

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعه: 2017

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

عنوان المذكرة:

دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها
الخارجي
دراسة حالة: اتصالات الجزائر-تبسة-

من إعداد الطالبتين: جامعة العربي التبسي - تبسة

تحت إشراف الأستاذ:
عمر عمروش

■ حنان شاوش

■ زهية لوابدية

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شفاء حمد	مساعد "أ"	رئيسا
عمر عمروش	مساعد "أ"	مشرفا ومقررا
عبد الكريم شوكمال	مساعد "أ"	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أوري أوزمني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا

ترضاه وأحظني برحمتك في عبادك الصالحين

سورة النمل >> 19 <<

بعد رحلة بحث وجد واجتهاد تكلمت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل
على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير.

نتقدم بجزيل الشكر ومعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف "عمر عمروش"، الذي تفضل
بالإشراف على هذا البحث، و لم يخل علينا بتوجيهاته و نائحه القيمة
اعترافا وتقديرا لجميل صبره وحسن تواضعه فله جزيل الشكر و فائق الاحترام والتقدير.

كما نتقدم بجزيل بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير و خاصة أساتذة قسم علوم التسيير
الذين لم يخلوا علينا بتوجيهاتهم و نائحهم.

اهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله؛ أهدى ثمرة جسدي إلى:
إلى من علماني أن لا شيء في هذه الحياة ينال بدون عذ، وكانا النور الذي أثار طريقي،
إلى سر معادتي وسبب وجودي، إلى والدي الكريمين حفظهما الله لي؛
إلى فترة عيني ومهورة دربي، إلى التي حبها فوق المدود، إلى من جعل الله الجنة تحب خدمها،
إلى التي تفرح لفرحي، ويذمح قلبها لحزني، إلى الصبيبة أمي عابدة أطل الله في عمرها،
إلى أروع ما أهداه لي القدر، إلى من رباني وعلمني وأقر في نفسي أصول السعي والمثابرة،
إلى من نسي في نفسي حبة الإطلاع والبهج وفتحني على السمود والإصرار في طلب العلا،
إلى من كانه علماته سندا لي في مشواري العلمي، إلى من عرفني منه أن العلم تاج على رؤوسنا
إلى أبي العزيز بخير الذي شاء القدر أن يأخذه و لم يرى هذه اللحظة الذي كان متمنيا أن يراها
رحمه الله وأدخله الفردوس الأعلى.

إلى إخوتي وأخواتي ورواد دنياي وروح المحبة "طاهر، جلال، بحرية، خيرة" والغالية على قلبي
"نسيرة" التي كانه معي في الصواء والضراء وفقما الله في حياتها.

إلى الذي سمر الليالي من أجل إمعادي، إلى الذي كان معي في كل خطوة أخطوها بتنهجاته
ودعمه خلال عملي هذا وخلال سنوات الجامعة إلى شريك وسندي في الحياة زوجي الغالي ناصر حفظه الله،
إلى أخوالي و أعمامي إلى جميع أفراد عائلة زوجي خاصة منكم حبيبتني وحديقتي والغالية على قلبي
هدى حفظها الله وفقما في حياتها.

إلى براعم العائلة سيخ الإسلام، خياء الدين، وميم، سارة، أمير.

إلى حديقتي الغالية على قلبي منى إلى زميلتي في المنصرة حنان وفقما الله، ورفيقاته دربي:

ماجرا، راحية، ثلجة، زينة، روميساء، سليمة، ربيعة، إلى دةة إدارة عمل المؤسسات 2017.

أما الآن تفتح الأهرمة وتروح المرصاة لتبتلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة
لا يضيء إلا قندبل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني إلى كل من لم اخذهم
في منكرتي ولتصم في منكرتي .

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج.



اهداء

الحمد لله الذي وفقني و أمانني و الصمني الصبر لإتمام هذا البحث
الذي أهديه بكل حب و امتنان:

إلى من هي الحياة حياة إليك ينحني الحرف حبا و امتنان، لأنك تجيبين
قبل البدء و قبل الكل إليك ﴿يا أمي﴾ و عليك السلام.

إلى بحر الجود والسفاء و منبع المحبة والوفاء رمز الشمامة والالتزام، إلى الطبيب الحنون
﴿أبي العزيز﴾

أماما الله الصحة والعافية وطول العمر.

إلى الغائبين عن أميننا والناظرين دائما في قلوبنا إلى روح أختي ﴿دنيا﴾
وإلى روح ﴿جدتي الغالية﴾
رحمهما الله وأسكنهما فسيح جنانه.

إلى إخوتي أنتم نرض قلبي الذي أعيش من خلاله أنتم قطعة من روحي
و الروح غالية، أنتم نفسي ومنكم أعيش.

إلى كل من ﴿سوسن، نور المدي، جمانة، بدر الدين﴾

إلى كل أفراد أسرتي ﴿عماتي وخالتي "منية"﴾

إلى جميع أفراد أسرتي الثانية عائلة ﴿زواني﴾

إلى من أكن له صدق الحب والاحترام، من يصنع ابرتمامة الحياة
للذي يتترك لي أشياء سعيدة تجعلني أبتسم حين تبدو الحياة كئيبة.

إلى رفيق دربي وشريك عمري ﴿خالد﴾

إلى صديقتي التي تقاسمت معما طو ومر هذا العمل ﴿زهية﴾

إلى من كان مع ملاذي وملجئي إلى من تذوقته معما أجمل اللحظات

صديقتي العزيزة ﴿ريمه﴾

إلى من صادقته ابرتمامتي ابرتمامتهم، إلى الوجوه

التي أحادفها تكرارا إلى زميلاتي في الدراسة

﴿رانية، نجية، سمية، ماجر، صبرين، راضية﴾

إلى كل هؤلاء جميعا.... اهدي ثمرة

هذا العمل المتواضع.

حنان

الفهارس

الصفحة	المحتويات
-	شكر وتقدير
-	إهداء
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
vii	فهرس الملاحق
ب- ذ	المقدمة العامة
42-02	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: المدخل إلى معرفة اليقظة الإستراتيجية
03	المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
03	أولاً: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
07	ثانياً: نشأة وتطور اليقظة الإستراتيجية
10	المطلب الثاني: وظائف اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالذكاء الاقتصادي
10	أولاً: وظائف اليقظة الإستراتيجية
11	ثانياً: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي
13	المطلب الثالث: أنواع ومتطلبات اليقظة الإستراتيجية
13	أولاً: أنواع اليقظة الإستراتيجية
17	ثانياً: متطلبات اليقظة الإستراتيجية
19	المبحث الثاني: سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية
19	المطلب الأول: تصنيفات اليقظة الإستراتيجية
19	أولاً: التصنيفات الفرعية لليقظة الإستراتيجية
20	ثانياً: تصنيف اليقظة الإستراتيجية وفق معايير مختلفة
23	المطلب الثاني: التحليل البيئي وسيلة لليقظة الإستراتيجية
23	أولاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
25	ثانياً: أهمية التحليل البيئي
26	ثالثاً: العوامل المؤثرة في التحليل البيئي

27	المطلب الثالث: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية
27	أولاً: نظام اليقظة الإستراتيجية
29	ثانياً: معلومات اليقظة الإستراتيجية
31	ثالثاً: مراحل تفعيل اليقظة الإستراتيجية
33	المبحث الثالث: واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية
33	المطلب الأول: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية
33	أولاً: طرق اليقظة الإستراتيجية
35	ثانياً: وسائل اليقظة الإستراتيجية
38	المطلب الثاني: مزايا وشروط فعالية اليقظة الإستراتيجية
38	أولاً: مزايا اليقظة الإستراتيجية
38	ثانياً: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية
40	المطلب الثالث: معوقات وسبل مواجهة اليقظة الإستراتيجية
40	أولاً: معوقات اليقظة الإستراتيجية
41	ثانياً: سبل مواجهة اليقظة الإستراتيجية
42	خلاصة الفصل
68-44	الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي وعلاقته باليقظة الإستراتيجية
44	مقدمة الفصل
45	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
45	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي
45	أولاً: التعريف اللغوي والاصطلاحي للاتصال التنظيمي
47	ثانياً: خصائص الاتصال التنظيمي
48	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
48	أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي
49	ثانياً: أهداف الاتصال التنظيمي
50	المطلب الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي
52	المبحث الثاني: فاعلية عملية الاتصال التنظيمي
52	المطلب الأول: وظائف ووسائل الاتصال التنظيمي
52	أولاً: وظائف الاتصال التنظيمي
53	ثانياً: وسائل الاتصال التنظيمي

54	المطلب الثاني: شبكات الاتصال التنظيمي
58	المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي وشروط نجاحه
58	أولا: معوقات الاتصال التنظيمي
59	ثانيا: شروط فعالية الاتصال التنظيمي
60	المبحث الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالاتصال التنظيمي الفعال
60	المطلب الأول: إستراتيجية عملية الاتصال في المؤسسة
63	المطلب الثاني: وظيفة اليقظة وآليات تشغيلها
63	أولا: وظيفة اليقظة الإستراتيجية
64	ثانيا: آليات تشغيل وظيفة اليقظة الإستراتيجية
65	المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الاتصال التنظيمي
68	خلاصة الفصل
107-70	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-
70	مقدمة الفصل
71	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
71	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
71	أولا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
71	ثانيا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
72	المطلب الثاني: أهداف وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر
72	أولا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
73	ثانيا: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر
74	ثالثا: عروض الانترنت
75	المطلب الثالث: البناء التنظيمي والهيكل للمؤسسة
75	أولا: التعريف بمصالح مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-
80	ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-
81	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
81	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
81	أولا: منهج الدراسة المتبع
81	ثانيا: مجتمع الدراسة واختيار العينة
82	ثالثا: أدوات جمع البيانات

82	المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي
82	أولاً: بناء أداة الدراسة
84	ثانياً: تطبيق أداة الدراسة
84	ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية
86	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
87	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
87	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية للعينة الدراسة
87	أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
88	ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
89	ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
90	رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي
91	خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية
92	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان
92	أولاً: عرض وتحليل نتائج محور تقييم نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-
95	ثانياً: عرض وتحليل نتائج محور تقييم عملية الاتصال ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيلها
98	المطلب الثالث: استخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة
98	أولاً: استخلاص النتائج
99	ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة
103	ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
105	خلاصة الفصل
109-107	الخاتمة العامة
111	قائمة المراجع
119	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تطور مصطلح اليقظة الإستراتيجية	07
02	خطوات تحليل الفرص والتحديات	25
03	ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية	28
04	الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة حسب مجالات استخدامها	65
05	توزيع استمارة الدراسة	81
06	معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر	86
07	معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ	86
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	87
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	88
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	89
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	90
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	91
13	استجابات أفراد العينة لتقييم نظام اليقظة الإستراتيجية	92
14	استجابات أفراد العينة لتقييم عملية الاتصال ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيلها	95
15	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	100
16	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	100
17	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	101
18	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	102
19	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	103
20	معامل الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والاتصال التنظيمي	103

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	التصور التدرجي لأهداف اليقظة الإستراتيجية	01
09	تطور المفاهيم الأنجلوسكسونية حول رصد و مراقبة المحيط	02
09	تطور المفاهيم الفرنكوفونية حول رصد و مراقبة المحيط	03
12	العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي	04
13	عناصر الذكاء الاقتصادي	05
17	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر	06
28	ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية	07
30	أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمة الاهتمام بها	08
31	نموذج الإشارات الضعيفة	09
35	مراحل دراسة السوق	10
46	مخطط الاتصال حسب "شانون" و "ويفر"	11
55	رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل سلسلة	12
55	رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل دائرة	13
56	رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل العجلة	14
57	رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل نجمة	15
58	رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل عنقود	16
80	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-	17
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	18
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	19
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	20
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	21
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	22

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
119	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-	01
120	عروض مؤسسة اتصالات الجزائر	02
124-121	الاستبيان	03
127-125	مخرجات برنامج SPSS	04
128	قائمة المحكمين	05

المقدمة العامة

يشهد العالم اليوم تحولات وتطورات مهمة وعميقة، حيث أصبحت المؤسسات تنشط في بيئة أعمال تمتاز بالديناميكية والتعقيد نظرا لتعدد متغيراتها، والنمو القوي على الصعيد التكنولوجي والمعلوماتي أدّى إلى تغييرات، ولعل من أبرزها هو زيادة حدة المنافسة وتعدد المنتجات والخدمات وتنوعها، فأصبح الزبون يملك خيارات واسعة وعديدة في الشراء، وذلك مما زاد من هاجس المؤسسات لكسب الزبائن من خلال تقديم أفضل المنتجات وأحدث وأجود الخدمات، وكل هذا من أجل كسب ميزات تنافسية جديدة وخلق ديناميكية مستمرة، ولتحقيق هذا الهدف كان لا بد من تغيير جذري في طرق تسيير المؤسسة، باعتماد طرق حديثة تتماشى ومتطلبات العصر، والمنافسة التي أصبحت قدرة المؤسسات على النمو والبقاء مرتبطة بمهاراتها في التنبؤ بالتغيرات الخارجية والتكيف معها، لهذا وجب عليها أن تكون على دراية دائمة بهذه التغيرات لتحقيق السبق التنافسي؛ الذي لا يكفي بتقليص التكاليف ولا بإعادة الهيكلة، ولكن بتعلم التكيف والاستجابة السريعة لحاجات السوق وكيفية استعمال مختلف الموارد المادية والبشرية المتاحة بطرق مثلى.

ومن أجل ذلك؛ فإنه يستوجب على المؤسسات السعي في بناء مزايا تنافسية وإستراتيجية من خلال نقصي واستغلال المعلومات الحالية والتطلع لرصد ومعرفة أسرار أنشطة الأعمال، والتي لم تعد تخضع لمنطق العقلانية التامة؛ التي نادى بها أنصار مدرسة هارفارد الأمريكية، بقدر ما أصبحت تخضع لمنطق العقلانية النسبية التي وضعها هيربرت سايمون في السبعينات من القرن الماضي، والتي تستوجب التعامل بكفاءة ومهارة مع مكونات المحيط الداخلي والخارجي والتي تتدرج ضمن ما يسمى اليوم بمفهوم اليقظة الإستراتيجية.

وتعتبر اليقظة الإستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها، وهذا من خلال تفعيل نظام الاتصال الذي يكتسي هو الآخر أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، وذلك عن طريق خطوات عمل مدروسة بداية من جمع مختلف المعلومات من المحيط الخارجي لهذه الأخيرة، ومعالجتها وتحليلها ثم العمل على نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية، والاستفادة منها بما يحقق أهدافها. ومن هنا تبرز معالم إشكالية هذه الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

هل لليقظة الإستراتيجية دور في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي في مؤسسة

اتصالات الجزائر - تبسة - ؟

▪ **التساؤلات الفرعية:**

للإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما المقصود باليقظة الإستراتيجية؟ وما هي أهميتها في المؤسسة الاقتصادية؟
- ماذا يقصد بعملية الاتصال في المؤسسة؟ وكيف يتم تحقيق اتصال فعال؟
- ما علاقة عملية الاتصال بالمحيط الخارجي للمؤسسة؟
- هل تمتلك المؤسسة محل الدراسة نظاماً لليقظة الإستراتيجية؟

- ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة محل الدراسة ومحيطها الخارجي؟
- **الفرضية الرئيسية:**
 - للإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة؛ يمكن طرح الفرضية الرئيسية الآتية:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشاط اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - **الفرضيات الفرعية:**
 - من خلال الفرضية الرئيسية؛ يمكن طرح الفرضيات الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام اليقظة الإستراتيجية وتفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحذر التنافسي وتفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرصد الإستباقي للتقلبات البيئية وتفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة وتفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - **أهمية الموضوع:**

تكمن أهمية هذا البحث في تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وكيفية إرساء نظام لليقظة داخل المؤسسة، وذلك من خلال بلورة أهمية اليقظة الإستراتيجية في تسهيل عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة. بالإضافة إلى محاولة البحث عن أثر تبني وممارسة دور اليقظة الإستراتيجية كأحد العوامل الأكثر تفسيراً للعلاقة الموجودة بين مواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة؛ وتفعيل عملية الاتصال، وكذلك محاولة إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.
 - **أهداف الموضوع:**
 - الوقوف على دور نظام اليقظة الإستراتيجية كأسلوب مساعد للمؤسسة في التحليل الاستراتيجي لمحيطها الخارجي من أجل اقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة؛
 - الوقوف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي؛
 - معرفة علاقة اليقظة الإستراتيجية بتفعيل نظام الاتصال لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة، انطلاقاً من أهمية هذا النظام في رصد متغيرات محيطها الخارجي وتحليلها.

■ أسباب اختيار الموضوع:

- توجد عدة أسباب كانت دافعاً قوياً نحو اختيار هذا الموضوع، نوجزها فيما يلي:
- محدودية الدراسات التي تناولت مثل هذه المواضيع، وخاصة المتعلقة بموضوع اليقظة الإستراتيجية؛
- ديناميكية الموضوع وحداثته، وخاصة في الجانب المتعلق بموضوع اليقظة الإستراتيجية؛
- محاولة التعرف على الأهمية التي تحققها اليقظة الإستراتيجية، وخاصة على مستوى المؤسسة الخدمية التي مازالت معالمها غير واضحة؛
- محاولة الربط بين متغيري الدراسة والبحث في طبيعة العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي؛
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمرجع جديد في مجال تخصص إدارة أعمال المؤسسات.

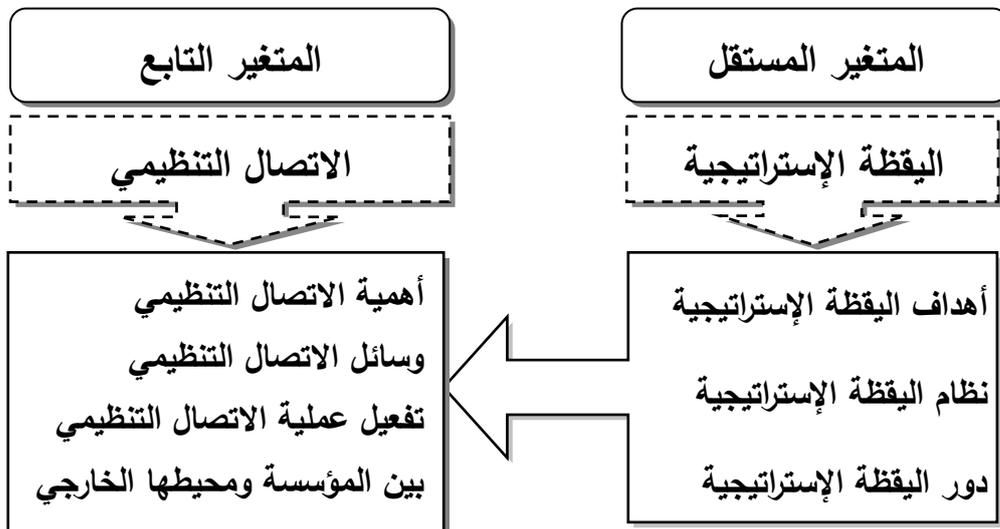
■ حدود الدراسة:

- تكمن دراسة حدود الموضوع المدروس فيما يلي:
- الحدود الموضوعية: لقد اقتصرنا هذه الدراسة على دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.
- الحدود المكانية: لقد تم إجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-
- الحدود الزمانية: لقد تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة: (من 01 مارس إلى غاية 31 مارس 2017).

■ منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وتحقيقاً لأهداف الدراسة؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المناسب في مثل هذه الدراسات، والذي يعتبر أداة مهمة لجمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة محل الدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، من خلال قياس العلاقات الارتباطية، وذلك كله من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة من البحث.

■ نموذج الدراسة:



■ هيكل الدراسة:

قصد الإمام بالجوانب الرئيسية للموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وكل فصل مقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث:

- الفصل الأول: تم التطرق فيه للإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية، وكذلك المدخل إلى معرفة اليقظة الإستراتيجية، وأيضاً سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية وواقع تطبيقها.
- الفصل الثاني: تم التطرق فيه للاتصال التنظيمي وعلاقته باليقظة الإستراتيجية، وكذلك ماهية الاتصال التنظيمي وفاعليته التنظيمية، وأيضاً علاقة اليقظة الإستراتيجية بالاتصال التنظيمي الفعال.
- الفصل الثالث: تم التطرق فيه لتقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة-، وكذلك الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وأخيراً عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

■ الدراسات السابقة:

◀ من خلال عملية المسح المكتبي تم وجود دراسات تناولت اليقظة الإستراتيجية، وهو ما يبين اهتمام الباحثين بهذا الموضوع، أما فيما يخص اليقظة الإستراتيجية والاتصال التنظيمي، أو حتى العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، ففي حدود اطلاعنا يُعد هذا الموضوع حديثاً نسبياً. وعلى سبيل الذكر وليس الحصر، نستعرض فيما يلي أهم الدراسات العربية التي تناولت جزءاً من هذا الموضوع:

■ الدراسة الأولى: نصيرة علاوي، "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة" دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2015.

● لقد حَصَرَت الباحثة اشكاليتها في كيفية مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة عموماً، ومجمع صيدال خصوصاً.

■ وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

✓ وعي المجمع بمفهوم وأهمية اليقظة وضرورة تكوين الإطارات حول كيفية تطبيق هذا النظام الجديد في الإدارة؛

✓ خلية اليقظة موجودة مديرية التسويق والإعلام الطبي في الهيكل التنظيمي لكن ميدانياً غير مجسدة، والمسؤول عنها هو المدير العام للمجمع (PDG)؛

✓ اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال تتشكل من ثلاث مكونات: (يقظة تكنولوجية، يقظة تنافسية، تسويقية، يقظة قانونية)، إلا أن استعمالها وتطبيقها غير منظم؛

✓ الأشخاص المكلفين بجمع المعلومات الخارجية في مجمع صيدال هم المشرفين والمندوبين الطبيين، المخبرين الطبيين وبعض العمال؛

- ✓ معالجة وتحليل المعلومات المجمعة تكون فقط على المستوى المركزي ولا يولي المجمع أهمية لاستدعاء رؤساء الإدارات الجهوية والخبراء لمعالجة المعلومات؛
- ✓ يعتمد المجمع على مصادر متنوعة في جمع المعلومات من سوق الدواء، ومن هذه المصادر: السوق، الصيدليات، المنافسين، الأطباء، الأنترنت، الجرائد الرسمية، الملتقيات والمؤتمرات، تقارير وزارة الصحة والهيئات العالمية.
- الدراسة الثانية: أنيسة قمان، "محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات" دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، سنة 2014.
- لقد حَصَرَت الباحثة اشكالياتها في مدى إمكانية بناء خلية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تنمية الصادرات خارج المحروقات. بالإضافة إلى واقع ذلك في المؤسسات المختارة كعينة للدراسة.
- توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إيجازها في النقاط الآتية:
- ✓ المصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسات محل الدراسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن والموردين والمنافسين وشبكة الأنترنت بدرجة كبيرة، في حين تغفل عن استخدام المصادر الرسمية، كالرسائل الإخبارية والمنشورات الهيئات الرسمية والتي لا تقل من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة؛
- ✓ تعتمد المؤسسات محل الدراسة في تحليل و معالجة المعلومات المجمعة على المدراء في حين يجب أن تولى هذه المهمة خلية أو فريق اليقظة الإستراتيجية، تتوفر فيهم صفات خاصة ؛
- ✓ توجد لدى عمال المؤسسات سواء المدراء أو العمال بالمؤسسات محل الدراسة الدراية التامة بأهمية المعلومة وضرورة توفرها في الوقت والمكان المناسبين للشخص المناسب، لكن لا تتوفر لديهم الدراية بأن خلية اليقظة الإستراتيجية هي الكفيلة بتوفير هذه المعلومات؛
- ✓ غياب إطرارات مكونة في اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة؛
- ✓ لا تتبنى المؤسسة محل الدراسة مفهوم اليقظة لتقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل تغيرات بيئتها الخارجية وهذا ما يعكس غياب خلية لليقظة الإستراتيجية في مؤسستي "دوداح وملاوي"، أما في "مؤسسة طيبة فود" فهي مدرجة تحت مصلحة التسويق ما من شأنه أن يضيق مجال اليقظة التي من المفروض أن تشم أغلب مصالح المؤسسة وبشك خاص مصلحة التسويق والمصلحة التجارية وهذا لأن هاتين المصلحتين هما الأقرب لرصد التغيرات وكل المستجدات الخارجية بحكم أنهما على اتصال مباشر بالزبائن أو المنافسين ولذا تكون مشاركتهما كبيرة وهامة في تحصيل المعلومات الخارجية الإستراتيجية؛

- ✓ لا يمكن قياس أثر اليقظة الإستراتيجية في تنمية الصادرات في المؤسسات محل الدراسة كون أن النتائج الملموسة ستظهر فعليا فيما بين 3 إلى 5 سنوات من التطبيق الفعلي لليقظة الإستراتيجية.
- الدراسة الثالثة: نور العابدين قوجيل، "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها" دراسة حالة: بوحدة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: الإعلام والاتصال وحكومية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، سنة 2012.
- لقد حصر الباحث إشكالية دراسته حول دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها بوحدة مطاحن سيدي أرغيس - أم البواقي-
- وتمثلت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:
- ✓ لا تزال الوحدة تعتمد على الطرق التقليدية في عملية الاتصال وتبادل المعلومات المتمثلة أساسا في: الاتصالات الكتابية، الاتصالات الشفهية والمحادثات الهاتفية، في حين لازالت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال غير معتمدة غياب الربط بشبكة الانترنت، تعطل الشبكة الداخلية للاتصال، توقف جريدة المؤسسة عن الصدور، عدم التعامل مع وسائل الاتصال السمعية، البصرية والمكتوبة... الخ؛
- ✓ يعتبر أفراد عينة البحث أن مفهوم اليقظة متداول بمؤسستهم، إلا أنهم عجزوا عن تحديد الجهة أو المصلحة التي تتولى القيام بهذه الوظيفة؛
- ✓ ومن خلال هذه النتائج يمكن القول بأن الفرضية الأولى في هذه الدراسة والمتمثلة في كون المؤسسة الجزائرية تمارس اليقظة الإستراتيجية بطريقة عشوائية وغير مدروسة صحيحة؛
- ✓ تركز وحدة مطاحن سيدي أرغيس بدرجة أولى على المعلومات المتعلقة بالزبائن والموردين، وبدرجة اقل على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا، في حين لا تولي اهتماما كبيرا للمعلومات المتعلقة بالبيئة، وهذا ما يؤكد جزء من الفرضية الثانية المتعلقة باختلاف أنواع المعلومات التي تركز عليها المؤسسة الجزائرية حسب طبيعة نشاطها وحسب ملكيتها، ويبقى إثبات أو نفي هذه الفرضية كليا يحتاج إلى دراسة بالعديد من المؤسسات مختلفة النشاط والملكية؛
- ✓ يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها بوحدة مطاحن سيدي أرغيس في إدخال تحسينات على المنتجات ومراجعة أسعارها، إلى جانب تطوير وسائل الإنتاج والتعرف على نقاط قوة و ضعف المنافسين؛
- ✓ أكد أفراد العينة أن المعلومات المتحصل عليها تتم مناقشتها بين مختلف المستويات الإدارية بالوحدة بصفة دورية، وحدد هؤلاء الدور بمرّة كل شهر، كما أكدوا أن هذه المناقشة قد تتم بصفة استثنائية كلما اقتضت الضرورة.

- الدراسة الرابعة: لامية حلومي، "دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة تطبيقية في مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء - بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2009.
- طرحت الباحثة إشكالية دراستها حول مدى مساهمة اليقظة والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:
 - ✓ أظهرت الدراسة أن مؤسسة يسرف لأشغال البناء تطبق اليقظة الإستراتيجية على مستوى فعال، وهذا يظهر من خلال ما حققته من مشاريع، وكذا لقدرتها على منافسة المؤسسات الأخرى، وخاصة الصينية، التي زاد انتشارها في البلاد فيما يخص أشغال البناء.
 - ✓ فيما يتعلق بالذكاء الاقتصادي، بالنسبة للمؤسسة يعتبر وسيلة جديدة وجيدة للعمل، وضع بالتصرف هيكل معلوماتي مفيد لاتخاذ القرارات المتعلقة بها.
 - ✓ تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي من خلال جمعن معالجة، تبويب واستغلال المعلومات في اتخاذ القرارات.
 - ✓ لا توجد بالمؤسسة قسم يتعلق باليقظة والذكاء، بل كل شخص مكلف بجمع المعلومات إما من الأنترنت، المعارض، الملتقيات، المجالات، والعمل على تقديمها للمؤسسة للقيام بمعالجتها من طرف الشخص المكلف بذلك، ومن بعد استغلالها، إذن المؤسسة تطبق اليقظة والذكاء بمفهوم جمع المعلومات وتحليلها ومن ثمة استغلالها.
- الدراسة الخامسة: سهيلة بومعزة، "دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- موبيليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2009.
- طرحت الباحثة إشكالية دراستها حول إلى أي مدى تؤثر اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- وتمثلت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:
 - ✓ تمارس البيئة بكل ما تحمله من متغيرات وتغيرات خاصة التنافسية منها ضغوطا كبيرة ومستمرة على المؤسسة، مما يدفعها للعمل الجاد والاستغلال الأمثل لكل مواردها بغية مواجهة هذه الضغوط وزيادة تنافسيتها. وهنا تبرز أهمية الإبداع بكب أنواعه والذي يتجسد في شكل مزايا تنافسية حاسمة تؤهل للنجاح

أمام المنافسين وتحقيق الأسبقية عليهم. غير أن هذه المزايا معرضة للتقليد والنقادم مما يستوجب تنميتها وتجديدها باستمرار للحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق من جهة وللاستمرار في البيئة الشديدة التغير ومواكبة كل المستجدات والتطورات فيها من جهة أخرى. وهو ما يؤكد الفرضية الأولى التي مفادها أن "المؤسسة بحاجة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتنميتها من أجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة التنافسية".

✓ أصبحت اليقظة ضرورة حتمية على كل مؤسسة تريد تحقيق مزايا تنافسية مستمرة تضمن لها النجاح في بيئتها وخاصة مواجهة القوى التنافسية. فكلما زادت ديناميكية هذه البيئة كلما ارتفعت معها درجة اللاتأكد وكلما استوجب تدخل اليقظة لكشف التهديدات وانتهاز الفرص، فالهدف النهائي لليقظة كما عبر عنه "ميشال كاريتي" هو الإبداع وخلق مزايا تنافسية وتنميتها بما يمكن المؤسسة من التكيف مع التحولات في البيئة ويضمن لها الاستمرار فيها. وهو ما يؤكد الفرضية الثانية المتمثلة في أن "اليقظة ضرورة من ضروريات تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة للتكيف مع التغير والتطور السريع والكبير في البيئة".

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لليقظة
الاستراتيجية

مقدمة الفصل:

أمام انتشار مفهوم العولمة الاقتصادية وارتفاع حدة المنافسة المحلية والعالمية، تجد هذه المؤسسة نفسها مجبرة على خدمة الزبون وعرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المطلوبين، وذلك لتتفوق على نظيرتها وبالتالي كسب الزبون، ومن ثم كسب ميزة تنافسية تجابه بها منافسيها.

وبناء على التطورات السابقة الذكر، تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجي بما فيه من يقظة بيئية، تكنولوجية، تجارية وبقظة تنافسية، وهذا بغرض مسايرة كل ما يتعلق بالتغيرات الحاصلة في المحيط الكلي للمؤسسة، أهم التطورات التكنولوجية خاصة في مجال الإنتاج وأهم التغيرات في رغبات وأذواق المستهلكين، وكذلك ما يتعلق بشأن منافسة بدءا بمعرفة أهم منافسيها في السوق، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية، وصولا إلى إستراتيجيتهم المتبعة، ولتحقيق هذا الغرض على المؤسسة القيام بتصميم نظام معلومات يكفل لها بجمع ومعالجة ونشر المعلومات عند الضرورة إلى مختلف المستويات الإدارية.

ولهذا أوجب على المؤسسة تبني نظام حديث، وهو اليقظة الإستراتيجية والذي سنتطرق لأهم مفاهيمه في هذا الفصل، وبغية الإحاطة أكثر سنحاول في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

- المدخل إلى معرفة اليقظة الإستراتيجية؛
- سيورة عملية اليقظة الإستراتيجية؛
- واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: المدخل إلى معرفة اليقظة الإستراتيجية

في ظل تغيرات المحيط وضغط المنافسة وزيادة حالات عدم التأكد، ظهرت اليقظة الإستراتيجية كوسيلة مراقبة مستمرة للمحيط الخارجي وأداة فعالة لاستباق التغيرات قبل حدوثها، وبتزايد أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات اليوم، ازداد البحث عن طرق جديدة لزيادة فعاليتها، والتي أصبح امتلاكها أمراً ضروريا كونها تمثل مصدرا مهما من مصادر المعرفة، ووسيلة فعالة للتعقب الفوري لمجريات المحيط الخارجي.

المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

في ظل تغيرات المحيط وضغط المنافسة وزيادة حالات عدم التأكد، ظهرت اليقظة الإستراتيجية كوسيلة مراقبة مستمرة للمحيط الخارجي، وأداة فعالة لاستباق التغيرات قبل حدوثها.

أولاً: مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

إن مصطلح اليقظة حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات المناجمنت، وفي الأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها.

1- تعريف اليقظة الإستراتيجية: لقد تعددت التعاريف حول اليقظة الإستراتيجية نذكر منها ما يلي:

- تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها: " البحث عن المعلومة من خلال الحذر الثابت، والحراسة الدائمة للبيئة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويتموضع البعد الاستراتيجي لليقظة الإستراتيجية في الثلاثية (الاستقبال ، الشرح والفعل)".¹
- وقد عرفت كذلك على أنها: " طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن، وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية".²
- وعرفت أيضا بأنها: " عملية جماعية استباقية ومستمرة الذي يقوم من خلالها مجموعة من الأفراد بالتعقب بطريقة طوعية، واستخدام المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والتغيرات التي تحدث فيها (بما في ذلك التهديدات) من أجل خلق فرص عمل والابتكار، وتقليل من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام، وهدف اليقظة الإستراتيجية أو الذكاء الجماعي هو العمل بسرعة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة".³
- عرفت أيضا على أنها: " نظام بحث واستكشاف للأعمال والمعلومات الخارجية، والتي قد يكون لها تأثير

¹ - أنيسة قمان، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص:28.

² - Yamina Karou, la veille stratégique dans les PME-PMI, Présentation intervention dans le premier séminaire scientifique international sur l'importance de la transparence et de l'efficacité de la performance de l'intégration réelle dans l'économie mondiale, université de Tizi-Ouzou, Mai / Juin, 2003, pp6-7.

³ - Humbert LESCA, Marie-Laurence et autres, La Veille Stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales, FACEF Pesquisa v.8, 2005, n.2, p97.

كبير على مستقبل المؤسسة في المدى القصير أو المدى الطويل".¹

من خلال ما سبق اليقظة الإستراتيجية هي إجراء مستمر تقوم به المؤسسة من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالمحيط الكلي لها، واستعمالها بهدف التنبؤ بالتغيرات التي ستحدث في هذا المحيط، وهذا ما يمكنها من أخذ احتياطاتها بغية الاستفادة من الفرص أو مواجهة التهديدات.

وهي نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، معالجة، تحليل ونشر المعلومات لأهداف إستراتيجية وتنافسية، فهي إذا نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد فيها.

2- خصائص اليقظة الإستراتيجية: تتميز اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص تجعل منها مسارا ديناميكيا مستمرا في المؤسسة من أهمها:²

أ- الطابع الإستراتيجي: إن المعلومات التي تهتم بها اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالأنشطة الروتينية المتكررة، وإنما باتخاذ قرارات غير روتينية، غير متكررة، ليست مألوفة ولا تخضع لنموذج من النماذج المعروفة والمقدمة بفعل التجربة. فهي قرارات تؤثر على المركز التنافسي للمؤسسة لارتباطها بالمستقبل، لها تأثيرات وتبعات ذات أهمية معتبرة وعادة ما تتخذ في ظروف عدم التأكد.

ب- نشاط إرادي (طوعية): مستحدث للفعل في المؤسسة، فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون أن تكون مؤسستهم خاضعة لتأثيرات البيئة، ومتكيفة معها وحسب بل استباق هذه الأحداث وتجاوزها، فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة، والذي يعد أحد العوامل الأساسية لنجاح اليقظة في المؤسسة كما سنرى.

ج- مسار جماعي، ديناميكي، مستمر: يعرف المسار بكونه مجموعة متتالية من المراحل المرتبطة فيما بينها من خلال توجيه هدف مشترك فيما بينها. وتعتبر اليقظة الإستراتيجية مسار تنظيمي متكرر يمر بعدة مراحل مترابطة، تستوجب مساهمة عدة أشخاص بأدوار ومهارات مختلفة ومتكاملة، في كافة مستويات المؤسسة واتجاهاتها، هؤلاء الأشخاص يشكلون ما يسمى حقل اليقظة يزاولون نشاطهم في جمع معلومات اليقظة تحليلها بشكل مستمر، وديناميكي (تفاعل وتطور).

د- ذكاء جماعي: الذكاء يعني معرفة حصر العناصر، الاختيار، وكيفية إيجاد الروابط أو العلاقات التي تجمع هذه العناصر لتشكل معنى، هذا الذكاء في إطار اليقظة الإستراتيجية لا تقترن بالفرد فقط بل بجماعة من الأفراد الذين يظهرون قابلية في تنسيق مهاراتهم وقدراتهم مع بعضهم البعض لالتقاط واستشعار الإشارات والأحداث، ترجمتها ومحاولة فهمها للمساعدة على اتخاذ القرار والتصرف المناسب والأكثر ابتكارا، وهذا لكون البحث الإرادي (الذي يمثل التنشيط القبلي) لمعلومات اليقظة الإستراتيجية، لا يمكن أن تكون خطوة فردية معزولة.

¹ - نصيرة علاوي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص: 32.

² - صليحة كاريش، واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفضال، مجلة المؤسسة، عدد3، جامعة الجزائر3، 2014، ص: 211.

هـ- نشاط إبداعي مستحدث الفعل: لا تنتظر اليقظة الإستراتيجية لبيئة المؤسسة على أنها مجرد اتجاهات عام لما يحدث في الماضي، وتمتد للحاضر والمستقبل وإنما كبنية أو مستقبل مرغوب فيه، وفي إنشائه وهي بهذا لا تكتفي بجمع المعلومات من أجل معرفة وفهم تغيرات البيئة للتكيف معها، وإنما هدفها استباق التغيرات والتأثير على البيئة لجعلها تتماشى وأهداف المؤسسة.

و- التوقع: هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية: بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.¹

3- أهمية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساساً على المعلومات الإستراتيجية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:²

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح منتجاتها المبتكرة في السوق؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون؛
- التحسين الدائم في علاقاتها مع الزبائن والموردين؛
- التحسين المستمر في المنتجات، والقدرة على البحث والتطوير والابتكار؛
- اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات؛
- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة.

وتتجلى كذلك أهمية اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة في الآتي:³

- تقييم وضعية المؤسسة مقارنة بمثيلاتها؛
- التقليل من وضعيات عدم اليقين في اتخاذ القرار؛
- الاستفادة من الفرص للحصول على حصص سوقية أكبر؛
- الإبداع وخلق مزايا تنافسية؛
- التنبؤ بتطورات المنافسة السوق والبيئة؛
- المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة في سوق تنافسي.

1 - نصيرة علاوي ، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مرجع سابق، ص: 33.
 2 - حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص: علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014، ص: 223.
 3 - نعيمة غلاب، مليكة زغيب، واقع اليقظة الإستراتيجية ودكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية -دراسة ميدانية-، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 26/23 أفريل، 2012، ص: 162.

- 4- أهداف اليقظة الإستراتيجية: تبنى أهداف اليقظة على أهمية المعلومة التي يوفرها النظام والتي تظهر جليا في تأثيرها على القرار الاستراتيجي، هذا الأخير إذا كان صائبا فإنه بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف الأخرى، التي تحسن أداء المؤسسة ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:¹
- ✓ فهم ما يحدث في البيئة الخارجية أحداث جديدة انقطاع اتجاهات عامة؛
 - ✓ محاولة ربط هذه الأحداث أو المعلومات المتوفرة بعلاقات منطقية لاستخلاص ما قد توجي إليه من أحداث مستقبلية لمختلف الأعوان الاقتصاديين في البيئة؛
 - ✓ استغلال وتحليل المعلومات والبيانات المجمعّة؛
 - ✓ استنتاج أو محاولة صياغة مجموعة من الفرضيات والسيناريوهات حول مختلف التأثيرات، والانعكاسات المتوقعة على مسار اتخاذ القرار والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
 - ✓ أسلوب إداري للاستغلال الذكي للفرص من خلال ما تسمح به من تطوير قدرات الإبداع في المؤسسة؛
 - ✓ استشعار مبكر للتغيرات التي تستوجب التكيف معها ففتح للمسير دائما هامشا للتصرف واتخاذ القرار؛
 - ✓ استباق التغيرات الجذرية وتجنب المفاجآت غير المرغوبة، اكتساب زبائن جدد؛
 - ✓ التقليل من المخاطر وعدم التأكد بشكل عام مع زيادة تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- تساعد اليقظة الإستراتيجية بهذا على ممارسة الأفعال التأثيرية في البيئة، كما أنها أيضا كأسلوب تسييري متكامل تهتم بحماية ما تجمعها وما تعالجه من معلومات.
- والشكل الموالي يجسد هذا التصور التدرجي لأهداف اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، والتي تصنف بدورها وفق ثلاث مستويات إستراتيجية، تكتيكية وأولية (تشغيلية).

الشكل رقم (01): التصور التدرجي لأهداف اليقظة الإستراتيجية



المصدر: صليحة كاريش، واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفضال، مجلة المؤسسة، عدد03، جامعة الجزائر3، 2014، ص:212.

¹ - صليحة كاريش، مرجع سابق، ص:212.

ثانيا: نشأة وتطور اليقظة الإستراتيجية

أصل كلمة اليقظة يوناني وهي كلمة مشتقة من كلمة (vigilance) والتي تعني الحراسة والمراقبة المحكمة والمنتبهة والمهتمة بشيء ما واليقظة تعني حالة الوعي أي عكس النوم، أن تكون في حالة استعداد لرصد شيء ما قد يحدث من دون أن تعرف ما هو بالضبط، واليقظة من مصطلحات الاقتصاد الجزئي، وإذا رجعنا إلى جذور المصطلح فإننا نجد استعمال مصطلحات مثل الذكاء الاقتصادي والذكاء التنافسي من طرف المؤسسات الأنجلوسكسونية* منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، ومصطلح الذكاء هنا يعني استعمال المعلومة والتجسس وليس قدرات الفرد كما نستعمله باللغة الفرنسية.

ومع نهاية سنوات الثمانينات من القرن الماضي، انتشر المصطلح في بعض البلدان مثل اليابان، ألمانيا، السويد والولايات المتحدة التي اتخذته كمحرك استراتيجي لتطورها ونجاحها التجاري، والبحث عن أول الأعمال المتعلقة باليقظة يعود إلى الولايات المتحدة، حيث استعمل المؤلفون خلال سنوات الثمانينات تسميات مختلفة باللغة الانجليزية أهمها:¹

- Environnemental Scanning, Lenz et Engledow 1885-1986.
- Environnemental Intelligence, Stollefs 1982.
- Business Intelligence, Gilad et Gilad 1986.
- Environnemental Analyse, Lenz et Engledow 1985/1986.
- Stratégie Environnemental Scanning, Stoffles 1982.
- Stratégique Information Scanning.

وفي فرنسا كان Humbert Lesca أول من طور مصطلح اليقظة في الإصدار الأول لكتابه " system d'information pour le management stratégique de l'entreprise" سنة 1986، وبعد ذلك طوره في كتاب veille stratégique l'intelligence de l'entreprise سنة 1994، كما هناك عدة مؤلفين آخرين اهتموا بتوضيح ونشر المصطلح، والجدول التالي يوضح تطور المصطلح مع الزمن مع توضيح المؤلفين المعنيين، التسمية المتبناة للمصطلح.²

الجدول رقم (01): تطور مصطلح اليقظة الإستراتيجية

المؤلفون/السنة	التسمية	التعريف	الأهداف
Sutton 1988 Gibbons,prescott 1996 Fleisher et al 2007	الذكاء التنافسي Compétitive intelligence	مسار جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية. سيرورة اليقظة النشطة، الذكاء البيئي.	تحليل المنافسين وشروط المنافسة.
Porter 1980	الذكاء التنافسي	بناء وتطوير إستراتيجية التغيير التي	تحليل رد الفعل المحتمل لكل منافس

* - الأنجلوسكسونية: تشير إلى حقبة من تاريخ إنجلترا الواقعة في بريطانيا العظمى والتي تمتد من القرن الخامس حتى القرن الحادي عشر.

1 - سلمى علاوة، اليقظة الإستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة، مجلة المؤسسة، العدد02، جامعة الجزائر3، 2013، ص: 82.

2 - سلمى علاوة، مرجع سابق، ص: 83.

لتغيرات البيئية.	يجب أن يتبناها المنافس للتجاوب مع تغيرات البيئة.	Competitor intelligence	Keiser 1987
المعلومات المجمعّة تخص المنافسين الحاليين و بعض الميادين.	هو النشاط المتعلق بجمع المعلومات من البيئة الخارجية قصد الحصول على المعلومات الضرورية لعملية اتخاذ القرار الذكاء البيئي.	الذكاء التجاري Business intelligence	Gilad 1986 Fleisher et al 2007
الميادين المعينة هي المنافسين، الموردون، المستهلكون، التكنولوجيا، التشريعات إضافة إلى الشروط الاقتصادية السياسية الاجتماعية و الديمغرافية.	هي النشاط المتعلق بتحليل كل المعلومات بكل القطاعات التي لها علاقة بنشاط المؤسسة و الممكن أن تقود تخطيط مستقل المنظمة.	اليقظة البيئية Environmental scanning	Snyder 1981 Namus 1982 Elenkov 1997 Milwaukee 2000 Nitse,dishman,saxby 2002

المصدر: سلمى علاوة، اليقظة الإستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة، مجلة المؤسسة، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2013، ص: 83.

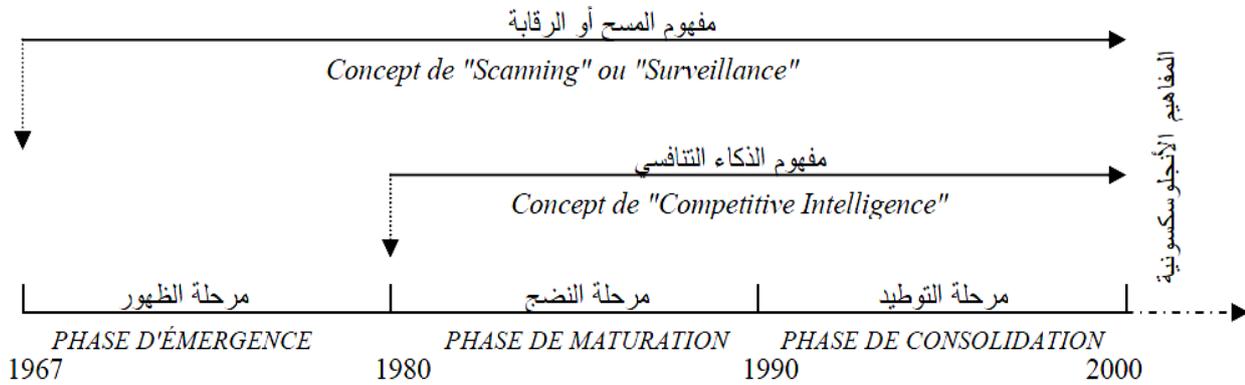
نلاحظ من الجدول السابق اختلاف التسميات والاهتمامات، إلا أن اليقظة الإستراتيجية هي الترجمة لمصطلح "Environnemental Scanning" مع وجود عدة مصطلحات أخرى لها نفس المعنى، ألا وهو مراقبة البيئة الخارجية بغرض الحفاظ على مكانة المؤسسة وتطويرها، واليقظة ليست الهدف بعينه ولكن هي عبارة عن نشاط دعم للإدارة، ومهمتها هي النشاط الذي استعملت لدعمه. وعند مسح الأدبيات الأنجلوسكسونية لذات الفترة حول ذات المفاهيم تمكنت هذه الدراسة أيضا من إحصاء 21 مصطلح مختلف مثل *vigilance, guerre économique, renseignement* إلا أن المصطلحات الأكثر استعمالا والأوسع انتشارا حسب هذه الدراسة هي اليقظة (*veille*)، والذكاء الاقتصادي (*l'intelligence économique*)، وكان مصطلح *veille* حتى سنة 1994 هو المتداول، قبل أن يتم بعدئذ استعمال و بشكل رئيسي مصطلح الذكاء الاقتصادي تارة ومصطلح الذكاء التنافسي تارة أخرى. وبالموازاة بقي مصطلح اليقظة والمفاهيم القريبة منه مثل رقابة المحيط أو الحرب الاقتصادية، من المفاهيم الشائعة الاستعمال في الأوساط العلمية الأنجلوسكسونية على وجه الخصوص.

ولقد قامت Corine Cohen في العام 2000 بدراسة مسحية للعديد من الأدبيات الأنجلوسكسونية حول المفاهيم المتعلقة برقابة المحيط *surveillance de l'environnement*، وباليقظة *la veille* وبالذكاء الاقتصادي وكلها مفاهيم ذات أهمية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن الصعب تحديد معانيها ومدلولاتها حسب ما اتفق عليه العديد من الباحثين والمهتمين، وعليه فقد تم حصر ما يقارب 25 مصطلح مختلف بحسب هذه الدراسة، ثلاثة منها فقط كانت أكثر تداولاً منذ سنة 1967 وهي:¹ (*business intelligence, competitive intelligence, environmental Scanning*).

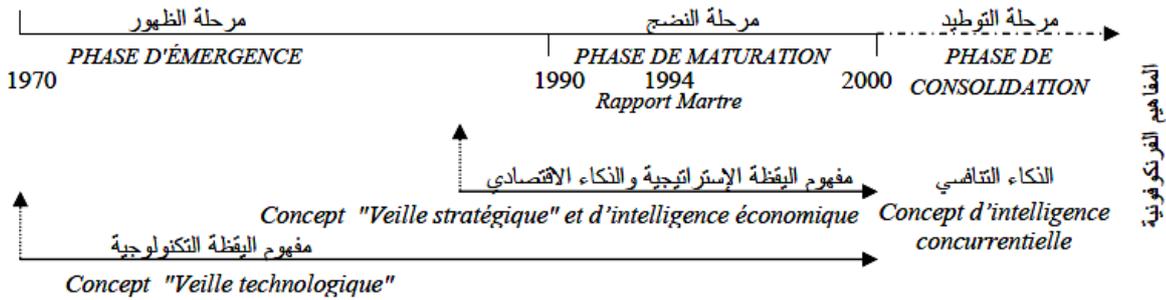
¹ - فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص: تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص: 42-45.

والشكل التالي يوضح تطور مختلف هذه المفاهيم:

الشكل رقم (02): تطور المفاهيم الأنجلوسكسونية حول رصد و مراقبة المحيط



الشكل رقم (03): تطور المفاهيم الفرنكوفونية حول رصد و مراقبة المحيط



المصدر: فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص: تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2013، ص:45.

ولقد حظيت اليقظة بمجموعة من التعاريف نستعرض أهمها فيما يلي:

- حسب Business Dictionary " اليقظة هي رصد دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للكشف المبكر على الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على الخطط الحالية والمستقبلية لها".
- أما جاكوبياك F.JAKOBIAK فيرى أن اليقظة "هي ملاحظة وتحليل البيئة، ثم نشر ومعالجة المعلومات المنتقاة لاستعمالها في اتخاذ القرار".¹
- يمكن تعريف اليقظة على أنها: " نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطور، وهذا يعني أنها تشكل إجراء بواسطته تعرف المؤسسة وضعية وتطور محيطها الخارجي، حتى تتنبأ وتتصرف".²

1 - أسماء كرغلي، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره بومرداس، 2014، ص: 51.

2 - عبد الرزاق خليل، أحلام بوعديلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أفريل 2006، ص: 04.

▪ كذلك تعرف على أنها: " فن كشف، جمع، معالجة وتخزين المعلومات والإشارات الملائمة التي تضمن مردودية ونجاعة على جميع مستويات المؤسسة التنظيمية، كما أنها تساعد على توجيه مستقبل المؤسسة التكنولوجي، التنافسي، التجاري. وكذا حماية المؤسسة من هجمات المنافسين الحالية والمحتملة".¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن اليقظة هي سيرورة مستمرة ترتبط بتسيير المعلومة (استقطاب، جمع، تحليل ونشر)، تسمح باستباق ورصد التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف اتخاذ القرار الأمثل من خلال استغلال الفرص وتفادي التهديدات و ثم زيادة تنافسية المؤسسة.

ومن خلال التعاريف السابقة لليقظة نجد أن نشاطات اليقظة تركز على ثلاث أنواع من الأهداف يطلق عليها "3ت" لليقظة "les 3A de la vielle"²:

- تنبيه (Alerte): كشف وتحديد التهديدات، الفرص والاتجاهات والمشاكل الناشئة؛
- تكيف (Adapter): ضبط الموارد وللتغيرات الحاصلة في البيئة، توقع ثم اتخاذ القرار؛
- تصرف (Agir): حل المشاكل ذات الطبيعة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والتفاعل لخلق ميزة تنافسية.

وتجدر الإشارة على أن اليقظة تختلف عن التجسس، وذلك باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر الشرعية وقانونية نحن أمام اليقظة، أما إذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس.

المطلب الثاني: وظائف اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالذكاء الاقتصادي

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أهم العناصر المكونة لنظام الذكاء الاقتصادي، وتعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها نظام للمساعدة في اتخاذ القرار، من خلال ملاحظة وتحليل البيئة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل تجنب المخاطر واستغلال الفرص المتاحة للمؤسسة.

أولاً: وظائف اليقظة الإستراتيجية

اقترح كوهن كورين خمس وظائف لليقظة الإستراتيجية تتمثل فيما يلي:³

1- الوظيفة الاستباقية:

الغرض من اليقظة هو استباق التهديدات والفرص التي تنشأ في البيئة، فمصادر التهديدات والفرص كثيرة ومتنوعة، فمثلا يمكن أن يكون مصدر التهديدات هو المنافسون كما يمكن أن يكون التشريعات الجديدة، أما الفرص فقد تأتي مثلا من إمكانية الاستحواذ على أسواق جديدة أو ظهور تكنولوجيا جديدة.

إن هذه الوظيفة تهدف إلى استباق التهديدات لتجنبها وكذا الفرص لاستغلالها، وبالتالي فهي تمكن هذه الأخيرة من تحقيق استجابة أفضل وتحسين القدرة على التكيف.

¹ - شمس ضيات خلفاوي ، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، جامعة عنابة، مارس 2013، ص: 230.

² - أسماء كراغلي، مرجع سابق، ص: 52.

³ - أسماء كراغلي، مرجع سابق، ص: 57.

2- الوظيفة الإعلامية:

تقدم اليقظة المعلومات، حيث يجب أن تكون ملائمة وتلبي احتياجات المؤسسة، قد تتعلق هذه المعلومات بالدراسات والأبحاث التي يقوم بها المنافسون، وقد تكون المعلومات المقدمة من اليقظة معالجة أو لزلت على صورتها الطبيعية، إن الهدف من الوظيفة الإعلامية هو تلبية احتياجات المؤسسة من المعلومات، فهي تسمح من الحصول على أفضل فهم للبيئة ودراية أفضل لخطط ونوايا المنافسين وتقلل من حالة عدم التأكد في صنع القرار.

3- الوظيفة التحليلية والتركيبية:

الوظيفة الثالثة هي تحليل المعلومات التي تم جمعها، ومن ثم عملية التركيب الذي بدوره يكمل التحليل: ذلك لأنه يسمح بوصل المعلومات غير المتجانسة وإعادة بناء قاعدة معلومات ذات مغزى مصممة خصيصا لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

4- وظيفة التشكيل:

الوظيفة الرابعة لليقظة هي تنسيق المعلومات وتحليلها وتولييفها، وتهدف عملية التشكيل في فهم المعرفة التي تم نشرها.

5- وظيفة الاتصال:

تسمح هذه الوظيفة بتقديم معلومات التي تم جمعها، تحليلها، توليفها إلى الأشخاص المناسبين وتسهيل انسيابها. **ثانيا: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي**

يعتبر مفهوم اليقظة الإستراتيجية ومفهوم الذكاء الاقتصادي مفهومين متلازمان ومتقاربان لا يكاد يفصل بينهما إلا خط رفيع، فكثير من الكتاب يعتبر أن مفهوم اليقظة الإستراتيجية هو مرادف للذكاء الاقتصادي، في حين يرى البعض الآخر الاختلاف في تطبيقات كل من المفهومين، أما بعض الكتاب في يرى أن مفهوم اليقظة الإستراتيجية هو مكمل للذكاء الاقتصادي.¹

- يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي بأنه: "مجموع النشاطات المتسقة للبحث، التحليل والتوزيع للمعلومات المفيدة لاستغلالها من طرف المتعاملين الاقتصاديين، وهذا وفق إطار قانوني وضمان أحسن شروط النوعية المتعلقة بالآجال والتكاليف".²
- يعرف كذلك على أنه: " هو القدرة على إيجاد أجوبة على التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال المعلومات المخزنة من طرفها، وباعتباره وظيفة إدارية تركز على حماية المعلومات الأساسية فهو بذلك يتضمن اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة واستخدامها في التأثير على الغير".³

¹ - فاطمة الزهراء زرواط، رقية ملاح، دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 15، 2014، ص: 142.

² - Guillaume Ebelmann , **Intelligence économique Enjeux, définitions et méthodes**, voir : <http://www.veille.ma/IMG/pdf/white-paper-IE.pdf>, 2003, p5.

³ - حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، ديسمبر 2014، ص: 258.

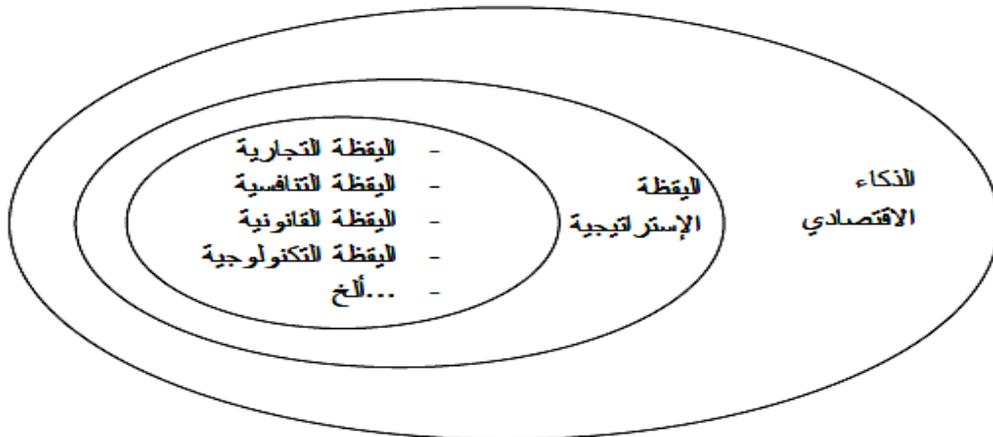
وبطريقة بسيطة يمكن النظر إلى الذكاء الاقتصادي على أنه مجموع لمختلف أنواع اليقظة في المؤسسة غير أنه يذهب بعيدا بتخزين نتائجه الخاصة، وتبني مسار ما قبل النشاط وبعبارة أخرى فالذكاء الاقتصادي يبحث عن معلومات محددة بدل انتظار الأحداث كما تفعل اليقظة.¹

ولهذا حاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة:²

- **المدخل الأول:** وهو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني...الخ)، وهي عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.
- **المدخل الثاني:** وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، بحيث يعتبر أن اليقظة هي رد فعل، أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل.

ويمكن توضيح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي



المصدر: نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة موارد بشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص: 88.

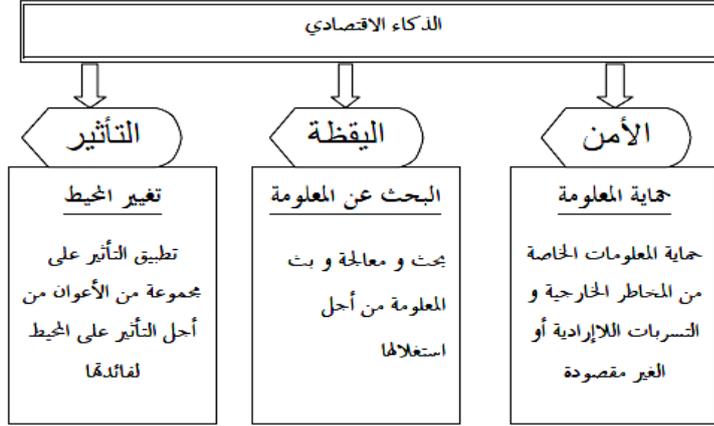
مما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تمثل مرحلة أو حلقة من حلقات الذكاء الاقتصادي، غير أن مفهوم اليقظة الإستراتيجية تتجلى تطبيقاته على المستوى الجزئي أي على مستوى المنظمة، في حين أن الذكاء

1 - شمس ضيات خلفاوي، مرجع سابق، ص: 230.

2 - نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة موارد بشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص: 87.

الاقتصادي يضيف إليها متغيرات ومفاهيم أخرى لتتجلى تطبيقاته على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة ككل، وفي مرجع آخر نجد أن اليقظة هي عنصر من عناصر الذكاء الاقتصادي إضافة إلى الأمن التأثير وهذا ما نعبر عنه بالشكل التالي:

الشكل رقم (05): عناصر الذكاء الاقتصادي



المصدر: فيلا لي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص:72.

اليقظة: هي نظام معلومات منفتح على الخارج؛

الأمن: هو مجموعة الوسائل التي تضمن حماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة ونشاطاتها؛

التأثير: هو استعمال المعلومة بصفة تسمح للمؤسسة بالتغيير نحو محيطها من أجل أن تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية أو من أجل إيقاف التهديدات التي يمكن أن تواجهها.

المطلب الثالث: أنواع ومتطلبات اليقظة الإستراتيجية

تضم اليقظة الإستراتيجية عدة أشكال لأنظمة يقظة فرعية، كل منها يختص بمجال أو قطاع معين، وهناك إجماع كبير بين المؤلفين على أربعة أنواع لليقظة: اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية واليقظة البيئية، هذه الأنظمة الفرعية تهتم بمراقبة كل عناصر القطاع كالبينة التي تعمل فيها المؤسسة وكل نوع في مجاله الخاص، فلو وضع إستراتيجية فالمؤسسة بحاجة إلى معلومات عن مكونات بيئتها التي تهدد بقائها ونموها المتمثلة في القوى التنافسية، ولذلك توضع أنظمة يقظة خاصة بكل قوة تنافسية لمراقبتها ومتابعتها وهي مرتبطة بها.

أولاً: أنواع اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع تختلف فيما بينها باختلاف ميزاتها، مجال نشاطها، أهدافها وغاياتها إلا أن ورغم هذا الاختلاف تخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، قبل التطرق إلى متطلبات اليقظة الإستراتيجية ننتقل إلى أهم أنواع التي نعطيها الأمر الذي يبرر أهمية تبني هذا النظام في المؤسسة، وتشمل اليقظة الإستراتيجية الأنواع التالية :

1- **اليقظة التكنولوجية:** يختص هذا المجال بالتغيرات التكنولوجية في محيط المؤسسة وبيئتها التنافسية، وتزداد أهمية اليقظة التكنولوجية للمؤسسة إذا كانت تنشط مثلا في الصناعات التي تتميز بتغيرات سريعة في المنتجات، طرق الإنتاج وكذا وسائل الإنتاج.¹

ونسنتعرض هنا بعض التعاريف المتعلقة باليقظة التكنولوجية:

■ اليقظة التكنولوجية هي: " مراقبة وتحليل البيئة العلمية، التكنولوجية، التقنية والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية لتجنب التهديدات واغتنام الفرص للتطور".

■ عرف Daniel Rrouach: " اليقظة التكنولوجية أو ما يطلق عليها اسم اليقظة العلمية أنها تهتم بالأنشطة المنفذة من قبل الشركة لمتابعة التطورات التكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على مستقبل عملها".²

■ وكذلك هي عبارة عن الاستغلال النظامي والمنسق، خاصة للمعلومة الصناعية، هذه التقنية تركز على الإصغاء باهتمام والمتابعة للاطلاع على كل الابتكارات المفيدة والتي تضمن مساعدة المؤسسة لمواجهة

المنافسة الدولية.³

و تهتم اليقظة التكنولوجية ب:⁴

✓ المكتسبات العلمية والتقنية؛

✓ المنتجات أو الخدمات، شكل المنتج، طرق الإنتاج والمعدات؛

✓ التكنولوجيا التي يعتمد عليها المنافسون.

وعلى العموم اليقظة التكنولوجية تتمثل في:⁵

✓ جمع المعلومة العلمية والتقنية، والتكنولوجية، لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية في المؤسسة؛

✓ تحديد التقنيات، أو التكنولوجيات، المتبعة من طرف المنافسين؛

✓ الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات؛

✓ التطور في طرق وأساليب الصنع، وظهور مواد ومفاهيم جديدة.

ومن المهم الإشارة إلى أن التغير التكنولوجي على أنه سيف ذو الحدين فهو فرص جديدة للإبداع والاكتشاف مما يعزز أهداف وغايات المؤسسة، كما هو مصدر خطر متواصل مما يجعل المؤسسة في المؤخرة ولما لا الزوال.

¹ - حمزة رملي، مرجع سابق، ص: 259.

² - Hassen Bekadour, *veille stratégique et intelligence économique cas des entreprises Algeriennes*, mémoire de magister en science de gestion, spécialise système d'information et de communication en entreprise, université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2014, p:52.

³ - الزهراء بوتيفور، فريدة لكحل، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة - دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، أفريل، 2007، ص: 04.

⁴ - أسماء فيلا لي، *الدكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية والدكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص: 68.

⁵ - شعبان فرج، مريم دباغي، *الدكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال*، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، جامعة البويرة، 05/04 ماي، 2015، ص: 14.

2- **اليقظة التنافسية:** تساعد اليقظة التنافسية المؤسسة في جمع والبحث عن المعلومات التي تسمح بتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين، والفهم الجيد لنقاط قوتهم وضعفهم، كما تعطي للمؤسسة إمكانية المعرفة التامة لإستراتيجية هؤلاء المنافسين مما يسمح لها باتخاذ قرارات تؤثر على مستقبلها.¹

- اليقظة التنافسية: " تهتم على وجه الخصوص بالمنافسين الحاليين والمحتملين، ومعرفة تحركاتهم، إستراتيجياتهم، تطلعاتهم، فاليقظة التنافسية تتمثل في الاستماع المستمر لما يجري من تغيرات في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين، فالمؤسسة تبحث دوما عن معرفة القدرات التقنية والتسويقية والتسييرية للمنافسين المباشرين، كما تبحث عن إمكانات واحتمالات دخول منافسين جدد للصناعة".²
- كما أن اليقظة التنافسية " تتميز بأهمية كبيرة لدى المدراء والمسيرين، لكونها تعتبر من بين أهم الوسائل التي تساعد على تتبع مختلف التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة، فهي تدعم عمليات التخطيط والمتابعة من خلال المعلومات التي توفرها عن أداء المؤسسة ومنافسيها، كما تساهم أيضا في التحقق من صحة الفرضيات التي تبنى عليها مختلف القرارات، خاصة الإستراتيجية منها، من خلال التوقع والتنبؤ بالنتائج التي قد تتجر عن تقلبات البيئة التنافسية".³

■ وكذلك نجد أن: " اليقظة التنافسية تتعلق خاصة بالمنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة، أي أن اليقظة التنافسية هي اليقظة التي تسمح للمؤسسة بتعريف منافستها الحالية والمحتملة تحت إطار اقتصادي ومالي، وبصفة تطبيقية فهي تهتم بمراقبة قوى وضعف المنظمة".⁴

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن اليقظة التنافسية هي نشاط تقوم به المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال الملاحظة ومراقبة بيئتها التنافسية والتنبؤ بالتغيرات قبل حدوثها حتى تتمكن من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بهدف اكتشاف الفرص واستغلالها، ورصد المخاطر وتجنبها.⁵

3- **اليقظة التجارية:** " هي تلك التي تخص المجال التسويقي، أي التي تهتم بالعلاقات التجارية و بالطرق والكيفية التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، إلا أن سلوك المنافسين يبقى محل أكبر اهتمام يشغل المسيرين في المؤسسة، كما يمكن تعريفها على أنها: " ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن، والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نمو السوق".⁶

- اليقظة التجارية : يهتم هذا النوع من اليقظة أساسا بمتابعة زبائن وموردي المؤسسة:⁷

1 - سلمى علاوة، مرجع سابق، ص: 84.
 2 - الطيب داودي، سولاف رحال، فيروز شين، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر، 2007، ص: 11.
 3 - محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرحات عباس جامعة سطيف، 2014، ص: 04.
 4 - أسماء فيلا لي، مرجع سابق، ص: 68.
 5 - صديقي النعاس، دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق اليقظة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08، جامعة الجلفة، ماي 2013، ص: 261.
 6 - الطيب داودي، سولاف رحال، فيروز شين، مرجع سابق، ص: 12.
 7 - مراد مرمي، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرحات عباس جامعة سطيف، 2010، ص: 134.

✓ الزبائن (الأسواق): من خلال معرفة احتياجاتهم وطلباتهم بهدف كسب ولائهم على المدى الطويل معرفة وضعيتهم المالية، معرفة توقعاتهم المستقبلية... الخ.

✓ الموردون: من خلال تتبع دخول منتجات جديدة للموردين، محاولة عقلنة المشتريات من ناحية أجال التسليم، السعر والجودة، إيجاد مصدر آخر للتوريد في حالة فشل المورد الأول... الخ.

■ تسمح اليقظة التجارية ب:¹

✓ اكتشاف أسواق جديدة؛

✓ اقتراح منتجات جديدة للعملاء؛

✓ تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة في السوق.

4- **اليقظة البيئية:** تطبق اليقظة البيئية بغرض البحث، الجمع، المعالجة والنشر للمعلومات الصادرة من البيئة

الداخلية والخارجية للمؤسسة كتركز على العوامل الاجتماعية، الثقافية، القانونية كالسياسية... الخ، فبعد تخصيص الأشكال السابقة لليقظة، فكل ما تبقى في البيئة من متغيرات تهتم به اليقظة البيئية، كما تسمى أيضا اليقظة العامة، ففي الواقع المسيرين يهتمون أكثر بالمتغيرات السابقة (المنافسة، الموردون، الزبائن، البدائل والداخلين الجدد)، ولكن من الضروري أيضا الاهتمام بالمتغيرات الباقية، فقد اتضح أن الاقتصاد هو اقتصاد سياسي.²

■ **اليقظة البيئية:** تخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذ الأنواع السابقة بعين الاعتبار،

كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية، ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى سابقة الذكر لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط ومستقبل المؤسسة، ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة، هذه وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، وفي هذا الصدد طرحت رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لبورتر بمختلف أنواع اليقظة.³

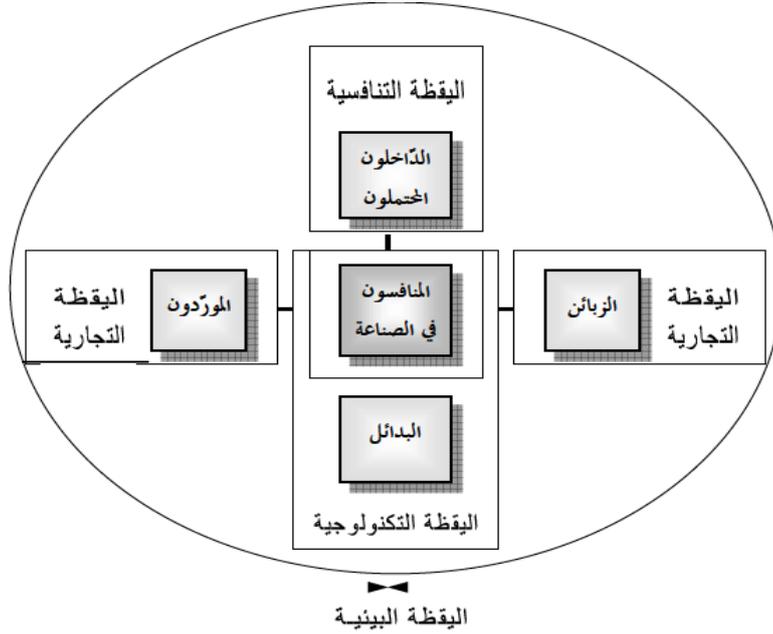
مثل ما هو مبين في الشكل التالي:

1 - نعيمة غلاب، مليكة زغيب، مرجع سابق، ص: 161.

2 - سلمى علاوة، مرجع سابق، ص: 86.

3 - عمر ولد عابد، لمين علواطي، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة الشلف، جانفي 2017، ص: 06.

الشكل رقم (06): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لـ "بورتر".



المصدر: مرعي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص: 134.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن " بورتر " قدم في إطار تحليله لهيكل الصناعة وضمن دراسات مؤشرات البيئة الخارجية على تنافسية المنظمات خمس مجموعات من القوى التنافسية، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والتموقع في السوق، فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيله، حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة، واقتطاع جانب من أرباحها.

ثانيا: متطلبات اليقظة الإستراتيجية

تتطلب خلية اليقظة الإستراتيجية موارد بشرية، وسائل تقنية وموارد مالية تتمثل فيما يلي:¹

- 1- وسائل تقنية: تتطلب خلية اليقظة وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات ومن ثم معالجتها، تخزينها ونشرها، ففي كل خطوة من الخطوات يتم استخدام برمجيات ملائمة. ولا تستطيع أي مؤسسة جمع وتخزين المعلومات، تحليلها ونشرها والاستفادة منها بدون توفر أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة، ومن هنا تبرز أهمية تكنولوجيا الإعلام في خلية اليقظة.
- 2- موارد مالية: تتطلب اليقظة ميزانية خاصة، وذلك لأن تكلفة التعامل مع المعلومات معتبرة، فهي تتطلب ثلاث عناصر أساسية تكلفة الموارد البشرية، تكلفة الوسائل التقنية (أدوات معلوماتية ومعدات المكاتب)، وتكلفة المقتنيات (الكتب والمراجع، والاشتراكات... الخ).

3- موارد بشرية: تتطلب خلية اليقظة تخصيص موارد بشرية نوعية، يطلق عليهم أعوان اليقظة:²

1 - أسماء كرغلي، مرجع سابق، ص ص: 60-61.

2 - أسماء كرغلي، مرجع سابق، ص: 61.

← مسؤول عملية اليقظة:

يعتبر هذا العون ممثلاً رئيسياً في عملية اليقظة، يتمثل دوره في تحسيس وتوعية جميع العاملين وكذا نشر ثقافة اليقظة في المؤسسة، لضمان توجيه الجهود نحو أهداف المؤسسة واحتياجاتها من المعلومات، مع تحديد الاحتياجات الجديدة لإثراء وباستمرار عملية جمع المعلومات.

ويشترط أن يكون هذا العون قادراً على بناء منهجية سليمة لمعالجة المعلومات، وكذا توجيه التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى نتائج، مع إيصال نتائج اليقظة إلى صناع القرار وتقييم مدى فعالية اليقظة.

← الملاحظون المراقبون أو المستشعرون:

يتمثل دورهم في جمع المعلومات الخام ووضعها في نظام اليقظة، كما يقومون بتقييم المعلومات المجمعة، ويعتبر دورهم مكملاً لدور الخبراء.

← الخبراء:

إذا لم يكن الملاحظون قادرين على تقييم المعلومات المجمعة، أو في حالة ما إذا كان المعلومات تجمع بصفة آلية يقوم الخبير بعملية تقييمها ووضعها في موضعها الصحيح قبل نشرها، ويعتمد الخبير على الأساليب التقنية لدراسة النتائج بسرعة، وتكون له قدرة كبيرة على حل المشاكل عند حدوثها. وتجدر الإشارة إلى أن الخبير قد يكون من داخل المؤسسة كما قد يكون من خارجها.

← عملاء اليقظة:

ليكون نظام اليقظة فعالاً يجب أن يشارك عملاء اليقظة أو المستفيدون من معلومات اليقظة بأرائهم حول هذه المعلومات التي تقدم لهم، للتأكد من أن هذه المعلومات تطابق احتياجاتهم المحددة سلفاً، ومن ثم إغلاق حلقة اليقظة.

وبالرغم من تعدد الأعوان، إلا أن القدرة على تجميع، تصنيف، تحليل ومعالجة المعلومات تفوق قدرتهم، فعمليات اليقظة لا تنحصر على هذه الفئة فقط، بل هي عمل جماعي يجب أن يشارك فيه كل فرد في المؤسسة باختلاف مستوياتهم الإدارية.

المبحث الثاني: سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس عملية، ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها، وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق. ولقد أثمرت الدراسات والأبحاث في مجال اليقظة الإستراتيجية على عدة تصنيفات لشرح مختلف مراحل وعمليات نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، تكاد في مجملها تتفق في تفصيل مراحل اليقظة مع بعض الخصوصيات في شرح البعض منها أو مجال امتداد المعلومات المجمعة، لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية العامة بواسطة اليقظة الإستراتيجية هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها.

المطلب الأول: تصنيفات اليقظة الإستراتيجية

عند التمعن في محيط المؤسسة نجد أنه محيط واسع ويضم عدة متغيرات فمثلاً تؤثر على المؤسسة المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية بما فيها (السوق، المنافسين، الزبائن،... الخ)، نجد أن هناك متغيرات اجتماعية وقانونية، تشريعية، سياسية... الخ، من شأنها هي الأخرى التأثير على نشاط ومستقبل المؤسسة.

أولاً: التصنيفات الفرعية لليقظة الإستراتيجية

لقد تم تصنيف اليقظة إلى أنواع متعددة بتعدد معايير التصنيف، فقد ذهب البعض إلى معيار الغاية من عملية اليقظة ولئن اختلف معيار التصنيف بين غاياتها أو مجال اهتمامها وهذا ما سنحاول التطرق إليه هاهنا:

1- اليقظة الاجتماعية:

وتعني اليقظة الاجتماعية: " إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تعرض المنظمة لخطر الاضطراب وتأثر على علاقتها بالمحيط، ويدخل ضمن التغيرات الاجتماعية مثلاً: التطورات الديمغرافية، تغيرات أذواق المستهلكين، النزوح إلى التجمعات السكنية، كما يمكن أن تدخل تغيرات مفاجئة في علاقة المجتمع ككل مع المؤسسة".¹

وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيرى المؤسسة:²

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

حيث تهتم اليقظة الاجتماعية ب:³

1 - حمزة رملي، مرجع سابق، ص: 260.

2 - عمر ولد عابد، لمين علواطي، مرجع سابق، ص: 06.

3 - نعيمة غلاب، مليكة زغيب، مرجع سابق، ص: 162.

- مراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المنظمة؛
- توفير مناخ اجتماعي ملائم يساهم في جعل المبادلات بين أفراد الجماعة ممتازة و كذلك في حل المشاكل الداخلية.

2- اليقظة القانونية:

تتمثل في تتبع ورصد تطور القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وليس فقط المعايير القانونية، وإنما أيضا المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات الصناعية مثلا مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائدة في المنطقة وكذا تطور السياسات.¹

الهدف من اليقظة القانونية هو معرفة المشاريع القانونية، النصوص والمعايير المتماشية مع النظام، هذه اليقظة تتعلق بمراقبة:²

- القوانين و المراسيم؛
- الاقتراحات القانونية؛
- شروط تنظيم الأسواق؛
- الضرائب؛
- معالجة القضايا المتنازع فيها.

3- اليقظة المعلوماتية:

هي نظام معلومات يقوم بتوفير المعلومات الإستراتيجية الدقيقة، ويعد موردا مهما من موارد المؤسسة، ويقوم هذا النظام بجمع معالجة وبتث المعلومات من أجل استخدامها في حل المشكلات الإدارية في المؤسسة، كما يساعدها في تحقيق الميزة التنافسية لها، ومنه فالغرض الأساسي من نظام اليقظة المعلوماتية هي مساعدة المؤسسات في انجاز أعمالها بشكل أفضل وفي تحقيق المكاسب، ومنه فيمكن اعتبار نظام اليقظة المعلوماتية بأنه نظام يعنى بمستقبل المؤسسة.³

ثانيا: تصنيف اليقظة الإستراتيجية وفق معايير مختلفة

يقودنا الحديث عن معايير تصنيف اليقظة إلى تحديد غاياتها تبعا لاختلاف جانب المحيط الذي يتعين مراقبته، والمجال الذي تنصب حوله عملية اليقظة في حد ذاتها، غير أن ثمة بعض الباحثين ممن صنف اليقظة تبعا لمعايير أخرى مختلفة، وهذه أهم التصنيفات.

1. حسب معيار طبيعة المعلومات، حيث حدد عدد من المؤلفين الأنواع التالية حسب الهدف المراد بلوغه فإننا نجد:⁴

1 - نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مرجع سابق، ص: 115.
 2 - أسماء فيلا لي، مرجع سابق، ص: 69.
 3 - عمر شابونية، أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية - دور اختصاصي المعلومات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص: نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص: 126.
 4 - فالتة اليمين، مرجع سابق، ص: 97.

- ❖ **اليقظة الإستراتيجية:** هي عبارة عن مجموع نشاطات اليقظة بكل ما فيها من أنواع، ويمكن تعريفها عموماً بأنها: عمليات التوقع والملاحظة والتحليل للبيئة، وذلك بعد النشر المحدد للمعلومات المختارة والمعالجة التي تفيد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة وذلك على المدى الطويل.
 - ❖ **اليقظة التكتيكية:** تهتم برصد وجمع المعلومات أكثر تخصصاً والموجهة خصيصاً لاحتياجات الإدارة الوسطى في المؤسسة، أو احتياجات مستوى التسيير التكتيكي.
 - ❖ **اليقظة العملية:** ترتبط باحتياجات الإدارة الدنيا من أنواع المعلومات، وهي عادة ذات طبيعة عملية وتشغيلية، أو ما تعلق منها بمستوى التسيير الجاري.
2. حسب معيار زمن اليقظة، نجد:¹
- ❖ **اليقظة الدائمة:** هي اليقظة التي تكون في كل وقت، تعمل بمثابة رادار، وتسمح بالنقاط الإشارات الضعيفة ومعلومات الإنذار في البيئة.
 - ❖ **اليقظة الدورية:** هي رصد منتظم للهدف، تختلف حسب الهدف ودورية مصادر المعلومات، وتظهر المعلومات المرجوة منها في التقارير، الدراسات والمجلات، والمنشورات المتخصصة.
 - ❖ **اليقظة الموسمية:** هي مراقبة منظمة للمواقع المستهدفة، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قد حددت الهدف الواجب مراقبته دوماً.
 - ❖ **اليقظة المضبوطة (الدقيقة):** هي مراقبة وتحليل الهدف في وقت معين ضمن سياق معين.
3. حسب معيار نطاق اليقظة، نجد:²
- ❖ **اليقظة السلبية:** أو الغير الفعالة وهي اليقظة التي لا تعالج إلا المعلومات التي تم بثها من قبل، والتي غالباً ما تكون ذات طابع مستندي.
 - ❖ **اليقظة الفعالة أو يقظة التحقيق:** وهي تستهدف المعلومات التي لم يتم بثها بعد والمسماة بالرمادية وهي المعلومات التي تكون شفوية في غالب الأحيان، ولا يمكن الحصول عليها إلا بتفعيل العلاقات الإنسانية.
 - ❖ **اليقظة الهجومية أو يقظة التأثير:** وتضم إجراءات هجومية للحصول على المعلومات التي تتم معالجتها، ولا يتم في هذا النوع من اليقظة التفرقة بين الذكاء الاقتصادي والجوسسة، حيث تلجأ المؤسسات إلى العمل تحت غطاء معين للحصول على معلومات حول منافسيها، بل إن بعض الدول تستعين بقدرات مصالحها الاستعلاماتية لخدمة اقتصادها.
4. أنواع أخرى من اليقظة ومراقبة البيئة:
- هناك العديد من الأنواع الأخرى التي تخضع في تقسيمها إلى زوايا مختلفة واتجاهات عديدة للمؤلفين:³

1 - أسماء كرزلي، مرجع سابق، ص: 54.

2 - مجيد شعباني، أنيسة قمان، محمد بوهدة، دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03، جامعة المدية، أبريل 2015، ص: 137-138.

3 - أحمد بخوش، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص: 46.

❖ **اليقظة بخصوص براءات الاختراع والملكية الفكرية:** وهي النشاط الذي يسمح للمؤسسة بمعرفة البراءات، العلامات، والنماذج المسجلة في المجال بهدف تجنب التقليد غير المقصود، ويجب أن تجيب أساساً على الأسئلة التالية:

- ما هي البراءات التي تم تسجيلها؟
- من المؤسسات التي سجلت البراءات؟
- إلى أي مدى تصل مقدرة المؤسسة بخصوص حماية ممتلكاتها من تقليد المنافسين والتجسس الصناعي؟
- ما هي استراتيجيات الحماية الصناعية للمنافسين؟

❖ **يقظة المنتج:** وهي النشاط الذي يسمح للمؤسسة بتوقع ظهور منتجات جديدة، رصد المنتجات والتقنيات المقلدة، معرفة عوائد المنافسين بتحليل القيم، ومقارنة الحلول التقنية للمنافسين مع نظيرتها في المؤسسة. وتسمح للمؤسسة بالإجابة على:

- ما هي المنتجات الجديدة؟ ما مدى كفاءتها؟
 - كيف يمكن تحسين منتج؟ ما مواد أولية حديثة؟
 - ما هي المنتجات التي سوف تظهر في المستقبل؟
 - ما هي المقاييس المطبقة على كل منتج؟
5. أنواع اليقظة حسب البيئة محل الدراسة:

حسب معهد ستانفورد للأبحاث هناك نوعين من اليقظة:

❖ **المسح:** تعد عملية مسح وتفحص وإمام عام وشامل بالبيئة.

❖ **المراقبة والضبط:** فبعد الرصد الأولي لإشارات الإنذار والتنبيه، تركز المنظمة مراقبتها وبحثها على منطقة معينة قصد تفحصها وتحليلها بشكل أدق.

6. أنواع اليقظة حسب عملية التفعيل:

ويمكن هنا الإشارة إلى دراستين أمريكيتين مرجعيتين:¹

❖ **دراسة (1967) AGUILAR:** التي تمت على عينة مكونة من مؤسسات تنتمي إلى قطاع الكيمياء، والتي سمحت بالتمييز بين أربعة (04) أنواع مختلفة من الاستكشاف المعلوماتي:

- الملاحظة المباشرة للبيئة دون هدف خاص؛
- الملاحظة المكيفة في مجال محدد من البيئة؛
- البحث النشط ضمن هدف محدد؛
- وأخير البحث المنتظم على معلومة دقيقة لحل مشكل محدد، حسب طريقة معدة سابقاً.

❖ **دراسة (1977) FAHEY et KING:** من خلال دراستهما التي امتدت على 12 مؤسسة أمريكية كبرى والتي اقترحت 3 أنواع عملية من اليقظة:

¹ - أحمد بخوش، مرجع سابق، ص: 47.

✓ النوع غير المنتظم: حيث تتم المراقبة على عوامل خاصة، فهي من وجهة معينة مراقبة ظرفية والتي تفعل عموماً في فترات الأزمات.

✓ النوع المنتظم: العناصر المراقبة تكون مختارة، وتتم عملية اليقظة بطريقة منتظمة مما يسمح بالمساعدة في اتخاذ القرار.

✓ النوع المستمر: يتم تنظيم نظام المراقبة جيداً (عن طريق وضع وحدة يقظة) في بيئة واسعة عموماً، وتنتمي هذه الوحدة إلى نظام التخطيط في المؤسسة.

وحسب نفس المؤلفين فإننا نجد النوعين المنتظم والمستمر في فترات الاستقرار، بينما يتم تفعيل النوع غير المنتظم في فترات الأزمات التي تمر بها المؤسسات.

المطلب الثاني: التحليل البيئي وسيلة لليقظة الإستراتيجية

المؤسسة نظام مفتوح، يؤثر ويتأثر بالعوامل المحيطة بها فهي بذلك تعاني من ضغوط كثيرة سواء من بيئتها الداخلية والخارجية، التي بدورها أصبحت في الفترات الأخيرة تتميز بالتغير المستمر والمتجدد والسريع، وهذا ما دفع المؤسسات بدراسة البيئة وخاصة البيئة الخارجية لفهم العلاقة بين متغيراتها. وبما أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى التقدم والتطور فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة لكل متغيرات البيئة الخارجية من خلال اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات.

أولاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

إن عملية التحليل البيئي قائمة على عنصر المعلومات، إذ يتطلب نجاح العملية ضرورة توافر المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب عن كل العناصر المكونة لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وفي هذا الإطار فإن نظام المعلومات الإستراتيجية تعد أداة هامة تساعد على التعرف والكشف عن تلك العناصر البيئية.

1. تحليل البيئة الداخلية:

إن هدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المؤسسة، وبناءاً عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوافرة حالياً، ولتحليل البيئة الداخلية نتبع الخطوات التالية:¹

أ- تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي: والهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات عنه عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بأداء إدارة محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدير، ثم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، حيث أن كل مدير في موقعه يقوم بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي.

ب- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة: بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة وتحليلها نتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة، وتحديد بياناتهم واتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة

¹ - حسان بوبعابة، مرجع سابق، ص ص: 47-48.

والضعف، بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين؛ وكذا ربط أدائهم بأهداف المؤسسة وكذلك استخدام نسب الكفاءة، وأسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

ج- تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف: إن إدراك نقاط القوة والضعف في المؤسسة، يسمح لنا بالتعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لها، والتي تؤثر في الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة، إن المؤسسة لا يكفيتها تحليل ودراسة عناصر ومتغيرات البيئة الداخلية لتحقيق أهدافها، بل عليها أيضا دراسة بيئتها الخارجية بمتغيراتها وعناصرها المؤثرة فيها.

2. تحليل البيئة الخارجية:

قد تشكل البيئة الخارجية في بعض الأوقات على مصالح المؤسسة، أو تفرز مشاكل تعرقل سير عملها، كما أنها قد تشكل فرصا اقتناصها يؤدي إلى تحقيق الأهداف بصورة سريعة، ولإدراك هذه الفرص وتجنب التهديدات لا بد من جمع المعلومات عنها وتحليلها.

أ- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية: إن عملية جمع المعلومات عن البيئة الخارجية ليست عملية سهلة لكثرة المعلومات المطلوبة ونوعيتها، ولأنها تحتاج إلى مجهود منظم في البحث، والتعرف على مصادرها وتخصيص الأفراد للاتصال بالمصادر للحصول على المعلومات وحفظها وعرضها بالأسلوب المناسب في عملية التخطيط الاستراتيجي.¹

ب- اكتشاف الفرص والتهديدات: يتم اكتشاف التهديدات والفرص البيئية من خلال استعراض المعلومات التي تم جمعها، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين، حيث يتم تقديم تقارير عن البيانات الأساسية، والتركيز فيها على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من هذه البيانات، والتنبؤ بسلوك كل عنصر مؤثر في المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة، كلما أمكننا التنبؤ بسلوكها في المستقبل.²

ج- تحليل الفرص والتهديدات: تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص، مما يساعد المؤسسة على توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات وذلك بإتباع الخطوات التالية:³

- وضع التهديدات والفرص في شكل قائمة والغرض هنا أن لا ننسى أو نترك أي عنصر من عناصر التهديدات والفرص، والتي سبق جمع المعلومات عنها واكتشافها، كما أن الغرض التمهيد لباقي الخطوات؛
- تحديد تأثير كل عنصر في القائمة ويعني هذا تحديد أثر كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات على كفاءة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها ويتم ذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير؛

1 - حسان بويغاية، مرجع سابق، ص: 54.

2 - الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02، جامعة سطيف، جوان 2015، ص: 138.

3 - الهاشمي بن واضح، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص: 67-68.

- تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة: ويعني هذا تحديد إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص في الواقع العملي؛
 - وأخيرا تحديد أهمية كل عنصر وذلك بضرب الأثر في احتمال الحدوث (أهمية العنصر = الأثر × احتمال الحدوث)، وكلما زادت أهمية العنصر كلما تطلب ذلك اهتماما أكثر من المؤسسة، وذلك باعتبار أن هذه الفرص مهمة تحتاج إلى اقتناص وتحرك إستراتيجي في اتجاه هذه الفرص، أو أنها تهديدات خطيرة تحتاج إلى علاج فوري وتحرك إستراتيجي في اتجاه هذه التهديدات.
- ويمكن توضيح خطوات التحليل على الجدول التالي:

الجدول رقم (02): خطوات تحليل الفرص والتهديدات

الفرص و التهديدات	الأثر	احتمال الحدوث	أهمية العنصر(الأثر × احتمال الحدوث)
أهم الفرص:			
-			
-			
-			
أهم التهديدات:			
-			
-			
-			
المجموع			

المصدر: بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص:68.

ثانيا: أهمية التحليل البيئي

- إن تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة يعتبر إحدى مكونات الإدارة الإستراتيجية، لما له من أهمية بالغة الأثر في صياغة وتصميم إستراتيجية للمؤسسة الكلية، وسنتطرق إلى هذا في النقاط التالية:¹
- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها؛
- يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛

¹ - الشريف بقة، فائزة محلب، مرجع سابق، ص: 135.

- تحديد ما يسمى بـ: القدرة المميزة للمؤسسة، والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف؛
- يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي؛
- الهدف الرئيسي من التحليل البيئي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية؛ نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها؛
- تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة وأيها يحضى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، والممثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها؛¹
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.²

ثالثا: العوامل المؤثرة في التحليل البيئي

- على الرغم من المزايا الكثيرة التي تحققها المؤسسات من خلال استخدام التحليل البيئي إلا أن هناك عدد من المؤسسات التي لا تستطيع استخدام هذه الطريقة ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها:³
- **تكاليف التحليل البيئي:** تستغرق عملية التحليل البيئي زمنا طويلا كما تتطلب إنفاقا كبيرا عليها، وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، وحتى المؤسسات الكبيرة الحجم، فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات، لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات والإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل.
 - **الكفاءات المهنية المطلوبة للقيام بالتحليل البيئي:** إن الأفراد بلا شك هم أئمن الموارد المتاحة لدى المؤسسة، فهم مصدر المعرفة والمهارة والحافز لخلق الحفاظ على تقويم التنظيم واستمراريته، ومن أجل تحقيق النجاح لعملية التحليل البيئي، فإنه يجب أن نمتلك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التحليل.

1 - الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 05، جامعة بسكرة، 2007، ص: 41.

2 - الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 42.

3 - الشريف بقة، فائزة محلب، مرجع سابق، ص: 135-136.

المطلب الثالث: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية

على المؤسسة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كنظام لتدعيم قراراتها ويرفع من تنافسيتها ويكسبها ميزة تنافسية عن طريق مراقبة المعلومات الإستراتيجية، والتنبيه بها والتحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال نشاطها، حيث أن نظام اليقظة الإستراتيجية هو نظام متكامل يشمل جمع المعلومات من خلال مراقبة محيط المؤسسة وتتبع كل تطوراته وتغييراته ثم تحليل المعلومات المستهدفة، وكل ذلك ضمن عمل توقعي للأحداث والتغييرات الممكن حدوثها مستقبلاً.

أولاً: نظام اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية تتطلب وضع فريق أو خلية من خلال تكليف أفراد أكفاء للقيام بها، وتختلف طرق ممارسة هذه العملية فهناك من يعتمد على أطراف خارج المؤسسة للقيام بهذه الأخيرة، كما يرى آخرون أنها عملية حساسة يجب القيام بها داخل أسوار المؤسسة، وعند تبني المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجي لابد أن تفاضل بين نظامين أحدهما مركزي والآخر لا مركزي، وهما على النحو التالي:¹

1- نظام اليقظة المركزي:

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

2- نظام اليقظة اللامركزي:

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

ك يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة بمن هم المتعاملون الذين يقومون بهذه العملية؟ لذا سيتم التطرق إلى ممثلوا عملية اليقظة الإستراتيجية.

3- ممثلوا عملية اليقظة الإستراتيجية:

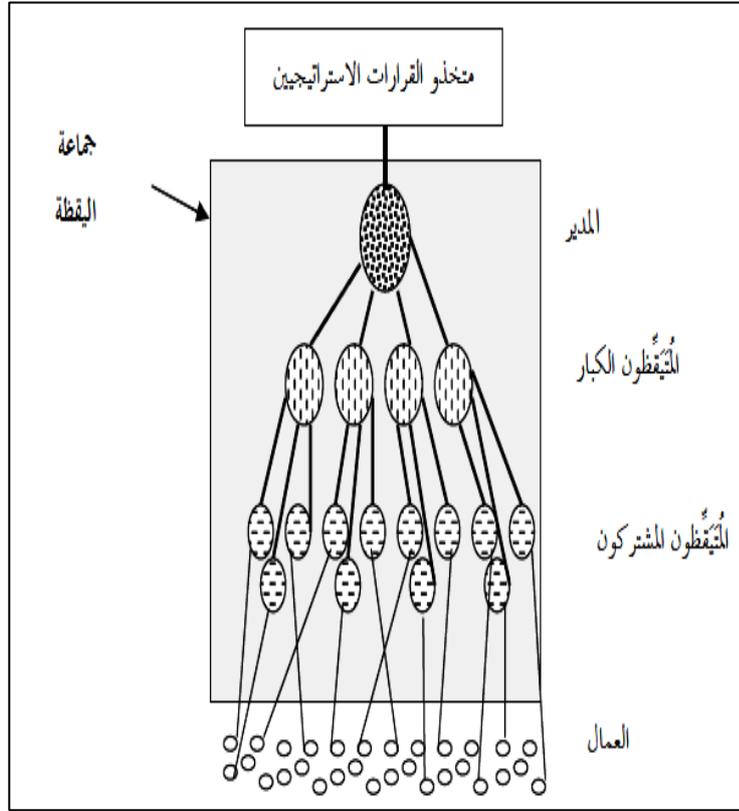
يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة، وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسة، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل أدناه، حيث تقوم عملية اليقظة الإستراتيجية على أساس العمل الجماعي.²

¹ - نصيرة علاوي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مرجع سابق، ص: 37.

² - عمر ولد عابد، علواطي لمين، مرجع سابق، ص: 08.

الشكل والجدول المواليين يوضحان ممثلي اليقظة الإستراتيجية مع إبراز دور وخصائص كل واحد منها:

الشكل رقم (07): ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية



المصدر: رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة الجزائر، 08-09 مارس، 2005، ص:193.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن جماعة اليقظة الإستراتيجية تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة الإستراتيجية، ويمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد منهم.

الجدول رقم (03): ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد جيد لأهداف المؤسسة؛ ✓ معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة؛ ✓ تحليل نتائج اليقظة الإستراتيجية والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات؛ ✓ ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار؛ ✓ البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة. 	<p>متخذوا القرارات الاستراتيجية</p> <p>Les décideurs stratégiques</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي؛ ✓ مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية؛ ✓ معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة الإستراتيجية؛ ✓ إعداد والإشراف على دفتر الشروط؛ ✓ مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة الإستراتيجية. 	<p>المدير</p> <p>Le directeur</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا؛ ✓ القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص؛ ✓ القدرة على الرؤية المستقبلية؛ ✓ المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة؛ ✓ المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛ ✓ تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. 	<p>المتيقظون الكبار Les reilleurs Seniors</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الاستماع)؛ ✓ إضافة إلى روح الفضولية؛ ✓ الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم؛ ✓ قدرة التحكم في فائض المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد مصادر المعلومات؛ ✓ استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها. 	<p>المتيقظون المشتركرون Les reilleurs associés</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ نشاط حيوي دائم في العمل؛ ✓ روح عمل جماعة عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة الإستراتيجية كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات؛ ✓ كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي. 	<p>العمال Les Employés</p>

المصدر: ولد عابد عمر، علواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة الشلف، جانفي 2017، ص:08.

مما نلاحظه في الجدول أعلاه هو أن كل فرد في المؤسسة يعتبر مشارك في عملية اليقظة، غير أن نسبة المشاركة تختلف من فرد لآخر، غير أن الأكد هو أن الفرد المسؤول عن عملية اليقظة والمعين من الإدارة له القسط الوافر من حجم المشاركة كما أنه يضمن ويسهر على نجاح عملية اليقظة، للإشارة المتيقظون الكبار هو وهم في العادة رؤساء المصالح وكل من هو مكلف من قبل الإدارة العليا بمتابعة وتنفيذ عملية اليقظة، وبالنسبة للمتيقظين المشتركرون فهم الأفراد المكلفون من طرف مسؤول عملية اليقظة مباشرة للقيام بها.

ثانيا: معلومات اليقظة الإستراتيجية

هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات، التي تساعد المؤسسة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية خاصة تلك المعلومات المتعلقة بالمستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتفادي الأخطار التي يمكن أن تحدث، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية.¹

وفي هذا الصدد، يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية وهي كالآتي:²

1. معلومات التحكم: وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداؤها بأداء أحسن المؤسسات، ويتم تسيير هذه المعلومات

¹ - كمال روبيح، دراسة مدى وعي مسنولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد 02، 2004، ص:03.

² - فاطمة الزهراء زرواط، رقية ملاح، مرجع سابق، ص: 139.

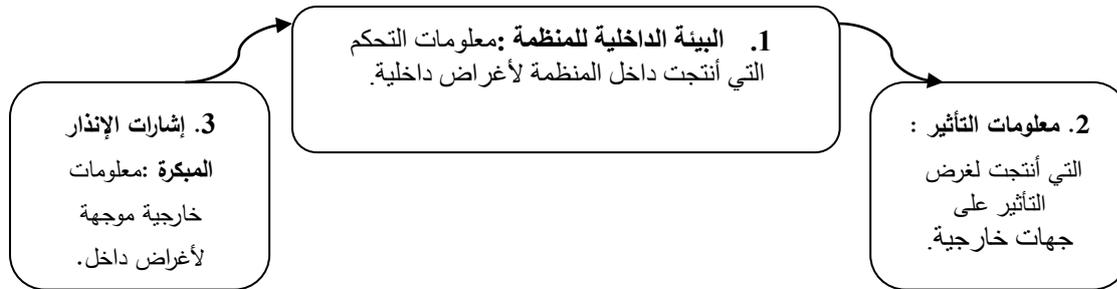
عن طريق النظم المعلوماتية كنظم الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزنا كبيرا، بالنسبة لليقظة الإستراتيجية حيث تعد معلومات مساندة فقط.

1. معلومات التأثير: وهي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة مثل العملاء والموردين، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مساندة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

2. إشارات الإنذار المبكرة: وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة.¹

ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمة الاهتمام بها



المصدر: فاطمة الزهراء زرواط، رقية ملاح، دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 15، 2014، ص: 140.

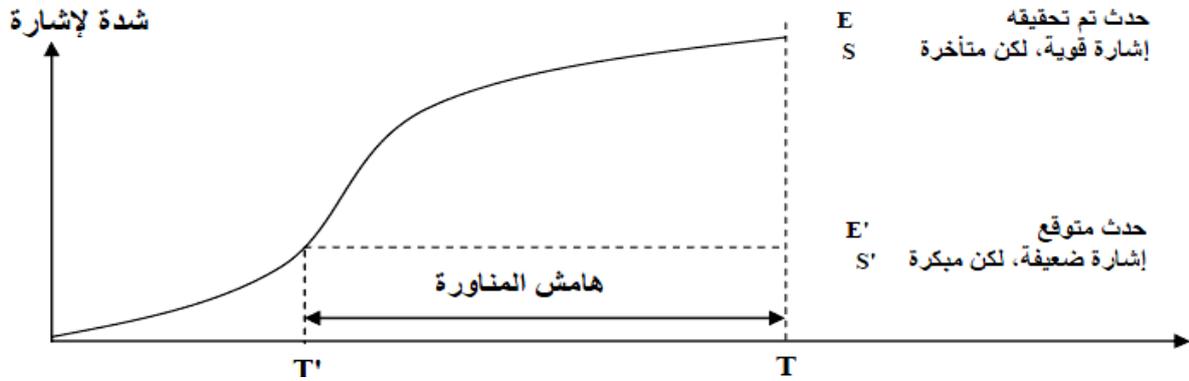
ويمكن تعريف إشارات الإنذار المبكرة بأنها: " المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمنظمة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المنظمة".

وكلما كانت هذه الإشارات توقعية، كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر، وهذا ما أشار إليه " هاري إغور أنسوف" (H.Igor Ansoff)، حيث عبر عنها بالإشارات الضعيفة وهي: "معلومات غامضة جدا، تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن، إذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت، ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل الموالي:²

¹ - حسان بوبعابة، مرجع سابق، ص: 232.

² - زرواط فاطمة الزهراء، ملاح رقية، مرجع سابق، ص: 140.

الشكل رقم (09): نموذج الإشارات الضعيفة



المصدر: فاطمة الزهراء زرواط، رقية ملاحى، دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 15، 2014، ص: 140.

من خلال الشكل أعلاه يمكن ملاحظة المجال الذي يمكن أن تتاور فيه المنظمة والمعبر عنه بالمجال $[T T']$ (هامش المناورة)، فالمنظمة إذا حاولت أن تنتظر حتى تتوفر لديها المعلومات الكافية عن الحدث فإن هذا قد يفاجئها بوقوع أزمة، لهذا وجب عليها أن تكون يقظة وتنتبأ للحدث قبل وقوعه من خلال استشعارها لإشارات الإنذار المبكرة والمعبر عنها في الشكل بالإشارة (S') .

ثالثا: مراحل تفعيل اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية هي سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات، وينتهي بترجمتها واستعمالها، من أجل أن تكون المؤسسة نظرة حول بيئتها، وتحدد موقعها فيه هذا السياق المعلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية ينطلق من داخل المؤسسة، باتجاه الخارج، ثم يعود عند تعقب المعلومات، حيث يتطلب من أي مؤسسة للقيام بنشاطات اليقظة الإستراتيجية ضرورة المرور بالمراحل التالية:

1. البحث عن المعلومات:

البحث عن المعلومات هي أولى مراحل اليقظة وهي مرحلة جد هامة وحساسة، يتم من خلالها جمع المعلومات من محيط المؤسسة، ويجب على خلية اليقظة هنا تحديد المجال المستهدف لكي لا تضيع جهودها في جمع المعلومات بطريقة عشوائية وغير منظمة، لذا فهذه المرحلة تنفرع إلى¹:

▪ الاستهداف؛

▪ تعقب وجمع المعلومات.

أ - الاستهداف:²

يقصد باستهداف اليقظة الإستراتيجية، العملية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من محيط المؤسسة، الذي يتم وضعه تحت الترصد (المراقبة المسبقة)، والذي يمثل أهمية بالغة أو حرجة بالنسبة للمؤسسة، وإمكانية تحديد المعلومات التي يتم جمعها، والغرض من الاستهداف؛ هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة الإستراتيجية.

¹ - نصيرة علاوي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مرجع سابق، ص: 62.
² - حسان بوبعابة، مرجع سابق، ص: 225.

من خلال عملية الاستهداف، يتم تحديد هدف اليقظة الإستراتيجية والهدف هو النتيجة، التي تتولد عن عملية الاستهداف، بالإضافة إلى أن عملية الاستهداف تؤدي أيضا إلى معرفة مصادر المعلومات، التي تحتاجها أو تلتمسها المؤسسة.

ب- تعقب و جمع المعلومات:¹

تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، بغرض معرفة كل ما يجري فيها، وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، وهناك مجموعة من الأسئلة مهمة في عملية الجمع لمن نراقب، ماذا نراقب، أين توجد المعلومة، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

2. تحليل ومعالجة المعلومات:²

بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسليمة، وبتعبير آخر المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

3. نشر المعلومات واتخاذ القرار:³

عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة، ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب، لاتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنتشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ، ويتطلب انجاز هذه المراحل مهارة عالية، إذ يستوجب القيام بتلك المراحل بدون انقطاع، وبجدية وصرامة كبيرتين لضمان فعالية اليقظة يجب توفير مجموعة من الشروط.

¹ - فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر، 2010، ص: 09.
² - رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة الجزائر، 08-09 مارس، 2005، ص: 192.
³ - رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سابق، ص: 193.

المبحث الثالث: واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية

إن تطبيق اليقظة الإستراتيجية بشكل كامل وفعال من قبل المؤسسات يتطلب إمكانيات مالية وبشرية معتبرة، والتي لا تكون متاحة لكل المؤسسات، خاصة منها التي لا تمتلك في العادة إمكانيات مالية كبيرة، كما أن العاملين لا يتوفرون في الغالب على قدر كبير من الخبرة والكفاءة اللازمة. لكن بالرغم من ذلك، فإنه يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تبني وتطبيق على الأقل يقظة إستراتيجية فعالة، وكذلك حد أدنى من اليقظة التكنولوجية، خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تنشط في مجالات تقنية جد متخصصة .

المطلب الأول: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

هناك العديد من الأساليب التي يتم من خلالها ممارسة عملية اليقظة، والتي تمكن من الحصول على المعلومات المفيدة والمطلوبة، ولقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات بأسرع وقت، والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها الإستراتيجية.

أولاً: طرق اليقظة الإستراتيجية

إن تعدد الطرق المستعملة لعملية اليقظة الإستراتيجية يمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة، ومن بين هذه الطرق والوسائل الأكثر إتباعاً من قبل المؤسسة المعيارية (Benchmaking)، دراسة السوق وتحليل "Swot".

1. طريقة المعيارية¹:

تعتبر طريقة المعيارية طريقة تنافسية جد مستعملة في التنافس الاقتصادي، ظهرت هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية وهي عبارة عن سيرورة لتطور الأداء الناجع للمنتجات، الخدمات، الوظائف، الطرق والتطبيقات بالنظر لأحسن المؤسسات العالمية.

من خلال هذا التعريف لطريقة المعيارية حسب "جاكوبياك" F.Jakobiak يتضح لنا أن طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية لسوق الآلات الناسخة حولي سنة 1975، وقامت هذه الشركة بتطوير الطريقة لصد المنافسة اليابانية بالأخص شركة (Canon)، والتي أدت إلى انخفاض حصتها السوقية من 80% إلى 41%، فقامت هذه الشركة كذلك بمقارنة نشاطاتها بنشاط المؤسسات الرائدة المختلفة، وقد أدى استعمال الطريقة إلى تحقيق النجاح في مجال الإنتاج، مما شجع على تطبيقه في كافة المستويات وذلك بهدف تحقيق الريادة.

تتنمي طريقة المعيارية أو القياس المقارن إلى أسلوب التحسين المستمر، الذي يعتبر بدوره من تقنيات تحسين جودة المنتجات والخدمات.

¹ - لامية حليمي، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، تخصص: تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009، ص: 29.

وتقوم عملية المعايرة (القياس المقارن) على أساس المراحل التالية:

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين؛
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؛
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة؛
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه؛
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه؛
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين؛
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

ويبرز دور وأهمية هذه الطريقة من خلال إدراك المؤسسة أن هناك فجوة بينها وبين غيرها، وكذا بين ما يؤديه المنافس المتميز (الذي على أساسه تتم المقارنة) وبين ما تؤديه المؤسسة، وهذه الفجوات هي مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب اكتشافها، لذلك يجب المراقبة المستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.¹

2. دراسة السوق:²

تقوم المؤسسات بدراسة السوق سعيا للحصول على المعلومات إلى تمكنها من معرفة جيدة لسوقها ولبيئتها ككل، إذ يتسنى لها من ذلك التيقظ الدائم لكل ما يجري حولها، ومن ثم اتخاذ القرارات سديدة والاستمرار في الإبداع والأداء العالي أمام المنافسة، لذلك تعتبر دراسة السوق أسلوبا مهما لدراسة عملية اليقظة وتطويرها. وتعرف دراسة السوق بأنها: "مجموع الإجراءات التقنية المستعملة لإنتاج وتوفير المعلومة المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار في المجالات التسويقية. هذه المعلومة يمكن استغلالها لتحليل مشكلة ما نقوم باقتراح عدد معين من الحلول أو لمراجعة كفاءة القرارات المتخذة.

تتكون دراسة السوق من مجموعة أبحاث المتعلقة أساسا بمختلف جوانب التسويق، الذي أصبح نشاطا رئيسيا في المؤسسة ويؤثر على كل أنشطتها الأخرى. ومن أهم العناصر التي عادة ما تكون محلا للدراسة نذكر: الزبائن الحاليين والمرتقبين (حاجات ورغبات الزبائن، عادات الاستهلاك والشراء..الخ)، تقدير الموردين وعروضهم، المنافسين وما يعرضونه من منتجات، الأسعار، تموضع المنتج في السوق، تحليل المنافسة، سياسات الاتصال التسويقي للمؤسسة وآثارها في السوق...و غيرها من المواضيع التي تتعلق بالمسائل التسويقية للمؤسسة وتؤثر فيها، وللقيام بهذه الدراسات غالبا ما تتبع المؤسسة مجموعة من الخطوات يوضحها الشكل التالي:

¹ - لامية حلبي، مرجع سابق، ص: 30.

² - سهيلة بومعزة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009، ص ص: 134-135.

الشكل رقم (10): مراحل دراسة السوق



المصدر: بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009، ص: 134.

هناك نوعان من دراسة السوق تكمل إحداهما الأخرى وهما: الدراسة الكمية والدراسة النوعية، حيث تهدف الدراسة الكمية إلى تحديد الكمية التي يمكن بيعها والأوقات التي تباع فيها، والأماكن التي يتم فيها تصريف السلعة، فهي توصلنا للإجابة على التساؤلات: (كم تنتج؟ متى تنتج؟)، أما الدراسة النوعية فالهدف من وراءها هو الحصول على معلومات عن السوق ستؤثر في النهاية على طبيعة السلعة، وتكشف عن استعمالات جديدة يمكن للسلعة أن تقوم بها، فهذا النوع من الدراسة يوصلنا للإجابة على التساؤل: (ماذا ننتج؟).

3. تحليل Swot¹:

هو تحليل لبيئة المؤسسة من خلال تشخيص البيئة الداخلية، الذي يسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وكذا بتشخيص البيئة الخارجية الذي يمكن من كشف الفرص والتهديدات، يهدف تحليل "Swot" إلى تجميع المعلومات الضرورية في بناء خيارات إستراتيجية وتنافسية كفيلة بضمان استمرارية المؤسسة وتفوقها في بيئتها الشديدة التناسبية والديناميكية، فمثلا إذا كانت المعلومات تبين وجود فرص مهمة في البيئة وكانت المؤسسة تتمتع بقدرات وكفاءات داخلية، فهذا سيتيح للمؤسسة تبني إستراتيجية هجومية لاستغلال تلك الفرص بغية النمو وزيادة حصتها التسويقية وخلق مزايا تنافسية جديدة وحاسمة، أما في الحالة العكسية فالمؤسسة يمكنها اختيار إستراتيجية دفاعية تخفض من أخطار التهديدات، وأثار نقاط ضعفها والحفاظ على المزايا التنافسية التي تمتلكها.

نموذج Swot مستلهم من أعمال الباحث "هاري إيغور أنصوف" (H.I. ANSOFF) التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية، وقد استخدم على نطاق واسع في المدارس وفي الجامعات، وخلال هذه الفترة فإن المنافسة لم تكن على مستوى الحدة التي بلغتها اليوم، والنموذج يقوم على تحديد التقارب بين الكفاءات الداخلية والفرص الخارجية، إن هذا النموذج أصبح غير ملائم فمن الصعب حصر الفرص والتهديدات والتميز بينها في بيئة شديدة التنافسية وشديدة الحركية.

ثانيا: وسائل اليقظة الإستراتيجية

تحتاج اليقظة إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة، فحتى تؤدي اليقظة الإستراتيجية عملها على أكمل وجه يتطلب تواجد وسيلة فعالة وتقنية حديثة حتى تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت ممكن، ومن بين هذه الوسائل نذكر مايلي:

¹ - عبد الفتاح بومخيم، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة و محيطها، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل، عمان-الأردن، 2012، ص: 351.

1. الانترنت كوسيلة لليقظة:

في أواخر سنة 1968 تمكن مركز البحث القومي الأمريكي التابع لوزارة الدفاع الأمريكي من تحقيق إنشاء شبكة معلوماتية للاتصالات، وأطلق على هذه الشبكة اسم (Advanced A. R.P.A.net) هدفها ربط مختلف مراكز البحث العسكري، ومع مرور الزمن فتح مركز البحث القومي الأمريكي شبكته للباحثين ثم توسعت شبكة (A.R.P.A.net)، وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالانترنت.

والانترنت هي شبكة عالمية تربط عدة آلاف من الشبكات وحاسبات آلية وهذا من خلال التوافق بين مجموعة من معايير الاتصال تدعى بروتوكول الانترنت (TCP/IP)، وللانترنت عدة أوجه لاستخدامه والتي يمكن تسميتها بالتطبيقات أو بالأحرى الخدمات من منظور تجاري، ولهذا سيتم التركيز على أهم الخدمات والمتمثلة في:¹

أ- خدمة البريد الإلكتروني "E-mail":

تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال رسائل إلكترونية من وإلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم على المستوى التجاري، يمكن استخدام البريد الإلكتروني لطلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين وبالتالي البريد الإلكتروني حل محل الهاتف، الفاكس، والرسائل البريدية.

ب- خدمة بروتوكول نقل الملفات "File Transfer Protocol":

تسمح بروتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبين فبفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات وتحويلها من حاسب إلى آخر عبر الشبكة العالمية.

ج- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات "World Wide Web":

خدمة الويب هي من أهم خدمات الانترنت حيث ارتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العلمية والصناعية والحكومية والتجارية والثقافية وامتدت حتى للأفراد، فخدمة الويب وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمية.

ويمكن للمؤسسة استغلال الانترنت لتدعيم يقظتها وهذا من خلال:²

- **مراقبة عروض المنافسين:** تعتبر المنتديات وموزعي الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين وقد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته، ومن ثم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت، وهذا ما يسهل فهم بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق معرفة المهارات التي تبحث عنها.
- **مراقبة رسائل موظفي المنافسين:** يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون المنتديات للبحث عن المعلومات، حيث تعتبر هذه المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع مستعملي

¹ - نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مرجع سابق، ص: 93-94.

² - رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سابق، ص: 195-196.

الانترنت، فمن خلال التتبع الدقيق لكل الرسائل الصادر من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها وزبائنها، تتمكن المؤسسة من الحصول على كم هائل من المعلومات الهامة، وهذا ما يساعدها على فهم نشاط المنافسين.

- **الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب:** موزع الواب أصبح وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسات، حيث أصبح المكان المفضل للزبائن من أجل الاستعلام عن الإعلانات الجديدة للمؤسسة، فمن خلال التفحص الدائم لموزعي المنافسين يمكن الحصول على معلومات حول منتجاتهم الجديدة.
- **تحليل التجارب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر:** حيث يمكن المؤسسة من معرفة نقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه المنتجات، وهذه المعلومات تمثل فرصة للمؤسسة يجب استغلالها، إذ أن هذه المعلومات تمكن من إنشاء تسويق جيد وكذا تحسين المنتجات انطلاقاً من النقائص المكتشفة لمواجهة المنافسة.

2. برمجيات اليقظة:

يمكن صناعة اليقظة الإستراتيجية بواسطة برمجيات مطورة، شرط حصول المؤسسة على تنظيم معين وتمكنها من استخدام الوسائل القاعدية للمعلوماتية، وهذه البرمجيات أو الوسائل على نوعين:¹

- **أدوات لعامة المجتمع:** تطور الإنترنت ووسائل البحث المرتبطة بها، تقدم إمكانيات كبيرة للبحث والدراسة واختيار المعلومات وتحويلها إلى معارف، ومن أجل تطبيقها للوصول إلى الأهداف التي يحددها الأفراد والجماعات، فالإنترنت تقدم هذه الإمكانيات لمن عنده معرفة بهذه الوسائل وطرق استخدامها، والذي يجد فيها المصادر الملائمة ويراقبها بانتظام وذكاء، ويساهم في تحليل بياناتها ويضعها في شكل مخططات ويوضح طبيعة العلاقات الموجودة فيها يستطيع إحداث يقظة يتبعها تخزين وبت للمعرفة بالمشاركة مع الآخرين.

- **أدوات احترافية:** وهي خاصة بالمؤسسات الكبيرة التي تبحث عن حلول معلوماتية تسمح لها باستغلال مخزوناتها المهمة من البيانات المتعلقة بزبائنها، من أجل إنتاج معلومات تمكنها من اتخاذ قرارات مناسبة ومن هذه الوسائل "Datawarehouse" وهو نظام معقد لدعم القرار يألف ويجانس بين المعلومات القادمة من مختلف مصالح المؤسسة في ظل قاعدة للبيانات، إضافة إلى "Datamining" وهو يضم مجموعة من التقنيات تسمح بإيجاد المعلومات الملائمة والمخفية في قواعد بيانات ضخمة، وكل ذلك من أجل إنشاء ما يسمى بالتجارة الذكية (**intelligence Business**) باستعمال برمجيات الذكاء الصناعي، ومؤسسة IBM هي واحدة من المؤسسات الرائدة في هذا المجال.

¹ - مجيد شعباني، أنيسة قمان، محمد بوهدة، مرجع سابق، ص ص: 140 - 141.

المطلب الثاني: مزايا وشروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

تفرض اليقظة الإستراتيجية على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع وخلق مزايا تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، ولتطبيق اليقظة الإستراتيجية لابد من شروط لفعاليتها نظرا للميزات التي تحققها للمؤسسة، وهذا ما سيتم التطرق إليه.

أولا: مزايا اليقظة الإستراتيجية

- إن من أهم ما تقدمه اليقظة الإستراتيجية من مزايا للمؤسسة تتمثل فيما يلي:¹
- ◀ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته؛
 - ◀ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئاتها؛
 - ◀ تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
 - ◀ وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.
- و نذكر كذلك أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة كالاتي:²
- ◀ تسمح للمؤسسة برد فعل سريع والاستعداد في الوقت المناسب، كما تسمح بالاقتصاد في الموارد لأن التأخر يؤدي إلى ارتفاع التكلفة؛
 - ◀ تمثل وسيلة لاستباق التغيرات وريح الوقت من أجل اتخاذ القرارات الهامة؛
 - ◀ تساعد في إدارة الأخطار والرفع من درجة الأمان؛
 - ◀ تساهم في البحث عن إستراتيجية تجارية جديدة؛
 - ◀ تؤدي إلى تحسين القدرة الإبداعية في المؤسسة والميز في السوق الحالي.

ثانيا: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

يتطلب نظام اليقظة الفعال توفر شروط ومقاييس ضرورية لنجاحه كضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه، سواء من طرف الإدارة، أو من طرف الممثلين في حد ذاتهم على رأسهم المنشط أو مسؤول المشروع وسنستعرض فيما يلي أهم هذه الشروط:

1. **دعم الإدارة:** يعتبر جهاز الإدارة الجهاز الأكثر أهمية في المؤسسة والأكثر تأثيرا، والقرار الأخير يعود إليه لذا فهو يؤثر على عملية اليقظة بصفة مباشرة، ونجاحها مرتبط بدعم الإدارة المادي والمعنوي ويمكن أن يأخذ هذا الدعم الأشكال التالية:³

1 - رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 75.

2 - باية وقوني، أهمية شبكة الانترنت في تفعيل اليقظة الإستراتيجية، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد18، جوان 2015، ص: 335.

3 - سلمى علاوة، مرجع سابق، ص ص: 93-94.

- ❖ توفير الإمكانيات اللازمة: فأول وأهم شرط لنجاح عملية اليقظة الإستراتيجية، هو توفير الإمكانيات فلا يمكن للمتيقظ أن يقوم بعمله دون أن تسخر له الإدارة ما يحتاجه من موارد ووسائل تسهل عليه العمل في مختلف مراحل اليقظة.
 - ❖ توفير نظام تحفيز: فالعنصر الأهم في نظام اليقظة هو الفرد، لذا على الإدارة تشجيعه وتحفيزه لتحسين عمله وتقديم أفضل ما يملك أو تبادل معارفه مع الغير، فإذا كانت المؤسسة تتوفر على نظام للتحفيز ثابت ومتغير فباستطاعتها تحقيق أهداف اليقظة المسطرة، وذلك بالاعتماد على فكرة أن يكافئ الفرد مباشرة بعد تحقيق النتائج لتحصيل ثمرة جهده والإحساس بالرضا.
 - ❖ تكوين الممثلين: تشترط اليقظة توفر كفاءات ومهارات معينة في كل مراحلها والمؤسسة لا يمكن أن تعتمد كلياً على خبراء خارجيين لتحقيق أهداف اليقظة، بل الأساس هو المهارات والكفاءات الموجودة داخل المؤسسة للتقليل من خطر تسرب المعلومات الإستراتيجية، لذا فالإدارة مطالبة بتحسين نوعية كفاءة موظفيها من خلال التكوين، التدريب وغيرها لإنشاء أفراد مؤهلين لعملية اليقظة.
2. إرساء ثقافة اليقظة داخل المؤسسة: أي نشاط تقوم به المؤسسة يجب أن يكون من ضمن قيم عادات وسلوكات أفرادها، لذا يجب تغيير وتعديل ثقافة المؤسسة وأفرادها بما يتماشى مع متطلبات نظام اليقظة وهو ما يسمى بثقافة المعلومات، والتي تعتبر اليوم من أولويات الإدارة.
3. نظام اتصال فعال: يعرف الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات من شخص لآخر، ويتضح من هذا التعريف العلاقة الوطيدة بين الاتصال والمعلومة داخل المؤسسة، فبدون اتصال لا تنتقل المعلومة ولا يتم تبادل المعارف، ونظراً لهذه العلاقة فإن نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة مشروط بوجود نظام اتصال فعال.
4. تخطيط عملية بناء خلية لليقظة الإستراتيجية: بنفس الطريقة التي يجب على المؤسسة وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف التي حددتها وتحقيق النتائج المرجوة من اليقظة الإستراتيجية، ويتم التخطيط لليقظة الإستراتيجية من خلال التحديد الدقيق لجميع الإجراءات التي تؤدي لبناء خلية اليقظة منذ الفكرة والى غاية البدء في عملية التنفيذ، بحيث أن التنظيم وإضفاء الطابع الرسمي على سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية يساعد على نجاح اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة.¹

¹ - أنيسة قمان، مرجع سابق، ص: 95.

المطلب الثالث: معوقات و سبل مواجهة اليقظة الإستراتيجية

ممارسة اليقظة الإستراتيجية يتوقف على رهانات وتحديات تفعيلها على مستوى المنظمة التي تنشط في بيئة معقدة تحكمها متغيرات ومعلومات متعددة المصدر ومختلفة الأنماط، ولذلك يجب التصدي لهذه التهديدات من خلال انتهاج طرق علمية وعملية ترفع من فعالية أداء اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها.

أولاً: معوقات اليقظة الإستراتيجية

تعددت صعوبات تنشيط نظام يقظة الإستراتيجي حسب سبل ممارسته ودرجة تفعيله، ومن أهم هذه الصعوبات:¹

- **ضعف المؤشرات:** فإذا افتقد مسؤول المشروع إلى مؤشرات دقيقة، فيمكن أن يتردد اختياراته ومؤشرات ضعيفة وقليلة الملائمة تتسبب في نقص الوضوح والرؤية في التسيير؛
 - **مشكل سرية التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة:** إن إخفاء هذه التوجهات عن ممثلي اليقظة الإستراتيجية يجعل عملهم غير متناسب مع هذه التوجهات، و لا يصل أصحاب القرار إلى الأهداف المرغوبة كما يتسبب أيضا في إحباط الممثلين لإحساسهم بعدم الانتماء و التهميش مما ينتج عنه نقص في كفاءة العمل؛
 - **نقص في ضبط و تحديد الأهداف الإستراتيجية:** التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة تصرف في شكل أهداف فإذا كانت هذه الأهداف غير واضحة و لم تخصص لها الإمكانيات المناسبة لذلك فقد يجد ممثلو اليقظة الصعوبات لبدء العمل و التقدم فيه؛
 - **نقص المعلومات المجمعَة حول الموضوع؛**
 - **الاعتماد على المقارنات التاريخية في التحليل بصفة مطلقة،** لأن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية إلى انعطافات حادة و تقلبات جذرية؛
 - **فقدان الثقة:** فكثير من الأشخاص لا يثقون في المعلومة التي تصلهم ولا في الشخص الذي يجب أن يرسلوا إليه معلوماتهم؛
 - **مركزية اليقظة:** باعتبارها أحد المجالات الأكثر سرية في المؤسسة؛
 - **نقص فعالية الاجتماعات:** باعتبارها عنصر هام في نظام المعلومات؛
 - **طبيعة المؤسسة:** فهناك مؤسسة تعتمد على رد الفعل السريع ومؤسسة مطاوعة، فطبيعة المؤسسة أو مسيرتها يمكن أن يكون عائق أمام تحقيق أهداف اليقظة الإستراتيجية من خلال التسرع في اتخاذ القرارات والتصرف أو التماطل حتى تنتهز الفرص من المنافسين؛
- كل هذه المصاعب والعوائق يمكن أن تعترض تطبيق عملية اليقظة وتحقيق أهدافها إن لم يتم تجاوزها والقضاء عليها من جذورها.

¹ - سلمى علاوة ، مرجع سابق، ص ص: 92-93.

ثانيا: سبل مواجهة اليقظة الإستراتيجية

- لتخفيف حدة الصعوبات المذكورة أعلاه ولما لا القضاء عليها وتعزيز ممارسة اليقظة الإستراتيجية، وعلى المؤسسة السعي الجاد للقيام بما يلي:¹
- نشر ثقافة اليقظة في كل أجزاء المؤسسة واعتبارها التحدي الرئيسي لمواجهة منافسة وتنمية مزايا تنافسية تسمح بالاستمرار والنجاح؛
 - إضفاء المرونة الكافية للهياكل التنظيمية وحتى لنظام اليقظة لتمكينه من الاستجابة والتكيف مع التغيرات الخارجية وحتى الداخلية؛
 - تشجيع وتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لدى الأفراد مع تثمين روح الجماعة، والعمل كفريق متكامل، فاليقظة تتطلب تضافر جميع الجهود وتحفيزها لتحقيق أداء تنافسي عالي؛
 - تحسين الاتصال الداخلي بغية السماح للمعلومة بالانتقال بسهولة إلى الجهات الطالبة لها مع الحث على عدم احتكارها من قبل شخص أو مستوى تنظيمي معين لتعميم الاستفادة من اليقظة الإستراتيجية؛
 - إتباع برامج تكوين في ممارسة اليقظة الإستراتيجية، وتشجيع كل الأفراد للمشاركة فيها لتحسيسهم بأهميتها من جهة وإكسابهم المهارة والخبرة للقيام بها من جهة أخرى؛
 - تدعيم الاستثمار المفيد والمخطط بدقة في نشاط اليقظة على المستوى المالي، المادي والبشري مع الحرص على تعظيم الاستفادة من هذا النشاط وتخفيض تكاليفه إلى أقصى حد.
- إضافة إلى ما سبق فإن نجاح نشاط اليقظة وأدائه لدور استراتيجي يتطلب التقييم المستمر لهذا النشاط لكشف النقائص والعمل على معالجتها وتحديد الايجابيات والسعي لتفعيلها.

¹ - سهيلة بومعزة، مرجع سابق، ص: 147.

خلاصة الفصل:

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها المؤسسة والتطور المستمر للتكنولوجيات والاندفاع نحو البحث المستمر للأنشطة ذات القيمة المضافة، وفي ظل عولمة الأسواق، كثرة المعلومات ومصادرها، أصبحت المنافسة بين المؤسسات حادة، فأصبح تحدي الذي تواجهه المؤسسات اليوم هو التحكم في تسيير المعلومة وكيفية تنمية وتطوير تنافسيتها وهذا ما تتكفل به اليقظة الإستراتيجية.

من خلال ما تقدم ذكره نلاحظ أن المؤسسة بقيامها بعملية اليقظة الإستراتيجية تهدف إلى جمع معلومات ذات قيمة بصفة عامة وإلى تحسين قراراتها ونجاعة تسييرها بصفة خاصة، لأن الحصول على معلومات فعالة ومنقاة بشكل يتوافق وإستراتيجية المؤسسة حيث يمكنها من رفع الفرص لديها في اتخاذ قرارات مثلى، وبذلك تحسين مركزها وصورتها لدى زبائنها وكسب ولائهم، وهذا يؤدي إلى استمرار المؤسسة على المدى الطويل.

وذلك ما أجبر المؤسسات على تبني وسائل تسييرية حديثة تساعد على التأقلم والتكيف مع هذه التحولات ومحاولة التنبؤ بها مسبقا كالأستعداد لها في الوقت المناسب، كما يساعدها على ذلك هو أن تكون في استماع دائم للبيئة الخارجية وأن تجعلها تحت مراقبتها المستمرة والمنتظمة، وهذا من خلال وجوب تبني نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يضمن للمؤسسة الحصول المستمر على المعلومات والمؤشرات البيئية التي تساعد بعد تحليلها كدراستها على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، وبالتالي انتهاز الفرص البيئية وتجنب التهديدات المحدقة بها.

واتضح أيضا أن اليقظة الإستراتيجية مصطلح عام وشامل تنطوي تحته أنواع عديدة كل حسب النشاط والمجال المستهدف، فالمؤسسة عليها أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه جهود اليقظة، سواء المجال التكنولوجي، أو التنافسي أو التجاري أو البيئي أو أي مجال آخر يكون له أهمية وتأثير كبير على المؤسسة.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

وعلاقته باليقظة الإستراتيجية

مقدمة الفصل:

الاتصال عملية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقه، وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محلياً وعالمياً، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

وسيتم التفسير أكثر في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

- ماهية الاتصال التنظيمي؛
- فاعلية عملية الاتصال التنظيمي؛
- علاقة اليقظة الإستراتيجية بالاتصال التنظيمي الفعال.

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

إن الاتصال التنظيمي هو تلك العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات والخبرات، وكل ما هو جديد داخل التنظيم الواحد، ويعتبر هذا النوع من الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن للإدارة أن تحقق من خلاله عملية اتخاذ القرارات .

وللاتصال في المجال التنظيمي، أهمية كبرى خاصة وأن اهتمام الإدارة تتمثل أساسا في وصول رسائلها وتعليماتها إلى العاملين بالتنظيم، بالإضافة إلى نقل مختلف الشكاوي والاقتراحات وغيرها من الرسائل الصاعدة من طرف العاملين تجاه الإدارة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع، ومن أي فرد في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى فرد آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.

أولاً: التعريف اللغوي والاصطلاحي للاتصال التنظيمي

إن أول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل البيئة الخارجي مع التنظيم وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة، والحصول على المعلومات، ويرى روجرز أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.¹

1. الاتصال التنظيمي لغة:²

إن مفهوم الاتصال مُشتق من كلمة اللاتينية، Communis وتعني بالإنجليزية common أي مُشترك أو اشتراك؛ أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك، يتضمن شخصين أو أكثر، في المعلومات والأفكار والاتجاهات. كما يشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس، داخل نسق اجتماعي مُعين مهما اختلف حجمه. ومن الناحية التاريخية، فإن المتبع لكلمة "اتصال" في اللغات الأجنبية يجد أن عبارة Communiquer (أي يتصل) وعبارة Communication (أي اتصال) قد ظهرتنا - في اللغة الفرنسية - في حوالي النصف الثاني من القرن التاسع عشر. والمعنى القاعدي للكلمة الأولى هو (يشارك في...)، وهذه الكلمة قريبة من الكلمة اللاتينية communicare التي تعني وضع الشيء في المتناول العام mettre en commun أو الدخول في علاقة ما. وقد تحول هذا المصطلح ليصبح معناه نقل الشيء أو توريثه أو إرساله، وبذلك تصبح

¹ - جمال بن زروق، الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 06، جامعة سكيكدة، نوفمبر 2010، ص:234.

² - جمال سالم، تكيف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، 21-22 ماي، 2002، ص:4.

القاطرات والسيارات، ووسائل الإعلام المكتوبة ووسائل اتصال؛ أي وسائل مرور من نقطة إلى نقطة. وخلال القرن الثامن عشر، ومع تطور وسائل النقل، أصبح مصطلح (communication) شائعا، وكان يعني الطرق والقنوات والخطوط الحديدية.

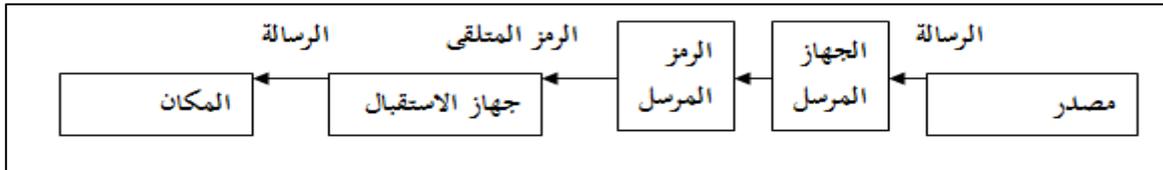
أما في لغتنا العربية، فكلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين؛ الأول هو الربط بين كائنين أي شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين، أما المعنى الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة. إذن فالاتصال في اللغة العربية هو الصلة، والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة.

2. الاتصال التنظيمي اصطلاحا:

إن أغلب تعريفات مصطلح الاتصال تتقارب مع مدلوله اللغوي وفيما يلي نذكر:¹ يعد تعريف "شانون" و "ويفر" (1949) من أكثر تعريفات الاتصال شهرة، إذ اعتبر أساسا لتعاريف ونماذج سابقة حاولت شرح عناصر الاتصال، وقد قدما فيه نموذجا لعملية الاتصال يرتكز على النظرية الرياضية، ثم طبق في العلوم الإنسانية، وهو نموذج استخدم أصلا لوصف الاتصال الإلكتروني، حيث كان "كلود شانون" موظفا كمهندس في شركة "بل" للهاتف في الولايات المتحدة الأمريكية، ووضع تصميمه المعروف انطلاقا من عملية الاتصال الهاتفي.

أما "ويفر" فقد طور هذه النظرية لحل العديد من مشاكل التفاعل والتبادل في علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، ولهذا فقد عرف الاتصال كعملية خطية ذات طريق واحد، يجتاز مراحل هي نفسها مراحل العملية الاتصالية الهاتفية، وتتمثل فيما يلي:

الشكل رقم (11) مخطط الاتصال حسب "شانون" و "ويفر"



المصدر: جمال سالم، تكيف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، 21-22 ماي، 2002، ص5.

يبين الشكل أعلاه عملية الاتصال التي تتكون من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر المرسل، الرسالة، ومستقبل الرسالة. هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا. ويخصص "ويليام سكوت" الاتصال أكثر فأكثر، حيث يركز 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 محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم ويعتبر هذا التعريف أكثر دقة وتحديداً، فالاتصال إذن عند "سكوت" عبارة عن عملية رسمية يخضع لنظام دقيق مرتبط بالردود والتغذية العكسية.

¹ - جمال سالم، مرجع سابق، ص:5.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الاتصال التنظيمي كما يلي:

- **يعرف الاتصال على أنه:** "يقصد به تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة والمديرون، أو الأفراد أو العاملون في المنظمة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين في المنظمة".¹
 - **كما يعرف أيضا بأنه:** " انسياب البيانات والمعلومات والحقائق داخل المنظمة وخارجها، من خلال شبكة اتصال يتم فيها ربط الإدارات والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط أو أشكال فربما تكون بين شخص وآخر أو مجموعة من الناس، أو ربما تكون ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمنظمة أو تكون موجهة إلى خارجها".²
 - **وكذلك يعرف روجر:** " أن الاتصال التنظيمي الذي يحدث ضمن التنظيم، ما هو إلا سواء عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات، والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات".³
 - **أما ريدرفنغوسانيورن:** " يعتبر الاتصال أنه بمثابة إرسال واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معين، أي أنه عبارة عن عملية تعتمد عن نقل وتناقل المعلومات والبيانات وفق تنظيم معين".⁴
- ومن خلال التعاريف الخاصة بالاتصال التنظيمي نجد أنه عبارة عن نقل وتبادل المعلومات بطريقة موضوعية. أي لا تعكر أو تحرف معانيها، حيث لا يتركب عنها أخطاء في التنفيذ، لأن المعلومات بالطريقة الصحيحة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: خصائص الاتصال التنظيمي

يتميز الاتصال التنظيمي بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:⁵

- **الاتصال عملية ديناميكية:** الاتصال عملية يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فتغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكياتنا، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة وتبادل الرسائل الاتصالية معهم، بهدف التأثير على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكهم؛
- **الاتصال عملية مستمرة:** الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة، فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون والمحيط بنا؛
- **الاتصال عملية لا تعاد:** تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان والأوقات والجمهور المستقبل وكذلك معناها أن رسائل أمس ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة، في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة؛
- **الاتصال عملية دائرية:** لا تسير عملية الاتصال في خط واحد ومن شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل

1 - زاهد محمد دبرد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص: 238.
 2 - شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص: 21.
 3 - هناء حافظ البدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص: 19.
 4 - محمد ناجي جوه، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000، ص: 18.
 5 - تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص: 39.

- دائري فيه إرسال واستقبال، وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.
- لا يمكن إلغاء الاتصال: ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية، وإن كان غير مقصود كزلة اللسان أو خطأ في تغيير الزمان والمكان، أو الموقف الاجتماعي، ففي هذه الحال نقول "سيق السيف العدل" قد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى، ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية؛
 - الاتصال عملية معقدة: الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة، لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال، وإلا سيفشل الاتصال، فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها في الحسبان قبل القيام بالاتصال.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات فيها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها، إنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي

يمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار، وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.¹

تتجلى أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:²

- توفير معلومات متكاملة: تسعى أنظمة الأنظمة الاتصالية التنظيمية والإدارية على جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين لفرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة؛
- تخطيط العمل: حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم، فإنه لا يمكن وضعها على حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي لا يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات؛
- تحقيق الدقة في المعلومات: يساعد نظام الاتصالات الإدارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات، وتوفير معلومات متكاملة، كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار؛
- البعد عن التخمين والتقديم الشخصي: عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة؛

1 - أحمد ماهر، كيف ترفع المهارات الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص: 31.

2 - سيد صالح عرفة، الاتصالات التسويقية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 25-26.

- **التنفيذ الكفاء للعمل:** إن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومسؤوليهم قدرات عالية على الحديث والاستماع، والمناقشة وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.
- **تحقيق السرعة في تبادل المعلومات:** إن وجود نظام الاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ العمل وبأي أسلوب، في ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.
- **الرقابة على العمل:** من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.
- **تحقيق ديمقراطية العمل:** يحقق نظام الاتصال التنظيمي تبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

ثانيا: أهداف الاتصال التنظيمي

- للاتصال دور كبير في المنظمات، فمن خلال ارتباطهم بالبيئة وتأثرهم بها وتفاعلهم معها يتمكنون من تحقيق أهدافهم وخططهم، حيث تتمثل الأهداف التي تسعى المنظمات على تحقيقها فيما يلي:¹
- تداول المعلومات فيما بين القادة والمرؤوسين؛
 - التعرف على مشكلات العمل والعاملين مواجهتها وحلها؛
 - نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم من القيادات المعنية بأمرهم؛
 - تكوين صورة ذهنية طيبة فيما يعدل نشاط المنظمة إلى الأفراد؛
 - توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وحفزهم وحمايتهم؛
 - تحديد معايير ومؤشرات الأداء؛
 - اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة توجد أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:²
- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب التوصل إليها والإجراءات والسياسات التي سيتم العمل بها، والبرامج والخطط التي وضعت والمستويات والسلطات التي تم تحديدها أو أية تغييرات أخرى؛
 - إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال، أو تأجيل البعض الآخر أو تعديل صيغة التنفيذ للبعض وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الأعمال؛

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص: 181.

2 - عامر عبد المطلب سامع، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان-الأردن، 2009، ص: 135.

- إعلام الرؤساء بما تم اتخاذه والمشكلات التي ظهرت أثناء التنفيذ أو التغييرات التي لم تكن في الحسبان وطرق التغلب عليها وكذلك اقتراحات ومشاكل العاملين بصفة عامة.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقييم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنظمة، وللاتصال نوعان رسمي وغير رسمي، بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي غير الرسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه. وسنتطرق إلى كل نوع بشكل مفصل.

1. الاتصالات الرسمية: وتتمثل في انسياب البيانات والمعلومات من خلال القنوات الرسمية للاتصال التي تحددها خطوط السلطة داخل المنظمة، ويخدم هذا الاتصال عدة أغراض أخرى هي:¹

- ✓ إعلام المرؤوسين بالأهداف والسياسات؛
 - ✓ إيداع الأوامر للمرؤوسين؛
 - ✓ إصدار توجيهات الرؤساء بشأن خطوات وتسلسله وإجراءاته؛
 - ✓ تلقي الاستفسارات من المرؤوسين الرؤساء وتوضيح اتجاهاتها وتقديمها تعريف العاملين بالتغييرات التي تزعم الإدارة إحداثها؛
 - ✓ تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم نحو موضوعات الإنتاجية والعلاقات وغيرها؛
 - ✓ وتتمثل الاتصالات الرسمية كما سبق الذكر في انسياب المعلومات داخل المنظمة رأسياً وأفقياً.
- أ- **الاتصال الرأسى:** هو انسياب المعلومات في اتجاهين أو نوعين من الاتصال، هابط من الأعلى إلى الأسفل وصاعد من الأسفل إلى الأعلى، أما الاتصالات الصاعدة فإن مجراها صعب لأنه يصعد من أسفل إلى الأعلى وينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى وفيما يلي عرض لكل من الاتصال النازل والاتصال الصاعد.²

ب- **الاتصال النازل:** هو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية من الأعلى إلى الأدنى ويتضمن هذا الاتصال الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين، توجيهات وشرح جزئيات العمل، الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها، إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء؛³

ج- **الاتصال الصاعد:** يأخذ الاتصال الصاعد طريقة من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء ويزود هذا الاتصال المستويات الأعلى بإرجاع الأثر وبرود أفعال المرؤوسين تجاه الاتصالات الهابطة،

1 - عبد الغفار حنفي، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2002، ص: 82.
2 - أحمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار اسطاعة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص: 52.
3 - محمد حافظ حجازي، وسائط الاتصال التنظيمي، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص: 15.

- فكلا منهم يدعم الآخر، ويسلك الاتصال الصاعد عدة سبل منها: (التقارير المكتوبة، الاجتماعات الدورية، الاقتراحات، الشكاوى، المشاركة، وما قد تجريه الإدارة من استقصاءات الآراء بين العاملين).¹
2. **الاتصال الأفقي:** يجرى هذا الاتصال بين العاملين في الأقسام التي تضم على نفس المستويات التنظيمية وتستفيد الإدارة من هذه الاتصالات في انجاز العديد من الوظائف الحيوية، وتتعلق بتنسيق العمل، تبادل المعلومات، حل المشكلات، الفهم المشترك للعمل المطلوب تنفيذه، التقليل من حدة الصراعات والاحتكاكات، وأخيرا دعم صلات التعاون بين العاملين والإدارات والأقسام.²
3. **الاتصال الغير رسمي:** الاتصال التنظيمي غير رسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية ويمتاز بسرعة وسهولة الانتشار، حيث أن الخبر قد ينتشر قبل بثه في القنوات الرسمية.³

¹ - فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2004، ص: 52.

² - جودت عزت عظوي، الإدارة المدرسة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص: 97.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 268.

المبحث الثاني: فاعلية عملية الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي أساسيا لكل مؤسسة وعاملا مهما لاستمرارها، والمؤسسة الحديثة مهما كان نشاطها، باعتبارها مجموعة من الأفراد، أصبحت تهتم بهذا العنصر لضمان نجاح أعمالها وتحقيق لانسجام بين مختلف مستوياتها، والأكثر من ذلك فإننا نجد إدارة المؤسسة تستعين بالمهنيين والمتخصصين في ميدان الاتصال لتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك عن طريق دراسة الأشكال المختلفة للاتصال والوسائل المتاحة للقيام به.

المطلب الأول: وظائف ووسائل الاتصال التنظيمي

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا أساسيا، حيث أننا لا يمكننا النظر إليه على أنه عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط، بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي التي تتطلب تبادل معلومات بطرق اتصال مختلفة.

أولا: وظائف الاتصال التنظيمي

يقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة، 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:¹

1. وظيفة الإنتاج: يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الإنتاج داخل المؤسسات، حيث يرى " كيث ديفينر" في هذا المجال أن " الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز جيد للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بانجاز العمل والتعاون الفعال"، ومنه تتضح أهمية وجود الاتصال في المنظمة فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء والتفويض مثل توجيه الإنذارات بسبب التقاعص والتغيب عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، فضلا عن إرسال المذكرات وعند الاجتماعات الخاصة بمناقشة المشاكل، ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل أو النوعية.

▪ **وظيفة الإبداع:** عرف الإبداع بأنه: " إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنشأة، وتعد هذه الوظيفة أقل السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف حاجز أمام الأفكار الجديدة و المبادرات المبدعة، خاصة إذا كانت تتطلب مجهود إضافي، بحيث كلما كان المجهود المطلوب للوضعية الجديدة كبير كانت المقاومة للتغيير أكبر وأشد". وترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين:²

▪ **البعد الأول:** هو تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجيدة؛

¹ - نور العابدين قوجيل، دور البيقة الإستراتيجية في ترشيد عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: الإعلام والاتصال وحكومية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، ص:110-111.

² - ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع الاتصال في المنظمات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص:63.

▪ **البعد الثاني:** هو عملية تنفيذها، وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات، التي تتطلب انخراطا ووفاقا حولها لأن المؤسسات التي توجد في الطليعة تشجع هذه الحركات فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة إلى المؤسسة والفاعلين.

2. **وظيفة الصيانة:** يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية:¹

✓ حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر؛

✓ تغيير موقف الأفراد من القيمة يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي؛

✓ ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.

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

ثانيا: وسائل الاتصال التنظيمي

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال لكن استعمالها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، والتعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، وتتم تصنيف هذه الوسائل إلى:

1. **الاتصالات المكتوبة:** بهذه الطريقة تكون المعلومات مدونة ومكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو

بطريقة شخصية، ومن مزاياها إمكانية حفظها بمسجلات رسمية أو مراجع للاستشارة بها في المستقبل وكذلك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي، ولكن يعاب عليها أن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير، مما يؤدي إلى عدم فهم المبتكر مغزى الرسالة. بالإضافة أنها تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية، وتأخذ عدة أشكال أهمها:²

أ- **التبليغات:** التي تتم عن السياسة العامة للمنظمة وعن المسائل الإدارية والإجراءات، وذلك أي أن أي تغيير للسياسة الموضوعية أو أي وضع للإجراءات جديدة يستلزم التبليغ عنها؛

ب- **النشرات العامة:** وهي تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري، وهذه الوسيلة تساعد على إيجاد فهم مشترك لبعض النواحي الإدارية؛

ج- **الخطابات الإدارية الخاصة:** وهي خطابات توجه إلى بعض الإداريين، وتحتوي على معلومات إدارية خاصة بهم؛

د- **التقارير المرسلة من المستويات التشغيلية إلى المستويات الأعلى:** وهي من أهم وسائل الاتصال الكتابي، وتعتبر وسيلة الاتصال الرسمي الأكثر فاعلية، إذ تستخدم هذه التقارير لغة أرقام رسمية وتذكر فيها

¹ - نور العابدين قوجيل، مرجع سابق، ص: 112.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 282.

الحقائق، ويتم التعليق عليها بالاقتراحات من قبل المنفذين، وبذلك يستطيع الإداري أن يتصرف على طبيعة الأعمال التي تتم في مستويات التنفيذ، ويفهم الصعوبات المتصلة بالتنفيذ ويقف على الاقتراحات والحلول التي يراها الأفراد في مناطق تأدية العمل.

2. **الاتصالات الشفهية:** تتصف بالسرعة التامة وتحتل في الوقت الحالي مركزا بارزا في الفكر الإداري باعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر لفهم الاستجابة الإنسانية الملائمة للعمل الواجب تأديته، وهذا العمل يأخذ عدة أشكال أهمها:¹

أ- **الاتصال الشخصي المباشر:** ويتم وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين أو بواسطة الهاتف مثلا؛

ب- **الاجتماعات الرسمية:** ومثال ذلك اجتماعات تتم في المصانع لتوضيح إجراءات الوقاية من حوادث العمل، ويتم في هذه الاجتماعات تبادل الآراء فيما يخص ظروف العمل؛

ج- **الاجتماعات غير الرسمية:** تتم عبر اللقاءات غير الرسمية في أوقات الراحة ويلاحظ أن كتاب الإدارة يبرزون أهمية هذه الاجتماعات، لأنها تجعل الفرد متحررا من الرسميات و يتكلم بحرية؛

3. **الاتصالات غير اللفظية:** وهي تكون عن طريق ملامح الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه الملامح الجسمية والحركات تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول وعدم القبول.

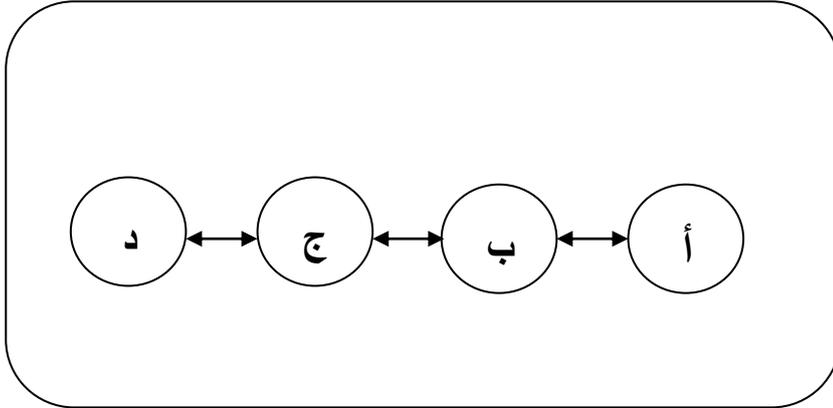
المطلب الثاني: شبكات الاتصال التنظيمي

ربما يستعمل العاملون الاتصال التنظيمي في المؤسسات أنواعا عدة من شبكات الاتصال دون أن يكونوا على وعي بها أو يقصدونها، وقد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي إلى تبنى أنواع من شبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق ويمكن حصر أنواع شبكات الاتصال فيما يلي:²

1. **الشبكة التسلسلية:** وهي التي تنظم على أساس بسيط وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية، بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، فكلما كانت الدرجات السلمية كانت السلسلة طويلة وأصبحت العملية الاتصالية أيضا طويلة، من عيوب هذه الشبكة أنها تؤدي إلى صعوبة التحكم في المعلومات وتضيع الوقت والجهد أثناء العملية الاتصالية، وقد تؤدي أحيانا إلى تشويش الرسائل، ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد فقط؛ والشكل التالي يوضح هذه الشبكة:

1 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 235.
2 - حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص: 235.

الشكل رقم (12): رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل سلسلة

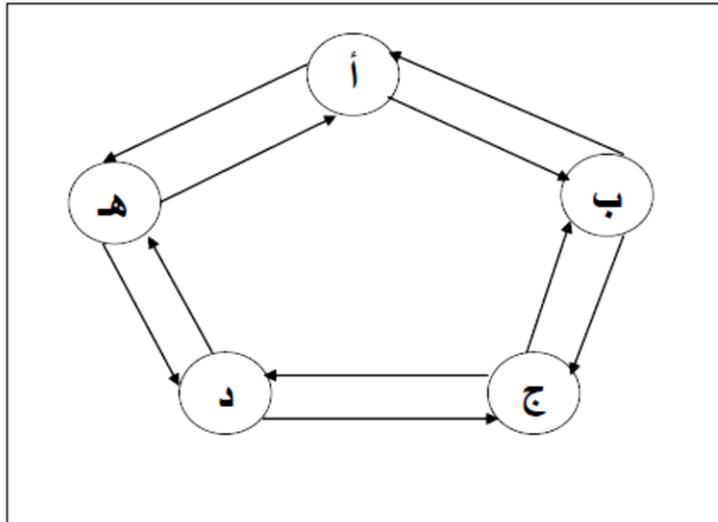


المصدر: خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002، ص:128.

يتضح من الشكل أعلاه أن جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو فردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة. ويلاحظ أن الفرد الذي وقع في منتصف السلسلة يملك النفوذ أو التأثير الأكبر في منصبه الأوسط، يصلح هذا الاتصال في المؤسسات الصغيرة الحجم التي يستطيع المدير أو الرئيس أداء دوره من خلال عدد من المساعدين.

2. الشبكة الدائرية: هي اتصال في شكل دائري، وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة، فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري، بحيث يرتبط كل عضوا بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة ويدعم ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (13): رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل دائرة

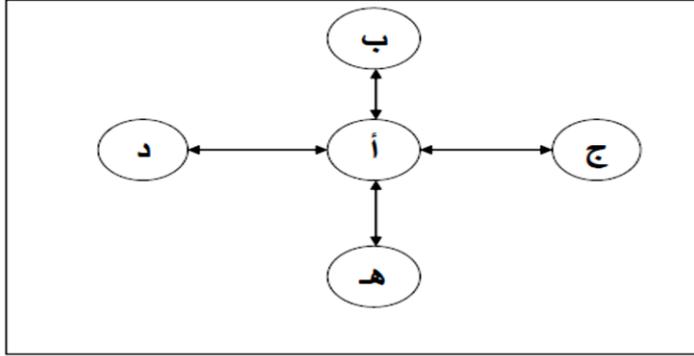


المصدر: صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص:59.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن كل عضو من أعضاء جماعة الاتصال بشخصين آخرين بطريقة مباشرة، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.

3. شبكة العجلة: تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال، عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا يتبعه بمجموعة فيما بينهم، إلا عن طريقه أي عن طريق قناعاته، ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية، وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة، أو في القسم الذي يشير عليه والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14): رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل العجلة



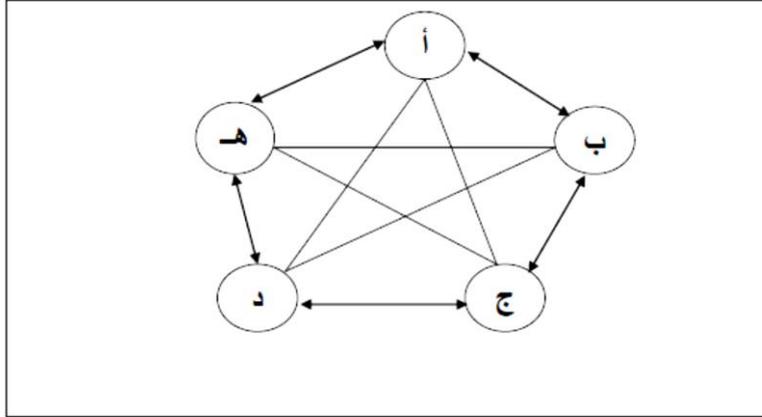
المصدر: خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2002، ص:128.

والغرض من هذا النوع من شبكات الاتصال أنه يكون مزدوجاً ومباشراً، إضافة لبساطته وعدم تعقيده، كما ينطوي على السرعة في وصول المعلومات وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة، غير أن هذا النوع من الشبكة يصعب استخدامه في مؤسسات كبيرة الحجم.

4. شبكة النجمة: وتعتبر الشبكة المثالية، كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الاتصال فيما بينهم، ولأن المعلومات متوفرة لأي منهم، بحيث يمكن القول أنها " تلك الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية فنقوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرئيسية والأفقية، وكل المراكز عندها إمكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها، وفي هذه الحالة يشعر الإنسان بالانتماء إلى المؤسسة، كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة، وقد ينتج عن هذه الشبكة بعض هدر الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات، كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء، حيث يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الأعداد المحدودة، أما إذا كبرت الأعداد عن حد معين فيصبح من الصعب أن لم يكن مستحيلاً التمسك به والشكل الموالي يوضح ذلك:¹

¹ - خيضر كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002، ص:130.

الشكل رقم (15): رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل نجمة

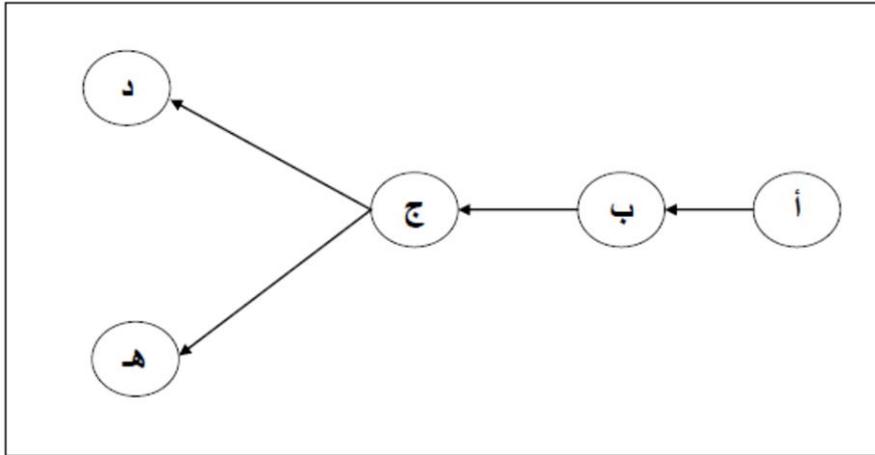


المصدر: صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص:59.

في هذه الشبكة يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، إلا أن استخدام هذا النمط يؤدي على بطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

5. الشبكة على شكل عنقود: هي الشبكة التي تحتوي على وسيط مساعد للقائد في سير العمل، ومن ثم يرتبط القائد بباقي أعضاء الجماعة بخط اتصال واحد من خلال مساعد أو وسيط، بما أنه لا يمكن للشخص الموجود في الأعلى الاتصال مع الأعضاء الموجودين في الأسفل، أي أن الخطأ هنا يكمن في الدور الذي يقوم به الوسيط كتعطيل البيانات أو تشويه المعاني والشكل الموالي يبين ذلك:¹

الشكل رقم (16): رسم توضيحي يبين الاتصال على شكل عنقود



المصدر: خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2002، ص:129.

الشبكة العنقودية تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة، الذي يتصل وينسق مع النائب "ب" ثم النائب "ج" والذين بدورهم يتصلون بالمرؤوسين.

¹ - محمد حبيب بوخاري، الاتصال الداخلي و نظم المعلومات اخل المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: اتصال ونظم المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص: 29.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي وشروط نجاحه

إن مرحلة خلق الاهتمام بموضوع الاتصال التنظيمي في المؤسسة أو الهياكل الرسمية هي مرحلة جد مهمة، إذ أن نجاح أو فشل عملية الاتصال يتوقف عليها بدرجة كبرى، إلا أن هناك العديد من العوائق التي تلعب دورا مهما في السيرورة الحسنة لعملية الاتصال داخل المؤسسة أو الهياكل الرسمية.

أولاً: معوقات الاتصال التنظيمي

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال التنظيمي منها ما يلي:¹

1. معوقات شخصية:

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسياً، وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم، وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليته.

2. معوقات تنظيمية:

ويرجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين، ومن بين هذه الحالات ما يلي:

- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة؛
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

3. معوقات بيئية:

- ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال، والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.
- ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم

1 - فائزة رويم ، بلخير مهيري، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعانات في العمل، جامعة ورقلة، جانفي 2010، ص ص: 287-288.

والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته؛

- عدم وجود نشاط اجتماعي؛
- اللغة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد؛
- المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية؛
- عدم التفاهم والانسجام بين العاملين.

ثانيا: شروط فعالية الاتصال التنظيمي

للحصول على اتصالات فعالة وناجحة، يجب مراعاة العوامل والاعتبارات التالية:¹

- وضوح مضمون الرسالة أو الاتصال، وعند مستوى فهم المرسل وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له؛
- إمكانية استيعاب واستقبال كمية المعلومات، وأهمية المعلومات بالنسبة للمرسل إليه وحدائتها؛
- أن تتم عملية الاسترجاع، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة، وانفعل منها من خلال ملاحظة رد فعله سواء شفويا أو عمليا؛
- تركيز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف؛
- وجود تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولا عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة.
- قناعة الإدارة العليا بأهمية الاتصالات، والعمل على تنقيتها من المعوقات التي تعمل على تشتيت المعلومات وتعترض الاتصال، والوقوف على أسباب هذه المعوقات ومحاولة القضاء عليها أو الحد منها، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وإشباع الحاجات البشرية.

¹ - عبد المجيد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص:30.

المبحث الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالاتصال التنظيمي الفعال

الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والتي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فهي أداة للتلاحم والاستمرارية بين سياسة التسويق لمواجهة المحيط الخارجي، وبرامج الاتصال داخل وخارج المؤسسة، كما أنها تعتمد على التقدير والتنسيق للأهداف والوسائل المتاحة، حيث أن لكل هدف وسائل تستخدم لبلوغه.

المطلب الأول: إستراتيجية عملية الاتصال في المؤسسة

تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، فالتطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف المجالات، ونظرا للخصائص التي تميز محيط المؤسسة جعلت الاتصال اليوم لدى بعض المختصين غير محدودا في الإستراتيجية، بل أصبح جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي.

1. تعريف إستراتيجية الاتصال

هناك عدة تعاريف لإستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بينها:

- تعرف إستراتيجية الاتصال بأنها: " فن تسيير، انسجام، ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة، في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص وبين هؤلاء والمؤسسة".¹
- كذلك يعرف الاتصال الاستراتيجي بأنه: "عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا".²
- من خلال التعريفين السابقين نستنتج التعريف التالي: إستراتيجية الاتصال هي جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تعمل على تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة بين المؤسسة وجمهورها، وهي مكونة من القرارات التي تحدد نظام الاتصال فهي تسمح بوضع وسائل المتابعة وتقييم الأعمال الاتصالية.

2. مراحل إعداد خطة الاتصال

إن خطة الاتصال في المؤسسة تمر على عدة مراحل لإعدادها، والتي تتميز بتقسيمها إلى ما قبل وضع الخطة، إعدادها ثم متابعة تنفيذها، وهناك من يقسمها حسب بعض الباحثين إلى أربعة مراحل كما يلي:

✓ تحديد أهداف الاتصال؛

✓ دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي؛

1 - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 72.
2 - شهيرة بوهلة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال استراتيجي، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2012، ص: 22.

✓ تعيين الأهداف وتكييف الوسائل؛

✓ اختيار الأدوار والوسطاء؛

✓ التنفيذ.

أ- تحديد أهداف الاتصال:¹

إن أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف، وأهداف إستراتيجية الاتصال تنتج من الإستراتيجية العامة للمؤسسة. فتحدد أولاً من طرف المقرر: الرئيس أو المدير العام، أو مجلس الإدارة، وهو في هذا المعنى ضامن للانسجام العام في المؤسسة، باعتبار إشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري فيها بواسطة التشاور والحوار، والاستفادة من التغذية العكسية أحيانا. وتأخذ هذه العملية وقتا قد يطول أو يقصر حسب طبيعة، وأهمية القرار ودرجة تأثيره في المؤسسة، حيث يتراوح القرار من مبرمج إلى غير مبرمج، أو من استراتيجي إلى عملي أو تنفيذي؛ ومن الأهداف العامة للاتصال نذكر مايلي:

- إعطاء معنى داخلي لحدث داخلي أو خارجي؛
- تجنيد الموارد البشرية حول مشروع وطموح معين؛
- السماح لكل شخص بتنمية مشروع فردي ضمن مشروع جماعي وهو مشروع المؤسسة؛
- إنشاء روح الجماعة.

في الحالات العامة أهداف الاتصال تجمع في ثلاثة مجموعات: الالتفاف حول المؤسسة وبرامجها وأهدافها، تحقيق أمثل وأكثر حركية وأعلى كفاءة وفعالية، تحضير ظروف وشروط التغيير حسب التطورات والأحداث التي تدور حولها.

ب- دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي:²

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بـ:

- البحث عن هوية المؤسسة وصورتها: فالهوية تعبر عن سمات المؤسسة فقوتها تسمح بتحقيق الانسجام، والمؤسسة كشخص معنوي لها هوية، تحدد من خلال (هياكلها، أنظمتها، قيمها، تاريخها... الخ)، وصورة المؤسسة انعكاس للهوية، فصورتها الخارجية تقدم من خلال عمليات التسويق، أما الداخلية فتنتج عن معرفة الهوية في الداخل؛
- تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكييفها: تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة وما ترجوه، وتحديد التطلعات، وما ينتظره الأفراد في ميدان الاتصال، وكذلك أخطار المعارضة والنزاعات مع هوية وصورة المؤسسة كما هي داخليا؛

1 - محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص ص: 67-68.

2 - محمد قادري، مرجع سابق، ص: 69.

- **تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة:** الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال سواء الرسمية، أو غير الرسمية، وهي ضرورية للقيام بالاتصال والواجب معرفتها في المؤسسة والقيام بتعديلها للاستعمال الأمثل والفعال؛
- وتتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة عمل مؤقتة، يتم تكوينها من طرف الإدارة وتحدد صلاحياتها، وتنتهي بمجرد نهاية عملها.

ج- تعيين الأهداف وتكييف الوسائل:¹

بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها إلى رسائل، وتعيين الجمهور المستهدف بالاتصال، حيث ترسل إليهم تلك الرسائل يتم تكييفها معهم، والمستقبلين هم مجموعة من الأفراد في المؤسسة يستهدفون بالرسائل الاتصالية، أي توجه إليهم الاتصالات ويمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين.

د- اختيار الأدوار والوسطاء:²

إن عملية الاتصال بالمؤسسة تتم عبر وسطاء، وحجم المؤسسة وعدد الأشخاص تفرض هؤلاء الوسطاء، وأدوات الاتصال هي ما تحمل عليها الرسائل نحو المستهدفين، هناك عدد كبير من الوسائل الحاملة للمعلومات في الاتصال، منها الشفهية: (الهاتف والاجتماعات، المحاضرات)؛ أو المرئية: (أفلام، ملصقات المكتوبة التعليمات، الجريدة، الحوامل المغناطيسية) أو الآلية: (تلكس.... وغيرها).

▪ **الوسطاء بين المرسل والمستقبل:** هم الذين تمر عليهم الرسالة قبل وصولها إلى المستقبل، وقد يكونوا أشخاص أو جماعات أو النظام بكامله، ويطلب منهم إحياء المعلومة وإعطائها معنى للأشخاص الموجهة إليهم، واختيارهم يكون حسب الهدف من الرسالة، وهذه العناصر تقيد في تحديد كل من الوسائل والوسطاء، وتحديد أدوارهم فيها، حسب الرسائل المراد نقلها، واختيار الوقت المناسب والأداة.

هـ- تنفيذ إستراتيجية الاتصال في المؤسسة:³

تمثل عمليات التنفيذ المرحلة التالية التي تلي عملية إعداد إستراتيجية الاتصال في المؤسسة، فتنفيذ إستراتيجية الاتصال يتطلب الربط بين ما ترغب المؤسسة أن تصل إليه، والأسلوب الذي ينبغي أن تنتهجه لتحقيق ذلك، فابراز 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 - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص:75.

2 - محمد قادري، مرجع سابق، ص:70.

3 - نور العابدين قوجيل، مرجع سابق، ص:139.

المطلب الثاني: وظيفة اليقظة وآليات تشغيلها

إن اختيار نموذج تنظيم عملية اليقظة يختلف وفقا لنوع المؤسسة ونشاطها، القطاع الذي تنشط فيه وأهدافها، حجمها ومواردها المتاحة، وكذا طبيعة حاجاتها للمعلومات، فهناك من الخيارات التنظيمية أمام المؤسسة عند إنشاء نظام يقظة، ويبقى عليها تبني أنسبها وأكثرها فعالية وذلك من خلال:

- القيام باليقظة الإستراتيجية كوظيفة داخلية أو خارجية؛
- آلية تشغيل اليقظة الإستراتيجية.

أولا: وظيفة اليقظة الإستراتيجية

يعتبر إنشاء وظيفة اليقظة من ضمن الإستراتيجية التي يجب اعتمادها في المؤسسات، وعلى أي حال فإنه وقبل تطبيق وتنفيذ مثل هذه العملية في الواقع، على المؤسسة توفير وتعبئة قدرات وكفاءات خاصة، غير أنه وفي بعض الحالات نجد بعض المؤسسات، لا ترى ضرورة في إنشاء وظيفة لليقظة داخل أسوارها فتراها تعتمد على أطراف من خارج المؤسسة، للقيام بها لصالحها مقابل اتفاقية موقعة بين الطرفين، وهو ما سنتناوله في ما يلي:¹

1. وظيفة اليقظة الداخلية:

تتطلب اليقظة الداخلية ثلاث شروط رئيسية، إذا ما توفرت فإن وظيفة اليقظة ستكون فعالة:

- إن خلية اليقظة أو وظيفة اليقظة، وموقعها من الهيكل التنظيمي يكون قريب من الإدارة العليا، حسب نوع اليقظة القائمة داخل المؤسسة، فإنه يجب أيضا أن تأخذ هذه الأخيرة في الحسبان القدرات والكفاءات الملائمة لذلك النوع من اليقظة، وفعلا فإن اليقظة التكنولوجية كمثال تتطلب تقنيات وموارد تكنولوجية. مهما كان نوع اليقظة (تكنولوجية، تنافسية... الخ)، فإن ممثلي أو فريق اليقظة يتضمن عادة نوعين من الأشخاص:

- **اختصاصيين في البحث وإدارة المعلومات:** فالمعلومات الواجب توفرها في الاختصاصيين هي معارف عامة وشاملة، أما الكفاءات والقدرات فهي مسؤولية كبيرة يتحملها بالدراسة والتحليل، وكذا قدرته على التكيف والتأقلم بسرعة، وهي معايير تعتمد عليها المؤسسات عند اختيارها لمراقب (متيقظ) جيد؛
- **خبراء في الميدان أو في قطاعات متعددة:** وهذا النوع من الخبراء يملك معرفة (المعرفة تأتي من خلال تراكم المعلومات بمرور الزمن) عميقة بالشئ الذي هم بصدد تقييمه، حيث تمكنهم هذه المعرفة من توجيه وإرشاد إستراتيجية اليقظة كما تمكن من تحديد المحاور الرئيسية لعملية المراقبة (أين يتم تركيز عملية اليقظة) بالإضافة إلى حدسهم وإدراكهم الجيد.

2. وظيفة اليقظة الخارجية:

- عندما لا ترغب المؤسسة الاستثمار في إنشاء وظيفة يقظة داخلية لأسباب معينة، كنقص في الكفاءات أو

¹ - سهيلة بومعزة، مرجع سابق، ص: 108.

الموارد أو نظرا لعدم امتلاكها للوقت الكافي لإنشائها، يمكنها التوجه للخبراء واختصاصيين خارجيين يكفلون لها نشاط عملية اليقظة، هؤلاء الخبراء يشكلون عادة ما يعرف بالمكاتب الاستشارية، التي تكون عموما منظمة على شكل أقطاب إستراتيجية تلجأ إليها المؤسسات فيما يتعلق بالقضايا الإستراتيجية، حيث أن كل خبير أو مستشار من هذه المكاتب يملك مهارات عالية، تمكنه من رصد ومراقبة البيئة، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة؛

- غير أن ما يجب التذكير به هو أنه عندما تلجأ المؤسسة لأطراف خارجية للقيام بعملية اليقظة يكون الغالب لنقص الخبرة لديها، أو لصعوبة وتعقد النشاط الذي تنشط فيه والسرعة التي يتميز بها هذا القطاع، وهذا لتفادي الوقوع في الأخطاء والاستفادة من تجربة تلك المكاتب الاستشارية؛
- هناك بعض المؤسسات التي لا تشعر بالحاجة إلى اليقظة الدائمة والواسعة نتيجة نشاطها في ظل قطاع محدد جيدا، مما يجعلها تهتم أكثر بالحوادث، أو المسائل المنتظمة المتعلقة بتكنولوجيات محددة، عناوين الموردين، بيانات تكنولوجية... الخ) ففي هذه الحالة، فإن ممارسة اليقظة داخليا لن تكون ذا مردودية كبيرة لأسباب متعلقة بالتكاليف. لذلك يفضل اللجوء إلى جهات خارجية مختصة تقدم خدمات تتناسب مع حاجات وميزانية المؤسسة؛ هذه الخدمات يمكن أن تمتد من البحث المكتبي البسيط إلى دراسة يقظة كاملة.¹

ثانيا: آليات تشغيل وظيفة اليقظة الإستراتيجية

فيما سبق لوظيفة اليقظة، تبين بأنه يوجد نوعان لها داخلية وتقوم بها المؤسسة بالاعتماد على مواردها الخاصة، وأخرى خارجية من خلال الاعتماد على المكاتب الاستشارية والخبراء الخارجيين، حيث وعند قيام المؤسسة باليقظة من خلال المكاتب الاستشارية تسعى جاهدة لتقليل تكاليف التعاقد مع الطرف الخارجي، أما فيما يتعلق باليقظة داخليا وممارستها من قبل المؤسسة، بالاعتماد على مواردها فيوجد أساليب كثيرة لتشغيلها من بينها:²

1. آلية التحكم:

تعني بأن الأبحاث التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية، بدءا بالطلب السريع والعاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، ومنه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتملة.

2. آلية الإنذار:

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

¹ - سهيلة بومعزة، مرجع سابق، ص: 109.

² - شعبان فرج، مريم دباغي، مرجع سابق، ص: 15-16.

المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الاتصال التنظيمي

عادة ما ترتبط معلومات اليقظة بالعمل الاستراتيجي في المؤسسة، من خلال العديد من المجالات الإستراتيجية، شكلت بؤرة اهتمام الكثير من الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية، ولئن اختلف دورها الإستراتيجي باختلاف المجالات، فإن أهمية هذا الدور تختلف أيضا تبعا لآثار استخدامها وما قد يترتب عليها من نتائج ويمكن تلخيصها في الجدول الموالي:¹

جدول رقم (04): الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة حسب مجالات استخدامها

المجالات الإستراتيجية	الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة	النتائج المتوقعة من استخدام معلومات اليقظة
التخطيط	دعم اتخاذ القرارات في مجال التخطيط الإستراتيجي على المدى القصير و الطويل	وسيلة لتسهيل و تنمية التفكير الإستراتيجي في المؤسسة
الميزة التنافسية	دعم تشخيص المحيط واكتشاف الفرص والتهديدات، الحفاظ على المزايا التنافسية واختيار إحدى الاستراتيجيات القاعدية.	أداة مساعدة على فهم قوى التنافس، وتحديد المكانة والأفضلية التنافسية.
اتخاذ القرار	دعم مراحل اتخاذ القرار حسب النموذج.	وسيلة للحصول على المعلومات الهامة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وللحصول على المعارف اللازمة عند المفاضلة و تنفيذ القرار .
التكيف والاستجابة للأحداث	دعم توقع قوى التغيير الخارجية، توجيه المؤسسة نحو الاستجابة لها والتكيف معها	أداة مهمة في فهم الأحداث الحالية واستشراف المستقبل والاستعداد له.
الإبداع والتفكير	دعم عمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة.	وسيلة للدراسة والمعرفة واستخدامات جديدة ومبتكرة لها قيمتها السوقية، ومصدر لتحسين الأداء الداخلي.
السبق المعرفي واستشراف المستقبل	استقرار دلالات التغيير وإدراك الإشارات الضعيفة سبق الأحداث، و تجنب المفاجآت الإستراتيجية.	أداة تساعد على إدراك التغيير والمعرفة المسبقة، وعلى التحرك السريع قبل فوات الأوان.
المقاوالتية وروح المبادرة	دعم روح الريادية والمبادرة في العمل، إلى جانب تشجيع نشاطات الإبداع وخلق القيمة.	وسيلة هامة في تشجيع المبادرة لاقتناص الفرص، وإيجاد مجالات أعمال جديدة.

المصدر: فالنتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص: تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص149.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح اختلاف المجالات والنتائج المتوقعة من استخدام معلومات اليقظة، ومن ثم اختلاف الدور الإستراتيجي، ومع ذلك يمكن أن نستشف بعض مما ورد من عناصر، عند مختلف الباحثين والمهتمين بحقول الإدارة الإستراتيجية، حيث يمكن فيها لمعلومات اليقظة أن تلعب دورا إستراتيجيا.

¹ - فالنتة اليمين، مرجع سابق، ص:148-149.

1. الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في اقتناص الفرص وتجنب المخاطر:

تساهم اليقظة الإستراتيجية إلى حد كبير في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال مايلي:¹

- معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية؛
- تكيف المنتج مع التغيرات الجديدة؛
- الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات؛
- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها؛
- تدعيم معرفة المؤسسة وتطويرها؛
- الحصول على ورد وافر من المعارف والخبرات؛
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق وفرة، لأن المعلومات التي جمعها قادرة على التحسين من خصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيف من كلفته؛
- تضمن سريان جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة؛ كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- التحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

2. اليقظة الإستراتيجية كداعمة أساسية لتحسين أداة التخطيط الاستراتيجي:

تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى الحد من الشكوك من أجل تفادي اتخاذ قرارات عشوائية في جميع القطاعات الاقتصادية، بفضل رؤية أوضح فهي تعمل على استخدام الأساليب الذكية في التنبؤ، والتخطيط الاستراتيجي للتمكن من تحديد المخاطر التي يحتمل أن تعترض المؤسسة، والأضرار الناجمة عنها في ظل انفتاح الأسواق وزيادة المنافسة، لهذا تعتبر اليقظة الإستراتيجية دعامة أساسية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي من خلال قدرتها على تحقيق ما يلي:²

- تهدف المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل؛
 - فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل واقتسام المعلومات، سواء على مستوى التحصيل أو على مستوى التحليل؛
 - مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها؛
 - مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي ستواجهها في مجال نشاطها، كما أن هذا النوع من اليقظة يساعدها في حيازة ميزة تنافسية؛
 - تحسين في نوعية القرارات الإستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية.
- وعلى العموم يمكن تلخيص دور اليقظة الإستراتيجية في أربع وظائف:³
- **التوقع:** وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط؛

1 - فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، مرجع سابق، ص: 11-12.

2 - أنيسة قمان، مرجع سابق، ص: 108.

3 - شمس ضيات خلفاوي، مرجع سابق، ص: 235.

- **الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها، أو التي يمكن إقامة شراكة معها من أجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق؛
 - **المراقبة:** ومراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط؛
 - **التعلم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.
- مما تقدم ذكره أن نظام اليقظة الإستراتيجية يجمع بين أسلوبين متكاملين: الإنذار والمتابعة، الأولى تنبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة، أما الثانية تسمح بتتبع التطورات.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق أن نشاط المنظمة يتوقف على سلامة ونشاط اتصالها التنظيمي، حيث ثبت أن الاتصال يشكل ما يقارب خمسة وسبعون بالمائة من نشاط المنظمة. بدون الاتصالات تضر الحركة الدائرية للمؤسسة وتتوقف جميع أنشطتها، وللاتصال التنظيمي معيقات عديدة من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على التخفيف من حدتها وذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال، ووضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح. بالإضافة إلى العمل على رفع الروح المعنوية من خلال بث الثقة وروح التعاون بينهم والعمل بروح الفريق. وكذلك اختيار التوقيت والظرف المناسب للاتصال ومواكبة التطور في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال، ثم تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والقيام بتقويم النتائج.

إن الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال تأثيرها على القوى التنافسية؛ وبالتالي فهي تساعد على اكتشاف وتحليل الفرص والعمل على اقتناصها بالإضافة إلى مواجهة التهديدات والعمل على تجنبها.

إن كل ما تطرقنا إليه في الفصلين الأول والثاني يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري اليقظة والاتصال التنظيمي، وما الدور الذي تلعبه اليقظة في هذا الأخير؟ لكن كيف هو دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الموالي من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمؤسسة
اتصالات الجزائر
تبسة

مقدمة الفصل:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى اليقظة الإستراتيجية من جهة، ومحاولة إبراز دورها في تفعيل عملية الاتصال التنظيمي من جهة أخرى، سنحاول إسقاط ذلك على مؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية بتبسة)، بغية الوصول إلى مدى استفادة المؤسسة من التطور التكنولوجي الحاصل على مستوى محيطها الخارجي وخاصة فيما يتعلق بإنتاج وتسويق الخدمات الجديدة.

وأمام الانفتاح الذي يشهده سوق الاتصالات، تعتمد اتصالات الجزائر على سياسة خاصة تركز على روح المبادرة والابتكار، والانفتاح للاستجابة لتطلعات الزبائن والسهر على تلبية متطلباته وفقا للمستجدات الحاصلة في التكنولوجيا على المستوى الوطني والعالمي.

أما من خلال هذا الفصل سنحاول إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال:

- تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الرائدة في صناعة الاتصالات حاليا في الجزائر في ظل سوق تميزها الديناميكية والتطور، لذلك سعت الشركة إلى توفير العديد من العروض المتنوعة، كما أنها تسعى في الآونة الأخيرة إلى إحداث نقلة نوعية على المستوى التكنولوجي في مجال الاتصالات.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة وطنية جزائرية تهتم وتنشط في مجال الاتصالات، وتعتبر من أهم المؤسسات الخدمية، تنشط هذه المؤسسة في سوق يميزها الديناميكية والتطور ما ولد منافسة كبيرة لتقديم أفضل وأجود الخدمات، وسيتم التعرف أكثر على المؤسسة فيما يلي:¹

أولا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تأسست مؤسسة البريد والمواصلات سنة 1963م، وكانت تهتم بالاتصال عبر البريد بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف، وهي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، وفي سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال وقد كان يعرف بخدمة (Mobile Global System) MGS، وفي سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد و المواصلات.

تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم، لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 5 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات.

بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003، ودخلت في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال، أصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر، مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات.

ثانيا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر حاليا المتعامل الوحيد فيما يخص الهاتف الثابت، وهي تسعى دوما لتحسين خدماتها في هذا المجال، حيث سطرت إدارة مجمع أو مؤسسة اتصالات الجزائر ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي: (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات)، حيث تطورت شبكة نفاذها على مستوى الهاتف الثابت. اتصالات الجزائر هو متعامل خدمات الاتصالات بامتياز من بين كبرى الشركات والمؤسسات المتوسطة والصغيرة، والصناعات المتوسطة والصغيرة في كافة القطاعات، بفضل شبكة معاصرة باستمرار ومنتشرة عبر كافة أرجاء التراب الوطني، بما في ذلك المناطق النائية.

وتعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع اتصالات الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت، وتماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية، ووفقا للأهداف المسطرة

¹ - <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>, consulté le 16/03/2017 à 13 :45.

في المجال وتبعاً للانفتاح الذي تشهده الاتصالات، والإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية، فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بتبسة، وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 61275180000 دج، مقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني، تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

المطلب الثاني: أهداف وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر وإدراكاً منها أن الزبون هو مفتاح النجاح، وسعيها منها لإدراك وتلبية حاجيات ورغبات زبائنها المختلفة، ومن أجل مسايرة التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات قامت بإنشاء فروع من أجل ضمان ولاء الزبائن وتقديم أفضل الخدمات.

أولاً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برامجها على ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشراكة تتمثل فيما يلي:¹

1. الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات: وهناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها:

- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات، وتكثيف الحملات الإعلانية؛
- تنمية وتطوير منتجاتها؛
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية؛
- العمل على تحقيق أكبر معدل ربح ممكن؛
- تحسين الخدمات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق؛
- تلبية حاجات و رغبات السوق المحلي؛
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المعلومات، الرسائل المكتوبة والمرقمة؛
- العمل على زيادة حصتها في السوق وحياسة مكانة مميزة فيه؛
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

2. نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة، والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

¹ - <https://www.algerietelecom.dz/AR/?p=presentation>, consulté, le 16/03/2017 à 21 :30.

ثانيا: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى اتصالات الجزائر إلى المحافظة على مكانتها في السوق ذلك على مستوى الخدمات المقدمة وشبكات الاتصال، وهذا تماشيا مع التطورات الحاصلة في هذا القطاع على المستوى الإقليمي والعالمي، ومن أبرز الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر ما يلي:¹

1. خدمة الهاتف الثابت: وفيه نوعان وهو طريقة الاتصال السمي أي الاتصال الهاتفي عن طريق الأسلاك، وتتمثل هذه الخدمة في توفير خط اشتراك للزبائن، وبلغ عدد المشتركين حسب آخر الإحصائيات (3 مليون مشترك) في خدمة الهاتف الثابت و(1.6 مليون مشترك) في الانترنت، وبلغ عدد المشتركين في خدمة الانترنت النقال عبر تقنية الجيل الثالث بالجزائر (16 مليون مشترك) نهاية العام 2015 بزيادة قدرها 92% مقارنة مع العام 2014، ويمكن للمشاركين في هذه الخدمة الاستفادة من عدة خدمات من بينها:

✓ كشف الرقم؛

✓ مكالمات بدون ترقيم؛

✓ تحويل المكالمات.

2. خدمة الهاتف الثابت WLL: وهي تقنية لاسلكية تحقق الاتصال والربط بين المشترك ومركز الاتصالات لمقدمي الخدمات، و WLL اختصارا (WIRELESS LOCAL LOOP)، وتطلق WLL على مجموعة هذه التقنيات التي من شأنها تمكين اتصالات الجزائر من مواكبة التطور التكنولوجي لنظام (CDMA - WLL) الذي يختلف عن المخطط التقني للاتصال السمي التقليدي من عدة جوانب، له عدة مزايا كسهولة الصيانة، سرعة الانتشار وسرعة التدخل لإصلاح الأعطاب، تأمين المكالمات، تكنولوجيا متطورة، ومن خدمات شبكة، الصوت، الفاكس... بالإضافة إلى الانترنت والفيديو.

3. خدمة الهاتف النقال: وهو ما يعرف موبيليس أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، يحوز على 4500 محطة نقدية وهو ما مكنه من تغطية 98% من التراب الوطني، اختير في العام الماضي كأول متعامل يقدم خدمات وعروض الجيل الثالث 3G++ في مجال الهاتف النقال يملك شبكة تجارية متطورة، وكالته التجارية منتشرة عبر كامل التراب الوطني بـ 140 وكالة تجارية 2014 سنة.

4. خدمة الانترنت: وقامت اتصالات الجزائر بتوسيع استثمارها فيما يخص الخدمات المقدمة من طرفها في

هذا المجال، حيث توفر المؤسسة اليوم نوعين من خدمات الانترنت وهما الجيل الثاني والجيل الرابع:

• **الجيل الثاني:** اتصالات الجزائر "جواب:" والتي تعبر عن مصطلح "الجزائر عبر الواب" هي الممول لخدمات ومداخل الانترنت لاتصالات الجزائر، والشبكة الخاصة به تغطي كل التراب الوطني.

¹ - <http://www.djazairress.com/elhiwar/28110>, consulté, le 19/03/2017 à 19 :47.

ثالثا: عروض الانترنت

تتمثل عروض الانترنت التي تقدمها المديرية في:

1- الجيل الرابع "4GLTE": LTE هو اختصار لعبارة التطور على المدى البعيد، بعد النجاح الذي عرفته خدمة الجيل الرابع G LTE4، تحدث اتصالات الجزائر من جديد ثورة في عالم الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر وتقتصر عليكم حصريا عرضا جديدا للجيل الرابع G LTE4 بتقنية Volte (تقنية الصوت عبر شبكات الجيل الرابع G LTE4)، وبذلك تعد الجزائر أول بلد يطلق هذه التقنية في شمال إفريقيا.¹

2- الخدمة الجديدة VolTE: هي عبارة عن تقنية جديدة تسمح بإجراء واستلام المكالمات الوطنية والدولية عبر شبكة انترنت الجيل الرابع G LTE4، مع تحسين جودة الصوت إلى حد كبير إلى جانب الحد من زمن إعداد المكالمات.

يتيح العرض الجديد "Volte" الذي سيدخل حيز التشغيل الفوري عبر كامل ولايات الوطن (48 ولاية) إجراء مكالمات مجانية وغير محدودة بتقنية الوضوح العالي (بين الخطوط المزودة بتقنية VolTE) مع الاستفادة من الأنترنت ذي التدفق العالي وحجم انترنت مضاعف على جميع فئات التعبئة.

3- الانترنت المهني: حيث يمكنهم إجراء التحميل بأقصى قدر من سرعة التدفق التي يمكن أن تصل إلى 150ميغابايت/الثانية (لحجم استهلاك يقدر بـ 10) جيغا اوكتي، وبعد استنفاد الحصة يستفيدون من اتصال بالانترنت بسرعة تدفق تقدر بـ 512 كيلوبايت/ثا، بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء فترة الصلاحية. من مزايا عرض الانترنت المهني:²

• سهولة وراحة الاستخدام؛

• التنقل بأمان ومشاركة الآخرين في استعمال الانترنت.

4- عرض ايديم اديزال (IDOOM ADSL): هي بطاقات تمكن الزبائن من تعبئة حسابهم بكل بساطة وفي كل وقت، مهما كان تدفق اتصالاتهم، وتتمثل عروضها في (1 ميغابايت) بـ (1600 دج/شهر) ، (2م.با/ثا بـ 2100 دج/لشهر)، (4 ميغابايت/ثا بـ 3200 دج/شهر)، (8ميغابايت/ثا بـ 5000 دج/شهر).

¹ - <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=4glte>, consulter le 19/03/2017 à 1:41.

² - https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=internet_pro, consulter le 19/03/2017 à 1:48.

المطلب الثالث: البناء التنظيمي والهيكل للمؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال هياكلها الموزعة عبر أنحاء الوطن، بالإضافة كونها متعامل رائد في مجالات الاتصال، حيث تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر الشركات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها، فهي تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال منتجاتها إلى أبعد نقطة في البلاد. يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار المحدد والموزع للمسؤوليات على الأفراد العاملين بالشركة، سواء كانوا منفذين أو مشرفين.

أولا: التعريف بمصالح مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

يمكن عرض محتواه ومهام ووظيفة كل مصلحة فيه كما يلي:¹

1. مدير الوحدة أو مدير وكالة: وهو المسؤول الرئيسي والأول، ومن مهامه الرقابة والمصادقة على مختلف مهام المصالح المتواجدة داخل المؤسسة.

2. الخلايا: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام، وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير المديرية العملية، وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل في ما يلي:

أ- الخلية التفثيشية: تقوم بالوظائف التالية:

- فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل؛
- تطبيق القانون.

ب- خلية العلاقات الخارجية: تقوم بالوظائف التالية:

- تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن أو المستثمرين؛
- تمثيل المؤسسة.

ج- خلية الأمن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية:

- توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب؛
- تحديد فرقة حراسة تسير على أمن الإدارة وجميع هياكلها.

د- الخلية النوعية: وتقوم بالوظائف التالية:

- مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج؛
- السعي وراء الأهداف المسطرة.

3. الأقسام: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة أقسام مختلفة المهام، وهي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العمومية، وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل في ما يلي:

¹ - بالاعتماد على الملحق رقم 01.

أ- قسم المالية و المحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات:

• مصلحة المالية:

تقوم هذه المصلحة بتسديد الفواتير الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة.

• مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية - جدول حسابات - نتائج)، كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.

• مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات:

- مصلحة التامين حيث تقوم هذه المصلحة بتامين ممتلكات والعقارات أو لإعلان أي نوع من الأضرار التي تمس اتصالات الجزائر وتقيم هذه المؤسسة لتعطي الأضرار؛
- مصلحة الشؤون القانونية حيث تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوي لمصالح الأمن أو الدرك الوطني وإعطاء أوامر لمصالح الأمن من أجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

3-د - مصلحة الميزانية من وظائفها ما يلي:

- استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام؛
- فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة، والتأكد من صحة العمليات المحاسبية؛
- إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات، وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة؛
- إرسال ملف النفقات من طرف المراقب المالي إلى المركز الجهوي لتسويتها؛
- إعداد ميزانية الإيرادات لكل فترات السنة.

ب- قسم الموارد البشرية:

ويتكون هذا القسم من ثلاثة مصالح وأوكل لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها، وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف، ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة، وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة، وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها ويقوم هذا القسم بعدة مهام منها:

- تسير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين وذلك فيما يتعلق بالتوظيف.
- إرسال الموظفين للقيام بالمهام الإدارية لجلب العتاد من المركز الجهوي والمديرية العامة.
- مراقبة سير أشغال بناء المراكز الهاتفية بالدوائر والبلديات.
- الاتصال بمكتب المحاسبة ومطالبته بإرسال الوثائق المحاسبية شهريا.

• مصلحة الموارد البشرية:

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريح وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى، وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

• مكتب تسيير المستخدمين: تعد من بين أهم وظائف هذا المكتب هي التوظيف ومراقبة المسار المهني

للموظف داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

• مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية:

- القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة؛
- معالجة المنازعات و الشكاوي ؛
- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي؛
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا؛
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعمقة بالأجور العمومية.

• مكتب التسيير: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها؛
- تسيير كل ما يتعمق بالحياة المهنية للموظفين؛
- متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال؛
- تسيير ملفات الترقية المختلفة؛
- تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.

• مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير المخزن؛
- تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة.

• المصلحة اللوجيستية:

تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم إلى ثلاثة مكاتب:

✓ مكتب النقل: يقوم بالوظائف التالية:

- _ نقل الأجهزة والعتاد؛
- _ صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.

✓ مكتب البناء: ويقوم بالوظائف التالية:

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح.

- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية؛
- تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة.
- ✓ **مكتب الإمداد:** ويقوم بالوظائف التالية:
- شراء احتياجات المؤسسة؛
- تسيير وسائل المؤسسة.

ج- القسم التقني:

تهتم مصالح القسم التقني بصيانة وتسيير شبكات الاتصال، وكذا بناء المراكز الهاتفية، وتتمثل مجمل وظائف ومهام هذا القسم في:

- توفير المراقبة والمتابعة وتسيير الشبكات الهاتفية؛
 - إعداد المناقصات لاختيار المؤسسات التي تتولى عملية إنجاز مشاريع القنوات والكوابل؛
 - بناء المراكز الهاتفية وأنظمة الإرسال والعمل على صيانتها.
- دراسة تمركز الشبكات في مناطق تساعد عمليات الصيانة، ويضم هذا القسم المصالح التالية:
- **مصلحة الشبكة:**

تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم إلى ثلاث مكاتب:

✓ **مكتب تركيب الخطوط؛**

✓ **مكتب دراسة المراجع؛**

✓ **مكتب مراقبة الإنتاج؛**

✓ **مصلحة الممتلكات القاعدية:**

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمختطات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية وتنظيم هذه المصلحة مايلي:

✓ **مكتب الإرسال والاستبدال**

✓ **مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة**

✓ **مصلحة شبكات الانترنت:**

تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة الاتصالات والتكنولوجيا.

د- القسم التجاري:

تعتبر مصالح القسم التجاري من أهم المصالح الأساسية في المؤسسة، ويعد رضا العميل وتوفير الخدمات الأفضل لو من أهم مهامها الأساسية، وتتمثل أهم وظائف مصالح القسم التجاري في:

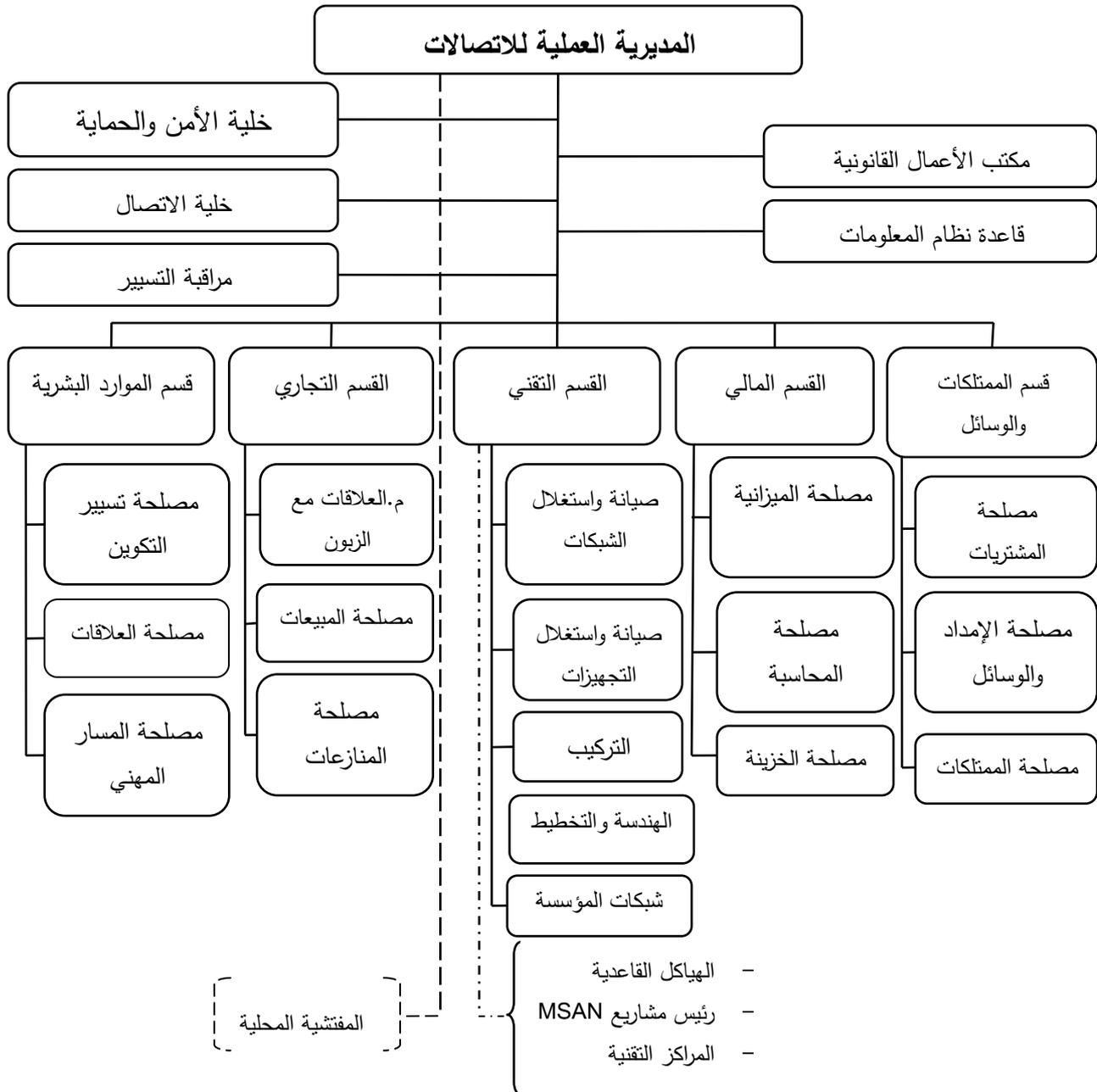
- دراسة الطلبات المتعلقة بالخطوط الهاتفية وخدمة الزبون؛
- قبض مستحقات الفواتير الهاتفية؛
- إصدار بيانات العمليات المالية التي تتم حجزها؛

- استقبال الزبائن الراغبين في خدمة الانترنت وإبراز مزايا كل نوع من خطوطها؛
- استقبال شكاوي الزبائن ومعالجتها وتلقي الطعون من الزبائن.
- **مصلحة علاقات الزبائن:**
- تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن
- **مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات:**
- تقوم هذه المصلحة بإعداد الفواتير الخاصة بالزبائن، وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم إلى المنازعات.
- **مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية:**
- تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية والشهرية والسنوية لكل أنواع الممتلكات.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر-تبسة-:

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة المتبع، والمجتمع والعينة المختارة، والأداة المستخدمة لإجراء هذه الدراسة، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وكذلك خطوات إجراء الدراسة والمعالجة الإحصائية التي أتتبع في تحليل النتائج.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

إن الوصول إلى حقيقة عملية ما يتطلب إتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك استعمال أدوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة المتبع

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج معينة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة المتعلقة بالبحث.

ثانياً: مجتمع الدراسة واختيار العينة

لابد من تحديد المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من مجموع موظفين ومسيرين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة - تبسة - بمختلف مستوياتهم الإدارية والمقدر عدد موظفيها على مستوى الولاية بفروعها 284 موظفا حسب الإحصائيات، أما عدد موظفي الوكالة يقدر بـ: 54 موظف موزعين على مختلف المصالح الإدارية بالمؤسسة، حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ 35 موظف أي ما نسبته 64.81% من مجتمع الدراسة، ويعود سبب الاعتماد على المجتمع الدراسة كاملاً بحكم صعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظراً لتعدد مسؤولياتهم، وبالتالي تم توزيع 35 استمارة، وذلك على جميع أفراد العينة، وتم استرجاع 33 استمارة أي ما نسبته 94.28% من إجمالي الاستمارات الموزعة، ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

جدول رقم (05): توزيع استمارة الدراسة

الاستمارات	العدد	النسبة %
الموزعة	35	100
الغير مسترجعة	0	0
المستبعدة	2	5.71
الصالحة للتحليل	33	94.28

المصدر: من إعداد الطالبات

ثالثا: أدوات جمع البيانات

هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات العلمية والموضوعية وتمثل في الآتي:¹

1- الوثائق والسجلات: تم الاعتماد على الوثائق كوسيلة لجمع البيانات، خاصة فيما يتعلق بالبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمديرية والعروض التي تقدمها.

2- المقابلة: لا يتمكن الطالب من الحصول على البيانات والمعلومات الكافية في ما يخص موضوع بحثه إلا من خلال المقابلة المباشرة للمبحوثين، من أجل الحصول على معلومات حول العدد الإجمالي للعاملين في الإدارة العليا بالمديرية، بالإضافة إلى تسميات المناصب التي تتبعها، وكذلك الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية، وأيضا مهام كل مصلحة وقسم.

3- الاستبيان: وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات مجموعة من الأفراد حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي

بغرض إتمام عمليات البحث، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائيا، وذلك للمضي في الدراسة الميدانية.

أولا: بناء أداة الدراسة

بالإضافة إلى ما تم الاستعانة به من أدوات لجمع المعلومات، وكذلك اعتماد الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة وذلك من أجل معالجة موضوع البحث، فإنه تم استخدام أداة أخرى لجمع البيانات وهي "الاستبيان" والمتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الأسئلة انطلاقا من ما تم تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات، وبعد إعداد الاستبيان كان لابد من قياس صدقه، وذلك عن طريق عرضه على مجموعة من المحكمين تتكون من (أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة-).

وفي ضوء الملاحظات المقدمة من قبل المؤطر والمحكمين، تم تعديل الاستبيان ليصبح في شكله النهائي بحيث تألف من (24) عبارة مقسمة على محورين أساسيين، ويمكن توضيح مكونات الاستبيان في ما يلي:

1- الجزء الأول: يضم مجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بالعامل والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)، والهدف منها هو معرفة بعض المتغيرات الاجتماعية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة، وذلك من أجل الاستعانة بها في التحليل.

2- الجزء الثاني: الاستمارة اشتملت على محورين أساسيين هما:

▪ **المحور الأول:** يتضمن العبارات الخاصة باليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة:

¹ - مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1998، ص: 305.

حيث يتكون من 12 عبارة، من [1 إلى 12] مقسمة إلى ثلاث محاور فرعية هي:

- العبارات من (1 إلى 4) تتعلق بمدى إدراك أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؛
 - العبارات من (5 إلى 8) تتعلق بمدى تبني نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؛
 - العبارات من (9 إلى 12) تتعلق بدور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة.
- المحور الثاني:** يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالاتصال التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة:
- وقد تضمنت 12 عبارة، من [13 إلى 24] مقسمة إلى ثلاث محاور فرعية هي:
- العبارات من (13 إلى 16) تتعلق بمدى أهمية عملية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
 - العبارات من (17 إلى 20) تتعلق بمدى فاعلية عملية الاتصال من حيث وسائل الاتصال المستخدمة بالمؤسسة محل الدراسة؛
 - العبارات من (21 إلى 24) تتعلق بمدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي محل الدراسة.
- و قد صيغ الاستبيان وفقا لسلم ليكارت الثلاثي والمتكون من ثلاث درجات التالية:
- ✓ غير موافق (درجة واحدة)؛
 - ✓ موافق إلى حد ما (درجتين)؛
 - ✓ موافق (ثلاث درجات).
- وتستخدم هذه الدرجات لمعرفة مدى قوة وتوفر الإجابة، وعليه تم تحديد فئات مقياس ليكارت الثلاثي (حدود الفئات وطول الفئة) كما يلي:

$$\text{المدى العام} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}$$

$$\text{المدى العام} = 3 - 1 = 2$$

$$\text{المدى العام} = 2$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى العام} \div \text{عدد الفئات}$$

$$\text{تحديد طول الفئة: } 0.67 = 2 \div 3$$

- إضافة هذه القيمة (0.67) إلى بداية المقياس واحد (1) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه تكون حدود الفئات لمقياس ليكارت كما يلي:

$$✓ \text{ الفئة من } [1 \text{ إلى أقل من } 1.67] \text{ تمثل الاستجابة "غير موافق" على مستوى منخفض؛}$$

$$✓ \text{ الفئة من } [1.67 \text{ إلى أقل من } 2.34] \text{ تمثل الاستجابة "موافق إلى حد ما" على مستوى متوسط؛}$$

$$✓ \text{ الفئة من } [2.34 \text{ إلى أقل من } 3] \text{ تمثل الاستجابة "موافق" على مستوى مرتفع؛}$$

ثانيا: تطبيق أداة الدراسة

- يتطلب تطبيق الاستبيان عددا من الإجراءات المهمة، والتي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:
- الحصول على الوثيقة الإدارية (اتفاقية الترخيص) من جامعة العربي التبسي - تبسة-، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، وتكون مؤشرة من طرف رئيس قسم علوم التسيير؛
- الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل رئيس الموارد البشرية لتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- القيام بإعداد الاستمارة وعرضها على المؤطر، لتقديم الملاحظات والتعديلات من الناحية النوعية والكمية للأسئلة؛
- بمساعدة رئيس مصلحة الموارد البشرية تم توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة لأجل الإجابة على محاورها؛
- استرجاع البيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة بمساعدة رئيس مصلحة الموارد البشرية، حيث تم استرجاع 33 استمارة، أي نسبة الاسترداد قدرت بـ 94.28% ومنه أصبحت العينة المدروسة تقدر بـ 33 عاملا؛

- المباشرة في تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

- يعتمد الباحث على الطرق الإحصائية، حتى يتمكن من وصف متغيرات دراسة وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها.
- وقد تم جمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية "SPSS" *، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية ما يلي:
- 1- التكرارات والنسب المئوية:** حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{تكرار المجموعة} \times 100) / \text{المجموع الكلي للتغيرات}$$

- 2- معامل ثبات أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) ألفا كرونباخ:** * تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

* SPSS : هو عبارة عن مجموعة من الحزم أو بيانات حسابية شاملة للقيام بتحليل هذه البيانات، ويتم استخدام هذا البرنامج في الأبحاث العلمية التي تحتوي على بيانات رقمية.

* - هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد اعتمادية الاستمارة للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل " ألفا كرونباخ " أعلى تكون أداة القياس الاستمارة أفضل وتتراوح قيمة المعامل " ألفا كرونباخ " بين 0 و 100%، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60.

حيث أن:

a: يمثل ألفا كرونباخ؛

n: يمثل عدد الأسئلة؛

Vi: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة؛

Vt: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد المؤسسة نحو محاور وأسئلة أداة

الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات، ويعبر

عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2}}{N}$$

4- معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة بعضها البعض، وتم حسابها

انطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية **SPSS**.

5- الانحدار البسيط: يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما

مستقل والآخر تابع، ويستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل،

ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط فلا بد من رسم الانحدار للوصول

إلى معادلة الانحدار ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$y = \alpha x + \beta$$

حيث أن:

β: تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله) ونعني به معدل التغير في y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل x ؛

α: فتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة

أي قياس صدق الاتساق الداخلي، وذلك من أجل معرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل محاور الاستمارة.

الجدول رقم (06): معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحور الثاني	المحور الأول	المحاور
0.642	1	معامل ارتباط بيرسون المحور الأول
1	0.642	معامل ارتباط بيرسون المحور الثاني

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج "SPSS".

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور ومحور آخر موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 فأقل)، مما يبين أن جميع عبارات المحاور تتمتع بدرجة صدق بين جميع عبارات المحور.

وبناء عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول السابق تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتهما للتحليل.

ثانياً: ثبات أداة قياس الدراسة

لقياس ثبات استمارة الدراسة تم استخدام ألفا كرونباخ، حيث جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.758	12	المحور الأول
0.708	12	المحور الثاني
0.836	24	معامل الثبات الكلي للاستمارة

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج "SPSS".

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي " ألفا كرونباخ " للاستمارة يساوي 0.83 أي ما نسبته 83%، وهذه القيمة أكبر من الحد الأدنى للمعدل المقبول والذي يساوي إلى 0.600 (60%) وعليه فإن الاستمارة المعدة من أجل معالجة الموضوع تفي بأغراض الدراسة، وتحقق النتائج المرجوة، لأنها تتمتع بمستوى ثبات جيد.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم التطرق من خلال في هذا المبحث إلى تحليل خصائص مجتمع الدراسة، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وتحليل محاور الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية للعينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد لعينة الدراسة، التي تم التوصل إليها من خلال ما يلي:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

- يمثل الجدول والشكل الموالين خصائص عينة الدراسة وفق متغير الجنس

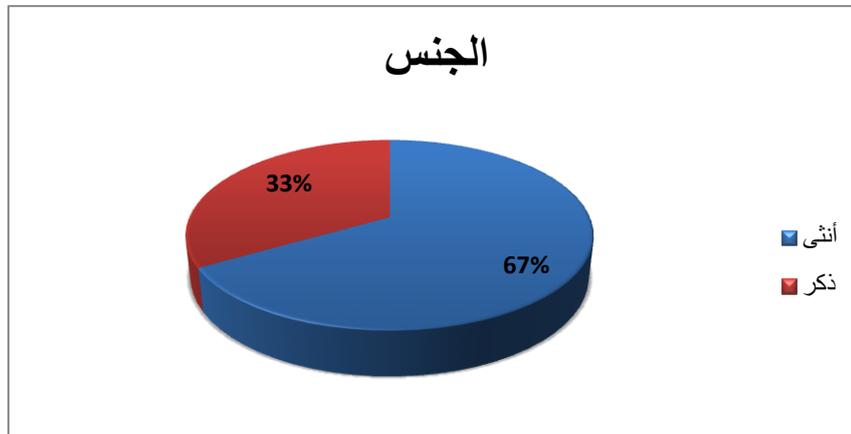
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرارات	الإجابة
66.7%	22	أنثى
33.3%	11	ذكر
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور منخفضة مقارنة بنسبة الإناث، إذ أن نسبة الذكور تقدر بـ 33.3%، مقارنة بنسبة الإناث التي قدرت بـ 66.7%، وبناءً عليه يتضح أن من يشغل أغلب الوظائف الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- هم من الإناث. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الشكل رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج Excel.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يمثل الجدول والشكل الموالين خصائص عينة الدراسة وفق متغير العمر

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

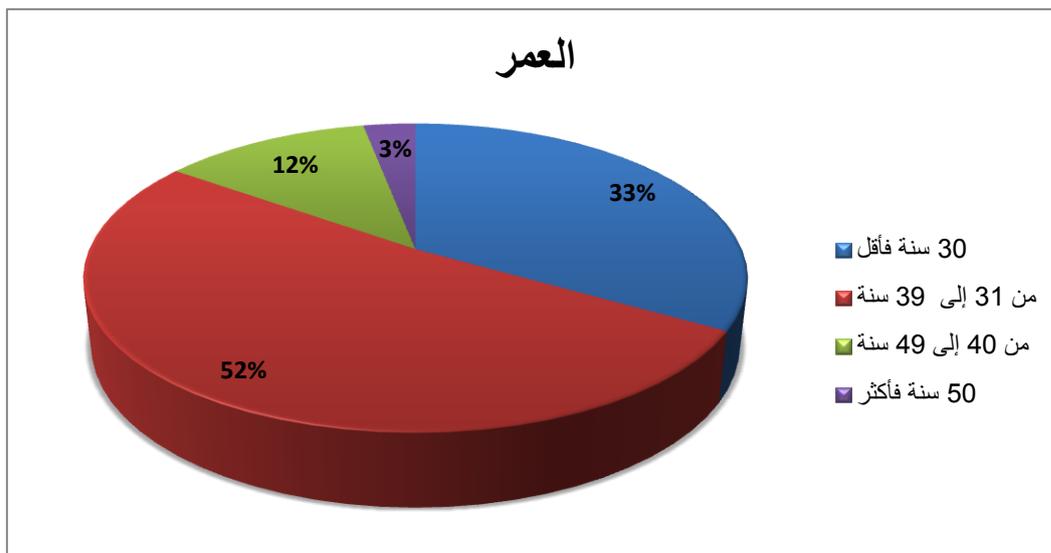
النسبة	التكرارات	الإجابة
33.3%	11	30 سنة فأقل
51.5%	17	من 31 إلى 39 سنة
12.1%	4	من 40 إلى 49 سنة
3.03%	1	50 سنة فأكثر
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 51.5% من عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من 31 إلى 39 سنة، بينما بلغت الفئة العمرية أقل من 30 سنة ما نسبته 33.3%، أما الفئة العمرية المتراوحة بين 40 إلى 49 سنة فبلغت نسبة 12.1%، بينما الفئة العمرية الأكبر أي من 50 سنة فأكثر لم تتجاوز 3.03%، ومما سبق نستنتج أن الفئة العمرية [من 31 إلى 39 سنة] الأكثر غالبية، مما يدل أن المؤسسة تعتمد بالشكل الكبير على خبرات وقدرات العاملين بها.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج Excel.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

- يمثل الجدول والشكل الموالين خصائص عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

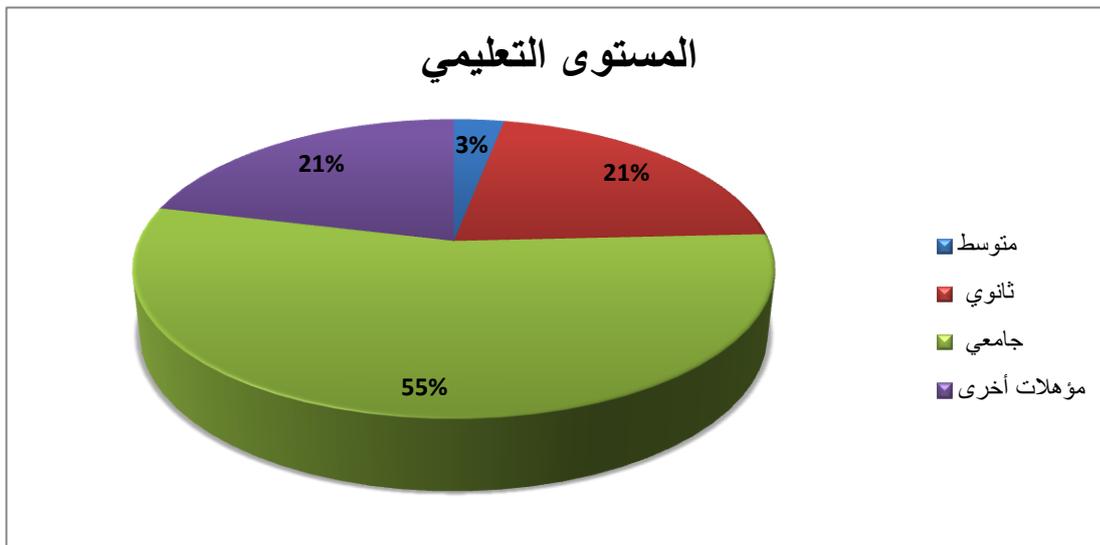
النسبة	التكرارات	الإجابة
3%	1	متوسط
21.2%	7	ثانوي
54.5%	18	جامعي
21.2%	7	مؤهلات أخرى
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 54.5% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي، وأما الأفراد العينة الذي مستواهم التعليمي (ثانوي والذين لديهم مؤهلات أخرى) فنسبتهما متعادلة وتقدر ب: 21.2%، في حين الذين مستواهم التعليمي متوسط تقدر نسبتهم ب: 3%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات من خريجي الجامعات، لأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات، لذا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بحاملي الشهادات.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج Excel.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول والشكل الموائين خصائص عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

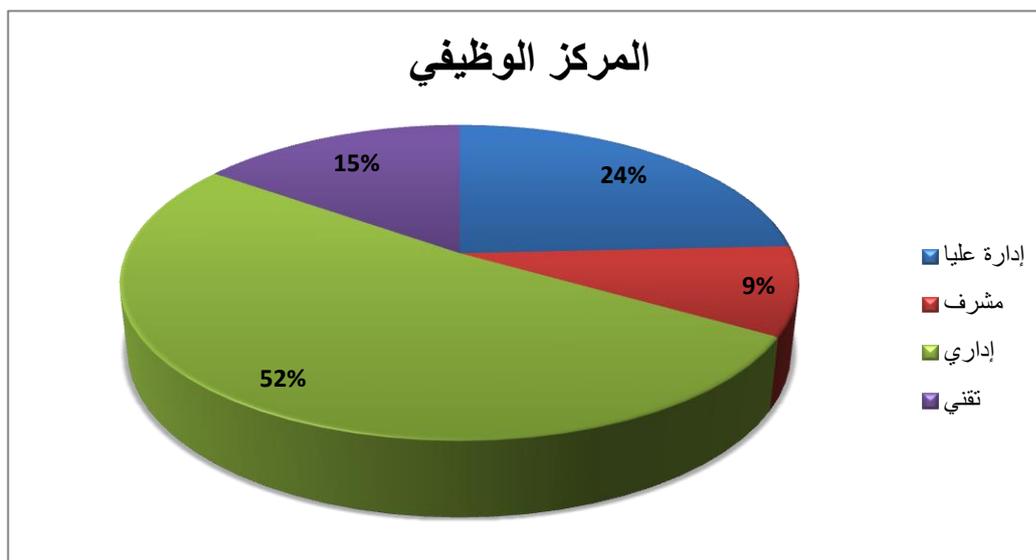
النسبة	التكرارات	الإجابة
24.2%	8	إدارة عليا
9.1%	3	مشرف
51.5%	17	إداري
15.2%	5	تقني
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من الإداريين بنسبة تقدر بـ: 51.5%، أما نسبته 24.2% مركزهم الوظيفي إدارة عليا، يليه التقنيون بنسبة 15.2%، في حين نجد أن المركز الوظيفي مشرف يأتي بنسبة 9.1%.

والشكل الموائ يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

الشكل رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج Excel.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

يمثل الجدول والشكل الموالين خصائص عينة الدراسة وفق متغير سنوات الأقدمية
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية

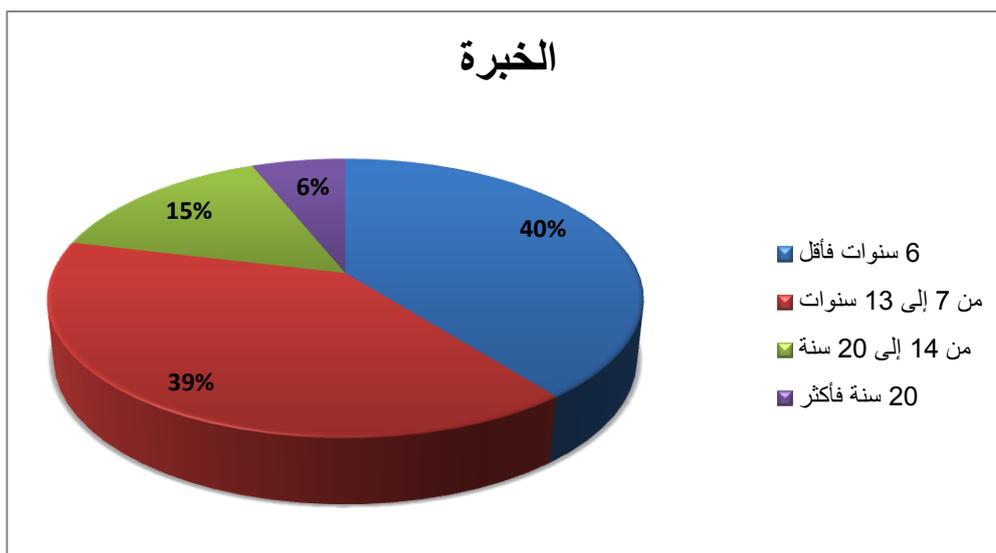
النسبة	التكرارات	الإجابة
39.4%	13	6 سنوات فأقل
39.4%	13	من 7 إلى 13 سنة
15.1%	5	من 14 إلى 20 سنة
6.1%	2	20 سنة فأكثر
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة متوسطة، بنسبة 78.8%، وأما ما نسبته 15.1% تتراوح خبرتهم من 14 إلى 20 سنة، في حين أن النسبة المتبقية 6.1% من عينة الدراسة فهي تمثل الفئة ذوي الخبرة من 20 سنة فأكثر، ومن خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة تملك إطارات ذوي خبرة تعزز من أداء نشاطها بكفاءة وفعالية.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الأقدمية.

الشكل رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج Excel.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان

في هذا المطلب سيتم عرض المحاور الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامح الحزم الإحصائية SPSS.

أولاً: عرض وتحليل نتائج محور تقييم نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور تقييم نظام اليقظة الإستراتيجية وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (13): استجابات أفراد العينة لتقييم نظام اليقظة الإستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
2	0.59	2.70	6.1	2	18.2	6	75.8	25	01
5	0.71	2.42	12.1	4	33.3	11	54.5	18	02
4	0.67	2.55	9.1	3	27.3	9	63.6	21	03
10	0.79	2.06	27.3	9	39.4	13	33.3	11	04
7	0.66	2.39	9.1	3	42.4	14	48.5	16	05
11	0.75	2.06	24.2	8	45.5	15	30.3	10	06
9	0.78	2.21	21.2	7	36.4	12	42.4	14	07
12	0.79	2.00	30.3	10	39.4	13	30.3	10	08
1	0.52	2.73	3.0	1	21.2	7	75.8	25	09
6	0.71	2.42	12.1	4	33.3	11	54.5	18	10
3	0.56	2.58	3.0	1	36.4	12	60.6	20	11
8	0.81	2.30	21.2	7	27.3	9	51.5	17	12
	0.37	2.37	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم نظام اليقظة الإستراتيجية						

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج "SPSS"

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة 2.37، وانحراف معياري قدره 0.37، وهذا يعني وجود درجة التجانس مرتفعة في إجابات عينة الدراسة، وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى وهذه الأسئلة عموما تمثل 12 عبارة وهي كما يلي:

1- نتائج العبارات الدالة على أهمية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة:

- العبارة رقم (01) " تمثل اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة أسلوبا إداريا للاستغلال الذكي لاقتناص الفرص الحالية والمحتملة"، هذا السؤال جاء في الترتيب الثاني بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.70 بانحراف معياري قيمته 0.59، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يرون أن اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة تمثل أسلوبا إداريا للاستغلال الذكي لاقتناص الفرص.
- العبارة رقم (02) " تولي المؤسسة اهتماما لتأثير مختلف التهديدات على مستوى محيطها الخارجي"، هذا السؤال جاء في الترتيب الخامس بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.42 بانحراف معياري قيمته 0.71، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن المؤسسة تولي اهتماما لتأثير مختلف التهديدات على مستوى محيطها الخارجي.
- العبارة رقم (03) " تقوم المؤسسة بتقييم بيئتها الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة بها"، هذا السؤال جاء في الترتيب الرابع بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.55 بانحراف معياري قيمته 0.67، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون أن المؤسسة تقوم بتقييم بيئتها الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة بها.
- العبارة رقم (04) " تركز المؤسسة على تحديد تأثير حدة المنافسة حاليا ومستقبليا"، هذا السؤال جاء في الترتيب العاشر بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.06 بانحراف معياري قيمته 0.79، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن المؤسسة تركز على تحديد تأثير حدة المنافسة عليها.

2- نتائج العبارات الدالة على تبني نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة:

- العبارة رقم (05) " تتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية وبشرية مؤهلة لمتابعة متطلبات اليقظة الإستراتيجية"، هذا السؤال جاء في الترتيب السابع بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.39 بانحراف معياري قيمته 0.66، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن المؤسسة تتوفر على إمكانيات مادية و بشرية مؤهلة.
- العبارة رقم (06) " تشارك مختلف مستويات التنظيم لتجسيد متطلبات اليقظة الإستراتيجية"، هذا السؤال جاء في الترتيب الحادي عشر بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.06 بانحراف معياري قيمته 0.75 ، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأنهم يشاركون في مستويات التنظيم لتجسيد متطلبات اليقظة الإستراتيجية.

- العبارة رقم (07) " تشجع المؤسسة أساليب الرصد والبحث لتطوير نظام اليقظة الإستراتيجية المتاح"، هذا السؤال جاء في الترتيب التاسع بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.21 بانحراف معياري قيمته 0.78 ، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن المؤسسة تشجع أساليب الرصد والبحث لتطوير نظام اليقظة الإستراتيجية.
 - العبارة رقم (08) " تقوم المؤسسة بتحديث مستمر لنظام اليقظة الإستراتيجية المتاح"، هذا السؤال جاء في الترتيب الثاني عشر بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.00 بانحراف معياري قيمته 0.79، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن المؤسسة تقوم بتحديث مستمر لنظام اليقظة الإستراتيجية.
 - 3- بالنسبة للعبارة الدالة على دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة هي:
 - العبارة رقم (09) " تساعد اليقظة الإستراتيجية عن كشف مكامن القوة والضعف ومراكز التهديدات والفرص للمؤسسة"، هذا السؤال جاء في الترتيب الأول بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.73 بانحراف معياري قيمته 0.52، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن اليقظة الإستراتيجية تساعد على كشف مكامن القوة والضعف ومراكز التهديدات والفرص للمؤسسة.
 - العبارة رقم (10) " تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب"، هذا السؤال جاء في الترتيب السادس بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.42 بانحراف معياري قيمته 0.71، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن اليقظة الإستراتيجية تسعى إلى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
 - العبارة رقم (11) " تسمح اليقظة الإستراتيجية برصد التغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي للمؤسسة"، هذا السؤال جاء في الترتيب الثالث بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.58 وانحراف معياري قيمته 0.56، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن المؤسسة تقوم بتحديث مستمر لنظام اليقظة الإستراتيجية.
 - العبارة رقم (12) " تعتبر اليقظة الإستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، هذا السؤال جاء في الترتيب الثامن بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.30 بانحراف معياري قيمته 0.81، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن اليقظة الإستراتيجية أداة لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.
- بناء على ما تقدم من نتائج ومن خلال العبارات (12.8.7.6.4) على التوالي نستنتج أنها قد نالت على درجة متوسطة من التجانس حسب ترتيب الفئات، وهذا دليل على أن المؤسسة تعتبر اليقظة أداة لتنمية الميزة التنافسية بداخلها، حيث أنها تشجع أساليب الرصد والبحث لتطوير نظام اليقظة الإستراتيجية، كما أنها تقوم بتحديث مستمر لنظام هذه الأخيرة لاكتشاف الفرص وتجنب التهديدات لاستمرار نشاطها، كما نجد العبارات (11.10.9.5.3.2.1) على التوالي قد نالت على درجة مرتفعة من التجانس حسب ترتيب الفئات، وهذا دليل

على أن المؤسسة تعطي أهمية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية لاكتشاف نقاط القوة والضعف، وتركز على الاستغلال الذكي لاقتناص الفرص، بالإضافة إلى أنها توفر المعلومات اللازمة التي تطرأ في محيطها الخارجي لاتخاذ القرار المناسب.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج محور تقييم عملية الاتصال ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيلها يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لتقييم عملية الاتصال ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيلها وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (14): استجابات أفراد العينة لتقييم عملية الاتصال ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في

تفعيلها

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
1	0.65	2.67	9.1	3	15.2	5	75.8	25	13
3	0.62	2.52	6.1	2	36.4	12	36.4	19	14
5	0.66	2.42	9.1	3	39.4	13	51.5	17	15
7	0.83	3.39	21.2	7	18.2	6	60.6	20	16
4	0.62	2.52	6.1	2	36.4	12	57.6	19	17
2	0.55	2.64	3.0	1	30.3	10	66.7	22	18
10	0.74	2.33	15.2	5	36.4	12	48.5	16	19
11	0.76	2.27	18.2	6	36.4	12	45.5	15	20
9	0.74	2.36	15.2	5	33.3	11	51.5	17	21
8	0.70	2.39	12.1	4	36.4	12	51.5	17	22
12	0.67	2.27	12.1	4	48.5	16	39.4	13	23
6	0.75	2.42	15.2	5	27.3	9	57.6	19	24
	0.34	2.43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم عملية الاتصال ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيلها						

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج "spss".

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة 2.43، بانحراف معياري قدره يساوي 0.34، وهذا يعني وجود درجة التجانس مرتفعة في إجابات عينة الدراسة وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى وهذه الأسئلة عموما تمثل 12 عبارة وهي كما يلي:

1- نتائج العبارات الدالة على أهمية عملية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة:

- العبارة رقم (13) " تعتبر عملية الاتصال من بين أهم الممارسات الفعالة للعملية الإدارية داخل المؤسسة"، هذا السؤال جاء في الترتيب الأول بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.67 بانحراف معياري قيمته 0.65، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن عملية الاتصال تعتبر من بين أهم الممارسات الفعالة للعملية الإدارية داخل المؤسسة.
- العبارة رقم (14) " تعتبر عملية الاتصال داخل المؤسسة مهمة بدرجة كبيرة بتناول المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها"، هذا السؤال جاء في الترتيب الثالث بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.52 بانحراف معياري قيمته 0.62، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة داخل المؤسسة.
- العبارة رقم (15) "تساهم عملية الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة في الوقت المناسب"، هذا السؤال جاء في الترتيب الخامس بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.42 بانحراف معياري قيمته 0.66، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن عملية الاتصال تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.
- العبارة رقم (16) "تساعد عملية الاتصال على تمتين علاقات العمل بين أفراد التنظيم بالمؤسسة"، هذا السؤال جاء في الترتيب السابع بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.39 بانحراف معياري قيمته 0.83، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن عملية الاتصال تساعد على تمتين علاقات العمل بينهم في المؤسسة.

2- نتائج العبارات الدالة على فاعلية عملية الاتصال من حيث وسائل الاتصال المستخدمة بالمؤسسة محل

الدراسة:

- العبارة رقم (17) " تعتبر وسائل الاتصال الرسمية الأكثر فعالية داخل المؤسسة"، هذا السؤال جاء في الترتيب الرابع بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.52 بانحراف معياري قيمته 0.62، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن وسائل الاتصال الرسمية الأكثر فعالية داخل المؤسسة.
- العبارة رقم (18) " تساهم وسائل الاتصال المتاحة على تبادل الأفكار والمعلومات بطريقة سريعة"، هذا السؤال جاء في الترتيب الثاني بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.64 بانحراف معياري قيمته 0.55، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن وسائل الاتصال المتاحة تساهم على تبادل الأفكار والمعلومات بطريقة سريعة.

- العبارة رقم (19) " تعتمد المؤسسة على وسائل اتصال حديثة تسمح بنقل المعلومات بدقة"، هذا السؤال جاء في الترتيب العاشر بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.33 بانحراف معياري قيمته 0.74، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن المؤسسة تعتمد على وسائل اتصال حديثة تسمح بنقل المعلومات بدقة.
 - العبارة رقم (20) " تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة في ميدان الاتصال لتحقيق أهدافها المرجوة"، هذا السؤال جاء في الترتيب الحادي عشر بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.27 بانحراف معياري قيمته 0.76، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن المؤسسة موارد بشرية متخصصة في ميدان الاتصال لتحقيق أهدافها.
- 3- نتائج العبارات الدالة على مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة محل الدراسة ومحيطها الخارجي:
- العبارة رقم (21) " تستوجب عملية التغيير والإبداع على ضرورة تحفيز وسائل الاتصال المتاحة للبحث عن أفكار جديدة وتطويرها"، هذا السؤال جاء في الترتيب التاسع بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.36 بانحراف معياري قيمته 0.74، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون أن عملية التغيير والإبداع ضرورة لتحفيز وسائل الاتصال المتاحة للبحث عن أفكار جديدة وتطويرها.
 - العبارة رقم (22) " تتوقف معرفة مختلف التهديدات والفرص التي ستواجهها المؤسسة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة"، هذا السؤال جاء في الترتيب الثامن بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.39 بانحراف معياري قيمته 0.70، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون أنه يمكن معرفة مختلف التهديدات والفرص التي ستواجهها المؤسسة من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة.
 - العبارة رقم (23) " تستخدم المؤسسة نظام اليقظة الإستراتيجية لمتابعة ما يحدث حولها من تغيرات على مستوى محيطها الخارجي"، هذا السؤال جاء في الترتيب الثاني عشر بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.27 بانحراف معياري قيمته 0.67، وهذا دليل وجود تجانس متوسط في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون أن المؤسسة تستخدم نظام اليقظة الإستراتيجية لمتابعة ما يحدث حولها من تغيرات على مستوى محيطها الخارجي.
 - العبارة رقم (24) "يستوجب الكشف عن نقاط القوة والضعف ضمان سريان جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة"، هذا السؤال جاء في الترتيب السادس بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.42 بانحراف معياري قيمته 0.75، وهذا دليل وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يقرون بأن مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة يستوجب الكشف عن نقاط القوة والضعف ضمان سريان جيد للمعلومة بينها.

بناء على تقدم ذكره من نتائج ومن خلال العبارات (23.20.19) على التوالي نستنتج أنها قد نالت على درجة تجانس متوسطة حسب ترتيب الفئات، وهذا دليل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على وسائل اتصال حديثة تسمح بنقل المعلومات بدقة، كما أنها تعتمد على موارد بشرية متخصصة في ميدان الاتصال لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى أن المؤسسة تستخدم نظام اليقظة الإستراتيجية لمتابعة مختلفة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

كما نجد أن العبارات (24.22.21.18.17.16.15.14.13) على التوالي قد نالت على درجة مرتفعة حسب ترتيب الفئات، وهذا دليل على أن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لعملية الاتصال لتحقيق أهدافها، وكذلك تساهم في اتخاذ القرارات السليمة، كما أن المؤسسة تقوم بتطبيق عملية الاتصال باعتمادها على مختلف الأساليب لسيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الثالث: استخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم عرض وتحليل وتفسير البيانات المستقاة من إجابات أفراد العينة سيتم استخلاص النتائج، وبعد ذلك نقوم باختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، هذا إلى جانب محاولة مناقشة مدى مطابقتها أو اختلافها مع نتائج بعض الدراسات السابقة.

أولاً: استخلاص النتائج

لقد أوضحت إجابات أفراد عينة الدراسة، والتحليل الإحصائي لهذه الإجابات ما يلي:

1- نتائج العبارات الخاصة بمدى تقييم نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة:

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) بأن هناك وعي وإدراك لأهمية اليقظة الإستراتيجية، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول ككل قيمة 2.37 وبتحرف 0.37، وهذا ما دللت عليه العبارات (12.11.10.9.8.7.6.5.4.3.2.1) على التوالي، وبأهمية نسبية مرتفعة، على أن أفراد عينة الدراسة لديهم إحاطة بمصطلح اليقظة الإستراتيجية، كما أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى مفهوم اليقظة الإستراتيجية، وهذا راجع لتوفر الإمكانيات المادية والبشرية لإقامة هذا الأسلوب المتطور من نظام للمعلومات، بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم بمراقبة وترصد البيئة الخارجية بغرض استقطاب المعلومات، وذلك يعني أن إدراكها لأهمية المعلومات التي تخص المحيط الخارجي هو ما يدفعها للقيام بترصد ومراقبة البيئة الخارجية وتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين، وكذا تحديث استراتيجياتها من أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب، وكذلك وعي المؤسسة بالتحديات المستقبلية التي ستواجهها.

2- نتائج العبارات الخاصة بمدى تقييم عملية الاتصال ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيلها بالمؤسسة محل الدراسة:

لقد أوضحت نتائج الجدول رقم (14) بأن هناك أهمية كبيرة لعملية الاتصال التنظيمي الذي بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي قيمة 2.43 بانحراف قيمته 0.34، حيث نجد أن المؤسسة تعتبر عملية الاتصال من أهم الممارسات الفعالة للعملية الإدارية داخلها، وهذا ما دلت عليه نتائج العبارات (13.14.15.16.17.18.19.20.21.22.23.24) على التوالي وبأهمية نسبية مرتفعة، وبالتالي تبين أن الاتصال التنظيمي الجيد الذي يوفر الثقة والمصادقية بين الإدارة والعاملين كفيل بأن يساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها واتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب، وتساهم اليقظة الإستراتيجية على ترصد البيئة الكلية لقطاع الأعمال لتوقع التهديدات والفرص في المدى المتوسط والطويل، وتساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط الخارجي لتحسين الوضع الحالي للمؤسسة من خلال مواجهة الأوضاع الراهنة والتغيير فيها، ومحاولة التشخيص الجيد للمشاكل والعراقيل التي تقع فيها المؤسسة.

من خلال النتائج سالفة الذكر يمكن الإجابة على الإشكالية المتمثلة في "هل لليقظة الإستراتيجية دور في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-؟"

إن اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لصد التهديدات واقتناص الفرص، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته وهذا في طابع استباقي إرادي، كما أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وهو ما يؤكد وجود نظام اتصال ديناميكي داخل المؤسسة بواسطته يستطيع العاملين تكوين علاقات اجتماعية مع بعضهم البعض، ويعمل على تنمية روح الفريق، بحيث يحسس أفراد العمل بأهميتهم ودورهم في تحقيق الأهداف المرجوة واتخاذ القرارات الهامة، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تتبنى مفهوم اليقظة الإستراتيجية وتدرک مدى أهميتها لرصد البيئة الخارجية، بالإضافة إلى قدرتها على معالجة المعلومات وتحليلها من أجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وبالأخص نجد أن الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير خاصة في مجال اتخاذ القرارات التنظيمية.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين نشاط اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي من خلال (تقييم نظام اليقظة الإستراتيجية، تقييم عملية الاتصال التنظيمي) في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، تم الاستناد إلى مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة 95%.

لاختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($y = \alpha x + \beta$) بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر المتغير التابع والمتمثل في (الاتصال التنظيمي) وتأثير المتغير المستقل والمتمثل (اليقظة الإستراتيجية)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيري

الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، كما تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تأثير المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سيمرنوف 1-Sample k-S)

اختبار درجة التوزيع الطبيعي لفقرات أداة الدراسة يسمح لنا باختبار مدى صحة أو خطأ فرضيات البحث وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	محاور الاستبيان
0.801	0.644	اليقظة الإستراتيجية
0.406	0.890	الاتصال التنظيمي
0.945	0.526	الاستبيان ككل

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات "SPSS"

يكشف اختبار (k-s) مدى إتباع فقرات استبيان محاور الدراسة للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05 أي ($\text{sig} > 0.05$). ومن خلال الجدول يتضح أن قيم نتائج اختبار (k-s) لبيانات محور اليقظة الإستراتيجية والاتصال التنظيمي كانت اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا يبرهن على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك استخدام الاختبارات المعلمية.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام اليقظة الإستراتيجية وتفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الفرعي الثاني الذي يتعلق بمدى تبني نظام اليقظة الإستراتيجية من الفقرة 05 إلى الفقرة 08 من المحور الأول (تقييم نظام اليقظة الإستراتيجية) وفقرات المحور الفرعي الثاني الذي يتعلق بمدى فاعلية عملية الاتصال من حيث وسائل الاتصال المستخدمة من الفقرة 17 إلى الفقرة 20 من المحور الثاني (تقييم عملية الاتصال ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيلها بالمؤسسة)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
محور تبني نظام اليقظة الإستراتيجية وفاعلية عملية الاتصال التنظيمي	0.579	0.335	0.000

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات "SPSS"

يوضح الجدول أعلاه اثر تبني نظام اليقظة الإستراتيجية على فاعلية الاتصال التنظيمي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط بين محور تبني نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

- تبسة- وفاعلية عملية الاتصال بين هذه المؤسسة ومحيطها الخارجي يساوي 0.579، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا فيه دلالة على وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين تبني نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- وتفعيل عملية الاتصال بين هذه المؤسسة ومحيطها الخارجي، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.335 فهو يفسر أن تبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية يؤثر على فاعلية الاتصال التنظيمي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي تأثيرا نسبيا بنسبة 33.5% وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحذر التنافسي وتفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الفرعي الأول الذي مدى إدراك أهمية اليقظة الإستراتيجية من الفقرة 01 إلى الفقرة 04 من المحور الأول (تقييم نظام اليقظة الإستراتيجية) وفقرات المحور الفرعي الثاني الذي يتعلق بمدى فاعلية عملية الاتصال من حيث وسائل الاتصال المستخدمة من الفقرة 17 إلى الفقرة 20 من المحور الثاني (تقييم عملية الاتصال ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيلها بالمؤسسة)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
محور الحذر التنافسي وفاعلية عملية الاتصال التنظيمي	0.403	0.162	0.020

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات "SPSS"

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين الحذر التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة وفاعلية عملية الاتصال بين هذه المؤسسة ومحيطها الخارجي يساوي 0.403، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا فيه دلالة على وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين الحذر التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- وتفعيل عملية الاتصال بين هذه المؤسسة ومحيطها الخارجي، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.162 فهو يفسر أن الحذر التنافسي يؤثر على فاعلية الاتصال التنظيمي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي تأثيرا نسبيا بنسبة 16.2% وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرصد الإستباقي للتقلبات البيئية وتفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الفرعي الثالث الذي يتعلق بدور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة من الفقرة 09 إلى الفقرة 12 من المحور الأول (تقييم نظام اليقظة الإستراتيجية) وفقرات المحور الفرعي الثاني الذي يتعلق بمدى فاعلية عملية الاتصال من حيث وسائل الاتصال المستخدمة من الفقرة 17 إلى الفقرة 20 من المحور الثاني (تقييم عملية الاتصال ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيلها بالمؤسسة)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
محور الرصد الإستباقي للتقلبات البيئية وفاعلية عملية الاتصال التنظيمي	0.498	0.248	0.003

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات "SPSS"

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين الرصد الإستباقي للتقلبات البيئية في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة وفاعلية عملية الاتصال بين هذه المؤسسة ومحيطها الخارجي يساوي 0.498، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا فيه دلالة على وجود ارتباط طردي متوسط طردية ذو دلالة إحصائية بين الرصد الإستباقي للتقلبات البيئية في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة- وتفعيل عملية الاتصال بين هذه المؤسسة ومحيطها الخارجي، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.248 فهو يفسر أن الرصد الإستباقي للتقلبات البيئية يؤثر على فاعلية الاتصال التنظيمي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي تأثيرا نسبيا بنسبة 24.8% وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة وتفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الفرعي الثالث الذي يتعلق بمدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال من الفقرة 21 إلى الفقرة 24 من المحور الثاني (تقييم عملية الاتصال ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيلها بالمؤسسة) وفقرات المحور الفرعي الثاني الذي يتعلق بمدى فاعلية عملية الاتصال من حيث وسائل الاتصال المستخدمة من الفقرة 17 إلى الفقرة 20 من المحور الثاني (تقييم عملية الاتصال ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيلها بالمؤسسة)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
محور مواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة وفاعلية عملية الاتصال التنظيمي	0.649	0.422	0.000

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات "SPSS"

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين مواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة وفاعلية عملية الاتصال بين هذه المؤسسة ومحيطها الخارجي يساوي 0.649، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا فيه دلالة على وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين مواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - وتفعيل عملية الاتصال بين هذه المؤسسة ومحيطها الخارجي، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.422 فهو يفسر أن مواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة يؤثر على فاعلية الاتصال التنظيمي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي بنسبة 42.2% وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

بناء على ما سبق، يمكن عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة β	قيمة الثابت α	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الاتصال التنظيمي	اليقظة الإستراتيجية	0.642	0.412	0.594	12.324	0.000

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات "SPSS"

من خلال نتائج الجدول أعلاه تم اختبار الفرضية الرئيسية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمؤسسة محل الدراسة، حيث يظهر أن هناك دور فعال لليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، وذلك استناداً على القيم الإحصائية المتعلقة بتحليل معامل الانحدار البسيط حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وفاعلية عملية الاتصال التنظيمي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، إذ بلغ معامل الارتباط 0.642 عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) وهو ارتباط طردي متوسط، أما معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته 0.412 أي أن فاعلية عملية الاتصال التنظيمي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي بنسبة 41.2% تفسره دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، والباقي 58.8% يرجع إلى عوامل أخرى، لعل من أبرزها (مناخ العمل، ضغوط العمل، الصراعات

التنظيمية)، وأنه كلما تغيرت قيمة (المتغير المستقل) اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة، تؤدي إلى تغير (المتغير التابع) الاتصال التنظيمي بمعامل β والمعادلة التالية توضح العلاقة بينهما.

$$y = 12.324x + 0.594$$

خلاصة الفصل:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، اتضح أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا فعالا في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، وبالتالي يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تقدم مزايا كثيرة للمؤسسة، على رأسها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في بيئة أهم ما يميزها هو عدم الاستقرار، وذلك حتى تصبح المؤسسة قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، وهذه الأهمية تكسب اليقظة الإستراتيجية مكانة في الهيكل التنظيمي كوظيفة من وظائف المؤسسة، لذل يجب الاهتمام بها اهتماما يليق بمكانتها، خاصة لأهميتها في تفعيل عملية الاتصال، لاسيما فيما يتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، الذي يتسم بالمنافسة الشديدة والذي يستدعي مزيدا من الحيطة والحذر من خلال نظام اليقظة الإستراتيجية. وهو ما تم التوصل إليه من خلال نتائج هذه الدراسة.

الخاتمة العامة

إن فهم تغيرات البيئة المعاصرة؛ التحكم فيها، واستباقها لتوجيه مستقبل المؤسسة، يعكس قدرة المؤسسة على إدارة معلومات البيئة الخارجية بشكل يؤهلها للاستعداد لما قد يقع من تغيرات على مستوى بيئتها بشكل سريع والتكيف معها، واستحداث الفعل للاستفادة منها لصالحها، وهذه المواقف اتجاه البيئة المحيطة بالمؤسسة تتجلى في وجود نظاماً احترازياً لليقظة الإستراتيجية، يوفر معلومات استباقية وإشارات إنذار مبكرة، من أجل التصرف الصحيح في الوقت المناسب.

وعليه يمكن القول بأن اليقظة الإستراتيجية تلعب دوراً بارزاً، كنظام للمعلومات موجه نحو البيئة الخارجية للمؤسسة، وكجهاز للإنذار المبكر يجلب اهتمام المسيرين وانتباههم نحو استغلال الفرص؛ وتفادي التهديدات، بما يسمح بالتصرف الملائم في أوانه، لأنها تمتلك هامشاً من أجل التصرف قبل الآخرين بفهم كيفية تحول الإشارات الضعيفة للبيئة إلى معلومات للإنذار المبكر، وأيضاً باعتبار أن هذه الإشارات تشكل بالنسبة لها قوة محرّكة تدفعها للفعل المسبق والريادي، حيث تتحول اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة من مجرد وسيلة لتجميع المعلومات إلى أسلوب تسييري متكامل موجه نحو إدارة المستقبل.

أولاً: نتائج البحث

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها في النقاط الآتية:

- بالرغم من وجود نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بشكل رسمي وتطور هيئته من مجرد مصلحة إلى دائرة، إلا أن الممارسة اليومية جعلت منه نشاطاً روتينياً إعلامياً، أكثر منه نشاطاً للإنذار والاستعداد والتوقع وبناء سيناريوهات للمستقبل.
- تتبنى مؤسسة محل الدراسة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، إذ تقوم بتتبع ومراقبة ورصد معظم تغيرات بيئتها الخارجية، ولكن ذلك يبقى غير كاف على المدى البعيد؛
- المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية لاكتشاف نقاط القوة والضعف ولاقتناص الفرص لاتخاذ القرارات المناسبة؛
- تعتبر المؤسسة محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية أداة لتنمية الميزة التنافسية بداخلها؛
- أن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لعملية الاتصال، كما أنها تقوم بتطبيقها باعتمادها على مختلف الأساليب لسيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية؛
- يتوفر لدى المسيرين أو العمال بالمؤسسة محل الدراسة الدراية الكافية بأهمية المعلومة وضرورة توفرها في الوقت والمكان المناسبين، ولكن تغيب لديهم الدراية بأن خلية اليقظة الإستراتيجية هي الكفيلة بتوفير هذه المعلومات؛
- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، من خلال معرفة مختلف التهديدات والفرص التي ستواجهها المؤسسة؛

- المعلومات التي تتحصل عليها مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- من رصد بيئتها أغلبها تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرقبين، والمتغيرات التكنولوجية. أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة، في حين أن معظم متغيرات البيئة الخارجية، نجدها قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو قانونية أو غيرها؛
- توجد علاقة طردية ايجابية بين تبني نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة- وتفعيل عملية الاتصال بين هذه المؤسسة ومحيطها الخارجي؛
- وجود علاقة طردية ايجابية بين الحذر التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- وتفعيل عملية الاتصال بين هذه المؤسسة ومحيطها الخارجي؛
- وجود علاقة طردية ايجابية بين الرصد الإستباقي للتقلبات البيئية في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة- وتفعيل عملية الاتصال بين هذه المؤسسة ومحيطها الخارجي؛
- وجود علاقة طردية ايجابية بين مواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- وتفعيل عملية الاتصال بين هذه المؤسسة ومحيطها الخارجي.

ثانيا: التوصيات والاقتراحات

- بناء على ما تم عرضه في هذه الدراسة، نتقدم بجملة من التوصيات والاقتراحات التي من الممكن أن تفيد المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة، نذكر منها ما يلي:
- ✓ استحداث مصلحة خاصة على مستوى المؤسسة تختص بجمع المعلومات عن مختلف العناصر البيئية؛ بمعنى إيجاد خلية لليقظة الإستراتيجية يتم من خلالها تنظيم وتدعيم، جهود الأفراد في البحث عن المعلومات الهامة (الإستراتيجية)، بحيث تصبح تؤدي في شكل نشاطات تعنى حقيقة باليقظة على البيئة الخارجية.
 - ✓ ضرورة إنشاء نظام متكامل لمراحل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وتنشيطه بشكل متواصل ومستمر، من خلال تحيين قواعد البيانات والاعتماد على أحدث البرمجيات للاقتراب من المؤسسات الرائدة في هذا النشاط؛
 - ✓ يجب أن يكون عمل خلية اليقظة الإستراتيجية منظما من خلال توفير لجان مختصة باليقظة التنافسية، وأخرى باليقظة التجارية واليقظة التكنولوجية واليقظة البيئية، وهذا كي تتمكن من القيام بدورها بشكل صحيح وغير عشوائي وتحقيق النتائج المرجوة منها؛
 - ✓ ضرورة الاهتمام بإقامة ملتقيات ومؤتمرات للتعريف باليقظة الإستراتيجية، إبراز أهميتها، وعرض المزايا التي تتحصل عليها المؤسسة جراء إنشائها خلية لليقظة التكنولوجية؛
 - ✓ تصميم نظام معلومات يستجيب لمتطلبات نظام الاتصال الفعال، وهذا مما يشكل قفزة نوعية في مجال التسيير الحديث بالنسبة للمؤسسة؛

- ✓ التحسيس المستمر لجميع أفراد المؤسسة، بأهمية مساهمتهم في تطبيق وإنجاح نظام اليقظة الإستراتيجية، وخلق الوعي بأهمية وفوائد اليقظة على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة؛
- ✓ إعطاء قيمة أكبر لعملية الاتصال التنظيمي، وخاصة بالنسبة للإطارات المشرفين والتي تهمهم هذه العملية أكثر من غيرهم.

ثالثا: آفاق البحث

على ضوء ما سبق تقديمه من نتائج وتوصيات، يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية للمواضيع الآتية:

- ✓ دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء منظمات الأعمال؛
- ✓ دور خلية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة؛
- ✓ اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بفاعلية نظام المعلومات الاستراتيجي؛
- ✓ نظام اليقظة الإستراتيجية وعلاقته بإدارة الأزمات التنظيمية؛
- ✓ دراسة مقارنة لواقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية والخدمية بالجزائر.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع اللغة العربية:

1. الكتب

1. أحمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار اسطاقة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
2. أحمد ماهر، كيف ترفع المهارات الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
3. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
4. جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
5. حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
6. خيضر كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002.
7. زاهد محمد دريد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
8. سيد صالح عرفة، الاتصالات التسويقية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
9. شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
11. عامر عبد المطلب سامع، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان-الأردن، 2009.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
13. عبد الغفار حنفي، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2002.
14. فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2004.
15. محمد حافظ حجازي، وسائط الاتصال التنظيمي، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
16. محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
17. محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
18. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1998.
19. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
20. هناء حافظ البدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

ثانيا: المراجع الأجنبية

21. Guillaume Ebelmann , Intelligence économique Enjeux, définitions et méthodes, voir : <http://www.Veille.ma/IMG/pdf/white-paper-IE.pdf>, 2003.
22. Hassen Bekadour, **veille stratégique et intelligence économique cas des entreprises Algeriennes**, mémoire de magister en science de gestion, spécialise système d'information et de communication en entreprise, université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2014.
23. Humbert LESCA, Marie-Laurence et autres, **La Veille Stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI**, brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales, FACEF Pesquisa v.8, 2005.
24. Yamina Karou, **la veille stratégique dans les PME-PMI**, Présentation intervention dans le premier séminaire scientifique international sur l'importance de la transparence et de l'efficacité de la performance de l'intégration réelle dans l'économie mondiale, université de Tizi-Ouzou, Mai / Juin, 2003.

II. الرسائل والأطروحات

25. أنيسة قمان، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014.
26. أحمد بخوش، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
27. أسماء فيلا لي، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014.
28. أسماء كرغلي، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014.

29. الهاشمي بن واضح، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
30. حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص: علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014.
31. رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
32. سهيلة بومعزة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
33. شهيرة بوهلة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال استراتيجي، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2012.
34. عبد المجيد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
35. عمر شابونية، أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية - دور اختصاصي المعلومات -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص: نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
36. فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص: تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
37. لامية حليمي، دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009.
38. محمد حبيب بوخاري، الاتصال الداخلي ونظم المعلومات اخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: اتصال ونظم المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.

39. محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.
40. محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009-2010.
41. مراد مرمي، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
42. ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع الاتصال في المنظمات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
43. نصيرة علاوي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
44. نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة موارد بشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
45. نور العابدين قوجيل، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: الإعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012.

III. الملتيقات والمؤتمرات

46. الزهراء بوتيفور، فريدة لكحل، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة - دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، أفريل، 2007.
47. الطيب داودي، سولاف رحال، فيروز شين، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر، 2007.

48. جمال سالمى، تكيف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، 21-22 ماي، 2002.
49. رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة الجزائر، 08-09 مارس، 2005.
50. شعبان فرج، مريم دباغي، الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، جامعة البويرة، 04/05 ماي، 2015.
51. عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2006.
52. عبد الفتاح بوخمخ، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل، عمان-الأردن، 2012.
53. فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر، 2010.
54. نعيمة غلاب، زغيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية -دراسة ميدانية-، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23/26 أبريل، 2012.

IV. المجالات

55. سلمى علاوة، اليقظة الإستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة، مجلة المؤسسة، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2013.
56. شمس ضيات خلفاوي، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، جامعة عنابة، مارس 2013.
57. الشريف بقة، فايذة مطلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02، جامعة سطيف، جوان 2015.
58. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 05، جامعة بسكرة، 2007.

59. باية وقوني، أهمية شبكة الانترنت في تفعيل اليقظة الإستراتيجية، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد18، جوان 2015.
60. جمال بن زروق، الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد06، جامعة سكيكدة، نوفمبر 2010.
61. حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، ديسمبر 2014.
62. صديقي النعاس، دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق اليقظة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08 ، جامعة الجلفة، ماي 2013.
63. عمر ولد عابد، لمين علواطي، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة الشلف، جانفي 2017.
64. فاطمة الزهراء زرواط، رقية ملاح، دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 15، 2014.
65. فائزة رويم، بلخير مهيري، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعانات في العمل، جامعة ورقلة، جانفي 2010.
66. كاريش صليحة ، واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نפטال، مجلة المؤسسة، عدد03، جامعة الجزائر3، 2014.
67. كمال رويح، دراسة مدى وعي مسنولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد 02، 2004.
68. مجيد شعباني، أنيسة قمان، محمد بوهدة، دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03، جامعة المدية، أبريل 2015.

V. المواقع الالكترونية

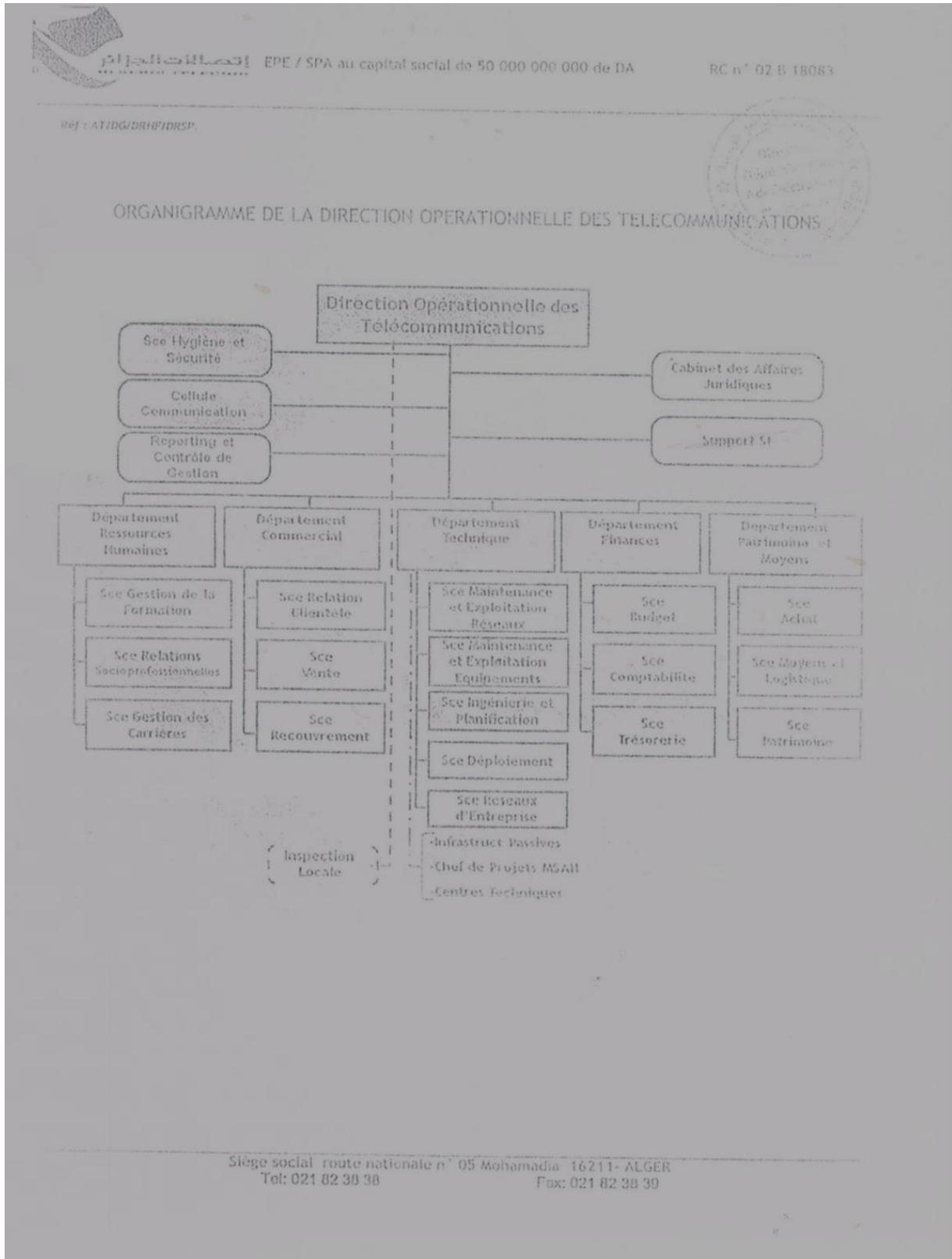
69. <http://www.djazairess.com/elhiwar/28110>,consulté le 19/03/2017 à 19:47.
70. <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=4glte>,consulter le 19/03/2017 à 1:41.
71. https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=internet_pro,consulter le 19/03/2017 à 1:48.
72. <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>,consulté le 16/03/2017 à 13:45.

73. <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>, consulté le 16/03/2017 à 21:30.

العلا حق

الملاحق

ملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-



ملحق رقم (02): عروض مؤسسة اتصالات الجزائر

4G LTE تجري مكالمات و تضاعف حجم الإنترنت!

مكالمات غير محدودة VoLTE + إنترنت عالي التدفق بحجم مضاعف

عرض شامل للمحترفين الراغبين في تطوير نشاطهم

MOOHTARIF

عرض 4	عرض 8
<p>4 999 دج</p>	<p>6 999 دج</p>

idoom Adsl

idoom Fixe



idoom Adsl إلى غاية 20 ميغا

فلتتفاجؤوا بسرعتها

فقط 7 900 دج / شهر

مهداة

www.idoom.dz

تتأكد من إمكانية الاستفادة من العرض. زوروا الموقع : www.idoom.dz

ملحق رقم (03): الاستبيان



جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: "إدارة أعمال المؤسسات" على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة.
والموسومة بالعنوان الآتي:

"دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي"

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة.
لذا نأمل أن تتفضلوا بالإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم، ونحن على ثقة أن إجاباتكم سوف تتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذا البحث، علما أن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الختام؛ تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

تحت إشراف الأستاذ:

عمر عمروش

من إعداد الطالبتين:

- حنان شاوش
- زهية لوأبدية

الملاحق

• البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى التفضل بوضع علامة (X) في الخانة التي تتوافق مع إجابتكم.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

30 سنة فأقل من 31 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي

جامعي مؤهلات أخرى

حدد (ي):

4. المركز الوظيفي:

إدارة عليا مشرف

إداري تقني

5. الخبرة المهنية:

6 سنوات فأقل من 7 إلى 13 سنوات

من 14 إلى 20 سنة 20 سنة فأكثر

الملاحق

المحور الأول: تقييم نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
المحور الفرعي الأول: مدى إدراك أهمية اليقظة الإستراتيجية				
01	تمثل اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة أسلوباً إدارياً للاستغلال الذكي لاقتناص الفرص الحالية والمحتملة.			
02	تولي المؤسسة اهتماماً لتأثير مختلف التهديدات على مستوى محيطها الخارجي.			
03	تقوم المؤسسة بتقييم بيئتها الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة بها.			
04	تركز المؤسسة على تحديد تأثير حدة المنافسة حالياً ومستقبلياً.			
المحور الفرعي الثاني: مدى تبني نظام اليقظة الإستراتيجية				
05	تتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية وبشرية مؤهلة لمتابعة متطلبات اليقظة الإستراتيجية.			
06	تشارك مختلف مستويات التنظيم لتجسيد متطلبات اليقظة الإستراتيجية.			
07	تشجع المؤسسة أساليب الرصد والبحث لتطوير نظام اليقظة الإستراتيجية المتاح.			
08	تقوم المؤسسة بتحديث مستمر لنظام اليقظة الإستراتيجية المتاح.			
المحور الفرعي الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة				
09	تساعد اليقظة الإستراتيجية على كشف مراكز التهديدات والفرص للمؤسسة.			
10	تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.			
11	تسمح اليقظة الإستراتيجية برصد التغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي للمؤسسة.			
12	تعتبر اليقظة الإستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.			

الملاحق

المحور الثاني: تقييم عملية الاتصال ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيلها بالمؤسسة محل الدراسة

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
المحور الفرعي الأول: مدى أهمية عملية الاتصال التنظيمي				
13	تعتبر عملية الاتصال من بين أهم الممارسات الفعالة للعملية الإدارية داخل المؤسسة.			
14	تعتبر عملية الاتصال داخل المؤسسة مهمة بدرجة كبيرة بتناول المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.			
15	تساهم عملية الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة في الوقت المناسب.			
16	تساعد عملية الاتصال على تمتين علاقات العمل بين أفراد التنظيم بالمؤسسة.			
المحور الفرعي الثاني: مدى فاعلية عملية الاتصال من حيث وسائل الاتصال المستخدمة				
17	تعتبر وسائل الاتصال الرسمية الأكثر فعالية داخل المؤسسة.			
18	تساهم وسائل الاتصال المتاحة على تبادل الأفكار والمعلومات بطريقة سريعة.			
19	تعتمد المؤسسة على وسائل اتصال حديثة تسمح بنقل المعلومات بدقة.			
20	تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة في ميدان الاتصال لتحقيق أهدافها المرجوة.			
المحور الفرعي الثالث: مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي				
21	تستوجب عملية التغيير والإبداع على ضرورة تحفيز وسائل الاتصال المتاحة للبحث عن أفكار جديدة وتطويرها.			
22	تتوقف معرفة مختلف التهديدات والفرص التي ستواجهها المؤسسة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة.			
23	تستخدم المؤسسة نظام اليقظة الإستراتيجية لمتابعة ما يحدث حولها من تغيرات على مستوى محيطها الخارجي.			
24	يستوجب الكشف عن نقاط القوة والضعف ضمان سريان جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة.			

الملاحق

ملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	11	33,3	33,3	33,3
Valid أنثى	22	66,7	66,7	100,0
Total	33	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 30 من أقل	11	33,3	33,3	33,3
Valid سنة 39 إلى 31من	17	51,5	51,5	84,8
سنة 49 إلى 40من	4	12,1	12,1	97,0
سنة 50 من أكثر	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	1	3,0	3,0	3,0
Valid ثانوي	7	21,2	21,2	24,2
جامعي	18	54,5	54,5	78,8
أخرى مؤهلات	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الوظيفي_المركز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
عليا ادارة	8	24,2	24,2	24,2
Valid مشرف	3	9,1	9,1	33,3
اداري	17	51,5	51,5	84,8
تقني	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الملاحق

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 6 من أقل	13	39,4	39,4	39,4
سنوات 13 إلى 7 من	13	39,4	39,4	78,8
Valid سنة 20 إلى 14 من	5	15,2	15,2	93,9
سنة 20 من أكثر	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Correlations

	المحور_الأول	المحور_الثاني
Pearson Correlation	1	,642**
المحور_الأول Sig. (2-tailed)		,000
N	33	33
Pearson Correlation	,642**	1
المحور_الثاني Sig. (2-tailed)	,000	
N	33	33

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الاستراتيجية_اليقظة	التنظيمي_الاتصال
N		33	33
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	28,4242	29,2121
	Std. Deviation	4,38770	4,06015
Most Extreme Differences	Absolute	,112	,155
	Positive	,112	,119
	Negative	-,108	-,155
Kolmogorov-Smirnov Z		,644	,890
Asymp. Sig. (2-tailed)		,801	,406

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملاحق

اختبار الفرضية الرئيسية: 

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,642 ^a	,412	,393	3,16248

a. Predictors: (Constant), البيضة الإستراتيجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	217,476	1	217,476	21,745	,000 ^b
	Residual	310,039	31	10,001		
	Total	527,515	32			

a. Dependent Variable: الاتصال التنظيمي

b. Predictors: (Constant), البيضة الإستراتيجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,324	3,663		3,364	,002
	البيضة الإستراتيجية	,594	,127	,642	4,663	,000

a. Dependent Variable: الاتصال التنظيمي

ملحق رقم (05): قائمة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ (ة)	درجة الأستاذ (ة)
الطاوس غريب	مساعد "أ"
نوال بوعلاق	مساعد "أ"
صباح براجي	مساعد "أ"
حنان دريد	مساعد "أ"

الملخص:

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة والمبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التطورات السريعة في الميادين المختلفة، لذلك بدأت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا باليقظة الإستراتيجية لكونها تعد قوة حقيقية تترجم قدرتها على توقع المستقبل والانفتاح على البيئة الخارجية وما تحتويه من فرص وتهديدات، ومدى تأثيرها على وضعيتها التنافسية. وتوفر اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات للمؤسسة المعلومات التي تحتاجها، عن طريق تحليلها للإشارات الضعيفة للبيئة الخارجية التي تعتبر بمثابة قوة محركة من أجل اتخاذ القرار، الفعل الإستباقي وأيضاً استحداث الفعل، لذا فالمؤسسة بحاجة إلى وضع نظام فعال لليقظة الإستراتيجية، يسمح لها بمتابعة، رصد ومراقبة سير العمل بها، وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة بما يتعلق بالمنافسين، من خلال معرفة الرائدین منهم في السوق، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وأهدافهم واستراتيجياتهم، من خلال جمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها وإيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، الاتصال التنظيمي، عملية الاتصال، البيئة الخارجية.

Abstract:

The reality of rapid march of events in the information age and the enormous pressure of market forces and competition and perpetual motion of markets and consumers, large developments and innovations unprecedented technology in all areas, making many institutions find it difficult to keep pace with these rapid developments in various fields, So institutions started pay great attention vigilant strategy for being considered a real force to translate their ability to anticipate the future, and openness to the external environment and the content of the opportunities and threats, and how their impact on competitiveness and repositioning. And the vigilance strategic is an information system that provides the company with the information it needs by transforming the weak signals it receives into the driving force for decision-making and action. It is in fact a real early warning system to anticipate and pro-act, For that purpose, institution are needed to develop an effective system for vigilance strategic, allowing them to follow up, monitoring and workflow control, and adjust the relationship with the environment in which especially attached to competitors, through the knowledge of leading them in the market, as well, identify their strengths and weaknesses, and their goals, aspirations and attitudes, policy and strategies. In addition, gather special information and processing it and timely delivery it to the centers of active decision-making.

Keywords: the vigilance strategic, the organizational communication, communication process, the external environment.