



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

الشعبة: علوم التسيير.

التخصص: مالية

الرقم التسلسلي:

مذكرة بعنوان

اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة ميلة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس ل.م.د في علوم التسيير

تخصص مالية

تحت إشراف الأستاذ:

عقون شراف

من إعداد الطلبة:

- عاشوري أسماء

- لهشيلي أميرة

السنة الجامعية: 2011 - 2012

إهداء

الحمد لله الذي له العزة والجبروت، وبيده الملك والملكوت وله الأسماء الحسنى والنعوت، العالم فلا يعز عنه ما تظهره النجوى أو يخفيه السكوت وهو الحي الذي لا يموت والصلاة والسلام على سيدنا ومولانا محمد النبي الأمي العربي المكتوب في التوراة والإنجيل المبعوث.

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز حضن في الوجود وأجمل زهرة بين الورود إليك أمي العزيزة، إلى كل أمهات الدنيا.

إلى الذي يبذل حياته من أجلنا إلى فيض الخير والبركة والذي تعب من أجلنا وما زال يتعب، إلى أعز وأجمل رجل أبي سندي في الحياة.

إلى إخواني: سمير وزوجته أسماء وابنه جهاد إلى جمال وزوجته أمال وابنه يونس، إلى عز الدين، شمس الدين، صديق، محمد الكنكوت.

إلى إخوتي: ابتسام وبناتها: هالة قمر، مريم البتول وزوجها موسى وإلى كريمة التي ادعوا لها بالنجاح في شهادة البكالوريا. إلى كل روح عمي الطاهرة.

إلى بنات خالتي: إيمان، غادة.

إلى كل أصدقائي وصديقاتي خاصة: مريم رفيقة العمر، نصيرة، حنان، حليلة، سعيدة، أمال، امينة، دانيا، رتاج.

إلى من رافقتني في انجاز هذا العمل: أميرة.

إلى كل أستاذ وأستاذة علموني وخاصة أستاذي "عقون شراف" الذي ساعدني كثيرا في عملي.

واهديهم إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

نسأل الله الستر والعافية والسداد انشاء الله.

أسماء
أسماء

إهداء

الحمد لله الذي له العزه و الجبروت و بيده الملك و الملكوت و له الأسماء الحسن و النعوت العلم فلا يعز عنه ما تظهره النجوى أو يخفيه السكوت وهو الحي الذي لا يموت والصلاة والسلام على سيدنا ومولانا النبي الأمين العربي المكتوب في التوراة والإنجيل المبعود.

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين مصدر فخري واعتزازي وإلى أخواتي

كما أهدي إلى صديقاتي وزميلاتي وزملائي وإلى من تقاسمت معي هذا العمل

وإلى كل من ساعدنا من قريب ومن بعيد وإلى كل طالب علم أهدى هذا العمل المتواضع.

أميرة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل ولا يسعنا إلا أن نسجد لله شكرا وحمدا على توفيقه

ويذكر لأهل الفضل علينا بعد □ سبحانه كل جميل وحسن الصنيع " من لم يشكر الناس لم يشكر □ "

نتقدم بالشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف "عقون شراف" على

النصائح التي أسداها والتوجيهات التي تقدمها لنا طوال مدة البحث

كما نتقدم بالشكر إلى من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر:

- الأستاذ: قطاف عقبة

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال ومسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- ونخص

بالذكر السيد: حروش رئيس دائرة التجارية.

- السيدة جامع فوزية رئيسة مصلحة الفواتير والتحصيل والمنازعات

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيعية.

المقدمة

مقدمة

في مواجهة التغيير التكنولوجي الذي لحظ في السنوات الأخيرة ومع مطلع القرن الجديد أصبح العالم بصفة عامة وخاصة عالم الأعمال على الخصوص يتقدم بوتيرة متسارعة حيث أصبحت المعلومات التكنولوجية أمرا حيويا للمؤسسات واليقظة الإستراتيجية تعد حقيقة لهذا الأخير التي من خلالها تترجم قدرتها المتميزة تموقع المستقبل حيث تساهم في المنافسة التي تمارس ضغط على المؤسسات في جميع القطاعات، فالسرعة والمرونة والقدرة على التموّج والتفاعل ونقل المعلومات أصبح من العوامل المحددة، كما لا تسمح فقط باستغلال الفرص وتجنب التهديدات وإنما تسعى إلى التحليل حركة اقتصادية وتأمين الحماية لها وتحقيقا لمصالحها. فهي بذلك تعد أداة حقيقية لصنع القرار وتسمح للمؤسسة بالتغلغل في الساحة التنافسية بأفضل الطرق الممكنة. كما شهدت كل هذه التحولات والتغيرات التي مست كافة المؤسسات الاقتصادية بلامح ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركة والتغير العلمي والانفتاح والتحرر الاقتصادي الذي فتح مجال المنافسة في الأسواق وتقلب ظروف التشغيل والأسواق.

1. التساؤل الرئيسي:

ومن خلال كل ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟.

1. الأسئلة الفرعية: وعلى ضوء ما سبق يمكن إدراج الأسئلة الفرعية:

- إبراز مفهوم الإستراتيجية وكيفية صياغتها؟
- هل اليقظة الإستراتيجية نوع من أنواع اليقظة؟
- ما هي أنواع اليقظة الإستراتيجية؟
- هل نظام المعلومات ضروري في كل مؤسسة؟
- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- مدى ضرورة وجود خلية لليقظة في مؤسسة - اتصالات الجزائر - وكالة ميله؟

3- أسباب اختيار الموضوع :

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى إدراكنا بأهميته في الاقتصاد الحديث خاصة بعد انفتاح السوق الجزائري وما يفرضه من يقظة شديدة لكسب وتحسين التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة.

- اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله لتكون محل الدراسة الميدانية لما تشهده عن تطورات تكنولوجية.

4- أهداف الدراسة:

توضيح مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

- إبراز مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

5- أهمية الموضوع:

لفت انتباه المسيرين والإداريين في المؤسسات الجزائرية بالخصوص على ضرورة اعتماد اليقظة باعتبارها من المتغيرات الإستراتيجية التي تحمي المؤسسة من خطر الزوال.

- معرفة أحدث التكنولوجيا المستعملة في مؤسسة -اتصالات الجزائر-

6- منهجية الدراسة وأدوات جمع المعلومات:

نظرا لطبيعة الموضوع تم معالجة بحثنا اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتفسيرها وتحليلها باستخدام مختلف أدوات تحليل المتوفرة للإمام بكل الجوانب النظرية للموضوع. أما الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة ميلة فيتم الاعتماد فيه أيضا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب في تقرير الحقائق وتحليلها للوقوف على واقع هذه المؤسسة والسوق الذي تنشط فيه كما تم الاستعانة بالمنهج التاريخي الذي يسمح بتتبع تطور المؤسسة عبر الزمن والوقوف على أهم تغيراتها.

أما أدوات الدراسة فتتمثل في مزيج من:

- الكتب باللغة العربية والأجنبية.

- مذكرات، ملتقيات

- المقابلات حيث يتم إجراء العديد من المقابلات مع إطارات بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة.

- التقارير والوثائق التي تحتوي على المعلومات والإحصائيات المتحصل عليها من وكالة ميلة.

- مواقع الإنترنت الخاصة بالجامعات ، مراكز البحوث.

ونظرا لطبيعة الموضوع وخصائص تم اللجوء إلى استعمال المقابلة مع إطارات المؤسسة في شكل استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة.

وقد تنوعت هذه الأسئلة ما بين أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة إذا تم الاعتماد على ثلاث أنواع من الأسئلة المغلقة، أسئلة ذات اختياريين وأسئلة ذات خيارات متعددة وهذه الأسئلة تهدف إلى توجيه المستجوب في الاتجاه الذي يخدم الدراسة، أما الأسئلة المفتوحة فهي تترك حرية التعبير للشخص المقابل بكل حرية للحصول على المعلومة التي تثري الدراسة.

7- هيكل البحث:

لمعالجة هذا البحث قسمنا هذا الموضوع إلى ثلاث فصول : الفصل الأول والثاني يكونان جزء النظري الذي يتناول الجوانب النظرية للدراسة، أما الفصل الثالث فتم تخصيصه للجانب الميداني من البحث.

- يهدف الفصل الأول لتعريف بالإستراتيجية داخل المؤسسة ودورها في خلق ميزة تنافسية من خلال تقسيمه إلى مبحثين .

- **المبحث الأول:** تناولنا فيه ماهية الإستراتيجية أما البحث الثاني فكان عن المنافسة والإستراتيجية التنافسية.

- أما **الفصل الثاني** فهو يركز على التعريف باليقظة الإستراتيجية وأنواعها وهو يضم مبحثين، المبحث الأول يتناول:

أما المبحث الثاني: فهو يبين نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في حين يتناول الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة وهو يضم مبحثين: **المبحث الأول** لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة والمبحث الثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة وطرق التوظيف. نختم البحث بخلاصة عامة (**خاتمة**) تضم أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الفصول وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وغيرها من المؤسسات.

8- صعوبات إعداد البحث:

- نقص المراجع التي شكلت عائقا كبيرا في إثراء البحث من حيث المعلومات، تنوعها.

- صعوبة تطبيق مفهوم عملية اليقظة على مستوى الدراسة الميدانية.

- مشقة البحث في جامعات أخرى.

الفصل الأول: الإستراتيجية داخل المؤسسة ودورها في خلق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.

المبحث الثاني: المنافسة والإستراتيجية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

ان المنظمات اليوم التي تريد البقاء و الاستمرار وتسعى لكي تحقق اهدافها المختلفة فانه يتوجب عليها انتهاج تبني الاستراتيجية و الادارة الاستراتيجية في عملية تخطيط و التنفيذ و الرقابة لبرامجها المعدة لمواجهة المنافسين و تحقيق التواصل و الاستمرار مع زبائننا.

وبتالي فان اعتماد الاستراتيجية و عبر التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية اصبح امر واجب وليس اختياري لمنظمات الاعمال الطموحة للنجاح و التقدم . كما وجدت الاستراتيجية منذ وجدت المنافسة و الاخيرة ظهرت في ازمان غابرة وبعيدة عندما كان الانسان يتنافس مع الاخر لغرض البقاء و الاستمرار وكل واحد منهما يعتمد طريقة او اسلوب لكي يفتتص الفرصة او الهدف المنشود من الاخر .

وفي عصرنا الحاضر حصلت هناك تطورات واجتهادات فكرية و خاصة خلال القرن الماضي الذي شهد تحولات اقتصادية واجتماعية كبيرة انعكست على الكثير من المفاهيم الادارية و التسويقية التي كانت سائدة و كان نصيب مصطلح الاستراتيجية الكثير منها بحسب اهدافها امكاناتها منافسيها من استراتيجية قيادة التكلفة استراتيجية التمييز و عدم التمييز او استراتيجية التنويع او حتى ما يسمى بالإستراتيجية العالمية التي اصبحت سلاحا تنافسيا فعالا في ظل اشتداد المنافسة و كثرة المخاطر .

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

يخطئ من يرى بأن الإستراتيجية كمصطلح و مفهوم منقطع الجذور عن التاريخ القديم لتطور الفكر الانساني والسياسي و العسكري, بل هو يعد من أعرق و أبعد المصطلحات استخداما و كما يتأثر ذلك من الوثائق التاريخية المختلفة . وهذا العمق جعل من المصطلح ذا أهمية و تأثير كبير في عالمنا اليوم

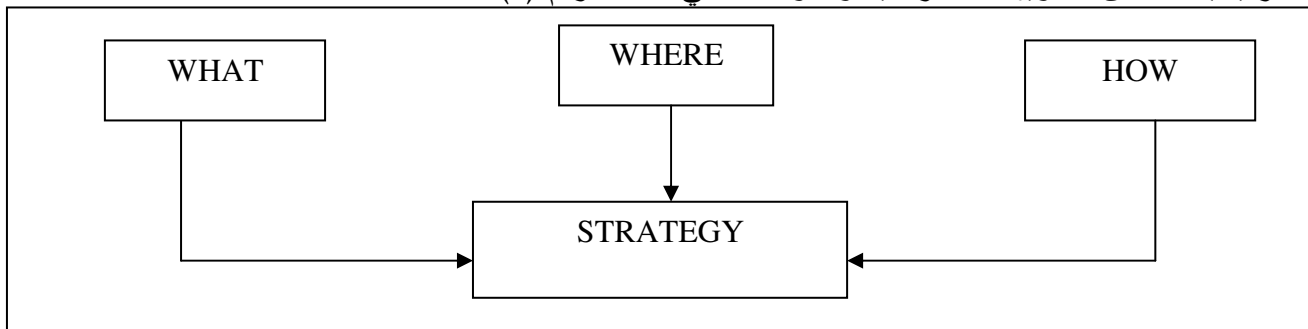
و بشتى مجالاته المختلفة ومنها في ادارة الاعمال و التسويق.

1- مفهوم الاستراتيجية :

الإستراتيجية و أصلها (strategos) كلمة إغريقية تعني فن الحرب، وهو ما يدل على أنها اصطلاح عسكري أصلا ، و معناه الخطة المرسومة لمواجهة العدو وهدمه وبالتالي فان مدلولها مرتبط بوجود خصمان متحاربين ،حيث أن مجال الأعمال مرتبط بالتنافس ما بين عدد من المؤسسات فقد أستخدم مصطلح الإستراتيجية فيه لدلالة على خطة للمنافسة ،غير أن الهدف من الإستراتيجية هنا ليس هزم المنافس و القضاء عليه و إنما ضمان حصة سوقية معينة و تتميتها قدر الإمكان بصورة مستمرة . و يعرفها فيليب كوتلر : " على انها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه، و ذلك من خلال تحديد أهداف و استراتيجيات نمو و خطط لمحفظة الاعمال او الأنشطة التي تمارسها المؤسسة" (1)

ويمكن تعريف الإستراتيجية عل أنها " تخطيط و تطبيق السياسات ، و يتوقف ذلك على الإمكانيات و الموارد المتوفرة لدى المؤسسة" (2).

وفي نهاية القرن الماضي و تحديدا في العقد التاسع منها عرف و لكر الاستراتيجية "على انها النماذج الاساسية لتخطيط الأهداف ،الموارد، العاملين،وبما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق، المنافسون،والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها" ، وهذا التعريف يفترض وجود ثلاث متغيرات رئيسية لابد ان تحتويها الاستراتيجية والموضحة في الشكل رقم (1):



الشكل رقم 1

(1) رحيم حسين: إستراتيجية المؤسسة"، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة، 2008، صص 8-9.
(2) وادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011، صص 8.

المصدر: ثامر البكري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع عمان،

الأردن، 2008، ص 25

What-: وتعني ما هو الشيء الذي يفترض ان يتم انجازه من قبل المنظمة ولكي تقوم بالتخطيط له .
where-: و يقصد به أي من المجالات في الصناعة التي تريد المنظمة أن يتم التنفيذ بها أو (السوق – المنتج) التي تريد أن تركز عليه.

How-: الكيفية التي يمكن ان يتم بها تجميع الموارد والأنشطة لكل (السوق-منتج) ولغرض ان يتم مواجهة الفرص و التهديدات الحاصلة في البيئة ولتحقيق الميزة التنافسية⁽¹⁾.

2-أنواع الاستراتيجية:

تتمثل أنواع الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة فيما يلي:

1-2 إستراتيجية الرائد:

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية ترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحافظ بمكانتها في السوق لا بد لها القيام بما يلي:

✓ رفع الطلب الأولي مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها في السوق وتقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج و كذلك إيجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج وأيضا رفع من مستوى الاستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج.

حماية حصة السوق عن طريق دراسة من فيها و معرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتجديد منتجاتها وتوزيع أشكالها من اجل المحافظة على مكانتها⁽²⁾، السوقية ويمكن التمييز بين ستة استراتيجيات تدافع بها المؤسسة الرائدة على مكانتها وهي:

- الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات.
- الدفاع الامامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين .
- الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك.
- الهجوم المضاد و تقوم به المؤسسة عندما نمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق.
- الدفاع المتحرك وهو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق الى نشاط جديد.

(1) ثامر البكري، مرجع سابق، ص 25.

(2) Kotler pet Dubois B, Marketing management, op, cit, pp, 262-266.

- الانسحاب الاستراتيجي عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تتسحب من القطاعات غير المهمة وتحفظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعيم وضعيتها التنافسية .
توسيع إستراتيجية السوق للتمكن من الزيادة أو الرفع من ارباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية وبسعر معقول.

2-2 إستراتيجية المتحدي:

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية و الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي حيث تقوم باختيار الهدف ورفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته او مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم أو الهجوم على اي جانب في القطاع المعين أين يكون المنافس ضعيفا فيه.

ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الإستراتيجيات التالية :

-إستراتيجية التخفيض تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد و بسعر اقل.

-إستراتيجية البحث عن الرفاهية تتمثل في ادخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع.

-إستراتيجية تنوع المنتجات تقوم المؤسسة المتحدية و المؤسسة الرائدة بالاعتماد على مجابهة المؤسسة الرائدة بالاعتماد على تنوع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة.

-استراتيجية الابتكار ان تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي والتجاري -استراتيجية تحسين الخدمة القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق.

-استراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع قيام المؤسسة المنتجة بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق.

-الإستراتيجية تقليص التكاليف القيام بتخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من التخفيض في الأسعار ويتم ذلك بفضل التمويل الجيد وكذا اقتصاديات اليد العاملة.

-إستراتيجية الاستثمار في الإشهار⁽¹⁾.

3-2 إستراتيجية التابع:

بعض المؤسسات التي هي في حالة المتحدي لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، وذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوة وبإمكانيات ردود افعال المؤسسة الرائدة وفي هذه الحالة تعمل كل مؤسسة

⁽¹⁾ Ibid., p275.

للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنهم وولائهم لها وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة⁽²⁾.

2-4 إستراتيجية المخصص:

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن. ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:

- أن يكون ذو حجم كافي بالنسبة للقدرة الشرائية.
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة .
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين.
- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

ويمكن أن نحدد ريادة المؤسسة من عدمها عن طريق خبرتها المتراكمة و هذا باستعمال منحنى الخبرة كمعيار لذلك⁽¹⁾.

3-3 مراحل الإستراتيجية و مستوياتها:

3-1 مراحل الإستراتيجية :

إن الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل تنافسية فلا يمكن تقديم مرحلة على ثانية ومدى نجاحها و فعاليتها مرتبط بمدى نجاح وفعالية المرحلة التي قبلها .

-المرحلة الاولى: تحليل البيئة:

يعتبرا لتحليل الاستراتيجي الأداة الجوهرية و المكون الأساسي للإستراتيجية فبالرغم من أن الإستراتيجية و عملية القيام بها والتسيير الاستراتيجي ينطوي على العديد من الأنشطة (التحليل، التخطيط، التنفيذ، الرقابة) إلا أن التحليل الاستراتيجي يبقى أهم هذه الأنشطة فهو المسؤول عن دراسة وضبط متغيرات البيئة التسويقية .

التي تطر للوصول إلى الملائمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية و عناصر القوة الداخلية بالمنظمة و ذلك في ظل التهديدات الخارجية و عناصر الضعف الداخلية⁽²⁾.

-المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

⁽²⁾ نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (حالة الخطوط الجوية الجزائرية) رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر، 2002-2003،ص45.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق ص47.

⁽²⁾ مزوع عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البلية، 2005، ص 106.

كما تهتم هذه المرحلة بوضع رسالة المؤسسة وكذا تقييم البيئة الداخلية و الخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد استراتيجيات المنافسة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في⁽³⁾ :

- تحديد الرؤية الاستراتيجية و رسالة المؤسسة .
- تحديد الأهداف و الغايات الطويلة الاجل .
- تحديد البدائل الاستراتيجية .
- اختيار الاستراتيجية المناسبة .

- المرحلة الثالثة: التنفيذ

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة و الاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع تنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجية و السياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج و الموازنات والإجراءات⁽¹⁾.

وبصفة أساسية يمكن القول بان وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب

- وجود هيكل تنظيمي ملائم) بناء هيكل جديد، تدريب وتعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل الحالي... الخ).

- ملائمة الإستراتيجيات لسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعة.

- التأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم و متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات مثل نظم الأجور و الحوافز، نظم المعلومات، نظم الاتصال، نظم الرقابة، نظم التخطيط .

- أن تكون الاستراتيجية الوظيفية (التسويقية و المالية أو الإنتاجية ... الخ) تلعب دوراً أساسياً في تحديد جدوى الاستراتيجية الموضوعة على مستوى المنظمات أو الأعمال ككل⁽²⁾.

- المرحلة الرابعة: مراجعة وتقييم الاستراتيجية

وهي عبارة عن الخطوة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة و تعديل وتطوير المستقبل و الذي يتميز بوجود عوامل داخلية و خارجية باستمرار، فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم وهذا لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية⁽³⁾.

3-2 مستويات الإستراتيجية:

(3) عبد العزيز صالح بن جثور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار ميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 82.

(1) ثابت عبد الرحمان إدريسي، جمال الدين محمد مرسى، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2005.

(2) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و تطبيقاتها دار المعرفة الجامعية، مصر ط1، 2000، ص 78.

(3) عبد العزيز صالح بن جثور، مرجع سبق ذكره، ص 83.

بالنسبة للمستويات الإستراتيجية فيمكن أن نلاحظ ثلاثة منها تمارس فيها الإدارة الإستراتيجية عملية صياغة وتنفيذ و رقابة الإستراتيجية وهي:

- مستوى إستراتيجية المنظمة " Corporate level strategy " :

يهتم هذا المستوى بإدارة المنظمة بصورتها الشمولية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وفي الأعمال الصناعية فإن هذا المستوى يجيب على إستراتيجية أساسي وهو: في أي الصناعات و الأسواق يجب أن تنافس؟ و الغرض الأساسي من هذا المستوى هو تحديد الاتجاه و توجيه الموارد للمنظمة ككل. و في المنظمات الكبيرة جدا تهتم الإستراتيجية بتحديد كيفية المنافسة في الاسواق المختلفة و مع الصناعات المتعددة و في العادة فإن القرارات الإستراتيجية في هذا المستوى ترتبط بتخصيص الموارد لتطوير اعمال جديدة او للاستحواذ على منظمات اخرى او الانسحاب من اعمال قائمة لتشكيل محفظة اعمال المنظمة ككل.

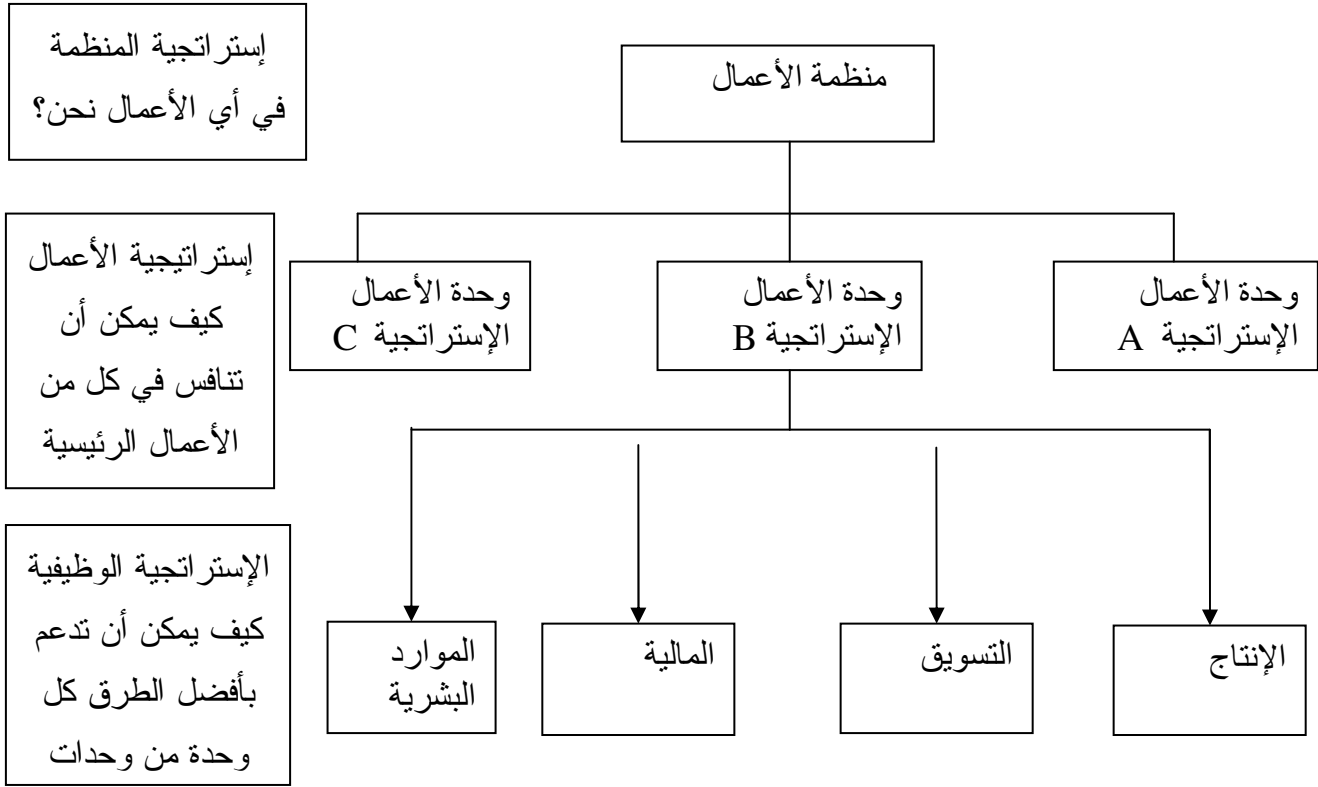
- مستوى إستراتيجية الأعمال " Business level strategy " :

يهتم هذا النوع بإستراتيجية وحدة اعمال واحدة او خط انتاجي معين و تصف اسلوب المنافسة في هذه الصناعة أو السوق المحدد و المعلوم، في الشركات الكبيرة المتكونة من عدة أعمال و وحدات أعمال و لديها تنوع كبير في خطوط الإنتاج و الصناعات و أن اختيار الإستراتيجية في هذا المستوى يجيب على السؤال : كيف سننافس من اجل الحصول على الزبائن في هذه الصناعات و السوق ؟ إن القرارات الإستراتيجية في هذا المستوى تحتوي على خيارات تتعلق بالمزيج السلعي أو الخدماتي و موقع الوحدات الإنتاجية و التكنولوجية المستخدمة و غيرها و في الشركات ذات العمل الوحيد فإن هذا المستوى و المستوى السابق (إستراتيجية المنظمة) يكونان مستوى واحد⁽¹⁾.

- مستوى الإستراتيجية الوظيفية " Functional level strategy " :

يركز هذا النمط على قيادة و توجيه استخدام الموارد لتنفيذ إستراتيجية الأعمال، إن هذا المستوى يركز على الأنشطة ضمن وظيفة واحدة من وظائف المنظمة (الإنتاج،التسويق،المالية،الموارد البشرية،لموارد المعلوماتية). ان السؤال الاستراتيجي المهم الذي يشار عند هذا المستوى هو : كيف يمكننا استخدام الموارد بأفضل الطرق لتنفيذ إستراتيجية الأعمال؟، إن الإجابة على هذا السؤال يتركز حول اختيار أفضل الممارسات الإدارية في مختلف وظائف المنظمة لتحسين الكفاءة العملية (الجودة،الخدمة،سرعة التسليم، الإبداع و غيرها).و يعرض الشكل المقابل المستويات الثلاثة للإستراتيجية⁽²⁾.

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2007، ص 260.
(2) نفس المرجع السابق، 261.



