



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب  
عين تموشنت  
معهد علوم إقتصادية و العلوم التجارية  
تخصص : اقتصاد وإدارة المؤسسة

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إقتصاد و إدارة المؤسسة

# اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية

## دراسة حالة مؤسسة سونغاز عين تموشنت

بإشراف الأستاذ:  
وراد فؤاد

من إعداد الطالبين :  
بوسنهام الياس  
بوسماط عماد الدين

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. جباري
مشرفا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. وراد فؤاد
ممتحننا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. علي دحمان

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء :

الى من اجمل اسمه، الى من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة و كان  
دافعا لي لكل نجاح، الى من بذل كل تحالي و نفيس ليسعدني في هذه الحياة ارجو الله  
ان يزد في عمرك لتري ثمارا قد كان قطفها بعد طول انتظار الى سندي في هذه  
الحياة " ابي الغالي".

الى من كانت الجنة تحت اقدامها الى ينابيع الجنان و العج و الصبر الى روح القلب  
و بلسم الجراح الى من صبرته و كافحت معي في هذه الحياة الى اعظم انسانة في  
حياتي " أمي الحبيبة" ادامها الله تاجا فوق رؤوسنا و جزاها الله منا خير جزاء.

الى من تقاسمنا معي عبء المشوار و لم ينسوني بالدعاء، الى من تذوقته معهم  
اجمل اللحظات اخواني : " ريان - عبد الرحمن "

الى ورود المنزل و بسمة الامل كتاكيت العائلة

الى من سرتنا سويا في هذه الحياة، الى أصدقائي الاعزاء

# شكر وتقدير

إن الشكر أولاً وأخيراً لله العزيز القدير العليم البصير له الحمد  
الكثير وحده لا شريك له

أعطانا القوة و الشجاعة لانجاز هذا العمل المتواضع ووفقتنا لاتمامه .  
ان اتقدم بالشكل والامتنان الي استاذة بجامعة بلحاج بوشعيب  
الذين سهروا على نجاح تكويننا وعلى راسهم الأستاذ

" **وراد فؤاد** "

والى زملائنا في الجامعة الذين عرفناهم و ساعدونا .  
وفي النهاية يسرنا ان نتقدم بجزيل الشكر الى كل من مد لنا  
يد العون في مسيرتنا ..... وفق الله الجميع



الى من رباني فأحسنا تربيتي الى

سندي في هذه الحياة و الى من أحمل اسمه بكل افتخار

" أبي العزيز "

الى منبع الحب و الحنان الى بسمه حياتي و الى من كان دعائها سر نجاحي الى نور قلبي

" أمي العزيزة "

الى من مصدر ثقتي وعزتي الى قرة عيني اخوتي : " عبد الرحمان - امين - سفيان "

الى أصحاب النوايا الصادقة و مثال الصداقة الى من رافقوني و شجعوني أصدقائي .

الى كل من دعم هذا العمل من قريب و من بعيد

## الفهرس :

العنوان	الصفحة
البسمة	
الإهداء	
شكر وتقدير	
الفهرس	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
الفصل الأول: المؤسسة و الإستراتيجية	
تمهيد	05
المبحث الأول : ماهية المؤسسة	06
المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها	06
المطلب الثاني : أهداف المؤسسة الاقتصادية	08
المطلب الثالث : تصنيفات المؤسسات .	09
المبحث الثاني: محيط المؤسسة	14
المطلب الأول : تعريف محيط المؤسسة وأهمية دراسته	14
المطلب الثاني: مكونات المحيط وتحليل أبعاده	15
المطلب الثالث : تأثير المؤسسة في المحيط و عملية تقييمه	17
المبحث الثالث : الإستراتيجية	21
المطلب الأول : ماهية الإستراتيجية وأهميتها	21
المطلب الثاني : خصائص الإدارة الإستراتيجية و مراحل تطبيقه	23
المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية	28
خاتمة الفصل	30
الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية و المعلومة	
تمهيد	31
المبحث الأول : عموميات حول اليقظة الإستراتيجية	32

## الفهرس :

32	المطلب الأول: التطور التاريخي و مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية
34	المطلب الثاني : أهداف و خصائص اليقظة الإستراتيجية
36	المطلب الثالث : أنواع اليقظة و نظامها
41	المبحث الثاني : تنظيم خلية اليقظة
41	المطلب الأول : طرق عملية اليقظة وعملية قياسها
45	المطلب الثاني : مراحل عملية اليقظة و وظائفها
47	المطلب الثالث : ممتلوا عملية اليقظة
50	المبحث الثالث : المعلومة كمورد هام لليقظة
50	المطلب الأول : ماهية المعلومة و خصائصها وأصنافها
54	المطلب الثاني : أنواع المعلومة و مصادرها
57	المطلب الثالث: أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار
61	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثالث :دراسة حالة مؤسسة سونلغاز sonalgaz</b>
62	تمهيد
63	<b>المبحث الأول التعريف بالمؤسسة سونلغاز sonalgaz</b>
63	<u>المطلب الأول التطورات التي شهدتها المؤسسة</u>
67	المطلب الثاني : فروع مؤسسة سونلغاز
70	المطلب الثالث : إدارة المؤسسة
72	المبحث الثاني : مديرية التوزيع لعين تموشنت
72	المطلب الأول : التعريف بمديرية التوزيع لعين تموشنت
73	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية
77	المطلب الثالث : مهام المديرية و أهدافها
78	المبحث الثالث :عرض و تحليل نتائج الاستبيان
78	المطلب الاول : عينة الدراسة
84	المطلب الثاني: اليقظة الاستراتيجية
98	المطلب الثالث : دراسة محيط المؤسسة

## الفهرس :

108	خاتمة الفصل
109	خاتمة عامة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق



# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	أنواع اليقظة	1
46	مراحل عملية اليقظة	2
49	ممثلو عملية اليقظة	3
53	خصائص المعلومات	4
55	انواع المعلومات	5
67	فروع المؤسسة	6
73	الهيكل التنظيمي للمديرية	7
79	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	8
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	9
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	11
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	12
85	مدى تداول مفهوم اليقظة بمؤسسة	13
86	وجود مصلحة خاصة باليقظة في المؤسسة	14
87	مناقشة معلومات اليقظة بين مختلف المستويات الإدارية	15
88	كيفية تبادل المعلومات داخل المؤسسة	16
89	امتلاك المؤسسة للمعلومات كاملة	17
90	مدى تقديم اليقظة العون للمؤسسة في سبيل تقديم خدمة جيدة للزبون	18
91	مدى شمولية اليقظة الإستراتيجية لكل المجالات	19
92	تطبيق المؤسسة لليقظة مند فترة طويلة	20
93	حول تطبيق اليقظة الإستراتيجية بصفة دورية	21
94	امتلاك أفراد العينة الانترنت في المكتب	22
95	حول مدى امتلاك المؤسسة لبرامج خبرة في اليقظة	23
96	حول تطبيق المؤسسة لكل أنواع اليقظة	24

97	نوع اليقظة الغير مطبق في المؤسسة	25
98	مراقبة المؤسسة لمحيطها	26
99	وضعية محيط المؤسسة	27
100	غرض المؤسسة من ترصد محيطها	28
101	تحليل المدير لمعلومات اليقظة	29
102	اليقظة و دورها في صنع القرار الاستراتيجي	30
104	تاتر القرارات الاستراتيجية بالمتغيرات الخارجية	31
105	درجة تاتر القرارات الاستراتيجية بالمتغيرات الخارجية	32

# قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
.1	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	11
.2	أهم مراحل تطور اليقظة	33
.3	ممتلوا عملية اليقظة	48
.4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	79
.5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	80
.6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	81
.7	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	82
.8	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	83
.9	تداول مفهوم اليقظة بمؤسسة	84
.10	وجود مصلحة خاصة باليقظة في المؤسسة	85
.11	مناقشة معلومات اليقظة بين مختلف المستويات الإدارية	86
.12	كيفية تبادل المعلومات داخل المؤسسة	87
.13	امتلاك المؤسسة للمعلومات كاملة	88
.14	مدى تقديم اليقظة العون للمؤسسة في سبيل تقديم خدمة جيدة للزبون	89
.15	مدى شمولية اليقظة الإستراتيجية لكل المجالات	90
.16	تطبيق المؤسسة لليقظة مند فترة طويلة	92
.17	تطبيق اليقظة الإستراتيجية بصفة دورية	93
.18	امتلاك أفراد العينة الانترنت في المكتب	94
.19	مدى امتلاك المؤسسة لبرامج خبرة في اليقظة	95
.20	تطبيق المؤسسة لكل أنواع اليقظة	96
.21	نوع اليقظة الغير مطبق في المؤسسة	97
.22	مراقبة المؤسسة لمحيطها	98
.23	وضعية محيط المؤسسة	99
.24	غرض المؤسسة من ترصد محيطها	100

101	تحليل المدير لمعلومات اليقظة	.25
102	اليقظة و دورها في صنع القرار الاستراتيجي	.26
103	تاتر القرارات الاستراتيجية بالمتغيرات الخارجية	.27
104	درجة تاتر القرارات الاستراتيجية بالمتغيرات الخارجية	.28

## مقدمة

يعتمد التفكير الاستراتيجي على فهم الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة والبحث عن تغيير القواعد التي تحدد علاقتها مع مختلف التغيرات الخارجية السوق، التكنولوجيا،... الخ، فعندما تعتمد المؤسسة على استراتيجياتها فهي تتساءل عن مستقبلها وعن الاختيارات التي سوف تستعملها وعن القوى التي تمتلكها وعن مصيرها، في ظل التطورات التكنولوجية و التغيرات التي يشهدها العالم التي تسعى المؤسسات إلى مواكبتها ولعل من أبرز النقاط التي يجب التركيز عليها هي " المعلومة " فإذا استغلت بالشكل الصحيح تتمكن المؤسسة من البقاء و الإستمرارية في السوق و ذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية و فرض ذاتها في مختلف المجالات.

فقد أصبحت المعلومة موردا إستراتيجيا يعتمد عليه في إتخاذالقرارات, فلا يوجد أي مجال من مجالات الإقتصاد لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات، فباعتبار المؤسسة تعيش في بيئة سريعة التغير و لها منافسة محتدمة لذا يجب عليها تتبع و ترصد كل ما يحدث حولها سواء على المستوى التجاري أو الاجتماعي أو التكنولوجي أو السياسي و ذلك من خلال التوليف بين المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة و هذا ما سنعرفه من خلال ما يسمى باليقظة الإستراتيجية .

يعد اعتماد المؤسسة على اليقظة الإستراتيجية أمرا ملزما و حيويا , باعتبار هذه الأخيرة قوة و دفعة حقيقية لها. حيث تترجم قدراتها المتميزة على توقع و ترصد المستقبل , فهي لا تمكن المؤسسة من إستغلال الفرص و تجنب التهديدات فقط.

لهذا يتعين على إدارة المؤسسة أن يتوفر لديها الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع سياسات وتصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية واكتشاف الفرص والمخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينها، وهذا لا يتم إلا عن طريق تطبيق اليقظة الاستراتيجية حيث تجعل المؤسسة في حالة مراقبة مستمرة بما يجري حولها، من خلال توفير معلومات أكيدة ، كاملة، ذات مصداقية وجودية عالية تستغل بشكل جيد وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية

هل تعتمد المؤسسة العامة الاقتصادية على اليقظة الاستراتيجية ؟

### الاسئلة الفرعية

— ما المقصود باليقظة ؟

— ما المقصود بإستراتيجية المؤسسة ؟

- ماهي العلاقة بين اليقظة و اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة؟

- كيف يتم تنظيم عملية اليقظة للاستفادة من المعلومات المجمعة من البيئة؟

### الفرضيات

- إن اللجوء إلى اليقظة يُعتبر من بين خصائص المؤسسة الحديثة
- أنّ لليقظة الإستراتيجية هيكل تنظيمي بحيث تقوم جماعة اليقظة لوحدها بعملية اليقظة
- ثقافة اليقظة غير موجودة في المؤسسات الجزائرية.

### أهمية الدراسة

وتكمن أهمية هذا البحث من خلال تبين أهمية اليقظة الإستراتيجية في استمرارية حياة المؤسسة وفي كسب ثقة زبائنها انطلاقا من رصد بيئتها التي تُؤثر وتتأثر بها.

ولهذا البحث أهمية على المستوى التطبيقي للمؤسسات الجزائرية، إذ من خلاله نحاول إبراز ضرورة تكيف وتأقلم المؤسسة مع الظروف الحالية للبيئة المتميزة بالتغير المستمر بتطبيقها لأساليب تسيير حديثة وتهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف مكوناته
- تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة الإستراتيجية
- محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية

### الدراسات السابقة:

موضوع بحثنا هذا يركز على اليقظة الإستراتيجية كوسيلة ومدخل من مداخل التغيير في المؤسسة وهو بذلك يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع اليقظة الإستراتيجية ولكن بإشكاليات مختلفة. من بين هذه الدراسات نذكر:

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحثة " نحاسية رتيبة " بعنوان " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة "، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2003.، وافتحصت الباحثة في هذه الدراسة على دراسة أحد أنواع اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في

اليقظة التنافسية وحاولت تطبيق دراستها على الخطوط الجوية الجزائرية، وخلصت الدراسة إلى انعدام ثقافة اليقظة في هذه المؤسسة.

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحث "عليوات رفيق" بعنوان "إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس" المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005. والباحث حاول من خلال هذه الدراسة اقتراح نموذج لجهاز اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس للتحسين من تنافسيته.

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحث "كرومي سعيد" بعنوان "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية"، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية الحقوق والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2009، حاول الباحث في دراسته توضيح كيف يمكن أن يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في تفعيل وتصويب قرارات المؤسسة الجزائرية وقام بإجراء دراسة مقارنة بين موبيليس جيزي ونجمة، وتوصل من خلال دراسته أنه على مستوى المتعاملين الثلاث لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منتظم ورسمي وخاصة مؤسسة موبيليس التي تفتقر لثقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي.

### المنهج المتبع :

لقد إستعملنا المنهج الوصفي التحليلي حيث قمنا بتحليل الظاهرة المدروسة، حيث قمنا بعقد المقارنات بينها وبين الظواهر الأخرى و قد قمنا بتحليلها. وكذلك بتحديد مشكلة البحث الرئيسية .

### دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع:

- يقينا الشخصي بأهمية هذا الموضوع، وكذا الدور الذي تلعبه اليقظة في استمرارية المؤسسة
- التخصص العلمي الذي درسناه، وروح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع
- إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد وفي مجال تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة.

أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فلنخصها على العموم في:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع، مع ندرتها باللغة العربية

- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية للقيام بالدراسة الميدانية، مع صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

### هيكل الدراسة :

وقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية:

- قمنا في **الفصل الأول** بدراسة عامة حول المؤسسة ، انطلاقا من الوظائف و تصنيفاتها ، مع توضيح أهمية تحليل المؤسسة لبيئتها للكشف عن تهديدات المنافسين واقتناص الفرص واستغلالها لصالحها، كما تعرضنا إلى إستراتيجية المؤسسة و توضيح دورها في تحسين أداء المؤسسة و تنظيم جو العمل فيها
- كما تطرقنا في **الفصل الثاني**، إلى تحليل مفهوم اليقظة مع الإشارة إلى أنواعها كما تعرضنا إلى طرق و وسائل اليقظة ، وقد أفردنا مبحثا خاصا للمعلومة لقناعتنا بأنها المورد الأساسي والهام في عملية اليقظة
- أما في **الفصل الثالث** فقد قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة

سونالغازومن ثم استخلاص بعض النتائج

وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج.



## تمهيد :

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

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

ومن خلال هذا الفصل سنحاول الامام بموضوع استراتيجية المؤسسة و محيط المؤسسة

### المبحث الأول: ماهية المؤسسة

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية و لا تزال حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين, بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب, باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. و نظراً للتحويلات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حدّ الساعة, فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حالياً, فبالإضافة إلى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا و أصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد و ملائم للدراسة و التخلي عن المنهج التقليدي التحليلي, الذي يعالج النظام ككل, بدون معرفة أجزائه و العلاقات الرابطة بينها و محيط النظام.

#### المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباينا واختلافا في الأدبيات الاقتصادية وهذا لاختلاف الأنظمة ومدى فعاليتها في كل بلد لا سيما مستوى التطور الاقتصادي الذي يعكس لنا ما إذا كانت الدولة تنتمي إلى مجموعة الدول المتطورة أم المتخلفة، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون، فيمكن تعريف المؤسسة على أنها<sup>1</sup>: الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها<sup>1</sup> وتعرف المؤسسة على أنها<sup>2</sup> متعامل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لمعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا و من خلال هذين التعريفين اللذان يتميزان بالبساطة، إلا أنهما يعكسان نشاط المؤسسة الإنتاجي المتمثل في إنتاج سلع وخدمات، وكل ما يتعلق بهذا النشاط من تخزين، شراء وبيع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ينعكس لنا الهدف الذي أنشئت من أجله المؤسسة ألا وهو تحقيق هامش الربح الذي يسمح باستمرارها.

كما يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها<sup>3</sup> كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة<sup>2</sup> وتعرف المؤسسة كذلك على أنها<sup>3</sup>: كل وحدة قانونية، سواء كانت شخصا طبيعيا أو شخصا اعتباريا تتمتع باستقلالية اتخاذ القرارات، وتنتج سلعاً وخدمات قابلة للتسويق<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -Jean-luc Charron, Sabine Sépari : organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et applications, 2édition, Dunod, Paris, 2001, P10.

<sup>2</sup> عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر 1993 ص24

<sup>3</sup> Yves-Frédéric Livian : organisation Théorie et pratique, Dunod, Paris, 1998,P19

بالرغم من تعرض التعريفين للنشاط الاقتصادي الذي تزاولة المؤسسة والمتصل في إنتاج .

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

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

بينما المفهوم الثاني فيعتبر المؤسسة كتكتل أو تجمع إنساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية، مالية بغية استخراج، تحويل، نقل، توزيع ثروات أو إنتاج خدمات، طبقا لأهداف موضوعة ومسطرة من طرف الإدارة سواء كانت فردية أم جماعية، بإدخال مجموع العوامل المحددة للربح وللمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة<sup>1</sup>

نلاحظ أن المفهومين يتشابهان ظاهريا، لكنهما يختلفان من حيث المضمون. فالمفهوم الأول

يكتسي الطابع الأكاديمي، ويبين الغاية الأولى التي تسعى لها المؤسسة والمتمثلة في إنتاج السلع والخدمات لتوجيهها إلى المستهلكين. أما المفهوم الثاني فيتناول تعريف المؤسسة بطريقة عصرية حيث يسند لها ثلاث وظائف متمثلة في الوظيفة الاجتماعية، الاقتصادية والمالية، والتي تعمل من خلالها على تعظيم الربح وتحقيق المنفعة الاجتماعية.

#### ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

\* يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ، إذا ضعف مبرر و جودها أو تضاءلت كفاءتها...<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أهداف المؤسسة الاقتصادية

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

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

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

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة مرجع سبق ذكره ص 25. 26

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص10.

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

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

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

كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية و خارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم<sup>1</sup>

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

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

**المطلب الثالث : تصنيفات المؤسسات .**

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالا متعددة و نظرا للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها<sup>2</sup>:

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

الملكية الخاصة: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص .

<sup>1</sup> LASARY , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001 , PP 14-15

<sup>2</sup> هـ. درحون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005 ص :

الملكية العامة (العمومية): وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤو ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة.

الملكية المختلطة : وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص.

## 2 : حسب الحجم:

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

الجدول رقم (1) تصنيف المؤسسات حسب الحجم .

معياري التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	- يسمح بالترقية بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. - سهل الاستعمال.	- يستند إلى الكمية و لا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات. - ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال. - شديد التغيير بين القطاعات الاقتصادية.
حسب رقم الأعمال	- دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني (إلا في حالة التضخم) . - مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع.	- ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي). - لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.
حسب القيمة المضافة	- يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. - يسمح بقياس الإنتاجية. - يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي.	- يختلف حسب درجة التكامل. - يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج. - يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير.
حسب مبلغ الأموال الخاصة	- المساحة المالية للمؤسسة. - إمكانية الدخول للأسواق المالية. - مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.	- مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.

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

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

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

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

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

\* المؤسسات المتوسطة M. E : تشغل ما بين 50 و499 عامل.

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

### 3: تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي .

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

القطاع الأولي ، القطاع الثانوي ، القطاع الثالث . وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي 1:

-القطاع الأولي : ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغائية المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري .

القطاع الثانوي : ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات

قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط.

القطاع الثالث : ويشمل آل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل :

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص : 25



النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

#### 4: تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني :

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما :

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

✓ **المؤسسات الفردية** : وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد و يؤسسها برأسمال شخصي، و تشمل

عادة؛ الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق... الخ.

✓ **مؤسسات الشركات** : وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص و تخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر

الرضا بين الشركاء، و مساهمة آل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل ، كشركات

الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة... الخ.

##### 2. المؤسسات العمومية : هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات

وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

## المبحث الثاني: محيط المؤسسة.

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

### المطلب الأول: تعريف محيط المؤسسة وأهمية دراسته

#### اولا : تعريف محيط المؤسسة

تعرف البيئة بأنها " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهو يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم الزبائن الموردين و العاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى الجماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاديات العمال وغيرها .

من خلال هذا التعريف نستنتج أن المحيط المؤسسة يشمل المتعاملين الأساسيين من جهات وأشخاص دون أن يشمل كل المتعاملين مثل أسواق المالية و النقدية عامة ، البنوك ، المؤسسات غير المنافسة أو المورددة لعوامل الإنتاج و على رأسها مؤسسات التكوين و البحث إلا انه لم يشر إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر في مكوناته البيئية الخاصة للمؤسسات

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

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

2. المجموعة الثانية : و هي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل

هيئات و تنظيمات حكومية و إدارية مؤسسات التوزيع .

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

رغم أن هذا التعريف شمل عدد أكبر من الأطراف و متغيرات المؤسسة ، إلا أنه جمع بين عوامل وهيئات

أشخاص ودمج للمحيط الداخلي لها في نفس العناصر .

كما أنها " مجموعة عناصر مؤثرة وغير متحركة فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما

إيجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر.

<sup>1</sup> دادي ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى ، دار المحمدية العاصمة 1998 الجزائر ، ص 83 .

ثانيا : أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة<sup>1</sup>.

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

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

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

. التطور الذي يشهده السوق في مختلف العناصر المحددة للعرض و الطلب, و كذا الأسعار.

. أهمية عامل الوقت في الإدارة و المؤسسة ككل خاصة المنتجة لمنتجات سريعة التلف , أو المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة بسرعة, تعتمد على عامل الوقت.

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

المطلب الثاني: مكونات المحيط وتحليل ابعاده

اولا : مكونات المحيط<sup>2</sup>.

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

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص102.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2001، ص 96

## 1. محيط داخلي

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

✓ عناصر ملموسة: مثل موارد مالية, آلات, تجهيزات...

✓ عناصر غير ملموسة: مثل شهرة المؤسسة, اسمها, مكانتها...

✓ عناصر الموارد البشرية: مثل العمال.

