

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية

تحت إشراف الدكتور:
غربي حمزة

من إعداد الطالبة:
- رندة لقرادة

السنة الجامعية : 2020-2021

إهداء

لله عز و جل ، فله الحمد و الشكر دائما و أبدا
إلى والدتي الغالية أطل الله في عمرها و أدام عليها
الصحة و العافية.
إلى والدي رحمه الله
إلى إخوتي و أخواتي
إلى كل الأهل و الأحباب
إلى كل من ساهم و لو بكلمة على إنجاح هذا العمل.

شكر و عرفان

يقول الله تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم"

الشكر لله عز و جل الذي أنار لي الدرب و فتح لي أبواب العلم و أمدني
بالصبر و الإرادة

و إنطلاقا من قول صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله "
أتقدم بجزيل الشكر و الإمتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور غربي حمزة
على ما قدمه لي من التوجيه و النصح و الإرشاد .

و إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة
المسيلة ، و خاصة أساتذة في قسم العلوم التسيير و إلى كل أستاذ وقفت
أمامه طالبا أو تلميذا

إلى كل زميلات و زملاء الدفعة

فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر و تقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية	
5	تمهيد
6	المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة و البيئة ، الإدارة الإستراتيجية
6	المطلب الأول : ماهية المؤسسة
6	الفرع الأول : مفهوم المؤسسة
7	الفرع الثاني : خصائص و أهداف المؤسسة
10	الفرع الثالث : تصنيفات المؤسسة
11	المطلب الثاني : بيئة المؤسسة
11	الفرع الأول : مفهوم بيئة المؤسسة
12	الفرع الثاني : خصائص بيئة المؤسسة
12	الفرع الثالث : مكونات بيئة المؤسسة
13	المطلب الثالث : الإدارة الاستراتيجية
13	الفرع الأول : مفهوم الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية
15	الفرع الثاني : خصائص الإدارة الإستراتيجية
15	الفرع الثالث : أهمية الإدارة الإستراتيجية

17	المبحث الثاني : اليقظة الإستراتيجية
17	المطلب الأول : مدخل لليقظة الاستراتيجية
17	الفرع الأول : مفهوم اليقظة و اليقظة الإستراتيجية
18	الفرع الثاني : خصائص اليقظة الإستراتيجية
19	الفرع الثالث : أهداف اليقظة الاستراتيجية
20	المطلب الثاني : أنواع اليقظة الإستراتيجية
20	الفرع الأول : اليقظة الإستراتيجية و القوى الخمس
21	الفرع الثاني : اليقظة التكنولوجية
22	الفرع الثالث : اليقظة التنافسية
22	الفرع الرابع : اليقظة التجارية
22	الفرع الخامس : اليقظة البيئية
23	المطلب الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية
25	المطلب الرابع : تنظيم عملية اليقظة في المؤسسة
25	الفرع الأول : ممثلوا عملية اليقظة الإستراتيجية
27	الفرع الثاني : طرق و وسائل عملية اليقظة الاستراتيجية
29	الفرع الثالث : مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية
31	المبحث الثالث: معلومات اليقظة الاستراتيجية
31	المطلب الأول: عموميات حول معلومات اليقظة الاستراتيجية
31	الفرع الأول : مفهوم معلومات اليقظة الإستراتيجية
32	الفرع الثاني : خصائص معلومات اليقظة الإستراتيجية
33	المطلب الثاني: أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية
33	المطلب الثالث : أنواع معلومات اليقظة ومصادرها

33	الفرع الأول: أنواع معلومات اليقظة الاستراتيجية
34	الفرع الثاني: مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية
34	المطلب الرابع: أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار
34	الفرع الأول : أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات
35	الفرع الثاني : دور المعلومات في مستويات اتخاذ القرار
36	خلاصة
38	خاتمة
	قائمة المراجع
	ملخص

قائمة الجداول

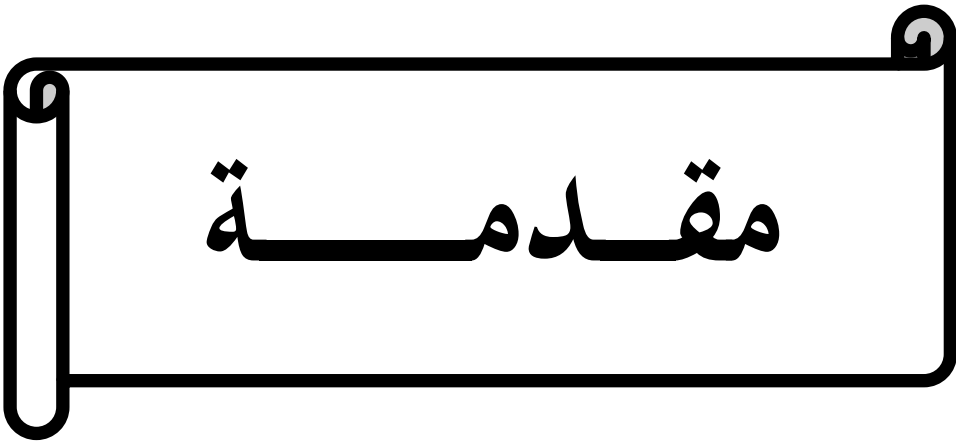
الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح ممثلوا عملية اليقظة	26

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل المؤسسة مركز التحويل	7
02	يمثل أنواع الأربعة الكبرى لليقظة	21
03	يمثل ممثلوا اليقظة المصدر	26
04	يمثل العلاقة بين المعلومة و البيانات	32

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸



مقدمة

مقدمة

مقدمة :

في ظل التغيرات و التحولات يعيش العالم على العموم و عالم الأعمال على الخصوص حاليا تطورات كثيرة في كافة المجالات الاقتصادية و الإجتماعية ، السياسية ،ثقافية ، و خاصة في مجال التكنولوجيا و المعلومات و التي أصبحت تتميز بالمنافسة الشديدة ، و هذا ينتج عنه ضغوط كبيرة أدت إلى التأثير على سلوك المنظمات خاصة في ما يتعلق بتوجهاتهم الإستراتيجية ، و التغير في كل المفاهيم الإدارة التقليدية ، و تتميز هذه الأوضاع بالحركة و التطور المستمر و السريع .

و أصبحت البيئة الحالية للمؤسسات الاقتصادية شديدة التغير و التعقد سريعة التطور ، و التي دفعت المؤسسات للتحسين الدائم لجودة منتجاتها و خدماتها ، من أجل المنافسة و البقاء و الإستمرارية في السوق ، لذا يجب عليها المعرفة و الفهم الجيد للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة ، وهذا يفرض نفسها في مجال عملها قصد تجنب التهديدات و استغلال الفرص المتاحة في السوق .

و من خلال هذه التغيرات أصبحت المعلومات تمثل مورد أساسي و إستراتيجي ، يعتمد عليها في كل الميادين ، و أيضا مصدرا للمنافسة الشديدة بين الدول و الشركات و الأفراد ، و يعد حسن إستعمال المعلومات من نقاط القوة لدى المؤسسة خاصة في بيئة تتميز بالتعقيد المتزايد و التنافسية الحادة ، لذا فهي مطالبة بتتبع و مراقبة و رصد كل شيء يحيط بها في كل الجوانب و ذلك من خلال التركيز على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية .

و في إطار هذا جاء مفهوم اليقظة الإستراتيجية ، فمن يمتلك المعلومة يمتلك القوة و بإمكانه السيطرة و التفوق و ضمان إستمرار أنشطة المؤسسة مما يساعد على إتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب .

و تعتبر اليقظة الإستراتيجية من الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية ، فهي تمثل السيورة المعلوماتية التي تساعد صناع القرار على إتخاذ القرار ، و ذلك من خلال التنبؤ و الرصد للتغيرات التي قد تحصل في بيئتها ، عن طريق جمع المعلومات ، معالجتها و تحليلها ، نشرها بهدف إكتشاف و خلق فرص و تجنب التهديدات .

1_إشكالية الدراسة :

و على ضوء ما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ؟

و تدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

_ما هو مفهوم اليقظة الإستراتيجية ؟

_ما هو مفهوم استراتيجية المؤسسة ؟

مقدمة

كيف يتم تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية لإستفادة من المعلومات ؟

2_ فرضية الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطرحة تتطلب فرضية كإجابة أولية هي :

اليقظة الإستراتيجية تؤدي إلى تطوير المؤسسة الإقتصادية .

3_ أسباب إختيار موضوع الدراسة :

أ_ الأسباب الذاتية :

الإهتمام الشخصي بالموضوع.

التخصص العلمي الذي درسناه "إدارة إستراتيجية" و علاقته بموضوع الدراسة " اليقظة الإستراتيجية"

ب_ الأسباب الموضوعية :

حدائة الموضوع.

مدى أهمية اليقظة و مدى حاجة المؤسسة لها .

4_ أهداف الدراسة :

توضيح ماهية اليقظة الإستراتيجية و مكوناتها .

التعرف على ممثلي و طرق القيام باليقظة الإستراتيجية .

توضيح أهمية و دور معلومات اليقظة الإستراتيجية .

5_ أهمية الدراسة :

حدائة موضوع اليقظة الإستراتيجية .

الإهتمام العلمي بها و إدراجها ضمن جميع المؤسسات.

تتمثل أهمية البحث كونه يساعد على الحصول و معرفة جملة من المعلومات.

6_ المنهج المستخدم :

الإجابة على إشكالية الدراسة و إثبات صحة الفرضية اخترنا المنهج الوصفي و الذي يهدف إلى جمع الحقائق و

البيانات مع محاولة تحليلها و الوصول إلى نتائج يتم من خلالها وضع بعض التوصيات بشأن هذا الموضوع.

7_ أدوات جمع البيانات :

الجانب النظري : الكتب ، المذكرات ، المجالات ، ملتقيات .

8_ دراسات سابقة :

مقدمة

_بوخرينة خديجة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، بعنوان : " اليقظة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، اقتصرت الباحثة على دراسة أحد أنواع اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في اليقظة التنافسية و حاولت تطبيق دراستها على- دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم 2015/2014 ، وخلصت الدراسة إلى إنعدام ثقافة اليقظة في هذه المؤسسة .

_علاوي نصيرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، جامعة وهران 2014، بعنوان " دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر" ، حاولت الباحثة التعرف على دور اليقظة في الرفع من تنافسية المؤسسة .

9_ صعوبات الدراسة :

_صعوبة وجود مراجع في موضوع الدراسة باللغة العربية .

_صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية للقيام بالدراسة الميدانية .

10_ هيكل الدراسة :

لدراسة الموضوع و الاجابة على الاشكالية المطروحة و الفرضية يتم تقسيم الدراسة إلى فصلين ، حيث يتضمن الفصل الأول الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية و يتكون من ثلاث مباحث و هي :

- **المبحث الأول :** فالمبحث الأول يتضمن عموميات حول المؤسسة ، البيئة و الإدارة الاستراتيجية و الذي يتكون من ثلاث مطالب الأول تطرق إلى ماهية المؤسسة ، و الثاني تطرق إلى بيئة المؤسسة ، أما الثالث فتطرق إلى الإدارة الاستراتيجية .