الشكل رقم (2) مستويات الإستراتيجية
المصدر نفس المرجع السابق ص 261

4- أدوات صياغة الإستراتيجية

إن تحليل بنية السوق، طبيعة البيئة و حالة المنافسة تعتبر من المعايير التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار

عند تحضير و صياغة إستراتيجياتها و حتى تتم هذه الأخيرة تم الاعتماد على عدة طرق وأساليب من طرف الباحثين اهمها :

.Mckinesy, D.Little, BCG-

- و طريقة PIMS و سنذكر الطريقة الأولى لأنها أول الطرق ظهورا و أهمها لاعتمادها في اشتقاق عدد من الطرق الأخرى مثل Mc.kinezy et D.Little , و كذلك لاستعمالها في نفس الوقت أكثر من أداة منها :
- منحنى الخبرة أو التجربة.
- منحنى حياة المنتج⁽¹⁾ .

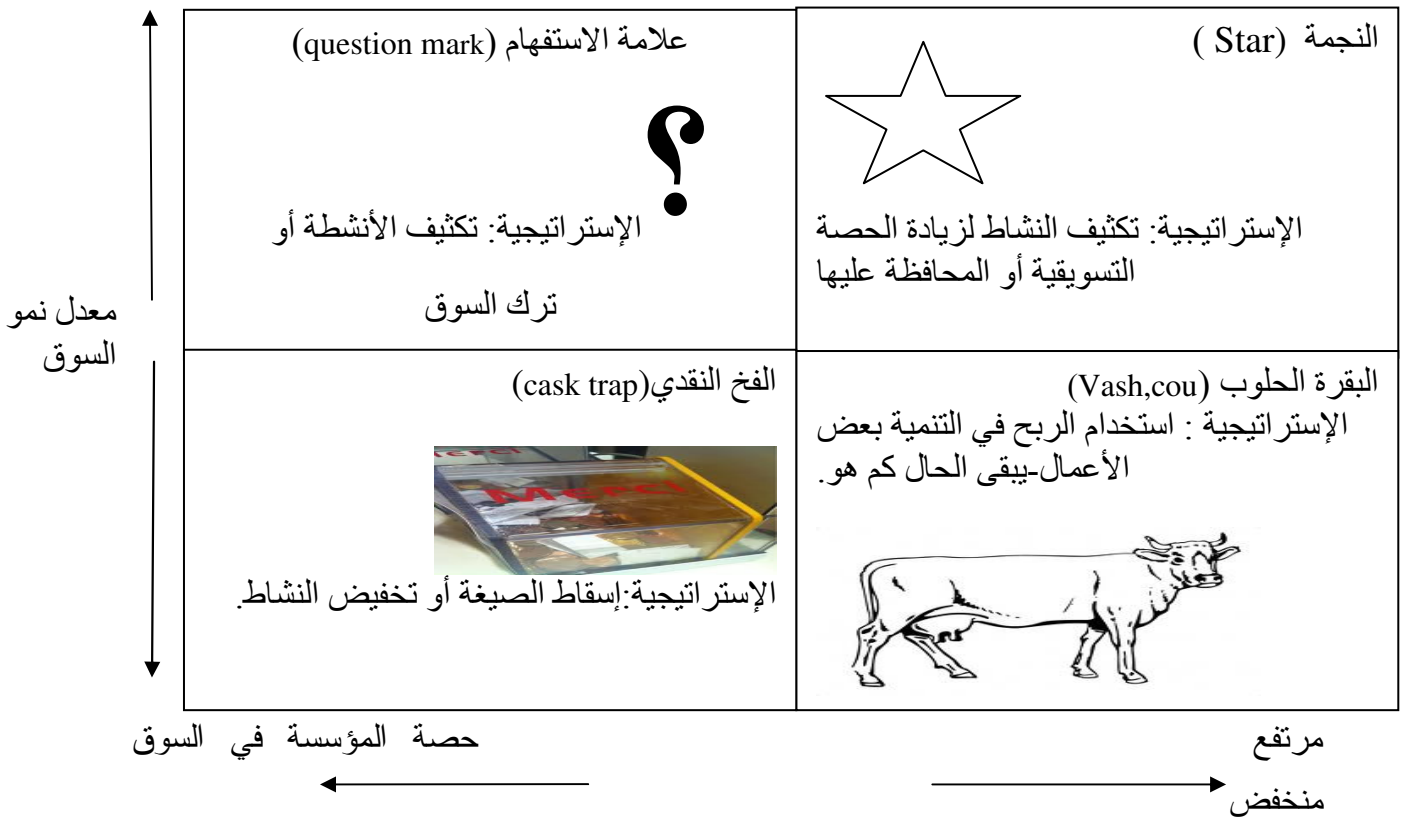
(1) نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 40.

1-4 طريقة B.C.G

ويمكن تعريف هذا النموذج على أنه: "مصفوفة بوسطن توضح الإستراتيجية الحالية للمؤسسة و ذلك من خلال محورين، فالمحور الأفقي هو حصة الشركة في السوق، والمحور الرأسي هو معدل نمو السوق "

حيث أن معدل نمو السوق إذا يتجاوز 10% تعتبر مرتفعة و إذا قل عن ذلك تعتبر منخفضة بينما الحصة النسبية للسوق، فإذا قلت عن 1 فهي ضعيفة وإذا زادت عن ذلك فهي مرتفعة ، و يمكن القول بان هذا النموذج يسمح للمؤسسات بتقييم المركز التنافسي لكل منتجاتها ، من خلال حصة المؤسسة من السوق والتي تعتبر كمؤشر عن جاذبية السوق في هذا القطاع و ذلك مقارنة بأكبر منافسيها و معدل نمو السوق أو الصناعة ، و بناءا على ذلك تتمكن المؤسسة من إعداد و اختيار الإستراتيجية المناسبة، مقارنة بالموارد المتوفرة لديها، و بحسب المربع الذي تتواجد فيه المنتجات في المصفوفة (1) ، وكل ما سبق يلخص في الشكل رقم (3) :

مرتفع



الشكل رقم (3) : مصفوفة B.C.G

(1) نفس المرجع السابق، ص 40.

المصدر : نحاسية رتيبة نفس المرجع

✚ **النجوم** : تمثل المنتجات او وحدات الاعمال الاستراتيجية الواقعة في هذا المربع , افضل منتجات المؤسسة و اكثرها ربحية و احتمالا للنمو و التوسع , نظرا لتحقيقها حصة سوقية مرتفعة نسبيا , فضلا عن ازدهار و نمو مستمر للسوق الذي تنشط فيه , و لهذا يمكن اعتبارها بأنها تمثل الوحدات القائدة في السوق , و تحتاج الى تدفقات نقدية مستمرة للحفاظ على معدلات النمو المحققة و مركزها المتميز في الصناعة التي تنتمي اليها , كما تتحمل المؤسسة تكاليف عالية في بعض الاحيان من اجل المحافظة على موقع هذه المنتجات في السوق , خاصة في ظل اشتداد المنافسة و دخول المنتجات الجديدة التي تفوقها في الجودة و التصميم و الخدمات

✚ **البقرة الحلوب** : تمثل تلك المنتجات او النشاطات ذات حصة سوقية مرتفعة و معدل نمو سوق منخفض , و عادة ما توفر هذه المنتجات للمؤسسة سيولة كبيرة , أكثر من حاجة هذه المنتجات للإشهار , لان السوق اقل تنافسا , فهي منتجات او نشاطات في حالة جيدة و تدر ارباحا على المؤسسة رغم عدم تواجد فرص كبيرة للنمو , فتسمح بذلك بتمويل نشاطات اخرى في أوضاع استثمارية سيئة , مثل علامة الاستفهام و أحيانا النجوم , و بهذا نستنتج انه من مصلحة المؤسسة الحفاظ عليها قدر المستطاع , و العمل على إطالة دورة حياتها , فضلا عن ذلك فان الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على حصتها السوقية⁽¹⁾ .

✚ **الفخ النقدي** : (الكلاب الخطرة) : و تمثل تلك المنتجات او النشاطات التي تعاني من انخفاض معدل نمو السوق و الحصة السوقية للمؤسسة في ان واحد , فهي بمثابة منتجات او وحدات نشاط تظهر صعوبات كبيرة للبقاء , و لا يمكنها بأي حال المساهمة في نمو المنتجات الاخرى , فهي منتجات خطيرة على حياة المؤسسة و تضر بسمعتها , و تؤثر على غيرها من المنتجات , و يعبر البعض عن مثل هذه المنتجات بما يلي "بقاء النشاط في هذا الوضع , يشبه بالكلب الذي ينتج دون جدوى " و عليه فهي في الغالب تؤدي الى استنزاف مواد المؤسسة .

- **علامة الاستفهام** : وفي تلك المنتجات او النشاطات التي تتميز بحصة سوقية منخفضة و لكن نعدل نمو مرتفع للقطاع , فهي منتجات تحتاج الى قدر اكبر من النقدية و التكاليف , و حتى تتمكن من المنافسة و تنمية قدراتها التنافسية و حصتها السوقية في تلك الصناعة المزدهرة التي يركز فيها المنافسين . اما النقدية التي تدرها هذه المنتجات فإنها قليلة و محددة بفعل الاداء غير المرضي للمنتجات , و منه فالتساؤل المطروح , هل تقوم المؤسسة بتخصيص مبالغ كبيرة من النقدية لمحاولة دفعها الى الاعلى , ام عدم تخصيص السيولة و تقوم باستبعادها(سحبها) نهائيا⁽²⁾

(1) نحاسية رتيبة، مرجع سابق 41.

(2) مرجع سابق، ص.

5- أدوات التحليل الاستراتيجي.

تتركز استراتيجية المؤسسة بشكل عام و استراتيجية السوق بشكل خاص على التحليل والاختيار و التنفيذ

فالتحليل يساعد المؤسسة على فهم واضح للظروف التي تعمل فيها , و لأجل تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة في بيئتها و تستعين المؤسسة ببعض ادوات التحليل التي استحدثت مع مرور الزمن . حيث سنتناول اساليب التحليل الموقفي للمؤسسة و هو تحديد الوضع التنافسي العام للمؤسسة و مصفوف التحليل الاستراتيجي التي تحدد للمؤسسة الوضع التنافسي لأنشطة المؤسسة و تساعد على اختيار الاستراتيجيات المناسبة لأنشطتها . ثم في الاخير سنتطرق لأساليب تحليل المنافسة و القوى المؤثرة بشكل مباشرة على المؤسسة و التي تساعد المؤسسة على فهم القوى المؤثرة في نشاطها .

5-1 أدوات التحليل الأفقي :

بعد أن تجري المنظمة تقييم اولي لرسالتها و قيامها و اهداف الاستراتيجية فان تحليلا للبيئة الخارجية بمكوناتها و عناصرها المختلفة و كذلك بيئتها الداخلية بهيكلها و ثقافتها و مواردها يجب ان يجرى لغرض تحديد خياراتها الاستراتيجية المناسبة . وعادة ما يطلق على هذا التحليل سوات SWOT (1).

- **تحليل swot** : هو عملية تقييم جوانب تمكن المنظمة وضعفها و الفرص و التهديدات ذات الصلة ببيئة المنظمة الخارجية , فهو يهتم بالمنظمة و البيئة , مؤكدا على التلاؤم بينها بما يساعدها في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق , وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الاستراتيجي (2). أي العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية هي : نقاط القوة , نقاط الضعف , الفرص و التهديدات , و التي تمثل الحروف الأربعة للغة الانجليزية SWOT و الموضح كما يلي :

داخلية	{	→ S	• نقاط القوة strengths
		→ W	• نقاط الضعف weaknesses
خارجية	{	→ O	• الفرص opportunities
		→ T	• التهديدات threats

(1) صالح مهدي محسن العامري , طاهر محسن منصور الغالبي , مرجع سبق ذكره ص 267 .
(2) نعمة عباس الخفاجي , الإدارة الإستراتيجية , المدخل والمفاهيم و العمليات , مكتب دار الثقافة للنشر و التوزيع , عمان الأردن الطبع الأولى ,

و الجدول التالي يمثل الشكل العام لهذا التحليل :

جدول رقم (1) : الشكل العام لهذا التحليل .

نقاط القوة	نقاط الضعف	
استراتيجية هجومية	استراتيجية اصلاحية	الفرص
استراتيجية دفاعية	استراتيجية هجومية	التحديات

المصدر : محمد احمد عوض , الإدارة الاستراتيجية الاصول و الاسس العلمية , الدار الجامعية ,

مصر , 2000 , ص 21

- تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف :

نقاط القوة هي بعض الاشياء المتوفرة في المنظمة و التي تسلمهم بشكل ايجابي في العمل , او الخصائص التي تعطي المنظمة امكانيات جيدة تعزز عناصر القوة و تساهم بانجاز العمل بمهارة و خبرة عالية . اما نقاط الضعف فهي بعض النقاط التي تؤشر نقص او فقر في امكانيات و خصوصا عند المقارنة مع موارد

المنظمات المنافسة لها , او هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس او تزعمها في عدم الوصول

إلى الميزة التنافسية.

و الجدول التالي يشير الى اهم عناصر القوة و الضعف للمنظمة :

الجدول رقم (2) : نقاط القوة و نقاط الضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> التنافس محوري ملائمة الموارد المالية قناعة المشتري جيدة بمنتجات الشركة قائد سوقي معروف هناك تصور استراتيجي للمواقع المالية السبيل في الوصول الى اقتصاديات الحجم عزل الضغوط التنافسية القوية تكنولوجيا ملائمة ميزة في التكاليف مهارات انتاجية مبدعة امتلاك المنظمة موقع متميز على منحني الخبرة مهارات تكنولوجية مثالية امور اخرى . 	<ul style="list-style-type: none"> التوجه الاستراتيجي غير واضح التسهيلات شبه معدومة نقص في الخبرة و العمق الاداري معانات مع المشاكل العلمية الداخلية فشل في مجال البحث و التطوير خط الانتاج ضعيف جدا تطور سوقي ضعيف مهارات تسويقية دون المستوى عدم القدرة على تمويل احتياجات التغيير الاستراتيجي تكاليف الوحدة المنتجة مرتفعة مقارنة مع المنافسين الاخرين امور اخرى .

المصدر : زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص157.

- تحديد الفرص و التهديدات :

يمكن تعريف الفرص على انها مجموعة من العوامل و الاوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها و الوصول بها الى غاياتها المنشودة .

اما التهديدات فتعني مشاكل و اضطرابات او اضرار محتملة الحدوث , و لها اثار سلبية على رسالة المؤسسة و موقعها التنافسي .

و الجدول التالي يبين اهم العناصر الممثلة للفرص و التهديدات في بيئة المنظمة :

الجدول رقم 03 : تحديد الفرص والتهديدات

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> ➤ القدرة على توفير خدمات لمجموعة ➤ اضافية من المستهلكين او التوسع في اسواق جديدة ➤ التوسع في اضافة خطوط انتاجية ➤ القدرة على تحويل المهارات او المعرفة ➤ التكنولوجيا الى منتجات او اعمال جديدة ➤ اقبال الحوافز التجارية اجتذاب اسواق خارجية ➤ النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق ➤ ظهور تكنولوجيا جديدة ➤ أمور أخرى . 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ دخول منافسين خارجيين بكلفة أقل. ➤ زيادة مبيعات المنتجات البديلة. ➤ البطء في نمو السوق. ➤ تحولات معاكسة في نسب التبادل التجاري و السياسات التجارية للحكومات الأجنبية. ➤ المستلزمات التنظيمية ذات التكلفة العالية. ➤ زيادة الضغوط التنافسية. ➤ زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال.

المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص156.

5-2 مصفوفات التحليل الاستراتيجي :

سميت (Mc kinezy \ GE) على من وضعها و هو " james Mc kinezy" الذي فتح مكتبة في مدينة شيكاغو في سنة 1926 , و الذي يكون من أوائل المكاتب الاستشارية في الإدارة (Management) الأمريكية⁽¹⁾ ، و هذه المصفوفة قدمت كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة B.C.G التي سبق ذكرها في أدوات صياغة الإستراتيجية و تقوم " GE "على درجة جاذبية الصناعة, و قوة نشاط الأعمال, و لا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة, و كذلك فهي لا تعتمد على حصة المنظمة في السوق, و أهم شيء في هذه المصفوفة أنها تقدم مستويات وسطى في عملية التقييم.

كما تتضمن هذه المصفوفة بعدين أساسيين هما :

- **جاذبية الصناعة :** و تنقسم الى ثلاثة ابعاد هي (منخفض , متوسط , عال) و تستخدم عدة معايير لقياس جاذبية الصناعة : الحجم , النمو السوقي , التسعير , تنوع الاسواق, هيكل المنافسة .

(1) soncrivein ;mckinzy ;conseil en management ; l'essentiel du lanagement N°42 ; Aut 1998 ; p107

- قوة نشاط الاعمال : و تنقسم الى ثلاثة ابعاد (منخفض , متوسط , عال) و تستخدم عدة معايير لقياس قوة نشاط الاعمال , الحجم , النمو , الحصة السوقية , المركز , هوامش الربح , المركز التكنولوجي , القوة و الضعف في الإمكانيات المتاحة .
ان المنظمة يجب ان تستخدم مختلف العوامل الخاصة بجاذبية الصناعة او قوة نشاط المنظمة و ذلك اعتمادا على طبيعة الحالة التي تواجهها⁽¹⁾ .

الجدول رقم (4) : مصفوفة GEMckinezy

		جاذبية الصناعة		
		منخفض	متوسط	عال
قوة النشاط	ادارة و اختيار المنتجات	استثمار	استثمار	استثمار
	الحصاد أو التجريد	إدارة و اختيار المنتجات	إدارة و اختيار المنتجات	إدارة و اختيار المنتجات
	الحصاد أو التجريد	إدارة و اختيار المنتجات	إدارة و اختيار المنتجات	إدارة و اختيار المنتجات

المصدر : زكرياء مطلق الدوري ،مرجع سبق ذكره.

تعطي هذه المصفوفة نقاطا وفقا لأهمية هذه العوامل ثم يقيم كل منتج تجاه كل عامل و يعطي النقاط التي يستحقها و هكذا يتم احتساب كل منتج و تحديد موقعه في المصفوفة و ان موقع المنتج في اي خلية يتطلب استراتيجية مختلفة عن موقعه في الخلية الاخرى . فإذا كان المنتج في خلية (1, 2, 4) لابد من اتباع استراتيجية الاستثمار في المنتج لغرض النمو .
اما اذا كان المنتج في الخلية (3, 5, 7) فيتم اتباع استراتيجية ادارة المنتج بصورة انتقائية لتحقيق الفوائد

اما اذا كان في الخلية (6, 8, 9) فيجب اتباع استراتيجية الحصاد او التصفية للتخلص من المنتج⁽²⁾.

المبحث الثاني : المنافسة و الاستراتيجية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :

1- مفاهيم عامة حول المؤسسة :

1-1- تعريف المؤسسة :

(1) محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2011، ص208.

(2) نفس المرجع السابق، ص209.

ان كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة Enterprise كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين Firm و Undertaking . و للمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها :

✚ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي .

✚ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط النتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من اجل تحقيق الاهداف التي اوجدت المؤسسة من اجلها .

✚ المؤسسة هي القوالب ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض , و المؤسسة جهاز عمل , و اجهزة العمل تشمل على تركيبات و نظم و ادوات و تجهيز و توزيع .

1-2- خصائص المؤسسة :

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الصفات او الخصائص التالية⁽¹⁾ :

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

* القدرة على الانتاج او اداء الوظيفة التي و جدت من اجلها

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

* التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و اساليب العمل فكل مؤسسة تضع اهدافا معينة تسعى الى تحقيقها : اهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج , تحقيق رقم اعمال معين

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

* لابد ان تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب هذه البيئة , فالمؤسسة لا توجد منعزلة فادا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع اداء مهمتها في احسن الظروف اما اذا كانت معاكسة فإنها يمكن ان تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد اهدافها .

* المؤسسة وحدة اقتصادية اساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة الى مساهمتها في الانتاج و نمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الافراد .

* يجب ان يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة اذا ضعف مبرر وجودها او تضاعلت كفاءتها....

2- تحليل المنافسين و الميزة التنافسية

(1) عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة": ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط 6، 2008، ص 24-25.

2-1 تحليل المنافسين : Competitor Analysis :

لتخطيط استراتيجيات تسويق فعالة ، تحتاج الشركة ان تجد كل ما يمكنها عمله بالنسبة الى منافسيها ، فيجب ان تقارن استراتيجيات تسويقها ، و منتجاتها ، و اسعارها ، و قناتها ، و ترويجها ، باستمرار مع نظيراتها لأقرب المنافسين لها .
و يشمل تحليل المنافس تعريف المنافسين و تقويمهم أولاً ، و بعد ذلك اختيار أي المنافسين لمواجهة أو لتجنبه (1).

2-2 تعريف المنافسين : Identifying competitors :

يمكن أن تعرف الشركة المنافسين على انهم كل الشركات التي تنتج نفس المنتج ، كما يمكن أن يشمل المنافسون كل الشركات التي تنتج المنتجات التي تورد نفس الخدمة .
و يمكن أن يشمل المنافسون كل الشركات التي تتنافس على أموال نفس المستهلك (2) .

2-3 تقديم المنافسين Assessing competitors :

بعد تعريف المنافسين، نطرح الأسئلة التالية:

✓ ما هي أهداف المنافسين؟، وما الذي يسعى له كل منهم في السوق؟ ، و ماهية إستراتيجية المنافس؟، وما النقاط قوى و نقاط ضعف المنافس؟، و كيف سيكون رد فعل كل منهم للإجراءات التي يمكن أن تتخذها الشركة؟ (3).

2-4 تحديد أهداف المنافسين:

هنالك افتراضات بديلة هي أن كل منافس له خليط من الأهداف مع أوزان مختلفة و نود أن نعرف الأوزان المتعلقة التي يضعها المنافس على الربحية الحالية، و نمو مساهمة السوق و تدفق النقد و القيادة الخدمية و هكذا، و تسمح لنا معرفة الخليط من أهداف المنافس من أن نعرف بأن المنافس راضي لنتائج المالية، و كيف يتفاعل مع أنواع مختلفة من هجمات المنافسين و هكذا مثلاً، المنافس الذي يتبنى قيادة الكلفة الأدنى سوف يتفاعل بقوة لعملية التصنيع كمفاجأة من قبل منافس آخر لزيادة في ميزانية الدعاية من قبل المنافس (4).

(1) فيليب كوتلر، جاري ارستروودج، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2007، ص 967.

(2) مرجع سبق ذكره، ص 968.

(3) مرجع نفسه، ص 971.

(4) محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ط2، 2007، ص 157.

2-5 استراتيجيات المنافسين:

كلما كانت إستراتيجية إحدى الشركات شبيهة بإستراتيجيه شركة أخرى، كلما كانت الشركتان متنافستين، و في معظم الصناعات، يستطيع المنافسون أن يرتبوا إلى مجموعات تنتهج استراتيجيات مختلفة و تكون المجموعة الإستراتيجية strategic group مجموعة من الشركات في الصناعة تنتهج نفس الإستراتيجية أو استراتيجيات متشابهة في سوق هدف معين⁽¹⁾.

2-6 تقييم نقاط القوى و ضعف المنافسين:

يمكن للمنظمة أن تجمع بيانات عن أهداف كل منافس و لإستراتيجياته لكنها تحتاج كذلك لتحديد قوة وضعف المنافس، ففي الخطوة الأولى على المنظمة أن تجمع بيانات رئيسية حديثة عن كل أعمال المنافس خاصة :

- 1- المبيعات. 2- السوق. 3- هامش الربحية. 4- العودة إلى الاستثمار. 5- تدفق النقد. 6- الاستثمار الجديد. 7- حجم المنافع⁽²⁾.

و عادة تعرف المنظمة عن نقاط القوى للمنافسين، و نقاط ضعفهم من خلال البيانات الثانوية، و التجربة الشخصية، و الموردين، و التجار أو يمكن أن أنفسهم كعلامة مميزة benchmark مقابل الشركات الأخرى، و يقارنوا منتجات الشركة، و كل عملياتها مع نظيراتها للمنافسين، أو للشركات الرائدة في صناعات أخرى ليجدوا طرقا لتحسين الجودة و الأداء، وأصبحت العلامات المميزة أداة قوية لزيادة تنافسية الشركة⁽³⁾.

2-7 تقدير ردود فعل المنافسين: يكون لكل منافس رد فعل مختلف، فلا يكون رد فعل البعض سريعا، أو قوية لحركة المنافس، و يمكن أن يكون لديهم الشعور بأن عملاتهم لديهم، أو يمكن أن يكونوا بطيئين في ملاحظة الحركة.

أو يمكن أن لا تكون لديهم الأموال الكافية لرد الفعل، و يحدث رد فعل من بعض المنافسين لأنواع حركات معينة فقط و ليس لبعضها الآخر.

و يكون لمنافس آخر رد فعل بسرعة، و قوة لأي إجراء⁽⁴⁾.

2-8 تصميم نظام الذكاء التنافسي:

و صفنا أنواع المعلومات الرئيسية التي تحتاجها المنظمة عن المنافسين يجب جمع المعلومات، و تفسيرها و توزيعها، و استخدامها و تكون التكلفة في الوقت، و المال الذي تتفقه المنظمة لجمع الذكاء التنافسي مرتفعة، و يجب أن تصمم المنظمة نظام الذكاء التنافسي بطريقة فعالة التكلفة.

(1) فيليب كوتلر، جاري ارستروودج، مرجع سبق ذكره، ص 971.

(2) محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، مرجع سبق ذكره، ص 973.

(3) فيليب كوتلر، جاري ارستروودج، مرجع سبق ذكره، ص 973.

(4) مرجع نفسه، ص 974.

يعرف الذكاء التنافسي الأنواع الحيوية لمعلومات المنافسة وأفضل مصادر لهذه المعلومات أولاً و بعد ذلك يجمع هذا النظام المعلومات باستمرار من الميدان (قوة المبيعات، و القنوات، و الموردين، وشركات أبحاث السوق، و الجمعيات المهنية، ومواقع الويب)، ومن البيانات المنشورة (المطبوعات، الحكومية و الأحاديث، و المقالات) بعد ذلك يتأكد النظام من صحة المعلومات، ويفسرها، وينظمها بطريقة مناسبة. أخيراً، يرسل المعلومات الرئيسية إلى متخذي القرارات المناسبين، و يجب على الاستفسارات من المديرين عن المنافسين.

و مع هذا النظام، يحصل مدير المنظمة على المعلومات موقوتة عن المنافسين في صورة مكالمات هاتفية و بريد الكتروني و لوحات نشر و خطابات إخبارية و تقارير، كما يمكن أن يتصل المديررون بالنظام عند الحاجة لتفسيرات لحركة مفاجئة للمنافس أو عندما يريد معرفة نقاط ضعف المنافس أو نقاط قوته⁽¹⁾.

3- الميزة التنافسية:

إن خلق ميزة تنافسية يتم عن طريق استخدام الموارد و القدرات المتاحة للمنظمة لتحقيق هيكل تكلفة أقل أو منتجات متباينة تتمتع بجودة عالية، كما أن الميزة التنافسية لا تعني العصا السحرية في نجاح الشركة، بل أنها جزء من أخرى مشاركة معها في النجاح، و لكن قد يكون لها السبق في تحقيق تلك النجاحات.

3-1 تعريف الميزة التنافسية:

تعني قدرة المنظمة على خلق قيمة أفضل لربائنها و أرباح مجزية لنفسها، فتمايز يرقى المزايا المعروفة و التكلفة و المزايا الموضوعية تضيف مكانة المنظمة في هذه الصناعة و بأنها منظمة رائدة في أي من التكلفة و التميز و إن الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمنظمة في السوق، و إن الميزة التنافسية تعني تكلفة منخفضة التمايز أو التركيز الاستراتيجي⁽²⁾.

كذلك يرى بوتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طائف جديد أكثر فعالية من تلك المستهلكة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع⁽³⁾.

- كما تعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها الإستراتيجية معينة في التنافس⁽⁴⁾

(1) مرجع نفسه، ص 977.

