

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علوم الإعلام و الإتصال

الرقم التسلسلي:...../.....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر: تخصص: اتصال وعلاقات عامة

**بعنوان:**

**اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين الاتصال بين  
المؤسسة و محيطها  
" ولاية المسيلة أنموذجا"**

اشراف الأستاذة:

د/ اسمهان محدي

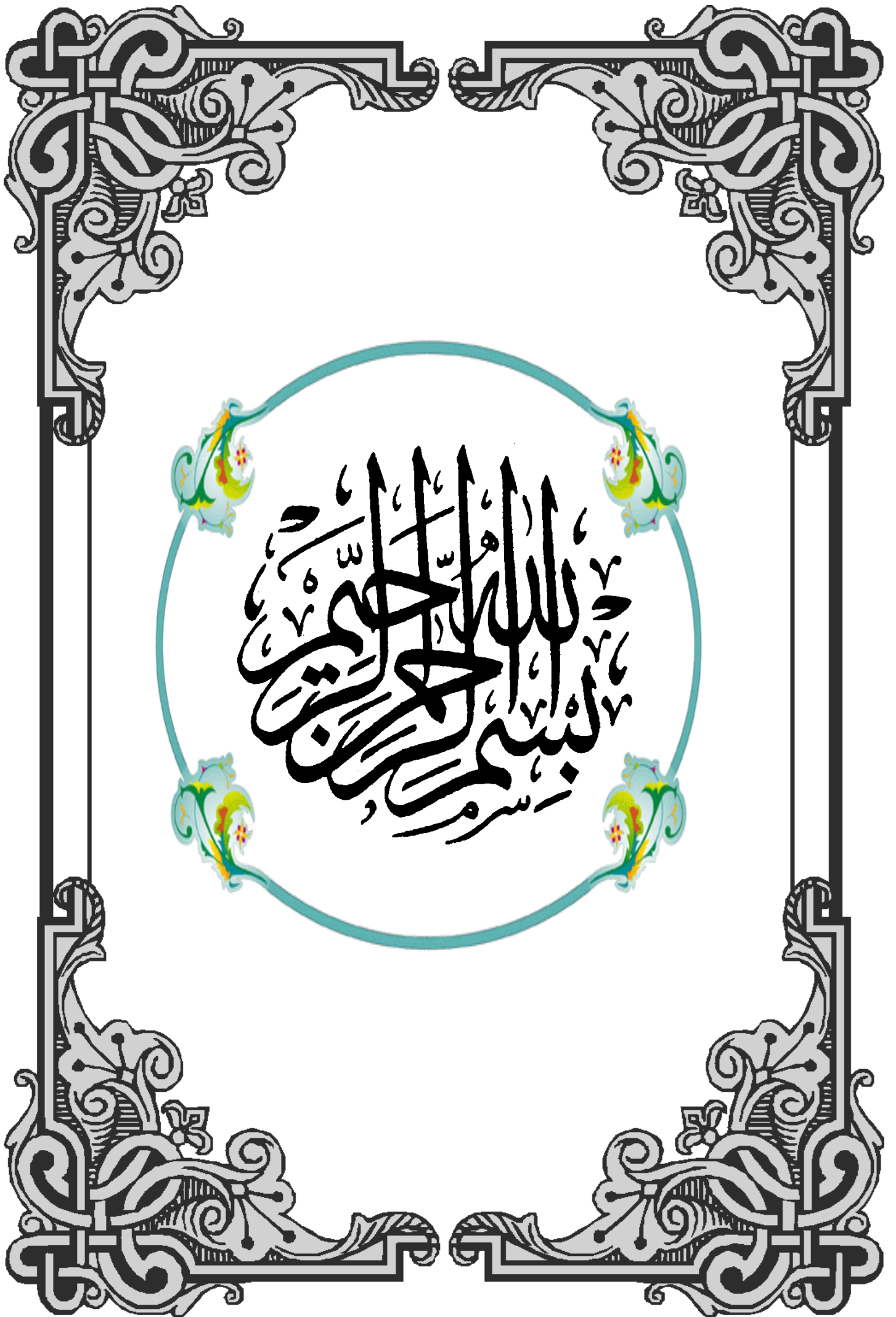
إعداد الطالب:

- شموري رشدي

لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د/ فطوم بلقبي
مشرفا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د/ اسمهان محدي
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د/ خولة شادي

السنة الجامعية : 2022 - 2023 م



# شكر وعرفان

أحمد الله الذي أنعمني بنعمة العلم ووقفني الى بلوغ هذه الدرجة وأقول:  
"اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى."  
واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان  
إلى:  
الأستاذة " محمدى اسمهان " لقبولها الاشراف على هذا العمل وتخصيصها جزء من  
وقتها وجهدها ومتابعة هذا العمل.  
كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على  
تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه.  
والى كل من بذل معي جهدا ووفر لي وقتا، ونصح لي قول أسأل الله أن يجزيهم  
عني خير الجزاء.

# التهنئة

الشكر والحمد لله حمداً بليق بجلال قدره وعظيم سلطانه، والشكر لله أولاً على ما انعم به علينا من نعم كانت خير عون لنا في انجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لوالدينا اللّربمين والى زوجتي الغالية وأبنائي شهاب الدين ولؤي لما وفراه لنا من راحة حتى أتممنا هذا العمل على أكمل وجه، وكافة أفراد العائلة اللّريمة وكل الأصدقاء وأخص بالذكر الصديق جابر عبد الوهاب

كما نتقدم بأخلص كلمات الشكر والعرفان وبأصدق معان التقدير والاحترام إلى الأستاذة المشرفة " محمدى اسمهان " التي لم تبخل علينا بإرشاداتها ونصائحها ونوجيهاتها السديدة التي كان لها بالغ الأثر في انجاز هذا العمل. كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة، والى جامعة محمد بوضياف -المسيلة- لما وفرته لنا من كتب والمراجع التي كانت عوناً لنا في انجاز هذه الدراسة. كما نتقدم بالشكر إلى السيد رئيس دائرة مقرر السابق رابع مراد بزة ورئيس الدائرة الحالي محمد ناصر بوكروش والى الأمين العام لدائرة مقرر فطوش ادريس وكامل زملاء العمل.

## المخلص

تهدف دراستنا إلى معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، ومنهج دراسة الحالة بالاعتماد على أداة المقابلة في الجزء العملي، وقد توصلت الى أن دراستنا هذه جاءت كمحاولة للتعريف باليقظة الإستراتيجية كوسيلة هامة لتحسين الاتصال بين المؤسسة و محيطها، و هو ما من شأنه أن يضمن لها مكانة و ميزة تنافسية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها هذا المحيط. ولمعرفة هذا الدور أجرينا دراسة حالة على ولاية المسيلة.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الاستراتيجية، الاتصال، محيط المؤسسة، ولاية المسيلة.

## Résumé

Notre étude vise à connaître le rôle que joue la vigilance stratégique dans l'amélioration de la communication entre l'organisation et son environnement, et pour atteindre cet objectif, l'approche descriptive analytique a été adoptée dans la partie théorique, et l'approche d'étude de cas basée sur l'outil d'entretien dans la partie pratique, et j'en ai conclu que notre étude se présentait comme une tentative de définir la vigilance La stratégie est un moyen important pour rationaliser la communication entre l'organisation et son environnement, ce qui lui garantirait une position et un avantage concurrentiel face aux changements rapides qui s'opèrent dans cet environnement. Pour connaître ce rôle, nous avons mené une étude de cas sur le siège de wilaya de M'sila.

**Mots clés :** Vigilance stratégique, communication, environnement de l'institution, siège de wilaya de M'sila .

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

مقدمة: ..... أ-ب

### الاطار المنهجي للدراسة

اشكالية..... 4

فرضيات الدراسة ..... 6

أهداف الدراسة..... 6

صعوبات الدراسة ..... 7

منهج الدراسة ..... 7

الدراسات السابقة..... 8

أدوات جمع البيانات ..... 11

تحديد المفاهيم ..... 12

### الفصل الأول : مدخل لليقظة الاستراتيجية ومتطلباتها

تمهيد: ..... 17

المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية بأهميتها وأهدافها..... 18

المطلب الأول: تعريف اليقظة الاستراتيجية وتطورها التاريخي..... 18

المطلب الثاني : أهمية وخصائص اليقظة الاستراتيجية ..... 19

المطلب الثالث: أهداف ووضائف اليقظة الاستراتيجية..... 21

المطلب الرابع : دور اليقظة الاستراتيجية ..... 23

24	المبحث الثاني : أنواع اليقظة الإستراتيجية
24	المطلب الأول : اليقظة البيئية
26	المطلب الثاني :اليقظة التجارية
29	المطلب الثالث : اليقظة التنافسية
31	المطلب الرابع : اليقظة التكنولوجية
32	المبحث الثالث : عملية بناء اليقظة الاستراتيجية
32	المطلب الأول :بناء نظام اليقظة الاستراتيجية
34	المطلب الثاني : طرق تطبيق اليقظة الاستراتيجية
36	المطلب الثالث: متطلبات اليقظة الاستراتيجية
36	المطلب الرابع : مميزات وعراقيل اليقظة الاستراتيجية
38	خلاصة

## الفصل الثاني: المؤسسة ومحيطها واليات الاتصال

40	تمهيد
41	المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة
41	المطلب الأول : تعريف المؤسسة
42	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة
43	المطلب الثالث : أنواع المؤسسات
45	المطلب الرابع : وظائف المؤسسة
49	المبحث الثاني : محيط المؤسسة
49	المطلب الأول: ماهية محيط المؤسسة
51	المطلب الثاني :المحيط المباشر للمؤسسة (العوامل الداخلية)
52	المطلب الثالث : المحيط غير المباشر للمؤسسة (العوامل الخارجية )
56	المطلب الرابع : الآثار المتبادلة بين المؤسسة والمحيط

58	المبحث الثالث : الاتصال التنظيمي
58	المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي
60	المطلب الثاني : وظائف الاتصال التنظيمي
62	المطلب الثالث : إستراتيجية الاتصال في المؤسسة
64	المطلب الرابع : تحسين فاعلية الاتصال التنظيمي
69	خلاصة

### الفصل الثالث: الاطار التطبيقي للدراسة

71	المبحث الأول : التعريف بولاية المسيلة
72	المبحث الثاني: تحليل الوضعية
72	المطلب الأول : طرق الاتصال بالولاية
74	المطلب الثاني: واقع اليقظة الاستراتيجية بمقر الولاية
79	المبحث الثالث: نتائج البحث ومناقشتها
87	الخاتمة
88	المراجع باللغة العربية
92	ملاحق

## قائمة الجداول

- الجدول (1): يوضح رأي أفراد العينة حول مدى معرفة وتداول مفهوم اليقظة بمؤسستهم:..... 74
- الجدول (2): يوضح أجوبة أفراد العينة عن السؤال المتعلق بوجود مصلحة تتولى القيام بوظيفة اليقظة من عدمه:..... 74
- الجدول (3): يوضح مصادر وطرق جمع المعلومات بالولاية، حيث اقترحنا على أفراد..... 75
- الجدول (4): يبين إجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بمدى مناقشة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية..... 76
- الجدول رقم (5): يوضح إجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بطرق تبادل المعلومات داخل الولاية:..... 76
- الجدول (6): يوضح طرق تبادل المعلومات بين مقر ولاية المسيلة ومحيطها الخارجي حسب إجابات أفراد العينة:..... 77
- جدول رقم (07): مدى كفاية المعلومات التي تملكها الولاية حول محيطها ..... 78
- جدول (08): يبين أسباب عدم كفاية المعلومات التي تملكها الولاية حول محيطها ..... 79



# مقدمة

### مقدمة:

لطالما مارست المؤسسة عملية المراقبة لبيئتها للحصول على المعلومات بهدف ضمان البقاء والاستمرار في ظل بيئة متغيرة تؤثر مكوناتها على نشاطها، بل تتعداها إلى تهديد تواجدنا واستمرارها وتفرض في ذات الوقت سرعة الاستجابة لتغييراتها ومن بين أهم تأثيرات هذه التغييرات، أن المعلومة أصبحت تعتبر كمورد أساسي للمنظمة ومصدر غنى وتميز وتغوق بالنسبة لها، ومن هنا بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة المؤسسة لما يدور في محيطها، ولتتمكن هذه الأخيرة من فرض نفسها وحجز مكانه لها وتحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين محيطها، ومعرفة مكوناته الأساسية وإبعاده المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

والتغيرات السريعة في المشهد المعلوماتي للمؤسسة يتطلب الحصول المستمر على المعلومات وإشارات البيئة وتحديد درجة قوتها وضعفها وتأثيراتها المحتملة على المؤسسة والبيئة والمحيط سواء الداخلي أو الخارجي، وذلك من أجل الاستغلال والاستعمال في إقتناص الفرص وإجتنااب المخاطر المتوقعة والغير متوقعة.

لذلك، أصبحت اليقظة الاستراتيجية ضرورة ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف عناصر بيئة أعمال المؤسسة، عن المنافسين، العملاء، التكنولوجيا وفي جوانب عديدة: المنتجات، الاستراتيجيات، التكنولوجيات المستعملة، وبصفة عامة كل ما يؤثر على تحسين الاتصال بين المؤسسة ومحيطها.

وبالنظر إلى أن المؤسسات العمومية تعمل في حيز مفتوح فهي تتواجد في بيئة تملؤها التعقيدات يتأثر ويأثر فيها، لذلك تسعى إلى إستغلال كل ما هو إيجابي وفعال لتسيير أعمالها، التي تبني من خلال المعلومات والكم الهائل منها وسرعة تقدمها يجبر

المؤسسة على مواكبة تلك التطورات بإتباع طرق أكثر أمانا ودقة، وإن ما تقدمه اليقظة الاستراتيجية من خلال مراحلها وكذا المساهمات الكبيرة.

ودراستنا هذه جاءت كمحاولة للتعريف باليقظة الاستراتيجية كوسيلة هامة لتحسين الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، وهو ما من شأنه أن يضمن لها مكانة وميزة تنافسية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها هذا المحيط. ولمعرفة هذا الدور أجرينا دراسة حالة على ولاية المسيلة، ولقد إعتمدت على خطة كانت معالمها كالاتي مقدمة عامة وثلاث أطوار "الإطار المنهجي، والإطار النظري، والإطار التطبيقي" وخاتمة عامة وملخص لدراسة، والذي فصلت فيها كالتالي:

**الإطار المنهجي:** والذي جاء فيه كل ما هو متعلق بالإجراءات المنهجية من المشكلة البحثية تساؤل رئيسية وتساؤلات فرعية دوافع إختيار الموضوع الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، مجالات الدراسة، نوع الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع البحث، عينة الدراسة، أدوات الدراسة.

**الإطار النظري:** الذي تناولت فيه الذي تم دراسة فصلين فيه:

الفصل الأول بعنوان مدخل لليقظة الاستراتيجية ومتطلباتها والفصل الثاني تطرقت فيه الى المؤسسة أهدافها ومحيطها وأليات الاتصال.

**الإطار التطبيقي:** وقمت خلالها إسقاط جميع المعلومات النظرية على عينة الدراسة والمتمثلة في الدراسة الميدانية لولاية المسيلة نموذجا.

# الاطار المنهجي للدراسة



إن معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها وخططها لتطوير تكنولوجيا المعلومات، وكان لأهمية المعلومات وتقنياتها أكبر الأثر في بروز لفظ " المعلوماتية" وغيرها من المصطلحات الأخرى ك: " تكنولوجيا المعلومات " و " الذكاء الاقتصادي" و " اليقظة الاستراتيجية و " الاتصال التنظيمي" التي تدرس كل وظائف وتقنيات المعلومات وإسهاماتها في البحث والإدارة والاقتصاد والعلم بصفة عامة، وقد أضحى لمفهوم نظم المعلومات دورا جوهريا وحيويا في الفكر الإداري والمعلوماتي.

كما أن "التنظيمات تأثرت بالتيارات الكلاسيكية في التنظير والتنظيم والتسيير، وكانت تعمل وفقا للتصور التaylor للنظام داخل التنظيم مما جعل التنظيمات تتميز بالإنغلاق ولا تتصل بالمحيط الذي تنشط بداخلها، وتعتبر الإنسان العامل كآلة بدون أي رغبات أو دوافع، فكل عضو يعرف مهمته بكل دقة وما عليها إلا الخضوع والتنفيذ حسب قرارات الإدارة.» (محمد، 1989، صفحة 45)

و يشمل الذكاء الاقتصادي أو اليقظة الاستراتيجية التي تمثل « سيرورة معلوماتية عن طريقها تصغي المؤسسة إلى محيطها من اجل اتخاذ القرارات والتصرف في سبيل تحقيق الأهداف، هذه وتحديد التوجهات الاستراتيجية وهذه الأخيرة تساعد في اتخاذ القرار الجيد بكشف الفرص والتقليل من المخاطر » ، فالمعلومة تتواجد في قلب أي قرار وهي أساس نجاح جميع الاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة، لذلك وجب السهر على الحصول عليها، معالجتها ومن ثم استعمالها في عملية التسيير.

إن استغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم جهود المؤسسة في سعيها للتحسين المستمر من أدائها فهي محرك رئيسي لعملية اتخاذ القرار، لاختيار وبرمجة جميع الأنشطة والفعاليات، كما أنها تدعم الجهد التطويري للمؤسس، والمؤسسات الجزائرية أبدت

## الإطار المنهجي للدراسة

اهتماما بالموضوع من خلال تنظيم العديد من التظاهرات ومن بين هذه التظاهرات «الملتقى الدولي» حول حاكمية المؤسسات والذكاء الاقتصادي « الذي احتضنته الجزائر أيام 13 و14 و15 جوان 2008 بمشاركة عدد من الخبراء الدوليين من : كندا، بلجيكا، فرنسا، المغرب وتونس، وقد تم التركيز على تحليل واقع الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، وقد تم التوصل إلى أن الرؤية غير واضحة في هذا المجال وذلك راجع أساسا إلى غياب هياكل تهتم بتفعيل دور المعلومة كمورد استراتيجي في السياسات العامة للمؤسسات، كما كان هناك شبه إجماع على أن هناك تفاوتا كبيرا بين المؤسسات في مجال الاهتمام بالمعلومات، وذلك باختلاف نشاطها، حجمها وملكيته، لكنها كلها تقوم بهذه الأنشطة بطرق مختلفة.

