

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed BOUDIAF - M'sila
Faculté des Sciences économiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département: Sciences de gestion



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

موضوع التقرير :

علاقة اليقظة الإستراتيجية مع التكيف البيئي للمنظمة

دراسة حالة مؤسسة Condor electronics

تحت إشراف الأستاذ(ة)

بتغة صونية

من إعداد الطلبة :

- بن يحي زهير

بن تومي محمد

السنة الجامعية 2016/2015

إهداء

أهدي تحياتي لمن رباني على طاعة الله عز وجل

للوالدين الكريمين حفظهما الله

ولكل إخوتي الأعزاء

ولكل زملائي في المشوار الدراسي في الجامعة

وإلى كل طالب جاد وطموح ومناضل في سبيل طلب العلم والمعرفة

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر والحمد لله عز وجل الذي بفضلته وفقت إلى

إنجاز هذا العمل وإتمامه

ثم أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة

"بتغة صونية" على التوجيهات والنصائح القيمة

كما لا يفوتني أن أشكر أساتذة قسم علوم التسيير

كما أشكر عمال الإدارة في مؤسسة كوندور لتعاونهم

ومساهماتهم في إثراء البحث العلمي

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	التشكرات
	الإهداءات
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ب	مقدمة
4 - 1	المبحث الأول: مدخل لدراسة اليقظة الإستراتيجية
1	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
2	المطلب الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية
2	المطلب الثالث: أهداف اليقظة الإستراتيجية
4 - 2	المطلب الرابع: أشكال اليقظة الإستراتيجية
11 - 5	المبحث الثاني: دراسة وتحليل بيئة المنظمة
5	المطلب الأول : مفهوم بيئة المنظمة
8 - 6	المطلب الثاني : تحليل البيئة الخارجية للمنظمة
9 - 8	المطلب الثالث : تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
11 - 10	المطلب الرابع : نموذج SWOT لتحليل بيئة المنظمة
16 - 12	المبحث الثالث: دراسة التكيف البيئي
12	المطلب الأول : تعريف اللاتأكد البيئي
14 - 12	المطلب الثاني : أبعاد اللاتأكد البيئي
15 - 14	المطلب الثالث : استراتيجيات التكيف البيئي
16 - 15	المطلب الرابع : علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتكيف البيئي
24 - 17	المبحث الرابع : دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس <i>condor electronics</i>
19 - 17	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
20 - 19	المطلب الثاني : منهجية الدراسة
24 - 20	المطلب الثالث : عرض وتحليل النتائج

فهرس المحتويات

26 - 25	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
2	الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج porter	01
7	نموذج القوى الخمسة للمنافسة	02
9	نموذج سلسلة القيمة ل porter	03
10	ترجمة كلمة SWOT	04
12	بعد التعقيد البيئي	05
13	بعد الحركية البيئية	06
13	بعد الغنى البيئي	07
14	حالات اللاتأكد البيئي	08
19	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس Condor electronics	09

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مصفوفة SWOT لتحليل بيئة المنظمة	01
11	الحالات الأربعة للاستراتيجيات حسب تحليل SWOT	02
21	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس	03
21	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن	04
21	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الدراسي	05
22	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة المهنية	06
22	معاملات ثبات الاستبيان	07
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اليقظة الإستراتيجية	08
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التكيف البيئي	09

مقدمة

إن التوجهات الحديثة لمنظمات الأعمال مع أواخر القرن العشرين ومطلع القرن الواحد والعشرين أصبحت تتطور بشكل مضطرب وبوتيرة متسارعة، حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها لكونها في بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية وذلك لاحتوائها على عدد كبير من المتغيرات وتعدد الأنشطة إضافة إلى سرعة تغيرها وهذا ما يعرف باللاتأكد البيئي نظرا لقلة المعلومات اللازمة والملائمة وهذا ما أصبح يشكل تهديدا لمنظمات الأعمال على تواجدها، وهذا ما يؤثر على كفاءتها في الاستغلال الأمثل للموارد وفعاليتها في تحقيق الأهداف.

فمعظم منظمات الأعمال التي تعمل وفق الطرق العلمية التي تسعى للحفاظ على موقعها التنافسي ومناخها الاجتماعي ومختلف التغيرات في بيئتها الخارجية خاصة تعمل بأساليب وطرق منهجية لتدعيم مصادر المعلومات وهذا من خلال وضع نظام يقيظ استراتيجية والذي يعتبر ركيزة هامة في اتخاذ القرارات والتحري والاستعلام بمختلف البيانات والمعلومات ذات الطابع الاستراتيجي وذلك من أجل التقليل من درجة اللاتأكد واكتشاف الإشارات الضعيفة واستغلالها، وضرورة وجود رادار من أجل الكشف على إشارات الإنذار المبكر، فمعظم أشكال اليقظة الاستراتيجية تتماشى مع مختلف التغيرات وبالتالي وجب عليها تبني استراتيجيات لمواجهةها.

(1) الإشكالية الرئيسية: إن دراسة اليقظة الإستراتيجية مع التكيف البيئي للمنظمة من أهم المواضيع التي من خلالها يتم الحصول على المعلومات وكيفية استغلالها في صالح المنظمة ومن خلال ذلك يتم طرح الإشكالية الرئيسية:

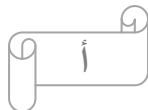
ما هي علاقة اليقظة الإستراتيجية مع التكيف البيئي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس؟

الأسئلة الفرعية: اليقظة الإستراتيجية من بين الأساليب الحديثة المعتمدة في منظمات الأعمال وتطبيقها يكسب للمؤسسة مورد وخزان للمعلومات ومن خلال ذلك يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) هل يتم تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس؟
- (2) كيف يمكن لنظام اليقظة الإستراتيجية المساهمة في توفير المعلومات لمؤسسة كوندور إلكترونيكس؟
- (3) ما هي أهم أشكال اليقظة الإستراتيجية التي تركز عليها منظمات الأعمال؟

(2) أهمية تقرير التربص

إن دراسة اليقظة الإستراتيجية وبيئة المنظمة تعتبر من أهم ركائز نجاح منظمات الأعمال لأن المعلومة اليوم أصبحت مورد نادر وصعبة الحصول عليها وتتمثل الأهمية في التعريف باليقظة الإستراتيجية وضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة مما يفرض طابع الرسمية للمعلومات والممارسات المتعلقة بها.



(3) أهداف تقرير التربص

- من أسباب دراسة أي موضوع وجود أهداف يراد الوصول إليها ومن هذه الأهداف:
 - صنع واتخاذ القرارات والمحافظة على الاستقرار العام من خلال التنبؤ بمختلف المتغيرات واستباق مختلف التحولات.
 - تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة في الوقت المحدد وفقا للمواصفات القياسية المخطط لها.
 - تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
 - إبراز أهم أشكال اليقظة الإستراتيجية وأهم الوظائف التي تخص تطبيقها.

(4) تقسيمات موضوع تقرير التربص

- تم تقسيم موضوع التقرير إلى أربعة مباحث وهي:
 - المبحث الأول: مدخل لدراسة اليقظة الإستراتيجية
 - المبحث الثاني: دراسة وتحليل بيئة المنظمة
 - المبحث الثالث: دراسة التكيف البيئي
 - المبحث الرابع: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس *condor electronics*

(5) الأدوات المستخدمة في تقرير التربص

- تم الاعتماد في التقرير على مجموعة من الأدوات الكمية والنوعية وهي:
 - الملاحظة
 - المقابلة
 - الاستبيان
 - الأدوات الإحصائية من خلال برنامج *spss*: التكرارات، المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، الإنحراف المعياري، معامل ألفا كرومباخ، معامل الارتباط.

المبحث الأول: مدخل لدراسة اليقظة الاستراتيجية

إن نظام اليقظة من أهم الأنظمة حديثة النشأة ومن أهم التوجهات التي تتبناها منظمات الأعمال، وأبرزها ذات الطابع الاستراتيجي الذي يتمركز على مستوى الإدارة العليا خاصة وسيتم التركيز في هذا المبحث على أهم الجوانب الخاصة باليقظة الاستراتيجية.

المطلب الأول : مفهوم اليقظة الاستراتيجية

اليقظة مشتقة من اللفظ اللاتيني فيجيلا **VIGILA** والذي يعني القيام بالحراسة و المراقبة حرصا على حماية مكان ما أو منطقة معينة و الحفاظ عليها.¹

ويمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية كالتالي:

- حسب هامبرت ليسكا **Humbert Lesca**: هي ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة الأفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين.²
- حسب **مصطفى بوروبي**: هي طريقة المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف و جمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص وأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية.³

من خلال التعاريف يمكن استنتاج التعريف التالي:

اليقظة الاستراتيجية هي عملية رصد البيئة وذلك بهدف التنبؤ واستباق المعلومات بناء على طرق منهجية ومستمرة بحيث تكون المعلومات ذات طابع استراتيجي .

من خلال التعريف يمكن استنتاج أهم المميزات التي تخص هذا المصطلح وعلاقتها به:

- البيئة: بما أن المنظمة نظام مفتوح فهي تعمل تحصل على المعلومات من بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية وبالأخص الخارجية فعملية اليقظة نظام رصد للفرص والتهديدات.
- المعلومات: أساس قيام نظام اليقظة هو البحث عن المعلومات وهي تختلف من معلومات بيضاء ورمادية وسوداء.
- الإستراتيجية: وهي جوهر هذا النظام من خلال تجسيد وتوظيف المعلومات المحصل في بناء الإستراتيجية.