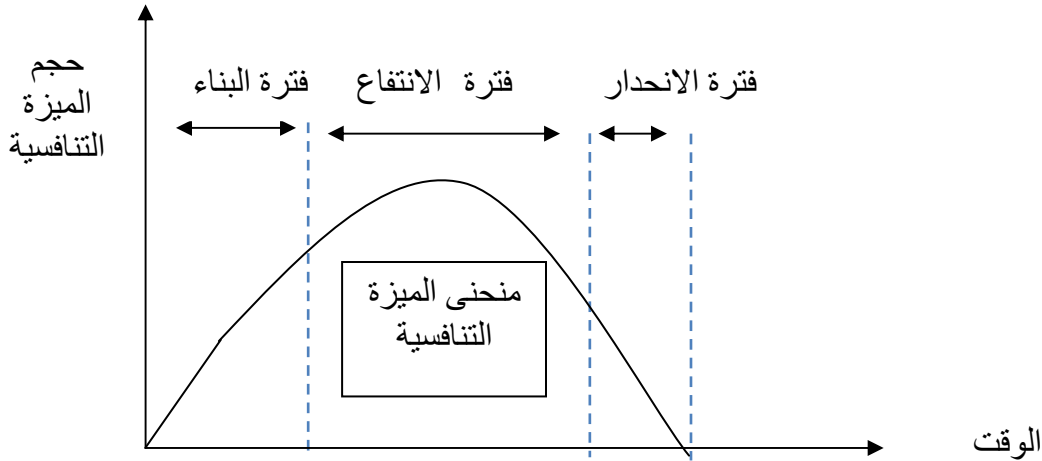
(2) Harry Richard, prumlt and kurinm, Elsa, 2003, what in the world is competitive advantage, anderson school.

(3) m Poterm l'avontqge gnqirntiel des nqtionm inter-édittiu, ferance, p :48.

(4) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص37.

2-3 بناء الميزة التنافسية:

و يمكن أن يوضح الشكل (-) المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء و مدى علاقتها بعامل الزمن.



شكل رقم (5): بناء الميزة التنافسية.

المصدر: ثامر البكري إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 195.

تشمل الفترة الأولى: عملية بناء الميزة التنافسية: و التي قد تكون قصيرة أو طويلة، تبعا إلى خصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها و طبيعة السوق التي تعمل بها و حجم المنافسة السائدة فيها، و كلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات و استخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة، فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب هذه توافق كبير مع عناصر التوزيع و مدى الدعم المتحقق من قبل الوسطاء و الموزعين لتعزيز الميزة التنافسية.

أما فترة المنافع التي تجنيها المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، فإنها تسعى لكي تكون أطول مدة ممكنة و تعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بماله يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها و بسهولة، و قد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بنائها أو الإمكانيات و المهارات البشرية اللازم لتنفيذها⁽¹⁾.

فعندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق، فإنها بذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية و قد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات الفنية أو المهارات التسويقية.

(1) ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 195.

أما فترة الانحدار فأنها تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة و قد أصبحت تقليدية و نفذت قوتها التأثيرية في السوق، و يتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة- و قد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها، امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل مما تملكه الشركة و قد يكون بمجال السعر أو الجودة، أو السرعة في عمليات التسليم و الإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج و التسويق...الخ، ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن منحى انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع أو بطيء تبعاً إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق و حجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة (1) .

3-3 عوامل ظهور الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو لعدة سنوات، و لذلك تبعاً لنشاط المؤسسة، إمكانياتها المادية، البشرية، حجم المنافسة في قطاع النشاط، و مدى قوة أو ضعف المنافسين، و هي تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية، و التي يمكن إيجازها فيما يلي:

➤ **العوامل الخارجية:** تغيير احتياجات العميل، التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة لرد فعلهم على التغيرات، و تمكنهم من تحقيق اكتشافات تكنولوجية تلبي احتياجات السوق، و من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية و التي تعتمد بالدرجة الأولى على مرونة المؤسسة، و قدرتها على متابعة مختلف المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات، و توقع التغيرات(2).

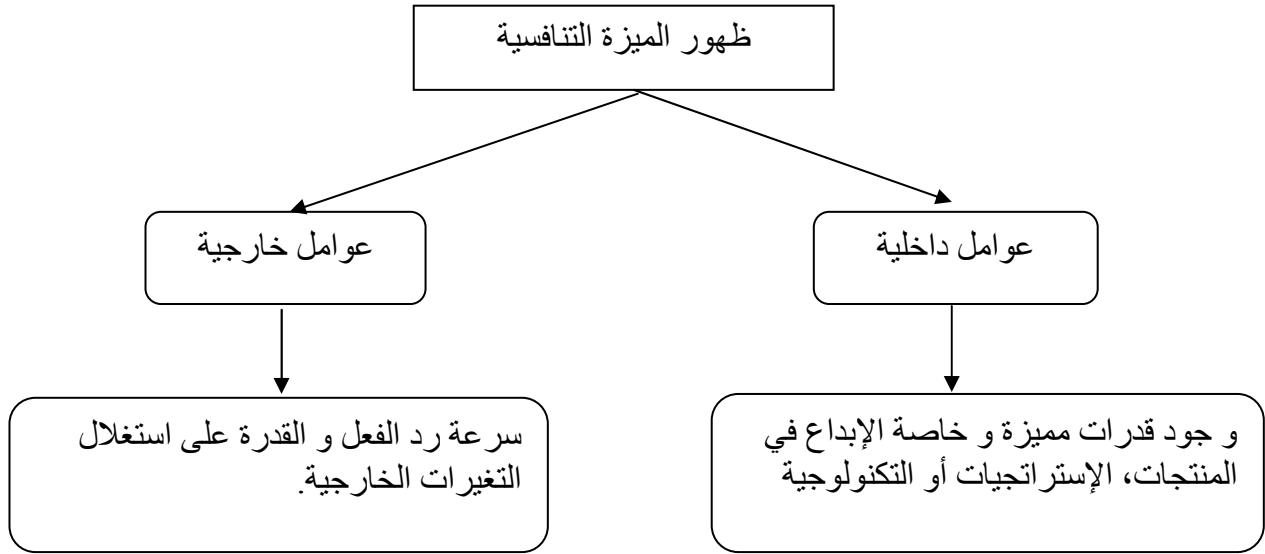
➤ **العوامل الداخلية:** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد مادية و بشرية مؤهلة، و بناء قدرات قد تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، بالاعتماد على الابتكار و الإبداع اللذان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، و الإبداع لا ينحصر هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، و لكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية و في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة و في خلق فائدة جديدة للعميل (3) .

(1) المرجع نفسه، ص 196-197.

(2) (عبد الفتاح بو خمم، عائشة مصباح، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة منتوري قسنطينة .

(3) نفس المرجع السابق.

و يمكن توضيح من خلال الشكل رقم (6)



شكل رقم (6): عوامل ظهور الميزة التنافسية.

المصدر: نفس المرجع السابق ص4.

3-4 مصادر الميزة التنافسية :

و يشير (Procter) في نمودجه حول مصادر الميزة التنافسية إلى أنها تنحصر في:

1- التكلفة المنخفضة (law cost):

إن تميز المنظمة بالتكلفة المنخفضة يعني قدرة المنظمة على إتباع سياسة تشعير تتسم بالمرونة و القدرة على تحديد الأسعار، بشكل أقل من المنافس مع الاحتفاظ بالجودة المميزة⁽¹⁾: كما يسهل تقليدها، و محاكاتها من قبل المنافسين⁽²⁾.

2- القيمة:

إن تقديم قيمة عالية للزبون من خلال التمييز في تقديم المنتجات أو الخدمات يشكل مصدرا آخر من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، وإن التفوق في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبون بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح إلى التمايز في هذه المنتجات⁽³⁾، وهي عكس سابقتها حيث يصعب على المنافس تقليدها أو محكمتها⁽⁴⁾.

3- التكلفة المنخفضة و القيمة :

قليل من المنظمات تستطيع الجمع ما بين الميزة بالكلفة و القيمة (التميز في المنتجات) لأن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد و القدرات و كذلك الكفاءة و المهارة بالإضافة إلى إستراتيجية ذات تأسيس

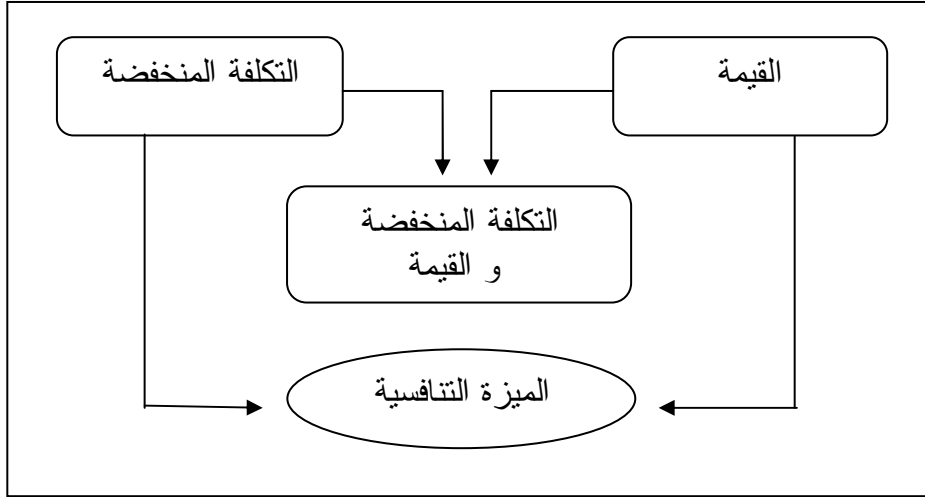
(1) محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 245.

(2) عبد الفتاح بو خمم، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره

(3) محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 246.

(4) عبد الفتاح بو خمم، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره

صحيح وواضح و قادر على تحقيق ذلك، وإن المنظمة التي تتوفر فيها هاتان الميزتان حتما ستكون فائدة في سوقها و متفوقة على منافساتها⁽¹⁾، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (06) : مصادر الميزة التنافسية

المصدر: محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص246.

3-5 العوامل المتحكمة في اختيار الميزة التنافسية :

تستند المؤسسة في اختيارها للميزة التنافسية التي ستنبأه على العوامل التقنية:

-جاذبية النشاط و حدة المنافسة فيه.

-التكنولوجيا المستعملة.

-تطور احتياجات، ورغبات الزبائن خلال الزمن.

-الفرصة المستقبلية.

-تكلفة التميز: المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد حتى تتمكن من

ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها و تخلف هذه التكاليف من المؤسسة

الأخرى لأن موقعها اتجاه عوامل تطور التكاليف مختلفة، و للرفع من درجة التميز بها لا بد من

التنسيق الجيد بين الأنشطة⁽²⁾ .

3-6 أبعاد التنافس :

ظهرت الحاجة للبحث عن بعد تنافسي جديد فاعتمدت مجموعة من المنظمات على الوقت كبعد جديد

تتنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب لتميز نفسها عن منافسيها، ثم

(1) محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص246.

(2) عبد الفتاح بو خمخ، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 5.

اعتمدت منظمات أخرى بعد المرونة سواء كان في كميات الإنتاج أو توقيتات التسويق أو عبر مزيج المنتج المقدم للسوق، و بهذا و على الرغم من الاختلاف الحاصل بين الباحثين و الكتاب في تحديد أبعاد التنافس، إلا أنهم اتفقوا على أربعة أبعاد و هي:

• **الكلفة (cost):**

تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات، ولا شك بأن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج و يمنح المنظمة ميزة تنافسية، و خاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك⁽¹⁾، أكثر حساسية تجاه الأسعار، والذي يتوقف شراءه للمنتج من عدمه على أساس ذلك و من أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلف هي:

- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة و التعلم لدى العاملين.
- الاستثمار الأقل في الموارد و خاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج و المحافظة عليه و سلامته من التلف أو التقادم.
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة من الإنتاج.

• **الجودة (Quality):**

انعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم و التطور الاجتماعي و الثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاصلة بين السعر و الجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذه لقرار الشراء، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفرز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات لحقت توقعات الزبون و رضاه، و يمكن أن يحقق بعد الجودة من خلال:

- أ- **جودة التصميم:** وهو درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون.
- ب- **جودة المطابقة:** و يتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق، و حاجات رغبات الزبائن من جهة و جعل نسبة المعيب و التالف إلى أدنى درجة ممكنة و التي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التالف الصفري⁽²⁾.
- ت- **جودة الخدمة:** الكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات المرافقة لها التي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات و هذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج و جودته و قبوله من قبل الزبون .

(1) تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 204.
(2) المرجع السابق، ص 205.

• المرونة (Flexibility):

جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور و الإبداع التكنولوجي، و بالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئية و عكستها تعقيدات الحياة و أصبحت الكلفة و الجودة أبعاد تقليدية، و يقصد بالمرونة قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدف، و يمكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما:

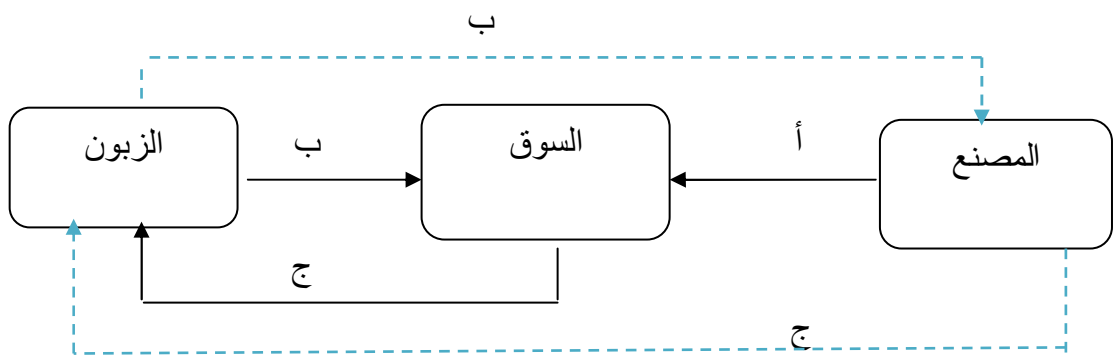
- قدرة المنظمة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و تصميم المنتجات على وقف تفضيلات الزبائن على اعتبار أن المستهلك و سلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغير، و بالتالي فإن المنتج لا يبقى على حالة لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.

- قدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان و بحسب مستويات الطلب، و بتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي و القدرة على العمل في بيئة غير مستقرة و متقلبة.

• التسليم (Delivery):

نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها و عليه فإن العديد من منظمات الأعمال بدأت تنافس باعتماد بعد جيد يتمثل في سرعة التسليم و الاستجابة لطلب الزبون، و نظرا لاستعداده في أن يدفع كلف أكبر، و قد يتغاضى عن مستوى الجودة و مقابل الحصول على حاجاته بالوقت المناسب له، و يشمل الوقت و حدوده بالعناصر الثلاثة التالية⁽¹⁾:

و التي يوضحها الشكل رقم (8) وهي:



شكل رقم (8): أجزاء توقيت فترة التسليم.

المصدر: تامر البكري استراتيجيات التسويق، مرجع سابق الذكر، ص 207.

- الوقت الذي تقضيه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية في طرح المنتج الجديد إلى السوق و ما يرافقه أو يسبقه من عملية ترويج واتصالات لاختيار الجمهور بذلك.

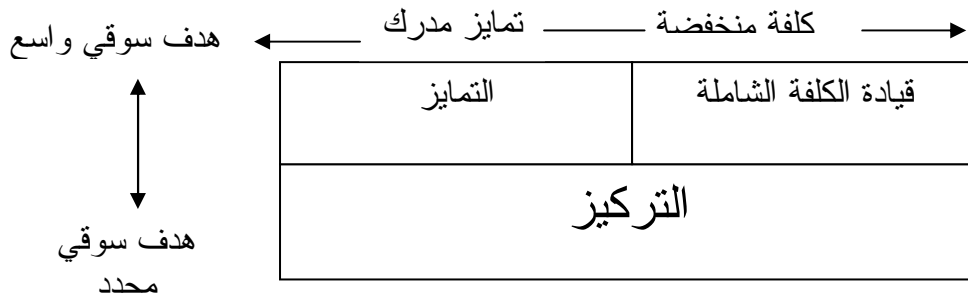
(1) تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 206-207.

- الوقت الذي تستغرقه عملية تنقل الطلب من الزبون و الموجه إلى الحلقات الوسطية الموجودة في السوق، أو الموجهة مباشرة إلى المصنع .
- الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق) أو المصنع إلى الزبون و لاشك بأن هذه الفترة تستغرقها عملية تسليم الزبون للمنتج و منذ فترة طرحه بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة⁽¹⁾.

4- الإستراتيجية العامة للتنافس و إستراتيجية التابع :

4-1 الاستراتيجية العامة للتنافس

طالما كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها، فإن الإستراتيجية تمثل المسار الذي تخطه للوصول إلى تلك الأهداف، و قد اقترح ميشال بوتتر صياغة عامة للإستراتيجية تعبر من خلالها المنظمة عن توجهها التسويقي و تعاملها مع السوق و حالة المنافسة السائدة فيه، و الشكل رقم (9) يوضح متضمنات هذه الصياغة الإستراتيجية و التي تتمثل بالآتي:



شكل رقم (9): الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لبوتتر.

المصدر: تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 127.

*قيادة الكلفة:

على وقف هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة لتقديم المنتج بكلفة منخفضة و بأسعار أقل من المنافسين لغرض الحصول على حصة تسويقية كبيرة و أن تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين، و لتحقيق هذه الإستراتيجية فإنه يتطلب أن تسلك المنظمة قدرات واضحة في مجال الإنتاج و العمليات التصنيعية و التوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين، فضلا عن كونها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتخفيض هامش الربح و تعويض ذلك بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح

*التمييز (Differentiation):

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن و تتميز فيها، و قد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر و تتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلا:

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.

(1) المرجع السابق، ص 207.

- تكنولوجيا مميزة.

- خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر).

- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع⁽¹⁾.

*التركيز (Focus)⁽²⁾:

صياغة هذه الإستراتيجية تقوم أيضا على قيادة الكلفة أو التمايز، و لكن وجه الاختلاف عما سبق هو في كونها تتوجه نحو هدف سوقي محدد(جزء من السوق) وعلى العكس مما سبق من الإستراتيجيتين السابقتين في التوجه نحو هدف سوقي واسع(السوق الشامل)، و تنقسم إستراتيجية التركيز إلى فرعين:

1- **التركيز على أساس التكاليف:**تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة.

2- **التركيز على أساس التميز:** تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

و يمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

- تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف و يمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة تنافسية و في الحفاظ عليها⁽³⁾.

4-2 **إستراتيجية التابع:**

بعض المؤسسات التي هي في حالة" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، و ذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوى و إمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، في هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائننا و ولائهم لها، و عليها أن تتابع حركات السوق و كل الظواهر و التغيرات الجديدة.

***إستراتيجية المتخصص(مستخدمي كوة من السوق):**

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين و توجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج و كل عنصر المزيج التسويقي للزبائن، و لنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدر الشرائية.

- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة.

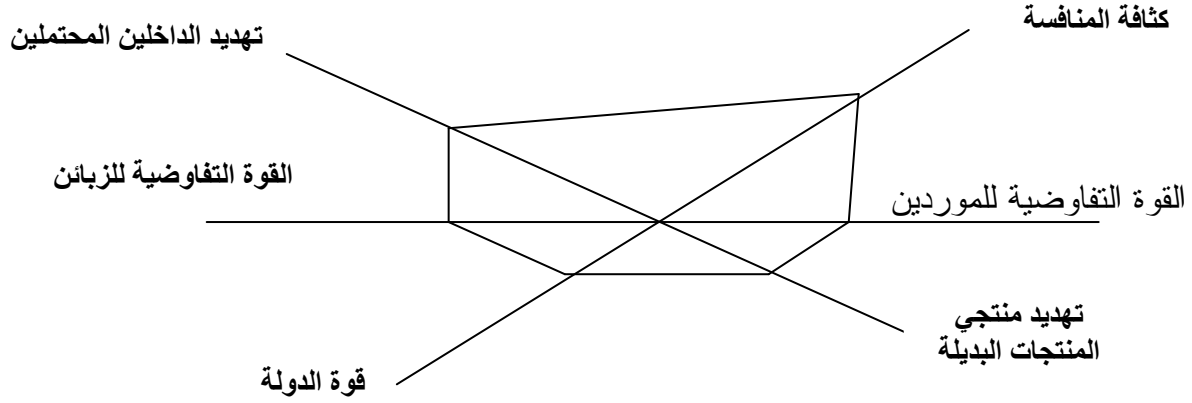
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين.

(1) نحاسية رتيبة، مرجع سابق

(2) تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 129

(3) نحاسية رتيبة، مرجع سابق

- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.
و يمكن أن تحدد زيادة مؤسسة من عدمها عن طريق خبرتها المتراكمة و هذا باستعمال منحني الخبرة كمعيار لتلك المؤسسة.
و يمكن تمثيل محصلة تأثير هذه القوى الست في شكل مضع بين الشكل التالي:



الشكل رقم (10): مضع تأثير قوى التنافس الست.

المصدر: رحيم حسن، مرجع سبق ذكره ص 102.

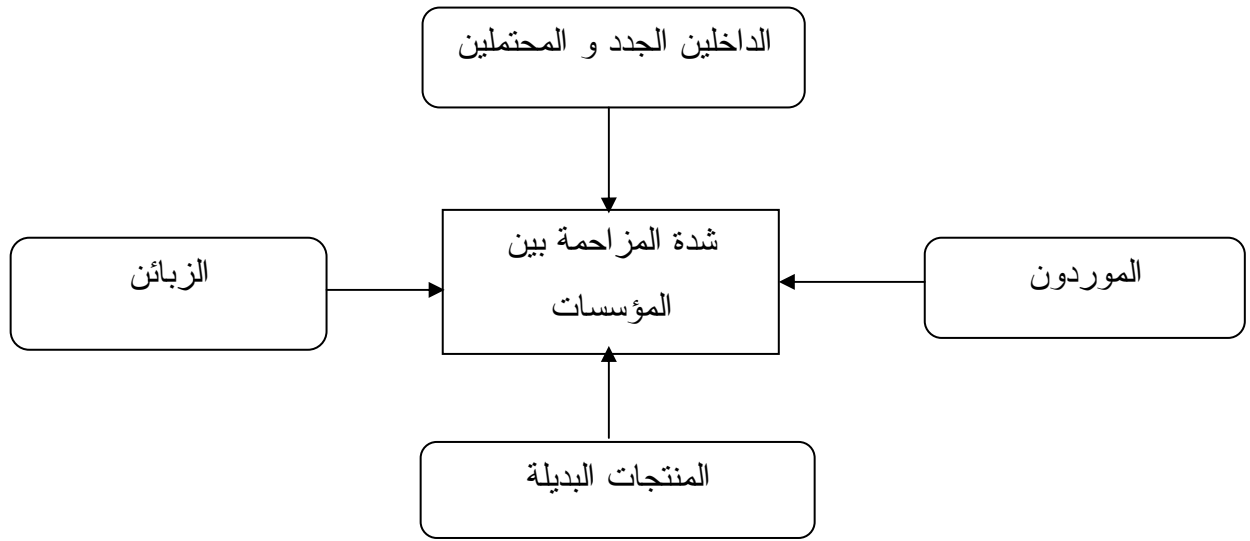
و على ضوء تحليل قطاع الصناعة يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة و يتعين أن يشكل كل اختيار ميزة تنافسية دائمة بالنسبة للمؤسسة، و في هذا الصدد يرى بوتر أن المؤسسة أمام ثلاث أنماط من الاستراتيجيات، تفرضها المنافسة المحفوفة بالقوى المذكورة وهي⁽¹⁾:

- إستراتيجية التميز.
- لإستراتيجية التمركز.
- قيادة الكلف الشاملة.

5- تحليل قوى التنافس:

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، و اتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها و تحديد آثارها السلبية فلم المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعدها إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبيا، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي⁽²⁾ :

(1) رحيم حسن، مرجع سابق ذكره، ص 102.
(2) عمار بوشنان، مرجع سبق ذكره



الشكل رقم(11): قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر.

المصدر: عمار بوشناق: الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية، مصادرها وتمييزها،

وتطورها،مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.

تعتبر هذه القوى الخمس هي المحددة لربحية أي قطاع صناعة حسب مايكل بورتر، ذلك لأنها تؤثر على الأسعار و على تكلفة الاستثمارات للقطاع⁽¹⁾، أي على عوامل ربحية القطاع، وبالتالي فإن قوة المؤسسة تمكن في التحكم في هذه القوى أكثر من منافسيها ، وتتمثل هذه القوى الخمس في:

1-5 المنافسون الحاليون:

الذين يعملون في نفس قطاع الصناعة(مثلا قطاع الصناعة المصرفية، الصناعة الصيدلانية، صناعة السيارات) إذ يتحتم على المؤسسة أن تواجه هذه المنافسة، بما يسودها من كثافة و شراسة، و بما يحكمها من قواعد و قوانين، و بما تنطوي عليه من ابتكارات مستمرة، التحالفات(الصريحة أو الضمنية) ما بين بعض المنافسين، بعض الخروقات لقواعد المنافسة، حواجز الخروج من القطاع، هذه العوامل و غيرها تفرض على المنافسين في أغلب الأحيان منطق التعايش و التعاون حماية لمصالحهم المشتركة.

2-5 المنافسون المحتملون:

أي الذين يمكنهم الدخول في قطاع الصناعة في أي لحظة، وهو ما يعني ضمناه الاستحواذ على جزء من السوق، و بالتالي تقلص الحصص السوقية للمنافسين الحاليين(أو بعضهم)، إمكانية إدخال التكنولوجيا جديدة أو تقنيات جديدة في الإنتاج أو في التوزيع،..الخ و هو ما يشكل تهديدات بالنسبة

(1) رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 100.

للمنافسين الحاليين، و لذلك فهم يعملون على خلق حواجز أما دخول هؤلاء (barrières à l'entrée) و ذلك بغرض إقامة سياج حول قطاع الصناعة حماية لمصالحهم.

3-5 صانعوا المنتجات البديلة:

و يتمثل تهديدهم في أنهم يمتصون جزءا من الطلب الذي كان يفترض أن يوجه لمنتجات القطاع، وهو ما يعني ضمان تقليص أرباح قطاع الصناعة الحالي، إذا لم يتطور بشكل مواز.

4-5 الموردون:

وهم مصدر مدخلات القطاع، و بالتالي فهم يمتلكون نوعا من القوى أو السلطة⁽¹⁾، (un pouvoir) على قطاع الصناعة، فقد يعمد هؤلاء إلى إقامة أحلاف بغرض السيطرة على الأسعار أو أسلوب التوريد و الدفع و غير ذلك كما أن المواد التي يعرضونها تنعكس على جودة منتجات القطاع و لذلك يتعين على المؤسسة أن تدرس مورديها من جوانب شتى، و من هذه الجوانب التي من شأنها أن تشكل فرصا أو تهديدات، و التي أشار إليها بوتر، ما يلي:

- التميز في المواد الأولية ووسائل الإنتاج و جودتها و الاستمرارية في التموين بها.
- تكلفة التحول إلى موردين آخرين.
- وضعية وسائل الإنتاج البديلة.

5-5 الزبائن:

و يبرز سلطاتهم في كونهم المستهدفين من عملية الإنتاج، و أنهم مصدر أرباح القطاع، و بالتالي فإن قطاع الصناعة موجه حسب متطلباتهم المتعددة و المتجددة و يمكن التعبير عن هذه السلطة بالمقولتين الشهيرتين: "الزبون ملك" "le client est roi" و "الزبون دائما صاحب حق" "le client a toujours raison" و تتجلى قوة الزبائن أساسا، على غرار الموردين، في قدرتهم التفاوضية، و لذا يتعين على المؤسسة أن تدرس زبائنها بعناية.

و ذلك من حيث خصائصهم (الديمغرافية، مستوى الدخل، المستوى التعليمي،.. الخ) و سلوكهم أو تفضيلاتهم.

فمن خلال تحليل كل قوة على حدا، و باعتماد بعض المؤشرات التي تسمح بتكميم الآثار (أو القوة) النسبية لكل منها، يمكن إدراك الاتجاه العام لمصلحة هذه القوى.