## 2: محيط خارجي

يشمل كل عوامل خارج المؤسسة (البيئة الوسيطة و البيئة الكلية) و يتشكل من مختلف القوى التي تؤثر في المؤسسة و تتأثر بها بصفة مباشرة و تعرف بالبيئة الخاصة (بيئة خارجية) أي هي العوامل التي يكون لها تأثير على المؤسسة و هي تقع خارج حدود المؤسسة و لا تخضع لمراقبة الإدارة و يتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية للمؤسسة، و تتمثل عناصرها فيما يلي:

المنافسون, الموردون, الزبائن, نظام سياسي, اقتصادي, تكنولوجي, ثقافي, اجتماعي

فالمؤسسة من مصطلحتها رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات ايجابية أو سلبية (الفرص والتهديدات).

## ثانيا: تحليل ابعاد المحيط<sup>1</sup>

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

. عدم توافر المعلومات الكافية لدى صانعي القرار .

. صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة.

. الافتقار للمعلومات الكافية حول تكاليف مخاطر فشل ردود أفعال المؤسسة نحو المتغيرات البيئية, و لقد اقترح

بعدين هما التعقد و الاستقرار كما يلي :

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2003 عمان الأردن، ص58

### أولاً: بعد التعقد البيئي

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

### ثانياً: بعد الاستقرار البيئي

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

1. **البيئة البسيطة . الثابتة:** تتصف بعدم تأكد منخفض بفعل وجود عناصر بيئية قليلة و متشابهة في نفس الوقت، فظلاً على أن هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة
2. **البيئة المعقدة . الثابتة:** تتميز بأنها ذات درجة متوسطة من عدم التأكد (عدم تأكد منخفض باعتدال) و ذلك لوجود عدد كبير من العناصر البيئية غير المتشابهة، و إن تغيرت فإنها تتغير بشكل تدريجي و متوقع ( جامعات، معاهد...).
3. **البيئة البسيطة . المتغيرة:** هي ذات درجة عدم تأكد عالية نسبياً، و يرجع ذلك إلى وود عناصر بيئية قليلة و هي نوعاً ما متشابهة و تتغير باستمرار و لا يمكن التنبؤ بها تتميز بأعلى درجة عدم التأكد لأنها تشتمل على عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، و تتغير بشكل سريع و غير متوقع.

### المطلب الثالث : تأثير المؤسسة في المحيط و عملية تقييمه

#### أولاً : تأثير المؤسسة في المحيط<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> - حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000 ص275-276.

• الآثار الاجتماعية :

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

1. توفير الشغل: توفير مناصب شغل يسمح بامتصاص البطالة فالتكنولوجيا تحدد نسبة العمالة.
2. التأثير على الأجور: للمؤسسات دور هام في تحديد الأجور فالمؤسسات تنجح غالبا بجلب العمال من قطاعات أخرى طالما يسعون إلى كسب عيشهم مما يسبب نزوح السكان أحيانا.
3. تغير نمط معيشة السكان: ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد، يؤدي إلى إنفصال السكان عن نمط حياتهم السابقة فتفرض المؤسسات عليهم نظم معينة، و التغير في العادات...
4. التأثير على الإستهلاك: تتبع المؤسسة سياسات تؤثر على استهلاك المجتمع كما و نوعا، فزيادة المبيعات و تنوعها يؤدي إلى المنافسة، فالإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة في الدول النامي، أين تغزوها المنتجات الجديدة و الصناعية.
5. التأثير على البطالة: الزيادة في المؤسسات تمتص البطالة و الحالة العكسية تؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد عدد البطالين، و كذلك التطور التقني في أغلب الأحيان يؤدي إلى تسريح هؤلاء، نظرا لأخذ الآلة مكان العامل.

• الآثار الاقتصادية العامة :

- للمؤسسة دور مهم في تغيير وجه النشاط الإقتصادي الوطني ونجد اهم الآثار الاقتصادية فيما يلي :
1. دفع عجلة التعمير: ظهور المؤسسات الإقتصادية في جهات ريفية، أو بإمكانة تتميز بتأخر عمراي، تعم على التعمير و ذلك بإنشاء المساكن لعمالها و إعدادها للطرق و المرافق العامة، و قد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة.
  2. ظهور منشآت تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة، نتيجة ظهور مؤسسة أو مؤسسات إقتصادية جديدة.

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

### ثانيا : تقييم المحيط

تتوصل المؤسسة إلى عدة نتائج من تعرفها على مكونات المحيط سواء الداخلية و الخارجية<sup>1</sup>.

#### 1 . نتائج تقييم المحيط الداخلي

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

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

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

فاليئة الداخلية تساهم في:

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

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

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

## 2 . نتائج تقييم البيئة الخارجية :

من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من خلال تعرفها على مكونات البيئة الخارجية التي تتميز بدرجة مختلفة من التعقيد و الاستقرار, و تحديد من جهة التهديدات التي قد تواجه المؤسسة, و العمل على تفاديها و التخلص منها بطريقة ذكية, و من جهة أخرى تحديد الفرص المتاحة في السوق و التي لا بد من التفكير العقلاني للمسيرين من أجل استغلالها و هذا يتطلب اليقظة المستمرة من طرف المؤسسة.

أ . مفهوم الفرص: هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة و التي تؤثر إيجابيا أي أن الفرصة السوقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في عليها , السوق يجعلها متميزة عن منافسيها و تزيد من قوة جذبها للزبائن و قدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات, أو القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن و تقديم منتج جديد يحتاجونه مع الإشارة إلى و لا يتواجد في السوق أو يتواجد و لكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن أن الفرصة تأخذ أشكال مختلفة, كأن يجر منافس قوي من السوق, أو وجود رغبة من مؤسسة أخرى لإبرام عقد شراكة.

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



### المبحث الثالث : الاستراتيجية

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

#### المطلب الأول : ماهية الاستراتيجية واهميتها

##### اولا: مفهوم الاستراتيجية و الادارة الاستراتيجية

لقد عرفت الإستراتيجية في المؤسسة عدة تعاريفات و معاني ، ترتبط في كثير منها بعنصر التحدي وذلك لعدة أسباب يمكن ذكر أهمها بأن الاستراتيجية مفهوم عسكري في بداية الأمر ، انتقل الى اقتصاد المؤسسة للاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجال الاقتصادي والعسكري ، وبعد انتشاره مثل مصطلح الحرب الاقتصادية مع اشتداد المنافسة ليس بين المؤسسات فقط ، وإنما ايضا بين التجمعات الاقتصادية والأمم ، بحيث أن الإستراتيجية قد عرفت بعض الغموض وصل إلى حد الخلط أحيانا بين مكوناتها المتمثلة في رؤية و رسالة المؤسسة ، ودراسة و تقييم البيئة الداخلية والخارجية ، نظرا للارتباط الكبير والمتشابك بين هذه المكونات من جهة ، و الى الاستعمال الحديث نسبيا لهذا المفهوم<sup>1</sup>

#### التعريف الأول:

عرفت الاستراتيجية بأنها "الخططة او الإتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما ، أو وهي مجموعة من القرارات و الممارسات الادارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حويو فضيلة، ادارة الاعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع ادرة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005 ص 40. 41.

<sup>2</sup> طيب داودي ، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية ، العدد الخامس : مجلة الباحث ، العدد الخامس ، جامعة بسكرة، 2005، ص 39

التعريف الثاني:

**I.H ansoof** تعني الاستراتيجية قيادة تغييرات العلاقات لنظام المؤسسة مع محيطها وتغييرات حدود. مع ما ليس منه أي النظام<sup>1</sup> .

التعريف الثالث:

يعرفها **Tomas** هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية<sup>2</sup> "

التعريف الشامل:

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

ثانيا :مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية و منها مايلي :

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

**THOMPSON,STRICKLAND** يؤكد على أن الإدارة الإستراتيجية هي " العملية التي

بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة ،و تحديد أهدافها و تطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة".

**HIGGINS,VINCZE** يرون أن " الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز

رسالة المؤسسة من خلال إدارة و توجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها<sup>3</sup> ."

<sup>1</sup> جعيجع نبيلة ، استراتيجية التنوع و أثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية ،رسالة ماجستير ،علوم تجارية ، تخصص استراتيجية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007 ، ص24

<sup>2</sup> بن قيط الجودي استراتيجية الاتصال للادارة الاستشفائية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 03 . 2012. ص3 و4

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005 ص17.18

**ANSOFF** يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها " العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و المدى الذي يجب إن تذهب .إليه المؤسسة و الغايات التي يجب أن تحققها<sup>1</sup> "

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

### المطلب الثاني : خصائص الادارة الاستراتيجية و مراحل تطبيقها

#### اولا: خصائص الادارة الاستراتيجية

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

1. الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتنمي العمر الافتراضي للمؤسسة.
2. الإدارة الإستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل والآزمات ومن ثم لا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.
3. تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الادارة الإستراتيجية<sup>2</sup> .
4. جميع مهام الإدارة الإستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها.
5. يجري تحقيق جميع مهام الادارة الاستراتيجية بشكل منظومي ، بمعنى عدم انعزال الواحدة عن الأخرى.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص33

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب عشمواي ، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية) في ظل العولمة (، منشأة المعارف، الاسكندرية ، 2010 ، ص22

6. تكوين وتنفيذ الاستراتيجية هو عملية تكثيف العمل و تتطلب من المسيرين تكاليف مختلفة<sup>1</sup>.

### ثانيا: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية

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

### 1/ المرحلة الاولى: صياغة الاستراتيجية :

إن الإدارة الإستراتيجية تتكون من حزمة متكاملة ومترابطة من الأنشطة والعمليات التي تتدفق انطلاقا من مرحلة صياغة رؤيا عامة ورسالة واضحة ودقيقة لمؤسسات الأعمال ، كما تعمل الادارة الاستراتيجية على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وعلى تحقيق التوازن والتكيف البيئي وتمر مرحلة الصياغة على عدة نقاط هي<sup>2</sup>

#### الرؤية الاستراتيجية:

تتبع الرؤية من استيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها وانسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية و البيئة الخارجية ، وتمثل الرؤية صورة المستقبل المرغوب فيه المؤسسة ، وهذه الصورة يجب أن تحدد المست وى الذي تريد المؤسسة الوصول اليه ومستوياتها وقيمها التنظيمية الأساسية ، فالعوامل الأساسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الايجابية

والرؤية لا بد أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة ، فهي تركز على صورة المؤسسة وماتريد أن تحققه وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها<sup>3</sup>

#### تحديد الرسالة:

يشير اصطلاح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردها عن غيرها من المؤسسات المناظرة ، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات<sup>4</sup>

#### وضع الأهداف الاستراتيجية:

<sup>1</sup> جواد كاظم لفته ، الادارة الاستراتيجية : لمنظومة التعليم العالي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2013 ، الطبعة الاولى، ص 333.

<sup>2</sup> طلال بن عبد الله بن حسين الشريف ، المخاطر الإدارية على أمن وسلامة الآثار والمنشآت السياحية، كلية إدارة الأعمال ، جامعة شقراء، مملكة العربية السعودية ، 2014 ، ص 21 .

<sup>3</sup> محمد عبد الغني حسن هلال ، التفكير والتخطيط الاستراتيجي : كيف تربط بين الحاضر والمستقبل ، دار الابداع بدار الكتب، مصر، 2007 ص 13.

<sup>4</sup> السعيد قاسمي ، التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 4..5

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

### تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية:

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

### البدائل (الخيارات) الاستراتيجية:

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

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

### المجموعة الأولى: استراتيجيات الإستقرار

وهي مجموعة الاختيارات التي تناسب البيئة القابلة للتنبؤ من الحفاظ على نفس الرسالة والأهداف وأهمها:

-استراتيجية الثبات النسبي(عدم التغير) -استراتيجية التمركز - استراتيجية الريح - استراتيجية الحركة البطيئة

### المجموعة الثانية: استراتيجيات النمو

تسعى هذه الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص والقوة التي تمتلكها المؤسسة حيث تحاول أن تخفض التكاليف

وتزيد الارباح مستفيدة من منح الخبرة فضلا عن نشاطها ومواردها وأهمها:

-إستراتيجية النمو الداخلي - إستراتيجية التكامل الافقي - استراتيجية التركيز - استراتيجية التنوع المترابط -

استراتيجية التنوع غير المترابط - استراتيجية التكامل العمودي استراتيجية الاندماج.

<sup>1</sup>كلاش لحسن ، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة ، رسالة الماجستير في تسيير المنظمات ، علوم التسيير ، جامعه محمد خيضر ، بسكرة ، 2010 ص 5 .

### المجموعة الثالثة : الاستراتيجيات الانكماشية

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

-استراتيجية التخفيض واعادة التاهيل - استراتيجية التجرّد - استراتيجية التحول - استراتيجية التصفية.

### المجموعة الرابعة : الاستراتيجيات المختلطة

تشير الى اعتماد المؤسسة على استراتيجيات مختلفة في آن واحد .بسبب كبر حجمها او القيام باتباع الاستراتيجيات بشكل متابعي وحسب ما تتطلبه الحاجة الى ذلك<sup>1</sup>.

### المرحلة الثانية : تنفيذ الاستراتيجية

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

تم تهيئة الاسراتيجية للتنفيذ من خلال:

### وضع وتحديد السياسات:

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

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

-**السياسات التنفيذية :** تشير الى مجموعة من الضوابط والاجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق انجاز الاعمال والانشطة الوظيفية ، وتنطوي على خطوات لتنفيذ السياسات العامة ويمكن أن يطلق عليها اصطلاح السياسات

<sup>1</sup>عبير محمد حسون كرماشة ،التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ،العدد التاسع عشر ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2010، ص140

التشغيلية او الوظيفية ومن أمثلة ذلك : سياسات التسويق، سياسات الانتاج<sup>1</sup> .

**وضع وتحديد البرامج:**

تعرف البرامج على انها "خطة تستخدم لمرة واحدة فقط او لمرة محدودة ، صممت لتنفيذ مشروع معين " وتشمل هذه الخطة على مايلي:

-مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للوصول الى الهدف المحدد.

-الخطوات المطلوب اتباعها للوصول الى الهدف.

-الترتيب/ التتابع الزمني للخطوات المحددة.

-الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة.

- الجهة او الفرد المسؤول عن كل خطوة<sup>2</sup>.

**تخصيص وتوزيع الموارد:**

تعتبر عملية تخصيص الموارد من الأنشطة الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية إذ يتم تخصيص الموارد بين الإدارات والأقسام وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية ، وكذلك تتم عملية توزيع الموارد بمراعاة مجموعة من العوامل منها الحفاظ على الموارد ، مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير ، البناء التنظيمي المناسب ، مراعاة مختلف المخاطر الدقة في معرفة احتياجات كل ادارة ، ويتوفر لدى المؤسسة أربعة أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق أهدافها اذ نجد موارد مالية ، موارد بشرية ، موارد مادية ، وموارد تكنولوجية<sup>3</sup>

**3مرحلة الرقابة الاستراتيجية:**

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

-مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

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

<sup>1</sup> مازري منيرة ،لوحة القيادة المستقبلية كأداة لتفعيل استراتيجية المؤسسة ، مذكرة شهاده ماستير تخصص تسييراستراتيجي للمنظمات، بسكره2010 ، ص12.

<sup>2</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي ، الادارة الاستراتيجية ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011 ، الطبعة الثانية، ص 25.

<sup>3</sup>نادية العارف ، مرجع سابق ، ص33 .

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، تشير الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروري لأن نجاح أداء أنشطة الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية

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

#### 1 وضوح الرؤية المستقبلية:

حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الاحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد ، الامر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو. والمنظمة الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها ، وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور<sup>2</sup>.

#### 2 القدرة على إحداث التغيير:

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

#### 3 تحسين قدرة المنظمة علي التعامل مع المشكلات:

فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم علي الانخراط في عملية التخطيط انما يزيدون من قدراتهم التنبؤيه ومسئولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة اولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح.

<sup>1</sup>عمر تيمجدين ، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 ،ص 12

<sup>2</sup>ثابت عبد الرحمان ادريس و جمال الدين محمد المرستي ، الإدار الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإستهكندرية ، 2002 ، ص 66 .



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

#### 5 تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد:

ان المنظمات تستطيع ان تحقق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية ، الا انها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد علي إستغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

#### 6 تدعيم المركز التنافسي:

فالأدارة الاستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء علي مستوي الاسواق المحلية أو الخارجية وحيث تنجح المنظمات التي تعتنق الادارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلي فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخليه التي تمكنها من إستغلال هذه الفرص بطريقه تفوق منافسيها<sup>1</sup>.

#### 7التخصيص الفعال للموارد والامكانيات:

تساعد الادارة الاستراتيجية المنظمة علي توجيه مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة ، بما يمكن من إستغلال نواحي القوة والتغلب علي نواحي الضعف<sup>2</sup>.

#### 8 تدعيم الاداء :

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

<sup>1</sup> Michel Marchesnay , Management stratégique , les éditions CHIHAB , Alger , 1997 , p.183

<sup>2</sup> مؤيد سغيد السالم ، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001 ، ص21.

## خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق يتبين لنا ان للمؤسسة دور هام في الاقتصاد خصوصا مع التطورات الأخيرة, مثل دخول اقتصاد السوق و ظاهرة العولمة, ...الخ. كما أصبحت تتطلب اهتماما كبيرا, كما أنه على المسيرين التصرف بعقلانية مع الأوضاع الجديدة, الاهتمام بجميع وظائف المؤسسة فلكل منها دورها و أهميتها, فنجاح المؤسسة يتوقف على جميع الوظائف و النشاطات و هناك عدة اسباب جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها فهي تعيش في بيئة شديدة التغير عليها مراقبتها بشكل مستمر .

إن الإستراتيجية تحدد اتجاه و عمق التغيرات و التعديلات الضرورية التي يجب إجراؤها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهي بمثابة خارطة الطريق التي تساعد هذه الاخيرة في النجاح و الاستمرار و تحقيق الارباح

## مقدمة الفصل

تعرف بيئة الأعمال حاليا مجموعة من التحديات التي من شأنها التأثير على اهداف المؤسسة, فأصبح من الضروري للمؤسسة بناء و تعزيز ميزة تنافسية وذلك من خلال استخدام وسائل حديثة تساعد على تنبؤ بالتطورات الحاصلة في بيئتها , وتعتبر اليقظة الإستراتيجية من أهم أدوات الحديثة والتي تستطيع المؤسسة الاعتماد عليها لتحليل بيئتها الخارجية من خلال الاعتماد على المعلومة التي تعد الرأسمال الجديد للمنظمة و يتيح لها زيادة فرصها وتنبؤ بالأخطار محددة بها وهذا من خلال جمع بيانات و تحليلها و توظيفها في الوقت المناسب وهو ما يخول لها التصدي لهذه تغيرات.

كما أنها أداة فعالة في تحقيق وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الفاعلة في مختلف النشاطات , وهو ما يحقق لها التفوق والتميز في السوق الذي تشغله , فالمؤسسات التي لا تنتهج اليقظة الإستراتيجية لا تستطيع التقدم و التطور .

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

## المبحث الأول : عموميات حول اليقظة الإستراتيجية

يتفق الجميع على أننا نعيش اليوم نتائج الثورة الثالثة ، وهي ثورة المعلومات التي أصبحت تلعب دورا استراتيجيا لإنتاج القيمة في المؤسسة، ومصدرا حقيقيا لتحقيق الثروة فيها.

أسهمت هذه الثورة بشكل كبير في إرساء قواعد وأسس اقتصاد جديد، تتراوح فيه ظاهرة التوجه الاستراتيجي لتفعيل استخدام إمكانيات المؤسسة ومواردها نحو البناء المعرفي ، وظاهرة أخرى أكثر ارتباطا بالمعلومات وهي التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات، ووضعها في سياق العملية المعرفية بثا واكتسابا وتحويلا.... الخ، ليس من الواضح إلى أين ستأخذنا موجة هذه الأحداث، لكن من الواضح والأكد ألا مفر من مسابقة هذا التحدي الحقيقي.

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

## المطلب الأول : التطور التاريخي و مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

## أولا: التطور التاريخي لليقظة

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

<sup>1</sup>Competitive intelligence magazine, Competitive intelligence review

ويمكن تلخيص هذه التطورات في الجدول التالي<sup>1</sup> :

جدول رقم (2) : أهم مراحل تطور اليقظة

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

المصدر: من اعداد الطلبة

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

ثانيا تعريف اليقظة :

● تعرف اليقظة على أنها الصحوة و الانتباه و الفطنة و تكون ضد النوم , و نقول على الشخص يقظ أي أنه في حالة إدراك تام لما يحدث من حوله<sup>2</sup> ، كما ويسميه Martinet & marty برادار اليقظة في كتابيهما و هو يستخدم في المراقبة المستمرة مكان ما.و هو يهدف لتحسيس المسؤولين بأي خطر يواجههم بالإضافة لهذا النوع لا بد من رادار متابع.

<sup>1</sup>Brouard.François :pertinence d'un outil diagnostique de pratiques de US pour aider les PME.p02-03.6 eme congrés International francophone sur le PME.octobre2002.HEC MONTERAL.

<http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20%20fran%E7ais%20Bourad.pdf>,mars2005.

<sup>2</sup><https://almany.com>معجم المعاني الجامع

- يرى Humbertlesca بأنها ذلك الإدراك الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولي جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى و التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية , وهذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين<sup>1</sup>.
  - عرفها ribault أنها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط من خلال البحث عن المعلومات الواقعية و المستقبلية<sup>2</sup>.
  - عرفها مصطفى بوروي على أنها طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف و جمع أفعال الإشارات الضعيفة للتهديدات و الفرص و بأسرع وقت ممكن و هي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار و اتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>3</sup>.
- و من أجل إعطاء تعريف شامل و كامل لليقظة الإستراتيجية يمكننا القول عنها أنها عملية مراقبة شاملة و مستمرة لمختلف جوانب بيئة المؤسسة , و العوامل التي تتفاعل معها بشكل مباشر أو غير مباشر فهي جهد منتظم الغرض منه معرفة المخاطر و الفرص المحتملة الموجودة في البيئة أو حتى الإشارات الدالة عليها .

### المطلب الثاني : أهداف و خصائص اليقظة الإستراتيجية

#### أولا : الأهداف

تحقق اليقظة الإستراتيجية مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. تمكن المؤسسة من تحسين و تطوير أدائها و توسيع نشاطها<sup>4</sup>.
2. اكتشاف و تحليل كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة ( الإنتاج , البحث و التطوير , الشركاء... إلخ )<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Janissekmuniz,humbertlesca,veille stratégique.application d'internet pour provoquer des informations

<sup>2</sup> Laurent Hermel . maitriser et participer veillestratégique et outils d'aide à la decision.

<sup>3</sup> كراوش يمينة PNI.PME. la veillestratégique dans les الملتنقى العلمي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي جامعة تيزي وزو -الجزائر 2003.

<sup>4</sup> بوقلقال الهادي , "اليقظة الإستراتيجية و نظام المعلومات في المؤسسة الإقتصادية " الملتنقى الدولي الثاني جامعة برج باجي مختار , عنابة 30/29 أبريل 2014 ص 104.

<sup>5</sup> بومدين يوسف , " الية اليقظة و الذكاء الإستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية و أحد عوامل التنافسية" , الملتنقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية . جامعة الجزائر , 9/8 نوفمبر 2010 ص 17 .