ومن هذا المنطلق جاء بحثنا هذا لتسليط الضوء على واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، ودورها في تفعيل عملية اتصال هذه الأخيرة بمحيطها، حيث اخترنا القيام بدراسة وصفية تحليلية لعينة من هذه المؤسسات للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

إلى أي مدى تساهم ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها؟

والأسئلة الثانوية التالية :

- كيف تمارس المؤسسة الجزائرية اليقظة الإستراتيجية؟
- ما هو نوع المعلومات التي تركز عليها المؤسسات الجزائرية؟
- ما العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية واتصال المؤسسة بمحيطها؟

### 2-فرضيات الدراسة:

ممارسة المؤسسات الجزائرية لليقظة الاستراتيجية تتم بطريقة بدائية وعشوائية وغير مدروسة.

• يختلف نوع المعلومات التي تركز عليها المؤسسات الجزائرية باختلاف نوع نشاطها وملكيته (خاصة أو عمومية).

• ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية وفق الطرق العلمية الحديثة وباستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من شأنها أن تحسن من عملية اتصال المؤسسة بمحيطها وتساهم في إنجاحها.

#### ❖ أسباب إختيار الموضوع

ويمكن أن نوجزه في الاعتبارات التالية:

✓ الأهمية الكبيرة للموضوع في وقتنا الراهن خاصة مع ما يشهده العالم من تطورات وتقلبات سريعة، أين صار أداء المؤسسات مرتبطا بمدى قدرتها على فهم بيئتها الخارجية، وما ستوفره اليقظة الاستراتيجية من مزايا للمؤسسات تجعلها أكثر قوة.

✓ إضافة مرجع جديد للرصيد المكتبي والمعرفي خاصة وأننا نعاني من ندرة المراجع المتعلقة بهذا الموضوع.

✓ دراسة واقع المؤسسات الجزائرية في مجال الاتصال واليقظة الاستراتيجية.

❖ زيادة فعالية المؤسسات في التعامل مع بيئتها وتحسين الطرق المستخدمة.

### 3-أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح الرؤية حول دور وأهمية اليقظة الاستراتيجية في أداء المؤسسات وفي تفعيل عملية اتصالها بالمحيط الخارجي، خاصة أن هذه الأخيرة تتعامل

## الإطار المنهجي للدراسة

مع بيئة سريعة التغير وكثيرة التعقد، وأصبح أدائها وفعاليتها يتوقف على مدى فهمها للبيئة الخارجية والتعاطي معها، ولتؤمن بقاءها تعمل على إيجاد آليات تتعارض في هدفها مع نظرية الانتقاء الطبيعي التي تترك البقاء للطبيعة من خلال القيام بتطبيقات اليقظة الاستراتيجية والاستعلام الجيد اللتين تمكنها من تحسين الرؤية والقدرة على التنبؤ.

### 4- صعوبات الدراسة

ونوجز أهم الصعوبات فيما يلي :

- ✓ غياب المراجع باللغة العربية والتي تعالج هذا الموضوع.
- ✓ جهل المستخدمين في المؤسسة مجال الدراسة لمصطلح اليقظة الاستراتيجية، وهو ما صعب من مهمتنا خاصة عند إعداد وتحليل نتائج الاستمارة.
- ✓ عدم اكتراث الموظفين بأهمية البحث العلمي، وإصرارهم على مواصلة العمل بالطرق التقليدية، على الرغم من إدراكهم لحجم الخطر الذي يحق بمؤسساتهم.
- ✓ عدم وجود مختصين في مجال الاتصال في المؤسسة بإمكانهم تقديم المساعدة للطلبة خلال فترة إعدادهم لأبحاثهم.

### 5- منهج الدراسة

يتكون المنهج من مجموعة من التقنيات والطرق الملائمة والمنظمة والتي ترسم المسار الصحيح الذي ينبغي أن يلتزم به الباحث حتى يتمكن من الإجابة بموضوعية عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية والوصول إلى نتائج دقيقة" (الفوال، 1983، صفحة 9)

وسيتم خلال هذا البحث تطبيق المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي، فالمنهج الوصفي ملائم لتحديد الإطار النظري للدراسة وتحضير المفاهيم والمداخل التي يحتاج إليها في الدراسة الميدانية (حالات واقعية)، وهذا المنهج يهدف إلى الحصول على المعطيات والبيانات عن ظاهرة ما، ثم تفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج لإثبات صحة

الفرضيات أو تنفيذها، وإبداء توصيات واقتراحات بشأن تلك الظاهرة، أما المنهج الاستقرائي فهو الأنسب لإسقاط دراستنا على أرض الواقع، وفي هذا الإطار وقع اختيارنا على ولاية المسيلة لتكون ميدانا للدراسة الميدانية.

### 6-الدراسات السابقة:

من خلال إعدادنا لهذا البحث صادفنا العديد من المرجعيات و الدراسات التي تكلمت عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية نذكر منها:

الدراسة الأولى: بعنوان "اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية" مقدمة من طرف الطالب بن خديجة منصف لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علوم التسيير دفعة 2005/2006 بجامعة باجي مختار بعنابة.

و قد تضمنت هذه الدراسة تساؤلا رئيسيا حول مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، و يمكن تلخيص أهم نتائج هذا البحث في النقاط التالية:

1- لم يرق تطبيق و ممارسة الأنواع المختلفة لليقظة الإستراتيجية على مستوى الوحدة الحد المتوسط، فالمؤسسة لا تعرف الكثير عن زبائنها و مورديها و حاجياتهم رغباتهم، وهي ليست على علم ودراية كافية باستراتيجيات منافسيها و أهدافهم و نقاط قوتهم وضعفهم . كما أنها لا تواكب التطورات التكنولوجية و لا تمتلك التكنولوجيات الحديثة التي تساعدها في القيام بوظيفة اليقظة ( وقد يفسر بكون المؤسسات في الجزائر لا تتنافس على أساس التجديد التكنولوجي في المنتجات و العمليات)

2- غياب تنظيم رسمي لليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وعدم إتباع خطواتها أو مراحلها الرسمية، أي غياب منهجية تحدد مراحل اليقظة من جمع المعلومات و تحليلها و معالجتها و تقاسمها و استغلالها في اتخاذ القرارات.

3- ضعف كبير في مستوى اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس سواء كانت كوظيفة (تنظيم رسمي) أو كفلسفة (ثقافة) على مستوى المؤسسة

## الإطار المنهجي للدراسة

ككل، و يعود ذلك لجملة من الأسباب بعضها يتعلق ببيئة الأعمال الجزائرية بصفة عامة و بعضها الآخر يرتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة في حد ذاتها.

الدراسة الثانية: بعنوان " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة " مقدمة من طرف الطالبة نحاسية رتيبة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص العلوم الاقتصادية فرع إدارة بجامعة الجزائر /الأعمال دفعة 2002- 2003 و قد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي:

"إلى أي مدى تكمن أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؟ و هل تملك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظاما لليقظة يستطيع و لو جزئيا القيام بهذا الدور لمواجهة المنافسة المحلية على الأقل؟"

كما تضمنت مجموعة من الفرضيات هي:

- إن اللجوء إلى اليقظة يعتبر من بين خصائص المؤسسة العصرية؛
- تُحقق المؤسسة ميزة تنافسية فقط من خلال تبنيتها لإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية تمييز المنتج؛
- تزداد حاجة المؤسسة لليقظة التنافسية بازدياد المنافسة؛
- أن لليقظة التنافسية هيكل تنظيمي حيث تقوم جماعة اليقظة لوحدها بعملية اليقظة؛
- ثقافة اليقظة غير موجودة في أغلب المؤسسات الجزائرية؛

و بعد الدراسة النظرية و التطبيقية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1- من جملة ما يمليه اقتصاد السوق أن المنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد فأصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكّنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام بشرط أن يطبق بكفاءة وجدية. وهذا ما يؤكد الفرضية رقم 1.

## الإطار المنهجي للدراسة

2- لا تُحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، وإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكّنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، حيث تُحقق هذا التميز من خلال:

- استقطاب القدرات والكفاءات المهنية، فالكثير من المؤسسات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية؛

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية، وذلك ما يمكّن المؤسسة من تقديم السلعة أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى؛

- حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تُتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين؛

ومن خلال ما سبق يتضح نفي الفرضية رقم 2

3- إن زيادة درجة تعقد البيئة وارتفاع حدة المنافسة وما انجر عنه من التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية فرض على المؤسسة إنشاء نظام لليقظة التنافسية للاستغلال الأمثل لمعلومات البيئة الخارجية، وبمعنى آخر أنه كلما زادت حدة المنافسة في السوق زادت حاجة المؤسسة لليقظة التنافسية. وهذا ما يؤكد الفرضية رقم 3

4- يتطلب من المؤسسة تخصيص موارد مادية وغير مادية وتنظيم مناسب لقيام اليقظة التنافسية بأداء عملها بشكل جيد، كما يتعين على المؤسسة أن تخصص موارد بشرية مؤهلة لعمل اليقظة، مع فتح المجال لإشراك جميع العمال في هذه العملية. وهذا ما يؤكد الشق الأول من الفرضية رقم 4 وينفي شقها الثاني.

5- انطلاقاً من الدراسة الميدانية استنتجنا أن ثقافة اليقظة بعيدة إلى حد كبير عن التفكير الإداري بالشركة وهذا ما تؤكدته الفرضية رقم 5

### 7- أدوات جمع البيانات

تدخل هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية الميدانية التي تعتمد المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي لدراسة موقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات وعلاقتها بعملية اتصال هذه الأخيرة بمحيطها، ومن جملة أدوات جمع المعلومات المستعملة فيها:

#### 1. الملاحظة

تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع المعلومات والبيانات الخاصة بظاهرة ما، واقتصر استعمالها في السابق على العلوم الطبيعية قبل أن يتم تعميمها بعد ذلك على العلوم الاجتماعية والإنسانية.

وتعرف الملاحظة على أنها "عملية مراقبة أو مشاهدة الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته". (عبيدات، 1998، صفحة 73).

وتنقسم الملاحظة العلمية من حيث المضمون إلى ملاحظة بسيطة وأخرى منظمة، أما من حيث مشاركة الباحث فتتقسم إلى ملاحظة بالمشاركة وملاحظة دون مشاركة.

#### 2. المقابلة

تعد المقابلة ثاني أداة تم اعتمادها في الدراسة، وهي أداة مهمة في عملية جمع المعلومات يعتمدها الباحث في حالة عدم توفر المعلومات الموثقة والتي لها علاقة بمجال بحثه.

و يكون اعتماد المقابلة في البحث العلمي ليس فقط بهدف الحصول على معلومات من المهتمين بمجال البحث، بل أيضا أثناء عملية توزيع الاستمارة فيتم هنا اعتماد المقابلة سواء للحصول على معلومات، أو للتأكد من صحتها، وتعرف المقابلة في البحث العلمي

بأنها " المحادثة الموجهة بين الباحث وشخص أو بينه وبين أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والقصد من المقابلة الحصول على بيانات يريدها الباحث والتعرف على مشاعر وتصرفات وملامح المبحوثين في مواقف معينة " (عبيدات، 1998، صفحة 46).

### 3. الاستمارة (الاستبيان)

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة، وتستخدم هذه الوسيلة في البحوث المسحية التي تجيب عن تساؤلات مثل: ما مدى؟ ما كيفية؟ من خلال قياس وجهات النظر لمجتمع الدراسة، ويصمم الاستبيان أو الاستمارة على أساس تقسيمه إلى محاور، وتحت كل محور تصاغ عبارات أو أسئلة ثم يوزع ورقيا أو الكترونيا (عبر البريد الالكتروني) على مجتمع الدراسة، ثم يقوم الباحث بجمع المعلومات لتحليلها وتفسيرها . (بختي، 2007، صفحة 18).

### 8- تحديد المفاهيم

تعد عملية تحديد المصطلحات من أهم مراحل البحث العلمي لتفادي الوقوع في أي خلط بين الدراسات العلمية، حيث يمكن أن يحمل المصطلح ذاته مفاهيم مختلفة تكون سببا في الخروج أحيانا عن الموضوع المراد دراسته، وتشتمل الدراسات العلمية على مصطلحات يتوجب تحديد مفهومها اصطلاحا أي المعنى المتفق عليه بين الباحثين، والذي غالبا ما يكون في القواميس العلمية والموسوعات، وإجراء أي المعنى الذي يحمله المفهوم ضمن الدراسة لإمكانية تضمينه معنى آخر ضمن دراسة أخرى.

وتضمنت دراستنا هذه مصطلحات تم تحديد مفهومها اصطلاحا وإجراءها وهي:

اليقظة الاستراتيجية، الاتصال، المؤسسة.

### • اليقظة الاستراتيجية

لقد صادفنا خلال بحثنا هذا العديد من المصطلحات المستعملة للدلالة على نظام جمع اليقظة، المعلومات والاستماع للمحيط نذكر منها: المسح البيئي، الاستراتيجية، نظام المعلومات الاحترازي، المسح البيئي الاستراتيجي، المراقبة الاستراتيجية، الذكاء التنافسي، نظام الإنذار المبكر، ووقع اختيارنا على مصطلح اليقظة الاستراتيجية لأنه يبقى حسب نظرنا الأنسب والأكثر تمثيلا لهذا النظام .

كما وجب التفريق قبل البداية في هذه الدراسة بين مفهوم اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، فاليقظة هي سيرورة الحصول على المعلومات ومعالجتها ونشرها أما الذكاء الاقتصادي فهو نتيجة لهذه السيرورة، والملاحظ كذلك أن العديد من الباحثين والمنظرين لا يفرقون بين هذين المصطلحين ويستعملونهما للدلالة على نفس النشاط.

تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد، وتصنف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات وتسمح للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات العصيبة ويمكن اعتبار سيرورة اليقظة الاستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية. (François، 2005).

### • الاتصال

لا شك بأن هناك اتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام اتصال فعال في المؤسسة، لكن هناك اختلافا في تحديد تعريف دقيق للاتصال، فقد عرف هذا الأخير على أنه مشتق من كلمة مشترك أو اشتراك. أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك، يتضمن

شخصين أو أكثر، في المعلومات والأفكار والاتجاهات، كما يشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس، داخل نسق اجتماعي معين مهما اختلف حجمه. كما يعرفه خبراء العلاقات العامة " :الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك الصالح المشترك ". (الصحن، 1998، صفحة 255).

وتعني عملية الاتصال " إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل وأحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم رد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل " كما تعني أيضا الوسائل المستخدمة لنقل البيانات خلال دورة المعلومات (التسجيل، التوبيخ، التخزين، الاسترجاع، الاستخدام). (مهدي، 2003، صفحة 14).

### • المؤسسة

لقد صادفنا أثناء إعدادنا لهذه الدراسة العديد من المصطلحات التي تستعمل للدلالة على المؤسسة كـ "التنظيم" أو "المنظمة"، وعليه وجبنا الإشارة إلى أن المعنى المقصود في بحثنا هذا لا يتعارض مع معاني أي من المصطلحات المذكورة، لكننا اخترنا مصطلح المؤسسة نظرا لكونه أكثر شيوعا ولا يحمل أكثر من معنى.

"وتعتبر المؤسسة هي الولاية التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي". وتعرف أيضا على أنها "إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمؤسسة، ذات التأثير الحالي والمحتمل " (الصيرفي، 2003، صفحة 191)

أما عن محيط المؤسسة فهي " مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها. " وتعرف أيضا على أنها " مجموعة عوامل خارجية للتنظيم والتي تؤثر على فعالية المؤسسة وأداء عملياتها اليومية ونموها في الأجل الطويل".

كما هو الحال بالنسبة لمصطلحي اليقظة والمؤسسة فقد صادفنا أثناء إعدادنا لهذا البحث مجموعة من المرادفات المستعملة للدلالة على " محيط المؤسسة " من بينها " بيئة المؤسسة"، والمعنى الإجرائي لهذا المصطلح في دراستنا هذه هو "محيط المؤسسة هو جملة المتغيرات والقوى التي تحيط بالمؤسسة والتي تؤثر وتتأثر بها. " (على، 2015،  
صفحة 23)

# المفصل الأول



مدخل لليقظة الاستراتيجية ومتطلباتها



**تمهيد:**

إن تدفق المعلومات في العالم اليوم يمر بشكل سريع أدى إلى ظهور أنظمة وعمليات تساعد في إستغلال هاته المعلومات بطريقة عقلانية ومفيدة، مما دفع بالمؤسسات على إختلاف نشاط عملها إلى الاستعانة بهذه الأنظمة التي تبلور وتجمع وتنظم تلك المعلومات للاستفادة المثلى منها، ومن بينها اليقظة الاستراتيجية التي تعد من العمليات المستعملة في الاحاطة بالمعلومات المتحصل عليها لرسم وتخطيط وغيرها من الأنشطة، وكذا التنبؤ بمستقبل من خلالها.

المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية بأهميتها وأهدافها

المطلب الأول: تعريف اليقظة الاستراتيجية وتطورها التاريخي

### 1. تعريف اليقظة الاستراتيجية

- تعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها " نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، حصر، معالجة، تحليل، نشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة لأحداث شيء جديد في المؤسسة. (خليدة، 2009، صفحة 43)

- ويعرف Michel Cartier اليقظة الاستراتيجية على أنها " النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في المجال الذي نشغله. (حديد، 2005، صفحة 43)

- كذلك عرفت بانها " عملية استعلامية تجعل المؤسسة على استماع وتنبؤ مسبق بالإشارات المبكرة التي تحدث في محيطها تهدف اكتشاف الفرص والتقليل من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد. (مراد، 2010، صفحة 129)

### 2.تطورها التاريخي

ترجع جذور اليقظة الاستراتيجية الى عالمين مختلفين هما الدول النجلوسكسونية واليابان، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية كانت المؤسسات النجلوسكسونية تستخدم مصطلحي ذكاء الأعمال وذكاء التنافسي، غير أن هناك من يرى أن نشاط اليقظة راجع الى عدة قرون ماضية حيث كانب الجيوش الصينية الرمانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد إجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات ومستجدات.