1 خيرة يوسف الزين، دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال - مجمع صيدال،

مذكرة ماجستير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2012، ص 82.

2 نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المنظمة : دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير، تخصص

الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010، ص 82.

3 المرجع نفسه، ص 82.

اليقظة الإستراتيجية والتكيف البيئي للمنظمة

المطلب الثاني : أهمية اليقظة الاستراتيجية

إن المعلومات المتحصل عليها من طرف اليقظة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة في مساعدة المنظمة على تحسين مقدرتها على المنافسة وتكمل أهميتها في مايلي:

- تشجيع المنظمة على البحث و التطوير بناءا على المعلومات المتنبأ بها.
- تمكن المنظمة من المحافظة على مناخها الداخلي والخارجي والسيطرة عليه.
- تكون المنظمة دائما على استعداد وترقب مما يعزز من وضعها التنافسي.
- تحسين وتجديد مختلف القدرات التكنولوجية بناءا على متطلبات السوق.
- مساهمتها في الاعتماد على استراتيجيات تتميز بالمرونة والتكيف مع الظروف الطارئة.

المطلب الثالث : أهداف اليقظة الاستراتيجية

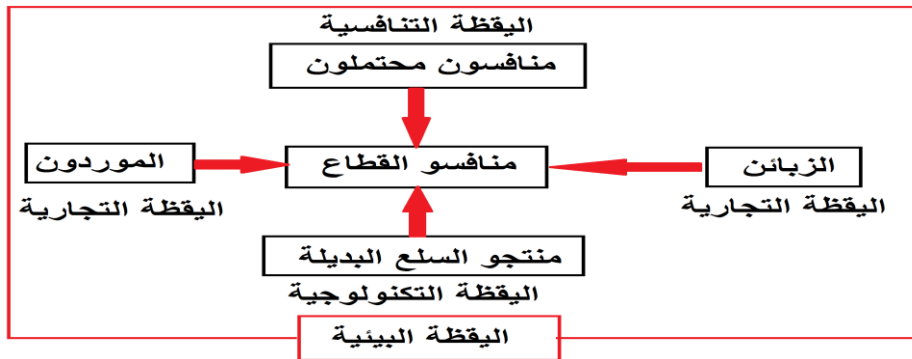
من خلال تبني منظمات الأعمال لنظام اليقظة الاستراتيجية الذي يلعب دورا هاما في تحقيق أهدافها من خلال المعلومات التي تعتبر قاعدة أساسية وتمثل الأهداف في:

- المساعدة في اتخاذ القرار بما يؤهل المؤسسة للتحكم الأحسن لبيئتها مع فهم مختلف تغيراتها.
- التقليل من حالات عدم التأكد والغموض الذي تتصف بها البيئة.
- قيادة المؤسسة نحو تحقيق تطلعاتها الإستراتيجية.
- تطوير قدرة المؤسسة على التعلم الجماعي من أجل الابداع والإبتكار.¹

المطلب الرابع : أنواع اليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية منهجية ومستمرة من أجل الكشف عن المعلومات فهي تحتوي على العديد من أشكال اليقظات فما يميزها أنها لا يوجد تصنيف موحد لدى الباحثين فسيتم الاعتماد على نموذج بورتر مجتمعة مع القوى التنافسية الخمسة.

الشكل رقم (1) : الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج porter



المصدر: نورالعابدين قوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، قسم علوم الإعلام والإتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011، ص33.

¹ صليحة كاريش، اليقظة الاستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة : تحويل الإشارات الضعيفة لقوة محرقة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2011، ص95.

اليقظة الإستراتيجية والتكيف البيئي للمنظمة

من خلال الشكل الخاص بقوى التنافس الخمسة يتم أربعة أنواع لليقظة والتفصيل فيها كالتالي:

- 1- **اليقظة البيئية** : تهتم بالبيئة الخارجية العامة للمنظمة تتمثل في:
 - أ- **اليقظة الاجتماعية** :تسمح هته اليقظة بالتنبؤ واستباق معلومات تهتم بالمناخ الاجتماعي سواء داخل أو خارج المنظمة وذلك من خلال:
 - التنبؤ بالتغيرات الديموغرافية مثل (زيادة عدد المواليدين).
 - معرفة المناخ الاجتماعي من عادات وثقافات المجتمع.
 - الحد من الصراع التنظيمي والتنبؤ بالأخطار النفسو اجتماعية.
 - جعل الاتصالات شفافة في المنظمة سواء في صعودها أو نزولها.
 - ب- **اليقظة الاقتصادية** : تسمح بالتنبؤ بمعلومات في المجال الاقتصادي وذلك من خلال :
 - تتبع والكشف عن معلومات سعر الصرف للعملة المحلية والعملة الصعبة (الاجنبية)
 - الوضع الاقتصادي العام للدولة والتوجهات المستقبلية بناء على الايرادات العامة.
 - معلومات تخص الناتج الداخلي الخام والنمو الاقتصادي.
 - ج- **اليقظة السياسية و التشريعية** : تهدف هته اليقظة الى:
 - تتبع قرارات منع أو استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية.
 - قوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية.¹

2- **اليقظة التجارية**: النشاط الذي يدرس المؤسسة من خلال العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه وبهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها في السوق بغرض تحسين أدائها وتنافسيتها.

- أ- **الزبائن** : يتم ذلك من خلال:
 - معرفة الحاجيات والرغبات.
 - قياس عدم الرضا.
 - تحديد قدرة الزبائن على السداد.
 - دراسة العلاقة بين موزعها وزبائنها.
- ب- **الموردون**
 - معرفة قدراتهم على التمويل بأقل التكاليف وإمكاناتهم المالية.
 - من مصادر الحصول على المعلومات حول المنافسين والتكنولوجيا وأسعار المواد الأولية.²

3- **اليقظة التنافسية** : تهتم بمراقبة نشاط المنافسين بجمع المعلومات اللازمة لفهم سلوكياتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية فالتعرف على وضعية المنافسين وتحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب اتباعه في حال ظهور أي خطأ من طرف المنافسين.

1 نورالعابدين قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص35.

2 المرجع السابق، ص - ص: 36 - 37.

ويحدد بورتير (Porter) النقاط الخمسة الواجب جمعها حول المنافسين وهي:

- الكفاءات الحالية للمنافسين.
- استراتيجية المنافسين .
- الأهداف الجديدة للمنافسين .
- قدرات المنافسين.
- الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.

4- اليقظة التكنولوجية

هي النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات وتمكن من الاجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط ؟
- ماهي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع ؟
- ماهي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟¹

1 نصيرة علاوي، المرجع السابق، ص111.

المبحث الثاني : دراسة وتحليل بيئة المنظمة

تعتبر دراسة وتحليل بيئة المنظمة من أهم المراحل التي تحدد للمنظمة موقعها ومكانتها التنافسية وتحديد المتغيرات ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة ودرجة تأثيرها.

المطلب الأول : مفهوم بيئة المنظمة

إن بيئة المنظمة من المفاهيم الأساسية التي تقوم المنظمة بدراستها من خلال البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط ضعفها وقوتها والكشف عن كل مايمثل لها فرصة أو تهديد التركيز عليها فنجد من خلال التعاريف التالية ما يلي:

أولا - تعريف بيئة المنظمة

أ- حسب دافت **Daft** تعني جميع العناصر التي توجد خارج حدود المنظمة ولها تأثير محتمل على أفراد من المنظمة أو جميعها.¹

ب- تعريف البيئة عبارة عن مجموعة من القوى الفاعلة والشركاء واللاعبين في محيط المنظمة الذين يؤثرون على الشركة.²

ت- حسب جونز **Jones** مجموعة من القوى التي ترتبط بالمنظمة والتي تمتلك تأثيرا محتملا على أسلوب إدارة عملياتها وطريقة وصولها إلى الموارد النادرة.³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: البيئة هي مجموعة من القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة سواء داخلية أو خارجية والتي تؤثر على المنظمة من خلال الجوانب الإدارية والنظمية والاستراتيجية.

ثانيا - أهمية دراسة بيئة المنظمة

إن دراسة بيئة المنظمة من أهم المراحل التي تمر بها وذلك من تحديد المتغيرات التي تؤثر عليها وتتأثر به وتكمل الأهمية من خلال:

- معرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة من خلال بيئتها الداخلية.
- تحديد الفرص الواجب اقتناصها والتهديدات الواجب تجنبها.
- تحديد المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بها المنظمة من أجل صياغة الاستراتيجية المناسبة.
- أداة مساعدة لاتخاذ القرارات المناسبة .
- الحصول على المعلومات ومراقبة المنافسين.

1 نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص44.
3 كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلد 11، العدد 2، 2004، ص3.
3 نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، المرجع السابق، ص44.

المطلب الثاني : تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

من بين مراحل دراسة بيئة المنظمة هي تحليل البيئة الخارجية لها نظرا لأنها تعمل في نظام مفتوح وتتفاعل مع المتغيرات الخارجية ومن خلال الآتي سنعرف أهم المتغيرات المؤثرة.

أولا - تحليل البيئة العامة (غير المباشرة)

الاطار الكلي أو القوى الخارجية الكلية العامة التي تؤثر على المنظمة حسب نموذج **P.L.E.S.C.T.E**.

أ- **(P.L) العنصر السياسي والقانوني**: يتمثل في الوقائع السياسية الكبرى كالانتخابات الرئاسية تغيير الحكومة، ثورة، قانون الضرائب وقانون المالية.