3. استغلال الفرص و تجنب التهديدات
4. الحصول على كم هائل من المعلومات و المعارف<sup>1</sup>
5. حل المعضلات التي تواجه المؤسسة و تدعيم القرارات
6. تمكن المؤسسة من تشخيص أفضل الممارسات التي تستطيع من خلالها البقاء أطول مدة ممكنة
7. البحث عن أفكار جديدة و تطويرها

### ثانيا : خصائص اليقظة

لليقظة خصائص متعددة يمكن تلخيصها فيما يلي :

#### 1. الإستراتيجية :

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

#### 2. التطوعية :

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

#### 3. الذكاء الجماعي :

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

<sup>1</sup> Humber L , OP-cite pp02-03

## 4. المحيط :

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

## 5. إنشاء الإبداع :

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

## 6. التوقع :

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

## المطلب الثالث : أنواع اليقظة و نظامها

## أولا: أنواع اليقظة

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

## ✓ اليقظة التكنولوجية :

تنطبق على المحيط التكنولوجي للمؤسسة و هذا بالاعتماد على قواعد البيانات و المتمثلة في بيانات البراءات , الوثائق التقنية , الكتيبات و المواقع بغية تحديد التقنيات المرتبطة بأعمالها أو من المحتمل أن يتم تنفيذها لأجل كسب ميزة تنافسية و هناك فصلين لليقظة التكنولوجية من حيث عملية الرصد هما اليقظة المتعلقة براءات الاختراع و الملكية الصناعية فعلى المنظمة تتبع و ترصد لبراءات الاختراع لها و لمنافسها , و أما الفصل الثاني يمثل

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



اليقظة المتعلقة بالمنتجات المبتكرة بمعنى ترصد و تتبع المنتجات الجديدة في السوق و البدائل المتاحة التي تعمل على التفوق على المنافسين و تخفيض تكاليف الإنتاج.<sup>1</sup>

#### ✓ اليقظة العلمية :

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

#### ✓ اليقظة التنافسية :

تنطبق على البيئة التنافسية للمنظمة التي تهتم بمراقبة و متابعة المنافسين الرئيسيين و المحتملين لها و تطورات الأسواق و تحديد الفرص و التهديدات و الفرص المتاحة.<sup>2</sup>

#### ✓ اليقظة التجارية :

تنطبق على المحيط التجاري للمنظمة وهي تمكن من تتبع كل ما هو متعلق بالعلاقات التجارية للمنظمة من زبائن , موردين , منتجات , تكاليف و أسعار السوق حاليا و مستقبلا و كل هذا متعلق بتحديد الاحتياجات التي يرغب بها العملاء و المستهلكين و كيفية تطويرها.<sup>3</sup>

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

#### ✓ اليقظة القانونية :

و ينطبق هذا النوع على المراقبة القانونية أو التنظيمية لمحيط المؤسسة حيث تأخذ بعين الإعتبار تطور النصوص القانونية و المعايير الوطنية أو الدولية و الإتفاقيات التجارية و إيداعات البراءات و تسميات المنتجات الجديدة و

<sup>1</sup> Jean françois miaux ;mise en oeuvre d'une activité de veille la cas de réseau ferré de France ;Conservatoire national des arts et metiers institut national de technique de documentation ;p15

<sup>2</sup>رتيبة حديد ونوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ،مارس2005ص189

<sup>3</sup> la veille stratégique .les yeux et les oreilles de l'entreprise p11 p12

هذا ما ينتج إمكانية توقع للتعديلات الضرورية التي يتعين إجرائها على أساليب تشغيل المنظمة مثل تحليل اللوائح الجديدة و كذلك الأنظمة قيد الإعتماد.

✓ اليقظة الثقافية :

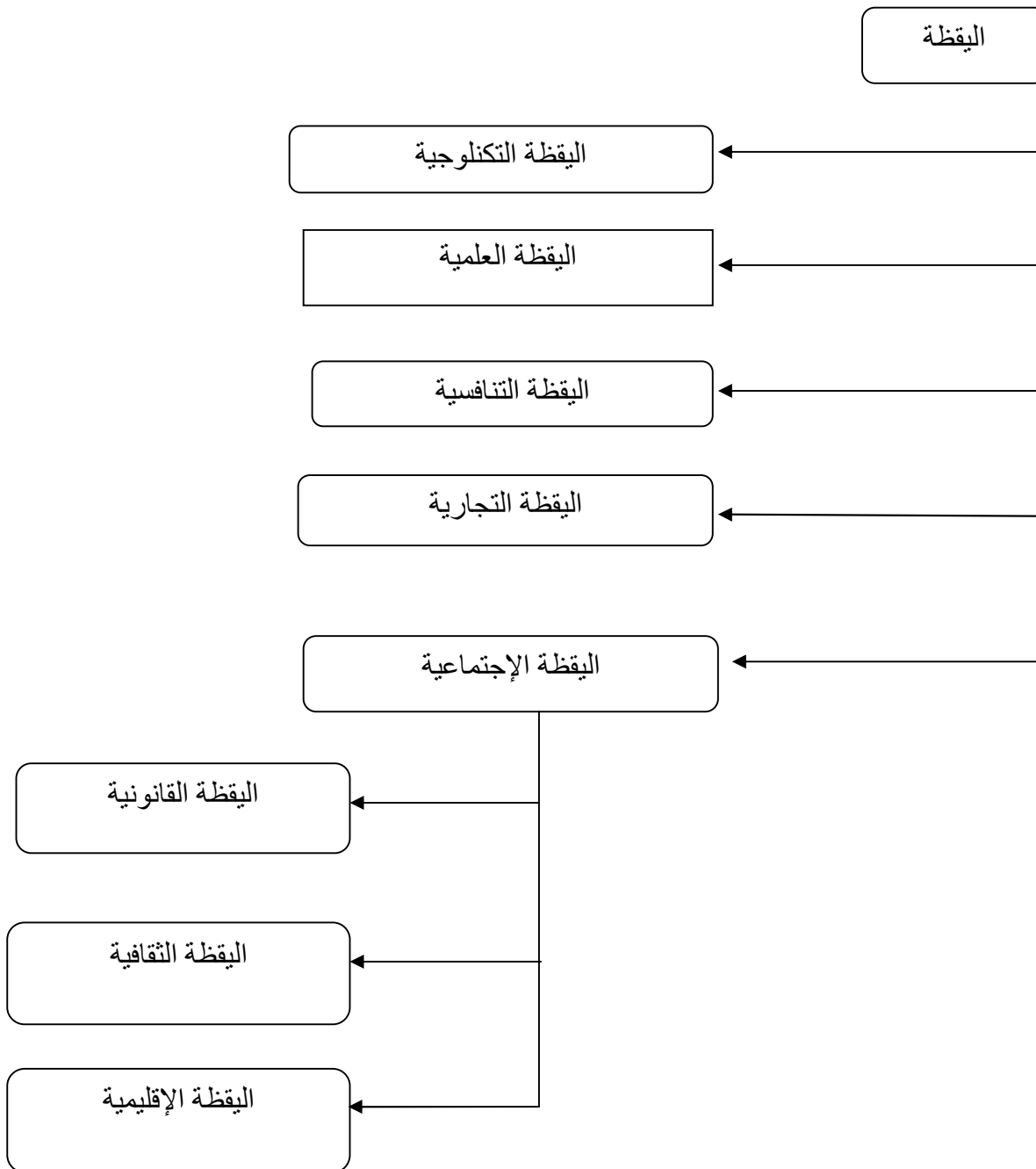
هي عبارة عن الرصد المتعلق بالبيئة الثقافية للمنظمة التي يتعين للمؤسسة متابعتها من خلال التعرف على ثقافة المستهلكين و المستوى المعيشي لهم و إحتياجاتهم .....

✓ اليقظة الإقليمية :

تتمثل في العمل العام على خدمة التنمية الإقتصادية و الصناعية في الإقليم كجزء من التفوق الإقليمي

والشكل التالي يوضح هذه الأنواع:

الشكل ( 01 ) :أنواع اليقظة



Source :Laurent Hermel,maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique,

Editions afnor,2 eme édition,France,2007,p 82

## ثانيا: نظام تشغيل اليقظة

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

التالي :

## 1. نظام اليقظة المركزي:

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

## 2. نظام اليقظة اللامركزي:

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

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 8 و 9 نوفمبر 2010 ص10

### المبحث الثاني : تنظيم خلية اليقظة

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

#### المطلب الأول : طرق عملية اليقظة وعملية قياسها

##### أولا : طرق عملية اليقظة

اختلفت الطرق المستعملة في عملية اليقظة من أهمها مايلي :

##### ● طريقة المعايرة :

هذه الطريقة إبتكرتها شركة RANK XEROX في السبعينيات حيث عرفها KEARNS على أنها عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا , خدماتنا و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة.

ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة بانتقاء مؤسسة رائدة في المجال الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه و تقوم بقياس أدائها عليها .و الهدف من هذه الطريقة هو إتخاذ معيار جديد تقيس به المؤسسة أدائها عليه , و تحديد نموذج تتعلم منه كيفية التحسن.

و تتضمن عملية المعايرة المراحل التالية :

- ✓ تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين
- ✓ تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية
- ✓ تجميع أكبر كم من المعلومات عن هذه المؤسسة
- ✓ تحليل البيانات و دراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين و أسبابه
- ✓ تحديد أهداف و خطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه
- ✓ إنشاء فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين
- ✓ تنفيذ عملية التحسين و مراقبة التقدم

إن إنتقاء المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يعطينا نظرة بشأن ماذا تفعله المؤسسات المنافسة , و تزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تعلم المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين تطلعات المؤسسة و ماهي عليه حقيقة , أو بين ما تقوم به المؤسسة المنافسة أو النموذجية و ماتؤديه مؤسستها. وهذه الفجوات قد تمثل مشكلات يجب على المؤسسة حلها أو فرصا يجب إستكشافها , لذلك يتطلب على المؤسسة مراقبة هذه الفجوات بطريقة مستمرة من أجل إكتشافها ووضع الحلول المناسبة لها.<sup>1</sup>

#### ● طريقة القياس العلمي :

أي القيام بعملية إسقاط وفق أسس علمية و القيام بتحليل ووصف الأشياء وصفا كميًا , في سنة 1975 تم إكتشاف القياس العلمي من طرف Braung Nalinson . و القياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية :

- العلوم الإجتماعية " علم دراسة الأوساط الطبيعية
- اقتصاديات البحث و الإبتكار<sup>2</sup>

#### ● الإنترنت وسيلة لليقظة:

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

#### خدمة الإنترنت:

تقدم شبكة الإنترنت أربع خدمات رئيسية للمستخدم و هي:

<sup>1</sup> نحاسية رتبية , أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ( دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ) , مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة الجزائر 2000 , ص 83-84.

<sup>2</sup> Audrey x , introduction à la scientsmétrie. site web://controverses.ensmp.fr/word press/wp-content/uploads/2011/01/audrey baneyx , 2011 dec , pdf.

<sup>3</sup> العتبيي ع, ما هي شبكة الإنترنت، علوم و تكنولوجيا: مجلة علمية، إعلامية، شهرية، العدد28، السنة الثالثة، تصدر عن معهد الكويت للأبحاث العلمية،1996ص32.

أ\_ خدمة البريد الإلكتروني: تسمح هذه الخدمة بإرسال و استقبال رسائل إلكترونية من و إلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم، و تعتبر خدمة البريد الإلكتروني من أنشط الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت.

و هي عبارة عن خدمة عامة يقدمها نظام البريد بنقله جميع أنواع المعلومات و الوثائق و المطبوعات و برامج الحاسب وغيرها، فعلى المستوى التجاري مثلا يمكن استخدام البريد الإلكتروني في طلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين أو تأكيدها أو إلغائها، و بالتالي فالبريد الإلكتروني حل محل الاتصال التقليدي من هاتف و فاكس و رسائل بريدية.

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

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

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

و على كل فاستخدامات الإنترنت عديدة و ليس لها حدود، فإلى جانب ما ذكر أعلاه يوجد خدمة منتديات النقاش و التي تعنى بالاشتراك في مجموعات للمناقشة في مواضيع محددة تثير اهتمامنا و يتم النقاش باستخدام

البريد الإلكتروني، فكل رأي يدلى به يوزع فوراً و أوتوماتيكياً لبقية المشاركين و لكل واحد منهم الحق في الإدلاء برأيه أو عدم الرد.

### مواقع الإنترنت:

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

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

ب\_ **المواقع الخدمية على الخط:** كعمليات الحجز في الفنادق و الطائرات.

ج\_ **المواقع الإشهارية:** و التي تقوم بعرض معلومات حول المنتجات من سلع وخدمات و ذلك عبر صفحات (web).

إضافة إلى المواقع السابقة الذكر، يوجد نوع آخر من المواقع كالمواقع الترفيهية و ما تضمه من ألعاب ترفيهية و تربية، تسليات، دردشات، الخ.

### مزايا شبكة الإنترنت:

يعتبر استعمال شبكة الانترنت مكسبا حقيقيا لأي هيئة او مؤسسة حيث تتعدد مزاياها نذكر منها:

\_ الوصول إلى مصادر المعلومات بمختلف أنواعها كالمعلومات الاقتصادية، العلمية، الثقافية

\_ التعريف بالطاقات و الكفاءات العلمية والتقنية و تثمينها

\_ إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم و التكنولوجيا

\_ خلق استقرار معنوي لدى هؤلاء لما يعانونه من نقص في المعلومات العلمية والتقنية

\_ خلق ثقافة تبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي

\_ تثمين البنيات التحتية الصناعية و الإنتاجية بالتعريف بها على نحو أفضل



\_\_ تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع و الشراء، و عن أسعار المواد الأولية

\_\_ التعريف بالسلع و الخدمات الممنوحة من طرف المتعاملين الاقتصاديين.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني : مراحل عملية اليقظة و وظائفها**

**أولا : مراحل عملية اليقظة**

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

**1 مرحلة الجمع :** تركز هذه المرحلة على المعرفة الجيدة لبيئة العمل , و تبدأ بتحديد الهدف و الذي يتم تركيز كل الجهود عليه , بحيث يتم طرح مجموعة من الأسئلة و هي مهمة في عملية جمع المعلومات كمن هو الشيء المراد ؟ أين توجد المعلومة ؟ ثم تتم عملية وضع جميع المعلومات الموجودة في المؤسسة من أجل جردها و تنتهي هذه العملية بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

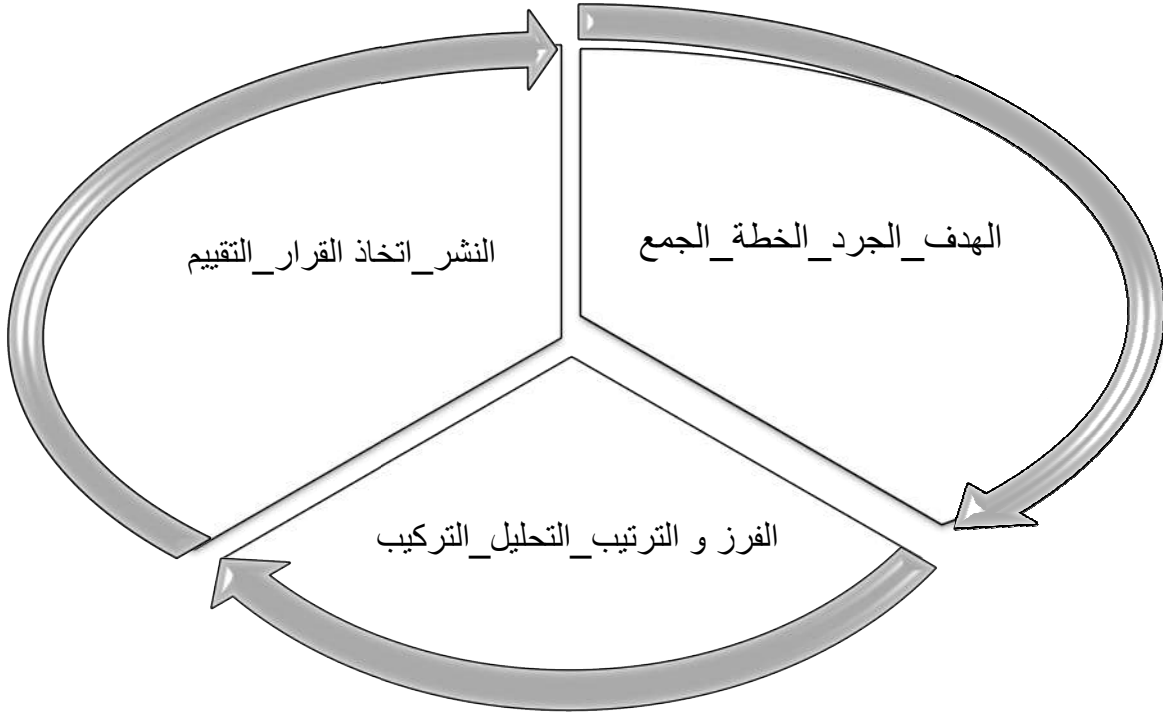
**2 مرحلة التحليل و التركيب :** بعد المرحلة الأولى و هي جمع المعلومات تأتي المرحلة الثانية و هي تحليل و تركيب كل المعلومات المجمعة و هي مرحلة معقدة إذ تقوم على إعادة ترجمة المعلومات و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية . و تهدف هذه المرحلة إلى ترتيب و فرز المعلومات و الإحتفاظ إلا على المعلومات المهمة و الملائمة لنا . و التي تمكننا من إتخاذ قرارات صحيحة و سديدة.

**3 النشر و إتخاذ القرار :** عندما تنتهي من مرحلة تحليل المعلومات نتحصل على معلومات معالجة و صافية بحيث لا تكون لها أي قيمة إذا لم نقم بنشرها في الوقت المناسب لإتخاذ القرار الصحيح بحيث أن كل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة و تصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة . ثم تأتي الخطوة الأخيرة و هي التقييم و مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ و يمكن لنا تمثيل هذه المراحل في الشكل التالي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بختي إ دور الإنترنت و تطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص. 51\_53

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

الشكل رقم (02): مراحل عملية اليقظة



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على المراحل السابقة

ثانيا : وظائف اليقظة

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

**وظيفة إعلامية:** إن السبب الآخر لتواجد اليقظة هو توفيرها للمعلومات والتي يتم البحث عنها وجمعها باستخدام طرق وتقنيات متطورة، يجب أن تكون مناسبة أي لها قيمة وتقابلها حاجات مستعملها.

وظيفة تحليلية : وتمثل هذه الوظيفة في تحليل المعلومات المجمعة . ويتم فيها تفكيك المعطيات والمعلومات لاستخراج العناصر الأساسية . الإيجاز لا ينفصل عن التحليل، ويسمح بوضع مقتطفات من المعلومات في علاقة ارتباط وذات معنى، بعد أن تكون مجزأة وغير متجانسة، وهذا لتسهيل اتخاذ القرار .

وظيفة الصياغة : إعطاء شكل للمعلومات المحللة والمملخصة . ويمكن أن تؤدي طريقة الصياغة دورا مهما في فهم ما يتم نشره لاحقا .

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

وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات .: يجب أن تستجيب عملية تحديد الحاجات للمعلومات للتطلعات المصرح بها من قبل مستعمليها أو طالبها، وتلبية الحاجات الضمنية أيضا<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: ممتلوا عملية اليقظة

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

<sup>1</sup> Voir :C. Cohen, op-cit, pp104-105

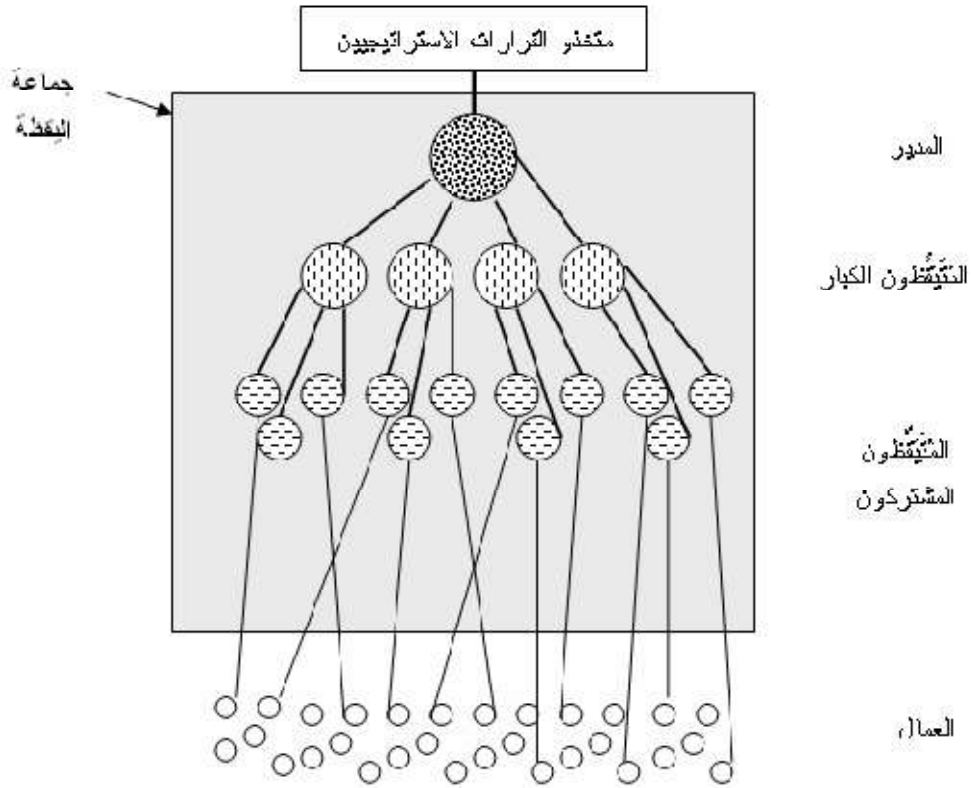
<sup>2</sup> Source : cartier M .la veille introduction , op.cit : <http://www.mmedium.com/veille/groupe/html>.

الجدول (03) :ممتلوا عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو عملية اليقظة
<p>-تحديد جيد لأهداف المؤسسة</p> <p>-معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</p>	<p>-يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المسطرة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسات.</p> <p>-تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات على دفتر الشروط</p> <p>-البحث عن الإبداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</p>	<p>متخذو القرارات الإستراتيجية</p> <p>Les décideurs stratégiques</p>
<p>-منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي</p> <p>-مهارات إدارية كالمقدرة على تسيير الموارد البشرية</p> <p>-معرفة الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات.</p>	<p>-يمثل همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية و جماعة اليقظة الإستراتيجية.</p> <p>-إعداد و الإشراف على دفتر الشروط.</p> <p>-مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة الإستراتيجية.</p>	<p>Le directeur المدير</p>
<p>-الملاحظة الجيدة ( القدرة على البحث و الاستماع ) إضافة إلى روح الفضولية.</p> <p>-الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاركة المعلومات فيما بينهم.</p> <p>-قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>-تحديد مصادر المعلومات</p> <p>-استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة و تصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشتركون</p> <p>Les veilleurs associés</p>
<p>-نشاط حيوي دائم</p> <p>-روح عمل جماعية عالية .</p>	<p>--من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة الإستراتيجية كأمن المكتبة حيث يقومون بترتيب الملفات و إدخال المعلومات في الموزع حيث يقدموا من دعم لمرحلة جمع و معالجة المعلومات .</p>	<p>العمال</p> <p>Les employées</p>

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

الشكل رقم (03) ممثلو عملية اليقظة



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

## المبحث الثالث : المعلومة كمورد هام لليقظة

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

## المطلب الأول : ماهية المعلومة و خصائصها وأصنافها

## أولاً : ماهية المعلومة

قبل التطرق إلى مفهوم المعلومة يجدر بنا أولاً تعريف ما يسمى بـ "البيانات" :

فالبيانات هي "مادة خام لا يمكن استخدامها على طبيعتها الحالية، إلا بعد تحويلها الى معلومات ويتم جمعها من مختلف المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة"<sup>1</sup>

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

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

-بحيث عرف Mélese المعلومة على أنها "كل إشارة , رسالة أو إدراك له تأثير على سلوك الإنسان أو على حالته المعرفية" .