فانثناء الحرب يحارب اسطول السفن للتفوق على العدو، فعلى القائد معرفة تنقلات البناءات المختلفة ومراقبة السماء وسطح المحيط والأعماق وذلك باستمرار، أما الوسائل الموضوعية تحت تصرف الباخرات فهي الرادارات، الصافرات، الساتيليات، خدمات الاستعلام... وغيرها، اذن فالباخرة في حاجة الى مراقبة تساهم بتوضيح طريقها وتحديد

أهدافها، نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة ففي مسارها مع المنافسين عليها كشف التهديدات والفرص، فالمراقبة اذن عنصر رئيسي في نظام قيادة المؤسسة، لها من ذلك المنطلق كان انتقال مصطلح اليقظة من المجال العسكري والحربي الى المجال الاقتصادي خاصة مع نهاية سنوات الخمسينيات، أين شعرت المؤسسات الكبرى في ممارسة نشاط اليقظة على مستوى كبير وتنب مقاربات اليقظة في العالم التنظيمي بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الاستراتيجية. (خليدة، 2009، صفحة 42)

### المطلب الثاني : أهمية وخصائص اليقظة الاستراتيجية

#### 1. أهمية اليقظة الاستراتيجية

تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، والتي يمكن ذكر بعضها كالآتي:

- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون من خلال التحسين الدائم لعلاقتها مع الزبائن والموردين.
- ✓ إكساب المؤسسة موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق.
- ✓ الزيادة من التآزر والتعاقد في المؤسسة.
- ✓ التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة
- ✓ الوعي في اتخاذ القرارات.
- ✓ التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.
- ✓ تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.
- ✓ اليقظة الإستراتيجية تعتبر وسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات والتغيرات المفاجئة.
- ✓ اليقظة وسيلة لاستباق التغييرات.

✓اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية.

✓اليقظة وسيلة لرفع القدرة الابتكارية

✓وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

في الأخير، تشكل اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ما يشكله الرادار البحري بالنسبة للسفينة، فاليقظة الإستراتيجية هي رادار المؤسسة في محيطها الخارجي يلتقط إشارات ويجمع معلومات، لكن ميزته الإضافية والتي لا توجد في رادار السفينة أنه يستطيع أن يحلل ويفسر تلك الإشارات المفتعلة وتوقع التغييرات قبل حدوثها، مما يعطي المؤسسة ميزة الاستعداد المسبق والجيد لهذه الأحداث، وأكثر من ذلك يعطيها إمكانية التحويل التهديدات التي ستواجهها إلى فرص. (كرومي، 2010، صفحة 7)

## 2. خصائص اليقظة الإستراتيجية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها اليقظة الإستراتيجية أهمها:

✓التعاون الجماعي اليقظة الإستراتيجية تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد كل منهم يملك مهارات خاصة وعند النقائهم سوف يحصل تبادل في المعلومات وتشكيل فرق العمل.

✓ذات طابع استراتيجي: تتميز اليقظة الإستراتيجية بأن لها بعد وطابع استراتيجي من خلال مساهمتها في صنع القرارات داخل المؤسسة، فهي تعالج الأخطاء في المعلومات من أجل تحسين وضع المؤسسة، تقنياً فهي تسعى لخلق رؤى متطورة وليس وصف الأحداث سابقة.

✓عملية إبداعية تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تفسير الإشارات المبكرة للخطر سواء كان الخطر تنظيمياً أو تقنياً، فهي تسعى لخلق رؤى متطورة وليس وصف الأحداث سابقة.

✓ التنبؤ أي من خلال اليقظة الإستراتيجية يسعى تحديد بدرجة عالية من الدقة المطلوب فاليقظة إذا هي استثمار ورصد لكل ما يحيط بالمؤسسة.

✓ نشاط إرادي مستحدث للفعل في المؤسسة فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون أن تكون مؤسستهم خاضعة لتأثيرات البيئة ومتكيفة معها بل تستبق هذه الأحداث وتتجاوزها فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة

✓ آلية الاثارة وتتعلق بإثارة مصدر المعلومات من أجل الاستخدام والحصول على المعلومات التي تهم المؤسسة والتي لم تتمكن من التوصل والحصول عليها بالطرق الأخرى، أي التي لم تكن توجد أصلا. (محمود، 2019، صفحة 211)

### المطلب الثالث: أهداف ووظائف اليقظة الاستراتيجية

#### 1. أهداف اليقظة الإستراتيجية: تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها.
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجياتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الإستراتيجي في المحال التسويقي والتجاري.
- تحليل البيئة العملية التقنية والتكنولوجية للمؤسسة.
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية.
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي إتجاه المنافسين.
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتقبة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم.
- إختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب.
- الإهتمام المستمر بالتطوير التحديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الإختراع.

- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات، وتوفير المواد الأولية الخام والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإحاقها بالتعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على إتخاذ القرار.
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها والتغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد .
- التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تتواجد في المحيط جدد وضمان توسيع حصتها السوقية.

- تحسين تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة. (بوخمخ، 2010، صفحة 11)

2. **وضائف اليقظة الاستراتيجية:** تشمل اليقظة الاستراتيجية على مجموعة من الوظائف:

- وظيفة التنبؤ السبب الأول لوجود اليقظة الاستراتيجية.
- التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تتواجد في المحيط
- جدد وضمان توسيع حصتها السوقية.
- تحسين تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة.
- ✓ **الوظيفة المعلوماتية:** السبب الثاني لوجود اليقظة هو التزويد بالمعلومة لغرض اشباع حاجة مستعمل المعلومة للحصول على ملف كامل على شخص ما، وتمثل هذه الوظيفة القاعدية النشاط اليقظة.
- ✓ وظيفة التحليل والتلخيص بمعنى تفكيك المعلومات المتحصل عليها لاستنباط العناصر الأساسية.
- ✓ وظيفة إعطاء المعلومة الشكل المناسب : إن جعل المعلومة في شكل مناسب يمكن أن يلعب دورا هاما في فهم المعارف المنشورة.
- ✓ وظيفة تحديد الحاجيات للمعلومة هذه المعلومات يجب ان تجيب على احتياجات المستعمل. (محمود، 2019، صفحة 7)

المطلب الرابع : دور اليقظة الاستراتيجية

يتمثل دور النقطة الإستراتيجية في ما يلي:

- 1.الموقع : وهو توقعات النشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
  - 2.الاكتشاف: إكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن شراؤها أو التي يمكن إقامة شراكة معهم من أجل التطوير واكتشاف فرص في السوق.
  - 3.المراقبة : مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط التنظيمات التي تغير في إطار النشاط .
  - 4.التعلم : تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين (المنافين)، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.
- إذا فاليقظة الإستراتيجية تلعب دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة منتجاتهم، إستراتيجيتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة أسعارهم ..... إلخ. وكل التطورات الإقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية والثقافية وكل ما يؤثر على التنافس بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أدائها الإستراتيجي. (فيروز، 2010، صفحة 12)

## المبحث الثاني : أنواع اليقظة الإستراتيجية

بالنظر إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة منسقة ومستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية ومعالجتها واستغلالها، أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصودة ناتجة عن الممارسات والأنشطة مع الأعوان ذات الصلة بالمؤسسة، فإنه يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقاً من تقسيمات البيئة (اقتصادية، اجتماعية، تنافسية، ...إلخ)، ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات (أنواع) اليقظة الإستراتيجية إلا أن قدم تصنيفاً اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده وبين أن اليقظة الإستراتيجية تحتوي على أربع مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي: اليقظة التجارية (التسويقية) واليقظة البيئية اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية .

### المطلب الأول : اليقظة البيئية

تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية والتشريعية واليقظة الجيوسياسية: (Gérard)

#### 1. اليقظة الاجتماعية

تسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية وتطورات المدن والصراعات والتصدعات التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطراً أو تحدث توتراً للمؤسسة.

تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ وتتقلب بيئتها الاجتماعية والثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد، وتعارضات دينية وعرقية، التركيبية الثقافية والأخلاقية وهيكل الأسرة والعائلات...إلخ.

وتهدف اليقظة هنا إلى الحد والتقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وموظفيها لتتمكن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات والتبادلات بين أفراد التنظيم.

## 2.اليقظة الاقتصادية

ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج...إلخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية.

## 3.اليقظة السياسية والتشريعية

تهدف اليقظة السياسية والتشريعية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية...إلخ. والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، ويمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية واليقظة الجيوسياسية...إلخ. (Gérard)

بصفة عامة يعد تطبيق اليقظة البيئية أمرا صعبا للغاية لأنه يتعلق بجانب واسع جدا من بيئة المؤسسة، ورغم ذلك فلا بد على المؤسسات أن لا تغفل ولا تهمل هذا النوع من اليقظة وأن تتعامل معه بنوع من الذكاء عند جمع ومعالجة واستعمال المعلومات التابعة لليقظة البيئية لما تكتسبه من أهمية بالغة في التأثير على نشاط المؤسسة الحالي والمستقبلي.

المطلب الثاني :اليقظة التجارية

إلى جانب الأنواع السابقة من اليقظة تهتم المؤسسة أيضا بتطوير يقظتها التجارية وهي تخص المجال التسويقي، أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على أسواقها الأمامية والخلفية (الزبائن والموردين)، فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم وكذا طرق إرضائهم والعلاقات التي تجمعها بمورديها وموزعيها...إلخ. (Gérard)

واليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه، وبهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها وتنافسيتها، وتسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطور علاقات الزبائن مع المؤسسة وكذا قدرة الزبائن على الدفع، وبما أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة وتخلق أسواقا وقنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة وتطور العلاقات التي تربطها بمورديها وقدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة، دون أن تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة وأسعار اليد العاملة. (Questiaux، 1979)

من خلال التعاريف السابقة يتجلى لنا أن ميادين اهتمام اليقظة التجارية تتمحور حول الزبائن والموردين بصفة عامة:

✓ الزبائن

تُولي المؤسسات اهتماما بالغا بزبائنها باعتبارهم يمثلون جزءا مهما من رقم أعمالها والمتلقي لمنتجاتها، وينصب اهتمام اليقظة حول الزبائن على:

• معرفة الحاجيات والرغبات:

تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة حاجات ورغبات زبائنها الحاليين اعتمادا على أساليب وتقنيات تسويقية (تحقيقات، أبحاث... إلخ) لتعمل على إشباعها، وتتعدى ذلك لتتمكن من توقع واستباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات والرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيتها والتعامل معها.

• قياس عدم الرضا:

يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنها، وحتى ولو كان معظمهم راضين على منتجها، إلا أنه يجب عليها أن لا تهمل غير الراضين حتى لو كانت نسبتهم قليلة، وتطلع على ملاحظاتهم وآراءهم بهدف تحسين جودة المنتج، لذا يجب على المؤسسة تسجيل الشكاوى المقدمة من طرف زبائنها وتبحث عن أسباب عدم الرضا وتتعامل معها بجدية من خلال التعويضات، إصلاح الأعطاب، رد المشتريات... إلخ، حتى تتمكن من كسب ولائهم على المدى البعيد لأن عدم رضا بعض الزبائن قد ينتقل بسرعة إلى الفئات الأخرى وبذلك يبتعد زبائن المؤسسة عنها ويتجهون إلى المنافسين.

• تحديد قدرة الزبائن على السداد:

تبحث المؤسسات عن الوسائل والطرق التي يعتمدها الزبائن في دفع المستحقات وثمان المشتريات. وقد تلجأ في ذلك إلى تتبع المتعاملين (الزبائن) خلال الفترات السابقة، أو تخصص أفرادا لجمع معلومات عن قدرات دفع الزبائن من البنوك أو المنافسين... إلخ، وربما تهدف هذه المراقبة لتجنب المشاكل وتوتر العلاقات بين المؤسسة وزبائنها.

• دراسة العلاقة بين زبائنها وموزعيها:

يلعب الموزعون دورا مهما في تحديد مدى نجاح المؤسسة وإيصال سمعتها وشهرتها إلى الزبائن، إذ يمكن أن تخسر المؤسسة عددا كبيرا من زبائنها بسبب

الموزعين، لذا وجب عليها أن تتبع باستمرار العلاقات بين الموزعين والزبائن وتطورها.

(PATAYRONE,1994 )

### ✓ الموردون

يأخذ الموردون أيضا حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة لما لهم من دور كبير في تحديد مصيرها . كما أن لهم وزن لا يستهان به في العمل النهائي للمؤسسة باعتبارهم الممون والمزود لها بمستلزمات الإنتاج، لهذا تُطور المؤسسات يقظة نشطة حول الموردين لمعرفة قدراتهم على تموينها بأقل التكاليف وإمكانياتهم المالية وكذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما، لما للموردين من قوة تفاوض تؤثر على نشاط المؤسسة، وقد يكون أيضا من بين أسباب اهتمام المؤسسات بمورديها وتشكيل يقظة تجارية حول الموردين أن المؤسسة قد تلجأ إلى إتباع إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي (نحو المنبع) وحينئذ تتوفر لها البدائل للمفاضلة بين الموردين، زيادة على أن الموردون يعتبرون من أهم (مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا وتطور أسعار المواد الأولية). (libaert،

(2003

و تستمد اليقظة التجارية معلوماتها على سبيل المثال لا الحصر من المصادر التالية:

✓ الجرائد والمجلات المتخصصة المحلية والدولية.

✓ دراسات السوق.

✓ العلاقات مع الجمعيات والنقابات.

✓ الاتصالات المباشرة مع الموردين والزبائن عن طريق رجال البيع.

✓ المعارض والملتقيات والمؤتمرات.

✓ وسائل الإعلام والاتصال.

المطلب الثالث : اليقظة التنافسية

يعود الفضل الكبير في ظهور اليقظة التنافسية وانتشارها إلى مايكل بورتر، إذ بعد صدور كتابه "الميزة التنافسية" ازداد الاهتمام بالمنافسين واتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل قطاع الصناعة ويشمل المنافسين المحتملين ومنتجي السلع البديلة والموردين والموزعين. (Serge، 2001)

و يمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقاً من معرفة أداءاتهم الحالية واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم وفرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم وقراراتهم، وهذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية

و بمعنى آخر فاليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة أن تحصر وتحدد منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية (عدد، علامات، استثمارات، مشاريع جارية، ... إلخ) ويمكنها بذلك المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوى وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق، ولا شك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم والإنتاج والتكاليف فهي تهتم بمراقبة مواطن قوة وضعف المؤسسة والتصنيع والتكاليف. (Gérard)

و حتى تتمكن المؤسسة من توقع ردود أفعال المنافسين واستراتيجياتهم تسعى جاهدة للحصول على معلومات ملموسة عنهم كرقم الأعمال والحصة السوقية والأسعار والتكنولوجيات المملوكة ومعدلات النمو وقنوات التوزيع، دون أن تهمل المعلومات غير الملموسة لما لها من تأثير ودور بالغين في فهم سلوكيات المنافسين مثل: قوة صورة العلامة ونوع القيادة والتسيير ومدى رضا زبائن المنافسين والكفاءات والمهارات المكتسبة... إلخ.

و ربما أن أهم شيء يمكن المؤسسة من فهم سلوكيات المنافسين هو معرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم بغرض الاستعداد لمواجهةهم أو التركيز على نقاط الضعف تلك، وتتعرف على ذلك من خلال مراقبة وتتبع المنتجات والإمكانيات المالية والقدرات الإدارية والتنظيم والبيع والتكاليف الكلية الخاصة بمنافسيها. (PATAYRONE، 1994)

و تعتمد الكثير من المؤسسات التي تقوم باليقظة التنافسية إلى تشكيل ملفات خاصة لأهم المنافسين تحتوي على التقارير السنوية، والملخصات التي تنتقيها المؤسسة من المعارض والتظاهرات التجارية، والإشهارات المعلنة في المجلات ومقالات الجرائد ( يمكن أن تصنفها المؤسسة إلى فئات مختلفة كفئة المؤسسات، فئة التنظيم، فئة الإستراتيجية، فئة العرض، فئة الابتكارات،...إلخ)، و البطاقات الوصفية والتحليلية لمكاتب التحليل القطاعي والشروحات أو "بطاقات المعلومات" التي يشكلها التجار ( المستشارون من خلال الزيارات الميدانية ) (Bréchegnac، 2000)

تهتم اليقظة التنافسية الفعالة بإكساب المؤسسة مجموعة من الأدوات والمناهج التي تمكنها من تحليل المنافسة، وبذلك تستطيع معرفة وانتقاء معلومات عن استراتيجيات المنافسين وأهدافهم، الأسعار وعقود البيع، أدائهم وتطور منتجاتهم، ومصادر توريدهم وقنوات توزيعهم سيرورة إنتاجهم والتكنولوجيا المملكة...إلخ

و توجد العديد من المصادر المعلوماتية التي تغذي اليقظة التنافسية، ويمكن ذكر على سبيل المثال مايلي :

- ✓ مقالات الجرائد والمجلات.
- ✓ الحوارات مع الموزعين والموردين.
- ✓ الروبورتاجات.
- ✓ التقارير السنوية.
- ✓ الإطار السابقة للمؤسسات المنافسة.

كما يمكن إضافة بعض المصادر الأخرى التي لا يمكن تجاهلها مثل:

✓ تحليل منتجات المنافسين.

✓ مكاتب الاستشارة والهيئات المتخصصة.

✓ فهارس منتجات المنافسين (كاتالوجات).

✓ وسائل الإعلام والاتصال.

مما سبق فإن أهمية اليقظة التنافسية في حياة المؤسسة تتجلى في تمكينها من المراقبة والاستماع المستمر لمحيطها وخاصة ذلك المتعلق بالمنافسة والمنافسين، فهي تسعى لأن تكون على دراية وعلم بالقدرات التقنية والتسييرية والتسويقية للمنافسين الحاليين، وتسعى أيضا لأن تكون على علم بالمنافسين المحتملين وإمكانياتهم.

#### المطلب الرابع : اليقظة التكنولوجية

اليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا. (Duff, 1991)

إن الإجابة عن السؤال ماذا تفعل المؤسسة أفضل من المنافسين؟ أي مقابلة مهارات المؤسسة الحالية مع الاختيارات التكنولوجية للمنافسين والتي تحدد سبق أو تأخر المؤسسة كلها تدخل ضمن اليقظة التكنولوجية، فنشاط اليقظة التكنولوجية يتعلق بالمعلومات المرتبطة بأعمال البحث والتطوير (و الإجازات والتحويلات التكنولوجية.... إلخ).

و تهتم اليقظة التكنولوجية بجمع المعلومات التي تمكن المؤسسة من تحقيق سبق في مجال الإبداعات التكنولوجية، وينصب اهتمامها على التطورات التكنولوجية والتقنية والاكتشافات العلمية والتجديد التكنولوجي وتحسين خطوات الصناعة والبحوث والتقارير

وبراءات الاختراع ومن أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة للقيام باليقظة التكنولوجية نذكر على سبيل المثال: (RIBAULT,1991)

- ✓ المستندات الأصلية (الأساسية) المكتبية.
- ✓ مراجع ومواضيع ونصوص حقوق الملكية.
- ✓ المجالات المتخصصة ونصف المتخصصة والفهارس (الكاتالوجات).
- ✓ قواعد وبنوك المعلومات.
- ✓ هيئات البحث والمنظمات الخاصة.
- ✓ المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات.
- ✓ تحليل منتجات المنافسين.