- **المبحث الثاني :** يتضمن اليقظة الاستراتيجية و الذي يتكون من أربعة مطالب ، فالمطلب الأول تطرق إلى مدخل لليقظة الإستراتيجية ، والمطلب الثاني تطرق إلى أنواع اليقظة الإستراتيجية ، أما الثالث فتطرق إلى دور اليقظة الإستراتيجية ، و الرابع تطرق إلى تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الثالث : يتضمن معلومات اليقظة الإستراتيجية و الذي يتكون من أربعة مطالب ، فالمطلب الأول تطرق إلى عموميات حول معلومات اليقظة الإستراتيجية ، و المطلب الثاني فتطرق إلى أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية ، أما المطلب الثالث فتطرق إلى أنواع اليقظة الإستراتيجية و المطلب الرابع تطرق إلى أثر المعلومات في عملية إتخاذ القرار .

الفصل الأول

اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد

تعيش المنظمات في ظل التحولات البيئية الجديدة و السريعة تطورا مستمرا في التكنولوجيا ، و هذا ما يسمى بعصر المعلومات ، حيث أصبحت المعلومة سلاحًا إستراتيجيا يدعم المؤسسات الإقتصادية للبقاء و الإستمرارية في السوق خاصة في بيئة شديدة المنافسة ، مما فرض عليها البحث عن طرق للكشف عن بيئتها و كذلك الوسائل اللازمة لتدعيم مصادر معلوماتها و قدرتها في إستحواذ على أكبر حصة سوقية فلهذا على المؤسسة تبني نظام جديد و هو اليقظة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسات من عملية البحث و الرصد و التحليل معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في بيئتها الداخلية و الخارجية ، بهدف إستغلال الفرص و مواجهة التهديدات و أيضا معرفة توجهاتهم و إستراتيجياتهم من أجل إتخاذ القرار في الوقت المناسب .

و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الاول : عموميات حول المؤسسة و البيئة ، الإدارة الإستراتيجية .

المبحث الثاني : اليقظة الإستراتيجية .

المبحث الثالث : معلومات اليقظة الإستراتيجية .

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة و البيئة ، الإدارة الإستراتيجية :

تسعى كل منظمة بالرغم من الإختلاف في حجمها ، و أنشطتها ، و أهدافها إلى البقاء و الإستمرار، و النمو ، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية ، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك ، و من هنا إستوجب على المؤسسات الإهتمام بمستقبلها و ذلك بإستغلال الفرص و تجنب التهديدات في بيئتها الخارجية و دراسة جميع إمكانياتها المتاحة في بيئتها الداخلية ، و في الواقع فإن النجاح أو الفشل يتوقف على ما تتبعه هذه المؤسسات من إستراتيجيات .

و سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة حول المؤسسة و البيئة ، الإدارة الإستراتيجية .

المطلب الأول : ماهية المؤسسة :

الفرع الأول : مفهوم المؤسسة

تعتبر المؤسسة عنصرا هاما و أساسيا في الدورة الاقتصادية لذلك يمكن تعريف المؤسسة ما يلي :

- المؤسسة الاقتصادية هي " تنظيم إقتصادي مستقل ماليا يعمل على إنتاج سلعة أو خدمة لبيعها في السوق و ذلك لتلبية حاجات الإنسان المختلفة".¹
 - و هناك من يعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها " الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها"²
 - و تعرف أيضا بأنها " كيان إجتماعي يضم مجموعة من الأفراد ، تجتمع بتخطيط مسبق و ليس بمجرد الصدفة ، مع وجود أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين".³
- و من خلال التعاريف السابقة يتضح أن المؤسسة الاقتصادية هي :
- "إندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تقديم خدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين ، و هذا في إطار قانوني و مالي و إجتماعي معين و ضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا و مكانيا يمكن وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط التي تقوم به ، و يتم هذا الإندماج (العوامل الإنتاجية) بواسطة تدفقات نقدية و أخرى معنوية"⁴

¹ منصور عبد الكريم ، المحاسبة العامة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1992، ص05.

² عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، ط3 ، 2003 ، ص16.

³ سناء رحمان ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2016-2017 ، 107

⁴ ناصر دادي عدون ، التحليل المالي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1996 ، ص14.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

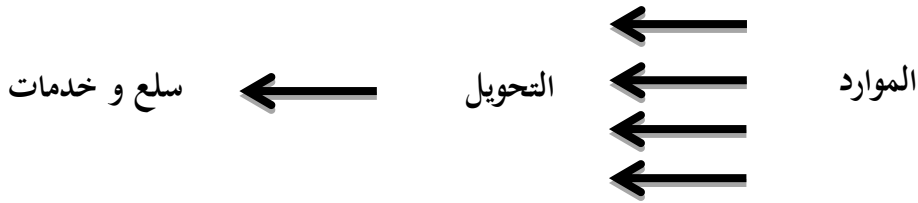
الفرع الثاني : خصائص و أهداف المؤسسة :

أولا : خصائص المؤسسة :

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها :

_ المؤسسة مركز للتحويل (**centre de transformation**) : إن المؤسسة هي تلك التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع و خدمات) ، و تتمثل في المواد الأولية ، رؤوس الأموال ، المعلومات ، الأفراد ، و الشكل يبين لنا المؤسسة كمركز للتحويل :

الشكل رقم 01 : يمثل المؤسسة مركز التحويل



_ المؤسسة مركز للتوزيع (**centre de repartition**) : تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم و توزيع الأموال المتأتية من بيع السلع و الخدمات و ذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية مثل :

_ الأجرور التي توزع على العمال الأجراء .

_ الأرباح و مداخيل أخرى التي على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا .

_ مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات و المعدات الخاصة بالمؤسسة .

_ الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المفترضة .

_ دفع المستحقات للموردين .

_ تسديد الضرائب و الإشتراكات في الضمان الإجتماعي .

المؤسسة مركز للحياة الإجتماعية :

تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بالتعاون و التنسيق في إطار إحترام القواعد و قيم المؤسسة ، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال : صراعات ، محبة ، خيبة أمل ، رضا..... و عليه فإن المسير في المؤسسة

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

يحاول التكيف مع الاختلافات في إتجاهات العمال و أفكارهم و أيديولوجياتهم و أهداف تواجدهم في المؤسسة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية .

_المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية :

تلعب المؤسسة دورا مهما في الإقتصاد بإعتبارها مركز للقرارات الاقتصادية التي تخص : نوع المنتجات ، كمية المنتجات ، الأسعار ، التوزيع ، التصدير ، الإتصال ، تتمثل هذه القرارات في الإختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة ، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على إتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات و في فترات مختلفة (قصيرة،متوسطة،طويلة) و حسب درجة أهميتها (استراتيجية ، تكتيكية ، عملية).

إن إتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة و يترتب عليها نتائج مختلفة ، و عليه لا بد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية إتخاذ القرار (المؤهلات ، الأهداف ، الموارد ، البيئة)، حتى تتمكن المؤسسة من إتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد و يزيد من فرص النجاح و ذلك في ظل ضغط المنافسة و المساهمين و المستهلكين و الإجراء .

المؤسسة شبكة المعلومات :

إن إتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية و خارجية عن المؤسسة) ، و بالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات تحويلها إلى المقررين (نظام إتصالات) من أجل إنجاز المهام المنوطة على أكمل وجه ، و تعتبر الشبكة المعلوماتية و الإتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة .

المؤسسة مركز للمخاطرة :

إن المؤسسة معرضة للخطر بإستمرار ، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية و المادية في حالة الفشل ، و ترتبط هذه المخاطرة بصعوبات التسيير و ضغط المنافسين و متطلبات الزبائن ، و لهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ، و من جهة ثانية تقليل المخاطر و الخسائر في حالة الفشل.¹

¹ حبيبة عامر ، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2016/2017.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا أهداف المؤسسة :

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق أهداف التالية :

الأهداف الاقتصادية :

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي :

__ تحقيق متطلبات المجتمع على جميع المستويات ، محلية ، وطنية ، جهوية و دولية .

__ عقلنة الإنتاج بالإستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ، و التخطيط الجيد لها إضافة إلى توزيع و مراقبة عملية تنفيذ مدة

الخطط و البرامج .

الأهداف الإجتماعية :

من بين الأهداف العامة للمؤسسة الأهداف الإجتماعية التي تتمثل فيما يلي :¹

__ ضمان مستوى مقبول من الأجور .

__ تحسين مستوى معيشة العمال .

__ إقامة أنماط إستهلاكية معينة .

__ الدعوة إلى تماسك العمال عن طريق تنظيم العلاقات الرسمية و غير الرسمية بين الأفراد العاملين .

__ توفير التأمينات و المرافق للعمال .

الأهداف الثقافية و الرياضية :

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب التكويني و الترفيهي أيضا المتمثل في :

__ توفير وسائل ترفيهية و ثقافية ، من مسرح و مكتبات و رحلات من أجل الحصول على رضى العمال .

__ تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى .

__ تخصيص أوقات للرياضة بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العملية .

الأهداف التكنولوجية :

بالإضافة إلى ما سبق ، تؤدي دورا مهما في الميدان التكنولوجي ، و هو البحث و التنمية ، فمع تطور الذي عرفته

عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرائق الإنتاجية علميا ، المتمثلة في مصلحة

البحث و التطوير ، و قد تكون دائرة في المؤسسات الكبرى ، إضافة إلى أن المؤسسة تؤدي دورا مساندا للسياسة

¹ عمر بن جيمة ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التخفيض من حدة البطالة بمنطقة لبشار ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة لأبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر، 2010-2011، ص9-10.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية

القائمة في البلاد في مجال البحث و التطوير التكنولوجي و لكي تحقق المؤسسة هذه الأهداف يجب أن تتحقق بينها و بين المحيط و ذلك عن طريق :

__ تحليل تطورات العلاقة بين المؤسسة و المحيط .

__ خلق شفافية كافية تسمح لكل طرف من المؤسسة بتحديد دوره فيما يخص الإداريين و العمال .

__ الإهتمام بالتنظيم الأحسن للعمل و تقييمه .

__ القيام بتسيير تقديري حقيقي للمورد البشري .

الفرع الثالث : تصنيفات المؤسسة :

تصنف المؤسسة حسب عدة معايير و من أهمها : المعيار القانوني ، الحجم ، المعيار الإقتصادي .

التصنيف حسب المعيار القانوني : وفقا لهذا المعيار يتم تقسيم المؤسسة إلى قسمين :

المؤسسة الخاصة :

و هي المؤسسة التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد ، أي أن رأسمالها ملك لشخص الذي يقوم بإنشائها و تسييرها و هي بدورها تنقسم إلى :

__ **مؤسسة فردية :** تعود ملكيتها للفرد و يعتبر صاحب العمل و رأسمال .

__ **مؤسسات الشركات :** تعود ملكيتها إلى أكثر من شخصين أي شركين و لا يمكن تأسيس هذه المؤسسات إلا بتوفير بعض الشروط مثل الرضا ، الإلتزام بتقديم حصة من المال ، محل النشاط الشركة..... الخ .

المؤسسة العمومية :

هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة و المسؤولين على هذه المؤسسات ينوبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسة العمومية ، و تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق مصلحة المجتمع .

__ **التصنيف حسب معيار الحجم :** تصنف حسب هذا المقياس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أخرى كبيرة "إن معيار حجم النشاط قد يتخذ أشكالا عديدة منها رقم الأعمال ، و عدد العمال (حجم العمالة)، أو حجم الإنتاج أو رأس امال الخاص".

__ **التصنيف حسب المعيار الإقتصادي :** حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسة إلى :

__ **المؤسسات الصناعية :** هي مختلف المؤسسات التي تقوم بخلق السلع و الخدمات و ذلك عن طريق مزج عدة عوامل إقتصادية .

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

ـ **المؤسسات التجارية** : و هي الوسيط في قنوات التوزيع و البيع بالتجزئة ، حيث تكون همزة وصل بين المورد و الزبون .

