الشريف ، المخاطر الإدارية على أمن وسلامة الآثار والمنشآت السياحية، كلية إدارة الأعمال ، جامعة شقراء، مملكة العربية السعودية ، 2014
13. محمد عبد الغني حسن هلال ، التفكير والتخطيط الاستراتيجي : كيف تربط بين الحاضر والمستقبل ، دار الايداع بدار الكتب، مصر 200
14. عبير محمد حسون كرامشة ،التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ،العدد التاسع عشر ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2010
15. منصور محمد اسماعيل العريقي ، الادارة الاستراتيجية ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011، الطبعة الثانية

16. ثابت عبد الرحمان ادريس و جمال الدين محمد المرستي ، الإدار الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإستكندرية، 2002
17. مؤيد سغيد السالم ، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001
18. العتيبي ع،" ما هي شبكة الإنترنت"، علوم و تكنولوجيا: مجلة علمية، إعلامية، شهرية، العدد 28، السنة الثالثة، تصدر عن معهد الكويت للأبحاث العلمية، 1996.
19. علاء فرج الطاهر، ادارة المعلومة والمعرفة ، دار الريبة للنشر والتوزيع ، عمان، 2010
20. عبلة الأفندي، نظم المعلومات واثرها في التخطيط لتنمية اتمعات المحلية ،مكتبة النهضة المصرية ،القاهرة، 1995
21. كامل السيد غراب ، فادية محمد حجازي ، نظم المعلومات الادارية ، مدخل اداري ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ، مصر ، 1999
22. كامل السيد غراب ، فادية محمد حجازي ، نظم المعلومات الادارية ، مدخل اداري ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ، مصر ، 1999
23. يحي مصطفى الحلمي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998
24. حداد و ، قاموس مصطلحات المعلوماتية فرنسي، إنجليزي ، عربي ، مكتبة لبنان 1988
25. محمد السعيد خشبه،نظم المعلومات، المفاهيم والتكنولوجيا، جامعة الأزهر، 1987،
26. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المنهج 1999
27. زكي حسين الوردي ومجبل لازم المالكي، مصادر المعلومات وخدمات المستفيدين في المؤسسات المعلوماتية ،الوراق للنشر والتوزيع، الاردن 2002
28. محمود عبد الفتاح باغي: اتخاذ القرارات التنظيمية مؤسسة زهران للطباعة والنشر. عمان. الأردن. الطبعة الثانية
29. حجاجه. اتخاذ القرارات الإدارية. دار قنديل للنشر والتوزيع عمان. الأردن. 2009
30. محمود عبد حسن آل فرج الطائي، المدخل، إلى نظم المعلومات الإدارية (إدارة- تكنولوجيا- المعلومات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة 2
- II. الرسائل والأطروحات:**
أطروحة الدكتوراه:
1. السعيد قاسمي ،التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012
- رسائل الماجستير:**
1. حويو فضيلة، ادارة الاعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع ادرة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005

2. جعيج نبيلة ، استراتيجية التنوع و أثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية ،رسالة ماجستير ،علوم تجارية ، تخصص استراتيجية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ،2007
 3. بن قيط الجودي استراتيجية الاتصال للادارة الاستشفائية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 2012. 03
 4. عمر تيمجدين ، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر،بسكرة،2013
 5. نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية (، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال) غير منشورة (كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2000
- مذكرات الماستر:**

1. كلاش لحسن ، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة ، رسالة الماستر في تسيير المنظمات ، علوم التسيير ، جامعه محمد خيضر ، بسكرة ، 2010
2. مازري منيرة ،لوحة القيادة المستقبلية كأداة لتفعيل استراتيجية المؤسسة ، مذكرة شهاده ماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، بسكرة2010

III. الملتقيات:

1. بوقلقال الهادي ، "اليقظة الإستراتيجية و نظام المعلومات في المؤسسة الإقتصادية " الملتقى الدولي الثاني جامعة برج باجي مختار ، عنابة 30/29أفريل 2014
2. بومدين يوسف ، " الية اليقظة و الذكاء الإستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية و أحد عوامل التنافسية" ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة الجزائر 9/8 ، نوفمبر 2010
3. بختي إ. دور الإنترنت و تطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر.، 2002

4. كراوش يمينه la veillestratégique dans les PME.PNI الملتقى العلمي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي جامعة تيزي وزو-الجزائر 2003
 5. عبد الفتاح بوخمم، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،8و9نوفمبر 2010
- IV. المجالات والمدخلات:**

1. طيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية، العدد الخامس: مجلة الباحث، العدد الخامس، بسكرة، 2005.