ولإشارة فإنه هناك تباينا كبيرا بين الباحثين حول الأهمية النسبية لمختلف أنواع اليقظة السابقة الذكر، فمنهم من ي صنف اليقظة التنافسية ضمن اليقظة التجارية وآخرون يفصلون اليقظة الخاصة بالمنتجات أو اليقظة الخاصة ببراءات الاختراع عن اليقظة التكنولوجية....إلخ.

### المبحث الثالث : عملية بناء اليقظة الاستراتيجية

#### المطلب الأول :بناء نظام اليقظة الاستراتيجية

عتبر اليقظة الإستراتيجية عملية في غاية الدقة والصعوبة، فهي تتطلب تدخل الأشخاص المؤهلين وتستند على أدوات، برامج تقنيات العلمية كافة والموارد المتوفرة لدى المؤسسة، إلا أن الصعوبة الأساسية لا تكمن في وضع هذا النظام بل تكمن في الطريقة المثلى التي تسمح باستمراره والمحافظة عليه في المدى الطويل لضمان فعاليته واستقراره، فهو آلية معلوماتية مفتوحة على البيئة، يساهم في إيجاد المعلومات اللازمة ومعالجتها لتفعيل واتخاذ قرارات المؤسسة حتى تكون رائدة في مجال نشاطها، لهذا تطرقنا في بادئ الأمر إلى التعرف على معلومات اليقظة الذي تعتبر مورد إستراتيجي هام.

### أولاً: معلومات اليقظة الإستراتيجية

هدف النقطة الإستراتيجية إلى تحصيل المعلومات التي تساعد المؤسسة على التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، فالمؤسسة بحاجة ماسة للمعلومة كيفما كان مصدرها، خاصة تلك التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة واقتناص الفرص المتاحة وتلاقي الأخطار التي يمكن أن تحدث هذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية، وفي ما يلي مستطرف إلى الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية:

#### 1. معلومات التحكم:

هي التي تتدرج ضمن النظم المعلوماتية بالمؤسسة كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج والجودة، كذلك المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها للاستعمال الداخلي، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية وتعتبر معلومات مدعمة فقط وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداؤها بأداء أحسن المتعلمات. (ملاحي، 2014، صفحة 139)

#### 2. معلومات التأثير:

وهي المعلومات التي انتحت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة للأفراد ومجموعات خارج المؤسسة كالعميل والمورد، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها، وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة للمعلومات النقطة الإستراتيجية. (شادي، 2017، صفحة 430)

#### 3. علامات الإنذار المبكرة

عرفت بأنها معلومات قليلة وغير قطعية جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى عملية التكامل، ولهذا أطلق عليها "Ansol" عن ام (1975) مصطلح "الإشارات الضعيفة، فهي تمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت

من خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي، كما أنها لا تعبر عن التطورات التي تتحقق تماما فقط، بل تنبئ بحصول شيء له تأثير على الشركة، ويمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة، وقد حظي هذا النوع من المعلومات باهتمام قليل من طرف الباحثين مقارنة بمعلومات التأثير والتحكم. (توفيق، 1978، صفحة 57)

ثانيا: مراحل اليقظة الإستراتيجية:

على المؤسسة ان تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كنظام لتدعيم قراراتها ويرفع من تنافسيتها ويكسبها ميزة تنافسية عن طريق مراقبة المعلومات الإستراتيجية والتنبؤ بها والتحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين، ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال نشاطها، حيث أن نظام اليقظة الإستراتيجية هو نظام متكامل يشمل جمع المعلومات من خلال مراقبة محيط المؤسسة وتتبع كل تطوراته وتغييراته ثم تحليل المعلومات المستهدفة وكل ذلك ضمن عمل توقعي للأحداث والتغييرات الممكن حدوثها مستقبلا، وتتحصر اليقظة في ثلاث مراحل : (نصيرة، 2011، صفحة 119)

✓ البحث عن المعلومات.

✓ تحليل ومعالجة المعلومات

✓ استخدام ونشر المعلومات.

المطلب الثاني : طرق تطبيق اليقظة الاستراتيجية

أولا: نظام اليقظة الإستراتيجية

عند تبني المؤسسة النظام يقظة إستراتيجي لابد أن تفاضل بين نظامين إحداها

مركزي والآخر لا مركزي وهما على النحو التالي: (عقون، 2016، صفحة 282)

### 1. نظام اليقظة المركزي:

بتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقنين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة إتصال داخلية لإتخاذ 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 للفظة متكاملة فيما بينها، وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة وكل منها تعالج نوع . 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، فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات وإتخاذ القرار

### ثانيا: أساليب تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية:

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقا لطريقتين أو اليتين مختلفتين :

#### 1. آلية التحكم :

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

#### 2. آلية الإنذار :

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

ومن خلال الآليتين سواء التحكم أو الإنذار تشغل عملية اليقظة وينتج عنها المعلومات الاستباقية والتوقعية اللازمة حسب احتياجات المؤسسة (خديجة، 2015، صفحة 44)

#### المطلب الثالث: متطلبات اليقظة الاستراتيجية

يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة بمن هم المتعاملون الذين يقومون هذه العملية، وماهي المعلومات الواجب تحصيلها باعتبارها مورد أساسي يساعد المؤسسة على التنبيه ومعرفة التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، ما يساعدها على اغتنام الفرص وتلاقي التهديدات. (خليدة، 2009، صفحة 63)

#### المطلب الرابع : مميزات وعراقيل اليقظة الاستراتيجية

##### أولاً: مزايا اليقظة الإستراتيجية

- من أهم المزايا التي تحققها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة الذكر ما يلي:
- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- ✓ اكتساب موقع قوة من أجل طرح منتجاتها المبتكرة في السوق.
- ✓ تطوير وتنمية المنتجات.
- ✓ الزيادة من أثر التآزر والتعاوض في المؤسسة.
- ✓ الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن. (عقون، 2016، صفحة 214)

##### ثانياً: عراقيل اليقظة:

- تختلف عراقيل اليقظة من مؤسسة إلى أخرى فهناك أنواع كثيرة الانتشار أهمها:
- ✓ الكم الهائل من المعلومات الواجب توفرها.
- ✓ تتعدد مصادر المعلومات وصعوبة تحديدها بدقة والوصول إليها.

✓ سرعة تقادم المعلومات مما يؤدي إلى صعوبة تتبع ومحاكاة كل المستجدات والتطورات السريعة

✓ تدهور المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد وكذا قدراتهم الإبداعية في ممارسة اليقظة احتكار بعض العناصر في التنظيم للمعلومة لاعتقاد أنها تمنح صاحبها القوى والسلطة وهو ما قد يضيع على المؤسسة فرص الاستفادة منها.  
✓ اللجوء إلى المتخصصين والمستشارين.

✓ ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات المتطورة بالموارد البشرية. (محمود، 2019، صفحة 78)

## خلاصة

لقد تطرقنا في فصلنا هذا إلى ثلاث مباحث المبحث الأول خاص بمفهوم اليقظة الإستراتيجية والذي قسم بدوره إلى أربع مطالب تلخص كل ما له علاقة باليقظة الإستراتيجية بشكل عام، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أنواع اليقظة الإستراتيجية والذي قسم إلى أربع مطالب أما المبحث الثاني تناولنا فيه عملية بناء اليقظة الإستراتيجية وقسم إلى أربع مطالب تمحورت حول كل ما هو مرتبط بعملية اليقظة الإستراتيجية بشكل مفصل .

# الفصل الثاني



المؤسسة و محيطها واليات الاتصال



## تمهيد

لقد شغلت المؤسسة ولا تزال حيزاً معتبراً في كتابات وأعمال الكثير من الباحثين ،  
بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية  
في النشاط للمجتمع. ونظراً لتطورات التي تشهدها العالم إلى حدّ الساعة، فإن المؤسسة  
آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حالياً، فبالإضافة إلى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات  
نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيداً وأصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد وملائم  
للدراسة الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه والعلاقات الرابطة بينها ومحيط  
النظام. فقد أصبحت الدراسة تستوجب الدقة والتفصيل وتجنب المعالجة العامة، وانطلاقاً  
من هذا، تم التطرق إلى المؤسسة ومحيطها والاتصال فيها .

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة

المطلب الأول : تعريف المؤسسة

تعتبر المؤسسة عنصرا هاما وأساسيا في الدورة الاقتصادية لذلك يمكن تحديد المؤسسة وتعريفها، حسب الأبعاد التالية:

• المؤسسة كبعد اقتصادي

"تقوم المؤسسة بإدماج وتوليف مختلف عوامل الإنتاج لهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق" (صخري، 1993، صفحة 25) ويمكن تعريف المؤسسة أنها " تنظيم إنتاجي معين الهدف، منه إيجاد قيمة سوقية من خلال الجمع بين عدة عناصر إنتاجية، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الأرباح" (عسكر، 1984، صفحة 10)

• المؤسسة كبعد اجتماعي

تعريف المؤسسة على أنها مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية، هذه الأخيرة تدخل في إطار المؤسسة المهيكلة، ترتبط بعضها البعض بشكل متكامل لإنتاج سلع وخدمات، وفيها يتم التركيز على تنظيم السلطة، توزيع المهام، كيفية إيجاد القرار، وحركات الأفراد.

• المؤسسة كنظام

يعرف النظام في المؤسسة بأنه مجموعة من العناصر (رأس المال، العمل، المعلومات، التنظيم، أو مجموعة من العمليات) تخطيط، تنظيم، رقابة، تنبؤ أو مجموعة من الوظائف التمويين، التسويق، الإنتاج، التمويل، المواد البشرية متفاعلة فيما بينها ومرتبطة بطريقة تسمح بتحقيق هدف النظام ككل. (Benedetti، 1991، صفحة

(19

المطلب الثاني : أهداف المؤسسة

يسعى منشئو المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحابها وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها :ونستطيع تلخيصها فيمل يلي: (عدون، 1997، صفحة 10)

• الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح :لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة ما لم تستطع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة.

- عقلنة الإنتاج :يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ودفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

- تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية.

- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.

- تقليلا الواردات من الموارد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.

- الحد من الواردات خاصة السلع الكمية.

- إنتاج سلع معتدلة الثمن.

- تلبية حاجات المستهلكين المحليين.

• الأهداف الاجتماعية

- ضمان مستوى مقبول من الأجور :يعتبر العمال في المؤسسة من، معيارفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.

- تحسين مستوى معيشة العمال :إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة :تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سوءا لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال :مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...إلخ.

- امتصاص الفائض من العمالة. (عدون، 1997، صفحة 11)

#### • الأهداف الثقافية والرياضية

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية :تعمل المؤسسة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافية مثل المسرح، المكتبات والرحلات نظرا لما هذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري مما ينعكس على عمله وأدائه داخل المؤسسة.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى :مع التطور السريع الذي تهده وسائل الإنتاج فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل واستغلالها بشكل جيد عقلا، كما أن عمالها القدامى يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة وكل هذا يدعو إلى استعمال الكفاءات جيدا.
- تخصيص أوقات للرياضة :تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعمل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، هذا بالإضافة إقامة مهرجانات

للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز ودفع الإنتاج والإنتاجية.

#### • الأهداف التكنولوجية

- **البحث والتنمية**: تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المر دودية الإنتاجية. (عدون، 1997، صفحة 12)

#### المطلب الثالث : أنواع المؤسسات

تصنف المؤسسات حسب عدة معايير ومن أهمها :المعيار القانوني، معيار الحجم، المعيار الاقتصادي:

1. **التصنيف حسب المعيار القانوني**: وفقا لهذا المعيار يتم تقسيم المؤسسة إلى قسمين :  
 ✓ **المؤسسة الخاصة** " :وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد، أي أن رأس مالها ملك للشخص الذي يقوم بإنشائها وتسييرها وهي بدورها تنقسم إلى:"  
 (عدون، 1997، صفحة 13)

- **مؤسسة فردية**: تعود ملكيتها للفرد ويعتبر صاحب العمل ورأس المال  
 - **مؤسسات الشركات**: تعود ملكيتها إلى أكثر من شخصين أي شريكين ولا يمكن تأسيس هذه المؤسسات إلا بتوفير بعض الشروط مثل الرضا، الالتزام بتقديم حصة من المال، محل لنشاط الشركة...إلخ

✓ **المؤسسات العمومية**: هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة والمسؤولين على هذه المؤسسات ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسة العمومية، وتهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق مصلحة المجتمع.

- 2.التصنيف حسب معيار الحجم :تصنف حسب هذا المقياس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأخرى كبيرة. "إن معيار حجم النشاط قد يتخذ أشكالاً عديدة منها رقم الأعمال، وعدد العمال) حجم العمالة أو حجم الإنتاج أو رأس المال الخاص"
- 3.التصنيف حسب المعيار الاقتصادي :حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسة إلى :
- ✓المؤسسات الصناعية :هي مختلف المؤسسات التي تقوم بخلق السلع والخدمات وذلك عن طريق مزج عدة عوامل اقتصادي
- ✓المؤسسات التجارية :وهي الوسيط في قنوات التوزيع والبيع بالتجزئة، حيث تكون همزة وصل بين المورد والزبون.
- ✓المؤسسات المالية :هي المؤسسات التي تهتم بشؤون المال وتقوم بتمويل المؤسسات الاقتصادية.

- ✓مؤسسات الخدمات :وهي تلك المؤسسات التي تقوم فعلاً بعدة أنواع من الخدمات إلى المستهلكين وإلى المؤسسات التي لا تستهدف الربح والشركات الأخرى، وتقوم بتأجير مهارتهم كما نشير إلى أن الميزة الخاصة لشركات الخدمات هي صغر حجمها أي أن معظمها يتطلب ويعتمد بصورة كبيرة على الإشراف الشخصي الدقيق (بوعلام، 1996، صفحة 7)

#### المطلب الرابع : وظائف المؤسسة

باعتبار أن المؤسسات تختلف في وظائفها باختلاف طبيعة نشاطاتها التي تعمل فيها وتتمثل هذه الوظائف في ما يلي:

#### 1-الوظيفة الإدارية :وتتمثل مهام هذه الوظيفة عموماً على النحو الآتي:

##### • التخطيط :

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية وهي الإطار الذي بموجب الوظائف الأخرى، وحيث تقوم هذه الوظيفة بجمع أهداف وسياسات وتقرير الإستراتيجية التي يجب ان تتبعه المؤسسة .

• التنظيم :

يعتبر التنظيم الوظيفية الثانية الهامة من الوظائف الإدارية، فهو يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية، ويتجلى هذا تمن حقيقة أن التنظيم " يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به، والتسهيلات المادية، بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال والاقتصادي للعمل مما لاشك فيه فإن المسؤول عن إدارة المؤسسة تحتاج إلى خريطة تنظيمية التي توضح، وتعمل بصورة صحيحة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على:

- ✓ تقسيم العمل على الإدارات أو أقسام أو مجموعات يسهل إدارتها.
- ✓ تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة .
- ✓ تحديد التسلسل في الصلاحيات والسلطات لجميع العاملين في المؤسسة. (توفيق، 1978، صفحة 80)

• القيادة:

تعتبر القيادة الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يمكن للمدراء من بث روح التآلف والتعاون والنشاط المثمر بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة وعليه تتميز بفعالية مستمرة، وتعبّر عن علاقة الشخص بالآخر، وهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس، ويمكن أن نعرف القيادة على أنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص، أو مجموعة وتوجيههم، وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (المغربي، 1995، صفحة 163)

• الرقابة:

ويمكن أن نعرف الرقابة على تعاريف كل من:  
 - فايول" تتمثل في التحقيق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة، والمبادئ التي تم إعدادها"

- هيكس وجولييت : العملية التي يمكن أن ترى الإدارة أن ما يحدث هو ما كان ينبغي أن يحدث، وإذا لم يكن كذلك فمن الضروري القيام بعدة تصحيحات"
- أما جونسون وكاست فيري أنها وظيفة تساعد على القيام بالتصحيحات بما يتفق مع الخطة، مع المحافظة على أن الانحراف عن الأهداف داخل الحدود المسموح بها"

## 2. وظيفة التموين:

وتعتبر على أنها " إمداد للمؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالتنوع، والكمية، والوقت المناسب الملائم وبأقل تكلفة ممكنة. (سويلم، 1994، صفحة 105)

### • الشراء:

تحتاج عملية الشراء لدراسة مسبقة، من أجل تحديد الكميات المطلوبة، وعليه إذا كانت المؤسسة تقوم بعملية مناولة المشتريات قبل وقت الحاجة، معناه تجميد الأموال، وارتفاع تكاليف التخزين، وعملية المناولة المتأخرة معناه تعطيل عملية الإنتاج، وطلب كميات كبيرة له انحرافات تسبب مناولة قبل وقت الحاجة، وطلب كميات صغيرة تسبب ارتفاع المصاريف الإدارية من جراء الطلب في فترات قصيرة.

### • التخزين:

وهو المكان التي تقوم فيه مختلف العمليات والتي يتم فيها حفظ المواد والمستلزمات الضرورية في المخازن، حتى يتم صرفها بغرض البيع أو استعمالها في الإنتاج. والمخزونات تلعب دورا هاما وحساسا كمقياس النجاح أو الفشل في المؤسسة، وقد تكون المخزونات على الأشكال التالية:

✓بضائع

✓مواد أولية

✓مواد استهلاكية

✓مواد محل التصنيع

✓المنتجات التامة الصنع

✓ مواد الصيانة وقطع الغيار

✓ منتجات نصف مصنعة

✓ الغلافات (سويلم، 1994، صفحة 106)

### 3. وظيفة التسويق:

وهي تعني بتقدير مختلف احتياجات ورغبات المستهلك، من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة، بغية إنتاجها وتحقيق الأرباح.

#### • البحوث التسويقية:

وهي تهدف إلى تحديد أماكن التوزيع المطلوبة، ودراسة حاجيات ومتطلبات المستهلك، وطبيعة التقلبات الموسمية في حال وجودها ويمكن أن نقول أنها تعتمد على بيانات، ومعطيات مستمدة من مختلف الجهات.

#### • الإشهار:

ويقصد به تعريف السوق بمنتجات المؤسسة، سواء كان موجود أو حديث، ويكون الإشهار عبر وسائل مختلفة مثل الصحف، والتلفزيون... الخ (سويلم، 1994، صفحة 106)

#### • البيع:

الهدف المسطر من عملية الإنتاج هو تحقيق الإيرادات ومن أجل هذا فعلى المؤسسة أن تهتم بقنوات التوزيع حيث يشكل الباعة مصدرا أساسيا للحصول على المعلومات المطلوبة لدراسة السوق.