و لو أدرجنا قوة الدولة، كسلطة منظمة و مشرعة، و هي القوة السادسة التي تجاهلها بوتر في نموذج، تنتج لدينا ست قوى على المركز التنافسي.

(1) مرجع نفسه، ص 101.

خلاصة الفصل الأول:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل أن لمؤسسة نظام مفتوح يدخل في علاقات و روابط مع المحيط الخارجي الذي ينشط فيه و يسعى إلى التكيف مع متغيراته لتدعيم مكانتها أمام منافسيها لضمان إستمراريتها و تطورها إلا أن الشرط الأساسي لتحقيق هذا الهدف يتمثل في العمل على إعطاء صورة حسنة عن واقع المؤسسة و أنشطتها و منتجاتها، و الشيء الذي يدفع المؤسسة إلى وضع خطة إستراتيجية محكمة، تحدد إمكانياتها على المدى القصير و الطويل، و تكشف عن نقاط ضعفها و قوتها ومن تم تسيطر، إستراتيجية متناسقة و فعالة و على رأسها الإستراتيجية المالية هذه الأخيرة التي لها أهمية معتبرة ضمن مختلف التوجهات الإستراتيجية الكبرى(التخصص، التكامل و التدويل)، و ذلك وفقا لمبادئ و قواعد تشجيع باتخاذ قرارات إستراتيجية هامة و بناء على الأهداف المحددة و الفرص المتاحة سواء كانت التكنولوجية متطورة أو تغييرا للقواعد التنافسية...الخ.

الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية وأثرها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني: نظم المعلومات وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال

تمهيد:

في مواجهة تسارع التغيير التكنولوجي، وتقلب ظروف التشغيل و الأسواق، أصبحت المعلومات التكنولوجية أمراً حيوياً للمؤسسة، و اليقظة الإستراتيجية تعد قوة حقيقية لهذه الأخيرة، حيث تترجم قدرتها المتميزة على توقع المستقبل فهي لا تسمح فقط باستغلال الفرص و تجنب التهديدات، و إنما تسعى إلى تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية، و تأمين الحماية لها، و تحقيق مجالها، فهي بذلك أداة حقيقية لصنع القرار تسمح للمؤسسة بالمتوقع في الساحة التنافسية بأفضل الطرق .

المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية .

إن اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة ظهر في مجال إدارة الأعمال واليقظة عملية حديثة فقد كانت معروفة لدى الإنسان القديم وفي جميع المجالات إلى أن المصطلح أدخل في مجال التسيير الحديث في منتصف الثمانينات وارتبط وثيقا بالعمل الاستراتيجي للمؤسسات .

1- ماهية اليقظة:

1-1- مفهوم اليقظة :

لقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعارف نذكر فيها :

- أن يكون الشخص على تيقظ .حالة الوعي و الإحساس .وفي وضعية استقبال ،و تلقي لكل ما يرد من محيط الخارجي من إرشادات ،أفعال أقوال دون معرفة ما هي بالضبط ، ومتى وأين تحدث¹ . كما تعبر اليقظة على أنها ذلك النشاط المرتبط بالبحث معالجة و نشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين المصممين والمسيرين² .

كما عرفت اليقظة كذلك:العملية الإعلانية التي تقوم المؤسسة من خلالها بالاستماع المسبق لمحيطها الاجتماعي الاقتصادي بهدف فتح نوافذ فرص وتقليل المخاطر العائدة إلى عدم اليقين³

1-2- أهمية اليقظة⁴ :

لكي تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها ،لابد أن تكون على اطلاع بما يجري في هذا المحيط ،أي لابد أن تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر أهمية اليقظة

- تمكين المؤسسة من المراقبة المستمرة للمحيط في الوقت المناسب .

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التيتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفة

- تسمح بالتحذير والتوقع بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة

- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المشتريات التنظيمية للمؤسسة .

- اليقظة وسيلة إستراتيجية حيث تكشف اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات و الفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة .

- تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها وذلك على أساس المقارنة بتغييرها هذا الأخير

2- ماهية اليقظة الإستراتيجية :

¹ HUMBERT LESCA ; la veille stratégique : la méthode I.E scannig, éd EMS,2003,P :3.

²رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية، وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات جامعة ورقلة، ص 189.

³ حبرش عيسى، محاضرات في اليقظة الإستراتيجية، جامعة محمد خضير، بسكرة، جوان،2003، ص (غير منشورة)

⁴ Som eymane NOLAY,E ; josett LINK-PEZET; «veille stratégique » intelligence stratégique et management: enjeyx et apperqches.

2-1- مفهوم اليقظة الإستراتيجية: تتمثل اليقظة الإستراتيجية في " تنظيم ،جمع ،اختيار نشر المعلومات المتعلقة بتحسين القرارات الإستراتيجية للمؤسسة"¹.

-كما عرفت اليقظة الاستراتيجية : " هي العملية الجماعية المستمرة ،والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية ،فيتتبعون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغييرات². وتعرف كذلك اليقظة الإستراتيجية على أنها : "عملية مستمرة من إدارة المعلومات و دعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها"³.

-الذكاء الاقتصادي:

عرفه heneri marti بأنه :جميع الأعمال المنبثقة ،والمرتبطة بالبحث عن المعلومات ،ومعالجتها ،ونشرها بهدف توفير معلومات مفيدة للفاعلين الاقتصاديين بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنقذة من الناحية القانونية ،توفير كل ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على تراث المؤسسة في ظل أفضل شروط من الجودة ،النوعية الوقت ،والتكلفة⁴.

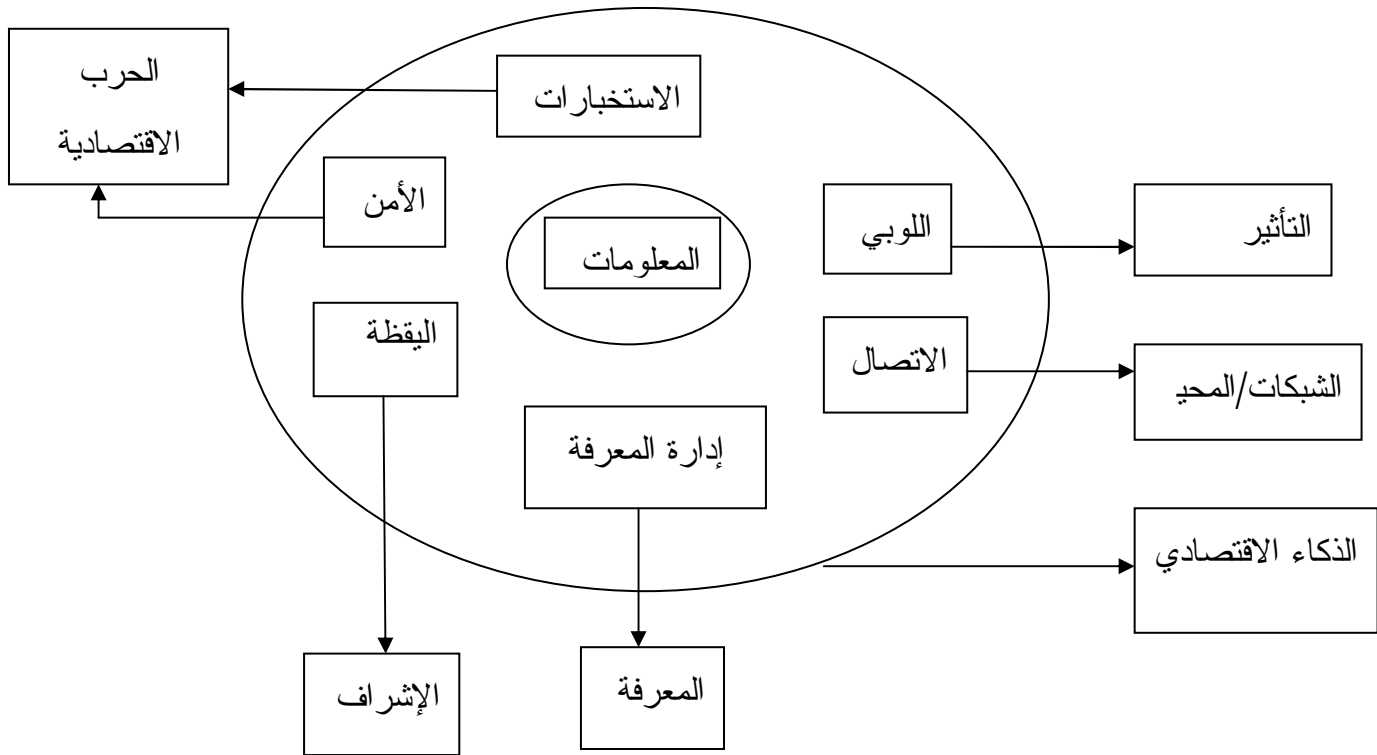
و الذكاء الاقتصادي في الوقت الحالي يجمع عدة مفاهيم هي : الأمن الاقتصادي ،اليقظة الاستخبارات ، إدارة المعرفة ،والأوربي المجموعات الضاغطة ،وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :

¹LA veille stratégique ; collecte, analyse et diffusions d'informations stratégique, renerl'essenteil du management, N° 39 mai 1998,p 114.

²

³ Salah rabhi, LA veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise, presentation dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique,alger-hotel EAURASSI,le 23 décembre 2008p :07.

⁴ Martre henri, Intelligence économique stratégie des entreprises édition la documentation Française,1994,p213.



الشكل رقم (11): مصطلح الذكاء الاقتصادي

Source : daneil rouach, la veille technologique et l'intelligence économique, que sais-je Edition presses universitaire de france, 4^{ème} édition, paris, 2008, P : 75.

وانطلاقاً من هذه المفاهيم فالذكاء الاقتصادي يظهر من خلال ثلاث جوانب أساسية هي¹ :

*اليقظة: تهتم بمراقبة ، رصد ، وتحليل التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية ، والخارجية للمؤسسة. من خلال جمع المعلومات من المصادر المختلفة ، معالجتها ، تحليلها وبنائها إلى مراكز اتخاذ القرار.

*الاتصال والأمن: القيام بمراقبة وتتبع اليقظة المنطبقة من المؤسسات المنافسة للحيلولة دون تأثيرها السلبي على نشاط المؤسسة ، وذلك بخلق ديناميكية للاتصال داخلها ، وإبلاغ جميع المسؤولين ، العمال والأجراء بمختلف المستجدات تحسباً لردود الفعل السلبية ، وهذا ما يسمح للمؤسسة بتبني سياسات خاصة تمكنها من المحافظة على أمنها واستقرارها .

*اللوبي (الجماعات الضاغطة): استغلال الجماعات الضاغطة لحقن ، ووضخ مجموعة من المعلومات الخاصة في بيئة الأعمال التجارية المربحة ، لاتخاذ القرارات التي تخدم مصالحها ، وتقوي مركزها التنافسي في السوق .

¹Interview pour le hournal du management, juin, 2004, <http://management.journaldunet.com/> Agence Régionale d'information stratégique et technique (ARIST) service de la CCI

والهدف الأساسي للذكاء الاقتصادي هو تحسين تنافسية المؤسسة بتبني سياسة التميز ،وتحقيق التجديد من خلال فهم البيئة الخارجية ،ومتابعة كل الأحداث ،والتغيرات الحاصلة فيها لتمكين متخذي القرار ،ومسيرى المؤسسة من الحصول على معلومات قيمة في الوقت المناسب ، وبتكلفة دنيا و هذا يتطلب¹ :

-تحقيق المراقبة المتواصلة للقطاعات التكنولوجية ،السوق ،المنافسين ،والاستغلال العقلاني للمعطيات المتحصل عليها ،ومعالجتها بالطرق العلمية (برمجيات خاصة ، وأنظمة خبيرة).

- إتقان طرق جمع ،تحصيل ، واستغلال المعلومات غير الرسمية.

-منح الامتياز بتبني إستراتيجية هجومية من خلال اقتناص الفرص ، والسعي الدائم للمبادرة بتبني سياسات التجديد ،والتطوير دون إهمال الحاجة إلى الكشف عن التهديدات ، والمخاطر بتبني يقظة منظمة تساعد على اتخاذ القرار .

2-2-مميزات اليقظة الإستراتيجية :

يؤدي تعريف اليقظة الإستراتيجية إلى بعض الملاحظات عن الكلمات الأساسية التي تكونها² :

أ-الإستراتيجية :تساعد على اتخاذ القرار و عليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة ،و التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة ،مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا ،لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة .

ب-تطوعية:لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ،ومحدود بالمتابعة و المراقبة البسيطة المحيط لكونها هدف إبداعي .فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية ، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع انتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس ،وفي بعض الأحيان يجب تحري عن المعلومات

ج -الذكاء الجماعي:يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظات العلامات أو الإرشادات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين،و الذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال و تفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة ،مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق .

د-محيط :ليس محيط المؤسسة مفهوم مجردا أو شيئا إحصائيا ،فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة ،إذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية ،لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

¹ François hakobaik, l'intelligence économique : la comprendre, l'unplanter,l'utiliser,édition d'organisation, prais,2004, p :335.

² HUMBERT LESCA ; la veille stratégique :concepts et démarche de mise eu plase dans l'entreprise,minister de l'éducation nationale de la recherche et de la technoligei, ADBS,1997,p :2-5.

ه- إنشاء الإبداع : تتضمن اليقظة الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستقصات .تفسيرات إشارات الإنذار المبكر و التي ترتبط بعنصر الإبداع .سابق ،ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إدارية.

و: التوقع:هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل ،وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر .

2-3-أنواع اليقظة الإستراتيجية :

بالنسبة لgerard verna من جامعة lavel الكندية ،تحتوي اليقظة الإستراتيجية على 4 مكونات ثانوية وهي نظام لليقظة المختصة :اليقظة التكنولوجية ،اليقظة التنافسية ،اليقظة التجارية ،اليقظة المحيطة .

- اليقظة التكنولوجية:

تشير اليقظة التكنولوجية إلى "الجهود المبذولة من طرف المؤسسة ، والوسائل المسخرة ،و الإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية و التكنولوجية ، والتي تهتم المؤسسة حاليا أو التي تهتمها مستقبلا"¹.

كما يعرفها martin et ribault على أنها : "ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات "ي"².

و نقصد بإشارة الضعف أو كما تسمى بإشارة الإنذار المبكر ،تلك المعلومة التي تعطينا إحساسا بأن حدثا ما سيحدث و هي على العموم ضعيفة الشدة، مبهمة، وصعب تمييزها .وهي تأخذ أشكالا عديدة كالإشاعات مثلا³

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في :

- جمع المعلومة العلمية، التقنية، و التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية،

- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛

-الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من:الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من⁴:

-هيئات البحث العلمي و الجامعات ، من خلال الاتصالات المستمرة ،المشاركة في الملتقيات ،و دراسة المنشورات ، و أطروحات البحث الحالية.

-المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي و الهندسة .

¹ PATEYRONE ,(1998) ; la veille stratégique ;édition économique,paris,pp.143-144. »activité consistant à surveiller son environnement pour y repérer les signaux faibles en émergence, sur l'évolution des technoluges »

² MARTINE B ET RIBAUT J.M.(1991) Le management des tecnologieis, édition organisaton paris ; p,109.

³ <http://www.Sup.adc.education.fr/bib/pub/guides/veille/glossair.htm>

⁴ بوشناف ع، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، مرجع سبق ذكره، ص 87.

-الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط .
-بنوك المعلومات .

-المشاركة في الملتقيات و دراسة المنشورات ذات الطابع المهني.
-التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة .

- اليقظة التنافسية:

تتمثل اليقظة التنافسية في الاستماع المستمر لما يجري في المحيط و التعلق بالمنافسة و المنافسين، فالمؤسسة تبحث دوماً أن تكون على علم بالقدرات التقنية.و التسويقية التسييرية للمنافسين الفعليين كما تبحث أن تكون على بالمنافسين المحتملين و إمكانياتهم و يمكن تعريف هذه اليقظة بأنها ذلك "النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحصر (تحدد) منافستها الحلية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية (عدد،علامات استثمار،مشاريع جارية...الخ)"¹

و تمكن هذه اليقظة المؤسسة من المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوى وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق و لاشك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم والإنتاج والتكاليف فهي تهتم بحراسة قوى وضعف تنظيم المؤسسة و التصنيع والتكاليف.

و تهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة²:

-الأداء الحالي للمنافسين

-إستراتيجية المنافس.

-أهداف وقدرات المنافس الجديد.

-الفرصيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

-الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبداً.

-كيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم.

- اليقظة الاجتماعية:

وتتمثل في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية ، التعارضات الدينية و العرفية ، سوء التفاهم بين الأجيال ، التمسك بالتقاليد . وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التماسق التنظيمي³ .

و تهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة و عمالها، كما تمنح لمسيرى المؤسسة:⁴

¹ عيسى حيرش ،مرجع سابق، ص4

² رتيبة حديد، نوفل حديد،مرجع سابق، ص189

³ Picard d,(1991) ; la veille socaile : prévoir et gérer la conflit d'actualité industrielle,librairie vuibert,p.2.

⁴ Ibid,p.1

- مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة ؛
- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل؛
- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية .

- اليقظة التجارية:

من بين التعاريف اليقظة التجارية نذكر¹:

اليقظة التجارية هي اليقظة التي تخص المجال التسويقي بمعنى أنها تلك اليقظة التي تهتم بالعلاقات التجارية و بالطرق والكيفية التسويقية الحديثة ،كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين ، الا أن سلوك المنافسين يبقى محل أكبر اهتمام .
و يمكن القول بأن اليقظة هي:"ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن،و المهارات الجديدة التي تظهر في السوق و معدل نمو السوق".
و تمكن هذه اليقظة المؤسسة من معرفة نقاط قوتها و ضعفها في تعاملها مع السوق قصد تحسين أدائها و تنافسيتها.

2-4- أدوات اليقظة الإستراتيجية :

تنقسم أدوات اليقظة الإستراتيجية إلى قسمين :أدوات الجمع (outils de collecte) أدوات المعالجة (outils de traitement)

أما أدوات الجمع فهي عديدة و متنوعة و أهمها² .
-بنوك المعلومات .

-الصحف و المجالات المختصة.

-الرسائل العلمية و المذكرات.

-الأقراص المضغوطة.

-برامج لإعلام الآلي (logiciels)

-محركات البحث و المحركات الكبيرة.

.....الخ.

-أما أدوات المعالجة فأهمها :القياس المرجعي (bibliométrie).

(Scientométrie)-

3-نظام اليقظة الإستراتيجية و أساليب تشغيلها:

3-1-نظام اليقظة الإستراتيجية :

¹ عيسى حريش، مرجع سابق، ص 5.

² Laurent Bouthoumieu et alt(résumé réalise par) « la veil »

- عند تبني المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي لا بد أن تفاضل بين نظامين إحداهما مركزي و الآخر لا مركزي ، وهما النحو التالي :¹

أ- نظام اليقظة المركزي :

يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقطين ،ومعالجتها وفق مرنا مج و نظم خاصة ،ثم تنشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مستويات من تعدد مسيري هذا النظام ،وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحه .

ب- نظام اليقظة اللامركزي :

يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها ،و تعتمد على عدة قواعد بيانية مستقبلية ،و كل منا 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 التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات .

3-2- أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية :

يمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية -لا على سبيل الحصر- طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين :آلية التحكم وآلية الإنذار.²

أ- آلية التحكم:

تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل (الأمر والطلبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات ،منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل (المسؤول على سبيل المثال).

ب- آلية الإنذار:

و تعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص -الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتعقبون -حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتبنيه المسؤول المباشر -أو الأشخاص الآخرين -وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة ،مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات .فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق :

¹ Stéphane dumas, développement d'un système de veille stratégique dans un centre technique, thèse pour l'obtention du doctorat en science de l'information et de la communication, université de droit et science d'aix Marseille, 1994, p :42.

² Hmbert lesca, autre, l'utilité de la méthode LS carming, CERA Grenoble, [http:// veille- strategique.org](http://veille-strategique.org).

L'animateur de la veille stratégique

4- مراحل عملية اليقظة:

تمر عملية اليقظة بعدة مراحل أساسية يمكننا إيجازها فيها يلي¹:

أ- **تحليل البيئة**: رصد ومراقبة كل التطورات ، التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة على كل الأصعدة الاقتصادية ، التجارية ، التكنولوجية ، الاجتماعية ، الثقافية السياسية التنظيمية والتشريعية ، و تحديد العناصر والمتغيرات المراد تتبعها بناء على إستراتيجية المؤسسة.

ب - **جمع وتحصيل المعلومات**: بعد تحديد المؤسسة لأستراتيجياتها ، وأهدافها تعمل على إحصاء مصادر المعلومات ، المفاضلة بينها طبقاً لأهميتها ، تكلفتها ، ثم تسطر الخطط و تصنع البرامج اللازمة لذلك، مع تسخير الوسائل ، الأدوات ، التقنيات المساعدة على جمع وتحصيل المعلومات وفي هذا المجال يحجب التمييز المصدر التالية:

ج- **المعلومات الرسمية**: وتشمل المعلومات الإرشادية، والإعلامية التي يحصل عليها الفرد بسهولة، وببساطة من مصالح الحكومية، مراكز البحوث، الجامعات و المعاهد، قواعد البيانات أو براءات، الاختراع... الخ.

د- المعلومات غير الرسمية:

تتضمن جميع أنواع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية ،ويمكن الاستفادة منها بعد معالجتها ، وتتطابق مع تقارير الملتقيات ، المؤتمرات ، المعارض الذات البعثات الموردين والزبائن وغيرهم . كما تقسم المعلومات حسب درجة الحصول عليها إلى:

*- **المعلومات البيضاء**: يمكن الحصول عليها بسهولة ، ولا يترتب عن جمعها أية مشاكل قانونية ، أو ملاحقات قانونية ، وتعتمد على نفس مصادر المعلومات الرسمية .

*- **المعلومات السوداء**: هي التي يتم التحكم على نشرها نظراً لسريتها و هي محمية قانونياً بموجب عقود ، واتفاقيات ، وينفرد بالاطلاع عليها الأشخاص المسموح بذلك .

*- **المعلومات الرمادية**: هي المعلومات المباح الحصول عليها، لكن بصعوبة وتعتمد في جمعها نفس مصادر المعلومات غير الرسمية.

ه- **مرحلة التحليل والتركيب**: المعلومات المحصل عليها يجب التأكد من صحتها ، موثوقيتها ، نجاعتها وذلك بعد فرزها ، تصنيفها ، تحليلها لاستنباط آثارها وتداعياتها الحالية و المستقبلية ، ثم تركيبها للحصول على نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار ، بعرضها على الخبراء والمختصين للمصادقة عليها يدعمها وإعطائها قيمتها الحقيقية .

و- **مرحلة النشر واتخاذ القرار**: يتم نشر النتائج المتوصل إليها إلى المسيرين وأصحاب القرار في المؤسسة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات السليمة على ضوءها.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره.

5- موقع خلية اليقظة في الهيكل التنظيمي وأهمية و أهداف اليقظة :

5-1- موقع خلية اليقظة في الهيكل التنظيمي:

يعد تحديد المؤسسة لنوع نظام اليقظة الذي تتبناه-سواء كان مركزيا أو لامركزي أو الجمع بينهما .فانه يبقى اختيار موقع خلية اليقظة في الهيكل التنظيمي أي تحديد المديرية التي تقوم بالإشراف عليها.في هذا السياق هناك عدة خيارات سنذكر أكثرها انتشارا¹.

أ-المديرية العامة:

عادة ما يتم إلحاق خلية اليقظة بالمديرية العامة وهنا سيكون نظام اليقظة مرتبطا كليا بشخصية المدير. فإذا كان يدعم الاتصال العمودي والأفقي للمعلومات في المؤسسة فإنه يساهم في انفتاح نظام اليقظة. أما إذا قام باحتكار المعلومات-لأنها تعتبر مصدره الرئيسي في السلطة-فإنه سيؤدي إلى نظام يقظة غير مرن.

ب-مديرية الإستراتيجية والتخطيط:

إن التوقع الجيد لهذه المديرية يسمح لها بتحديد بدقة معلومات خلية اليقظة التي ستكون مفيدة للمؤسسة. كما يمكن لها إدماج هذه المعلومات بمهارة مع معلومات الخاصة لتكييف عليه التخطيط مع البيئة الخارجية. غير أن سلبيات إلحاق خلية اليقظة بهذه المديرية هو أنها تعاني أحيانا من البطيء البيروقراطي. كما أنها غالبا ما تتكون من أفراد لهم نظرة جد إجمالية مما يجعلهم يسخرون جهودا أكبر لجمع البيانات الكمية مقارنة بالبيانات النوعية.

ج-مديرية التسويق:

يمكن أن يؤدي إلحاق خلية اليقظة بمديرية التسويق إلى الضرر بنظام اليقظة إذا ما تم توجيه الملاحظة و المتابعة بحاجات قوى البيع التي تتميز بالنظرة القصيرة المدى. وعلى العكس. فإن تكامل الوحدات التشغيلية (قوى البيع) لهذه المديرية مع الوحدة الوظيفية (التسويق الإستراتيجي) التي تمتلك نظرة بعيدة المدى قد يكون جد مثير.فالنجاح في هذه الحالة يكون أساسا مرتبطا بإدماج التسويق في السيرورة الإستراتيجية للمؤسسة وبقدرته على الاتصال مع الوحدات الإستراتيجية الأخرى كالبحث والتطوير.

د-مديرية البحث والتطوير:

¹ بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-موبليس، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008،2009، ص 113

غالبا ما ينصح بهذا الموقع في حالة المؤسسات التي تنشط في القطاعات ذات التكنولوجيا العالية أين تفرض التكنولوجيا نفسها كعامل إستراتيجي ذو الأهمية الأولى.¹

ه-مديرية نوعية:

هناك نقطتان مشتركتان بين وظيفتي اليقظة والنوعية. فمن جهة، خلية اليقظة. مثل مديرية النوعية، تسعى لأن تكون مستقلة عن الوحدات التي تعمل معها. ومن جهة أخرى، فإن التنظيم الضروري لنشاط اليقظة يؤدي إلى إتباع الأساليب التي تحترم إجراءات النوعية، إلا أن القائمين بالنوعية لا يتم تثمينهم دوما من قبل باقي الأفراد ووظائفهم تجعلهم أحيانا غير مرغوب فيهم. الأمر الذي يمكن أن يشكل عقبة أمام الممارسة الجيدة لليقظة إذا ما تم إلحاقها بمديرية النوعية.²

2.5. أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية:

لكي تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها ثم أن تحسن التوقع بتطورات هذا المحيط لا بد أن تكون على الإطلاع بما يدري في هذا المحيط، أي لا بد أن تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر اليقظة التي تمكن المؤسسة من هذا المراقبة المستمرة قصد اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب.

فاليقظة إذن تمثل منطقا هاما لاتخاذ القرار وتلعب دورا معتبرا في تسيير المؤسسات بمساهمتها في اتخاذ القرارات على علم³ (décisions informées) إضافة إلى ما سبق أنه يمكن إدراك أهمية اليقظة على أساس أهدافها. فاليقظة تستهدف أولا تمكين المؤسسة من تحسين وضعيته ومستوى ممارستها (savoir-faire) وذلك على أساس المقارنة بغيرها من المؤسسات.

المبحث الثاني: نظم المعلومات وعلاقته بالتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

إن تصميم وبناء نظم المعلومات وفق الأسس العلمية الحديثة في بناء النظم واستخدام الحاسوب في معالجة البيانات، يعد خطوة ضرورية لعقلنة الإنتاج واستهلاك المعلومات في المؤسسة.

1- ماهية نظم المعلومات:

1-1- مفهوم نظم المعلومات:

نظم المعلومات هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع بعض aset of interrelated componeno والتي تعمل على جميع مختلف أنواع البيانات والمعلومات، وتعمل على معالجتها، وتخزينها، وبنها وتوزيعها على المستخدمين بغرض دعم صناعة القرار، وتأمين

¹: نفس المرجع السابق، ص114.