ب- **(E) الاطار الاقتصادي**

- ارتفاع الأسعار ونسبة التضخم، نسبة البطالة.
- التجارة الخارجية (الاستيراد و التصدير).

ت- **(S.C) الاطار الاجتماعي والثقافي**

- السلوكات، العادات.
- اللغة مع الخصائص الجهوية للغة، والمستوى الدراسي للسكان.
- المعطيات الديموغرافية (السن ، الجنس).

ث- **(T) الإطار التكنولوجي**

- السعي من أجل تطوير المكونات الإلكترونية.
- معرفة التكنولوجيا المستخدمة من طرف المنافسين .
- تعزيز البحوث في العلوم الدقيقة و التي تسمح بتحسين تقنيات المراقبة.

ج- **(E) الإطار الايكولوجي**

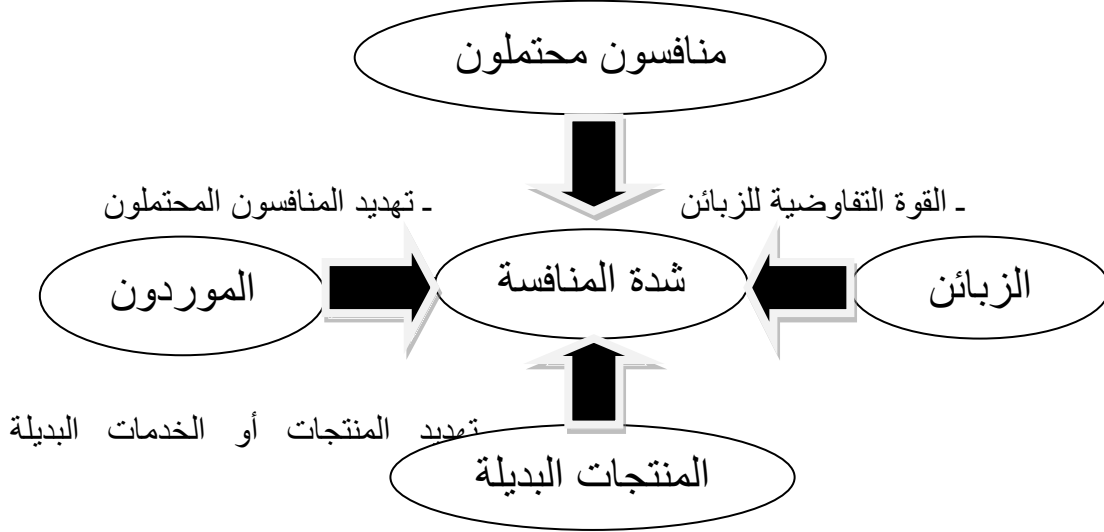
- الضجيج الذي يخلق التوتر العصبي.
- التلوث الصناعي في الوديان والأراضي الفلاحية.
- رقابة الدخان والنفايات¹.

ثانيا - تحليل البيئة الخاصة (المباشرة)

هي الإطار الجزئي أو القوى الخارجية التي تؤثر مباشرة على المنظمة العاملة في الصناعة، وهي متمثلة في نموذج بورتر **PORTER** للقوى التنافسية الخمسة.

1 عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص - ص: 37 - 42.

الشكل رقم (2) : نموذج القوى الخمسة للمنافسة



Source : Gerry johnson, et al, **stratégique**, 2^e édition, Pearson éducation, France, 2002, p145.

من خلال الشكل التالي للقوى التنافسية الخمسة الذي يوضح العناصر والتهديدات المؤثرة على الصناعة ويتم تحديد محتوى كل عنصر كالتالي:

(1) شدة المنافسة في الصناعة

هي محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة هي :

- نمو الصناعة كلما كان سريع كلما زادت الفرص، وكلما كان النمو بطيئاً تشدد التهديدات.
- نصيب التكلفة الثابتة : كلما ارتفعت التكاليف الثابتة تقل المنافسة في السوق.
- مدى عمق تميز المنتج : كلما زاد تميز المنتج كلما زادت قدرة الصناعة على المنافسة.
- التمرکز والتوازن بين المنافسين.¹

(2) تهديد دخول منافسين جدد

يعتمد هذا التهديد خاصة عند توفر محددات يتمكن الداخلون الجدد من الوصول إليها وهي ثلاث:

- المحددات المالية : من خلال اقتصاديات الحجم زيادة عدد الوحدات المنتجة أي هنا الاعتماد على الحجم الكبير للإنتاج وذلك من أجل الضغط على التكاليف الثابتة، وكثافة رأس المال وتكاليف التوزيع.
- المحددات التجارية : من خلال الوصول لقنوات التوزيع وسمعة المنظمة.
- محددات الموارد والكفاءة: من خلال التكنولوجيا المستخدمة والحصول على الموارد النادرة والخبراء.

1 سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص70.

3) القوة التفاوضية للزبائن

- عند وجود بدائل عديدة.
- معرفة العملاء الكاملة بالمنتج يعطيهم قدرة على التفاوض.
- عند تميز المنتجات بالمنظمة و عدم التميز.¹

4) القوة التفاوضية للموردين

- عندما يكون عدد الموردين كثير تنخفض القوة التفاوضية لديهم.
- تتأثر عندما تلجأ المنظمة الى مصادر تمويل بديلة.
- عندما يكون للمورد سمعة جيدة ومواد ذات جودة عالية.²

5) تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة

- الاسعار و الجودة و القدرة على الاشباع وسهولة الحصول عليها .
- ميل الزبائن نحو هذه البدائل وتغيير أذواقهم.

المطلب الثالث : تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

يطلق عليها مرحلة تشخيص و تحليل الميزة التنافسية، فهي مرحلة يتم فيها تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة لكي تستطيع استغلال الفرص وتجنب التهديدات البيئية الخارجية.

أولاً : مكونات البيئة الداخلية للمنظمة

عبارة عن مكونات خاصة بالبيئة الداخلية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها ومعرفة نقاط قوتها وضعفها من خلال دراستها وتحليلها.

1- الهيكل التنظيمي: بموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات الادارية.

2- ثقافة المنظمة : هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم، العادات والأعراف الاجتماعية السائدة في المنظمة، فهي مجموعة من القيم والمبادئ والمناهج التنظيمية المعتمدة والتي تحدد الاطار العام للسلوك التنظيمي داخلها، كما تشكل الاساس الذي يتم من خلاله حل المشكلات واتخاذ القرارات.³

3- الموارد : هي الامكانيات المتاحة في المنظمة والتي تمثل ذلك المزيج من الإمكانيات المالية، البشرية، التكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة.⁴

ثانياً : نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

لتحليل الميزة التنافسية ورصد مصادرها قام بورتر في الثمانينات بوضع سلسلة القيمة والتي تعد الأداة الوحيدة والمناسبة لهذه العملية.⁵

1 Gerry johnson, et al, op-cit, p-p :152-154.

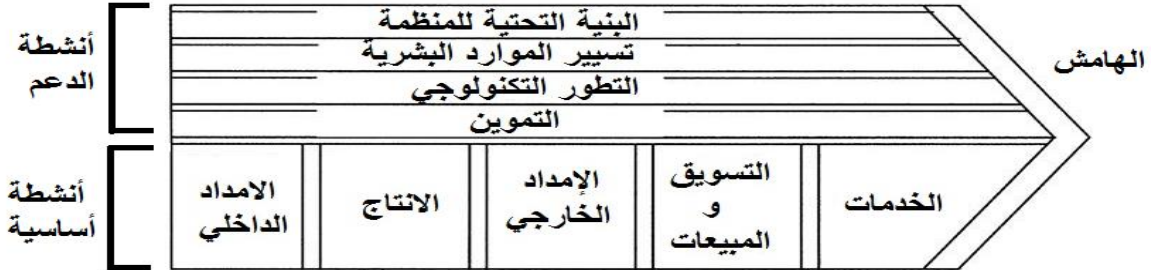
2 Ibid, p-p :148-149.

3 خيرة يوسف الزين، المرجع السابق، ص-ص: 17-18.

4 خيرة يوسف الزين، المرجع السابق، ص17.

5 عيسى حيرش، المرجع السابق، ص64.

الشكل رقم (3) : نموذج سلسلة القيمة ل porter



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص63.

يساعد تحليل سلسلة القيمة للبيئة الداخلية في التعرف على الاوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف، فهي تبحث عن الأنشطة التي لها قيمة أو التي تساهم في بناء القيمة للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية.

(1) الأنشطة الأساسية: هي العمليات والأنشطة التي لها قيمة فعالة وأساسية في من العمليات اللوجيستية إلى غاية تقديم المنتج.

- الامدادات الداخلية هي أنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتخزين عناصر المدخلات.
- الانتاج هو كل الأنشطة الصناعية وغيرها بتحويل المدخلات الى مخرجات.
- الامدادات الخارجية هي أنشطة ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم مختلف السلع.
- التسويق والمبيعات هي كل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي.
- الخدمات هي أنشطة متعلقة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول الى الرضا التام للمستهلك.¹

(2) أنشطة الدعم: هي الأنشطة المساعدة للأنشطة الرئيسية والتي تساهم في سيرورتها بشكل جيد.

- البنية التحتية للمؤسسة تتمثل في المعدات واللوازم والأقسام .
- تسيير الموارد البشرية تتمثل في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة .
- التطور التكنولوجي هو التكنولوجيا المستخدمة في تصميم وتطوير المنتج.
- التموين هو كل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات من شراء وتخزين.

1 سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص85.