#### 4. الوظيفة المالية:

تعتبر هذه الوظيفة القلب الذي ينظم حركة الأموال، فلا يمكن للمؤسسة أن تنشأ دون وجود هذه الوظيفة، فهي التي تقوم بشراء استثمارات المؤسسة، ودفع المرتبات وأجور العمال.

### 5. وظيفة الموارد البشرية:

هذه الوظيفة تهتم بفاعلية ومهارة ورضا وتعاون العاملين في المؤسسة وتتأثر مثل هذه العوامل السابقة بأعمال المديرين وتصرفاتهم. ولهذا لا يمكن تجاهل أو التقليل من شأن وأهمية العاملين بالمؤسسة.

### 6. الوظيفة التقنية (الإنتاج)

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف في المؤسسات المختلفة، وهي تتعلق بخلق المنافع الشكالية للمواد والخدمات بتحويلها إلى سلع يمكن أن نشبع حاجيات ورغبات المستهلكين، وتتطوي هذه الوظيفة القيام بالأنشطة التالية:

- تحديد موقع المصنع، وترتب الآلات وعناصر الإنتاج الأخرى بما يناسب العملية الإنتاجية.
- تصميم العمليات (الإنتاجية) الصناعية، وتحديد الماكينات، والعدد، والأدوات وطرق تشغيله.
- تخطيط وتنفيذ العملية الإنتاجية ويشمل ذلك وضع برامج زمنية، وتحديد الأفراد والتكاليف.
- مراقبة جودة المنتجات عن طريق التأكد من أن إنتاج يتم حسب المواصفات الموضوعية للمنتجات.
- تحسين طرق العمل، وتصميم أماكن العمل، وتحديد الأوقات النمطية لأداء العمل، وتوفير (التهوية، وأماكن الراحة للعمال) . (سويلم، 1994، صفحة 106)

### المبحث الثاني : محيط المؤسسة

#### المطلب الأول: ماهية محيط المؤسسة

على اعتبار كون المؤسسة الإنتاجية لا توجد ولا تعمل في فراغ، بل في محيط يمتاز بالتغير المستمر الذي له انعكاسات مباشرة أو غير مباشرة، مما يحتم عليها الاهتمام به

للاستفادة من بعض الفرص التي يتيحها وتجنب الأخطار التي قد يحملها وتكون ذات تأثير سلبي عليها.

ويعرف المحيط على أنه مجموعة القوى والكيانات ذات الأثر الحالي والمحتمل على المؤسسة، وأهو مجموعة العوامل الخارجية التي لها تأثير على أنشطة المؤسسة، ويفهم من هذا، أن محيط المؤسسة يشتمل على تلك العوامل التي تتواجد خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابتها، الأمر الذي يجعل عملية التحكم فيها صعبة، ومن ثم تكون المؤسسة ملزمة بمتابعتها قصد تكييف أنشطتها تبعاً لتغيرات محيطها، فإداء المؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتشابكة ويأخذ هذا المحيط أبعاداً متعددة، منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو سياسي واجتماعي وثقافي... الخ (خطاب، 1985، صفحة 77)

أما من حيث المعنى فقد وردت تعاريف متعددة تحاول إعطاء توضيحات حول معنى محيط المؤسسة ومن هذه التعاريف: (قحف، 1993، صفحة 19)

1. محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين، هي الزبائن والموردين والعاملين والمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير (كالحكومات وإتحاد العمال وغيرها)
2. المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينطوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات: المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية بكل مؤسسة، ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية والمؤسسات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومديرين وغيرهم. ويتميز كل عامل بخصائص معينة تميزه عن العوامل الأخرى، فهو يتأثر بها ويؤثر فيها بشكل تبادلي، وتتأثر المؤسسة بنوعين من العوامل عوامل داخلية وعوامل خارجية.

### المطلب الثاني: المحيط المباشر للمؤسسة (العوامل الداخلية)

يتكون المحيط المباشر للمؤسسة من مجموعة من العوامل التي تتفاعل وتؤثر في المؤسسة ونذكر منها:

#### 1.العنصر البشري:

وهو أهم عنصر في المؤسسة إذ يعتبر الإنسان وسيلة وهدف لكل جوانب عملية الإنتاج، فجودة الإنتاج وارتفاع مردودية المؤسسة تتوقف على مدى مهارة العنصر البشري، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى محاولة جلب كل من لديه القدرة والمهارة على التأثير في العملية الإنتاجية، ويستلزم عن ذلك كشرط ضروري إعطاء الفرد البشري الأهمية المادية اللازمة والعناية المعنوية الضرورية بهدف تحسيسه بروح المسؤولية.

#### 2.الجهاز التسييري:

إن فرض هذا العنصر نفسه من خلال عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق بين مختلف فروع المؤسسة ومصالحها سيعطي دفعا قويا لجميع النشاطات، وتزداد الكفاءة والفعالية والعكس صحيح أيضا، فأى ضعف للإدارة في دعامة من دعوماتها سيكون سببا في عجز ونقص الإدارة ككل.

#### 3.بيئة العمل:

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، كنظام الحوافز والاتصال والعلاقات، والأجور أو ما يسمى بالعوامل المنظمة التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري.

#### 4.العامل التكنولوجي:

إن الأجهزة والمعدات التي تمتلكها المؤسسة تؤثر إلى درجة كبيرة في العملية الإنتاجية، إذ تحيط بهذا العامل بعض العناصر الواجب توفرها حتى تكون له الفعالية

المطلوبة ومنها: التحكم في (الأجهزة التكنولوجية، الصيانة المستمرة للمعدات، توفير قطع الغيار في الوقت المناسب...إلخ) (الشرقاوي، 1979، صفحة 39)  
5. النظام القانوني:

يحدد هذا العنصر الحقوق والواجبات على العمال وعلى المؤسسة، ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين مع المؤسسة، إذ أن الاتصاف بالمرونة مع المتغيرات الظرفية للقوانين يعطي أكثر كفاءة ومردودية ويساعد كثيرا على جلب أكبر عدد من الزبائن.  
المطلب الثالث : المحيط غير المباشر للمؤسسة (العوامل الخارجية )

ويتكون من جميع العناصر التي تحيط بالمؤسسة ولها تأثير على أداء وفعالية المؤسسة ومنها:

#### 1. المحيط الاقتصادي والبيئي:

ويشتمل على مختلف العمليات والأنشطة الخارجية المساعدة على عملية الإنتاج والاستغلال، من موارد طبيعية وتوفر المعلومات الاقتصادية من أجل إتمام العملية الاقتصادية ولعل أهم هذه العناصر ما يلي:

✓ الإطار العام للاقتصاد (اقتصاد اشتراكي موجه، أو اقتصاد رأسمالي حر).

✓ السياسات المالية والنقدية،

✓ الإنفاق الحكومي،

✓ الأسواق المالية ومدى مرونتها،

✓ مرونة النظام البنكي،

✓ الاستقرار الاقتصادي،

✓ التغيرات الاقتصادية في مجال الأسعار، العملة...إلخ (الشرقاوي، 1979، صفحة

(39)

و الجانب الاقتصادي بشكل عام يمتاز بطابع التغير المستمر، الأمر الذي يحتم على المؤسسة ضرورة متابعة تغيراته والإحاطة بعوامله من خلال دراستها دراسة

مستفيضة، ومن أهم العوامل التي يستوجب على المؤسسة دراستها والاهتمام بها في هذا الجانب ما يلي:

- الاهتمام بالمستهلكين أو المستعملين انطلاقا من معرفة مدخولهم، أذواقهم، تفضيلاتهم، وغيرها من العوامل التي تحكم سلوكياتهم في الشراء مما يجعلهم يقبلون على شراء منتجات معينة دون الأخرى .

- معرفة الموردين أو الممومنين، وذلك لتصنيفهم تبعا لأهميتهم اعتمادا على أسعار مواردهم ونوعيتها، إضافة إلى مدى قربهم أو بعدهم عن المؤسسة، وهذا كله لغرض اختيار أحسنهم وإبرام العقود معهم.

- معرفة الممولين الأكثر أهمية أيضا، سواء تعلق الأمر بأسعار الفائدة التي يفرضونها أو مستوى الخدمات التي يقدمونها من حيث التسهيلات والآجال، بالإضافة إلى درجة الثقة والالتزام لهؤلاء الممولين.

- الاهتمام بالمنافسة خاصة بالنسبة للمؤسسات غير الاحتكارية في السوق، وتكمن أهمية دراسة المنافسة في معرفة نقاط القوة والضعف في هذه الأخيرة للتمكن من مواجهتها أو على الأقل لتجاوز ضغوطاتها . (علي، صفحة 32)

## 2. المحيط الثقافي والاجتماعي:

إن المعايير الثقافية التي تحكم مجتمع تؤصل فيه قيما وسلوكات حضارية، فسلوك الإنسان وثقافته في تفاعل مستمر مع المؤسسة وما تقدمه من منتجات، فالذوق الثقافي الراقى يتطلب إشباع رغبات من نوع خاص، وبذلك فهو يدفع بالمؤسسة إلى تلبية تلك الرغبات، فتقاليد مجتمع وقيمه وفلسفته في الحياة، ودينه كلها عناصر ينبغي احترامها، وهو يمثل بذلك فضاء يجب احترامه وهدفا يستلزم بلوغه.

وقد بينت الدراسات في هذا الميدان بأن هناك اختلافا بين فئات الأشخاص من

حيث السلوك والسن والجنس. (Boutefnouchet، sans année، صفحة 17)

فهناك فئات أكثر انفتاحا عن ما هو جديد، في حين هناك فئات أخرى أكثر انغلاقا وأقل رغبة في التجديد، وأمام هذه المعطيات تكون المؤسسة الإنتاجية ملزمة باختيار أحسن تشكيلة لمنتجاتها، التي يجب أن تكون مناسبة ومتوافقة مع متطلبات وطموحات الأشخاص الذين تتعامل معهم.

إما العنصر الاجتماعي فيشتمل على النمو الديمغرافي، الجماعات الضاغطة كجماعات حماية البيئة، جمعيات الدفاع عن المستهلكين، والنقابات العمالية. (Questiaux، 1979)

كما يظهر هذا العنصر بالنسبة للمؤسسة من خلال كون من يعمل في هذه الأخيرة ليس فردا واحدا، إنما مجموعة من الأفراد، وإن إنتاجها يرتبط بعدد من المؤسسات، فضلا عن كون سلعها وخدماتها موجهة لعدد كبير من المستعملين والمستهلكين. (عبود، 1982، صفحة 59)

### 3. المحيط السياسي والقانوني:

تعتبر العوامل السياسية والقانونية أيضا من العناصر التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على المؤسسة الإنتاجية، ويتكون هذا الجانب من مجموعة الهيئات والمنظمات التي يقوم عملها الأساسي على توجيه أو تسيير شؤون المجتمع ككل لتحقيق الصالح العام، كما تندرج في ذلك مختلف القوانين والأحكام القضائية والقواعد والإجراءات التي يختص بعضها بحماية المستهلكين والعمال، والبعض الآخر لضمان احترام العقود وحماية الملكية، فضلا عن تدخل الدولة في بعض الحالات لوضع الإجراءات الخاصة بالأمن ومختلف الخدمات العمومية.

ويتضح تأثير هذا الجنب على المؤسسة الإنتاجية من خلال التوجه السياسي للبلد والذي له دور هام في تعزيزها أو تقييدها، بالإضافة إلى مدى تأثر بلد ما بتطورات المجتمع الدولي الذي قد تكون له انعكاسات مباشرة على سياساته، ومن ثم على المؤسسات الموجودة به، ولعل أبرز مثال في هذا السياق الدول النامية، ومنها الجزائر

التي تأثرت بالتغيرات التي حدثت في النظام الاقتصادي الدولي الذي أرغمها على تغيير سياساتها التنموية وتبنيها اقتصاد السوق . (khemakhem، 1986، صفحة 29)

#### 4. المحيط التكنولوجي ( النظام العلمي والتقني):

ويعتبر هذا الجانب أكثر ديناميكية من الجوانب السالف ذكرها، وللتكنولوجية مدلول واسع، فهناك من يحددها في مجموع من التقنيات، وهناك من ينظر إليها على أنها تزوج كل عناصر المؤسسة أين يحتل فيها العنصر الفكري المركز الذي يعطي شكلا متماسكا لخلق المزايا الاقتصادية اللازمة لاستمرارية المؤسسة .وباتخاذ الشكل التجريدي، فإن التكنولوجيا تعني التطبيق النسقي للعلم وكل المعارف الأخرى المنظمة، وبعبارة أخرى، فهي كل المعارف الفنية أو التقنية التي تتحول مع مرور الزمن إلى نتاج مادي كالألات والأجهزة وأدوات العمل المختلفة.

وتظهر أهمية الجانب التكنولوجي في مدى استفادة المؤسسة من نتاجه وكانت لها القدرة في استخدامه والتحكم فيه، مما يحقق لها الكثير من المزايا، مثل تحسن جودة منتجاتها وربح الوقت، وأبرز مثال على نتاج هذا الجانب، الإعلام الآلي الذي أصبح استخدامه في اتساع مطرد في معظم إدارات المؤسسات الإنتاجية في العالم.

وتبعاً للأهمية التي يكتسبها الجانب التكنولوجي، فإن الكثير من المؤسسات خاصة في الدول المتقدمة تقوم برصد نسب معتبرة من أموالها للبحث في هذا الميدان، أو لجلب نواتجه من المراكز الأخرى المنتجة لها، للحد من الآثار السلبية للمنافسة من جهة، وتقوية مراكزها في الأسواق المحلية والدولية من جهة ثانية.

مما سبق وأمام هذه الحقائق المختلفة لجوانب محيط المؤسسة الإنتاجية، تكون هذه الأخيرة ملزمة بتعديل سلوكياتها بما يتوافق مع مجريات عوامل محيطها، والاستفادة من بعض الفرص التي يتيحها لها دون ترك عوامله السلبية تؤثر عليها. (khemakhem،

(1986

المطلب الرابع : الآثار المتبادلة بين المؤسسة والمحيط

1. آثار المحيط على المؤسسة: (khemakhem، 1986)

• التأثير التكنولوجي:

إن الآلات والمعدات التي تستعملها المؤسسة العمومية الاقتصادية لها من التأثير ما

يساهم بدرجة كبيرة في العملية الإنتاجية ويتوقف ذلك على عدة شروط منها:

- مستوى تطور الآلات والمعدات.

- ملاءمة التقنيات المستعملة.

- تخفيض نسبة العطالة (الآلات والمعدات) إلى أدنى درجة ممكنة.

- إدخال الإصلاحات الضرورية عليها في الوقت المناسب.

- توفير قطع الغيار.

إن المحيط تزداد فيه حدة المنافسة، لذلك وجب على المؤسسات العمومية الاقتصادية

استخدام كامل طاقاتها والحفاظ عليها.

• الأثر الإنساني:

إن محيط المؤسسة بصفة عامة يتكون من عناصر متعددة لا نستطيع أن نرتب

أهميتها في العملية الإنتاجية من حيث الأهمية إلا عنصرا واحدا وهو الإنسان، إذ يلعب

في هذه الحياة الدور الأول، لأن كل شيء في الدورة الإنتاجية يرتبط بوجوده وبقدراته

وبتكوينه وثقافته. فالعامل بمهارته وقدرته يؤثر إيجابيا في السلع التي ينتجها عن طريق

الآلات والمعدات التي يعمل عليها، وهي تتوقف على مدى مهارته، هذه المهارة التي

يكتسبها من خلال التكوين المتواصل والتعليم الجيد.

إن الاهتمام بالإنسان كعنصر فعال في الحياة الاقتصادية معنويا وماديا سيكون له

الفعالية اللازمة في عملية رفع الإنتاج، فهو بذلك:

✓ يساهم في عملية رفع الإنتاج.

✓ تحسين نوعية السلع.

✓ يحافظ على المعدات والآلات من الخراب والتعطيل.

✓ كما يساهم في التأثير على المؤسسة من خلال ما يستهلكه من سلع وخدمات

فالثقافة الاستهلاكية لدى الإنسان تؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة ومستغليها، وإذا كان الفرد يميل أكثر إلى السلع والمنتجات الأجنبية فإن المؤسسات المحلية ستلاقي صعوبات في تصريف منتجاتها إلى حد الإفلاس والعكس صحيح، فكلما كان استهلاك المواد المحلية التي يجب أن تكون في المستوى كبيرا فإن ذلك سيساهم في توسيع المؤسسة لنشاطاتها ومن ثم إمكانية توظيف عدد إضافي من العمال.

### • الاستغلال العقلاني للمواد الأولية:

إن التموين غير المنتظم بالمواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة في عملياتها الإنتاجية يساهم بدرجة كبيرة في نسبة التعطلات التي تقع فيها معظم المؤسسات التي لا تخطط لأجل ذلك. إذا أصبحت هذه العملية مهمة للغاية في الاقتصاديات المعاصرة، وتتوقف على مدى مهارة مسيرتها.

إن الاستغلال العقلاني والمحكم لهذه المواد عن طريق تسيير علمي للمخزون سيكون له الأثر الإيجابي في تموين المؤسسة بما تحتاجه في الوقت المناسب.

ومن جهة أخرى ما يلاحظ على مؤسساتنا هو ذلك التموضع الجغرافي الذي لا يراعي وجود المواد الأولية، فتواجد المؤسسة بعيدا عن مكان الموارد الطبيعية، المواد الأولية يزيد من تكلفة السلع والمنتجات، وهذا لا يسمح بتصريفها في السوق نظرا لأسعارها الباهضة الثمن بالمقارنة مع السلع الأخرى لمؤسسات مماثلة تراعي هذا الجانب.

(1986، khemakhem)

### 2. تأثير المؤسسة على المحيط :

إن تواجد المؤسسة الاقتصادية داخل حيز يجعل منها عنصرا يؤثر في ذلك المحيط ويتأثر به ويتفاعل مع مكوناته وذلك عن طريق ما تطرحه لهذا المجتمع من خدمات و سلع. ومن الآثار التي تخلفها المؤسسة على المحيط ما يلي:

• توفير مناصب العمل:

إن أهم المشاكل الاقتصادية الكبرى التي تعاني منها المجتمعات وخاصة المتخلفة منها البطالة. فدور المؤسسات الاقتصادية تعمل حسب قدراتها من توفير مناصب عمل وتعمل على تقليص مستوى البطالة، والحالة العكسية صحيحة دائما. إذ أن إفلاس المؤسسات وتصفيتهما أو عجزها جزئيا أو كليا سيؤثر سلبا على مستوى البطالة، إذ تسريح العمال يزيد من عدد البطالين وتزداد هذه الحالة تعقيدا في المجتمع الذي يدخل إصلاحات اقتصادية على مؤسساته سواء بإعادة هيكلتها أو خوصصتها.