ـ **المؤسسات المالية** : هي المؤسسات التي تهتم بشؤون المال و تقوم بتمويل المؤسسات الاقتصادية .

ـ **مؤسسات الخدمات** : و هي تلك المؤسسات التي تقوم فعلا بعدة أنواع من الخدمات إلى المستهلكين و إلى المؤسسات التي لا تستهدف الربح و الشركات الأخرى ، و تقوم بتأجير مهاراتهم كما تشير إلى الميزة الخاصة لشركات الخدمات هي صغر حجمها أي أن معظمها يتطلب و يعتمد بصورة كبيرة على الإشراف الشخصي الدقيق .¹

المطلب الثاني : بيئة المؤسسة

الفرع الأول : مفهوم بيئة المؤسسة

هناك تعريف متعددة نحاول إعطاء توضيحات حول معنى بيئة المؤسسة و من هذه التعاريف :

ـ **بيئة المؤسسة هي** " مجموعة العناصر المؤثرة على المؤسسة و لا يمكن التحكم فيها ، و يكون تأثيرها إما سلبا أو إيجابيا على شكل فرصة أو تهديد " .²

ـ و هناك من يعرف بيئة المؤسسة على أنها " تلك الأحداث و المنظمات و القوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية و الاقتصادية ، و التكنولوجية ، و السياسة ، و الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة " .³

ـ و تعرف أيضا بأنها " الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المؤسسة كما يقدمها في شكل معادلة (البيئة = المؤسسة) بحيث رقم واحد (قيمة مطلقة) أي كل ما يمكن تصوره خارج المؤسسة .

و من خلال التعاريف السابقة يتضح أن بيئة المؤسسة هي : "مجموعة العناصر و المتغيرات الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على قراراتها و نشاطها و التي تتحكم حتى في بقائها و تطورها ، ما يدعوا المؤسسة إلى التشخيص الجيد و الفعال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات و التأقلم مع الجديد باستمرار" .⁴

¹ نور العادين فوجليل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة و محيطها ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص الإعلام و الإتصال و حاكمية التنظيمات ، قسم علوم الإعلام و الإتصال ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة باجي مختار، عنابة ، الجزائر، 2011/2012، ص87- 88 .

² أحمد بخوش ، دور اليقظة و طرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2006/2007 ، ص8.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، ط2 ، 2017 ، ص150.

⁴ عبد الوهاب السويسي ، المنظمة (المتغيرات ، الأبعاد، التصميم) ، دار النجاح للكتاب، الجزائر ، ط1 ، 2009 ، ص189.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الثاني : خصائص بيئة المؤسسة :

يؤكد العديد من المؤلفين على أن طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها ، ذات عدة أوجه و مميزات يمكن تلخيصها في الخصائص التالية :

__خاصية التعقيد (complexité): لأنه يضم العديد من المتغيرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، و إن العلاقات بين الممثلين تكون قوية و عالية التأثير المتبادل .

__خاصية عدم التجانس (Incohérence) : تتداخل فيه الإعتبارات الاقتصادية ، السياسية و الإجتماعية ، فلا يكفي معرفة العناصر المكونة للمحيط بل يجب تحليلها مع الأخذ بعين الإعتبار كل الأبعاد الاقتصادية ، الإجتماعية و السياسية .

__خاصية الإضطراب و عدم التأكد (Turbulence) : أي أننا نتعامل مع عناصر غير مستقرة بل تتغير و تتحول بشكل غير متناسق و بتعبير Ansoff متقطع و مفاجأ ، مما يجعل من الصعب التنبؤ بتطورها و تحولها¹.

الفرع الثالث : مكونات بيئة المؤسسة

تنقسم بيئة المؤسسة إلى قسمين البيئة الخارجية و البيئة الداخلية :

أولاً : البيئة الخارجية :

يقصد بالبيئة الخارجية مجمل العناصر و المكونات التي تقع خارج حدود المنظمة و لها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة و عادة ما تقع هذه المكونات و العناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير² ، و تنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين هما :

أ __ البيئة الخارجية العامة (الكلية) :

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية و ليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي ، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها ، أو النشاط الذي تخصص فيه ، و تشمل مجموعة هذه العوامل كلا من العوامل الاقتصادية ، والاجتماعية و السياسية و القانونية و التكنولوجية و الديمغرافية ، و الدولية العالمية ، و يلاحظ أن هذه البيئة تمحض عنها العديد من الفرص ، و التهديدات ، و القيود التي تتأثر منظمة الأعمال في إطارها و تتأثر بها و تتبادل التأثير معها .³

¹ مداح عرابي الحاج ، إدارة الأعمال الإستراتيجية ، ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر ،2013، ص18.

² ماجد عبد المهدي مساعدة ، المرجع السابق الذكر ، ص152.

³ المرجع نفسه ، ص154.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

ب_ البيئة الخارجية الخاصة :

و تسمى أيضا بالبيئة التنافسية أو بيئة المهمة ، و هي جزء من البيئة الخارجية ، و تعرف بأنها : البيئة التي تمارس تأثيرا متفاوتا على المنظمات أي أنها تؤثر في بعض المنظمات و لا تؤثر في البعض الآخر ، و تعتبر أكثر ارتباطا بصياغة و تشكيل أهداف المنظمة ، و هي و إن كان يصعب السيطرة عليها إلا أنه يمكن التأثير فيها .¹

ثانيا : البيئة الداخلية :

تشمل البيئة الداخلية كل العوامل داخل المؤسسة ، أو كما يسميها البعض البيئة الجزئية ، و هي جملة العناصر المتحكم فيها من قبل المؤسسة و التي تشغلها في تفعيل نشاط المؤسسة و المتمثلة في الهيكل التنظيمي للإدارة و الثقافة التنظيمية و الموارد البشرية و المادية و مختلف الأقسام الإدارية كقسم التموين و قسم التسويق ، قسم المحاسبة ، قسم الإنتاج ، قسم البحث و التطوير ، حيث لا بد من أن يكون العمل بين مختلف الأقسام منسجما متناسقا متكاملا حتى تتمكن المؤسسة من خلق قيمة مضافة .

و هي تتمثل في أحد التغييرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة ، و تلعب دورا رئيسيا في إمكانية إستغلال الفرص من عدمه ، و منه ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها و إمكانياتها الداخلية من أجل تكوين فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع البيئة الداخلية و عليه عادة يتم تحليل أهم وظائف المؤسسة و تنظيمها (التسويق، الإنتاج ، التموين ، الموارد البشرية ، البحوث و التطوير)²

المطلب الثالث : الإدارة الاستراتيجية

الفرع الأول : مفهوم الاستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية :

أولا : مفهوم الاستراتيجية : هناك عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها :

ـ الإستراتيجية هي " الخطة أو الإتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف منها / أو هي مجموعة من القرارات و الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد "³

¹ منصور محمد اسماعيل العريفي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء ، اليمن ، ط2 ، 2011 ، ص21.

² طاهر محسون منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2007 ، ص283.

³ طيب داودي ، أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية ، العدد الخامس ، مجلة الباحث ، جامعة بسكرة،الجزائر،2005، ص39.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

— وهناك من يعرف الإستراتيجية على أنها " تصور المنطقة لمركزها في المستقبل ... أي أنها توضح طبيعة و إتجاه المنظمة و أهدافها الأساسية ، فهي في إطار يرشد الإختيار بعيد المدى و يجب عدم الخلط بين (ماذا، و كيف) و ذلك في سياق الممارسات الإستراتيجية.¹

— و تعرف أيضا أنها " خطط و أنشطة المؤسسة التي وضعت بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية.²

و من خلال التعريف السابقة يتضح أن الإستراتيجية هي :

إطار عام مرشد للتفكير و التصرف تتخذه الإدارة العليا ، يكون مستمدا من الأهداف العليا للمنظمة ، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف و موجهها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقعها التنافسي و لمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة و التكيف مع البيئة الخارجية وصولا إلى أداء رسالتها.³

ثانيا الإدارة الإستراتيجية :

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

— الإدارة الاستراتيجية هي : "مجموعة العمليات التي تشمل عدة نشاطات أساسية و متداخلة و هي : تحليل البيئة (التحليل الإستراتيجي) و صياغة الإستراتيجيات ، و تطبيق الإستراتيجيات و تقييم الإستراتيجيات.⁴

— وهناك من يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها " عملية تنمية و صياغة العلاقة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة و أهداف و إستراتيجيات نمو و خطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.⁵

— و تعرف أيضا بأنها " العملية التي من خلالها يقوم المديرون بإختيار مجموعة الإستراتيجيات التي تمكنها من بلوغ رؤية المنظمة "

و من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الإدارة الإستراتيجية هي :

¹ عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 1997 ، ص19.

² عائشة يوسف شملي ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، ط1 ، 2017 ، ص22.

³ محمد حنفي محمد نور تبيدي ، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، مدرسة العلوم الإدارية ، جامعة الخرطوم ، السودان ، 2010 ، ص23.

⁴ منصور محمد اسماعيل العريفي ، المرجع السابق الذكر ، ص15.

⁵ عائشة يوسف الشملي ، المرجع السابق الذكر ، ص23.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

"مجموعة القرارات و الممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة ، و خلق ميزة و الممارسات ذات الصلة بتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة"¹.

الفرع الثاني : خصائص الإدارة الإستراتيجية :

— ينصب إهتمام الإدارة الإستراتيجية على الأهداف العامة و الشاملة للمنظمة و ليس على أي جزء من أجزائها ، و هذا يعني أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المميز على مستوى المنظمة لأعلى مستوى الميادين الوظيفية منفردة فما هو مناسباً لميادين وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل .

— تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشتراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية إتخاذ القرارات ، و يشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد و الجماعات و المنظمات الذين لهم مصلحة في إنجاح المنظمة كالمالكين ، و العاملين ، و الزبائن ، و الموردين و المجتمع بشكل عام و تجدر الإشارة إلى أن النجاح الذي تريده المنظمة لا يتحقق عندما تركز إهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط من دون الأطراف الأخرى ، فإن ركزت الإدارة جهودها على تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح لإرضاء المالكين ، فإن ذلك قد يكون على حساب راحة المالكين ، ذلك قد يكون على حساب راحة العاملين ، و إلى إنخفاض جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى الزبائن و من ثم فقدانها لجزء من حصتها السوقية ، و بدلا من ذلك قد تستطيع المنظمة المحافظة على علاقاتها مع أصحاب المصالح بدرجة متوازنة من خلال إعتمادها على وسيلة أخرى لزيادة الأرباح ، فالأداء المالي للمنظمة قد يتحسن في حالة زيادة إهتمامها بالعاملين .

الفرع الثالث : أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية في الأتي :

- تجعل المديرين أكثر إستجابة و وعيا لما يدور في البيئة الداخلية و الخارجية .
- تؤدي إلى تنمية و تطوير عادات التفكير في المستقبل .
- تعمل على دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية .
- تؤدي إلى التميز في الأداء المالي و تطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل .
- توحيد و تنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف و غايات واحدة .

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، المرجع السابق الذكر، ص27-28.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

__ تعمل على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير .

__ تساهم في تحديد توجهات المستقبل إلى أين توجه المنظمة ؟

__ تساعد في تحديد و تقدير الفرص المستقبلية و كذلك المشكلات المتوقعة

و مما سبق يمكن القول أن عملية الإدارة الإستراتيجية عملية تمكن الإدارة العليا من تحديد التوجيهات طويلة الأجل للمنظمة و كذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق و التنفيذ المناسب و التقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة ¹ . لتحقيق رضاهم ، و هذا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق رضا الزبائن و زيادة الحصة السوقية للمنظمة و من ثم زيادة الأرباح .