المطلب الرابع : نموذج SWOT لتحليل بيئة المنظمة

أولا - عرض النموذج

تحليل SWOT من أهم الأدوات الخاصة بالتشخيص الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وكلمة SWOT من أول حروف لأربع كلمات إنجليزية هي :

الشكل رقم (4) : ترجمة كلمة SWOT



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على المترجم.

ثانيا - التحليل باستخدام مصفوفة SWOT

تعتبر مصفوفة SWOT أداة لتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية من خلال الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف ومن خلالها يمكن للمنظمة تحديد موقعها والإستراتيجية الواجب العمل بها.

الجدول رقم (1) : مصفوفة SWOT لتحليل بيئة المنظمة

نقاط القوة	نقاط الضعف	
استغلال نقاط القوة في اقتناص الفرص	معالجة نقاط الضعف من اجل الاستفادة من الفرص	الفرص
استغلال نقاط القوة في مواجهة التحديات	التحرك من اجل معالجة نقاط الضعف وتجنب التحديات	التحديات

المصدر : عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص67.

من خلال تقاطع نقاط القوة والضعف من البيئة الداخلية مع الفرص والتحديات من البيئة الخارجية في كل مرحلة تستدعي ضرورة استغلال نقاط القوة في اقتناص الفرص أو لمواجهة التحديات، وضرورة معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص أو للقدرة على مواجهة التحديات.

الجدول رقم (2) : الحالات الأربعة للاستراتيجيات حسب تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	
إستراتيجية هجومية	إستراتيجية الانتظار	الفرص
إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية إعادة التموقع	التحديات

المصدر :. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 67.

من خلال الشكل رقم (6) الذي يتبع الشكل السابق، تتم صياغة الإستراتيجية المناسبة في الإستراتيجية الهجومية أي تستغل المنظمة نقاط قوتها في اقتناص الفرص، أما الإستراتيجية الدفاعية تعني وجود نقاط قوة تستغل في مواجهة أي تهديد، وإستراتيجية الانتظار أو هي معالجة نقاط ضعفها للتمكن من استغلال الفرص، أما إستراتيجية إعادة التموقع أو هي إستراتيجية انكماشية فهي في وضعية حرجة تستدعي إعادة دراسة نقاط ضعفها وتحويلها لنقاط قوة لتجنب التهديدات.

المبحث الثالث : دراسة التكيف البيئي

إن التحولات المستمرة التي تشهدها بيئة المنظمة تفرض مواقف جديدة على المنظمات من أجل الوصول إلى درجة من المرونة تسمح لها بالتكيف مع بيئتها ومواكبة التغيرات الحاصلة.

المطلب الأول : تعريف اللاتأكد البيئي

تعتبر المعلومة من أهم الموارد في عصرنا الحالي التي تحتاجها منظمات الأعمال والتي ينبغي توفرها في الوقت المناسب خاصة في ظل اللاتأكد البيئي والذي عرف كالاتي:

التعريف الأول : يقصد به النقص في البيانات والمعلومات التي ينبغي أن تمتلكها إدارة المنظمة حول مكونات البيئة العامة وعناصر البيئة الخاصة والبيئة الدولية مما يسبب صعوبة التنبؤ بالتغيرات المتوقعة في تلك المكونات والعناصر وتقدير اتجاهاتها المستقبلية المحتملة.¹

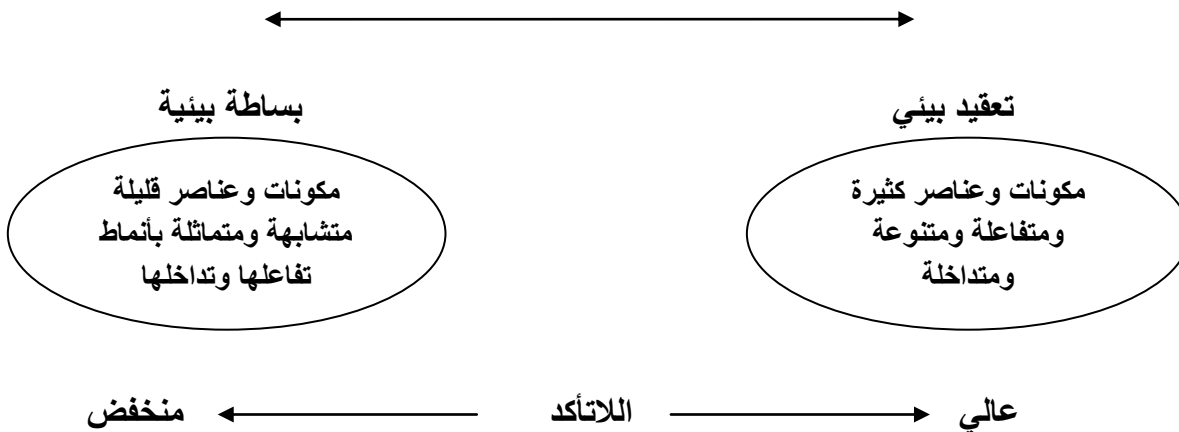
ونستنتج أن اللاتأكد البيئي هو التقلبات والتغيرات التي تواجه المنظمات لا يمكن توقعها أو التنبؤ بها أو حساب احتمالات حدوثها، وبعض الظواهر التي لا تخضع للقوانين المعروفة، وذلك لنقص في مصادر الحصول على المعلومات.

المطلب الثاني : أبعاد اللاتأكد البيئي

إن دراسة بيئة المنظمة يمكنها من تحديد موقعها وإمكانية معرفة مختلف التغيرات والمكونات البيئية وسرعة تغيرها ودرجة توفرها على مختلف الموارد والوصول إليها.

1- الشكل التالي خاص ببعد التعقيد البيئي الذي يوضح في حالة التعقيد البيئي كثرة المتغيرات وتداخلها يصبح اللاتأكد في درجة عالية، أما في البساطة البيئية تتميز بقلة المتغيرات وتكون متشابهة يصبح اللاتأكد البيئي منخفض.

الشكل رقم (5) : بعد التعقيد البيئي



المصدر : نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص54.

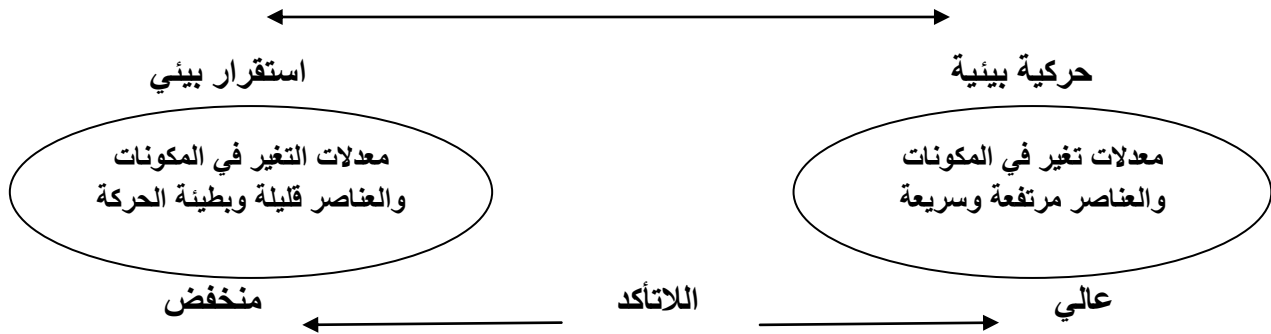
1 نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، المرجع السابق، ص52.

اليقظة الإستراتيجية والتكيف البيئي للمنظمة

التعقيد البيئي : يشير إلى قوة وعدد تداخلات وإعتمادية مكونات البيئة التي ترى المنظمة ضرورة التعامل معها باعتبارها أحد مصادر توليد عدم التأكد البيئي.

2- الشكل التالي خاص بالحركية البيئية، الذي يوضح في حالة سرعة تغير في المعدلات للعناصر البيئية يكون اللاتأكد عالي، أما في حالة الإستقرار البيئي تكون معدلات التغير للعناصر البيئية منخفضة وبطيئة ويكون التأكد البيئي منخفض.

الشكل رقم (6) : بعد الحركية البيئية

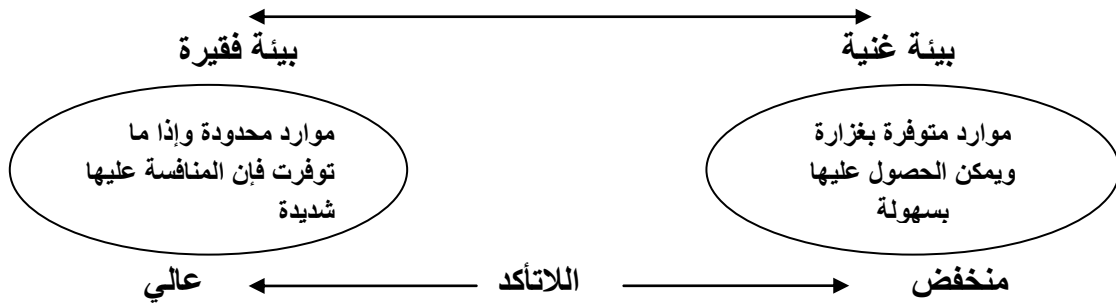


المصدر : نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار البازوري، الأردن، 2009، ص54.

الحركية البيئية : تدل على درجة سرعة تغير المكونات البيئية عبر الزمن، وكون مكونات وعناصر البيئة تتغير بسرعة واستمرار وبوتائر عالية يجعل هذا الأمر البيئة أكثر صعوبة في التعامل معها.