ثانيا : مراجع فرنسية:

1. Jean-luc Charron, Sabine Sépari : organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et applications, 2^e édition, Dunod, Paris, 2001
2. Yves-Frédéric Livian : organisation Théorie et pratique, Dunod, Paris, 1998,
3. Farouk Bouyakoub : L'entreprise et le financement bancaire, Casbah éditions 2000
4. LASARY , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001
5. Michel Marchesnay , Management stratégique , les éditions CHIHAB , Alger , 1997
- 6 Competitive intelligence magazine, Competitive intelligence review
7. Brouard.François :pertinence d'un outil diagnostique de pratiques de US pour aider les PME congrés .2002
8. Internationalfrancophone.sur.lePME.octobre2002.HEC MONTERAL
9. Janissekmuniz,humbertlesca,veillestratégique.application d'internet pour provoquer des informations.2013
- 10.Laurent Hermel . maitriser et participer veillstratégique et outils d'aide à la decision 2011
- 11.Humbert lesca , veille stratégique concepts et démarche de mis en place dans l'entreprise .Ministère de l' éducation notion ile de la recherche et la technologie .ARBS 2008
- 12.Jean françois miaux ;mise en oeuvre d'une activité de veille la cas de réseau ferré de France ;Conservatoire national des arts et metiers institut national de technique de documentation

واب موغرافيا:

1. <http://www.mmedium.com/veille/groupe/html>.
2. PATEYRON E.,La veille strategique, op.cit
3. cartier M .la veille introduction , op.cit :
- 4.web://controverses.ensmp.fr/wordpress/wp4.content/uploads/2011/01/audrey baneyx , 2011 dec
5. Audrey x , introduction à la scientsmétrie. Site
6. <https://almaany.com>
7. <http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20%20fran%E7ais%20Bourad.pdf>,mars2005

الملاحق

استبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تقوم الطالبة بإعداد مذكرة تحت عنوان "اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية" وعليه نرجو منكم وضع علامة (x) أمام المكان الموافق لإجاباتكم، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

محور البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 29 من 30 إلى 39 من 40 إلى 49 50 فما فوق
3. المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. عدد سنوات الخبرة:
أقل من 5 سنوات 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. المستوى الوظيفي: عون تحكم عون تنفيذي إطار سامي

المحور الأول: الوسائل المادية التي تستخدمونها

البنود	نعم	أحيانا	لا
جهاز كمبيوتر			
آلة طباعة			
هاتف			
هاتف محمول			
فاكس			
أنترنت			
إنترانت			
جهاز سكانير			

المحور الثاني: اليقظة الاستراتيجية

* هل تعرف ماذا تعني اليقظة الاستراتيجية؟

نعم لا

* هل خلية اليقظة الاستراتيجية لديكم في سيرورة؟

نعم لا

* إذا كان الجواب نعم، ما هي طبيعة هذه السيرورة؟

-----* إذا كان الجواب لا، كيف تطبقون

اليقظة؟ (كيف تقومون بمراقبة المنافسين، تستعلمون حول الزبائن، تستخبرون عن المشاريع القانونية التي لها علاقة بنشاطاتكم...)

المحور الثالث: طبيعة اليقظة محل الاهتمام

البند	نعم	أحيانا	لا
يقظة الأسعار			
يقظة المنتجات			
يقظة الاستراتيجية			
يقظة الأسواق			
يقظة الموردون			
يقظة الزبائن			
يقظة البراءات			
يقظة البحث والتطوير			
يقظة المعايير			
يقظة قانونية			

محور: جمع المعلومات

البند	نعم	أحيانا	لا
تلتقط المعلومات بطريقة منتظمة			
تلتقط المعلومات بطريقة صدفة			
تلتقط المعلومات بطريقة دورية			
تلتقط المعلومات بطريقة دائمة			
تنظمون النقاط المعلومات عند زيارة المعارض والصالونات			

تقدمون تقارير عند عودتكم من أسفار العمل أو الزيارات

محور: مصادر المعلومات التي تستعملونها

البند	نعم	أحيانا	لا
بنوك المعلومات			
المراجع والمجلات			
البراءات والمعايير			
الإنترنت			
المنافسين			
الموردين والزبائن والشركاء			
المعارض والصالونات			
هل تلجأ المؤسسة إلى خبراء ومكاتب متخصصة في القطاع من أجل جمع المعلومات			

محور: تحليل وتركيب المعلومات

البند	نعم	أحيانا	لا
يتم تحليل وتركيب المعلومات الملتقطة			
تقومون بتحليل جماعي للمعلومات			
تقومون باللجوء إلى خبراء خارجيين لتحليل المعلومة			

محور: الوسيلة المستعملة في نشر المعلومة

البند	نعم	أحيانا	لا
البريد اليومي			
إنترنت (البريد الإلكتروني)			
أنترانت (الرسائل)			
الاجتماعات			
الهاتف			
التقارير			
تستعملون الأوراق بغرض حفظ ومركزة المعلومات			
تستعملون الأقراص المضغوطة بغرض حفظ ومركزة المعلومات			
تتقاسم المعارف مع زملائك			

محور: العوائق والاقتراحات

* ما هي العوائق التي من الممكن أن تعيق تطبيق اليقظة؟

* ما هي العوائق من النوع الثقافي التي من الممكن أن تعيق الوضع الفعلي لجهاز اليقظة (مثلا: احتجاز المعلومة والتردد في مقاسمة المعارف.....)؟

* كل المتخصصين والخبراء الدوليين في الميدان يتفقون على أن اليقظة مهمة الجميع (المدير، الإطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ.....) ما هي اقتراحاتكم من أجل تهيئة وتشجيع العمال بهذا الموضوع؟