-أما Reix فعرفها : "هو كل ما يقدم لنا معرفة , و يغير من رؤيتنا للأشياء و يقلص من حيرتنا".

<sup>1</sup>علاء فرج الطاهر ، ادارة المعلومة والمعرفة ، دار الراجية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 10

<sup>2</sup>عبلة الأفندي، نظم المعلومات واثرها في التخطيط لتنمية المجتمعات المحلية ،مكتبة النهضة المصرية ،القاهرة، 1995 ،ص27.

أما لوكس (LUCAS) فيعرف المعلومات بأنها "تعبّر عن حقيقة أو إدراك أو ملاحظة أو أي شيء محسوس أو غير محسوس يستخدم في تدنية عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف شيء إلى معرفة الفرد أو الجماعة".<sup>1</sup>

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

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

-وعرفت المعلومة على أنها ناتج تنظيم و تبويب جدولة البيانات بواسطة النظام إلى مجموعات متناسقة مختارة من البيانات مرتبة و مجمعة بطريقة معينة يستفيد منها المستخدم.<sup>4</sup>

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

#### ثانيا: خصائص المعلومات :

حدد "JOHN BRUCH" عشر خصائص أساسية للمعلومات وتتمثل في ما يلي :

**التوقيت (TIMELY):** أي أن يتلقاها المستخدم (متخذ القرار) في الوقت المناسب الذي يحتاجها فيه.

**الدقة (ACCURACY):** تعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من اخطاء التجميع

التسجيل ومعالجة البيانات .

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

<sup>2</sup> يحي مصطفى الحلمي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998، ص 74

<sup>3</sup> حداد أو ، قاموس مصطلحات المعلوماتية فرنسي، إنجليزي ، عربي ، مكتبة لبنان 1988ص144.

<sup>4</sup>مصطفى ف تحليل البيانات و تصميم النظم ،دار الرتب الجامعية لبنان1993 ص 61.

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

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

**الوضوح (CLARITY):** أي مدى خلو المعلومات من الغموض والتناقض.

**قابلية المراجعة "التحقق" (VERIFIABILITY):** و تتعلق بدرجة الاتفاق المكتسبة بين مختلف المستخدمين لمراجعة وفحص نفس المعلومات.

**عدم التحيز (FREEDOM FROM BIAS):** أي عدم تغيير محتوى المعلومات، لكي تتوافق مع رغبات المستخدم الشخصية مما يؤثر على المستفيد.

**إمكانية الوصول إليها (ACCESSIBILITY):** بمعنى سهولة وسرعة الحصول على المعلومات.

**إمكانية القياس الكمي (QUANTIFIABILITY):** أي إمكانية التعبير الكمي عن المعلومات الرسمية بالأرقام والنماذج الكمية.

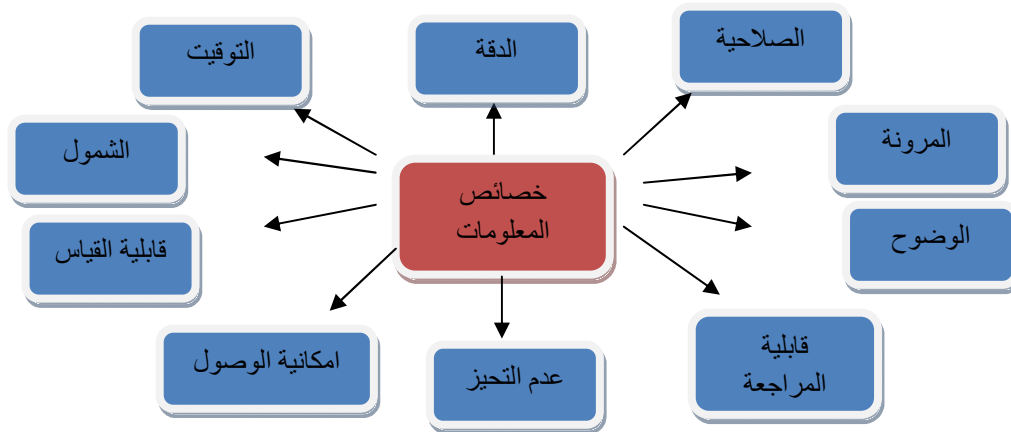
**الشمول (COMPREHENSIVE):** أن تكون بصورة كاملة وتامة دون زيادة او نقصان يفقد

معناها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات، المفاهيم والتكنولوجيا، جامعة الأزهر، 1987، ص60.



الشكل (04) :خصائص المعلومات



المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على الخصائص السابقة

ثالثا: أصناف المعلومات

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

1 تصنيف المعلومات حسب طبيعة الوظيفة :

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

2 تصنيف المعلومات وفق الزمن الخاص بها :

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

3 تصنيف المعلومات الى وصفية ومتغيرة :

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

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المنهج 1999، ص 211

## المطلب الثاني : أنواع المعلومة و مصادرها

## أولاً: أنواع المعلومات

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

## 1. المعلومات الرسمية :

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

## 2. المعلومات غير رسمية:

و تتمثل المعلومات غير رسمية في جميع المعلومات ماعدا المعلومات الرسمية بحيث نستطيع استعمالها بعد القيام بعملية المعالجة المتخصصة لها .

وقد تحدث الأبحاث و الدراسات أن 90% من المعلومات التي تستفيد منها المؤسسة هي معلومات غير رسمية بحيث تختلف مصادرها فيما يلي :

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

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

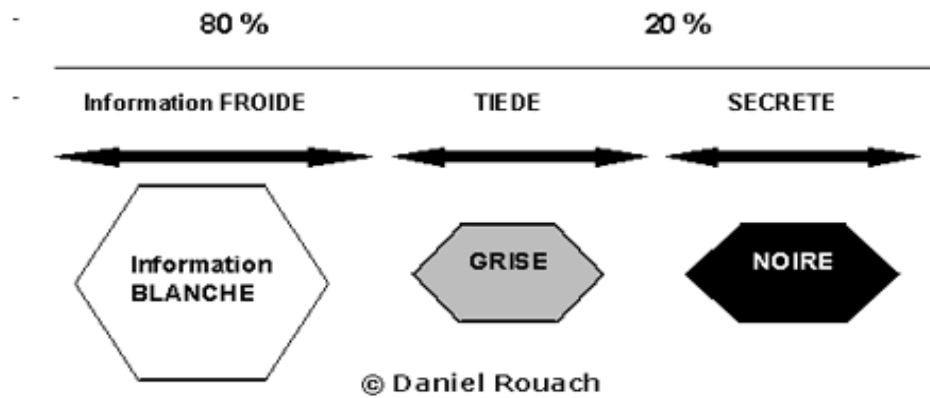
1. المعلومة البيضاء ( العامة ) : وهي كل تلك المعلومات التي يمكن الحصول عليها بشكل سهل و بسيط بحيث هي متاحة لكل من يطلبها و جمعها لا يترتب عنه مشاكل قانونية أو عراقيل و مصدر هته المعلومات هو نفسه مصدر المعلومة الرسمية .

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

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

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

الشكل ( 05 ) : يوضح :انواع المعلومات



Source :DJIBRIL DIAKHATE,p03

<sup>1</sup> PATEYRON E.,La veille strategique, op.cit.,P.19

## ثانيا : مصادر الحصول على المعلومات

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

## 1 مصادر المعلومات الأولية :

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

## 2 مصادر المعلومات الثانوية :

وهي مصادر تجمع من المصادر الأولية وتعتمد عليها أو تشير إليها، أي أنها تقدم عرضا لمعلومات منشورة ولا تقدم معلومات جديدة في اغلب الأحيان، والوصول إلى هذه المصادر أسرع وأيسر من المصادر الأولية التي يتعذر الوصول إليها في بعض الأحيان، وتشمل هذه المصادر : الكتب الموسوعات ، القواميس ، المجلات ، الصحف...الخ.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> زكي حسين الوردى ومجبل لازم المالكي، مصادر المعلومات وخدمات المستفيدين في المؤسسات المعلوماتية ،الوراق للنشر والتوزيع، الاردن 2002،ص29.

## المطلب الثالث : أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار

**1 أهمية المعلومات في اتخاذ القرار:** "يحتاج المديرون، وهم يقومون بأداء مهامهم الإدارية، إلى معلومات في جميع المنشآت فنجاح أي عمل اداري يتحدد بمدى أدائهم لوظائفهم بطريقة جيدة، وهو ما يبرر احتياجهم للمعلومات بصورة كبيرة، فعملية اتخاذ القرار تحتاج إلى معلومات فإذا كانت المعلومات متاحة للمدير قليلة فإن قراره سيكون ضعيف وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة من إصداره.

فعملية اتخاذ القرار الإداري هي عملية اختيار بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة ما أو لتحقيق هدف أو أكثر.

و تعتبر المعلومات شيئاً ضروريا للحد من التردد الدائم الذي صاحب اتخاذ القرار، والذي يعتبر نتيجة لاستحالة إلهام السلطة المختصة بإصداره بكل شيء حول موضوعه معرفة كاملة.

وتعتمد كفاءة القرارات على المعلومات الملائمة والدقيقة، فليس صحيح أنه كلما زادت كفاءة إتخاذ القرار، ولكن صحيح أنه كلما زاد حجم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار كلما زادت جودة القرار"<sup>1</sup>

يعد هذا الاستعراض لأهمية المعلومات يمكننا نلخص بعض المنافع التي يمكن أن تحقق نتيجة لتوفر المعلومات لمدير القرار وهي<sup>2</sup>

- تنمية قدرة المدير على الاستفادة من المعلومات المتاحة والخبرات التي تتحقق من الخبرات السابقة.
- ترشيد وتنسيق ما يبذله المدير من جهد في البحث والتطوير على الضوء ما هو متاح من المعلومات
- كفاءة قاعدة المعرفة لحل المشكلات .
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.
- رفع مستوى الفعالية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المنظمات.

<sup>1</sup> - عليوات سالمة، مثلوش فاطمة: مرجع سبق ذكره ص 65.

<sup>2</sup> - محمود عبد الفتاح باغي: اتخاذ القرارات التنظيمية مؤسسة زهران للطباعة والنشر. عمان. الأردن. الطبعة الثانية. 1993 ص 175.

والأهم من كل ما سبق ضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المنظمة وعلى مختلف المستويات المسؤولين .

## 2-أنواع المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات: هناك عدة أنواع يمكن ان تساهم في عملية القرارات

نذكر بعضها منها:

**المعلومات الشخصية:** هي تلك المعلومات التي لا تستطيع تأكيد صحتها ببراهين تجريبية أو موضوعية، فهذا النوع من المعلومات ليس مصدرا أو مرجع معين أو رقم صفحة يمكن اللجوء إليه، وإنما يتحصل عليه الإداري من الأحاديث والمناقشات السياسية والاقتصادية والثقافية، "و ما يعاب على هذا النوع من المعلومات هو عدم القدرة على التعبير عنها أو تفسيرها تفسيراً صحيحاً ، فالإداري هنا يعتمد في تفسيرها وإعطائها الشكل الملائم أو التقويمية الذاتي وخبرته الشخصية، ويحدد تبعاً لذلك أهميتها ومدى فائدتها وصلاحيتها وصحتها، فعندما يدخل أحد مديريين أو مدير الإنتاج إلى إحدى الورشات الصناعية والذي يتمتع بخبرة ومعرفة طويلة في مجال عمله، فإن تقويمه للأوضاع ولانطباعات التي يأخذها عن واقع العمل يكون تقويماً صحيحاً ودقيقاً وبالتالي فإن المعلومات الشخصية التي يكونها هي معلومات قيمة يمكنعليها عند اتخاذ القرار"<sup>1</sup>

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

**المعلومة الأساسية:** السبب في تسميتها بالمعلومات الأساسية أنها تشكل الهيكل الأساسي لعملية اختيار البدائل بنها تهتم المعلومات الأخرى في تفصيل المعلومات الأساسية الخاصة بتلك العمليات وتوسيعها من بين هذه الأساسيات نجد:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> - ياسر صادق مطبع. طارق سعيد أبو عقاب. عبد الله أحمد شوايكة. مرجع سبق ذكره ص 44.

<sup>2</sup> - حجاجه. اتخاذ القرارات الإدارية. دار قنديل للنشر والتوزيع عمان. الأردن. 2009 ص 36-38

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

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

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

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

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

**4. معلومات الأداء:** تتضمن معلومات الأداء قسمين وهما:

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

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

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

3. دور المعلومات في مستويات اتخاذ القرار: تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع المستويات اتخاذ القرارات الثلاث، التشغيلية، التكتيكية، الإستراتيجية:<sup>1</sup>

1.3 دور المعلومات في القرارات التشغيلية: إن اتخاذ القرار يتطلب معلومات تتكون في شكل تقارير دورية متضمنة فنية وداخلية وهي معلومات التي تتعلق بعمليات المنظمة اليومية، حيث يجب توفير المعلومات التفصيلية والدقيقة وبصفة مستمرة ومتكررة عن جميع أوجه النشاط في المنظمة مثال ذلك المعلومات المتعلقة بحضور وانصراف الأفراد، أنواع وكميات السلع المنتجة والمباعة.

هذه المعلومات تسمح باتخاذ القرارات بحيث إذا ظهرت مشكلة لا يظهر صاحب القرار إلى إعادة التحليل والدراسة بل يلجأ إلى الحلول المباشرة.

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

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

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

<sup>1</sup> - محمود عبد حسن آل فرج الطائي، المدخل، إلى نظم المعلومات الإدارية (إدارة- تكنولوجيا- المعلومات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2009 ص 120.



## خاتمة الفصل:

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري لليقظة، حيث تناولنا مجموعة من التعاريف لليقظة، والتي تعتبر كسيرورة متواصلة تقوم بها المؤسسة من أجل مراقبة الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، القانوني،... الخ، بهدف جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات التي تمكن المؤسسة من اخذ قرارات مناسبة وفعالة التي تساعد على استغلال الفرص وتجنب التهديدات كما أصبحت المعلومة في الوقت الحاضر السبيل الوحيد والمورد الرئيسي الذي يساعد المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل ومعرفة التغيرات التي تحدث في البيئة، وبالتالي ما على المؤسسة إلا أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه جهودها في ممارسة اليقظة، سواء كان المجال التكنولوجي أو التنافسي أو التجاري أو البيئي أو أي مجال آخر يكون له أهمية وتأثير كبير في المؤسسة.

نستطيع القول أن نجاح اليقظة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بما توفره المؤسسة من وسائل مادية وبشرية ومدى تكاثف جهود الأفراد العاملين بالمؤسسة، وإدارة قوية وصبر من الجميع، كما أن الوسائل المادية أهمها "الانترنت" يعتبر ضرورة لا غنى عنها

## تمهيد :

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لموضوع اليقظة و كذا إستراتيجية المؤسسة وعرض كل المفاهيم المتعلقة بما سنخصص هذا الفصل لمعرفة كل الجوانب المتعلقة باليقظة في المؤسسات الجزائرية

وقد كانت مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت العينة التي اخترناها للدراسة من اجل معرفة واقع اليقظة في المؤسسة، وهذا من خلال وضع استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة، وبعدها يتم تحليل هذه النتائج.

و حيث تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الإستراتيجية التي تريد التكيف مع التطورات الاقتصادية سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، هيكلها التنظيمي ، أهداف و مهام المؤسسة حيث أن سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات . وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة سونلغاز sonalgaz**

في هذا المبحث سنعرض نبذة تاريخية سونلغاز المؤسسة الام، الاطار القانوني للمؤسسة، فروعها، ادارة المؤسسة.

**المطلب الأول: التطورات التي شهدتها المؤسسة**

شهدت المؤسسة مجموعة من التطورات المتمثلة في :

**أ- انشاء شركة "كهرباء و غاز الجزائر " 1947EGA :**

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية هي الفترة التي بدا فيها الاهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر كان الهدف الاستراتيجي تحويل المستعمرة الى قاعدة خلفية صناعية حقيقية لفرنسا و هكذا كانت فكرة اقامة صناعات مثل التعدين مع انشاء الافران العالية في بمونة (عنابة) و ذلك من اجل استغلال راييس حميدو بالجزائر زفيزف و منجم الحديد بالونزة و تبين انذاك ان الطاقة الكهربائية و الغازية اصبحت أكبر من الضرورة و المرسوم 5 جوان 1947 هو الذي انشا المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء و غاز الجزائر " و رمزها المختصر في ذلك الوقت كانت 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر مجموعة لوبون LEBON و الشركة الجزائرية للاضاءة و القوة (SAEF) في الوسط م في الغرب و شركة بوربوني bourbonnais في الشرق و كذا مصانع ليفي lévy في قسنطينة

تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16 شركة الحائزة على التنازلات الى شركة "كهرباء و غاز الجزائر " بمرسوم مؤرخ في 16 اوت 1947

**ب- إنشاء شركة سونلغاز 1969 :**

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 01 اوت 1969 المتضمن حل شركة "كهرباء و غاز الجزائر " EGA و إنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز

يندرج هذا النص في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني و هي العملية التي انطلقت في

1966 بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات

لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هياكل اقتصادية وطنية حدد اها الأمر رقم 69-59 مجال التدخل و منح لها الاحتكار الكلي لانتاج الكهرباء و الغاز المصنعين و نقلها و توزيعهما و استيرادهما و تصديرهما المادتان 4 و 7 و حولت لها جميع ممتلكات شركة كهرباء و غاز الجزائر سابقا.<sup>1</sup>

في 1969 ، كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسو ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون ، و أصبحت تمون حوالي 700000 زبون ، و منذ تنصيبها اهتمت الشركة بالإضافة إلى تركيب و صيانة التجهيزات المنزلية التي تشغل بالكهرباء أو الغاز بترقية إستعمال الغاز الطبيعي و الكهرباء في القطاعات الصناعية و الصناعات التقليدية و الإستعمالات المنزلية.

### ت- المخطط الوطني للكهربة 1977 :

إن الكهرباء الريفية من 1947 إلى 1961 لم تمس سوى 450 مركز ريفي و حوالي 1000 مزرعة من مزارع المعمرين ، بقي نشاط الكهرباء الذي ثم إسترجاعه في 1965 متواضعا إلى غاية 1969 و ذلك نظرا لضعف وسائل الإنجاز. في منتصف السبعينات شرعت الجزائر في تنفيذ مخطط وطني طموح للكهربة يرمي إلى تحسين ظروف معيشية سكان المناطق الريفية بالتوازي مع ضمان تنمية متناسقة للفضاء الريفي ، حيث سمح هذا المشروع برفع نسبة الكهرباء كما سمح لسونلغاز بالحصول على مهارة أكيدة في مجال الدراسات و البرمجة و الإنجاز ، وعلى موظفين أكفاء في هندسة المشاريع و إدارتها.

### ث- ميلاد مؤسسات الأشغال 1983 :

حتى تمكن سونلغاز من إنجاز برنامج الكهرباء حت نهايته وفرت هياكل الإنجاز المناسبة المندمجة في المؤسسة ، و تطورت هذه الهياكل لتصبح كيانات هامة جدا في مجال الأشغال مع نشاطات متميزة جدا عن هياكل سونلغاز الأخرى ، إلى أن تحولت في نهاية المطاف إلى مؤسسات مستقلة ، و هكذا فقد عرفت سونلغاز إعادة هيكلة أولى في 1983 ، أدت هذه الأخيرة إلى ميلاد خمس مؤسسات أشغال متخصصة و كذا مؤسسة أخرى للتصنيع هي :

– Kahrif كهريف للكهربة

– Kahrakib للهياكل و المنشآت الكهربائية

<sup>1</sup> مديرية التوزيع لعين تموشنت ، مجمع سونلغاز ش.ت.غ ، الجزائر ، ص 03-06.

- Inerga للهندسة المدنية
- Etterkib للتركيب الصناعي
- Kanaghaz لإنجاز شبكات الغاز
- Amc لصناعة العدادات و أجهزة القياس و المراقبة.
- وعلى ضوء إعادة الهيكلة الأخيرة التي مست سونلغاز انتهى الأمر بالمؤسسات الخمس بالعودة لأحضان المجموعة.<sup>2</sup>

### ج- سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (epic) (1991)

أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (epic) طبق للمرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز.

أكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 الطبيعة القانونية لسونلغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري . وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة و منحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالإستقلال المالي.

ومع الإصلاحات الإقتصادية و افاق تطوير المؤسسة حددت مهامها وهي :

- مهمة تسمح بممارسة إحتكار إنتاج الطاقة الكهربائية و نقلها و توزيعها و كذا التوزيع العمومي للغاز
- مهمة صيانة المنشآتو التجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات و تجديدها
- مهام ذات طابع تجاري ( مساعدة الزبون، بيع و تركيب الالات ، إنشاء فروع..)
- مهام الدراسات الهندسية و التطوير في الجزائر و في الخارج.

### ج- إنشاء الفروع المحيطة 1998 :

كان القرار ترقية بعض النشاطات المندمجة داخل سونلغاز بديلا أملاه الظرف الإقتصادي السائد و المبني على قوانين المنافسة و القدرة التنافسية الجديدة ، و إن التأقلم مع هذه البيئة الجديدة يتطلب إعادة التمرکز حول التمرکز حول مهنها القاعدية و إعادة هيكلة نشاطاتها الملحقه.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 06.

وهكذا قررت سونلغاز إدخال تغييرات بالنسبة لطرق تسيير هذه النشاطات.

أدى هذا إلى إنشاء مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن سونلغاز ، مكلفة بميادين النشاطات المحيطة.

في أول جانفي 1998 ثم إنشاء 09 فروع و هي :

- فرع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية MEI
- ثلاثة (03) فروع مكلفة بتصليح المحولات TRANSFO (الوسط، الشرق و الغرب).
- فرع مكلف بأشغال الطباعة SAT INFO
- أربعة (04) فروع مكلفة بصيانة و خدمات العربات MPV (الجزائر ، قسنطينة ، وهران ، ورقلة)<sup>3</sup>

خ- إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء و الغاز في فيفري 2002 :

لقد أتى القانون الجديد المتعلق بتوزيع الكهرباء و الغاز عن طريق القنوات ليلغي الإحتكار الذي كرسه الواقع الممارس من قبل سونلغاز ، و ذلك بفتح قطاع الكهرباء و الغاز للمناقشة بإستثناء ما تعلق بنشاطات النقل الذي له طابع الإحتكار الطبيعي.

و هكذا فإن قسم إنتاج الكهرباء صار مفتوحا للإستثمارالخاص ، الوطني و الأجنبي لذلك منحت رخص بناء و استغلال محطات توليد الكهرباء لأطراف أخرى موجهة للتسويق أو الاستهلاك الذاتي من وجهته نظر التسيير ، ستكون شبكة نقل الكهرباء خاصة للاستغلال و الصيانة و التطوير من قبل متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء و هو أحد فروع سونلغاز ، فيما يتعلق بقيادة نظام الإنتاج و النقل سيضمنها متعامل اخر يسمى متعامل النظام ، و ينص القانون على إنشاء متعامل سوق الكهرباء . و فيما يتعلق بالغاز ، فإن مجموع هذه الوظائف سيكون مضمون من طرف متعامل واحد هو مسير شبكة نقل الغاز.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص 07.

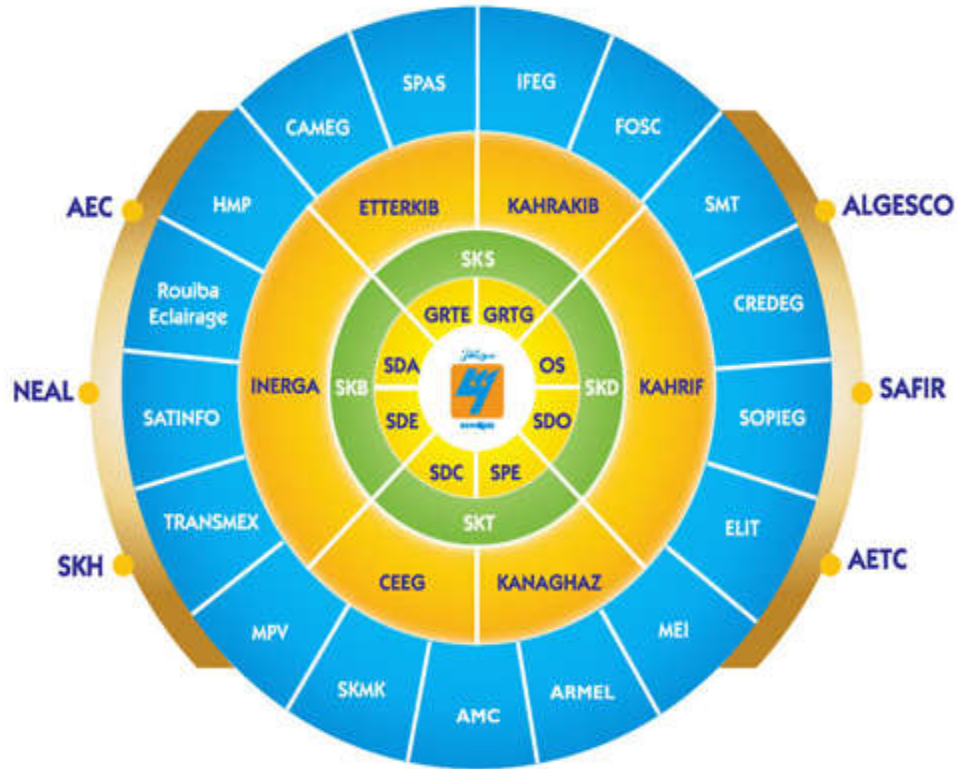
د- سونلغاز شركة ذات أسهم (جوان 2002) :

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في الفاتح جوان سنة 2002 و المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية سونلغاز حيث تحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

و هذا الإنتقال تميله ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبتها القانون و لا سيما إنفتاح الأعمال و الأنشطة وولوج باب المنافسة و إمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة . ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يحول المؤسسة إستقلالية أكبر و يسمح لها بأن تمارس مسؤوليات كاملة.<sup>4</sup>

المطلب الثاني : فروع مؤسسة سونلغاز

الشكل 6: فروع المؤسسة



<sup>4</sup> نفس المرجع السابق ، ص 08.

تتكون المؤسسة من عدة فروع و تتمثل في فروع المهن القاعدية ، فروع الأشغال

**الفرع الأول : فروع المهن القاعدية وتشمل :**

**أ- مسير منظومة الكهرباء OS :**

أنشئ في يناير 2006 من أجل تسيير منظومة إنتاج الكهرباء و نقلها و ضمان تنسيقها و سلامتها على المستوى الوطني ، و يتوفر على مركز وطني لإدارة الشبكة المترابطة التي تتم بالإشراف مع المراكز الجهوية للإدارة التابعة لمسير شبكة نقل الكهرباء .

**ب- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء : SPE**

أنشأت في يناير 2004 ، تتمثل مهمتها في إنتاج الطاقة الكهربائية إنطلاقا من مصادر حرارية و مائية تستجيب لمتطلبات الجاهزية و الموثوقية و السلامة و الحفاظ على البيئة.

**ت- شركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر : SDA**

هي شركة متفرعة عن سونلغاز منذ يناير 2006 ، وتغطي نواحي الجزائر العاصمة ، بومرداس و تيبازة ، وتتمثل مهمتها في الأشغال ، التسويق ، التطوير و الصيانة ، كما تعتمد على تأهيل العاملين من أجل تطوير سياسة المورد البشري بهدف الزيادة في تسويق الكهرباء و الغاز و تحسين نوعية الخدمة.

**ث- شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط : SDC**

أنشئت في يناير 2006 و تغطي مناطق الوسط البلدية ، البويرة ، المدينة ، تيزي وزو ، الجلفة ، ورقلة ، بسكرة ، الوادي ، الأغواط ، غرداية ، إليزي و تمنراست . تتمثل مهمتها في تسويق الكهرباء و الغاز ، تطوير شبكات الكهرباء و الغاز لربط زبائن جدد بما تحسّن نوعية الخدمة و ضمان ظروف الأمن و السلامة.

**ج- شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب : SDO**

أنشئت في ديسمبر 2005 برأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري و تغطي كافة أنحاء الغرب الجزائري تتمثل مهمتها في صيانة شبكات توزيع الكهرباء و الغاز و ضمان الأمن و نوعية الخدمة.



و هي مكلفة بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية لمختلف الزبائن كما تساهم في إعداد سياسة تجارية لمجمع سونلغاز في مجال التسعير ، كما تستند على تأهيل العاملين برعايتها لحسن تسير المورد البشري و التنمية و تتولى الإشراف و المراقبة على شبكة توزيع الطاقة في جميع أنحاء المنطقة الغربية للبلاد.

### ح- شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق SDE

هي شركة مساهمة متفرعة عن سونلغاز منذ يناير 2006 تغطي جميع أنحاء شرق الجزائر و تتمثل مهمتها في تلبية الطلب بالربط الكهربائي و الغازي الذي يتقدم به الزبون مع ضمن حسن التسيير

### خ- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

هي شركة مساهمة مهمتها إشغال و صيانة و تطوير شبكة نقل الطاقة الكهربائية في أنسب الظروف التي تكفل نوعية الخدمة بأقل تكلفة كما تطمح بأن تغدو أحد المتعاملين المتنافسين في المبادلات الدولية المندمجة في الحلقة المتوسطة.

### ذ- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقلالغاز GRTG

هي الشركة المالكة لنقل الغاز في الجزائر ، أنشأت في يناير 2004، تمثل مهمتها في نقل المادة الطاقوية عبر القنوات ، تطوير الشبكة لضمان الحصول على قدرة مناسبة في مجال القدر المنقول و الإحطياطي من الطاقة قصد الوفاء بالطلب.<sup>5</sup>

### الفرع الثاني : فروع الأشغال

#### أ- شركة هندسة الكهرباء و الغاز CEEG

أنشأت في يناير 2009 ،تتمثل مهمتها في التحكم في المشاريع الطاقوية و ذلك لحساب الفروع المهنية للمجمع أو مؤسسات الشؤكة في مجال محطات الإنتاج محطات الكهرباء، الإتصال...

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق ، ص13-14-15-16.

**ب- شركة التركيب الصناعي ETTERKIB**

هي شركة مساهمة ، أنشأت منذ 2006 تتولى مهمة تركيب المنشآت الصناعية و صيانتها ، و هي متواجدة بصورة عملية في جميع القطاعات الإقتصادية : الطاقة ، المحروقات ، و البتروكيميائية ، الزراعة الغذائية ، الحديد و الصلب ، و المتوجات ، كما قامت بإنجاز مشاريع هامة مثل المحطات الرئيسية لتوليد الكهرباء و مراكزها التحويلية للطاقة الكهربائية في الجزائر.

**ت- شركة إنجاز القنوات KANAGHAZ**

هي مؤسسة وطنية لإنجاز القنوات الناقلة للغاز ، هي فروع من مجمع سونلغاز منذ 2006 ، مهمتها الرئيسية هي دراسة و إنجاز قنوات نقل الغاز و توزيعه و جمع أنواع السوائل الأخرى و تتدخل في إنجاز أشغال تركيب المنشآت الصناعية.

**ث- شركة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA**

شركة مساهمة منفرعة عن سونلغاز منذ 2006 ، مهمتها دراسة و إنجاز المنشآت ذات الصيغة الطاقوية و الصناعية و العقارية ، و تشكل أداة هامة من أدوات التنمية بالنظر إلى التوقعات التوسعية المتاحة لقطاع الطاقة و المناجم.

**ج- شركة أشغال الكهرباء KAHRIF**

أنشأت في أكتوبر 1982 و تفرعت عن سونلغاز منذ 2006 ، تساهم في إنجاز البرامج الوطنية لإيصال الكهرباء و الإنارة ، و قد برهنت على قدرتها على التكفل بمشاريع كبيرة.<sup>6</sup>

**المطلب الثالث : إدارة المؤسسة**

تتكون إدارة المؤسسة من :

أ- الجمعية العامة : تتألف من ممثلي الدولة أي الوزير المكلف بالعمامة-الوزير المكلف بالمالية-الوزير المكلف بمساهمات الدولة -ممثل رئاسة الجمهورية -ممثل الهيئة المكلفة بالتخطيط ، تجتمع مرة واحدة في السنة على الأقل.

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق ، ص 18-19

ب- اللجنة التنفيذية : هي الهيئة العليا للمساعدة على إتخاذ القرار و القيادة و يرأسها المدير العام لسونلغاز ، تتألف من إطرارات مسيرة مسؤولة عن المهام و الوظائف الإستراتيجية على مستوى المديرية العامة للمجمع و من المتصرفين المنتبين المكلفين بأقطاب النشاطات الأساسية و الأشغال و المهن التابعة و تجتمع اللجنة التنفيذية كل خمسة عشر يوما.

#### ت- لجنة تدقيق الحسابات :

تتألف من (04) أربعة أعضاء يعينهم مجلس الإدارة ، مهمتها إبداء الرأي في توعية التسيير لدى سونلغاز بصرف النظر عن رأي الرئيس المدير العام للمجمع ، هدفها عرض حسابات التسيير على مجلس الإدارة و التأكد من مدى ملائمة و دوام العمل بالطرق المحاسبية المعتمدة لإعداد الحسابات و كذلك التقديرات و الميزانيات الخاصة بالمجمع.

#### ث- لجنة تنسيق المجمع :

تتولى التنسيق العام للأنشطة التي يقوم بها مجموع الشركات المتفرعة عن المجمع ، يرأسها رئيس المدير العام لسونلغاز و تتألف من أعضاء اللجنة التنفيذية و من جميع الرؤساء المديرين العاملين للشركات المتفرعة عن سونلغاز ، و تعقد اجتماعا كل (03) ثلاثة اشهر على الاقل لمعالجة مجموع الانشطة بالمالية و الميزانية و الاستثمارات .

#### ج-مجلس الادارة :

يتألف من مجلس الوزارة المكلف بالعلاقة -ممثل الوزارة المكلفة المالية -ممثل الوزارة المكلفة بالتجارة -ممثل الوزارة المكلفة بمساهمات الدولة -مثلة الوزارة المكلفة بالجماعات المحتية -ممثل الوزارة المكلفة بالبيئة -ممثلين العمال -الرئيس المدير العام لسونلغاز الرئيس المدير العام لسونلغاز - الرئيس المدير العام لفرع نقل الغاز التابع لسونلغاز - الرئيس المدير العام لفرع الانتاج التابعة لسونلغاز - الرئيس المدير العام لفرع التوزيع التابعة لسونلغاز -يجتمع تحت رئاسة الرئيس المدير العام لسونلغاز (04) اربع مرات في السنة على الاقل .يسهر مجلس الادارة على ان تمارس سونلغاز الاعمال التي تساعد على تحقيق هدفها و مشروعها الاجتماعي ضمن الاحترام الدقيق للقوانين و التنظيمات المعمول بها

المبحث الثاني : مديرية التوزيع لعين تموشنت :

في هذا المبحث سنقوم بتعريف المديرية ، الهيكل التنظيمي ، مهامها و أهدافها

المطلب الأول : التعريف بمديرية التوزيع لعين تموشنت :

تأسست سنة 1995 بمرسوم إداري ، تقع على طريق بلدية شعبة اللحم ، توظف 315 عون من جميع الفئات مهنية ، مهينة بستة (06) و كالات تجارية، و ثلاثة(03) مصالح تقنية في الكهرباء و ثلاثة(03) مصالح تقنية في الغاز.

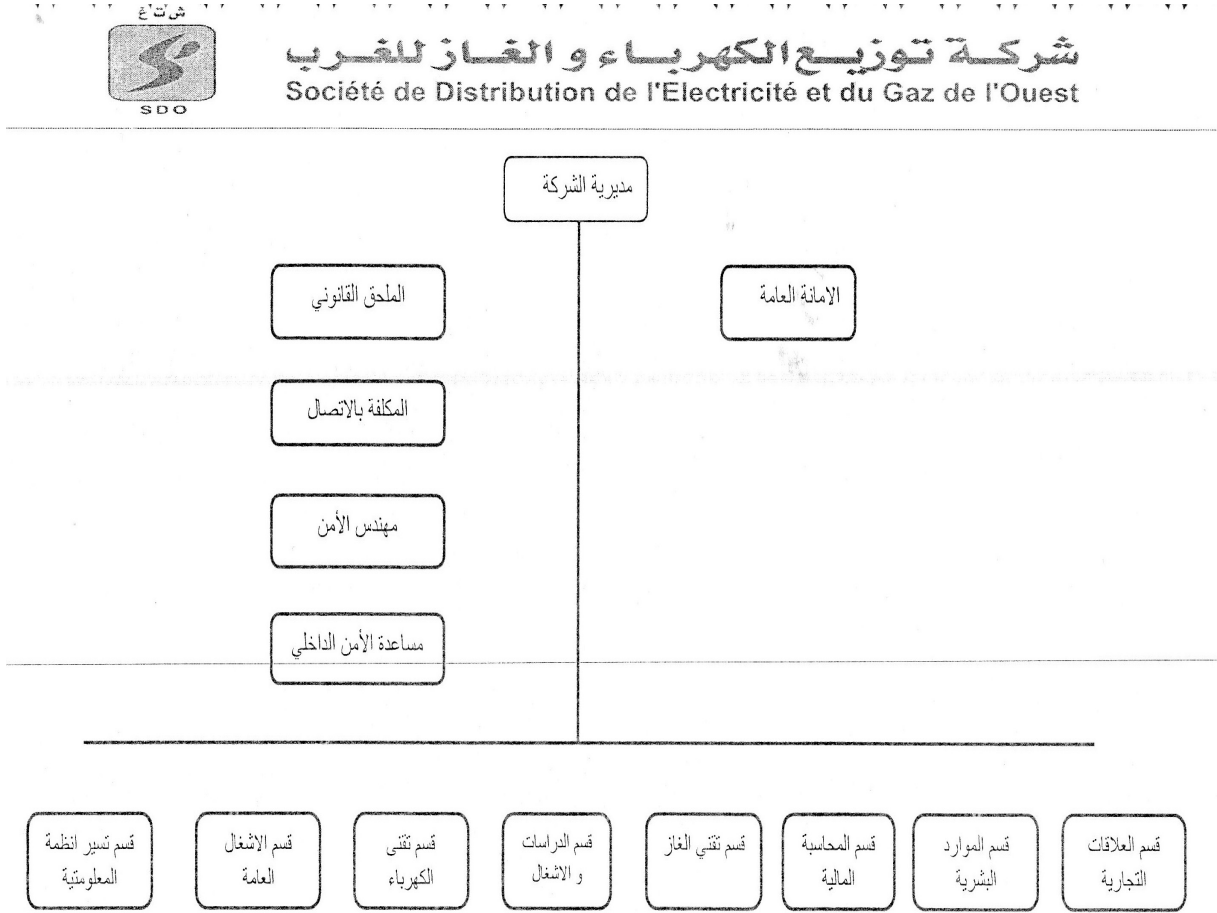
تشرف على تسيير التقني و التجاري لشبكتي توزيع الكهرباء و الغاز عبر كامل بلديات الولاية ، كما تغطي كل دوائر الولاية عين تموشنت -المالح-عين الكيحل-العامرية-عين الأربعاء-حمام بوحجر-بني صاف-ولهاصة.

و تغطي شبكة توزيع الغاز 13 بلدية من أصل 28 بلدية ، فيما يخص 15 بلدية متبقية فهي مبرمجة في

البرنامج الخماسي 2010-2014

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية

الشكل 07: الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر : مؤسسة سونلغاز

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من :

### 1- مدير التوزيع:

هو المسؤول الأول عن كل الشركة على المستوى الداخلي و الخارجي

### 2- الأمانة العامة:

من مسؤولياتها:

- إستقبال البريد الوارد و الصادر ، و تسجيله و ترتيبه .
- إنجاز محاضر التنصيب لجميع موظفي الشركة.
- الإتصال بمختلف أطراف العامة في الشركة
- متابعة كافة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية و تذكير رئيس المؤسسة بها.
- تلقي و نقل المراسلات الشخصية و الخاصة بالعمل

### 3- الملحق القانوني :

- من مسؤولياتها النظر في المنازعات القانونية التي تكون مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز طرف لها.

### 4- مكلفة بالإتصال :

تمثيل المدير العام على المستوى المحلي ( الولائي ) و ذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية و تحسيسية حول

المواضيع التي تخص نشاطات المديرية:

- المشاريع و الإنجازات.
- تحسيس الزبائن حول مخاطر إستعمال الكهرباء و الغاز
- تحسيس الزبائن بالإقتصاد في إستهلاك الطاقة.
- تنظيم أبواب مفتوحة.

- مشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة

- تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي.

#### 5- مهندس الأمن :

من مسؤولياته :

- متابعة حوادث العمل المهنية

- وضع لوحات المعلومات و تقارير لمديرية التوزيع

- مشاركة بإسم مديرية التوزيع في مجال حماية البيئة و الصحة و السلامة على الهيئات المحلية المختصة.

- نشر الملصقات للحوادثالنموجية.

- زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة

- المشاركة في عملية منح و شراء المعدات الخاصة بالأمن.

#### 6- مساعدة الأمن الداخلي :

من مسؤوليتها:

- مساعدة المدير في تنسيق القرارات و الإجراءات المناسبة للأمن الداخلي

- السهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية.

- التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية بوسائل الأمن الداخلي

-مراقبة أعوان الأمن الداخلي الموجودين في البنى التحتية.

يحتوي الهيكل التنظيمي للمديرية على مجموعة من الأقسام ، بحكم تخصصنا سوف نتطرق فقط إلى قسم الموارد البشرية .

### 7- قسم الموارد البشرية :

أ- مصلحة إدارة الموارد البشرية : و من مسؤولياتها :

- السهر على إعداد أجور كل المستخدمين من أول عملية إلى نهايتها.
- المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين
- متابعة و مراقبة ظروف تطبيق قواعد قوانين التسيير للمستخدمين.
- الحرص على التطبيق الجيد للنظام الداخلي و مراقبة فعاليته.
- مراقبة مختلف النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين مثل : التوظيف ، التوجيه ، التكوين ، الترقية و النقل.

ب- مصلحة التكوين: من مسؤولياتها:

- القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين و متابعتها الدائمة.
- تحليل و تقييم حاجات العامل في التكوين.
- القيام بمخططات التكوين في كل سنة.
- القيام بمخطط التوظيف الداخلي و التعريف باحتياجات التوظيف و إعدادها.
- المشاركة في تطبيق مخططات للموارد البشرية.



### المطلب الثالث : مهام المديرية و أهدافها

#### أ- مهام المديرية

تقوم المديرية بمجموعة من المهام تتمثل في :

- توزيع أشغال الكهرباء و الغاز.

- إستغلال الكهرباء و الغاز.

- صيانة و تنمية شبكة توزيع الكهرباء و الغاز.

- ضمان الأمن و الوقاية النوعية.

- تصليح و صيانة المولدات الكهربائية

- مواكبة التكنولوجيا الجديدة.

- القيام بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.

- تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد و التجهيزات.

#### ب- أهداف المديرية

يمكن تلخيص أهم أهداف المديرية فيما يلي :

- التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للبلاد.

- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية

و التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية.

- القيام ببرامج إستثمارية للرفع من قدراتها و تعزيز الإنتاجية الخاصة بالكهربائية و تكثيف شبكاتنا الناقلة

للكهرباء و الغاز و تطوير شبكة الكهرباء و الغاز و الربط بزبائن جدد.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> من وثائق المؤسسة

## المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج الاستبيان

تخصيصنا لحيز كبير في هذا الفصل للتطرق الى الجهاز التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ، سنحاول الإجابة فيما تبقى عن إشكالية البحث من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

إستعملنا في دراستنا الإستبيانو ذلك بغرض تحليل نتائج صحيحة و دقيقة و كانا اختيار أسئلة الاستبيان وتجربتها على مجموعة محدودة من الأفراد المحددين في عينة البحث لإعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث الفهم والشمولية والدلالة وكذلك كميتها وكفايتها لجمع المعلومات المطلوبة عن موضوع البحث ومشكلته وفي ضوء الملاحظات التي يحصل عليها فإنه يستطيع تعديل الأسئلة بالشكل الذي يعطي مردودات جيدة.

## المطلب الأول : عينة الدراسة

تم توزيع نسخة من الاستبيان على العمال المتواجدين في المؤسسة إلا أن عدد النسخ التي تم الحصول عليها فيما بعد لم يتعد 40 نسخة وذلك ربما بسبب تخوف البعض وعدم تفهمهم للمغزى المراد الوصول إليه من هذا الاستبيان

و قسمنا أسئلة الدراسة إلى 04 محاور كما هو موضح في الملحق رقم : (01)

## المحور الأول : المعلومات الشخصية

من خلال المعلومات التي تضمنتها جزء البيانات الشخصية والوظيفية الموجود في الاستبيان، قمنا باستنتاج الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم تقديمها في شكل نسب مئوية و تكرارات ومن ثم استنتاج بعض الدلالات و الإشارات لكل جانب.

1. الجنس: حاولنا معرفة طبيعة الجنس الغالب في المؤسسة لمعرفة مميزات التنظيم

الجدول رقم ( 4 ) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

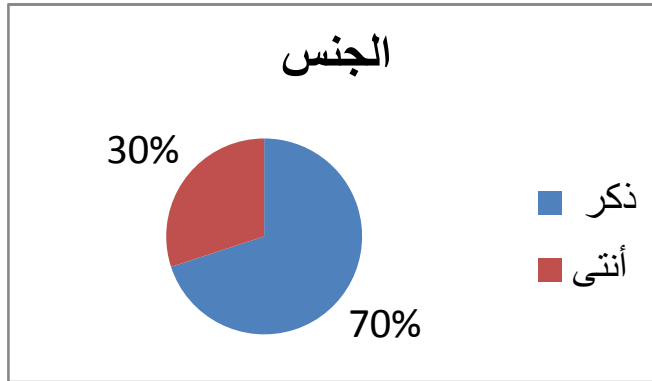
أنتى	ذكر	
12	28	التكرار
30%	70%	النسب

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال هم ذكور بنسبة 70% الاناث بنسبة 30 وهي نتائج منطقية

بحكم طبيعة نشاط المؤسسة

الشكل رقم 8 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الشكل السابق نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الجنسين مع بعض .

2- العمر :

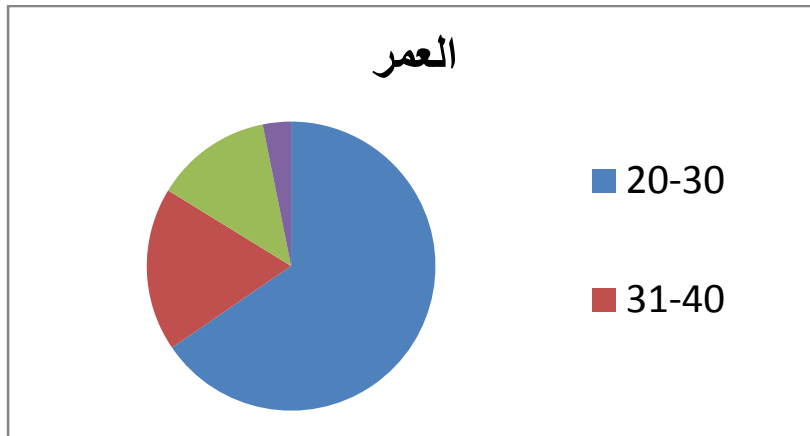
الجدول رقم ( 5 ) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

أكثر من 50 سنة	50-41	31- 40	30-20	
3	5	7	25	التكرار
%7.5	%12.5	17.5 %	%62.5	النسب

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ نسبة الكبيرة هم شباب و الذين سنهم يتراوح بين 20-30 سنة حيث تقدر نسبتهم %62.5 أما عمال التي تتراوح أعمارهم بين 31-40 تقدر نسبتهم ب %17.5 بالنسبة للعمال التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 فنسبتهم %12.5 أما بالنسبة لأكثر من 50 سنة فنسبتهم مقدر ب %7.5 فقط

الشكل رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن المؤسسة تعتمد على موظفين اغلبهم شباب يتميزون بالحيوية و النشاط.

### 3- الدرجة العلمية :

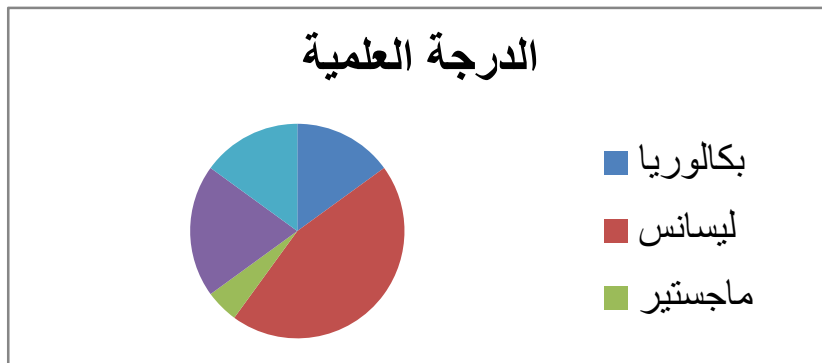
الجدول رقم(6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

شهاد ة أخرى	ما ستر	د توراه	ماج ستير	ليسا نس	بكا لوريا	
6	08	0	2	18	6	التك رار
15 %	20 %	0 %	5% %	% 45	15 %	الذ سب

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

لقد وضعنا تقسيم أفراد العينة على أساس المستوى التعليمي إلى 6 فئات ،حيث نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي تشكل الأغلبية هي الفئة الحاملة لشهادة الليسانس بنسبة 45%، تأتي بعدها الفئة الحاملة لشهادة ماستر بنسبة 20%، تلي هذه الفئة فئة الحاصلين على شهادة البكالوريا بنسبة 15%.

الشكل رقم ( 10 ) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

وبالتالي نلاحظ من الشكل السابق أن المؤسسة لها موارد بشرية ذات كفاءة علمية ومؤهلات قادرة على القيام بعملها على أكمل وجه، و تتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة ،وعليه تقوم المؤسسة بالاعتماد على هذه الكفاءات من اجل توفير خدمات ذات جودة عالية.

5- عدد سنوات الخبرة في العمل :

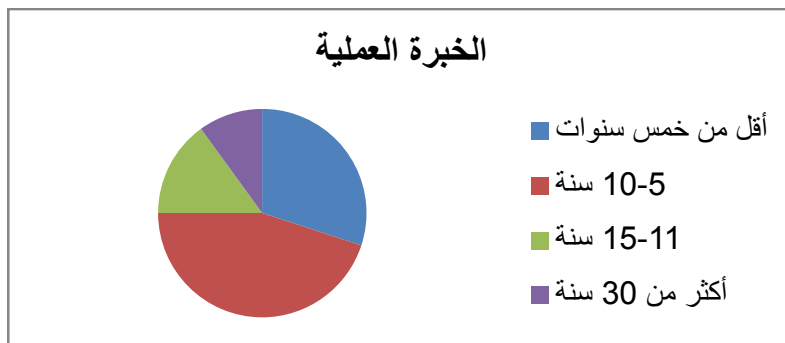
الجدول رقم(7) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

أقل من خمس سنوات	5-10 سنة	11-15 سنة	أكثر من 30 سنة	
12	18	6	4	التكرار
30%	45%	15%	10%	النسب

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الجدول الذي يوضح لنا عدد سنوات الخبرة في العمل نلاحظ ان اكبر فئة في العينة هي فئة من 5-10 سنوات بنسبة 45% تم تليها فئة اقل من خمس سنوات بنسبة 30% تم تاتي بعدها فئة 11-15 سنة و اكثر من 30 سنة بنسبة 15% و 10% على التوالي :

الشكل رقم ( 11 ) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الشكل السابق نستنتج ان معظم افراد العينة يتمتعون بالخبرة اللازمة التي تساعدهم في العمل بكل كفاءة

### 6. المنصب الوظيفي:

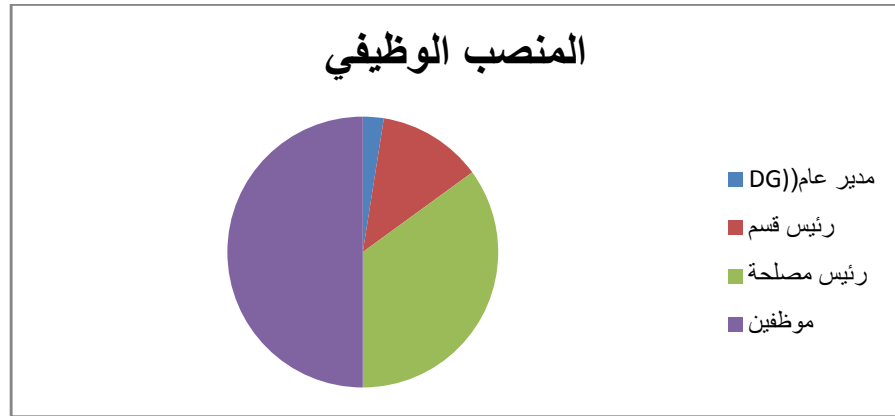
الجدول رقم(8) :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

النسبة	التكرار	الفئة
2.5%	1	مدير عام(DG)
12.5%	5	رئيس قسم
35%	14	رئيس مصلحة
50%	20	موظفين

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة ينقسمون حسب المنصب الوظيفي الى 50% برتبة موظفين بينما يوجد 35% برتبة رئيس مصلحة، كما يوجد 5 أفراد برتبة رئيس قسم بنسبة 12.5%، بالإضافة إلى وجود فرد واحد برتبة مدير عام(DG).

الشكل رقم( 12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنأفراد العينة يشغلون مناصب وظيفية مختلفة .

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

### المطلب الثاني:اليقظة الإستراتيجية

السؤال الاول :هل مفهوم اليقظة معروف ومتداول في مؤسستكم ؟

الجدول رقم ( 9 ) : مدى تداول مفهوم اليقظة بمؤسسة

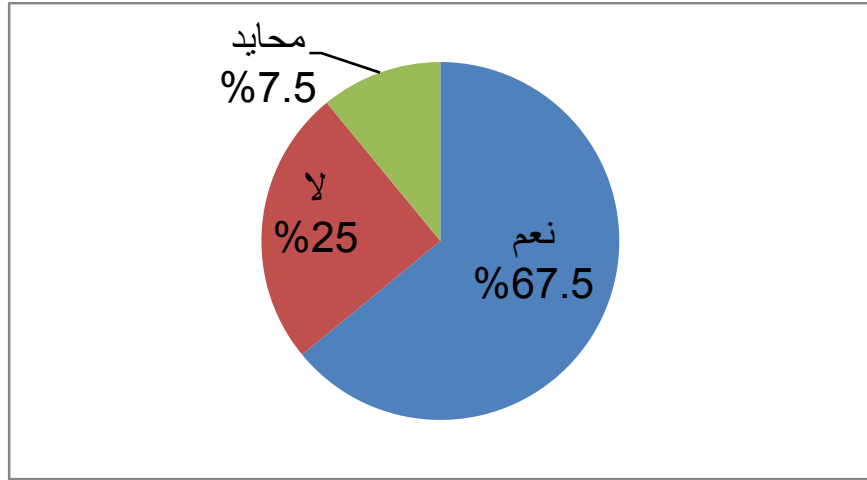
محايد	لا	نعم	
3	10	27	التكرار
7.5	25	67.5	النسبة
%	%	%	

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة حوالي 67.5% من أفراد العينة قالوا أن مفهوم اليقظة بالمؤسسة هو معروف ومتداول عندهم، في حين كان رد الأفراد الآخرين بالنفي بنسبة 25%، أما البقية فكانوا لا يعلمون إذا كان المفهوم متداولاً أم لا بنسبة 7.5%.



الشكل رقم ( 13 ) : مدى تداول مفهوم اليقظة بمؤسسة



المصدر : معد انطلاقاً من نتائج الاستبيان

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

السؤال الثاني: هل هناك مصلحة محددة في مؤسستكم تتولى القيام بوظيفة اليقظة؟

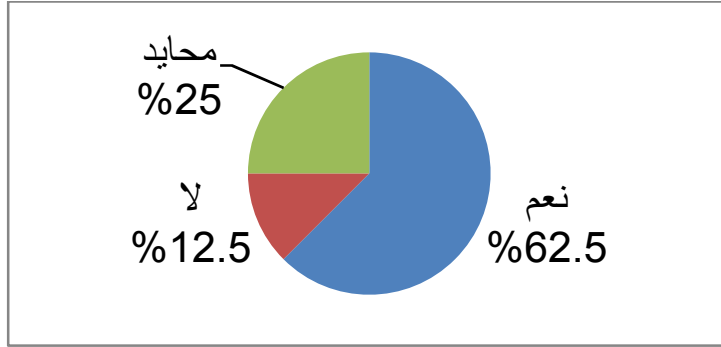
الجدول رقم ( 10 ) : مدى وجود مصلحة خاصة باليقظة في المؤسسة

محايد	لا	نعم	
10	5	25	التكرار
25%	12.5%	62.5%	النسبة

المصدر : معد انطلاقاً من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق ان 25 فرد من أفراد العينة يقرون بأنه هناك مصلحة في المؤسسة يقوم بوظيفة اليقظة بنسبة 62.5%، في حين يلاحظ 5 آخرون من أفراد العينة بنسبة 12.5% انه لا يوجد مصلحة لليقظة أما البقية منهم بنسبة 25% لا يعلمون أن هناك مصلحة أو لا

الشكل رقم ( 14 ) : مديوجود مصلحة خاصة باليقظة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين

و من الشكل السابق نقولأن المؤسسة قد خصصت مصلحة تتولى القيام بعملية اليقظة بحيث تسهر على نجاحها

السؤال الثالث :هل مناقشة معلومات اليقظة تتم بين مختلف المستويات الإدارية ؟

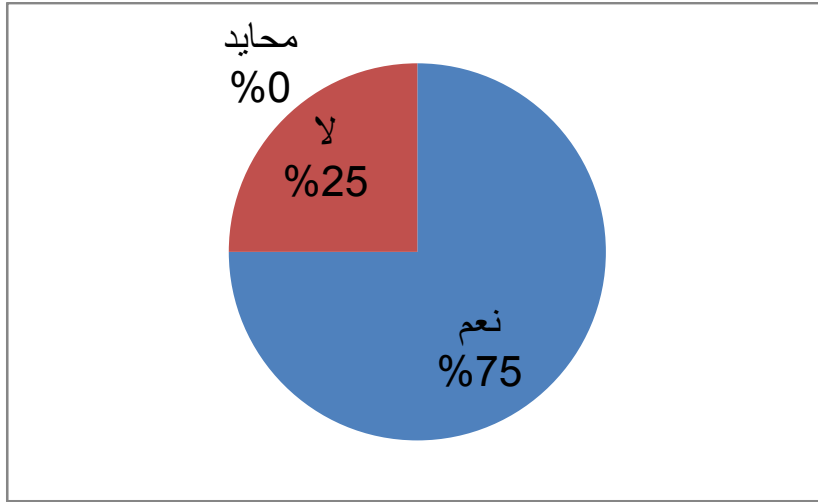
الجدول رقم(11):مدى مناقشة معلومات اليقظة بين مختلف المستويات الإدارية

محايد	لا	نعم	
0	10	30	التكرار
%0	25	%75	النسبة
	%		

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق أن 30 فرد من أفراد العينة يقرون بان مناقشة المعلومات تتم بين مختلف المستويات الإدارية بنسبة 75%، في حين يلاحظ 10 آخرون من أفراد العينة بنسبة 25% انه لا تتم مناقشة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية .

الشكل رقم ( 15 ) : مدى مناقشة معلومات اليقظة بين مختلف المستويات الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الشكل السابق يتضح لنا انه هناك اتصال داخلي جيد داخل المؤسسة يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات الادارية دون احتكارها عند شخص واحد لان اليقظة عمل جماعي وليس فردي

السؤال الرابع: كيف يتم تبادل المعلومات داخل مؤسستكم؟

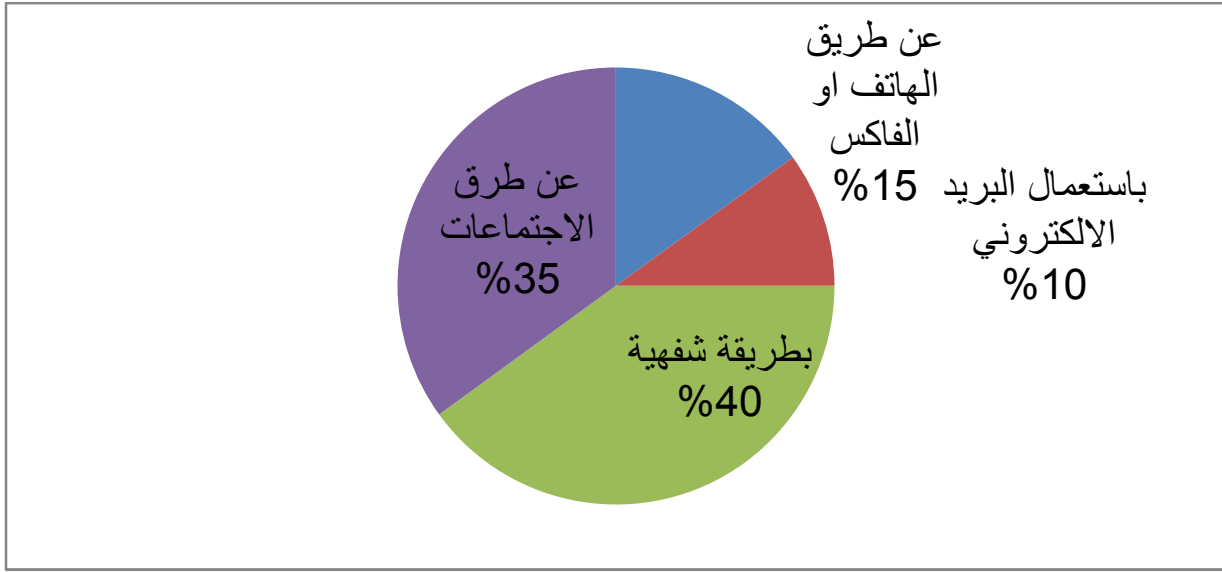
الجدول رقم ( 12 ) : كيفية تبادل المعلومات داخل المؤسسة

عن طريق	عن طريق	بواسطة البريد الإلكتروني	عن طريق الهاتف، الفاكس	التكرار
عن الاجتماعات	عن طريق الهاتف، الفاكس	بواسطة البريد الإلكتروني	عن طريق الهاتف، الفاكس	6
14	6	4	6	16
35%	15%	10%	15%	40%

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

نرى من الجدول السابق أن طريقة تبادل المعلومات داخل هذه المؤسسة بالاتصال الشفهي بنسبة 40%، فيما احتلت الاجتماعات المرتبة الثانية بنسبة 35%، إما البريد الإلكتروني فقليل ما يتم استخدامه بنسبة 4%، شاشن الهاتف و الفاكس بنسبة 6%.

الشكل رقم ( 16 ): كيفية تبادل المعلومات داخل المؤسسة



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الشكل السابق نلاحظ انه يتم نشر المعلومات داخل المؤسسة إما عن طريق عن طريق الاجتماعات وهذا لسهولة في توضيح المعلومة، أو بالشكل الشفوي كونها تعتمد على الحوار و الاتصال بين الطرفين.

السؤال الخامس: هل تظن أن المعلومات التي تمتلكها مؤسستكم حول محيطها كاملة؟

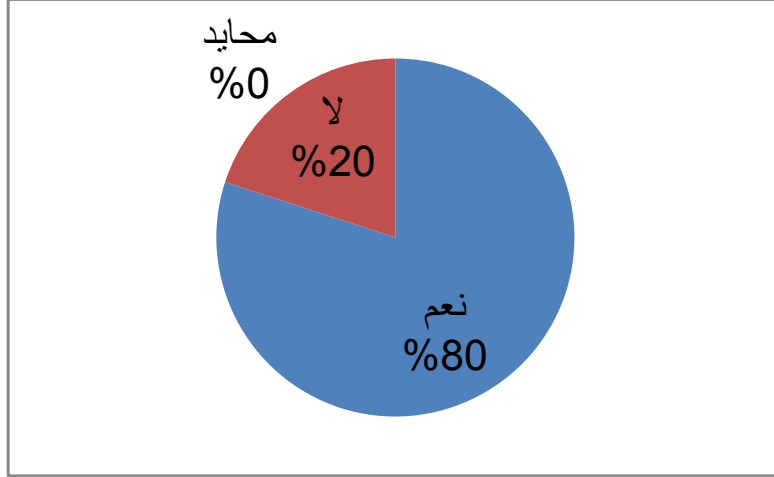
الجدول رقم (13): مدى امتلاك المؤسسة للمعلومات كاملة

محايد	لا	نعم	
0	8	32	التكرار
0%	20	80%	النسبة
	%		

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق أن 32 فرد من أفراد العينة بنسبة 80%، يقرون بأن المعلومات التي تمتلكها المؤسسة حول محيطها كاملة في حين يلاحظ 8 الآخرون من أفراد العينة بنسبة 20% أن المعلومات التي تمتلكها المؤسسة حول محيطها غير كاملة

الشكل رقم ( 17 ) : رأي أفراد العينة حول امتلاك المؤسسة للمعلومات كاملة



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

الشكل السابق يوضح لنا أن مؤسسة سونلغاز تركز على جلب المعلومات ذات الشمول التام و تتجنب المعلومات التي تتميز بالنقصان و التي تفتقد للمعنى

السؤال السادس: هل نظام اليقظة الإستراتيجية قدم يد العون في سبيل تحقيق خدمة جيدة للزبون؟

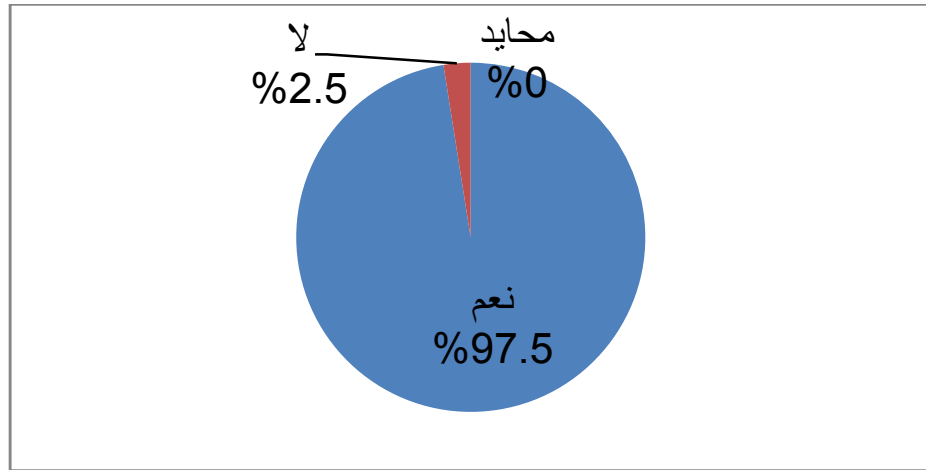
الجدول رقم ( 14 ) : مدتقديم اليقظة العون للمؤسسة في سبيل تقديم خدمة جيدة للزبون

محايد	لا	نعم	
0	1	39	التكرار
0%	2.5%	97.5%	النسبة

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق أن 39 فرد من أفراد العينة بنسبة 97.5% يرون أن نظام اليقظة الإستراتيجية قدم يد العون في الوصول و تحقيق خدمة جيدة للزبون ،في حين يلاحظ 1 آخر من أفراد العينة بنسبة 2.5% بان نظام اليقظة الإستراتيجية هذا لم يقدم يد العون في الوصول و تحقيق خدمة جيدة للزبون

الشكل رقم (18): مدنتقدم اليقظة العون للمؤسسة في سبيل تقديم خدمة جيدة للزبون



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح لنا الشكل السابق أن نظام اليقظة الإستراتيجية قد ساهم في تحسين و تطوير جودة الخدمات المقدمة

للزبائن

السؤال السابع: هل اليقظة المستعملة لدى مؤسستكم تشمل كل مجالات الخدمات المقدمة؟

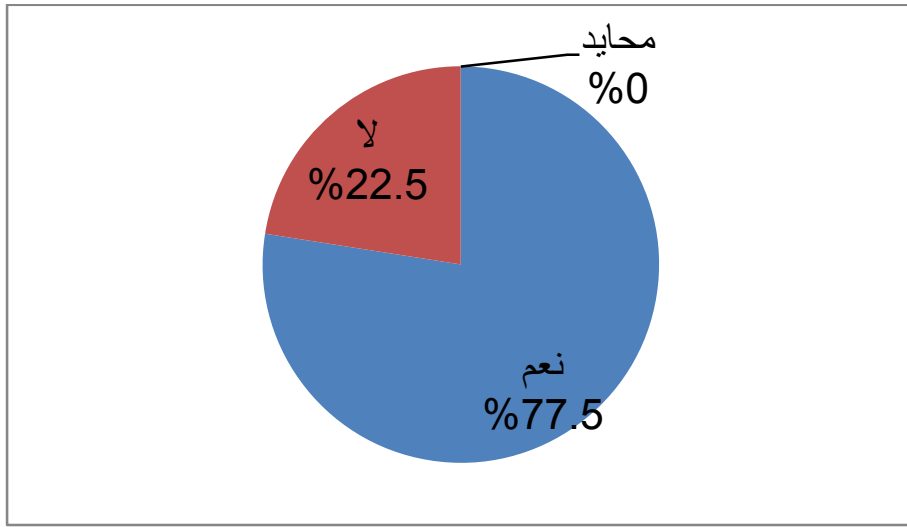
الجدول رقم ( 15 ) : مدى شمولية اليقظة الإستراتيجية لكل المجالات

محايد	لا	نعم	
0	9	31	التكرار
0%	22.5%	77.5%	النسبة

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق أن 31 فرد من أفراد العينة بنسبة 77.5% يرون أن اليقظة المستعملة لدى المؤسسة تشمل كل مجالات الخدمات المقدمة، في حين 9 الآخرون من أفراد العينة بنسبة 22.5% لا يرون بان اليقظة المستعملة لدى المؤسسة تشمل كل مجالات الخدمات المقدمة

الشكل رقم (19): مدى شمولية اليقظة الإستراتيجية لكل المجالات



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الشكل السابق نقول أن مؤسسة سونلغاز تطبق اليقظة الإستراتيجية على جل خدماتها المقدمة .  
اذن بعد ما سبق يمكن القول أن هناك مؤشرات إيجابية تحي الى استخدام المؤسسة لليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال :

- تداول مفهوم اليقظة لدى العمال ووجود مصلحة خاصة بها متخصصة بدراية المحيط و تتبع المعلومة و تحليلها و تقديمها الى الإدارة العليا بصفة دورية
- مشاركة الجميع في عملية صنع القرار المتأتي من مصلحة اليقظة من خلال تكثيف الاجتماعات و ضمان سرعة تدفق المعلومة في كل الاتجاهات
- ضمان تدفق الأنترنات لكل الموظفين مما يزيد من درجة الاتصال و رفع من مستوى اليقظة .

السؤال الثامن: هل تقوم مؤسستكم بتطبيق اليقظة مند فترة طويلة؟

الجدول رقم (16): مدى تطبيق المؤسسة لليقظة مند فترة طويلة

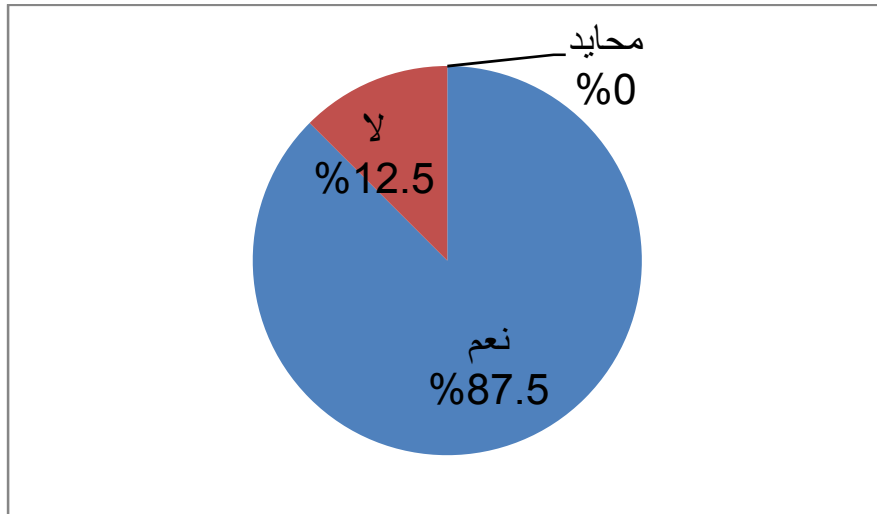
محايد	لا	نعم	
0	5	35	التكرار
%0	12.5	87.5	النسبة
	5	%	

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق ان 35 فرد من افراد العينة بنسبة 87.5% يرون بان المؤسسة تقوم بتطبيق اليقظة مند

فترة طويلة، في حين يلاحظ 5 الاخرون من افراد العينة بنسبة 12.5% لا تطبق اليقظة مند فترة طويلة.

الشكل رقم (20): مدى تطبيق المؤسسة لليقظة مند فترة طويلة:



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الشكل السابق أن مؤسسة سونلغاز تطبق اليقظة الاستراتيجية مند فترة زمنية ليست بالقصيرة و هذا ما

اكده لنا المدير العام و بالتالي هذا ما يؤكد خبرة المؤسسة في مجال اليقظة .



السؤال التاسع: هل اليقظة الإستراتيجية تتم بصفة دورية بمؤسستك

الجدول رقم (17): مدى تطبيق اليقظة الإستراتيجية بصفة دورية

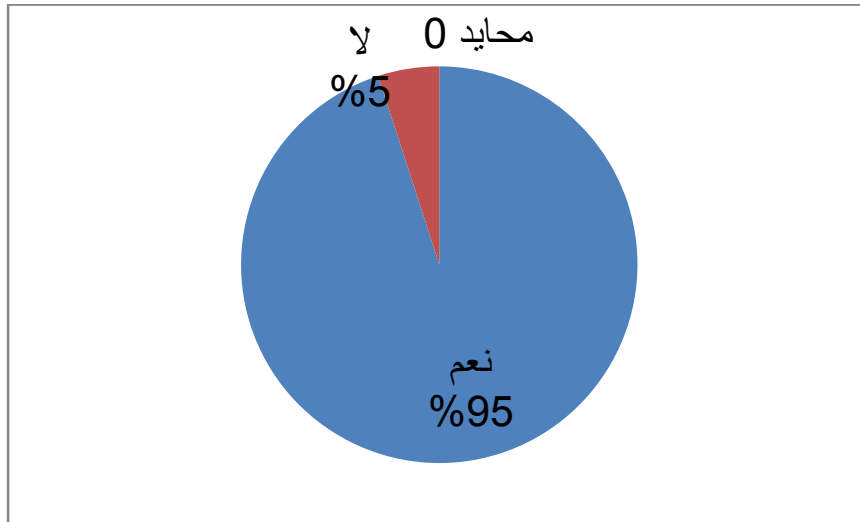
محايد	لا	نعم	
0	2	38	التكرار
%0	%5	%95	النسبة

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق ان 38 فرد من افراد العينة يرون بان اليقظة الإستراتيجية تتم بصفة دورية بالمؤسسة

بنسبة 95%، في حين يلاحظ 2 الاخرون من افراد العينة بنسبة 5% لا تطبق اليقظة بصفة دورية بالمؤسسة

الشكل رقم (21): مدى تطبيق اليقظة الإستراتيجية بصفة دورية



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

نلاحظ من الشكل السابق ان مؤسسة سونلغاز تعمل على تطبيق مفهوم اليقظة بصفة دورية ، وهذا من اجل مواجهة كل المعوقات التي قد تعترض لها المؤسسة

السؤال العاشر: هل تمتلك انترنت في مكتبك ؟

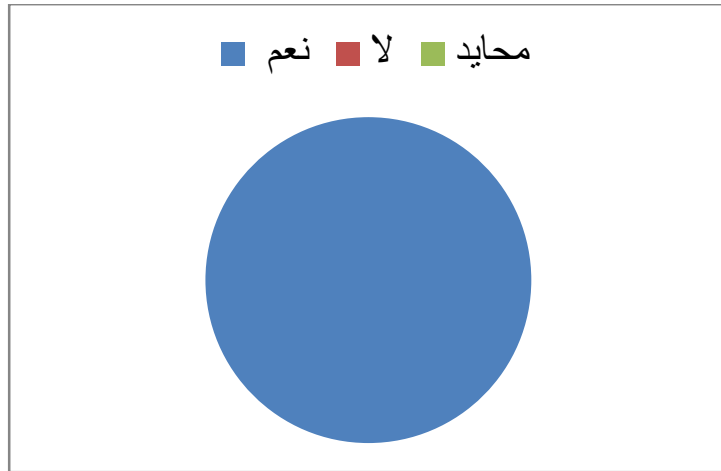
الجدول رقم ( 18 ): امتلاك أفراد العينة الانترنت في المكتب

محايد	لا	نعم	
0	0	40	التكرار
%0	%0	%100	النسبة

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق أن 40 فرد من أفراد العينة بنسبة 100% يمتلكون كلهم الانترنت في المكتب

الشكل رقم ( 22 ): امتلاك أفراد العينة الانترنت في المكتب



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

الشكل السابق يوضح اعتماد المؤسسة على الانترنت كوسيلة أساسية لليقظة لأنها تمكن من الوصول إلى

مصادر المعلومات بشكل سريع و فعال

السؤال الحادي عشر: هل المؤسسة تمتلك برامج خبرة في اليقظة ؟

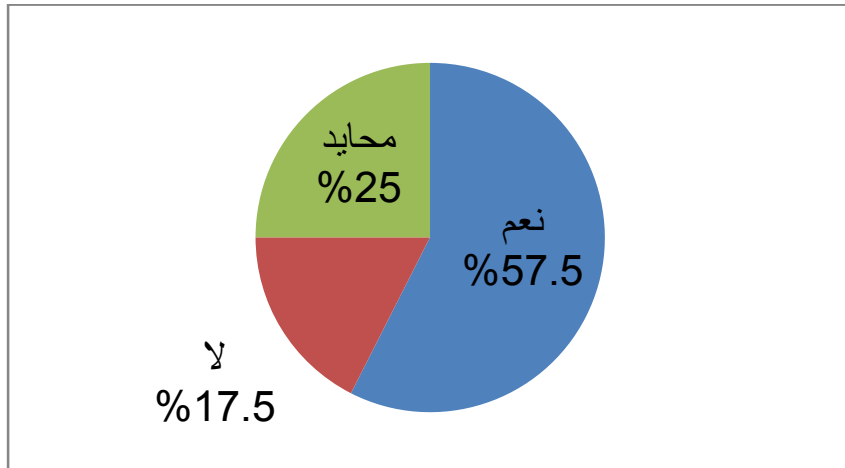
الجدول رقم (19): مدى امتلاك المؤسسة لبرامج خبرة في اليقظة

محايد	لا	نعم	
10	7	23	التكرار
%25	17.5	57.5	النسبة
	%5	%	

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق ان 25 فرد بنسبة %57.5 من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تمتلك برامج خبرة في اليقظة ، في حين يلاحظ 5 من أفراد العينة بنسبة %17.5 يرون أن المؤسسة لا تمتلك برامج خبرة في اليقظة بينما 10 أفراد الآخرون بنسبة %25 لا يعلمون ان المؤسسة تمتلك برامج خبرة

الشكل رقم ( 23): مدى امتلاك المؤسسة لبرامج خبرة في اليقظة



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

من الشكل السابق نستنتج أن المؤسسة تعتمد على برامج اليقظة كوسيلة لتحسين عملية اليقظة و زيادة فعاليتها

السؤال الثاني عشر: هل تطبق مؤسستكم كل أنواع اليقظة ؟

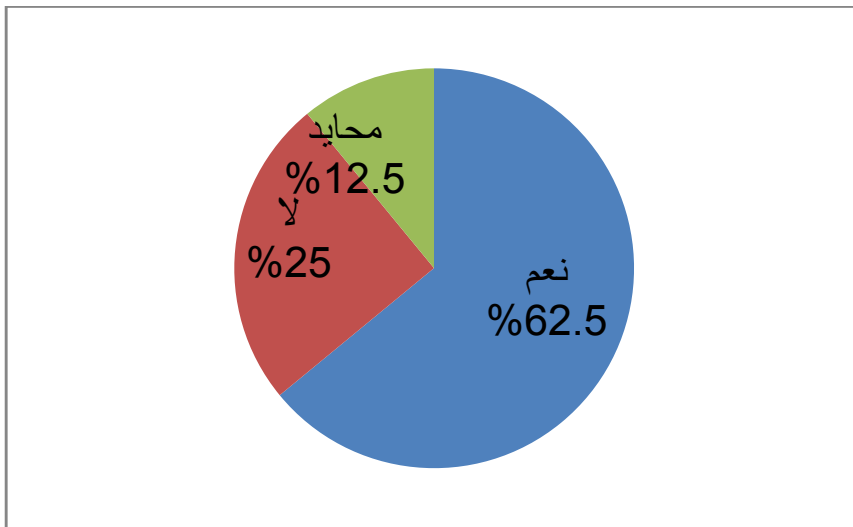
الجدول رقم(20): مدى تطبيق المؤسسة لكل أنواع اليقظة

محايد	لا	نعم	
5	25	10	التكرار
12.5	62.	%25	النسبة
%	%5		

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق ان 10 أفراد من العينة بنسبة %25 يرون أن المؤسسة تطبق كل أنواع اليقظة ، في حين يلاحظ 25 من أفراد العينة بنسبة %15 أن المؤسسة لا تطبق كل أنواع اليقظة بينما 5 أفراد الآخرون بنسبة %12.5 لا يعلمون أن كانت المؤسسة تطبق كل أنواع اليقظة

الشكل رقم (24): مدى تطبيق المؤسسة لكل أنواع اليقظة



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

نلاحظ من الشكل السابق أن مؤسسة سونلغاز لا تطبق جميع أنواع اليقظة  
ماهو النوع الغير مطبق في مؤسستكم ؟

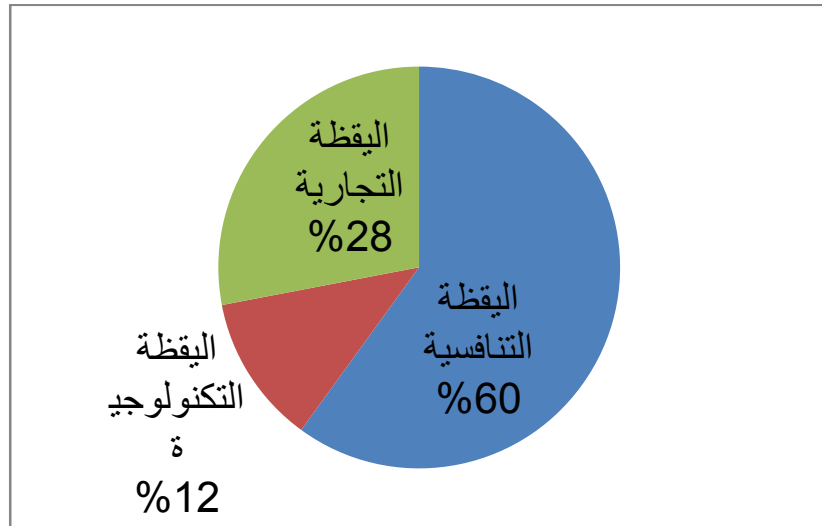
الجدول رقم (21) : نوع اليقظة الغير مطبق في المؤسسة

اليقظة	اليقظة	اليقظة	
التجارية	التكنولوجية	التنافسية	
7	3	15	التكرار
%28	%12	%60	النسبة

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق ان 15 فرد من العينة بنسبة %60 يرون أن المؤسسة لا تطبق اليقظة التنافسية، في حين يلاحظ 3 من أفراد العينة بنسبة %28 أن المؤسسة لا تطبق اليقظة التكنولوجية بينما 7 أفراد الآخرون بنسبة %12.5 يرون ان المؤسسة لا تطبق اليقظة التجارية .

الشكل رقم (25) نوع اليقظة الغير مطبق في المؤسسة



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

و منه نقول ان مؤسسة سونلغاز لا تطبق اليقظة التنافسية نظرا لتحكمها و سيطرتها على سوق الكهرباء و الغاز في الجزائر

### المطلب الثالث: دراسة محيط المؤسسة

بعدها رأينا بوجوب وجود اليقظة و توفر شروط استخدامها بالمؤسسة سنحول تبعا معرفة درجة تطبيقها من خلال طرح الأسئلة التالية :

السؤال الأول: هل تقوم المؤسسة بمراقبة المحيط ؟

الجدول رقم(22): مراقبة المؤسسة لمحيطها

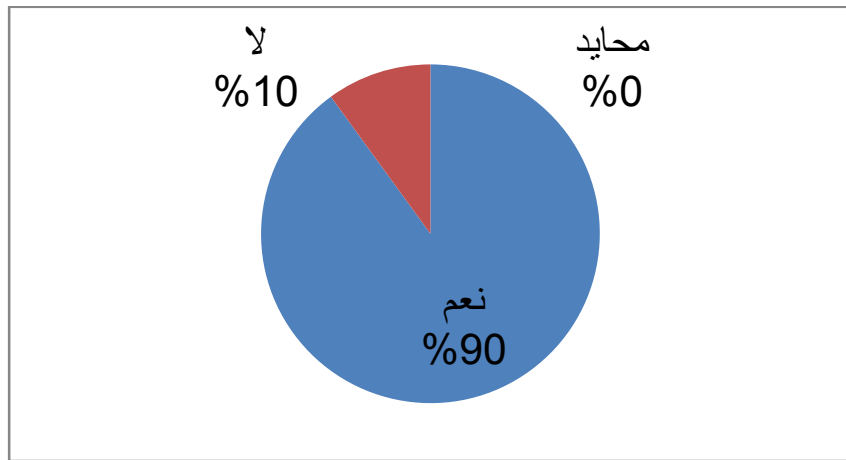
محايد	لا	نعم	
0	4	36	التكرار
%0	10	90%	النسبة
	%		

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق أن 36 فرد من أفراد العينة بنسبة 90% يرون إن المؤسسة تقوم بمراقبة المحيط في حين

يلاحظ 4 الاخرون من أفراد العينة بنسبة 10% أن المؤسسة لا تقوم بمراقبة محيطها

الشكل رقم ( 26 ) : مراقبة المؤسسة لمحيطها



المصدر : معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

و منه نقول ان المؤسسة تقوم بترصد و مراقبة كل صغيرة و كبيرة عن محيطها من اجل تفادي التاتيرات السلبية اذا كانت الإجابة بنعم كيف هي وضعية المحيط:

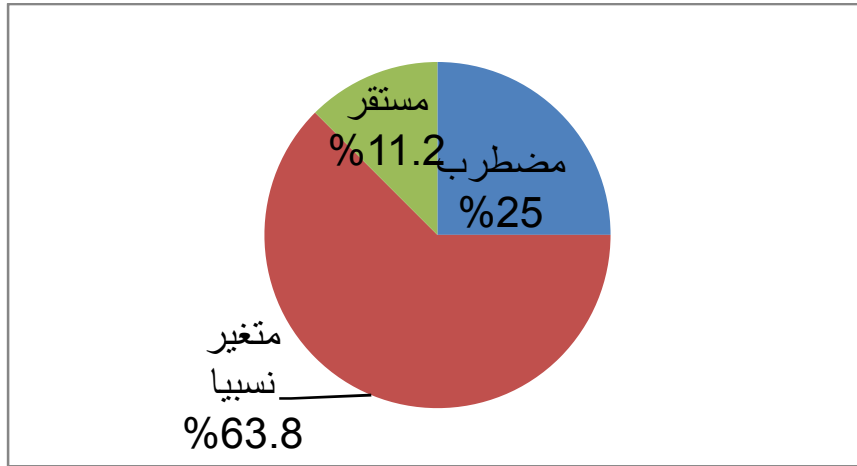
الجدول رقم ( 23 ) وضعية محيط المؤسسة

مستقر	متغير نسبيا	مضطرب	
4	23	9	التكرار
%	63.	%25	النسبة
11.2	%8		

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق أن 9 أفراد من العينة بنسبة 25% يرون أن محيط المؤسسة مضطرب في حين يلاحظ 23 فرد من العينة بنسبة 63.8% أن محيط المؤسسة متغير نسبيا و يلاحظ 5 الآخرون بنسبة 11.2% ان محيط المؤسسة مستقر و منه نقول أن محيط مؤسسة سونلغاز يتميز بالتغير النسب

الشكل رقم ( 27 ) : وضعية محيط المؤسسة



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

ي و بالتالي تتم مراقبته بشكل مستمر تفاديا لأي مفاجآت غير سارة قد تواجه المؤسسة

السؤال الثاني: ماهو الغرض من ترصد المحيط ؟

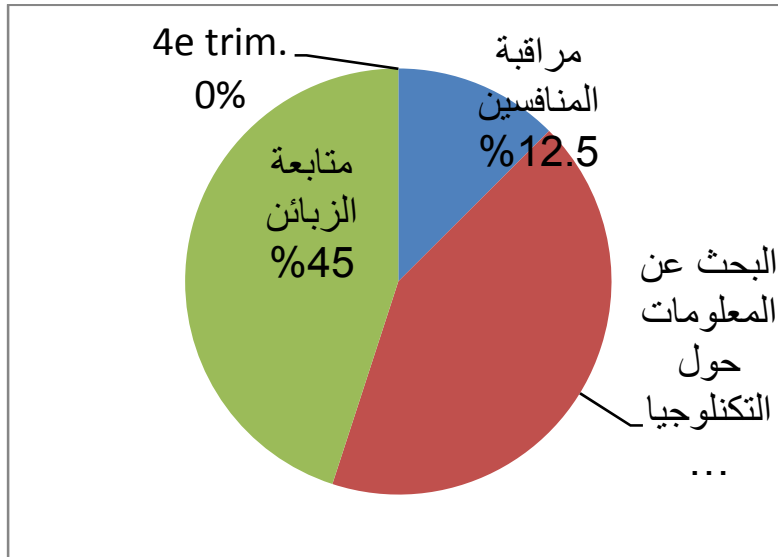
الجدول رقم ( 24 ) : غرض المؤسسة من ترصد محيطها

متابعة الزبائن	البحث عن المعلومات حولالتكنولوجيا	مراقبة المنافسين	
18	17	5	التكرار
%45	%42.5	%12.5	النسبة

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق ان 5 افراد من العينة بنسبة %12.5 يرون أن الغرض من ترصد المحيط هو مراقبة المنافسين في حين يلاحظ 17 آخرون من أفراد العينة بنسبة %42.5 أن الغرض من ترصد المحيط هو البحث عن المعلومات حول التكنولوجيا. بينما 18 أفراد آخرون بنسبة %45 يرون أن الغرض من ترصد المحيط هو متابعة الزبائن

الشكل رقم ( 28 ) : غرض المؤسسة من ترصد محيطها



المصدر : معد انطلاقا من نتائج الاستبيان



ومن الشكل السابق يمكن القول أن المؤسسة تهتم بجمع المعلومات المتعلقة بالزبائن من أجل السهر على تلبية طلباتهم وكسب رضاهم لأننا نعلم أن المؤسسة تقدم خدمات أكثر من ضرورية و تهتم المؤسسة أيضا بمعلومات التكنولوجيا لأنها تسعى دائما لتطوير خدماتها و إعطائها جودة أكبر

السؤال الثالث: هل يقوم المدير بتحليل معلومات المحيط ؟

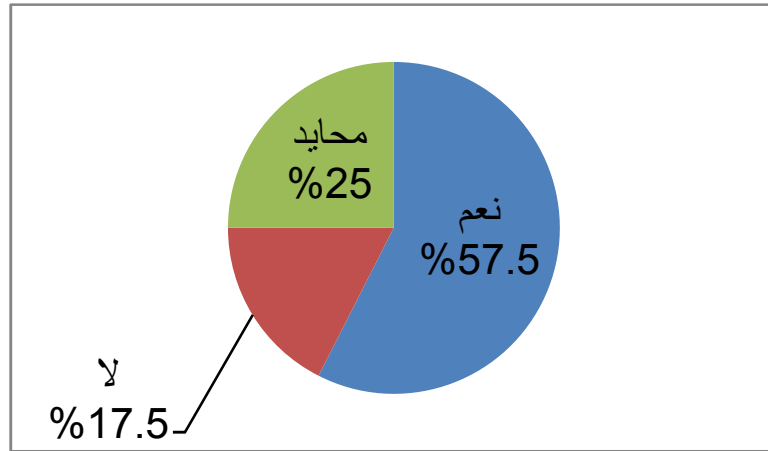
الجدول رقم (25): تحليل المدير لمعلومات اليقظة

محايد	لا	نعم	
10	7	23	التكرار
%25	17.5	57.5	النسبة
	%5	%	

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق ان 23 فرد من أفراد العينة بنسبة 57.5% يرون أن المدير هو من يقوم بتحليل معلومات المحيط في حين يلاحظ 7 آخرون من أفراد العينة بنسبة 17.5% ان المدير لا يقوم بتحليل معلومات المحيط. بينما 10 أفراد آخرون بنسبة 25% لا يعلمون من يقوم بتحليل معلومات المحيط

الشكل رقم (29): تحليل المدير لمعلومات اليقظة



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

و من الشكل السابق يمكننا القول ان مؤسسة سونلغاز تعتمد بشكل كبير على المدير من اجل تحليل ودراسة المعلومات وهذا ما أكده المدير العام لمؤسسة