3- الشكل التالي خاص بمدى توفر الموارد وسهولة الحصول عليها فيعتبر اللاتأكد منخفض، أما في حالة موارد نادرة ومحدودة وصعوبة الحصول عليها فيعتبر اللاتأكد البيئي عالي.

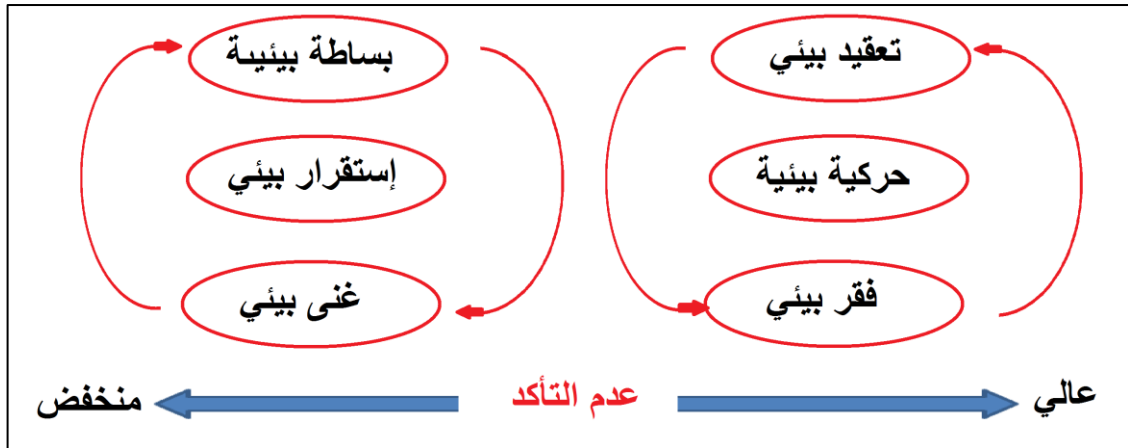
الشكل رقم (7) : بعد الغنى البيئي



المصدر : نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار البازوري، الأردن، 2009، ص55.

الغنى البيئي: يرتبط بمقدار الموارد المتاحة لدعم المجال الحيوي لعمل المنظمة فإذا كانت هذه الموارد متوفرة في البيئة يسهل الحصول عليها كانت البيئة غنية و سهلت عمل المنظمة، أما إذا كانت محدودة وقليلة ويصعب الحصول عليها بسبب المنافسة العالية فإن هذه البيئة فقيرة ويزداد فيها عدم التأكد البيئي.

الشكل رقم (8) : حالات اللاتأكد البيئي



المصدر : نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص55.

من خلال الشكل (10) نلاحظ أن حالات اللاتأكد البيئي تكون عالية عند وجود التعقيد البيئي و الحركية البيئية والفقر البيئي وبالتالي بيئة المنظمة تمتاز بقلّة الموارد وكثرة المتغيرات البيئية وسرعة تغيرها، أما اللاتأكد البيئي يكون منخفض في حالة متغيرات بيئية بسيطة وتكون مستقرة وتوفر الموارد.

من خلال التعقيد البيئي والحركة البيئية يمكن إستخراج الحالات التي تواجهها المؤسسة :

- أ- بيئة بسيطة ثابتة : تتميز بعدم التأكد منخفض، وذلك بفعل وجود عناصر بيئية قليلة.
- ب- بيئة معقدة ثابتة : تتميز بعدم التأكد متوسط نوعا ما، و عدد كبير من العناصر البيئية .
- ج- بيئة بسيطة متغيرة : تتميز بدرجة عدم التأكد عالية نسبيا، ذلك إلى وجود عناصر بيئية قليلة.
- د- بيئة معقدة متغيرة : تتميز بأعلى درجات عدم التأكد لأنها تشمل عدد كبير من المتغيرات البيئية التي تتغير بشكل سريع وغير متوقع .

المطلب الثالث : إستراتيجيات التكيف البيئي

إن التحولات المستمرة التي تشهدها بيئة المنظمة تفرض عليها ضرورة التكيف مع هذه التحولات وبالتالي سيكون رد فعل المنظمة إتباع إستراتيجيات تعمل على إستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

أولا - إستراتيجية تأثير المنظمة على بيئتها الداخلية

أ- التأثير على الأنشطة الإدارية

- التخطيط : تفعيل مشاركة كافة المستويات و الخبرات في التخطيط .
- التنظيم : توضيح المسؤوليات والسلطات وتوثيقها بطريقة رسمية معلنة داخل المنظمة .
- التوجيه : وضع أنظمة عادلة للأجور وعدالة توزيع الحوافز والمكافآت وأسس الترقية .
- الرقابة : وضع نظام تقارير قادر على الكشف عن الإنحرافات بسرعة عن مسار الأعمال الداخلية.

ب- التأثير على المستويات الوظيفية للمنظمة

- وظيفة التمويل : لبلوغ أهداف التمويل المتمثلة في تقدير وتوفير وتوظيف الموارد المالية بالشكل الذي ينسجم مع رسالة المنظمة وهذا من خلال وضع المعايير لتحديد مدى جدوى الإستثمار.
- وظيفة إدارة الموارد البشرية : يتم إتباع الإستراتيجيات التالية:
 - التخطيط لإحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات.
 - تطبيق إجراءات صارمة للمفاضلة بين المرشحين للمهام و الوظائف و غيرها.
- وظيفة التسويق: وضع أنظمة معلومات تسويقية للتعرف على حاجات المستهلكين وفهمها وتحديد نوع وطبيعة المنتج من حيث الخصائص، التصميم، الإستخدامات والجودة.
- وظيفة البحث والتطوير : تأسيس وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث العلمية وتطويرها وتوفير القدرة المالية لإجراء البحوث .

ج- تغيير ثقافة المنظمة

- زعزعة القيم والعادات والممارسات القديمة، والتعريف بالقيم والمعايير الجديدة.
- تعليم الفرد أفكار وأساليب جديدة للعمل، التعديل في الواجبات، المهام والهيكل التنظيمي.¹

ثانيا : الإستراتيجية تأثير المنظمة على بيئتها الخارجية

أ- بالنسبة للبيئة الخارجية العامة

- الإعلان : بهدف إيجاد الطلب الدائم على السلعة.
- التعاقد : إبرام عقود طويلة الأمد لتأمين المدخلات أو لتصريف المخرجات لمدة زمنية معينة.
- الإندماج : يعني إندماج منطمتين فأكثر بغرض القيام بعمل مشترك لتحديد الأسعار وتقاسم السوق.

ب- بالنسبة للبيئة الخارجية الخاصة

- الحكومة : مثل نقل نشاط المنظمة إلى موقع آخر فيه أكثر إمتيازات وإعفاءات جبائية .
- المنافسون : إختيار نطاق تقل فيه المنافسة كإستراتيجية المحيط الأزرق والإندماج مع المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر².

المطلب الرابع : علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتكيف البيئي

مما سبق ومن خلال معرفة أن اليقظة الإستراتيجية تحتوي على عدة أنواع من اليقظات وتطرق الباحث إلى الأنواع الأربعة الممثلة لليقظة الممثلة في نموذج بوتنر **porter** للقوى التنافسية الخمسة، ومن خلال إستراتيجيات التكيف البيئي لبيئة المنظمة يتضح وجود علاقة تربط بينهما ويتضح ذلك من خلال:

- الدور الفعال الذي يلعبه نظام اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الوظائف الإدارية واستباق للمعلومات من البيئة الخارجية، ويتضح ذلك في توفير المعلومات اللازمة لعملية التخطيط ودراسة جدوى المشاريع، وتصميم هيكل تنظيمي مرن يتماشى مع مختلف التغيرات، ومن خلال هذا النظام يتم التنبؤ بمختلف المعلومات الخاصة بالمنافسين ويتم على ذلك تصميم نظام تنافسي للأجور والحوافز، ومساندة النظام الرقابي في التقليل من الإنحرافات وتجنب تكرارها.

1 مراد زايد، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسة)، دار الخلدونية، الجزائر، 2012، ص-ص: 88-89.

.891

2 المرجع السابق، ص-ص: 90-91.

اليقظة الإستراتيجية والتكيف البيئي للمنظمة

- نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يعتبر كخزان للمعلومات والذي يعطي القيمة المضافة للإدارة العليا في صياغة مختلف الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات.

- مساندة مختلف وظائف المنظمة في توفير معلومات حول الجانب المالي ورصد لمختلف المصادر التي يمكنها تغطية الإحتياجات، وتوفير مختلف ردود أفعال العمال والمعوقات التي تقلل من مردودهم وإستباق التحولات الإجتماعية التي قد تدخل المنظمة في أمور لا يرغب فيها.

- التنبؤ بمختلف الوقائع الإقتصادية والسياسية من خلال تقلبات في أسعار الصرف والوضع الأمني والسياسي للدولة والعمل على تجنب التهديدات التي قد تزعزع استقرار المنظمة.

فالعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية بالتكيف البيئي علاقة تكاملية مبنية على أساس مورد هام وهو المعلومات، لأن العائق في وقتنا هو مدى توفر المعلومة التي هي أساس الحصول على مختلف الموارد الأخرى.

المبحث الرابع : دراسة حالة مؤسسة CONDOR ELECTRONICS

تعتبر مؤسسة كوندور إلكترونيكس Condor electronics من بين المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية على مستوى الجزائر ونظرا للتطور المستمر الذي شهدته المؤسسة في السنوات الأخيرة أدى بها إلى قفزة نوعية إلى زيادة صناعات جديدة والخروج للأسواق العالمية بهدف المنافسة.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة عنتر تراد كوندور (Antar trade condor) هي إحدى المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي والذي يتكون من نسيج من المؤسسات الصناعية التي تساهم في تنمية القطاع وتقديم القيمة المضافة.

