

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

شعبة:

" الاعلام و الاتصال و حاكمية التنظيمات "

بعنوان:

دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد

الاتصال بين المؤسسة و محيطها

دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي -

من إعداد الطالب: قوجيل نور العابدين

مدير المذكرة:

د/ بن لطرش ليلي.....أستاذ محاضر قسم "أ"..... جامعة منتوري قسنطينة

أعضاء لجنة المناقشة:

د/ سعدي وحيدة.....أستاذ محاضر قسم "أ".....جامعة باجي مختار عنابة.....رئيسا

د/ وهابية فتية.....أستاذ محاضر قسم "أ".....جامعة باجي مختار عنابة.....مضوا

السنة الجامعية 2012 /2011

الفهرس

الفهرس

III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	قائمة المحتويات
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1.....	أولاً: إشكالية الدراسة
12.....	ثانياً: دوافع اختيار الموضوع و أهميته
13.....	ثالثاً: حدود الدراسة
13.....	رابعاً: صعوبات البحث
14.....	خامساً: منهج الدراسة
14.....	سادساً: أدوات جمع البيانات:
14.....	(أ) الملاحظة
15.....	(ب) المقابلة
15.....	(ج) الاستمارة (الاستبيان)
15.....	سابعاً: تحديد المفاهيم

16..... 1- اليقظة الإستراتيجية:

16..... (أ) المعنى الاصطلاحي

19..... (ب) المعنى الإجرائي

19..... 2- الاتصال:

19..... (أ) المعنى اللغوي

20..... (ب) المعنى الاصطلاحي

22..... (ج) المعنى الإجرائي

22..... 3- الاتصال التنظيمي:

22..... (أ) المعنى الاصطلاحي

23..... (ب) المعنى الإجرائي

25..... 4- محيط المؤسسة:

25..... (أ) المعنى الاصطلاحي

25..... (ب) المعنى الإجرائي

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

26..... أولاً: مدخل لليقظة الإستراتيجية:

26..... 1- ماهية اليقظة

29..... 2- خصائص اليقظة و تطورها التاريخي

31..... 3- بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة الإستراتيجية

- 31..... (أ) الذكاء الاقتصادي.
- 32..... (ب) التسيير الاستراتيجي للمعلومة.
- 33..... ثانيا: أنواع اليقظة الإستراتيجية:
- 34..... 1- اليقظة البيئية.
- 34..... (أ) اليقظة الاجتماعية.
- 34..... (ب) اليقظة الاقتصادية.
- 35..... (ج) اليقظة السياسية و التشريعية.
- 36..... 2- اليقظة التجارية.
- 36..... (أ) الزبائن.
- 37..... (ب) الموردون.
- 38..... 3- اليقظة التنافسية.
- 41..... 4- اليقظة التكنولوجية.
- 43..... ثالثا: سلوكيات اليقظة و أوقاتهما:
- 44..... 1- اليقظة السلبية.
- 44..... 2- اليقظة نصف النشطة.
- 44..... 3- اليقظة النشطة (الفعالة).
- 45..... رابعا: المعلومة (المادة الأولية لليقظة):
- 45..... 1- عموميات حول المعلومة.

- 2- مصادر المعلومات و تصنيفاتها.....47
- (أ) المعلومة النصية.....47
- (ب) المعلومة المنشأة (المشكلة).....47
- (ج) المعلومة الخبيرة.....47
- (د) معلومات المعارض.....47
- (هـ) المعلومات رسمية.....48
- (و) المعلومات غير رسمية.....48
- 3- تدفقات المعلومة في المؤسسة.....49
- (أ) تدفق المعلومات المنتجة من المؤسسة لنفسها (تدفق داخلي).....50
- (ب) تدفق المعلومات الموجهة للبيئة (تدفق خارجي).....51
- (ج) تدفق المعلومات المنتقاة من البيئة و الموجهة للمؤسسة.....51
- 4- معلومات اليقظة الإستراتيجية و خصائصها.....52
- 5- أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية.....53
- (أ) اليقظة و الإستراتيجية.....53
- (ب) اليقظة و الأداء.....54
- خامسا: بناء نظام اليقظة الإستراتيجية:.....55
- 1- مراحل عملية اليقظة.....55
- (أ) اليقظة بثلاث مراحل.....55
- (ب) اليقظة بست مراحل.....56

- 59.....(ج) اليقظة بعشر مراحل.....
- 60.....2- أعوان عملية اليقظة.....
- 61.....(أ) ادوار و خصائص أعوان اليقظة.....
- 63.....(ب) سلوكات أعوان اليقظة.....
- 64.....3- كيفية توطين نظام اليقظة.....
- 65.....(أ) عملية اليقظة و التدفقات.....
- 66.....(ب) تشخيص عملية اليقظة الإستراتيجية.....
- 66.....4- الوسائل المساعدة لليقظة.....
- 66.....(أ) الانترنت كأداة لليقظة.....
- 69.....(ب) القياس المقارن كأداة لليقظة.....
- 72.....5- المتطلبات التنظيمية لبناء نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.....
- 72.....(أ) التزام القيادات الإدارية.....
- 73.....(ب) إعادة الهيكلة التنظيمية.....
- 79.....(ج) إعادة النظر في نظم المعلومات و الاتصالات.....
- 81.....(د) تكييف نظم الترقية و التقدير.....
- 81.....(هـ) تعديل معايير الأداء و الحوافز.....
- 81.....(و) تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.....

الفصل الثالث: عموميات حول المؤسسة و محيطها

أولاً: عموميات حول المؤسسة: 84.....

84..... (أ) تعريف المؤسسة.....

85..... (ب) أهداف المؤسسة.....

87..... (ج) أنواع المؤسسات.....

87..... • التصنيف حسب المعيار القانوني.....

88..... • التصنيف حسب معيار الحجم.....

88..... • التصنيف حسب المعيار الاقتصادي.....

89..... (د) وظائف المؤسسة:.....

88..... 1 - الوظيفة الإدارية.....

89..... 1.1 التخطيط.....

89..... 1.2 التنظيم.....

90..... 1.3 القيادة.....

90..... 1.4 الرقابة.....

90..... 2- وظيفة التموين.....

90..... 1.2 الشراء.....

91..... 2.2 التخزين.....

91..... 3- وظيفة التسويق.....

91..... 1.3 البحوث التسويقية.....

92..... 2.3 الإشهار.....

92.....	3.3 البيع.....
92.....	4- الوظيفة المالية.....
92.....	5- وظيفة الموارد البشرية.....
92.....	6- الوظيفة التقنية (الإنتاج).....
93.....	ثانيا: محيط المؤسسة:.....
93.....	(أ) ماهية محيط المؤسسة.....
96.....	(ب) المحيط المباشر للمؤسسة (العوامل الداخلية).....
96.....	1- العنصر البشري.....
96.....	2- الجهاز التسييري.....
96.....	3- بيئة العمل.....
96.....	4- العامل التكنولوجي.....
97.....	5- النظام القانوني.....
97.....	(ج) المحيط غير المباشر للمؤسسة (العوامل الخارجية).....
97.....	1- المحيط الاقتصادي و البيئي.....
98.....	2- المحيط الثقافي و الاجتماعي.....
99.....	3- المحيط السياسي والقانوني.....
99.....	4- المحيط التكنولوجي.....
102.....	(د) الآثار المتبادلة بين المؤسسة و المحيط.....
102.....	• آثار المحيط على المؤسسة.....

- 102.....1- التأثير التكنولوجي
- 102.....2- الأثر الإنساني
- 103.....3- الاستغلال العقلاني للمواد الأولية
- 104..... • تأثير المؤسسة على المحيط
- 104.....1- توفير مناصب العمل
- 104.....2- تأثيرات جانبية
- 104.....3- التأثير الاقتصادي
- 105..... ثالثا: الاتصال التنظيمي:
- 105..... (أ) مفهوم الاتصال التنظيمي:
- 105.....1- تعريف الاتصال
- 107.....2- عناصر الاتصال
- 109.....3- تعريف الاتصال التنظيمي
- 110..... (ب) محددات الاتصال التنظيمي:
- 110.....1- وظائف الاتصال التنظيمي
- 110.....1.1 وظيفة الإنتاج
- 111.....1.2 وظيفة الإبداع
- 112.....1.3 وظيفة الصيانة
- 112.....2- وسائل الاتصال التنظيمي
- 112.....1.2 وسائل الاتصال الكتابي

- 115.....2.2 وسائل الاتصال الشفهي.....
- 117.....3.2 وسائل الاتصال غير اللفظي.....
- 118.....4.2 الوسائل الحديثة للاتصال التنظيمي.....
- 125.....3- هيكل الاتصال التنظيمي.....
- 126.....1.3 الاتصال التنظيمي الرسمي.....
- 131.....2.3 الاتصال التنظيمي غير الرسمي.....
- 132.....4- شبكات الاتصال التنظيمي.....
- 133.....1.4 نمط العجلة.....
- 133.....2.4 نمط حرف Y.....
- 133.....3.4 نمط الدائرة.....
- 134.....4.4 نمط السلسلة.....
- 134.....5.4 نمط النجمة.....
- 136.....(ج) إستراتيجية الاتصال في المؤسسة:.....
- 136.....1- الخطة الإستراتيجية للاتصال في المؤسسة.....
- 137.....3- مراحل إعداد خطة الاتصال في المؤسسة.....
- 138.....2.1 تعيين المرسل إليهم و تكيف الرسائل.....
- 138.....2.2 اختيار الحوامل أو الوسطاء.....
- 139.....2.3 تنفيذ إستراتيجية الاتصال في المؤسسة.....
- 140.....2.4 متابعة التنفيذ و التقييم.....

140.....	(د) عوائق الاتصال التنظيمي:
140.....	1 - عوائق تنظيمية.....
140.....	1.1 عوائق مرتبطة بحجم المؤسسة.....
141.....	1.2 عوائق مرتبطة بطبيعة التنظيم.....
144.....	1.3 عوائق ناشئة عن شبكات الاتصال.....
145.....	1.4 عوائق ناشئة عن التنظيم غير الرسمي.....
146.....	2 - عوائق نفسية إدراكية.....
146.....	2.1 تباين الإدراك.....
146.....	2.2 فارق المكانة أو المركز الوظيفي.....
147.....	2.3 الاتجاهات السلبية.....
147.....	2.4 قلة الوعي بأهمية الاتصال.....
147.....	2.5 العوامل النفسية.....
148.....	2.6 اتجاهات القيادة الإدارية.....
148.....	3 - عوائق بيئية اجتماعية.....
148.....	3.1 مجموعة القيم و الأفكار و الخلفيات الثقافية لدى الموظفين.....
149.....	3.2 اختلاف البيئة الاجتماعية.....
149.....	3.3 الانتشار الجغرافي للمنظمة و البعد عن المركز الرئيسي.....
149.....	3.4 القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية على عمل المؤسسة.....
149.....	3.5 ضعف قنوات الاتصال بين المؤسسة و الجهات الخارجية.....

- 4- عوائق تقنية..... 150
- 4.1 عدم ملائمة قناة الاتصال..... 150
- 4.1 سوء استعمال قنوات الاتصال التنظيمي..... 150
- 4.3 عدم اختيار الوقت المناسب لإرسال المعلومات..... 151
- 4.4 الخلل التقني في وسائل الاتصال التنظيمي..... 151
- 4.5 التشويش في قنوات الاتصال التنظيمي..... 152
- هـ) تحسين فاعلية الاتصال التنظيمي:..... 152
- 1- استخدام مبدأ الوضوح..... 152
- 2- استخدام مبدأ الاهتمام و التركيز..... 153
- 3- تحسين الاتصالات النازلة..... 153
- 4- تحسين الاتصالات الصاعدة..... 154
- 5- تجنب المركزية في العمل و انتهاج مبدأ تفويض الصلاحيات..... 155

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- أولاً: التعريف بوحدة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي:..... 157
- 1- الإطار التاريخي للوحدة..... 157
- 2- الإطار القانوني للوحدة..... 158
- 3- نشاط الوحدة و أهدافها..... 158
- 4- إمكانيات الوحدة و أهميتها..... 160

160.....	(أ) القدرات الإنتاجية للوحدة.....
161.....	(ب) إمكانيات الوحدة.....
161.....	• الإمكانيات البشرية.....
162.....	• الإمكانيات المادية.....
162.....	• الإمكانيات المالية.....
163.....	• الموارد المعنوية.....
163.....	(ج) أهمية الوحدة.....
165.....	5- الهيكل التنظيمي للوحدة.....
170.....	6- محيط الوحدة.....
173.....	ثانيا: تحليل الوضعية الكائنة:.....
173.....	1- نقاط القوة و نقاط الضعف بالوحدة.....
175.....	2- طرق الاتصال بالوحدة.....
177.....	3- واقع اليقظة الإستراتيجية بالوحدة (تحليل نتائج الاستمارة).....
192.....	ثالثا: نتائج البحث و تصميم النظام المقترح كبديل:.....
192.....	(1) نتائج البحث:.....
192.....	(أ) نتائج الدراسة النظرية.....
193.....	(ب) نتائج الدراسة الميدانية.....
195.....	(2) تصميم النظام المقترح كبديل.....
203.....	الخاتمة.....

206.....المصادر و المراجع

215.....الملاحق

222.....الفهرس

قائمة المحتويات

III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1.....	أولاً: إشكالية الدراسة
12.....	ثانياً: دوافع اختبار الموضوع و أهميته
13.....	ثالثاً: حدود الدراسة
13.....	رابعاً: صعوبات البحث
14.....	خامساً: منهج الدراسة
14.....	سادساً: أدوات جمع البيانات
15.....	سابعاً: تحديد المفاهيم

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية

26.....	أولاً: مدخل لليقظة الإستراتيجية
33.....	ثانياً: أنواع اليقظة الإستراتيجية
43.....	ثالثاً: سلوكيات اليقظة و أوقاتها

45..... رابعا: المعلومة (المادة الأولية لليقظة).....

55..... خامسا: بناء نظام اليقظة الإستراتيجية.....

الفصل الثالث: عموميات حول المؤسسة و محيطها

84..... أولا: عموميات حول المؤسسة.....

93..... ثانيا: محيط المؤسسة.....

105..... ثالثا: الاتصال التنظيمي.....

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

157..... أولا: التعريف بوحدة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي.....

173..... ثانيا: تحليل الوضعية الكائنة.....

190..... ثالثا: تصميم النظام المقترح كبديل.....

203..... الخاتمة.....

206..... المصادر و المراجع.....

215..... الملاحق.....

222..... الفهرس.....

قائمة الجداول

العنوان	الصفحة	رقم الجدول
أهم مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية و خصائصها	29	01
اهتمامات اليقظة التنافسية	39	02
تصنيفات و سلوكات اليقظة التنافسية	43	03
ادوار و خصائص أعوان اليقظة	62	04
وسائل الاتصال التنظيمي	124	05
اتجاهات الاتصال التنظيمي	130	06
الإمكانيات البشرية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس	161	07
وسائل النقل و التوزيع بوحدة مطاحن سيدي ارغيس	162	08
تطور إنتاج وحدة مطاحن سيدي ارغيس (2006- 2010)	163	09
تطور رقم أعمال وحدة مطاحن سيدي ارغيس (2006- 2010)	164	10
نقاط القوة و الضعف بوحدة مطاحن سيدي ارغيس	174	11
مدى تداول مفهوم اليقظة بوحدة مطاحن سيدي ارغيس	177	12
عهد وحدة مطاحن سيدي ارغيس باليقظة	178	13
وجود مصلحة تتولى القيام بوظيفة اليقظة بوحدة مطاحن سيدي ارغيس من عدمه	179	14
المصلحة التي تتولى القيام بوظيفة اليقظة بوحدة مطاحن سيدي ارغيس	180	15

درجة تكرار وظيفة اليقظة بوحدة مطاحن سيدي ارغيس	181	16
ترتيب المعلومات حسب درجة تركيز وحدة مطاحن سيدي ارغيس عليها	182	17
طرق و مصادر الحصول على المعلومات بوحدة مطاحن سيدي ارغيس	183	18
مجالات استعمال المعلومات بوحدة مطاحن سيدي ارغيس	184	19
مدى مناقشة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس	185	20
وتيرة مناقشة المعلومات بوحدة مطاحن سيدي ارغيس	186	21
طرق تبادل المعلومات داخل وحدة مطاحن سيدي ارغيس	187	22
طرق تبادل المعلومات بين وحدة مطاحن سيدي ارغيس و محيطها الخارجي	188	23
مدى كفاية المعلومات التي تملكها وحدة مطاحن سيدي ارغيس حول محيطها	189	24
أسباب عدم كفاية المعلومات التي تملكها وحدة مطاحن سيدي ارغيس حول محيطها	190	25
اقتراحات أفراد العينة لتفعيل اتصال وحدة مطاحن سيدي ارغيس بمحيطها	191	26

قائمة الأشكال

العنوان	الصفحة	رقم الشكل
مخطط الاتصال حسب شانون و ويفر	19	01
الأنواع الأربعة لليقظة حسب بورتر	32	02
سيرورة اليقظة البيئية	34	03
اهتمامات اليقظة التكنولوجية	41	04
مختلف مصادر المعلومات الممكنة	48	05
تدفقات المعلومات في المؤسسة	49	06
اليقظة بست مراحل	56	07
نموذج Labonté et Legendre لمراحل اليقظة الإستراتيجية	59	08
أعوان اليقظة الإستراتيجية	60	09
وضع خلية لليقظة حسب AFNOR	64	10
كيفية وضع نظام لليقظة	64	11
العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة	94	12
كيفية التفاعل بين المؤسسة و محيطها	95	13
المؤسسة و محيطها	101	14
نموذج الاتصال حسب شانون و ويفر 1949	106	15
هيكل الاتصال التنظيمي	125	16
شبكات الاتصال التنظيمي	135	17
خطة الاتصال في المؤسسة	136	18

توزيع فئات الموارد البشرية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي	161	19
تطور إنتاج وحدة مطاحن سيدي ارغيس (2006 - 2010)	164	20
تطور رقم أعمال وحدة مطاحن سيدي ارغيس (2006 - 2010)	165	21
الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن سيدي ارغيس	169	22

مقدمة عامة

المقدمة العامة

أفرزت التحولات العالمية توجهات جديدة و شهدت المنظمات العديد من التغييرات التي مست كافة المستويات، حيث أبرزت واقعا جديدا و أدخلت مفاهيم و تقنيات حديثة تتسم بملامح و رؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركة و التغيير إلى جانب التطورات السريعة في مجال تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال.

و من بين أهم تأثيرات هذه التغييرات، أن المعلومة أصبحت تعتبر كمورد أساسي للمنظمة و مصدر غنى و تميز و تفوق بالنسبة لها، و من هنا بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة المؤسسة لما يدور في محيطها و ما يجدّ فيه من إحداث، و لتتمكن هذه الأخيرة من فرض نفسها و حجز مكانه لها في السوق و تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها و بين محيطها، و معرفة مكوناته الأساسية و إبعاده المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة و تجنب التهديدات المحتملة.

و اليقظة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم التسيير الحديث، فهي تحت المؤسسة على الإنصات لبيئتها من زبائن، موردين، منافسين، تكنولوجيا... الخ، و قد جاءت هذه الطريقة الجديدة لتقرب المؤسسة من محيطها و تعرفها عليه و تساعدها على تحليله.

و دراستنا هذه جاءت كمحاولة للتعريف باليقظة الإستراتيجية كوسيلة هامة لترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها، و هو ما من شأنه أن يضمن لها مكانة و ميزة تنافسية في ظل التغييرات السريعة التي يشهدها هذا المحيط.



الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا و سريعا على المستوى الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي و التكنولوجي ، ونتيجة لعمق هذا التطور و سرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم عصر مجتمع المعلومات ، وفي الوقت الراهن و في ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات و المعلوماتية المادة الأولية لأي نشاط إنساني ، فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها و خططها لتطوير تكنولوجيا المعلومات و هذا ما صاحبه ظهور و انتشار الحواسب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة و تخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة و سريعة و دقيقة بالإضافة إلى تطور أجهزة الاتصال و الأقمار الصناعية.

و كان لأهمية المعلومات و تقنياتها أكبر الأثر في بروز لفظ " المعلوماتية " و غيرها من المصطلحات الأخرى كـ: " تكنولوجيا المعلومات " و " الذكاء الاقتصادي " و " اليقظة الإستراتيجية " و " الاتصال التنظيمي " التي تدرس كل وظائف و تقنيات المعلومات و إسهاماتها في البحث و الإدارة و الاقتصاد و العلم بصفة عامة ، ومع ظهور مدخل النظم أصبح يستخدم مصطلح " نظام المعلومات " كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر تسيره المعلومة باعتبارها موردا أساسيا ، لذلك أضحي لمفهوم نظم المعلومات دورا جوهريا و حيويا في الفكر الإداري و المعلوماتي المعاصر يجب الإلمام به والتعرف على سماته و تطوراته المختلفة.

كما أن البيئة الاقتصادية شهدت جملة من التغييرات و التحولات سواء على المستوى الدولي أو المحلي، و أصبح أكثر ما يميزها المنافسة الشديدة (la concurrence)، عدم اليقين (l'incertitude) و التعقد (la complexité) و أصبحت المؤسسات تنشط في محيط غير مستقر، و قد مست هذه التغييرات البيئة الاقتصادية الجزائرية و معها المؤسسات بمختلف أحجامها و ميادين نشاطها ، حيث شهدت مراحل مختلفة. فبعد الإستقلال تبنت الجزائر " النظام الإشتراكي " والذي جعلها تتبع أسس

ونمط معيشي معين جاء نتيجة لهذا النظام، و سادت في تلك الفترة مركزية إتخاذ القرارات بمختلف أنواعها وأشكالها، بما فيها تلك المتعلقة بالقطاع الإقتصادي. "فالتنظيمات تأثرت آنذاك بالتيارات الكلاسيكية في التنظيم والتسيير، وكانت تعمل وفقا للتصور التايلوري للنظام داخل التنظيم"¹ وقد جاء هذا الأخير بعدة أفكار من بينها

- تقسيم العمل والتخصص،
- تسلسل السلطة،
- هيكلية التنظيم الرسمي،
- تحديد نطاق الإشراف أو الرقابة،
- مبدأ الرشد في التسيير.

مما جعل التنظيمات تتميز بالإغلاق ولا تتصل بالمحيط الذي تنشط بداخله، وتعتبر الإنسان العامل كآلة بدون أي رغبات أو دوافع، فكل عضو يعرف مهمته بكل دقة وما عليه إلا الخضوع والتنفيذ حسب قرارات الإدارة".

وفي بداية الثمانينيات بدأت تظهر حتمية تبني النظام المعمول به آنذاك في البلدان المتقدمة، ألا وهو "نظام الإقتصاد الحر" أو "إقتصاد السوق"، وقد جاء هذا التبني على عدة مراحل، كانت أولها صدور المرسوم 80-242 الذي تبنى إعادة الهيكلة للمؤسسات، ثم تلاه قانون سنة 1981 الذي يقتضي إعادة العضوية، للمؤسسات العمومية بواسطة فصل وظيفتي الإنتاج والتسويق عن بعضهما فتم بمقتضاه تقسيم المؤسسات الكبيرة إلى وحدات أصغر قصد التحكم في التسيير، ثم تلاه قانون آخر سنة 1982 ينص على إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات ويهدف لتطهير جميع السلبيات المالية للمؤسسات، وهذا نظرا للعجز المالي الذي كانت تعرفه. وكان ذلك بواسطة إمتصاص الديون ومسحها وتقديم مساهمات جديدة في رؤوس أموال الشركات الجديدة "المقسمة".

وقد أعتبر هذا القانون بمثابة المنعرج الأول الذي عرفه الإقتصاد الوطني ثم تلاه سنة 1986 أول قانون يسيّر البنك المركزي الجزائري والذي تصادف إصداره مع إنهيار أسعار البترول

¹ محمد عشوي، "علم النفس الصناعي"، دار المنشورات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 45

وبالتالي إنهيار سعر الدينار أمام العملة الصعبة وهذا ما ساعد على إعادة النظر في التسيير والإدارة والأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل (العقلانية، الأسعار، المحيط...).

فكل هذه القرارات السابقة مهدت الطريق لقوانين جديدة وأكثر حرية وإستقلالية ، بعد ذلك صدر قانون يحرر الأسعار " قانون الأسعار والمنافسة " سنة 1989 ثم بعد ذلك صدر قانون النقد والقرض سنة 1990 والذي يفصل بين السياسة والسلطة النقدية أي أن الحكومة لا تتدخل في الشؤون المالية.

لكن التطبيق الفعلي للنظام الجديد، لم يبدأ إلا في بداية التسعينات، وكان من نتائجه:

- 1- التطهير المؤسسي
- 2- مسح الديون وتحصيل المديونية .
- 3- إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية.
- 4- التكفل المباشر للمؤسسة بأعمالها بنفسها، وتنظيم علاقاتها الإقتصادية وإختيار عملائها وتسيير مواردها البشرية
- 5- وجود قطاع خاص مسيطر .
- 6- المنافسة لا تنقيد بحدود لكنها يمكن أن تكون من أي ناحية "البقاء الأفضل "
- 7- خصوصية المؤسسات.

كل هذه العوامل أدت إلى فقدان الدولة لسيطرتها المطلقة على المجال الإقتصادي، وإبقاء إحتكارها على الصناعات الإستراتيجية فقط (البترولية، الحديد والصلب...الخ)، وقد ترتب عن ذلك زوال بعض الشركات التي لم تستطع مواكبة هذا التطور والوقوف أمام المنافسة التي فرضها دخول القطاع الخاص في مختلف ميادين الإنتاج ، وبظهور المنافسة، برزت حتمية تبني أساليب عمل جديدة تتوافق مع المتطلبات الجديدة والتي تضمن مواصلة ممارسة النشاط المعتاد، وأصبح لزاما على أي مؤسسة تطمح للحفاظ على وجودها أن تساير هذه التغييرات و ذلك بتقبل مبدأ المنافسة و العمل على كسب أكبر قدر ممكن من الحصة في السوق، و ذلك لن يتحقق إلا إذا كان لهذه المؤسسات طرق عمل و تسيير حديثة تتوافق مع ما يفرضه المحيط المحلي و الدولي، و من بين متطلبات هذه الفترة الجديدة ضرورة امتلاك معلومات في مختلف الميادين (اقتصادية، اجتماعية،

سياسية، تكنولوجية، قانونية... الخ)، و أصبح المحيط الذي كان يمثل مكانا لتوفير فرص البيع و التبادل (opportunités) يحمل كذلك الكثير من التهديدات (les menaces) التي قد تؤدي في بعض الحالات إلى زوال المؤسسة، و أضحي من الضروري على هذه الأخيرة أن تحسن فن قراءة البيئة (المسح البيئي) لأن أغلب الأفكار تولد فيه، ووجب الحرص على رصد و استطلاع و تحليل دائم للتغيرات التي تحصل فيها حتى لا تحدث القطيعة بينهما، و ذلك لن يتحقق إلا بالاهتمام بتطوير ميدان الاتصال و بامتلاك أحدث التكنولوجيات في ميدان الإعلام و الاتصال، بالإضافة إلى تبني استراتيجيات عمل بديلة تركز أساسا على المعلومات كمصدر حيوي.

و بما أن الرهان الأساسي لمسيرى المؤسسات باختلاف أحجامها و نشاطاتها هو مسايرة هذه التغيرات، فإن ضرورة الإصغاء للمحيط و الصمود أمام الضغوطات فرضت نفسها، لذلك و جب عليهم التعرف على هذه التغيرات و تحديدها بصفة دقيقة من أجل وضع الخطط الناجعة و الفعالة، و من هنا ظهر مبدأ إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات للمؤسسة و ظهرت الأطراف الفاعلة (les parties prenantes) التي تضم: المساهمين، الموردين، الزبائن، المنافسين... الخ، و أصبح لكل واحد من هؤلاء كلمة يقولها (سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة)، و أضحي إيجاد طريقة علمية للإصغاء لكل هؤلاء ضرورة حتمية حتى لا تسود الفوضى و يتم فقدان السيطرة على الأمور التسييرية، من هنا ظهر ما يسمى بالذكاء الاقتصادي (l'intelligence économique) الذي يعرف بأنه: "التحكم في و حماية المعلومة الإستراتيجية الملائمة (l'information stratégique pertinente) لكل فاعل اقتصادي".

و يشمل الذكاء الاقتصادي اليقظة الإستراتيجية التي تمثل " سيرورة معلوماتية عن طريقها تصغي المؤسسة إلى محيطها من اجل اتخاذ القرارات و التصرف في سبيل تحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تساعد في اتخاذ القرار الجيد (la bonne décision) و تحديد التوجهات الإستراتيجية و ذلك بكشف الفرص و التقليل من المخاطر"، فالمعلومة تتواجد في قلب أي قرار و هي أساس نجاح جميع الاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة، لذلك و جب السهر على الحصول عليها ، معالجتها و من ثم استعمالها في عملية التسيير.

و قد أبدت المؤسسات الجزائرية خلال السنوات الأخيرة اهتماما بالغا بميدان الاتصال و الإعلام و نظم المعلومات من خلال تنظيم العديد من الملتقيات و التظاهرات العلمية، و من بين هذه

التظاهرات "الملتقى الدولي حول حاكمية المؤسسات و الذكاء الاقتصادي" الذي احتضنته الجزائر أيام 13-14 و 15 جوان 2008 بمشاركة عدد من الخبراء الدوليين من : كندا، بلجيكا، فرنسا، المغرب و تونس، و قد تم التركيز على تحليل واقع الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، و قد تم التوصل إلى أن الرؤية غير واضحة في هذا المجال و ذلك راجع أساسا إلى غياب هياكل تهتم بتفعيل دور المعلومة كمورد استراتيجي في السياسات العامة للمؤسسات، كما كان هناك شبه إجماع على أن هناك تفاوتاً كبيراً بين المؤسسات في مجال الاهتمام بالمعلومات، و ذلك باختلاف نشاطها، حجمها و ملكيتها، لكنها كلها تقوم بهذه الأنشطة بطريقة أو بأخرى.

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

الدراسة الأولى: بعنوان "اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية" مقدمة من طرف

الطالب بن خديجة منصف لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علوم التسيير دفعة 2006/2005 بجامعة باجي مختار بعنابة.

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

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

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

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

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

و حملت هذه الدراسة التوصيات التالية:

- التزام الإدارة العليا بضرورة تطبيق اليقظة الإستراتيجية و تفعيل دورها، و يتحقق ذلك من خلال:
- ضرورة التزام كافة الأفراد بصفة عامة و الإداريين بصفة خاصة، و لا سيما الإدارة العليا؛
- التحسيس المستمر و المتزايد لجميع الأفراد في المؤسسة بضرورة تطبيق و إنجاح هذا المشروع، و خلق الوعي بأهمية و فوائد اليقظة على المؤسسة ككل بخاصة على المستوى المتوسط و البعيد؛
- تقديم صلاحيات كافية لتوفير المعلومات و إزالة الحواجز أمام العاملين حتى يتمكنوا من الإدلاء بأرائهم و تقديم المعلومات؛
- ضرورة تهيئة الإدارة العليا لثقافة اليقظة و بثها بين العاملين، و اقتناعها بأنها صارت حتمية لا مفر منها. هذه الثقافة تركز الإبداع و الابتكار و تشجع استقاء المعلومات من مختلف المصادر و تداولها، و يتحقق ذلك عن طريق:
- إعادة النظر في رؤية المحيط الخارجي من خلال تنظيم المؤسسة ملتقيات أو مؤتمرات داخلية تنشر فيها ثقافة مشجعة على الانفتاح؛
- تشجيع اللقاءات و المؤتمرات و الاجتماعات غيرا لرسمية بين الأفراد في مختلف الأقسام حتى يتسنى تقاسم المعلومات بسرعة و سهولة أكثر؛
- استخدام بعض الطرق الجماعية لحل المشاكل و تداول المعلومات كفرق العمل و العصف الذهني و طريقة دلفي و حلقات الجودة... الخ؛
- رفض احتكار المعلومة و الحث على المشاركة في تبادل المعلومات؛
- تفعيل و تقوية نظام الاتصالات لنقل و تبادل المعلومات بأسرع ما يمكن و في الوقت المناسب، و كذا الاعتماد على الاتصالات الجانبية؛
- تحقيق التنسيق بين أجزاء نظام اليقظة من جهة، و بين هذه الأجزاء و الأقسام الوظيفية من جهة أخرى؛

- العمل على تجنيد الأفراد وحشد الجهود في المؤسسة للسمو بهذا المشروع وترقيته، و يتحقق ذلك من خلال:
- الاعتراف بأداء و مجهودات الأفراد الفعلية و تنمية آليات التحفيز في المؤسسة؛
- تغيير أنماط القيادة الحالية بحيث تكون اللامركزية في اتخاذ القرارات واضحة و تؤكد على تبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجيهات؛
- تعزيز أواصر الثقة بين الإدارة و العاملين بتمكينهم و تخويلهم بعض الصلاحيات ومنحهم حرية الحركة و التصرف في علاقاتهم؛
- تشجيع التعاون و المشاركة الفاعلة و التنافس بين العاملين من أجل إنجاز و تفعيل اليقظة الإستراتيجية؛
- وإن كان لا بد من استحداث هيكل في المؤسسة يقوم بوظيفة اليقظة الإستراتيجية فإنه من الضروري إعطاء كل الدعم لهذا المسعى. ويتحقق ذلك من خلال:
- الاستعانة بالإطارات المتخرجة من الجامعة ذات الاختصاص في إدارة الأعمال، و كذا الاستفادة من الطلبة الباحثين و المتربصين و من نتائج بحوثهم؛
- الاعتماد على الخبراء ذوي الاختصاص في حل بعض المشاكل المتعلقة باليقظة؛
- القيام بدورات تكوينية للمدراء و العاملين تتضمن برامجها طرق و أساليب اليقظة و كيفية تحسينها و تطويرها؛
- توفير بعض نماذج اليقظة لمؤسسات نجحت في تطبيقها (وطنية أو أجنبية) و توزيعها في المؤسسة.

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

و قد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي:

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

كما تضمنت مجموعة من الفرضيات هي:

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

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

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

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

- استقطاب القدرات والكفاءات المهنية، فالكثير من المؤسسات يُعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المادية، وذلك ما يمكن المؤسسة من تقديم السلعة أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى؛

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

ومن خلال ما سبق يتضح نفي الفرضية رقم 2.

3. إنَّ زيادة درجة تعقد البيئة وارتفاع حدة المنافسة وما انجر عنه من التحول من

الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية فرض على المؤسسة إنشاء نظام لليقظة التنافسية

للاستغلال الأمثل لمعلومات البيئة الخارجية، وبمعنى آخر أنه كلما زادت حدة

المنافسة في السوق زادت حاجة المؤسسة لليقظة التنافسية. وهذا ما يؤكد الفرضية

رقم 3.

4. يتطلب من المؤسسة تخصيص موارد مادية وغير مادية وتنظيم مناسب لقيام اليقظة

التنافسية بأداء عملها بشكل جيد، كما يتعيَّن عليها أن تخصص موارد بشرية مؤهلة

لعمل اليقظة، مع فتح المجال لإشراك جميع العمال في هذه العملية. وهذا ما يؤكد

الشق الأول من الفرضية رقم 4 وينفي شقها الثاني.

5. انطلاقاً من الدراسة الميدانية استنتجنا أن ثقافة اليقظة بعيدة إلى حد كبير عن التفكير

الإداري بالشركة وهذا ما تؤكد الفرضية رقم 5.

ونرجع الأمر في ذلك إلى عدة أسباب:

- عدم اطلاع إدارات الشركة على مصطلح اليقظة؛
- عدم تخصيص دورات تدريبية لإدارات الشركة للبحث عن كل ما هو جديد ومن شأنه أن يحسّن في العمل أكثر فأكثر؛

- لامبالاة المسيرين عن ما يجري على الساحة الدولية من تغيرات عميقة خاصة في المجال الاقتصادي، لكون المؤسسة الجزائرية تعمل في بيئة أقل حدة من البيئة التنافسية الدولية.

أما التوصيات و الاقتراحات التي وردت في هذه الدراسة فهي:

- الاهتمام الخاص بالبيئة الخارجية للمؤسسة عن طريق متابعة كل التحولات الطارئة عليها، لدراستها ثم التكيف والتعايش معها؛
- بث ثقافة اليقظة بين المستخدمين وإشعارهم بأنها أصبحت ضرورية لتنافسية المؤسسات؛
- القيام بدورات تدريبية للإطارات لرفع مستواهم العلمي والعملية؛
- إنشاء خلية لليقظة أو على الأقل خلية لليقظة التنافسية تكون مجهزة بالحد الأدنى من الإمكانيات البشرية والمادية الضرورية؛
- إفهام الإطارات أن احتكار المعلومة عند شخص ما لا يخدم عمل اليقظة والمؤسسة في شيء، فاليقظة تفرض ثقافة جديدة وهي ثقافة العمل الجماعي وأن عمل اليقظة هو مسؤولية الجميع؛
- التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي والاهتمام الخاص بالمعلومات غير الرسمية لأنها أساس عمل اليقظة.

أما في المجال الإلكتروني فقد وجدنا العديد من الدراسات و الأبحاث و المقالات التي تتطرق إلى موضوع اليقظة الإستراتيجية خاصة باللغة الفرنسية، لكن الملاحظ أن جميع هذه الدراسات تطرقت إلى مفهوم اليقظة الإستراتيجية لوحده و لم تربط بينه و بين عملية الاتصال التنظيمي مثلما سنقوم به في هذه الدراسة.

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

" إلى أي مدى تساهم ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية في ترشيد عملية الاتصال بين المؤسسة و محيطها؟ "

و الأسئلة الثانوية التالية:

- 1- كيف تمارس المؤسسة الجزائرية اليقظة الإستراتيجية؟
- 2- ما هو نوع المعلومات التي تركز عليها المؤسسات الجزائرية؟
- 3- ما العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و اتصال المؤسسة بمحيطها؟

فرضيات الدراسة:

1- ممارسة المؤسسات الجزائرية لليقظة الإستراتيجية تتم بطريقة بدائية و عشوائية و غير مدروسة؛

2- يختلف نوع المعلومات التي تركز عليها المؤسسات الجزائرية باختلاف نوع نشاطها و ملكيتها(خاصة أو عمومية)؛

3- ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية وفق الطرق العلمية الحديثة و باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال من شأنها أن تحسن من عملية اتصال المؤسسة بمحيطها و تساهم في إنجاحها؛

ومن أجل الإجابة عن هذه التساؤلات و التحقق من صحة الفرضيات تم تقسيم البحث إلى 04 فصول كما يلي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة: تم التطرق فيه إلى المنهجية المتبعة في الدراسة (تحديد

المفاهيم، الدراسات السابقة، الأهداف، الأهمية، المنهج المتبع و أدوات جمع البيانات).

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية: طبيعتها و أنواعها: في هذا الفصل حاولنا تسليط الضوء على

مفهوم اليقظة الإستراتيجية و تحديد المفاهيم المرتبطة بها إلى جانب الخصائص و التطور التاريخي ثم عرض مختلف الأنواع.

الفصل الثالث: عموميات حول المؤسسة و محيطها: في هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم المؤسسة و أنواعها إلى جانب دراسة علاقات و طرق اتصال هذه الأخيرة بمحيطها

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: و قمنا خلالها إسقاط جميع المعلومات النظرية على عينة الدراسة و المتمثلة في وحدة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي.

ثانيا: دوافع اختيار الموضوع و أهميته:

إن ما دفع الباحث لاختيار هذا الموضوع هو الاعتبارات التالية:

- أهمية الموضوع في وقتنا الراهن خاصة مع ما يشهده العالم (المحيط) من تطورات و تقلبات سريعة، أين صار أداء المؤسسات مرتبطا بمدى قدرتها على فهم بيئتها الخارجية، و ما ستوفره اليقظة الإستراتيجية من مزايا للمؤسسات.
 - محاولة إضافة مرجع جديد للرصيد المكتبي والمعرفي خاصة و أننا نعاني من ندرة المراجع المتعلقة بهذا الموضوع.
 - توفير قاعدة نظرية و تطبيقية فيما يتعلق بالوضع التي تعيشها المؤسسات الجزائرية في مجال الاتصال و اليقظة الإستراتيجية.
 - تقديم طريقة عملية علمية للمؤسسات كي تقوم بدراسة بيئتها الخارجية حتى تزيد من فعاليتها في التعامل معها، خاصة و أن هذا الجانب مهمل من قبل مؤسساتنا.
- كما تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الرؤية حول دور و أهمية اليقظة الإستراتيجية في أداء المؤسسات و في تفعيل عملية اتصالها بالمحيط الخارجي، خاصة أن هذه الأخيرة تتعامل مع بيئة سريعة التغير و كثيرة التعقد، و أصبح أداؤها وفعاليتها يتوقف على مدى فهمها للبيئة الخارجية و التعاطي معها، و لتؤمّن بقاءها تعمل على إيجاد آليات تتعارض في هدفها مع نظرية الانتقاء الطبيعي التي تترك البقاء للطبيعة من خلال القيام بتطبيقات اليقظة الإستراتيجية و الاستعلام الجيد اللتين تمكنها من تحسين الرؤية و القدرة على المعرفة المسبقة للمستقبل.

ثالثاً: حدود الدراسة:

- **الحد المكاني:** وقع اختيارنا على وحدة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي التابعة لمجمع "سميد" لتكون مجالاً لدراستنا الميدانية.
- **الحد الزمني:** الجانب النظري لهذه الدراسة تم انجازه ابتداءً من سنة 2008، أما الجانب التطبيقي فقد أنجز على فترات متقطعة خلال الفترة الممتدة بين ديسمبر 2010 و نوفمبر 2011.

رابعاً: صعوبات البحث:

- لقد واجهنا خلال إعدادنا لهذا البحث العديد من الصعوبات التي نوجزها فيما يلي:
- غياب مراجع تتحدث عن موضوع الدراسة خاصة باللغة العربية؛
 - عدم اطلاع المستخدمين في المؤسسة مجال الدراسة على مصطلح اليقظة الإستراتيجية، و هو ما صعب من مهمتنا خاصة عند إعداد و تحليل نتائج الاستمارة؛
 - عدم اكتراث المسؤولين بأهمية البحث العلمي، و إصرارهم على مواصلة العمل بالطرق التقليدية، على الرغم من إدراكهم لحجم الخطر الذي يحدق بمؤسساتهم؛
 - عدم وجود مختصين في مجال الاتصال في المؤسسة بإمكانهم تقديم المساعدة للطلبة خلال فترة إعدادهم لأبحاثهم.

خامسا: منهج الدراسة:

"يتكون المنهج من مجموعة من التقنيات و الطرق الملائمة و المنظمة و التي ترسم المسار الصحيح الذي ينبغي أن يلتزم به الباحث حتى يتمكن من الإجابة بموضوعية عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية و الوصول إلى نتائج دقيقة".¹

وسيتم خلال هذا البحث تطبيق المنهج الوصفي و المنهج الاستقرائي، فالمنهج الوصفي ملائم لتحديد الإطار النظري للدراسة و تحضير المفاهيم و المداخل التي يحتاج إليها في الدراسة الميدانية (حالات واقعية)، و هذا المنهج يهدف إلى الحصول على المعطيات والبيانات عن ظاهرة ما، ثم تفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج لإثبات صحة الفرضيات أو تفنيدها، وإبداء توصيات واقتراحات بشأن تلك الظاهرة، أما المنهج الاستقرائي فهو الأنسب لإسقاط دراستنا على أرض الواقع، و في هذا الإطار وقع اختيارنا على مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي لتكون ميدانا للدراسة الميدانية.

سادسا: أدوات جمع البيانات:

تدخل هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية الميدانية التي تعتمد المنهج الوصفي و المنهج الاستقرائي لدراسة موقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات و علاقتها بعملية اتصال هذه الأخيرة بمحيطها، و من جملة أدوات جمع المعلومات المستعملة فيها:

(أ) الملاحظة:

تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع المعلومات و البيانات الخاصة بظاهرة ما، و اقتصر استعمالها في السابق على العلوم الطبيعية قبل أن يتم تعميمها بعد ذلك على العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

و تعرف الملاحظة على أنها " عملية مراقبة أو مشاهدة الظواهر و المشكلات و الأحداث و مكوناتها المادية و البيئية، و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف، بقصد تفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان و تلبية احتياجاته".³

1- د/صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، القاهرة، 1983، ص9
3 - محمد عبيدات و آخرون، البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 1998، ص 73

و تنقسم الملاحظة العلمية من حيث المضمون إلى ملاحظة بسيطة و أخرى منظمة، أما من حيث مشاركة الباحث فتتنقسم إلى ملاحظة بالمشاركة و ملاحظة دون مشاركة.

(ب) المقابلة:

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

و يكون اعتماد المقابلة في البحث العلمي ليس فقط بهدف الحصول على معلومات من المهتمين بمجال البحث، بل أيضا أثناء عملية توزيع الاستمارة فيتم هنا اعتماد المقابلة سواء للحصول على معلومات، أو للتأكد من صحتها، و تعرف المقابلة في البحث العلمي بأنها " المحادثة الموجهة بين الباحث و شخص أو بينه و بين أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق أهداف الدراسة، و القصد من المقابلة الحصول على بيانات يريدتها الباحث و التعرف على مشاعر و تصرفات و ملامح المبحوثين في مواقف معينة"¹

(ج) الاستمارة (الاستبيان):

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة، و تستخدم هذه الوسيلة في البحوث المسحية التي تجيب عن تساؤلات مثل: ما مدى؟ ما كيفية؟ من خلال قياس وجهات النظر لمجتمع الدراسة، و يصمم الاستبيان أو الاستمارة على أساس تقسيمه إلى محاور، و تحت كل محور تصاغ عبارات أو أسئلة ثم يوزع ورقيا أو الكترونيا (عبر البريد الالكتروني) على مجتمع الدراسة، ثم يقوم الباحث بجمع المعلومات لتحليلها و تفسيرها.²

سابعا: تحديد المفاهيم:

تعد عملية تحديد المصطلحات من أهم مراحل البحث العلمي لتفادي الوقوع في أي خلط بين الدراسات العلمية، حيث يمكن أن يحمل المصطلح ذاته مفاهيم مختلفة تكون سببا في الخروج أحيانا

1- محمد عبيدات و آخرون، نفس المرجع السابق، ص 46

2- د/ إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2007/2006 غير منشور

عن الموضوع المراد دراسته، و تشتمل الدراسات العلمية على مصطلحات يتوجب تحديد مفهومها اصطلاحاً أي المعنى المتفق عليه بين الباحثين، و الذي غالباً ما يكون في القواميس العلمية و الموسوعات، و إجرائياً أي المعنى الذي يحمله المفهوم ضمن الدراسة لإمكانية تضمينه معنى آخر ضمن دراسة أخرى.

و تضمنت دراستنا هذه مصطلحات تم تحديد مفهومها اصطلاحاً و إجرائياً و هي:

اليقظة الإستراتيجية، الاتصال، الاتصال التنظيمي، المؤسسة، المحيط.

1- اليقظة الإستراتيجية:

(أ). المعنى الاصطلاحي:

لقد صادفنا خلال بحثنا هذا العديد من المصطلحات المستعملة للدلالة على نظام جمع المعلومات و الاستماع للمحيط نذكر منها: المسح البيئي (Environmental Scanning) ، اليقظة الإستراتيجية، نظام المعلومات الاحترازي، المسح البيئي الاستراتيجي، المراقبة الإستراتيجية، الذكاء التنافسي، نظام الإنذار المبكر، ووقع اختيارنا على مصطلح اليقظة الإستراتيجية (la veille stratégique) لأنه يبقى حسب نظرنا الأنسب و الأكثر تمثيلاً لهذا النظام.

كما وجب التفريق قبل البداية في هذه الدراسة بين مفهوم اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، فاليقظة هي سيرورة الحصول على المعلومات و معالجتها و نشرها أما الذكاء الاقتصادي فهو نتيجة لهذه السيرورة، و الملاحظ كذلك أن العديد من الباحثين و المنظرين لا يفرقون بين هذين المصطلحين و يستعملونهما للدلالة على نفس النشاط.

وقبل الحديث عن مفهوم اليقظة في مجال إدارة الأعمال نحاول أن نبيّن معنى كلمة " اليقظة" فهي مأخوذة من المصطلح اللاتيني "Veille" و التي تعني السهر، و انطلاقاً من المجال الطبي و مجال علم النفس فإن الإنسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاث⁽¹⁾:

- إما في حالة نوم Etat de Sommeil ،

- إما في حالة حلم Etat de Rêve ،

(1) - LABONTE Daniel. **La Veille Activité ou Profession**, [http:// www.Mmedium.com/ veille / activite](http://www.Mmedium.com/veille/activite), 12-03-2009.

- إما في حالة يقظة "Etat de Veille"،

و في الحالة الأخيرة التي تطابق حالة الوعي تكون الحواس متفتحة على ما يجري حولها والرغبة في الاستمرار في حالة الوعي هذه، و نقول "تَيْقَظُ" الإنسان أي انتبه لشيء ما و أخذ الحيطة منه، كما قد تشير كلمة "كاشف" إلى الشخص (الجهة) الذي يبقى يقظا و كذلك إلى الذي يسعى إلى مراقبة أو حراسة شيء ما.

و ما يقال عن الإنسان يقال أيضا عن المؤسسة، إذ يمكن القول عن مؤسسة أنها "يقظة" إذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات و تغيرات و في استماع للإشارات الصادرة منه، هذا الوعي والاستماع يمكنانها من اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال المناسبة بالكيفية و الوقت المناسبين.

إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، و يقصد بالمراقبة في التسيير ذلك العمل المنظم و المستمر لرصد بيئة المؤسسة الذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نموها.

وقد وضّح كل من Martinet et Martin في كتابهما عن الاستخبارات الاقتصادية(1) أن هذا الرادار (أو كما سميها برادار اليقظة) يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما، و هدفه إشعار الأشخاص المسؤولين عن أي خطر يداهمهم. و لكن هذا لا يكفي حيث هناك نوع آخر من الرادارات و هو رادار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه و جمع المعلومات الهامة عنه(2)، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة ارتبط في أوروبا بالمعلومة التكنولوجية في حين ارتبط مفهومها في الولايات المتحدة الأمريكية بالمنافسة.

منذ دخول مفهوم اليقظة إلى مجال إدارة الأعمال في الستينات من القرن الماضي لقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين فتعددت التعاريف المُقدّمة له، و يمكننا أن نذكر البعض منها على سبيل المثال:

تُعرّف اليقظة الإستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال و استباق التغيرات ، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات و التسيير فيما بعد، و تصنف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات و تسمح للمسيرين بحسن

(1)- L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise

(2)- جديد رتيبة و جديد نوفل : اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة-08-09 مارس 2005

القيادة في الأوقات العصيبة و يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الإستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية(1).

أما Lasca et Schuler(1998) فيعرفان اليقظة الإستراتيجية بأنها «السيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع و استباق الإشارات الضعيفة في البيئة السوسيو-اقتصادية ، بهدف خلق و تغطية فرص الأعمال و تقليل عدم اليقين (اللايقين)»

هذه السيرورة منفتحة على ما يجري خارج المؤسسة و تدور حول استغلال نوع خاص من المعلومات يسمى الإشارات الضعيفة - وهي معلومات تسمح باستباق حدث ما قبل أن يتحقق نهائيا على حد تعبير Ansoff (1975). (2)

أما Reix فيرى أن اليقظة هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية و مراقبة الاستراتيجيات التجارية و معرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين و بصفة عامة مراقبة البيئة ، فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها و نشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة(3).

اليقظة الإستراتيجية هي السيرورة الإستباقية لملاحظة وتحليل البيئة متبوعة بنشر المعلومات المستقاة بعد معالجتها حتى يمكنها اتخاذ قرارات إستراتيجية، قد تكون هذه المعلومات من طبيعة عملية أو تقنية أو تشريعية أو تنافسية أو تسويقية (تجارية)، و تشير اليقظة إلى النشاط المرتبط بالبحث و معالجة المعلومات و نشرها بهدف استغلالها من طرف الأعوان (الممثلين) الاقتصاديين و المدراء و المسيرين، كما قد تعبر عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير(4).

و بصفة عامة يمكن إعطاء تعريف شامل لليقظة الإستراتيجية باعتبارها السيرورة الجماعية المستمرة يجمع بواسطتها مجموعة من الأفراد - بطريقة إرادية- المعلومات ذات الخاصية

(1) - BROUARD François , **Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille Stratégique des PME**، PP 01.02. 7eme Congrès international francophone en Entrepreneuriat PME 27.28 et 29 octobre 2004. Montpellier. Http // [www.hec.ca/airepme/ PDF/2004/014-](http://www.hec.ca/airepme/PDF/2004/014-) Mars2005

(2) - SADOK Moufida, **Impact des Tic sur la Compétitivité de l'entreprise : Application Innovante de l'Internet pour VS**، p10-14, <http://www.gdrts.v-paris> 10 Fr/ PDF/ doctorant, Mars2005.

(3) - REIX Robert , **Systèmes d'information et Management des Organisation**, Vuibert 3eme édition, 2000, Paris، p56

(4) - ETUDE : Institut Innovation Informatique Entreprise (3TE) , La veille Stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise ! P08, <http://www.jnnove.com/upload/documentaire/VS.PDF>. juin 2004.

الاستباقية (استباق حدث) و المتعلقة بالتغيرات الناتجة في البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف خلق فرص أعمال و تقليل الأخطار و عدم اليقين بصفة عامة⁽¹⁾.

(ب). التعريف الإجرائي:

إن تحديد مفهوم اليقظة إجرائيا لا يختلف عن ما قدمه الباحثون و المنظرون الذين رغم اختلاف الجانب النظري المحدد لدى كل باحث إلا أنهم اتفقوا على أن هذا المصطلح يجمل في طياته مراقبة البيئة واستباق التغيرات و الاستماع إلى المحيط من أجل التمكن من اتخاذ القرارات و التسيير، و اليقظة التي نعنيها في دراستنا هذه هي ملاحظة و تحليل البيئة متنوعة بنشر المعلومات المستقاة بعد معالجتها حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات إستراتيجية و استباق التغيرات.

2- الاتصال:

لا شك بأن هناك اتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام اتصال فعال في المؤسسة، لكن هناك اختلافًا في تحديد تعريف دقيق للاتصال، فقد عرّف هذا الأخير على أنه:

(أ). المعنى اللغوي:

مفهوم الاتصال مُشتق من كلمة Communis اللاتينية و تعني بالإنجليزية **common** أي مُشترك أو اشتراك؛ أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك، يتضمن شخصين أو أكثر، في المعلومات والأفكار والاتجاهات ، كما يُشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس ، داخل نسق اجتماعي مُعين مهما اختلف حجمه¹.

ومن الناحية التاريخية، فإن المتتبع لكلمة "اتصال" في اللغات الأجنبية يجد أن عبارة **Communique** (أي يتصل) وعبارة **Communication** (أي اتصال) قد ظهرت - في اللغة الفرنسية - في حوالي النصف الثاني من القرن التاسع عشر، والمعنى القاعدي للكلمة الأولى هو

1- محمد محمود مهدي، مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، ص14

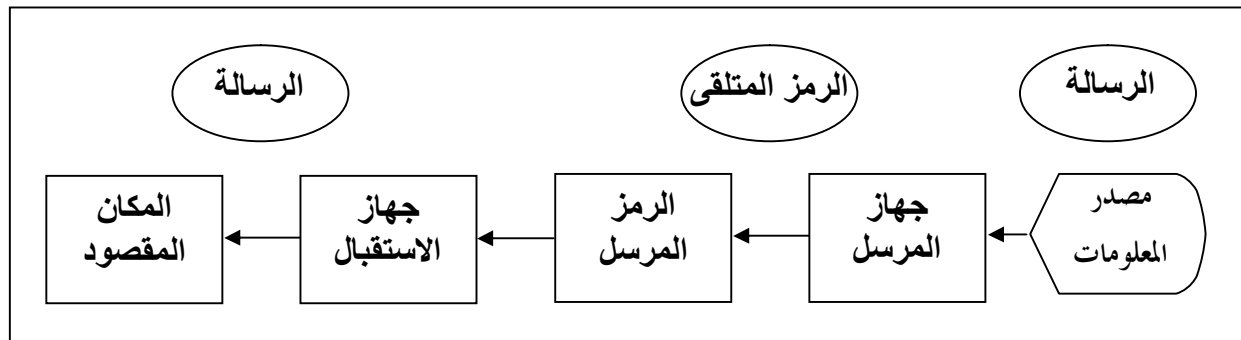
(يشارك في... إلخ) أو Participer، وهذه الكلمة قريبة من الكلمة اللاتينية Communicaire التي تعني وضع الشيء في المتناول العام Mettre en commun أو الدخول في علاقة ما Etre en relation. وقد تحول هذا المصطلح ليصبح معناه نقل الشيء Transmettre أو توريثه أو إرساله، وبذلك تصبح القاطرات و السيارات و وسائل الإعلام المكتوبة ووسائل اتصال؛ أي وسائل مرور من نقطة إلى نقطة، وخلال القرن الثامن عشر، ومع تطور وسائل النقل، أصبح مصطلح Communication شائعاً، وكان يعني الطرق والقنوات والخطوط الحديدية.