__ تمتلك الإدارة الإستراتيجية تصورا كاملا و شموليا عن مستقبل المنظمة على المدى القريب و البعيد ، ففي الوقت الذي ينصب فيه إهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها ، فإنها يجب لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في إعتبارهم تأثير القرارات و النشاطات المختلفة التي يقومون بها على أهداف المنظمة ككل.

__ تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية و الكفاءة ، أي بين عمل الأشياء الصحيحة و بين عمل الأشياء بطريقة صحيحة ، ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الإستراتيجية التي تختص بالتغيرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية عليها أن تتعامل أيضا مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء و الإنتاج و البيع و التوزيع و التمويل بما يضمن الإستخدام الأفضل لموارد المنظمة ² .

¹ محمد حنفي ، محمد نور تبيدي ، المرجع السابق الذكر ، ص30.

² فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي ، الإدارة الاستراتيجية ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2014 ، ص50-51.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني : اليقظة الإستراتيجية :

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية مستمرة و التي تزود المؤسسة بالمعلومات و ذلك من أجل التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها ، لإتخاذ القرارات في خلق فرصة للمؤسسة و تقليص الأخطار ، و فيما يلي سيتم التطرق في المطلب الأول إلى مدخل اليقظة الإستراتيجية ، بينما المطلب الثاني و الثالث يتناول أنواع و دور اليقظة الإستراتيجية ، أما المطلب الرابع فيتناول تنظيم عملية اليقظة في المؤسسة .

المطلب الأول : مدخل لليقظة الاستراتيجية

الفرع الأول : مفهوم اليقظة و اليقظة الإستراتيجية

مفهوم اليقظة :

أ_ أصل المصطلح :

اليقظة هي "مشتقة من اللفظ اللاتيني "vigila" وهو ناتج عن مراقبة بالردار و الذي يعني القيام بالحراسة و المراقبة حرصا على حماية مكان ما ، أو منطقة معينة و الحفاظ عليها"¹

ب _ الجانب اللغوي :

اليقظة هي "إنتباه ، صحوة و هي عكس غفلة و هي تعني أن الشخص تيقظ و أخذ حذره"²

ج _ الجانب الإصطلاحي :

اليقظة تعني أن يكون الشخص على تيقظ و في وضعية إستقبال ، و تلقي لكل ما يردده من محيطه الخارجي من إشارات أفعال و أقوال ، و دون معرفة ما هي بالضبط متى و أين تحدث"³

مفهوم اليقظة الإستراتيجية :

تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية و فيما يلي عرض لبعض التعاريف :
تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها "نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة و مراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية و غيرها من أجل ترقب لجميع التطورات"⁴.

¹ Guy masse , intelligence economique _ un guide pour economie de l'intelligence ,2000,p249.

² مريم بلحاج ، اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة ، جامعة تلمسان ، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ، 2017 ، ص196.

³ Humbert lesca ,la veilles strategique , la methode L.E.S caning ; edition EMS,2003 , p3

⁴ Mohamed Jaouad Elqasmi ,le mangement par processus la veille,strategique :http://isdms.univlm.fr/pdf/isdms%2024/isdms_24_elqasmi.pdf.consulté.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

تعريف Humbert Lesca فعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها " ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع و إستعمال المعلومات بشكل تطوعي و إستباقي بما يتماشى و المتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين"¹

عرفها مصطفى بوروي على أنها " طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل إكتشاف و جمع أقفال الإشارات الضعيفة للتهديدات و الفرص و بأسرع وقت ممكن و هي أيضا النظام الذي يهدف للإبتكار و إتخاذ القرارات الإستراتيجية"²

من خلال التعريف السابقة يمكن إستنتاج تعريف شامل و موحد لليقظة الإستراتيجية " هي عملية مستمرة تهدف من خلالها المؤسسة من رصد بيئتها عن طريق جمع و نشر المعلومات من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية في إقتناص الفرص و تقليص التهديدات .

الفرع الثاني : خصائص اليقظة الإستراتيجية :

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أهم المميزات التي تخص مفهومها :

1_الاستراتيجية :

حيث تساعد على إتخاذ القرار و عليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة ، و التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة و القيمة بفعل التجربة ، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية و بقاء و إستمرار المؤسسة .

2_تطوعية :

لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا و محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي ، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية ، بإشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الإلتباه الحاد و تنشيط كل الحواس ، و في بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات .

3_ الذكاء الجماعي :

يعني المؤسسة ليس مفهوم مجرد أو شيء إحصائي ، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة ، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية ، لا سيما عند التكلم عن إستهداف اليقظة الإستراتيجية .

¹ Laurent hermel ,maitriseret pratique la veille stratégique ,AF nor,paris,2001,p2.

² يمينة كرواش ، le veille strategique ، الملتقى العلمي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي ، جامعة تيزي وزو ،الجزائر، 2003 .

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

4_ المحيط :

محيط المؤسسة ليس مفهوم مجرد أو شيء إحصائي ، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة ، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية ، لا سيما عند التكلم عن إستهداف اليقظة الإستراتيجية .¹

5 _ إنشاء الإبداع :

تتضمن اليقظة الإستراتيجية مع الأخذ بعين الإعتبار ، خصائص المعلومات المعنية و المستقصاة ، تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع ، فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها ، لا تصف أيا من الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا ، و لكن تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية تطوعية .

6 _ التوقع :

هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على الميران التنبؤية ، بحيث أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل ، و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر .

الفرع الثالث : أهداف اليقظة الاستراتيجية :

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1_ تمكن المؤسسة من معرفة المستجدات الآنية للبيئة في كل الميادين و المجالات ، بهدف إقتناص الفرص ، و تجنب التهديدات ، و كذا تحديد المركز التنافسي .
- 2_ تسمح من تحقيق الوفرة المالية ، من خلال تحسين الخصائص التقنية و الجودة و التكاليف للمنتج .
- 3_ تساعد المعلومات المجمعة في تنمية الإبداع التكنولوجي و البحوث التطوير .
- 4_ تساعد في توقع التهديدات التكنولوجية الممكنة و الخروج بالمعلومات المناسبة لإتخاذ القرارات .
- 5_ تساعد في ضمان و جودة المعلومات و تدفقها في المؤسسة بإستمرار ، مما تساعد على التنبؤ.²
- 6_ التسيير الجيد لنشاطات محفظة المؤسسة و الحفاظ على الإرث المعلوماتي لها و حمايته .³

¹ Hubert lesca ,veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise , ministire de l'éducation nation ale de la recherche et de la technologie ,ADBS,1997,pp2-5.

² لامية حليمي ، يسمين دروازي ، دور اليقظة الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية ، أبعاد إقتصادية مجلة علمية أكاديمية محكمة ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، ص63.

³ مجيد شعباني ، أحمد بن خليفة ، ممارسة سلوك اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات العالمية ، الملتقى العلمي الدولي حول : استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الإقتصادي في الجزائر، جامعة لونيبي علي ن البليدة06،2-07-11-2018،ص5.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

7_رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها ، تطوير منتجاتها ، تحسين جودتها و التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد لكسب زبائن جدد و ضمان توسيع حصتها السوقية .¹

المطلب الثاني : أنواع اليقظة الإستراتيجية :

الفرع الأول : اليقظة الإستراتيجية و القوى الخمس ل : " بورتر "

يشمل مفهوم اليقظة الإستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة و التي تتكون من عدة أنواع متكاملة ، حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة و في الوقت المناسب مع أكبر قدرة من الفعالية ، و أقل قدر ممكن من الوسائل مساهمة في تحقيق و تحسين تنافسيتها الدائمة " حيث أن حدة المنافسة تزداد يوم بعد اليوم في قطاع الصناعة كما أصبحت تعد السلوك الوحيد للمنافسين و هذا ما أوضحه نموذج بورتر حيث حدد المعلومات الخمسة الأساسية للمنافسة التي تحكم مستقبل المؤسسة ، و عليه فإن المؤسسة بحاجة لتحديد و تعريف واضح لمختلف الخصائص التي تتميز بها تلك المعلومات لتستطيع فيما بعد تحديد أفضل الإستراتيجيات التي تبنيتها ، عن طريق وضع جهاز رقابة لتطور الحاصل في المحيط ، إذا كانت لديها الرغبة او الوسائل للقيام بذلك ، إن هذا الجهاز الشامل يطلق عليه "اليقظة الإستراتيجية" و يمكن تقسيمها إلى أربع أجهزة ثانوية فرعية من يقظة متخصصة تكنولوجية ، تنافسية ، تجارية و محيطية ، و كما إقترح martinet و ribault نظرة هامة حول العلاقة الإتفاقية بين القوى الخمس و الأشكال التي يمكن إستخراجها من اليقظة على حسب ميدان النشاط المستهدف و على هذا الأساس صنفت إلى أربع أنواع كبرى رئيسية و هي :

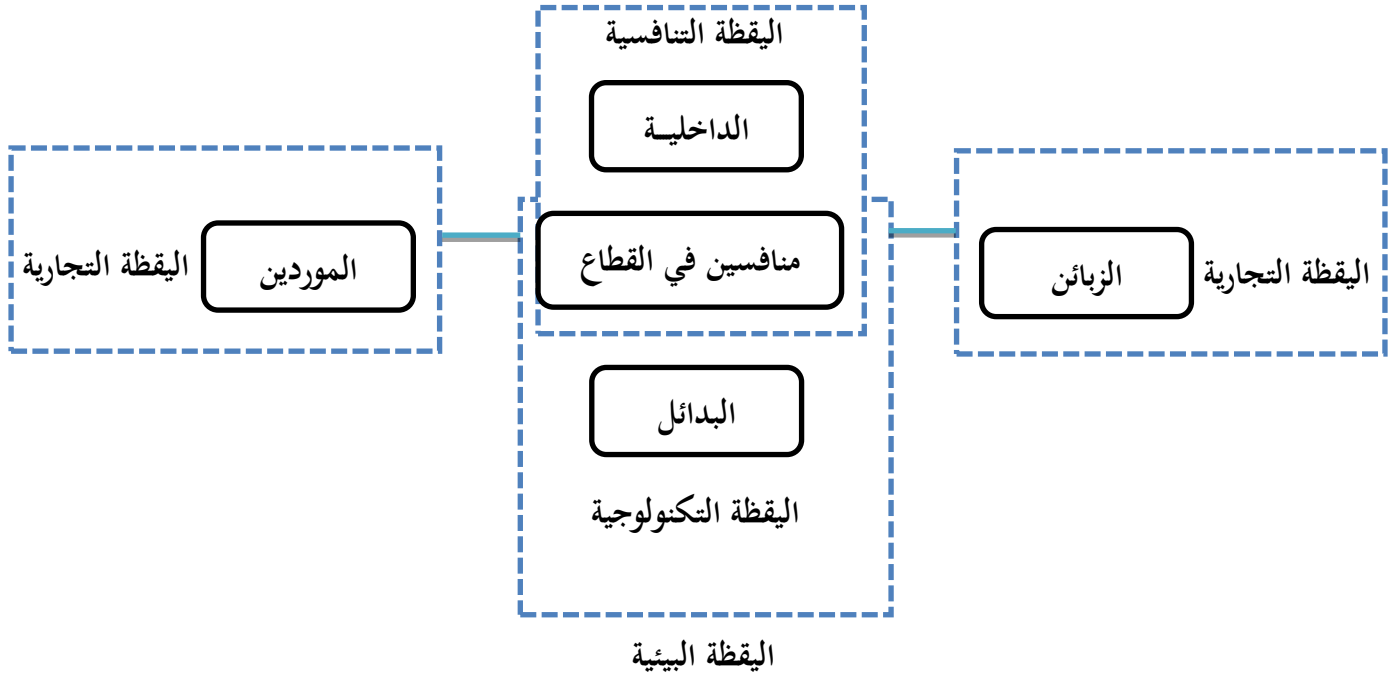
اليقظة التجارية ، اليقظة التنافسية ، اليقظة المحيطية ، و اليقظة التكنولوجية² ، بالإضافة إلى أنواع أخرى كاليقظة الإجتماعية ، القانونية ، السياسية ،..... و غيرها .