• تأثيرات جانبية:

إذا ما قلصت المؤسسة من عدد بطالي المجتمع فإن ذلك يعني ارتفاع في استهلاك السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة وذلك بارتفاع كتلة الأجور التي تغير من طريقة معيشة السكان فتصبح أكثر استهلاكا وبالتالي تصبح المؤسسة أكثر مبيعا.

• التأثير الاقتصادي:

تعتبر المؤسسة نواة أي اقتصاد، إذ يعتبر إنشاء المؤسسات عنصرا فعالا في تحريك عجلة الاقتصاد ككل وذلك بإنشاء مجتمعات سكنية حولها ومنشآت خدمتية وعلمية الحجار.

ومن جهة أخرى فهي تساهم في عملية التكامل الاقتصادي للمجتمع، وذلك عن طريق التبادل الذي ينجم عن طريق تبادل السلع بين المؤسسات إذا تستعمل بعض المؤسسات منتجات نصف مصنعة لمؤسسات أخرى لتتحصل على منتوجها النهائي.

(LAMIRI، 1993)

المبحث الثالث : الاتصال التنظيمي

المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال وسيلة وليس غاية ولكنه وسيلة في غاية الأهمية والحيوية لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات خاصة تلك التي

تهدف إلى زيادة قدرتها على التكيف وتطوير إمكانياتها واستغلال الفرص المتاحة لذلك من أهمية التعرض لمفهوم الاتصال التنظيمي ثم محاولة معرفة مكوناته ومحدداته وفهمها بالنظر إلى أهمية الاتصال في التنظيم كونه متغير قد يتخذ شكل متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة كما انه قد يكون هو نفسه متغيرا تابعا يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى، وذلك كتأثره بنمط القيادة والسلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المؤسسة. فكثير من الباحثين يرون انه من غير الممكن فصلها عن بعضهما البعض على عكس ما جاء به كل من الباحثين.

**فراس ومونج وراسل (1977)** الذين اعتبروا الاتصال التنظيمي مفهوم مستقبلي عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات. (شيجا، 1995، صفحة 383)

وأول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة التي أولت الاتصال الرسمي وغير الرسمي أهمية كبيرة وذلك على مستوى مختلف المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل المؤسسة بمحيطها الخارجي، خاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات. (عشوي، 1992، صفحة 142)

**ويرى روجرز : (1976)** أن الاتصال التنظيمي هو " الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما بين طرفين أو أكثر بهدف تبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات."

باعتبارهما من أشهر الباحثين في إطار R.Kahn et D. Katz كما يلح كل من كاتز وكاهن مدرسة الأنساق المفتوحة على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين المرسل والمرسل إليه فقط بل ينبغي النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه وبوظيفته (الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق). (عشوي، 1992، صفحة 143)

فالاتصال التنظيمي " : هو عملية مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات حسب حاجات الفاعلين في الهيكل التنظيمي، فهو إذن عملية تبادل على كل المستويات " هذا لا يعني أن الاتصال التنظيمي يتم فقط وفق الهيكل التنظيمي بل يمكن أن يكون خارج هذا الإطار نوع من الاتصالات، وهنا يرى Barnard " أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الأساسية لأي منظمة يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي (زويلف، 1993، صفحة 183)

ومنه نستنتج مما سبق أن الاتصال التنظيمي هو " الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما بصفة رسمية مع تقبل الجانب غير الرسمي بهدف نقل المعلومات والاتجاهات والآراء من عضو إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير في سلوكه والوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة

#### المطلب الثاني : وظائف الاتصال التنظيمي

يقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة وتأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة. ولا يخفى بأن وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتواه ويمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية ويمكن تحديد هذه الوظائف كما يلي:

(عشوي، 1992، صفحة 142)

#### 1. وظيفة الإنتاج:

إن مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة واقعة داخل المنظمات ويرى كيث ديفير ":

أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل. إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد تسيير

الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلام عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية. (ديفير، 1974، صفحة 522)

وقد بينت دراسات كثيرة ابتداء بدراسات هاوثورن مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج التنظيم اللارسمي لجماعات العمال في تقنين الإنتاج وتقييده، وفي وضع معايير سلوكية تعزز بعضها بالقول ونوادير وشائعات وبعضها الآخر يعزز بما يسمى بالاتصال الاللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضا والاشمئزاز والإعجاب والاحتقار. (عشوي، 1992، صفحة 143)

## 2. وظيفة الإبداع:

بصفة عامة الإبداع هو: عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه.

كذلك الإبداع هو: تطبيق فكرة تطورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها. (الوهاب، 2005، صفحة 260)

إن الإبداع يعني إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكيه جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة، ويعتبر هذه الوظيفة اقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير والتغيير التنظيمي. فالروتين والتقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة

عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى.

### 3. وظيفة الصيانة:

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية:

✓ حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.  
 ✓ تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

✓ ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.

وباختصار فإن الإنتاج، الإبداع والصيانة وظائف ثلاث يسهم الاتصال في تحقيقها والتأثير في توجيهها إلى جانب تأثير أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والنقابة وممثلي العمال، وهذا ما يدل على التأثير المتبادل بين مختلف الجماعات والأفراد ومهما يكن فإن وظائف الاتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكل الاتصال. (عشوي، 1992، صفحة 143)

المطلب الثالث : إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

#### 1. الخطة الإستراتيجية للاتصال في المؤسسة:

تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، فالتطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف المجالات ونظرا للخصائص التي تتميز محيط المؤسسة جعلت أن اتصال اليوم لدى بعض المختصين لم يعد محدودا في الإستراتيجية، بل يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي.

فإستراتيجية الاتصال التنظيمي هي فن تسيير، انسجام، ووضع مختلف أشكال الاتصال في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة وتحقيقها يمر عبر

تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين أعضاء التنظيم ككل. (عدون، 1997،  
صفحة 72)

وبالتالي الاتصالات التنظيمية باعتبارها إستراتيجية يجب أن تنتج من الإرادة  
الإستراتيجية التي

تحملها الإدارة العامة من خلال الإجابة على مختلف هذه التساؤلات التي بالإجابة  
عليها يتم وضع الإستراتيجية (libaert .2003)،

و تستجيب الإستراتيجية المتعلقة بالاتصال لأكثر من هدف، فهي تبين طريقة وهوية  
المؤسسة في ممارسة نشاطها وأعمالها من خلال رسالتها سواء مع المتعاملين داخلها أو  
مع المتعاملين خارجها مما يتوجب توفرها على المميزات التالية:

- الانسجام بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي.
- الانسجام بين مختلف سياستها الاتصالية.
- انسجام الرسائل والخطب بين مختلف مشاريعها.
- الانسجام في مخططاتها

وهي تمثل الاستثمارات في المؤسسة تكلفها قيمة من الأعباء فيما يتعلق بالدراسات  
والتحليلات وكل ما يمس التجهيز بالوسائل التقنية والآلات وكذلك الوسائل المعنوية وهما  
الجانبان اللذان شهدا تطورات جد معتبرة في السنوات الأخيرة، مما اثر تأثيرا بليغا في  
نفس الوقت على تكاليف إعداد تكوين الأفراد والمختصين في مجال الاتصال وفي نفس  
المجال فان المؤسسة اليوم أصبحت تتوفر على مصلحة أو نظام اتصال مستقل عن  
المصالح الأخرى، وتستفيد من خدماتها مختلف أعضاء التنظيم وتحقيق الانسجام  
والتنسيق حسب ما تقتضيه الإستراتيجية العامة للمنظمة وأهدافها.

## 2.مراحل إعداد خطة الاتصال في المؤسسة:

مثل مختلف الخطط الإستراتيجية فخطة الاتصال في المؤسسة تمر بأكثر من  
مرحلة لإعدادها تم متابعتها وتنفيذها وهناك أربعة مراحل إعداد وأخرى للتنفيذ كما يلي:

- ✓ تحديد أهداف الاتصال في المؤسسة.
- ✓ دراسة المحيط الاجتماعي الثقافي.
- ✓ تعيين المرسل إليهم وتكييف الرسائل.
- ✓ اختيار الحوامل والوسطاء.
- ✓ التنفيذ والمتابعة.

بتعديلها للاستعمال الأمثل والفعال كذلك يجب إظهار مصدري أو مرسلي المعلومات في كل المستويات وتتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة عمل مؤقتة يتم تكوينها من طرف الإدارة لهذا الغرض، وتحدد صلاحياتها وتنتقي أو تحل بمجرد نهاية عملها وقد تكون دائمة

### 3. تنفيذ إستراتيجية الاتصال في المؤسسة :

تمثل عمليات التنفيذ المرحلة التالية التي تلي عملية إعداد إستراتيجية الاتصال في المؤسسة، فتنفيذ إستراتيجية الاتصال يتطلب الربط بين ما تحب المؤسسة أن تصل إليه والأسلوب الذي ينبغي أن تنتهجه لتحقيق ذلك، فابرز ما تتضمنه هذه المرحلة هي عملية تخصيص الموارد المالية والبشرية المتاحة على مجمل الأنشطة والفعاليات التنظيمية وتهيئة كافة الجوانب التي تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال التركيز على بنية التنظيمات، الهياكل التنظيمية الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية، توفير الموارد المالية خاصة (التكلفة) والتي ينبغي توفيرها لدفع تكاليف الوسائل المساعدة في تنفيذ أهداف الاتصال بالإضافة إلى التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية (عدوني 1997، ص72)

### المطلب الرابع : تحسين فاعلية الاتصال التنظيمي

يمكن تحسين فاعلية الاتصالات في المؤسسة من خلال النظر بشمولية لعناصر وخطوات عملية الاتصال التي جرت مناقشتها من قبل بدء من إعداد الرسالة واختيار الوسيلة وانتهاء بالتغذية الراجعة، فإذا ما علمنا على تجنب أي من عوائق الاتصال في

كل خطوة يمكن زيادة فاعلية الاتصالات، فالبداية السليمة لعملية الاتصالات والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هو وجود ما يريد القائد توصيله وتبليغه إلي مرؤوسيه، ويمكن إبراز أهم المقترحات لتنمية فاعلية الاتصال فيمايلي: (المرسي، 2001، صفحة 18)

### 1. استخدام مبدأ الوضوح:

لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء) أطراف الاتصال (حيث يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلي التغلب على الكثير من العقبات والحواجز التعبيرية كالتعبير السيئ عن الرسالة والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها.

### 2. استخدام مبدأ الاهتمام والتركيز:

أي إعطاء كل الانتباه والاهتمام لاستقبال الاتصال ومع وجود مبدأ الوضوح فأى اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوماً ويتطلب مزيداً من الاهتمام فأعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام والانتباه والتركيز ففي توجيه الرسالة يجب أن تكون العبارات المكتوبة أو أسلوب التخاطب يمتاز بالدقة بحيث تجذب الانتباه الكامل للشخص الموجه إليه الرسالة والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز كعدم الاهتمام نقص أو ضعف الرسالة المنقولة ضعف الذاكرة.

### 3. تحسين الاتصالات النازلة:

من الأمور التي تساعد على نجاح الاتصالات النازلة الاهتمام بال نوعية وليس الكمية وإعطاء مزيد من الاهتمام للمستقبل (المرؤوس) ودوره في عملية الاتصال ولتحسين الاتصالات النازلة نقترح ما يلي: (حريم، 2004، صفحة 208)

✓ يجب أن يكون المدير مقتنعاً بان الاتصالات هي جزء هام من عمله.

✓ على المدير أن يخطط بوعي للاتصالات وان يقوم بذلك في بداية أي إجراء أو عمل سيقوم به .

- **المشاركة:** حيث يجب أن تكون هناك مبادرة في البحث عن المعلومات من قبل جميع الأطراف فلا شك أن التعليمات الجيدة هي تلك التي يشترك المعنيون بها منذ بدايتها كفكرة وحتى صياغتها وإصدارها ذلك انه من المعروف في الدراسات النفسية والاجتماعية أن الإنسان يلتزم بتنفيذ ما يشارك في إعداده وإقراره وأنه يميل تلقائياً إلى مقاومة الأوامر والتعليمات التي لا يستشار بشأنها.

- **بناء الثقة بين المرسل والمرسل إليه في جميع الاتصالات:** فقبول أي رسالة إنما يتأثر بمدي الثقة في مصدر الرسالة وبدون توافر هذه الثقة فلن يحقق الاتصال أهدافه بالإضافة إلي الصراحة والصدق التي يجب أن يقوم عليها الاتصال وبدونهما لن تتوفر الثقة والتعاون المتبادل بين موجه الرسالة ومستقبلها.

- **توافق بين المعلومات وحاجات الأفراد:** مما يساعد على تحسين الاتصالات النازلة اهتمام المرسل الرئيس (بالمرسل إليه) المرؤوس وإدراك اثر الاتصالات على المرسل إليه فإذا أرادت الإدارة التغلب على صعاب الاتصال لابد لها من دراسة حاجات الفرد وذلك لعدة أسباب: (السعيد، 2003، صفحة 62)

✓ الأفراد يستقبلون الرسائل التي تتوافق مع ذاتهم وقيمهم واعتقاداتهم

✓ الرسائل التي تتعارض مع القيم تولد مقاومة اكبر

✓ بقدر ما يقيم الأفراد تحقيق الحاجات فان الاتصالات التي تساعد على تحقيق الحاجات ستكون مقبولة بدرجة اكبر

✓ الموقف بكامله يؤثر على الاتصالات فالرسالة التي يراها الفرد لا تتوافق مع شخصيته وقيمه وميوله في موقف معين قد يراها متوافقة في موقف آخر .

#### 4. تحسين الاتصالات الصاعدة:

وذلك يتبنى الممارسات لتشجيع الاتصالات الصاعدة ومنها سياسة الباب المفتوح والاجتماعات الدورية مع العاملين واستطلاعات الرأي والإرشاد وغيرها من السياسات التي تحدد أنواع المعلومات المرغوبة، ويرى بعض الباحثين أن أفضل وأسهل طريقة لتحسين الاتصالات الصاعدة هي أن يقوم المديرون بتطوير عادات جيدة في الإصغاء الفاعل حيث أن الإصغاء الفعال يساعد علي فهم الفكرة وفق ما يقصده المرسل، وهذا يساعده علي اتخاذ قرارات أفضل كون المعلومات التي يستقبلها ويتفهمها أفضل والإصغاء الجيد يوفر وقت المرسل إليه لأنه يتعلم أكثر في فترة معينة ويتمكن من التمييز بين الحقائق والآراء، ونظرا لما يحققه الإصغاء الجيد من فوائد كثيرة سعي الكثير من الباحثين إلي البحث عن سبل ووسائل زيادة فاعليته ونجاحه وأهم هذه المقترحات: (السعيد، 2003، صفحة 63)

- محاولة التركيز علي النقاط الأساسية أو الفكرة الأساسية حيث يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة فتساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عنها بعبارات عامة أو مبهمه
- يستحسن أن تعالج الرسالة موضوعا واحدا وهذا من شأنه المعونة في فهم موضوع الرسالة بدقة
- أن يكون هناك فترة زمنية بين السماع والكلام في مراجعة النقاط التي تم الحديث عنها
- الاستفسار عن النقاط التي لم يتم فهمها
- توجيه الأسئلة للمتحدث فهذا يشجعه ويعطيه الانطباع بان المرسل إليه يصغي إليه
- يجب أن يكون هناك مرونة من طرف المرسل إليه الرئيس حتى في الأفكار والاتجاهات التي يرفضها نهائيا
- القدرة علي التنبؤ بما سوف يتحدث عنه المرؤوس حتى تتم المقارنة بين الرسالة الحقيقية بما بان تحقيق الإصغاء الناجح والفعال هو مسؤولية مشتركة بين Husseman

يتنبأ به ويرى المتحدث والمستمتع، فعلي المتحدث أن يبين بوضوح وجهة نظره وأهدافه وعليه استخدام مادة فعالة تجنب انتباه المستمع واهتمامه .

### 5. تجنب المركزية في العمل وانتهاج مبدأ تفويض الصلاحيات:

أي توزيع السلطات وإعطاء حق اتخاذ القرار في مراكز العمل وذلك لتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات وتحقيق الانسجام بين مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد .

ويعتبر تفويض السلطة كأحد المرتكزات الأساسية الديمقراطية القيادة حيث يحقق

### المزايا التالية : (حوتية، 2004)

✓ يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة.

✓ إتاحة فرصة لهيئات المشورة لممارسة دورها في الإرشاد والتوجيه.

✓ رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

✓ توفير السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسي في أي برنامج لتنمية المرؤوسين. فمناخ الديمقراطية داخل المنظمات ومناخ المشاركة فيها كلما ازداد كلما كان ذلك مدعاة لمزيد من الثقة في المستويات الدنيا والعمل على تفويضها.

## خلاصة

لقد تطرقنا في فصلنا هذا إلى ثلاث مباحث المبحث الأول خاص بعموميات حول المؤسسة والذي قسم بدوره إلى أربع مطالب تلخص المؤسسة بشكل عام، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى محيط المؤسسة بدراسة العلاقة بينهما والذي قسم إلى أربع مطالب أما المبحث الثالث تناولنا فيه الاتصال التنظيمي وقسم إلى أربع مطالب تمحورت حول كل ما هو مرتبط بعملية الاتصال التنظيمي بشكل مفصل

# الفصل الثالث



الاطار التطبيقي للدراسة



المبحث الأول : التعريف بولاية المسيلة

### 1. ولاية المسيلة

انبثقت عن التقسيم الإداري لعام 1974 والذي بموجبه أصبح في الجزائر 31 ولاية بعد أن كانت هناك 15 ولاية، كانت قبل هذا التاريخ تابعة لولاية سطيف شأنها شأن ولاية بجاية وولاية برج بوعريريج أما بوسعادة وسيدي عيسى وعين الحجل فكانتا تابعتين للتيطري (المدية) التي أصبحت بدورها ولاية سنة 1984.

### 2- تفصيل الهيكل التنظيمي للولاية

1-2- الديوان: يعتبر الديوان المركز الرئيسي لأن الوالي يشرف عليه بصفة مباشرة و يوجد على رأس هذا التنظيم رئيس الديوان المشرف عن الولاية بالنيابة عن السيد الوالي، يتلقى رئيس الديوان في اختصاصه تفويضا بالإمضاء من السيد الوالي و يتكون الديوان من عدة مكاتب نذكر منها:

-مكتب الوالي .

-مكتب رئيس الديوان .

-مكتب المكلف بالأمانة العامة الوطنية .

-مكتب قطاع التربية و التكوين المهني .