أما في لغتنا العربية، فكلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" و الذي يحمل معنيين؛ الأول هو الربط بين كائنين أي شخصين (ماديين أو معنويين)، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين، أما المعنى الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة، إذن فالإتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة (مصطفى حجازي، 1990، ص 19).

ب. المعنى الاصطلاحي:

يُعدّ تعريف "شانون" و "ويفر" SHANON AND WEAVER (1949) من أكثر تعاريف الإتصال شهرة، إذ اعتبر أساساً لتعاريف ونماذج تالية حاولت شرح عناصر الإتصال، وقد قدّم فيه نموذجاً لعملية الإتصال يرتكز على النظرية الرياضية، ثم طُبّق في العلوم الإنسانية، وهو نموذج استخدم أصلاً لوصف الإتصال الإلكتروني، حيث كان "كلود شانون" موظفاً كمهندس في شركة "بل" للهاتف في الولايات المتحدة الأمريكية USA ووضع تصميمه المعروف انطلاقاً من عملية الإتصال الهاتفي (G. AMADO et A. Guillet, 1991, P 4)

أما "ويفر" فقد طور هذه النظرية لحل العديد من مشاكل التفاعل و التبادل في علم النفس و علم النفس الاجتماعي، و لهذا فقد عرف الإتصال كعملية خطية ذات طريق واحد، يجتاز مراحل هي نفسها مراحل العملية الاتصالية الهاتفية، و تتمثل فيما يلي:



شكل رقم (1) : مخطط الإتصال حسب شانون و ويفر (SHANON AND WEAVER)

و يُخصص ويليام سكوت الاتصال أكثر فأكثر ، حيث يُركز على الاتصال الإداري ، الذي يقول عنه بأنه العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها ، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة FEED – BACK بغرض التوصل إلى أفعال مُحدّدة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم و يعتبر هذا التعريف أكثر دقة و تحديداً ، فالاتصال عند "سكوت" عبارة عن عملية رسمية يخضع لنظام دقيق مرتبط بالردود و التغذية العكسية .

كما يعرفه خبراء العلاقات العامة: "الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك الصالح المشترك".¹

و تعني عملية الاتصال "إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل وأحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم رد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل" كما تعني أيضا الوسائل المستخدمة لنقل البيانات خلال دورة المعلومات (التسجيل، التبويب، التخزين، الاسترجاع، الاستخدام).²

فيما يعرفه دومينيك وولتن بأنه أحد أبرز رموز القرن العشرين و هدفه الأمتل هو تقريب الناس و القيم و الثقافات، و يعوض عن سلبيات و مساوئ عصرنا، و هو أحد محصلات حركة التحرر، وقد رافق تطوره معارك من أجل الحرية و حقوق الإنسان و الديمقراطية.

أما تشارلز رايت فيرى أن الاتصال هو عملية نقل المعنى بين الأفراد و هو عملية أساسية في كل المجتمعات نشأت من خلال قدرة الإنسان على نقل النوايا و الشعور و المعرفة و الخبرات من شخص إلى آخر و من مجتمع بشري إلى مجتمع بشري آخر .

و عرف بيرنارد بيرلسون و ستينر الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب شفويا أو باستعمال الرموز و الكلمات و الصور و الإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك.

1 محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)،الدار الجامعية، 1998 القاهرة، ص 225.

2- محمد محمود مهدي، مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، ص14

3- نبيل عارف الجردى، مقدمة في علم الاتصال، مكتبة الإمارات العين، الإمارات، 1985، ط3، ص 40

أما كارل هوفلاند فيعرف الاتصال بأنه العملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) بهدف تعديل سلوك الآخرين.¹

و يعرف جورج ليندبرج الاتصال من جهته بأنه يستخدم ليشير إلى التفاعل بواسطة العلامات و الرموز حيث تكون حركاتها أو صوراً أو لغة أو أي شيء آخر، تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز، و في هذا الإطار دائماً نجد أن جيهان رشتي تعرف الاتصال بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة يتم فيه نقل المعلومة و الأفكار بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات و التصور الذهني.²

ج). المعنى الإجرائي:

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنه بالرغم من الاختلاف الموجود بين الباحثين و تعدد تعريف الاتصال بين كل باحث و آخر إلا أن هناك شبه إجماع على أن هذا الأخير يحمل في طياته مبدأ التفاعل و المشاركة، و هو المعنى المقصود في دراستنا هذه التي ستركز على الاتصال بين المؤسسة و محيطها و كيف تتشارك و تتفاعل هذه الأخيرة مع محيطها.

3- الاتصال التنظيمي:

أ). المعنى الاصطلاحي:

هناك العديد من التعاريف للاتصال التنظيمي أو الاتصال المؤسسي و التي نذكر منها:
 "الاتصال التنظيمي يشمل العلاقات العامة، الاستراتيجيات التنظيمية، التسويق، الإشهار، الاتصال الداخلي و الخارجي، و بعبارة أخرى هو مجموع النشاطات الموجهة أساساً نحو الجمهور الذي تتواجد المنظمة في علاقة معه..."
 "الاتصال التنظيمي هو تلك السيرورة التي من خلالها يتحصل أعضاء التنظيم على المعلومات (Les informations pertinentes) و التغييرات المتعلقة بها."³

1 محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 228

2 ليلي حسين السيد، حسن عماد مكوي، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص24

3- RIEL.C , **principles of corporate communication**, Hemel Hempstead, Prentice-Hall,1995 , P45

(ب). المعنى الإجرائي:

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن هناك اختلافا جوهريا حول مجال الاتصال التنظيمي حيث يرى بعض المنظرين انه يهتم بالنشاطات الاتصالية الموجهة إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة، فيما يركز البعض الآخر على النشاطات الموجهة للجمهور الداخلي (أعضاء التنظيم). و المعنى المقصود في هذه الدراسة هو مجموع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة لبناء علاقات مع محيطها و مواكبة جميع ما يحصل فيه من تغييرات من أجل الحفاظ على تواجدها و ضمان استمراريتها فيه.

4- المؤسسة:

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

(أ). المعنى الاصطلاحي:

لقد قدمت للمؤسسة الاقتصادية العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمداخل، إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد يكون صعبا للغاية وهذا يعود لعدة أسباب نذكر منها التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها بالإضافة إلى تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، دون أن ننسى الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات المتناقضة ويظهر ذلك جليا من خلال التعاريف التالية:

"المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".

أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع⁽¹⁾

1 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1998 ص ص 11، 12

نلاحظ ن خلال هذين التعريفين أن المؤسسة هي وحدة إنتاجية وهذا غير كامل لأن المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات وقد تتوزع هذه الأخيرة في أمكنة مختلفة، كما نجد أيضا في التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمال وكان المؤسسة لا يمكن أن تقوم إلا بعدد كبير من العمال. كما أن التعريف الثاني يشير إلى أن المؤسسة تنتج نفس النوع من السلع في حين نجد أن المؤسسة قد تنتج أنواعا مختلفة من السلع.

وعليه نستطيع القول أن هذين التعريفين لا يقدمان مفهوما شاملا للمؤسسة الاقتصادية، وهذا نظرا ربما للزمن الذي قدما فيه، بحيث نجد الذين جاءوا بعدهما يعطون تعريفات أكثر شمولاً. فنجد (François Peroux) يعرف المؤسسة على أنها شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي" و أيضا "المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها".

" المؤسسة هي مجموعة من الأجزاء التي يعتمد كل منها على الآخر و التي تكون معا الوحدة الكاملة لأن كلا منها يشترك و يستقبل شيء ما من الكل الذي يعتمد بدوره على البيئة الأكبر" (1) ونلاحظ أن هذه التعريفات أكثر اتساعا من سابقيهما، حيث يحدد فيهما هدف المؤسسة من نشاطها، إلا أنها لم تتطرق إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي لصاحبه (M. Le breton) "هي كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق "

إذن نلاحظ أن هذا التعريف يركز على استقلالية المؤسسة.

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكننا استنتاج التعريف التالي:

"المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل: إنتاج/تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه."

وحسب اتجاه L. Von BERTALANFFY، فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعيا واقعيًا و كمتعامل اقتصادي، و تتمتع بخصائص تنظيمية، و يمكن وضعها كنظام مفتوح و هذا معناه أن المؤسسة نظام:

1- محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، قنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص191

- 1- لأنها مكونة من أقسام مستقلة, مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- 2- لأنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها و تفصلها على المحيط الخارجي.
- 3- وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيريهـا.

(ب). المعنى الإجرائي:

إن المعنى الإجرائي للمؤسسة المقصود في هذه الدراسة لا يختلف عن التعاريف النظرية حيث أنها " ذلك النظام المفتوح الذي يضم أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج/تبادل سلعة ما مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة

4- محيط المؤسسة:

(أ). التعريف الاصطلاحي:

" هي إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمؤسسة، ذات التأثير الحالي والمحتمل"¹ هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها".

"مجموعة عوامل خارجية للتنظيم والتي تؤثر على فعالية المؤسسة وأداء عملياتها اليومية ونموها في الأجل الطويل"⁽¹⁾.

(ب). المعنى الإجرائي:

كما هو الحال بالنسبة لمصطلحي اليقظة و المؤسسة فقد صادفنا أثناء إعدادنا لهذا البحث مجموعة من المرادفات المستعملة للدلالة على "محيط المؤسسة" من بينها "بيئة المؤسسة"، و المعنى الإجرائي لهذا المصطلح في دراستنا هذه هو: "محيط المؤسسة هو جملة المتغيرات و القوى التي تحيط بالمؤسسة والتي تؤثر و تتأثر بها".

(1) الأستاذ: علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، دون سنة؛

الفصل الثاني النقطة الاستراتيجية: طبيعتها وأنواعها

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية: طبيعتها و أنواعها

أولاً: مدخل لليقظة الإستراتيجية

1 - ماهية اليقظة

قبل الحديث عن مفهوم اليقظة في مجال إدارة الأعمال نحاول أن نبيّن معنى هذه الكلمة، فـ"اليقظة" كلمة مأخوذة من المصطلح اللاتيني "Veille" و التي تعني السهر، و انطلاقاً من المجال الطبي و مجال علم النفس فإن الإنسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاث الآتية:¹

- إما في حالة نوم Etat de Sommeil،
- إما في حالة حلم Etat de Rêve،
- إما في حالة يقظة Etat de Veille،

و في الحالة الأخيرة التي تطابق حالة الوعي تكون الحواس منفتحة على ما يجري حولها والرغبة في الاستمرار في حالة الوعي هذه، و نقول "تيقظ" الإنسان أي انتبه لشيء ما و أخذ الحيطة منه، كما قد تشير كلمة "كاشف" إلى الشخص (الجهة) الذي يبقى يقظاً و كذلك إلى الذي يسعى إلى مراقبة أو حراسة شيء ما.

و ما يقال عن الإنسان يقال أيضاً عن المؤسسة، إذ يمكن القول عن مؤسسة أنها "يقظة" إذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات و تغيرات و في استماع للإشارات الصادرة منه، هذا الوعي والاستماع يمكنها من اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال المناسبة بالكيفية و الوقت المناسبين. إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، و يقصد بالمراقبة في ميدان التسيير " ذلك العمل المنظم و المستمر لرصد بيئة المؤسسة الذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً على نموها".

1- LABONTE Daniel. La Veille Activité ou Profession , [http:// www.Mmedium.com / veille / activité](http://www.Mmedium.com/veille/activite), 12-03-2009.

وقد وضّح كل من Martinet et Martin في كتابهما عن الاستخبارات الاقتصادية أن هذا الرادار (أو كما سميها برادار اليقظة) يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما، و هدفه إشعار الأشخاص المسؤولين عن أي خطر يداهمهم، و لكن هذا الرادار لا يكفي لوحده حيث نجد هناك نوع آخر من الرادارات و هو رادار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه و جمع المعلومات الهامة عنه⁽¹⁾، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة ارتبط في أوروبا بالمعلومة التكنولوجية في حين ارتبط مفهومها في الولايات المتحدة الأمريكية بالمنافسة. منذ دخول مفهوم اليقظة إلى مجال إدارة الأعمال في الستينات من القرن الماضي لقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين فتعددت التعاريف المُقدّمة له، و يمكننا أن نذكر البعض منها على سبيل المثال:

تُعرّف اليقظة الإستراتيجية⁽²⁾ بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال و استباق التغيرات ، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات و التسيير فيما بعد، و تصنف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات التي تسمح للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات العصيبة، كما يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الإستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية⁽³⁾.

أما Lasca et Schuler (1998) فيعرفان اليقظة الإستراتيجية بأنها « السيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع و استباق الإشارات الضعيفة في البيئة السوسيو-اقتصادية ، بهدف خلق و تغطية فرص الأعمال و تقليل عدم اليقين »، هذه السيرورة منفتحة على ما يجري خارج المؤسسة و تدور حول استغلال نوع خاص من المعلومات يسمى الإشارات الضعيفة - وهي معلومات تسمح باستباق حدث ما قبل أن يتحقق نهائيا على حد تعبير(Ansoff(1975) -⁽⁴⁾

(1) - جديد رتبية و جديد نوفل، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء و المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة -08-09 مارس 2005

(2) - En anglais. Environmental Scanning. Compétitive Intelligence. Environmental Intelligence. Business Intelligence

(3) - BROUARD François : Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille Stratégique des PME, PP 01.02. 7eme Congés international francophone en Entrepreneuriat PME 27.28 et 29 octobre 2004. Montpellier. [http // www.hec.ca/ airepme/ pdf/2004/014- Mars2009](http://www.hec.ca/airepme/pdf/2004/014- Mars2009)

(4) - SADOK Moufida, Impact des Tic sur la Compétitivité de l'entreprise : Application Innovante de l'Internet pour VS, p10-14 .[http//www.gdrts.v-paris 10 Fr/ pdf/ doctorants. Mars2005](http://www.gdrts.v-paris 10 Fr/ pdf/ doctorants. Mars2005).

"اليقظة هي الاستعلام عن سلوكات المنافسين والابتكارات التكنولوجية و مراقبة الاستراتيجيات التجارية و معرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين و بصفة عامة مراقبة البيئة . فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها و نشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة"⁽¹⁾.

"اليقظة الإستراتيجية هي السيرورة الإستباقية لملاحظة و تحليل البيئة متبوعة بنشر المعلومات المستقاة بعد معالجتها لاتخاذ قرارات إستراتيجية، قد تكون هذه المعلومات من طبيعة عملية أو تقنية أو تشريعية أو تنافسية أو تسويقية (تجارية)".⁽²⁾

و تشير اليقظة إلى النشاط المرتبط بالبحث و معالجة المعلومات و نشرها بهدف استغلالها من طرف الأعوان (الممثلين) الاقتصاديين و المدراء و المسيرين⁽³⁾، كما قد تعبّر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير⁽⁴⁾.

و بصفة عامة يمكن إعطاء تعريف شامل لليقظة الإستراتيجية باعتبارها السيرورة الجماعية المستمرة التي يجمع بواسطتها مجموعة من الأفراد - بطريقة إرادية- المعلومات ذات الخاصية الاستباقية (استباق حدث) و المتعلقة بالتغيرات الناتجة في البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف خلق فرص أعمال و تقليل الأخطار و عدم اليقين (l'incertitude) بصفة عامة⁽⁵⁾.

إذن فاليقظة الإستراتيجية في المؤسسة تُعبّر عن تنظيم رسمي تُشكّله عن قصد يتضمن سيرورة البحث عن المعلومات و جمعها و معالجتها و بثها و استغلالها من أجل ابقاء المؤسسة في حالة حذر و مراقبة مستمرة للمحيط الذي تنشط فيه، غير أنه ليس كل المؤسسات بحاجة لهذا التنظيم الرسمي، فكثير من المؤسسات - و خاصة منها المتعلمة- تكون يقظة و تُتابع التغيرات الناتجة عن

(1) - REIX Robert, Systemes d'information et Management des Organisations, Vuibert 3eme édition, 2000, Paris, p56

(2) - ETUDE : Institut Innovation Informatique Entreprise (3TE). La veille Stratégique : les yeux et les oreille de votre entreprise ! P08, [http://www.jnnove.com/upload/documentaire / VS. pdf](http://www.jnnove.com/upload/documentaire/Vs.pdf). juin 2004.

(3) - LABONTD et LEGENDER, Etapes d'un processus de veille et quotient informationnel pour votre entreprise, [http// www, Mmedium.com/ Veille/ quotient. pdf](http://www.Mmedium.com/Veille/quotient.pdf). mars 2005

(4)- AITELHADJ. S, L'entreprise face à la mutation technologique, Edition Organisation 1993 Paris. P89

(5) - ISAAC Henri, Utilisation d'internet pour la veille stratégique : Facteurs déterminant des pratiques des entreprises françaises. [http://www.dauphine. fr./ crèpa/ Article cahier recherche/Articles/ Henri Isaac/H laim](http://www.dauphine.fr/crèpa/Article_cahier_recherche/Articles/Henri_Isaac/H_laim) 2003 Mars 2005.

طريق الممارسات و الأنشطة التي تقوم بها مع الأطراف الاقتصادية الخارجيين الذين تتعامل معهم، و بتراكم هذه الممارسات و الروتينات و كذا الخبرات عبر الزمن تصبح المؤسسة في حالة يقظة دائمة دون أن يكون لها نظام رسمي لليقظة.

2 - خصائص اليقظة و تطورها التاريخي:

- من خلال التعاريف السابقة لليقظة الإستراتيجية يمكننا إبراز جملة من الخصائص - لاسيما فيما يتعلق باعتبارها كتنظيم رسمي - نذكر منها⁽¹⁾:
- اليقظة الإستراتيجية سيرورة إرادية تتطلب التزاما قويا و حركيا من قبل الإدارة و أعضاء التنظيم؛
- معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات استشرافية (مستقبلية) من نوع الإشارات الضعيفة (Signaux Faibles) على حد تعبير (Ansoff (1975) ، تسمح للمؤسسة بفهم جيد و استباق التغيرات المستقبلية لبيئتها؛
- نشاط اليقظة الإستراتيجية يُعرّف كتطبيق خلاق حيث لا يمكن تعميم المعلومات انطلاقا من الاتجاهات البيئية، فعلى العكس البناء يكون على أساس قاعدة المعلومات المستقبلية المجمعّة؛
- اليقظة الإستراتيجية سيرورة معقدة تشمل العديد من الممثلين (الأعوان) ذوي الكفاءات المتنوعة و المكملة لبعضها البعض؛
- اليقظة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية و الاستعداد لمواجهةها. وهي تعتبر كنظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة و يدور حول استغلال الإشارات الضعيف؛

اليقظة نشاط إنساني قديم ، و المؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام و مراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي و معرفة اتجاهات أسواقها، وإذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر و في الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينيات، إلا انه لم يظهر في

(1) - BOULIFA Inès et all, **Un Dispositif de veille Stratégique pour l'amélioration de la formation**

universitaire en entrepreneuriat,P06, Colloque AIRPME : 23-24 octobre 2003.L'entrepreneur en action : contextes et pratique <http://www.Veille-strategique.eolas-services.com/docs/AIREPME-2003-Lesca-Boulifa-MAROC.pdf> .mai 2004.

(2) - Society of Competitive Intelligence professionals.

فرنسا إلا في نهاية الثمانينيات، و بإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الإستراتيجية SCIP سنة 1986 لقي هذا المصطلح رواجاً و شهرة كبيرين و بمعدل نمو يقارب 40% سنوياً من خلال أنشطة الترويج لليقظة و المتمثلة في تنظيم ملتقيات و مؤتمرات و ورشات تكوين و كذا توزيع مجلات متخصصة⁽¹⁾. و يمكن تلخيص هذه التطورات في الجدول التالي⁽²⁾:

خصائص اليقظة					المرحلة (الطور) الاهتمام	الفترة
الأفراد	الارتباط مع القرارات	التحليل	التوجه	الطريقة		
بيع/ تسويق	ضعيف	قليل أو غير موجود	تكتيكي	غير رسمية	البحث عن معطيات حول المنافسين	1960 1970
تسويق/ تخطيط	متوسط	كمي	تكتيكي	رسمية	تحليل المنافسين و الصناعة	فترة الثمانينيات
تسويق/ تخطيط/ خلية يقظة	مرتفع	كمي و نوعي	تكتيكي و استراتيجي	رسمية	ذكاء المؤسسة لاتخاذ قرارات إستراتيجية	1990 إلى يومنا هذا

جدول رقم: 1 أهم مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية و خصائصها.

يتضح من الجدول أن اليقظة الإستراتيجية خلال الستينات و السبعينات كانت يقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي تُوكل مهمتها لرجال البيع و التسويق و كانت تُعنى بالبحث عن معطيات بسيطة حول المنافسين، أما خلال الثمانيات أصبحت اليقظة تهتم بتحليل الصناعة و المنافسين و هي يقظة رسمية مخططة، و مع بداية التسعينات اتسع نطاق اليقظة الإستراتيجية ليتعدى نطاق الصناعة و يشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية... إلخ لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يُحدد قرارات المؤسسة و لها خلية (هيئة) خاصة.

(1) من أهم المجلات. Competitive Intelligence Magazine ، Competitive Intelligence Review.

(2) - BROUARD François: **Pertinence d'un outil diagnostique de pratiques de VS pour aider les PME.**
Pp.02-03.6eme congrès International francophone sur le PME. octobre 2002 .HEC.MONTERAL.
[Http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20-%20fran%20%20Bouard.Pdf](http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20-%20fran%20%20Bouard.Pdf), Mars2005

3- بعض المفاهيم المرتبطة بالبقطة الإستراتيجية

إن المتتبع لأدبيات إدارة الأعمال يلحظ وجود العديد من المفاهيم القريبة و المرتبطة بالبقطة الإستراتيجية مكملة لبعضها البعض نذكر منها الذكاء الاقتصادي ، التسويق الاستراتيجي ، التسيير الاستراتيجي للمعلومة، التنبؤ... إلخ، سنهتم في الفقرات التالية بمفهومين فقط و هما الذكاء الاقتصادي و التسيير الاستراتيجي للمعلومة مع إبراز خصائص كل منهما وارتباطهما بالبقطة الإستراتيجية.

أ. الذكاء الاقتصادي (l'intelligence économique):

الذكاء الاقتصادي كما عرفه فريق الذكاء الاقتصادي و استراتيجيات المؤسسة⁽¹⁾ « هو مجموع الأنشطة المنسقة للبحث و معالجة و توزيع المعلومة المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، مختلف هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع كل ضمانات الحماية الضرورية لحفظ إرث (ذمة) المؤسسة في أحسن شروط الجودة و المدة و التكلفة»⁽²⁾.

في حين يعرفه (1999) Davasco Neelos بأنه « مجموعة من الأنشطة المنسقة و المستمرة سواء كانت أنشطة التوجيه أ و الجمع أو الحفظ أو التوزيع، هذه الأنشطة موجهة لمعالجة المعلومة حتى تُستغل استراتيجيا ، و كذا لتحويل المادة الأولية "المعلومة" لقيمة مضافة»⁽³⁾.
ومن أهم وظائف الذكاء الاقتصادي يذكر (1997) Levet⁽⁴⁾:

- التحكم في الإرث العلمي و التكنولوجي و المهارات: تعريف المعارف و المهارات، معرفة قوانين و قواعد و معايير الحماية الصناعية و تطبيقاتها، التحكم في تكنولوجيا المعلومات؛
- الكشف عن الفرص و التهديدات: توقع الأخطار، إتقان تقنيات البقطة، قدرة إظهار الشبكات و الانتشار الهجومي... إلخ؛
- تنسيق الأعمال (الأنشطة): ثقافة جمع المعلومات ، التوليف التشغيلي للمعلومة المغلقة، قدرة تحفيز الشبكات... إلخ؛
- تطبيقات التأثير: إتقان تقنيات الحرب المعلوماتية، تثمين المعلومة، الاستثمار في المعلومة.
وبصفة عامة فإن أهم الارتباطات بين البقطة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي تكمن في:

(1) - Groupe Intelligence économique et stratégies des entreprises

(2)- CHANTAL B et MARTINE, **Economie et gestion de l'entreprise**, Vuibert 2eme édition, 1999, paris p.213.

(3)- LARIVET Sophie : Proposition d'une définition opérationnelle de l'intelligence économique. P 12- série de recherche C.E.R.A.G n°04-00-université Grenoble. Mars2000.

(4) Http//www.veilledulendemain.com/fichiers/difinition- opérationnelle. Pdf. Mars2009

- اليقظة الإستراتيجية سيرورة دورية مادتها الأولية المعلومة، وهي نفسها دورة الاستعلام في الذكاء الاقتصادي؛

- اليقظة الإستراتيجية تلتقط إشارات صادرة عن البيئة ولا تؤثر فيها ، حيث يقول Boumard 1991 « وقع اليقظة محدود لأنه لا يمكنها التأثير في البيئة التي تلاحظها باستمرار، وللذكاء الاقتصادي دور في تغيير البيئة فهو إذن مؤثر و مُغير »؛

- هذا الإصغاء (الاستماع) هو استباقي في السيروريتين، أي البحث لمعرفة اختراق المستقبل؛
 - اليقظة لا تستعمل إلا الإشارات الضعيفة - (1975) Ansoff- و تلجأ في المرحلة الثانية لإشارات الإنذار المبكرة، و الذكاء الاقتصادي يُركز على الاثنيتين و لا يُقصي مسبقا أي نوع من المعلومات.
 - المعلومات المُعالجة بواسطة اليقظة الإستراتيجية صادرة من بيئة المؤسسة الخارجية لكن الذكاء الاقتصادي يستمع أيضا للبيئة الداخلية؛

- هدف اليقظة الإستراتيجية هو اكتشاف الفرص (les opportunités) و تقليل عدم اليقين (l'incertitude) بينما الذكاء الاقتصادي أكثر طموحا لأنه يبحث عن التأثير في البيئة و التحكم في إرث المؤسسة.

و ما يمكن استخلاصه و التأكيد عليه هو أن اليقظة الإستراتيجية هي أحد المكونات الضرورية للذكاء الاقتصادي و أهم فرق بينهما يكمن في التأثير و تغيير البيئة و كذا نوع البيئة التي يهتم بها كل واحد منهما⁽¹⁾.

ب. التسيير الاستراتيجي للمعلومة (Le management stratégique de l'information):

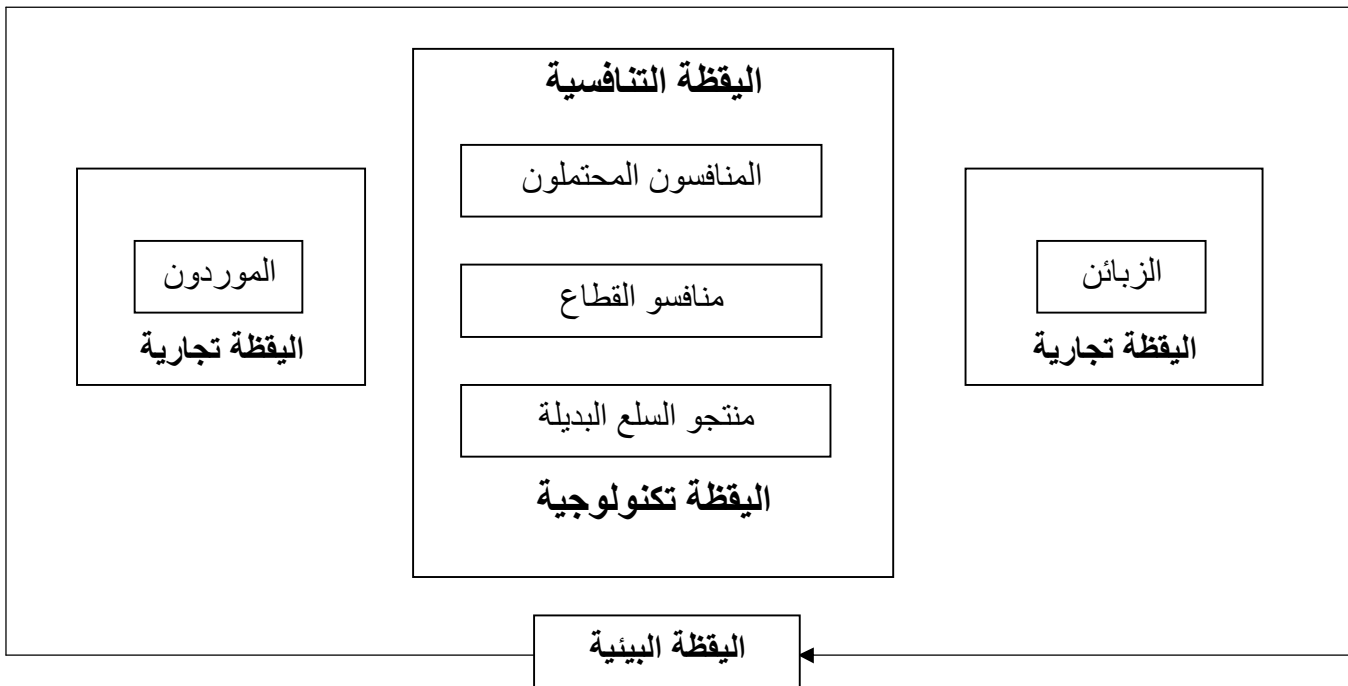
التسيير الاستراتيجي للمعلومة يشجع التعاون بين المنشآت، ويقصد به استعمال المعلومة في غايات إستراتيجية بهدف خلق ميزة لنجاح و ازدهار المؤسسة. و التسيير الاستراتيجي للمعلومة ينشط الممرات (يعتبر الجسر الواصل) بين مختلف اليقظات فبعض المعلومات مثلا تكون أحيانا تهتم مدير الموارد البشرية و المدير التسويقي و مدير الإنتاج،... في الوقت نفسه و لكي يتم تقاسم هذه المعلومات بين الجميع لابد من تسيير استراتيجي له⁽²⁾.

(1) – SIMON Y et JOFFER. P : **Encyclopédie de gestion** ; Economica, 2 eme ed. 1997 paris, p 3465.

(2) - LARIVET Sophie, op.cit., p14

ثانيا: أنواع اليقظة الإستراتيجية:

بالنظر إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة منسقة و مستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية و معالجتها و استغلالها ، أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصودة ناتجة عن الممارسات و الأنشطة مع الأعوان ذات الصلة بالمؤسسة، فإنه يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقا من تقسيمات البيئة (اقتصادية، اجتماعية، تنافسية... إلخ)، ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات (أنواع) اليقظة الإستراتيجية إلا أن Gerard Verna من جامعة Laval قدم تصنيفا اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده و بيّن أن اليقظة الإستراتيجية تحتوي على أربع مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي: اليقظة التجارية(التسويقية)(la veille commerciale) ، اليقظة التكنولوجية(la veille technologique) ، اليقظة التنافسية(la veille concurrentielle) و اليقظة البيئية (la veille environnementale) ، و هذه النظم الفرعية مجتمعة مع بعضها تشكل نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر .



شكل رقم 2 : الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر (1).

يتضح من الشكل السابق أن اليقظة التجارية تهتم أساسا بالزبائن(بما فيهم الموزعون) و الموردون، بينما تختص اليقظة التكنولوجية بظهور منتجات و بدائل جديدة نتيجة للتطور

(1) – SIMON Y et JOFFER. P, Encyclopédie de gestion; Economica, 2 eme ed. 1997 paris, p 3465.

التكنولوجي، في حين تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين (داخل القطاع) و المحتملين، أما اليقظة البيئية فينصب اهتمامها على ما تبقى من عناصر البيئة الخارجية، و فيما يلي بعض التوضيح حول هاته الأنواع:⁽¹⁾

1 - اليقظة البيئية:

تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية و التشريعية و اليقظة الجيوسياسية:

(أ) اليقظة الاجتماعية:

تسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية و تطورات المدن و الصراعات و التصدعات التي تحصل في المجتمع و التي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث توترا للمؤسسة.

تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ و تنقب بيئتها الاجتماعية و الثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات و تقاليد ، و تعارضات دينية و عرقية، التركيبية الثقافية و الأخلاقية و هيكلية الأسر و العائلات... إلخ. و تهدف اليقظة هنا إلى الحد و التقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة و موظفيها لتتمكن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات و التبادلات بين أفراد التنظيم.

(ب) اليقظة الاقتصادية:

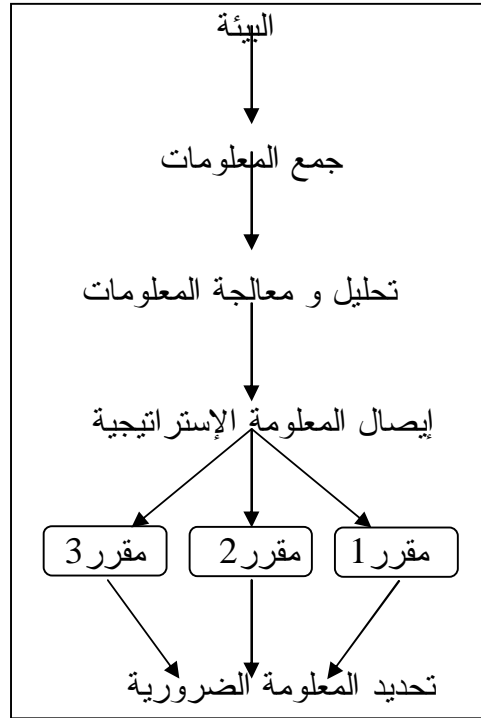
ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات و المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة . حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك و ما يتعلق بها و الوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخل و الأجور و تطورات أسعار الاستهلاك و الإنتاج... إلخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية.

(1) – VERNA Gérard, La veille technologique, université Laval [Http://www.fsa. Ulaval.ca/personnel/ vernag/pub/ veille. Html](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/verna/pub/veille.html).

ج) اليقظة السياسية و التشريعية:

تهدف اليقظة السياسية و التشريعية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين و إجراءات و معايير و قواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار و منح التسهيلات و القروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية...إلخ . و التي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، و يمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية و اليقظة الجيوسياسية...إلخ.⁽¹⁾

وقد أوضح Thietart أن اليقظة البيئية تتم وفق السيرورة التالية⁽²⁾:



شكل رقم 3 : سيرورة اليقظة البيئية

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

(1) – VERNA Gérard, op.cit.

(2) –THIETART R.A, La Stratégie d'entreprise. - formation et mise en ouvre , MC Graw Hill, 2eme tirage,1986, p87

2 - اليقظة التجارية:

إلى جانب الأنواع السابقة من اليقظة تهتم المؤسسة أيضا بتطوير يقظتها التجارية و هي تخص المجال التسويقي، أي كل ما يرتبط بالعلاقات و الأنشطة التجارية و الطرق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على أسواقها الأمامية و الخلفية (الزبائن و الموردين)، فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين و حاجياتهم و كذا طرق إرضائهم و العلاقات التي تجمعها بمورديها و موزعيها... إلخ.

واليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين و الزبائن و المهارات الجديدة التي تظهر في السوق و معدل نموه، و بهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها و ضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها و تنافسيتها⁽¹⁾، وتسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل و تطور علاقات الزبائن مع المؤسسة و كذا قدرة الزبائن على الدفع، و بما أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة و تخلق أسواقا و قنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة و تطور العلاقات التي تربطها بمورديها و قدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة، دون أن تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة و أسعار اليد العاملة⁽²⁾.

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

(أ) الزبائن:

ثولي المؤسسات اهتماما بالغا بزبائنهم باعتبارهم يمثلون جزءا مهما من رقم أعمالها و المُتلقي لمنتجاتها، و ينصب اهتمام اليقظة حول الزبائن على:

- **معرفة الحاجيات و الرغبات:** تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة حاجات و رغبات زبائنهم الحاليين اعتمادا على أساليب و تقنيات تسويقية (تحقيقات، أبحاث... إلخ) لتعمل على إشباعها، و تتعدى ذلك لتتمكن من توقع و استباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات و الرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيتها و التعامل معها؛

- **قياس عدم الرضا:** يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنهم، وحتى لو كان معظمهم راضين على منتجها، إلا أنه يجب عليها أن لا تهمل غير الراضين حتى لو كانت نسبتهم

(1) - VERNA Gérard, op.cit.

(2) - SIMON Y et JOFFER P, op.cit. P 347

قليلة، و تطلع على ملاحظاتهم و آراءهم بهدف تحسين جودة المنتج، لذا يجب على المؤسسة تسجيل الشكاوى المقدمة من طرف زبائنها و تبحث عن أسباب عدم الرضا و تتعامل معها بجدية من خلال التعويضات، إصلاح الأعطاب، رد المشتريات... إلخ، حتى تتمكن من كسب ولائهم على المدى البعيد لأن عدم رضا بعض الزبائن قد ينتقل بسرعة إلى الفئات الأخرى و بذلك يبتعد زبائن المؤسسة عنها و يتجهون إلى المنافسين؛

- **تحديد قدرة الزبائن على السداد:** تبحث المؤسسات عن الوسائل و الطرق التي يعتمد عليها الزبائن في دفع المستحقات و ثمن المشتريات. وقد تلجأ في ذلك إلى تتبع المتعاملين (الزبائن) خلال الفترات السابقة، أو تخصص أفرادا لجمع معلومات عن قدرات دفع الزبائن من البنوك أو المنافسين... إلخ، و ربما تهدف هذه المراقبة لتجنب المشاكل و توتر العلاقات بين المؤسسة و زبائنها؛

- **دراسة العلاقة بين زبائنها و موزعيها:** يلعب الموزعون دورا مهما في تحديد مدى نجاح المؤسسة و إيصال سمعتها و شهرتها إلى الزبائن، إذ يمكن أن تخسر المؤسسة عددا كبيرا من زبائنها بسبب الموزعين، لذا وجب عليها أن تتابع باستمرار العلاقات بين الموزعين و الزبائن و تطورها.⁽¹⁾

(ب) الموردون:

يأخذ الموردون أيضا حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة لما لهم من دور كبير في تحديد مصيرها. كما أن لهم وزن لا يستهان به في العمل النهائي للمؤسسة باعتبارهم المُمون و المُزود لها بمستلزمات الإنتاج، لهذا تُطور المؤسسات يقظة نشطة حول الموردين لمعرفة قدراتهم على تمييزها بأقل التكاليف و إمكانياتهم المالية و كذا تتابع العلاقات الدائمة بينهما، لما للموردين من قوة تفاوض تؤثر على نشاط المؤسسة، وقد يكون أيضا من بين أسباب اهتمام المؤسسات بمورديها و تشكيل يقظة تجارية حول الموردين أن المؤسسة قد تلجأ إلى إتباع إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي (نحو المنبع) و حينئذ تتوفر لها البدائل للمفاضلة بين الموردين، زيادة على أن الموردون يعتبرون من أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين و التكنولوجيا و تطور أسعار المواد الأولية.⁽²⁾

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

- الجرائد و المجالات المتخصصة المحلية و الدولية؛

(1) – PATAYRONE. A, **Le management stratégique de l'information**, édition economica, 1994, Paris ,P 24

(2) – THIETART R.A, op.cit. p 88

- دراسات السوق؛
- العلاقات مع الجمعيات و النقابات؛
- الاتصالات المباشرة مع الموردين و الزبائن عن طريق رجال البيع؛
- المعارض و الملتقيات و المؤتمرات؛
- وسائل الإعلام و الاتصال.

3- اليقظة التنافسية

يعود الفضل الكبير في ظهور اليقظة التنافسية و انتشارها إلى مايكل بورتر، إذ بعد صدور كتابه "الميزة التنافسية" ازداد الاهتمام بالمنافسين و اتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل قطاع الصناعة و يشمل المنافسين المحتملين و منتجي السلع البديلة و الموردين و الموزعين. و يمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقاً من معرفة آداءاتهم الحالية و استراتيجياتهم و أهدافهم الجديدة و قدراتهم و فرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم و قراراتهم ، و هذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية⁽¹⁾.

و بمعنى آخر فاليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة أن تحصر وتحدد منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية و مالية (عدد، علامات، استثمارات، مشاريع جارية،... إلخ) و يمكنها بذلك المقارنة المستمرة لقوتها و ضعفها في شتى المجالات مع قوى و ضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق، و لا شك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم و الإنتاج و التكاليف فهي تهتم بمراقبة مواطن قوة و ضعف المؤسسة و التصنيع و التكاليف.⁽²⁾

و حتى تتمكن المؤسسة من توقع ردود أفعال المنافسين و استراتيجياتهم تسعى جاهدة للحصول على معلومات ملموسة عنهم كرقم الأعمال و الحصة السوقية و الأسعار و التكنولوجيات المملوكة ومعدلات النمو و قنوات التوزيع ، دون أن تهمل المعلومات غير

(1) - SIMON Y et JOFFER P, op cit. P 348

(2) - VERNA Gérard, op cit.

الملموسة لما لها من تأثير و دور بالغين في فهم سلوكيات المنافسين مثل: قوة صورة العلامة و نوع القيادة و التسيير و مدى رضا زبائن المنافسين و الكفاءات و المهارات المكتسبة... إلخ. و ربما أن أهم شيء يمكن المؤسسة من فهم سلوكيات المنافسين هو معرفة نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم بغرض الاستعداد لمواجهةهم أو التركيز على نقاط الضعف تلك، و تتعرف على ذلك من خلال مراقبة و تتبع المنتجات و الإمكانيات المالية و القدرات الإدارية و التنظيم و البيع و التكاليف الكلية الخاصة بمنافسيها.

و تعتمد الكثير من المؤسسات التي تقوم باليقظة التنافسية إلى تشكيل ملفات خاصة لأهم المنافسين تحتوي على التقارير السنوية، و الملخصات التي تنتقيها المؤسسة من المعارض و التظاهرات التجارية، و الإشهارات المعلنه في المجالات و مقالات الجرائد (يمكن أن تصنفها المؤسسة إلى فئات مختلفة كفئة المؤسسات، فئة التنظيم، فئة الإستراتيجية، فئة العرض، فئة الابتكارات،... إلخ) ، و البطاقات الوصفية و التحليلية لمكاتب التحليل القطاعي و الشروحات أو " بطاقات المعلومات" التي يشكّلها التجار المستشارون من خلال الزيارات الميدانية⁽¹⁾.

تهتم اليقظة التنافسية الفعالة بإكساب المؤسسة مجموعة من الأدوات و المناهج التي تمكنها من تحليل المنافسة، و بذلك تستطيع معرفة و انتقاء معلومات عن استراتيجيات المنافسين و أهدافهم، الأسعار و عقود البيع، أدائهم و تطور منتوجاتهم، و مصادر توريدهم و قنوات توزيعهم، سيرورة إنتاجهم و التكنولوجيا المملوكة... إلخ، و الجدول الموالي يوضح أكثر اهتمامات اليقظة التنافسية: ⁽²⁾

(1) - ROUBAUD Bréchegnac, **Le marketing des services - du projet ou plan marketing**, Edition d'organisation. 4eme tirage. 2000 paris, p 49

(2) - GERRY j et KEVAN SH, **La Veille Stratégique**, Edition publi- union, 2000, paris , P 164

- المعتقدات الأساسية للمنافسين؛
- ثقافة المنافسين؛
- وقع مختلف التأثيرات البيئية؛
- وقع مختلف السيناريوهات حول المنافسين؛
- وقع قوى المنافسة؛
- تحديد أساسيات التفاعل التنافسي (تحليل المجموعات الإستراتيجية)؛
- ما هي أجزاء السوق المستهدفة من قبل المنافسين؟
- كيف يدرك الزبائن عرض المنافسين؟
- مقارنة سلاسل القيمة للمنافسين؛
- الكفاءات الأساسية للمنافسين؛
- فعالية و فاعلية المنافسين ؛
- القيام بمقارنة مرجعية مع الشركات الرائدة على الصعيد العالمي حول المنافسين؛
- تحليل حافظة نشاطات المنافسين؛
- تحليل SWOT لتحديد قوى و ضعف المنافسين؛
- عوامل النجاح الأساسية التي تسمح بتجاوز المنافسين؛
- أهداف و مهمات (رسالة) المنافسين؛
- درجة التعاون في حافظة نشاطات المنافسين؛
- أساسيات المنافسين العامة و الميزة التنافسية و كيفية الدفاع؛
- التنسيق بين الإستراتيجية المالية للمنافسين و حافظة النشاطات؛
- التوجهات الإستراتيجية المتبعة من قبل المنافسين؛
- التحالفات الإستراتيجية بين المنافسين؛

جدول رقم 2 يبين اهتمامات اليقظة التنافسية.

و توجد العديد من المصادر المعلوماتية التي تغذي اليقظة التنافسية، و يمكن ذكر على سبيل المثال ما يلي⁽¹⁾:

(1) - SIMON Y et JOFFER P, op.cit, p 347

- مقالات الجرائد و المجلات؛
 - الحوارات مع الموزعين و الموردين؛
 - الروبورتاجات؛
 - التقارير السنوية؛
 - الأطارات السابقة للمؤسسات المنافسة؛
- كما يمكن إضافة بعض المصادر الأخرى التي لا يمكن تجاهلها مثل:

- تحليل منتوجات المنافسين؛
- مكاتب الاستشارة و الهيئات المتخصصة؛
- فهارس منتجات المنافسين (كاتالوجات)؛
- وسائل الإعلام و الاتصال.

مما سبق فإن أهمية اليقظة التنافسية في حياة المؤسسة تتجلى في تمكينها من المراقبة و الاستماع المستمر لمحيطها و خاصة ذلك المتعلق بالمنافسة و المنافسين، فهي تسعى لأن تكون على دراية و علم بالقدرات التقنية و التسييرية و التسويقية للمنافسين الحاليين، وتسعى أيضا لأن تكون على علم بالمنافسين المحتملين و إمكانياتهم.

4- اليقظة التكنولوجية:

اليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية و التكنولوجية المرتبطة بها⁽¹⁾، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة و الوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات و كل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية و المتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا⁽²⁾. إن الإجابة عن السؤال ماذا تفعل المؤسسة أفضل من المنافسين؟ أي مقابلة مهارات المؤسسة الحالية مع الاختيارات التكنولوجية للمنافسين و التي تحدد سبق أو تأخر المؤسسة كلها تدخل ضمن اليقظة التكنولوجية⁽³⁾، فنشاط اليقظة التكنولوجية يتعلق بالمعلومات المرتبطة بأعمال البحث و التطوير و الإجازات و التحولات التكنولوجية.... إلخ⁽⁴⁾.

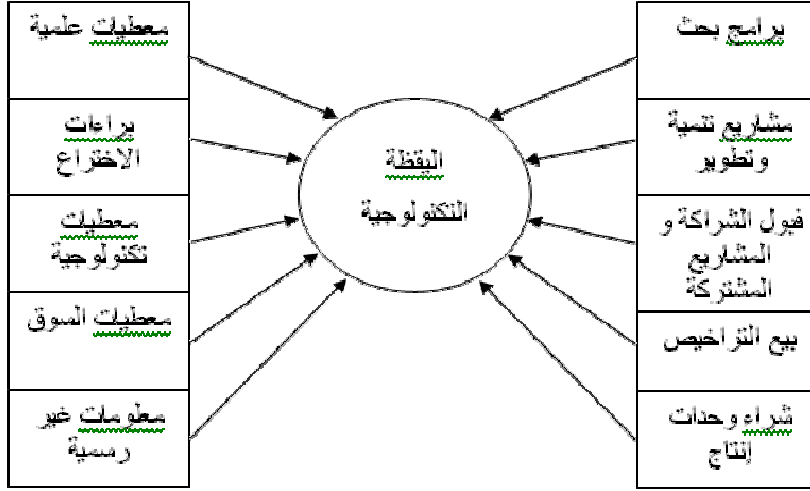
(1) - ROBERT le Duff ; **Encyclopédie de la gestion et de management (EGM)** op. cit. P 1274.

(2) - MARTINET B et RIBAUULT JM : **Le management des technologies**, Edition d'organisation. 1991, paris p 109.

(3) – RAYNET Serge : **Le management par projet**, édition d'organisation 2eme édition .2001, paris. p 162.

(4) – REIX .Robert : **Systèmes d'information et management des organisations**, Op. cit., p56

و تهتم اليقظة التكنولوجية بجمع المعلومات التي تُمكن المؤسسة من تحقيق سبق في مجال الإبداعات التكنولوجية، و ينصب اهتمامها على التطورات التكنولوجية و التقنية و الاكتشافات العلمية والتجديد التكنولوجي و تحسين خطوات الصناعة و البحوث و التقارير و براءات الاختراع كما يوضحه الشكل الموالي:⁽¹⁾



شكل رقم 4 : اهتمامات (استعمالات) اليقظة التكنولوجية.

و بشيء من التفصيل فإن اليقظة التكنولوجية تُمكن المؤسسة من الإجابة عن الأسئلة التالية⁽¹⁾:

- ما هي البرامج المستعملة و المرتقبة لمنافسيها؟
 - من هم الفاعلون؟ أي المشاركون في هذه البرامج (مخابر، مؤسسات،...)?
 - من الذي قام بالنشر ضمن هذا الموضوع؟
 - ما هي الإجازات (براءات الاختراع) الممنوحة في الميدان؟
 - ما هي المقاييس و التشريعات المستعملة حالياً؟ و ما هي الأحداث الموجودة في هذا المجال؟
 - ما هي الوسائل الجديدة؟ و ما هي التكنولوجيات الحديثة (خصائصها...)?
 - ما هي المؤسسات التي تتطور في قطاع النشاط؟ بماذا يقومون؟ و من هم زبائنهم و شركائهم؟
- و من أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة للقيام باليقظة التكنولوجية نذكر على سبيل المثال لا الحصر:⁽²⁾

- المستندات الأصلية (الأساسية) المكتبية؛

(1) -3IE : **la veille stratégique - les yeux et les oreilles de votre entreprise**, op. cit, p10

(2) - BERTRAND belon : L'innovation Créatrice, Economica, 1997, paris, p 179.

- مراجع و مواضيع و نصوص حقوق الملكية؛
 - المجالات المتخصصة و نصف المتخصصة و الفهارس (الكاتالوجات)؛
 - قواعد و بنوك المعلومات؛
 - هيئات البحث و المنظمات الخاصة؛
 - المشاركة في المنتقيات و المؤتمرات؛
 - تحليل منتوجات المنافسين.
- وللإشارة فإنه هناك تباينا كبيرا بين الباحثين حول الأهمية النسبية لمختلف أنواع اليقظة السابقة الذكر، فمنهم من يصنّف اليقظة التنافسية ضمن اليقظة التجارية و آخرون يفصلون اليقظة الخاصة بالمنتوجات أو اليقظة الخاصة ببراءات الاختراع عن اليقظة التكنولوجية... إلخ.

ثالثا: سلوكيات اليقظة و أوقاتها:

يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة إلى صنفين: يقظة دفاعية تهتم بكشف التهديدات على الأنشطة الحالية للمؤسسة، و يقظة هجومية تهتم بالبحث عن الفرص الجديدة أو تحويل التهديدات المكتشفة من قبل اليقظة الدفاعية إلى فرص مبتكرة.

إلا أن Bulinge (2002) قدّم ثلاث اتجاهات لليقظة مع ربطها بعناصر أخرى، مثلما يوضح ذلك الجدول التالي⁽¹⁾:

(1) - SMIDA Ali et BENROMDANE Emna, **Les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique**, P05. [Http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben.Pdf](http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben.Pdf) . Mars 2005

اليقظة			السلوكات و الخصائص
نشطة (فعالة)	نصف فعالة (نصف نشطة)	سلبية (انفعالية)	
البحث عن المعلومات الخطيرة	جمع المعلومات الملائمة	جمع و انتقاء معلومات المستعملة	النشاط
دون تحديد (تنافسية، تكنولوجية، سياسية،.... إلخ)			الميادين
نقطية	متكررة (متواترة)	دائمة	الوقت
مفتوحة (تقنية، نصية، غير رسمية)			المنابع
أخصائيون	الكاشفون	الجميع	الممثلون (الأعوان)
اتصال و أدوات متخصصة	أبحاث الانترنت	مجلات صحافية	نوع المنهج

جدول رقم 3 : تصنيفات و سلوكات اليقظة.

من الجدول السابق يتضح وجود ثلاث اتجاهات لليقظة لكل واحد منها خصائص محددة: اليقظة السلبية، اليقظة نصف النشطة و اليقظة النشطة.

(1) اليقظة السلبية: و هي يقظة دفاعية تهتم بجمع المعلومات الموجودة من قبل و المستعملة دون القيام ببحث أولي عن المعلومات، تكون بصفة دائمة و لا تستثني أي نوع من أنواع اليقظة، و جميع الأفراد في المؤسسة معنيون بعملية اليقظة، و تعتمد على جميع مصادر المعلومات، و هذه اليقظة تبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية على نشاط المؤسسة.

(2) اليقظة نصف النشطة: تهتم بجمع المعلومات التي تهتم المؤسسة فقط، سواء من مصادر ثانوية أو أولية، تخص جميع أنواع اليقظة و لها استعمالات متكررة (فترات معينة)، هناك أفراد محدّدون (الكاشفون) هم الذين يقومون بوظيفة اليقظة النشطة التي تعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الانترنت، و هذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة.

(3) اليقظة النشطة (الفعالة): تتعدى النوعين السابقين بالبحث عن معلومات خطيرة و تهتم بمواضيع معينة (نقطية)، تُوكل مهمة اليقظة إلى أخصائيين، و هي يقظة هجومية تهتم بكشف فرص مستقبلية و صعبة الاكتشاف من قبل المنافسين، أو تحويل التهديدات المستقبلية إلى فرص و العمل على انتهازها.

أما أوقات اليقظة فتتعدد بتعدد أغراضها و أهدافها، و كذا ميادينها و اتجاهاتها، إذ يمكن أن تكون يقظة دائمة في المؤسسة أو يقظة نقطية تستهدف موضوعا معيناً في وقت معين أو غير ذلك، و بصفة عامة فأنشطة اليقظة تدور حول أربعة أوقات معينة و هي⁽¹⁾:

- **يقظة نقطية** Veille Ponctuelle: و هي عبارة عن "حالة فنية" أو تحليل موضوع موجود في وقت مُعطى و سياق مُعطى و هي تقترب من دراسة السوق.

- **يقظة مناسبتية** Veille Occasionnelle: يقظة منظمة لمواضيع مستهدفة، و المؤسسة تعرف مسبقاً الموضوع المستهدف (الهدف) الذي ستراقبه بدوام.

- **يقظة دورية** Veille Périodique: مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان و السؤال للمصادر المُراقبة، و هي توضح موازنات الشركة و التقارير و الدراسات و مقالات المجالات و عروض المؤتمرات و نشرات المنظمات المتخصصة و بنوك المعلومات،...إلخ.

- **يقظة دائمة** Veille Permanente: تسمح بالنقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي، و هي تُستنتج من توظيف "رادار المراقبة" (معلومات مبحوث عنها إرادياً) أو "رادار التنبيه" الموضوع.

رابعاً: المعلومة (المادة الأولية لليقظة الإستراتيجية)

أصبحت الحرب الاقتصادية اليوم بين المؤسسات تقوم على أساس المعلومة، و تتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب و بالسعر المناسب، لأنه من يملك المعلومة يملك القوة و بإمكانه صناعة المستقبل كما يريد.

1 - عموميات حول المعلومة

هناك جملة من المصطلحات القريبة من المعلومة كالبيانات و المعرفة يجب توضيح معانيها. البيانات هي المعطيات الخام والأرقام و الأصوات و الصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو أو كما يحدث فيه من أحداث و أفعال و تغيرات، فالبيانات تمثل المادة الخام التي تُجمَع بناءً على ما يحصل من أفعال و أحداث بطريقة تسجيلية بحتة، و بالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى

(1) - ETUDE :Institut Innovation Informatique Entreprise (3IE), La veille Stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise !, Op.cit. ; p20.

تتبع عنها نتيجة المعالجة بكل ألوانها و أشكالها⁽¹⁾، « و البيانات هي ما تزودنا به الصحف و التقارير و نظم المعلومات في الكمبيوتر، فمثلا لائحة أسعار الأسهم في صفحة أسواق المال هي بيان »⁽²⁾

أما المعلومة فهناك تعاريف كثيرة قُدمت لها تنوعت تبعاً لتنوع و اختلاف وجهات النظر حولها ، و أيضاً لاختلاف الهدف المنتظر أو المراد بلوغه ، أو المجالات المستعملة (مجال الإعلام و الاتصال، المجال الاقتصادي،...) و يمكننا تقديم بعض التعاريف للمعلومة و هي :

يعرّف Reix المعلومة بأنها « كل ما يقدم لنا معرفة و يُغيّر رؤيتنا للأشياء و يقلل من حيرتنا⁽³⁾ . » كما تُعرّف المعلومة على أنها ناتج « تبويب و تنظيم و جدولة البيانات بواسطة النظام إلى مجموعات متناسقة مختارة من البيانات مرتبة و مجمعة بطريقة معينة ليستفيد منها المستخدم بسهولة و يسر »⁽⁴⁾

إذن فالمعلومات هي المواد المصنعة و الجاهزة للاستخدام، أي أنها بيانات خضعت للمعالجة و التحليل و التفسير بهدف استخراج المقارنات و المؤشرات و العلاقات التي تربط الحقائق و الأفكار و الظواهر بعضها مع بعض. و توجد في الفكر الجماعي للمجتمع .

إذا كانت المعلومة هي المواد المصنعة من البيانات فإن المعرفة هي المادة المصنعة (المستخرجة) من المعلومات، فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه فرد أو منظمة أو مجتمع من معلومات و علم و ثقافة في وقت معين .

و يمكن القول أن المعرفة محصلة الامتزاج بين عناصر ثلاثة هي: المعلومات و الخبرة و الحكمة البشرية، و يحدد دافنبورت و بروساك المعرفة بمايلي « المعرفة هي سائل خليط من تجارب محددة و قيم و معلومات سياقية ، و بصيرة نافذة تُرودّ بأساس يقوم و يجسد تجارب و معلومات جديدة، المعرفة تنشأ و تطبق في عقول العارفين »، فالمعرفة هي معلومات مخزنة و توجد في العقول الفردية للأشخاص و تعتبر جزء لا يتجزأ من تعقيدهم و غرابة أطوارهم و عدم توقع ردود أفعالهم ، و

(1) - غالب ياسين سعد، المعلوماتية و إدارة المعرفة رؤيا إستراتيجية عربية، مجلة المستقبل العربي، عدد10، 2000 ص ص 122، 123.

(2) - كيث دقلين ، الإنسان و المعرفة في عصر المعلومات - تحويل المعلومات إلى معرفة، تعريب شادن اليافي ، مكتبة العبيكان، 2001

الرياض، ص 34

(3) - REIX .R , Système d'information et management des organisations, Op cit, p 20

(4) - مصطفى ف، تحليل البيانات و تصميم النظم، دار الراتب الجامعية، 1993، لبنان ص 63.

يمتلكون القدرة على استعمالها⁽¹⁾، فالمعلومة تقدم عناصر المعرفة و تعرض للمستعملين تعريف الحقيقة والأهداف و الأفعال على شكل معطيات و رموز و إشارات و هي أداة للعمل و عامل تبادل بين الأفراد و المجموعات⁽²⁾.

بعد توضيح الفروقات بين المعلومة و المصطلحات القريبة منها و رفع اللبس الموجود نحاول أن نتعرض لتصنيفات مصادر المعلومات.

2 - مصادر المعلومات و تصنيفاتها:

تباينت آراء الباحثين حول تصنيف مصادر المعلومات كل حسب مجال تخصصه أو أهدافه، فهناك من يضع تصنيفه على أساس طبيعة المعلومة و آخرون على أساس درجة رسميتها ، و فريق ثالث يضع تصنيفه على أساس إمكانية الحصول على المعلومة، و فيما يلي أهم التصنيفات: يمكن تصنيف المعلومة حسب طبيعتها إلى⁽³⁾:

(أ) **المعلومة النصية:** و هي المعلومات التي تكون مسجلة على شكل نصوص و معالجة بالإعلام الآلي، مثل قواعد البيانات الداخلية و الخارجية و النصوص المدمجة... إلخ و تمثل نسبة ما يعادل 40 % إلى 60 % من المعلومات (الصحافة، المجالات المتخصصة، قواعد البيانات التي تقدمها الوزارات،... إلخ).

(ب) **المعلومة المنشأة (المشكلة):** و هي المعلومات التي يجب البحث عنها خارج المؤسسة و باتجاهات نشطة مثل: زيارات الزبائن و التقارير حول المنافسين و الاجتماعات مع موردي المواد الأولية أو الآلات... إلخ، و هي تمثل نسبة 30 % إلى 60 % من مجموع المعلومات (المهمات و سفريات الدراسة، المفاوضات التجارية،... إلخ).

(ج) **المعلومة الخبيرة:** و هي تُشكل جزء كبيرا من مذكرة المؤسسة و تمثل نسبة 10 % إلى 20 % من المعلومات، متعلقة بالخبراء في المؤسسة (ملتقيات، منتديات، محاضرات و ورشات بحث... إلخ).

(د) **معلومات المعارض:** في جميع الأنشطة الإنسانية والأماكن التي تُقدّم فيها الانجازات. تشجع على الاتصال بين المنتجين و الموردين و الباحثين و المؤسسات. في هذا الإطار المعلومات مهمة جدا على شرط أن يكون هناك تحضير لجمعها (عروض، قاعات، أيام دراسية مفتوحة،... إلخ).

(1) - كيث دقلين: الإنسان و المعرفة في عصر المعلومات - تحويل المعلومات إلى معرفة، المرجع السابق، ص 36-35.

(2) - CHARPENTIER. P., **Organisation et gestion de l'entreprise**, op cit, p 132.

(3) - Chalus S et Marie Ch. **Dynamisation d un dispositif de veille**, <http://www.epic.univ-tln.fr/stockage/167.pdf>.

و من ناحية أخرى يمكن تصنيف المعلومات حسب درجة رسميتها إلى صنفين معلومات رسمية و معلومات غير رسمية كما يلي: (1)

هـ) **معلومات رسمية:** وهي معلومات يكون حاملها ورقيا أو فيلميا أو معلوماتيا مثل المنشورات العلمية أو التكنولوجية و قواعد البيانات و منشورات المؤسسات و البراءات...إلخ.

و) **معلومات غير رسمية:** على العكس من المعلومات الرسمية، مثل الاتصالات مع الزبائن و المنافسين و الموردين و الموزعين و المشاركة في الملتقيات العلمية أو المعارض المتخصصة و المهمات و الاتصالات مع الخبراء...إلخ.

و قد قدّم معهد تجديد الإعلام الآلي للمؤسسة (3IE) تصنيفا آخر للمعلومات على أساس إمكانية الوصول للمعلومة و سهولة الحصول عليها ، و يشمل معلومات بيضاء و معلومات رمادية و معلومات سوداء(2):

أ) **معلومات بيضاء:** و هي المعلومات الموجودة و المباح الحصول عليها مثل الانترنت الجرائد و قواعد البيانات.

ب) **معلومات رمادية:** و هي المعلومات التي يتم الحصول عليها بنوع من الصعوبة، وتكون موجودة في تقارير المؤتمرات و الصالونات...إلخ.

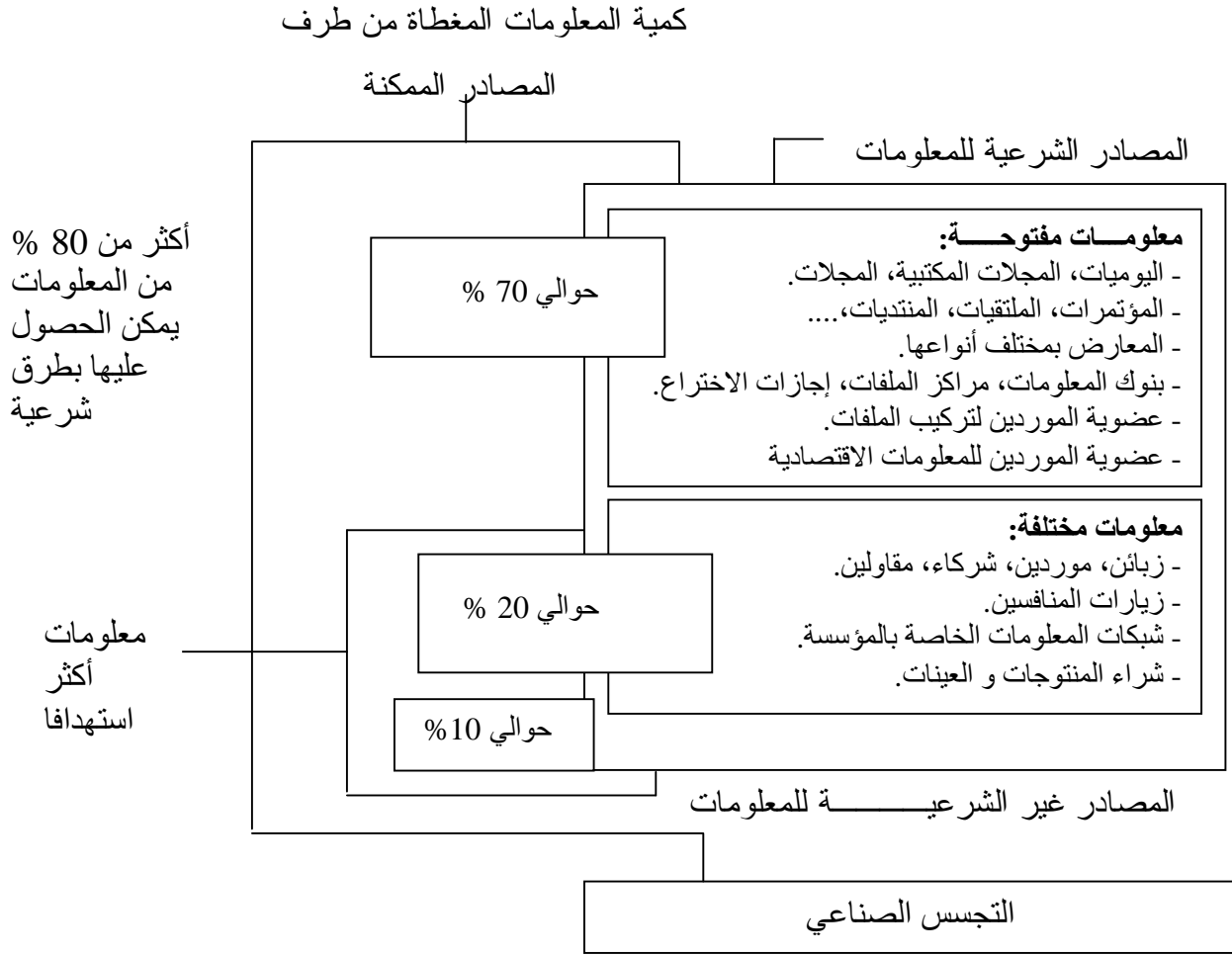
ج) **معلومات سوداء:** مثل تقارير الانتباه، المعلومات السرية و المحمية قانونيا...إلخ

و الشكل الموالي يوضح مصادر المعلومات: (3)

(1) - SADOK Moufida, op. cit., p12

(2) - 3IE :La veille stratégique - les yeux et les oreilles de votre entreprise, op cit . p17

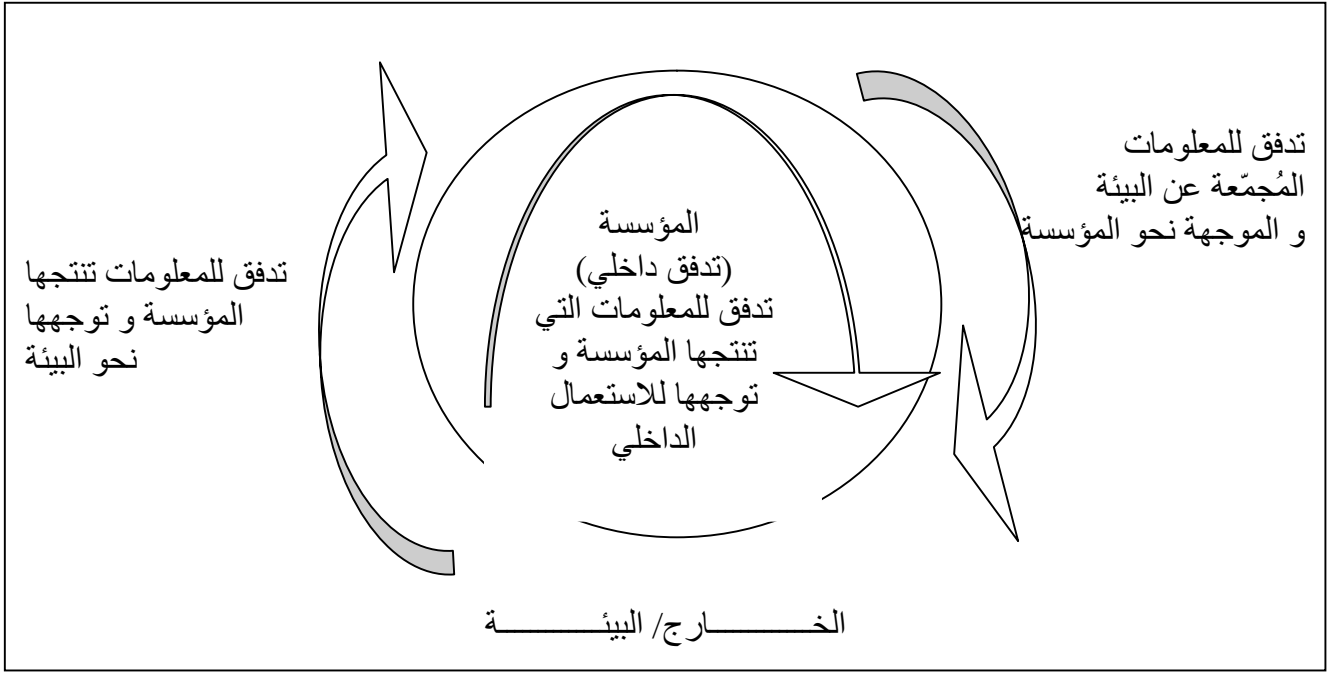
(3) - <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille.html>.



شكل رقم 4 : مختلف مصادر المعلومات الممكنة.

3 - تدفقات المعلومة في المؤسسة

مهما تعددت مصادر المعلومات التي تستعملها المؤسسة فإنه لا يمكن أن تخرج تدفقاتها عن ثلاثة أنواع محددة ، فهناك تدفق للمعلومات الناتجة بواسطة المؤسسة و الموجهة للمؤسسة لخدمة نفسها، وهناك تدفق للمعلومات المٌجمعة عن البيئة الخارجية و الموجهة(المستعملة) للمؤسسة، و في الأخير تدفق للمعلومات التي تنتجها المؤسسة و توجهها للبيئة الخارجية، و يتضح ذلك من خلال الشكل الآتي:



شكل رقم 6: تدفقات المعلومة في المؤسسة

ويتكون كل واحد من الثلاث من نوعين من المعلومات: معلومات عن الأنشطة و المعلومات المشتركة (المعروضة).

- معلومات حول الأنشطة: و هي التي تستعملها المؤسسة من أجل استمرار نشاطها كوصل خروج المواد، تكلفة الإنتاج،... إلخ و هي معلومات عن الأنشطة التي تتبادلها الوحدات داخل المؤسسة.
- المعلومات المشتركة: و هي التي تسمح بالبقاء للجميع و في علاقة مع الآخرين و تؤثر في سلوكياتهم، ذات صفة عقلانية و هي ضرورية لوجود المؤسسة مثل جريدة المؤسسة، اجتماع المصالح، الإشهار... إلخ، و بشيء من التفصيل يمكن توضيح هذه التدفقات على الفقرات التالية (1):

(أ) تدفق المعلومات المنتجة من المؤسسة لنفسها (تدفق داخلي):

- المعلومات المشتركة: هذه المعلومات تسمح باستمرار العلاقات مع الآخرين (التفاعل) في المؤسسة، باعتبار هذه الأخيرة مجموعة أفراد باتحادهم يصنعون القوة، و بصفة عامة فالمعلومات المشتركة تساعد على تقديم معنى للعمل و في ماذا يستعمل؟ و كيف يكون منصب الفرد مقارنة

(1) - LESCA Humbert ,op.cit, pp 60.61

بالأعضاء الآخرين؟ (معرفة من يفعل ماذا؟ و كيف؟....)، كما تعتبر عامل تأثير في سلوكيات الأفراد و توجيههم باتجاه واحد، و تساهم في تسهيل التعاون بين قوى الأفراد.

و كمثل على ذلك الاتصال الداخلي من خلال: التعليمات و هيكل الوظائف و حلقات الجودة و جريدة المؤسسة. و من الواضح أن النوعية السيئة للمعلومات المشتركة تخلق الاختلال و تقلل من أداء المؤسسة.

- **معلومات الأنشطة:** هي كل المعلومات الضرورية للقيام بالتحقيقات و مراقبة العمليات في المؤسسة (الفواتير، المحاسبة العامة و التحليلية، بطاقة المخزون، مراقبة التسيير،... إلخ).
هناك شواهد على أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي يمكنها تسيير التدفقات مع (النوعين مجتمعين).

(ب) تدفق المعلومات الموجهة للبيئة (تدفق خارجي)

- **المعلومات المشتركة الموجهة للخارج:** المؤسسة عون اقتصادي تجمعها علاقات مع عدة أعوان أو أطراف خارجية كالزبائن (الحاليين أو المحتملين) و الموردين و المنافسين و المساهمين و البنوك و الجامعات و السلطات العمومية، و تحاول المؤسسة التأثير في سلوكيات هؤلاء الأعوان في الاتجاه الذي يساعدها و يخدم مصالحها و الإشهار خير مثال على ذلك، و التسيير الجيد لهذا النوع من التدفقات يعتبر عامل نجاح أساسي لإستراتيجية المؤسسة.

- **معلومات الأنشطة الموجهة للخارج:** و هي المعلومات المتعلقة بكل الصفقات مع الأعوان الخارجيين (صفقات الشراء و البيع... إلخ)، و المؤسسة التي تتمكن من التسيير الجيد لهذا التدفق يمكنها كسب ميزة تنافسية على منافسيها.

(ج) تدفق المعلومات المنتقاة من البيئة و الموجهة للمؤسسة

- **المعلومات المشتركة الموجهة عن البيئة:** لضمان التعايش مع الأعوان الخارجيين و زيادة حظوظ الاستمرارية على المؤسسة معرفة هؤلاء الأعوان و ماذا يفعلون؟... إلخ، و لاستباقهم لابد من السماع و التنبؤ عملاً بمقولة « افهم حتى لا تتفاجأ »، و هذه المعلومات مهمة جداً للإستراتيجية و تمثل المفتاح الأساسي لنجاحها .

- **معلومات الأنشطة الموجهة للمؤسسة:** و هي المعلومات المتمثلة في طلبات الزبائن و مستندات الموردين و البنوك و غيرها،

و التسيير الجيد لتدفقات المعلومات السابقة يُمكن المؤسسة من تحقيق إدارة فعالة ، و كذا القدرة على التأثير في سلوكيات الأعوان الداخليين و الخارجيين الذين لهم علاقة بالمؤسسة.

ولكي تزيد المؤسسة من أدائها و توفر عامل نجاح أساسي لإستراتيجيتها لابد أن تضمن تدفقا جيدا للمعلومات المنتقاة عن البيئة الخارجية و الموجهة للمؤسسة من خلال الاستماع و التنبؤ الجيد لعواملها) و هي معلومات اليقظة).

4- معلومات اليقظة الإستراتيجية و خصائصها

كل الدراسات تُجمع على أنه يوجد ميدانيا نوعين من المعلومات التي تستعملها اليقظة الإستراتيجية وهي (1):

- معلومات كامنة حول القدرات و الإمكانيات (2) - جانبية و هي معلومات متعلقة ببعض خصائص الأعوان أو المستهدفين (نقاط القوة، نقاط الضعف... إلخ)، وهي أصل التغيرات، مستقرة نسبيا مع الوقت و تمهد الطريق للوصول إلى مصادر رسمية. فإذا كان المستهدف هو الزبون أو المنافس فيجب الاستعلام حول قدراته المالية و تحالفاته الحالية و المحتملة و القيم المنتظرة من قراراته... إلخ.

- معلومات ضعيفة (3) - إنذار - وهي معلومات مبكرة لتغيرات مهمة (معلومات أساسية) متعلقة بالأنشطة الحالية و المحتملة للأعوان المستهدفين، مصادرها غير رسمية و متطايرة، أي المعلومات التي يجب معالجتها من بعد.

ليست كل المعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية جيدة و قابلة للاستغلال و إنما يشترط لتكون أكثر فائدة و أداء أن تتوفر فيها جملة من الخصائص كالدقة والتكامل والتركيز و الدلالة (4).

- **الدقة:** المعلومات الدقيقة تعني نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات التي توفرها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث كلما كانت هذه النسبة مرتفعة جدا كلما كانت المعلومة أكثر دقة.

- **التوقيت المناسب:** مهما كانت دقة المعلومة فلا فائدة منها إذا لم تأتي في وقتها المناسب، و بهذا فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى معلومة دقيقة في الوقت المناسب.

- **التكامل:** لن تستفيد المؤسسة على أكمل وجه من معلومات دقيقة حصلت عليها في الوقت المناسب إذا كانت ناقصة و غير متكاملة ، أي تتقصها بعض البنود التي تجعلها صالحة لاتخاذ قرارات جيدة.

(1) - LESCA Humbert , **Veille Stratégique - Comment Sélectionner les information pertinentes ?**, **Concepts Méthodologie, expérimentation, Résultats**, P 04, [http://www.stratégie- aims.com/ lille/com 4302.](http://www.stratégie-aims.com/lille/com4302.pdf) pdf. Mars 2005

(2) - Information de potentiel (profil) .

(3) - Signaux d'alerte (s. faible)

(4) - PATAYRON .E A, **Le management stratégique de l'information**, Edition Economica 1994. Paris p12.

- **التركيز:** بمعنى محاولة تزويد الإدارات المختلفة بمعلومات كاملة قد تؤدي إلى ملء التقارير بتفاصيل كثيرة، و بذلك تضيع المعلومات المفيدة وسط المعلومات غير المفيدة، الأمر الذي يضطر المدراء إلى تضييع الوقت في البحث عما يحتاجونه من معلومات، لذلك يكون من الأفضل تركيز و تلخيص المعلومات في جداول و رسوم بيانية توضح الاتجاهات العامة و تدل على البنود التي يمكن أن تكون شاذة و غير متفقة مع الاتجاهات الطبيعية و المتوقعة وفقا للخطط الموضوعة للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.

- **الدلالة:** المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة المؤسسة إلى المعرفة و التي تساعد على اتخاذ القرارات أو الإدراك الجيد لماهية الأعمال التي تقوم بها.

5- أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية

قد لا يسعنا الحديث هنا بالتفصيل عن أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية و ما تلعبه من دور كبير في ضمان بقاء و استمرارية المؤسسة إلا أنه يمكننا تلخيص هذا الدور في أهم عنصرين هما الإستراتيجية و الأداء.

(أ) اليقظة و الإستراتيجية:

إذا نظرنا إلى الإستراتيجية باعتبارها مجموعة قرارات هامة و مؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما يتيح البيئة من فرص، و لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، يتجلى لنا بأن اليقظة الإستراتيجية هي أساس تشكيل إستراتيجية المؤسسة، و تسهل عملية صناع القرار، حيث بفضل اليقظة تتمكن المؤسسة من اكتشاف عوامل النجاح الأساسية التي تقدمها البيئة الخارجية و تتعرف على جميع الظروف و المتغيرات التي تمكنها من التنبؤ بالمستقبل و رسم صورته، و بناء على ذلك تقوم المؤسسة بتشكيل إستراتيجيتها و تتخذ قراراتها بأقل درجة من عدم التأكد ، فنشاط اليقظة يحتل المرحلة الأولى في السيرورة الإستراتيجية.

أما فيما يتعلق بالسلوكات الإستراتيجية فإنه بفضل اليقظة تتمكن المؤسسة من تجنب الاستراتيجيات السلبية و التقليل من مشاكل الاغتراب البيئي و القلق و التوتر الاستراتيجي، و بالنسبة لاستراتيجيات رد الفعل فإن اليقظة تسمح للمؤسسة باكتشاف التغيرات حيث تدعم هذا السلوك و تمكنه من زيادة السرعة في الاستجابة للتغيرات و التحولات البيئية و ترفع من درجة مرونتها الإستراتيجية، و على غرار ذلك فاليقظة الإستراتيجية توفر للاستراتيجيات المبادرة (الاستباقية) التي تُحدث و تخلق التغيير و تبحث عن التأثير المسبق في العوامل البيئية جملة من الوسائل التي من خلالها تستطيع

المؤسسة فعل ذلك، كما تعمل على تسريع الابتكارات و التجديدات التي تقدمها المؤسسة المبادرة، و أيضا تستطيع المؤسسة بفضل اليقظة الإستراتيجية أن تتبنى استراتيجيات ترُقّب حيث تكون في استعداد و تحضير دائم لتغيرات مرتقبة.

(ب) اليقظة و الأداء:

إن المؤسسة باختيار أهدافها و محاور عملها و وسائلها تبحث دائما عن تحقيق الأداء الذي يُعرّف بأنه التفاعل بين الفعالية⁽¹⁾ (تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالبيئة) و الفاعلية⁽²⁾ (الاستغلال الأمثل للموارد)، و هو في ارتباط وثيق بمعطيات البيئة الخارجية⁽³⁾، و تعتبر المعلومة العامل الأكثر أهمية في تحقيق النتيجة الاقتصادية (الأداء) للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الناتجة عن اليقظة الإستراتيجية، و تتضح الأدوار التي تلعبها المعلومات في ما يلي: ⁽⁴⁾

- **المعلومة كقاعدة لاتخاذ القرارات:** تلعب المعلومة دورا مهما في اتخاذ القرارات المناسبة ذات الصفة الجيدة و في الوقت المناسب، فاليقظة تعمل على خفض عدم التأكد من القرارات.

- **المعلومة كعامل للإنتاج:** المعلومة مهمة للتعرف على عرض منتج أو خدمة في السوق بأكبر قيمة مضافة، و بفضل اليقظة التي تُوفر المعلومات عن جميع الميادين تزداد فرص نجاح عرض المنتج في السوق، و يمكن ملاحظة أن وحدات المؤسسة التي تحقق أكبر قيمة مضافة هي الوحدات المجهزة و المعدة بوسائل انتقاء المعلومة و معالجتها.

- **المعلومة كعامل تكامل و تعاون:** يركز التكامل على الاختلاف بين مردودية الوحدة منفردة و مردودية مجموع وحدات المؤسسة، حيث يتوقف تكامل و تعاون وحدات المؤسسة و تحقيق الأداء على فعالية المعلومة التي تقدمها اليقظة .

- **المعلومة كعامل مؤثر في السلوكات:** بفضل المعلومة تستطيع المؤسسة التأثير في سلوكات الأفراد و الجماعات داخل التنظيم و خارجه، و بذلك تتمكن المؤسسة من توجيه سلوكات الأفراد بما يتماشى و أهدافها باستعمال المعلومة، كما يمكنها من التأثير في الزبائن و الموردين و المنافسين،...إلخ، بالمعلومات التي تنشرها.

(1) - Efficacité.

(2) - Efficience.

(3) - CHARRONJ et SEPARI S, **Organisation et gestion de l'entreprise**, op.cit., p 323 .

(4) - LESCA Humbert, **Pour un management stratégique de l'information**, RFG, op.cit., pp 54,55.

خامسا: بناء نظام اليقظة الإستراتيجية**1 - مراحل عملية اليقظة:**

مثما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية و تصنيفها اختلفوا كذلك في مراحلها، فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من 3 مراحل، و منهم من يحددها في 4 مراحل، و منهم من يحدد لها 6 مراحل وهناك من يذهب إلى 10 مراحل، ويعود هذا الاختلاف حسب البعض إلى ثلاثة أسباب هي⁽¹⁾:

السبب التاريخي: و نعني بذلك أن تحديد مراحل اليقظة تأثر إلى درجة كبيرة بتطور المعلومات و المفاهيم و النظريات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، فبعدما مكنت الأبحاث و الدراسات الأولى التي أقيمت في هذا المجال من وضع 3 مراحل، جاء تطور النظريات في وقت لاحق ليتمكن من حصر أدق و إمام أكبر بالموضوع، الشيء الذي جاء على إثره تقسيم عملية اليقظة إلى 4 مراحل، ثم إلى أكثر من ذلك.

السبب التدقيقي: بمعنى الاهتمام بالدقة يختلف حسب الأفراد و أيضا حسب الهدف المرجو من اليقظة نفسها و هذا ما جعل الباحثين يختلفون في عدد المراحل.

السبب الاصطلاحي: و نقصد بذلك أن عدم الاتفاق حول التسمية جعل الباحثين يختلفون فيما بينهم، و في الحقيقة هناك من يتكلم عن المراحل قاصدا بها الخطوات، و من يستعمل مصطلح الوقت قاصدا به المراحل.

ومهما كان عدد المراحل التي يراها البعض و البعض الآخر في عملية اليقظة، فإن الغاية من التقسيم (و هو عبارة عن تقسيم زمني أكثر منه عملي) تكمن في إبراز مختلف الحلقات المتسلسلة المكونة لعملية اليقظة نفسه، و هذا يعني أننا نقبل الفكرة القائلة بأن اليقظة عبارة عن (عملية) ، وفيما يلي بعض التفصيل لتلك المراحل:

(أ) اليقظة بثلاث مراحل:

بين الباحثون الذين اعتمدوا على هذا التقسيم أن عملية اليقظة (بجميع أنواعها) تتم في ثلاثة مراحل أساسية (تشكل حلقات)، و إن كانت قد تتدرج ضمن هذه المراحل مراحل فرعية أخرى، و هذه المراحل هي الجمع، التحليل و الاستخلاص ، نشر المعلومات و اتخاذ القرار:⁽²⁾

(1) - HIRECH Aissa, **Cours de Magistère**, Université Biskra. Juin 2003.

(2) - CARTIER M : La veille introduction. <http://www.mmedium.com/veille/veille/etapes. Html>. mars 2009.

- **الجمع:** تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تُركز عليه مجهودات اليقظة و ذلك بمعرفة و تحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ و أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد و الحصول على المعلومات و وضع خطة العمل لتحديد مصادر المعلومات، و بصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط و استغلال المعلومات والمعطيات المتوفرة لدى المؤسسة.

- **التحليل و الاستخلاص:** بعد جمع المعلومات و تكوين رصيد معلوماتي تبدأ المرحلة الثانية و المتمثلة في تحليل المعلومات المنتقاة و تركيبها، و ذلك بترجمتها و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، بعبارة أخرى فرز و ترتيب المعلومات و الاحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

و بصفة عامة فهذه المرحلة تتمثل في دراسة و تحليل المعطيات و المعلومات المحصل عليها بقصد استنتاج و إظهار أهم اتجاهات المحيط و اتخاذ الإجراءات الضرورية.

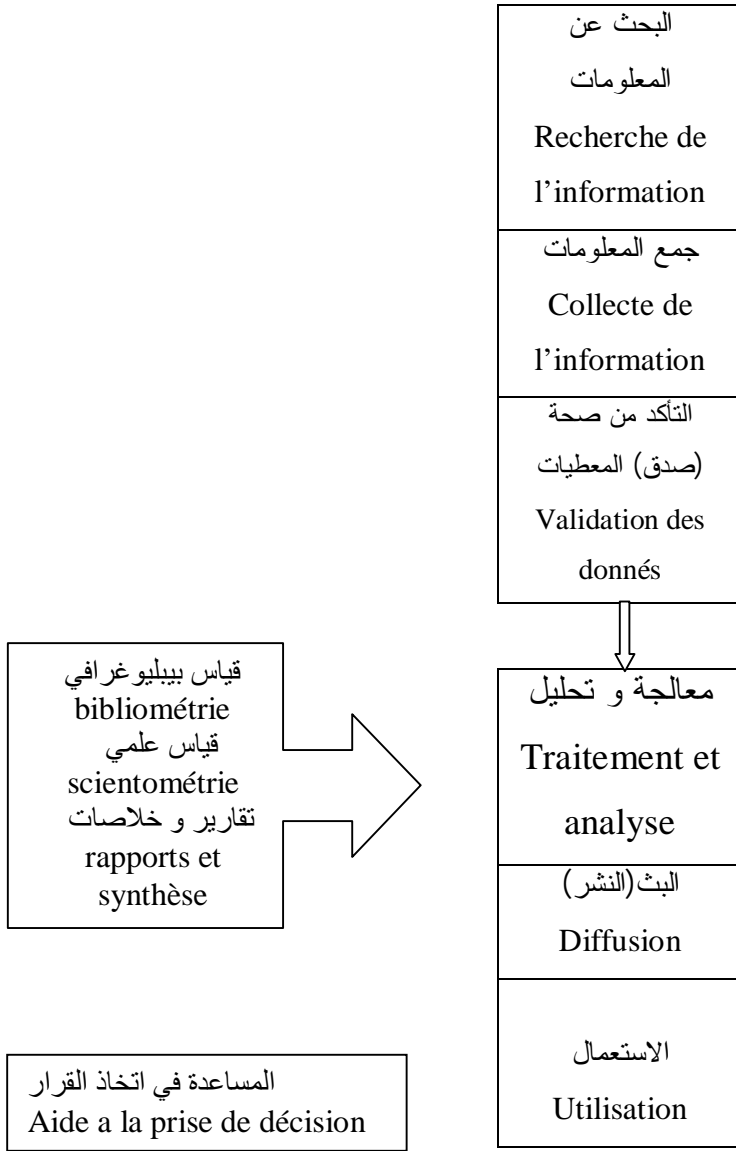
- **نشر المعلومات و اتخاذ القرار:** بعد الحصول على المعلومات المُعالجة في المرحلتين السابقتين يتم نشرها و بثها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، لأن المعلومات لا قيمة لها ما لم تُستخدم في صنع القرار.

و ما يلاحظ على هذا التقسيم هو دمج بعض العمليات في نفس المرحلة (مثل التحليل و الاستخلاص، النشر واتخاذ القرار) الذي قد يشكل عائقا أمام السير الحسن لعملية اليقظة، لأنه قد لا يمكن الانطلاق في عملية إلا بعد إنهاء غيرها، فلا يمكن الشروع في الاستخلاص و التركيب إلا بعد الانتهاء من التحليل (و الملاحظة نفسها بالنسبة لنشر المعلومات واتخاذ القرار)، كما أن هذه العمليات غير متجانسة من حيث طبيعتها و درجة تعقدها فيصبح دمجها أمرا صعبا للغاية، كما يلاحظ كذلك على هذا التقسيم إهماله لبعض العمليات الهامة مثل تخزين المعلومات، لأنه من الضروري أن تحرص المؤسسة على حفظ المعلومات المنتقاة قصد استغلالها عند الحاجة.

ب) اليقظة بست (6) مراحل:

في ضوء الانتقادات أو النقائص التي لوحظت على النموذج (التقسيم) السابق عمد باحثون آخرون إلى تقديم نموذج أكثر تفصيلا يتكون من ستة مراحل (خطوات)، فنجد مثلا

3IE (L'Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise) الذي قدم نموذجا تنقسم فيه العملية إلى فترتين متميزتين، حُصِّصت الفترة الأولى فيه لمراقبة المصادر و الفترة الثانية لاستغلال المعلومات، بحيث تتكون كل فترة من ثلاث مراحل مثل ما يوضح الشكل رقم 7: (1)



شكل رقم 7 : اليقظة بست مراحل

(1) -3IE op.cit. p 15

الخطوة الأولى: مراقبة المصادر (البيئة): في هذه الخطوة نجد 3 مراحل و عمليات هي: (1)

§ **البحث عن محاور الرصد:** تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع و تحديد رهاناته، ما هي مصادر المعلومات؟ و إلى من توكل؟ و لابد أن تضع المنظمة إستراتيجية للبحث عن المعلومة.

§ **جمع المعلومات:** بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب انجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لابد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة و الوسائل المستعملة لرؤية مصادرها، وكذا طريقة الحصول عليها و الميزانية المخصصة لذلك و أماكن تخزينها و أرشفتها.

§ **التأكد من صحة المعطيات ودقتها و تحليلها:** المعلومات المُحصَل عليها يجب أن تحلل و تخزن في عدة وسائل، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى و قيمة إضافية للمعلومات، و عند تثبيت المعلومات يستوجب الأخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة، الملاءمة و درجة الربح، الاستيعاب و دقة المعطيات، نظرة و ضغط الخبراء.

الخطوة الثانية: استغلال المعلومات: و تتكون هذه المرحلة بدورها من ثلاث خطوات لاستغلال المعلومات المنتقاة و هي:

§ **معالجة المعلومات:** معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بإيجاد (في كل لحظة) معلومة ملائمة و مثبتة، إذ يجب وضع مخطط لتخزين و أرشفة المعطيات يحتوي على حامل "دعامة" مختار للتخزين و الحفظ (ورق، قرص مرن، قرص مضغوط).

§ **نشر المعلومات و تعميمها:** يتم نشر و بث المعلومات حسب ملاءمتها و استعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟ ما هي المشاريع الحالية في المؤسسة؟ من يعمل على ماذا؟. وضع نظام داخلي للبث و نشر المعلومات و تخزينها و إمكانية تسويق المنتجات (المعلومة).

§ **الاستعمال في اتخاذ القرار:** بعد توزيع المعلومات و إيصالها لمن يحتاج إليها تستغل و تستعمل في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين بالبيقة و باقي مراكز القرار في المؤسسة.

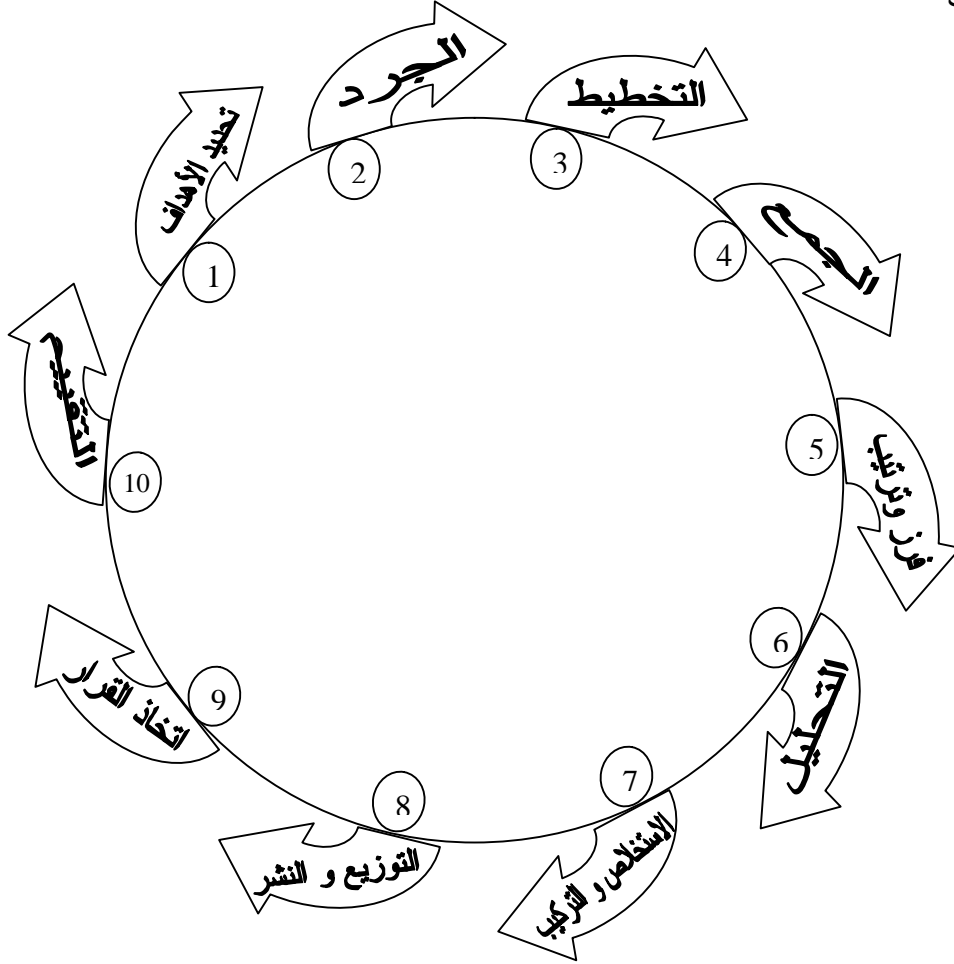
و على الرغم من اتساع نطاق هذا النموذج و اشتماله على ست مراحل أو خطوات إلا أنه لم يسلم من النقد و وصف بإهماله لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن تلك التي ذكرت سابقا مثل التقييم و الفرز و الترتيب.

(1) -3IE op.cit. p 15

ج) اليقظة بعشر (10) مراحل:

من أشهر الباحثين الذين قدموا نموذجا لليقظة بعشر مراحل Legendre et Labonté و هما يفضلان مصطلح طريقة بدلا من نموذج، و يعود سبب وضعهما لهذا العدد الكبير من المراحل إلى ما وصفاه بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن المراحل المذكورة في النماذج السابقة، و هذه الطريقة جاءت لتعالج ما يراه الباحثان نقصا في النماذج السابقة، وهذا ما يوضحه

الشكل التالي (1) :



شكل رقم 08: نموذج Labonté et Legendre لمرحل اليقظة

يلاحظ على هذا النموذج إضافته لبعض المراحل التي أهملتها النماذج السابقة الذكر أو أدمجتها ضمن مراحل أخرى، مثل التقييم و الجرد والفرز .

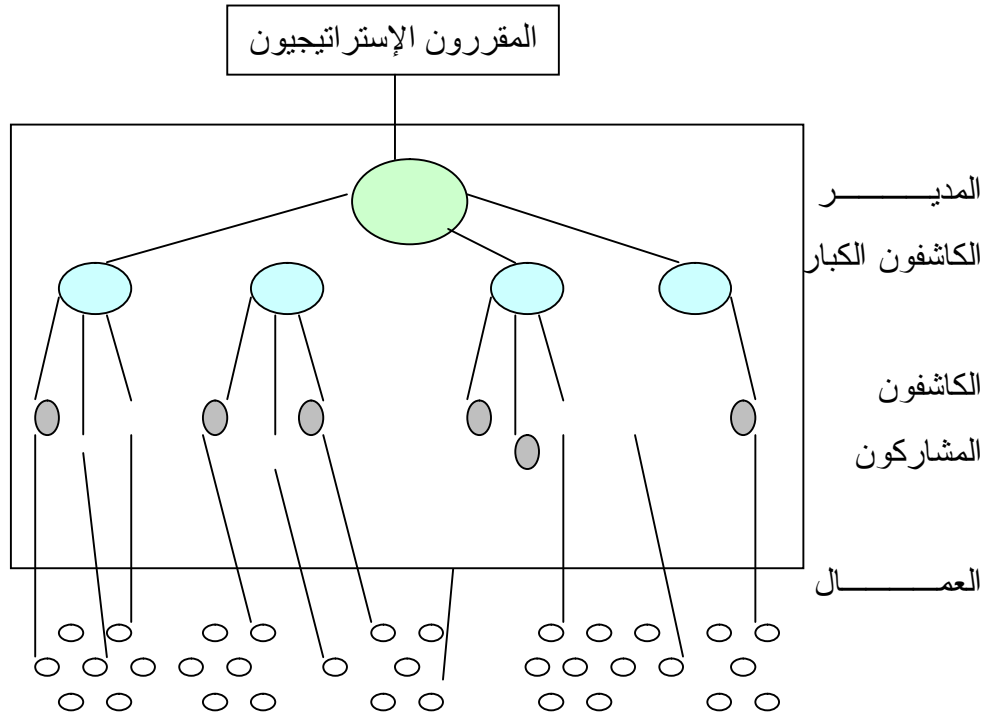
(1) - RICHARD Legendre : la veille stratégique. P 06 <http://www.hec.ca/ejc/EJC> 2004- Legendre pdf. Mars 2009

و بصفة عامة لنجاح اليقظة و تحقيق أهدافها المرجوة لابد من إتباع المنهجية المقترحة أو أحد النماذج المذكورة سابقا على قدر المتاح من الموارد و الوقت، إذ يتطلب الأمر لإنجاز تلك المراحل مهارة عالية و يستوجب على المؤسسة القيام بتلك المراحل بدون انقطاع و بجدية و صرامة كبيرتين، فأبي تهاون أو خطأ على مستوى مرحلة معينة سيؤدي إلى فشل عملية اليقظة كليا.

و لعل من أهم العوامل الأخرى لنجاح عملية اليقظة هي وجود أفراد مختصين يقومون بهذه العملية فمن هم هؤلاء الأفراد؟ و ما هي وظيفتهم في المؤسسة؟

2 - أعوان عملية اليقظة (Les veilleurs):

كما تحتاج اليقظة إلى منهجية عمل ليتحقق نجاحها تحتاج أيضا إلى أعوان (كاشفين) مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية، و عون اليقظة (الكاشف) هو فرد له قدرات خاصة و جيدة تمكنه من الاستماع لما يجري خارج المؤسسة، و يستطيع كشف الفرص و التنبهات عن الأخطار و التهديدات المحتملة، و هو لا يعمل لوحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين (الأعوان) في هذه العملية، لأن اليقظة تقوم على أساس العمل الجماعي، و الشكل التالي يوضح المشاركين في عملية اليقظة⁽¹⁾:



شكل رقم 09 : أعوان (ممثلو) اليقظة الإستراتيجية.

(1) - CARTIER M. La veille introduction. Op.cit.p 20

من الشكل السابق يتجلى أن هناك مستويات عديدة للكاشفين، يختلف كل مستوى عن المستويات الأخرى من حيث الأدوار والخصائص.

(أ) أدوار و خصائص أعوان اليقظة:

يلخص الجدول الآتي أهم خصائص وأدوار أفراد اليقظة (1):

أعوان اليقظة	الدور	الخصائص
المقررون الإستراتيجيون	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على أعوان اليقظة أهداف و أولويات المؤسسة؛ - تحليل نتائج اليقظة المقدمة لهم في شكل سيناريوهات؛ - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات؛ - البحث عن الإبداع، أي خلق مزايا أفضل للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد دقيق لأهداف المؤسسة؛ - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
المدير	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين المقررين الإستراتيجيين و أفراد اليقظة؛ - إعداد و الإشراف على دفتر الشروط؛ - المسؤول عن تنظيم و تسيير عملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي؛ - مهارات إدارية عالية و القدرة على تسيير الموارد البشرية؛ - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار

(1) – CARTIER M, La veille introduction, op.cit.

<p>- القدرة على العمل الجماعي و التفكير الاستراتيجي؛</p> <p>- القدرة على التحليل و التركيب و بشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية؛</p> <p>- المعرفة الكاملة بجميع متطلبات عملية اليقظة.</p>	<p>- تحليل و استخلاص و تأويل المعلومات المنتقاة؛</p> <p>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛</p> <p>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	<p>الكاشفون الكبار</p>
<p>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية.</p> <p>- امتلاك مصادر المعلومات الإستراتيجية و القدرة على اقتسامها فيما بينهم.</p> <p>- قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات.</p> <p>- استكشاف البيئة مع انجاز تأويل و تصفية أولية لها.</p>	<p>الكاشفون المشاركون</p>
<p>- نشاط حوي دائم في العمل</p> <p>- روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمون دورهم دعم اليقظة كأمين المكتبة و كاتب السر و غيرهم. حيث يقومون بترتيب الملفات و إدخال المعلومات في الموزع و بهذا يقدمون دعما لمرحلة جمع و معالجة المعلومات.</p> <p>- كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسئول عن الموزع (serveur) و المتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال</p>

جدول رقم 4 : أدوار و خصائص أعوان اليقظة.

في الحقيقة فإن المؤسسة تخصص أعوانا للقيام بعملية اليقظة، لكن هذا لا يمنع من مشاركة جميع الأفراد في المستويات الدنيا لأنه قد توجد أهم المعلومات عند أبسط العمال، كما يجب أن لا تبقى معلومات اليقظة حكرًا على الكاشفين (الحراس) و إنما لجميع أفراد المؤسسة الحق في معرفة نتائج اليقظة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه ليس جميع المؤسسات مجبرة على إتباع هذا النموذج و تخصيص أعوان لليقظة بهذه الطريقة، فمثلا قد توكل المؤسسة مهمة اليقظة إلى مكاتب خاصة أو تنشئ مصلحة خاصة تضم عددا من الأعوان تقسمهم إلى مجموعات لكل مجموعة مهمة و دور خاص، و يتوقف ذلك على الإمكانيات و الموارد المتاحة و على الأهداف المنتظرة من عملية اليقظة⁽¹⁾.

ب) سلوكات أعوان اليقظة:

كما أشرنا إلى أن اليقظة لها سلوكات أو تصنيفات مختلفة، فالكاشفون كذلك لهم سلوكات مختلفة، و ربما هذا ما انعكس على سلوكات اليقظة. حيث بين (Bulinge 2002) أن هناك أصنافا عديدة لأعوان اليقظة (الكاشفين) كل منها يختلف حسب درجة إيجابيته أو سلبيته. أما (Rouach 1996) فقد بين العديد من أنواع الكاشفين مرتبين حسب درجة عدوانيتهم و خبرتهم في تطبيق اليقظة، و وضح خمس فئات للكاشفين⁽²⁾:

- **المحاربون (المقاتلون):** يمتلكون وسائل ضرورية و أدوات خادعة (مغالطة) و ليس لهم مجال للتراجع عن العمل في روح الحرب الاقتصادية؛
- **المهاجمون:** من أصل عسكري ينظمون وسائل مهمة و تقنيات محترفة؛
- **النشطون:** ينظمون وسائل محدودة و يطورون شبكة لليقظة التنافسية؛
- **المستجيبون:** يعملون على رد الهجمات و يخصصون ميزانيات جد محدودة؛
- **النائمون (السلبيون):** الذين لا يطبقون أبدا أنشطة اليقظة؛

من يدقق النظر في هذه السلوكات يجد أنها تتطبق مع تصنيفات اليقظة، فالمحاربون و المهاجمون يشكلون يقظة نشطة (فعالة)، أما النشطون فيشكلون اليقظة نصف النشطة، في حين يعمل المستجيبون على تشكيل يقظة سلبية.

(1) – CARTIER M, op.cit.

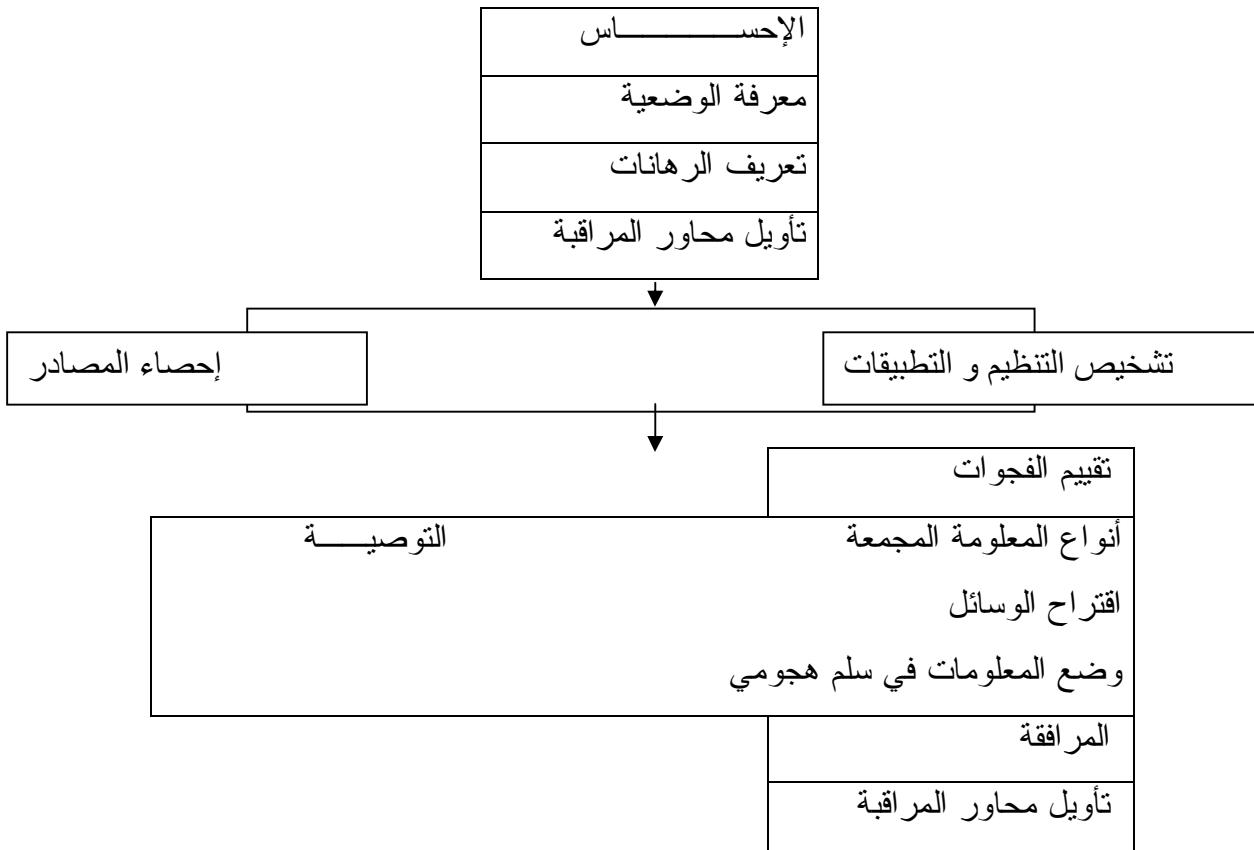
(2) - SMIDA Ali et BENROMDANE Emna, op. Cit. P P 04-05

3 - كيفية توطين نظام اليقظة

إن وضع نظام اليقظة الإستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب منهجية معينة و توفّر جملة من الشروط يجب أخذها بعين الاعتبار، إضافة إلى التقييم الدائم لهذا النظام و مراجعته.

قبل وضع نظام لليقظة يجب طرح جملة من التساؤلات مثل رهانات أهمية نظام اليقظة للمؤسسة و فوائده، أنواع المعلومات التي يجب أن توضع بعين الاعتبار في هذا النظام، كيفية تنظيم المؤسسة لنظام اليقظة، استهداف مجال النشاط الذي يجب مراقبته، اختيار الوسائل التي تسمح بالبحث عن المعلومة و جمعها، كيفية انتقاء المعلومة (الحداثة و الملائمة و الاستيعاب)، اختيار إستراتيجية للنشر السريع لهذه المعلومات و تكلفة نظام اليقظة (الأسعار الحالية و المستقبلية)

وقد بينت الجمعية الفرنسية لتوحيد المنتجات الصناعية (AFNOR) المقاييس X50-053 التي تحدد المراحل الواجب إتباعها في وضع "خلية اليقظة" في العناصر المكونة للشكل رقم 12⁽¹⁾:



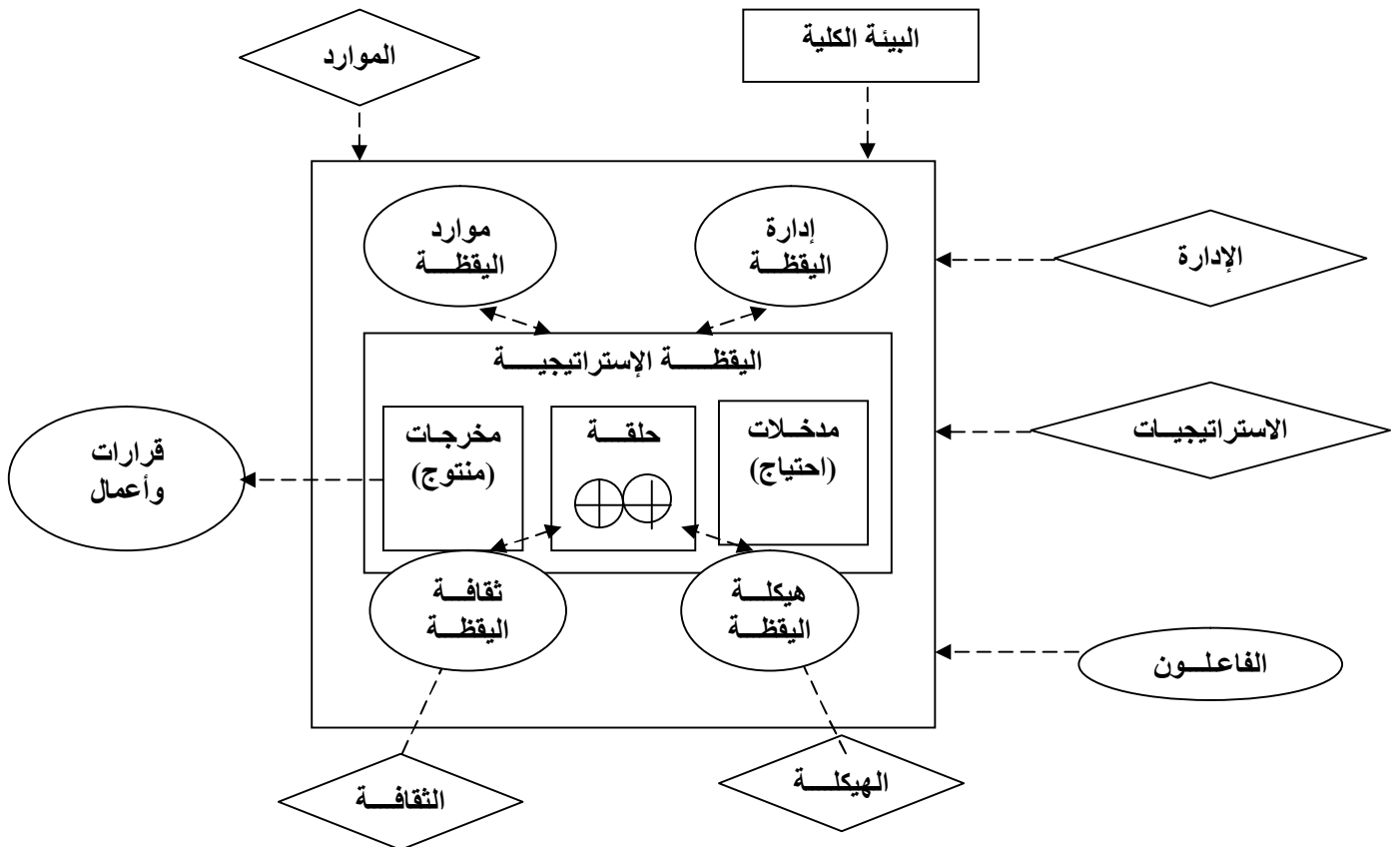
الشكل رقم: 10 وضع خلية لليقظة حسب AFNOR

(1) - 3IE, op. cit, P P 22.23

قبل وضع نظام أو خلية لليقظة الإستراتيجية لا بد من تحسيس الأفراد في المؤسسة و إشعارهم بأهمية و فائدة اليقظة كمرحلة أولى ، ثم معرفة الوضعية الحالية و التشخيص الكامل للمنظمة من أجل الوقوف على الفجوات و الانحرافات و ذلك من خلال إحصاء مصادر المعلومات و تأويلها، و كمرحلة لاحقة يتم وضع الخلية مع المرافقة و المتابعة الدائمة لنشاطها.

(أ) عملية اليقظة و التدفقات

إن وضع نظام أو خلية لليقظة يتطلب توفر جملة من الموارد المختلفة (مالية، بشرية، تكنولوجية،... إلخ) و إدارة تسهر على السير الحسن لعملية اليقظة و كذا هيكله و ثقافة داعمة لليقظة، و لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات العامة للمؤسسة و الأطراف الفاعلة و إمكانيات المؤسسة و البيئة العامة... إلخ و هذا ما يوضحه الشكل التالي (1) :



شكل رقم 11 يوضح كيفية وضع نظام لليقظة

(1) - BROUARD François, **Développement d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME**, 7eme congrès international francophone, op cit, p 03.

ب) تشخيص عملية اليقظة الإستراتيجية

لا يكفي أن تشكل المؤسسة خلية أو تنظيماً لليقظة بإتباعها الخطوات المذكورة سابقاً أو بتوفيرها الموارد الضرورية لتسهيل عمل اليقظة، بل يجب عليها المتابعة الدائمة و المراقبة المستمرة لها حتى تقف على جوانب القوة و الضعف فيها، و تعرف الفروقات بين ما حُطّط له و بين ما تحقق من نتائج، لتسارع بتصحيح الأخطاء و تعالج جوانب القصور إن وجدت، و هذا ما يعرف بتشخيص اليقظة الإستراتيجية، حيث أن المؤسسة بعد إنشائها نظام اليقظة و توفير كل الإمكانيات اللازمة تقوم بتشخيص عام لليقظة الإستراتيجية، حيث تعمد إلى تشخيص جميع أنواع اليقظة (تكنولوجية، تنافسية،... إلخ) لتتعرف و تقيّم وضعها (هل هو جيد، متوسط، أم سيء؟)، ثم تنتقل إلى تشخيص السياق العام لليقظة و ما يحتويه من هيكل و ثقافة و إدارة... إلخ، و بعد ذلك تحاول المؤسسة تقييم عملية اليقظة من تخطيط و جمع و تحليل و نشر... إلخ، و في الأخير تقوم بتشخيص سياسات و إجراءات الحماية.

و بتشخيص المؤسسة العناصر المذكورة سابقاً تتحصل على تشخيص عام و كلي لليقظة الإستراتيجية، و بذلك تقيم الوضع النهائي لحالة اليقظة هل هي سيئة (الأحمر)؟ أم جيدة (الأخضر)؟ أم متوسطة (أصفر)؟

4 - الوسائل المساعدة لليقظة:

مع التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية و البشرية و العوامل التنظيمية لتفعيل أداء اليقظة، بل أصبح يتم الاعتماد على جملة من الطرق و الوسائل الناجعة لتساعد اليقظة على تحقيق أهدافها و أداء أدوارها على أحسن وجه، و من أهم هذه الوسائل نذكر الانترنت و المقارنة مع أفضل الممارسات في المؤسسات الرائدة.

أ) الانترنت أداة لليقظة:

إن المعلومات المهمة و الممكن الحصول عليها و استغلالها من طرف اليقظة الإستراتيجية لا توجد فقط في الكتب أو المجالات المتخصصة، و إنما يمكن اكتسابها بسهولة بفضل تكنولوجيات الإعلام و الاتصال (TIC) و الهواتف و التلفزيون و أنظمة الرسائل الصوتية⁽¹⁾ (المكتوبة أو

(1) - Système messagerie vocal

الإلكترونية و التصوير الرقمي بالإضافة إلى الإنترنت، فما هي خدمات الإنترنت؟ و كيف تستعمل في اليقظة الإستراتيجية؟

من أهم العوامل التي جعلت شبكة الإنترنت تلقى رواجاً عالمياً واسعاً هو ما تقدمه من خدمات متعددة و مفيدة لمستخدميها، و تتمثل خدمات الإنترنت بصفة عامة في النقاط التالية⁽¹⁾:

- **البريد الإلكتروني (e-mail):** و يعد من أكثر الخدمات انتشاراً على الشبكة باعتباره الوسيلة البريدية الرئيسية الموجودة عليها، و هو يتيح تبادل الرسائل بين المستخدمين بسرعة فائقة و درجة عالية و تكلفة زهيدة، كما يسمح بتبادل الوثائق المختلفة سواء كانت نصوصاً أو صوراً، و كذا إرسال الرسالة نفسها لأكثر من مستخدم في وقت واحد.

- **فرق الأخبار (News Groups):** و هي منتديات عامة للنقاش بين من يتقاسمون الاهتمامات المشتركة في مختلف المواضيع العلمية و الثقافية و الترفيهية و الاقتصادية، و هي تقدم المعلومات و النصائح و الإجابات عن انشغالات المشاركين فيها.

- **بروتوكول نقل الملفات Ftp (File Transfert Protocole):** و هي الطريقة النموذجية لنقل الملفات بين أجهزة الحاسوب البعيدة عن بعضها و المنتمية إلى الشبكات التي تستخدم بروتوكول (Tcp/Ip)، مثل شبكة الإنترنت بحيث تظهر أهمية هذه الخدمة في نقل الملفات الكبيرة الحجم التي يعجز البريد الإلكتروني عن نقلها، و يمكن لهذه الملفات أن تحتوي على الكتب أو النصوص أو التقارير، بالإضافة للصور و الصوت و الفيديو .

- **التحاور الآني (Chat):** و تتيح هذه الخدمة الاتصال و النقاش بين مجموعة من الأشخاص عبر قنوات محادثة ثنائية أو أكثر لتبادل العبارات فوراً على الخط.

إن الاعتماد على الإنترنت في اليقظة باعتبارها كمصدر لمعلومات اليقظة أو كوسيلة للبحث عن معلوماتها يتضح كالآتي⁽²⁾:

• الإنترنت كمصدر لمعلومات لليقظة الإستراتيجية

لقد ميّز (2000) teo et choo بين نوعين من المعلومات: معلومات أولية و أخرى ثانوية: أما المعلومات الأولية فيمكن أن نجد فيها البراءات و المنتجات الجديدة و خدمات المؤسسات و إعلانات و ردود الزبائن و منتجات المنافسين، وكذلك بعض مواقع التوزيع و المواقع المخصصة لهذا

(1) - الإدارة العامة، استخدام الإنترنت في المنشآت السعودية، المجلد 40 ع 4-، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 699.
(2) - ISSAC Henri : **Utilisation d'internet pour la veille stratégique -Facteurs déterminants des pratiques des entreprises françaises** , op.cit. pp 02-03

النوع من المعلومات إضافة إلى المعلومات المتاحة عن طريق فرق الإخبار (News Group) و في العديد من التدخلات حول الرضا أو عدم الرضا عن منتجات و خدمات المؤسسة. يعتبر موقع المنافسين مصدرا مهما لمعلومات اليقظة (خاصة التنافسية) و هو لا يوضح فقط السياسة العامة للإنتاج، بل أكثر من ذلك يوضح السيرورات التشغيلية عن طريق إمكانية بعث الطلبات على الخط و عروض العمل و الإعلانات الإخبارية عبر الإنترنت. أما فئة المعلومات الثانوية فتشمل كل المعلومات المنشورة في مختلف وسائل الإعلام و الاتصال (الإعلام على الخط، مواقع متخصصة... إلخ) المتعلقة بالبيئة أو بالمنافسين و قواعد البيانات التجارية مثل (1) Lexis nexis، Dialog (2)... والتقارير المالية للمؤسسات و مواقع البورصات و مقالات الصحافة على الخط... إلخ.

• الإنترنت كوسيلة بحث عن معلومات اليقظة الإستراتيجية:

إن جمع المعلومات نشاط مكلف خاصة من ناحية الوقت إذ يستهلك 30 % من وقت أعوان اليقظة)، و الإنترنت تعتبر حقيقة أداة لجمع حجم كبير و متزايد من المعلومات، و هناك العديد من التكنولوجيات التي تمكن من الحصول على المعلومات التي تبث في الإنترنت مثل الدليل السنوي (Annuaire) أو فهارس البحث و محركات البحث و الأعوان الأذكاء و المحركات الكبرى (العلاقة) و برامج اليقظة (Progiel)، فكل واحدة من هذه التكنولوجيات تختلف في طريقة جمع المعلومات و في التشفير و الترتيب و طريقة الرد و الاسترجاع، و من أشهر الأمثلة على الدليل السنوي (فهارس البحث) نجد Yahoo، و على محركات البحث نجد Google، Altavista، و على المحركات الكبرى نجد Copernic، و جميع هذه الوسائل تركز على التكنولوجيات المرتبطة بالإنترنت و تسهل مهمة جمع المعلومات.

و قد أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد كثيرا على الإنترنت إذ تعتبرها قناة للتوزيع و البيع (Commerce Électronique) أو كأداة للتوريد و الشراء الإلكتروني (E- Procurement)، أو كأداة لتقاسم المعلومات و المعارف (Intranet)، و تسيير علاقات الأعمال مع الشركاء (Extranet)،... إلخ.

(1)- <http://www.Dialog.com>

(2) - <http://www.Lexisnexis.com>

- و استعمال الانترنت و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بصفة عامة كأداة لليقظة الإستراتيجية يوفر جملة من المزايا يمكن تلخيصها في المحاور التالية⁽¹⁾:
- تسمح تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بتحديد سريع و دقيق للمشاكل و الفرص.
 - التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتقريب المسافة (في الوقت وفي الفضاء) بين مرسل المعلومة و متلقيها.
 - استعمال التكنولوجيا المتقدمة يؤدي إلى استقاء المعلومات بسرعة و بشكل واسع و متعدد المصادر الخارجية.
 - توفر التكنولوجيا المتقدمة إمكانيات هائلة لتخزين و جمع المعلومات الداعمة للذكاء التنظيمي و المساعدة لاتخاذ القرارات.
 - بصفة عامة الانترنت تنظيم فعال يدخل في جميع مراحل اليقظة (جمع، معالجة، توزيع... إلخ) و الاستعمال الجيد لها يعمل على تحسين نوعية (جودة) المعلومات التي تقاس بالمؤشرات التالية: الدقة، المحتوى، الإتقان ، الفورية، الأهمية، الملائمة، قابلية الاستعمال و الفرصة.
 - الانترنت أداة هامة لتحسين ورفع أداة اليقظة ، و هذا ما أدى بالمؤسسات المتطورة لتتسارع نحو استعمالها كوسيلة مساعدة لعملية اليقظة سواء باعتبارها كمصدر للمعلومة أو للبحث عنها بسرعة فائقة و جودة أعلى.

ب) القياس المقارن (Benchmarking) كأداة لليقظة

من أهم الوسائل الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسات في تفعيل يقظتها الإستراتيجية نجد ما يسمى القياس المقارن (البانשמركينغ)، فماذا يعني؟ و ما هي أنواعه؟ و كيف يساعد اليقظة في عملها؟

تم اكتشاف القياس المقارن (البانشمركينغ، المقارنة المرجعية، المعايرة) من قبل Rank Xerox الرائد العالمي لصناعة الناسخات سنة 1975، التي هوجمت من طرف الشركات اليابانية: Shourp, Ricoh, Minolta, Canon، فمن سنة 1976 إلى 1982 تراجعت حصتها السوقية من 82% إلى 41% وقامت Rank Xerox سنة 1979 بواسطة فروعها مع Fuji- Xerox) Fuji- Xerox التي لها موارد قوية بتبادلات مع الشركات اليابانية حول أفضل الممارسات "Best Practices" و

(1) - SADOK Moufida, **Impact des Tic sur la compétitivité de l'entreprise- Application Innovante de l'internet pour la veille stratégique.** Op.cit. pp 16-17

قررت أن تقارن مع أفضل المؤسسات في مختلف الوظائف المهنية، فقارنت "Benchmarque" من أجل L1 Bean مع موزع الأدوات الرياضية Vpcisle، ومع Toyota من أجل طي الصفائح الحديدية و الفولاذية، Hershey Food, Mary Keycosmetics, American Express، إلخ⁽¹⁾.

يعرف Keans المقارنة مع أفضل الممارسات على أنها "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر أداءً أو بالمؤسسات الرائدة"⁽²⁾. فالبنشماركينغ هو عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، أي أنها مجموعة من القياسات التي تُستخدم لتقدير أداء وظيفة معينة أو عملية أو مجال أعمال مقارنة مع المؤسسات الأخرى⁽³⁾. و بصفة عامة تعتبر المقارنة مع أفضل الممارسات من بين الأدوات الهامة التي تساعد على إدماج مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بفعالية و بأقل الأخطاء، و الأكثر من ذلك المؤسسات التي تسعى لإعادة بناء طريقة أداء عملها و عملياتها المحورية و كذا ممارسات الأعمال لديها. هناك أربعة أنواع من المقارنة مع أفضل الممارسات و هي مقارنة داخلية و مقارنة تنافسية و مقارنة وظيفية و مقارنة عامة⁽⁴⁾:

- البنشماركينغ الداخلي (Benchmarking Interne) :

و هو يركز على مقارنة وظائف المؤسسة مع أخرى مماثلة داخل المنظمة نفسها (بين مختلف المواقع أو الفروع أو الدول... إلخ)، و الفائدة التي تتجم عن هذا النوع تصل إلى 10 % ، و هناك سهولة كبيرة في وضع سيرورة له بطريقة إيجابية. في حين يُؤخذ عليه أنه يُظهر مشاكل سيكولوجية خطيرة.

- البنشماركينغ التنافسي (Benchmarking Compétitive) :

مقارنة خاصة مع المنافسين حول المنتجات و المناهج و السيرورات، و الفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة 20 %، و المقارنة مع المنافسين تختلف عن التجسس الصناعي لأن المقارنة تكون مفتوحة و بقبول الطرفين، و هي تختلف أيضا عن التحليل التنافسي عن طريق دراسة السوق و تحليل المنتجات المفككة (عكس البناء) و استجابات الزبائن و الموردين.

(1) - BRILMAN J, Les meilleurs pratiques du management. Op cit. P 233.

(2) - BRILMAN J, L'entreprise réinventée, Edition d'organisation 4eme tirage, 1996 paris, p 209.

(3) - مرسى نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب 1998 مصر، ص 169

(4) - BRILMAN J, Les meilleurs pratiques du management, op cit, pp 235-236

وفي المقارنة كل منافس عموما لا يظهر السرية في الأداء للآخر إلا فيما يتعلق بالسيرورات غير الإستراتيجية أو التي لا تكون في قلب تنافسيتها، ولا بد من أخذ الحذر في المشاكل الشرعية لأن المقارنة تحقيق شراكة مع منافس.

- البانشماركينغ الوظيفي (Benchmarking Fonctionnel):

و هي مقارنة الوظائف المتشابهة بين مؤسسات ليست متنافسة في قطاع النشاط نفسه من أجل الكشف عن التقنيات الجديدة. و الفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة 35 %.

- البانشماركينغ العام (Benchmarking Général):

أي بين المؤسسات من قطاعات مختلفة حول سيرورات أو مناهج العمل، و هي الطريقة الأكثر إنتاجية و يمكن أن تقود إلى تحقيق فائدة بنسبة 35 % أو أكثر.

و يتم البانشماركينغ (المقارنة مع أفضل الممارسات) وفق منهجية محددة، فبعد تحديد الغرض و المعيار الذي سيقاس علي أساسه أداء المؤسسة يتم اختيار النظير (المؤسسة الأخرى)، و تعيين فريق عمل ثم ترسل استمارة المقارنة إلى المؤسسة النظيرة أو تنظيم زيارة له، مع العمل على التحليل الدائم للنتائج و الفروقات، و بعد استخلاص النتائج تُبلّغ المؤسسة المقارنة لتبدأ في التنفيذ.

و يتجلى مما سبق أن المقارنة مع أفضل الممارسات في الشركات الرائدة تشترك مع اليقظة في عدة خصائص، فهي يقظة هادفة تقترب من اليقظة التنافسية، إذ أن اختيار المؤسسة الرائدة يوفر رؤية جيدة بشأن ما يفعله المنافسون، و تتم المقارنة بغرض تحسين الأداء الناتج عن سيرورة البحث عن المعلومات و جمعها و معالجتها و استعمالها، و بذلك فإن المقارنة مع أفضل الممارسات في الشركات الرائدة هي أداة فعالة لخدمة اليقظة الإستراتيجية و مكملة لها لكونها تقدم معلومات عن عوامل نجاح المنافسين و المؤسسات الأخرى.⁽¹⁾

(1) - BRILMAN J, Les meilleurs pratiques du management, op.cit., pp 235-236

5- المتطلبات التنظيمية لبناء نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية:

إن بناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة لا يتم بالتمني أو بالتقليد، و لا يتحقق فقط باستحداث قسم أو خلية لليقظة لها إدارة خاصة تشرف على تسييرها و توفر لها الإمكانيات المادية و التكنولوجية و تتبع خطوات و منهجية محددة، و إنما الأمر أبعد من ذلك، فاليقظة الإستراتيجية تمثل فكرا جديدا يؤثر في جميع نواحي التنظيم و التسيير، إنها تغيير كامل في طريقة العمل تستوجب إعادة النظر في طريقة رؤية المحيط الخارجي للمؤسسة و تستدعي تضافر الجهود للانفتاح عليه، و لن تتجح هذه الطريقة الجديدة في العمل إلا بتوفر جملة من الإمكانيات التنظيمية التي تنطلق بالتزام الإدارة العليا وإعادة الهيكلة و مراجعة أنظمة التسيير و الاهتمام بالأفراد باعتبارهم موردا رئيسيا و هاما في المؤسسة وصولا إلى خلق ثقافة مشجعة على الانفتاح و تولي أهمية كبيرة للمعلومة التي تمثل القلب النابض في المؤسسة، وهذا اقتباسا من نموذج (تصور) قدمه الأستاذ شريف حمزاوي في دراسته للمتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه نحو السوق في المؤسسة الاقتصادية.

وللاشارة فإن هذه المتطلبات التنظيمية إن لم تتوفر عند بناء نظام اليقظة الإستراتيجية تصبح كمعوقات تحول دون نجاح هذا النظام وأدائه على أحسن حال.

(أ) التزام القيادات الإدارية:

إنه لمن الضروري التأكيد على أن بناء نظام لليقظة الإستراتيجية في أي منظمة هو « تغيير جذري في توجهها الأساسي و آليات و طرق عملها، و هو أمر لا يحدث لوحده، بل يجب أن يبدأ برسالة موجهة و واضحة من القيادات الإدارية، و عليه فإن دعم القيادات الإدارية المطلق شرط ضروري لبناء نظام اليقظة»⁽¹⁾.

و الجدير بالذكر أن المقصود بالقيادات الإدارية هنا هم كل الأفراد القادرين على انجاز مهام المنظمة و تحقيق أهدافها و التأثير على الآخرين و تحفيزهم على أداء الأعمال، أي أنهم ليسوا بالضرورة من شاغلي مناصب الإدارة و الرؤساء، و لكنهم أفراد ذوي قدرات قيادية يستخدمونها في حل مشكلات العمل و حسم الاختيارات المتعارضة معتمدين على خبراتهم و علاقاتهم بالآخرين و تأثيرهم فيهم، و بهذا المعنى تصبح القيادة الإدارية مفهوما أوسع نطاقا و أكثر شمولاً من المعنى الضيق الذي يرتبط في الأذهان حين نتحدث عن القادة باعتبارهم "المديرين و الرؤساء".

(1) - شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى تسيير التغيير جامعة عابدة، جانفي 2005.

و لنجاح دعم القيادة الإدارية بغرض تفعيل اليقظة الإستراتيجية قد يكون من المهم تبني مفهوم جديد، و هو القيام بدور المدرب أو المعلم (Coaching) و الذي يقوم على فكرة تأثير القائد في تابعيه بالإقناع و التوجيه و إعطاء المثل و القدوة و الحفز الإيجابي، و ينهى عن الضغط و الإكراه و التخويف و الوعيد (Coercing) الذي يمارسه بعض المسؤولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم و أوامرهم، و يتم ذلك من خلال التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل، كما يتفاعل القادة و التابعون في شفافية معتمدين على تدفق المعلومات التي توضح معالم الطريق و تبين اتجاهات الأداء. و يمكن تقديم بعض التوجيهات و الاستعدادات السلوكية التي يتميز بها هؤلاء القادة و المتمثلة في التوجه نحو السوق (الاقتناع بأهمية السوق) و التوجه نحو المستقبل (استكشاف و رسم صور للمستقبل) و التوجه المنظومي (قبول فكرة النظام) و التوجه نحو التطوير (الإيمان بأهمية التطوير المستمر و التجديد المتواصل) و التوجه نحو التغيير و التوجه نحو المعلومات (الاقتناع بأهمية المعلومة و العمل على بثها)⁽¹⁾.

ب) إعادة الهيكلة التنظيمية:

إن تحقيق الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على التنظيم الذي تتبعه، و الذي يتمثل في بناء الهيئات التنظيمية و تمكين الأفراد من القيام بالأعمال المنسقة، و يتجسد ذلك من خلال الهيكل التنظيمي الذي يوضح مكانة كل فرد و مدى مساهمته في تحقيق الأعمال والأهداف (تقسيم الأعمال و توزيع المهام) كما يوضح الترابطات (أنماط التفاعل) المتعددة سواء كانت من الناحية التسلسلية أو من الناحية الوظيفية بين جميع أفراد المؤسسة، فُتحدد مسؤوليات و سلطة كل فرد و كذا آليات التنسيق الرسمية بين كل الأقسام و المستويات الإدارية.

و قد بينت العديد من الدراسات أن اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة إنما يتوقف على مجموعة من المحددات و العوامل كالإستراتيجية (Chandler, Drucker, Mils and Snow) التي تختارها المؤسسة كوسيلة لتحقيق أهدافه، فأى إستراتيجية جديدة تتطلب هيكلًا تنظيميًا جديدًا أو على الأقل تحديثه و تعديله، و كذلك حجم المؤسسة باعتباره عاملاً حتمياً في إحداث تغيير في هيكل المنظمة أفقياً أو عمودياً، فأى زيادة في الحجم تؤثر مباشرة على الأبعاد التنظيمية كالتعدد و الرسمية و المركزية، إضافة إلى التكنولوجيا المستعملة (Joon Wood Ward, Thompson,....) فأى

(1) - السلمي علي، إدارة التميز - نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب 2002، مصر، ص ص 279، 290، 292.

تكنولوجيا جديدة تتطلب تطوير الهياكل للتكيف و التأقلم مع استخدامها، و لعل أبرز العوامل التي تحدد الهيكل التنظيمي هو البيئة الخارجية للمؤسسة انطلاقاً من درجة تعقيدها و سرعة تغيرها، فكلما كانت البيئة سريعة التغيير شديدة التعقد كلما كانت المؤسسة بحاجة إلى هياكل تنظيمية ذات درجة ضعيفة من الرسمية و التعقد و غير مركزية.

و المؤسسات التي تسعى للانفتاح على بيئتها الخارجية و تبحث عن إقامة نظام لليقظة الإستراتيجية تعمل على استباق المعلومات و استشراف المستقبل يتحتم عليها أولاً و قبل كل شيء مراجعة بنائها التنظيمي، و تبنيتها هياكل عضوية أكثر مرونة، وكذلك تحسين علاقتها العامة مع الأطراف الخارجية.

• مراجعة البناء التنظيمي:

قبل القيام بعملية إعادة الهيكلة لابد أولاً و قبل كل شيء تقييم الوضع الحالي و مراجعة الواقع التنظيمي القائم للوقوف على نقاط القوة و الضعف فيه، ثم البدء في القيام بإعادة بناء الهياكل التنظيمية و ملحقاتها، و بصفة عامة تشمل مراجعة البناء التنظيمي ما يلي⁽¹⁾:

- مراجعة الواقع التنظيمي في ضوء متطلبات بناء اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.
- مراجعة الواقع التنظيمي القائم بجميع عناصره و الكشف عن نقاط القوة و الضعف فيه.
- مراجعة الهياكل التنظيمية القائمة و تقييم فعاليتها في تيسير أداء اليقظة الإستراتيجية، و تحريك الموارد و تنمية العلاقات بين أفراد المنظمة.
- مراجعة توزيع السلطات و الصلاحيات بين مراكز اتخاذ القرار و مواقع التنفيذ، و البحث في مدى فعالية الوضع القائم في تيسير أداء اليقظة الإستراتيجية و توفير المرونة اللازمة لسرعة الاستجابة و التفاعل مع التغيرات البيئية.
- مراجعة الهياكل التنظيمية و العلاقات القائمة في ضوء المستوى المتاح للمنظمة من تقنيات الاتصال و المعلومات و مدى الاستفادة منها.
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية و ملحقاتها من نظم العمل و قواعد التنظيم و العلاقات و تيسير أداء اليقظة الإستراتيجية بما يتفق و نتائج المراجعات السابقة.

(1)- السلمي علي مرجع سابق ، ص 79

• اعتماد هيكل تنظيمي مرن

على الرغم من السلبيات التي تقال عن تبني المؤسسات هياكل تنظيمية آلية (تقليدية) كالهيكـل الوظيفي، الهياكل البيروقراطية... إلخ، و التي تمتاز في أغلبها بالتعقد و الرسمية و المركزية و اعتماد الرقابة في أداء الأعمال و كذلك السلوكات المبرمجة و قلة الاستجابة للتغيرات و الأحداث الفجائية غير الاعتيادية، إلا أنها قد لا تتنافى و لا تتعارض مع أداء اليقظة الإستراتيجية و تحقيق أغراضها و أدوارها.

في حين أن المؤسسات التي تبحث عن إنجاح وزيادة فعالية اليقظة الإستراتيجية تتخلى عن تلك الهياكل الآلية و تتبنى هياكل عضوية تمتاز بالمرونة و القابلية للتكيف، و تسهل انتقال المعلومات و تعتمد الاتصالات الجانبية و العمودية، كما تكون اللامركزية في اتخاذ القرارات واضحة، و تؤكد على تبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجيهات.

و من أهم الهياكل التنظيمية المرنة نجد الهيكل الخلوي و الهيكل الهرمي المستدير و الهرمي المقلوب و الهياكل المؤقتة⁽¹⁾:

- الهيكل متعدد الخلايا (الخلوي):

يهتم بتوجيه أنشطة المؤسسة لخدمة متطلبات و ضروريات البيئة الخارجية (السوق). و يتميز بصفة أساسية بالاهتمام بتقليل المستويات الهرمية، و ضمان أحسن تحفيز للموارد البشرية. في المخطط التنظيمي يظهر كل مرة بطريقة مختلفة، حيث تنظم المؤسسة في خلايا كل خلية ذاتية لكن متفاعلة مع الخلايا الأخرى بغرض تلبية حاجيات المؤسسة. هذه الخلايا توحدتها خلية الإدارة التي تعمل على تشكيل مشروع موحد (فيدرالي) و مراقب للفعالية.

- الهيكل الهرمي المستدير:

ينظم المؤسسة في شكل أقطاب (قطب الآلات و قطب الإنتاج و قطب البحث و التطوير... إلخ) ، كل عضو (فرد) يمكن أن يكون متعدد المهام ليتمكن من تغيير القطب فمثلا مدير تقني يمكنه أن يتدخل في المشتريات و إصلاح الآلات و الصيانة و البحث و التطوير و كذلك المشاركة في اللجنة الإستراتيجية.

(1) – LASARY, Economie de l'entreprise, l'imprimerie Essalem cheraga, 2001. Alger. PP 60-62

- الهيكل الهرمي المقلوب:

يقدم طريقة جديدة للتفكير في علاقات العمل داخل المؤسسة بغرض تحسين الفعالية و الإنتاجية و المرونة، أين يتخلى المدراء عن قمة الهرم و يقومون بدعم الموظفين و تحفيزهم و الاستغلال الفعال للمورد البشري، فتتقلص المستويات الهرمية (التنظيمية) و تنجز الأعمال عن طريق فريق (مجموعة متكاملة).

إلا أن التجارب بينت أن هيكل الهرم المقلوب « يُشكل تحديا للمديرين الذين اعتادوا العمل في منظمات الرقابة و التحكم في مجال التسيير و العلاقات مع الموظفين، ففقدان الإدارة لسيطرتها على الأمور قد يرهبهم و يكون مصدر صدمة كبيرة لهم. هذا فضلا عن أن نجاح هذا الشكل من التنظيم يتوقف بالدرجة الأولى على معارف و مهارات الموظفين و درجة احترافيتهم، كما يتوقف على حسن التدريب المتواصل الذي يستفيدون منه و على الصراحة الكبيرة في اختيارهم عند التوظيف و تعزيز التزامهم بقيمة المنظمة»⁽¹⁾.

- الهياكل التنظيمية المؤقتة (أو لمشروع معين Adhoc):

لا تمتلك تدرجا هرميا و ليس فيها أقسام ثابتة و لا قواعد رسمية و لا إجراءات معيارية للتعامل مع المشاكل المتكررة، و الملاحظ على الهيكل الغرضي أنه يتصف بتمايز أفقي عالي (لتوفير عدد كبير من المهنيين ذوي الخبرات النادرة) و تمايز عمودي قليل، و رسمية واطئة و لامركزية و مرونة كبيرتين للاستجابة، كما أنه يتجدد ذاتيا و نستطيع تشبيهه بالخيمة بدلا من القصر، فالخيمة التي يسكنها بدوي يستطيع تجميعها و التحرك وقتما يشاء

و بصفة عامة يجب التخلي عن القوالب التنظيمية الجامدة و الإجراءات و نظم العمل الثابتة التي لا تتأثر بالتغيرات و حصيلة التحرير و الخبرة و كذا الهياكل التنظيمية المستطالة التي تتعدد فيها المستويات و تتباعد المسافات، لأن المؤسسات المسطحة (Flat) التي بها عدد قليل من مستويات الأداء (تقليص الذيل الإداري) تفتح مجالات و آفاق الاتصالات و التفاعل المباشر بين العاملين و أفراد الإدارة، و تتبادل المعلومات بينهم بسرعة، فكلما كانت المستويات أقل كلما زادت المرونة و القدرة على التكيف السريع و وصول المعلومة في الوقت المناسب.⁽²⁾

(1) - حمزوي شريف، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق.

(2) - سعيد السالم مؤيد: نظرية المنظمة، مرجع سابق، صص 180-181.

• تحسين العلاقات العامة

المؤسسات الساعية لإنجاح و تفعيل نظام لليقظة الإستراتيجية تبحث دائما عن إقامة علاقات ممتازة مع الأطراف الخارجية، و تحسيس جميع الأفراد بأهمية و ضرورة التوجه بالبيئة الخارجية (السوق) و تأكيده، لأنه و بكل بساطة تعتبر الأطراف الفاعلة الخارجية و كذا أصحاب المصلحة من أهم مصادر المعلومات التي تغذي اليقظة الإستراتيجية، ولهذا الغرض تبني المؤسسة إستراتيجية كاملة يتعاون كل الأفراد و كل الأطراف على تنفيذها تركز على تكوين رؤية خاصة لتنمية و تطوير العلاقات و تحسينها، ثم إدماجها في الرؤية العامة للمؤسسة و فلسفتها، حيث تنطلق المؤسسة من البيئة الخارجية و تفهم ظروف و أوضاع السوق و ما يجري فيه من أنشطة المنافسين و غيرهم من الأطراف ذات التأثير على فرص المؤسسة (تعرف مستمر على رغبات الزبائن والموردين و سلوكات المنافسين... إلخ)، ثم تنتهي بالبيئة الداخلية من خلال التعرف و تقييم مدى تقبل الأطراف لما قدمته المؤسسة و مدى تميزه عما يقدمه المنافسون.

• تحسين التنسيق:

باعتبار أن نظام اليقظة الإستراتيجية يتكون من مجموعة أجزاء (مدخلات وعمليات و مخرجات) متفاعلة و متكاملة و لا يمكن لأحدهم الاستغناء عن الآخر، إضافة إلى أن عمل هذا النظام يرتبط بدرجة

كبيرة مع باقي أقسام و إدارات المؤسسة و يتأثر بنشاطاتها (و بالطبع يؤثر في تلك الأقسام)، فان سلامة و فعالية و كفاءة نظام اليقظة الإستراتيجية يتوقف على درجة التناسق و الانسجام بين أجزاءه و مكوناته من جهة، و بين تلك الأجزاء و الإدارات الأخرى من جهة أخرى و كذا على درجة الترابط و التكامل بينهم ، فالتنسيق يمثل الصمغ الذي يلصق أجزاء نظام اليقظة مع بعضها و مع الأجزاء الأخرى للمؤسسة حتى لا يحدث إي تضارب أو تعارض في الأهداف و الجهود، و يمكن للمؤسسة إضافة إلى تقوية جهازها التنسيقي تشكيل فريق دائم يعمل على تنسيق جهود نظام اليقظة و كذا إدارتها و أقسامها.

• الاهتمام بالموارد البشرية و بناء الكفاءات:

إن العمل على إنجاح و تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية يتوقف في الأساس على كفاءة و فعالية الموارد البشرية في المؤسسة و على مختلف المستويات، إذ يصبح اختيار و تكوين الأفراد و الاهتمام بهم أحد المتطلبات الجوهرية في مشروع بناء نظام لليقظة الإستراتيجية، و الذي يجب أن يلقي اهتمام

و عناية فائقة من الإدارة العليا، و كذلك إدارة جديدة لهذه الموارد البشرية التي قد تشتمل على تعيين أفراد ذوي مهارات جديدة لهم القدرة على اقتناص المعلومات والتحليل و المعالجة الجيدة و كذا الاستغلال الأمثل لتلك المعلومات في اتخاذ القرارات، أو الاستغناء عن أفراد غير مناسبين أو ذوي مهارات أقل مما هو مطلوب، أو تكوين عاملين موجودين لاكتساب مهارات جديدة بغرض خلق كفاءات تدرك جيدا ماذا تفعل؟ و ما يجب عليها أن تفعل؟⁽¹⁾

وقد أشار Jean Michel إلى بعض المهارات و الكفاءات البشرية التي تحتاجها اليقظة الإستراتيجية و المتمثلة في⁽²⁾:

- **محترفو المعلومات و التوثيق:** عملهم جمع و ترتيب المعلومات الممكنة، و يعرفون جيدا مصادر المعلومات و لهم القدرة على التحكم في هذه المصادر.

- **مختصو أو خبراء اليقظة (تحت الفئة السابقة):** يقومون بتنشيط حالة اليقظة باستعمال أدوات متطورة.

- **شبكات الجمع:** و هم المساهمون أي الممثلون غير الرسميون أو غير المباشرين لليقظة.

- **العمل الجماعي للأفراد:** إذ يساهم كل فرد بطريقته في الاستماع للتطورات الحاصلة في المحيط و يمر بالمداومة حيث يكرس 30 % من وقته لمعالجة المعلومات (كل فرد يدرسها على مستواه).

وفي ظل توجه المؤسسة لبناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية الذي لا يتحقق بالتمني أو بالتقليد يتحتم عليها القيام بثلاث مهام أساسية فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية و هي⁽³⁾:

- **تقييم و مراجعة الهيكل البشري:** إذ تعمل المؤسسة على تقييم و مراجعة الهيكل البشري المتاح من حيث الأعداد و تناسبها مع حجم العمل و متطلبات اليقظة ثم مراجعة نظم إدارة الموارد البشرية و تقييم فعالية الأنشطة المختلفة التي تباشرها الإدارة المسؤولة عن الاستقطاب و اختيار و توجيه أداء العاملين و تكوينهم، و تقييم فعاليتهم في العمل و برامج تنمية قدراتهم و استثمار خبراتهم و معارفهم... إلخ.

- **معالجة أوجه القصور في نظم ممارسات إدارة الموارد البشرية:** توجد العديد من الأسباب التي أدت إلى قصور فعالية تسيير الموارد البشرية و التي ينبغي العمل على علاجها و التخلص منها، و تبدو أهم مظاهر الضعف و القصور في انفصال و انعزال إدارة الموارد

(1) - سعيد السالم مؤيد: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص ص 180-181.

(2) - MICHEL jean : **Veille informative, Veille stratégique, Intelligence économique & mais au fond qu' est ce que la veille?**, Communication faite le 11 mars 1999 à la journée d'information « outils de veille pour l'entreprise » organisée par L'IUT de besançon. <http://www.veille.du.lendemain.com/fichiers/Vs-IE.Pdf>. Mars 2005.

(3) - السلمي علي، **الإدارة المتميزة**، مرجع سابق، ص ص 90-92

البشرية عن مجالات العمل الاستراتيجي وتدني الموقع التنظيمي للوحدات المسؤولة عنها، و النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجرد مجموعة من الإجراءات التنفيذية تطبيقا لقوانين العمل و لوائح شؤون العاملين، وإهمال عمليات الاستقطاب و الاختيار، و عدم الاهتمام بتخطيط و تطوير عملية تنمية الموارد البشرية.

- إعادة هندسة الموارد البشرية: في هذه المهمة يجب على المؤسسة القيام بإجراءات لإعادة صياغة توجهات ونظم و آليات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق و متطلبات اليقظة الإستراتيجية، إذ لا بد على الإدارة العليا من تعميق و تكثيف الاهتمام بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها وإدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و كذا تحديد هيكل الخبرات و المهارات و خصائص الموارد البشرية المناسبة مع متطلبات اليقظة و تقنياتها و تطوراتها المتوقعة، و الاهتمام بالاستثمار في الرصيد المعرفي للموارد البشرية و استغلاله في تطوير اليقظة الإستراتيجية.

إذن فنجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة يتطلب الاهتمام المتزايد بالأفراد وبكفاءاتهم و استعداداتهم، و تكريس العمل الجماعي و المشاركة الكاملة من جميع الأفراد في هذا المشروع باعتباره مسؤولية الكل و ليس أفراد قسم (مصلحة) اليقظة أو الإدارة العليا فقط، و كذا الاهتمام بمسألة التمكين⁽¹⁾ حيث يمكن تخويل الأفراد بعض الصلاحيات و تحميلهم مسؤولية تحقيق النتائج المستهدفة، و إطلاق حرية الحركة و التصرف لهم في علاقاتهم.

• إعادة النظر في أنظمة التسيير:

لا يكفي لتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية القيام بإعادة الهيكلة التنظيمية و الاهتمام بالأفراد فقط، بل يتحتم على المؤسسة حصر و مراجعة مجموعة النظم الإدارية الأساسية (الإجراءات الرسمية و غير الرسمية) و تقييم جدواها و فعاليتها في تسيير أعمال اليقظة و المنظمة ككل.

(ج) إعادة النظر في نظم المعلومات و الاتصالات:

إن أنظمة المعلومات تؤثر « تأثيرا بالغا على مقدرة المدراء في صنع قرارات صائبة و إدارة الوحدات التابعة لهم، و إنه إذا لم يتم تعديل تدفق المعلومات وفقا للهياكل المرنة السابقة الذكر (المسطح، المقلوب... إلخ) فلن تتجح هذه الهياكل. ثم إن طبيعة المعلومات المطلوبة و مصادرها تتغير عند إنشاء

(1) Empowerment

المؤسسة نظاما لليقظة الإستراتيجية»⁽¹⁾ إذ يجب على المؤسسة امتلاك مصادر (موارد) إعلامية و توثيقية، حيث تبدأ بالاستعمال الذكي لكل ما تتوفر عليه داخليا، و الاهتمام أكثر بتدفقات الشبكات الالكترونية (مصادر شفوية و مصادر كتابية و مصادر الكترونية) و رغم توفرها و غزارتها و تنوعها إلا أن الكثير من المؤسسات تهملها، هذه المهمة ليست بالسهلة و تزداد صعوبة عندما تبحث المؤسسة عن تمييز المعلومة المنتقاة (بالاستثناء)، كما يجب أن تمتلك موارد منهجية و تكنولوجية فتستعمل وسائل جديدة ذات طبيعة منهجية (نماذج تنظيم اليقظة) و شبكات الكترونية (الانترنت، الاكسترانات... إلخ)⁽²⁾.

إن تعميق استخدام شبكات الاتصال و نظم المعلومات ليست هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتوفير المعلومات التي تسمح للإدارة من استيفاء شرط "الإدارة بالحقائق و المعلومات"، و التي يترتب عنها تحقيق الربط الآني بين جميع مواقع العمل و الاستجابة الفورية لطلبات الإدارة و الأقسام. زيادة على ذلك تلجأ المؤسسات في حالة بنائها نظاما لليقظة الإستراتيجية إلى طرق أخرى لتفعيل الاتصال و نشر المعلومات بين أفراد التنظيم و التي لا تكون مجدية إلا إذا شكّل المرسل رسالته بطريقة صحيحة و تأكد من أن المرسل إليه (المستقبل) قد فهم الرسالة، كالتشجيع على اللقاءات و المؤتمرات و الاجتماعات العفوية بين الأفراد من مختلف الأقسام، و قد تبرز شبكة تبادل المعلومات الداخلية (Intranet) كأهم وسيلة للإعلام و الاتصال داخل المؤسسة لتفعيل دور اليقظة الإستراتيجية، و التي تهدف إلى تسهيل المشاركة في المعلومة داخل المؤسسة و تقليص تكلفة الاتصال و الحصول على المعلومات. و إن وضع نظام انترانت عملي يتطلب أسابيع و أشهر مع تغيرات ثابتة للتكيف مع احتياجات المؤسسة و التكنولوجيات المتقدمة.

وبصفة عامة هناك أربعة مراحل لوضع نظام الانترانت⁽³⁾:

- **تصميم محتوى الانترانت:** رسم خريطة لمختلف المجالات التي ستدمج في الموقع و إنشاء "Story Board" التي تعطي فكرة عن التقدم بنظرة موحدة.
- **بناء الأساسات:** إنشاء القاعدة التي ستبني عليها الانترانت (صفحات بيضاء مع الروابط النصية).

- **إضافة المركبات:** و يتم عن طريق موقع قاعدي و أساسي و يثمر عن طريق الفروع.

(1) - شريف حمزاوي : المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق

(2) - Michel Jean : Veille informative, veille stratégique, op.cit.

(3) saadoun M : technologie de l'information et management. <http://www.cnam.fr/dpts/te/dso/lecteur/index.html>. Mai

2004-

- تطوير الانترنت: يجب تقرير وضع مكان لهذه الصفحات وملقم مؤمن، و يجب التفكير بالسماح للمستعملين بالدخول، و هي بحاجة لمتابعة مستمرة و إعادة تحديث خوفا من عدم استعمالها.

(د) تكيف نظم الترقية و التقدير

إن اعتراف المؤسسة بقيمة مساهمة الأفراد و أدائهم و مجهوداتهم المبذولة في مجال اليقظة الإستراتيجية يصبح شرطا ضروريا لتحسينها و تفعيل دورها، و لابد من استخدام نظم المكافأة و الترقية بحرص لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم نشاط اليقظة، إذ يجب الاعتماد ليس فقط على أداء الوظيفة الحالية و لكن أيضا على ما إذا كان الفرد لديه المهارات و القدرات الكافية للقيام بعمل ما تحتاجه اليقظة الإستراتيجية.

(هـ) تعديل معايير الأداء و الحوافز

لتفعيل اليقظة الإستراتيجية لابد على المؤسسات أن تسعى جاهدة لتنمية آليات تحفيز الأفراد على التفكير و التحليل، للوصول إلى مستوى متقدم من الأداء. كما تلجأ إلى إتباع منهجية شفافية الإدارة (الإدارة المفتوحة) و ذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته و فهمه عن ظروف المنظمة و أهدافها و نتائج العمل فيها من أرباح و خسائر و مستويات التكلفة و غيرها من الموضوعات التي كانت تعتبر كأسرار لا يمكن الإفصاح عنها. كما يجب على المؤسسة تغيير نظم تقييم الأداء لتحديد الأفراد ذوي الأداء العالي و الذين يستحقون الترقية، وذلك بالأخذ في عين الاعتبار نتائج اليقظة و مدى مساهمتهم فيها و خلق مراكز للتقييم.

(و) تغيير الثقافة التنظيمية السائدة

ربما من أهم المطالب و أصعبها لإنجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة هو العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة و ترسيخ ثقافة مساندة لليقظة تشجع على الانفتاح و تعطي قيمة كبيرة للمعلومة.

و الثقافة تمثل نظاما من المعاني الجماعية المشتركة بين أعضاء التنظيم، بحيث تشمل طرق التفكير والتسيير و الخصائص كالقيم و المعايير المحددة للمناخ التنظيمي (مناخ العمل)، بمعنى آخر

الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم و المعتقدات المشتركة التي توجه السلوكيات اليومية داخل المؤسسة⁽¹⁾.

حيث أن القيم تعني ما هو الأهم؟ بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء؟، فمثلا القيم المسيطرة و السائدة لشركة IBM هي خدمة العملاء و كل عامل في مصانعها يعمل في ظل هذا الاتجاه، و من هنا فإن المهندس الميداني في هذه الشركة لا يتردد بأن ينفق من نقوده الخاصة أي مبلغ في سبيل أن يلبي شكوى لأحد العملاء و ذلك بالانتقال و الاستماع إليه، إن هذا المهندس يعلم جيدا أن الشركة سوف ترد له هذا المبلغ من المال دون تردد⁽²⁾.

إن وجود وتجسيد ثقافة قوية يسمح للأفراد بالتفكير و العمل و التسيير بطريقة موحدة و مشتركة، و هذا ما يؤدي إلى خلق الاستقرار و ميزة دائمة، فالثقافة تعتبر الاسمنت الذي من خلاله تتماسك المجموعة و تتحقق الفعالية، و هي تعمل على تعبئة ذاكرة المؤسسة لانجاز نهايات و أهداف الأنشطة⁽³⁾.

و من المفيد التأكيد على أن تغيير القيم المشتركة يعتبر من أصعب الأمور و أقوى القيود التي تعترض المؤسسة عند بناء نظام للبقطة الإستراتيجية، لأنه يمكن أن يوجد العديد من الثقافات الفرعية في المؤسسة الواحدة، و التي قد ترجع إلى أحد الأطر المرجعية الخارجية أوكلها (النقابات، المهن) أو تكون نتائج الهيكلية التنظيمية كالفرقات بين المناطق الجغرافية أو بين الوظائف كالمالية و التسويق و الإنتاج، و تظهر أكثر وضوحا في حالة الهيكلية بالأقسام (وحدات الأعمال)، لذا يتوجب على المؤسسة تشخيص الوضع الحالي (المناخ التنظيمي السائد) بصفة جيدة لنجاح هذا المشروع حتى تقف على نوع الثقافة السائدة، هل هي ثقافة دفاعية (سلبية) لا تشجع على التغيير و تحفز استراتيجيات مقاومة لضمان الاستمرارية و الأمان؟ أم هي ثقافة استكشافية (إيجابية) تشجع على التغيير و تثن الاستراتيجيات التي تطور الانفتاح بفضل نمط تسييري خلاق و مرن و ترحب بالابتكار⁽⁴⁾.

لابد من التأكيد على أن ثقافة المؤسسة لا يمكن أن تتغير بقرار واحد و لا حتى عن طريق الحوار و النقاش، و إنما بتغيير الأنظمة و تقويتها استنادا للعادات و التقاليد السائدة. و لابد من إبراز حقيقة مفادها أنه ليس هناك نوع أمثل من الثقافة التنظيمية الذي يجب إتباعه، و إنما الثقافة الأفضل هي

(1) - BOUGUETTA Fouad, **Cours de magistère en science de gestion**, 2004 Université de Annaba

(2) - إدريس ثابت و جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الطبقة الأولى 2002/2001 مصر ص ص 398، 399.

(3) - DELESTRE Maurice, **Management faisons le pois**, top édition, 2000, paris p 30

(4) - GERRY Jet KEVAN SH, **la veille Stratégique**, op.cit., pp 267.269

التي تدعم بأكبر درجة ممكنة مشروعنا الجديد، فعند بناء نظام لليقظة الإستراتيجية يجب على المؤسسة أن تأخذ الوقت الكافي للتأكد من التوافق و الانسجام بين أهداف اليقظة و الثقافة الجديدة.

و من أهم خصائص الثقافة التي تدعم اليقظة الإستراتيجية ما يلي:

- رفض احتكار المعلومة و تشجيع تقاسم و بث المعلومات بين الأفراد، و كذا المناقشة و الحوار بكل شفافية.

- إعطاء الأهمية للمعلومة و توضيح الدور الذي تلعبه في توجيه استراتيجيات المؤسسة و تحقيق فعاليتها و تميزها.

- تحفيز و تثمين مجهودات الأفراد و مكافأتهم.

- ثقافة منفتحة تركز الإبداع و الابتكار و تشجع استثمار مصادر المعلومات.

- تشجيع التعاون و المشاركة الفعالة، و التنافس من أجل تفعيل اليقظة.⁽¹⁾

(1) - GERRY Jet KEVAN SH, op.cit, pp 267.269

الفصل الثالث
عموميات حول المؤسسة
ومحيطها

خطة الفصل الثالث: المؤسسة و محيطها

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات

المطلب الرابع: وظائف المؤسسة

المبحث الثاني: محيط المؤسسة

المطلب الأول: ماهية محيط المؤسسة

المطلب الثاني: المحيط المباشر للمؤسسة

المطلب الثالث: المحيط غير المباشر للمؤسسة

المطلب الرابع: الآثار المتبادلة بين المؤسسة و المحيط

المبحث الثالث: الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: محددات الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

المطلب الرابع: عوائق الاتصال التنظيمي

المطلب الخامس: تحسين فعالية الاتصال التنظيمي

الفصل الثالث: عموميات حول المؤسسة و محيطها

أولاً: عموميات حول المؤسسة

(أ) تعريف المؤسسة:

تعتبر المؤسسة عنصراً هاماً وأساسياً في الدورة الاقتصادية لذلك يمكن تحديد المؤسسة وتعريفها، حسب الأبعاد التالية:

المؤسسة كبعد اقتصادي:

"تقوم المؤسسة بإدماج وتوليف مختلف عوامل الإنتاج لهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق"¹ ويمكن تعريف المؤسسة أنها "تنظيم إنتاجي معين الهدف، منه إيجاد قيمة سوقية من خلال الجمع بين عدة عناصر إنتاجية، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الأرباح"⁽²⁾

المؤسسة كبعد اجتماعي:

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

المؤسسة كنظام:

يعرف النظام في المؤسسة بأنه مجموعة من العناصر (رأس المال، العمل، المعلومات، التنظيم، أو مجموعة من العمليات (تخطيط، تنظيم، رقابة، تنبؤ)⁽³⁾ أو مجموعة من الوظائف (التموين، التسويق، الإنتاج، التسويق، التمويل، المواد البشرية) متفاعلة فيما بينها ومرتبطة بطريقة تسمح بتحقيق هدف النظام ككل.

(1) - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 ص25

(2) - سمير أحمد عسكر، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 1984 ص10

(3) - Claudio Benedetti, « Introduction a la gestion des opérations », Edition Etudes vivantes, CANADA 1991, P 19

(ب) أهداف المؤسسة: (1)

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

• الأهداف الاقتصادية؛

• الأهداف الاجتماعية؛

• الأهداف الثقافية والرياضية؛

• الأهداف التكنولوجية.

• الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح: لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة ما لم تستطع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة؛
- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ودفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج؛
- تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية؛
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني؛
- تقليلا الواردات من الموارد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية؛
- الحد من الواردات خاصة السلع الكمية؛
- إنتاج سلع معتدلة الثمن؛
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين؛

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997، ص 10

• الأهداف الاجتماعية:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من، معيارفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة؛
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغيير أذواقهم وتحسينها؛
- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سوءا لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة؛
- توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد... إلخ؛
- امتصاص الفائض من العمالة. (1)

• الأهداف الثقافية والرياضية:

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

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 12.

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

• الأهداف التكنولوجية:

- البحث والتنمية: تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المر دودية الإنتاجية.⁽¹⁾

ج) أنواع المؤسسات:

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

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

1- المؤسسة الخاصة: " وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد، أي أن رأس مالها ملك للشخص الذي يقوم بإنشائها وتسييرها وهي بدورها تنقسم إلى"⁽¹⁾

- مؤسسة فردية: تعود ملكيتها للفرد ويعتبر صاحب العمل ورأس المال
- مؤسسات الشركات: تعود ملكيتها إلى أكثر من شخصين أي شريكين ولا يمكن تأسيس هذه المؤسسات إلا بتوفير بعض الشروط مثل الرضا، الالتزام بتقديم حصة من المال، محل لنشاط الشركة... إلخ
- 2- المؤسسات العمومية: هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة والمسؤولين على هذه المؤسسات ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسة العمومية، وتهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق مصلحة المجتمع.

(1) - ناصر دادي عدون نفس المرجع السابق، ص ص 12، 13.

• **التصنيف حسب معيار الحجم:** تصنف حسب هذا المقياس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأخرى كبيرة.

" إن معيار حجم النشاط قد يتخذ أشكالا عديدة منها رقم الأعمال، وعدد العمال (حجم العمالة)، أو حجم الإنتاج أو رأس المال الخاص"

• **التصنيف حسب المعيار الاقتصادي:** حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسة إلى:

1- **المؤسسات الصناعية:** هي مختلف المؤسسات التي تقوم بخلق السلع والخدمات وذلك عن طريق مزج عدة عوامل اقتصادي

2- **المؤسسات التجارية:** وهي الوسيط في قنوات التوزيع والبيع بالتجزئة، حيث تكون همزة وصل بين المورد والزيون

3- **المؤسسات المالية:** هي المؤسسات التي تهتم بشؤون المال وتقوم بتمويل المؤسسات الاقتصادية.

4- **مؤسسات الخدمات:** وهي تلك المؤسسات التي تقوم فعلا بعدة أنواع من الخدمات إلى المستهلكين والى المؤسسات التي لا تستهدف الربح والشركات الأخرى، وتقوم بتأجير مهارتهم كما نشير إلى أن الميزة الخاصة لشركات الخدمات هي صغر حجمها أي أن معظمها يتطلب ويعتمد بصورة كبيرة على الإشراف الشخصي الدقيق⁽¹⁾

(1) بوشافي بوعلام: " المنبر في المحاسبة العامة "، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996، ص07

د) وظائف المؤسسة

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

- الوظيفة الإدارية
- وظيفة التمويل
- وظيفة التسويق
- الوظيفة المالية
- وظيفة الموارد البشرية
- وظيفة الإنتاج (الوظيفة التقنية)

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

1-1 التخطيط: تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية وهي الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى، وحيث تقوم هذه الوظيفة بجمع أهداف وسياسات وتقرير الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها المؤسسة.

1-2 التنظيم: يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية الهامة من الوظائف الإدارية، فهو يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية، ويتجلى هذا بمن حقيقه أن التنظيم " يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به، والتسهيلات المادية، بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال والاقتصادي للعمل"

مما لا شك فيه فإن المسؤول عن إدارة المؤسسة تحتاج إلى خريطة تنظيمية التي توضح، وتعمل بصورة صحيحة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على:

- تقسيم العمل على الإدارات أو أقسام أو مجموعات يسهل إدارتها؛
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة ؛
- تحديد التسلسل في الصلاحيات والسلطات لجميع العاملين في المؤسسة.(1)

(1) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال،: دار النهضة العربية، لبنان 1978 ، ص80

1-3 القيادة:

تعتبر القيادة الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يمكن للمدراء من بث روح التآلف والتعاون والنشاط المثمر بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة وعليه تتميز بفعالية مستمرة، وتعبر عن علاقة الشخص بالآخر، وهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس، ويمكن أن نعرف القيادة على أنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص، أو مجموعة وتوجيههم، وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"⁽¹⁾

1-4 الرقابة:

ويمكن أن نعرف الرقابة على تعاريف كل من:

- فايول: " تتمثل في التحقيق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة، والمبادئ التي تم إعدادها "
- هيكس و جولبيت: "العملية التي يمكن أن ترى الإدارة أن ما يحدث هو ما كان ينبغي أن يحدث، وإذا لم يكن كذلك فمن الضروري القيام بعدة تصحيحات"
- أما جونسون وكاست فيري أنها " وظيفة تساعد على القيام بالتصحيحات بما يتفق مع الخطة، مع المحافظة على أن الانحراف عن الأهداف داخل الحدود المسموح بها"

2- وظيفة التموين:

وتعتبر على أنها " إمداد للمؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالتنوع، والكمية، والوقت المناسب(الملائم) وبأقل تكلفة ممكنة "⁽²⁾

2-1 الشراء:

تحتاج عملية الشراء لدراسة مسبقة، من أجل تحديد الكميات المطلوبة، وعليه إذا كانت المؤسسة تقوم بعملية مناولة المشتريات قبل وقت الحاجة، معناه تجميد الأموال، وارتفاع تكاليف التخزين، وعملية المناولة المتأخرة معناه تعطيل عملية الإنتاج، وطلب كميات كبيرة له انحرافات تسبب

(1) كامل المغربي، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، الأردن، 1995، ص163

(2) محمد سويلم، الإدارة، دار الهاني، مصر، 1994، ص105

مناولة قبل وقت الحاجة، وطلب كميات صغيرة تسبب ارتفاع المصاريف الإدارية من جراء الطلب في فترات قصيرة.

2-2 التخزين :

وهو المكان التي تقوم فيه مختلف العمليات والتي يتم فيها حفظ المواد والمستلزمات الضرورية في المخازن، حتى يتم صرفها بغرض البيع أو استعمالها في الإنتاج.

والمخزونات تلعب دورا هاما وحساسا كمقياس النجاح أو الفشل في المؤسسة، وقد تكون المخزونات على الأشكال التالية:

- بضائع
- مواد أولية
- مواد استهلاكية
- مواد محل التصنيع
- المنتجات التامة الصنع
- مواد الصيانة و قطع الغيار
- منتجات نصف مصنعة
- الغلافات
- تجهيزات مكتب⁽¹⁾

3- وظيفة التسويق :

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

3-1 البحوث التسويقية :

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

(1) محمد سويلم، مرجع سبق ذكره ص105-106

2-3 الإشهار :

ويقصد به تعريف السوق بمنتجات المؤسسة، سواء كان موجود أو حديث، ويكون الإشهار عبر وسائل مختلفة مثل الصحف، والتلفزيون... الخ. (1)

3-3 البيع :

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

4- الوظيفة المالية:

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

5- وظيفة الموارد البشرية:

هذه الوظيفة تهتم بفاعلية ومهارة ورضا وتعاون العاملين في المؤسسة وتتأثر مثل هذه العوامل السابقة بأعمال المديرين وتصرفاتهم.

ولهذا لا يمكن تجاهل أو التقليل من شأن وأهمية العاملين بالمؤسسة.

6- الوظيفة التقنية(الإنتاج):

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

- تحديد موقع المصنع، وترتب الآلات وعناصر الإنتاج الأخرى بما يناسب العملية الإنتاجية
- تصميم العمليات (الإنتاجية) الصناعية، وتحديد الماكينات، والعدد، والأدوات وطرق تشغيلها؛

(1) محمد سويلم، مرجع سبق ذكره ص 105-106

- تخطيط وتنفيذ العملية الإنتاجية ويشمل ذلك وضع برامج زمنية، وتحديد الأفراد والتكاليف؛
- مراقبة جودة المنتجات عن طريق التأكد من أن إنتاج يتم حسب المواصفات الموضوعية للمنتجات؛
- تحسين طرق العمل، وتصميم أماكن العمل، وتحديد الأوقات النمطية لأداء العمل، وتوفير التهوية، وأماكن الراحة للعمال. (1)

ثانيا: محيط المؤسسة:

(أ) ماهية محيط المؤسسة:

على اعتبار كون المؤسسة الإنتاجية لا توجد ولا تعمل في فراغ ، بل في محيط يمتاز بالتغير المستمر الذي له انعكاسات مباشرة أو غير مباشرة ، مما يحتم عليها الاهتمام به للاستفادة من بعض الفرص التي يتيحها وتجنب الأخطار التي قد يحملها وتكون ذات تأثير سلبي عليها .

ويعرف المحيط على أنه مجموعة القوى والكيانات ذات الأثر الحالي والمحتمل على المؤسسة، أو هو مجموعة العوامل الخارجية التي لها تأثير على أنشطة المؤسسة ، ويفهم من هذا ، أن محيط المؤسسة يشتمل على تلك العوامل التي تتواجد خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابتها ، الأمر الذي يجعل عملية التحكم فيها صعبة ، ومن ثم تكون المؤسسة ملزمة بمتابعتها قصد تكيف أنشطتها تبعاً لتغيرات محيطها ، فأداء المؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتشابكة ويأخذ هذا المحيط أبعاد متعددة، منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو سياسي واجتماعي وثقافي... إلخ. (2)

أما من حيث المعنى فقد وردت تعاريف متعددة تحاول إعطاء توضيحات حول معنى محيط المؤسسة ومن هذه التعاريف:

1. محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين ، هي

(1) محمد سويلم، مرجع سبق ذكره ص105-106

(2) عابدة سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص77 .

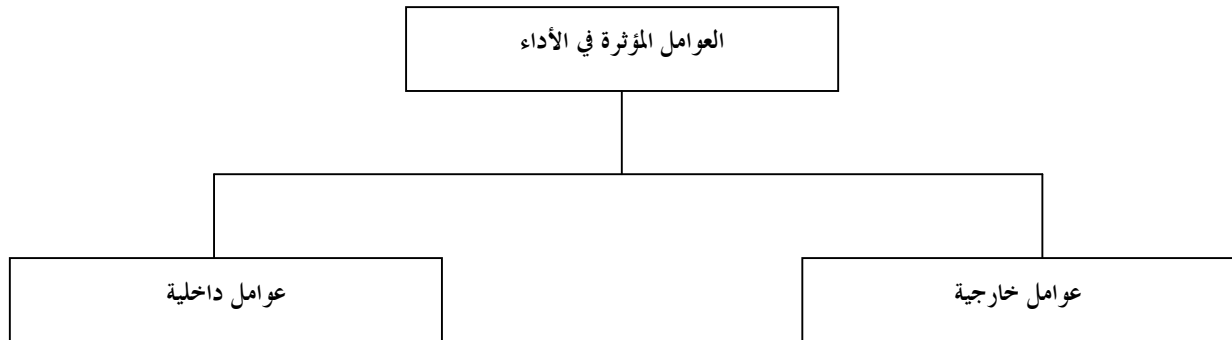
الزبائن والموردين والعاملين والمؤسسات المنافسة ، بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات وإتحاد العمال وغيرها⁽¹⁾.

2. المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينطوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات : المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية بكل مؤسسة ، ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها ، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية والمؤسسات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومديرين وغيرهم.

ويتميز كل عامل بخصائص معينة تميزه عن العوامل الأخرى، فهو يتأثر بها ويؤثر فيها بشكل تبادلي، وتتأثر المؤسسة بنوعين من العوامل⁽¹⁾:

1. عوامل داخلية.

2. عوامل خارجية.

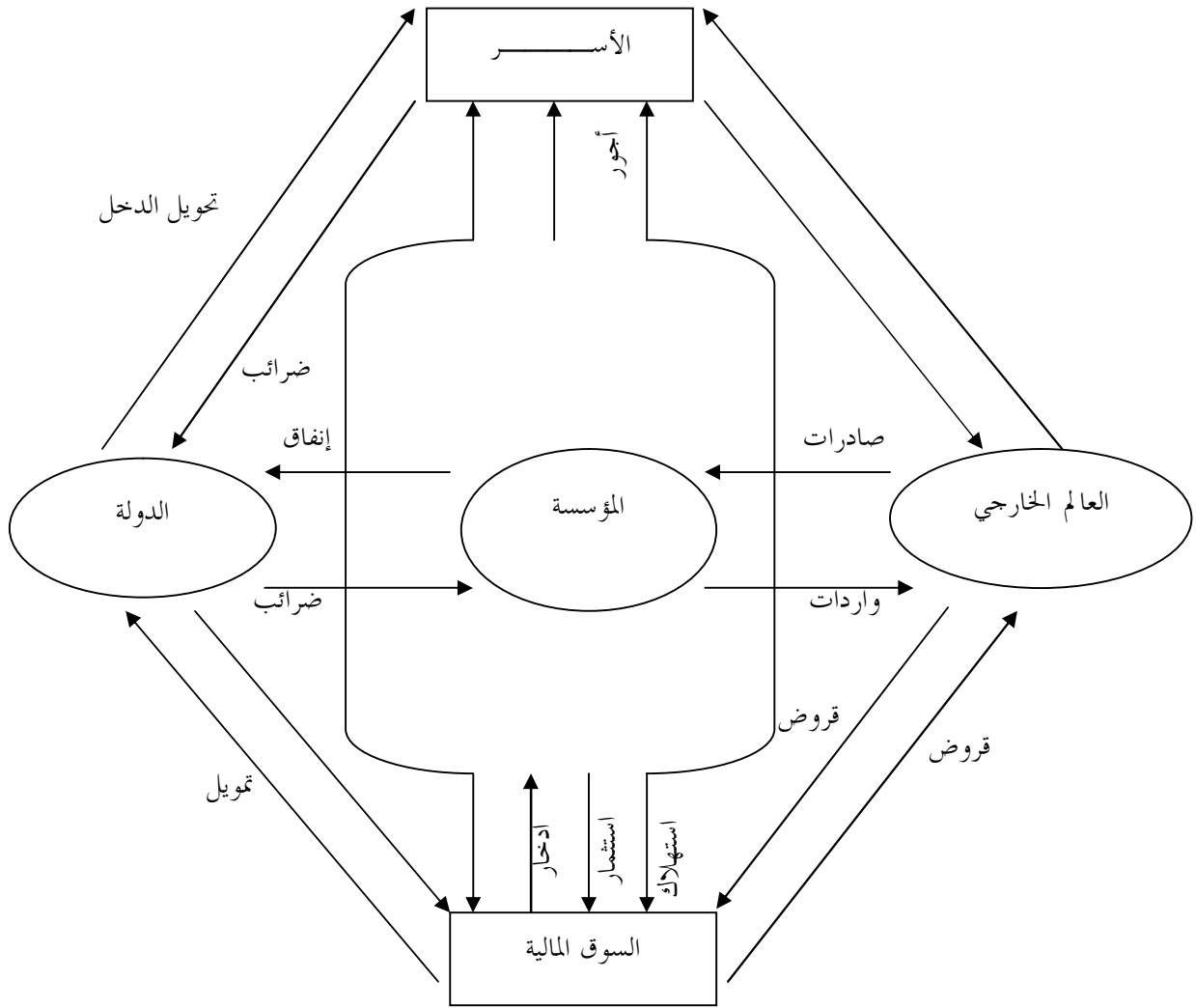


- | | |
|----------------------|-----------------------|
| - البيئة السياسية. | - العنصر البشري. |
| - البيئة القانونية. | - الإدارة. |
| - البيئة الاقتصادية. | - التنظيم. |
| - البيئة الاجتماعية. | - طبيعة و بيئة العمل. |

شكل رقم 12 العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة⁽²⁾

(1) - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث 1993 ص 19.

(2) د/ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 27



شكل رقم 13 كيفية التعامل والتفاعل بين المؤسسة ومحيطها. (1)

(ب) المحيط المباشر للمؤسسة (العوامل الداخلية):

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

1.العنصر البشري:

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

2.الجهاز التسييري:

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

3.بيئة العمل:

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

4. العامل التكنولوجي:

إن الأجهزة والمعدات التي تمتلكها المؤسسة تؤثر إلى درجة كبيرة في العملية الإنتاجية ، إذ تحيط بهذا العامل بعض العناصر الواجب توفرها حتى تكون له الفعالية المطلوبة ومنها: التحكم في الأجهزة التكنولوجية، الصيانة المستمرة للمعدات، توفير قطع الغيار في الوقت المناسب... إلخ⁽¹⁾

(1) د .علي عبد الله مرجع سابق ص 30.

5. النظام القانوني:

ويحدد هذا العنصر الحقوق والواجبات على العمال وعلى المؤسسة ، ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين مع المؤسسة ، إذ أن الاتصاف بالمرونة مع المتغيرات الظرفية للقوانين يعطي أكثر كفاءة و مردودية ويساعد كثيرا على جلب أكبر عدد من الزبائن.

ج) المحيط غير المباشر للمؤسسة (العوامل الخارجية):

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

1. المحيط الاقتصادي والبيئي:

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

- الإطار العام للاقتصاد (اقتصاد اشتراكي موجه ، أو اقتصاد رأسمالي حر) .
 - السياسات المالية والنقدية،
 - الإنفاق الحكومي،
 - الأسواق المالية ومدى مرونتها،
 - مرونة النظام البنكي،
 - الاستقرار الاقتصادي،
 - التغيرات الاقتصادية في مجال الأسعار، العملة... إلخ⁽¹⁾
- و الجانب الاقتصادي بشكل عام يمتاز بطابع التغير المستمر ، الأمر الذي يحتم على المؤسسة ضرورة متابعة تغيراته والإحاطة بعوامله من خلال دراستها دراسة مستفيضة ، ومن أهم العوامل التي يستوجب على المؤسسة دراستها والاهتمام بها في هذا الجانب ما يلي :

(1) - د/علي عبد الله، مرجع سابق ص31

(2) - علي الشرقاوي، وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1979، ص39

- الاهتمام بالمستهلكين أو المستعملين انطلاقا من معرفة مدخلهم ، أذواقهم ، تفضيلاتهم ، وغيرها من العوامل التي تحكم سلوكياتهم في الشراء مما يجعلهم يقبلون على شراء منتجات معينة دون الأخرى ؛
- معرفة الموردين أو المومنين، وذلك لتصنيفهم تبعا لأهميتهم اعتمادا على أسعار واردتهم ونوعيتها، إضافة إلى مدى قربهم أو بعدهم عن المؤسسة، وهذا كله لغرض اختيار أحسنهم وإبرام العقود معهم؛
- معرفة الممولين الأكثر أهمية أيضا، سواء تعلق الأمر بأسعار الفائدة التي يفرضونها أو مستوى الخدمات التي يقدمونها من حيث التسهيلات والآجال، بالإضافة إلى درجة الثقة والالتزام لهؤلاء الممولين؛
- الاهتمام بالمنافسة خاصة بالنسبة للمؤسسات غير الاحتكارية في السوق ، وتكمن أهمية دراسة المنافسة في معرفة نقاط القوة والضعف في هذه الأخيرة للتمكن من مواجهتها أو على الأقل لتجاوز ضغوطاتها .⁽¹⁾

2. المحيط الثقافي و الاجتماعي:

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

وقد بينت الدراسات في هذا الميدان بأن هناك اختلافا بين فئات الأشخاص من حيث السلوك والسن والجنس.⁽²⁾

(1) د/علي عبد الله، مرجع سابق ص32

(2) – Mostefa Bouteftouchet, **systeme social et changement social en Algérie**, Alger : O. P. U .sans année d'édition, p. 37.

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

إما العنصر الاجتماعي فيشتمل على النمو الديمغرافي ، الجماعات الضاغطة كجماعات حماية البيئة ، جمعيات الدفاع عن المستهلكين ، والنقابات العمالية (1)

، كما يظهر هذا العنصر بالنسبة للمؤسسة من خلال كون من يعمل في هذه الأخيرة ليس فردا واحدا، إنما مجموعة من الأفراد، وإن إنتاجها يرتبط بعدد من المؤسسات، فضلا عن كون سلعها وخدماتها موجهة لعدد كبير من المستعملين والمستهلكين (2)

3. المحيط السياسي و القانوني:

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

ويتضح تأثير هذا الجنب على المؤسسة الإنتاجية من خلال التوجه السياسي للبلد والذي له دور هام في تعزيزها أو تقييدها ، بالإضافة إلى مدى تأثر بلد ما بتطورات المجتمع الدولي الذي قد تكون له انعكاسات مباشرة على سياساته ، ومن ثم على المؤسسات الموجودة به ، ولعل أبرز مثال في هذا السياق الدول النامية ، ومنها الجزائر التي تأثرت بالتغيرات التي حدثت في النظام الاقتصادي الدولي الذي أرغمها على تغيير سياساتها التنموية وتبنيها اقتصاد السوق¹.

(1) – Jaques Fournier et Nicole Questiaux, **Le pouvoir du social**, Paris , p.u.f, 1979 , p266.

(2) د . صمويل عبود ، **اقتصاد المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982 ، ص 59

(3) Abdelatif khemakhem, **La dynamique du contrôle de gestion**, Paris, 1986, p 29

4. المحيط التكنولوجي (النظام العلمي والتقني):

ويعتبر هذا الجانب أكثر ديناميكية من الجوانب السالف ذكرها ، وللتكنولوجية

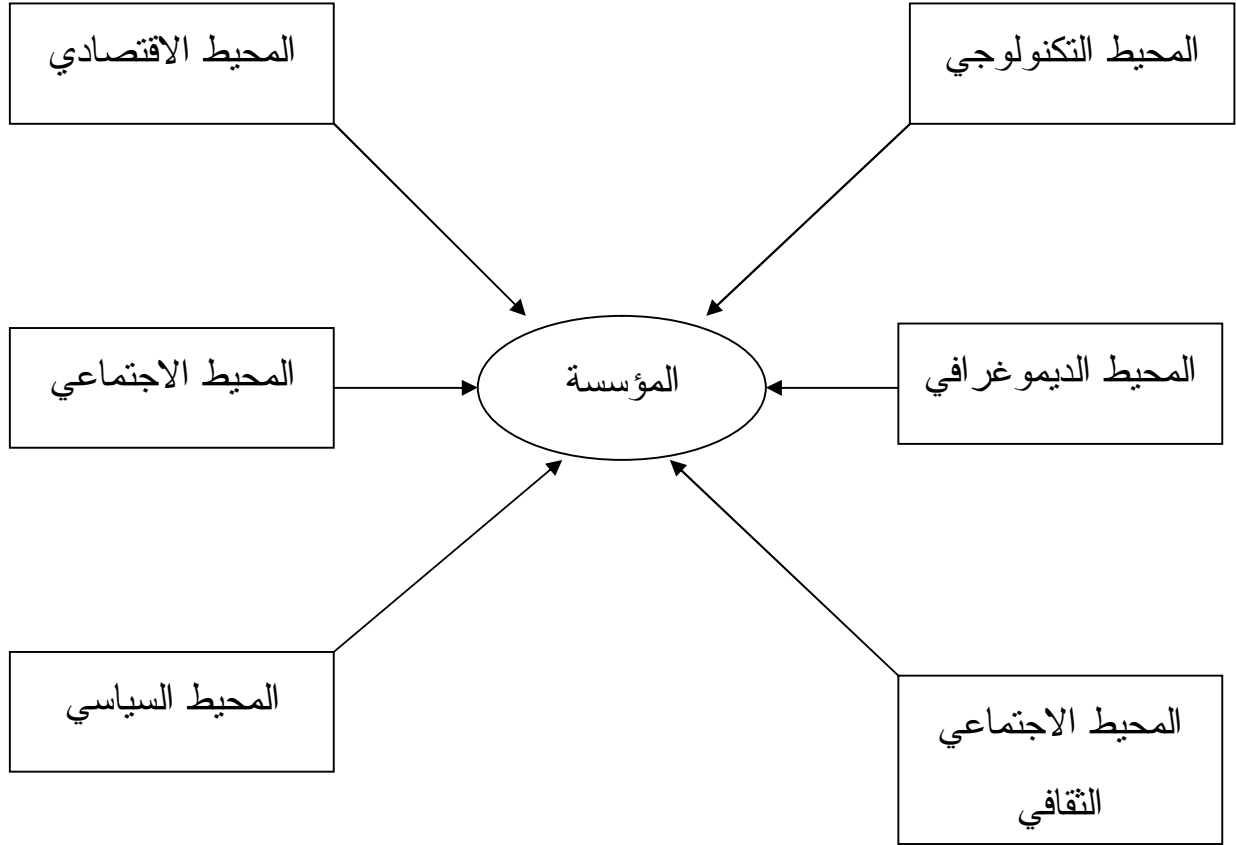
مدلول واسع، فهناك من يحصرها في مجموع من التقنيات، وهناك من ينظر إليها على أنها تزوج كل عناصر المؤسسة أين يحتل فيها العنصر الفكري المركز الذي يعطي شكلا متماسكا لخلق المزايا الاقتصادية اللازمة لاستمرارية المؤسسة. وبتخاذ الشكل التجريدي ، فإن التكنولوجيا تعني التطبيق النسقي للعلم وكل المعارف الأخرى المنظمة،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

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

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

مما سبق وأمام هذه الحقائق المختلفة لجوانب محيط المؤسسة الإنتاجية ، تكون هذه الأخيرة ملزمة بتعديل سلوكياتها بما يتوافق مع مجريات عوامل محيطها ، والاستفادة من بعض الفرص التي يتيحها لها دون ترك عوامله السلبية تؤثر عليها⁽¹⁾.

(1) - Abdelatif khemakhem, opcit p57.



شكل رقم 14: المؤسسة ومحيطها⁽¹⁾

(1) - Economie de l'entreprise Les manuels de l'étudiant, page 36

(د) الآثار المتبادلة بين المؤسسة والمحيط.⁽¹⁾

• آثار المحيط على المؤسسة:

1. التأثير التكنولوجي:

إن الآلات والمعدات التي تستعملها المؤسسة العمومية الاقتصادية لها من التأثير ما يساهم بدرجة كبيرة في العملية الإنتاجية ويتوقف ذلك على عدة شروط منها:

- مستوى تطور الآلات والمعدات؛
- ملائمة التقنيات المستعملة؛
- تخفيض نسبة العطالة (الآلات والمعدات) إلى أدنى درجة ممكنة؛
- إدخال الإصلاحات الضرورية عليها في الوقت المناسب؛
- توفير قطع الغيار؛

إن المحيط تزداد فيه حدة المنافسة، لذلك وجب على المؤسسات العمومية الاقتصادية استخدام كامل طاقاتها والحفاظ عليها.

2. الأثر الإنساني:

إن محيط المؤسسة بصفة عامة يتكون من عناصر متعددة لا نستطيع أن نرتب أهميتها في العملية الإنتاجية من حيث الأهمية إلا عنصرا واحدا وهو الإنسان، إذ يلعب في هذه الحياة الدور الأول، لأن كل شيء في الدورة الإنتاجية يرتبط بوجوده وبقدراته وبتكوينه وثقافته. فالعامل بمهارته وقدرته يؤثر إيجابيا في السلع التي ينتجها عن طريق الآلات والمعدات التي يعمل عليها، وهي تتوقف على مدى مهارته، هذه المهارة التي يكتسبها من خلال التكوين المتواصل والتعليم الجيد.

إن الاهتمام بالإنسان كعنصر فعال في الحياة الاقتصادية معنويا وماديا سيكون له الفعالية اللازمة في عملية رفع الإنتاج، فهو بذلك:

- يساهم في عملية رفع الإنتاج؛
- تحسين نوعية السلع؛

(1) - Abdelatif Khemakhem, op.cit. p59.

- يحافظ على المعدات والآلات من الخراب والتعطيل؛
- كما يساهم في التأثير على المؤسسة من خلال ما يستهلكه من سلع وخدمات. فالثقافة الاستهلاكية لدى الإنسان تؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة ومستغليها، وإذا كان الفرد يميل أكثر إلى السلع والمنتجات الأجنبية فإن المؤسسات المحلية ستلاقي صعوبات في تصريف منتجاتها إلى حد الإفلاس والعكس صحيح، فكلما كان استهلاك المواد المحلية التي يجب أن تكون في المستوى كبيرا فإن ذلك سيساهم في توسيع المؤسسة لنشاطاتها ومن ثم إمكانية توظيف عدد إضافي من العمال.

3. الاستغلال العقلاني للمواد الأولية:

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

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

ومن جهة أخرى ما يلاحظ على مؤسساتنا هو ذلك التموضع الجغرافي الذي لا يراعي وجود المواد الأولية، فتواجد المؤسسة بعيدا عن مكان الموارد الطبيعية، المواد الأولية يزيد من تكلفة السلع والمنتجات، وهذا لا يسمح بتصريفها في السوق نظرا لأسعارها الباهضة الثمن بالمقارنة مع السلع الأخرى لمؤسسات مماثلة تراعي هذا الجانب.⁽¹⁾

(1) - Abdelatif Khemakhem, op.cit. p62.

• تأثير المؤسسة على المحيط:

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

1. توفير مناصب العمل:

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

2. تأثيرات جانبية:

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

3. التأثير الاقتصادي:

تعتبر المؤسسة نواة أي اقتصاد، إذ يعتبر إنشاء المؤسسات عنصرا فعالا في تحريك عجلة الاقتصاد ككل وذلك بإنشاء مجتمعات سكنية حولها ومنشآت خدماتية وعلمية (الحجار). ومن جهة أخرى فهي تساهم في عملية التكامل الاقتصادي للمجتمع، وذلك عن طريق التبادل الذي ينجم عن طريق تبادل السلع بين المؤسسات إذا تستعمل بعض المؤسسات منتجات نصف مصنعة لمؤسسات أخرى لتتحصل على منتجها النهائي¹.

¹ - Abdelhak LAMIRI, Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché, prestcom éditions, 1993,p47

ثالثاً: الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال وسيلة وليس غاية ولكنه وسيلة في غاية الأهمية والحيوية لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات خاصة تلك التي تهدف إلى زيادة قدرتها على التكيف وتطوير إمكانياتها واستغلال الفرص المتاحة لذلك من أهمية التعرض لمفهوم الاتصال التنظيمي ثم محاولة معرفة مكوناته ومحدداته وفهمها⁽¹⁾.

(أ) مفهوم الاتصال التنظيمي:**1. تعريف الاتصال**

كلمة الاتصال COMMUNICATION مشتقة من الأصل اللاتيني COMMUNIS ومعناها عام و شائع أو مألوف COMMON وهكذا فإن أساس عملية الاتصال تحقيق العمومية أو الشبوع وهو ما لا يتم إلا إذا تحقق حد أدنى من التدخل بين شخصين أو أكثر يؤدي إلى إيجاد الفهم المشترك والموحد لمعنى الرسالة الاتصالية¹ والمعنى القاعدي للكلمة هو يشارك PARTICIPER وهذه الكلمة قريبة من الكلمة اللاتينية COMMUNICAR والتي تعني جعل الشيء في المتناول العام METTRE EN COMMUN أو الدخول في علاقة ما ETRE EN RELATION تم تطور هذا المصطلح ليصبح معناه نقل الشيء TRANSMETTRE أي أن الفاعل يشرك الآخرين في أفكاره².

وكمثله من المفاهيم في مختلف العلوم فإن الاتصال قد وضعت له العديد من التعريفات تختلف حسب نوع وتخصص المواضيع وحسب الهدف الاستعمالي ومن التعريفات المتعددة نحاول التطرق إلى نوعين:

ما قدمه الاجتماعيون وما قدمه علماء السلوك وهما الاتجاهان اللذان يفيدان في موضوع دراسة الاتصال في المؤسسة لاعتبارها مكاناً لممارسة أنشطة يظهر فيها السلوك في جو اجتماعي³

(1) - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مهارات الاتصال، الوثيقة عدد 22 ، 2004/03/14 على الموقع التالي <http://www.ngoce.org>

(2) - عبد العزيز إبراهيم شيحا ، أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1995 ، ص 383

(3) - ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دون دار النشر ، دون سنة النشر ، ص ص 12-14

فيعرف **Albert Heney** الاتصال بأنه: "نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين".

_ أما **G.cherry** فيعرفه بأنه: "استعمال الكلمات أو الرسائل أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث".

ومن هذه التعريفات الثلاثة يتضح الاتجاه الواضح نحو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحريك وتوجيه المعلومات من جهة أخرى أو من شخص لآخر من خلال عوامل محددة في الكلام أو في الكتابة إلا أن الاتصال قد يتم دون وساطة كلمات أو كتابة أو عناصر محسوسة (مادية) بل قد يكون هناك وسائل أخرى تفيد في أداء المهنة الاتصالية وهو ما نجده لدى السلوكيين.

فيعرف **B.F.Skinner** الاتصال كما يلي: "الاتصال هو السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المرسل إليه".

أما الجمعية القومية لدراسة الاتصال فتعرفه: انه تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني .

وتعرفه جمعية إدارة الأعمال الأمريكية على أنه أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى.

كذلك يعرف العالم الأمريكي تشارلز كولي الاتصال: "على انه الميكانيزم الذي من خلاله تتطور العلاقات الإنسانية ويضم كل رموز العقل التي يتم إيصالها ونقلها عبر الفضاء كما يضم أيضا تعابير الوجه، المواقف الحركات، الصوت، الكلمات، الكتابات، التلغراف، الهاتف، التلفاز وكل شيء حتى الوصول إلى المكان والزمان.⁽¹⁾

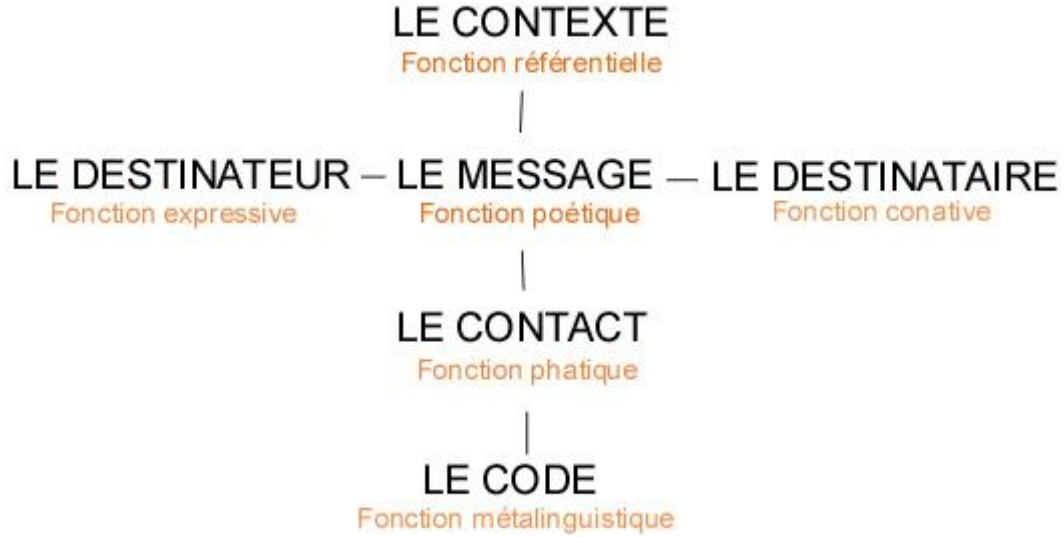
وبالتالي هناك ثلاث نقاط يمكن أن تؤخذ في الاعتبار :

- أن عملية الاتصال تتضمن شخصين أو أكثر؛
- أن عملية الاتصال عبارة عن تبادل مزدوج للمعلومات أو الحقائق؛
- أنها تتضمن تحقيق الفهم المشترك.

(1) - Roger Muchielli , **communication et réseaux de communication**, Ed ESF, Paris , 1980, p 45

2. عناصر الاتصال

حيث قدم بعض المختصين نماذج الاتصال أبرزها النموذج الذي قدمه شانون و ويفر عام 1949 الذي عرف الاتصال من خلال عناصره حسب المخطط التالي:



شكل رقم 14 : نموذج الاتصال حسب شانون و ويفر 1949

و يمكن إيجاز عناصر العملية الاتصالية كما يلي:

-**المرسل:** وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، حيث يبدأ بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده ⁽¹⁾ وتتأثر عملية صياغة وبلورة الفكرة بعوامل كثيرة من أهمها: مدى فهم و إدراك المرسل للموضوع أو الموقف الذي يدور حولها الفكرة و تتأثر كذلك بشخصيته وقيمه واتجاهاته وحاجاته. ⁽²⁾

-**الرسالة:** وهي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلي المرسل إليه ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو بهما معا، فلا بد أن تكون الكلمات المستخدمة في الرسالة ذات معنى واحد عند المرسل والمرسل إليه لتضييق منطقة الالفهم إلي أدنى حد ممكن بالنظر إلي المشكلات المحيطة بعملية الاتصال في كل عنصر من عناصرها. ⁽³⁾

(1) - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، **مهارات الاتصال** ، مرجع سبق ذكره .

(2) - حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004، ص 247

(3) - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، **مفهوم الاتصال**، وثيقة عدد 9، 13 نوفمبر 2002، على الموقع www.ngoce.org

- الترميز: ترجمة وتحويل المعلومات إلى أفكار وقيم و أحاسيس⁽¹⁾ بحيث يخضع اختبار الرموز التي تشكل الرسالة لقواعد فنية ودلالية ونفسية لكي يتحقق لهذه الرسالة أقصى قدر من الفاعلية و التأثير، وبالتالي يجب اختبار الرموز بدقة⁽²⁾

- القناة: وهي الطريقة أو الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه و تتأثر عملية اختيار الوسيلة أو القناة بعدة عوامل من بينها طبيعة موضوع الرسالة، والغرض منها وهدفها ونوع وطبيعة المرسل إليه الذي ستوجه إليه الرسالة ، ومدى قرب المرسل إليه وبعده ، وعامل الزمن فيما يتعلق بنشر الرسالة ، كذلك تكاليف الاستخدام بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه .⁽³⁾

- فك الترميز : تفكيك وتحليل المعلومة للتوصل إلى استنتاج المعنى الصحيح الذي يقصده المرسل .

- المرسل إليه: وهو الجهة أو الشخص المادي أو المعنوي الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة ، حيث يقوم بإعادة فك رموز الرسالة الموجهة من المرسل وهنا قد يحدث أمران : إما أن يوفق في تفسير الرسالة على النحو الذي قصده المصدر فتصل الفكرة إليه بوضوح و إما أن يخفق في استخلاص المعنى المقصود لأي سبب متعلق بصياغة الفكرة أو وسيلة نقلها ، أو الظروف التي نقلت فيها إليه .⁽⁴⁾

- التشويش : ويتمثل في أي شيء يمكن أن يتدخل في عملية ترميز الرسالة ونقلها وفهمها ويمكن أن يكون ناشئا عن عوامل مادية وغير مادية تتعلق باي عنصر من العناصر السابقة أو بالبيئة المادية التي يتم فيها الاتصال .⁽⁵⁾

- التغذية العكسية: لا تتم عملية الاتصال إلا بمعرفة رد فعل المتصل به أي المرسل إليه للرسالة للتأكد من فهمه لها بشكل صحيح أو جزئي أو تزويده بمعلومات إضافية حول محتويات الرسالة.⁽⁶⁾

ويشير سالم و آخرون إلى أن معرفة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف ، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا

(1) - Chantal Bussenault et Martine Pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, dunod, Epreuve n° 3, Paris 1999, p 43

(2) - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، **مفهوم الاتصال** ، مرجع سبق ذكره

(3) حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 247.

(4) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، **مفهوم الاتصال** ، مرجع سبق ذكره

(5) حسن حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 249

(6) - عمر السعيد وآخرون ، **مبادئ الإدارة الحديثة** ، دار الثقافة ، ط1 ، عمان ، 2003 ، ص 125 .

تحدث إلا بعد فترة طويلة وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا .⁽¹⁾

3- تعريف الاتصال التنظيمي:

بالنظر إلى أهمية الاتصال في التنظيم كونه متغير قد يتخذ شكل متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة كما انه قد يكون هو نفسه متغيرا تابعا يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى ، وذلك كتأثره بنمط القيادة و السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المؤسسة⁽²⁾ . فكثير من الباحثين يرون انه من غير الممكن فصلها عن بعضهما البعض على عكس ما جاء به كل من الباحثين فراس و مونج وراسل (1977) الذين اعتبروا الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات .

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

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

- كما يلح كل من كاتز وكاهن R.Kahn et D. katz باعتبارهما من أشهر الباحثين في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين المرسل والمرسل إليه فقط بل ينبغي النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه و بوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق.⁽³⁾

(1) - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، مفهوم الاتصال ، مرجع سبق ذكره

(2) - مصطفى عشوي ، أسس النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 142

(3) - مصطفى عشوي ، نفس المرجع السابق ، ص ص 141-142

فالاتصال التنظيمي : " هو عملية مستمرة لنقل المعلومات والأفكار و الاتجاهات حسب حاجات الفاعلين في الهيكل التنظيمي، فهو إذن عملية تبادل على كل المستويات⁽¹⁾ " هذا لا يعني أن الاتصال التنظيمي يتم فقط وفق الهيكل التنظيمي بل يمكن أن يكون خارج هذا الإطار نوع من الاتصالات غير الرسمية ، وهنا يرى Barnard : " أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الأساسية لأي منظمة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي⁽²⁾ "

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

(ب) محددات الاتصال التنظيمي

1. وظائف الاتصال التنظيمي:

يقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة وتأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة. ولا يخفى بأن وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتواه ويمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية ويمكن تحديد هذه الوظائف كما يلي:⁽³⁾

1-1 وظيفة الإنتاج:

إن مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة واقعة داخل المنظمات ويرى كيث ديفير : " أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل ، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل⁽⁴⁾ . إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد تسيير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة

(1) - Catherine Lebaillly , **la communication interne dans les collectivités territoriales stratégie et méthode** , Ed S.E.P.T , Paris 1998, p 05.

(2) - محمد قاسم القريوتي، د.مهدي حسن زويلف، **المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف**، دار وائل، الطبعة الثالثة، عمان، 1993، ص 183.

(3) - مصطفى عشوي ، نفس المرجع السابق ، ص 142

(4) - كيث ديفير، **السلوك الإنساني في تنظيم العمل**، ترجمة عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة، مصر 1974 ، ص 522

بالتنفيذ و الأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتفاس عن العمل و إيداء الإعجاب أو الإعلام عن مكافأة أداء جيد و إرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية.

وقد بينت دراسات كثيرة ابتداء بدراسات هاوثورن مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج التنظيم اللارسمي لجماعات العمال في تقنين الإنتاج وتقييده، وفي وضع معايير سلوكية تعزز بعضها بالقول ونوادير وشائعات وبعضها الآخر يعزز بما يسمى بالاتصال اللالفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي – اجتماعي معين كالرضا والاشمئزاز و الإعجاب والاحتقار.⁽¹⁾

1-2 وظيفة الإبداع:

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

كذلك الإبداع هو: تطبيق فكرة تطورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة، سواء كانت تتعلق بالمنتوج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها.⁽²⁾

إن الإبداع يعني إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكيه جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة، ويعتبر هذه الوظيفة اقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير والتغيير التنظيمي. فالروتين والتقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار و الأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله اكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى.

(1) - مصطفى عشوي ، نفس المرجع السابق ، ص ص 142-143

(2) -روش زين الدين ، بلمهدي عبد الوهاب ، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، أيام 08-09 مارس 2005 ، ص 260

3-1 وظيفة الصيانة:

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية:

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر؛
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي؛
- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية و الإبداعية للمنظمة.

وباختصار فإن الإنتاج، الإبداع والصيانة وظائف ثلاث يسهم الاتصال في تحقيقها والتأثير في توجيهها إلى جانب تأثير أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والنقابة وممثلي العمال، وهذا ما يدل على التأثير المتبادل بين مختلف الجماعات و الأفراد ومهما يكن فإن وظائف الاتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكل الاتصال⁽¹⁾.

2. وسائل الاتصال التنظيمي

تتشكل عملية الاتصال كما ذكرنا سابقا من عناصر أساسية وهي المرسل، المرسل إليه، الرسالة، وسيلة الاتصال، رجع الصدى، وتعتبر الوسيلة أهم هذه العناصر، فسياسة الاتصال في المؤسسة لا تكون ناجحة إلا إذا كانت الوسائل تناسب الهيكل التنظيمي، حاجياته و أهدافه⁽²⁾، وبالتالي يجب على المؤسسة الاختبار بين الوسائل الفعالة وغير الفعالة⁽³⁾. واهم هذه الدعائم داخل التنظيم ما يلي:

2-1- وسائل الاتصال الكتابي

من مميزات الاتصال الكتابي انه يمكن اختيار الأفكار والكلمات بعناية تضمن وصولها للموظفين بدقة ووضوح كلما دعت الحاجة لذلك، كما انه يمكن الاتصال بعدد كبير من الفاعلين في وقت واحد وبذلك توفير الوقت والجهد، كذلك الرجوع إليه واستخدامه كوثيقة لإثبات الواقع و الأحداث إلا أنه قد لا يوفر

(1) - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 143-144

(2) - Catherine le bailly , Op.cit , p 38

(3) - Thierry Libaert , la communication d'entreprise .economica , Paris , 1998, p 87

الفرصة للفاعلين بطرح الأسئلة والمناقشات الفورية حول مضمون الرسائل أو عدم قيام البعض منهم بقراءتها أما لعدم توفر الوقت لديهم أو أحيانا لعدم وصولها إليهم⁽¹⁾، واهم هذه الوسائل:

2-1-1- جريدة المؤسسة

هذه الوسيلة لا يمكن تجنبها في أي سياسة اتصال داخلي⁽²⁾، فهي تعمق وتخدم العلاقة بين أعضاء التنظيم وظيفتها الأساسية توحيد، تشجيع وخلق الدفاعية لدى الأفراد، أما عن مضمونها فهي تمنح إعطاء المعلومات حول حياة المؤسسة، وظيفتها، أهدافها، رسالتها، معلومات خاص بمهام مختلف الأقسام، توضيح أساليب العمل الجديد، التغييرات الحاصلة في المؤسسة، وظائف واهتمامات الأفراد⁽³⁾، وبالتالي فجريدة المؤسسة من الدعائم الأكثر أهمية و الأكثر استخداما نظرا لمرونتها وغناها بالمعلومات.⁽⁴⁾

2-1-2- صندوق الاقتراحات

بواسطته يستطيع العمال وضع اقتراحاتهم كتابيا، سواء تقنية (تقنيات العمل، إدارة وقت الإنتاج، نظام الأمان... إلخ)، أو إنسانية (تطوير وتحسين شروط العمل، مواقيت العمل، شكاوى العاملين... إلخ)، أو إدارية (إعادة بناء التنظيم، تجديد أساليب العمل، توطيد العلاقات بين الأقسام... إلخ) ففائدة صندوق الاقتراحات مضاعفة فهي من جهة تساهم في تطوير المؤسسة و الأداء من خلال اقتراحات الأفراد المهمة، ومن جهة أخرى تساعد على توفير جو داخلي هادئ يمنح للفاعلين الثقة و الأمان.⁽⁵⁾

2-1-3- المجالات الحائضية

هي وسيلة بسيطة وغير مكلفة ويسهل تسييرها تستخدم لتوفير كافة المعلومات التي تهتم العاملين سواء المتعلقين بالأجور، مواقيت العمل، خلق المناصب، النتائج السنوية، شروط العمل، التأمينات، مواقيت العطل، مواقيت الاجتماعات... إلخ⁽⁶⁾

(1) - عمر السعيد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 123.

(2) - Thierry libaert, Op.cit.p88

(3) Catherine le bailly , Op.cit , p 38

(4) Marie –Hélène westphalen , **le communicator** ,Dunod, Paris, 199,,p97

(5) Ibid.p86

(6) Ibid. p 84-85

4-1-2 سبر الآراء

عملية سبر الآراء من العمليات المتعارف عليها داخل المؤسسة، فهناك وسيلتان لمعرفة وجهة نظر الفرد: الأسئلة المكتوبة (الاستمارة) أو الإصغاء لاستفساراتهم، هاتان الوسيلتان تمنحان اتجاهين متعاكسين، الأول يتضمن الذهاب إلى المستخدمين والثاني العكس، لكن كلاهما يهدف إلى تطوير حرية الرأي ومعرفة درجة الفهم ، ويمكن أن يشمل ما يلي⁽¹⁾:

- تحقيقات خاصة بالرضا عن العمل؛
- تحقيقات خاصة للمواضيع التي تهم الفرد (التكوين، المشاركة في اتخاذ القرارات ، مواقيت العمل ،المنتجات، إستراتيجية المؤسسة، الوضعية المالية، سيرورة التغيير،... إلخ)؛
- تحقيقات خاصة بالمناخ الاجتماعي(الصراعات، الانسجام،... إلخ).

5-1-2- التقارير

هي وسيلة اتصال صاعدة إذ لا بد للمستويات الإدارية العليا أن تحاط بما يجري داخل المؤسسة ومع عاملها، ويجب أن يراع فيها استعمال الجمل القصيرة، تتناول المواضيع المهمة، تجنب التشويش والفهم الخاطئ.⁽²⁾

6-1-2- المذكرات

المتبادلة بين المستويات الإدارية ومن المرؤوسين للرؤساء، إذ تشمل الاتصالات المكتوبة التي تتبادلها المستويات الإدارية المتماثلة بينها أو استيضاحات المستويات الإدارية الأعلى حول أمور معنية

7-1-2- التعليمات والتوجيهات المكتوبة

تصدر من الرئيس لمرؤوسه والتي تتعلق بطرح قضية مهمة، قوانين جديد، توضيحات حول تسريح العمال مثلا، إيضاح الشائعات الجارية ، تشجيع العمال وخلق الدافعية⁽³⁾، ولا بد من مراعاة عدة اعتبارات عند إصدار التعليمات والتوجيهات و هي:⁽⁴⁾

(1) Marie –Hélène westphalen ;Op.cit.p p 88.89

(2) Thierry libaert, Op.cit , p 94

(3) - Marie –Hélène westphalen ;Op.cit.p 90

(4) - محمد قاسم القريوتي ، مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 214 -215.

- أن تكون كاملة وواضحة بعيدة عن الغموض، أي انه مطلوب من الإدارة شرح موجبات التوجيهات ومبرراتها، ليس فقط لتسيير فهم العاملين لها بل لضمان قناعة المشرفين بها ومن ثم التزامهم بإيصالها مفهومة، وواضحة للعاملين؛
- أن تحاول الإدارة إشراك المنفذين في صياغة التوجيهات لتنمية روح الولاء فيهم ولضمان التزامهم بالتنفيذ؛
- أن تكون التوجيهات واقعية، فعدم واقعية التوجيهات سيكون مبررا لعدم الالتزام بها؛
- ضمان سلامة التوجيهات وعدم تشويهها أو نقلها ناقصة، أي لابد أن تصل التعليمات في الوقت المحدد؛
- انتقاء قنوات الاتصال الملائمة لنقل التوجيهات والتعليمات ؛
- يجب أن توفر التعليمات تحفيزا على الالتزام بها وتخلق الرغبة لفهما ؛
- التأكد من ضمان تنفيذ التعليمات والتوجيهات لما يحتم على الإدارة تغيير توجيهاتها أو تعديلها أن أظهرت المتابعة لها عدم واقعيتها لظروف السائدة.

2-2 وسائل الاتصال الشفهي

في هذه الوسيلة يتم الاتصال بين مصدر الرسالة وبين مستقبلها بطريقة مباشرة⁽¹⁾، وتستمد الاتصالات الشفهية أهميتها من حقيقة أن المدير أو الرئيس يقضي ما بين 50 و 90% من وقت العمل اليومي في الحديث مع الآخرين، وترجع سيطرة الاتصالات الشفهية على عملية الاتصال في المنظمات إلى اعتبارين أساسيين هما:

- أنها تمكن من الحصول على معلومات مرتدة فورية والتي قد تأخذ شكل الأسئلة والاستفسارات أو تغيرات الوجه أو الإيماءات أو الموافقات... إلخ؛

(1) عمر سعيد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 124

- الاتصال الشفهي يتسم بسهولة و يمكن القيام به دون تعب، فهو يعتمد بدرجة كبيرة على المهارات الفردية في الحديث والاتصال كما يوفر فرصة إيجاد بديل لها في حالة عدم ملاءمتها.

إلا أن الاتصال الشفهي قد يعاني من عدم الدقة إذا ما استخدم المتحدث الكلمات غير الملائمة للمعنى المقصود، أو عندما يغرق في تفاصيل أو ينسى الملتقى مضمون الرسالة⁽¹⁾ ويمكن أن يأخذ شكل غير رسمي (غير مهيكّل) مثل المحادثات الهاتفية، الالتقاء والحوار في الرواق أو يأخذ شكل أكثر تنظيماً مثل الاجتماعات، المحاضرات، المنتديات⁽²⁾... إلخ.

2-2-1- الهاتف: هو الوسيلة الأكثر وجوداً في المؤسسة والهاتف يستعمل كوسيلة لنقل المعلومات الداخلية الصاعدة أو النازلة أو الأفقية.

2-2-2- المحادثات: المقابلة أو المحادثة هي فرصة للحوار الهام والجاد بين الرئيس والمرؤوسين أي أنها محضرة من طرف المستويات العليا وموجهة للأفراد، هذا الحوار يمنح من جهة مناقشة كافة الأمور المتعلقة بالنتائج المنتظرة، ولتسهيل المحادثة يجب توفير جو من الثقة و الأمان، و إشراك الفرد في المناقشة لتعزيز المعلومات الموجودة ودفع ردود الأفعال مباشرة عند الفاعلين، كذلك رفع روحهم المعنوية.⁽⁴⁾

2-2-3- الاجتماعات: وهي عبارة عن نشاط جماعي يتم عقده دورياً أو عرضياً لمناقشة ما يهم العمل من أمور أو أي موضوع تقدر المؤسسة أنها بحاجة إليه لتحسين الأدوار، أو إقناع الأفراد بمشروع تغيير معين.

وهناك عدة أنواع من الاجتماعات نذكر منها: اجتماع عمل، مفاوضات، تنسيق... إلخ، وحتى تكون هذه الوسيلة فعالة يجب أن يتوفر ما يلي:

- تحديد وتعريف الهدف، أي تحديد النتيجة النهائية المرجوة من الاجتماع؛

- منح التعليمات للمشاركين؛

(1) - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 515.

(2) Catherine le bailly, op, cit, p 44

(4) محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 216

- البدء والانتهاه في الوقت المحدد (تحديد مدة الاجتماع مسبقا)؛
- تنشيط الاجتماع (تجنب السكوت، النزاعات... إلخ)؛
- ضمان المتابعة و الإصغاء و تجنب اللغو بين الأفراد.

كذلك يجب مراعاة ما يلي:

- تقديم مختصرات حول الاجتماع؛
- توزيعها على المشتركين أو إعلانها في لوحة الإعلانات؛
- ضمان تنفيذ النقاط والتعليمات التي تم مناقشتها في الاجتماع.

2-2-4- الملتقيات، المؤتمرات والندوات:

توجه لعدد كبير من الأفراد، وهي وسيلة للمناقشة في موضوع معين، إيجاد حل لمشكلة، كسب تأييد الرأي العام خاصة فيما يخص التغيير في المؤسسة، أسبابه وكيفية تنفيذه، ويمكن أن تتضمن أخصائيين من خارج المؤسسة.

2-3 وسائل الاتصال غير اللفظي:

هي أحد أشكال الاتصالات المؤثرة ولكنها لم تلق الاهتمام أو الفهم الكامل في المنظمات، ويعتمد الاتصال غير اللفظي على استخدام تعبيرات الوجه، حركات الجسم و الإشارات وطريقة الوقوف أو الجلوس ومساحة الصوت ودرجته⁽¹⁾، ويحتاج هذا النوع من حيث المبدأ إلى وجود خلفية ثقافية مشتركة بين المرسل والمرسل إليه حتى لا يساء فهم المعنى في هذا المجال، وهناك أنواع من الاتصال غير اللفظي معروفة عامة ولا تحتاج بالضرورة إلى خلفية ثقافية مشتركة وهي:⁽²⁾

- استخدام حركة الجسم واليدين و تعابير الوجه، وهذا النوع من الاتصال يركز على الاستخدامات الحركية المعروفة لنقل معنى أو لمرافقة كلمة أو عبارة أثناء الحديث؛

(1) - ثابت عبد الرحم إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص516

(2) - صبحي جبر العتبي ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005 ، ص190

- استخدام حركة العين لنقل معنى محدد أثناء عملية الاتصال؛
- التحكم بالمسافة بين المرسل والمرسل إليه أثناء عملية الاتصال وهي الحفاظ على المسافة بين المرسل والمرسل إليه سواء كانت هذه المسافة مسافة مادية على الأرض أو مسافة معنوية أثناء الحديث يجعله رسميا وعدم رفع التكاليف أثناء الاتصال.

2-4- الواسل الحديثة للاتصال التنظيمي:

هي وسائل ضرورية لابد من وجودها لتوضيح المعلومات الكمية والكيفية، تتميز بسرعتها الكبيرة وفعاليتها خاصة مع دخول البشرية عصر التكنولوجيا الذي ألغى الكثير من العراقيل، هذه الأدوات تتغير وتتطور مع وقبل حاجات الإنسان، ولما كان الهدف من الإدارة هو حسن استخدام و استثمار الموارد المختلفة في المؤسسة، فان الإداري الناجح هو الذي يحسن استخدام هذه الموارد من خلال الآخرين ويكون مدى نجاحه بحسن استخدامه للموارد المادية والبشرية مع مراعاة المداخل السلوكية المختلفة للحد من المشاكل الإنسانية في المؤسسة، وبرز هذه الوسائل:

2-4-1- الوسائل السمعية والبصرية:

مثل الأفلام المصورة، الفيديو، الكاميرا... إلخ وهي وسائل تضمن تحويل جيد للمعلومات ، حيث ترى المؤسسة أن استخدامها يزيد في صورة فهم الفاعلين لما يسمع ويشاهد بأقل جهد ممكن.

2-4-2- الاجتماعات عن بعد:

هذه التقنية الجديدة تحقق ما تم وضعه في شروط الاجتماع بين مجموعة من الأشخاص المتباعدين جغرافيا وتقرب بينهم صوت وصورة بشكل سريع ومبسط ودون تحمل متاعب التنقل، يستخدم فيها الشاشات، الكاميرا، مكبر الصوت... إلخ ورغم تكلفته الكبيرة ومتطلباته التكنولوجية إلا أن هذا النوع من الاتصال أصبح الأكثر استخداما في المنظمات الكبيرة خصوصا في الدول المتقدمة.⁽¹⁾

(1) - Marie -Hélène westphalen ;Op.cit.p p106-107

2-4-3- الكمبيوتر:

ساهم الكمبيوتر بدرجة كبيرة في التسهيل والإسراع في ممارسة النشاطات الإدارية المختلفة ويمكن تفصيل ذلك في:

• الكمبيوتر و وظيفة التخطيط:

فالتخطيط ممارسة لا تخرج عن كونها تحديد مسبق وتقدير برامج لانجاز أهداف المؤسسة بوضوح، فتظهر أهمية الكمبيوتر في عملية التخطيط و الأنشطة المختلفة بطرق وصور كثيرة، وهنا يمكن الجزم بأهمية العلاقة بين مصدر الذكاء الطبيعي(الإنسان) ومصدر الذكاء التقني (الكمبيوتر) في تسهيل ممارسة عملية التخطيط.

• الكمبيوتر و وظيفة التنظيم:

لما كان التنظيم هو تحديد الأنشطة والمسؤوليات وتنظيم العلاقات وفق تنظيم موضوع ومتفق عليه لتحقيق أهداف المؤسسة، فقد اختلفت الآراء والاتجاهات باي الإدارات يلحق الحاسب الآلي فمنهم يلحقه بالإدارة المالية (المراقب المالي) وضل هذا الاتجاه سائدا و لا زال كذلك في الكثير من المؤسسات إلا أنه في السنوات الأخيرة ظهرت اتجاهات حديثة تنادي بعدم إتباع الكمبيوتر إلى المراقب المالي وذلك بتخصيص إدارة مستقلة له في التنظيم تسمى إدارة المعلومات تكون تحت إشراف مدير مستقل يسمى مدير المعلومات والذي يعمل تحت إشراف رئيس المؤسسة مباشرة، حتى يتمكن هذا الرئيس من التعرف على الاستخدامات الكثيرة للكمبيوتر من اجل خدمة المؤسسة واغلب المؤسسات في السنين الأخيرة من أنصار هذا الاتجاه.

• الكمبيوتر و وظيفة التوجيه:

كما سبق في بيان أهمية دور الكمبيوتر في ممارسة العمليات الإدارية السابقة فإن دوره في ممارسة عملية التوجيه يكون أقوى من خلال ما يتوفر للإداري من معلومات يومية بل قد تكون ساعة بساعة وذلك من خلال استخدامه للشبكات الداخلية للمؤسسة بحيث تجعله على اتصال مستمر مع من يرأسهم من العاملين، وبالتالي توجيههم دون انتظار لما يجب أن يكون عليه أفضل العمل والوصول إلى أهداف

المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق رضا المستفيدين، بل ذلك هو اتصال القائد من خلال الكمبيوتر بالعملاء أو المستفيدين من الخدمة مباشرة لأخذ آرائهم سواء كانت ايجابية أو سلبية ثم نقلها إلى العاملين مباشرة وبالتالي القيام بالتوجهات الضرورية لضمان سير العمل بأحسن صورة وهو ما يطلق عليها حيناً تقنية العلاقات.

• الكمبيوتر والرقابة:

لما كانت المحصلة لعملية الرقابة هي تقارير عن أوضاع العمل بايجابياته وسلبياته نجد هنا ضرورة أهمية استخدام الكمبيوتر بكل الثقل وبكل ثقة في هذا المجال وبشكل فعال لتسهيل عملية الرقابة من خلال الإمداد بالمعلومات المطلوبة بسرعة ودقة فائقة والتي تمكن من الوصول إلى النتائج السليمة لإجراء المقارنات والمعادلات والنسب وفق الخطط والبرامج الموضوعية سلفاً . وتتطلب عملية الرقابة من خلال استخدام الكمبيوتر تكلفة مرتفعة بالنسبة إلى الآلة، والتكاليف القليلة بالنسبة لعصر العمل ولكن يعوض ارتفاع التكاليف الآلية للحصول على المعلومات المطلوب بسرعة ودقة متناهية جداً.⁽¹⁾

2-4-4- الإنترنت (Internet)

تقدم الإنترنت خدمات عامة وخاصة متنوعة، و هي تعتبر فرصة لكل مسير للاستفادة منها في مجالات متعددة مثل خدمات الاتصال المختلفة سواء كانت على المستوى الداخلي في المؤسسة أو خارجها (البريد الإلكتروني Email، خدمات الفاكس FAX ، خدمات نقل الملفات)، أو خدمات العلاقات العامة مع المستفيدين، الجمهور، وخدمات الاستفسار عن الحسابات والظروف المالية للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام، وأوضاع السوق والمنافسة الداخلية والخارجية، وكذلك خدمات البيع والشراء والإعلان.

يفضل هذه الوسائل المؤسسة يمكنها ربط نشاطاتها عن بعد، الإبقاء على العلاقة بين فاعليها، فروعها، البقاء على علاقة مع شركائها، مورديها وكذا التقرب من زبائنها، التحكم في تيار المعلومات، غير أن قدرتها على إدماج هذه التكنولوجيات والوسائل الحديثة بصفة فعالة لا يرتبط فقط

(1) - Marie -Hélène westphalen ;Op.cit.p p107

بقدرتها التقنية ولكن يتوقف أيضا على قدرة فاعليها ومواردها في بناء رؤى تنظيمية جديدة تعتمد على دمج هذه التكنولوجيا.

2-4-5- الإترانيت (Intranet)

هي شبكة اتصال خاصة في المؤسسة قائمة على التكنولوجيات المتطورة للإنترنت، وهي وسيلة فعالة تنمي العمل بين الفريق (جماعة العمل)، والقرارات بين أعضاء التنظيم للعمل و التنظيم سويا، حيث تمنح تبادل الرسائل الالكترونية، تبادل الوثائق كذلك طبع ونشر على شكل الكتروني للملفات المتعددة الوسائط (نص ، صوت ،صورة ، فيديو)⁽¹⁾ كشوف المعلومات ،المنح ، معلومات متعلقة بالأداء ، الإنتاج ، الترويج ،المالية ، السياسات التغييرات التنظيمية ، لها أربع خصائص : غير مكلفة ، موحدة لأعضاء التنظيم ، سريعة ، حافظة للمعلومات ، و أثبتت الدراسات أن 80% من المنظمات الأمريكية تستخدم الإترانيت ⁽²⁾.

2-4-6- الاكسترانيت (Extranet)

هي شبكة تستخدم تكنولوجيات الإنترنت، تسمح بنقل و تبادل المعلومات بين المؤسسة و زبائنها و مورديها و مختلف شركائها، فيفضل التجارة الالكترونية أصبحت المؤسسات تتبادل السلع والخدمات رغم التباعد الجغرافي. ⁽³⁾

شبكة الاكسترانيت تمكن من تحسين الخدمات المقدمة للزبائن والشركاء عن بعد ومن الاقتصاد في التكاليف (التقليل من طبع الوثائق الورقية) ، إضافة إلى تسهيل الاتصال بكل الفاعلين .

- كما تمكن أيضا من تحويل مسار تدفق المعلومات عند القيام بعملية اتخاذ القرارات ، حيث يتم الانتقال من الشكل الهرمي أين تكون المعرفة محتكرة من طرف المسيرين فقط إلى هياكل مصفوفية تتيح المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف جميع المستويات من خلال أقسام المعارف بين جميع الفاعلين ويتم الاتصال بالاكسترانيت عبر الإنترنت والتي لا تضمن إلا القليل من الخصوصية والنقل

(1) - Ahmed Slailmi , **La cyber entreprise par le recours aux NTIC un atout pour le développement accéléré et intégré des fonctions en algérie** , revue perspectives N ° 06 juin 2004 ; pp 226.227

(2) Marie –Hélène westphalen ;Op.cit.p p396-397

(3) Ahmed Slailmi.Op,cit,p228

الآمن للمعلومات لذلك عند استخدام الاكسترنيت من الضروري القيام بتحسين و أمن الجزء المستخدم في الاتصال عبر الإنترنت

- توفر شبكة الاكسترنيت اتصالا آمنا بين شبكة الانترنت الخاصة بالمؤسسة والإنترنت الخاصة بشركاء العمل أو الموردين أو مقدمي الخدمات المالية أو السلطات الحكومية أو الزبائن من خلال اتفاقية بين الأطراف المتصلة مع وجود رقابة شديدة بحيث لا يسمح بالدخول إلا للأطراف المصرح لها فقط .

2-4-7 البريد الإلكتروني E-mail :

البريد الإلكتروني أداة لتبادل الرسائل الإلكترونية داخل وخارج المؤسسات ، أدى تطوره إلى زيادة حجم المعلومات المتبادلة ، وأدى إلى التخلص من الإجراءات الطويلة التي يقتضيها التنظيم التسلسلي في إرسال واستقبال كم هائل من الرسائل (بما تحمله من نصوص ، صورة ، أصوات ..) إلى جميع أنحاء العالم، كما يعتبر أحد مخازن المعلومات المهمة.(1)

2-4-8 العمل الجماعي عن بعد GROUP WARE :

إن التنظيم في شكل مجموعات بالنسبة لمشروع معين غالبا ما يتم بصفة مؤقتة بما يمكن من التقليل من نقل التدرج التسلسلي وتحسين سيرورة اتخاذ القرارات والتنسيق ما بين الأفراد الفاعلين والأعمال التي يؤديها ضمن مجموعات يقتضي وضع بنية تحتية تمكن من تسهيل الاتصال وتبادل المعلومات والوثائق⁽¹⁾... إلخ ، لهذا تم منذ سنوات تطوير ما يسمى COMPUTER SUPPORTED COLLABORATIVE العمل التعاوني المسند بالحاسوب والمعروف أكثر باسم Group ware فالعمل الجماعي عن بعد هو سيرورة عمل ضمن مجموعة تدمج البرامج الضرورية ، فهذا المفهوم يوضح الأبعاد البشرية والتنظيمية من جهة والأبعاد التكنولوجية من جهة أخرى .

(1)- الهادي بوقفلول ، الآثار المترتبة على دماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة المؤسسة من الناحية التنظيمية والاستراتيجية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة عنابة 2007 ، ص ص 24-28

بالتالي فالعمل الجماعي عن بعد يسمح لأشخاص مقربين أو بعيدين جغرافيا بالعمل بصفة مشتركة على ملفات ، تنظيم أجندة ، إرسال بريد إلكتروني ، تبادل الأفكار في منتديات المناقشة ، فهو إذن يقوم بتسهيل ثلاث ميكانيزمات أساسية تتعلق بالتنظيم البشري كالتعاون ، التنسيق ، الاتصال...إلخ.

و تتمثل تطبيقات العمل الجماعي عن بعد في :

* **التطبيقات المتعلقة ب" الذاكرة " « les applications orientées « mémoire » :** تضم كل التطبيقات المتعلقة ب GW هدفها الرئيسي وضع وبصفة مشتركة المعلومات والمعارف المجمعة في متناول مختلف فرق العمل مما يشكل ذاكرة جماعية يتقاسمها كل أعضاء الفريق بحيث تتضمن ملفات متعددة الوسائط des documents multimédias كالنصوص ، الصورة ، الصوت ، الفيديو ...إلخ

* **التطبيقات المتعلقة بنقل المعلومات « les applications orientées « routage » :** تحتوي على كل تطبيقات GW هدفها الرئيسي هو تنظيم مسار المعلومات في الزمان والمكان المحدد بين أعضاء الفريق ، حيث يتم نقل هذه المعلومات من خلال ملفات إلكترونية يطلق عليها LES FORMULAIRES والتي تحتوي على معارف تسييرية ضرورية للقيام بمختلف الأعمال والنشاطات اليومية .

* **التطبيقات المتعلقة بتبادل المعلومات « les applications orientées « échange » :** تحتوي على كل تطبيقات GW والتي يكون هدفها الرئيسي تسهيل التفاعل بين العديد من أعضاء الفريق وهذا مهما كان المكان والزمان ومن الأمثلة على ذلك : تخطيط ومتابعة المشاريع ، وضع أجندة الفريق ، متابعة ملفات الزبائن ، كتابة تقارير الخاصة بالدراسات ، تنظيم ومتابعة الاجتماعات.

2-4-9 تدفق العمل WORK FLOW : تعتبر الإدارة الإلكترونية للعمليات والتي يطلق عليها اسم " تدفق " من مكونات العمل والمستندات والمهام واستبدال تدفق المستندات الورقية بأخرى إلكترونية بحيث أن المستندات والمعلومات تتبع مسارات وقواعد يتم تحديدها مسبقا كما يتم تنظيم إدارة سيرورة العمل بواسطة برمجيات خاصة تحدد بيانيا تدفق وسير مختلف مراحل العمليات.

إن هذه التكنولوجيا تسهل الاتصال والتنسيق في ما بين النشاطات والأفراد الفاعلين الذين يقومون بتنفيذها حيث تمكن من إدارة الموارد المشتركة و إدارة التنسيق داخل المؤسسة فبعض أنظمة إدارة تدفق العمل مصممة من أجل إسناد المهام إلى أفراد معينين بالاسم ومسجلين في دليل خاص (سجل

موضح لمهامهم وأعمالهم) وبعضها الأخر بروتوكولات أكثر تطوراً بما يمكن من تعظيم إدارة العلاقة بين المهام والأفراد ففي تدفق العمل يمكن التمييز بين المهام اليدوية والمهام المؤتمتة

يسمح تدفق العمل للمؤسسات اليوم باستغلال ساعات اليوم الأربع والعشرين بكاملها في الإنتاج وخدمة الزبائن وتجميع المعلومات والتصميم والتطوير .¹

الوسائل الكتابية	الوسائل الشفهية	الوسائل غير اللفظية	الوسائل الحديثة
جريدة المؤسسة	الهاتف	الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المصدر والمرسل إليه عن طريق الإشارات والإيماءات والسلوك (تعابير الوجه ، حركة العينين واليدين ، طريقة الجلوس ، ...) ويطلق عليها أيضا لغة الجسم	الوسائل السمعية البصرية
صندوق الاقتراحات	المحادثات (المقابلة)		الاجتماعات عن بعد
المجلات الحائطية	الاجتماعات		الكمبيوتر
سبر الآراء	الملتقيات		الإنترنت
التقارير	والمؤتمرات		الإنترنت
المذكرات	والندوات		الأكستراييت
التعليمات والتوجيهات المكتوبة			البريد الإلكتروني
			العمل الجماعي عن بعد
			تدفق العمل

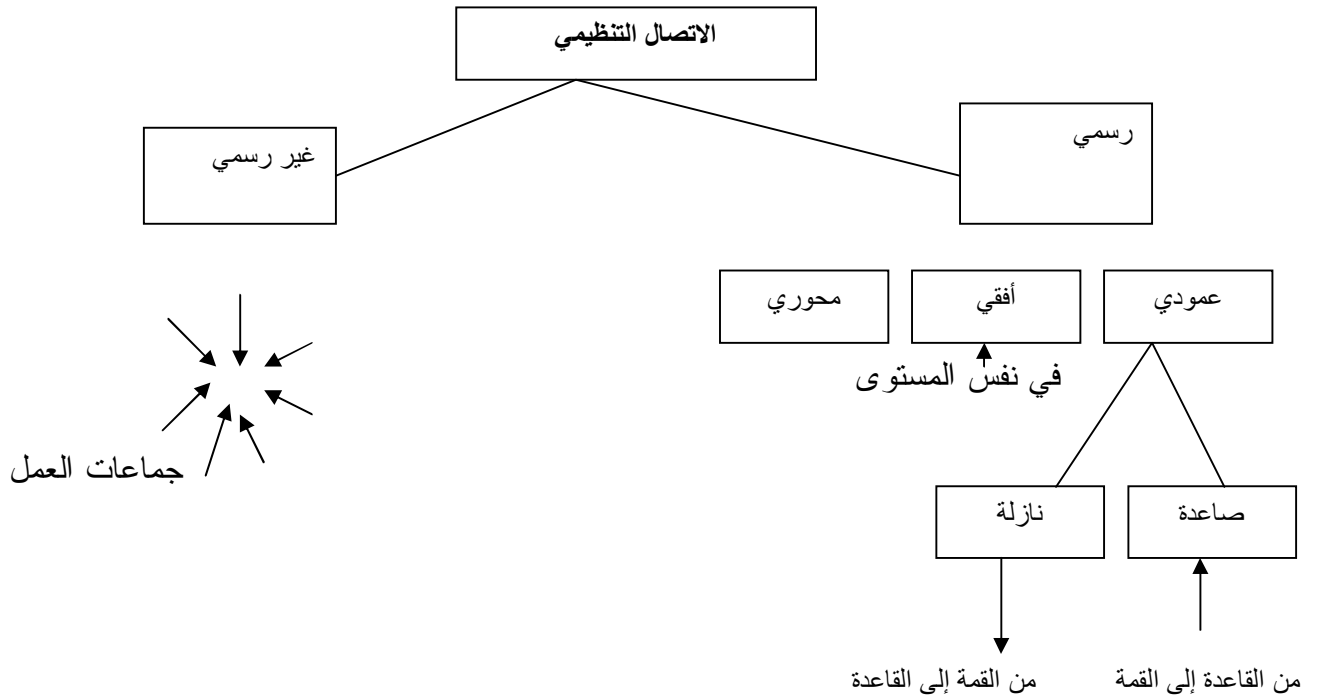
جدول رقم (05): وسائل الاتصال التنظيمي⁽²⁾

(1) - الهادي بوقفلول ، مرجع سبق ذكره ، ص 32
(2) - المصدر: من إعداد الطالب

3- هيكل الاتصال التنظيمي :

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة ، هذه الأخيرة هي التي تشكل هيكل المؤسسة أو النظام الإداري الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فرد في المؤسسة ولا يمكن فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة ، إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد إلى أبعد الحدود الأدوات التنظيمية التي ترتبط بمناصب العمل ، وكما يرى روجرز فإنه من الممكن فهم الهيكل التنظيمي خلال أبعاده المختلفة كالمركزية وتفويض السلطة وطريقة اتخاذ القرارات ذلك لأن هذه الأبعاد هي التي تحدد السلوك التنظيمي وتقيده وتوجهه نحو تحقيق أهداف معينة لا يتعدها.

ونتيجة للتفاعل الذي يحدث بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات المعنية فإن وجود هيكل الاتصال يصبح أمراً ضرورياً لتحقيق الأهداف المرجوة ويرتبط الاتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنماط وأشكال رسمية بالهيكل التنظيمي الرسمي وتصبح حركة الاتصال مرتبطة بهذا الهيكل ، كما يمكن التحدث عن اتصال غير رسمي وتصبح حركة الاتصال مرتبطة بالتنظيم اللارسمي الذي ينشأ في التنظيمات الرسمية نفسها (1) والتي يمكن إيجازها في الشكل التالي :



شكل رقم 16 : هيكل الاتصال التنظيمي

(1) مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 144-145

3-1 - الاتصال التنظيمي الرسمي: هو الاتصال الذي يتم وفقه نقل المعلومات في إطار رسمي بين مختلف المستويات التنظيمية والتي توضح مسارات الاتصال بين هذه المستويات و الارتباط فيما بينها كما يوضحها الهيكل التنظيمي:

فالالاتصال التنظيمي الرسمي هو اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفاعلين في المؤسسة بالطرق الرسمية والتقاليد المتعرف والمتفق عليها، كأن يعتمد على الخطابات، المذكرات، التقارير⁽¹⁾ وتأخذ الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة عادة أربع (04) أشكال وهي:

3-1-1 - الاتصال النازل LA COMMUNICATION DESCENDANTE : يعني هذا النوع من الاتصال انسياب وتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي ، حيث نجد أن منافذ الاتصال الرسمية تتبع أو تتم من خلال هيكل علاقات السلطة⁽²⁾، وهو يمثل أيضا أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي⁽³⁾ ويلخص كاتز وكاهن مضمون هذا النوع من الاتصال فيما يلي⁽⁴⁾:

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل؛

- المعلومات المتعلقة بفهم و ارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المؤسسة؛

- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا؛

- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين؛

- المعلومات التي تهدف إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرته المؤسسة.

ومن إيجابيات هذا النوع من الاتصال :

- يلعب دورا فعالا في إنجاز العمل وفق تعليمات دقيق ومحددة وفي بث شعور تكامل الأعمال

- تعزيز السلوك الإيجابي بنظام واحد للمكافآت والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال

(1) - جمال بن زروق، دور الاتصال التنظيمي في نجاح التغيير داخل المنشأة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر ، العدد 14 ، جوان 2006 ، ص 253 .

(2) - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال بالوظائف والممارسات الإدارية، دار الثقافة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 313

(3) - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(4) - مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

- وضع برنامج تقييمي لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تقييم الرؤساء لأدائهم مما يساعد على تعزيز السلوك الايجابي وتفادي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب.
- توضيح إبعاد و أهداف العمل مما يكون دافعا قويا لانجاز العمل و إتقانه وذلك لتحقيق الرضا في العمل.

3-1-2- الاتصال الصاعد

يلاحظ هذا النوع أن اتجاه الاتصال من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، فالإدارة العليا تعتمد على التدقيق المستمر للمعلومات من مختلف المراكز في التنظيم بهدف اتخاذ قرارات سديدة، لذلك يجب على المديرين التشجيع على حرية تدفق المعلومات إلى أعلى خاصة التي تتعلق بطريقة تنفيذ العمل و الآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له. وبالتالي يساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات تم إيصالها للعاملين أولا، ثم تم فهمها واستيعابها ثانيا و أنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه خاصة فيما يتعلق بالتغيير ثالثا. (1)

ويلخص كاتز وكاهن مضمون هذا النوع من الاتصال فيما يلي: (2)

- _ تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل؛
- _ تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو احد أتباعه إن كان مشرفا مثلا؛
- _ تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين؛
- _ طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما؛
- _ الإجابة على الأسئلة الواردة من أعلى.

(1) - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 316

(2) - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 146-147

ولتحقيق فعالية الاتصال من أسفل إلى أعلى لابد من مراعاة الجوانب الآتية:⁽¹⁾

دقة الرقابة للتحقق من أن الاتصال الأعلى يشتمل على تقديرات منطقية عن الأوضاع الحالية.

- بناء الثقة من خلال العمل الجماعي كفريق، حيث يرى المرؤوسين مدى ملائمة التقارير المرفوعة منهم للعمليات و الأنشطة الخاصة بالمؤسسة.
- أن يكون الرؤساء متفتحي العقل والتقليل من خوف المرؤوسين من الفشل، فهذا النوع من الاتصال في مضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المؤسسة فكلما كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال الصاعد سهلا ومتنوعا ولما كانت القيادة دكتاتورية كان قليلا وصعبا.

3-1-3 الاتصال الأفقي: LA COMMUNICATION HORIZONTALE يعتبر الاتصال الأفقي

ضروري لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم و الانسجام بين مختلف الأقسام وهو حيث يشمل تدفق المعلومات وتبادلها بين مختلف الأفراد الذين يشغلون نفس مراكز العمل في الهيكل التنظيمي ويمكن إيجاز دور الاتصال الأفقي فيما يلي:⁽¹⁾

- تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية التي تقع في نفس المستوى التنظيمي؛
- تمكين زملاء العمل من الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي وخاصة في المنظمات التي يسودها التسلسل والذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدرا من مصادر القوة والسلطة؛
- يؤدي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد على خارج المؤسسة ويرى هنري فايول H.Fayol ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية مع مراعاة شرطين؛
- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي؛
- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية.

(1) عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 317
(2) مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 148-149

3-1-4 - الاتصال المحوري (القطري) La communication diagonale:

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن ووحداتهم من أجل العمل، فأعضاء التنظيم على السواء يسعون إلي عمل كل ما من شأنه أن يساهم في انجاز العمل بكفاءة وفاعلية ومن أجل ذلك فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم⁽¹⁾. ورغم أن هذا النوع أقل استخداما من الاتصال الرأسي بنوعيه والاتصال الأفقي فهو ذا أهمية بالنسبة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أو استقبال الرسائل بفاعلية من خلال مسالك أخرى بحيث يسود هذا النوع في حالة تعدد السلطة أي وجود لسلطة إدارية و أخرى وظيفية، كأن يطلب مثلا وراقب للحسابات في المؤسسة الذي يرغب في دراسة تكاليف المبيعات من رجال البيع إرسال تقارير خاصة بمهمته بدلا من اللجوء إلى المسالك الرسمية التسلسل الإداري للمبيعات في مثل هذه الحالة نجد أن اتجاه مسلك الاتصال من رجال البيع إلى مكتب مراقب الحسابات هو بهذا الشكل محوري أكثر من أن يكون رأسي أو أفقي مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة.⁽²⁾

ويتطلب الاتصال المحوري ما يلي:⁽³⁾

- إيجاد تفاهم بين الرؤساء حول
- تشجيع العلاقات المتقاطعة.
- امتناع المرؤوسين عن القيام بأي التزامات تتعلق برسم السياسات خارج إطار سلطاتهم.
- اطلاع رؤسائهم باستمرار على علاقتهم بالعاملين في الوحدات الأخرى.

(1) - حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 258
(2) - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 318
(3) - حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 258.

الدور fonction	الوسائل supports	الاتجاه Mouvement	
إعلام وتكوين وتقييم الفرد ، خلق الدافعية تحقيق الرضا في العمل من خلال المعلومات المرتبطة بالأداء وتوضيح أهداف المؤسسة.	الاجتماعات جريدة المؤسسة، لوحة الإعلانات، كشوف المعلومات، الهاتف... إلخ	هو الأكثر استخداما حيث تتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا	الاتصال النازل La communication descendante
قليل الاستخدام، يتعلق بطلب توضيحات واستفسارات عن الأداء، يمكن من معرفة آراء العاملين، النزاعات القائمة بينهم يطور كفاءات الأفراد في المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات	صندوق الاقتراحات، سبر الآراء، المنبر الحر في جريدة المؤسسة... إلخ	يأخذ الشكل العكسي أي من القاعدة إلى القمة	الاتصال الصاعد La communication ascendante
إحداث التنسيق و الانسجام بين جماعات العمل، تنسيق عمليات الإنتاج، التبادل الحر للآراء، مشاركة المعلومات وحل النزاعات	المجلات، لوحة الإعلانات الحوار المباشر، الاجتماعات، الهاتف، الإنترنت... إلخ	تبادل الآراء والمعلومات بين الأفراد الموجودين في نفس المستويات التنظيمية	الاتصال الأفقي La communication horizontale (latérale)
يساهم في إنجاز العمل بكفاءة فاعلية تقليل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة	الحوار المباشر، الهاتف، التقارير	تبادل الآراء و المعلومات بين الأفراد الموجودين في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة	الاتصال المحوري La communication diagonale

جدول رقم 06: اتجاهات الاتصال التنظيمي⁽¹⁾

(1) Marie Hélène WESTPHALEN, Op.cit. p66

3_2_ الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

هو ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد و إجراءات مثبتة و مكتوبة كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، بل هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين أعضاء التنظيم بشكل غير رسمي، فإلى جانب العلاقات الرسمية التي تحدد الواجبات والمسؤوليات والسلطات للعاملين في المؤسسة أصبح لابد من وجود علاقات غير رسمية نتيجة قيامهم بالأعمال بمواجهة بعضهم ، فتنموا بينهم هذه العلاقات نتيجة تجمعهم وتوجه جهودهم في سبيل تحقيق الغرض المشترك الذي يهدفون إلى تحقيقه وانجازه من خلال التنظيم⁽¹⁾، و إذا كان الاتصال اللارسمي مصدر الشائعات والمعلومات المشوهة فإنه أيضا ذو خصائص ومميزات نلخصها فيما يلي:

- يمتاز عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة انتشار الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي حيث تنتقل المعلومات عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود أو حاجز أو رقابة.
- هو تعبير تلقائي و عفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي⁽²⁾ باعتبار أن الفرد العامل في التنظيم على أنه إنسان قبل كل شيء و تتأثر إنتاجيته وقدرته ليس فقط بالقدرة على العمل والمهارة والمحفزات المالية و إنما تتأثر أيضا برغبته بتأدية العمل ومدى تعاونه الإنساني مع زملائه و رؤسائه.⁽³⁾
- يساعد الاتصال الغير الرسمي على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد و أنماط سلوكية تعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و أهداف أعضائها.⁽⁴⁾
- يعتمد الأفراد على الاتصالات غير الرسمية حينما يشعرون بعدم الأمان والخطر أو حينما يواجهون تغييرات في المؤسسة ، لذلك إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات وعملت على مراقبة المعلومات وتصفيتها من خلال الإعلان المسبق عن التغييرات التنظيمية و الإصغاء بانتباه للعاملين بإرسال المعلومات بشكل انتقائي عبر التنظيم الرسمي ومشاطرتها مع المرؤوسين.⁽⁵⁾

(1) - محمد قاسم القريوتي ، مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 182.

(2) - مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 149

(3) - محمد قاسم القريوتي ، مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 183

(4) - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2003 ، ص 35.

(5) - حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 273

نتيجة لتغير النظرة إلى المؤسسة بنمو العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين الأفراد في التنظيم فقط وجد هذا الشكل من الاتصالات اهتماما جديدا و اعترف به و بأثره على فعالية جماعات العمل باعتبار انه تنظيم اجتماعي يتأثر فيه الفرد بعدة قوى تتفاعل فيما بينها، و تنعكس نتيجة هذا التفاعل على إنتاجية الفرد وسلوكه ومدى تعاونه داخل التنظيم الرسمي، وهذه القوى هي التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي و الفرد نفسه بتطلعاته و احتياجاته.

4_ شبكات الاتصال التنظيمي les réseaux de communication organisationnelle

إن اعتبار المؤسسة و تصورهما على أنها شبكة متداخلة من الاتصالات و نسق عقلائي من التبادلات يدفعنا إلى القول أن التغيير داخلها مرتبط بالنسق الاتصالي⁽¹⁾، فالاتصال لا يتحدد أو لا ينحصر في التبادل الذي يتم بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص عن طريق شبكة الاتصال⁽²⁾، حيث تبين أن نمط الاتصال الذي نستعمله الجماعة في انجاز مهماتها و حل مشكلاتها يؤثر في أدائها و في رضا أعضائها.⁽³⁾

لذلك انصبت جهود الباحثين خاصة الأبحاث التي أجراها bavelas في الخمسينات (1951) على دراسة مختلف أنواع شبكات الاتصال قصد استخلاص الشبكات الأكثر فعالية و التي تحدد اتجاهات الأفراد، معنوياتهم، درجة الرضا، ردود أفعالهم...⁽⁴⁾، هذه الشبكات يتم بنائها في المؤسسة حسب القيم التنظيمية السائدة فيها، فبعضها يخدم أغراض المركزية و البعض الآخر يركز على عدم تخطي خطوط السلطة و أنماط أخرى تجعل الاتصال بين الأفراد في المؤسسة مفتوحا و يمكن استخلاص خمسة أنواع من شبكات الاتصال و المتمثلة في:

(1) - جمال بن زروق ، مرجع سبق ذكره ، ص 270

(2) - P. Charpentier , op, cit , p 139

(3) - خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة ، عمان 2002 ، ص 275

(4) - Roger Mucchielli , op,cit, p 37

4_1 نمط العجلة : Réseaux en croix

في هذه الشبكة من الاتصال تتدفق جميع المعلومات من خلال شخص مركزي، وتعتبر هذه الشبكة أكثر الشبكات من حيث مركزية الاتصالات، حيث يقوم فرد واحد باستقبال ونشر كافة المعلومات إذ هذا الشخص المحوري في الغالب يكون المدير (القائد) أو المشرف المباشر وهو المصدر الرئيسي لعملية الاتصال من ثم تتم اتصالات الأفراد خلاله فقط، ومن عيوب هذا النمط هو انه بطيء ولا يتيح بناء علاقات ودية كما يتسبب في الارتباك وعدم الرضا لأولئك الأفراد المعزولين.

وهذا النمط يشبه الاتصال الذي يقوم به الرئيس وفق نظرية X لماك غريغور D.M أو القائد الاستبدادي الذي وضعه R.likert

4_2 نمط حرف Y réseaux en Y

ويعتبر اقل شبكات الاتصال مركزية إلى حد ما حيث يقترب شخصين من مركز الشبكة إذ في هذا النمط يكون عادة الاتصال مع عدد معين من التابعين أو المرؤوسين ومن ثم يتصل بالمستويات الأخرى.

4_3 نمط الدائرة réseaux en cercle

هذا النمط يمكن من حل المشكلات الأكثر تعقيدا بشكل أسرع ذلك لان مثل هذه المشكلات تحتاج لدرجة كبيرة للاتصال من اتجاهين والذي يتضمن طرح الأسئلة و الإجابة عليها، ونقل الحقائق والمعلومات وبالتالي يزداد رضا الجماعة عند استخدام هذا النوع من الشبكات.⁽¹⁾

(1) Marie HELENE WESTPHALEN, Op.cit., p 66-67

4_4_ نمط السلسلة Réseaux en chaîne: في هذا النمط تتم الاتصالات تبعا لغايات و أهواء مختلف الأطراف، تتكفل بعض الأطراف فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج وقد تقوم علاقة صراع أو تعاون بين أكثر من تكتل، حيث تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حيث يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم وبالتالي تحقق هذه الشبكة مبدأ تخطي خطوط السلطة.

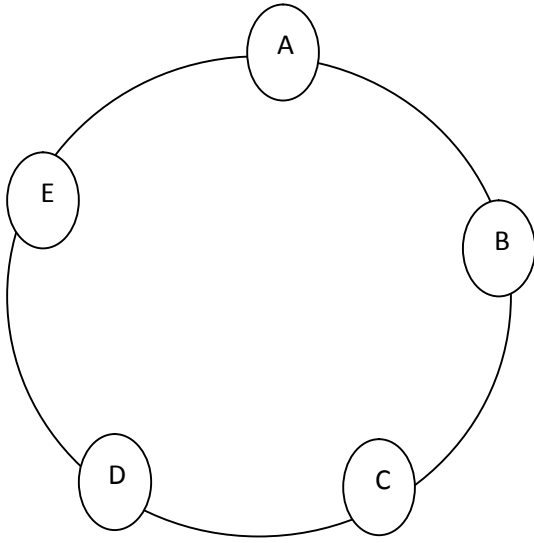
فالاتصال في هذه الشبكة يعتمد على خطوط الهياكل التنظيمية للمنظمة إذ على الفرد أن يقتصر في اتصالاته على رئيسه المباشر والرئيس المباشر يقوم بالاتصال برئيسه وهكذا.

ومن عيوب هذه الشبكة أن الاتصال بطيء كما تتعرض المعلومات أيضا للتشويه والتحريف والترشيح وغيرها من العمليات السلبية.

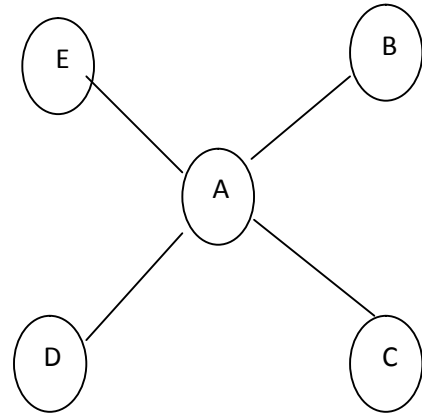
4_5_ نمط القناة الشاملة (نمط النجمة): réseaux complet (Etoile): وتعتبر أكثر الشبكات تحررا من المركزية حيث تسمح تدفق المعلومات بشكل أسرع وحر بين أعضاء الجماعة أو الفريق، وفي ظل هذا النمط تتساوى مساهمات الأفراد بينما لا يمتلك قائد المجموعة _ في حالة وجوده _ أي سلطة إضافية، ويستخدم هذا النوع من الاتصالات من قبل القيادة الديمقراطية فنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية و الأفقية، كل المراكز عندها إمكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من معلومات إلى المراكز الأخرى. في حالة تنشأ علاقات وثيقة بين مختلف الأفراد نتيجة الإحساس بالانتماء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات الخاصة بأداء العمل كذلك حرية التعبير عن الرأي، لكن يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات محدودة حتى تكون الإنتاجية جيدة.⁽¹⁾

(1) Marie HELENE WESTPHALEN, Op.cit., p68

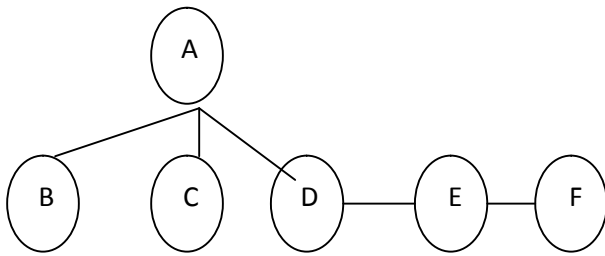
شكل رقم 17 : شبكات الاتصال التنظيمي (1)



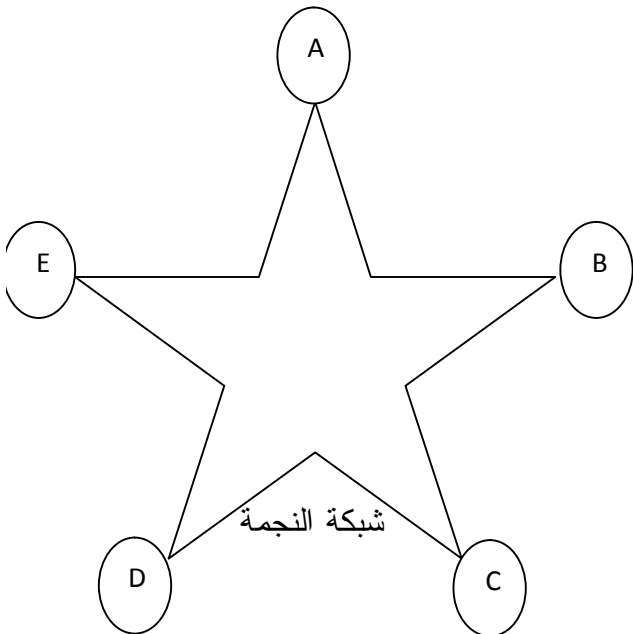
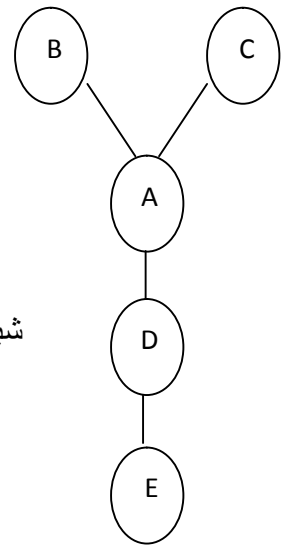
شبكة الدائرة Réseaux en



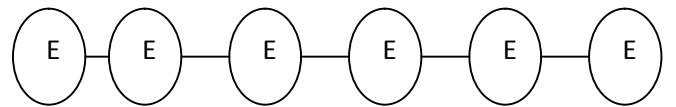
شبكة العجلة réseaux en croix



شبكةتين على حرف 'y' DEUX schémas du réseau en « Y »



شبكة النجمة



شبكة السلسلة Réseaux en chaîne

(1) Marie HELENE WESTPHALEN, Op.cit., p66

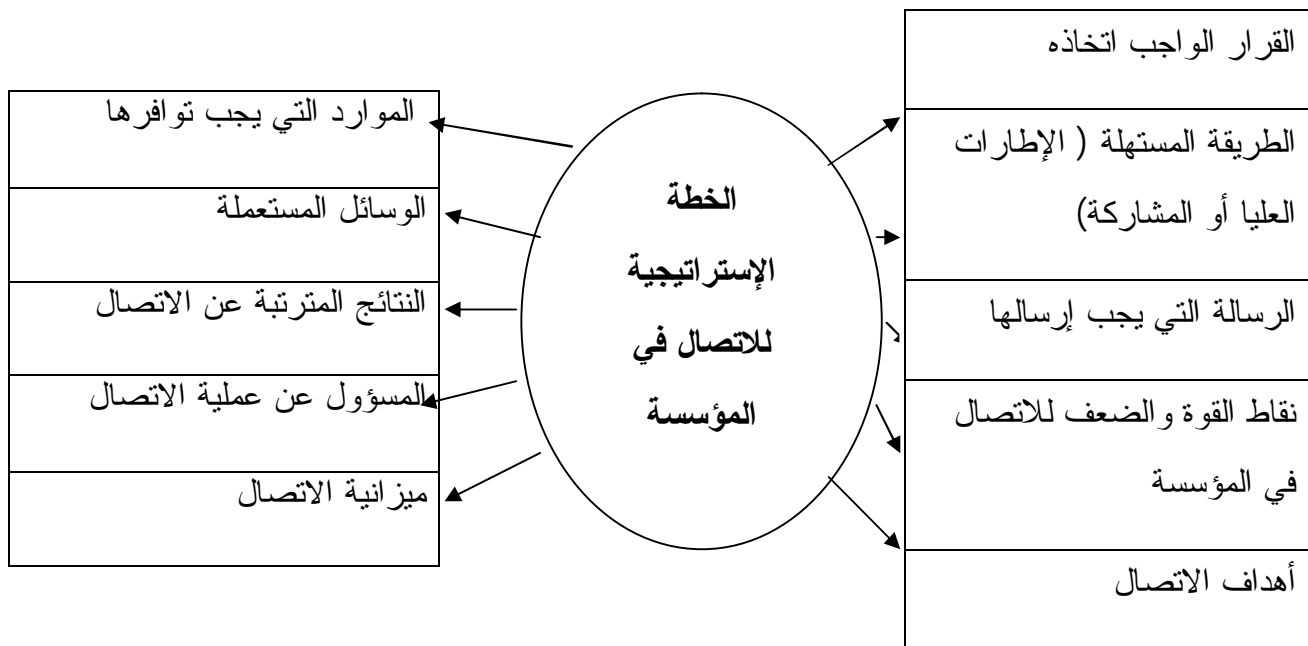
ج) إستراتيجية الاتصال في المؤسسة:

1- الخطة الإستراتيجية للاتصال في المؤسسة:

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

فإستراتيجية الاتصال التنظيمي هي (فن تسيير، انسجام، ووضع مختلف أشكال الاتصال في انسجام من اجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين أعضاء التنظيم ككل.¹

و الإستراتيجية في الاتصال مثل غيرها في مجالات أخرى تمر عبر طرح عدة تساؤلات يمكن توضيحها في الشكل الموالي:²



شكل رقم 18: خطة الاتصال في المؤسسة.

(1) - ناصر داداي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 72

(2) -Thierry Libaert , **la communication d'entreprise**, Ed Economica , paris 1998 , p 93

وبالتالي الاتصالات التنظيمية باعتبارها إستراتيجية يجب أن تنتج من الإرادة الإستراتيجية التي تحملها الإدارة العامة من خلال الإجابة على مختلف هذه التساؤلات التي بالإجابة عليها يتم وضع الإستراتيجية.⁽¹⁾

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

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

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

2_ مراحل إعداد خطة الاتصال في المؤسسة:

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

- تحديد أهداف الاتصال في المؤسسة؛
- دراسة المحيط الاجتماعي الثقافي؛

(1) - Thierry libaert , op, cit,p 93

- تعيين المرسل إليهم وتكييف الرسائل؛

- اختيار الحوامل والوسطاء؛

- التنفيذ والمتابعة.

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

2_3 تعيين المرسل إليهم وتكييف الرسائل:

بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها إلى رسائل وتعيين المرسل إليهم التي ترسل إليهم سواء الرسميين وغير الرسميين بصفة مباشرة أو غير مباشرة.⁽¹⁾

2_4 اختيار الحوامل والوسطاء:

العملية الاتصالية في المؤسسة تتم عبر حوامل التي سوف تحمل عليها الرسائل نحو المستهدفين، فإذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة فان من شأن ذلك أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط وحل المشكلات استناد إلى معلومات غير صحيحة، أو قد لا يتصل الرسائل إلى المرسل إليه المستهدف، ولذا فان اختيار وسيلة أو وساطة الاتصال عنصر حاسم في عملية الاتصال، ويعتمد اختيار الوسيلة المناسبة على عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة، الهدف المقصود منها، ونوع الجمهور المستهدف، ومدى قرب الجمهور، والفترة الزمنية لنشر الرسالة ورغبات الشخص المرسل، ومن بين العوامل الهامة التي أكد عليها الباحثون والواجب مراعاتها حين اختيار وسيلة الاتصال هي تفاعل كثافة المعلومات مع تعقد المشكلة أو الموقف موضوع الاتصال، كما تشير الدراسات إلى اختلاف الوسائل المستخدمة في المستويات الإدارية المختلفة.

(1) - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 79 .

أما الكاتب احمد صقر عاشور فيشير إلى أن وسائل الاتصال تتفاوت من خلال مجموعة الخصائص الهامة التي يجب توفيرها عند اختيار الوسيلة المناسبة والتمثلة في:

- الأبعاد الحسية للوسيلة: تتفاوت قدرة الوسيلة على التأثير في مستقبل المعلومات على نوعية الحواس التي تتلقاها، فكلما تعددت الحواس كلما كانت فاعلية هذه المعلومات أكبر على ملئقى الرسالة.
- قدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة: يعتبر توفير رد فعل من جانب مستقبل المعلومات لمرسلها عاملاً مسيراً لفاعلية الاتصال حيث يمكنه من التعرف على درجة استيعاب ومتابعة مستقبل الرسالة ودرجة تأثيرها عليه.
- قدرة الوسيلة على الاتصال الجيد: كلما كانت الوسيلة قادرة على توصيل المعلومات دون تشويش وتحريف كلما حققت أهدافها.⁽¹⁾

أما الوسطاء فهم الذين تمر عليهم الرسالة قبل وصولها إلى المرسل إليه وقد يكونوا أشخاص أو جماعات أو النظام ككل، وقبل أن يكون هؤلاء وسطاء فهم أولاً مستقبلين يطلب منهم أحياء المعلومة و إعطائها معنى للأشخاص الموجهة إليهم.

2_5_ تنفيذ إستراتيجية الاتصال في المؤسسة:

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

(1) - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 264-265

2_6_ متابعة التنفيذ والتقييم:

إن تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها عمليتان متكاملتان ضمن العملية الكلية لإستراتيجية الاتصال لذا لا بد للإدارة من مراقبة تنفيذ كافة التعليمات الخاصة بها والتأكد من قيام المنفذين بأعمالهم وفق التوجيهات المخصصة والاستراتيجيات المرسومة وذلك لتحقيق الغاية من عملية الاتصال ومعرفة مختلف العراقيل التي تحول دون عدم توافق الأداء الفعلي مع ما هو متوقع.⁽¹⁾

فالاتصال باعتباره وظيفة ديناميكية فهو بصفة دائمة يزودنا بالمعلومات الخاصة بتقييم الأداء وتنفيذ التعليمات والكشف عن الانحرافات التي ظهرت أثناء التنفيذ والتي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها، كذلك تزويد الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المرسل إليهي حتى تتمكن المؤسسة من إدارة مختلف الموارد بفاعلية و إعطاء مختلف المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن النشاط.⁽²⁾

(د) عوائق الاتصال التنظيمي

حتى يتسنى لجهود الاتصال أن تثمر وتحقق أهدافها، يجب على أعضاء التنظيم ككل أن يوفرُوا كافة التسهيلات التي من شأنها أن تحقق ما تم التخطيط له مستقبلاً، لذلك عند القيام بإعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للاتصال على القائمين بهذه العملية الأخذ بعين الاعتبار العوائق التي تواجه الاتصال داخل التنظيم وتحد فعاليته والتي يتمكن تقسيمها إلى:

1_ عوائق تنظيمية:

وهي تلك العوائق التي تظهر نتيجة لطبيعة وتنظيم المؤسسة ونتيجة نشاطها و أعماله المحققة للأهداف وهي على النحو التالي:

1_1_ عوائق مرتبطة بحجم المؤسسة:

فعالية الاتصال في معالجة مشاكل التنظيم ترتبط ارتباطاً بحجم المؤسسة، ذلك لأن كبر حجم المؤسسة يعني كثرة مستويات الإشراف مما يؤدي إلى عرقلة الاتصال التنظيمي والوقوع في مساوئ

(1) - جمال الدين لعويصات، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(2) - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 408-409.

البيروقراطية، ومن أهم المشاكل التي تتجم عن كبر حجم المؤسسة بسبب التراكم الزائد للمعلومات والعجز عن معالجتها في الوقت المناسب:

- الحذف وهو العجز عن معالجة بعض المعلومات.
- تعجيل معالجة المعلومات أثناء تراكمها أملا في معالجتها في أوقات الفراغ.
- **التصفية:** وهي إهمال معالجة بعض أنواع المعلومات وذلك بسبب إعطاء الأولوية لبعض المعلومات دون غيرها.
- **التقريب:** إعطاء المعلومات بصفة تقريبية (الاستجابة غير دقيقة).

فالمنظمات في العصر الحاضر تواجه سيلا متدفقا من المعلومات المختلفة نتيجة الثورة المعلوماتية والثورة التقنية والثورة في وسائل الاتصالات، بحيث تعجز المؤسسة وجماعتها و أفرادها عن التعامل مع هذه المعلومات الكثيفة المتواصلة.⁽¹⁾

1-2-1- عوائق مرتبطة بطبيعة التنظيم: والتي تنتج عن:

1-2-1-1- غموض الأدوار:

غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو الإشراف يؤدي إلى تشويش الاتصالات⁽²⁾ بسبب عدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية أو جهل اغلب الأفراد بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم وهذا النقص في كفاءة الاتصال يؤدي إلى الأداء غير الجيد أو عدم اعتراف بعض الأفراد بالخرائط التنظيمية ، حيث يعتمد البعض عدم إتباع خطوط السلطة و المسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها⁽³⁾

(1) - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 259

(2) - جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(3) - ناصر داوي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 83.

1-2-2-1- المركزية:

فالمركزية تحتم رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قرارا كافيا من المعلومات عن مراكز التنفيذ أي أنها اقل بكثير في القاعدة مقارنة بالإدارة الوسطى و القمة ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

1-2-3- تعدد المستويات التنظيمية :

إن تعدد المستويات التنظيمية يسبب بطئا في الاتصال وفي كفاءته ، فمرور الرسالة إلى العديد من المستويات (صاعدة أو نازلة) إنما يعرضها لإمكانية التأخير أو التشويه أو التشويش كما يعرضها لتباين التفسير مما يؤدي إلى إيجاد فهم خاطئ لغرض الرسالة إضافة إلى صعوبة التنسيق وصعوبة تدفق المعلومات و البيانات إلى أجزاء التنظيم المختلفة مما يشكل عائقا قويا من عوائق الاتصال⁽¹⁾ .

1-2-4- عدم الاستقرار التنظيمي :

فالتغيرات المتتالية في الهرم التنظيمي في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد، كما أن عدم الاستقرار يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين⁽²⁾ .

1-2-5- قصور أو انعدام البيانات:

إن رسم السياسات ووضع الخطط واتخاذ القرارات إنما يعتمد اعتمادا كليا على البيانات ومدى توفرها مما يجعل قصور أو انعدام المعلومات من عوائق الاتصال بما يسببه من تأخير في أداء الأعمال ويقلل من رشد القرارات المتخذة.

(1) - محمد قاسم القريوني، مهدي حسن زوليف، مرجع سبق ذكره، ص 212
(2)- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مهارات الاتصال، مرجع سبق ذكره

1-2-6- سرية المعلومات:

إن الصيغة السرية للمعلومات تؤدي حتما إلى حجز المعلومات و إحاطتها بعناية مميزة مما يؤخر ويعطل سير تلك المعلومات فترسل المعلومة إلى مستقبلها متأخرة أو غير واقعية تحت مبرر السرية.

1-2-7- عدم وضوح نظام الاتصال:

إن عدم وضوح نظام الاتصال يعتبر من العوائق التنظيمية نتيجة لما يسببه من تشويه للمعلومات المتبادلة أو احتجازها بقصد أو من دون قصد خشية المساءلة واللوم لتسرب المعلومات لمستويات تنظيمية ليس لها أحقية في وجود تلك المعلومات لديها.

1_2_8_ الإفراط في الاتصال:

كثير من الأفراد في المؤسسة وخاصة بعض المديرين يتعرضون لتدفق معلومات لهم أكثر من طاقتهم الاستيعابية أو أكثر من مقدرتهم لتصنيف هذه المعلومات والاستفادة منها، مما يعطل عمل المديرين أو فقدانهم الحماس لها والاهتمام بها، لذلك فالإفراط في الاتصال يؤدي إلى التأثير على الاتصال، فمفتاح الاتصال الجيد هو نوعية المعلومات وليست كميتها .

1_2_9_ ضغط العمل:

يسبب ضغط العمل اختصارا لقنوات الاتصال مما يترتب عليه عدم وصول المعلومات إلى الأفراد الذين يحتاجونها إضافة لما يسببه من ضغط نفسي يصعب معه الاتصال على نحو يراعي مهارات الاتصال الأمر الذي يحول دون تحقيق الاتصال لبعض وظائفه كالتغذية العكسية وتنمية العلاقات بين طرفي الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار.⁽¹⁾

(1)- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مهارات الاتصال، مرجع سبق ذكره

1_2_10_ عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل:

وهذا يعني اختلاف طبيعة أعمال الموظفين وأن أي بعد بين العاملين واختصاصاتهم معناه عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ومعناه عدم كفاءة الأداء ومن ثم عدم الوصول إلى الأهداف وهو بدوره يؤثر في الاتصال من خلال زاويتين⁽¹⁾

_ الإحباط: حيث ينظر العامل لطبيعة عمله على أنها أقل من مستواه العلمي مما سيؤدي إلى تدني الأداء.

-التخبط: أي عدم استطاعة العامل القيام بأعمال لم يتسنى له التدريب عليها مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.

1-2-11- الجماعة ومدى تجانسها

إن العمل على التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية وتشجيع سياسة الباب المفتوح يساعد في الرفع من مستوى الأداء وجودته، أما إذا كان هناك نقص كبير في درجة التفاعل والتعاون بين الإدارة والعاملين وانتشار لغة التهديد و أساليب التخويف بين الرؤساء والمرؤوسين، وتميز أجواء العمل بالشك وعدم الثقة فهذا يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال سواء في حالة إرسالها أو في حالة فهمها من قبل المرؤوسين فالمرؤوس إذا كان صادقاً أو خبر النتائج الحقيقية لرئيسه ونال عقاباً على ذلك سيتردد مرة أخرى بان يكون صادقاً مما يدفعه إلى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

1-3- عوائق ناشئة عن شبكات الاتصال :

إن هيكل الاتصال الذي تم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دوراً هاماً في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم ، حيث أن الأشكال الأساسية لشبكات الاتصال التنظيمي لها من السلبيات ما يعيق عمليات التواصل أو يحد من فعاليتها حيث أن شبكة السلسلة التي تتسم العلاقات والاتصالات بالفوضى تشكل أكبر عائق لعملية الاتصال .

(1) - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مفهوم الاتصال، مرجع سبق ذكره

وتأتي بعدها شبكة العجلة التي تتخذ فيها العلاقات نموذجاً ثنائياً بين المدير والعاملين مع مركزية مفرطة و طغيان الاتصالات ذات الطابع الصاعد والنازل واختفاء الاتصالات الأفقية مما يؤدي إلى حصر الاتصالات التنظيمية والتسبب في خلق عزلة بين مختلف المواقع والأشخاص الذين يشغلونها وهو ما يؤدي غالباً إلى نتائج سلبية على مستوى التنظيم منها عدم الاستغلال الأمثل والعقلاني لإمكانيات المؤسسة ، التضارب ، الازدواجية ، هدر الجهود ، عدم إتاحة الفرصة لكل طرف للتعرف على مشكلات الأطراف الأخرى.

أما عن الشبكة بشكل γ فتتضمن الكثير من العوائق منها التمسك البيروقراطي بالشكليات البطء الشديد في وصول المعلومات، التمسك الحرفي بالروتين والتسلسل على حساب الهدف الذي وجدت من أجله.

1-4 عوائق ناشئة عن التنظيم غير الرسمي:

في الوقت الذي يرى فيه بعض الباحثين أن الاتصال غير الرسمي تعبير عن التفاعلات الاجتماعية ، فإن البعض يذهب بعيداً في التحذير من الاتصال غير الرسمي ومدى خطورته فإذا كان الاتصال الرسمي يحتوي على طرق وأنماط معينة أي أنه يسير وفق قنوات محددة فإن الاتصال غير الرسمي يفتقر إليها بالإضافة إلى أنه لا يخضع للرقابة والإشراف الرسمي فإمكانية تسوية المعلومات أو نقلها خاطئة أمراً قائماً مما يسبب شقاق وخلاف وسوء فهم للرسالة .

فالتنظيم غير الرسمي أخطر مصدر لتسوية المعلومات و الاعتماد عليه يؤدي إلى إضعاف السلطة الرسمية وما ينجم عنه من تحول النشاطات من التركيز حول العمل والأداء بما يخدم المؤسسة ككل إلى التركيز على الأهداف والأغراض الخاصة⁽¹⁾، خصوصاً عند عدم قدرة القائد على التوفيق بين ضرورات تماسك الجماعة التي تحكمها العلاقات الشخصية والودية وبين مقتضيات التنظيم⁽²⁾.

(1) - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 307 .
(2) - جمال الدين لعويصات ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

2- عوائق نفسية إدراكية :

هي تلك العوائق التي تسببها شخصية الفرد ، مرسلا كان أو مستقبلا من خلال تباين الأفراد في موروثاتهم وقدراتهم ومن خلال اختلاف مدركات وحاجات وعواطف الأفراد وبالتالي فهي تتفاعل مع عملية الاتصال من حيث درجة الفهم ورد الفعل على نحو لا يتفق مع قصد الرسالة المعطاة مما يقلل من كفاءة عملية الاتصال ومن هذه العوائق:

2-1 تباين الإدراك :

يختلف الأفراد في وجهات نظرهم وفي إدراكهم للأمور وفي حكمهم على الأشياء والمواقف المختلفة ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف خصائصهم و صفاتهم الشخصية وحاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم بالإضافة إلى الظروف الاجتماعية والبيئية التي سيتعرض لها كل منهم وينتج عن هذا الاختلاف و التباين في إدراك الأفراد اختلاف تفسيراتهم وفهمهم لمعاني الكلمات أو لمضمون الاتصال و الاستجابة له ، وهكذا يؤدي الاختلاف القائم بين العاملين في القدرات العقلية والمستوى الوظيفي والتعليمي و الاجتماعي وفي الدوافع بعض الصعوبات أمام إقامة اتصال جيد وفعال بين الفئات المختلفة للعاملين .

2-2- فارق المكانة أو المركز الوظيفي:

إن فارق المركز الوظيفي بين الرئيس والمرؤوس يؤدي ببعض العمال إلى الانطواء وتقبل الاتصال بالرئيس نظرا لفارق المركز بينه وبين الرئيس فيعيقه ذلك من تقديم الآراء والمقترحات التي تخدم صالح العمل.

فالمرؤوس يميل غالبا إلى تسوية الحقائق وعدم الصراحة و المكاشفة مع رئيسه ذي المنزلة العالية والنفوذ الكبير وقليل من المرؤوسين على استعداد لتزويد رئيسهم بتغذية رجعية صريحة وصحيحة فيما يتعلق بقرارات الرئيس وإجراءاته لأنهم قلقون مما سيكون عليه رد فعل الرئيس (1).

(1) - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 262.

2-3 الاتجاهات السلبية :

تشير اتجاهات الأفراد السلبية إلى نواحي السلوك غير المرضية التي يسلكها كل من المرسل والمرسل إليه والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال فالانطباعات والآراء السابقة التي يكونها العامل عن المؤسسة أو عن زملائه أو عن رئيسه في العمل تؤثر تأثيرا كبيرا على فهمه للأمور وحكمه على الأشياء وبالتالي على تفسيره للرسائل وفهمها وعلى وجود الثقة بينه وبينهم وقد يؤدي به ذلك أيضا إلى حجب المعلومات عن الآخرين و الاحتفاظ بها لنفسه بناء على الاتجاهات والآراء المترسخة عنده اعتقادا منه أن ذلك يجعله في مكان مرموق وهام في المؤسسة.

2-4 قلة الوعي بأهمية الاتصالات

إن قلة الوعي بأهمية الاتصالات يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على فعالية الاتصال فهناك بعض المرؤوسين وكذلك بعض الرؤساء والمديرين لا يدركون أهمية الوثائق والمعلومات والبيانات التي تتناسب من خلال شبكة الاتصالات داخل وخارج المؤسسة وأهمية دورها في تبادل الآراء والخبرات التي تساعد على حسن الأداء ولا يدركون أيضا أنها أساس يستند عليه في اتخاذ القرارات الموضوعية والسليمة ومن المعروف أن ارتباط العاملين بالمؤسسة وقدرتهم على أداء الاتصالات يزداد عن طريق معرفتهم بما يحصل داخل منظماتهم ومشاركتهم في إحداثها .

2-5 العوامل النفسية

إن الاستعداد النفسي لتقبل الرسائل وفهم مضمونها والعمل بمقتضاها يؤثر تأثيرا هاما على تدفق المعلومات (صاعدة وهابطة) وضيق الرئيس باتصالات مرؤوسيه تجعلهم يترددون قبل الاتصال به مما يؤثر على كفاءة العمل كما أن خوف بعض المرؤوسين من الانتقادات وانعدام ثقتهم بأنفسهم يؤدي إلى رفضهم إعطاء البيانات والمعلومات الصحيحة والمطلوبة لإنجاز الأعمال المطلوبة وكذلك قد يؤدي الخوف في بعض الموظفين إلى أن يمنع تزويد الآخرين بمعلومات خوفا من غضب الرئيس أو إساءة استخدام هذه المعلومات (1).

(1) - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 261-263.

2-6 اتجاهات القيادة الإدارية :

تتأثر شبكة الاتصالات داخل أي تنظيم باتجاهات قياداتها فالقائد الذي ينفرد باتخاذ القرارات فهو لا يعير اهتماما لنظام الاتصال ويرى فيه مجرد وسيلة لنقل توجيهاته وأوامره إلى مرؤوسيه فقط ولا يقبل المشاركة في الرأي أو النقد مما يضعف الاتصالات الصاعدة وعلى عكس ذلك القائد الديمقراطي الذي يحتاج دائما إلى المشورة فهو يهتم جدا بشبكة الاتصال فيحرص على دعمها وتنميتها مما يحقق التعاون بين أعضاء الجماعة ويكفل تبادل المعلومات بينه وبينهم مما يشجع الاتصالات من أسفل إلى أعلى أما القائد الفوضوي الذي يفشل في توجيه مرؤوسيه إلى هدف محدد قد يفضل الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة .

3- عوائق بيئية اجتماعية

وهذه العوامل ترتبط بمناخ العمل داخل المؤسسة وبالمناخ في البيئة الخارجية المحيطة وتحدث هذه العوامل أثرا على عملية الاتصال وبالتالي التأثير على فعاليته وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

3-1 مجموعة القيم والأفكار والخلفيات الثقافية لدى الموظفين :

تؤثر مجموعة القيم و الاعتقادات والدلالات السائدة لدى أعضاء المؤسسة على الاتصال داخل التنظيم عن طريق التأثير على مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة الأهداف المرجوة وكذلك عن طريق فهم هذه المعلومات من قبل أطراف الاتصال، حيث أن القيم والاعتقادات السائدة التي تتفق مع أهداف المؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية وسرعة الانجاز تؤثر إيجابا على فعالية الاتصال، أما بالنسبة للقيم والعادات الراسخة والتي تتعارض مع أهداف التنظيم فإنها تؤثر سلبا على فعالية الاتصال.⁽¹⁾

(1)- منصور بن صالح اليوسف ، مرجع سبق ذكره ص 56

3-2- اختلاف البيئة الاجتماعية:

ويقصد به انتماء أطراف الاتصال إلى منطقتين مختلفتين، وهي من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي خاصة ضمن التنظيمات الكبيرة الحجم والكثيرة التعداد، فالغريب داخل المنشآت يكون دائماً مصدر حيلة وحذر وذلك لمعرفة نوعية الاستجابة التي يمكن أن تصدر عنه أثناء محاولة الاتصال به.

3-3- الانتشار الجغرافي للمنظمة والبعد عن المركز الرئيسي

تعاني المنظمات الكبيرة من عدم فعالية الاتصال نتيجة التباعد الجغرافي بين فروعها و أقسامها وتعدد مواقع العمل سيؤدي حتماً إلى إعاقة العمليات الاتصالية، فالمسافة البعيدة بين المراكز والتشتت بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات وغالباً تتعرض هذه المعلومات للتغير والتحريف.

3-4- القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية على عمل المؤسسة:

أن فرض قيود ومحددات على عمل المؤسسة بصورة أكثر مما تتطلبه الضرورة وعمليات التسيير لوظائف المؤسسة لا تحقق اتصالات فعالة داخل المؤسسة.

3-5- ضعف قنوات الاتصال بين المؤسسة والجهات الخارجية:

أن مدى التفاعل والتواصل بين المؤسسة والجهات الخارجية تعتبر عنصر حيوي في إنجاح المنظمات وتقدمها نحو بلوغ أهدافها، وهذا مما لا شك فيه له تأثير على الاتصال داخل المؤسسة.⁽¹⁾

(1) - منصور بن صالح اليوسف ، مرجع سبق ذكره ص 58

4- عوائق تقنية:

ترتبط هذه العوائق بالوسائل و الأدوات و الأساليب المادية والتقنية اللازمة لعملية الاتصال التنظيمي والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

4-1- عدم ملائمة قناة الاتصال التنظيمي:

يعتمد الاتصال على مجموعة من الوسائل لإيصال المعلومات اللازمة فيها بين المرسل والمرسل إليه، هذه الوسائل تختلف من حيث مزاياها و عيوبها مما تحدد درجة الكفاءة فيها من خلال مدى ارتباطها بالحواس ودرجة التأثير كذلك بما توفره من تغذية عكسية تساعد على تحديد درجة فهم المرسل إليه للرسالة مما يجعل مسألة اختيار الوسيلة تبعاً للموقف والهدف أمراً مهماً وقد عبر مارشال ماكلوهان MARSHAL Macluhan عن ذلك بقوله: "الوسيلة هي الرسالة"¹، فالاستخدام الأمثل لقناة الاتصال التنظيمي يجعل الفرد يعرف كيف يصل إلي مستمعيه، ويحظى بتأييدهم، أما إذا عجز المرسل عن استخدام القناة الملائمة لنقل الرسالة سيحدث نتائج سلبية تعيق عمليات الاتصال التنظيمي.

4-2- سوء استعمال قنوات الاتصال التنظيمي:

إن سوء الاستخدام يؤدي إلى نتائج عكسية ، ومهما كانت كفاءة وجود أدوات الاتصال التنظيمي فإنه إذا لم يرافقها توفر الاستعمال الجيد والعقلاني الرشيد سيعيق الاتصالات لا محالة، فأسلوب تعامل الموظفين واستعمالهم لوسائل الاتصال التنظيمي قد يكون من أبرز العوائق التقنية وتتجلى مظاهر ذلك فيما يلي:

- وتيرة العمل في أدوات الاتصال بطيئة (تأخير في طباعة التقارير المختلفة وتوزيعها مثلاً)؛
- عدم كفاءة نظام حفظ واسترجاع المعلومات وعدم تكوين القائمين عليه؛
- عدم تكوين أرشيف جيد
- تدني درجة الدقة والوضوح في صياغة الرسائل مما يجعلها عرضة للالتباس والتأويل المؤديان إلى عرقلة الاتصال.⁽²⁾

(1) حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ،ص 264

(2) جمال سالم، مرجع سبق ذكره، ص52.

4-3 عدم اختيار التوقيت المناسب لإرسال المعلومات

إن توقيت الاتصال له أهمية كبيرة وهذا يعني اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة كما يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة لوصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع (1) فأعضاء التنظيم اليوم يشكون من أن الوقت هو أندر الموارد ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة أو اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية (2).

4-4- الخلل التقني في وسائل الاتصال التنظيمي :

يمكن إدراج المشكلات التي تنتج عن الخلل التقني في قنوات وأدوات الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- معاناة الشبكات التليفونية من أعطال وتقدم وانعدام للخطوط؛
- بطء البريد أو ضياعه؛
- سوء الصيانة؛
- مشاكل المواصلات و الانتقال المكاني؛
- أدوات غير كافية مثل عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف أو أجهزة الكمبيوتر لتغطية حجم الاتصال ويختلف المجتمع الحديث عن المجتمعات السابقة من حيث قوة التكنولوجيا الصناعية والإنتاج الضخم والتحرك الذاتي وسرعة الانتقال وكذا من حيث وجود نسق للاتصال الجماعي.

(1) عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 315
(2) مركز التمييز للمنظمات الغير حكومية، مفهوم الاتصال، مرجع سبق ذكره

4-5 التشويش في قنوات الاتصال التنظيمي

قد يكون التشويش بشريا كالمدير الذي يستقبل الكثير من المراجعين والمخابرات الهاتفية إضافة إلى التعليمات والمعلومات الجديدة التي تقوم بتوفيرها السكرتيرة في أي لحظة وبالتالي فهو لا يستطيع القيام بعملية اتصال تتطلب تركيزا ذهنيا عاليا وتشغيلا للفكر المنطقي والعمل المنهجي

- وقد يكون التشويش في القناة نابعا من الأسلوب نفسه ويحدث هذا كثيرا عند استخدام القناة الشفهية حيث تلاحظ عملية حشو أفكار اعتراضية تغرق المعلومات الأساسية في سبل من التفاصيل الثانوية مما يعرقل وضوح الرسالة .
- تمتاز معاملاتنا التنظيمية والإدارية بظاهرة تشويش الرسائل المهنية برسائل استهلاكية (ذات طبيعة عاطفية أو انفعالية) فيها لوم ونقد وشكوى أو مدح وإطراء هنا أيضا تضيع الرسالة الأساسية في خضم هذه الرسائل الداخلية ويحدث تشتت الانتباه وخروج الحوار في مسارات جانبية.(1)

(هـ) تحسين فاعلية الاتصال التنظيمي (شروط الاتصال التنظيمي الفعال):

يمكن تحسين فاعلية الاتصالات في المؤسسة من خلال النظر بشمولية لعناصر وخطوات عملية الاتصال التي جرت مناقشتها من قبل بدء من إعداد الرسالة و اختيار الوسيلة و انتهاء بالتغذية الرجعية، فإذا ما علمنا على تجنب أي من عوائق الاتصال في كل خطوة يمكن زيادة فاعلية الاتصالات، فالبدائية السليمة لعملية الاتصالات والتي تتعلق بالمعلومات و أصول تبادلها هو وجود ما يريد القائد توصيله وتبليغه إلي مرؤوسيه (2)، ويمكن إبراز أهم المقترحات لتنمية فاعلية الاتصال فيما يلي:

1- استخدام مبدأ الوضوح:

لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء(أطراف الاتصال) حيث يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلي التغلب

(1) جمال سالم، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(2) جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 50

على الكثير من العقبات والحواجز التعبيرية كالتعبير السيئ عن الرسالة و الأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها.

2- استخدام مبدأ الاهتمام والتركيز:

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

3- تحسين الاتصالات النازلة:

من الأمور التي تساعد على نجاح الاتصالات النازلة الاهتمام بالنوعية وليس الكمية و إعطاء مزيد من الاهتمام للمستقبل (المروءوس) ودوره في عملية الاتصال وتحسين الاتصالات النازلة نقترح ما يلي:

- يجب أن يكون المدير مقتنعاً بان الاتصالات هي جزء هام من عمله.
- على المدير أن يخطط بوعي للاتصالات وان يقوم بذلك في بداية أي إجراء أو عمل سيقوم به.⁽¹⁾
- المشاركة: حيث يجب أن تكون هناك مبادرة في البحث عن المعلومات من قبل جميع الأطراف.⁽²⁾ فلا شك أن التعليمات الجيدة هي تلك التي يشترك المعنيون بها منذ بدايتها كفكرة و حتى صياغتها و إصدارها ذلك انه من المعروف في الدراسات النفسية والاجتماعية أن

(1) - حسين حريم مرجع سبق ذكره، ص 253

(2) عمر سعيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 130

الإنسان يلتزم بتنفيذ ما يشارك في إعداده و إقراره وأنه يميل تلقائياً إلى مقاومة الأوامر والتعليمات التي لا يستشار بشأنها.⁽¹⁾

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

- **توافق بين المعلومات وحاجات الأفراد:**

مما يساعد على تحسين الاتصالات النازلة اهتمام المرسل (الرئيس) بالمرسل إليه (المروؤوس) وإدراك اثر الاتصالات على المرسل إليه فإذا أرادت الإدارة التغلب على صعاب الاتصال لابد لها من دراسة حاجات الفرد وذلك لعدة أسباب:

-الأفراد يستقبلون الرسائل التي تتوافق مع ذاتهم وقيمهم و اعتقاداتهم

-الرسائل التي تتعارض مع القيم تولد مقاومة اكبر

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

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

4- تحسين الاتصالات الصاعدة:

وذلك يتبنى الممارسات لتشجيع الاتصالات الصاعدة ومنها سياسة الباب المفتوح والاجتماعات الدورية مع العاملين واستطلاعات الرأي و الإرشاد و غيرها من السياسات التي تحدد أنواع المعلومات المرغوبة ، ويرى بعض الباحثين أن أفضل و أسهل طريقة لتحسين الاتصالات الصاعدة هي أن يقوم المديرين بتطوير عادات جيدة في الإصغاء الفاعل

(1) جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 50.

حيث أن الإصغاء الفعال يساعد علي فهم الفكرة وفق ما يقصده المرسل، وهذا يساعده علي اتخاذ قرارات أفضل كون المعلومات التي يستقبلها و يتفهمها أفضل و الإصغاء الجيد يوفر وقت المرسل إليه لأنه يتعلم أكثر في فترة معينة و يتمكن من التمييز بين الحقائق و الآراء ، و نظرا لما يحققه الإصغاء الجيد من فوائد كثيرة سعي الكثير من الباحثين إلي البحث عن سبل ووسائل زيادة فاعليته و نجاحه و أهم هذه المقترحات:

- محاولة التركيز علي النقاط الأساسية أو الفكرة الأساسية حيث يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة فتساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عنها بعبارات عامة أو مبهمه
- يستحسن أن تعالج الرسالة موضوعا واحدا وهذا من شأنه المعونة في فهم موضوع الرسالة بدقة
- أن يكون هناك فترة زمنية بين السماع و الكلام في مراجعة النقاط التي تم الحديث عنها
- الاستفسار عن النقاط التي لم يتم فهمها
- توجيه الأسئلة للمتحدث فهذا يشجعه و يعطيه الانطباع بان المرسل إليه يصغي إليه
- يجب أن يكون هناك مرونة من طرف المرسل إليه (الرئيس) حتى في الأفكار و الاتجاهات التي يرفضها نهائيا
- القدرة علي التنبؤ بما سوف يتحدث عنه المرؤوس حتى تتم المقارنة بين الرسالة الحقيقية بما يتنبأ به ويرى Husseman بان تحقيق الإصغاء الناجح و الفعال هو مسؤولية مشتركة بين المتحدث و المستمع ، فعلي المتحدث أن يبين بوضوح وجهة نظره و أهدافه ، و عليه استخدام مادة فعالة تجنب انتباه المستمع و اهتمامه ¹

5- تجنب المركزية في العمل و انتهاج مبدأ تفويض الصلاحيات:

أي توزيع السلطات و إعطاء حق اتخاذ القرار في مراكز العمل وذلك لتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات و تحقيق الانسجام بين مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد.²

(1) - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 270.

(2) - عمر السعيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 82

- ويعتبر تفويض السلطة كأحد المرتكزات الأساسية الديمقراطية القيادة حيث يحقق المزايا التالية:¹
- يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة؛
 - إتاحة فرصة لهيئات المشورة لممارسة دورها في الإرشاد والتوجيه؛
 - رفع الروح المعنوية للمرؤوسين؛
 - توفير السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسي في أي برنامج لتنمية المرؤوسين.
- فمناخ الديمقراطية داخل المنظمات ومناخ المشاركة فيها كلما ازداد كلما كان ذلك مدعاة لمزيد من الثقة في المستويات الدنيا والعمل على تفويضها.

(1) محمد براق، عمر حوتية، القيادة و إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة 11/30 - 12/01 سنة 2004

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: التعريف بوحدة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي:¹

1- الإطار التاريخي للوحدة:

يكتسي قطاع الصناعات الغذائية أهمية كبرى في الاقتصاد الوطني الجزائري بعد المحرقات، فهو يلبي الحاجات الاستهلاكية للمواطنين، ومن أهم المؤسسات الناشطة في هذا الميدان نجد مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها التي انبثقت من المؤسسة الأم "سمباك SEMPAC" تطبيقاً للمرسوم رقم 82/275 المؤرخ في 1982/11/27، حيث تم وقتها إنشاء خمس مؤسسات جهوية هي:

Ø الرياض تيارت.

Ø الرياض سيدي بلعباس.

Ø الرياض قسنطينة.

Ø الرياض سطيف.

Ø الرياض الجزائر.

وقد كان البعد الجغرافي أساس هذا التقسيم، حيث كانت كل مؤسسة من هذه المؤسسات الجهوية تعطي عدداً من الولايات.

وبتاريخ 1990/05/27 تحولت مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها إلى مؤسسة عمومية اقتصادية "EPE" طبقاً لقانون استقلالية المؤسسات، ثم تحولت تسميتها من الرياض إلى مجمع "سميد" (مطاحن السميد والدقيق الصناعية ومشتقاتها) (SEMOULERIES MINOTERIES INDUSTRIELLES) (ET DIVERS) ويشرف مجمع سميد قسنطينة على 11 وحدة وهي:

Ø وحدة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي.

Ø وحدة مطاحن الأوراس بباتنة؛

1 المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

- Ø وحدة مطاحن الحروش بسكيكدة؛
- Ø وحدة المطاحن الكبرى العوينات بتبسة؛
- Ø وحدة مطاحن الساحل بسكيكدة؛
- Ø وحدة خمائر الشرق ببوشقوف بقالمة؛
- Ø وحدة مطاحن مرمورة بقالمة؛
- Ø وحدة مطاحن سيدي راشد بقسنطينة؛
- Ø وحدة مطاحن سيبوس بعنابة؛
- Ø وحدة مطاحن بني هارون بميلة؛
- Ø المخبر المركزي بقسنطينة.

ويمكن بين فروع هذا المجمع أخذنا مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي كميدان للدراسة الميدانية، وتقع هذه الوحدة الفرعية التي تم إنشاؤها سنة 1982 بالمنطقة الصناعية بأم البواقي وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 74272 م² منها 14312 م² مغطاة.

2- الإطار القانوني للوحدة: ¹

وحدة مطاحن سيدي ارغيس هي شركة ذات أسهم رأسمالها 560 مليون دينار جزائري، وهي أحد أهم فروع المؤسسة العمومية الاقتصادية "مجمع سميد قسنطينة" ويعود إنشائها إلى تاريخ 01 ماي 1982.

3- نشاط الوحدة و أهدافها:

تتمثل مهام المؤسسة الفرعية مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي في:

- Ø محاولة التنسيق بين الأسواق وطلبات المستهلكين، وبين نشاطها كوحدة إنتاجية لمادتي السميد والدقيق ورواسب الطحن "النخالة"؛

1 المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

Ø استغلال وتسيير وتنمية وحدات الإنتاج المتمثلة في وحدة إنتاج السميد ووحدة إنتاج الدقيق؛

Ø تنمية الوحدات الاقتصادية للتوزيع والنقل والتخزين والصيانة.

وهي مكلفة ضمن نشاطها بصفة خاصة بما يلي:

Ø دراسة السوق ومتابعة التطور التكنولوجي؛

Ø تهيئة وتخطيط وتنفيذ برامج التنمية متعددة السنوات لإنتاج وتوزيع وتأمين المؤونة اللازمة لتنفيذ هذه البرامج؛

Ø التعاون مع المؤسسات والمنظمات التي يرتبط نشاطها بالصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها بغرض التخطيط لإنتاج والتوزيع؛

Ø تأمين توزيع منتجات ضمن إطار الأهداف المحددة لها والإجراءات المقررة من قبل الحكومة في مجال السوق؛

Ø إنشاء وتهيئة وتجهيز الوسائل الصناعية اللازمة لنشاطها؛

Ø المساهمة في تكوين وتحسين المستوى المهني للعاملين؛

Ø استقبال الزبائن وإبرام العقود التجارية معهم.

أما أهدافها فتتمثل فيما يلي وفقا للمادة 02 من العقد الموثق في 1995/07/27:¹

Ø تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح؛

Ø الاكتفاء الذاتي وتسديد الديون؛

Ø السعي من أجل تحقيق سياسة إنتاجية ذات فعالية؛

Ø تحقيق الهدف البيعي للوصول إلى الهدف الربحي؛

Ø تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين على المستوى المحلي؛

Ø إمكانية مساعدة العامل من الناحية الاجتماعية؛

Ø ترويج المنتجات على عدة مستويات من أجل ضمان الاستمرارية؛

Ø زيادة عدد الزبائن والبحث عن متعاملين يملكون شبكات توزيع؛

1 المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

- Ø الدخول في مجال المنافسة الوطنية والدولية؛
- Ø الحصول على براءات الاختراع وتطوير وسائل الإنتاج؛
- Ø ممارسة كافة الأنشطة الصناعية التجارية والمالية بما فيها أنشطة التجارة الخارجية.

4- إمكانيات الوحدة و أهميتها: ¹

أ - القدرات الإنتاجية للوحدة:

Ø قدرات التحويل: تحول الوحدة المواد الأولية التالية:

- القمح الصلب بقدرة 5800 قنطار يوميا؛
- القمح اللين بقدرة 200 قنطار يوميا.

Ø قدرات التخزين: تقدر قدرات التخزين بالوحدة بـ:

- المادة الأولية: 510000 قنطار
- المواد تامة الصنع؛
- السميد العادي 3400 قنطار يوميا؛
- السميد الممتاز 1200 قنطار يوميا؛
- السميد صنف (3) 600 قنطار يوميا.

وتتمثل منتوجات الوحدة في:

Ø القمح الصلب:

- سميد ممتاز مكيف 25 كلغ؛
- سميد ممتاز مكيف 10 كلغ؛
- سميد صنف (3) 25 كلغ.

Ø القمح اللين "الفرينة":

1 المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

- دقيق خبز مكيف 25 كلغ؛
- دقيق خبز مكيف 05 كلغ؛
- دقيق خبز ممتاز 05 كلغ.

بالإضافة إلى مخلفات الطحن "النخالة".

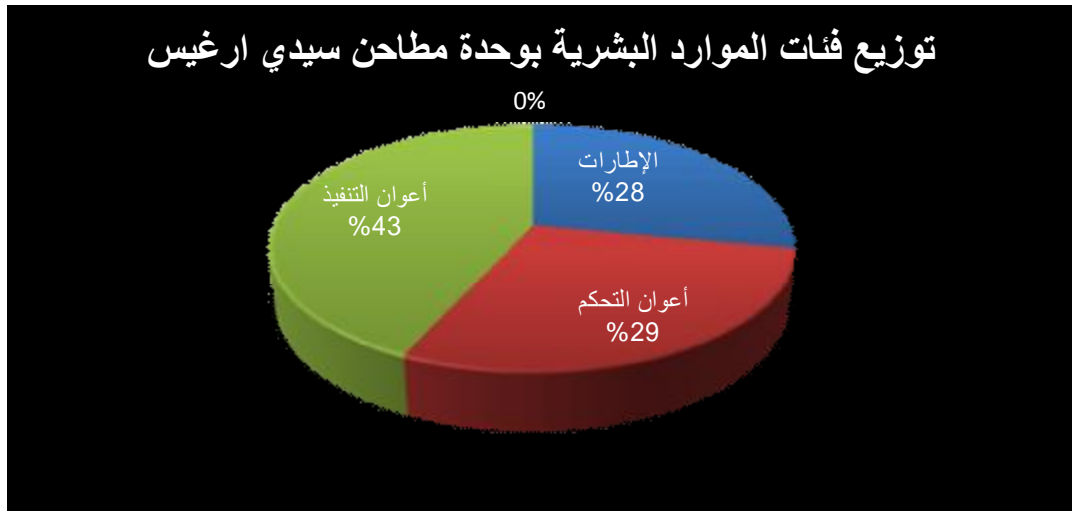
ب - إمكانيات الوحدة: ¹

• الإمكانيات البشرية:

تشغل وحدة مطاحن سيدي ارغيس 128 عاملا موزعون كما يلي:

النسبة المئوية	التوزيع	الفئات
% 28	35	الإطارات
% 29	36	أعوان التحكم
% 43	54	أعوان التنفيذ
% 100	125	المجموع

جدول رقم 07: الإمكانيات البشرية لوحدة مطاحن سيدي ارغيس



شكل رقم 19: توزيع فئات الموارد البشرية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس²

1 المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة
2 المصدر: من إعداد الطالب

• الإمكانيات المادية: ¹

Ø وسائل النقل و التوزيع:

متوسط العمر	عدد الوحدات	التعيين
أكثر من 20 سنة	03	شاحنة 3 طن
أكثر من 20 سنة	03	شاحنة 07 طن
أكثر من 20 سنة	04	شاحنة 10 طن
أكثر من 12 سنة	03	شاحنة 20 طن

جدول رقم 08: وسائل النقل و التوزيع بوحددة مطاحن سيدي ارغيس

Ø وسائل الإنتاج:

تضم الوحدة الفرعية مطاحن سيدي ارغيس وحدتين إنتاجيتين هما:

- وحدة PROKOP: وهي متوقفة منذ شهر أفريل من سنة 2004.

- وحدة BUHLER التي تقدر طاقتها الإنتاجية بما يلي:

Ø السميد: 5800 قنطار يوميا.

Ø الدقيق: 2000 قنطار يوميا.

فيما تقدر القدرات التخزينية للوحدة بـ:

Ø السميد 510000 قنطار يوميا.

Ø الدقيق 510000 قنطار يوميا.

• الإمكانيات المالية:

يمكن معرفة القدرات المالية لأي مؤسسة من خلال رقم أعمالها، وفيما يخص وحدة مطاحن سيدي

ارغيس فإن رقم أعمالها الإجمالي يقدر بـ 560 مليون دينار جزائري.

1 المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

• الموارد المعنوية:¹

تتمثل الموارد المعنوية لوحدة مطاحن سيدي ارغيس في العلامة التجارية لمنتجاتها (أغروم بالنسبة للدقيق العادي، الليفة بالنسبة للسميد الممتاز و الرّيس بالنسبة للدقيق الاختبار أو الفرينة)، فهذه الأخيرة تعتبر وحدة قياس كمية ونوعية لقدرة المؤسسة على أداء مهامها التجارية والخدمية، فهي تؤدي وظيفة اشهارية هامة بحكم أنها تترجم جودة المنتج وسمعة المؤسسة ومكانتها في السوق.

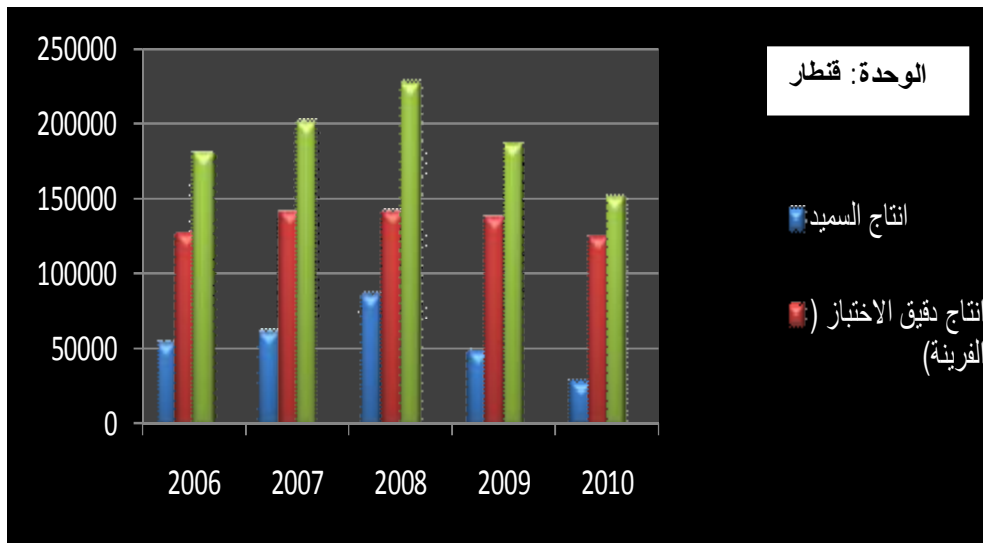
ج - أهمية الوحدة:

تقاس أهمية أي مؤسسة أو شركة بتطور إنتاجها و تطور رقم أعمالها على مدار السنوات، وفيما يلي تطور إنتاج وحدة مطاحن سيدي ارغيس في الفترة الممتدة بين سنة 2006 وسنة 2010:

السنوات					الوحدة (قنطار)
2010	2009	2008	2007	2006	التعيين
27661	47236	86160	60117	53311	إنتاج السميد
123723	138330	140770	141531	126904	إنتاج دقيق الإختبار (الفرينة)
151390	185566	226934	201648	180215	المجموع

جدول رقم 09: تطور إنتاج وحدة مطاحن سيدي ارغيس خلال السنوات الخمس الأخيرة²

1 المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة
2 المصدر: من إعداد الطالب



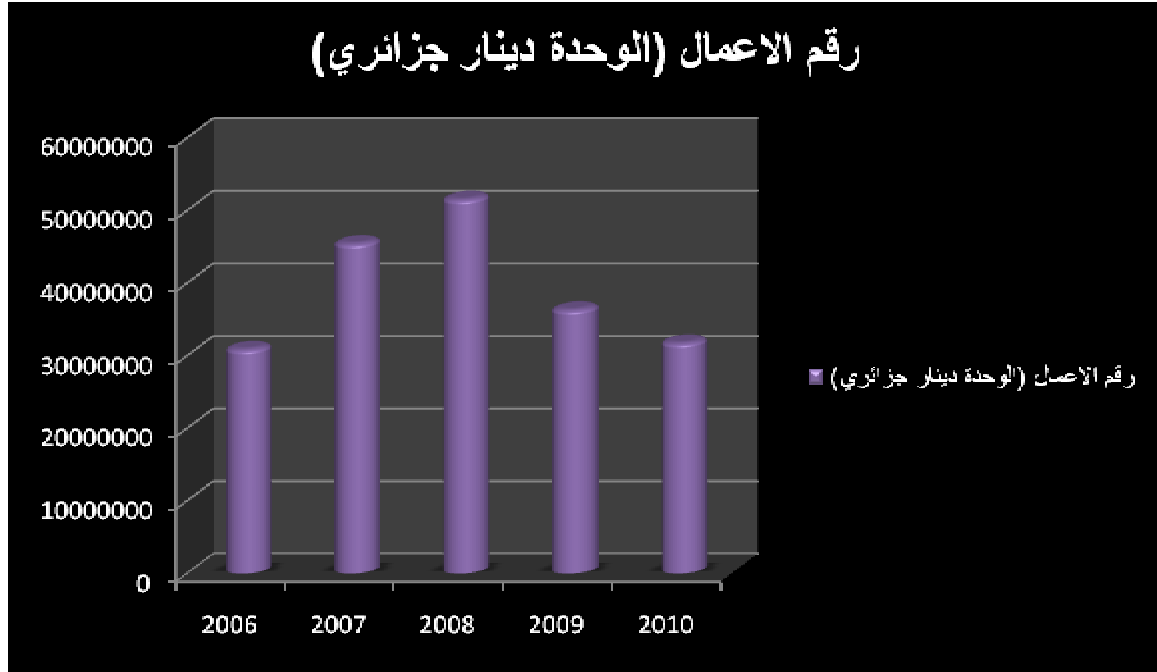
شكل رقم 20 تطور إنتاج وحدة مطاحن سيدي ارغيس من سنة 2006 إلى سنة 2010¹

أما تطور رقم الأعمال خلال السنوات الثلاث الأخيرة فكان كما يلي:

السنوات	رقم الأعمال (دينار جزائري)
2006	308 248 476,56
2007	453 898 821,14
2008	514 795 621,50
2009	362 577 575,15
2010	316 989 606,20

جدول رقم 10: تطور رقم أعمال وحدة مطاحن سيدي ارغيس خلال السنوات الخمس الأخيرة²

1 المصدر: من إعداد الطالب
2 المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة



شكل رقم 21: تطور رقم أعمال وحدة مطاحن سيدي ارغيس من سنة 2006 إلى سنة 2010¹

5- الهيكل التنظيمي للوحدة:²

• المديرية العامة:

يشرف على المديرية العامة الرئيس المدير العام ويساعده مجموعة من المساعدين المباشرين وهم:

Ø المساعد المكلف بالأمن: مكلف بالصلاحيات التالية:

- إنشاء وتعديل المخططات الأمنية ومطابقتها مع المقاييس الدولية؛
- إنشاء المذكرات الأمنية العامة والخاصة؛
- السهر على حماية مصالح المؤسسة ومراقبة دخول وخروج وسائل النقل و ضبط مواعيد العمل؛

Ø رئيس الدائرة القانونية:

- متابعة القضايا المطروحة أمام القضاء؛
- إعداد العرائض والمذكرات والردود القانونية وتزويد الهياكل المركزية بمحتوى القوانين؛

1 المصدر: من إعداد الطالب

2 المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

- تقديم الاستشارات القانونية و تزويد الهياكل المركزية بمحتوى القوانين.

Ø مراجع الحسابات:¹

- المراقبة والتنسيق مع مصلحة التجارة فيما يتعلق بأهمية المنتج وسيولته وتوزيعه وهذا عن طريق تقارير شهرية؛
- متابعة صيانة التجهيزات والعتاد ومتابعة المحاسبة المادية للمنتوج؛
- التحضير لزيارات التفتيش التي تقوم بها مصالح المديرية المنافسة و الأسعار؛
- تقديم كشف يومي عن المخزون الموجود بالوحدة وإعداد الجرد الشهري والسنوي.

• مديرية الإنتاج:

تعتبر هذه المديرية أهم مصلحة في الوحدة، حيث تعمل على تحويل المواد الأولية (القمح الصلب واللين) إلى منتج نهائي، ليتم فيما بعد توزيعه عبر مراكز التوزيع ونقاط البيع قصد تسويقه، وتهتم هذه المديرية بـ:

- تسيير ومراقبة الإنتاج؛
- الإشراف والمحافظة على النوعية؛
- مسؤولية الحفاظ على المخزون في ظروف ملائمة إلى جانب شحن و توضيب المنتج؛
- الحفاظ على الآلات الخاصة بالإنتاج.

• مديرية التجارة والتسويق:

أسندت لهذه المديرية عدة مهام نذكر منها:

- توزيع المنتج عبر كافة مراكز التوزيع ونقاط البيع التي تملكها المؤسسة؛
- المشاركة في المعارض الاقتصادية والتجارية العامة من حين لآخر على المستوى المحلي أو الوطني؛

1 المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

- البحث عن أسواق داخلية وخارجية جديدة؛
- تقييم وتوجيه حصص المؤسسة في السوق؛
- دراسة و اقتراح معايير أو مقاييس موافقة للمنتجات الموجودة في السوق من حيث الجودة والتغليف؛
- وضع سياسة لتحديد الأسعار والمشاركة في توزيع المنتج؛
- تطبيق سياسة الاتصال في المؤسسة (الحملات الاشهارية، ترقية المبيعات، إعداد وإصدار جريدة المؤسسة...الخ)؛
- ضمان تمويل المؤسسة بالمادة الأولية.

• مديرية الطاقات البشرية: ¹

هي النواة الأساسية في المؤسسة كونها تلم بجميع المعطيات الأساسية التي تخص العاملين، ومن أهم مهامها:

- تسيير أجور المستخدمين والتكوين والسهر على تطبيق القانون الداخلي؛
- السهر على حسن استغلال الأدوات والتجهيزات المكتبية؛
- تسيير النشاطات الاجتماعية؛
- تسيير المسار المهني للعامل بداية من أول يوم لتوظيفه إلى غاية نهاية علاقة عمله مع المؤسسة؛
- إعداد قوائم الموظفين المعنيين ببرامج التكوين وتحسين المستوى.

• مديرية المحاسبة و المالية:

تهتم هذه المديرية بما يلي:

- تنفيذ سياسة المؤسسة فيما يتعلق بالتخطيط المالي والمحاسبي طبقا لتوجيهات المؤسسة الأم؛
- الحرص على تطبيق المحاسبة التحليلية؛
- تسيير المصاريف و المداخل؛

1 المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

- الحرص على تقديم الحصيلة السنوية للمؤسسة في الآجال المحددة؛
- الحرص على تحسين النتائج المالية من حيث تحديد التكاليف؛
- الحفاظ على أصول المؤسسة؛
- البحث عن مصادر تمويل إضافية.

• **مديرية الاستغلال:**¹

تتجسد مهامها في:

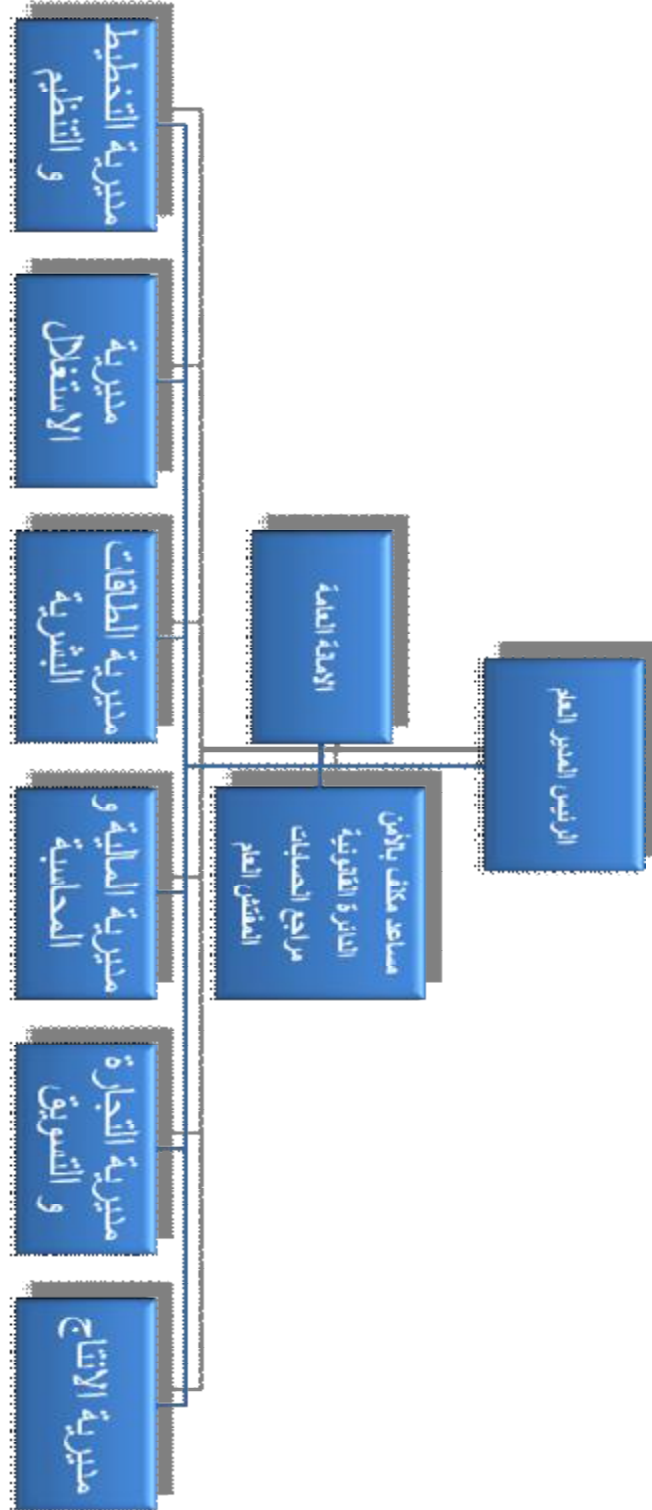
- الإشراف على عملية التمويل بالمادة الأولية و قطع الغيار؛
- تسيير المخازن وفقا لسياسة المؤسسة؛
- مراقبة كمية المخزون وتحديد الاحتياج المستقبلي؛
- فحص و جرد المواد المشتراة للتأكد من مطابقتها للمواصفات.

• **مديرية التخطيط و التنظيم:**

تتمثل مهامها في:

- تحديد منهجية معنية تسيير و فقها المؤسسة و ذلك بغية الوصول إلى تحقيق نسب عالية من الفعالية؛
- تحديد و توزيع المهام على العاملين في المؤسسة و تحديد العلاقات بينهم وفق المسؤوليات الموزعة عليهم، و يكون توزيع المهام بطريقة منهجية، أي أنه يكون وفق القدرات و مستويات التأهيل التي يتوفر عليها هؤلاء العمال.

1 المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة



شكل رقم 22: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن سيدي ارغيس.¹

1 المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

6- محيط الوحدة: ¹

أ- المحيط الكلي:

يتكون المحيط الكلي المؤسسة من مجموع القوى و النظم أو جملة المتغيرات الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والتكنولوجية التي تؤثر على نشاطها، وهذه العوامل تؤثر عامة على المؤسسة أكثر مما تؤثر المؤسسة عليها.

و يمكن اختصار المحيط الكلي لوحدة مطاحن سيدي ارغيس فيما يلي:

• المحيط السياسي و القانوني:

وحدة مطاحن سيدي ارغيس هي فرع لمجمع سميد، وهي شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره: 560 مليون دينار جزائري. وهي خاضعة لمجموعة من القوانين على رأسها قانون حماية المنتج الوطني، قانون حماية المستهلك كما أنها تخضع لجماعات الضغط (جمعيات المستهلك، مديرية قمع الغش... الخ).

• المحيط الاقتصادي والتكنولوجي:

إن مجمع سميد يعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال الصناعات الغذائية، لكن بعد فتح السوق أمام القطاع الخاص بمناسبة تطبيق نظام اقتصاد السوق سنة 1997 ظهرت العديد من المؤسسات المنافسة من داخل الوطن ومن خارجه، كما أن استقلالية المؤسسات الفرعية (الوحدات) جعلتها تنافس بعضها البعض، وهو ما حتم على المؤسسة إدخال عدة تغييرات جذرية لمسايرة هذه التغييرات ويتجلى ذلك من خلال:

- قيام المؤسسة بتجديد تجهيزات الإنتاج بصفة كاملة وتعويضها بأخرى تتطابق و المواصفات التقنية المعمول بها؛
- إدخال تغييرات على تغليف مختلف المنتجات وهذا بغرض تحسين صورتها وجعلها في مستوى صورة المنتجات المنافسة؛
- تخصيص ميزانيات معتبرة كل سنة من أجل اقتناء آخر التكنولوجيات الحديثة في مجال الصناعة الغذائية؛

1 المصدر: من إعداد الطالب

• المحيط الاجتماعي و الثقافي: ¹

من المعروف أن أي مؤسسة تمارس نشاطها في محيط يتواجد به مجموعة من الأفراد، وهذا ما يفرض عليها مراعاة الاحتياجات الثقافية و الاجتماعية لهؤلاء من خلال القيام بعدة نشاطات ذات صبغة اجتماعية وثقافية تمكنها من التقرب من الجمهور لتصبح بدورها عضوا في المجتمع وهذا ما يسمى بمواطنة المؤسسة أو المؤسسة المواطنة " La citoyenneté de l'entreprise " .

وتتمثل نشاطات وحدة مطاحن سيدي ارغيس في هذا المجال في:

- المشاركة في مختلف الصالونات المحلية و الوطنية؛
- القيام بعمليات سبر للآراء من أجل إدخال التعديلات الملائمة على منتجاتها وفق ما يراه المستهلكون؛
- رعاية العديد من النشاطات الثقافية والرياضية على المستوى الجهوي و المحلي، لكن هذه العملية تتم بصفة نادرة جدا

ب- المحيط الجزئي:

يتشكل المحيط الجزئي للمؤسسة من جملة الهيئات أو المؤسسات أو الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة، وفي حالة وحدة مطاحن سيدي ارغيس فإن محيطها الجزئي يتكون من:

• الموردون:

وهم جملة المنظمات أو المؤسسات أو الأشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة للحصول على المواد الأولية، و في هذا الإطار فإن المورد الأساسي للوحدة بالمواد الأولية هو الديوان الجزائري المهني المشترك للحبوب (OAIC)

« Office Algérien Interprofessionnel des Céréales »

• الوسطاء:

وهم المسؤولون عن توزيع المنتوج و توصيله من المؤسسة إلى غاية المستهلك النهائي، وفي هذه الإطار تمتلك وحدة مطاحن سيدي ارغيس 05 نقاط توزيع تتواجد

1 المصدر: من إعداد الطالب

في: عين البيضاء، عين امليلة، عين أعبيد (ولاية قالمة)، ششار (ولاية خنشلة)، خنشلة.

و تعتمد الوحدة على عدة فئات لتوصيل منتجاتها إلى المستهلك وفق المخطط التالي:
مؤسسة ← موزع ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك.

• سوق المؤسسة:¹

السوق هو مجموع أو عدد الأفراد أو التنظيمات التي بإمكانها اقتناء منتج أو خدمة معينة، وسوق وحدة مطاحن سيدي ارغيس يمتد جغرافيا ليشمل ولاية أم البواقي والولايات المجاورة لها: قسنطينة، ميله، سوق أهراس، خنشلة، عنابة، قالمة، تبسة، باتنة، وعلى العموم فإن سوق الوحدة يتميز بالمحلية أولاً ثم الجهوية ثانياً.

• المنافسون:

يعرف مجال الصناعات الغذائية بالجزائر منافسة كبيرة بين مختلف وحدات مجمع سميد من جهة، وبين هذه الوحدات وأصحاب المطاحن الخاصة من جهة أخرى، فمنتجات وحدة مطاحن سيدي ارغيس تتنافس مع منتجات الوحدات الأخرى الموجودة في الجهة الشرقية والمتمثلة في: وحدة سكيكدة، وحدة الحروش، وحدة فرجيو، وحدة العوينات، وحدة باتنة، وحدة قالمة، وحدة قسنطينة، وحدة ميله و وحدة عنابة، بالإضافة إلى عدد من المطاحن الخاصة مثل: مطحنة "صايم" عين البيضاء ولاية أم البواقي، مطحنة "الهدبة" عين فكرون ولاية أم البواقي، مطحنة "رندة" عين البيضاء ولاية أم البواقي، مطحنة "بلغيث" مداوروش ولاية سوق أهراس، مطاحن "بن عمر" الفجوج ولاية قالمة، مطاحن "سباك" سطيف، مطاحن "بوقرة" تاجنانت ولاية ميله، مطاحن "SSG" بجاية، مطاحن "بلدي" برحال ولاية عنابة، مطاحن "بلغيث" مداوروش ولاية سوق أهراس، وعلى العموم فإن الجهة الشرقية من الوطن تضم 44 وحدة من وحدات مجمع سميد المقدرة بـ 81 وحدة، فيما تتواجد بالمنطقة 121 مطحنة خاصة من أصل 351 الموجودة عبر تراب الوطن و هو ما يعكس حجم المنافسة التي تتعرض لها وحدة مطاحن سيدي ارغيس.

1 المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: تحليل الوضعية الكائنة:

(1) نقاط القوة و نقاط الضعف: ¹

يلخص الجدول التالي أهم نقاط قوة و ضعف وحدة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي، و التي بإمكانها أن تتحول إلى فرص أو تهديدات، لذلك وجب الاهتمام بها من أجل استغلال نقاط القوة و تلافى (تجنب) المخاطر و التهديدات:

الميدان	نقاط القوة	نقاط الضعف
حجم المؤسسة	- ذات صبغة محلية و جهوية - ملكية عقارية مساحتها 72478 كلم ²	
الموقع الجغرافي	- موقع جغرافي جيد على مشارف الطريق الوطني - يبعد بـ82 كلم عن مطار قسنطينة - يبعد بـ05 كلم عن القاعدة الجوية العسكرية بأم البواقي - يبعد بـ01 كلم عن محطة القطار - يبعد بـ170 كلم عن ميناء عنابة - يبعد بـ170 كلم عن ميناء سكيكدة	
إمكانيات الإنتاج	- قدرة إنتاجية معتبرة - أملاك معتبرة (عقارات و وسائل الإنتاج)	- قدم آلات الإنتاج و الحاجة لاستثمارات معتبرة لتجديدها - توقف إحدى الوحدات الإنتاجية منذ سنة 2004

<ul style="list-style-type: none"> - قلة جودة المادة الأولية 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم الدولة لسعر القمح 	<p>التمويل بالمواد الأولية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف إستراتيجية الدولة في الميدان - تدني القدرة الشرائية - نشاط فصلي - تقلب أسعار القمح - الطابع العمومي للمؤسسة - تغير أساليب الاستهلاك - ضعف أجهزة المراقبة 	<ul style="list-style-type: none"> - النمو الديمغرافي الكبير - النمو الاقتصادي - حصة معتبرة من السوق (حوالي 40%) 	<p>السوق</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف ميزانية التسويق - عدم إمكانية البيع بالتقسيط أو بالأجل - توقف إصدار جريدة المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> - مجهودات اشهارية ملحوظة خاصة فيما يتعلق بالسهر على تحسين التغليف بصفة دورية 	<p>التسويق</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الحاجة إلى تحسين المستوى - غياب تسيير حقيقي للكفاءات - ضعف نظام التعويضات و التحفيزات 	<ul style="list-style-type: none"> - خبرة كبيرة في الميدان 	<p>الموارد البشرية</p>

جدول رقم 11: نقاط القوة و الضعف بوحدة مطاحن سيدي ارغيس

(2) طرق الاتصال بالوحدة: ¹

تعتمد وحدة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي على العديد من الدعائم الاتصالية لضمان بقائها على صلة بعمالها من جهة، و بمحيطها الخارجي من جهة أخرى، و من بين هذه الدعائم نذكر:

(أ) على المستوى الداخلي:

- المذكرات و مختلف الوثائق المستعملة لإعلام العمال بكل ما يجد في مؤسستهم، و الملاحظ أن نسبة كبيرة من المعلومات يتم إيصالها على المستوى الداخلي بالطريقة الكتابية (المراسلات) أو الطريقة الشفهية (الأوامر الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين شفها أو عبر الهاتف)؛
- جريدة المؤسسة: كانت الوحدة تصدر في السنوات الماضية جريدة خاصة بها اسمها "الطاحونة"، و كانت هذه الأخيرة تصدر كل ثلاثي، لكننا لاحظنا أن هذه الأخيرة لم تعد موجودة، و عند سؤالنا علمنا أن السبب يعود إلى نقص الاعتمادات المالية المخصصة لمثل هذا النوع من النشاطات؛
- الاجتماعات: تعتبر الاجتماعات ثاني طريقة من طرق الاتصال يتم استعمالها في المؤسسة لتبادل المعلومات أو لمناقشة بعض القرارات، لكن هذه الأخيرة تبقى ظرفية أي متعلقة بوجود مشكل ما، في حين لاحظنا غياب الاجتماعات الدورية التي لها دور كبير في تحسين الاتصال الداخلي؛
- الملتقيات و الأيام الدراسية: تنظمها المؤسسة من حين إلى آخر و الهدف منها هو السماح للعمال بإثراء معارفهم حول بعض المواضيع المتعلقة بميدان شغلهم؛

1 المصدر: من إعداد الطالب

(ب) على المستوى الخارجي: ¹

- جريدة المؤسسة: إلى جانب أهمية جريدة المؤسسة كدعامة اتصالية على المستوى الداخلي، فإن هذه الأخيرة تلعب دورا هاما أيضا في الاتصال الخارجي حيث يمكن أن يتم توزيعها على جماهير المؤسسة من أجل السماح لهم بالتعرف أكثر عليها و بالتالي خلق نوع من التقارب و التواصل بينهم و بينها؛
 - الكتيبات، الملصقات، الإعلانات و المطويات: على الرغم من أهمية هذه الدعائم إلا أن وحدة مطاحن سيدي ارغيس لا تستعملها إلا في المناسبات (الصالونات و التظاهرات التجارية أو خلال الأيام الدراسية و الملتقيات)؛
 - التقارير السنوية و الشهرية: توجه هذه التقارير إلى الجهات المختصة و التي لها علاقة بنشاط الوحدة (كمصلحة الضرائب، مديرية المنافسة و الأسعار... الخ)
 - دراسات السوق: تلجأ الوحدة من حين إلى آخر إلى إجراء عمليات دراسة سوق و سبر للآراء و ذلك للوقوف على موقعها في السوق، و كذا التقرب من المستهلكين للتعرف على احتياجاتهم و طلباتهم المتعلقة بتحسين نوعية المنتجات، و كانت آخر دراسة سوق قامت بها الوحدة خلال شهر فيفري من سنة 2010 و تم خلالها تبني تغليف جديد لمنتوج السميد الممتاز " الويزة " و ذلك حتى يكون في مستوى منتجات المؤسسات المنافسة.
- لكن رغم كل هذا، فإن ما لاحظناه خلال فترة تواجدنا بالوحدة أن تبادل المعلومات لازال يتم بطرق بدائية (المراسلات، الهاتف، شفهايا)، في حين أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال شبه منعدمة و الدليل على ذلك عدم وجود شبكة اتصال داخلية (Intranet) على الرغم من ضرورة وجودها للربط بين مختلف المديريات و المصالح، و حتى شبكة الانترنت يمكن القول أنها غير موجودة على اعتبار أن استعمالها يقتصر على الرئيس المدير العام و عدد محدود جدا من الإطارات.

(3) واقع اليقظة الإستراتيجية بالوحدة:

من أجل التعرف على واقع اليقظة الإستراتيجية و الاتصال بوحدة مطاحن سيدي ارغيس، قمنا بتوزيع استمارة على فئة الإطارات و كانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

المحور الأول: معلومات عن اليقظة الإستراتيجية:**Ø مدى معرفة المفهوم و تداوله بالوحدة:**

يوضح الجدول رقم 12 رأي أفراد العينة حول مدى معرفة و تداول مفهوم اليقظة بمؤسستهم:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
80%	28	نعم
17,14 %	06	لا
2,86 %	01	لا أدري
100%	35	المجموع

جدول رقم 12: مدى تداول مفهوم اليقظة بوحدة مطاحن سيدي ارغيس

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

Ø عهد الوحدة بممارسة اليقظة:

يلخص الجدول رقم 13 إجابات أفراد العينة حول السؤال المتعلق بعهد ممارسة وحدة مطاحن سيدي ارغيس لليقظة:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
17,86 %	05	منذ فترة قصيرة
/	/	من سنتين إلى خمس سنوات
82,14 %	23	منذ أكثر من خمس سنوات
100 %	28	المجموع

جدول رقم 13: عهد وحدة مطاحن سيدي ارغيس باليقظة¹

يتضح من الجدول السابق أن 82,14 % من أفراد العينة أكدوا بأن ممارسة اليقظة بالوحدة تعود إلى أكثر من خمس سنوات، في حين أن 17,86 % من الأفراد يرون بأن عهد الوحدة باليقظة جديد و يعود إلى أقل من سنة ، فيما لم يختار أي فرد الاحتمال الثاني و هو من سنتين إلى خمس سنوات.

1 المصدر: من إعداد الطالب

Ø وجود مصلحة تتولى القيام بوظيفة اليقظة:

يوضح الجدول رقم 14 أجوبة أفراد العينة عن السؤال المتعلق بوجود مصلحة تتولى القيام بوظيفة اليقظة من عدمه:

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

جدول رقم 14: وجود مصلحة تتولى القيام بوظيفة اليقظة بوحدة مطاحن سيدي ارغيس من عدمه¹

يبين الجدول السابق أن 75% من أفراد العينة يرون هناك مصلحة في الوحدة تتولى القيام بوظيفة اليقظة، فيما يرى 25% منهم أنه لا توجد هناك مصلحة معينة تتولى القيام بهذه الوظيفة.

1 المصدر: من إعداد الطالب

Ø المصلحة المسؤولة عن وظيفة اليقظة بالمؤسسة:

يوضح الجدول رقم 15 أجوبة أفراد العينة عن السؤال المتعلق بالمصلحة التي تتولى القيام بوظيفة اليقظة:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
61,9%	13	مديرية التجارة و التسويق
9,52%	02	مديرية الطاقات البشرية
4,76%	01	مديرية المالية و المحاسبة
4,76%	01	مديرية التخطيط و التنظيم
/	/	مديرية الدعم و الاستغلال
19,05%	04 (02 مصلحة الأمن، 02 مدقق الحسابات)	أخرى تذكر
100%	21	المجموع

جدول رقم 15: المصلحة التي تتولى القيام بوظيفة اليقظة بوحدة مطاحن سيدي ارغيس¹

يتضح من خلال الجدول السابق أن أفراد العينة لم يتفقوا على وجود مصلحة واحدة تتولى القيام بوظيفة اليقظة، حيث يرى 61,9% منهم أنها مديرية التجارة و التسويق، مقابل 9,52% منهم يعتقدون أنها مديرية الطاقات البشرية، في حين أن يرى 4,76% من أفراد العينة أن المصلحة المعنية هي مديرية المحاسبة و المالية و هي نفس النسبة بالنسبة لمديرية التخطيط و التنظيم.

1 المصدر: من إعداد الطالب

Ø درجة تكرار وظيفة اليقظة:

يوضح الجدول رقم 16 تصور أفراد العينة لدرجة تكرار وظيفة اليقظة بمؤسستهم:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أحيانا	04	%14,29
بصفة دورية	03	%10,71
بصفة دائمة	21	%75
المجموع	28	%100

جدول رقم 16: درجة تكرار وظيفة اليقظة بوحدة مطاحن سيدي ارغيس

يبين الجدول السابق أن 75% من أفراد العينة يرون أن الوحدة تقوم بوظيفة اليقظة بصفة دائمة، في حين أن 10,71% منهم يرون أنها تقوم بها بصفة دورية، أما 10,71% الباقون فأجابوا أن الوحدة تقوم بهذه الوظيفة أحيانا.

المحور الثاني: طبيعة المعلومات التي تركز عليها الوحدة:

Ø ترتيب المعلومات التي تركز عليها الوحدة:

يوضح الجدول رقم 17 الأهمية التي تعطيها الوحدة لكل نوع من أنواع المعلومات و ذلك حسب ترتيبها من 01 إلى 04:

ملاحظة: المطلوب من أفراد العينة في هذا السؤال كان ترتيب المعلومات التي تركز عليها الوحدة حسب أهميتها باستعمال الأرقام من 01 إلى 04، و في سبيل تحليل النتيجة المتحصل عليها قمنا بوضع طريقة خاصة تتمثل في منح 05 نقاط كلما جاء ترتيب الفئة في المرتبة الأولى و 03 نقاط للمرتبة الثانية و نقطتان للمرتبة الثالثة مقابل نقطة واحدة للمرتبة الرابعة، و جاءت النتائج كما يلي:

مجموع النقاط	المرتبة المتحصل عليها				الفئات
	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	
102 نقطة	13	07	08	/	معلومات حول الزبائن و الموردين
83 نقطة	07	12	03	06	معلومات حول المنافسين
75 نقطة	06	05	13	04	معلومات حول التكنولوجيا
40 نقطة	/	03	06	19	معلومات حول البيئة

جدول رقم 17: ترتيب المعلومات حسب درجة تركيز وحدة مطاحن سيدي ارغيس عليها¹

من خلال ما سبق نلاحظ أن الوحدة تعطي أهمية كبيرة للمعلومات المتعلقة بالزبائن و الموردين و، في حين أن المعلومات المتعلقة بالزبائن جاءت في المرتبة الثانية، أما المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا فجاءت في المرتبة الثالثة في حين حلت المعلومات المتعلقة بالبيئة في المرتبة الرابعة و الأخيرة.

Ø طرق جمع المعلومات في الوحدة:

يوضح الجدول رقم 18 مصادر و طرق جمع المعلومات بالوحدة، حيث اقترحنا على أفراد العينة مجموعة من الطرق و المصادر و طلبنا منهم اختيار أيها مستعمل بالمؤسسة مع إمكانية اختيار أكثر من إجابة فجاءت النتائج كما يلي:

1 المصدر: من إعداد الطالب

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
5,71%	02	المجالات المتخصصة
37,14%	13	المشاركة في المهرجانات و الصالونات
57,14%	20	القيام بتحقيقات حول الزبائن
17,14%	06	مواقع الانترنت
/	/	اللجوء إلى المكاتب المتخصصة
57,14%	20	تحليل الشكاوى الواردة من الزبائن
34,28%	12	القيام باستطلاعات الرأي
34,28%	12	الاتصالات الشخصية
57,14%	20	دراسات السوق
42,85%	15	تحليل منتجات المنافسين
31,43%	11	وسائل الإعلام المرئية و المكتوبة و المسموعة
100%	35	المجموع

جدول رقم 18: طرق و مصادر الحصول على المعلومات بوحدة مطاحن سيدي ارغيس¹

من خلال الجدول السابق يتضح أن أهم الطرق المستعملة للحصول على المعلومات بوحدة مطاحن سيدي ارغيس هي القيام بتحقيقات حول الزبائن و دراسات السوق و تحليل شكاوى الزبائن، في حين تعتبر طريقة تحليل منتجات المنافسين و الاتصالات الشخصية و استطلاعات الرأي و المشاركة في المهرجانات و الصالونات ثاني طريقة للحصول على المعلومات، أمام مواقع الانترنت و وسائل الإعلام المرئية و المسموعة فهي اقل استخداما، في حين يمكن اعتبار أن اللجوء إلى المكاتب و المجالات المتخصصة غير موجود تماما.

1 المصدر: من إعداد الطالب

Ø مجال استعمال المعلومات بالوحدة:

يبين الجدول 19 إجابات أفراد العينة حول السؤال المتعلق بمجالات استعمال المعلومات المتحصل عليها بالوحدة:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
%82,86	29	إدخال تحسينات على المنتجات
%51,43	18	تحسين طريقة الاتصال و الاستقبال
%62,86	22	تطوير وسائل الإنتاج
%85,71	30	مراجعة الأسعار
%45,71	16	تطوير طرق الإنتاج
%54,29	19	توسيع الأسواق و خلق أسواق جديدة
%42,86	15	وضع استراتيجيات جديدة
%60	21	التعرف على نقاط قوة و ضعف المنافسين
%28,57	10	وضع سياسات اتصال جديدة
%42,86	15	اتخاذ قرارات تسييرية جديدة
%22,86	08	إدخال منتجات جديدة
%100	35	المجموع

جدول رقم 19: مجالات استعمال المعلومات بوحدة مطاحن سيدي ارغيس

ترى فئة كبيرة من أفراد العينة أن المعلومات المتحصل عليها يتم استعمالها لإدخال تحسينات على المنتجات و مراجعة أسعارها، في حين أن تطوير وسائل الإنتاج و التعرف على نقاط قوة و ضعف المنافسين جاء في المرتبة الثانية، فيما جاء توسيع الأسواق و خلق أسواق جديدة و تحسين طرق الاتصال و الاستقبال و وضع استراتيجيات جديدة و اتخاذ قرارات تسييرية جديدة و تطوير طرق الإنتاج في المرتبة الثالثة، في حين احتل وضع سياسات اتصالية جديدة و إدخال منتجات جديدة المرتبة الأخيرة.

Ø مناقشة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية:

يبين الجدول رقم 20 إجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بمدى مناقشة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية:

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

الجدول رقم 20: مدى مناقشة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس¹

يرى 88,57% من أفراد العينة أن المعلومات تتم مناقشتها بين مختلف المستويات الإدارية بالوحدة في حين كانت إجابة 11,43% منهم بالنفي.

Ø وتيرة مناقشة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية:

يوضح الجدول رقم 21 وتيرة مناقشة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
58,06%	18	مرة كل شهر
12,90%	04	مرة كل ثلاثة أشهر
/	/	مرة كل ستة أشهر
3,23%	01	مرة كل سنة
25,81%	08 (كلما اقتضت الحاجة)	أخرى تذكر
100%	31	المجموع

جدول رقم 21: وتيرة مناقشة المعلومات بوحدة مطاحن سيدي ارغيس¹

يرى 58,06% من أفراد العينة الذين أجابوا بالإيجاب حول السؤال المتعلق بمناقشة المعلومات بالوحدة أن هذه العملية تتم مرة كل شهر، فيما يرى 12,90% منهم أنها تتم مرة كل ثلاثة أشهر، أما 3,23% فيرون أنها تتم مرة كل سنة، في حين أن 25,81% من أفراد العينة يرون أن المناقشة تتم كلما اقتضت الضرورة.

1 المصدر: من إعداد الطالب

Ø طرق تبادل المعلومات داخل المؤسسة:

يوضح الجدول رقم 22 إجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بطرق تبادل المعلومات داخل الوحدة:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
%80	28	الوثائق المكتوبة
%54,29	19	الهاتف/ الفاكس
%22,86	08	البريد الالكتروني
%74,29	26	شفهيا
%11,43	04	جريدة المؤسسة
%68,57	24	الاجتماعات
%100	35	المجموع

جدول رقم 22: طرق تبادل المعلومات داخل وحدة مطاحن سيدي ارغيس¹

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

1 المصدر: من إعداد الطالب

Ø تبادل المعلومات بين المؤسسة و محيطها:

يوضح الجدول رقم 23 طرق تبادل المعلومات بين وحدة مطاحن سيدي ارغيس و محيطها الخارجي حسب إجابات أفراد العينة:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
31,43%	11	القيام بحملات اشهارية
80%	28	دراسات السوق
8,57%	03	البيانات و الندوات الصحفية
62,86%	22	المشاركة في الصالونات و المعارض
17,14%	06	الكتيبات و الملصقات و الإعلانات
11,43%	04	جريدة المؤسسة
25,71%	09	الأيام الدراسية
14,29%	05	تنظيم أبواب مفتوحة
100%	35	المجموع

جدول رقم 23: طرق تبادل المعلومات بين وحدة مطاحن سيدي ارغيس و محيطها الخارجي¹

يبين الجدول السابق أن معظم أفراد العينة يرون أن دراسات السوق هي الطريقة الأساسية المتبعة لتبادل المعلومات بين المؤسسة و محيطها الخارجي حيث وردت هذه الأخيرة في إجابات 80% منهم، في حين أن المشاركة في الصالونات و المعارض وردت في إجابات 62,86% منهم، أما القيام

1 المصدر: من إعداد الطالب

بحملات اشهارية فجاءت في المرتبة الثالثة رفقة الأيام الدراسية بنسبة تراوحت بين 25% و 31%، في حين احتلت الكتيبات و الملصقات، الأبواب المفتوحة، جريدة المؤسسة و البيانات و الأبواب المفتوحة المراتب الأخيرة بنسب تراوحت بين 11% و 17% من إجابات أفراد العينة.

Ø مدى كفاية المعلومات التي تملكها المؤسسة حول محيطها:

يلخص الجدول رقم 24 إجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بمدى كفاية المعلومات التي تملكها الوحدة حول محيطها:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
25,71%	09	كافية
54,29%	19	قليلة
20%	07	منعدمة
100%	35	المجموع

جدول رقم 24: مدى كفاية المعلومات التي تملكها وحدة مطاحن سيدي ارغيس حول محيطها¹

من خلال الجدول السابق يتضح أن 25,71% من أفراد العينة يرون أن المعلومات التي تملكها مؤسستهم حول محيطها كافية، في حين يرى 54,29% منهم أنها قليلة، فيما يرى 20% المتبقون أن هذه المعلومات منعدمة.

1 المصدر: من إعداد الطالب

Ø سبب عدم كفاية المعلومات أو انعدامها:

يوضح الجدول رقم 25 الأسباب التي يرى أفراد العينة أنها تقف وراء عدم طفاية المعلومات التي تملكها وحدة مطاحن سيدي ارغيس حول محيطها:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
57,69%	15	غياب نظام معلومات واضح في المؤسسة
61,54%	16	غياب سياسات اتصالية واضحة
57,69%	15	غياب التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال
80,77%	21	نقص المختصين في هذا المجال
19,23%	05	غياب مركز توثيق بالمؤسسة
30,77%	08	عدم كفاية الميزانية المخصصة لذلك
65,38%	17	عدم الاهتمام بالقدر الكافي بهذا المجال
100%	26	المجموع

جدول رقم 25: أسباب عدم كفاية المعلومات التي تملكها وحدة مطاحن سيدي ارغيس حول محيطها¹

يتضح من خلال الجدول السابق أن أفراد العينة يعتبرون أن السبب الرئيسي لعدم كفاية أو انعدام المعلومات التي تملكها المؤسسة حول محيطها يعود إلى نقص المختصين في هذا المجال حيث ورد هذا الاقتراح في إجابات 80,77% منهم، و جاء اقتراح عدم الاهتمام بهذا المجال في المرتبة الثانية بنسبة 65,38%، في حين اعتبر 61,54% من أفراد العينة أن السبب يعود إلى غياب سياسات اتصالية واضحة، و غياب التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و غياب نظام معلومات واضح بنسبة 57,69%، أما اقتراح عدم كفاية الميزانية فقد ورد في إجابات 30,77% من أفراد العينة مقابل 19,23% بالنسبة لغياب مركز توثيق.

1 المصدر: من إعداد الطالب

Ø الاقتراحات لتفعيل اتصال المؤسسة بمحيطها الداخلي و الخارجي:

يوضح الجدول رقم 26 اقتراحات أفراد العينة لتفعيل اتصال مؤسستهم بمحيطها الداخلي و محيطها الخارجي:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
% 28,57	10	توفير الإمكانيات المادية و البشرية
% 40	14	التكوين في مجال الإعلام و الاتصال
%43 51	18	الاهتمام بالاتصال و ترسيخ ثقافته
% 5,71	02	خلق مناخ يسمح بالاتصال
% 62,86	22	الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال
% 40	14	توظيف مختصين في الاتصال
%5,71	02	تنظيم بيانات و ندوات صحفية
% 22,86	08	إعداد حملات اشهارية
% 40	14	المشاركة في المعارض و الصالونات و تنظيم أيام دراسية و أبواب مفتوحة
% 17,14	06	خلق مصلحة مهمتها الاتصال
% 11,43	04	إعادة بعث جريدة المؤسسة
%100	35	المجموع

جدول رقم 26: اقتراحات أفراد العينة لتفعيل اتصال وحدة مطاحن سيدي ارغيس بمحيطها

يتضح من خلال الجدول السابق أن أهم اقتراح قدمه أفراد العين للوحدة لتفعيل اتصالها بمحيطها يتمثل في الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال حيث ورد هذا الاقتراح في إجابات 62,86 % منهم، فيما اقترح حوالي 40% منهم تكوين المستخدمين الحاليين في مجال الإعلام و الاتصال و توظيف آخرين جدد في الاختصاص، و الاهتمام بهذا المجال و جعله ثقافة سائدة في المؤسسة بالإضافة إلى المشاركة في المعارض و الصالونات و تنظيم أيام دراسية و أبواب مفتوحة، في حين جاءت اقتراحات توفير الإمكانيات المادية و البشرية، و إعداد حملات شهرية و خلق مصلحة مهمتها الاتصال و إعادة بعث جريدة المؤسسة في المستوى الثالث، فيما جاء اقتراح تنظيم بيانات و ندوات صحفية و خلق مناخ يسمح بالاتصال في المستوى الأخير من الإجابات.

ثالثاً: نتائج البحث و تصميم النظام المقترح كبدل:

1) نتائج البحث:

أ) نتائج الدراسة النظرية:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة النظرية لهذه المذكرة في النقاط التالية:

- اليقظة الإستراتيجية ليست وليدة القرن العشرين بل هي موجودة منذ وجود المؤسسة، و قد كانت مستخدمة في مجالات أخرى كالمجال العسكري و الحربي مثلاً؛
- رغم الاختلافات بين الباحثين و العلماء في تقديم تعريف واحد لمصطلح اليقظة الإستراتيجية، إلا أم ما لاحظناه هو وجود شبه اتفاق حول مضمون هذا النشاط الاستراتيجي المرتبط بجميع وظائف المؤسسة؛
- اليقظة الإستراتيجية توفر المعلومات للمؤسسة بطريقة علمية و مدروسة، و هو ما من شأنه أن يسمح لها باتخاذ قرارات ذات بعد استراتيجي، و هي تختلف عن التجسس الصناعي الذي يعتبر نشاطاً غير قانوني؛
- تسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بالبقاء على اتصال بمحيطها، و هو ما يسمح لها باكتشاف أي مخاطر أو تهديدات أو فرص جديدة؛

- اليقظة الإستراتيجية هي طريقة تسيير و سيرورة لكل العاملين في المؤسسة، و ليست مهمة الإدارة الإستراتيجية فقط؛
- اليقظة الإستراتيجية تتم على المدى القصير و كذلك على المدى البعيد، فهي إذن تواكب جميع مراحل إستراتيجية المؤسسة
- ممارسة المؤسسة لنشاط اليقظة الإستراتيجية تسمح لها بتوجيه أنشطتها، و بتكوين رؤية مختلفة عن العوامل الداخلية و الخارجية، هذه النظرة تكون مركزة أساسا على المستقبل؛
- كل المؤسسات دون استثناء تمارس اليقظة الإستراتيجية، لكن هذه الممارسة غير ظاهرة للعيان، و تتم بطريقة غير رسمية و تلقائية؛
- نجاح و استمرار نظام اليقظة الإستراتيجية مرهون بما توفره الإدارة العليا من وسائل مادية و وسائل بشرية، و بمدى تضافر جهود الأفراد العاملين في المؤسسة، كما تتطلب إرادة قوية و صبرا من الجميع لأن النتائج قد لا تكون أنية.

(ب) نتائج الدراسة الميدانية:

- بعد الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي، و بعد المعاينة و الملاحظة، و جملة اللقاءات و الأحاديث التي جمعنا بمختلف المسؤولين، و بعد تحليل نتائج الاستمارة توصلنا إلى النتائج الآتية:
- تملك وحدة مطاحن سيدي ارغيس العديد من نقاط القوة التي تجعلها قادرة على احتلال مكانة متقدمة ليس على المستويين المحلي و الجهوي فقط، بل على المستوى الوطني و حتى الدولي، و من أهم هذه النقاط: الموقع الاستراتيجي، القدرات المادية و البشرية الهائلة، المساحة المعتبرة، القدرة الإنتاجية (6000 قنطار/ يوميا)...الخ؛
- لا تزال الوحدة تعتمد على الطرق التقليدية في عملية الاتصال و تبادل المعلومات المتمثلة أساسا في: الاتصالات الكتابية، الاتصالات الشفهية و المحادثات الهاتفية، في حين لازالت التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال غير معتمدة (غياب الربط بشبكة الانترنت، تعطل الشبكة الداخلية للاتصال، توقف جريدة المؤسسة عن الصدور، عدم التعامل مع وسائل الاتصال السمعية، البصرية و المكتوبة...الخ)؛

- يعتبر أفراد عينة البحث أن مفهوم اليقظة متداول بمؤسستهم، إلا أنهم عجزوا عن تحديد الجهة أو المصلحة التي تتولى القيام بهذه الوظيفة؛
- و من خلال هذه النتائج يمكن القول بأن الفرضية الأولى في هذه الدراسة و المتمثلة في كون المؤسسة الجزائرية تمارس اليقظة الإستراتيجية بطريقة عشوائية و غير مدروسة صحيحة.
- تركز وحدة مطاحن سيدي ارغيس بدرجة أولى على المعلومات المتعلقة بالزبائن و الموردين، و بدرجة اقل على المعلومات المتعلقة بالمنافسين و التكنولوجيا، في حين لا تولي اهتماما كبيرا للمعلومات المتعلقة بالبيئة، و هذا ما يؤكد جزءاً من الفرضية الثانية المتعلقة باختلاف أنواع المعلومات التي تركز عليها المؤسسة الجزائرية حسب طبيعة نشاطها و حسب ملكيتها، و يبقى إثبات أو نفي هذه الفرضية كلياً يحتاج إلى دراسة بالعديد من المؤسسات مختلفة النشاط و الملكية؛
- يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها بوحدة مطاحن سيدي ارغيس في إدخال تحسينات على المنتجات و مراجعة أسعارها، إلى جانب تطوير وسائل الإنتاج و التعرف على نقاط قوة و ضعف المنافسين؛
- أكد أفراد العينة أن المعلومات المتحصل عليها تتم مناقشتها بين مختلف المستويات الإدارية بالوحدة بصفة دورية، و حدد هؤلاء الدور بمرّة كل شهر، كما أكدوا أن هذه المناقشة قد تتم بصفة استثنائية كلما اقتضت الضرورة؛
- تعتمد الوحدة في اتصالها بمحيطها بدرجة أساسية على دراسات السوق التي يتم القيام بها من حين إلى آخر من طرف لجنة مختصة يترأسها مدقق الحسابات، لكننا لاحظنا أن هذه العملية لا تتم بصفة منتظمة، و تملئها الظروف (تلقي أوامر من الإدارة المركزية أو ظهور مستجدات جديدة...الخ)؛
- لا تملك الوحدة معلومات كافية عن محيطها، و ذلك يعود إلى غياب مختصين في هذا الميدان، إلى جانب عدم الاهتمام بمجال الاتصال، و عدم الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال، و غياب سياسيات اتصالية واضحة؛

- أهم طريقة لتفعيل اتصال المؤسسة بمحيطها و تحسينه هو الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال، كما يبقى من الضروري توظيف مختصين في ميدان المعلومات، و جعل الاتصال ثقافة في المؤسسة؛
- نظام اليقظة القائم في المؤسسة هو نظام غير رسمي، حيث لا توجد إجراءات رسمية تتعلق بهذا الميدان، و كل عامل يختار الطريقة التي يراها مناسبة لجمع المعلومات، و ذلك حسب مؤهلاته و أولوياته، و مما يميز النظام القائم بالوحدة أن المعلومات فيه غير مهيكلة و تفتقر للرسمية (تكون في الأساس شفوية أو عبارة عن إشاعات غير معروفة المصدر...الخ)؛
- تساهم اليقظة بشكل كبير في تفعيل و ترشيد اتصال المؤسسة بمحيطها، فهي الوظيفة التي تسمح لها بالبقاء على اتصال دائم بهذا المحيط، و هو ما جاء في الفرضية الثالثة لهذه الدراسة، لذلك و جب على المؤسسة إيلاء هذه الوظيفة الأهمية التي تستحقها من خلال تبني نظام يقظة واضح مبني على أسس علمية.

(2) تصميم النظام المقترح كبديل:

- بناء على النتائج النظرية و الميدانية التي تمكنا من جمعها عن طريق هذا البحث، و التي تبين أن نظام اليقظة المعتمد بالوحدة هو نظام غير رسمي، ارتأينا أن نصمم نظام يقظة رسمي و اقتراحه على المسؤولين المطالبين بالنظر في إمكانية الإسراع في تطبيقه و ذلك راجع للعديد من الاعتبارات أهمها:
- وجود نظام رسمي لليقظة من شأنه أن يمكن المؤسسة من توفير المعطيات الأساسية لمتخذي القرار و مساعدتهم في عملهم؛
- يسمح هذا النظام للوحدة بالبقاء على اتصال دائم بمحيطها، و بمواكبة و مساندة جميع التغيرات الحاصلة فيه؛

- يسمح بمراقبة محيط الوحدة، و بالتالي يمنح لها إمكانية انتهاز جميع الفرص المتاحة فيه من جهة، و من جهة أخرى تقليل المخاطر و التهديدات التي قد ترهن وجودها و تجنبها بقدر الإمكان؛
- يسمح وجود نظام يقظة رسمي بالوحدة للمسؤولين و العاملين بسرعة التصرف و في الوقت المناسب عند حدوث أي تغيير؛
- استهداف المعلومات يصبح حسب احتياجات إستراتيجية الوحدة و حسب أهدافها؛ كما يصبح بالإمكان هيكله المعلومات و تسهيل عمليات التحليل و النشر؛
- نظام اليقظة الإستراتيجية يدعم جميع الوظائف الأخرى، و فيما يلي بعض الأمثلة:

Ø اليقظة و التخطيط:

اليقظة الإستراتيجية تدعم سيرورة التخطيط على المدى القصير و المدى البعيد، حيث تساعد في وضع و صياغة الخطط و تنفيذها، كما تسمح بتقييم الأهداف و الاستراتيجيات.

Ø اليقظة و رد الفعل:

تسمح اليقظة الإستراتيجية للوحدة بالبقاء على علم بكل المستجدات المتعلقة بتطور السوق و المنافسين، إلى جانب تمكينها من التعرف على المخاطر و الضغوطات الموجودة لتفاديها، و بالمقابل اقتناص جميع الفرص المتاحة في الوقت المناسب و قبل الآخرين.

Ø اليقظة و الابتكار و التجديد:

تسمح اليقظة الإستراتيجية للوحدة بمقارنة وضعيتها مع الآخرين (LE BENCHMARKING)، و هذه المقارنة من شأنها أن تدعم التجديد و الابتكار سواء في المنتجات أو في طرق الإنتاج.

Ø اليقظة و القرار:

تساهم اليقظة الإستراتيجية في تصميم و دعم القرارات، حيث أنها تسمح بجمع كافة المعلومات المتعلقة بالموضوع المطروح، و من ثم اقتراح عدة بدائل ممكنة و بعدها اختيار الأحسن منها.

Ø اليقظة و الاستباق:

تسمح ممارسة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بتحسين قدرتها على كشف المعلومات في أسرع وقت ممكن، و بالتالي القدرة على التصرف في الوقت المناسب، مما يساعد على اقتناص الفرص المتاحة قبل الآخرين، فاليقظة الإستراتيجية لا تهتم بالماضي و الحاضر فقط، بل تركز حتى على المستقبل و هو ما يمنح المؤسسة خاصية الاستباقية.

و قد صادفنا خلال عملية البحث في أنظمة و نماذج اليقظة الإستراتيجية العديد من الاقتراحات التي قدمها العلماء و الباحثون منذ سنوات السبعينيات، و من أهم الملاحظات التي سجلناها أن معظم هذه الاقتراحات تشترك في المراحل الأساسية لعملية اليقظة و المتمثلة في: جمع المعلومات، تحليلها، نشرها ثم اتخاذ القرار، و الاختلاف الوحيد الموجود بينها هو في طريقة تقسيم هذه المراحل، فمن الباحثين من لخصها في 03 مراحل، و منهم من وسعها إلى 06 مراحل و من وصل إلى غاية 10 مراحل، و قد حاولنا خلال إعدادنا للنظام المقترح الجمع بين مختلف هذه الاقتراحات و اختيار ما يتناسب مع وضع الوحدة، و النظام المقترح الذي يعتبر حصيلة لمعظم هذه الاقتراحات سيسمح للمؤسسة بفهم كيفية سير نسق اليقظة الإستراتيجية و ذلك بمعرفة كيفية المراحل و تسلسلها و هو يضم 06 مراحل هي:

(أ) مرحلة تحليل البيئة و البحث عن المعلومات:

تعتبر مرحلة البحث عن المعلومات الخطوة الأساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية، و لهذا فهي تحتاج إلى تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك، و الهدف في هذه المرحلة هو تحديد العناصر و المتغيرات المراد تتبعها بناء على إستراتيجية المؤسسة، إلى جانب رصد و مراقبة كل التطورات و المتغيرات التي تطرأ على البيئة، و لأن مجالات البحث عديدة، و بغرض تفادي الضياع وسط الكم الهائل من المعلومات و جب تقسيم هذه المرحلة إلى:

Ø **الاستهداف:** بمعنى تحديد الجزء من المحيط أو البيئة الواجب وضعه تحت المراقبة و الترصّد؛

Ø **تعقب و جمع المعلومات:** التعقب هو العملية الإرادية التي بموجبها يقوم أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها بالحصول على المعلومات، و هنا تجب الإشارة إلى وجود نوعين من المتعقبين: المتعقبون المستقرون الذين يعملون في المكاتب و يركزون أساسا على المصادر الرسمية للمعلومات (الكتب، المجلات، مواقع الانترنت، قواعد البيانات...الخ)، و المتعقبون المتجولون الذين يتولون مهمة الاتصال بالمصادر الخارجية للمعلومات (الزبائن، الموردون، مخابر البحث، المعارض، الملتقيات...الخ).

(ب) مرحلة جمع المعلومات:

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

و في هذه المرحلة يجب التمييز بين نوعين من مصادر المعلومات:

Ø **المصادر الرسمية:**

تسمح هذه المصادر بالحصول على المعلومات الرسمية، و أهم ما يميزها هو سهولة الحصول على المعلومات، و أهم المصادر الرسمية للمعلومات:

- المصالح الحكومية و الوزارية؛
- مراكز البحوث؛
- الجامعات و المعاهد؛
- قواعد البيانات؛

- براءات الاختراع؛
- البيانات الصحفية؛
- الكتب؛
- بنوك المعطيات؛
- مواقع الانترنت الموثوقة.

Ø المصادر غير الرسمية:

أهم ما يميز المصادر غير الرسمية أن المعلومات التي توفرها تتطلب مجهودا شخصيا من الفرد أو الجماعة التي تريد جمعها، حيث أنها مطالبة بالبقاء على اتصال بالآخرين و التنقل للحصول على المعلومة، و تنتوع المصادر الرسمية لكن أهمها:

- تحليل منتجات المنافسين و طرق عملهم؛
- تحليل الشكاوى و الاقتراحات الواردة من الزبائن و الموردين؛
- تقارير المهمات و الأسفار؛
- المعارض؛
- دراسة تطور عادات الاستهلاك في المجتمع؛
- دراسة تطور أذواق المستهلكين و سلوكياتهم؛
- تطور ثقافات الأجيال الصاعدة.

و ما تجب الإشارة إليه في هذه المرحلة أن المعلومة كلما صعوبة الحصول عليها كلما زادت أهميتها و فائدتها الإستراتيجية.

ج) مرحلة التحليل و المعالجة و التركيب:

المعلومات المتحصل عليها في المراحل السابقة يجب أن تحلل و تخزن، فبعد التأكد من صحة و نجاعة و موثوقية المعلومة، تأتي مرحلة الفرز و التصنيف و التحليل لاستنباط آثارها و تداعياتها الحالية و المستقبلية، و كمرحلة أخيرة تتم عملية التركيب للوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار و تعطي للمعلومة ما يسمى " قيمة مضافة " (valeur ajoutée).

د) مرحلة النشر:

يتم نشر و بث المعلومات حسب درجة ملاءمتها و استعمالها من قبل الأفراد، لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة، و طباعة المشاريع الحالية في المؤسسة. فكل العمليات السابقة تصبح دون فائدة و معنى إذا لم يتم نشر و بث المعلومات و إيصالها إلى متخذي القرار، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب و بالشكل المناسب للشخص الذي يريد استعمالها.

هـ) مرحلة استعمال المعلومات في اتخاذ القرار:

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

و) مرحلة التقييم و المتابعة:

تعتبر عملية التقييم جوهر جميع وظائف المؤسسة، و عملية اليقظة باعتبارها احد متطلبات قيام هذه الوظائف، يجب أن تخضع بدورها للتقييم في جميع مراحلها، فهذا التقييم يسمح بالوقوف على جوانب القوة و الضعف، و يسمح بتصحيح الأخطاء و الفروقات أن وجدت في الوقت المناسب، كما يسمح للمؤسسة بالمقارنة بين الأهداف المسطرة و الخطط الموضوعة و النتائج المحققة، و بذلك تتمكن المؤسسة من تقييم الوضع النهائي لليقظة.

و يتطلب تطبيق النظام المقترح على وحدة مطاحن سيدي ارغيس بأمر البواقى، العديد من المتطلبات و الترتيبات التنظيمية حتى يضمن نجاحه و نجاعته، و فيما يلي أهم هذه المتطلبات:

Ø إعادة النظر في الهيكل التنظيمي:

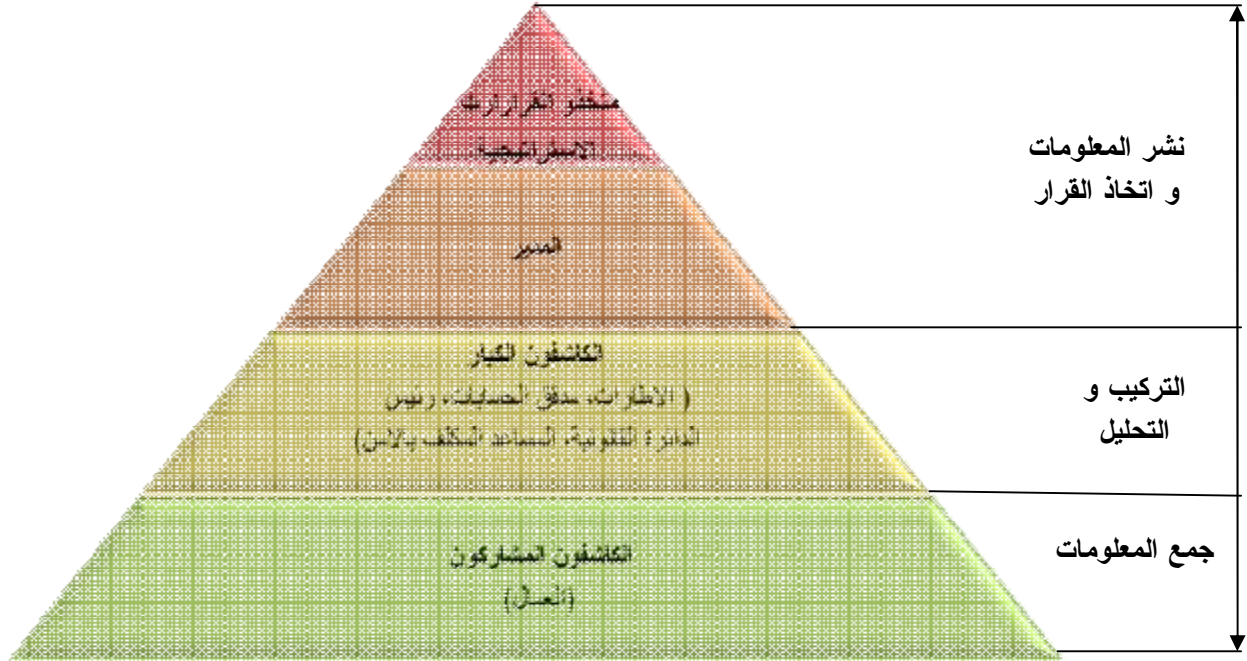
لاحظنا أن الهيكل التنظيمي المعتمد في وحدة مطاحن سيدي ارغيس بأمر البواقى من النوع متعدد المستويات الإدارية و هو هيكل وظائفى أى أنه مقسم حسب الوظائف الموجودة في الوحدة (الإنتاج، الطاقات البشرية، الاستغلال، المالية و المحاسبة، الاستغلال، التسويق و التجارة)، و أهم ما يؤخذ عليه هو عدم احتوائه على مصلحة تتولى القيام بوظيفة الاتصال و تسيير المعلومات (هذه العملية تقوم بها مصلحة التسويق)، لذلك نقترح خلق مصلحة جديدة تتولى هذه الوظيفة، إلى جانب خلق خلية لليقظة الإستراتيجية تكون على علاقة مباشرة بالمديرية العامة لتسهيل عملية انتقال المعلومات.

Ø توفير الموارد البشرية و المالية اللازمة:

إن أهمية المورد البشرى في أى وظيفة من وظائف المؤسسة هي أمر أساسى، و فيما يخص ميدان اليقظة فإن أى وظيفة أو نشاط يقوم به أى عامل من العمال قد يكون مصدرا للمعلومات، لذلك يجب تحسين جميع الموارد البشرية بالوحدة بأهمية دورهم في إنجاح نظام اليقظة.

و مشاركة جميع العاملين في عملية اليقظة لا تقلل من قيمة و أهمية وجود خلية تتولى القيام بجميع عمليات معالجة و تحليل و نشر المعلومات، و في هذا الإطار نقترح أن تضم خلية اليقظة إطارا من كل مصلحة من مصالح الوحدة، و تدعيمهم بمدقق الحسابات، المساعد المكلف بالأمن و رئيس الدائرة القانونية، و يكون المشرف على كل هؤلاء هو المدير العام.

و فيما يلي شكل يوضح تقسيم مختلف مراحل اليقظة على القائمين بها:¹



كما يعدّ من الضروري على الإدارة العليا أن تظهر نية و إرادة لإنجاح نظام اليقظة، و ذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية و المالية اللازمة لهذا النشاط، و البداية تكون بتخصيص ميزانية لتكوين المكلفين بعملية اليقظة في ميدان المعلومات، إلى جانب تمكينهم من جميع وسائل العمل (وسائل النقل، أجهزة كمبيوتر محمولة... الخ)، كما يعدّ من الضروري إعادة تفعيل الشبكة الداخلية للاتصال و بعث جريدة المؤسسة باعتبارها أداتين أساسيتين في مشاركة و نشر المعلومات، كما نرى أنه من الضروري توظيف مختصين في مجال جمع المعلومات و لابد على هؤلاء أن يكونوا قادرين على معرفة المصادر المفيدة و على التصرف في الوقت المناسب، كما يجب أن تكون لهم القدرة على المفاضلة بين مختلف المصادر و باستطاعتهم التعامل مع الكم الهائل من المعلومات التي سيجدون أنفسهم أمامها.

Ø مشاركة الإدارة العليا:

إن نجاح و نجاعة نظام اليقظة لا يمكن أن يتم دون مشاركة و إرادة الإدارة العليا، فهذه الأخيرة يجب أن تشارك بقوة في وضع النظام خاصة أنها ستكون أكبر المستفيدين من امتيازاته.

الغائمة

الخاتمة

إن التطورات السريعة للأحداث في عصر المعلومات، و الضغط الهائل لقوى المنافسة، و التغييرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات، دفعت العديد من المؤسسات إلى الاعتماد على إدخال تغييرات جذرية على طرق و أساليب تسييرها بهدف الانفتاح على بيئتها الخارجية و محاولة التحكم فيها، حيث أصبح بقاء المؤسسة متوقفا على مدى قدرتها على مواجهة المنافسة الشرسة التي تواجهها، و ذلك يمر عبر البقاء على صلة بالبيئة الخارجية و متابعة التغييرات الحاصلة فيها باستمرار و هذا ما يعرف باليقظة الإستراتيجية.

فاليقظة الإستراتيجية هي ذلك النشاط الذي عن طريقه تتمكن المؤسسة من جمع، تحليل و نشر المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية، و هي مفهوم شامل يضم العديد من الأنواع كاليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة القانونية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة البيئية، و بالتالي فهي تقرب بين المؤسسة و محيطها و تسهل عملية الاتصال بينهما، مما يمنحها أفضلية تحقيق الأسبقية مقارنة بالمؤسسات الأخرى فيما يتعلق بالحصول على المعلومة في الوقت المناسب و بأقل تكلفة مع كل ما يعود به ذلك من فائدة عليها.

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

و قد حاولنا من خلال بحثنا هذا إبراز أهمية ممارسة المؤسسة الجزائرية لليقظة الإستراتيجية و علاقتها بترشيد و تفعيل الاتصال بينها و بين محيطها الخارجي، حيث انطلقنا من مجموعة من التساؤلات و الفرضيات التي سعينا إلى اختبارها من خلال الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية التي أجريناها بوحدة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي، و هو ما سمح لنا بالوصول إلى مجموعة النتائج المذكورة سابقا.

و بناء على ما سبق سنحاول تقديم مجموعة من التوصيات التي نرى أن اعتمادها سيعود بالفائدة على المؤسسة:

- على المؤسسة تسخير مواردها في تكوين عمالها و إطاراتها في المجال المعلوماتي؛
- يجب أن تكون المؤسسة في حالة يقظة دائمة لمتابعة ما يحدث حولها من تغييرات و اكتساب القدرة على مواكبتها؛
- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتطوير علاقتها بمحيطها الخارجي، و متابعة التغييرات الحاصلة فيه و استخدام أدوات علمية في تحليلها؛
- العمل على إنشاء نظام اتصالي و معلوماتي واضح حتى تكون للمعلومة المحصلة قيمة؛
- نشر ثقافة الاتصال في المؤسسة، ليصبح هذا الأخير
- التحسيس المستمر لجميع أفراد المؤسسة بأهمية مساهمتهم في تطبيق و إنجاح نظام اليقظة الإستراتيجية، و خلق الوعي بأهمية و فوائد اليقظة على المؤسسة ككل؛
- تشجيع الاتصال الصاعد للسماح للعاملين بالإدلاء بآرائهم و تقديم معلومات قد تكون ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة؛
- السعي للانفتاح أكثر على المحيط الخارجي و ذلك بتنظيم لقاءات و ندوات و أبواب مفتوحة؛
- استحداث هيكل مستقل يقوم بأداء وظيفة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

و دراستنا لموضوع اليقظة الإستراتيجية و دورها في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها لا يعدو أن يكون محاولة منا للبحث في هذا المجال الذي نرى انه لازال لم يحظ بالاهتمام اللازم في المؤسسة الجزائرية، و دراستنا هذه لم تلم بجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع، و مما لا شك فيه أن هناك بعض النقائص و نقاط الظل التي بإمكان دراسات أخرى الكشف عنها نذكر منها:

- هذه الدراسة لم تؤكد و لم تتف بصفة كاملة الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود اختلاف بين المؤسسات في نوعية المعلومات التي تركز عليها، و السبب أننا ركزنا بحثنا على مؤسسة

واحدة فقط، و بالتالي بإمكان باحثين آخرين اختبار هذه الفرضية في أكثر من مؤسسة و التوصل إلى نتائج جديدة؛

- ركزنا في دراستنا هذه على فئة الإطارات بوحدة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي، و ذلك اعتقادا منا بأن نشاط اليقظة مرتبط بالإدارة العليا، لذلك نرى أنه من الضروري القيام بدراسات أخرى وسط الفئات المتوسطة و الدنيا في المستقبل، كما يمكن اختيار عينة من الجمهور الخارجي كالزبائن، الموردين...الخ.

و في الأخير نتمنى أن نكون قد وفقنا في عملنا و ساهمنا و لو بجزء صغير في الكشف عن بعض الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، فإن وفقنا فمن الله و أن أخطانا فمن أنفسنا و من الشيطان.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المراجع و المصادر باللغة العربية:

(أ) الكتب:

1. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، دون بلد نشر 1993
2. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
3. د/ إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2007/2006 غير منشور
4. بوشافي بوعلام، المنير في المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996
5. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان 1978
6. إدريس ثابت و جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و نماذج تطبيقية، الطبعة الأولى الدار الجامعية ، مصر، 2001
7. نبيل عارف الجردي، مقدمة في علم الاتصال، ط3، مكتبة الإمارات العين، الإمارات، 1985
8. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004
9. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال بالوظائف والممارسات الإدارية، دار الثقافة للنشر، الإسكندرية، 2006
10. عايدة سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985
11. مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998

12. كيث دقلين ، الإنسان و المعرفة في عصر المعلومات -تحويل المعلومات إلى معرفة، تعريب شادن اليافي ، مكتبة العبيكان،الرياض، السعودية، 2001
13. ديفير، السلوك الإنساني في تنظيم العمل، ترجمة عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة، مصر 1974
14. عمر السعيد وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، ط1، دار الثقافة ، عمان ، 2003
15. السلمي علي، إدارة التميز - نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002
16. محمد سويلم، الإدارة ، دار الهاني، مصر، 1994
17. ليلي حسين السيد، حسن عماد مكاوي، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998
18. علي الشرقاوي، وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1979
19. خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة ، عمان 2002
20. عبد العزيز إبراهيم شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1995
21. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، القاهرة، 1998
22. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، دون سنة نشر
23. محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، قنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2003
24. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، دون سنة نشر
25. صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982

26. محمد عبيدات و آخرون، البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 1998
27. صبحي جبر العتبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان، 2005
28. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1998
29. ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دون دار نشر ، دون سنة نشر
30. سمير أحمد عسكر، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 1984
31. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
32. مصطفى.ف، تحليل البيانات و تصميم النظم، دار الراتب الجامعية، 1993
33. صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، القاهرة، 1983
34. محمد قاسم القريوتي، د. مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف، الطبعة الثالثة دار وائل، عمان، 1993
35. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2003
36. كامل المغربي، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، الأردن، دون سنة نشر
37. محمد محمود مهدي، مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة نشر

(ب) البحوث الجامعية:

1. الهادي بوقلقول، الآثار المترتبة على ادماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من الناحية التنظيمية والإستراتيجية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة عنابة 2007

(ج) المؤتمرات و الملتقيات و الأيام الدراسية:

1. جديد رتيبة و جديد نوفل : اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة-08-09 مارس 2005
2. شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى تسيير التغيير جامعة عنابة، جانفي 2005.
3. روش زين الدين ، بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، أيام 08-09 مارس 2005
4. محمد براق، عمر حوتية، القيادة و إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة 11/30 - 12/01 سنة 2004

(د) الجرائد و المجلات العلمية:

1. غالب ياسين سعد، المعلوماتية و إدارة المعرفة رؤيا إستراتيجية عربية، مجلة المستقبل العربي، عدد10، 2000

2. الإدارة العامة، استخدام الانترنت في المنشآت السعودية، المجلد 40 ع 4-، المملكة العربية السعودية، 2001
3. جمال بن زروق، دور الاتصال التنظيمي في نجاح التغيير داخل المنشأة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر ، العدد 14 ، جوان، 2006
4. وثائق خاصة بوحدة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي

(هـ) مواقع الانترنت:

1. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مهارات الاتصال، الوثيقة عدد 22، 2004/03/14، على الموقع التالي <http://www.ngoce.org>
2. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مفهوم الاتصال، وثيقة عدد 9، 13 نوفمبر 2002، على الموقع www.ngoce.org

ثانيا: المراجع و المصادر باللغات الأجنبية:

A) Les ouvrages :

1. AITELHADJ. S, L'entreprise face à la mutation technologique, Edition Organisation 1999, Paris.
2. CHANTAL B et MARTINE, Economie et gestion de l'entreprise, Vuibert 2eme édition, paris, 1999
3. Bertrand BELON, L'innovation Créatrice, Economica, paris, 1997
4. Claudio BENEDETTI, Introduction a la gestion des opérations, Edition Etudes vivantes, CANADA, 1991

5. Mostefa BOUTEFNOUCHET, **systeme social et changement social en Algérie**, O. P. U, Alger, sans année d'édition
6. Roubaud BRECHEGNAC, **Le marketing des services - du projet ou plan marketing**, Edition d'organisation. 4eme tirage, paris, 2000
7. BRILMAN J, **L'entreprise réinventée**, Edition d'organisation 4eme tirage, paris, 1996
8. Chantal BUSSENAULT et Martine PRETET, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod, Epreuve n° 3, Paris 1999
9. Maurice DELESTRE, **Management faisons le pois**, top édition, paris, 2000
10. Jaques FOURNIER et Nicole QUESTIAUX, **Le pouvoir du social**, P.U.F, Paris, 1979
11. GERRY j et KEVAN SH, **La Veille Stratégique**, Edition Publi- union, paris, 2000
12. Abdelatif KHEMAKHEM, **La dynamique du contrôle de gestion**, Paris, 1986
13. Abdelhak LAMIRI, **Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché**, Prestcom éditions, 1993
14. LASARY, **Economie de l'entreprise**, l'imprimerie Essalem, CHERAGA, Algérie, 2001
15. Catherine LEBAILLY, **la communication interne dans les collectivités territoriales stratégie et méthode**, Ed S.E.P.T, Paris 1998
16. Thierry LIBAERT, **la communication d'entreprise**, Economica, Paris, 1998
17. MARTINET B et RIBAUT JM, **Le management des technologies**, Édition d'organisation, Paris, 1991.
18. Roger MUCHIELLI, **communication et réseaux de communication**, Ed ESF, Paris, 1980
19. PATAYRONE. A, **Le management stratégique de l'information**, édition Economica, Paris, 1994
20. RAYNET Serge, **Le management par projet**, édition d'organisation 2eme édition .2001, paris.

21. REIX Robert ,**Systèmes d'information et Management des Organisation**, Vuibert
3eme édition, Paris, 2000
22. RIEL.C, **principles of corporate communication**, Hemel Hempstead, Prentice-Hall,
1995
23. THIETART R.A, **La Stratégie d'entreprise - formation et mise en ouvre**, MC Graw
Hill, 2eme tirage, 1986
24. Marie –Hélène WESTPHALEN, **le communicator**, Dunod, Paris, 1999

B) Les séminaires et les congrès :

1. BROUARD François , **Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille Stratégique des PME**, 7eme Congrès international francophone en Entrepreneuriat
PME 27.28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, Http // [www.hec.ca/airepme/
PDF/2004/014- Mars2005](http://www.hec.ca/airepme/PDF/2004/014-Mars2005)
2. BROUARD François, **Pertinence d'un outil diagnostique de pratiques de VS pour aider les PME**, 6eme congrès International francophone sur le PME. octobre 2002
.HEC.MONTERAL.
3. MICHEL jean, **Veille informative, Veille stratégique, Intelligence économique & mais au fond qu'est ce que la veille?**, Communication faite le 11 mars 1999 à la journée
d'information « **outils de veille pour l'entreprise** » organisée par L'IUT de Besançon.
[http://www.veille.du.lendemain.com/fichiers/ VS-IE. PDF.](http://www.veille.du.lendemain.com/fichiers/VS-IE.PDF) Mars 2005.

C) Les revues et les cours :

1. Sophie, **Proposition d'une définition opérationnelle de l'intelligence économique**. série
de recherche C.E.R.A.G n°04-00-université Grenoble. Mars2000.
2. SLAILMI Ahmed, **La cyber entreprise par le recours aux NTIC un atout pour le développement accéléré et intégré des fonctions en Algérie**, revue perspectives N ° 06
juin 2004

D) Les Encyclopédies et les dictionnaires :

1. Robert le Duff, **Encyclopédie de la gestion et de management (EGM)**
2. SIMON Y et JOFFER. P, **Encyclopédie de gestion**, Economica, 2 eme éd, 1997, paris

E) Les Sites internet :

1. [Http// www.Mmedium.com / veille / activité](http://www.Mmedium.com/veille/activite), 12-03-2009
2. [Http//www.gdrts.v-paris 10 Fr/ PDF/ doctorant](http://www.gdrts.v-paris10.fr/PDF/doctorant), Mars2005.
3. [Http//www.jnnove.com/upload/ documentaire / VS. PDF.](http://www.jnnove.com/upload/documentaire/Vs) juin 2004
4. [Http// www, Mmedium.com/ Veille/ quotient. PDF.](http://www.Mmedium.com/Veille/quotient) mars 2005
5. [Http/www.dauphine. FR. / crêpa/ Article cahier recherche/Articles/ Henri Isaac/H laim](http://www.dauphine.fr/crpa/Article_cahier_recherche/Articles/Henri_Isaac/H_laim) 2003 Mars 2005
6. [Http/www.Veille-strategique.eolas-services.com/ docs/AIREPME-2003-Lesca-Boulifa-MAROC.pdf](http://www.Veille-strategique.eolas-services.com/docs/AIREPME-2003-Lesca-Boulifa-MAROC.pdf) .mai 2004
7. [Http//www.veilledulendemain.com/fichiers/difinition- opérationnelle, PDF.](http://www.veilledulendemain.com/fichiers/difinition-operationnelle) Mars2009
8. [Http//www.fsa. Ulaval.ca/personnel/ vernag/ pub/ veille. Html](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille)
9. [Http//www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20-%20 Fran %E7 ais %20Bouard. PDF,](http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20-%20Fran%20E7ais%20Bouard) Mars2005
10. [Http//www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben. PDF.](http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben) Mars 2005
11. [Http//www .epic.univ-tln.fr/stockage/167.pdf](http://www.epic.univ-tln.fr/stockage/167.pdf)
12. [Http//www.fsa.ulaval.ca/ personnel/vernag/pub/veille.html](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille.html)
13. [Http://www.stratégie- aims.com/ Lille/com 4302. PDF.](http://www.strategie-aims.com/Lille/com4302) Mars 2005
14. [HTTP//www.mmedium.com/veille/veille/etapes. Html.](http://www.mmedium.com/veille/veille/etapes) mars 2009
15. [HTTP//www.hec.ca/ejc/EJC 2004- Legendre PDF.](http://www.hec.ca/ejc/EJC2004-Legendre) Mars 2009
16. [Http : //www. Dialog.com](http://www.Dialog.com)

17. [Http : // www. Lexis nexis.com](http://www.Lexisnexis.com)
18. [Http//www.cnam. Fr/dpts/ te/ dso/ lecteur /index. Html](http://www.cnam.fr/dpts/te/dso/lecteur/index.html) .Mai 2004
19. [Http // www.hec.ca/ airepme/ PDF/2004/014-Mars2005](http://www.hec.ca/airepme/PDF/2004/014-Mars2005)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علوم الإعلام و الاتصال

استمارة بحث حول:

دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها

إن الهدف من هذه الاستمارة هو مساعدة الباحث في التعرف على واقع اليقظة الإستراتيجية (La veille stratégique) و الاتصال في مؤسستكم و ذلك بغرض إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير .

لذا نرجو من سيادتكم المساهمة في البحث العلمي ، و ذلك بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بكل روح علمية، و بأقصى موضوعية؛ و نتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات، و عدم استعمالها إلا للأغراض العلمية.

شكرا لكم على ثقفتكم و تعاونكم .

تحية إهرازم الأستاذة:

من إحداد الطالب :

- د/ بن لطرش ليلي

- قوجيل نور العابدين

السنة الجامعية : 2011 / 2012

المحور الأول: معلومات عن اليقظة الإستراتيجية (La veille stratégique)

01/ هل مفهوم اليقظة (veille) معروف ومتداول في مؤسستكم؟

- نعم

- لا

- لا أدري

إذا كانت الإجابة بـ " لا " أو " لا ادري " اذهب مباشرة إلى السؤال "06"

02/ إذا كانت الإجابة بـ "نعم" منذ متى اليقظة الإستراتيجية مطبقة (موجودة) في مؤسستكم؟

- منذ فترة قصيرة جدا

- من سنتين إلى 05 سنوات

- منذ أكثر من 05 سنوات

03/ هل هناك مصلحة محددة في مؤسستكم تتولى القيام بوظيفة اليقظة؟

- نعم

- لا

04/ إذا كانت الإجابة بـ "نعم" ما هي هذه المصلحة؟

- مديرية التجارة و التسويق

- مديرية الطاقات البشرية

- مديرية المالية و المحاسبة

- مديرية التخطيط و التنظيم

- مديرية الدعم و الاستغلال

- أخرى تذكر.....

.....

05/ بأي وتيرة تقوم مؤسستكم بوظيفة اليقظة ؟

- أحيانا

- بصفة دورية

- بصفة دائمة

المحور الثاني: طبيعة المعلومات التي تركز عليها المؤسسة

06/ ما هي طبيعة المعلومات التي تركز عليها مؤسستكم ؟

رتب الاختيارات التالية بوضع الأرقام من 01 إلى 04

- معلومات عن الزبائن و الموردين

- معلومات عن المنافسين

- معلومات عن التكنولوجيا

- معلومات عن البيئة

- أخرى تذكر.....

.....

07/ ما هي طرق جمع المعلومات في مؤسستكم ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- المجالات المتخصصة

- المشاركة في المهرجانات و الصالونات

- القيام بتحقيقات حول الزبائن

- مواقع الانترنت

- اللجوء إلى المكاتب المتخصصة

- تحليل الشكاوى الواردة من الزبائن

- القيام باستطلاعات الرأي
- الاتصالات الشخصية
- دراسات السوق
- تحليل منتجات المنافسين
- وسائل الإعلام المرئية و المكتوبة و المسموعة

08/ في أي مجل يتم استعمال هذه المعلومات ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- إدخال تحسينات على المنتجات
- تحسين طريقة الاتصال و الاستقبال
- تطوير وسائل الإنتاج
- مراجعة الأسعار
- تطوير طرق الإنتاج
- توسيع الأسواق و خلق أسواق جديدة
- وضع استراتيجيات جديدة
- التعرف على نقاط قوة و ضعف المنافسين
- وضع سياسات اتصال جديدة
- اتخاذ قرارات تسييرية جديدة
- إدخال منتجات جديدة

..... أخرى تذكر.....

09/ هل تتم مناقشة هذه المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية ؟

- نعم
- لا

10/ إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، بأي وتيرة تتم مناقشة هذه المعلومات ؟

- مرة كل شهر

- مرة كل 03 أشهر

- مرة كل 06 أشهر

- مرة كل سنة

- أخرى تذكر.....

.....

المحور الثالث: طرق تبادل المعلومات في المؤسسة

11/ كيف يتم تبادل المعلومات داخل مؤسستكم ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- عن طريق الوثائق المكتوبة

- عن طريق الهاتف/ الفاكس

- باستعمال البريد الإلكتروني

- بطريقة شفوية

- باستعمال جريدة المؤسسة

- الاجتماعات

- أخرى تذكر.....

.....

12/ كيف يتم تبادل المعلومات بين مؤسستكم و محيطها الخارجي؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- القيام بحملات إخبارية

- دراسات السوق

- البيانات و الندوات الصحفية

- المشاركة في الصالونات و المعارض
 - الكتيبات و الملصقات و الإعلانات
 - جريدة المؤسسة
 - الأيام الدراسية
 - تنظيم أبواب مفتوحة
 - أخرى تذكر.....
-

13/ هل تظن أن المعلومات التي تمتلكها مؤسستكم حول محيطها:

- كافية
- قليلة
- منعدمة

14/ إذا كانت الإجابة " قليلة " أو " منعدمة "، إلى ماذا يرجع ذلك حسب رأيك؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

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