¹ أميرة محاط ، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي ، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر ، فرع ميله ، مذكرة ماستر ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013/2014 ، ص07.

² خديجة بوخرينة ، اليقظة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة للنيل شهادة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة وهران2 ، وهران 2014/2015 ، ص46.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية

الشكل رقم 02 : يمثل أنواع الأربعة الكبرى لليقظة



Source : Alain Bloch, l'intelligence économique ,opcit,p17.

الفرع الثاني : اليقظة التكنولوجية :

هي مجموعة الإجراءات و التدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات ، و المستجدات الحاصلة في البيئة العلمية ، التقنية ، و التكنولوجية من خلال تتبع المعلومات ، و جمعها من مصادر الأصلية ، تنظيمها ، تحليلها ثم نشرها لمراكز إتخاذ القرار ، و هدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميادين التكنولوجية الذي يهيم المؤسسة و تعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية :

- 1_ التحليل المستمر و المنتظم لبراءات الإختراع في قطاع النشاط ،
- 2_ التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ،
- 3_ دراسة السوق التكنولوجي من خلال تحديد الداخلين و الخارجين منه و التغيرات التي تطرأ عليه ،
- 4_ البحث عن الفرص التكنولوجية للإستثمار من خلال تفعيل إتفاقيات التعاون في المشاريع المشتركة و بيع التراخيص،
- 5_ التقييم التكنولوجي للإستثمار من خلال تفعيل إتفاقيات التعاون في المشاريع المشتركة و بيع التراخيص .
- 6_ تسمح بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية و المنافسين الجدد الذي سيدخلون القطاع .¹

¹ عباس فرحات ، أحمد بن خليفة ، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الإقتصادية ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، المجلد الثاني ، أكتوبر 2017، ص 29-30.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الثالث : اليقظة التنافسية :

تبحث اليقظة التنافسية في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين و تحليلها و إستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة ، و يحدد mechael porter المعلومات التي تحتاج المنظمة لجمعها حول المنافسين في خمسة نقاط أساسية :

_الكفاءات الحالية للمنافسين .

_إستراتيجيات المنافسين .

_الأهداف الجديدة للمنافسين .

_قدرات المنافسين و الفرضيات و القرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين .¹

الفرع الرابع : اليقظة التجارية :

تهتم " بمتابعة تطور إحتياجات الزبائن على المدى الطويل ، فالمنتجين بحاجة إلى الأخذ بعين الإعتبار إهتمامات المستهلكين و أذواقهم و تطور علاقتهم بالمؤسسة ، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة"

إذا اليقظة التجارية تتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور إحتياجات الزبائن و قدرتهم على الوفاء و وضعية موردي المؤسسة و قدرتهم على توفير المادة الأولية ، الشيء الذي يسمح لنا بالقول أن المؤسسة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق و ظروفه من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين و المشترين و الموردين ، إذن تحتاج إلى تنمية قدرات و مهارات توكل إليها مهمة الحصول على المعلومات .

و على ضوء ما سبق ذكره "نستطيع تحديد مجال اليقظة التجارية في عنصرين أساسيين هما : الزبائن و الموردين بمعنى محاولة تعزيز الروابط بالأسواق الأمامية و الخلفية للمؤسسة .²

الفرع الخامس : اليقظة البيئية :

تهتم اليقظة البيئية بجميع المجالات التي لم تتطرق لها الأنواع السابقة من اليقظة ، فهي تتعلق بأنماط السلوك في الجوانب التشريعية و السياسية ، و الإجتماعية ، و الإقتصادية ، و الجيوسياسية ، فهي تهتم بمكونات البيئة الخارجية العامة غير المرتبطة بشكل مباشر بالمنظمة و تشمل :

¹ حمزة رملي ، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الدوية بقسنطينة ، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، العدد الثاني ، ديسمبر 2014، ص260.

² شمس ضيات خلفلاوي ، تميز نظام اليقظة الإستراتيجية التنمية المنافسة بالمؤسسات ، مجلة دراسات و أبحاث ، السن التاسعة ، 2017/03/26 ، ص05.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية

أ_ اليقظة الإجتماعية :

و هي الملاحظة و التنقيب في البيئة الإجتماعية و الثقافية للتمكن من الإطلاع الدائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من العادات و التقاليد ، و الصراعات و التغيرات الدينية و العرقية و التركيبات الثقافية و الأخلاقية ، و تسمح اليقظة الإجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية و تطورات المدن و الصراعات و التصدعات التي تحصل في المجتمع و التي من شأنها أن تشكل خطراً أو تحدث توتراً للمنظمة .

ب_ اليقظة الإقتصادية :

و ترتبط اليقظة الإقتصادية بجميع التغيرات التطورات الحاصلة في البيئة الإقتصادية للمنظمة ، حيث تتابع المنظمة أنشطة البنوك و ما يتعلق به و الوضع الإقتصادي العام ، و مستوى الدخل و الأجور و أسعار الاستهلاك و الإنتاج و غيرها من الأنشطة الإقتصادية .

ج_ اليقظة السياسية و التشريعية :

تهدف إلى متابعة التطورات الحاصلة في البيئة السياسية من قوانين و إجراءات و معايير و قرارات و تسهيلات و إعفاءات و غيرها من الأمور التشريعية و السياسية كقرارات منع الإستيراد للمواد الخام أو المنتجات و قوانين تشجع الإستثمار و التي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المنظمة و يمكن إضافة أنواع أخرى لليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الإيكولوجية و اليقظة الجيوسياسية .¹

و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية ، و عليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه .²

المطلب الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية :

تساهم اليقظة الإستراتيجية إلى حد كبير في رفع من تنافسية المؤسسات الإقتصادية من خلال ما يلي :

__ معرفة الإتجاهات الجديدة و التنبؤ بالتغيرات الهيكلية ،

__ تكييف المنتج مع التغيرات الجديدة .

__ الرفع من القدرة المؤسسة و سرعة رد الفعل إتجاه التغيرات .

__ البحث عن المميزات التنافسية و تطويرها و الحفاظ عليها ،

¹ محمد فايز النجار ، خالد محمود الشوابكة ، اليقظة الإستراتيجية و أثرها في إدارة المشاريع في شركات الإتصالات الأردنية ، المجلة العالمية للإقتصاد و الأعمال ، 08 مارس 2020 ، ص508.

² قدور بن نافلة ، عاشور مرزوق ، اليقظة الاستراتيجية قناة إتصال المؤسسة بيئتها ، مداخلة ، جامعة الشلف ، الجزائر، ص12.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

تدعيم معرفة المؤسسة و تطويرها .

الحصول على مورد وافر من المعارف و الخبرات.¹

أ_التوقع : و هو توقعات لنشاط المنافسين و تغيرات المحيط .

ب_الإكتشاف : إكتشاف منافسين جدد أو محتملين المؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة شراكة معهم من أجل تطوير إكتشاف فرص في السوق .

ج_المراقبة : مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق ، تطورات تكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف نشاطات التنظيمات التي تعبر في إطار النشاط .

د_التعلم : تعلم خصائص الأسواق الجديدة أخطاء و نجاح الآخرين (منافسين) مما يسهل تقدير المشاريع و وضع أسلوب للتسيير و بناء نظرة موحدة للمسيرين .

إذن فاليقظة الإستراتيجية : تلعب دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين و المحتملين في جوانب عديدة منتجاتهم إستراتيجياتهم التسويقية و التجارية ، التكنولوجية المستعملة أسعارهم..... الخ .

و كل التطورات الاقتصادية ، السياسية . الإجتماعية ، القانونية ، الثقافية و كل ما يؤثر على تنافس فهي تساعد مسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية و في مراقبة مدى تلاؤمها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها ، و بالتالي أدائها الإستراتيجي ، فحسب ما سبق فإن اليقظة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة برصد و مراقبة محيطها ، و هي تعتبر عاملا محددًا لتأقلمها و تكيفها مع المتغيرات الحادثة ، لتمكن المؤسسة من توقع التغيرات و رصدها فاليقظة الإستراتيجية تلعب دورا بارزا و فعالا في تحقيق إستمرارية الأداء التنافسية و ذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة و المجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية و في إستمرارية أدائها ، و فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر بإعتبارها عامل أساسي في إستمرارية الأداء الإستراتيجيات حيث أن عند جمع المعلومات و المعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى و بعد توجه حسب طبيعتها إلى مستعملها لتؤخذ بعين الإعتبار في إتخاذ القرارات و إعداد الإستراتيجيات تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات و التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ، و تكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال .²

¹ فيروز زروني ، فاطمة زهراء سكر ، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية ، جماعة حسيبة بن بوعلی ، الشلف ، 06 نوفمبر 2012 ، ص 11-12.

² خير الدين تشوار ،اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة ، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية ، عدد 01/2009 ، ص 282.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

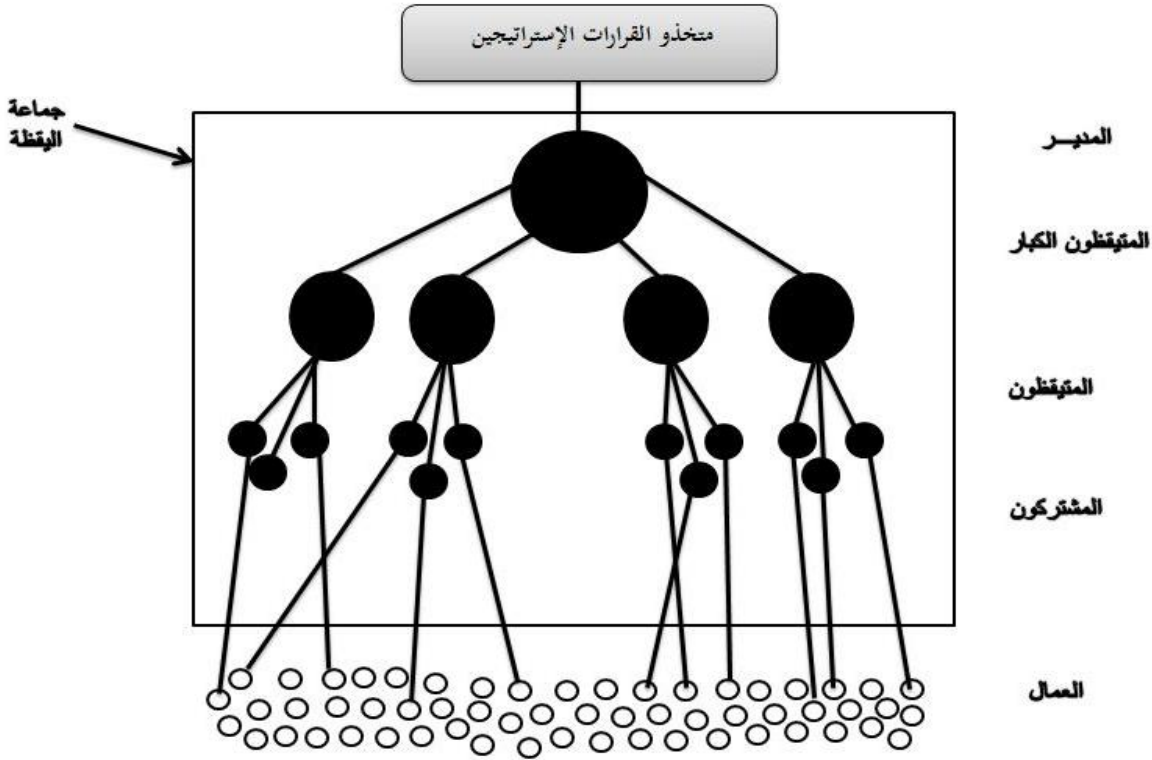
المطلب الرابع : تنظيم عملية اليقظة في المؤسسة

يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة بمن هم المتعاملون الذين يقومون بهذه العملية ؟ و ما هي الوسائل و الطرق المتبعة للقيام بهذه العملية ؟ و ما هي مراحل اليقظة ؟ لذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ممثلوا اليقظة و طرق و وسائل اليقظة و مراحلها .

الفرع الأول : ممثلوا عملية اليقظة الإستراتيجية

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة و هو شخص يجيد الإستماع لما هو حادث خارج مؤسسته ، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص و التنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة ، و المتيقظ لا يعمل وحده ، بل ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل أدناه حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي .

الشكل رقم 03: يمثل ممثلوا اليقظة المصدر



تشوار خير الدين ، المرجع السابق ذكره، ص277.

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة ، و يمكن جعل ممثلي اليقظة الجدول الآتي مع إبراز دور و خصائص كل واحد منهم ¹.

¹ نصيرة علاوي ، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، مدرسة الدكتوراه ، إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010-2011 ، ص89-98.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية

جدول رقم (01) : يوضح ممثلوا عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلوا اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جيد لأهداف المؤسسة - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي . - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية - معرفة الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات . - القدرة على العمل الجماعي ، و على التفكير إستراتيجيا - القدرة على التحليل و التركيب ، و بشكل خاص . - القدرة على الرؤية المستقبلية . - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. - الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الإستماع) - إضافة إلى روح الفضولية . - الحياة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل إتخاذ القرارات - البحث عن الإبداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة . - همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجيين و جماعة اليقظة . - إعداد و الإشراف على دفتر الشروط مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة - تحليل ، تركيب و ترجمة المعلومات المحممة - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط ، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية 	<p>متخذ و القرارات الإستراتيجية</p> <p>المدير</p> <p>المتيقظون الكبار</p>

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

<p>- قدرة التحكم في فائض المعلومات</p> <p>- نشاط حيوي دائم في العمل .</p> <p>- روح عمل جماعية عالية</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات</p> <p>- إستكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة و تصفية أولية لها .</p> <p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة ، كاتب السر ، و غيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات ، إدخال المعلومات في الموزع (le serveur)، حيث يقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع و مرحلة معالجة المعلومات.</p> <p>- كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسؤول عن الموزع و المتخصصين في الجانب المعلوماتي</p>	<p>المتيقظون المشتركون</p> <p>العمال</p>
---	---	--

المصدر : علاوي نصيرة ، مرجع السابق ذكره ، ص91-92.

و كما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية فإنها تحتاج إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة و إلى موارد غير مادية متمثلة في الطرق التسييرية الحديثة و المعلومات المناسبة.

الفرع الثاني : طرق و وسائل عملية اليقظة الاستراتيجية :

أ_ طرق عملية اليقظة الإستراتيجية :

إن تعدد الطرق المستعملة لعملية اليقظة و مراحلها يمنح للمؤسسة إمكانية على موقع تنافسي قوي في السوق و على إمتلاك ميزة تنافسية دائمة .

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

- طريقة المعايرة :

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الإعتماد عليها في إكتشاف الإنحرافات الإستراتيجية إبتدعتها شركة Rank Eerax في السبعينات لصد المنافسة الدولية في السوق الآلات الناسخة ، و يعرفها Kearns على أنها "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا ، خدماتنا و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة " .

و تنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة ، و وفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة بإختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه ، و تقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية ، و الهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة و تحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين ، و بمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي ستقيس أدائها إزاءها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة .¹

- طريقة القياس العلمي :

أي القياس على أساس علمي ، و التحليل و وصف الأشياء و وصفا كمييا و هي مرتبطة بالقياس المرجعي ، و أول من إكتشف القياس العلمي و أسس مجلة خاصة بها هما Nalimon و Braun في سنة 1975 و يهدف هذا القياس إل تحديد مجموعات مختلفة من الباحثين العاملين و تقييم التقدم المحرز في أبحاثهم و من أجل تحسين الأداء ، و القياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية :

-العلوم الإجتماعية : علم إجتماع العلوم ، دراسة الأوساط العلمية .

-إقتصاديات البحث و الابتكار.²

أ_وسائل عملية اليقظة الإستراتيجية :

للقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة و تقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت و من أهم هذه الأدوات :

¹ عمر ولد عايد ، لمن علواطي ، آيات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، نموذج مقترح ، دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد 17 ، جانفي 2017، ص9-10.

² Audrey Daneyx, introduction la scientometrie, site web://controverses.ensmp.fr/wordpress/up content/up content/uploads/2011/01/Audrey Baneyx 2011 dec.pdf.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

_الأجهزة و المعدات :

و هي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات و تخزينها و نقلها و تداولها و إسترجاعها و إستقبالها و بثها للمستفيد و هي تمثل الأجزاء المادية للموسسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.¹

_البرمجيات :

هي المكونات اللا مرئية التي تتولى إدارة موارد الحساب و معالجة و تخزين و إسترجاع و نقل البيانات . كما يطلق إسم برمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب و تنسيق وحداته و تسمى برامج نظام إضافة إلى تلك البرامج التطبيقية التي تستفيد منها المستخدم النهائي و هذان الصنفان يعتبران من أهم تصنيفات البرمجيات .²

_الأنترنت :

تعد الأنترنت شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية لتصل مع بعضها البعض و هذا يتضمن الملايين من الشبكات و الشركات و الحكومات و حتى الشبكات الخاصة و يمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في الشركات و عند الأفراد إستخدام حواسيب أخرى للعثور على المعلومات أو التشارك في ملفات و ذلك بسبب وجود نظام و بروتوكولات يمكن أن تحكم و تسهل عملية التشارك .³

الفرع الثالث : مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية :

تمر عملية اليقظة بعدة مراحل أساسية يمكننا إيجازها فيما يلي :

1_تحليل البيئة : رصد و مراقبة كل التطورات ، و التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة على كل الأصعدة الإقتصادية ، التجارية ، التنافسية ، التكنولوجية ، الإجتماعية ، الثقافية ، السياسية ، التنظيمية و التشريعية ، و تحديد العناصر و المتغيرات المراد تتبعها بناء على إستراتيجية المؤسسة .

2_جمع و تحصيل المعلومات : بعد تحديد المؤسسة لإستراتيجيتها ، و أهدافها تعمل على إحصاء مصادر المعلومات ، المفاضلة بينها طبقاً لأهميتها تكلفتها ، ثم تسطير الخطط و تضع المعلومات و في هذا المجال يجب التمييز بين المصادر التالية :

_المعلومات الرسمية : و تشمل المعلومات الإرشادية و الإعلامية التي يحصل عليها الفرد بسهولة ، و بساطة من المصالح الحكومية ، مراكز البحوث ، الجامعات الخ .

¹ غسان قاسم داود الالامي ، أميرة شكروليباليباي تكنولوجيا معلومات في منظمات أعمال ، الإستخدامات و التطبيقات ، دار الورق ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص19.

² محمد الصيرفي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 139

³ عامر إبراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص433.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

_المعلومات غير الرسمية : تتضمن جميع أنواع المعلومات بإستثناء المعلومات الرسمية ، و يمكن الإستفادة منها بعد معالجتها ، و تتطابق مع تقارير الملتقيات ، المؤتمرات ، المعارض الخ ، كما تقسم المعلومات حسب درجة الحصول عليها إلى :

_المعلومات البيضاء : يمكن الحصول عليها بسهولة ، و لا يترتب عن جمعها أية مشاكل قانونية ، أو ملاحظات قضائية ، و تعتمد على نفس مصادر المعلومات الرسمية .

_المعلومات الرمادية : هي المعلومات المباح الحصول عليها ، لكن بصعوبة و تعتمد في جمعها على نفس مصادر المعلومات غير الرسمية .

_المعلومات السوداء : هي التي يتم التكتف على نشرها نظرا لسريتها و هي محمية قانونيا بموجب عقود ، و إتفاقيات ، و ينفرد بالاطلاع عليها الأشخاص المسموح لهم بذلك .

_مرحلة التحليل و التركيب : المعلومات المحصل عليها يجب التأكد من صحتها ، موثوقيتها ، نجاعتها و ذلك بعد فرزها ، تصنيفها ، تحليلها لإستنباط آثارها و تداعياتها الحالية و المستقبلية ، ثم تركيبها للوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم في إتخاذ القرار ، بعرضها على الخبراء و المختصين للمصادقة عليها بدعمها و إعطائها قيمتها الحقيقية .
مرحلة النشر و إتخاذ القرار : يتم نشر النتائج المتوصل إليها إلى المسيرين و أصحاب القرار في المؤسسة في الوقت المناسب لإتخاذ القرارات السلمية على ضوءها .¹

¹ عبد الفتاح بوخمخم ، عائشة مصباح ، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية ، 9/8 نوفمبر 2010 ، ص10/9.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: معلومات اليقظة الاستراتيجية

تمثل معلومات اليقظة موردا إستراتيجيا لا يقل أهمية ولا وزنا عن بقية موارد المؤسسة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وفي بناء توجهاتها المستقبلية وقد أخذت بعدا إستراتيجيا ليس فقط لمساهمتها في تعزيز العمليات الداخلية التي تمكن من تحسين كفاءة المؤسسة وفعاليتها بل نتيجة للدور الاستراتيجية الذي يقوم به من أجل إستشراف المستقبل وأثناء التعامل مع الحالات المعقدة والموقف الغامضة ومن أجل الإستثمار في مواقع الفرص المستقبلية قبل أن يصلها المنافسون وتجنب المخاطر والتهديدات والتي قد تؤدي إلى حدوث الأزمات قبل وقوعها.¹

وفي ما يلي سيتم التطرق إلى المطلب الأول يحتوي على عموميات حول معلومات اليقظة الإستراتيجية ، بينما المطلب الثاني يتناول أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية ، والمطلب الثالث يتناول أنواع معلومات اليقظة ومصادرها أما المطلب الرابع فيتناول أثر المعلومات في عملية إتخاذ القرار.