-مكتب قطاع الفلاحة .

-مكتب قطاع الطرق و البناء .

-مكتب مكلف بالوكالات العقارية .

2-2- الأمانة: تحدد مهامها حسب المرسوم رقم 582/90 المؤرخ في 29/09/1990 م

و القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03/05/1992م.

و تندرج تحتها ثلاث مصالح هي :

✓ مصلحة التوثيق .

✓ مصلحة التلخيص .

✓ مصلحة الأرشيف .

3-2- المفثشية العامة ومندوبية الأمن :

2-4- مديرية التقنين و الشؤون العامة :

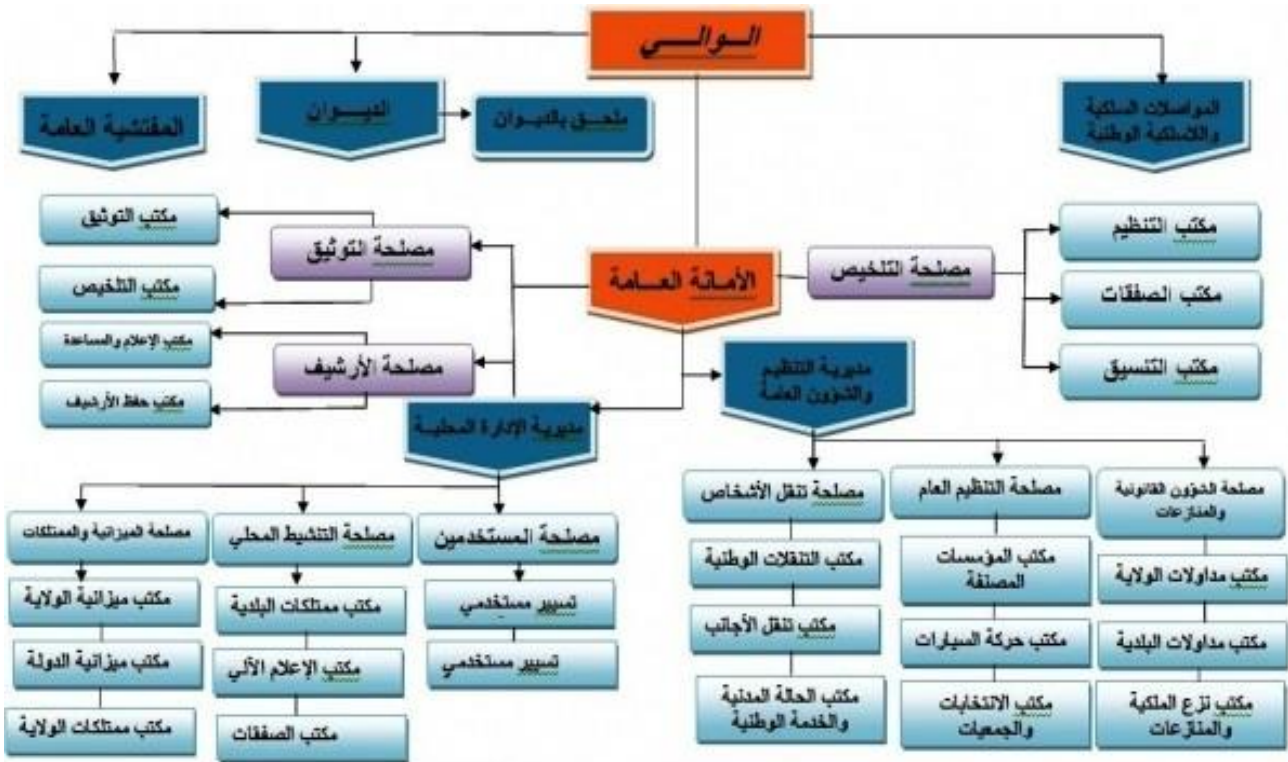
إن مهام مديرية التقنين و الشؤون العامة تتجسد من خلال الاطلاع على المادة 12 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22/01/1991م .

✓ مصلحة التنظيم .

✓ مصلحة الشؤون القانونية .

✓ مصلحة سير الأشخاص .

### الهيكل التنظيمي للولاية



### المبحث الثاني: تحليل الوضعية

#### المطلب الأول: طرق الاتصال بالولاية

تعتمد ولاية المسيلة على العديد من الدعائم الاتصالية لضمان بقائها على صلة

بعمالها من جهة، وبمحيطها الخارجي من جهة أخرى، ومن بين هذه الدعائم نذكر:

على المستوى الداخلي:

✓ المذكرات ومختلف الوثائق المستعملة لإعلام العمال بكل ما يجد في الولاية، والملاحظ أن نسبة كبيرة من المعلومات يتم إيصالها على المستوى الداخلي بالطريقة الكتابية (المراسلات أو الطريقة الشفهية) الأوامر الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين شفها أو عبر الهاتف)

✓ الاجتماعات: تعتبر الاجتماعات ثاني طريقة من طرق الاتصال يتم استعمالها في الولاية لتبادل المعلومات أو لمناقشة بعض القرارات، لكن هذه الأخيرة تبقى غير كافية أي متعلقة بوجود مشكل ما أو دراسة موضوع مستعجل، في حين لاحظنا غياب الاجتماعات الدورية التي لها دور كبير في تحسين الاتصال الداخلي.

✓ الملتقيات: وتنظمها الولاية من حين إلى آخر والهدف منها هو السماح للعمال بإثراء معارفهم حول بعض المواضيع المتعلقة بميدان شغلهم وهي قليلة جدا بالولاية.

. على المستوى الخارجي:

✓ موقع المؤسسة إلى جانب كونه دعيمة اتصالية على المستوى الداخلي، فإن هذا الأخيرة يلعب دورا هاما أيضا في الاتصال الخارجي حيث يمكن الاطلاع عليه من قبل جماهير المؤسسة من أجل السماح لهم بالتعرف أكثر عليها وبالتالي خلق نوع من التقارب والتواصل بينهم وبينها.

✓ الكتيبات، الملصقات، الإعلانات والمطويات: على الرغم من أهمية هذه الدعائم إلا أن ولاية المسيلة لا تستعملها إلا في المناسبات (الصالونات والتظاهرات التجارية أو خلال الأيام الدراسية والملتقيات).

✓ التقارير السنوية والشهرية والأسبوعية: توجه هذه التقارير إلى الجهات المختصة والتي لها علاقة بنشاط الولاية.

لكن رغم كل هذا، فإن ما لاحظناه خلال فترة تواجدها بالولاية أن تبادل المعلومات لازال يتم بطرق بدائية (المراسلات، الهاتف، شفها)، في حين أن التكنولوجيات الحديثة

للإعلام والاتصال على الرغم من توفر (Intranet) غير مستغلة بشكل جيد، وحتى شبكة الانترنت استعمالها يقتصر على عدد محدود جدا من الإطارات.

**المطلب الثاني: واقع اليقظة الاستراتيجية بالولاية:**

من أجل التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية والاتصال بولاية المسيلة، قمنا بتوزيع استمارة على فئة الإطارات وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

### 1. مدى معرفة المفهوم وتداوله بالولاية

يوضح الجدول (1) رأي أفراد العينة حول مدى معرفة وتداول مفهوم اليقظة بمؤسستهم:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	80%
لا	06	17.14%
لا أدري	01	2.86%
المجموع	35	100%

### جدول 1: مدى تداول مفهوم اليقظة بولاية المسيلة

نلاحظ من الجدول السابق أن 80 % من أفراد العينة أكدوا على معرفة وتداول مفهوم اليقظة بالمؤسسة، في حين أن 17 ، % 14 منهم أجابوا بالنفي فيما أجاب فرد واحد بأنه لا يدري إذا كان المفهوم متداولاً ومعروفاً أو لا وهو ما يعادل نسبة 2،86 %

### 2. وجود مصلحة تتولى القيام بوظيفة اليقظة :

يوضح الجدول (2) أجوبة أفراد العينة عن السؤال المتعلق بوجود مصلحة تتولى القيام بوظيفة اليقظة من عدمه:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	75%
لا	07	25%
المجموع	28	100%

جدول 2 : وجود مصلحة تتولى القيام بوظيفة اليقظة بولاية المسيلة من عدمه  
يبين الجدول السابق أن % 75 من أفراد العينة يرون هناك مصلحة في الولاية تتولى القيام بوظيفة اليقظة، فيما يرى % 25 منهم أنه لا توجد هناك مصلحة معينة تتولى القيام بهذه الوظيفة.

### 3. طرق جمع المعلومات في الولاية :

يوضح الجدول (3) مصادر وطرق جمع المعلومات بالولاية، حيث اقترحنا على أفراد العينة مجموعة من الطرق والمصادر وطلبنا منهم اختيار أيها مستعمل بالمؤسسة مع إمكانية اختيار أكثر من إجابة فجاءت النتائج كما يلي:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المجالات المتخصصة	/	/
مواقع الأنترنت	06	10، 5%
اللجوء الى المكاتب المتخصصة	02	3، 5%
تحليل الشكاوى الواردة	10	17، 5%
القيام باستطلاعات الرأي	10	17، 5%
الاتصالات الشخصية	20	35، 09%
وسائل الاعلام المرئية والمكتوبة والمسموعة	09	15، 79%
المجموع	35	100%

### جدول 3 : طرق ومصادر الحصول على المعلومات بولاية المسيلة

من خلال الجدول السابق يتضح أن أهم الطرق المستعملة للحصول على المعلومات بالولاية هي عن طريق الاتصال الشخصي، في حين يعتبر القيام بتحقيقات حول الموظفين وتحليل الشكاوى واستطلاعات الرأي ومواقع الانترنت ووسائل الإعلام المرئية

والمسموعة اقل استخداما، في حين يمكن اعتبار أن اللجوء إلى المكاتب نادر بينما اللجوء للمجلات المتخصصة غير موجود تماما.

**4. مناقشة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية :**

يبين الجدول (4) إجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بمدى مناقشة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	88%، 57
لا	04	11%، 43
المجموع	35	100%

الجدول 4 مدى مناقشة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بولاية المسيلة يرى 88%، 57 من أفراد العينة أن المعلومات تتم مناقشتها بين مختلف المستويات الإدارية بالولاية في حين كانت إجابة 11%، 43 منهم بالنفي.

**5. طرق تبادل المعلومات داخل المؤسسة :**

يوضح الجدول رقم (5) إجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بطرق تبادل

المعلومات داخل الولاية:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الوثائق المكتوبة	28	80%
الهاتف / الفاكس	19	54%، 29
البريد الإلكتروني	08	22%، 86
شفهيا	26	74%، 29
مواقع إلكترونية رسمية	04	11%، 43
الاجتماعات	24	68%، 57
المجموع	35	100%

## جدول 5 : طرق تبادل المعلومات داخل ولاية المسيلة

يتضح من خلال الجدول السابق أن تبادل المعلومات داخل ولاية المسيلة حسب أفراد العينة يتم بصورة أساسية عن طريق الوثائق المكتوبة وعن طريق الاتصال الشفهي التي احتلت المرتبة الأولى بنسبة % 80 و % 74، 29% على التوالي، فيما جاءت الاجتماعات في المرتبة الثانية بنسبة 68 %، 57 %، في حين أن الاتصال الهاتفي والفاكس حل في المرتبة الثالثة بنسبة 54 %، 29 %، أما البريد الإلكتروني فلم يرد سوى بنسبة 22 %، 86% في أجوبة أفراد العينة، نفس الشيء بالنسبة لموقع المؤسسة التي اختارها 11 %، 43% من أفراد العينة فقط.

## 6. تبادل المعلومات بين المؤسسة ومحيطها :

يوضح الجدول 6 طرق تبادل المعلومات بين ولاية المسيلة ومحيطها الخارجي حسب إجابات أفراد العينة:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
القيام بحملات تحسيسية وإشهارية	11	21، 56%
الكتيبات والملصقات	06	11، 76%
البيانات والندوات الصحفية	04	7، 84%
المشاركة في الصالونات والمعارض	03	5، 88%
موقع إلكتروني	22	43، 13%
تنظيم أيام مفتوحة والاستقبالات	05	9، 80%
المجموع	35	100%

## جدول 6 : طرق تبادل المعلومات بين الولاية ومحيطها الخارجي

يبين الجدول السابق أن معظم أفراد العينة يرون الموقع الإلكتروني هي الطريقة الأساسية المتبعة لتبادل المعلومات بين المؤسسة ومحيطها الخارجي حيث وردت هذه

الأخيرة في إجابات 43.13 % منهم، في حين القيام بحملات تحسيسية وإشهارية وردت في إجابات 21.56 % منهم، الكتيبات والملصقات والاعلانات جاءت في المرتبة الثالثة لتليها الأيام المفتوحة والإستقبالات ثم البيانات والندوات الصحفية وفي الأخير المشاركة في الصالونات والمعارض .

#### 7- مدى كفاية المعلومات التي تملكها المؤسسة حول محيطها:

يوضح الجدول 7 إجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بمدى كفاية المعلومات التي تملكها الولاية حول محيطها:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
كافية	09	25.71%
قليلة	19	54.29%
منعدمة	07	20%
المجموع	35	100%

#### جدول رقم: 07 مدى كفاية المعلومات التي تملكها الولاية حول محيطها

يرى أكثر من 54 بالمئة من افراد العينة أن المعلومات التي تملكها مؤسستهم حول محيطها قليلة، بينما يرى 25 بالمئة منهم انها كافية في حين نسبة 20 بالمئة المتبقية ترى انها منعدمة.

8- سبب عدم كفاية المعلومات أو إنعدامها:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
غياب نظام معلومات واضح في الولاية	15	57.69%
غياب سياسات اتصالية واضحة	1916	61.54%
غياب التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال	0715	57.69%
نقص المختصين في هذا المجال	21	80.77%
غياب مركز توثيق بالولاية	05	19.23%
عدم كفاية الميزانية المخصصة لذلك	08	30.77%
عدم الاهتمام بالقدر الكافي بهذا المجال	17	65.38%
المجموع	26	100%

جدول رقم: 08 أسباب عدم كفاية المعلومات التي تملكها الولاية حول محيطها

يتضح من خلال الجدول السابق أن افراد العينة يعتبرون أن السبب الرئيسي لعدم كفاية أو إنعدام المعلومات التي تملكها الولاية حول محيطها يعود إلى نقص المختصين في المجال، وجاء اقتراح عدم الاهتمام بهذا المجال ثانيا، بينما اعتبر البعض ان السبب يعود إلى غياب سياسات اتصالية واضحة وغياب تكنولوجيا الاتصال الحديثة، ثم اقتراح عدم كفاية الميزانية وتليها عدم وجود مركز توثيق في الولاية.

المبحث الثالث: نتائج البحث ومناقشتها

### 1. نتائج الدراسة النظرية:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة النظرية لهذه المذكرة في النقاط التالية:

✓ اليقظة الإستراتيجية ليست وليدة القرن العشرين بل هي موجودة منذ وجود المؤسسة، وقد كانت مستخدمة في مجالات أخرى كالمجال العسكري والحربي مثلا.

- ✓ رغم الاختلافات بين الباحثين والعلماء في تقديم تعريف واحد لمصطلح اليقظة الإستراتيجية، إلا أن ما لاحظناه هو وجود شبه اتفاق حول مضمون هذا النشاط الاستراتيجي المرتبط بجميع وظائف المؤسسة.
- ✓ اليقظة الإستراتيجية توفر المعلومات للمؤسسة بطريقة علمية ومدروسة، وهو ما من شأنه أن يسمح لها باتخاذ قرارات ذات بعد استراتيجي، وهي تختلف عن التجسس الصناعي الذي يعتبر نشاطا غير قانوني.
- ✓ تسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بالبقاء على اتصال بمحيطها، وهو ما يسمح لها باكتشاف أي مخاطر أو تهديدات أو فرص جديدة.
- ✓ اليقظة الإستراتيجية هي طريقة تسيير وسيرورة لكل العاملين في المؤسسة، وليست مهمة الإدارة الإستراتيجية فقط.
- ✓ اليقظة الإستراتيجية تتم على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، فهي إذن تواكب جميع مراحل إستراتيجية المؤسسة.
- ✓ ممارسة المؤسسة لنشاط اليقظة الإستراتيجية تسمح لها بتوجيه أنشطتها، وبتكوين رؤية مختلفة عن العوامل الداخلية والخارجية، هذه النظرة تكون مركزة أساسا على المستقبل.
- ✓ كل المؤسسات دون استثناء تمارس اليقظة الإستراتيجية، لكن هذه الممارسة غير ظاهرة للعيان، وتتم بطريقة غير رسمية وتلقائية.
- ✓ نجاح واستمرار نظام اليقظة الإستراتيجية مرهون بما توفره الإدارة العليا من وسائل مادية ووسائل بشرية، وبمدى تضافر جهود الأفراد العاملين في المؤسسة، كما تتطلب إرادة قوية وصبرا من الجميع لأن النتائج قد لا تكون آنية.

## 2. نتائج الدراسة الميدانية:

بعد الدراسة الميدانية بولاية المسيلة، وبعد المعاينة والملاحظة، وجملة اللقاءات والأحاديث التي جمعناها بمختلف المسؤولين، وبعد تحليل نتائج الاستمارة توصلنا إلى النتائج الآتية:

✓ لا تزال ولاية المسيلة تعتمد على الطرق التقليدية في عملية الاتصال وتبادل المعلومات المتمثلة أساسا في: الاتصالات الكتابية، الاتصالات الشفهية والمحادثات الهاتفية، في حين لازالت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال غير معتمدة بشكل كبير) غياب الربط بشبكة الانترنت للعديد من المصالح الهامة، تعطل الشبكة الداخلية للاتصال في العديد من الأحيان، توقف الموقع الإلكتروني للمؤسسة في غالب الأوقات، لكن الشيء الإيجابي وجود بوابر اللجوء إلى اليقظة الاستراتيجية من خلال تفعيل مخططات النجدة فيما يتعلق بالكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات والكوارث البيئية المختلفة وهذا ما لمسناه من خلال تواجدها بالولاية، إلا ان اليقظة الاستراتيجية لا تقتصر على الجانب البني فحسب بل يجب ان تشمل جميع مناحي الحياة والجوانب المتعلقة بحيط الولاية.

✓ يعتبر أفراد عينة البحث أن مفهوم اليقظة متداول بولايتهم، إلا أنهم عجزوا عن تحديد الجهة أو المصلحة التي تتولى القيام بهذه الوظيفة.

✓ ومن خلال هذه النتائج يمكن القول بأن الفرضية الأولى في هذه الدراسة والمتمثلة في كون المؤسسة الجزائرية تمارس اليقظة الاستراتيجية بطريقة عشوائية وغير مدروسة صحيحة.