أولاً- التعريف بالمؤسسة

مؤسسة عنتر تراد كوندور (Antar trade condor) هي مؤسسة خاصة ذات أسهم تأسست في 2002/02/09 وبدأت نشاطها فعلياً في 2002/04/23 وسجلت علامتها التجارية في 2003/04/30، يوجد مقر المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج على مساحة تقدر ب 112559 م²، ويقدر رأس مالها ب 245000000000 دج.

والمؤسسة محل الدراسة هي إحدى المؤسسات التابعة لمجمع بن حمادي وهي:

- 1- مؤسسة (Antar trade condor) لإنتاج وتسويق وضمان خدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي.
- 2- مؤسسة جاربور (Gerbior) لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- 3- مؤسسة جيماك (Gemac) لإنتاج البلاط ومواد البناء.
- 4- مؤسسة حضنة ميتال (Hodna métal) لإنتاج المواد المعدنية.
- 5- مؤسسة بوليبيان (polyben) لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- 6- مؤسسة أرجيلور (Argilor) لإنتاج الأجر.¹

ثانياً - مراحل تطور نشاط مؤسسة كوندور إلكترونيكس Condor electronics

1-مرحلة الشراء للبيع.

كانت المؤسسة تقوم بشراء الأجهزة الإلكترونية جاهزة وتقوم ببيعها على حالها في السوق الجزائرية، ونظرا للطلب الكبير الذي عرفته هذه المنتجات، وسعيها من المؤسسة لتغطية هذا الطلب انتقلت المؤسسة إلى مرحلة شراء المنتج مفككا جزئياً.

¹ مديرية الموارد البشرية لمؤسسة condor electronics.

2-مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا.

حيث تقوم المؤسسة بتركيب الأجزاء المكونة لمختلف المنتجات حيث كانت المؤسسة تهدف من خلال هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من عدة مزايا منها:

أ -التعرف أكثر على مكونات مختلف المنتجات.

ب -التعرف على طريقة تركيب مختلف الأجزاء المكونة للمنتج.

ج -تخفيض تكلفة المنتجات المشتراة.

د -إيجاد مناصب شغل وبالتالي الحصول على الإعانات الحكومية.

بعد التحكم في تقنيات التركيب انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الموالية وهي:

3-مرحلة شراء المنتج مفككا كليا.

حيث تقوم المؤسسة بتركيب مختلف الأجزاء المكونة له، مما مكنها من التعرف أكثر على مكونات مختلف المنتجات وطرق تركيبها، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف.

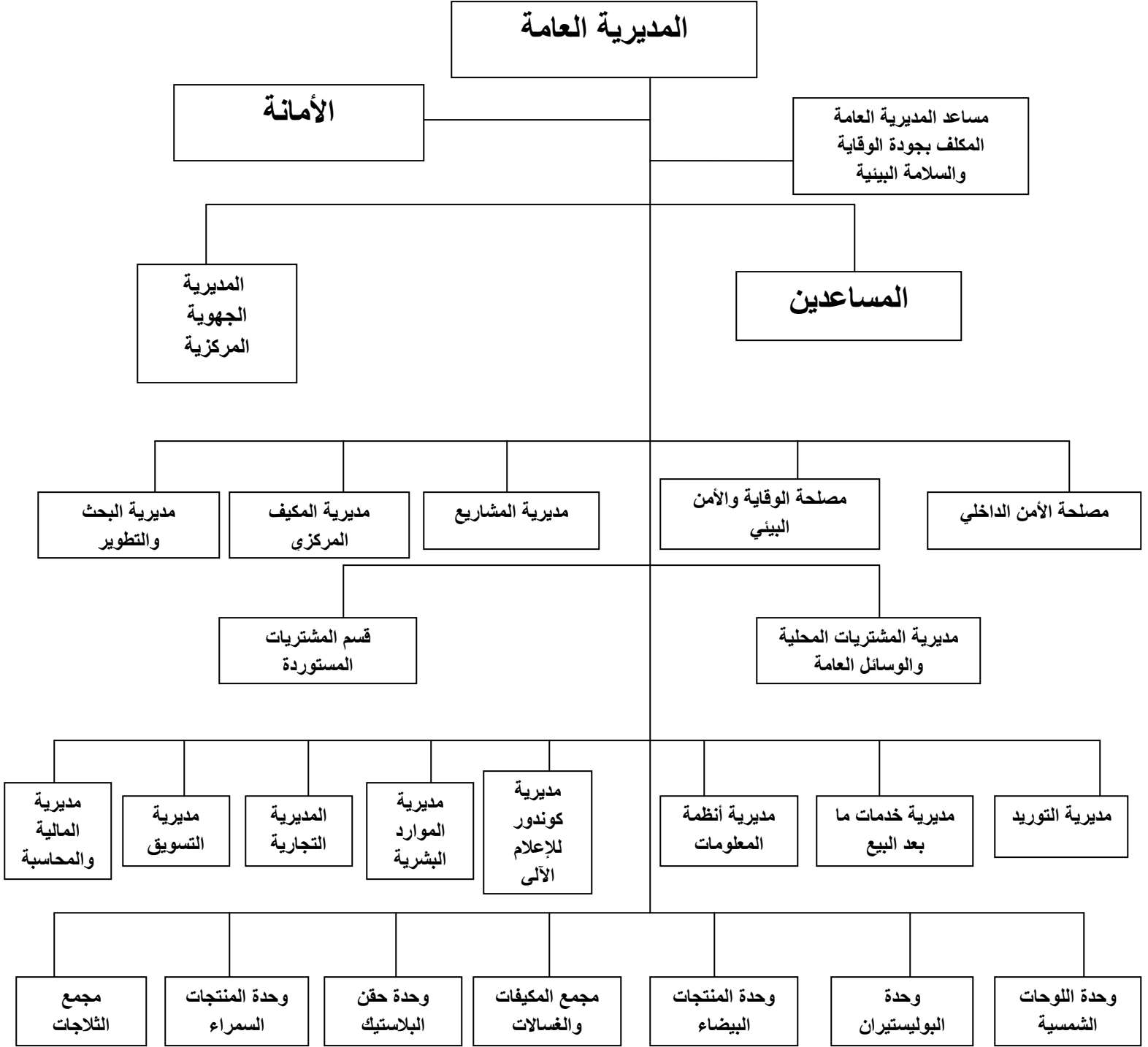
4-مرحلة الإنتاج.

بعدما استفادت المؤسسة من المراحل السابقة، وبعدما تعرفت على مختلف الأجزاء المكونة لمختلف المنتجات، وبعدما أصبحت تتحكم في تقنيات التركيب، اختارت المؤسسة أن تقوم بإنتاج هذه المنتجات بنفسها وتسجيلها تحت علامة تجارية خاصة بها، حيث قامت بشراء تراخيص من المؤسسة الصينية هايسن (Hisense) للصناعات الإلكترونية.¹

¹ مديرية الموارد البشرية لمؤسسة Condor Electronics.

ثالثا - الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس Condor electronics

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس Condor electronics



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة كوندور إلكترونيكس Condor electronics

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

بعد تحديد إشكالية البحث والخوض في الجانب النظري للموضوع المتمثل في: "علاقة اليقظة الإستراتيجية مع التكيف البيئي للمنظمة" سيتم إبراز الإطار المنهجي لدراسة الحالة من أجل تحديد الإطار التنظيمي للبحث والمعلومات المحصل عليها والوصول إلى النتائج.

أولاً- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

1- الاستبيان

هو أحد أدوات جمع البيانات الميدانية، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو التعرف على آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وفي الدراسة اعتمد الطالب على سلم ليكارت الرباعي مع الأوزان التالية: (موافق تماماً=4)، (موافق=3)، (غير موافق=2)، (غير موافق تماماً=1).

وقد جاء في بداية الاستبيان الخاص بدراسة الحالة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس **Condor electronics** شرح وتوضيح لبعض المصطلحات الأساسية في البحث حتى يتمكن أفراد العينة فهم أسئلة الاستبيان والإجابة بشكل صحيح كما تضمن أيضاً:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية لكل فرد من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى الدراسي والخبرة المهنية).

المحور الثاني: مجموعة من الأسئلة الخاصة بالمتغير التابع وهو اليقظة الإستراتيجية والأسئلة تكون عن مدى تطبيق المؤسسة لليقظة بشكل عام وأيضاً على كيفية ممارستها وأنها بصفة رسمية أو غير رسمية.

المحور الثالث: مجموعة من الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل وهو التكيف البيئي للمنظمة والأسئلة تتمحور حول بيئة المؤسسة محل الدراسة وكيفية التكيف مع التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى مواكبتها مع التطور الحاصل.

2- المقابلة

من بين أحد أدوات جمع البيانات، والهادفة إلى جمع بيانات ومعلومات لغرض البحث. وتعرف المقابلة على أنها معلومات شفوية يقدمها المبحوث، من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث أو من ينوب عنه، والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين وتسجيل الإجابات. ومن خلال المقابلة التي أجراها الطالب مع مع نائب مدير الموارد البشرية تم طرح مجموعة من الأسئلة واستنتج ما يلي:

- يتم معرفة درجة الرضا الوظيفي للعمال من خلال معدل الشكاوي التأخر والغياب عن العمل، تتبع أداء العمال لمهامهم، وفي حال تلقي أي معلومة تسعى إدارة الموارد البشرية إلى معالجتها وفي حال وجوب نقلها للإدارة العليا تنتقل بمصادقية وعلى أساسها يتم اتخاذ القرارات اللازمة وهذه الإجراءات التي تقوم بها الإدارة عبارة عن استباق لمختلف التحولات الاجتماعية داخل المؤسسة والمحافظة على المناخ الاجتماعي.

