

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة خرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

## دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال TIC في تفعيل اليقظة الإستراتيجية

دراسة ميدانية مؤسسة موبيليس الجزائر العاصمة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في مسار علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال.

إشراف الدكتور:

مولود غزير

إعداد الطالبة:

❖ سومية قويدري

لجنة المناقشة:

الرقم	اسم الأستاذ ولقبه	الدرجة	الجامعة	الصفة
01				
02	مولود غزير	دكتور صنف (أ)	خرداية	مشرفا ومقرا
03				

السنة الجامعية

2021/2020

دعاء

اللهم إني توكلت عليك

وسلمت أمري إليك

لا ملجأ ولا منجأ منك إلا إليك

اللهم إنا نسألك التوفيق والهداية

والرشد والإعانة، والرضى والصيانة

والحب والإنابة، والدعاء والإجابة

اللهم ارزقنا نوراً في القلب

وزينة في الوجه، وقوة في العمل

اللهم اجعل شبابنا عبرة وقدوة للخير

اللهم قوي إيماننا وبإيماننا قوي عملنا

وبعملنا زد من نجاحاتنا.

## تشكرات

اللهم إني أحمدك وأشكرك على جزيل عطائك ملء السموات والأرض وملء ما بينهما وملء ما وراء ذلك.

اللهم إجعل عملي هذا لقلبي ضياءً ولصبري جلاءً ولأسقامي دواءً وتقدم بالشكر والعرفان وبأسمي عبارات التقدير والأحترام لمن كان لنا بمثابة الأخ والصديق والقُدوة الحسنة لك أنت يا فخر العلم.

الأستاذ مولود غزِيل، الذي لم يبخل علي بدعمه ونصائحه طيلة إنجاز هذا العمل كما لاننسي كل من ساهم في إفادتي لإخراج هذا العمل خاصتا كل أساتذة تخصص إدارة أعمال شكرا لكل الأساتذة طالب أحمد، لعموري، النواصر، وكل أساتذة تخصص إدارة أعمال

وإلى والدي الذين مدا لي يد العون قدوتي في الحياة

كما لا يفوتني أن أشكر كل زملائي في طلبة علوم تسيير دفعة 2018/2017 خاصة خريجي دفعة 2019 طلبة تخصص إدارة أعمال.

شكرا جزيلا لكل هؤلاء

## إهداء

الحمد لله حذا كثيرا والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد ابن عبد الله  
أهدي عملي المتواضع هذا وأرفعه إلى روح الحبيب الذي تشتاق روحي له  
وتصبوا للقاءه إلى من بماء عينيه أخط حروفي إلى عشق قلبي محمد صلى الله  
عليه وسلم، عسي أن ألقى به يوم القيامة إلى من يعجز اللسان عن وصفها  
ويجف القلم إذا تجرأ على ذكر فضلها، إلى من أوصي الله بالأحسان إليهما  
وخصهما بالمحبة بعده إلى من كانا سببا في نجاحي وآثارني علي نفسيهما في  
كل شئ.

إلى من عانا ويلات الحياة من أجلي إلى من أعيش من أجلهما إلى سراج  
دربي، أمي وأبي.

إلى قرة عيني فيض الحنان، إلى من سهرت لأنام وتحملت ثقل الحياة وهمومها  
لأرتاح

إلى من لها فضل ما أنا عليه إلى نبع الحب والعطف إلى النور الذي يضيئ  
حياتي.

أمي الحبيبة أطال الله عمرها.

إلى من تقاسمي معني عناء الحياة وكان سندا لي فكان الأخ والصديق عادل  
الباقي وكل عائلته

إلى روح جدتي الطاهرة.

إلى بسمة قلبي: أخي عماد.

إلى بهجة البيت إخواني وعائلتهم الصغرى:

عائشة وزوجها وإبنيهما رزق الله، محمد سراج، أصيل.

وردة وزوجها أحمد وإبنيهما محسن، وسامية.

فاطيمة وزوجها سليمان وإبنيهما جواد.

إلى من تقاسمة الحياة الجامعية وكانت الأخت والسند الدكتورة إيمان لخضاري

إلى خالتي وأخوالي وأبنائهم، وعماتي وأعمامي وأبنائهم.

إلى خالتي جميلة وأبنائها رانيا، صارة، عبد القادر.

إلى صديقتي: ليلى حناني وعائلتها.

إلى من أوصى عليهن جبريل جاراتي العزيزات: هودي، رملية عائشة.

إلى كل الأساتذة الذين ساهموا في تكويني العلمي.

إلى كل زملاء الدراسة من الأبتدائية إلى الجامعة.

إلى كل الطلاب علم أمن بأن العلم رسالة حياة.

إلى كل من تجمعني بهم المحبة الإلهية.

إلى من ذكرهم قلبي ولن تكتبهم أنا ملي.

سومية

المقابلة

### المقدمة العامة:

شهدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال Information and technology تطوراً كبيراً خلال العقدین الأخيرین حيث اتسع نطاق استخدامها لتشمل إشكالاتاً مختلفة من الأدوات الإلكترونية الدقيقة والاتصالات السلكية، واللاسلكية مثلاً: الإنترنت عبر الألياف البصرية و الاتصالات اللاسلكية، والهواتف الذكية، والتلفزيون الرقمي وغيرها علاوة على ذلك أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مركزاً لتجميع وتحليل وتخزين واسترجاع وعرض ونقل البيانات والمعلومات في المنظمات المختلفة، هذه التطورات وما نتج عنها من تطبيقات متنوعة كالتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني وغيرها فتحت الطريق إلى عهد الاقتصاد الرقمي وأعدت صياغة مفاهيم النمو والتطور الاقتصادي، والقدرة التسويقية والتنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، ضمن سياق التسويق، الهادف إلى خلق القيمة للزبائن وبناء علاقات مربحة معهم.

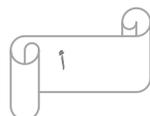
فإن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات بالذات الخدمة منها أدى إلى إحداث تغييرات ملحوظة سواء على مستوى كيفية ممارسة الأنشطة التسويقية.

### إشكالية البحث:

وفقاً للطبيعة النظرية للبحث فإن الإجابة عن هذا السؤال يستدعي استخدام المنهج الوصفي والذي يتم بمواجهة عرض وتحليل المفاهيم والمساهمات البحثية ذات العلاقة بموضوع البحث لاستخلاص بعض المضامين لذا تتجلى لنا الإشكالية التالية:

ما هو واقع تبني اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الإتصال؟ التساؤلات الفرعية :

هذه الإشكالية نقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:



## المقدمة العامة

- 1) هل الإدارة الإستراتيجية آلية متكاملة لتوليد الإستراتيجيات الملائمة؟
- 2) كيف يسمح التحليل الإستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة؟
- 3) هل نظام التسيير الإستراتيجي بتحقيق مرتبط بمدى نجاعة التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة؟
- 4) كيف يتم تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية؟

### الفرضيات:

- البناء المنهجي للإستراتيجية قوية تحقق أهداف المؤسسة لا يتم إلا بالتعرف الجيد للمؤسسة على بيئتها والتحليل الدقيق لقدراتها.
- اليقظة الإستراتيجية ماهي إلا نظام معلومات مفتوح على البيئة.
- ثقافة اليقظة الإستراتيجية منعدمة في الشركة الجزائرية للهاتف النقال " موبيليس".
- يؤدي نظام يقظة الإستراتيجية إلى إحداث تغييرات في المؤسسة بما يتلائم ومتطلبات البيئة التنافسية.

### مكانة الموضوع من الدراسات السابقة :

- موضوع بحثنا هذا يركز على اليقظة الإستراتيجية كوسيلة وهو بذلك يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع اليقظة الإستراتيجية ولكن بإشكاليات مختلفة من بين هذه الدراسات نذكر:
- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحث " عليوات رفيق " بعنوان إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس " المدرسة العليا للتجارة، الجزائر 2005 والباحث حول من خلال هذه الدراسة إقتراح نموذج لجهاز اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس للتحسين من تنافسيته.

- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة كلية العلوم الإقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003 2006.
- خالد مصالح حسين الرقب، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيق على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2009.