السؤال الرابع: هل لليقظة دور في صنع القرار الإستراتيجي في مؤسستكم ؟

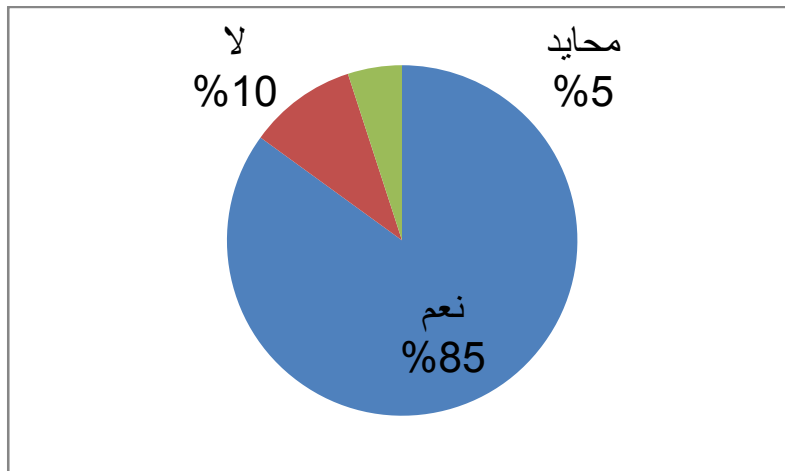
الجدول رقم ( 26 ) : اليقظة و دورها في صنع القرار الاستراتيجي

محايد	لا	نعم	
2	4	34	التكرار
%5	10	%85	النسبة
	%		

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق إن 34 فرد من أفراد العينة بنسبة 85% يرون أن لليقظة دور في صنع القرار الإستراتيجي في المؤسسة في حين يلاحظ 4 آخرون من أفراد العينة بنسبة 10% أن اليقظة ليس لها دور في صنع القرار الاستراتيجي في المؤسسة .بينما 2 أفراد آخرون بنسبة 5% لا يعلمون إن كان لها دور في صنع القرار الاستراتيجي بالمؤسسة

الشكل رقم ( 30 ) : اليقظة و دورها في صنع القرار الاستراتيجي



المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

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

**السؤال الخامس:** هل القرار الاستراتيجي للمؤسسة يتأثر بالمتغيرات الخارجية ؟

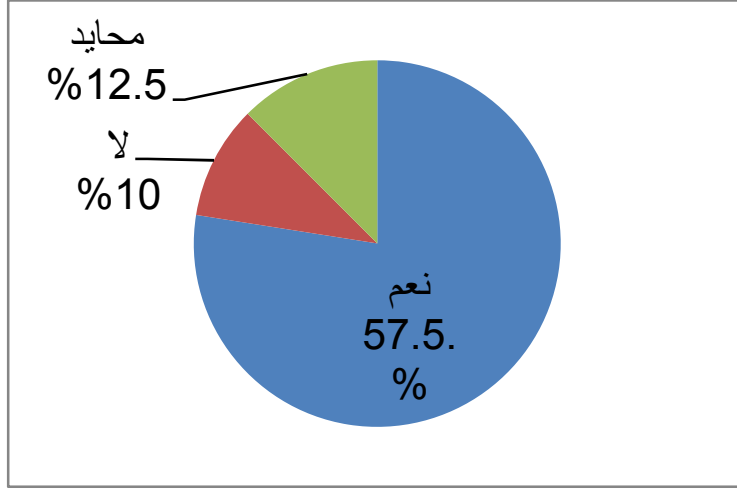
**الجدول رقم (27):** تآثر القرارات الاستراتيجية بالمتغيرات الخارجية

محايد	لا	نعم	
5	4	31	التكرار
12.5	10	77.5	النسبة
%	%	%	

المصدر: معد انطلاقاً من نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق ان 31 فرد من أفراد العينة بنسبة 77.5% يرون أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة يتأثر بالمتغيرات الخارجية في حين يلاحظ 4 آخرون من أفراد العينة بنسبة 10% أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة لا يتأثر بالمتغيرات الخارجية. بينما 5 أفراد آخرون بنسبة 12.5% لا يعلمون إن كان القرار الاستراتيجي للمؤسسة يتأثر بالمتغيرات الخارجية.

الشكل رقم (31): تاتر القرارات الاستراتيجية للمؤسسة بالمتغيرات الخارجية



المصدر : معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

و منه نقول ان القرارات الاستراتيجية للمؤسسة تتأثر بالمتغيرات الخارجية وهذا ما يجعلها تراقب البيئة الخارجية

بشكل مستمر

درجة الشاطر:

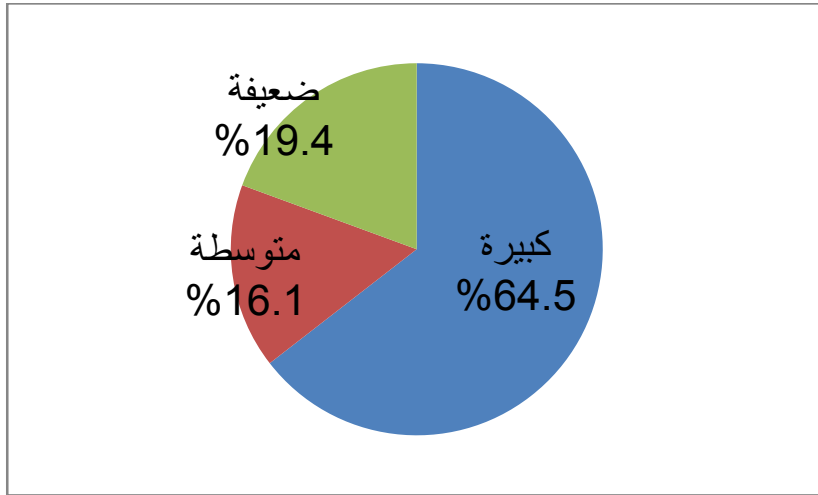
الجدول رقم ( 28 ) : رأي العينة حول درجة التاتر

درجة الشاطر	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
التكرار	20	5	6
النسبة	64.5%	16.1%	19.4%

المصدر: معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول السابق أن 20 فرد من من كان جواهم بنعم بنسبة 64.5 يرون أن درجة تآثر القرار الاستراتيجي بالمتغيرات الخارجية كبيرة بينما يراها 5 أفراد بنسبة 16.1 متوسطة في حين يراها 6 الباقون بنسبة 19.4 ضعيفة

الشكل رقم ( 32 ) : رأي أفراد العينة حول درجة التآثر



المصدر : معد انطلاقا من نتائج الاستبيان

ومن الشكل السابق نقول أن شدة تآثر قرارات المؤسسة بالمتغيرات الخارجية هي كبيرة و بذلك وجب على المؤسسة التنبؤ بكل المتغيرات تفاديا لأي تآثرات سلبية وهذا لا يكون الا عن طريق اليقظة الإستراتيجية

### النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية :

- بعد الدراسة الميدانية مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت ،وبعد مجموعة من الأحاديث والملاحظات، و بعد تحليل نتائج الاستبيان توصلنا الى النتائج التالية:
- ✓ تملك مؤسسة سونلغاز مجموعة من نقاط القوة التي تجعل منها المحرك الوحيد لسوق الكهرباء و الغاز نظرا لخبرتها في الميدان و القدرات المادية والكفاءات البشرية المتميزة .
  - ✓ تتوفر كل مكاتب المؤسسة على الانترنت و هذا ما يؤكد اعتماد المؤسسة على الانترنت كوسيلة أساسية لليقظة
  - ✓ مفهوم اليقظة موجود و مستخدم في المؤسسة حيث تقوم هذه الأخيرة بجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات حول البيئة الخارجية وهذا بهدف الاستعداد الجيد للمستقبل ومعرفة كل ما سيواجه المؤسسة مستقبلا من عراقيل وصعوبات،لهذا تعمل على مراقبة البيئة التي تعمل فيها باستمرار.
  - ✓ المصلحة المسؤولة عن اليقظة في مؤسسة سونلغاز هي الموارد البشرية ،وهذا ما تم تأكيده من طرف رئيس الموارد البشرية بان مصلحته تضم فرع لليقظة.
  - ✓ مؤسسة سونلغاز تعمل على تطبيق مفهوم اليقظة بصفة دائمة و مستمرة نظرا للمحيط الذي تعمل فيه الذي يتميز بالتغير النسبي ،هذا من اجل مواجهة كل المعوقات التي قد تعترض المؤسسة.
  - ✓ مؤسسة سونلغاز تعتمد على المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا وكذا المعلومات حول الزبائن ، لمواكبة التغيرات التكنولوجية ،وكذلك من اجل معرفة رضا الزبائن وولاءهم تجاه المؤسسة حتى يتم اتخاذ قرارات صائبة من اجل تلبية رغباتهم واحتياجاتهم.
  - ✓ مؤسسة سونلغاز تعتبر الزبائن إلى جانب دراسات السوق أهم مصدر تتمكن من خلاله من جمع المعلومات ذات الأهمية حول النظرة او الصورة التي أخذوها عنها والتعرف على رغباتهم الحالية والمستقبلية من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية ترتقي الى المستوى المطلوب.
  - ✓ يتم نشر هذه المعلومات داخل المؤسسة إما عن طريق الاجتماعات وهذا لسهولة في توضيح المعلومة ،او بالشكل الشفوي كونها تعتمد على الحوار و الاتصال بين الطرفين ،بالإضافة إلى الهاتف،الفاكس ولكن بنسب قليلة.

✓ أغلبية موظفي المؤسسة موافقين على أن نظام اليقظة الإستراتيجية قد ساهم في تحسين و تطوير جودة الخدمات المقدمة للزبائن ، وهذا يفسر أن هؤلاء الموظفين لهم الوعي التام بان اليقظة لها دور كبير وفعال داخل المؤسسة

✓ تعتمد مؤسسة سونلغاز على المديرين بنسبة كبيرة في عملية تحليل ودراسة معلومات اليقظة

✓ اليقظة لها دور هام في عملية اتخاذ القرار بحيث أن هذه الأخيرة اكتسبت أهمية كبيرة في مؤسسة سونلغاز خصوصا انها أصبحت تعمل بموارد كثيرة ومعدات ضخمة و تقدم خدمات أكثر من ضرورية ، وبالتالي أصبحت أمر ضروري الاعتماد على اليقظة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

## خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية أسقطنا موضوع بحثنا "اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية " على مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت ،وقد درسنا واقع اليقظة فيها باعتبارها من بين المؤسسات التي لها ميدان مزدهر وذو حيوية ونشاط في مجال عملها،ويظهر ذلك من خلال سيطرتها على خدمات الكهرباء و الغاز في الجزائر،وهذا يرجع إلى خبرة المؤسسة من جهة والى التسيير المثالي المطبق من جهة أخرى.

وقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي أجاب عليه اغلب الأفراد الذين قدم لهم.

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



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

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

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

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

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

❖ يتطلب من المؤسسة تخصيص موارد مادية وغير مادية وتنظيم مناسب لقيام اليقظة الإستراتيجية بأداء عملها بشكل جيد، كما يتعيَّن عليها أن تخصص موارد بشرية مؤهلة لعمل اليقظة، مع فتح المجال لإشراك جميع العمال في هذه العملية. وهذا ما يؤكد الشق الأول من الفرضية رقم 2 وينفي شقها الثاني.

❖ انطلاقاً من الدراسة الميدانية استنتجنا أن ثقافة اليقظة موجودة إلى حد كبير داخل مؤسسة سونلغاز وهذا ما لمسناه في إطارات المؤسسة لأنهم أصبحوا متيقنين بان معلومات المحيط أصبحت جد مهمة بالنسبة لمستقبل المؤسسة وهذا ما يؤكد الفرضية رقم 3.

وبعد قيامنا بالدراسة الميدانية في المؤسسة توصلنا لمجموعة من التوصيات :

- تعطي مؤسسة سونلغاز أهمية بالغة لليقظة التكنولوجية و التجارية وهذا شيء مستحسن ولكن تغفل على أنواع أخرى مثل اليقظة القانونية التي قد تكون ذات أهمية بالغة بالنسبة لآفاق المؤسسة
- زيادة نسبة الإنفاق على تنمية الموارد البشرية لأنه استثمار حقيقي من حيث رفع القدرة التنافسية و الحصول على يد عاملة نشيطة ومؤهلة بما يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة.
- العمل على تطوير ثقافة المؤسسة بما يخدم بشكل أكبر المصالح المشتركة بين العمال و الإدارة ومحيطها الخارجي.
- ضرورة إرساء ثقافة اليقظة التنافسية بين الموظفين وذلك من خلال تحسيسهم بأهمية المعلومة التنافسية، جمعها وتقاسمها مع الآخرين بغض النظر عن وجود منافسين حقيقيين في السوق.
- استعمال أنظمة تحفيز فعالة من دون تجاهل الحوافز المعنوية .
- توسيع مجالات التكوين أكثر والتركيز على تكوين المتقنين الميدانيين والمكتبيين في كل مجال.

أولا :المراجع العربية

I. الكتب :

- 1) عمر صخري. اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر1993
- 2) ناصر داداي عدون ، 'اقتصاد مؤسسة ،دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998
- 3) هـ. درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
- 4) عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986
- 5) محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2001
- 6) حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي, دار الحامد للنشر و التوزيع, الطبعة الأولى, 2003 عمان الأردن
- 7) حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000
- 8) مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005
- 9) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ،مجموعة النيل العربية، مصر، 1999
- 10) محمد عبد الوهاب عشمأوى ، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ،منشأة المعارف، الاسكندرية ، 2010
- 11) جواد كاظم لفته ، الادارة الاستراتيجية : لمنظومة التعليم العالي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة الاولى ، 2013 ،
- 12) طلال بن عبد الله بن حسين الشريف ، المخاطر الإدارية على أمن وسلامة الآثار والمنشآت السياحية، كلية إدارة الأعمال ، جامعة شقراء، مملكة العربية السعودية ، 2014
- 13) محمد عبد الغني حسن هلال ، التفكير والتخطيط الاستراتيجي : كيف تربط بين الحاضر والمستقبل ، دار الايداع بدار الكتب، مصر 2008

## قائمة المصادر و المراجع :

- 14) عبير محمد حسون كرماشة ،التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ،العدد التاسع عشر ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ،2010
- 15) منصور محمد اسماعيل العريفي ، الادارة الاستراتيجية ، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء، 2011 ، الطبعة الثانية
- 16) ثابت عبد الرحمان ادريس و جمال الدين محمد المرستي ، الإدار الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإستكندرية ،2002،
- 17) مؤيد سعيد السالم ، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر ، عمان ،2001
- 18) العتيبي ع، " ما هي شبكة الإنترنت" ، علوم و تكنولوجيا: مجلة علمية، إعلامية، شهرية، العدد28، السنة الثالثة، تصدر عن معهد الكويت للأبحاث العلمية،.1996
- 19) علاء فرج الطاهر، ادارة المعلومة والمعرفة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010
- 20) عبلة الأفندي، نظم المعلومات واثرها في التخطيط لتنمية المجتمعات المحلية ،مكتبة النهضة المصرية ،القاهرة، 1995،
- 21) كامل السيد غراب ، فادية محمد حجازي ، نظم المعلومات الادارية ، مدخل اداري ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ، مصر ، 1999
- 22) كامل السيد غراب ، فادية محمد حجازي ، نظم المعلومات الادارية ، مدخل اداري ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ، مصر ، 1999
- 23) يحيى مصطفى الحلبي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998
- 24) حداد و ، قاموس مصطلحات المعلوماتية فرنسي، إنجليزي ، عربي ، مكتبة لبنان1988
- 25) محمد السعيد خشبه، نظم المعلومات، المفاهيم والتكنولوجيا، جامعة الأزهر،1987،
- 26) علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المنهج 1999
- 27) زكي حسين الوردى ومجبل لازم المالكي، مصادر المعلومات وخدمات المستفيدين في المؤسسات المعلوماتية ،الوراق للنشر والتوزيع، الاردن2002
- 28) محمود عبد الفتاح باغي: اتخاذ القرارات التنظيمية مؤسسة زهران للطباعة والنشر. عمان. الأردن. الطبعة الثانية
- 29) حجاجه. اتخاذ القرارات الإدارية. دار قنديل للنشر والتوزيع عمان. الأردن. 2009

## قائمة المصادر و المراجع :

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

### II. الرسائل والأطروحات:

1) حويو فضيلة، ادارة الاعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع ادرة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005

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

3) جميعع نبيلة ، استراتيجية التنويع و أثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية ،رسالة ماجستير ،علوم تجارية ، تخصص استراتيجية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007

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

5) السعيد قاسمي ،التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012

6) كلاش لحسن ، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة ، رسالة الماستير في تسيير المنظمات ، علوم التسيير ، جامع محمد خيضر ، بسكرة ، 2010

7) مازري منيرة ،لوحة القيادة المستقبلية كأداة لتفعيل استراتيجية المؤسسة ، مذكرة شهادة ماستير تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، بسكرة 2010

8) عمر تيمجغدين ، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013

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

**III. الملتقيات :**

- 1) كراوش يمينة la veillestratégique dans les PME.PNI الملتقى العلمي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي جامعة تيزي وزو-الجزائر 2003
- 2) بوقلقال الهادي , "اليقظة الإستراتيجية و نظام المعلومات في المؤسسة الإقتصادية " الملتقى الدولي الثاني جامعة برج باجي مختار , عنابة 30/29 أفريل 2014
- 3) بومدين يوسف , " الية اليقظة و الذكاء الإستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية و أحد عوامل التنافسية" , الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية . جامعة الجزائر , 9/8 نوفمبر 2010
- 4) عبد الفتاح بوخمحم، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8 و 9 نوفمبر 2010
- 5) بختي إ. دور الإنترنت و تطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.، 2002

**IV. المجالات والمدخلات:**

- 1) طيب داودي ، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية ، العدد الخامس : مجلة الباحث ، العدد الخامس ، جامعة بسكرة ، 2005

**ثانيا : مراجع فرنسية :**

1. Jean-luc Charron, Sabine Sépari : organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et applications, 2édition, Dunod, Paris, 2001
2. Yves-Frédéric Livian : organisation Théorie et pratique, Dunod, Paris, 1998,
3. Farouk Bouyakoub : L'entreprise et le financement bancaire, Casbah éditions 2000
4. LASARY , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001

5. Michel Marchesnay , Management stratégique , les éditions CHIHAB , Alger , 1997

6. Competitive intelligence magazine, Competitive intelligence review

7. Brouard.François :pertinence d'un outil diagnostique de pratiques de US pour aider les PME congrés .2002

8. Internationalfrancophone.sur.lePME.octobre2002.HEC  
MONTERAL

9. Janissekmuniz,humbertlesca,veillestratégique.application d'internet pour provoquer des informations.2013

10.Laurent Hermel . maitriser et participer veillstratégique et outils d'aide à la decision 2011

11.Humbert lesca , veille stratégique concepts et démarche de mis en place dans l'entreprise .Ministère de l' éducation notion ile de la recherche et la technologie .ARBS 2008

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

واب موغرافيا:

1. <http://www.mmedium.com/veille/groupe/html>.

2. PATEYRON E.,La veille strategique, op.cit

3. cartier M .la veille introduction , op.cit :

4. <web://controverses.ensmp.fr/word>

press/wp4.content/uploads/2011/01/audrey baneyx , 2011 dec

5. Audrey x , introduction à la scientsmétrie. site

## قائمة المصادر و المراجع :

---

6. <https://almaany.com>
7. <http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20%20fran%E7ais%20Bourad.pdf>, mars 2005.





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



## اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية

استمارة استبيان:

السادة موظفي سونلغاز ، السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته...

تحية طيبة، وبعد

يقوم الطالبان بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى دراسة "اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية "

وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة .

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من خلال التعبير

عن رأيكم بوضع علامة ( X ).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحفظي بالسرية التامة.

تقبلوا فائق التحية والاحترام

الطالبان :

إشراف الأستاذ:

وراد فؤاد

بوسلهام محمد إلياس

بوسماط عماد الدين

## المحور الأول : البيانات الشخصية

### (1)الجنس

ذكر  أنثى

### (2)العمر

30 -20 سنة  40 -31 سنة

50 -41 سنة  أكثر من 50 سنة

### (3)الدرجة العلمية

بكالوريا  ليسانس

ماستر  شهادة أخرى .....

### (4)عدد سنوات الخبرة في العمل

أقل من خمس سنوات  10-5 سنة

15- 11 سنة  أكثر من 50 سنة

### (5)الموقع الوظيفي

رئيس قسم  رئيس مصلحة

موظفين  مدير عام DG

## المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية

السؤال الاول : هل مفهوم اليقظة معروف ومتداول في مؤسستكم ؟

نعم

لا

محايد

السؤال الثاني هل هناك مصلحة محددة في مؤسستكم تتولى القيام بوظيفة اليقظة؟

نعم

لا

محايد

السؤال الثالث هل مناقشة معلومات اليقظة تتم بين مختلف المستويات الإدارية

نعم

لا

محايد

السؤال الرابع كيف يتم تبادل المعلومات داخل مؤسستكم؟

عن طريق الهاتف،الفاكس

باستعمال البريد الالكتروني

بطريقة شفوية

عن طريق الاجتماعات

السؤال الخامس هل تظن أن المعلومات التي تمتلكها مؤسستكم حول محيطها كاملة؟

نعم

لا

محايد

السؤال السادس هل نظام اليقظة الإستراتيجية قدم يد العون في سبيل تحقيق خدمة

جيدة للزبون؟

نعم

لا

محايد

السؤال السابع هل اليقظة المستعملة لدى مؤسستكم تشمل كل مجالات الخدمات المقدمة؟

نعم

لا

محايد

المحور الثالث اليقظة في مؤسسة سونلغاز

السؤال الأول هل تقوم مؤسستكم بتطبيق اليقظة مند فترة طويلة؟

نعم

لا

محايد

السؤال الثاني هل اليقظة الإستراتيجية تتم بصفة دورية بمؤسستكم

- نعم  
 لا  
 محايد

السؤال الثالث هل تمتلك انترنت في مكتبك ؟

- نعم  
 لا  
 محايد

السؤال الرابع هل المؤسسة تمتلك برامج خبرة في اليقظة ؟

- نعم  
 لا  
 محايد

السؤال الخامس: هل تطبق مؤسستكم كل أنواع اليقظة ؟

- نعم  
 لا  
 محايد

ما هو النوع الغير مطبق في مؤسستكم ؟

- اليقظة التنافسية  
 اليقظة التكنولوجية  
 اليقظة التجارية

المحور الرابع دراسة محيط المؤسسة

السؤال الاول هل تقوم المؤسسة بمراقبة المحيط ؟

- نعم  
 لا  
 محايد

اذا كانت الإجابة بنعم كيف هي وضعية المحيط؟

- مضطرب  
 متغير نسبيا  
 مستقر

السؤال الثاني: ما هو الغرض من ترصد المحيط ؟

- مراقبة المنافسين  
 البحث عن المعلومات حول التكنولوجيا  
 متابعة الزبائن

السؤال الثالث هل يقوم المدير بتحليل معلومات المحيط ؟

- نعم  
 لا

محايد

السؤال الرابع هل لليقظة دور في صنع القرار الإستراتيجي في مؤسساتكم؟

نعم

لا

محايد

السؤال الخامس هل القرار الاستراتيجي للمؤسسة يتاثر بالمتغيرات الخارجية؟

نعم

لا

محايد

اذا كانت الاجابة بنعم فماهي درجة التاثر؟

كبيرة

متوسطة

ضعيفة

شكرا على حسن تعاونكم معنا