وقام الطالب أيضاً بإجراء مقابلة مع نائب مدير المديرية التجارية واستنتج مايلي:

- يتم دراسة مدى توافق القدرة الشرائية للمستهلك مع أسعار المنتجات والمديرية التجارية تعمل بشكل مستمر للحصول على المعلومات التي تلم بالمستهلكين ومعرفة أذواقهم ورغباتهم، ويوجد أيضاً لجان

متخصصة تقوم بزيارة مختلف نقاط البيع للوقوف على مدى توافق الأسعار مع القدرة الشرائية ويتم تحصيل معلومات حول المنتجات الأكثر طلبا في السوق ومن خلالها يتم التقدير والتنبؤ بناء على المعلومات المحصلة.

ثانيا - المنهج المستخدم في الدراسة

تم الاعتماد في دراسة الحالة هذه في مؤسسة كوندور على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لاعتماد الطالب على وصف اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها مع التكيف البيئي وتحليل البيانات المحصل عليها من خلال المقابلة والاستبان وتحويلها إلى معطيات رقمية.

ثالثا - الأدوات الإحصائية

اعتمد الطالب في تحليل البيانات المحصل عليها على برنامج **spss v22**، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية التكرارات لتحديد مدى استجابات أفراد العينة لمحاور الاستبيان، ومعامل الثبات **alpha crombach** لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان، ومعامل الارتباط.

المطلب الثالث : عرض وتحليل النتائج

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعلاقة اليقظة الإستراتيجية مع التكيف البيئي لمؤسسة كوندور لا بد من تشخيص عينة الدراسة فالاستبيان موجه لرؤساء المديریات أو نوابهم فتم توزيع 20 استبيان وتم تحصيلها كلها ومن خلالها سيتم وصف بعض البيانات الشخصية للعينة أولا - وصف بعض البيانات الشخصية

1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم(3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
50%	10	ذكر
50%	10	أنثى
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **spss**

من خلال الجدول رقم(3) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة من الذكور يمثلون 50% أما الإناث يمثلن أيضا 50%

2) توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم(4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن

النسبة	التكرار	الفئات
35%	7	أقل من 30 سنة
65%	13	من 30 الى 40 سنة
0%	0	من 41 سنة الى 50 سنة
0%	0	من 51 سنة فما فوق
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **spss**

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول رقم(4) نلاحظ أن الفئة أقل من 30 سنة نسبتهم 35%، والنسبة الأكبر هي 65% لفئة (من 30 إلى 40 سنة) ومنه نستنتج أن عينة الدراسة من فئة الشباب.

3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم(5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	الفئات
75%	15	مستوى ثانوي فأقل
20%	4	لسانين أو مهندس
5%	1	دراسات عليا
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ من الجدول رقم(5) أن فئة مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 75% وهي النسبة الأكبر والتي هي عكس ما كان متوقع كان من المفترض أن تكون عينة الدراسة ذات مؤهلات علمية أعلى، وبعدها تأتي فئة ليسانس أو مهندس بنسبة 20% وبعد فئة الدراسات العليا ب 5%.

4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم(6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الفئات
65%	13	أقل من 5 سنوات
35%	7	(5-10 سنوات)
0%	0	(11-15 سنة)
0%	0	(16 سنة فأكثر)
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول رقم(6) نلاحظ أن الفئة أقل من 5 سنوات خبرة تمثل 65% وهي النسبة الأكبر، أما الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) تمثل 35%، فنلاحظ أن أفراد العينة من فئة الشباب ستكون سنوات الخبرة متواضعة نوعا ما.

ثانيا - ثبات أداة القياس

تم حساب ثبات عناصر الاستبيان وذلك بحساب قيمة معامل ألفا كرومباخ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(7): معاملات ثبات الاستبيان

قيمة ألفا كرومباخ	الاستبيان
0.777	المحور الثاني
0.593	المحور الثالث
0.733	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال قياس المحاور الثلاث للاستبيان في برنامج **spss** تبين لنا في معامل الثبات ألفا كرومباخ أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغ 73%، أما المحور الخاص باليقظة الإستراتيجية أيضا أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغ 78%، أما المحور الخاص بالتكيف البيئي بلغ معامل الثبات 59.3% وأداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثالثا - مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة

الجدول رقم(8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اليقظة الإستراتيجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما	العبارة
		التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	
0.503	3.6	0 0%	0 0%	8 40%	12 60%	1
0.410391	3.2	0 %0	0 %0	16 %80	4 %20	2
0.50262	3.6	0 0%	0 0%	8 40%	12 60%	3
0.30779	3.1	0 0%	0 0%	18 90%	2 10%	4
0.55251	3.1	0 0%	2 10%	14 70%	4 20%	5
0.39403	3.05	0 0%	1 5%	17 85%	2 10%	6
0.57124	3.3	0 0%	1 5%	12 60%	7 35%	7
0.57124	3.3	0 0%	1 5%	12 60%	7 35%	8
0.58714	3.15	0 0%	2 10%	13 65%	5 25%	9
0.49	3.26					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **spss**

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول رقم(8) نلاحظ أن اتجاه معظم المستجوبين موافقون على محور اليقظة الإستراتيجية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام الذي قدر ب (3.26) وانحراف معياري قدره(0.49) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه إجابات حول ما جاءت به العبارات.

فمثلا في العبارة (1) المتوسط الحسابي بلغ (3.6) بانحراف معياري (0.503) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه الإجابة والذي كان موافق تماما، وهذا ما يفسر أن 60% أجابو بموافق تماما وهذا يعني أن المؤسسة كوندور تعمل على مواكبة التطور التكنولوجي والتحديث المستمر للألات.

الجدول رقم(9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التكيف البيئي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما	العبارة
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0	3	0	0	20	0	10
		0%	0%	100%	0%	
0.63867	3.25	0	2	11	7	11
		%0	%10	%55	%35	
0.55012	3.25	0	1	13	6	12
		0%	5%	65%	30%	
0.55251	3.1	0	2	14	4	13
		0%	10%	70%	20%	
0.48936	3.15	0	1	15	4	14
		0%	5%	75%	20%	
0.55012	3.25	0	1	13	6	15
		0%	5%	65%	30%	
0.36635	3.15	0	0	17	3	16
		0%	0%	85%	15%	
0.60481	3.05	0	3	13	4	17
		0%	15%	65%	20%	
0.46899	3.15					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول رقم(9) نلاحظ أن اتجاه معظم المستجوبين موافقون على محور التكيف البيئي وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام الذي قدر ب (3.15) وانحراف معياري قدره(0.46899) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه إجابات حول ما جاءت به العبارات. فمثلا في العبارة (11) المتوسط الحسابي بلغ (3.25) بانحراف معياري (0.63867) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه الإجابة والذي كان موافق، وهذا ما يفسر أن 55% أجابوا بموافق على أن تواجه المؤسسة العديد من المتغيرات البيئية التي تتسم بالتعقيد.

رابعا - حساب معامل الارتباط

يتمثل الهدف الأساسي من دراسة معامل الارتباط الثنائي في معرفة قوة العلاقة بين متغيرين محددين، وهنا تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة قوة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والتكيف البيئي، فتبين من خلال النتائج المحصل عليها من spss أن قيمة معامل الارتباط الثنائي (0.345) وهذا يدل على أن العلاقة ضعيفة ونوعها موجبة بين المتغيرين، وهذا يعني حسب النتائج أن نسبة 34.5% فقط من المتغير المستقل وهو اليقظة الإستراتيجية له علاقة مع المتغير التابع وهو التكيف البيئي للمنظمة.

الخاتمة

تعتبر بيئة المنظمة من أهم الجوانب الأساسية التي يتم التركيز عليها، والدور الذي يمكن أن خلية لليقظة الإستراتيجية بطابعها الرسمي الذي يكسب المؤسسة كوندور إلكترونيكس القيمة المضافة من خلال الحصول على مورد المعلومات وخاصة ذات الطابع الإستراتيجي منها التي من خلالها يتم تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والكشف عن مختلف الفرص والتهديدات وهنا يظهر الدور الفعال لليقظة الإستراتيجية من خلال المساهمة في التردد والعمل على الحصول على المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي التي تمكن المنظمة من التكيف مع بيئتها ومواكبة مختلف التحولات الحاصلة.

أولا - النتائج

بعد العمل والخوض في الجانب النظري للمتغيرين اليقظة الإستراتيجية والتكيف البيئي للمنظمة تطرقنا إلى الجانب التطبيقي لتقرير التربص ومنها سيتم ذكر أهم النتائج والملاحظات أو المشاهدات:

- حسب الملاحظات أن المؤسسة يغلب عليها طابع الجدية في العمل وهذا ما يشكل بشكل إيجابي على مردودها.

- كان للمؤسسة خلية خاصة باليقظة التنافسية وكانت تمارس نشاط اليقظة بشكل رسمي، ولكن تم التخلي على هذه الخلية لأن الذي كان مسؤولا عنها أصبح الآن يعمل في إحدى الوزارات في العاصمة.

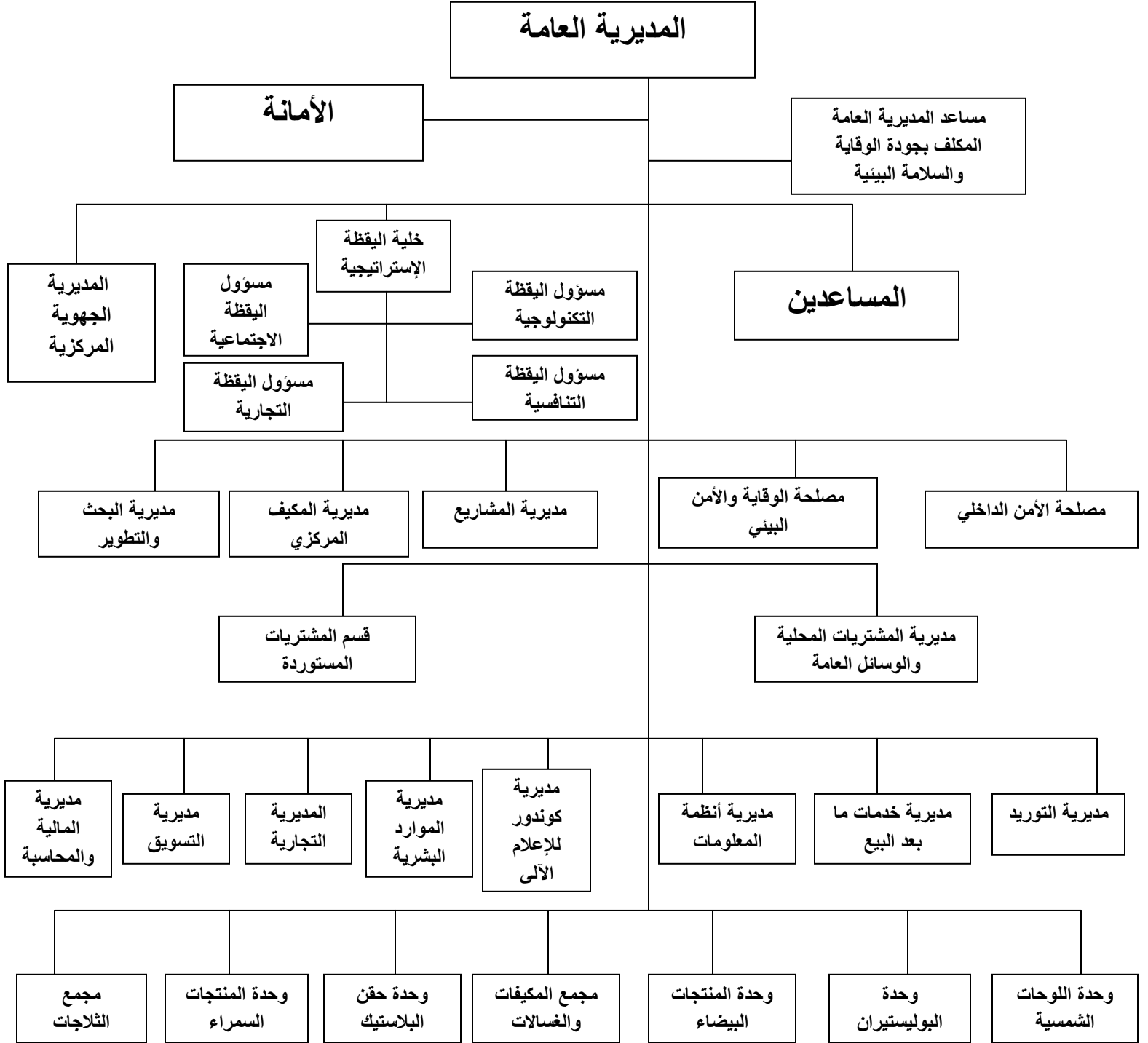
- حاليا مؤسسة كوندور تعمل في تطبيق اليقظة الإستراتيجية ولكن ليس بطابعها الرسمي أي لا توجد خلية أو قسم يعمل على إرساء الطابع التنظيمي.

- تعمل المؤسسة على الحصول مختلف المعلومات وخاصة ذات الطابع الإستراتيجي التي تمكنها من اقتناص خاصة فرص التوسع في السوق المحلية والدولية.

ثانيا - الإقتراحات

- يقترح الطالب على مؤسسة كوندور إنشاء خلية خاصة باليقظة الإستراتيجية وتشكيل مجموعة من رؤساء المديرين مكلفين بالسهر على ضمان سيرورة العمل بها وتحصيل المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي وتقسيم الخلية إلى مهام خاصة بأنواع اليقظت التي تندرج تحت اليقظة الإستراتيجية وهي: اليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، واليقظة الاجتماعية فتصبح هذه الخلية عبارة عن خزان للمعلومات بالنسبة للمؤسسة، وتكون الخلية بجانب الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي لتسهيل عملية صياغة الإستراتيجيات.

المخطط المقترح من طرف الطالب



قائمة المراجع

أولا - الكتب

المراجع باللغة العربية

- 1) سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2010.
- 2) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 3) عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 4) مراد زايد، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسة)، دار الخلدونية، الجزائر، 2012.
- 5) نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري، الأردن، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Gerry johnson, et al, stratégique, 2^e édition, Pearson éducation, France, 2002.

ثانيا - المجلات والدوريات

- 1) كمال رويح ، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلد11، العدد2، 2004.

ثالثا - المذكرات

- 1) خيرة يوسف الزين، دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال - مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، تخصص الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2012.
- 2) صليحة كاريش،اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة لقوة محرّكة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2011.
- 3) نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير، تخصص الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010
- 4) نورالعابدين قوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، قسم علوم الإعلام والإتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed BOUDIAF - M'sila

Faculté des Sciences économiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département: Sciences de gestion



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان بحث بعنوان:

علاقة اليقظة الإستراتيجية مع التكيف البيئي للمنظمة

دراسة حالة لمؤسسة *condor electronics*

في إطار اعداد رسالة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير تحت عنوان:
"علاقة اليقظة الإستراتيجية مع التكيف البيئي للمنظمة"، ويسرني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان للإجابة على الأسئلة
المقدمة بكل صراحة وموضوعية، وهذا لغرض البحث في المشكلة المطروحة والوصول إلى نتائج لها. مع العلم بأن المعلومات
تبقى سرية وفي إطار البحث العلمي فقط.

تعريف بسيط حول المصطلحات الأساسية للبحث:

تعريف اليقظة الإستراتيجية: هي طريقة المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف و جمع
أفضل الاشارات الضعيفة للتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ
القرارات الاستراتيجية.
تعريف بيئة المنظمة: مجموعة من القوى التي ترتبط بالمنظمة والتي تمتلك تأثيرا محتملا على أسلوب إدارة
عملياتها وطريقة وصولها إلى الموارد النادرة.

اشراف:

أ.بنغة صونية

اعداد الطالبين:

- بن يحي زهير

- بن تومي محمد

2016/2015

المحور الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس

(أ) ذكر ، (ب) أنثى

(2) السن

(أ) أقل من 30 سنة ، (ب) من 30 الى 40 سنة من 41 سنة الى 50 سنة ، (ج) من 51 سنة فما فوق

(3) المستوى الدراسي

(أ) مستوى ثانوي فأقل ، (ب) ليسانس أو مهندس ، (ج) دراسات عليا

(4) سنوات الخبرة المهنية

(أ) أقل من 5 سنوات ، (ب) (5- 10 سنوات) ، (ج) (11- 15 سنة) ، (د) (16 سنة فأكثر)

المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية

المقياس				العبرة
موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما	
				1) تعمل المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي والتحديث المستمر للآلات.
				2) تقوم المؤسسة برصد وجمع المعلومات من البيئة الخارجية.
				3) سبق للمؤسسة أن كان لها خلية أو قسم خاص باليقظة. Une cellule de veille
				4) يتم تبادل المعلومات المحصل عليها في الإدارة العليا مع جميع المديرين والأقسام.
				5) تساعد المعلومات التي تم رصدها في استباق مختلف التحولات الاجتماعية الداخلية والخارجية.
				6) تقوم المؤسسة برصد معلومات الخاصة بالزبائن من خلال تغير أذواقهم وميولهم ورغبات.
				7) من بين تحديات المؤسسة تصحيح الصورة الذهنية للزبائن حول المنتج.
				8) تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالتنبؤ لمختلف الوقائع الاقتصادية كالقدرة الشرائية للمستهلك.
				9) نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة له الدور الفعال في صياغة الإستراتيجيات.

المحور الثالث: التكيف البيئي للمنظمة

المقياس				العبارة
غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما	
				10) تستخدم المؤسسة نماذج استراتيجية في تحليل بيئة المؤسسة.
				11) تواجه المؤسسة العديد من المتغيرات البيئية التي تتسم بالتعقيد.
				12) مؤسسة <i>Condor electronics</i> تعمل في بيئة مضطربة.
				13) يقوم بدراسة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة بمشاركة جميع المستويات الإدارية
				14) أهم التحديات الخارجية للمؤسسة المنافسين في القطاع.
				15) المؤسسة على يقظة ودراية بمختلف التطورات الحاصلة في مجال البرمجيات ومعدات الإعلام الآلي وتقوم بالتجديد المستمر لها.
				16) استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لمعرفة تطلعات الزبائن وتوجهاتهم.
				17) تقوم مؤسسة <i>electronics condor</i> بإحداث تغييرات إستراتيجية انطلاقا من المعلومات المحصل عليها من الرصد البيئي.