المطلب الأول: عموميات حول معلومات اليقظة الاستراتيجية

الفرع الأول : مفهوم معلومات اليقظة الإستراتيجية

لمعرفة تعريف معلومات يجب التفريق بين البيانات والمعرفة المعلومات وتتمثل في ما يلي:

1_البيانات: تعرف البيانات على أنها مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي.²

وتعرف أيضا بأنها الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام ،كلمات، رموز لا علاقة بين بعضها البعض و لا تعطي معنى و هي منفردة ، إنها الوصف الأولى الأشياء و المعلومات وهي مسجلة ومنصفة ومخزنة ولكن منظمة لتعطي معنى محدد.³

2_المعرفة :

المعرفة (Knowledge) : فهي المادة المصنعة (المستخرجة) من المعلومات ، فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه الفرد أو المؤسسة أو المجتمع من المعلومات، وعلم وثقافة في وقت معين ، والمعرفة حصيلة (إستنتاجية) أو خلاصة البيانات والمعلومات.⁴

¹ فالتة اليمين، اليقظة و أهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2012-2013 ، ص02.

² عامر ابراهيم قنديلجي ، علاء عبد القادر الجنابي ، م رجع السابق الذكر ، ص29.

³ فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية ، منظور إداري ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 2، 2009 ، ص46.

⁴ هاجر بوزيان ، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الهندسة المالية في البنك ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم الإقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2014/2015 ، ص 41 .

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

3_المعلومات :

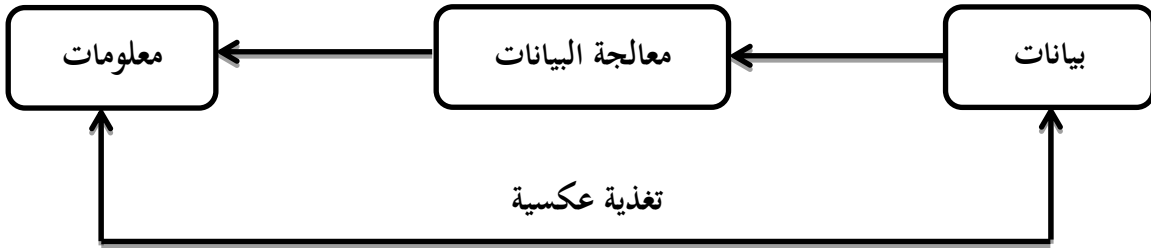
المعلومات هي القيمة الجديدة الناتجة عن معالجة المادة الخام ، كما يقول عالم الإدارة **perter druter** إن المعلومات هي البيانات الجديدة التي ترتبط ضمناً بسياق و هدف ، و كذلك حسب **beteson** هي " ذلك التميز الذي يصنع تمايز ويعطي للمستفيد فهما وإدراكاً " ¹ و تعرف المعلومة على أنها " البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً والتي لها قيمة حقيقة أو مدركة لقراراته وتصرفاته" ²

كما يعرفها Reix على أنها " كل ما يقدم لنا معرفة ويغير رؤيتنا للأشياء ويقلل من حيرتنا " ³

4 _ العلاقة بين المعلومة والبيانات :

تعتبر البيانات المادة الأولية لإنتاج المعلومات ، وإذا تم تطبيق مفهوم النظم على تلك العلاقات فإن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخبرات المتمثلة في المعلومات التي ينتجها النظام والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة :

الشكل رقم (04): يمثل العلاقة بين المعلومة والبيانات



المصدر : علاوى نصيرة المرجع السابق ذكره .ص54

الفرع الثاني: خصائص معلومات اليقظة الإستراتيجية :

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المعلومات تتمثل في :

- التوقيت المناسب : يعني أن تكون متوفرة عندما يكون متخذ القرار في حاجة إليها
- النوعية : أي مدى صحة ودقة المعلومات ، فكلما زادت الجودة المعلومات زادت دقة القرارات.

¹ سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الادارية و تكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2012، ص18.
² قدور بن نافلة ، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر، 18/17 أبريل 2006، ص1221.
³ نور العابدين قوجيل ، المرجع السابق ذكره ، ص46.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

- الإكتمال : هو أن تغطي المعلومات جميع الجوانب المراد معرفتها بحيث تصبح رؤية متخذ القرار كاملة و شاملة .
- الترابط : ومعنى أن تكون المعلومات مناسبة ومساعدة على إتمام وإنجاز مهام العمل ونشاطه أو حل مشكلاته .
- سهولة الفهم : أي أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة من قبل متخذ القرار حتى يتمكن من الإعتماد عليها.¹

المطلب الثاني: أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية

تمكن أهمية المعلومات في ما يلي:

- 1_المعلومات أداة للإتصال: الإتصال هو عملية من خلالها تنتقل المعلومة من مرسل الى مستقبل .
- 2_المعلومات أداة عامة لتنسيق إجراءات التسيير: تستخدم الإدارة المعلومات في قيامها بجميع وظائفها من تخطيط وتنفيذ
- 3_المعلومات وسيلة لدعم المعرفة الفردية في المؤسسة : تشكل المعلومة حامل للمعرفة الفردية والجماعية ، إذ دون المعلومة لا يكون هناك تصور ولا يكون هناك تكوين أو ، إكتساب للمعارف ومهارات جديدة
- 4_ المعلومة أداة للتواصل مع المحيط: كلما زاد تعقيد المحيط الخارجي للمؤسسة كلما زادت حاجتها للمعلومة الخاصة به ،وعليه يستوجب على المؤسسة أن تكون على علم بما يحيط بها في كل وقت.²

المطلب الثالث : أنواع معلومات اليقظة ومصادرها

الفرع الأول: أنواع معلومات اليقظة الاستراتيجية

يمكن التمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية وهي أربعة :

1_معلومات التحكم:

تنتجها المؤسسة وتوجهها لإستعمالها الداخلي ذات أهمية بالغة، تساعد على تحسين الأداء من خلال المقارنة ،تسيير من خلال طرق النظم المعلوماتية لآكنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية وهي معلومات مدعمة فقط.

2_معلومات التأثير:

تخبر عن قدرات متعاملي المحيط الخارجي للمؤسسة ، يستحسن وضعها تحت المتابعة النشطة .

3_معلومات التأثير:

وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة و وجهت للإستعمال الخارجي ، أي موجهة للأفراد و مجموعات خارج المنظمة التي تقوم بتسييرها ، وتبقى هي الأخيرة مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية .

¹ محمد السعيد خشبة ، تطور المعلومات ، المفاهيم و التكنولوجيا، مكتب غريب ، القاهرة ، 1994 ، ص 21.

² هاجر بوزيان ، المرجع السابق الذكر ، ص 44.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

4_ علامات الإنذار المبكرة (الإرشادات الضعيفة) :

تمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للإستعمال الداخلي، وهي تعتبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على مؤسسة، وهي المعلومات التي تقدم تفسير يقودنا إلى الإعتقاد بأنه يمكن أن تبدأ في بيئة المؤسسة أحداث من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على عملنا . وإشارات الإنذار المبكر غالباً ما تكون نتيجة لتغيير المحرز في الإشارات الضعيفة ، فقد كان من الضروري (الأستباقية) .¹

الفرع الثاني: مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية

المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة تكون مصادرها إما من داخل المؤسسة أو خارجها ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1_ المصادر الداخلية :

تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم، وهذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة لتدعيم القرارات ويتم تجميع البيانات الداخلية على أساس رسمي وبالإضافة الى ذلك فإن البيانات تستقبل أيضاً من مصادر داخلية على أساس غير رسمي من خلال إتصالات عارضة غير نظامية و مناقشات غير المرتبطة بهذه الأعمال.

2_ المصادر الخارجية :

تكون المصادر الخارجية أو البيئية مولدات وموزعات المعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة ، وتضمن هذه المصادر العملاء ، الموردين و المنافسين ، النقابات العمالية و الهيئات الحكومية و النشرات المهنية و الإتحادات الصناعية ومثل هذه المصادر تمد المنشآت بالمعلومات البيئية و التنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة لما يستوجب الحدوث.²

المطلب الرابع: أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار

الفرع الأول : أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات

يحتاج المديرون ، وهم يقومون بأداء مهامهم الإدارية ، إلى معلومات في جميع المنشآت فنجاح أي عمل إداري يتحدد بمدى أداهم لوظائفهم بطريقة جيدة ، وهو ما يبرر إحتياجهم للمعلومات بصورة كبيرة ، فعملية إتخاذ القرار تحتاج الى معلومات فإذا كانت المعلومات المتاحة للمدير قليلة فإن قراره سيكون ضعيف وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة من إصداره .

¹ أميرة محاط ، المرجع السابق الذكر ، ص12.

² نصيرة علاوي ، المرجع السابق الذكر ، ص62-63.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

فعملية إتخاذ القرار الإداري هي عملية إختيار بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة ما أو لتحقيق هدف أو أكثر .
وتعتبر المعلومات شيئاً ضروريا للحد من التردد الدائم الذي صاحب إتخاذ القرار ، والذي يعتبر نتيجة لإستحالة إلهام السلطة المختصة بإصداره بكل شيء حول موضوعه معرفة كاملة .
وتعتمد كفاءة القرارات على المعلومات الملائمة و الدقيقة فليس صحيحا أنه كلما زادت كفاءة إتخاذ القرار ، ولكن صحيح أنه كلما زاد حجم المعلومات الملائمة لإتخاذ القرار كلها زادت جودة القرار.¹

الفرع الثاني : دور المعلومات في من مستويات اتخاذ القرار

تلعب المعلومات دور أساسيا في جميع المستويات إتخاذ القرارات الثلاث، التشغيلية ، التكتيكية ، الإستراتيجية
1_ دور المعلومات في القرارات التشغيلية : إن إتخاذ القرار يتطلب معلومات تتكون في شكل تقارير دورية متضمنة فنية وداخلية وهي معلومات التي تتعلق في عمليات المنظمة اليومية ، حيث يجب توفير المعلومات التفصيلية والدقيقة وبصفة مستمرة ومتكررة عن جميع أوجه النشاط في المنظمة مثال ذلك المعلومات المتعلقة بحضور وإنصراف الأفراد، أنواع وكميات السلع المنتجة و المباعه ، هذه المعلومات تسمح بإتخاذ القرارات بحيث إذا ظهرت مشكلة لا يظهر صاحب القرار إلى إعادة التحليل والدراسة بل يلجأ الى الحلول المباشرة .

2_ دور المعلومات في القرارات التكتيكية : إن هذا النوع من القرارات يتم في ظروف غامضة نسبيا فهي تحتاج إلى معلومات أكثر مما يتطلب آلية القرارات الروتينية ، حيث أن السياق الإداري يتم جمع المعلومات من داخل التنظيم وخارجه وكذا توفير المعلومات حول مختلف الوظائف التنظيمية .

3_ دور المعلومات في القرارات الإستراتيجية: تتعلق بدرجة أساس بصياغة مرامي وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها وكذا تحديد إرتباط المؤسسة بمحيطها.

لذا فهي تحتاج الى معلومات متعلقة بالمحيط للقيام بهذه القرارات وتحتوي هذه المعلومات دراسات تخص كل من تصرفات المنافسين وكذا التصرفات تمثل تهديدا أو فرصه بالنسبة للمؤسسة.²

¹ سالمه عليوات ، فاطمة شلوش ، نظام المعلومات و دوره في إتخاذ القرارات بالمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محمد ولحاج ، البويرة ، الجزائر ، 2014/2015 ، ص65.

² محمود عبد حسن آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات (إدارة، تكنولوجيا،المعلومات)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص120.

الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص أن التغيرات التي تحصل باستمرار في بيئة المؤسسة و زيادة شدة المنافسة فرض عليها أن تكون متيقظة لرصد و مراقبة ،متابعة بيئتها ، و هذا لا يتحقق إلا بتطبيق اليقظة الإستراتيجية ، فهي تقوم بالتوفير المعلومات اللازمة و معالجتها ،نشرها و تحليلها ، حيث أصبحت المعلومة تلعب دور أساسي على التنبؤ في المؤسسة و التي تمكنها من إتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة و في الوقت المناسب ، و التي تعتمد عليها المؤسسات الإقتصادية في إقتناص الفرص و تجنب التهديدات .

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة :

يعيش العالم اليوم تغيرات سريعة في جميع المجالات و ذلك نتيجة تطور التكنولوجيا و المعلومات ، حيث أصبحت المعلومات تمثل موردا أساسيا وإستراتيجيا يدعم المؤسسات الاقتصادية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية خاصة في بيئة شديدة المنافسة و التعقيد ، و هذا ما فرض على المؤسسات المراقبة و الرصد من أجل التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية ، مما دفعها إلى البحث عن طرق تسعى من خلالها محاولة التأقلم و التكيف لمواكبة هذه التوسعات الحاصلة في بيئتها بهدف التطور ، النمو و البقاء امام المنافسين و إستمرار نشاطها و ذلك عن طريق ما يسمى باليقظة الإستراتيجية و هي من الأساليب الحديثة التي تقوم على مواكبة التطورات التكنولوجية ، فهي تمثل السيورة المعلوماتية التي تسمح للمؤسسة بالتنبؤ و رصد التغيرات التي قد تحصل في بيئتها عن طريق جمع المعلومات ، معالجتها ، و تحليلها ، نشرها ، و التي تحتاجها في إتخاذ القرارات ، و تشمل اليقظة أنواعا مختلفة تتمثل في اليقظة التنافسية ، التجارية ، التكنولوجية و البيئة ، و عليه فهي تقرب بين المؤسسة و محيطها بحيث تسهل عملية الإتصال بينهما لما لها من تأثير على إتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة و في الوقت مناسب بهدف إقتناص الفرص و تجنب التهديدات .

فمن خلال موضوع البحث حاولنا دراسة و معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية ، و إنطلاقا من الفهم النظري من البحث الذي حاولنا فيه الأسس النظرية في هذا المجال و من هذا تمكنا من الوصول و بعدة نتائج .

نتائج الدراسة :

- اليقظة الإستراتيجية هي عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة ، البحث ، معالجة ، تحليل ، نشر المعلومات لأهداف إستراتيجية و تنافسية و هذا من أجل إغتنام الفرص و تجنب التهديدات .
- تعتبر اليقظة الاستراتيجية نوع من أنواع اليقظة و هي أشمل الأنواع .
- تشمل اليقظة الاستراتيجية أنواعا مختلفة ، فهي تتمثل في اليقظة التكنولوجية ، التجارية ، التنافسية ، البيئية .
- تعتمد المؤسسة في جمع و تحليل المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية على مجموعة من الطرق و الوسائل أهمها قياس العلمي ، و طريقة المعايرة للمعلومات .
- تعد المعلومات مورد أساسي و استراتيجي في المؤسسة و ذلك لإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .
- لا يمكن أن تنجح اليقظة الإستراتيجية دون أن تمر على مجموعة من المراحل تبدأ بالبحث عن المعلومات ، جمعها ، إختيارها ، تداولها و تخزينها و ثم معالجتها وصولا إلى نشرها و إستخدامها من أجل إغتنام الفرص و تجنب التهديدات .

الخاتمة

➤ المعلومات من الموارد المهمة التي تحتاجها المؤسسة لعملية اليقظة الاستراتيجية ، و لا يمكن أن تتم دون توفر ممثليها الذين يقومون بجمع و معالجة ، وتحليل المعلومات .

➤ العمال على بناء قاعدة معلومات تمكن المؤسسة من فهم و دراسة التغيرات البيئية و توجيه إستراتيجية المؤسسة بما يضمن نموها و تطويرها ، بقائها و إستمرارها .

و هذا ما يثبت صحة الفرضية .

توصيات الدراسة :

- ضرورة إعطاء أهمية اللازمة للمعلومات فهي تمثل موردا من موارد المؤسسة و أيضا بناء الاستراتيجيات و التي تمكن المؤسسة من إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- 1_ سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الادارية و تكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2012.
- 2_ طاهر محسون منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2007.
- 3_ عامر إبراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنايبي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 4_ عائشة يوسف شملي ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، ط1 ، 2017 .
- 5_ عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 1997.
- 6_ عبد الوهاب السويسي ، المنظمة (المتغيرات ، الأبعاد، التصميم) ، دار النجاح للكتاب، الجزائر ، ط1 ، 2009 .
- 7_ عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، ط3، 2003 .
- 8_ غسان قاسم داود ال لامي ، أميرة شكروليبباي تكنولوجيا معلومات في منظمات أعمال ، الإستخدامات و التطبيقات ، دار الورق ، عمان ، الاردن ، 2010 .
- 9_ فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2014.
- 10_ فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية ، منظور إداري ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 2، 2009 .
- 11_ قدور بن نافلة ، عاشور مرزيق ، اليقظة الاستراتيجية قناة إتصال المؤسسة بيئتها ، مداخلة ، جامعة الشلف ، الجزائر.
- 12_ ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، ط2 ، 2017 .
- 13_ محمد السعيد خشبة ، تطور المعلومات ، المفاهيم و التكنولوجيا، مكتب غريب ، القاهرة ، 1994 .
- 14_ محمد الصيرفي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر، 2009 .

15_ محمود عبد حسن آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات (إدارة، تكنولوجيا، المعلومات)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009 .

16_ مداح عرابي الحاج ، إدارة الأعمال الإستراتيجية ،ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر ،. 2013.

17_ منصور عبد الكرم ، المحاسبة العامة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر،. 1992.

18_ منصور محمد اسماعيل العريفي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء ، اليمن ، ط2 ، 2011 ، ص. 21.

19_ ناصر دادي عدون ، التحليل المالي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1996.

قائمة الأطروحات و الرسائل العلمية :

19_ أحمد بخوش ، دور اليقظة و طرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2007/2006 .

20_ أميرة محاط ، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي ، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر ، فرع ميله ، مذكرة ماستر ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014/2013 .

21_ حبيبة عامر ، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الإقتصادية العالمية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2017/2016.

22_ خديجة بوخريصة ، اليقظة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة وهران2 ، وهران 2015/2014.

25_ سالمة عليوات ، فاطمة شلوش ، نظام المعلومات و دوره في إتخاذ القرارات بالمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية ، كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محمد ولحاج ، البويرة ، الجزائر ، 2015/2014 .

26_ سناء رحماني ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة،مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة،الجزائر،2016-2017 .

27_ عمر بن جيمة ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التخفيض من حدة البطالة بمنطقة لبشار ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة لأبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر، 2010-2011.

28_ فالتة اليمين، اليقظة و أهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2012-2013 .

29_ محمد حنفي محمد نور تبدي ، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، مدرسة العلوم الإدارية ، جامعة الخرطوم ، السودان ، 2010 .

30_ نصيرة علاوي ، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، مدرسة الدكتوراه، إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010-2011 .

31_ نور العادين قوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة و محيطها ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص الإعلام و الإتصال و حاكمية التنظيمات ، قسم علوم الإعلام و الإتصال ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة باجي مختار، عنابة ، الجزائر، 2011./2012

32_ هاجر بوزيان ، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الهندسة المالية في البنك ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2014/2015 .

قائمة المجالات و الدوريات العلمية :

33_ مريم بلحاج ، اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة ، جامعة تلمسان ، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ، 2017 .

34_ محمد فايز النجار ، خالد محمود الشوابكة ، اليقظة الإستراتيجية و أثرها في إدارة المشاريع في شركات الإتصالات الأردنية ، المجلة العالمية للإقتصاد و الأعمال ، 08 مارس 2020 .

35_ لامية حلبي ، يسمين دروازي ، دور اليقظة الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية ، أبعاد إقتصادية مجلة علمية أكاديمية محكمة ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس .

36_ عباس فرحات ، أحمد بن خليفة ، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، المجلد الثاني، أكتوبر 2017.

37_ طيب داودي ، أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية ، العدد الخامس ، مجلة الباحث ، جامعة بسكرة،الجزائر،2005.

38_ شمس ضيات خلفلاوي ، تامين نظام اليقظة الإستراتيجية التنمية المنافسة بالمؤسسات ، مجلة دراسات و أبحاث ، السن التاسعة ، 2017/03/26 .

39_ حمزة رملي ، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الدوية بقسنطينة ، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، العدد الثاني ، ديسمبر 2014.

40_ خير الدين تشوار ،اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة ، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الإقتصادية ، عدد 2009/1.

قائمة الملتقيات :

41_ عبد الفتاح بوخمخم ، عائشة مصباح ، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية ، 9/8 نوفمبر 2010 .

42_ عمر ولد عابد ، لمين علواطي ، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، نموذج مقترح ، دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الإقتصادية و القانونية ، العدد 17 ، جانفي 2017.

43_ فيروز زروفي ، فاطمة زهراء سكر ، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية ، جماعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 06 نوفمبر 2012 .

44_ قدور بن نافلة ، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر، 17/18 أفريل 2006.

45_ مجيد شعباني ، أحمد بن خليفة ، ممارسة سلوك اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات العالمية ، الملتقى العلمي الدولي حول : استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الإقتصادي في الجزائر، جامعة لونيسسي علي ، البليدة، 2،06-11-2018.

46_ يمينة كرواش ، le veille strategique ، الملتقى العلمي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي ، جامعة تيزي وزو ،الجزائر، 2003 .

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

47_Audrey Daneyx,introduction la scientometrie,site
web://controverses.ensmp.fr/wordpress/up content/up
content/uploads/2011/01/Audrey Baneyx 2011 dec.pdf.

48_Guy masse , intelligence economique _ un guide pour economie de
l'intellignce ,2000.

49_Hubert le sca ,veille strategique concepts et demarche de mise en place
dans l'entreprise , ministre de l'education nation ale de la recherche et de la
technologie ,ADBS,1997.

50_Humbert lesca ,la veilles strategique , la methode L.E.S caning ; edition
EMS,2003 .

51_Laurent hermel ,maitriseret pratique la veille strategique ,AF
nor,paris,2001.

52_Mohamed Jaouad Elqasmi ,le mangement par processus la
veille,strategique :http://isdmanivlm.fr/pdf/isdmanivlm%2024/isdmanivlm
24_elqasmi.pdf.

الملخص :

إن التغيرات الحاصلة في العالم الحالي و التسابق نحو التميز في جميع الميادين ، و خاصة تطور التكنولوجيا و المعلومات ، جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التطورات السريعة ، و لهذا فاليقظة الإستراتيجية تقرب من محيطها و تعرفها عليه و تساعد في تحليله ، و تلعب دورا فعالا في توفير المعلومات التي تمكن المؤسسة من فهم و دراسة تغيرات البيئة و توجيه إستراتيجية المؤسسة ، بما يضمن لها التطور و البقاء و الإستمرارية في السوق لإتخاذ القرار المناسب لإقتناص الفرص و تجنب التهديدات.

الكلمات المفتاحية :

اليقظة الإستراتيجية ، المعلومات ، إتخاذ القرار ، المؤسسة الإقتصادية

Abstract

The changes taking place in the current world and the race towards excellence in all fields, especially the development of technology and information, have made many institutions find it difficult to keep pace with these rapid developments, and for this, strategic vigilance brings them closer to their surroundings, identifies them and helps them in their analysis, and plays An effective role in providing information that enables the organization to understand and study environmental changes and direct the strategy of the institution, in a way that guarantees its development, survival and continuity in the market to take the appropriate decision to seize opportunities and avoid threats.

key words

Strategic vigilance, the information, Make decision, Economic Corporation