### دوافع البحث :

- لايخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث وتجعله يتمسك بموضوع بحثه ومنها الموضوعية والذاتية، وعليه فإختيار الموضوع ليس وليد الصدفة، ويمكن إنجاز هذه الدوافع فيما يلي:
- **الدوافع الذاتية :** وتتمثل في الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد كما أن قلة البحوث التي تتناول الموضوع باللغة العربية كان دافعا مشجعا لإختياره.
  - **الدوافع الموضوعية:** تتمثل في كون أن المؤسسات تعيش حاليا منافسة شرسة سواء على المستوى العالمي حيث يكون البقاء للأصح يقالذي يتمكن من القيام بتحليل دقيق لبيئته واكتشاف التهديدات والفرص المتواجدة بها، وبالتالي مواكبة هذه التطورات وإجراء تغييرات للمحافظة على هذا التفوق والريادة، إذن الدوافع الموضوعية تتمثل في كون الدراسة موضوع الساعة.

### أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام اليقظة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة ويساهم في الرفع من تنافسها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة وعلى المستويين المحلي والعالمي وخصوصا مع دخول الجزائر إلى إقتصاد السوق وفتح أسواقها أمام المستثمر الأجنبي.

## المقدمة العامة

**أهداف الدراسة :** ومن أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة وبصفة عامة تتلخص

أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية:

- (1) محاولة إبراز مفاهيم وعمليات الإدارة الإستراتيجية.
- (2) تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- (3) إبراز أساليب التحليل الإستراتيجي لتقييم وحدات الأعمال المؤسسة.
- (4) توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية وكيفية إرساء نظام لليقظة داخل المؤسسة.

### منهجية البحث:

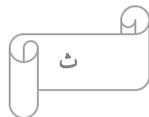
للإجابة على إشكالية هذا البحث إثبات أو نفي صحة الفرضيات إستخدمنا المنهج التحليلي حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع والمنهج التحليلي في التعقيب على ماتم وصفه وتحليل الأشكال والجداول الواردة في البحث. خاصة المتعلقة منها بتحليل بيانات الإستبيان الموجه لعمال شركة الهاتف النقال بالجزائر "موبيليس".

### هيكل الدراسة:

وقد تم تقسيم موضوع البحث إلى ثلاث فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

**الفصل الأول:** الذي جاء تحت عنوان "مدخل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال " يتضمن مبحثين الأول منها يتناول البحث عن مدخل المعلومات والثاني عن التكنولوجيا.

**الفصل الثاني:** فتم تخصيصه لدراسة عموميات حول بيئة المؤسسة ونظم معلومات اليقظة الإستراتيجية قسمته إلى مبحثين.



## المقدمة العامة

---

المبحث الأول يتناول مدخل عام لليقظة الإستراتيجية أما المبحث الثاني إرساء خلية اليقظة الإستراتيجية.

الفصل الثالث: فيدرس إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال ثلاث مباحث حيث يدرس المبحث الأول مراحل اليقظة الإستراتيجية والثاني أهم محطات التطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية والثالث يدرس تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في الشركة محل الدراسة فخصص لدراسة وصفية إحصائية لمؤسسة الجزائر للإتصالات موبيليس وتحليل الإستبيان.

ومنه أقرحنا الخطة التالية:

المقدمة العامة.

الفصل الأول: مفاهيم عن المعلومات والاتصال.

المبحث الأول: مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المطلب الأول: الاتصال.

1. مفهوم الاتصال.

2. ماهية التكنولوجيا.

3. مراحل وأنواع التكنولوجيا.

المطلب الثاني: الإعلام والمعلومات.

1. ماهية المعلومات.

2. التطور التاريخي لعصر المعلومات.

3. خصائص وأنواع المعلومات.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال Tic.

2. مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال Tic.

3. مفهوم تكنولوجيا شبكات المعلومات والاتصال.

المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1. انواع الشبكات.

2. الأنماط الهندسية لبيئة الشبكات.

3. أهمية الشبكات للمؤسسات.

**المطلب الثالث:**

**الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسة ونظم معلومات اليقظة الإستراتيجية.**

**المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية. عام**

**المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية.**

1. تعريف اليقظة الإستراتيجية.

2. مميزات اليقظة الإستراتيجية.

3. أساليب تشغيل عملية اليقظة الإستراتيجية.

**المطلب الثاني: أنواع وطرائق اليقظة الإستراتيجية.**

1. اليقظة الإستراتيجية والقوة الخمس " بورتر "

2. اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية.

3. اليقظة التجارية، الإجتماعية، القانونية والبيئية.

4. **المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية والمعلومات**

**المبحث الثاني: إرساء خلية اليقظة الإستراتيجية .**

**المطلب الأول: تنظيم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.**

1. سيرورة اليقظة الإستراتيجية.

2. مرحلة تحليل وتقييم المعلومات.

3. ممثلو اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية وممثلوها.

1. مرحلة اليقظة الإستراتيجية.

2. تعريف ممثلو اليقظة الإستراتيجية.

3. دور وخصائص ممثلو اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

خاتمة الفصل الثاني.

الفصل الثالث: إرساء اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة إتصالات الجزائر شركة

موبيليس.

المبحث الأول: تعريف بمؤسسة موبيليس للهاتف النقال.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة .

1. تعريف بالمؤسسة.

2. أهدافها.

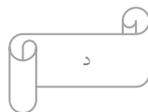
المطلب الثاني: هيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.

1. رسم بياني للهيكل التنظيمي.

المبحث الثاني: أهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية.

المطلب الأول: أهم محطات تطور المؤسسة.

1. تطور سوق إتصالات وأهم محطاته.



2. تطوير عدد الزبائن.

**المطلب الثاني:** فترة توظيف وأهم مصالح المؤسسة.

1. فترة توظيف العمال.

2. أهم مصالح مؤسسة موبيليس.

**المبحث الثالث:** تقييم واقع اليقظة الإستراتيجية في الشركة الجزائرية للهاتف النقال " موبيليس " ( دراسة

حالة)

**المطلب الأول:** منهجية الدراسة الميدانية.

1. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

2. أساليب التحليل المستخدمة.

3. مجتمع وعينة الدراسة.

**المطلب الثاني:** عرض وتحليل نتائج الإستبيان.

1. وصف خصائص العينة.

2. عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

**خاتمة الفصل الثالث.**

**الخاتمة العامة.**

**قائمة المراجع.**

**الملاحق.**



# الفصل الأول

### الفصل الأول: مفاهيم عن المعلومات والإتصال

#### مقدمة الفصل الأول:

تزداد أهمية الاتصال في المؤسسة يوما بعد يوم وذلك نظرا للدور الهام الذي تلعبه هذه الوظيفة على كافة المستويات ونتيجة للتطور المذهل لوسائل التي أصبحت تؤثر مباشرة على كفاءة ومردودية المؤسسة وبعد التطرق لمصطلح التكنولوجيا ومصطلح المعلومات سنتناول هنا مصطلح الاتصال لنبحث في ماهية وأهميته وعناصر العملية الاتصالية وكذا معوقاته

### المبحث الأول: مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

#### المطلب الأول: الاتصال

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية ككل.

- والاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية كلمة الاتصال Communication في الأصل اللاتيني مشتقة من كلمة Communes وتعني عام أو مشترك ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة.
- أما بالنسبة لقاموس أكسفورد يعرف الاتصال بأنه "نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو الكتابة أو الإشارات) وفي هذا السياق تم تعريف الاتصال أيضا على أنه عملية اجتماعية تتسم بالتفاعل بين طرفين فردي أو جماعات في إطار دولي أو جهوي أو محلي من أجل تحقيق أغراض محددة سلفا.
- كما عرف الاتصال على انه فن نقل المعلومات والأفكار والمواقف من شخص لآخر.

لكن نجد في المؤسسة ينظر للاتصال من زوايا مختلفة وهذا راجع لتعدد تخصصات الأفراد فيها واختلاف مستوياتهم الإدارية فـرجل العلاقات العامة يقصد به "توصيل وتحسين صورة المشروع أمام المجتمع" ورئيس مجلس الإدارة يقصد به "تقريب وجهة النظر بين المشروع والحكومة" ويرى رجل المبيعات أنه "إخبار العملاء والمستهلكين بمزايا المنتج"، أما مدير إدارة الأعمال يقصد به "توفير المعلومات كاملة عن سياسة المشروع للعاملين"، والمدير الممارس يقصد به "تبادل المعلومات بينه وبين المرؤوسين"، أما المرؤوسين يقصدون به "الطرق السلمية لأخبار مسؤول المشروع بمشاكلهم"

يلاحظ أن لكل تعريف من التعريفات السابقة له مزاياه باعتباره يقدم معنى إضافيا يزيد فهمنا للظاهرة كما أنها تعكس وجهة نظر عدد كبير من الباحثين الذين درسوا الاتصال وأسسوه كما يلاحظ بأنها تتمحور حول المكونات الأساسية للاتصال وهي عملية نقل وتبادل المعلومات من المرسل إلى المرسل إليه، عن طريق وسيلة معنية مع انتظار تغذية عكسية مرتدة في بيئة معنية دون غض الطرف عن التشويش والضوضاء التي يمكن أن تعترض طريقه.

### I-1-3-2- أهمية الاتصال :

تعد عملية الاتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقع بقاءها، وترجع أهمية الاتصال في المقدره على المشاركة و التفاعل مع الآخرين في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصا اجتماعية و سيكولوجية خطيرة. و عليه يمكن النظر لأهمية الاتصال من جهة نظر المرسل و من وجهة نظر المستقبل، فمن وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال فيما يلي:<sup>1</sup>

- الإعلام: إعلام المستقبل عما يدور حولهم من أحداث.
  - التعليم: تدريب و تطوير أفراد المجتمع لتأهيلهم للقيام بوظيفة معينة.
  - الترفيه: بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع و تسليتهم.
  - الإقناع: إحداث تحولات في وجهة نظر الآخرين.
- أما من وجهة نظر المستقبل فانه ينظر لأهمية الاتصال من الجوانب التالية:
- فهم ما يحيط به من حوادث و ظواهر.

<sup>1</sup> بحي مصطفى عليان و عدنان محمود الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفا، عمان، الأردن، 2005، ص ص

• تعلم مهارات وخبرات جديدة.

• الراحة والمتعة والتسلية.

• الحصول على معلومات جديدة مساعدة في اتخاذ القرارات.

### I-1-3-3- أنواع الاتصال :

كون الاتصال يتميز بالشمولية والغاية، عمل الباحثين في هذا المجال إلى محاولة تصنيفه إلى عدة أنواع باعتماد مؤشرات متعددة من اجل الدراسة المعمقة فيه، وسوف نحاول إيجاز بعضها فيما يلي:<sup>1</sup>

• الاتصال اللغوي وينقسم إلى نوعين لفظي (شفهي أو كتابي) و غير لفظي (إشارات، صور، رسوم...)، ولا يوجد فصل تام في الواقع بين النوعين بل هما مكملين لبعضهما لتحسين عملية الاتصال.

• الاتصال وفقا للاتجاه ويصنف إلى نوعين في اتجاه واحد عندما تكون السرعة مطلوبة أو عند نقد الآخرين أو عند التستر عن أخطاء أو غيرها وفي اتجاهين عند الرغبة في زيادة الثقة بين الأفراد وعند البحث عن معرفة أثر الرسالة في المستقبل و غيرها.

• أما من حيث درجة ومدى التأثير فيقسم إلى ثلاثة أنواع شخصي (وجها لوجه دون قنوات وسيطية) تنظيمي (خاص بالمنظمات مثل الاجتماعات، برامج التدريب، حفلات تكريم....) جماهيري (وهو الأوسع و الأكثر تأثيرا الاستعماله وسائل الاتصال الجماهيري).

• وأخيرا وفقا لطبيعة مصدره وهو ينقسم لنوعان: رسمي (مرتبط بالمنظمة ويكون إما صاعد أو نازل أو أفقي)، غير رسمي (يحدث خارج القنوات الاتصالية ويكون إما مكملا للاتصال الرسمي أو معيقا له).

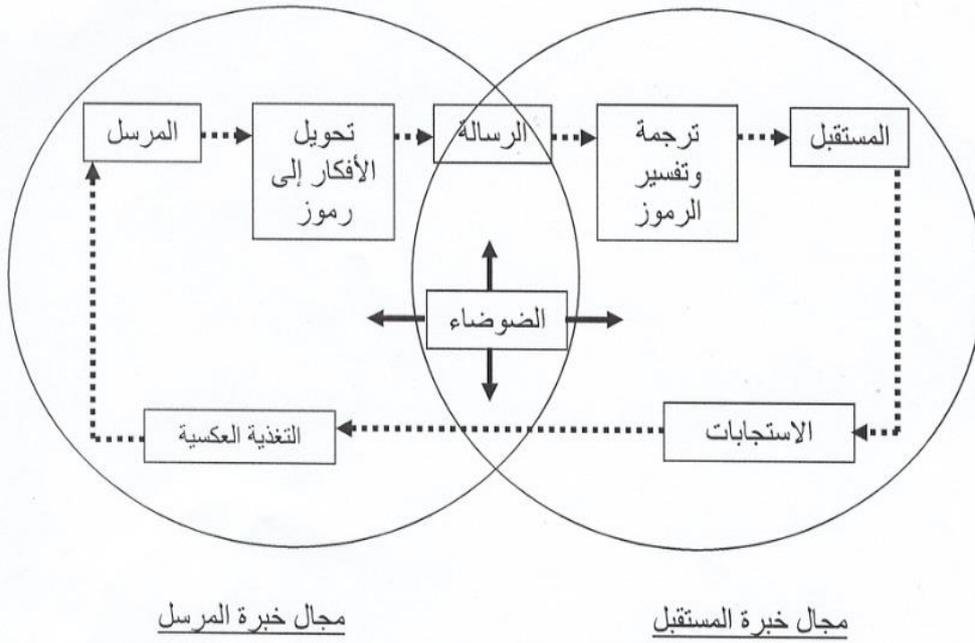
<sup>1</sup> فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه --نظرياته -وسائله، مرجع سبق ذكره، ص20

### I-1-3-3 - عناصر عملية الاتصال :

تتطلب عملية الاتصال عددا من العناصر والمكونات الأساسية المرتبطة والمكملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن أن تتم عملية الاتصال بشكل فعال ومؤثر، هذا يتطلب منا البحث لفهم عناصر عملية الاتصال والتعرف عليها، إن عملية الاتصال تتضمن العناصر التسعة التي يوضحها الشكل (4.I)، هناك عنصرين رئيسيين - المرسل والمستقبل - وهناك عنصران آخران هما الأدوات الاتصال الرئيسيتان - الرسالة و وسيلة الاتصال - وهناك أربعة عناصر أخرى وهي وظائف الاتصال الرئيسية - تحويل الرسالة إلى رموز وترجمة الرموز والاستجابة والتغذية العكسية - أما العنصر الأخير في هذه العملية فهو الضوضاء أو التشويش.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي و أحمد شاعر العسكري، الاتصالات التسويقية المتكاملة -مدخل استراتيجي-، دار اليازوري، عمان، 2009، ص24.

الشكل (4.I) : عناصر العملية الاتصالية



المصدر: حميد الطائي و أحمد شاكر العسكري، الاتصالات التسويقية المتكاملة مدخل استراتيجي دار

اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 25.

وفيما يلي تعريف مختصر لكل من هذه العناصر التسع:<sup>1</sup>

- **المرسل:** هو من يبدأ بعملية الاتصال لأن لديه أهداف محددة ورسالة معينة يريد إيصالها إلى الطرف الآخر (للمستقبل).
- **المستقبل:** هو مستلم الرسالة والذي يطلع عليها لفهم فحواها.
- **الرسالة:** تعبر عن المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة وتكون في شكل صور أو تجسيديات أو كلمات وغيرها، فالرسائل تتضمن معاني وإيحاءات معينة.
- **وسيلة الاتصال:** الوسيلة أو القناة التي يتم من خلالها نقل الرسالة أو إرسالها.
- **تحويل الرسالة إلى رموز:** هي عبارة عن العملية التي من خلالها يتم انتقاء الرموز أو الشيفرات التي تؤلف الرسالة أو تساهم في صياغتها . مثل الحروف أو الرموز وغيرها.
- **ترجمة الرموز:** عبارة عن فك للرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة من أجل تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها، وبدونها لن يحقق الاتصال أهدافه.
- **التغذية العكسية:** هي تأثير استجابة المستقبل التي تعطي انطباع عن مدى فهم وإدراك المستقبل للرسالة ومضمونها مما يسمح للمرسل من فهم المستقبل.
- **الضوضاء:** هي مجموع المعوقات التي من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة وفهم محتواها. هذا ما يجعلها تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليتها.

<sup>1</sup> بشير العلق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

• الاستجابة:<sup>1</sup> هي ردود فعل المستقبل

### I-1-3-5- معوقات الاتصال :

هناك عوامل كثيرة تمثل معوقات وعقبات تعمل وتحول دون إمكانية تحقيق اتصالات فعالة، ويمكننا

عرض أهم هذه العوامل حسب التقسيم التالي:<sup>2</sup>

#### I-1-3-5-a- المعوقات الشخصية: تتعلق بالمرسل أو المستقبل من خلال الثقة فيما بينهم أو

تضارب القيم والمبادئ والاتجاهات بين المرسل والمستقبل.

#### I-1-3-5-b- معوقات تتعلق باللغة: يتمثل في اختلاف التفسير للألفاظ والعبارات من شخص

لآخر مما يؤثر على محتوى ومضمون الرسالة، أو صعوبة التحدث بلغة ما أو فهمها.

### I.1.1- مفاهيم عامة حول التكنولوجيا والمعلومات والاتصال:

قبل التطرق والخوض في تكنولوجيا المعلومات والاتصال سنحاول التعرف على أهم المصطلحات ذات

الصلة بالموضوع و ذلك بتناول كل مصطلح على حدا رغم تداخل بعضها ببعض، وعليه سنتطرق

لكل من المصطلحات التالية التكنولوجيا والمعلومات والاتصال.

#### I.1.1.1- ماهية التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا من أحدث الأدوات للمنظمات والإدارات بل حتى الحكومات وأصبح مفهومها مرتبط

بتطور وتقدم المجتمعات، فهي تعتبر الأداة الأكثر مساهمة و بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد

ينطوي على أساليب وتقنيات جديدة، وفي هذا الجزء سوف نتناول المفاهيم المتعلقة بالتكنولوجيا وكذا

مختلف التعاريف لها ثم نعرض على مراحل تطورها ثم أهم أنواعها وفي الأخير أهميتها ودورها

الاستراتيجي في المنظمة.

<sup>1</sup> حميد الطائي و أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص24

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، 2008، ص175

1.1.1.I - مفهوم التكنولوجيا:

تعد التكنولوجيا من أكثر الألفاظ شيوعا و استخدامها في عصرنا- حتى من قبل المواطن العادي- مما زاد في اللبس والغموض اللذين يكتنفانه. حتى أصبح له معاني كثيرة ومفاهيم مختلفة ومتناقضة حسب مستخدم اللفظ.<sup>1</sup> فقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذا المصطلح إلا أنه ما زال الغموض يشوبه إلى حد كبير، فالكثير يستخدمونه دون العناية بتحديد معناه أو مضمونه.

ومن ناحية المدلول اللغوي "يرجع أصل كلمة تكنولوجيا (Technology) إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (Techno) وتعني التشغيل الصناعي، و الثاني (Logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي".<sup>2</sup> كما يلاحظ أنه هناك اختلاط - خاصة في اللغة الفرنسية - بين لفظ تقنية Technique ولفظ تكنولوجيا Technologie والأول لفظ قديم و الثاني حديث نسبيا، والتقنية هو الأسلوب (أو الطريقة) الذي يستخدمه الإنسان في انجاز عمل أو عملية ما، أما التكنولوجيا فهي "علم الفنون و المهن" La science des arts et métiers ودراسة خصائص المادة التي تصنع منها الآلات والمعدات، فقد ظهر استخدام لفظ التكنولوجيا في العصور الحديثة و بالأخص بعد ظهور الثورة الصناعية عندما بدأت الآلة تأخذ مكانتها البارزة في مجال الإنتاج الصناعي.<sup>3</sup>

ويعرف المعجم (Webster) التكنولوجيا أيضا بأنها " اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري

<sup>1</sup> محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و صناعة الاتصال الجماهيري، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص15

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009. ص 13

<sup>3</sup> محمود علم الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17

لمعيشة البشر و رفايتهم. أما التقنية كما يوردها المعجم ذاته بأنها أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية، أو طريقة لانجاز غرض منشود".<sup>1</sup>

ويقترح Guy Deniélou، تعريف التكنولوجيا بأنها " اسم العلم الذي يهتم و يتعلق بالمنتجات والإجراءات في صناعة الإنسان"<sup>2</sup>. أي جميع المعارف و التطبيقات التي تنفذ لتزويد مستهلكي المنتجات أو الخدمات.<sup>3</sup>

وهناك من يعرفها بأنها " هي الجهد المنظم الرامي إلى استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات الإدارية أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع"<sup>4</sup>

كما تم تعريفها على أنها " دراسة للوسائل الفنية التي تشمل كل موضوعات الثقافة المادية، وهي لذلك تتضمن كل ما يقدمه العالم الطبيعي من أمور مادية"<sup>5</sup>

بعد أن تعريف التكنولوجيا يتراوح بين (الاستخدام العام للمعرفة) إلى (عالم الفنون الصناعية) و(الأدوات بما فيها الآلية) ولكنها تشمل أيضا الأدوات العقلية مثل لغات (العقول المبرمجة و التحليل المعاصر و التقنيات الرياضية والتطبيقات المنظمة للمعرفة العلمية على المهام العملية بل يوجد من عرف التكنولوجيا بأنها (قواعد نمو المستقبل).<sup>6</sup>

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم و مداخل تقنيات تطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 22.

<sup>2</sup> OLATS ('Observatoire Leonardo des Arts et des Techno-Sciences), Definition de la Technologie, (04/06/2011), <http://www.olats.org/schoffer/deftopo.html>

<sup>3</sup> Collège Léo DROUYN, Technologie, (04/06/2011), <http://clgdrouyn.fr/Definition-de-la-technologie.html>

<sup>4</sup> جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 28.

<sup>5</sup> علي غربي و يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة، مخبر علم الاجتماع و الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 17.

<sup>6</sup> عزت محمد جرادات و صادق إبراهيم عودة، العلم و التكنولوجيا و التنمية، الطبعة الأولى، دار صفا، عمان، 2007، ص 137

من خلال ما جاء في هذه التعاريف يلاحظ بان هناك بعض هذه التعاريف ركزت على الجانب المادي والذي يشمل جميع الآلات و المعدات و كذلك الإنشاءات الهندسية والفنية المختلفة من جهة وأهملت الجانب الثاني الذي ركزت عليه تعاريف أخرى ألا وهو الجانب الفكري والذي يضم مجموعة الأسس المعرفية والتقنية والمنهجية التي هي وراء إنتاج الجانب المادي، وأفضل التعاريف هي الشاملة التي لم تقم الجانبين معا وأوضحت بأن الجانبين والعنصرين معا يمتزجان ويتداخلان ويتكاملان وبينت بأن غياب أحد العنصرين يسقط إمكانية وجود الآخر بصفة منفردة.

### 2.1.1.I. مراحل تطور التكنولوجيا:

مرت التكنولوجيا كغيرها من جوانب المعرفة الإنسانية، عبر مراحل\* تطور تاريخية امتدت لمدة طويلة من الزمن و أهمها:<sup>1</sup>

1. مرحلة الصناعات اليدوية (Handicraft).
2. مرحلة الآلية أو المكننة (Mechanization).
3. مرحلة الإنتاج الواسع (Mass Production).
4. مرحلة التحكم الآلي أو الأتمتة (Automation).
5. مرحلة التحكم الذاتي (Cybernation).

والشيء الملاحظ في أيامنا هذه أن جميع مراحل التكنولوجيا أعلاه هي مستخدمة و في مختلف المجتمعات الإنسانية و في مختلف مجالات الحياة أيضا، رغم التطورات التي طرأت على المراحل الأولى من التطور، كما أن استخدام الحاسب والتقنيات الحديثة أدى إلى تأثير كبير في عمل

هذه المراحل لها شرح في المرجع نفسه

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، مرجع سبق ذكره، ص29

المنظمات المعاصرة، إذ غزى و بشكل مكثف و متزايد في جوانب الأداء الفني والإداري في المنظمات حسب مستويات استخداماتها للتكنولوجيا.

### 3.1.1.I- أنواع التكنولوجيا :

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي:<sup>1</sup>

#### 3.1.1.I.a- على أساس درجة التحكم، نجد هناك :

1. التكنولوجيا الأساسية: وهي التكنولوجيا الشائعة والتي تمتلكها المؤسسات الصناعية، و تتميز بأن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.

2. تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تميزها عن بقية منافسيها المباشرين.

#### 3.1.1.I.b- على أساس موضوعها، وهناك:

1. تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة والمتضمنة في الأصل أي المنتج النهائي والمكونة له.  
2. تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة ضمن عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة.

3. تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التنظيم، و تسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلة ها البرامج و التطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين...).

4. تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.

<sup>1</sup> لمين علوي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004، ص ص 9-11.

5. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها كما تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في عملية التسيير، وهي أحد المتغيرات المهمة في دراستنا هذه.

### c.3.1.1.I - على أساس أطوار حياتها:

حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل ( الانطلاق، النمو، النضج والزوال) ووفقا لذلك تنقسم إلى:

1. تكنولوجيا وليدة؛

2. تكنولوجيا في مرحلة النمو.

3. تكنولوجيا في مرحلة النضج .

### d.3.1.1.I - على أساس محل استخدامها :

1. تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: و تكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة و بفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.

2. تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: و عدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة الأسد باب أو أخرى، يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

### e.3.1.1.I - على أساس كثافة رأس المال:

1. التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال الوحدة من الإنتاج فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية و الفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.

2. التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

3. التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

### I.1.1.1-f- على أساس درجة التعقيد:

1. التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على

المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.

2. التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول

النامية، استيعابها إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار، والصعوبات التي تصادف الدول

النامية في الحصول على براءتها مع المعرفة الفنية.

### I.1.1.1-4- الأهمية والدور الاستراتيجي للتكنولوجيا في المؤسسة:

تحتل التكنولوجيا دورا حيويا في مختلف المؤسسات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز ولدورها

الفعال في تحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية مما يؤكد ضرورة مواكبة المنظمة للتغيرات

والمستجدات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات، وقد حققت التكنولوجيا عدة فوائد

للمؤسسة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر.<sup>1</sup>

➤ تقليل تكاليف العمل.

➤ زيادة المبيعات.

➤ المساهمة في تحسين الجودة.

➤ تسريع أوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات العمل و التأخيرات في العمل.

➤ تحسين الظروف البيئية إذ تساهم في القضاء على الضوضاء فضلا عن تقليل نسب التلوث البيئي

بشكل كبير.

<sup>1</sup> عسان قاسم داود اللامي، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-44.

- الإبداع التكنولوجي الذي ساهم بالتحول من الإنتاج الواسع إلى الإنتاج وفقا لطلبات الزبائن والتي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة؛
  - تساعد على الاختراعات والتجديدات والإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات الإثباع الحاجيات و الرغبات التي هي في تطور دائم؛
  - تساعد على تحقيق الميزة التنافسية و كذا المحافظة على البقاء و الاستمرارية؛
- وبتحقيق التكنولوجيا لمجموعة الفوائد المذكورة و غيرها فهي تعمل بشكل مباشر و غير مباشر في الرفع من الأداء الداخلي للمؤسسات كما هو مبين في الجدول الآتي

الجدول (1-I) نسبة التحسن في الأداء عند استخدام التكنولوجيا

مؤشرات الأداء	نسبة التحسين
الكفاءة	زادت نسبة 75%
المساحات والفضاءات	أقل من 50%
مستويات التخزين	انخفضت إلى 60%
كميات الإنتاج	زادت بنسبة 50%
نسبة الانتفاع من الآلات	ارتفعت إلى 150%
التكاليف	انخفضت إلى 40%
نسبة التالف والمعاب	انخفضت بنسبة 90%
الوقت الزمني	انخفض 80%
التنوع	عالي جدا
الإبداع	عالي
الجودة	متميز
المرونة	عالية

المصدر: غسان قاسم داود اللامي، مرجع سبق ذكره، ص 43

تعد التكنولوجيا موارد ونشاطا مهما وجزءا مكملا لإستراتيجية المنظمة، إذ يظهر من خلال مفهوم سلسلة القيمة value chain، ويوضح الشكل الموالي ترابط هذه النشاط هذه النشاطات مع بعضها البعض لتحقيق مستويات أداء عالية للمنظمة.



الشكل (1.1) سلسلة القيمة

المصدر: غسان قاسم داود اللامي، مرجع سبق ذكره، ص 44

كما تجدر الإشارة في الأخير إلى أن وضع التكنولوجيا في نطاق التطبيق الواقعي من قبل المؤسسة يتطلب الكثير من الجهد والتدريب وعليه للوصول إلى أي تكنولوجيا غالبا ما يكون هذا استثمار مكلفة

جدا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص149.

المطلب الثاني: الاعلام والمعلومات

بعد التطرق لمصطلح التكنولوجيا كونه جزء مهم من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سوف نتطرق إلى مصطلح المعلومات باعتبارها موردا جوهريا ولا بد التعامل معه، لذا كان من الأهمية بمكان التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالمعلومات، وكذا تطورها وأهم مميزاتها وخصائصها.

1.2.1.I. ماهية المعلومات وعلاقتها بالبيانات:

أشار يوزوا (الباحث الصيني) إلى أن مفهوم المعلومات له أكثر من ثلاثمائة تعريف وهو يعود اشتقاقيا إلى المصطلح اللاتيني Information ويعني عملية توصيل أو شيء يتم توصيله، ويرى البعض أن المعلومات كالجاذبية والكهرباء لا نستطيع وصفها بدقة، ولكننا نعرف كيف تعمل ونذكر أثرها.<sup>1</sup> وعليه يمكن ذكر التعاريف التالية للمعلومات.

تعتبر المعلومات بمثابة الدم في عروق الإنسان، فهي تغذي جميع وحدات وأقسام المنظمة بما تحتاج إليه لأداء أعمالها ومهامها، إذ تشكل موردا استراتيجيا لها، والذي ينبغي توفيره بالمواصفات المطلوبة من حيث الدقة والوقت والثقة.<sup>2</sup>

فالمعلومات إذا هي عبارة عن "اختلاف ينتج اختلاف آخر، هذا الأخير ينتقل و يتعرض لعدة تغيرات متتالية لتكوين الفكرة".<sup>3</sup> كما يرى بعض الدارسين بأن المعلومات هي مجموع أخبار تحمل معارف أو علما حول موضوع أو شيء معين، فالمعلومات هي عملية فعل الإخبار و تحتوي على مضمون ما

<sup>1</sup> عبد الرحمان القرني، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007، ص 13.

<sup>2</sup> عزاوي عمر وعجيلة محمد، مؤسسات المعرفة و ثقافة المؤسسات الاقتصادية - رؤية مستقبلية، مجدية الباحث، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد الرابع، 2006، ص 57.

<sup>3</sup> Mélése .J, Approche Systémique des Organisations, ed d'Organisations, 1990, P15.

يتم الإخبار به في آن واحد قصد فهم المحيط فهما جيدا.<sup>1</sup> و كل معلومة هي " إشارة، خبر أو تصور أو إدراك له أثر على سلوك الإنسان"<sup>2</sup> . و بالتالي "هي رمز تعبيرى يسمح بالاتصال".<sup>3</sup>

وحسب R.Rieix "المعلومة هي من يعطي لنا المعرفة، من يحسن نظرتنا للعالم، من ينقص من حالة عدم التأكد".<sup>4</sup>

وتعرف أيضا على أنها "منتوج موجه للاستهلاك قابل للتخزين، التحويل والمعالجة يشكل موردا هاما للمؤسسة".<sup>5</sup> وعليه يمكن اعتبار بأن " المعلومة هي سلعة يمكن أن تعطى، تباع، توزع، تسرق تحول".<sup>6</sup>

أما ضمن الدراسات المرتبطة بنظم المعلومات فهي تمثل "البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً، والتي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها"<sup>7</sup>. وضمن هذه الدراسات توجد مجموعة من المشاكل أكثرها شيوعاً هو التمييز بين عدد من المصطلحات تستخدم تبادلية في حين هي مختلفة عن بعضها و من هذه المصطلحات مصطلحي "بيانات" و "معلومات"، الذين يعينان شيئاً مختلفاً في المفهوم المعلوماتي الدقيق. و بعد أن تطرقنا لمفهوم المعلومات يتطلب منا الأمر تحديد معنى و مفهوم البيانات.

<sup>1</sup> Robert Reix, Système d'Information et Management des Organisation, ed Vuibert, Paris, 1998, P16.

<sup>2</sup> خالد مصلح حسين الرقب، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية و الصحة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين 2009، ص21

<sup>3</sup> BERNARDE E et BUOFARES F, Information pour la Comptabilité de Gestion, édition ESKA, Paris, 1995, P26

<sup>4</sup> Hadid Noufeyl, l'Information de gestion de l'approche classique a l'approche Objet, Article, Revue des Sciences Economiques de gestion et de commerce, faculté des sciences économique et des sciences de gestion, Université d'Alger, 2003, P46

<sup>5</sup> Pierre Carrier et autres, Bases de données dans le développement de système, Gartan morin édition, canada, 1991, P9

<sup>6</sup> DELANDE M, Marchés a Terme :Incertitude, Information, Equilibre, ed Economica, Paris, 1992, P60

<sup>7</sup> Michel Ferrary et Yvon Pasqueux, Management de la Connaissance, ed Economica, Paris, P15

البيانات هي "جميع الحقائق والأرقام و الرموز التي تشير أو تصف موضوعا ما أو فكرة معينة، أو موقف أو شرط، أو أي عامل آخر؛ وتعني أيضا العنصر الأساسي للمعلومات التي تعالج بواسطة الحاسوب أو ينتجها الحاسوب".<sup>1</sup>

وهناك من يعرف البيانات على أنها مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الإرشادات أو الآراء أو الاتجاهات.<sup>2</sup> كما يمكن أن توصف على أنها حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستنتم مستقبلا، هذه الحقائق قد تكون مستقلة و غير مرتبطة ببعضها و غير محددة العدد، و هي تمثل المدخلات و ليس لها أثر واضح في اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

كما عرفت أيضا على أنها "رموز لغوية، أو رياضية أو معنوية متفق عليها رسميا لتمثيل الأفراد أو الأشياء أو الحوادث أو المصطلحات". أما المعلومات فهي "ما نحصل عليه من تمثيل أو تأطير أو تنظيم أو تحرير البيانات بطريقة تزيد مستوى المعرفة للأشخاص الذين يحصلون عليها".<sup>4</sup>

فالبيانات إذا هي حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستنتم مستقبلا، هذه الحقائق قد تكون مستقلة و غير مرتبطة ببعضها و غير محدودة العدد. أما المعلومات هي بيانات قد تم معالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو استخدامها و أضاف إليها قيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لعمليات صنع القرارات الحالية والمستقبلية، و يمكن التعبير عن العلاقة بين البيانات و المعلومات كما في الشكل الموالي .

<sup>1</sup> مفتاح محمد دياب، معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1995، ص42

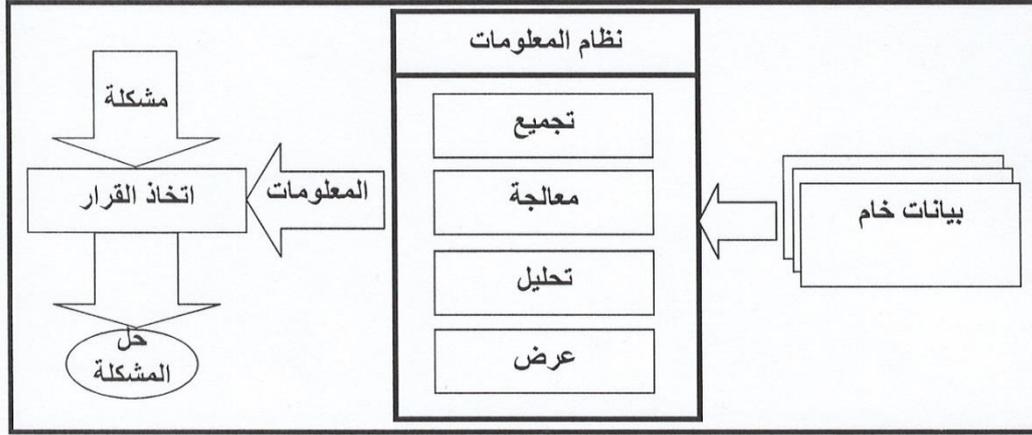
<sup>2</sup> أمل ابراهيم أبو رحمه، نظم معلومات الموارد البشرية و أثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2005، ص11

<sup>3</sup> Michel Ferrary et Yvon Pasqueux, Op.cit, P15

<sup>4</sup> عبد الرحمن الصباح، عماد الصباغ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 4-5

الشكل (2.I) العلاقة بين البيانات و المعلومات



المصدر : محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

العلاقة بين البيانات والمعلومة هي نفسها تلك الموجودة بين المادة الخام و المنتج النهائي،<sup>1</sup> حيث أن نظم المعلومات تعمل على تشغيل البيانات و إعدادها و تحويلها من صورة لا يمكن معها استخدامها إلى صورة يمكن استخدامها.<sup>2</sup>

كما تجدر الإشارة في الأخير إلى حقيقة أساسية لا غنى عنها وهي أن ما يعد معلومة بالنسبة لفرد ما في زمن ما قد يكون بيان خام بالنسبة لفرد آخر، بل حتى للشخص نفسه في موقف آخر أفي زمن آخر، وعليه هناك وجود لعلاقة تزامنية بين البيانات و المعلومات مما أدى بالمصطلحين عادة إلى أن يستخدمما للتعبير عن بعضهما أحيانا.

### I.1.2.2- التطور التاريخي لعصر المعلومات :

قسم الدارسين مسيرة تطور المجتمعات إلى ثلاث مراحل أساسية هي:<sup>3</sup>  
أولاً: **المجتمع الزراعي**: تعتبر هذه المرحلة أبسط وأول المراحل التي عرفها الإنسان خلال سعيه المستمر لإشباع حاجات ها حيث اعتمد هنا أساسا على المواد الأولية والطاقة الطبيعية التي توفرها له الأرض، وجهده العضلي.

<sup>1</sup> Davids G.B et autres, Système d'Information pour le Management, volume 1, ed Economica, Paris, 1985, P116.

<sup>2</sup> محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 112-113.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفا، عمان، 2010، ص ص 184-186.

**ثانيا : المجتمع الصناعي :** تعد بداية هذه المرحلة نقلة نوعية في الحياة البشرية، والتي بدأت منذ اكتشاف الآلة البخارية التي حلت مكان الجهد العضلي، وبهذا أصبح الهدف هو الوصول إلى كفاءة الآلات و الاعتماد على الطاقة المولدة.

**ثالثا: المجتمع المعلوماتي:** هذه المرحلة أحدث ما عاشته البشرية من تطور، وذلك بداية من النصف الثاني من القرن العشرين حتى يومنا هذا، وهي الفترة التي يعتمد المجتمع للتطور فيها على المعلومات بشكل أساسي، واستغلال الحاسبات والشبكات والمعلومات لتوليد المعارف. حيث برز قطاع المعلومات كقطاع مهم من قطاعات الاقتصاد، وأصبح إنتاج المعلومات وتجهيزها وتوزيعها نشاطا اقتصاديا رئيسيا في أغلب بلدان العالم. كما أصبح من الطبيعي أن يطلق على العصر الحاضر عصر المعلومات أو عصر ما بعد الثورة الصناعية. والجدول التالي يلخص ما تم ذكره.

الجدول (2.I) يوضح تطور عصر المعلومات

مجتمع المعلومات	مجتمع الصناعي	مجتمع الزراعي	
المعلومة، العمل الذهني	رأس المال، الموارد الطاقوية، العمل الميكانيكي	الأرض والمواد الأولية، العمل اليدوي	المورد الأساسي
اتصال، مواد جديدة	الإنتاج الصناعي، قطاع الخدمات التقليدية	إنتاج زراعي، تحويل المنتجات	النشاط الأساسي
تكنولوجية المعلومات والاتصالات، بيوتكنولوجي	بتروكيميا، ميكانيك، الكتروميكانيك	التعدين، الآلة التجارية	التكنولوجية المعتمد عليها

المصدر: مراد رايس، أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية المؤسسة دراسة حالة: مديرية

الصيانة لسوناتراك بالأغواط " DML"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص17.

3.2.1.I - خصائص المعلومات :

حتى تكون المعلومات ذو فائدة لصانع القرار فلا بد التأكد من أن خصائص المعلومات تتلاءم مع الموقف الذي يتخذ فيه القرار، كما تجدر الإشارة إلى أن درجة توفر هذه الخصائص في معلومة معينة يختلف باختلاف الموقف أو المشكلة التي يواجهها صانع القرار،<sup>1</sup> لذا وجب التعرف على خصائص المعلومات:<sup>2</sup>

- **الدقة:** مدى وصف و تمثيل المعلومات للموقف أو للحدث كما هو على حقيقته.
- **الشكل:** تكون المعلومات كمية أو وصفية، رقمية أو بيانية، مطبوعة أو معروضة، ملخصة أو مفصلة، وعادة نحتاج إلى عدة أشكال وفقا لكل موقف.
- **التكرار:** يقيس مدى تكرار الحاجة إلى المعلومات و تجميعها و إنتاجها.
- **المدى:** هو نطاق الأحداث و الأماكن و الأفراد التي تمثلها المعلومات.
- **المنشأ:** مصدر المعلومة الذي نشأت منه أو جمعت به.
- **الفترة الزمنية:** توجه المعلومات إما اتجاه الماضي أو الحاضر أو للأحداث والأنشطة المقبلة.
- **الارتباط:** أهمية ارتباط المعلومات بالموقف الجاري.
- **الشمولية:** أن توفر المعلومات المستخدمها كل شيء يحتاجه لمعرفة موقف معين.
- **التوقيت:** أن لا تكون المعلومات متقدمة حين استلامها أو حين الرغبة في استعمالها .

واعتمادا على هذه الخصائص يمكن معرفة مدى درجة جودة المعلومات، فهذه الجودة تتحدد بطريقة الاستخدام بواسطة مستخدمها أي متخذ القرار، وهناك ثلاثة عوامل هي التي تحدد درجة جودة

<sup>1</sup> أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص ص 52-54

<sup>2</sup> محمد الفيومي، مقدمة الحاسبات الالكترونية و تطبيقاتها في نظم المعلومات المحاسبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص ص 44-49.

المعلومات وهي منفعة المعلومات المقدمة المتخذ القرار، درجة الرضاء عن المعلومات من قبل متخذ القرار والأخطاء والتحيز.<sup>1</sup>

### I.4.2.1- أنواع المعلومات :

لقد أخذت المعلومات في السنوات الأخيرة مكانة كبيرة وبعدا إستراتيجية في المؤسسة، وذلك لتتماشى مع التطور السريع وخاصة التكنولوجي منه، فأصبح لزاما على المؤسسة البحث ومن ثم التحكم في الكم الهائل للمعلومات حتى تستطيع البقاء والاستمرار، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التعرف على أنواع المعلومات والتعامل مع كل صنف على حسب ما يتطلبه من مبادئ ومقومات، ولقد تم تصنيف المعلومات إلى مجموعات وفق المعايير التالية إلى:<sup>2</sup>

- ❖ **درجة الرسمية:** فنجد هناك نوعين هما المعلومات الرسمية التي تقدمها نظم المعلومات للمؤسسة والمعلومات غير الرسمية التي تحصل عليها من خارج نظم المعلومات للمؤسسة.
- ❖ **ومصدر المعلومات:** هناك مصدران إما أن تكون ناتجة عن عمليات المؤسسة فتعد معلومات داخلية أو تكون ناتجة عن بيئة المؤسسة فتعد معلومات خارجية. وحسب هذا المعيار يمكن تصنيف المعلومات إلى معلومات أولية والتي تجمع لأول مرة أو معلومات ثانوية وهي التي قامت المؤسسة أو أي طرف آخر بجمعها و تخزينها مسبقا.
- ❖ **درجة التغيير:** هناك نوعان حسب هذا المعيار وهي المعلومات الثابتة لا تتغير والمعلومات المتغيرة.

<sup>1</sup>سونيا محمد البكري و إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص107

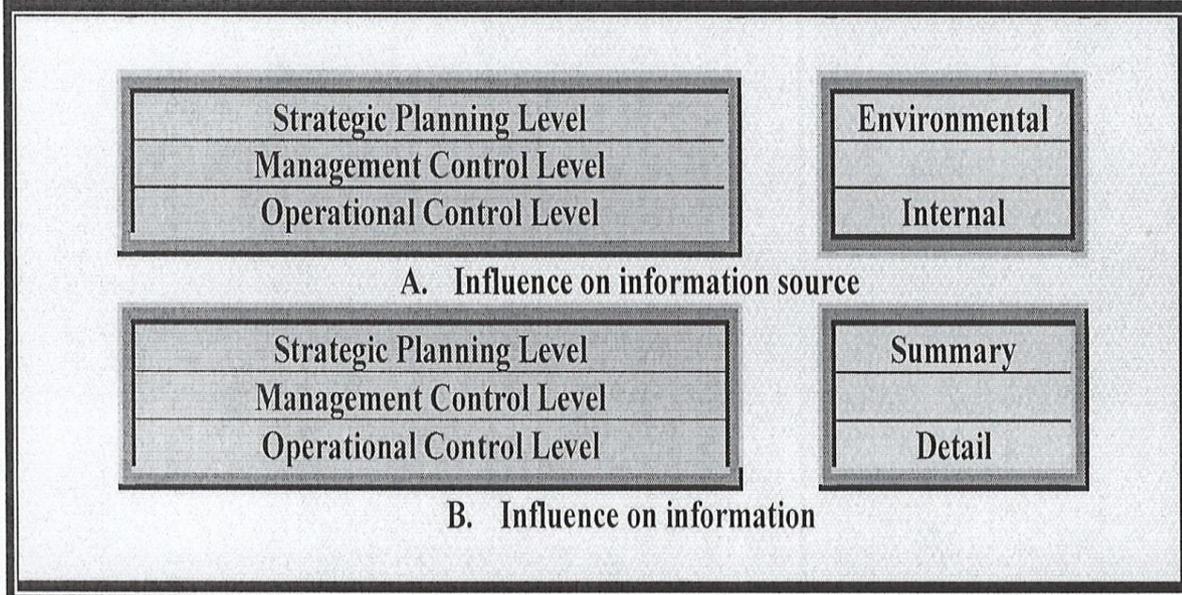
<sup>2</sup>محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص ص 43-44

5.1.1.I- مصادر المعلومات :

تأتي المعلومات سواء كانت العملية الاتصال أو لاتخاذ القرارات من أحد المصادر و نعني بها جميع الأوعية أو الوسائل أو القنوات التي يمكن عن طريقها نقل المعلومات للمستخدمين، كما أنه هناك من عرفها على أنها كافة المواد التي تحتوي على معلومات يمكن الإفادة منها لأي غرض من الأغراض.<sup>1</sup> وهناك مجموعة من التقسيمات هذه المصادر اعتمدت على معايير عدة ولا يمكن التطرق لها جميعا، وعليه نتطرق للتقسيم الأقرب والذي يتماشى مع طبيعة عمل المؤسسات والتي هي محل اهتمامنا. والشكل (3.I) يبين مدى تأثير المستويات الإدارية على مصدر المعلومات وكيفية تقديم المعلومات، حيث نجد أن هناك علاقة بين مصدر المعلومات والمستويات الإدارية التي تطلب هذه المعلومات، فنلاحظ مثلا حسب الشكل المذكور أدناه بأن مصدر المعلومات يكون داخليا عادة على مستوى العملياتي وكل ما اتجهنا نحو المستويات العليا كلما تغير المصدر من البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية، ويبين الشكل أيضا، أن تقديم المعلومات يكون تفصيلية عند المستوى العملياتي ويتوجه هذا التقديم للاختصار والإيجاز كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية العليا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر قندلجي و آخرون، مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص ص 23-24  
<sup>2</sup> ريموند مكليود و جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2006، ص 71

شكل (3.I) تأثير المستوى الإداري على كل من مصدر المعلومة و كيفية تقديمها



المصدر: رايموند مكليود و جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور،

دار المريخ، الرياض، 2006، ص 71.