²: نفس المرجع السابق

³: بالنسبة إلى هذا المصطلح أنظر المقال التالي: souleymane ndiaye ;josette link-pezet « ville stratégique, intelligence stratégique et management : enjeux et approches », internet.

التسيق والسيطرة على المنظمة، أو الجهة المستفيدة، إضافة إلى أن نظام المعلومات يقوم بتحليل المشكلات وتأمين النظرة المتفحصية على الموضوعات المعقدة.

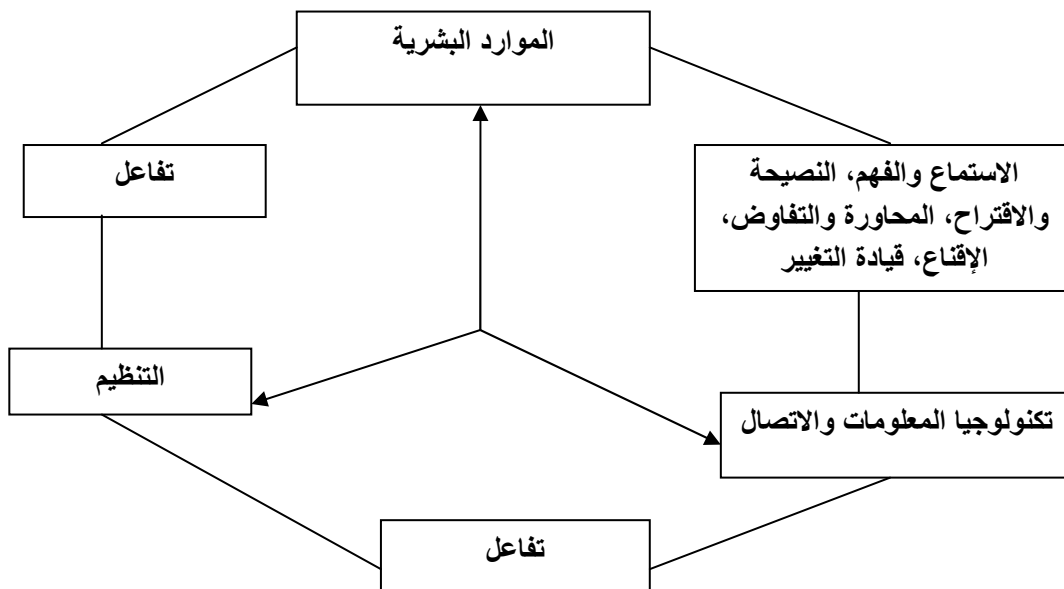
ويشمل نظام المعلومات عادة على بيانات وافية عن الأفراد الأساسيين والأماكن والنشاطات التي تخص المنظمة، ولذلك البيئة المحيطة بها.¹

ويمكن تعريفه كذلك: "هو الجهاز الذي يسمح للمؤسسة بالاستعلام حول تشغيلها وتطويرها، كما تعني كلمة نظام العناصر المرتبطة مع بعضها بعلاقات."²

نظام المعلومات هو كذلك: "مجموعة منظمة من الموارد: المادية، البرمجيات، الأفراد، البيانات، العمليات والتي تسمح باستقبال، معالجة وتخزين وبتث المعلومات (في شكل بيانات، نصوص، صور، صوت...الخ) في المؤسسة.

1-2- العناصر المشكلة لنظم المعلومات:

وتتمثل في ثلاث عناصر أساسية هي الموارد البشرية، التنظيم ثم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.



الشكل رقم (12): الابعاد الثلاثة لنظام المعلومات في المؤسسة

المصدر: encyclopédie de la gestion.op.ctt.1180.

- يوضح الشكل رقم 12: أن عناصر نظام المعلومات تنقسم إلى ثلاث أصناف:

أ-الموارد البشرية (الأفراد أو مجموعات الأفراد): يشكل الأفراد الذين هم مصدر المعلومات أو الذين يقومون بنقلها، معالجتها واستعمالها جزءا هاما من نظام المعلومات، نستنتج أنه ليس كل الأفراد مقيدون بنظام المعلومات إذن فتسيير نظام المعلومات له علاقة وطيدة بالأفراد الذين يجب سماعهم، إقناعهم وتطوير مهاراتهم، التصدي لهم في حالة الضرورة ومحاورتهم.

¹: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار الميسرة للنشر، عمان، ط3، 2008، ص27.
² : encyclopédie de la gestion et du management, salloz édition, France, p 1173.

ب- **التنظيم:** ونقصد بذلك تنظيم العمل بحيث يقسم إلى مهمات¹. كل مهمة لها خصائص، أجهزة مراقبة، اللغات المستعملة ثقافة المؤسسة قواعد وطرق التسيير، دورات المعلومات، درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات، حجم المؤسسة...الخ.

ج- **التكنولوجيا:** وهي تتميز بتعددتها وتنوعها، تمس عملية الحصول على المعلومات، الاتصال، تخزين، واستغلال المعلومات، المساعدة في اتخاذ القرارات.

فيما يخص تكنولوجيا المعلومات فما هي إلا أدوات سياسية لأنظمة المعلومات الحديثة، تختار حسب دراسة لاحتياجات المستخدمين وخصائص المعلومات المطلوبة، ويمكن القول بأن التكنولوجيا تأتي بعد المعلومات ولكن في بعض الأحيان العكس، فإدخال التكنولوجيا المعلومات تحدث دراسة للوضع من حيث المعلومات في المؤسسة .

إن أنظمة المعلومات في المؤسسات تسير نحو إزالة الحدود وتوسعها إلى أنظمة المعلومات للمؤسسات الأخرى مع انتشار التبادل الإلكتروني للبيان (EDI)، شبكة الانترنت...الخ.²

1-3- أنواع نظم المعلومات:

تعد هذه الأنواع النظم التي تقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات للقيام بوظائفها (التسويق، التمويل، التصنيع، القوى العاملة) ويعني ذلك بأن لكل وظيفة نظام فرعي لتهيئة المعلومات الخاصة به ويجب أن تعمل هذه النظم الفرعية معا وأن نستخلص بعض بياناتها على الأقل من قاعدة معلومات مشتركة وأن هناك علاقات متداخلة بين هذه النظم، لغرض تحقيق التنمية.

أ- نظم معلومات الإنتاج:

الإنتاج وظيفة من الوظائف المهمة المسؤولة عن تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات ذات قيمة ومنفعة أعلى لتلبية رغبات العملاء والمستهلكين وتقسم الأنشطة الإنتاجية إلى ما يلي:

❖ الأنشطة التي لها علاقة بتصميم المنتج ووضع الرسومات الخاصة بالمنتج وتوضيح شكله وأبعاده ومكوناته الداخلية.

❖ الأنشطة التي لها علاقة بتصنيع المنتج مثل تنفيذ التصاميم الخاصة لمنتج معين.

❖ الأنشطة التي لها علاقة بالإمدادات والتسهيلات الإنتاجية مثل توفير المواد المطلوبة للإنتاج سلعة أو منتج معي.

وللقيام بهذه الأنشطة لابد من معلومات سريعة وذلك فإن المستخدمين يستخدمون الحاسوب لغرض الوصول إلى هذه المعلومات والاستفادة من إمكانياته في الرسم والتصميم وأن تطور الحاسوب أدى إلى استخدامه بشكل كبير في العمليات الإنتاجية والتصنيفية.

¹:ibid. P1179.

²: ibid., p1180.

عن طريق العديد من البرمجيات منها التصميم بمساعدة الحاسوب (CPD) computer aided design والذي يستخدم بتصميم المنتجات التي يتم تصنيعها وتوجد برمجيات أخرى تساعد في عملية التصنيع عن طريق التحكم بواسطة الحاسوب في تصنيع المنتج الذي يتم تصحيحه.¹

ب- نظم معلومات التسويق:

يقوم هذا النظام المعلوماتي بتخزين ومعالجة المعلومات وتقديم التقارير المتعلقة بتلقي الطلبات وتخطيط المبيعات ودراسة السوق.

للتعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة ودراسة رغبات وأذواق المستهلكين والترويج للمنتجات. وبذلك فإن نظام معلومات التسويق هو عبارة عن مجموعة من العناصر مثل الأفراد، والإجراءات لتجميع وتخزين وتحليل وتقديم المعلومات في الوقت المناسب من أجل القيام بعمليات تخطيط وتنفيذ المبيعات.² التسويق حسب ما تناولته المصادر الخاصة ينظم المعلومات وواحد من هذه النماذج أعد من قبل كوتلير حيث يتكون من أربع نظم فرعية وهي:

1-نظام المحاسبة الداخلي. internal accounting system

2-نظام استخبارات التسويق. Marketing intelligence system

3-نظام بحوث التسويق. Marketing research system

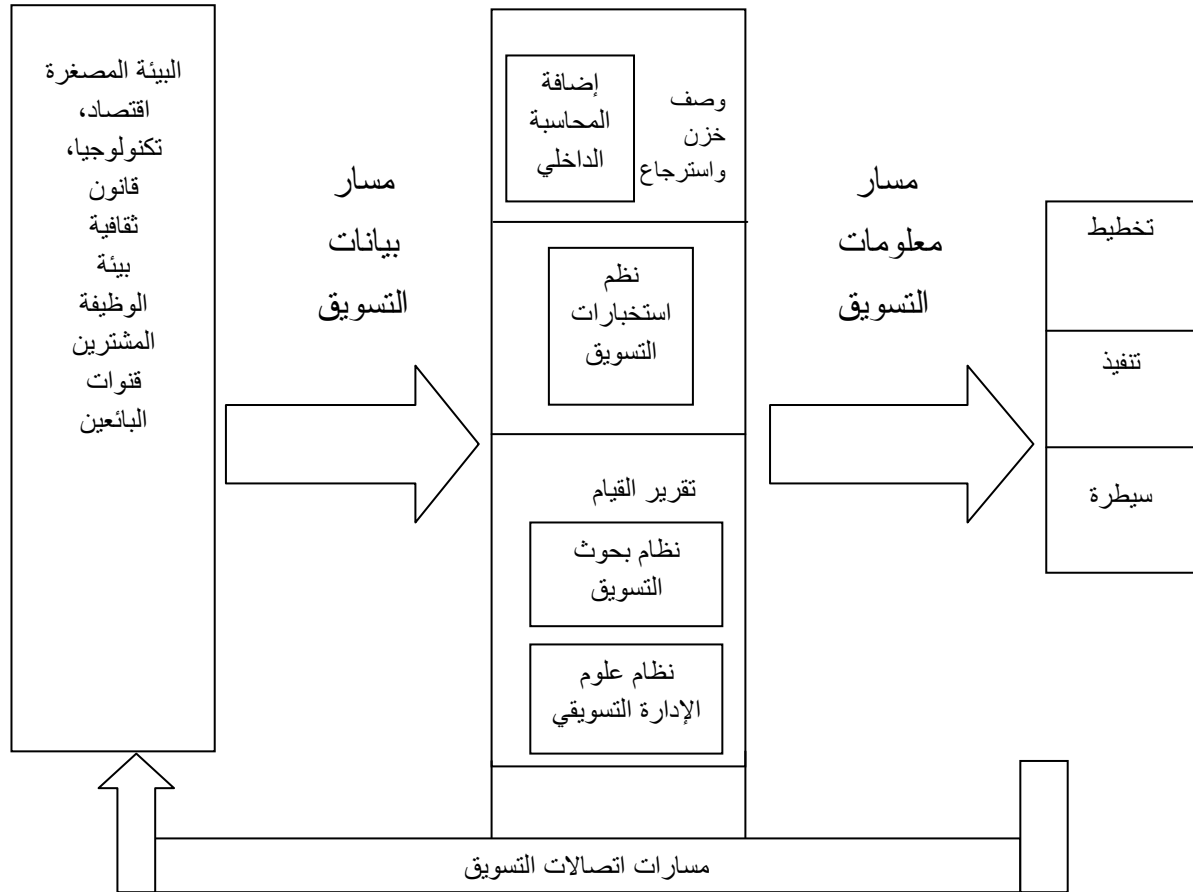
4-نظام علوم الإدارة التسويقية. Marketing management science system

وهذه النظم تأخذ البيانات من البيئة ثم يتم معالجتها وتكون معلومات تقدم للمدير التنفيذي للتسويق الذي يستفاد منها في إنجاز وظائفه.³

¹: محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص400.

²: عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1998، ص17.

³: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص392.



شكل رقم 13. نموذج يوضح عناصر نظام المعلومات .

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 393.

ج- نظام معلومات التمويل:

التمويل هي وظيفة أساسية في المنظمة وهي المسؤولة عن تدفق الأموال إلى داخل وخارج المنظمة ولقد تطور دور هذه الوظيفة بشكل كبير جدا في الوقت الحاضر وأصبح هذا الدور ليس تقليديا كما كان سابقا يفتقر على مسلك الدفاتر وإعداد التقارير... الخ بل أصبح له دور في اتخاذ القرارات المالية التي تخص المنظمة فضلا إلى قياس نتائج أعمال المنظمة بالإضافة إلى الوظائف التي لها علاقة بهذه الوظيفة ولكي يستطيع المدير المالي إنجاز وظائفه هذه بشكل دقيق لابد من توفير معلومات مع هذه الأعباء والنظام الذي يقوم بتهيئة هذه المعلومات أطلق عليه نظام معلومات التمويل.¹

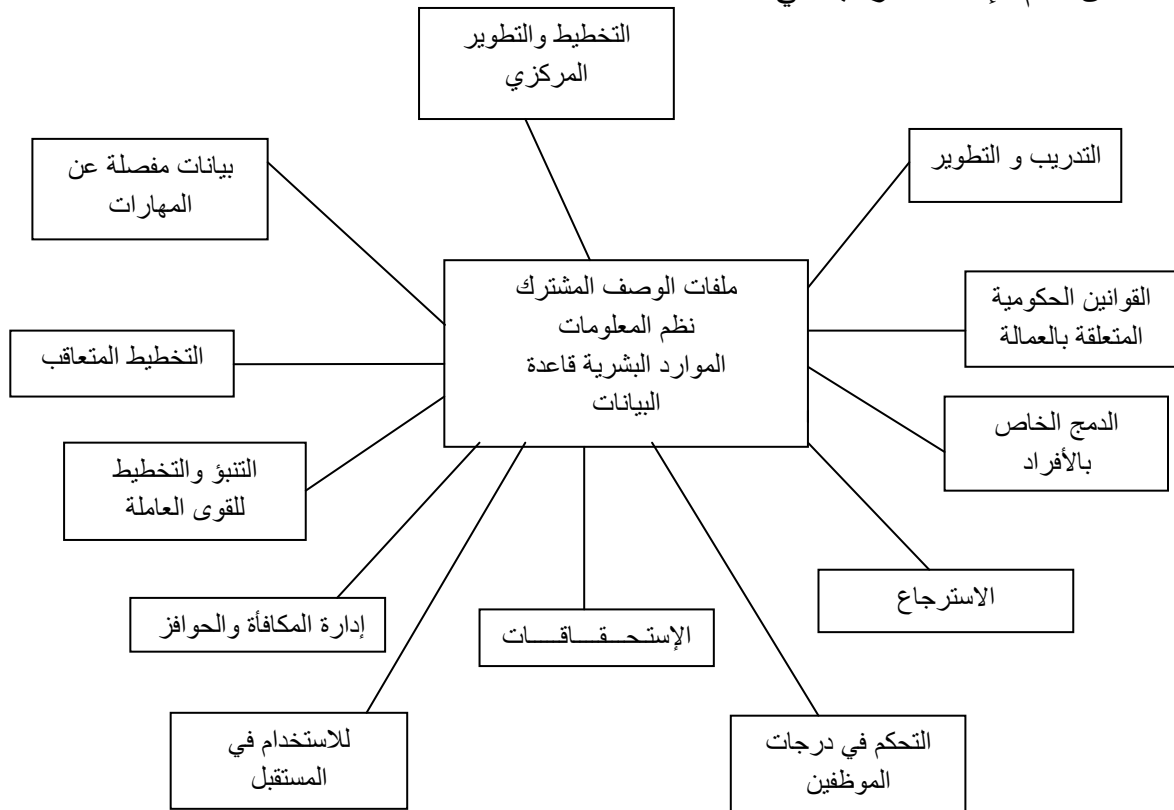
¹: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 397.

د-نظام معلومات الموارد البشرية:

إن الوظيفة الجوهرية للنظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية هي تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين ولتخطيط وتنظيم وتوجيه الأنشطة والعمليات الخاصة بهذه الإدارة.¹

إن أحد المزايا التي تفوق نظام المعلومات الموارد البشرية عن غيرها من نظم المعلومات الوظيفية الأخرى، وهذا التنوع الواسع في التطبيقات المنفردة يعطي فكرة عن التشكيلات المتعددة الممكنة لهذه التطبيقات، والشكل هو شكل نمطي للعديد من نماذج النظام.²

ونلاحظ أن نظم الإدخال الفرعية هي:



الشكل رقم(14) شبكة تطبيقات المعلومات الموارد البشرية

المصدر: محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص390

كما يقوم المسؤول عن نظام المعلومات للموارد البشرية بتنفيذ المهام التالية:

-وضع طرق جديدة لتسيير الأفراد.

-السهر على وضع التطبيقات.

-تأمين الاتصال مع مصلحة أو مدير المعلوماتية.

¹: سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2008، ص86.

²: محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص394.

-تحسين نوعية وأمن البيانات المتعلقة بالأفراد.

-تكوين ومساعدة المستخدمين للبرمجيات.

-المشاركة في تصميم التطبيقات المعلوماتية.

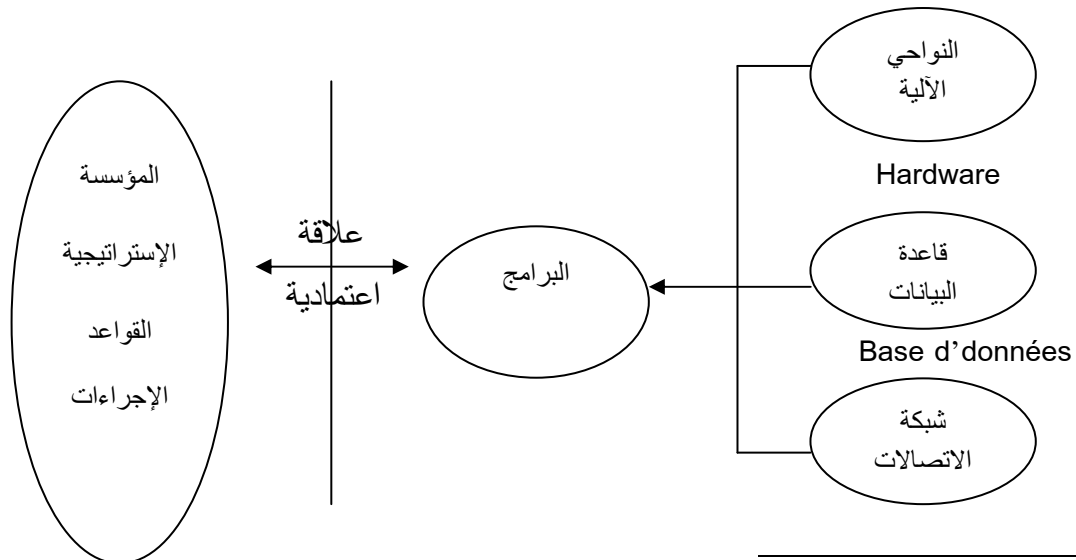
-تحضير المخطط الشامل للمعلوماتية.¹

1-4- دور نظم المعلومات في المؤسسة:

لقد كان أول نظم المعلومات التي قدمت في 1950 نظماً تشغيلية هدفت إلى إدخال الأوتوماتيكية على العمليات الكتابية، ثم تلي هذا النوع في 1970 نظم المعلومات لمستوى الغدارة ووفي الثمانينات قدمت نظم معلومات الطبيعة الفنية والتشغيلية، فقد فوض المديرون السلطة إلى العاملين في المستوى الفني للتصدي لها. ولكن نظراً لأن نظم المعلومات الحالية تؤثر في كيفية إدارة المديرين واتخاذ القرارات وكيف يمكن أن يخطط في أحوال كثيرة تحديد نوعية المنتجات والخدمات المطلوبة إنتاجها وكيفية الإنتاج فإن المسؤولية الخاصة بنظم المعلومات لا يمكن تفويضها الآن لمتخذي القرارات الفنيين، إن نظم المعلومات تلعب دوراً حيوياً واستراتيجياً في حياة المؤسسة.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين نظم المعلومات والمؤسسة ويظهر من هذا الشكل أن هناك علاقة اعتمادية بين إستراتيجية المؤسسة والقواعد والإجراءات من ناحية ونظم المعلومات سواء الآلية أو البرامج أو البيانات أو شبكات الاتصال من ناحية أخرى.

وأي تغيير في هذه المكونات يؤثر ويغير من باقي المكونات، فنجد في الوقت الحالي أن هناك علاقة تبادلية اعتمادية بين إستراتيجية المؤسسة والقواعد، الإجراءات ونظم المعلومات في المؤسسة. أي تغيير يطرأ على إستراتيجية أو قواعد إجراءات المؤسسة سوف يؤدي إلى تغيير في النواحي الآلية والبرامج وقواعد البيانات وشبكة الاتصالات المستخدمة.²



¹ : Patrick Gilbert, la gestion des ressources humaines, édition d'organisation France, 1999, p 730

²:سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص ص 97 98.

Communication

Electronique

نظم المعلومات

الشكل رقم (15) العلاقة التبادلية والاعتمادية بين التنظيم ونظم المعلومات.

المصدر: صونيا محمد البكري، مرجع مسبق ذكره، ص 28.

1-5-مبررات نظم المعلومات:

تعددت أسباب اللجوء إلى نظام المعلومات وهذا لمعالجة عدة مشاكل التي تتعرض لها المؤسسة ومن أهم هذه المشاكل:

أ-المشكلة الإدارية: إن جوهر المشكلة الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع المواد المحدودة على أوجه استخدام غير المحدودة بحيث تؤثر العوامل الخارجية التي لا تملك الإدارة السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من أثارها السلبية كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تنصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤيا المستقبلية.

وهذا كله يتطلب نظام معلومات فعال يساعد الإدارة على تقدير الاحتمالات المستقبلية بصورة صحيحة واتخاذ القرارات السليمة.

ب- تقسيم العمل: إن تقسيم العمل أدى إلى ظهور ضرورة تبادل المعلومات فالمنظمة تنقسم اليوم إلى العديد من الإدارات المختلفة (المشتريات، الإنتاج، التسويق...) وحتى يتم أداء هذه الأنشطة بشكل فعال يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بين هذه الإدارات المختلفة للمنظمة وبالتالي تنشأ الحاجة إلى نظام المعلومات ليؤمن تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم.

ج-التقديم التقني والعلمي:

إن التطورات العلمية والتقنية للإنتاج تجعل عملية الإنتاج أكثر تعقيدا فالمشروعات أصبحت كبيرة الحجم، وتحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة (استبدال وسائل التقادم التقني).

هذه العوامل أدت إلى ازدياد مخاطر القرار بحيث أن أي قرار خاطئ قد يؤدي إلى خسائر كبيرة لان الإجراءات الإنتاجية تسير في المنظمات الحديثة بشكل سريع مما جعل عملية إدارة المنظمات الحديثة أكثر تعقيدا، وتحتاج إلى كم هائل من المعلومات التي يجب أن تتدفق بشكل منظم بين المراكز الإدارية المتعددة.

د-المنافسة الدولية والمحلية:

إن أهم سمة في الاقتصاديات الحديثة أنها تقوم على اقتصاد السوق حيث يوجد تنافس كبير بين المؤسسات على الصعيد الدولي والمحلي بالإضافة إلى ذلك فإن الاقتصاد هو اقتصاد العرض مما يلقي على عاتق إدارة المؤسسة أعباء إضافية من أجل ضمان بقائها في السوق واستمرارها في العمل في

ظل هذه الظروف وهذا يتطلب بعض البيانات الهامة، كما أن ثورة الاتصالات تؤدي إلى تغيير مستمر في أذواق المستهلكين مما يلقي على عاتق المؤسسة أعباء متابعة أذواق المستهلكين ورغباتهم من أجل تطوير الإنتاج والخدمات بما يتلاءم مع التغيرات.¹

2- ماهية التكنولوجيا والمعلومات:

2-1- تعريف التكنولوجيا:

تعد كلمة التكنولوجيا من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما ويرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (techno) تعني التشغيل الصناعي، والثاني (logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة وهي علم التشغيل الصناعي.²

ويعرف المعجم (Webster) التكنولوجيا بأنها اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم. أما التقنية كما يوردها المعجم ذاته، بأنها أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية، أو طريقة لانجاز غرض منشود³ وتعني أيضا التقنية بأسلوب إنتاج سلعة معينة أو أداء نشاط محدد وتعرف أيضا بأنها التركيبية المناسبة من مخرجات أو منتجات التكنولوجيا لتحقيق أهداف إنتاجية محددة أو المعرفة المتجسدة في الواقع المادي لتحقيق غايات معينة. أما التكنولوجيا فتعني بتطبيق المعرفة العملية لتصنيع منتجات معينة.⁴

تمتاز التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية فالتكنولوجيا عبارة عن معرفة كيف أو الوسيلة (know why) إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة، وتحولها التكنولوجي إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات ويعد العلم مصدرا للمعرفة الأساسية ومركزا أساسيا للتكنولوجيا.

وقد تحددت وتباينت آراء المهتمين لتحديد مفهوم التكنولوجيا تبعا لاختلاف وجهات النظر فهناك من يرى أنها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل، بينما يعرفها البعض الآخر بأنها الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتغيير المدخلات (مثل المواد، والمعرفة والطاقة ورأس المال) إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات⁵ وعرفت التكنولوجيا أيضا من قبل المهتمين بنظرية المنظمة بأنها الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد التكنولوجيا علما لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية

¹: نفس المرجع السابق، ص44.

²: encyclopedia Britannic, tnc, william and malen meming way beton, m.s.a, 11975, vol., 18, p 21.

³: weboter illustrated comtemporary sictionarym encylopedie edition firguson publishing vo.u.s.a,1982 p755.

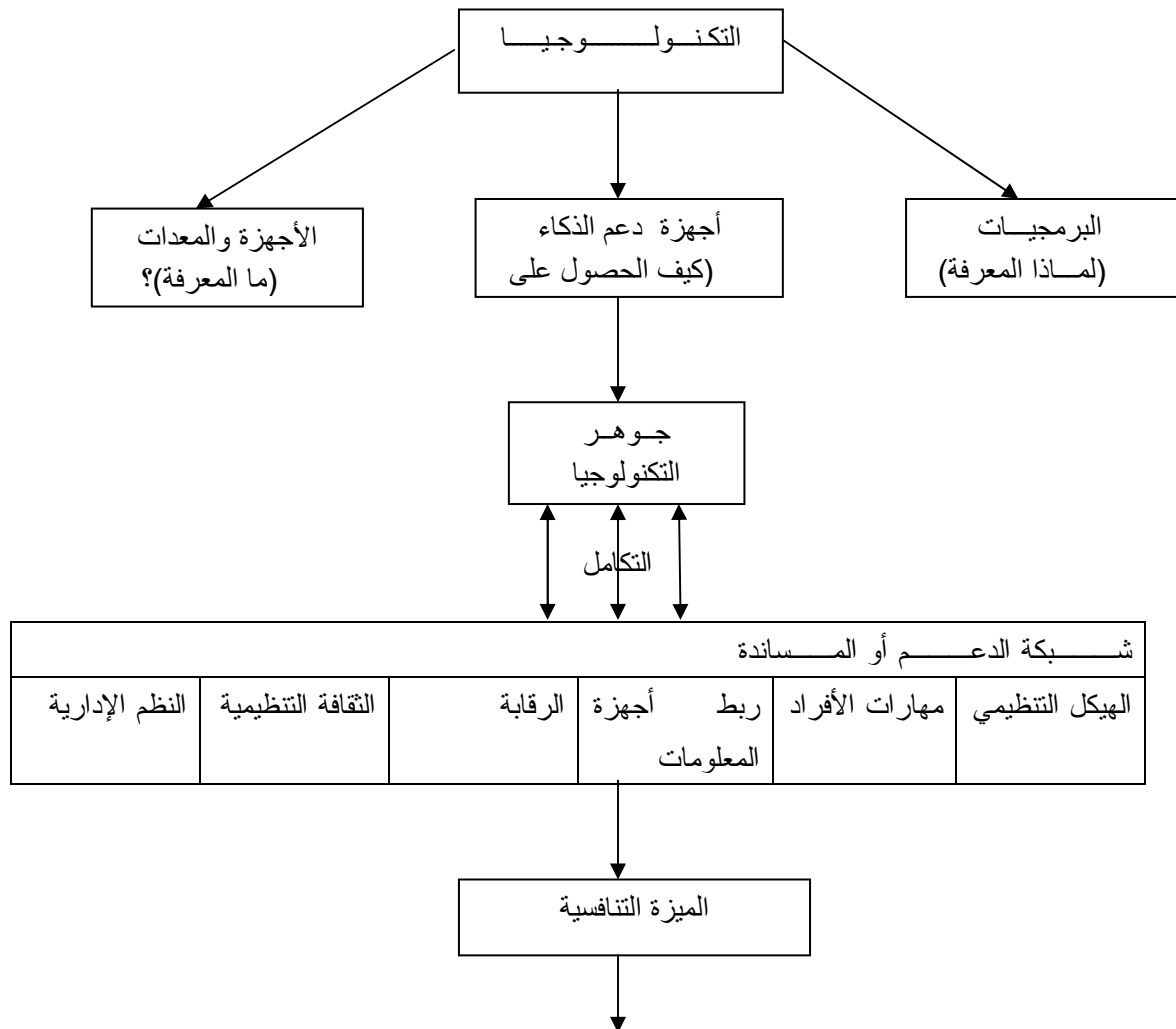
⁴: بدره عبد البار، تقنيات حديثة، بيروت، دار الجيل، 1985.