✓ أكد أفراد العينة أن المعلومات المتحصل عليها تتم مناقشتها بين مختلف المستويات الإدارية بالولاية بصفة دورية، وحدد هؤلاء الدور بمرة كل شهر، كما أكدوا أن هذه المناقشة قد تتم بصفة استثنائية كلما اقتضت الضرورة.

- ✓ تعتمد الولاية في اتصالها بمحيطها بدرجة أساسية على رغبة الموظفين التي يتم القيام بها من حين إلى آخر، لكننا لاحظنا أن هذه العملية لا تتم بصفة منتظمة، وتمليها الظروف ( تلقي أوامر من الإدارة العليا أو ظهور مستجدات جديدة...الخ) .
- ✓ لا تملك الولاية معلومات كافية عن محيطها، وذلك يعود إلى غياب مختصين في هذا الميدان، إلى جانب عدم الاهتمام الجيد بمجال الاتصال، وعدم الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وغياب سياسيات اتصالية واضحة.
- ✓ أهم طريقة لتفعيل اتصال المؤسسة بمحيطها وتحسينه هو الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، كما يبقى من الضروري توظيف مختصين في ميدان المعلومات، وجعل الاتصال ثقافة في المؤسسة.
- ✓ نظام اليقظة القائم في المؤسسة هو نظام غير رسمي، حيث لا توجد إجراءات رسمية تتعلق بهذا الميدان، وكل عامل يختار الطريقة التي يراها مناسبة لجمع المعلومات، وذلك حسب مؤهلاته وأدواته، ومما يميز النظام القائم بالولاية أن المعلومات فيه غير مهيكلة وتفتقر .
- ✓ تساهم اليقظة بشكل كبير في تفعيل وتحسين اتصال المؤسسة بمحيطها، فهي الوظيفة التي تسمح لها بالبقاء على اتصال دائم بهذا المحيط، لذلك وجب على المؤسسة إيلاء هذه الوظيفة الأهمية التي تستحقها من خلال تبني نظام يقظة واضح مبني على أسس علمية.

## المقترحات:

بناء على النتائج النظرية والميدانية التي تمكنا من جمعها عن طريق هذا البحث، والتي تبين أن نظام اليقظة المعتمد بولاية المسيلة هو نظام غير رسمي، ارتأينا أن نصمم نظام يقظة رسمي واقتراحه على المسؤولين المطالبين بالنظر في إمكانية الإسراع في تطبيقه وذلك راجع للعديد من الاعتبارات أهمها:

✓ وجود نظام رسمي لليقظة من شأنه أن يمكن المؤسسة من توفير المعطيات الأساسية لمتخذي القرار ومساعدتهم في عملهم.

✓ يسمح هذا النظام للوحدة بالبقاء على اتصال دائم بمحيطها، وبمواكبة ومسايرة جميع التغيرات الحاصلة فيه.

✓ يسمح بمراقبة محيط الولاية، وبالتالي يمنح لها إمكانية انتهاز جميع الفرص المتاحة فيه من جهة، ومن جهة أخرى تقليل المخاطر والتهديدات التي قد ترهن وجودها وتجنبها بقدر الإمكان.

✓ يسمح وجود نظام يقظة رسمي بالولاية للمسؤولين والعاملين بسرعة التصرف وفي الوقت المناسب عند حدوث أي تغيير وعدم اقتصارها على مخططات النجدة البلدية والولائية.

✓ استهداف المعلومات يصبح حسب احتياجات إستراتيجية الولاية وحسب أهدافها. كما يصبح بالإمكان هيكلة المعلومات وتسهيل عمليات التحليل والنشر.

✓ نظام اليقظة الإستراتيجية يدعم جميع الوظائف الأخرى.

و قد صادفنا خلال عملية البحث في أنظمة ونماذج اليقظة الإستراتيجية العديد من الاقتراحات التي قدمها العلماء والباحثون منذ سنوات السبعينيات، ومن أهم الملاحظات التي سجلناها أن معظم هذه الاقتراحات تشترك في المراحل الأساسية لعملية اليقظة والمتمثلة في:

جمع المعلومات، تحليلها، نشرها ثم اتخاذ القرار، والاختلاف الوحيد الموجود بينها هو في طريقة تقسيم هذه المراحل، فمن الباحثين من لخصها في 03 مراحل، ومنهم من وسعها إلى 06 مراحل ومن وصل إلى غاية 10 مراحل، وقد حاولنا خلال إعدادنا للنظام المقترح الجمع بين مختلف هذه الاقتراحات واختيار ما يتناسب مع وضع الولاية، والنظام المقترح الذي يعتبر حصيلة لمعظم هذه الاقتراحات سيسمح للمؤسسة بفهم كيفية سير نسق اليقظة الإستراتيجية وذلك بمعرفة كيفية المراحل وتسلسلها وهو يضم 06 مراحل هي:

### 1. مرحلة تحليل البيئة والبحث عن المعلومات:

تعتبر مرحلة البحث عن المعلومات الخطوة الأساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية، ولهذا فهي تحتاج إلى تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك، والهدف في هذه المرحلة هو تحديد العناصر والمتغيرات المراد تتبعها بناء على إستراتيجية المؤسسة، إلى جانب رصد ومراقبة كل التطورات والمتغيرات التي تطرأ على البيئة، ولأن مجالات البحث عديدة، وبغرض تقادي الضياع وسط الكم الهائل من المعلومات

### 2. مرحلة جمع المعلومات:

بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومات، يجب انجاز مخطط للاستعلام يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة، إذ لا بد من التساؤل حول مكان وجود المعلومات، والوسائل المستعملة لرؤية مصادرها، وكذا طريقة الحصول عليها والميزانية المخصصة لذلك، إلى جانب أماكن تخزينها، وهذه العملية تتطلب مجهودات كبيرة للذهاب إلى المعلومات والتعرض لها، فالمعلومات لا يمكن أن تأتي من تلقاء نفسها.

### 3. مرحلة التحليل والمعالجة والتركيب:

المعلومات المتحصل عليها في المراحل السابقة يجب أن تحلل وتخزن، فبعد التأكد من صحة ونجاعة وموثوقية المعلومة، تأتي مرحلة الفرز والتصنيف والتحليل لاستنباط

آثارها وتداعياتها الحالية والمستقبلية، وكمرحلة أخيرة تتم عملية التركيب للوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار وتعطي للمعلومة ما يسمى " قيمة مضافة " .

#### 4. مرحلة النشر:

يتم نشر وبث المعلومات حسب درجة ملاءمتها واستعمالها من قبل الأفراد، لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة، وطبيعة المشاريع الحالية في المؤسسة. فكل العمليات السابقة تصبح دون فائدة ومعنى إذا لم يتم نشر وبث المعلومات وإيصالها إلى متخذي القرار، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المناسب للشخص الذي يريد استعمالها.

#### 5. مرحلة استعمال المعلومات في اتخاذ القرار:

لا يمكن لعملية اليقظة أن تكون ذات معنى إذا لم يتم استعمال المعلومات المتحصل عليها في اتخاذ القرارات اللازمة، لذلك يجب توزيع المعلومات وإيصالها لمن يحتاج إليها حتى تستغل وتستعمل في اتخاذ القرارات.

#### 6. مرحلة التقييم والمتابعة:

تعتبر عملية التقييم جوهر جميع وظائف المؤسسة، وعملية اليقظة باعتبارها احد متطلبات قيام هذه الوظائف، يجب أن تخضع بدورها للتقييم في جميع مراحلها، فهذا التقييم يسمح بالوقوف على جوانب القوة والضعف، ويسمح بتصحيح الأخطاء والفروقات أن وجدت في الوقت المناسب، كما يسمح للمؤسسة بالمقارنة بين الأهداف المسطرة والخطط الموضوعة والنتائج المحققة، وبذلك تتمكن المؤسسة من تقييم الوضع النهائي لليقظة.



# خاتمة



إن التحول الرقمي الذي عرفته بيئة المؤسسة، إضافة إلى تزايد قوة وقدرة شبكات التواصل الاجتماعي، خلق تحديات أمام المؤسسة وجعل من اليقظة عليها أو عبرها أمراً ضرورياً فاليقظة الإستراتيجية هي ذلك النشاط الذي عن طريقه تتمكن المؤسسة من جمع، تحليل ونشر المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية، وهي مفهوم شامل يضم العديد من الأنواع كاليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة القانونية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة البيئية، وبالتالي فهي تقرب بين المؤسسة ومحيطها وتسهل عملية الاتصال بينهما، مما يمنحها أفضلية تحقيق الأسبقية مقارنة بالمؤسسات الأخرى فيما يتعلق بالحصول على المعلومة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة مع كل ما يعود به ذلك من فائدة عليها.

واليقظة الإستراتيجية تقدم منافع كثيرة للمؤسسة، على رأسها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في بيئة أهم ما يميزها هو عدم الاستقرار، كما أنها تصبح قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، وهذه الأهمية تكسب اليقظة الإستراتيجية مكانة في الهيكل التنظيمي كوظيفة من وظائف المؤسسة.

وقد حاولنا من خلال بحثنا هذا إبراز أهمية ممارسة المؤسسة الجزائرية لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بتحسين وتفعيل الاتصال بينها وبين محيطها الخارجي، حيث انطلقنا من مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي سعينا إلى اختبارها من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التي أجريناها بولاية المسيلة، وهو ما سمح لنا بالوصول إلى مجموعة النتائج المذكورة سابقاً.

وبناء على ما سبق سنحاول تقديم مجموعة من التوصيات التي نرى أن اعتمادها سيعود بالفائدة على المؤسسة (الولاية):

- ✓ على المؤسسة تسخير مواردها في تكوين عمالها وإطاراتها في المجال المعلوماتي.
- ✓ يجب أن تكون المؤسسة في حالة يقظة دائمة لمتابعة ما يحدث حولها من تغييرات واكتساب القدرة على مواكبتها.

✓ يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتطوير علاقتها بمحيطها الخارجي، ومتابعة التغييرات الحاصلة فيه واستخدام أدوات علمية في تحليلها.

✓ العمل على إنشاء نظام اتصالي ومعلوماتي واضح حتى تكون للمعلومة المحصلة قيمة.

✓ نشر ثقافة الاتصال في المؤسسة، ليصبح هذا الأخير

✓ التحسيس المستمر لجميع أفراد المؤسسة بأهمية مساهمتهم في تطبيق وإنجاح نظام

اليقظة الإستراتيجية، وخلق الوعي بأهمية وفوائد اليقظة على المؤسسة ككل.

✓ تشجيع الاتصال الصاعد للسماح للعاملين بالإدلاء بأرائهم وتقديم معلومات قد تكون ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة.

✓ السعي للانفتاح أكثر على المحيط الخارجي وذلك بتنظيم لقاءات وندوات وأبواب مفتوحة.

✓ استحداث هيكل مستقل يقوم بأداء وظيفة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

ودراستنا لموضوع اليقظة الإستراتيجية ودورها في دورها في تحسين الاتصال بين

المؤسسة ومحيطها لا يعدو أن يكون محاولة منا للبحث في هذا المجال الذي نرى انه لازال لم يحظ بالاهتمام اللازم في المؤسسة الجزائرية، ودراستنا هذه لم تلم بجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع، ومما لا شك فيه أن هناك بعض النقائص ونقاط الظل التي بإمكان دراسات أخرى الكشف عنها نذكر منها:

✓ هذه الدراسة لم تؤكد ولم تنف بصفة كاملة الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود اختلاف بين المؤسسات في نوعية المعلومات التي تركز عليها، والسبب أننا ركزنا بحثنا على مؤسسة واحدة فقط، وبالتالي بإمكان باحثين آخرين اختبار هذه الفرضية في أكثر من مؤسسة والتوصل إلى نتائج جديدة.

✓ ركزنا في دراستنا هذه على فئة الإطارات بولاية المسيلة، وذلك اعتقادا منا بأن نشاط

اليقظة مرتبط بالإدارة العليا، لذلك نرى أنه من الضروري القيام بدراسات أخرى وسط الفئات

المتوسطة والدنيا في المستقبل، كما يمكن اختيار عينة من الجمهور الخارجي كالزبائن،  
الموردين...الخ.

وفي الأخير نتمنى أن نكون قد وفقنا في عملنا وساهمنا ولو بجزء صغير في الكشف  
عن بعض الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، فإن وفقنا فمن الله وأن أخطانا فمن أنفسنا  
ومن الشيطان .



# قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- نبيل عارف الجردي، (1985)، مقدمة في علم الاتصال، ط3 ، مكتبة الإمارات العين، الإمارات.
- حسين حريم،(2004) السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان.
- عبد الغفار حنفي،(2006)، أساسيات إدارة منظمات الأعمال بالوظائف والممارسات الإدارية، دار الثقافة للنشر، الإسكندرية.
- عايدة سيد خطاب،(1985)، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، القاهرة.
- مرسي نبيل خليل، (1998)،الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- جديد رتيبة وجديد نوفل: (2005)، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات - جامعة ورقلة
- جمال بن زروق،( جوان، 2006)، دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد14 ، وثائق خاصة بمقر ولاية
- روش زين الدين،( مارس- 2005 )، بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام08

- محمد براق، عمر حوتية، (2004)، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 11-01-2004 باجي مختار، عنابة .
- الهادي بوقلقول، (2007)، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من الناحية التنظيمية والإستراتيجية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عنابة
- ناصر دادي عدون، (د س)، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دون دار نشر.
- سمير أحمد عسكر، (1984)، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، مصر.
- مصطفى عشوي، (1992)، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر
- مصطفى ف، (1993)، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الراتب الجامعية
- صلاح مصطفى الفوال، (1983)، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، القاهرة.
- محمد قاسم القريوتي، د. مهدي حسن زويلف، (1998)، المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف، الطبعة الثالثة دار وائل، عمان.
- محمد عبيدات وآخرون، (1998)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الغفار حنفي، (2006)، أساسيات إدارة منظمات الأعمال بالوظائف والممارسات الإدارية، دار الثقافة للنشر، الإسكندرية.
- عايدة سيد خطاب، (1985)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، القاهرة.

-مرسي نبيل خليل،(1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.

### المراجع باللغة الأجنبية

- MICHEL jean،( Mars 2005.)، Veille informative، Veille stratégique، Intelligence économique& mais au fond qu'est ce que la veille?، Communication faite le 11 mars 1999 à la journée d'information « outils de veille pour l'entreprise » organisée par L'IUT de Besançon. <http://www.veille.du.lendemain.com/fichiers/VS-IE.PDF>.
- BROUARD François (Mars2005) ،Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille Stratégique des PME ،7eme Congrès international francophone en Entrepreneuriat PME 27.28 et 29 Octobre 2004، Montpellier، [Http // www.hec.ca/airepme/ PDF/2004/014-](Http://www.hec.ca/airepme/PDF/2004/014-)
- GERRY j et KEVAN SH، (2000) ، La Veille Stratégique، Edition Publi- union، paris

### Les Sites internet :

1. <Http://www.Veille-strategique.eolas-services.com/docs/AIREPME-2003-Lesca-Boulifa-MAROC.pdf> .mai 2004
2. [Http://www.veilledulendemain.com/fichiers/difinition- opérationnelle](Http://www.veilledulendemain.com/fichiers/difinition-operationnelle)، PDF. Mars2009
3. [Http://www.fsa.Ulaval.ca/personnel/ vernag/ pub/ veille](Http://www.fsa.Ulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille). Html
4. [Http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20-%20 Fran %E7 ais %20Bouard](Http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20-%20Fran%20%20Bouard). PDF، Mars2005
5. <Http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben>. PDF. Mars 2005



# ملاحقا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



قسم: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: إتصال علاقات عامة

## استمارة بحث حول: اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين الاتصال بين المؤسسة ومحيطها

\* إشراف الأستاذة :

- محمي اسمهان

\*إعداد الطالب :

- شموري رشدي

إن الهدف من هذه الاستمارة هو مساعدة الباحث في التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية والاتصال في مقر ولاية المسيلة وذلك بغرض إعداد مذكرة تخرج (La veille stratégique) لنيل شهادة الماستر. لذا نرجو من سيادتكم المساهمة في البحث العلمي، وذلك بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بكل روح علمية، وبأقصى موضوعية. ونتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات، وعدم استعمالها إلا للأغراض العلمية.

شكرا لكم على ثقتكم وتعاونكم

السنة الجامعية: 2023/2022

## المحور الأول: معلومات عن اليقظة الإستراتيجية

1. هل مفهوم اليقظة (veille) معروف ومتداول في مقر الولاية ؟

- نعم

- لا

- لا أدري

2. هل هناك مصلحة محددة في مقر الولاية تتولى القيام بوظيفة اليقظة؟

- نعم

- لا

## المحور الثاني: طرق ومصادر الحصول على المعلومة

1. ما هي طرق جمع المعلومات في الولاية؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- المجالات المتخصصة

- مواقع الانترنت والتواصل الإجتماعي

- اللجوء إلى المكاتب المتخصصة

- تحليل الشكاوى الواردة

- القيام باستطلاعات الرأي

- الاتصالات الشخصية

- وسائل الإعلام المرئية والمكتوبة والمسموعة

2. هل تتم مناقشة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية؟

- نعم

- لا

## المحور الثالث: طرق تبادل المعلومات في مقر الولاية

1. كيف يتم تبادل المعلومات داخل مقر الولاية ؟ ( يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- عن طريق الوثائق المكتوبة

- عن طريق الهاتف/ الفاكس

- باستعمال البريد الالكتروني

- بطريقة شفوية

- مواقع إلكترونية رسمية
- الاجتماعات
- أخرى تذكر.....

2. كيف يتم تبادل المعلومات بين مقر الولاية ومحيطها الخارجي؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- القيام بحملات تحسيسية وإشهارية
- البيانات والندوات الصحفية
- المشاركة في الصالونات والمعارض
- مواقع إلكترونية رسمية
- تنظيم أبواب مفتوحة والإستقبالات
- أخرى تذكر.....

3. هل تظن أن المعلومات التي تمتلكها الولاية حول محيطها:

- كافية
- قليلة
- منعدمة

4. إذا كانت الإجابة " قليلة " أو " منعدمة "، إلى ماذا يرجع ذلك حسب رأيك؟ (يمكن اختيار أكثر

من إجابة)

- غياب نظام معلومات واضح في الولاية
- غياب سياسات اتصالية واضحة
- غياب التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال
- نقص المختصين في هذا المجال
- غياب مركز توثيق بالولاية
- عدم كفاية الميزانية المخصصة لذلك
- عدم الاهتمام بالقدر الكافي بهذا المجال
- أخرى تذكر.....

5. ما هي اقتراحاتك لتفعيل اتصال الولاية بمحيطها الداخلي والخارجي: