

دور الانترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر- وهران

## Internet role's in establishing strategic foresight in Algeria Telecom Oran

د. بوداود فاطمة، جامعة وهران 2 الجزائر boudaoud.fatima@hotmail.fr

تاريخ الاستلام: 2018/07/07 تاريخ القبول: 2019/04/30 تاريخ النشر: 2019/06/01

### ملخص:

في ظل التطورات والتغيرات السريعة في تقنيات الاعلام و الاتصال، اصبحت المؤسسات الجزائرية مطالبة بتتبع ومراقبة و رصد محيطها الخارجي للتألق والرفع من ميزات التنافسية وهذا ما يتم من خلال مفهوم اليقظة الاستراتيجية. يهدف هذا المقال الى دراسة مدى مساهمة الانترنت لإرساء اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. و للإجابة على هذه الاشكالية سنتطرق الى تقديم دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية وهران. تبين معالجة المعلومات المحصل عليها من المقابلة و الاستبيان ان للانترنت دورا ايجابيا في ارساء اليقظة الاستراتيجية

الكلمات المفتاحية : اليقظة الاستراتيجية ،تقنيات الاعلام و الاتصال ، الانترنت ، المؤسسة الجزائرية.

تصنيف JEL: L1، L63

**Abstract:** Algerian enterprises are confronted to the fierce competition in light of the rapid developments of the information and communication technologies. It is required to control the external environment changes by strategic foresight in order to increase its competitive advantages. Results obtained from the interview shows that the Internet plays a positive role in establishing the strategic foresight in Algeria Telecom Oran.

**keyword:** strategic foresight, the information and communication technologies; Internet; Algerian Firm

**JEL classification code :** L1, L6

المؤلف المرسل: د. بوداود فاطمة، الإيميل: boudaoud.fatima@hotmail.fr

## 1. مقدمة:

في ظل التطورات والتغيرات السريعة في وسائل و تقنيات و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال التي شهدتها العالم خلال العقود الماضية اصبح من المهم و الضروري للمؤسسات الجزائرية التحصن بنظام لليقظة الاستراتيجية يخدم نظام معلوماتها فيزودها بالمعلومات اللازمة لمعرفة محيطها الخارجي. وبما ان المؤسسة عنصر ديناميكي و مركز لاتخاذ القرار فان جمع وانتقاء و معالجة المعلومة بطريقة علمية وموضوعية هدف استراتيجي تسعى كل إدارة لتحقيقه. إن اليقظة الاستراتيجية تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ونشرها واستخدامها من اجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة التغيرات البيئية (M. Sadok, H.Leska, 2009). من هذا المنطلق أولت مؤسسة اتصالات الجزائر بوهران اهتماما بالغا لمسايرة تطورات تقنيات الإعلام و الاتصال اثر المنافسة القوية في مجال الإبداع في التطبيقات والتقنيات الجديدة خاصة في ميدان الانترنت. في ضل هذه المعطيات ما مدى مساهمة الانترنت لإرساء اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية وهران؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تمارس مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية وهران اليقظة الاستراتيجية وما هي العوامل المساعدة في ذلك؟

- ما هو نطاق استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في هذه المؤسسة؟

- ماهي العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والانترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية وهران؟

للإجابة على التساؤلات الفرعية والإشكالية الرئيسية تم وضع الفرضيات التالية:

H1: تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية وهران الى تطبيق اليقظة الإستراتيجية كأسلوب تسيير يمكنها من المساهمة في اتخاذ القرار وهناك جملة من العوامل التي تساعد في ذلك.

H2: أصبحت تكنولوجيات الإعلام والاتصال وسيلة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في تسيير المؤسسة.

H3:للإنترنت اثر إيجابي على اليقظة الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية وهران .  
 نسعى في هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الاستراتيجية من ناحية و كذا العلاقة ما بين اليقظة الاستراتيجية و الإنترنت داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة اتصالات الجزائر بولاية وهران من ناحية اخرى. دراسة الحالة أجريت خلال الفترة الممتدة من مارس إلى ماي 2018 و هي قائمة على المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف واقع كل من سيورة اليقظة الاستراتيجية و استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال وما مدى مساهمة الإنترنت في إرساء اليقظة الاستراتيجية بها. لغرض التعمق في مختلف جوانب وابعاد الموضوع استخدمنا مجموعة من الأدوات و هي الملاحظة والمقابلة و الاستمارة لغرض جمع المعلومات. هنالك عدة دراسات أجريت في مجال اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة الجزائرية و من بينها "دور نظام الاتصال في تنشيط اليقظة الاستراتيجية" (علاوة سلمى - دكتوراه في علوم التسيير - 2017 بجامعة الجزائر). أبرزت هذه الباحثة واقع الاقتصاد الجزائري ومدى مواكبته للاقتصاد المعرفي ،من خلال عرض مؤشرات: الحوافز الاقتصادية ، مستوى التعليم والبحث العلمي ، الإبداع وواقع تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، وتطور الإنترنت ، وتوصلت إلي أن الجزائر مازالت في ذيل الترتيب العالمي في هذا الميدان بالرغم من كل المساعي والجهود المبذولة . تطرقت الدراسة الى واقع الاهتمام بالاتصال واليقظة الاستراتيجية حيث إن الدولة قد بادرت بمجموعة من الإصلاحات بالرغم من تأخرها من خلال إصدار دليل للذكاء الاقتصادي ومساعدة مجموعة من المؤسسات الوطنية على إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية . من خلال الدراسة التطبيقية توصلت الباحثة إلى ان المؤسسة بحاجة إلى وسيلة جديدة مثل اليقظة الاستراتيجية لتغذية قراراتها من اجل توقع واستباق المستقبل ومواجهة التحديات ، هذه الوسيلة بدورها بحاجة إلى دعم يضمن استمرارها وتحقيق أهدافها بفعالية وهو ما يضمنه المنشط من خلال ضمان الاتصال الفعال ، وبالتالي فان الاهتمام بنوعية وجودة نظام الاتصال يعتبر شرط أساسي وضروري لليقظة الاستراتيجية التي تقوم على مبدأ العمل الجماعي ولضمان هذا المبدأ يجب العمل على إيصال المعلومة الملائمة للشخص المناسب في الوقت المناسب باستعمال الوسيلة المناسبة.  
 من بين الدراسات التي تناولت دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها تلك المقدمة من "قوجيل نور العابدين" (ماجستير في الإعلام والاتصال- 2012-

جامعة برج باجي مختار بجاية). من اهم النتائج المتوصل إليها ان اليقظة الاستراتيجية ليست وليدة القرن العشرين بل وجدت منذ وجود المؤسسة وقد كانت مستخدمة في مجالات أخرى كالمجال العسكري. اليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات للمؤسسة بطريقة علمية ومدروسة وهذا ما يسمح لها باتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي و تمكنها من البقاء على اتصال بمحيطها وهذا ما يجعلها تكتشف كل المخاطر والتهديدات او الفرص الجديدة. من جهة اخرى نجاح اليقظة الاستراتيجية مرهون بما توفره الإدارة العليا من وسائل مادية وبشرية وبمدى تضافر جهود العاملين في المؤسسة.

من بين الدراسات التي اهتمت بإدماج الانترنت في استراتيجية الاتصالات التسويقية للمؤسسة نجد تلك المقدمة من "بن عيجة محمد" (ماجستير في العلوم التجارية- 2010- جامعة الجزائر). اهم نتائج الدراسة تبين ان إدماج الانترنت في استراتيجية الاتصالات التسويقية للمؤسسة يتم بالموازنة مع الوسائل الاتصالية التقليدية الأخرى. تستعمل الإدارة التسويقية في مؤسسة "أبياد" الوسائل الالكترونية في الاتصالات التسويقية وتعتمد بشكل كبير في مواقعها الالكترونية على شبكة الانترنت التي تمنحها خاصية التفاعل وبناء نموذج اتصالات في نفس الوقت وهذا ما لا تقوم به المؤسسة بشكل مخطط ودائم.

بالنظر الى نتائج الدراسات السابقة نهدف في دراستنا هذه الى توضيح الدور الفعال للانترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية و التي تتطلب توفر عوامل أخرى.

## 2. الاطار المفاهيمي للدراسة :

### 1.2 مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

لقد عرف مصطلح اليقظة الاستراتيجية تعددا في المفاهيم واختلافا في الدلالات مما أفضى إلى مزجه مع غيره من المصطلحات التي تعد قريبة منه في المعنى فجعلها مرادفا تارة ومفسرا تارة أخرى. و اما عن مفهومها الإجرائي في بحثنا هذا فنقصد بها تلك الوظيفة العلمية الاستراتيجية التي يقوم الأفراد و المؤسسات من خلالها بتتبع المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية واستخدامها بشكل استباقي. فهي بمعنى اخر سيرة التسيير الأمثل للمعلومات من خلال البحث عنها ومعالجتها و تحليلها ونشرها لتمكين صناع

القرار من تطوير المؤسسة وضمان استمراريته أي زيادة تنافسيته و خلق فرص العمل والحد من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام (F.Boudaoud، 2016، H.Lesca، 2003).  
تصنف اليقظة الاستراتيجية الى الانواع المقدمة في الجدول التالي و هذا على اساس طبيعة المعلومات المجمعّة:

### الجدول رقم 1: انواع اليقظة الاستراتيجية ومجالات متابعتها

اليقظة التكنولوجية	تشمل المعلومات المتعلقة بتسجيل براءات الاختراع ، تطوير المعايير في الانتاج ، تطور تكنولوجيا عمليات التصنيع ، البحوث الاساسية ، المقالات العلمية ، الرسائل والتقارير العلمية
اليقظة التجارية	تدرس تطورات اسواق المؤسسة، صورة المؤسسة ، سلوك المستهلك ، التركيز على الحملة الاشهارية للمنافسين ، التعرف على اسواق جديدة ، اقتراح منتجات جديدة لزيائن المؤسسة
اليقظة التنافسية	يقصد بها جمع معلومات حول استراتيجيات المنافسين وسياساتهم التسعيرية ، منتجاتهم وخدماتهم الجديدة ، نتائجهم المالية ، التوظيفات التي يقومون بها ، زبائنهم وعقودهم الجديدة ، اتصالاتهم ، المقالات التي تنشر لهم في الجرائد ، اتفاقياتهم ، الشراكة و التحالفات التي يقومون بها ، دخول المنافسين الجدد.
اليقظة البيئية والقانونية	تشمل قانون المالية ، الشروط المنظمة للسوق ، تغير المواقف ، سلوك المستهلكين ، التطورات الجبائية و مختلف القوانين السائدة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المجمعّة، 2018.

ايضا يمكننا التمييز بين اليقظة الرسمية و اليقظة الغير رسمية حيث انه يتم في الاولى تعيين أفراد من طرف الإدارة للقيام بعملية اليقظة وتكون محددة بوضوح والمعلومة غالبا مركزية و تتعلق بالمشاكل المعروفة التي تم تحليلها مسبقا بدقة باستخدام مخطط مدروس يكون عن طريق التنبؤ وليس بالاستباق و تكون الأهداف واضحة ومصادر المعلومات محددة مسبقا . اما فيما يخص اليقظة الغير رسمية لا يكون أي إجراء مسبق مع الإدارة وكل متيقظ يقرر الطريقة التي تنظم بها اليقظة حسب أفضليته وكفاءته ولا يكون لها فائدة على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث لا يوجد رابط رسمي بينها وبين المتيقظين<sup>11</sup>.

## 2.2. خصائص اليقظة الاستراتيجية:

- اليقظة الاستراتيجية تسمح بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية الخارجية للمؤسسة واستغلال الإشارات الضعيفة (B.Martinet, Y.M. Marti, 1995). عملية اليقظة نشاط إنساني قديم حيث ان المؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي ومعرفة اتجاهات الأسواق مستقبلاً<sup>111</sup>. تتميز اليقظة الاستراتيجية بخصائص مختلفة يمكننا تلخيصها في النقاط التالية:
- الاستراتيجية: المعلومات المقدمة لليقظة الاستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة بل تخص تلك التي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء واستمرارية المؤسسة.
  - التطوعية: تعد اليقظة هدف إبداعي حيث لا يمكن أن تكون محدودة بالمتابعة والمراقبة البسيطة وذلك من خلال اللجوء إلى المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس للوصول إلى الهدف المنشود.
  - المحيط: ان محيط المؤسسة مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا يجب أن يحدد بطريقة علمية للوصول إلى هدف اليقظة الاستراتيجية .
  - الإبداع: تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسيرات لإشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، لان اليقظة تسمح بصياغة فرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات التي تم رصدها من المحيط .
  - التوقع: يؤكد تعريف اليقظة الاستراتيجية ارتباطها بعملية التوقع وكشف التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بمستقبلها و منه فأن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية تقدم للمؤسسة توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعتبر من الماضي.

## 3.2. وسائل اليقظة الاستراتيجية

للقيام بعملية اليقظة يتوجب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة، انتقاءها، تحليلها و معالجتها و نشرها بأسرع وقت و اقل تكلفة ومن أهم هذه الأدوات:

- الأجهزة والمعدات: وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستفيد وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.
- البرمجيات: هي مكونات لا مرئية التي تتولى الإدارة موارد الحاسوب ومعالجة وتخزين واسترجاع ونقل البيانات كما يطلق اسم برمجيات علي كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب وتنسيق وحداته وتسمى برامج النظام إضافة الي تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي فهذان الصنفان يعتبران من أهم تصنيفات البرمجيات.
- الانترنت : تعتبر الانترنت شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية متصلة مع بعضها البعض وهي تتضمن الملايين من شبكات الشركات والحكومات والشبكات الخاصة ويمكن لمستخدمي هذه الحواسيب العثور على معلومات أو التشارك في ملفات وذلك بفضل وجود نظم وبروتوكولات مثل بروتوكول نقل الملفات وتبادلها (FTP) الذي يسهل عملية التشارك. وتقدم شبكة الانترنت العديد من الخدمات لمستخدميها من أهمها خدمة البريد الالكتروني الذي يسمح للمستخدمين بتبادل المراسلات من أطراف العالم وبتكلفة ضعيفة وبسرعة فائقة. يمكن تلخيص خدمات الانترنت في الجدول التالي.

الجدول رقم 2:الخدمات المقدمة من خلال الانترنت

<p>- يعد البريد الالكتروني أول الخدمات التي تم تطويرها علي الانترنت حيث تربط المواقع البعيدة عن بعضها البعض وإرسال واستقبال الرسائل الالكترونية يشترط أن تكون في شكل ملفات رقمية وعند وصولها يمكن للمستلم ان يطبعها بشكل وألوان أصلية مما يجعلها مختلفة عن الفاكس</p>	<p>- خدمة البريد الالكتروني</p>
<p>- تسمى بنسيج العالمي الواسع وتسمى خدمة الويب فهي من أكثر الخدمات استخداما في الانترنت حيث تبحر في مختلف المواقع والصفحات عن طريق وسائط</p>	<p>- خدمة شبكة العنكبوتية للمعلومات (WWW)</p>

متعددة والصورة وهي للترويج والدعاية والإعلان علي مستوي محلي وإقليمي وغيرها	
تحميل الملفات عبر الانترنت مثل ملفات جهاز الخادم بعيد لإرسال التحديثات الأزمة الي أجهزة الخادمة	- خدمة بروتوكول نقل الملفات
تستخدم من طرف المشتركين للتعبير عن آراءهم	- خدمة منتديات النقاش
حوار مباشر مع عدة أشخاص من أماكن مختلفة عبر العالم	- خدمة الدردشة و الاتصال المباشر
وسيلة للنقاش مع أشخاص ذوي اهتمامات مشتركة	- خدمة المجموعات الإخبارية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المجمع، 2018.

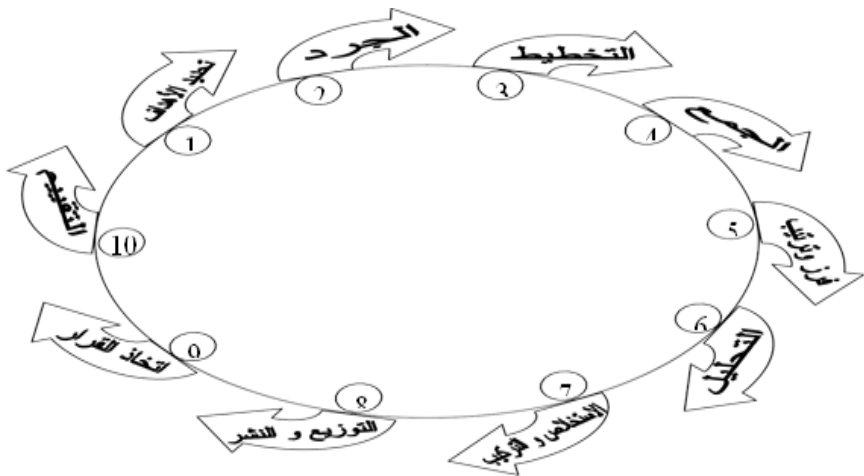
-بنود المعلومات: هذا النوع ظهر حديثا و يتم من خلاله تجميع اكبر قدر من المعلومات المرتبطة ببعضها البعض وتخزينها كل حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.

#### 4.2. مراحل اليقظة الاستراتيجية

اختلفت آراء الباحثين حول مراحل اليقظة الاستراتيجية فمنهم من يجد لها ثلاث مراحل ومنهم من يجد لها أربع مراحل ومنهم من يجد لها ستة مراحل ومنهم من يجد لها عشرة مراحل وهذا الاختلاف راجع الى السبب التاريخي فكلما زاد تطورها زاد عدد مراحلها وبالتالي زادت دقة ونجاعة اليقظة الاستراتيجية. بعد الاطلاع على مجموعة من المراجع ارتأينا نموذجاً لليقظة بعشرة مراحل للباحث Legendre والشكل التالي يوضح مراحلها.



## الشكل 1: مراحل اليقظة الاستراتيجية



المصدر : RICHARD Legendre, P6, 2004.

من الاطلاع على جميع المراحل نجد ان نوعية المعلومات و المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة تساهم في نجاح اليقظة ولتحقيق أهدافها المرجوة لابد من إتباع المنهجية المقترحة والمراحل بدقة من قبل أفراد مختصين وهنا تجدر الاشارة الى وجود مراحل لليقظة حسب الافراد المتدخلين فيها والشكل التالي يبين ذلك.

## الجدول رقم 3 : ممثلي اليقظة الاستراتيجية عبر مراحلها

متخذو القرارات الاستراتيجية	المرحلة الاخيرة
مدير اليقظة	نشر المعلومات واتخاذ القرار
المتقنون الكبار	المرحلة الوسطى
	التحليل و التركيب
المتقنون المشتركون	المرحلة الاولى
العمال	جمع المعلومات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المجمعة، 2018

من ناحية اخرى اقترح N.Moinet et P. Darantere في سنة 2007 عشرة مراحل لإرساء نظام اليقظة هي:

(1) تبني منطق المشروع: حيث تكون المهمة محدودة مع الزمن بمراحل التقدم أو أن تعرض على مرة واحدة متبوعة بنتائج ملموسة.

(2) توضيح تدفقات المعلومات في الخريطة : يتم تحديد الممثلين وأدوارهم في العملية ويتم هنا القيام بمقابلات نوعية مع المسؤولين الرئيسيين في المؤسسة من اجل تحديد نوعية المعلومات الضرورية ومقارنة الحاجة من المعلومات مع المتوفرة. كما يتم تحديد دورات القرار لتبادل المعلومات وتقييم الأثر الحالي والمستقبلي لثقافة المؤسسة حول اليقظة.

(3) تبني لغة مشتركة :من اجل الدخول في قلب العملية يتم تنظيم حصة تكوين عمل حول نتائج الخريطة لتعيين كل الأشخاص الذين يبدون اهتمام باليقظة بحيث يكون تصرفهم متوافق مع هذه الوظيفة (الاستماع الفضول الإحساس و الحدس) ليتم توظيف المتقظين من بينهم وتسمح هذه الحصة بتبني لغة مشتركة أساسها أهمية المعلومة واختيار ممثلي اليقظة المستقبليين وإعطائهم المصطلحات الأساسية للقيام بهذا النشاط (المعلومة و المعطيات و المعرفة).

(4) إطلاق دورة تجريبية لليقظة: وذلك بتحديد موضوع وشريحة معينة كالمنافس والمنتج ليتم بعدها جمع وتحليل ونشر المعلومة المتعلقة بالموضوع وتبدأ العملية بتحرير خطة بحث مقسمة إلى محاور والمحاور تقسم إلى معلومات يجب جمعها بالإضافة إلى المؤشرات المتعلقة بها.

(5) اجتماع مجموعة المحللين: حيث يتم تحويل الخبرات الفردية إلى نكاه جماعي من خلال إعطاء معنى للمعلومة المجمعة.

(6) إتاحة النتائج: هنا يتم استغلال النتائج في اتخاذ القرارات.

(7) إجراء دراسة المعايير :بالتوازي مع الدورة التجريبية لليقظة يجب الذهاب لمعرفة ما يحدث في المؤسسات الأخرى مما يسمح بإثراء النظام الجاري و إعداده وتحفيز اصحاب القرار.

(8) تنظيم اليقظة: تنظيم اليقظة سيولد تقاطع منطقيين و هما المنطق الأول والمنطق الثقافي. ويقصد بالأول خلق وظيفة لليقظة تقوم بها مجموعة صغيرة متكونة من 2 إلى 5 أفراد ينتمون إلى الخلية أو موزعون على المؤسسة ويعملون في شبكة ويتطلب هذا المنطق إعداد دفتر

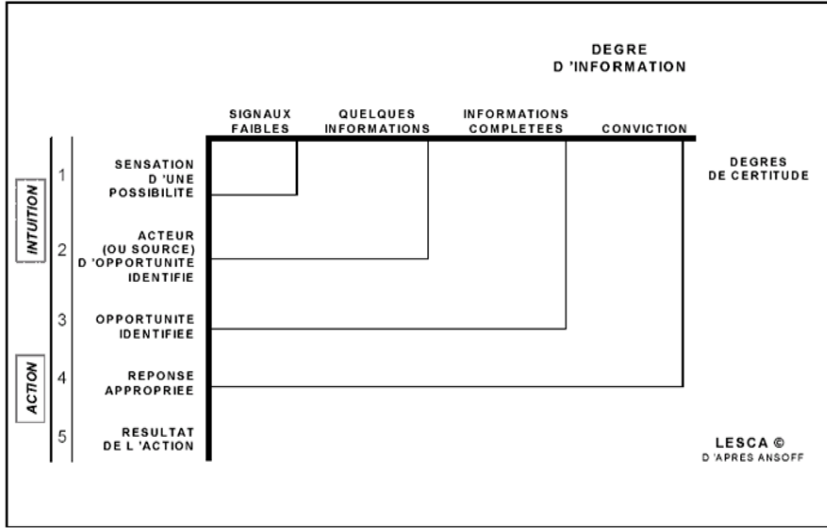
الشروط و يستغرق بضعة أشهر. اما المنطق الثقافي فيقصد به إطلاق أنشطة استعراضية (ندوات و محاضرات) لتطوير الثقافة الجماعية للمعلومة و هذا الامر يستغرق عدة سنوات. (9) إعداد دفتر الشروط: يحدد توزيع المهام وطرق العمل و تسيير مخزون و تدفقات المعلومات و خطة التطوير.

(10) مواصلة عملية اليقظة: لا يمكن للنظام الاستمرار دون تغذية عكسية من أصحاب القرار. اليقظة لا يمكن أن تتجح إلا إذا ارتكزت على مفهوم الشبكة اي شبكة الجمع و شبكة الخبراء و شبكة النشر و حتى شبكة التأثير، فإرساء نظام اليقظة يتطلب عدة خطوات و مراحل ليتم استيعابه و تقبله من طرف المؤسسة و مسؤوليها حيث يتم ذلك على ثلاث مستويات: مرحلة المعلومات: في هذه الفترة تهدف اليقظة خاصة إلى تزويد المسؤولين بالمعلومات. و المقصود هنا هما اليقظة التنافسية و التكنولوجية لتوفير معلومات خاصة بالتطورات التكنولوجية و أفعال المنافسين.

مرحلة التسيير: في هذه الفترة تنتقل اليقظة إلى الجانب العملي مثل تطوير منتج جديد او انتقاء مورد حيث تقدم العناصر التي تسمح بالتقليل من الخيارات الواجب فعلها و هنا تتدخل و تظهر أشكال أخرى لليقظة مختصة مثل اليقظة من جماعة الاتصال و الموردون و من طرف جماعة التموين أي تصبح عملية حقيقية للحصول على المعلومات الميدانية. مرحلة الفعل: أي التدخل التطوعي لدمج معلومات اليقظة لتحقيق أفعال هجومية باتجاه المنافسين و الموردین.

مما سبق التطرق اليه نستخلص ان اليقظة الاستراتيجية سلسلة معلوماتية تضم جمع، و تحليل و معالجة و نشر المعلومات لمراقبة المحيط الخارجي و هي منهج جيد لصناع القرار حيث يساهم في الانتقال من رصد الإشارات الضعيفة الى اليقين كما يبينه الشكل التالي و المقترح من ليسكا.

## الشكل 2: الانتقال من الحدس الى اتخاذ القرار بدلالة درجة الاعلام حسب ليسكا



المصدر: humbert LESKA, 2003, p20

## 3. عوامل نجاح اليقظة الاستراتيجية :

ان عوامل نجاح اليقظة عديدة وهي كل ما يساهم في إزاحة العراقيل التي تواجه المؤسسة والمتيقظين ولقد حددت في ثلاث فئات و هي عوامل تنظيمية وعوامل مرتبطة بالموارد البشرية وعوامل مادية.

## 1.3. العوامل التنظيمية:

وهي عوامل مرتبطة بكيفية عمل وتنظيم نشاط اليقظة داخل المؤسسة ومنها:  
حجم جهاز اليقظة : أن حجم الجهاز يؤثر علي نجاح عملية اليقظة فإذا كان حجمه أكبر تكون المهمة صعبة أما إذا كان الجهاز الأولي بحجم صغير عند بداية النشاط فإنه قابل للتطور عبر الزمن حسب الخبرة والتعلم اللذان توصل إليهما أعضاء الجهاز لان التعلم الجماعي وبناء الثقة المتبادلة بين الأعضاء يتطلب وقتا.

تحسيس أعضاء الجهاز: قبل أن يتم وضع جهاز لليقظة الاستراتيجية يجب إقناع الأفراد بأهميته وفائدته للمؤسسة ولهم شخصيا لذلك على قائد المشروع أن ينظم اجتماعات ولقاءات إعلامية تحسيسية فعالة لتحضير الأفراد المعنيين.

الاتصال التقاطعي وغياب الرسمية المفرطة: إن إزالة كل ما يعيق الاتصال الفعال من الهرمية والرسمية شرط أساسي لنجاح اليقظة الاستراتيجية.

ثقافة تشارك وتقاسم المعلومة: يمكن لثقافة المؤسسة أن تكون عامل نجاح لليقظة الاستراتيجية إذا كانت تشجع تشارك وتقاسم المعلومة والثقافة تقوم على أربع مبادئ هي تفتح أصحاب القرار على أفكار جديدة واهتمامهم بالمستقبل أكثر من الماضي كما أنهم يشجعون الإبداع والإنتاجية والكفاءة ويكون اتخاذ القرارات بعد الاستماع ومراجعة الأطراف الخارجية للمؤسسة.

اشتراك وعضوية الأطراف المتدخلة في المشروع: اليقظة عملية جماعية يتدخل فيها عدة أطراف و هم مسيري المؤسسة و مختصي اليقظة والموظفون العمليين للمؤسسة و بالتالي فان اشتراك كل الأطراف في عمل اليقظة شرط ضروري لإنجاحها.

دعم الإدارة العامة للمشروع: من الضروري تدخل الإدارة العامة في عملية اليقظة باعتباره نشاط استراتيجي.

### 2.3. العوامل البشرية

هذه العوامل متعلقة بالموارد البشرية من حيث طبيعتها وقدراتها وكفاءتها.

تكوين أعضاء الجهاز في مجال اليقظة: برنامج اليقظة يتطلب مهارات معينة مثل الفضول والانفتاح والانتباه والاستماع فيمكن لأي شخص أن يجمع المعلومات من مصادر مختلفة ولكن ليس بمقدرة الجميع الانتباه للإشارات الضعيفة وتحريض المعلومة واستخراجها فهي اتصالات تكتسب وغير لفظية مثل استعمال بطاقة التعقب و إثبات الانتباه للإشارات الضعيفة و استكشاف صفة الاستباقية في المعلومة المجمعة. ان تكوين أعضاء الجهاز في مجال اليقظة شرط أساسي لنجاحها.

رؤية استراتيجية مستقبلية لدى المسيرين: المسير الناجح هو الذي لديه رؤية موجهة نحو المستقبل و يعرف كيف ينقلها إلى أفراد المؤسسة وعليها تبني ثقافة المؤسسة الكفيلة بإنجاحها.

تطوير قدرات التعلم الفردية والجماعية : التعلم هو عملية تطوير المعرفة حول نتائج نشاط ما من خلال الفهم الجيد و يقصد بتعلم المؤسسة المعرفة الجماعية المشتركة لها والتي تحوي في نفس الوقت كل اختلافات وتقاربات المعنى التي يعطيها الأفراد لمحيطهم ويتم الانتقال من التعلم الفردي للتعلم الجماعي عن طريق طرق نقل المعرفة (التثنية و التجسيد و الضم و التاصيل). و تجدر الإشارة الى ضرورة تشارك المعرفة الضمنية لدى كل فرد مع باقي أفراد المؤسسة من اجل ترجمة أحسن المؤشرات الموجودة في البيئة الخارجية.

تعيين المسؤول عن المشروع: يجب تعيين رئيس لمشروع اليقظة الاستراتيجية حيث يكون المسؤول عن قيادة و تنشيط وتوجيه الأفراد. تحفيز أعضاء الجهاز :التحفيز الدائم للأعضاء الفريق و تشجيع الشفافية والاعتراف هي اهم شروط نجاح اليقظة الاستراتيجية.

### 3.3. العوامل المادية:

هذه العوامل متعلقة بالاستخدام الفعال لتكنولوجيات و تقنيات الإعلام والاتصال. الاستخدام المناسب لتكنولوجيات الإعلام والاتصال: تسمح التقنيات و التكنولوجيات للاتصال بتسهيل عمل اليقظة من خلال التدخل في كل المراحل من جمع ومعالجة ونشر وتخزين للمعلومات و بالتالي فان لها اثر بالغ لنجاح اليقظة شريطة استعمالها بفاعلية فالجميع يستعمل الانترنت ولكن ليس الجميع مستفيدين منه بنفس المستوى .

الحوامل والوثائق المناسبة: يتم تخزين معلومات اليقظة المجمعة والمنقاة في حوامل بغرض نشرها وجعلها قابلة للولوج من طرف مستعمليها داخل المؤسسة. و لكفاءة العملية يجب أن تكون هذه الحوامل متلائمة مع طبيعة المعلومة فهناك نشر مباشر في الوقت الحقيقي وتخزين للنشر فيما بعد فعلى حسب الحالة يتم اختيار الحامل المناسب للمعلومة و يكون الاختيار على حسب طبيعة المعلومة.

#### 4. منهجية الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و كانت الأدوات المستعملة الاستبيان و اللقاء المباشر مع المستجوبين. مجتمع الدراسة يشمل جميع موظفي الإدارة العامة في شركة اتصالات الجزائر بوهران كعينة ممثلة لهذا المجتمع حيث تم توزيع 50 قائمة استبيان و استرجاع 48 تم انتقاء 4 منها صالحة فقط لان الأخرى تحمل إجابات متناقضة.

#### 5. نتائج الدراسة:

##### 1.5. معالم عينة الدراسة

العينة متكونة من 52.5% ذكور و 55% من المستجوبين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة 60%. لديهم مستوى جامعي. 75% هم إطارات متوسطة والباقي إطارات سامية. 70% لديهم خبرة مهنية تفوق الخمس سنوات.

##### 2.5 . واقع اليقظة الاستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر بوهران

حسب 90% من العينة المدروسة فأن مفهوم اليقظة الاستراتيجية متداول داخل المؤسسة وهذا ما يدل على ان المؤسسة تعمل وفق التطورات الجديدة و لقد اشار 50% من العينة المدروسة ان هذا المفهوم أصبح متداولاً في المؤسسة في فترة تعود من سنتين إلى خمس سنوات .

##### الجدول رقم 4 : فترة تداول مفهوم اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة

منذ متى تطبق المؤسسة نظام اليقظة الاستراتيجية؟		
الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
منذ فترة قصيرة تقل عن سنتين	13	32.5%
منذ سنتين إلى خمسة سنوات	20	50%
منذ أكثر من خمسة سنوات	7	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات Spss

كل أفراد العينة أكدوا وجود مصلحة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بوهران مكلفة بعملية اليقظة الاستراتيجية.

#### الجدول رقم 5: المصلحة المكلفة بعملية اليقظة الاستراتيجية

ماهي المصلحة المكلفة بعملية اليقظة الاستراتيجية؟		
النسبة المئوية	التكرارات	الاجابات
27.5%	11	خبراء مختصون في اليقظة
0%	0	مديرية التخطيط والتنظيم
5%	2	مديرية المحاسبة والمالية
15%	6	مصلحة العلاقات الخارجية
37.5%	15	متخذو القرارات
0%	0	مديرية الدعم والاستغلال
15%	6	مصلحة التسويق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات Spss

حسب 37.5% من المستجوبين فان متخذوا القرارات هم الذين يمارسون اليقظة بينما يرى 27.5% انها من مهام خبراء مختصون في ذلك 15%. أكدوا أن هذه العملية تمارس في مصلحة العلاقات الخارجية و كذا في مصلحة التسويق. فقط 5% من العينة المدروسة أشارت الى لجوء مديرية المحاسبة والمالية إلى اليقظة الاستراتيجية. فيما يخص إجابات أفراد العينة على وتيرة استعمال عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة يرى 52.2% من أفراد العينة أنها تتم بصفة دائمة ونسبة 37.5% بصفة دورية ،في حين نسبة 10% أجابوا أحيانا.



## الجدول رقم 6: وتيرة استعمال عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

ما هي الوتيرة التي تقوم بها المؤسسة بعملية اليقظة الإستراتيجية		
الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
أحيانا	15	37.5%
بصفة دورية	4	10%
بصفة دائمة	21	52.2%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات Spss

من الدراسة الميدانية يتضح لنا أن أهم المصادر التي تلجا لها المؤسسة للقيام بعملية اليقظة الاستراتيجية هي وسائل الإعلام المرئية والمسموعة و التي تمكنهم من تحليل الشكاوى الواردة من الزبائن بالنسبة ل30% من أفراد العينة ، و مواقع الانترنت بالنسبة ل 27.5%، وبعدها الموردون والزيائن بالنسبة ل20% وتليها مصادر من المنافسين بنسبة 12.5%، و اخيرا الملتقيات بنسبة 10%.

## الجدول رقم7: أهم المصادر التي تلجا لها المؤسسة للقيام بعملية اليقظة الاستراتيجية

ما هي أهم المصادر المعتمدة في عملية اليقظة الإستراتيجية؟		
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
مواقع الانترنت	11	27.5%
الملتقيات	4	10%
الزيائن والموردون	8	20%
المنافسين	5	12.5%
وسائل الإعلام المرئية والمسموعة	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات Spss

طرحنا سؤال لمعرفة من يقوم بتحليل المعلومة المجمعة من اليقظة الإستراتيجية فكانت إجابة 30% تشير إلى المديرين، ونسبة 27.5% إلى لجان مختصة بذلك و نسبة 22.5% الى مسؤولين التسويق ، ونسبة 20% إلى الخبراء.

#### الجدول رقم 8: الأطراف المسؤولة عن تحليل معلومات اليقظة

من يقوم بتحليل المعلومة المجمعة من اليقظة ؟		
النسبة المئوية	التكرار	الفئات
20%	8	الخبراء
27.5%	11	لجان مختصة
30%	12	مديرين
22.5%	9	مسؤولين عن التسويق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات Spss

تبادل المعلومات في المؤسسة يعتمد بنسبة كبيرة على البريد الالكتروني حسب 55% و هذا ما يبرز الدور الهام للإنترنت. بينما 12.5% من المستجوبين ذكروا كل من الهاتف والوثائق المكتوبة والاجتماعات والتخاطب الشفهي.

#### الجدول رقم 9: وسائل تبادل المعلومات داخل المؤسسة

كيف يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة ؟		
النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
12.5%	5	عن طريق وثائق مكتوبة
12.5%	5	عن طريق الهاتف
55%	22	عن طريق البريد الالكتروني
12.5%	5	اجتماعات
12.5%	5	بطريقة شفوية
100%	40	المجموع

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات Spss

تبادل المعلومات بين المؤسسة ومحيطها الخارجي يتم عن طريق دراسة السوق حسب 52,50 بالمائة من المستجوبين و القيام بحملات اشهارية بالنسبة ل25% ، عن طريقا لمشاركة في المعارض بالنسبة ل27,5 بالمائة ، بينما نسبة 5 بالمائة أشارت الى البيانات والندوات الصحفية .

### الجدول رقم 10: وسائل تبادل المعلومات بين المؤسسة و محيطها الخارجي

كيف يتم تبادل المعلومات بين المؤسسة ومحيطها الخارجي ؟		
النسبة المئوية	التكرارات	الاجابات
25%	10	الإعلانات و الحملات اشهارية
52.5%	21	دراسة السوق
5%	2	البيانات والندوات الصحفية
27,5%	11	المشاركة في الصالونات والمعارض
100%	40	المجموع

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات Spss

ان المؤسسة تملك معلومات كافية عن محيطها بالنسبة ل70 بالمائة في حين انها قليلة بالنسبة ل 17.5 بالمائة من افراد العينة المدروسة.

### الجدول رقم 11: كمية معلومات المؤسسة حول محيطها

هل المعلومات التي تمتلكها المؤسسة حول محيطها كافية أم لا ؟		
النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
70%	28	كافية
17.5%	7	قليلة
12.5%	5	منعدمة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات Spss

علل الأفراد الذين يرون ان هنالك نقص في المعلومات التي تملكها المؤسسة بنقص مختصين في هذا المجال حيث ورد هذا بنسبة 25% بالمائة. اما الأسباب الأخرى فقد وردت بنسب متساوية بمقدار 12,5% و هي مرتبطة بعدم الاهتمام بهذا المجال و غياب نظام معلومات واضح غياب سياسات اتصالية واضحة و عدم كفاية الميزانية المخصصة لهذه العملية.

#### الجدول رقم 12: أسباب نقص كمية معلومات اليقظة

ما هو السبب في قلة أو انعدام معلومات اليقظة في المؤسسة؟		
النسبة المئوية	التكرار	الفئات
12.5%	5	غياب نظام معلومات واضح
12.5%	5	غياب سياسات اتصالية واضحة
12.5%	5	غياب تكنولوجيات المعلومات والاتصال
25%	10	نقص مختصين في هذا المجال
0%	0	غياب مركز توثيق بالمؤسسة
12.5%	5	عدم كفاية الميزانية المخصصة لذلك
12,5%	5	نقص الاهتمام بهذا المجال
100%	40	المجموع

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات Spss

87,5% من أفراد العينة اكدوا أن اليقظة الاستراتيجية تساعد في معرفة الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة والنمو نحول المستقبل ، وهذا مؤشر جيد للمؤسسة يوضح ماهية اليقظة الإستراتيجية و لقد اشار هؤلاء الافراد إلى انها تحقق التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة العميل و تساعد في تلبية حاجيات الزبائن بأفضل شكل.

92,5% من أفراد العينة يرون أن اليقظة الاستراتيجية تساعد المؤسسة في خدمة القطاعات السوقية الجديدة.

## الجدول رقم 13 : أهداف اليقظة الاستراتيجية

هل تساعد اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف التالية ؟		
النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
87.5%	35	معرفة الفرص والتهديدات والنمو نحو المستقبل
87,5%	35	التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة العميل
92.5%	37	خدمة قطاعات السوقية الجديد
87,5%	35	تلبية حاجيات الزبائن بشكل أفضل
100%	40	المجموع

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات Spss

حسب 80 بالمائة من أفراد العينة فإن للمتقطين دور كبير في المؤسسة و لكنها وظيفة مكلفة ، اما باقي المستجوبين فيرون أن للمتقطين دور فعال وغير مكلف للمؤسسة بالمقارنة مع النتائج المتحصل عليها من خلالهم وإنما وظيفة تدخل الزاما في النظام التسييري الاستراتيجي لأي مؤسسة و هي ليست بموضة.

## 3.5. استعمال تقنيات و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال

يرى كل أفراد العينة أن تحصيل و انتقاء و تبادل و معالجة و نشر المعلومات في المؤسسة يتم بفضل تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وهذا يدل أن المؤسسة المدروسة تواكب التطورات الجديدة في هذا المجال.

62,5% من أفراد العينة يرون أن عملية تنفيذ و تطبيق تكنولوجيايات الإعلام والاتصال داخل المؤسسة من مهام متخصصين في تكنولوجيايات المعلومات، في حين اشار 20% أنها تتم عن طريق التنسيق بين الإدارة والموظفين أي أن التنفيذ يكون مشترك مما يدل على تحكم العمال في هذه التقنيات. 80% من أفراد العينة يرون أن استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال مكلف للمؤسسة و هذا ما يدل على أهمية استثمارات المؤسسة في هذا المجال و اقتناع مدراءها بمدى أهميتها الإستراتيجية.

## الجدول رقم 14 : التغيير الحاصل بفضل تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال

ماهي التغييرات التي ساعدت تكنولوجيايات المعلومات والاتصال في أحداثها ؟		
النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
90%	36	سهولة الاتصال الداخلي بين الموظفين و بأدنى كلفة
70%	28	سهولة الاتصال الخارجي مع الزبائن و الموردين و مختلف الشركاء
50%	20	تسيير نظام معلومات الشركة
90%	36	التنسيق و التعاون بين الإدارات و المصالح
90%	36	الوصول إلى المعلومات البيئية
90%	36	تسهيل اداء المهام و زيادة مرونة العمل
70%	28	تقييم الاداء من طرف المشرفين
92.5%	37	تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء
100%	40	المجموع

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من نتائج الدراسة أن تكنولوجيايات الإعلام والاتصال تساعد في أحداث التغيير داخل المؤسسة من خلال زيادة فعالية الاتصال الداخلي و التنسيق بين الإدارات و المصالح وتسيير افضل لنظام المعلومات و الوصول إلى المعلومات البيئية الضرورية لممارسة اليقظة الاستراتيجية.

كما اشار اغلب أفراد العينة أن تكنولوجيايات الإعلام والاتصال مهمة في أداء مهامهم و أنها تساعد بشكل كبير في زيادة مرونة العمل حيث أكد 90 بالمائة من أفراد العينة انهم يعملون خارج ساعات العمل بفضلها. حسب 70% من أفراد العينة فأن تقييم الاداء من طرف المشرفين يكون دائما باستعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال و هذا ما يشجعهم على التحكم فيها. كما اشار أفراد العينة الى مساهمة تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في عملية تبادل المعلومات مع الزبائن و الموردون واتخاذ القرار كونها توفر المعلومة و التي تعتبر المادة الأولية في سيرة اتخاذ القرار.

92,5% من أفراد العينة أكدوا أن تكنولوجيات الإعلام والاتصال تساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء و بالتالي رفع إنتاجية المؤسسة و هذا يؤكد مدى ضرورة استعمالها. حسب 9%0 من أفراد العينة فأن تكنولوجيات الإعلام والاتصال تسمح للمؤسسة بمعرفة محيطها الخارجي و التفاعل معه و هذا ما يؤكد فعالية مساهمتها في إرساء اليقظة الإستراتيجية.

#### 4.5. استخدامات الانترنت داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بوهران

يتضح من نتائج الدراسة أن كل أفراد العينة يستخدمون الانترنت لأداء مهامهم في المؤسسة ويمتلكون جهاز حاسوب خاص و لهم كفاءة و مهارات في استخدامه و لقد أشاروا انهم يفضلون الانترنت لسرعة وكثافة المعلومات التي تتدفق من خلالها واختصارها للمسافات و تكلفتها الضعيفة.

#### الجدول رقم 15 : استخدامات الانترنت في المؤسسة

ما هي الخدمات المقدمة بفضل الانترنت؟		
النسبة	التكرار	الإجابات
97.5%	39	تقييم خدمات الزبائن
95%	38	تقييم أسعار مختلف العروض
90%	36	إجراء اتصالات خارجية وداخلية
12.5%	5	عرض و ترويج خدمات المؤسسة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال نتائج الدراسة تفاوت في إجابات العينة من حيث استخدامات الانترنت فأشارت نسبة 97.5 بالمائة من أفراد العينة الى تقييم خدمة الزبائن ، ونسبة 95 بالمائة لتقييم الأسعار ومختلف العروض في حين اكد90 بالمائة على إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية. أما استخدام الانترنت للترويج لخدمات المؤسسة فيبقى محدود.

من خلال استجواب أفراد العينة حول مدى مساهمة الانترنت في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لمسنا اتفاق اغلب الإجابات على الدور الكبير للانترنت في عملية اتخاذ القرار و تلبية قدر كبير من الاحتياجات الداخلية والخارجية من حيث المعلومات ، في حين يتفق كل أفراد العينة أن استمرارية المؤسسة مرتبطة بالدور الفعال الذي تلعبه الانترنت.

### 5.5. تحليل النتائج

من خلال ما تم التطرق إليه نستخلص وجود بعض المؤشرات التي توحى ببداية الاهتمام بمفهوم اليقظة الإستراتيجية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بصفة عامة وشبكة الانترنت بصفة خاصة في مؤسسة اتصالات الجزائر بوهران بالرغم من تأخر الجزائر في هذا النطاق. تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر بوهران مفهوم اليقظة الإستراتيجية إذ تقوم بتتبع ورصد ومراقبة بيئتها الخارجية وذلك من خلال إدراجها لمصالح مختلفة في المؤسسة تعمل على تحصيل المعلومات اللازمة من عدة مصادر داخلية و خارجية وبصفة دائمة في إطار عملية اليقظة الإستراتيجية. من أهم المصادر المستعملة للقيام بعملية اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وهران شبكة الانترنت و تحليل شكاوى الزبائن و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية وهران الى تطبيق اليقظة الاستراتيجية كأسلوب تسيير يمكنها من المساهمة في اتخاذ القرار وهناك جملة من العوامل التي تساعدها في ذلك. يتم تحليل المعلومات المحصل عليها من طرف خبراء ولجنة مختصة في ذلك و كذا مسؤولي التسويق وعلى رأسهم المدراء و يتم تبادل هذه المعلومات داخل المؤسسة بنسبة كبيرة عن طريق البريد الالكتروني في حين لا تعطى أهمية كبيرة للوسائل الأخرى. يتم تحصيل المعلومات من البيئة الخارجية عن طريق دراسة السوق بدرجة كبيرة والقيام بحملات اشهارية وإعلانات ليكون لها علم كافي بما يدور حولها .من خلال ذلك اتضح أن لليقظة الاستراتيجية دور كبير وفعال لمعرفة الفرص والتحديات المحيطة بالمؤسسة وإعطاء نظرة شاملة للنمو نحو المستقبل وإيجاد توازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة العميل وذلك بخدمة القطاعات السوقية.

ساهمت اليقظة الاستراتيجية في تلبية حاجيات الزبائن بشكل أفضل من خلال دراسة شكاويهم وأخذها بعين الاعتبار ويعود الفضل في ذلك إلى مجموعة من المتتقطين الذين لا يعتبرون عبء على المؤسسة لدورهم الفعال والمردود الكبير لهذا النظام الذي يسمح بالبحث و معالجة



مختلف المعلومات التي تهم المؤسسة. تعتبر المعلومات المادية الأولية لليقظة الاستراتيجية فيتم تداولها من خلال استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تستثمر كثيرا في هذا المجال و تتعامل مع مختصين وخبراء استشاريين. أصبحت تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال عامل أساسي لا يمكن الاستغناء عنه في القيام بمهام المؤسسة من بينها التواصل مع الزبائن والموردين وتقييم المشرفين للموظفين ، والعمل خارج ساعات العمل حيث غيرت وطورت أسلوب العمل في المؤسسة. لتكنولوجيايات الإعلام و الاتصال رابط كبير مع عملية اتخاذ القرار وذلك عن طريق اليقظة الاستراتيجية ، والمساعدة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء ، ومعرفة البيئة الخارجية للمؤسسة والتفاعل معها و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.أصبحت تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وسيلة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في تسيير المؤسسة.

بينت نتائج الدراسة ان الانترنت يلعب دورا فعال في مؤسسة اتصالات الجزائر بوهان في مجال تحصيل و تبادل المعلومات وتحسين جودة الخدمة المقدمة ، إلا أن هذا مرتبط بكفاءة الموظفين في استخدام الحاسوب. يفضل استعمال الانترنت بسبب كثافة المعلومات المحصل عليها و يستخدم في تقييم خدمات الزبائن بنسبة كبيرة و تقييم أسعار مختلف العروض. يشكل الأنترنترنت دعامة قوية لعملية اتخاذ القرار التي هي هدف من اهداف اليقظة الاستراتيجية و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة، للإنترنت اثر إيجابي على اليقظة الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية وهران.

## 6. الخاتمة:

تسمح اليقظة الاستراتيجية بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة و تمنح مسيرها رؤية شاملة وذلك من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة و تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحليل الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في المحيط وبالتالي معرفة الموقف التنافسي للمؤسسة. هذا ما يؤدي الى الاستغلال الفعال لموارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة أو على الأقل التخفيض من وطأتها وتقليص عوامل الضعف الداخلية وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .

ان سيرورة اليقظة الاستراتيجية لا تتم الا بفضل الدور الفعال لتكنولوجيات الاعلام والاتصال التي تساهم في البحث عن المعلومات و انتقائها و معالجتها و نشرها خاصة شبكة الانترنت. تولي مؤسسة اتصالات الجزائر لوهران اهتماما بالعنصر البشري و بالتطور التكنولوجي سعيًا منها للوصول إلى أعلى المراتب. يتمتع أفراد المؤسسة بثقافة تقاسم و تشارك للمعارف والمعلومات ولكن على مستوى المصالح فقط، وإذا تم تطوير هذه الثقافة ودعمها وتحفيزها فإنها ستعطي مناخ عمل ملائم لنجاح اليقظة وتطويرها.

اليقظة الاستراتيجية سيرورة بحث ومعالجة وتوزيع ونشر للمعلومة ولها عدة مراحل أساسية مهما اختلف الباحثون في تعريف مراحلها إلى انه لا يمكن قيام نظام اليقظة داخل أي مؤسسة بدون احترام مراحلها و من أهم مراحلها تداول المعلومات مع البيئة الخارجية والداخلية و تطبيق تكنولوجيات الإعلام والاتصال بصفة عامة وشبكة الانترنت بصفة خاصة والتي تتميز بتدفق كبير للمعلومات في الوقت المطلوب وبأقل التكاليف مما يساعد متخذي القرار والمتيقظين في أداء أعمالهم وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين الانترنت واليقظة الاستراتيجية و يجعل لها دور مهم وأساسي لا يمكن الاستغناء عنه في إرساءها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بوهران

- أصبحت تكنولوجيات الاعلام والاتصال وسيلة اساسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بوهران لا يمكن الاستغناء عنها في عملية رصد البيئة الخارجية والتواصل الداخلي والخارجي

ومعالجة ونشر المعلومات والبحث على ما هو جديد والتطرق له بأسلوب معاصر لاتخاذ مختلف القرارات الناجعة لتسيير المؤسسة.

- للأنترنزت بصفة خاصة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بصفة عامة اثر ايجابي على اليقظة الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية وهران ودور فعال لا يمكن قيام المؤسسة المدروسة دونه حيث يشكل دعامة قوية في بناء نظام اليقظة الاستراتيجية ونجاحها في جميع مراحلها والتوصل إلى نتائج أفضل مما يضمن استمرارية المؤسسة وتقدمها ومواكبة جميع التطورات الحاصلة.

من خلال المقابلات التي اجريناها مع المستجوبين لمسنا عوامل أساسية لنجاح نظام اليقظة في مؤسسة اتصالات الجزائر و من بينها :

عوامل تنظيمية:جهاز اليقظةمتوفر و لكنه مازال حديث النشأة و بالتالي يجب الحرص على تطويره. من ناحية اخرى هناك ثقافة قوية لتقاسم وتشارك للمعلومات والمعارف بين الموظفين في حين هناك شبه تقاطع مع المدراء والمسؤولين.غياب التحفيز بالرغم من وجود الإبداع لدى بعض الموظفين.

العوامل البشرية: تعيين مسؤول أو منشط اليقظة رسميا يحيط به الغموض ،فهو غير معروف لكل الموظفين .

العوامل المادية:موظفي اتصالات الجزائر يملكون كفاءات عالية في مجال استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال، فالمؤسسة هي مؤسسة اتصالات وتملك أعلى مستويات التكنولوجيات في هذا المجال.

من ضمن الصعوبات ونقاط الضعف التي لمسناها بالمؤسسة والتي تعيق نظاماليقظة الاستراتيجية:

- ضعف التخصيس: أن المؤسسة لا تهتم بنسبة كبيرة بتحسيس الأفراد بأهمية اليقظة الاستراتيجية

- ضعف التكوين في مجال اليقظة :أن المؤسسة لا تهتم بتكوين موظفيها في مجال اليقظة ولا تحفيزهم لذلك .

التوصيات و الاقتراحات:

على ضوء المعلومات المجمعّة نقتّرح نظام لليقظة الاستراتيجية من خلال :

الاستهداف: عن طريق تحديد الحاجة للمعلومة والأهداف الجزئية لعملية البحث، تحديد من يقوم بالبحث، تحديد المصادر المعنية، الوسائل المستعملة، الميزانية والمدة اللازمة لذلك الإعلام: حيث يتم إعلام كل أفراد المؤسسة بالأهداف المسطرة والحاجة من المعلومة بدون الإفصاح عن المعلومات الاستراتيجية الحساسة

الجمع : باستعمال التعقب لأشخاص مكلفون بذلك من خلال جمع المعلومة من المصادر الداخلية للبحث سواء الالكترونية أو الوثائق أو المعلومات و المعارف الذهنية للأفراد ثم المصالح الخارجية والتركيز على كل المعلومات حتى الإشاعات فقد تكون اشارات ضعيفة. نشر وتوزيع النتائج:بعد الحصول على المعلومة يتم نشرها للشخص المناسب ويجب وضعها في حامل مناسب ليتم التأكد من إيصالها

الاستعمال للاستباق : لا جدوى من كل المراحل إذا لم يتم استعمالها في اتخاذ القرارات الاستباقية التي قدتجنب المؤسسة تهديدا ما أو يسمح لها باقتناص الفرص

استعمال مختلف التقنيات الجديدة و المتطورة لتكنولوجيات المعلومات خاصة شبكة الانترنت وتحفيز العاملين وإعطائهم فرص في التكوين في الدول المتطورة .

اليقظة نشاط استراتيجي وحساس ،لذلك يجب ان يكون تحت إشراف الإدارة العامة مباشرة ،أي في شكل وحدة مركزية ،والإدارة هي التي تقوم بتحديد الحاجة من المعلومة وإعلامها لأعضاء اليقظة بصورة واضحة لكي تكون هناك رؤية واضحة وموحدة توجه عملية البحث عن المعلومة.

ضرورة تخصيص كل أفراد المؤسسة بأهمية هذا النشاط باستعمال مختلف الوسائل مثل الاجتماعات والندوات لضمان اشتراك الجميع في جمع المعلومة.

الاهتمام بتكوين كل أفراد المؤسسة في مجال مراقبة المحيط وجمع المعلومات من مصادرها المختلفة وطرق تحليلها، إضافة إلى طرق حفظها ونشرها.

تكوين أعضاء اليقظة في مجال الإنشاء الجماعي للمعنى وتطوير الذكاء الجماعي للمؤسسة ضروري لمواكبة جميع التطورات الحاصلة في عالم التكنولوجيات وتحسين جودة الاستعمال.

التحفيز الدائم للموظفين وإعطائهم فرص التعلم في هذا المجال عن طريق التكوين المستمر .

## 7. قائمة المراجع:

- Autissier D. & Moutot J.M, « Méthode de conduite du changement », edDunod, Paris, 2007.
- Dayan A. & al., « manuel de gestion »,vol. 1, éd ellipses, Paris, 1999.
- Cohen C., « veille et intelligence », ed Lavoisier, paris, 2004.
- Drevon E., Maure D. & Dufour D., « Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature », revue Survivre à la gestion ?, Vol 64, N°1, Janvier, Mars, 2018, p. 28–34.
- Gordon B. & al., « système d'information pour le management »,vol.1, éd Economica,paris,1986,
- Lesca H., « veille stratégique: la méthode L.ESCAanning » ,ed EMS , Paris,2003.
- Martinet B. & Y.M.Marti, « L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise », ed d'organisation, 1995, 224p.
- Moinet N. & Darantière P., « organiser la veille stratégique dans l'entreprise, conduite du changement, communautés professionnelles et stratégie réseau », Revue internationale des sciences commerciales, Market Management, vol. 7, n° 4, 2007, p. 94–109.
- Sadok M. & Lesca H., « A Business Intelligence Model for Mes Based on Tacit Knowledge », Communications of the IBIMA, Vol. 7, n° 20, 2009.

- بوداود فاطمة ، محاضرات حول اليقظة الاستراتيجية موجهة لطلاب ماستر اقتصاد و تسيير المؤسسات , العلوم الاقتصادية، جامعة وهران 2 , 2018.
- علاوة سلمى، دور نظام الاتصال في تنشيط اليقظة الإستراتيجية، دكتوراه في علوم التسيير 2016/2017 ، جامعة الجزائر.
- عليوات رفيق، إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2004.
- عيجة محمد نبيل، إدماج الانترنت في إستراتيجية الاتصالات التسويقية للمؤسسة، ماجستير في العلوم التجارية 2010 ، جامعة الجزائر.
- قوجيل نور العابدين ، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، ماجستير في اختصاص الإعلام والاتصال 2012 ، جامعة برج باجي مختار بجاية .

<sup>i</sup> كلمة اليقظة " VEILLE " مأخوذة من مصطلح لاتيني وتعني السهر، انطلاقا من المجال الطبي ومجال علم النفس فان الإنسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاثة:

- إما في حالة نوم Etat de Sommeil.

- إما في حالة حلم Etat de Rêvé.

- إما في حالة يقظة Etat de veille.

و في الحالة الأخيرة التي تطابق حالة الوعي تكون الحواس مفتحة علي ما يجري حوله والرغبة في الاستمرار في حالة الوعي هذه، ونقول نيقظ الإنسان أي انتبه لشيء ما واخذ الحيطة منه ،وما ينطبق علي الإنسان ينطبق علي المؤسسة ، إذ يمكن القول عن المؤسسة أنها يقظة إذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات وتغيرات وفي الاستماع للإشارات الصادرة منه هذا الوعي والاستماع يمكننا من اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال مناسبة بكيفية ووقت مناسب .

<sup>ii</sup> وهنانشاط اليقظة الإستراتيجية يعرف كتطبيق خلاق حيث لا يمكن تعميم المعلومات انطلاقا من الاتجاهات البيئية ويكون على حسب المعلومات المستقبلية المجمع.

<sup>iii</sup> ظهر مصطلح اليقظة في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر وفي الولايات المتحدة في نهاية الخمسينيات