⁵: السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، دار وائل، عمان، 2000، ص96.

وتعتبر فنا لأن الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع لذا يشار للتكنولوجيا بأنها العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد والمعلومات والأفكار) إلى المخرجات (المنتجات والخدمات).

2-2- مكونات التكنولوجيا:

وينظر للتكنولوجيا بمفهوم ثلاثي الأبعاد متكونا من الأجهزة والمعدات (hardware) والبرمجيات (software) ونظم دعم الذكاء brain ware إذ يحتوي الأجهزة والمعدات على وسائل مادية ومنطقية مختلفة والتي تعنى باختيار المعدات لتحقيق الأهداف والغايات، أما البرمجيات فهي مجموعة قواعد وإجراءات تهتم باستخدام الأجهزة والمعدات وتساهم أجهزة الذكاء في أداء وتشغيل الأجهزة والبرمجيات.¹



¹: محمد الصيفي، مرجع سبق ذكره، ص18.

التغير التكنولوجي الناجح

الشكل رقم (16) التكنولوجيا ومكوناتها.

المصدر: غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج، عمان، 2006، ص22.

يبين الشكل السابق جوهر التكنولوجيا والنشاطات الداعمة لها والمكونة من الهيكل التنظيمي، وطبيعة مهام الأفراد، والرابط بين المكونات المادية وانسيابية المعلومات، والرقابة، والثقافة التنظيمية، والنظم الإدارية معززا الميزة التنافسية للمنظمة.

وتستند التكنولوجيا على المعرفة لأساس مكوناتها الثلاثة، إذ تتعلق الأجهزة والمعدات بالمعرفة المطلوبة لاستخدامها (what-know) وتخص البرمجيات بأسباب الاهتمام بالمعرفة (how-know) وتشكل هذه المكونات جوهر التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.¹

3- ماهية المعلومات.

3-1- تعريف المعلومات وخصائصها:

أ- تعريف المعلومات:

يمكن إعطاء التعاريف التالية للمعلومات:

- "المعلومة هي حادث قابل لأن يعرف (بواسطة طريقة التحليل) ويتصل به (بواسطة عملية التحويل). تأخذ قيمة وتصبح إشارة رمز أو حدث للمعنى، مادة أولية للمعرفة تسهم في توليدها وهيكلتها. يمكن تحويلها إلى وحدة معطيات (وحدات تخزين) تمثيلية (صور، نماذج) أو مراجع ضمنية (إحساس...)"

- "المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلها، والتي لها قيمة محرّكة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها".²

- "المعلومات هي منتج موجه للاستهلاك قابل للتخزين، التحويل والمعالجة. يشكل موردا هاما للمؤسسة مثل مواد أولية داخل عملية تحويل، وهي تمثل كذلك الطاقة الأساسية لعملية التحويل هذه وتتميز بالخصائص التالية:³

- وصفية (ملاحظات، قياسات، أحداث).

- تحليلية (منطق، برهان).

- تفسيرية (فرضيات، علوم، تاريخ، فلسفة، معلومات للفحص والنقد).

- تنبؤية (تقديرات، احتمالات).

¹: نفس المرجع السابق، ص23.

² اسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ص97.

³ Pierre carrier et autres, bases de données dans le développement de système, gaetan morin édition, canada 1991, pp9-10.

- اسمية (قوانين، تنظيمات، مخططات، جداول مواعيد، قواعد، خصوصيات، رسومات، تعليمات).
- تخيلية (فنون).
- إقناعية (دعاية).
- اجتماعية.

المعلومات هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها.

وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها.¹ للمعلومات مظهر قياسي وتتميز بخاصية الاستمرار مثل الشدة الكهربائية وآخر تقني، وتتميز بخاصية الانقطاع مثل الأرقام أو الحروف وتتمثل عملية الرقمنة في تحويل المعلومة القياسية إلى معلومة رقمية.

ب-خصائص المعلومات

حتى يمكن للمعلومات أن تؤدي إلى زيادة معرفة مستخدميها بالأسلوب والوقت الملائمين لابد وأن تتوافر فيها بعض الخصائص تتمثل في:²

أ-الملائمة: بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها. فالمعلومات الملائمة هي التي ستؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرار يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومة.

ب-الوقائية: بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة، وبطبيعة الحال لن تكون للمعلومة المقدمة لمتخذ القرارات متأخرة جدا عن موعدها أي قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها وحيويتها لهذا القرار.

ج-السهولة والوضوح: بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها. فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تغيرات رياضية ومعدلات غير معروفة ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملائمة و تم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.

د-الصحة و الدقة: ويقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومة حقيقية عن الشيء الذي تعتبر عنه، ودقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج وتجميع والتقارير عن هذه المعلومات.

ه-الشمول: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار. كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي.

¹: صونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 97.

²:محمد الفيومي، أحمد ياسين، تصميم وتشغيل نظام المعلومات، كلية التجارة، الاسكندرية، بدون تاريخ، ص ص 14، 15، 16.

و-القبول: بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل ومن حيث المضمون.

من خلال المفاهيم السابقة والمتمثلة في مفهوم التكنولوجيا ومفهوم المعلومات يمكن دراسة وتحليل لمفهوم تكنولوجيا المعلومات.

3-2- مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

تعددت آراء الباحثين الإيديولوجيين في صياغة تعريف لتكنولوجيا المعلومات فمنها:

-تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من المستفيدين في كافة مجالات الحياة.¹

-هي عبارة عن استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي توفر ميزة تنافسية للشركات في مجال المنافسة بالأسواق، وإيصال المعلومات وتخزينها ومعالجتها بهدف اتخاذ القرارات الرشيدة.²

-يعتبر مصطلح تكنولوجيا المعلومات من المصطلحات التي تستخدم بشكل واسع لما لها من قدرات كبيرة في استعمالها في التخزين والاسترجاع للمعلومات.³

-هي عبارة عن مجموعة الأدوات التي تساعد في استقبال المعلومات ومعالجتها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل الكتروني سواء كانت على شكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب.⁴

3-3- خصائص تكنولوجيا المعلومات:

* تأتي تكنولوجيا المعلومات من خلال زيادة حاجة المجتمع للمعلومات .

* يعتمد العمل في عصر المعلومات على تكنولوجيا المعلومات.

* تتحول في عصر المعلومات العمليات والمعالجات الخاصة بالعمل إلى زيادة في المستخدمة.

* تخدم تكنولوجيا المعلومات في عصر المعلومات الإنتاج والخدمات.⁵

3-4- وظائف تكنولوجيا المعلومات:

- ❖ تقوم على جمع تفاصيل قيود أو سجلات النشاطات .
- ❖ تحول وتحلل وتحسب جميع البيانات أو المعلومات.
- ❖ توفر نظم الحاسوب إجراء عدة أنواع من المعالجات للمعلومات في وقت واحد.
- ❖ تسهيل استرجاع المعلومات لإنجاز عملية إضافية أو إرسالها إلى مستفيد آخر .
- ❖ تنقل البيانات والمعلومات من مكان لآخر .

¹: السالم، علاء عبد الرزاق، تكنولوجيا المعلومات، عمان، ط1، 1997، ص9.

²: عطا الله أحمد ، سويلم حسان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص88.

³: senn, janes, information technology in busines, prentie hall, 1995, p7

⁴: الزعبي محمد وآخرون، الحاسوب والبرمجيات الخاهزة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2004، ص6.

⁵: السالمي، علاء عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 598.

❖ توفر فرص عديدة للاستفادة منها من قبل الناس بشكل عام ومتميز ، وتكون هذه الفرص في صنفين عامين هما:
مساعدة الناس، وحل المشاكل.

❖ تحقق تكنولوجيا المعلومات منافع منها: السرعة، والثبات، والموثوقية والدقة.¹

4- ماهية الاتصال:

4-1- مفهوم الاتصال:

تعني الاتصالات communication عمليات بث ونقل المعلومات من شخص إلى آخر فهي إذن عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها وتهدف إلى إعلام أو طلب من آخرين إجراء عمل ما أو تعديل لسلوك ما أو أي شيء آخر، ولا يمكن تصور ممارسات إدارية دون وجود مثل هذا النوع من التفاعل بين الأفراد، ويفرض أن تكون الاتصالات فاعلة effective communication وتعني عمليات إرسال رسالة بطريقة تكون مفهومة بشكل تام وكامل كما يراد لها من قبل المستلم، كذلك يفترض أن يكون الاتصال كفوًا. efficient communication. ويحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال

4-2- أنواع وشبكات الاتصال:

تتعدد أنواع الاتصالات في المنظمة حسب الأسس المعتمدة في تصنيفها، وتستخدم الإدارة أغلب هذه الأنواع باعتبار أن الحاجة إليها ضرورية لاتصال المعلومات والتعليمات والاقتراحات إلى مختلف أجزاء المنظمة ونستعرض أدناه أهم الأنواع لاتصالات مبنية وفق أسس مختلفة.
أ. الاتصالات وفق نوع الرسالة:

وفق هذا الأساس يمكن أن نجد الأنواع الآتية من الاتصالات.

- الاتصالات الشفهية: oral communication

هو محادثة مباشرة وجها لوجه أو مجاميع مناقشة أو أحاديث تليفونية وما شابهها يستخدم المرسل كلمات شفوية للتعبير عن رسالة أو معنى يراد إيصاله إلى الآخرين.

- الاتصالات المكتوبة: written communication

هي اتصالات يتم فيها بث الرسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للآخرين بشكل مكتوب على شكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو بريد إلكتروني أو غيرها.²

- اتصالات غير لفظية (لغة الجسد): body language

¹ senn,james, op.cit,p12.
² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 494.495.

هي اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات أو إيماءات ونبرات الصوت.

ب. اتصالات وفق الاتجاهات:

ضمن هذا النمط من التصنيفات يمكن الإشارة إلى الأنواع التالية:

– اتصالات صاعدة: **upward communication**

هي الرسائل أو المعاني المرسلة إلى المستويات الإدارية الأعلى من المستويات الأدنى في إطار هرمية الهيكل التنظيمي.

– الاتصالات النازلة: **downward communication**

هي عبارة عن الرسائل أو المعاني المرسلة من الإدارة العليا نزولاً إلى المستويات الدنيا.

الاتصالات الأفقية: **horizontal communication**

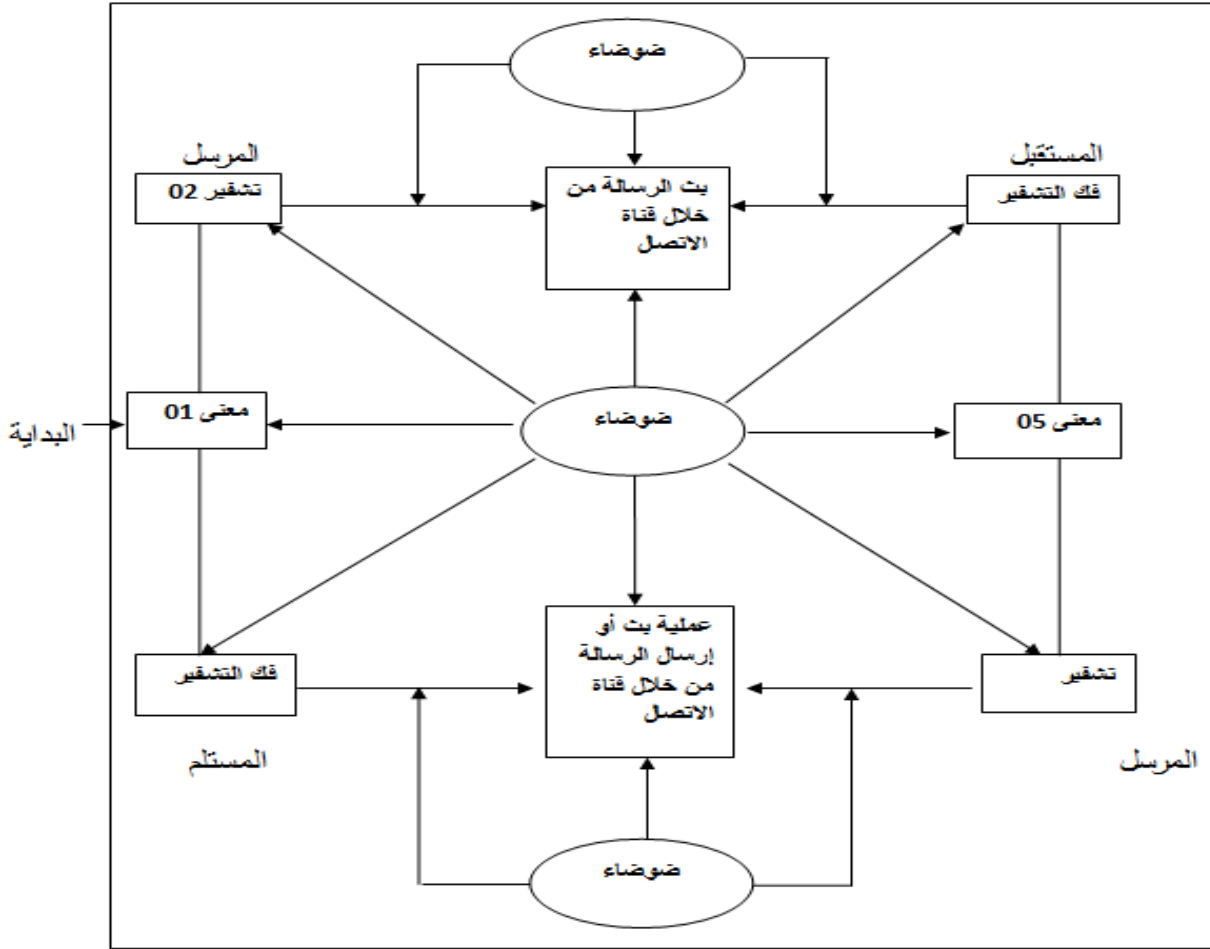
هو عبارة عن اتصالات جانبية أو قطرية لتبادل الرسائل والمعاني بين المناظرين وزملاء العمل أو الوظائف في نفس المستوى الإداري.

ت. الاتصالات غير الرسمية: **informal communication**

هي الاتصالات التي تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة دون علاقة أو ارتباط بهرمية السلطة التنظيمية.

3-4 – عملية الاتصال: **communication process**

إذا كانت عملية الاتصال تعني تفاعل وتبادل بين أفراد فعالة ما تبدأ عملية الاتصال عندما يرغب أحدهم (المرسل) بنقل حقيقة أو فكرة أو رأي أو أي معلومات أخرى، إلى شخص أو أشخاص آخرين (المستقبل) كما يعرض ذلك الشكل التالي رقم (17)



شكل رقم (17) : عملية الاتصال.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 49

ولتبسيط عملية فهم هذا المخطط والمصطلحات الواردة فيه نستطيع أن نصف عملية الاتصال ومكوناتها كالآتي:

* **الرسالة أو المعنى** message meaning: هي الصياغة الملموسة للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها إلى المستقبل أو المتكلم.

* **التشفير**: encoding: هي عملية اختيار الرموز أو الشفرات التي يتم بواسطتها تأليف أو صياغة الرسالة أو المعنى مثال: ذلك كتابة الرسالة بالحروف أو رموز معينة.

* **قناة الاتصال**: communication channel

هي الوسيلة التي يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة وتحقيق عملية الاتصال فقد تكون التليفون أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو غيرها.

* **فك التشفير**: decoding

هو عملية ترجمة أو تشفير الرموز والشفرات المستخدمة في الرسالة لغرض فهم معناها.

* **الضوضاء**: noise

هي المؤشرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى عرقلة إيصالها بشكل تام، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث إدراكه واتجاهاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة المناسبة لا تكون بالشكل المطلوب أو بالمستلم ذاته أو بقناة الاتصال نفسها. والضوضاء بشكل عام تلعب دورا حاسما في التأثير على كفاءة فاعلية الاتصال.

* التغذية العكسية: feedback

هي استجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل وتعطى التغذية العكسية صورة عن مدى الفهم والإدراك لمضمون الرسالة من قبل المستلم.

ومحاولة للتطرق بدقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، سيتم ذكر بعض النقاط التي يمكن لها أن توضح بدقة ماهية هذه الأخيرة وذلك من خلال ما يلي¹:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال كلها كانت ولا تزال منظمة على طريقة الشبكية، لو أزلت جزءا من الشبكة سقط الكل؛

- إن التحكم في التكنولوجيا الإعلامية والاتصالية هو التحكم في المعلومة وفي تأطيرها والتحكم في صانعها وبالتالي متلقيها. لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إذن رهان أمني وجيوسياسي في منشأ هذه التكنولوجيا وفي تطورها. وهو أمر يجب الانتباه إليه؛

- إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال رهاناتها التنموية إلى جانب كونها ذات خلفية اقتصادية. الخلفية التنموية تأتي في كونها تساهم بشكل كبير في إعداد التراب الوطني و تشكيل الفضاء الترابي، وذلك بالسماح للمناطق النائية من التواصل مع الجميع.

- إن الاقتصاديات المتقدمة تتجه باتجاه اقتصاد الإعلام والاتصال (مبينة على المعرفة والبحث العلمي والتكنولوجيا اللامادية)، بالتالي فمناصب الشغل المرتبطة بهذا الاقتصاد تتزايد (برمجيات، تلفزة، لوجيستيات... إلخ). بالمقابل، المناصب التقليدية غير المبنية على المهارات والمعارف والتكنولوجيا الدقيقة تتراجع لاسيما في ظرف عدم إعادة التكوين أو صعوبة هذه الإعادة. التشغيل المرتبط بهذه التقنيات يتزايد لكن الآخر يتراجع، وهو ما يسفر تزايد الشغل بالولايات المتحدة مثلا وهجرة الأدمغة إليها؛

- اليوم يتم التحدث عن الأمم السريعة والأمم بطيئة، الأمم الغنية معلوماتيا والأمم الفقيرة معلوماتيا. من لا يملك المعرفة والتكنولوجيا والبحث العلمي هو بطيء ومن يملكها هو سريع. إذن أصبح يمكن تعريف العالم المتقدم بأنه ذلك المجتمع الذي قواه التكنولوجيا المتطورة والمعرفة والبحث العلمي، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن من عولمة العالم وفرض "قيمه الجديدة" عبر القنوات الفضائية والانترنت وبعض المفاهيم بدأت تتجاوز (الدولة، الأمة، السياسة... إلخ).

¹ إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، محاضرات مقدمة لطلبة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2005.

خلاصة الفصل الثاني:

إن طبيعة البيئة الدينامكية وما تشابهه من التقلبات وعدم استقرار، فرضت على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة المنافسة وهذا لضمان بقائها واستمرارها، هذه الوسيلة الجديدة تقوم على أساس تسيير المعلومة وأهمية هذه الأخيرة في المؤسسة وهذا ما تتكفل به اليقظة .

إذ تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة تبيان ماهية اليقظة بشكل عام واليقظة الإستراتيجية بشكل خاص وأهميتها ودورها المهم داخل المؤسسة، حيث أصبحت اليقظة في غضون السنوات الأخيرة وسيلة عصرية وعنصرا مهما للتنافسية المؤسسات في ظل بيئة متقلبة ومتميزة بالاستقرار وعدم التأكد.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

المبحث الأول : لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة وطرق التوظيف

مقدمة:

بعد التطورات التكنولوجية التي حدثت خاصة في مجال الاتصالات و التي جعلت من العالم قرية كونية صغيرة، أدى إلى زيادة الاهتمام بالاتصال ووسائله في جميع المناطق و البلدان، فأنشأت الشركات و المؤسسات التي تهتم بهذا المجال و هذه الأخيرة يتوقف نجاحها على مدى جودة و فعالية الاتصال الداخلي و الخارجي ومدى تطور وسائل الاتصال لديها و التي من بينها المؤسسة العمومية الاقتصادية لاتصالات الجزائر و هي تسعى لتوفير جميع خدمات و وسائل الاتصال لزبائنها من أجل تسهيل الاتصال و التواصل في المجتمع، وقد وزعت فروعها في جميع الولايات و المناطق و من بينها "الوحدة العملية لاتصال ميله"، و هذه الأخيرة هي محل دراستنا و تحليلنا، و قد وقع اختيارنا، على هذه المؤسسة لإجراء تريبنا و إنجاز مشروع التخرج لأنها تتشط في مجال تخصصنا و أيضا لما لها من أهمية و تأثير كبيرين في مجال الاتصالات و لان لها خلية لليقظة تتماشى و التطورات التكنولوجية كما تساعد على تحسين جودة المعلومات بإتباعها لنظام الذكاء التنافسي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة ميله-

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني و هي تسعى دائما لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة و ذلك لتقديم أجود و أفضل الخدمات، و للتعرف أكثر على الشركة سنقدمها من خلال إبراز نشأتها و تطوراتها.مع تحليل هيكلها التنظيمي.

1- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

تأسست مؤسسة البريد و المواصلات سنة 1963م و كانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمت الاتصال بالهاتف الثابت و هي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، و في سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة و هي خدمة الهاتف النقال و قد كان يعرف بخدمة GSM (Mobile global system) و في سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد و المواصلات.

و بتاريخ 05 أوت 2000م بمقتضى القانون 2000/03 أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر اثر تقسيم قطاع البريد المواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر و سلطة ضبط مركزية. حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال عمومي يقدر ب:100.000.000دج و المقيدة في السجل التجاري تحت رقم b02-18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5، الديار الخمس المحمدية 16130-الجزائر.

و تعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت، تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حتى الثقافية ووفقا للأهداف المسطرة في المجال و تبعا للانفتاح الذي تشهده الاتصالات والإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية، فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميله حيث تأسست في 01/01/2003 بموجب قانون 2003/03 و قدر رأسمالها ب:50.00.000 الكائن مقرها بشارع 01 نوفمبر - ميله-.

فان مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية و الإجابة لاحتياجات زبائننا أنشأت فروع أخرى لها وهي:

1- فرع هاتف النقال: اتصالات الجزائر للهاتف النقال.

2- فرع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية: اتصالات الجزائر ساتليت.

3- فرع خدمات الانترنت: اتصالات الجزائر للانترنت.

لهذه الفروع بعد وطني دولي تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر. و لهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004 و 2008 و يظهر ذلك في التالي:

- إدخال تكنولوجيات جديدة في تحويل المعطيات و البيانات.
- إدخال تكنولوجيات جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع و متعدد الخدمات.
- إدخال تكنولوجيات جديدة خاصة بالمحيطات الإذاعية.
- تأمين شرايين التحويل (الكابلات، الألياف) المحلية و الدولية و ذلك عبر تبني تكنولوجيات حديثة منها تكنولوجيات (DWDM).
- تنفيذ نظام إدارة و مراقبة الشبكة.
- إدخال تكنولوجيات جديدة في الإدارة.
- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال و المهتمين بمجال الاتصال.
- رغم الشراكة على الصعيدين الوطني و الدولي و ذلك باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات و الاتصال.

2- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميله -

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - عام 2003 و تنشط في مجال الهاتف الثابت و النقال موبيليس و خدمات الإنترنت جwab و الاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، و قد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و التي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، اتصالات الجزائر وضعت عروض حسب احتياجاتها و ليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية و خفض التكاليف.

إن قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر شهد و لا يزال يشهد تغيرات عميقة و أهمها خلال عام 2008، و خاصة في النطاق العريض و الانترنت المتنقلة، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة و المتنقلة، و الأقمار الصناعية و الانترنت، و تقدم للزبون عروضها المتكاملة و المتماشية مع العروض العالمية.

3 - طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة و عرض خدماتها:

3-1- طبيعة النشاط لدى المؤسسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميله) مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء الوظيف العمومي. تقوم اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر كامل تراب الولاية و بمختلف أنواعها سواء اتصالات سلكية أو لاسلكية. و هذه المؤسسة تندرج ضمن قطاع الخدمات، و

3-2- عروض خدمات المؤسسة:

تسخر اتصالات الجزائر الوسائل الضرورية لتوصيل الزبون بالشبكة و الخدمات الهاتفية، إن خدمة الهاتف الثابت تتمثل في نقل المكالمات الهاتفية الصادرة و المتوجهة إلى نقطة الانتهاء. تسمح الشبكة كذلك بالتوصيل بخدمات أخرى توفرها اتصالات الجزائر أو خدمات يوفرها الغير. تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية للسير الحسن لخدمة الهاتف وصولاً إلى نقطة الانتهاء، مع احترام التزاماتها الخاصة بجودة الخدمة و جودة الاتصالات، بالنسبة لجميع متطلبات المشترك فيماكانه الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة باتصالات الجزائر و هذا بتشكيله للرقم 100 بالنسبة للخواص 101 للإدارات و المؤسسات العمومية 102 للمهنيين أو بمصلحة التعطلات (12) من أي هاتف ثابت تابع لاتصالات الجزائر.

تعرض هذه الخدمات بأحكام و شروط تطبق على كل حالة يتناولها عقد الاشتراك للهاتف الثابت.(أنظر الملحق رقم 1)

3-3: التسعيرات.

تسعيرة الخدمات الموفرة من طرف اتصالات الجزائر.
سعر المكالمة الوطنية:

جدول رقم (5):
الوحدة: دج

سعر الثانية	سعر 30 ثانية الأولى	
0.05	1.41	مكالمات محلية
0.10	2.81	مكالمات وطنية
0.16	4.92	نحو متعامل ثابت آخر
0.21	6.32	نحو النقال

المصدر: بن زماموش أحمد، رئيس قسم التسويق، اتصالات الجزائر.

سعر المكالمة الوطنية:

: مقابلة مع السيدة "جامع فوزية" رئيسة قسم الفوترة و التحصيل يوم 2012/02/27 على الساعة 10:00 مؤسسة اتصالات الجزائر – ميلة.¹

جدول رقم (6): التسعيرة بالثانية بعد 30 ثا الأولى.

المجموعة	البلاد	الشبكة	السعر	
			30 ثا الأولى	للثانية
1	فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، ألمانيا، النمسا، اليونان، سويسرا، هولندا، برتغال، بلجيكا.	الثابت	7.81	0.26
		النقل	18.96	0.63
2	دول أخرى أوروبية: كندا، و.م.أ	الثابت/ النقل	13.34	0.45
3	دول المغرب: ليبيا، مغرب، موريتانيا، تونس.	الثابت	13.34	0.45
		النقل	15.45	0.52
4	الدول العربية: المملكة العربية السعودية، سوريا، مصر.	الثابت	21.06	0.70
		النقل	22.47	0.75
5	أمريكا الجنوبية، إفريقيا، آسيا.	الثابت/ النقل	23.87	0.80
6	دول أخرى: كوبا، ساوتومي، وبرنسيب، غنيا، بيسو، أسانسيون، صومال، كوريا شمالية	الثابت/ النقل	38.61	1.29

المصدر: بن زماموش أحمد، رئيس قسم التسويق، اتصالات الجزائر.

4- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

- تضطلع مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة) على المهام الأساسية نذكرها بإيجاز فيما يلي :
- توفير خدمات للزبائن و توزيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية لتبادل المعلومات.
 - إعداد و تنفيذ الخطط القصيرة و الطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية
 - تسيير و تكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة و هذا من خلال البرامج و الدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها و كذلك الميزانية المخصصة لذلك.
 - تعزيز و ضمان جودة منتجاتها و خدماتها لتحقيق أهدافها.
 - إنجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية، المالية لتحقيق أهدافها.
 - تطوير، تشغيل، و إدارة الشبكات العامة أو مرافق الاتصالات السلكية، اللاسلكية، البيانات الرقمية، المعلومات و الوسائل السمعية و البصرية

- توفير الاتصالات السلكية و اللاسلكية لنقل و تبادل الصوت، الرسائل النصية، المعلومات و الوسائل السمعية البصرية.
- توفير خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية وطنية أو في الخارج، و ذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة.
- تقوم مؤسسة الاتصالات الجزائر – ميلة – بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الأهداف.

5 أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

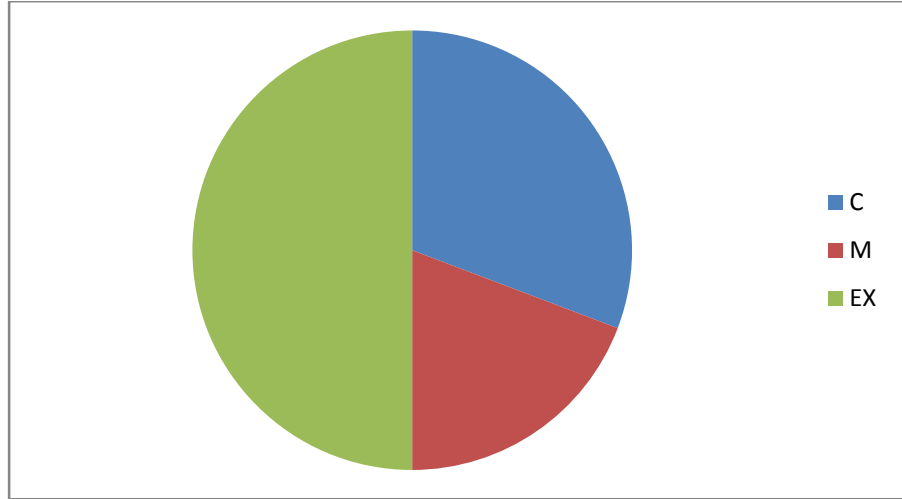
- تسعى المؤسسة إلى حفظ و تطوير حجمها الدولي و المشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
 - تحقيق النمو، الثقافي، و الاجتماعي و الاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات.
 - تحسين النشاط التجاري و مستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق و تحسين صورة المؤسسة.
 - تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات.
 - تنظيم التبادل و استغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
 - تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة و جعل خدمات الاتصال أكثر مرد ودية.
 - إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن أمن و سلامة الشبكة و نوعية الاتصال من اجل الرضا التام للمستعملين.
 - مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات.
 - سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية على ضمان مركزها و المحافظة على سمعتها.
- المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و طرق التوظيف.**

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر – ميلة – على النحو التالي:

1-1: مفهوم الهيكل التنظيمي:

هو نظام يوضح العلاقة و المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة و الذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية و تضمن مؤسسة اتصالات الجزائر – ميلة – 260 عامل دائمين يوزعون على مختلف المصالح:



حيث: C:مرؤوس: 31% بما يعادل: 80 عامل.

M: مسؤول: 19% بما يعادل : 50 عامل.

EX: : 130 عامل¹.

و يظهر الهيكل التنظيمي بمختلف الوظائف و المستويات الإدارية و العلاقات المختلفة فيما بينها و الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل رقم (2) بين هذه العلاقات حسب السلم الهرمي للسلطة.

1-2: التعريف بمصالح مؤسسة اتصالات الجزائر – ميله - .

قبل التطرق لمصالح المؤسسة و مهامها سنعرض المهام الرئيسية للمدير و التي تتمثل في:

- التنسيق بين الوظائف في مختلف المصالح و الربط فيما بينها.
- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.
- تأمين و مراقبة تسيير الموارد المادية و البشرية للوحدة.
- إعداد و اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العامة للعمل في المؤسسة.

أ- مصلحة استغلال الشبكة القاعدية:

و تضم هذه المصلحة أربع مكاتب و هي (مكتب التراسل، مكتب التحويل، مكتب شبكة المعطيات ، مركز المحيط و وسائل الطاقة).

بالإضافة إلى آخر تطور في هذه المصلحة و هو إضافة بما يعرف بمركز الإنتاج C.P.T له عدة فروع في: فرجيوة، ميله، شلغوم العيد، تلاغمة، قرارم، رجاص.

وهناك مراكز أخرى لها علاقة بالانتاج تعمل عملا مشتركا وهي:

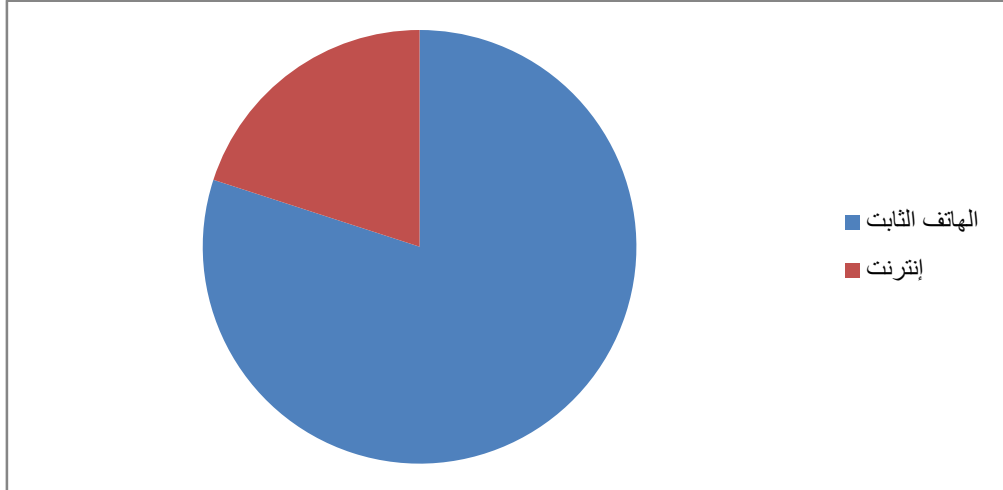
- مراكز التضخيم C.A.M. في ميله و آخر في شلغوم العيد.

- المركز الهاتفي الرقمي C.C.L.T يوجد في:

(1): مقابلة مع السيدة لزعر قدرة، رئيس مصلحة تسيير المستخدمين و الأجور، 2012/06/05، على

الساعة: 15:00 زوالا، اتصالات الجزائر، ميله.

- شلغوم العيد، ميله، فرجيوة، قسنطينة، الجزائر.
- - المركز الولائي للطاقة C.W.E¹
- - التكنولوجيا المتوفرة في المركز الإنتاجي هي:
- =D.A.T.A معلومة إلكترونية توفر خدمة الإنترنت بنسبة 20%.
- =D.S.L.A.M توفر خدمة الهاتف الثابت بنسبة 30%.



حيث: الهاتف الثابت: 80%.

إنترنت: 20%.

مع ظهور تكنولوجيا جديدة MSAN تهدف إلى تقريب المركز الهاتفي من المواطن و مصطلحات هذا المركز موضحة في الملحق رقم 2 و من مهام هذه المصلحة ما يلي:

- تطبيق القواعد و الإجراءات التقنية لاستغلال الشبكات.
- إنشاء طلبات الشراء لاستهلاك الصيانة.
- متابعة إنجاز تمديد الشبكات.
- المتابعة الخاصة بالكهرباء و التهوية المحيطية.
- المتابعة الخاصة بتنشيط شبكة المعطيات.
- ب- مصلحة استغلال شبكة المشتركين:
- و تضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب فرعية و هي:
- (مكتب الدراسات و الوثائق، مكتب هندسة الخطوط، مكتب مراقبة الإنتاج) و هي تقوم بالمهام التالية:
- تطبيق القواعد و الإجراءات التقنية.
- مراقبة نوعية و جودة الخدمة المقدمة.

(1): مقابلة مع المهندس مطيط عبد الغاني رئيس مشروع MSAM الساعة 15:00، يوم 2012/05/03

- المتابعة الخاصة لتحسين الوثائق التقنية لشبكات المشتركين.
 - طلب الترخيص لتنفيذ الأعمال أو المشاريع و متابعة تنفيذها.
 - شراء وسائل صيانة و قطع الغيار الضرورية لعمل مراكز الإنتاج.
- ج- مصلحة الزبائن:

و تضم هذه المصلحة ثلاث مراكز فرعية هي: (مكتب الحسابات الكبرى، مكتب الخدمات الجديدة، مكتب نوعية الخدمات) و هي تقوم بالمهام التالية:

- اعداد فواتير الزبائن (ملحق رقم 3)
- تطبيق القواعد و الإجراءات التجارية.
- ترقية و تطوير الخدمات المعروضة.
- جمع المعلومات الإحصائيات التجارية التي تسمح بمراقبة جودة الخدمات.
- المتابعة الخاصة للمصالح و الخدمات التجارية المرتبطة بشبكة المعطيات للزبائن.
- المتابعة الخاصة للحسابات الكبرى.
- معالجة الخلافات و المنازعات مع الزبائن.

و قد تم في الآونة الأخيرة إضافة وكالة تجارية للمصلحة يقع مقرها في شارع نهج زروقي تتكون من فرعين فرع تجاري و آخر مالي و من تركيبة بشرية متكونة من 26 عامل مدير وكالة و 25 عامل يتوزعون كما يلي:

جدول رقم (7): التركيبة البشرية للوكالة التجارية (وكالة ميله).

التدفق العالي	الواجهة	فرع مالي	فرع تجاري	
2	10	5	4	مسؤول
1	1	1	1	مرؤوس

المصدر: بن زماموش أحمد، رئيس فرع تجاري.

و قد تم تنظيم وظائف هذه الإدارة وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

د- مصلحة المحاسبة:

و تضم هذه المصلحة مكتبين فرعيين هما: (مكتب الميزانية، مكتب المحاسبة) و لكن بعد التغييرات الجديدة أصبحت المصلحة تدعى بمصلحة المالية و المحاسبة و أصبحت تضم (مكتب الميزانية، مكتب الخزينة، مكتب المحاسبة، مكتب المنازعات القضائية و التأمينات. و توزع مهام المصلحة على كل مكتب بالشكل التالي:

- مكتب الميزانية:

-إعداد ميزانية تقديرية للسنوات القادمة و ترسل للمديرية العامة (قد تكون هذه الميزانيات شهرية أو سنوية) (ملحق رقم 4) .

- دراسة و مراقبة المصاريف.
- مكتب الخزينة:
- تراقب و تصرف و تصدر شيكات.
- مكتب المحاسبة:
- تطبيق القواعد و الإجراءات الوظيفية.
- متابعة و رصد حسابات الوحدة العملياتية للاتصالات و المراكز التابعة لها.
- تنظيم العمل و المشتريات.
- المنازعات القضائية و التأمينات:
- يتبع القضايا و المشاكل التي تواجه عمال المصلحة عند أداء عملهم.
- هـ- مصلحة الوسائل:
- وتضم هذه المصلحة أربع مكاتب و هي: (مكتب البناء و الإمداد، مكتب الحماية و الأمن، مكتب النقل، مكتب تسيير الممتلكات).
- وقد تمثلت مهام هذه المصلحة في:
- تطبيق قواعد إجراءات تسيير أملاك المؤسسة.
- التسيير التقني، صيانة و تهيئة المنشأة المحلية لوحدة العمليات للاتصالات و المراكز التابعة لها.
- اقتناء وسائل الاستغلال و الصيانة للوحدة و المراكز التابعة لها.
- و- مصلحة الموارد البشرية:
- وتضم هذه المصلحة مكاتبين فرعيين هما: (مكتب تسيير المستخدمين، مكتب الأجور).
- وهي تقوم بالمهام التالية:
- وضع و تنفيذ القواعد و الإجراءات و النظم الإدارية و مراقبة تطبيقها.
- إعداد الدراسات و الإحصائيات و رصد مؤشرات التسيير.
- المشاركة في وضع الخطط السنوية و المتعددة السنوات (ذات أجل طويل)، لاسيما في مجال إدارة الأعمال.
- وضع خطط و برامج التكوين و تسيير و مراقبة تنفيذها.
- إدارة نظام الأجور و الحوافز.
- إدارة العلاقات المهنية لتجنب الصراعات العمالية.
- تطوير الاتصال الداخلي.
- إدارة شؤون الموارد البشرية و الهياكل بين الوحدة العملياتية للاتصالات و المراكز التابعة لها فيما يخص المسارات المهنية، تكوين الموارد البشرية، الأجور، الغيابات، العقوبات....إلخ.

2- التوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميله-:

بعد التساؤل عن كيفية التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر أجابتنا السيدة جامع فوزية رئيسة مصلحة الفترة والتحصيل إنه يتم الإعلان عن التوظيف بواسطة وكالة تشغيل الشباب (وسيط) و ذلك بعدما تقوم المؤسسة بإثبات الاحتياج و النقص الموجود في مختلف المستويات و المصالح، ثم تقو الوكالة بإرسال مرشحين إلى المناصب حسب التخصص، و هناك الإنترنت، التي ماتزال لحد اليوم مقتصرة على بعض العمال و المصالح التي تستعملها مباشرة و بالتالي نستخلص أن مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله- تستعين بوكالة تشغيل الشباب حيث ترسل مجموعة من المرشحين للموظفين ثم تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإجراء مسابقة أو امتحان للمرشحين، و الناجحون في هذه المسابقة يحصلون على الوظيفة و يبدؤون بالعمل و يحصلون على مرتب شهري يتزايد طبقا لطبيعة المنصب و الأقدمية سنة بعد أخرى و تقوم المؤسسة بتكوين الموظفين الجدد من أجل القيام بمهامهم على أكمل وجه.

3- السياسة العامة للتكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر:

من خلال هذه الدراسة التطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ميله سنقوم بإظهار مكانة عملية التكوين بهذه المؤسسة و ذلك من خلال التعرف على مختلف أنواع التكوين المعتمدة فيها و إعطاء تقويم شامل لهذه السياسة.

1.3 مكانة التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الاستغلال الأمثل للموارد البشرية عامل أساسي لنجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها لأن العامل أو الفرد فيها يمكن جعله طاقة منتجة بكفاءة و فعالية و ذلك من خلال التكوين و الحوافز التي تدفعه إلى بذل مجهودات أكبر و نشره بأهميته في المؤسسة و من هنا كان لإدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مكانة جوهرية و مهمة.

كما أن هذه الأخيرة من أوائل المؤسسات اهتماما بعملية التكوين، حيث يرى السيد عادل رشيد رئيس مصلحة الموارد البشرية تخصيص مبالغ طائلة تعد بالملايين سنويا لعملية التكوين بعد استثمار مباشر في الموارد البشرية يأتي العائد منه من خلال إبرام عقد مع الفرد الخاضع لعملية التكوين يقضي ببقائه في خدمة المؤسسة 3 سنوات بعد تكوينه، كما يظهر اهتمام المؤسسة بهذه العملية من خلال تميز عملية التكوين بالدورية و الاستمرارية حيث يتم في كل سنة إعداد مخطط تكويني يغطي احتياجات المؤسسة عبر كل الوحدات و في مختلف التخصصات و المستويات.

كما أن اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بعملية التكوين يتجلى أيضا من خلال المعاهد و المدارس المتنوعة و المتعددة التخصصات المتعاقدة معها أو التابعة لها كالمعهد العالي للتسيير و الإحصاء، مدرسة بن عكنون المتخصصة في التكوين الإداري و علوم التسيير و مدارس أخرى في البلدة و الجزائر

الخطط التكوينية تضعها المديرية العامة للاتصالات تتدرج ضمن التوجهات الإستراتيجية لهذه الأخيرة و التي تهدف إلى تطوير قدرات الوحدات التابعة لها و منها:

- تنمية و تطوير الخبرة التقنية في مجال الإنتاج، الصيانة عن طريق التحكم في طرق الاستغلال و الإنتاج الحديثة و عصنة عملية الصيانة.

- الرفع من مستوى الأمن داخل الوحدات و الفروع التابعة لها لتقليل الأخطاء الناجمة عن حوادث الاستغلال.

- اكتساب المهارات في مجال الإدارة و التسيير.

- تحسيس المسؤولين بأهمية الجودة و النوعية في الخدمات المقدمة للزبون من أجل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة و تكوين رأسمال بشري الذي يعتبر من أهم العناصر الإستراتيجية للنمو الاقتصادي، و على ذلك يرى السيد عادل رشيد رئيس مصلحة الموارد البشرية أنه لابد من وجود عدة أطراف في عملية التكوين من أجل دمج الجهود قصد تحقيق الأهداف المسطرة و هذه الأهداف هي:

- **أطراف داخلية:** المديرية العامة للاتصالات، مصلحة الموارد البشرية، رؤساء المصالح الإدارية، العمال.

- **أطراف خارجية:** مدارس و معاهد التكوين، الوصاية المعنية لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

كما أن الوحدة العملياتية للاتصالات بولاية ميلة ليس لها سياسة مستقلة في التكوين عن سياسة المديرية العامة للاتصالات حيث أن هذه الأخيرة هي المسؤولة عن أغلب مراحل التكوين من تصميم البرامج التكوينية و كفاءتها و متابعتها و يقتصر دور الوحدة العملياتية على تحديد و تحليل الاحتياجات مع إبراز جوانب الإختلالات و القصور في الأداء و تقوم بإرسالها إلى المديرية العامة للاتصالات بالجزائر العاصمة و التي تقوم بدورها بتصميم مخطط التكوين العام بناء على حجم و نوع الاحتياجات.

2.3. أنواع التكوين: تسعى الوحدة العملياتية إلى وضع سياسة متكاملة للتكوين حيث نجدها تركز على

عدة أنواع من التكوين حتى تكون سياستها شاملة وأكثر فعالية. (موضحة في الملحق رقم 5)

أ. **توجيه الموظف الجديد:** بمجرد التحاق أي فرد جديد بالوحدة يخضع لبرنامج تكوين لتأهيله وإطلاع على كيفية أداء العمل وخلق اتجاهات إيجابية لديه.

ب. **التكوين بغرض خلق المعرفة والمهارة:** تقدم الوحدة العملياتية للاتصال بالتنسيق مع المديرية العامة للاتصالات دورات تكوينية دورية لعمالها في الجانب الإداري والتقني خصوصا سعيا منها لمواكبة التطور التكنولوجي والأنظمة المعلوماتية الجديدة.

ج. **التكوين بغرض الترقية والنقل:** تعمل مصلحة الموارد البشرية بالوحدة على تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها مما يقتضي ضرورة إلحاق العمال ببرنامج تكويني لتلقي معارف ومهارات إشرافية وإدارية والتي تلائم المنصب الجديد ومتطلباته.

د. التكوين خارج الوحدة: في هذا الإطار يتم إجراء دورات تكوينية في المدارس والمعاهد التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر والتي سبق ذكرها وهذا بمشاركة بعض الخبراء والمختصين كما قد تجرى الدورات في شكل ملتقيات وندوات مدرجة في إطار برامج حكومية معدة من طرف وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

3.3. تقويم سياسة التكوين في المؤسسة: من أجل الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة ألجأت مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ميله انتهاز سياسة عامة للتكوين للاستفادة من هذا المورد الحيوي الذي يمكن تحويله إلى طاقة منتجة عن طريق التكوين، ومن خلال عرضنا لهذه السياسة سنقوم بإبراز أهم إيجابياتها:

- تعتبر المؤسسة في طليعة المؤسسات الوطنية المهمة بالتكوين من خلال البرامج التي تعدها لهذا الغرض والكفيلة بتحقيق الاستثمار المباشر للموارد البشرية الموجودة بها.
- تتميز عملية التكوين في المؤسسة بالديمومة والشمولية من خلال المخططات السنوية التي تشمل كل المستويات والتخصصات مما يتيح فرصة التكوين لكل العمال.
- اعتماد المؤسسة على أنواع مهمة من التكوين لتنمية مواردها البشرية وتأهيلها لتكوين رأسمال بشري ذو كفاءة عالية.
- تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية خارج الوطن لإطاراتها كما تقوم بجلب خبراء ومتخصصين للاستفادة من تجربتهم.
- نظرا إلى هذه الإجراءات التي تميز سياسة المؤسسة إلا أن هناك معوقات تعرقل تحقيق أكبر قدر من الأهداف المسطرة منها:
- مركزية الإدارة: ويتجلى هذا من خلال المسؤولية المطلقة للمديرية العامة للاتصال بالعاصمة عن أغلب مراحل عملية التكوين من تصميم ووضع الأهداف التكوينية الخاصة بكل وحدة وهذا ما يؤدي إلى عدم الاستغلال الأمثل والاستفادة من هذه الدورات.

4. مراحل سير عملية التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية – ميله-

مع التطور التكنولوجي السريع في عالم الاتصالات الذي يعتبر مجال حيوي أصبح من خلاله العالم قرية صغيرة، وبما أن مؤسسة اتصالات الجزائر شريك اقتصادي حد مهم على المستوى الوطني والدولي كما أنها تملك حصة معتبرة لذا فهي تضع اهتمامها على استثمار مواردها البشرية لأنها تعتبر ثروة، فهي دائما تحرص على إطلاع موظفيها على أحدث التطورات التكنولوجية في مجال نشاطاتها التي تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر عملية التكوين مهمة أساسية من مهام إدارة الموارد البشرية لأنها تؤدي إلى تطوير أداء العاملين وتوجيه سلوكياتهم.

وفي سؤالنا عن كيفية سير عملية التكوين مهمة أساسية من مهام إدارة الموارد البشرية لأنها تؤدي إلى تطوير أداء العاملين وتوجيه سلوكياتهم وفي سؤالنا عن كيفية سير عملية التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ميله أجابنا السيد عادل رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية أن عملية التكوين تمر بالمراحل التالية هي:¹

1.4. تحديد الاحتياجات التكوينية:

تحدد الاحتياجات التكوينية بالمؤسسة كما يلي:

1. في كل سنة تقوم مصلحة الموارد البشرية بتحديد احتياجاتها فيما يخص التكوين عن طريق ما يسمى مخطط التكوين ومن خلاله تبين هذه المصلحة النقائص والمشاكل الموجودة لدى الموظفين بالتنسيق مع مختلف المصالح التابعة لها.
2. تقوم المديرية العامة للاتصالات الجزائر بإعداد قائمة بمواضيع التكوين التي ستبرمج في الدورات حسب احتياجات كل وحدة عملياتية.
3. تحصى مصلحة الموارد البشرية الموظفين الذين لديهم رغبة في إجراء تكوين في موضوع معين والتابعين لمختلف مصالح الوحدة العملياتية أو الموظفين الذين صنفوا بأنهم يعانون نقص أو مشكل في مجال معين.
4. إعداد قائمة للموظفين الذين يرون أنهم بحاجة إلى تكوين تعد هذه القوائم من طرف رؤساء المصالح والأجهزة كان مستوى الوحدة العملياتية وهذا بحضور رئيس مصلحة الموارد البشرية.
5. يتم الإعداد النهائي لقائمة الموظفين الذين هم بحاجة إلى تكوين ومواضيع التكوين ومجالات النقص وترسل إلى المديرية العامة للاتصالات الجزائر لضبط البرنامج والميزانية الخاصة بالتكوين (أنظر ملحق رقم:02).

2.4. إعداد البرنامج التكويني:

- بعد تحديد احتياجات المؤسسة التكوينية وفق الميزانية الموضوعية للبرنامج تصاغ الأهداف العامة المرجوة من الدورة.
- تحديد محتويات المادة التكوينية من مقياس وأنشطة تحت إشراف مختصين ومسؤولي مؤسسة اتصالات على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.
- تحديد الحجم الساعي لكل مقياس وعدد المتكويين واختصاصهم ومكان التكوين.
- تحديد الأساليب المتبعة في الدورة والوسائل اللازمة لتقديم المواضيع في شكل واضح بسيط.
- تعيين المديرية العامة للاتصالات الجزائر المتكويين الذين يشرفون على الدورة والقاعات المخصصة والتجهيزات الخاصة بها وفق الميزانية والتي تشمل مصاريف النقل، الإطعام...إلخ.

¹ مقابلة مع السيد: "عادل رشيد" رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 2012/04/07. على الساعة 14:30 زوالا مؤسسة اتصالات الجزائر-ميله.

3.4. تنفيذ البرنامج التكويني:

من أجل التعرف على كيفية تنفيذ البرنامج التكويني المعد أجابنا السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية بأن المديرية العامة للاتصالات ترسل نسخة من البرنامج إلى الوحدات التابعة لها على المستوى الوطني مرفقا ببرنامج الدورات ومدتها وموضوعاتها ومكان إجرائها وكل المعلومات المتعلقة بها.

- تقوم الوحدة العملياتية على مستوى ولاية ميله بتنفيذ البرنامج المسطر من خلال إعداد قائمة المتكويين
- ترسل استدعاءات للموظفين المعنيين تضم مجمل المعلومات حول الموظف ووظيفته وعنوان دورة التكوين المعين بها والمكان والفترة
- ترسل مصلحة إدارة الموارد البشرية للمشرفين ورؤساء المصالح لإعلامهم بالتحاق الموظفين ببرنامج تكويني
- التحاق الموظفين بمكان التكوين وتسوية أمور إقامتهم إذا تطلب الأمر ذلك، وقاعات التكوين الموضوعة لذلك.

- ضمان تنفيذ البرنامج المعد على أحسن حال¹

4.4. تقييم العملية التكوينية:

عند التساؤل عن الكيفية أو الطريقة التي تتم على أساسها عملية التقييم أجابنا السيد عادل رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية بأن عملية التقييم أساسه لتحقيق الأهداف المسطرة في بداية الدورة لذلك فهناك أسس لهذه العملية التي تحدد نجاح أو فشل الدورة في الوصول إلى الأهداف.

- الأسس تقييم عملية (بيداغوجية) وذلك بإجراء امتحان كتابي للمتكويين على مستوى المركز (مركز التكوين) ويهدف إلى معرفة مدى استفادة المتكويين من المواضيع التي تناولوها ويشرف على هذا الامتحان المكون ويعطي علامة تبين نجاح أو فشل المتكون ، وفي بعض المرات يقوم المشرف بطلب إعداد تقرير نهاية أو مذكرة حول ما تم تناوله خلال الدورة.

- أسس تقييم عمله: هذا التكوين يكون على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ميله بعد رجوع المتكون إلى عمله ويهدف هذا الإجراء إلى معرفة مدى استفادة المتكون مما قدم له خلال الدورة وكما أخبرنا السيد عادل رشيد رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية أنه قد يطلب من المتكون إعداد تقرير أو اختباره ميدانيا لمعرفة مكتسباته العلمية من الدورة، وبعد مرور فترة زمنية حوالي شهرين يعطى تقييم مرة ثانية للمتكون لإثبات ما إذا كان المتكون يطبق مكتسباته من الدورة في عمله (ميدانيا).

¹ مقابلة مع السيد " عادل رشيد" رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 2012/04/07 على الساعة 14:30

زوالا مؤسسة اتصالات الجزائر – بميلة-

5. واقع ودور اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائر – ميله-**1.5. تعريف اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائر:**

تتشأ عملية اليقظة على مستوى المديرية المركزية لمؤسسة اتصالات الجزائر في الجزائر العاصمة وهي تعتبر اليقظة بأنها : ذلك النشاط الذي يسمح لها برصد كل المعلومات المتعلقة بتطور السوق ككل خاصة المنافسين، الزبائن والتكنولوجيا الجديدة للتمكن من مواجهة المنافسة وتحقيق النجاح والريادة، وقد تحدد نوع هذه اليقظة في اليقظة الاستراتيجية لأن هذه الأخيرة تعد وسيلة للبحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة مراقبة دائمة للبيئة وهذه الأهداف إستراتيجية كما تحتوي على من اليقظة نذكر منها: يقظة تجارية، يقظة تنافسية، يقظة بيئية (محيطية)، يقظة تكنولوجية التي تشير إلى الجهود المبذولة من طرق المؤسسة ، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن تطورات ومستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية ، كما تهدف إلى:

تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات قيمة اقتصادية واستراتيجية للمؤسسة.

تقليل هدر الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات.

إعادة التفكير في حماية الشبكة المعلوماتية للمؤسسة.

ومن بين التكنولوجيا الجديدة التي تطمح اتصالات الجزائر في تطبيقها هي:

3G وهي عبارة عن نشاط تجاري مشترك بين المتنافسين : نجمة + جيزي + موبيليس بالعمل مع اتصالات الجزائر لتزويدهم بخدمة الإنترنت وهذا العمل في حيز الدراسة ويأمل تطبيق في سنة 2013.

T 3 وتعد خدمة مشتركة بين ثلاثة خدمات: خدمة الهاتف الثابت +التلفاز +الإنترنت هذا من أجل الحصول على القنوات الفضائية بواسطة هذه العناصر الثلاثة كما تهدف هذه التكنولوجيا إلى زيادة مداخل الهاتف الثابت...الخ.

كما ساهمت اليقظة في تحسين تكنولوجيا وذلك من خلال خلق إبداع تكنولوجي وذلك.....في تحسين الخدمات من الناحية رفع الجودة لإرضاء الزبائن.

2.5. دور اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر مؤسسة - اتصالات الجزائر - اليقظة نشاط خلاق وضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ لا يمكن تعميم المعلومات انطلاقاً من الاتجاهات البيئية فعلى العكس البناء يكون على أساس قاعدة المعلومات المستقبلية المجمعّة ولسيرورة هذه اليقظة فهي تشمل على العديد من الممثلين ذوي الكفاءات المتنوعة والمكملة لبعضها البعض.

3.5. مراحل اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائر:

للقيام بعملية اليقظة ارتأت مؤسسة اتصالات الجزائر إلى ثلاثة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: "الجمع":

يقوم موظفو العمال "مؤسسة اتصالات الجزائر" بجمع المعلومات من خلال هيئات حكومية ووسائل الإعلام والاتصال وفي بعض الأحيان من مراكز الإحصائيات.

المرحلة الثانية: "التحليل والتركيب":

يقوم بها المتقظون الكبار والمتقظون المشتركون (رؤساء المديريات ورؤساء الأقسام ومسؤولوا العمليات ورؤساء الوكالات) وتكمن مهمتهم في دراسة وتحليل المعطيات والمعلومات المحصل عليها.

المرحلة الثالثة: "النشر واتخاذ القرار":

يقوم بها المدير ومتخذو القرارات الاستراتيجية وتختص بنشر نتائج المرحلتين السابقتين مما يمكنهم من اتخاذ القرارات الملائمة على ضوء هذه النتائج.

5-4- كيفية مساهمة اليقظة في تحسين عملية الاتصال:

من خلال الملحق رقم 6 تبين لنا أن اليقظة الإستراتيجية ساهمة بشكل كبير داخل المؤسسة في تحسين عملية الاتصال وتطوير التكنولوجيا المستعملة وخلق إبداع وتنويع فيها. كما تعد كل هذه تطورات، إلا أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تزال تعمل بشبكة اتصال قديمة لا تواكب عصرنا الحالي ولكي تستبدل هذه الشبكة يجب على اتصالات الجزائر أن تقوم بإعداد ميزانية كبيرة جدا كما يجب استبدال الشبكة في اقرب وقت حتى تكون قد غطت كامل التراب الوطني بشبكة جديدة تتميز بالتغطية الكاملة، وكل هذا من أجل رضا الزبون.

5-5: الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر:

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم نظام الذكاء التنافسي الذي يعد جزء من اليقظة الإستراتيجية وذلك للحصول على معلومات حول المنافسين الذين يعدون في هذه المؤسسة قليلون وفي بعض الأحيان غير موجودين وكل هذه الإجراءات التي تخص الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية تعمل على المستوى المديرية العامة لاتصالات الجزائر والتي يتواجد مقرها في الجزائر العاصمة

5-6 عراقيل تطبيق عملية اليقظة في - اتصالات الجزائر - ميلة:

مستوى المعيشة لا يكفي لاقتناء جميع الأشخاص للهاتف الثابت لدى فإن السوق يخضع لقانون العرض والطلب.

قدم الشبكة على المستوى الوطني التي تعد من أهم العراقيل التي تواجهها.

عدم إمكانية تغيير هذه الشبكة وهذا لأسباب اقتصادية وتقنية.

زمن الحصول على المعلومة وارتفاع تكلفتها.

مدى تطور أساليب وطرق اليقظة المتبعة.

- غزارة المعلومات وتشابكها يصعب من مهمة اختيار المعلومة المناسبة.

- عدم وجود منافسين في مجال الهاتف الثابت مما يسمح بتجديد وتحسين مستمر في التكنولوجيا.

خلاصة الفصل الثالث :

تعتبر "اتصالات الجزائر" مؤسسة عمومية ذات نشاط خدماتي تعد الوحيدة في مجال الهاتف الثابت على مستوى التراب الوطني و هذا يعني انها تحتكر السوق في هذا المجال من خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح لنا أن اتصالات الجزائر تملك خلية لليقظة على مستوى المديرية العامة لاتصالات الجزائر في العاصمة وهي تستعمل الذكاء الاقتصادي من اجل الريادة في السوق و ذلك بالاستغلال الأمثل للتكنولوجيات و تكوين العاملين في حالة ظهور تكنولوجيات جديدة التي تمكنها من تحقيق أهدافها .

الأختام

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي اختصت بها المذكرة والتي شملت اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

هذه الدراسة النظرية والتطبيق مكننا من التعرف على أحدث مفهوم في العالم التسيير لليقظة الإستراتيجية و أنواعها وهي النظام الذي تمكن المؤسسة من التطور والتيقظ لكل ما هو جديد والعلم بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية فنظام اليقظة يعني البحث عن المعلومات الجديدة والمناسبة وجمعها من أجل استخدامها في التواصل وتحسين المعومات والبحث عن تكنولوجيا جديدة. مما يؤهلها على القدرة على البقاء في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل هذه التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات: تكنولوجية، تقنية، اقتصادية، ثقافية واجتماعية وسياسية... هذا من جهة، وكذا اشتداد المنافسة نتيجة للتميز المتواصل الذي تحظى به المؤسسات لاستخدامها التطورات التكنولوجية والتقنية.

لا يمكن لحد الآن قياس مدى يقظة المؤسسات، وهذا لعدم وجود معيار واضح يعتمد عليه قمنا في الدراسة التطبيقية بدراسة مدى يقظة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة -ميلة- على استخدام التكنولوجيا الجديدة وذلك من أجل الريادة في السوق. وبناء على هذا تم استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات.

نتائج الدراسة :

- من خلال الدراسة النظرية و الميدانية يمكن تلخيص أهم ما توصلنا إليه في ما يلي :
1. أن الإستراتيجية عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه، و ذلك من خلال تحديد أهداف و إستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.
 2. أن الإستراتيجية تتخذ وفق مراحل متتالية و على مستويات مختلفة كما تتطلب في صياغتها أدوات من بينها طريقة B.C.G التي من خلالها تعرف المؤسسة حصتها في السوق و معدل نموها.
 3. تعد اليقظة الإستراتيجية نوع من أنواع اليقظة و هي أشمل الأنواع.

4. إن إتباع نظم المعلومات ضروري في كل مؤسسة فهي تعد من أهم العوامل المساهمة في بقاء و استمرارية الأداء التنافسي.
5. عدم وجود خلية اليقظة على مستوى مديرية الاتصالات -ميلة- وتمركزها في المديرية العامة بالعاصمة.
6. عدم وجود وعي و إدراك لدى الموظفين لمفهوم اليقظة.
7. عدم اعتماد عملية اليقظة على طرق و وسائل فعالة.

التوصيات:

1. ضرورة غرس ثقافة الإستراتيجية لذا موظفي و إطارات المؤسسات الاقتصادية، اقتناعاً بأهميتها في بناء مستقبلها.
2. ضرورة التزام الإدارة العليا بتطبيق اليقظة و تفعيل نشاطها بصفة دائمة و القيام بدورات تكوينية للمدراء تتضمن برامجها طرق و أساليب اليقظة.
3. الجدية في استغلال معلومات اليقظة في اتخاذ القرار وبناء الإستراتيجيات.
4. يجب تهيأت الإدارة العليا لثقافة اليقظة و بثها بين العاملين.
5. تشجيع اللقاءات و المؤتمرات و الاجتماعات (الرسمية ، غير رسمية) بين الأفراد في مختلف الأقسام.

المراجع

المراجع:

مراجع باللغة العربية:

1. إسماعيل محمد السيد، "نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية"، المكتب العربي الحديث، إسكندرية.
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية الاسكندرية، ط1، 2005
3. ثامر البكري، "إستراتيجية التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008
4. درة عبد الباري، "تقنيات حديثة"، بيروت، دار الجيل، 1985.
5. رحيم حسين، "إستراتيجية المؤسسة"، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008
6. سعد غالب ياسين، "أساسيات، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
7. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007
8. صونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية"، الإسكندرية، 2001.
9. عبد الرزاق محمد قاسم، "نظم المعلومات المحاسبية"، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1998.
10. عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها"، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2000
11. عبد العزيز صالح بن جثور، "الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2004.
12. عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر، ط6، 2008
13. عمار إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الميسرة للنشر، عمان، ط3، 2008.

14. فليب كوتلر، جاري ارمستروودج، "أساسيات التسويق"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2007
15. محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية الأصول و الأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
16. محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
17. محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الإستراتيجي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2001
18. محمد جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، "إدارة التسويق"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007
19. محمد فريد صحن، "التسويق مفاهيم واستراتيجيات"، الدار الجامعية، مصر، 1998
20. محمد فريد صحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 2002
21. نعمة عباس الخافجي، "الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات"، مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004
22. وادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2011

الملتقيات ومحاضرات:

- 1- حيرش عيسى، "محاضرات في اليقظة الإستراتيجية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2003، (ص2 غير منشورة).
- 2- رتيبة حديد، نوفل حديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة للتنافسية المؤسسة"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، جامعة ورقلة.
- 3- عبد الفتاح بو خمم، عائشة مصباح، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة منتوري قسنطينة.

مذكرات:

1. بومعزة سهيلة، "دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-موبيليس-، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ملتقيات وندوات.
2. عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطورها"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.
3. موزع عادل، "البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب، البليلة، 2005.
4. نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، جامعة الجزائر، رسالة ماجستير، 2002-2003.

مراجع باللغة الفرنسية:

- 1-Agence régionale d'information stratégique et technique (ARIST) service de la cci.
- 2-Daniel Rouach, La veille technologique et l'intelligence économique, que sais – je ,édition presses universitaire des Frances, 4^{ème} édition , paris,2008.
- 3-encyclopedia britannic, tnc, william and malen mening way beton, U.S.A.
- 4-encyclopédie de la gestion et de management, dabloz édition France.
- 5-François Jakobiak , l'intelligence économique : la comprendre , l'uplanter, l'utilise, édition d'organisation, paris.
- 6-H.poter, l'avantage gnaventiel oes nations, inter, édition. France.
- 7-Harry, richard, pruslt and kumin, elsa (2003) whotn in the world is competitive adnantage.
- 8-Humbert l'ESCA, vielle stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'Education nationale de la recherche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie , ADBS, 1997.
- 9-Humbert Lexa, la feuille stratégique « la méthode L.E scannig » ed EMS, 2003.
- 10-interview pour le journal du management ,juin,2004.
- 11-kotler pet Dubois B , marketing management.
- 12-la veille stratégique : collecte, analyse et diffusion d'information stratégique, Rever l'essentiel du management N° 39 mai 1998.

- 13-lauvent bout houmieu.
- 14-MARTIN T.B.et Ribaurt ,JM, de management des technologies, édition organisation , paris, 1991.
- 15-Martre Henri , intelligence économique et stratégique des entreprises , édition la documentions française, 1994.
- 16-PATEYRONE, la veille stratégique, édition economica, paris, 1998.
- 17-patrick gilbert, la gestion des ressources humaine, édition. D'organisation .france,1999.
- 18-PICARD,D, la veille sociale : prévoir et gérer la conflictualité industrielle, librairie vuibert, paris,1991.
- 19-piorse carrier et autres bases de données dans le développement de système, gaetan morin édition, Canada 1991.
- 20-salah rabhi, la veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise, présentation préparée dans le cadre de séminaire sur l'intelligence économique , Alger- hôtel EAURASSL, le 23 décembre 2008.
- 21-seun, jances, information technology in bususiness, prentue1995
- 22-son écrivain, mckinscy, conseil en management, l'essentiel du management n°42, put1998.
- 23-sonieyman NOLAY, E, Josette LINK-PEZET, « veille stratégique intelligence stratégique et management : enjeux et approches .
- 24-Stéphane Dumas, développement d'un système de veille stratégique que dans un center technique, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la communication 'université de droit et des sciences d'AIX Marseille 1994 .
- 25-wébaton illustrated contempory didianaryn encyclopedie edition firguson publishing vo,U.S.A.
- 26- [http:// management. Journal dunet,com](http://management.Journaldunet.com)).
- 27- [http : // www.sup.adc,éducation .fr/bib/ pub/guides/ veille / glossaire, htm.](http://www.sup.adc,éducation.fr/bib/pub/guides/veille/glossaire.htm)

فهرس المحتويات

الفهرس

	المقدمة
	<u>(الفصل الأول): الإستراتيجية داخل المؤسسة ودورها في خلق الميزة التنافسية.</u>
02	تمهيد
03	<u>(المبحث الأول): ماهية الإستراتيجية.</u>
03	1- مفهوم الإستراتيجية.
04	2- أنواع الإستراتيجية.
04	2-1- إستراتيجية الرائد.
05	2-2- إستراتيجية المتحدي
05	2-3- إستراتيجية التابع.
06	2-4- إستراتيجية المخصص.
06	3- مراحل الإستراتيجية ومستوياتها.
06	3-1- مراحل الإستراتيجية.
07	3-2- مستويات الإستراتيجية.
09	4- أدوات صياغة الإستراتيجية.
10	4-1- طريقة BCG
11	5- أدوات التحليل الاستراتيجي.
12	5-1- أدوات التحليل الأفقي.
15	5-2- مصفوفة التحليل الاستراتيجي.
16	<u>المبحث الثاني: المنافسة في المؤسسة الاقتصادية.</u>
16	1- مفاهيم عامة حول المؤسسة.

16	1-1- تعريف المؤسسة وخصائصها.
17	1-2- خصائص المؤسسة الاقتصادية.
17	2- تحليل المنافسين والميزة التنافسية
17	1-2- تحليل المنافسين.
18	2-2- تعريف المنافسين.
18	2-3- تقديم المنافسين.
18	2-4- تحديد أهداف المنافسين.
19	2-5- إستراتيجية المنافسين.
19	2-6- تقييم نقاط القوة وضعف المنافسين
19	2-7- تقدير ردود فعل المنافسين.
19	2-8- تصميم نظام الذكاء التنافسي.
20	3- الميزة التنافسية.
20	3-1- تعريف الميزة التنافسية.
21	3-2- بناء الميزة التنافسية.
22	3-3- عوامل ظهور الميزة التنافسية
23	3-4- مصادر الميزة التنافسية.
24	3-5- العوامل المتحكمة في اختيار الميزة التنافسية.
24	3-6- أبعاد التنافس.
27	4- الإستراتيجية العامة للتنافس وإستراتيجية التابع
27	4-1- الإستراتيجية العامة للتنافس.
28	4-2- إستراتيجية التابع.
29	5- تحليل قوى التنافس.

30	1-5 المنافسون الحاليون
30	2-5 المنافسون المحتملون
31	3-5 صانعوا المنتجات البديلة
31	4-5 الموردون
31	5-5 الزبائن
32	-خلاصة الفصل الأول.

	<u>الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية و أثرها على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.</u>
34	تمهيد
35	<u>المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية.</u>
35	1- ماهية اليقظة
35	1-1 مفهوم اليقظة
35	2-1 أهمية اليقظة
36	2- ماهية اليقظة الإستراتيجية
36	1-2 مفهوم اليقظة الإستراتيجية
38	2-2 مميزات اليقظة الإستراتيجية
39	3-2 أنواع اليقظة الإستراتيجية
41	4-2 أدوات اليقظة الإستراتيجية
41	3- نظام اليقظة الإستراتيجية و أساليب تشغيلها
41	1-3 نظام اليقظة الإستراتيجية
42	2-3 أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية
42	4- مراحل عملية اليقظة
44	5- موقع خلية اليقظة في الهيكل التنظيمي و أهمية و أهداف اليقظة
44	1-5 موقع خلية اليقظة في الهيكل التنظيمي
45	2-5 أهمية و أهداف اليقظة الإستراتيجية
45	<u>المبحث الثاني: نظم المعلومات و علاقتها بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال</u>
45	1- ماهية نظم المعلومات
45	1-1 مفهوم نظم المعلومات
46	2-1 العناصر المشكلة لنظم المعلومات

47	3-1 أنواع نظم المعلومات
51	4-1 دور نظم المعلومات في المؤسسة
52	5-1 مبررات نظم المعلومات
53	2- ماهية التكنولوجيا و المعلومات
53	1-2 تعريف التكنولوجيا
54	2-2 مكونات التكنولوجيا
55	3- ماهية المعلومات
55	1-3 تعريف المعلومات و خصائصها
56	2-3 تعريف تكنولوجيا المعلومات
57	3-3 خصائص تكنولوجيا المعلومات
57	4-3 وظائف تكنولوجيا المعلومات
58	4- ماهية الاتصال
58	1-4 مفهوم الاتصال
58	2-4 أنواع و شبكات الاتصال
59	3-4 عملية الاتصال
62	خلاصة الفصل الثاني
	<u>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة ميلة -</u>
64	تمهيد
65	<u>المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر</u>
65	1-نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -
66	2- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -
67	3- طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة و عرض خدماتها
67	1-3 طبيعة النشاط لدى المؤسسة
67	2-3 عرض خدمات المؤسسة
68	3-3 التسعيرات
69	4- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر- ميلة -
70	5- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -
71	<u>المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و طرق التوظيف</u>
71	1-الهيكل التنظيمي للمؤسسة
71	1-1 مفهوم الهيكل التنظيمي
72	2-1 التعريف بمصالح مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

76	2- التوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -
77	3- السياسة العامة للتكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -
77	3-1 مكانة التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر
78	3-2 أنواع التكوين
79	3-3 تقييم سياسة التكوين في المؤسسة
80	4- مراحل سير عملية التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -
80	4-1 تحديد الاحتياجات التكوينية
81	4-2 إعداد البرنامج التكويني
81	4-3 تنفيذ البرنامج التكويني
82	4-4 تقييم العملية التكوينية
82	5- واقع دور اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائر- ميلة -
82	5-1 تعريف اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائر
83	5-2 دور اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائر
84	5-3 مراحل اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائر
84	5-4 كيفية مساهمة اليقظة في تحسين عملية الاتصال
84	5-5 الذكاء الاقتصادي في مؤسسة اتصالات الجزائر
85	5-6 عراقيل تطبيق عملية اليقظة في اتصالات الجزائر -ميلة -
86	خلاصة الفصل الثالث
88	الخاتمة
91	المراجع
96	فهرس المحتويات
102	فهرس الأشكال و الجداول و الملاحق
105	الملاحق

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
03	متغيرات رئيسية للإستراتيجية.	1
09	مستويات الإستراتيجية.	2
10	مصفوفة BCG	3
21	بناء الميزة التنافسية.	4
23	عوامل ظهور الميزة التنافسية.	5
24	مصادر الميزة التنافسية.	6
26	أجزاء توقيت فترة التسليم.	7
27	الإستراتيجية التنافسية الشاملة لبوتر.	8
29	مضلع تأثير قوى التنافس الست.	9
30	قوى التنافس الخمس لمايكل بوتر.	10
37	مصطلح الذكاء الاقتصادي.	11
46	الأبعاد الثلاثة لنظام المعلومات في المؤسسة.	12
49	نموذج يوضح عناصر نظام المعلومات.	13
50	شبكة تطبيقات المعلومات الموارد البشرية.	14
51	العلاقة التبادلية والاعتمادية بين التنظيم ونظم المعلومات.	15
54	التكنولوجيا ومكوناتها.	16
59	عملية الاتصال.	17

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تحليل SOWT	13
2	نقاط القوة ونقاط الضعف	14
3	الفرص والتهديدات	15
4	مصفوفة GE/mc Kinsey	16
5	سعر المكالمات الوطنية	68
6	سعر المكالمات الدولية	69
7	التركيبية البشرية للوكالة التجارية (ميلة)	74

فهرس الملاحق:

1	عقد الاشتراك	105
2	المصطلحات المتحملة في مركز الإنتاج	106
3	فاتورة موجهة للزبون	107
4	ميزانية تقديرية	108
5	فواتير عن المهنة	109
6	استمارة	110
7	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	112
8	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية -ميلة -	113

الملاحق

استمارة مقابلة تيين واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل التطورات

التكنولوجية.

الجزء الأول: الإستراتيجية المتبعة لخلق ميزة تنافسية لدى اتصالات الجزائر.

* ما نوع الاستراتيجيات المتبعة من طرف مؤسستكم؟.

- الرائد أو القائد. -التابع.

- التحدي والهجوم. -التخصيص.

* في أي مربع تتواجد منتجات مؤسستكم في مصفوفة BCG؟.

-النجوم. -الفخ النقدي.

-البقرة الحلوب. -علامة الاستفهام.

* هل مؤسستكم تحاول دراسة المنافسين؟.

-نعم.

-لا.

* كيف تقيم مؤسستكم نقاط القوة ونقاط ضعف المنافسين؟.

-بيانات رئيسية. -بيانات ثانوية.

-المبيعات. -التجربة الشخصية.

-السرف. -العلامات المميزة.

-الاستثمار الجديد. -بحر أبحاث تسويق أولية مع العملاء.

* هل تقوم مؤسستكم بجمع المعلومات عن المنافسة؟.

-نعم.

-لا.

-إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟.

الجزء الثاني:

* هل هناك تكنولوجيا جديدة؟.

-نعم.

-لا.

*إذا كانت الإجابة بنعم -كيف تكون تفاعلات معها من طرف المستخدمين؟.

-سيئة، -سيئة جدا، -جيدة، -جيدة جدا.

*هل هناك تكوين أو تربص من أجل تفاعل مع التكنولوجيا الجديدة؟.

-يوجد.

-لا يوجد.

*هل مؤسستكم تواكب تطورات في نظم المعلومات؟.

-نعم.

-لا.

*هل تهتم مؤسستكم باليقظة؟ وهل تملك خلية لليقظة؟.

-نعم.

-لا.

*هل المعلومة تعتبر مورد استراتيجي لليقظة بمؤسستكم؟.

-نعم.

-لا.

*ما هي مصادر معلوماتكم لليقظة؟.

-رسمية.

-غير رسمية.

-مصادر أخرى.

*ما نوع اليقظة المستعملة من طرفكم؟.

-تنافسية. -تجارية.

-تكنولوجية. -بيئية.

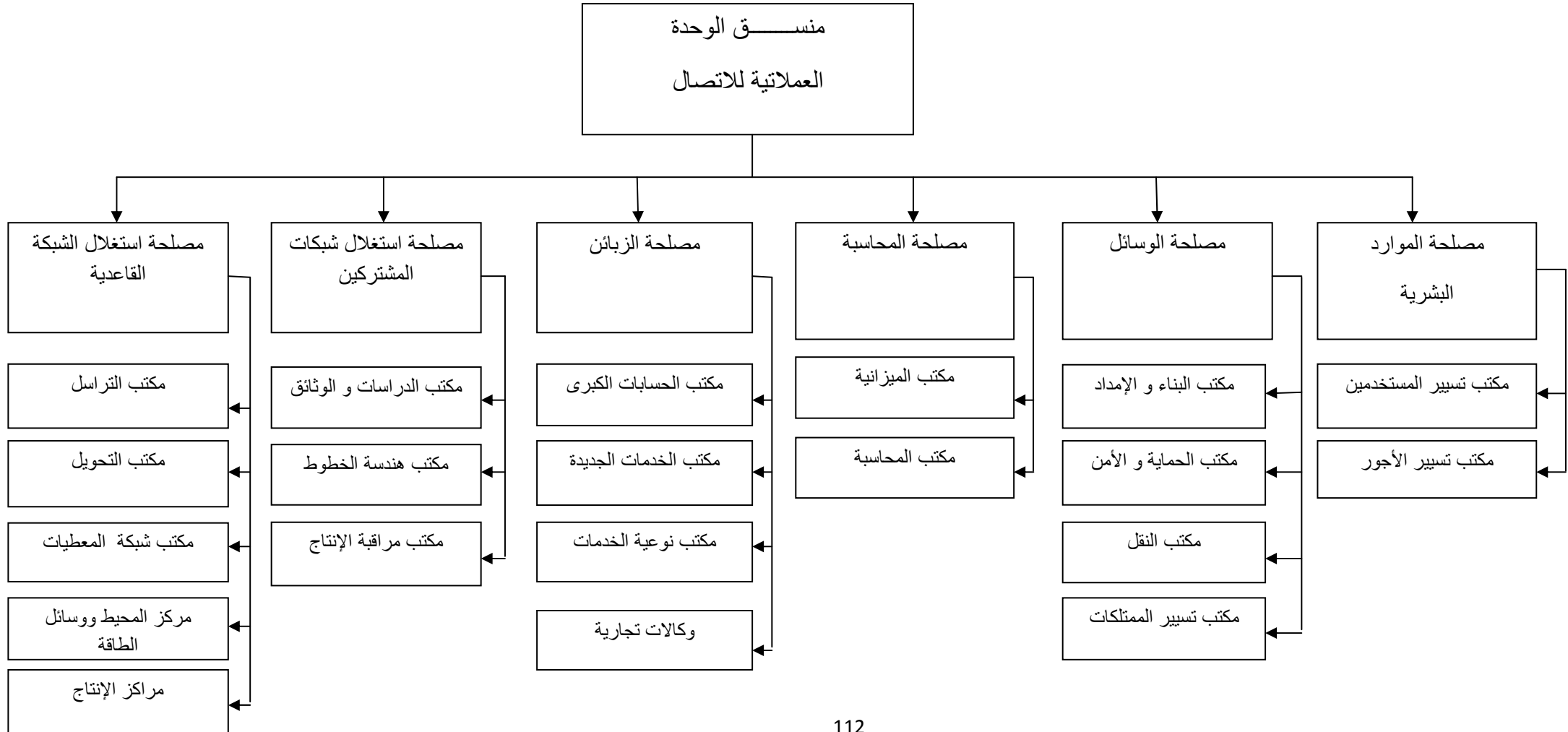
-اقتصادية -أو إستراتيجية وهي الأشمل.

*هل هناك فرق بين المرحلة التي لم تطبق فيها مؤسستكم اليقظة والمرحلة التي طبقت فيها؟.

-نعم.

-لا.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ميلة.



ACTEL MILA
ORGANIGAMME D'AGENCE COMMERCIAL