ويعتبر إدراك وفهم المصادر عنصر رئيسية لتحديد المشاكل الرئيسية في المعلومة المتحصل عليها

من جهة التحيز والثبات وغيرها. والجدول التالي يلخص مجموعة المصادر الأولية فقط مع ذكر مزايا

و عيوب كل مصدر منها.

الجدول (3.I) مصادر المعلومات

المصادر الأولية	المزايا	النقائص
الملاحظة	معرفة أولية، تتجنب الانحياز في رد الفعل	تأثير الملاحظة على ما يتم ملاحظته
التجربة	التحكم في المتغيرات الهامة	قد لا تصمم التجربة بطريقة جيدة
المسح	وسيلة جيدة للوصول إلى عدد كبير من الأفراد	تصميم قائمة الاستبيان، وحجم المسح
التقدير الشخصي	معلومات مستمدة من الخبرة، قد تكون الوسيلة الوحيدة للحصول على المعلومات	قد لا يمكن الاعتماد على رد الفعل
المصادر الثانوية		
معلومات الشركة	محددة للموقف، موجودة بالفعل، منخفضة التكاليف نسبية	التوقيت، قد لا تكون متكاملة و في شكل صالح للاستخدام
مشتراة من مصادر خارجية	غير متاحة من مصدر آخر، سهولة الحصول عليها	التكلفة، احتمال انحيازها
النشرات	منخفضة التكلفة	قد لا تكون متحيزة
الوكالات الحكومية	كم كبير من المعلومات، معلومات مجردة وغير متحيزة	قد لا تكون في شكل قابل للاستعمال

المصدر: محمد الفيومي، مرجع سبق ذكره، ص54

6.2.1.I- المعلومات و القرارات :

تلعب المعلومات دورا أساسيا ومهما في عملية صناعة القرارات وهذا سواء على المستوى الفردي أو الجماعي (المنظمات، الأمم والدول..)، وقد أشارت الدراسات<sup>1</sup> إلى أن 90 % من مسببات نجاح القرار تعود إلى توافر المعلومة الصحيحة التي تمكن صانع القرار من اختيار أفضل الحلول من بين الخيارات المتاحة بغض النظر عن مستوى صناعة القرار .

كما تعتمد نظريات اتخاذ القرار على عدة مداخل لاتخاذ القرارات أي في حالة التأكد وفي حالة الخطر وفي حالة عدم التأكد. وعليه يمكن القول أن قيمة المعلومات تتحدد في ظل هذا كله في قيمة التغيير في القرار والذي يكون سببه المعلومات مطروحا منه تكلفة الحصول على هذه المعلومات.

c.5.3.1.I- معوقات مادية: قد نشأ هذه المعوقات نتيجة للعوائق المادية كالضوضاء في أجهزة

الاتصال وعدم الإضاءة المناسبة مما يؤثر على المستقبل في فهم الرسالة.

b.5.3.1.I- معوقات في الإصغاء: حيث أن كثير من الأفراد لا يصغون بشكل جيد في حين أنهم

يتظاهرون بالانتباه، لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث، وهذا ناتج عن اللامبالاة أو عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة أو لأسباب أخرى.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصباح و عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المطلب الاول: تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

## 2.I- تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهم أبعادها:

سنفصل تحت هذا العنوان أهم أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مفاهيم ومميزات والأمن المعلوماتي المواجهة جرائم الحاسب.

### 1.2.I- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال "TIC":

يكتسي موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال Technologie de l'Information et de la Communication أهمية بالغة في عصرنا الحالي، نظرا للدور الذي تلعبه في استغلال المعرفة وتحقيق التنمية، لهذا السبب تم التطرق فيما سبق إلى أهم النقاط التي نراها مهمة -حسب رأينا- كمقدمة وتمهيد لهذا الموضوع. وفي هذا الجزء سوف نتناول مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال تجزئته إلى تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات ثم الجمع بينهما وفي الأخير نتطرق إلى أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### 1.2.I- مفهوم تكنولوجيا المعلومات "IT":

لم تحض تكنولوجيا المعلومات Information Technology كغيرها من المصطلحات الجديدة بتعريف موحد، بل تعددت هذه التعاريف وتبعا لرؤية كل واحد لها، لذا سندرج عدة تعاريف حتى تبرز لنا أوجه الاختلاف و التوافق بينها، لنحاول في الأخير إعطاء تعريفا لها.

تكنولوجيا المعلومات هي "التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل، وتتمثل في المعدات والبرامج والشبكات وقواعد البيانات وغيرها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 293.

وتشير تكنولوجيا المعلومات أيضا إلى خلق وتجميع وتخزين وتعديل والتحويل السريع للمعلومات، والذي يمكن تحقيقه من خلال الحاسبات الآلية والوسائل المرتبطة بها.<sup>1</sup>

كما تم تعريفها على أنها "التكنولوجيا التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، وتتزايد أهميتها باستمرار، نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبحث المعلومات".<sup>2</sup>

وهناك من عرفها على أنها مجموعة الأدوات والأنظمة والتقنيات والمعرفة المطورة لحل مشاكل تتصل باستخدام المعلومات.<sup>3</sup>

في النهاية يمكن أن نلاحظ بأن التعاريف ركزت على جانبيين هما الفكري والمادي فالجانب الفكري أو المعرفي يتمثل في علم المعلومات الذي يهتم بضبط سلوك وخواص المعلومات ويهتم بأنشطة بتجهيز المعلومات وإنتاجها وبحثها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها وتفسيرها والاستفادة منها، والجانب المادي وهو الذي يتمثل في التطبيق العملي للاكتشافات والاختراعات والتجارب في مجال معالجة المعلومات، وعليه لا بد من تكامل الجانبين للحصول على التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من قبل المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة.

<sup>1</sup>راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص337

<sup>2</sup>محمد يدو، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تحديث الخدمة المصرفية دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعاد دحلب بالبيدة، البيدة، 2007، ص 21.

<sup>3</sup>محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 19

2.1.2.I- مفهوم تكنولوجيا الاتصالات:

تعتبر المعلومات إحدى ركائز مجتمعنا المعاصر، و لكن هذه المعلومات تصبح بلا فائدة أو قيمة إذا لم تصل إلى مريديها في الوقت المناسب وبالقدر المناسب. ولقد أحدثت ثورة الاتصالات تغيير جذرية في أنماط حياتنا العادية، ودخلت وسائل الاتصال الحديثة مختلف جوانب الحياة.

كما شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا مذهلا في صناعة الالكترونيات و باتت هي السمة الرئيسية التي تطبع عصرنا الحالي، ويشار إليه اصطلاحا بالصناعة المتقدمة التي ميزت هذا العصر بتكنولوجيا الاتصال ( Technologie de la Communication ). فإذا كانت سمة العصر هي هذه الصناعة المتسارعة التطور وميزت عصرنا الحالي عن باقي العصور السابقة، فإنها كانت من أهم أسباب ظهور مجتمعات المعلومات.

ولابد من الذكر بان تطور الاتصال عبر التاريخ مر على خمس ثورات أساسية، تمثلت الثورة الأولى في تطور اللغة والثانية في تدوين اللغة واقتربت الثورة الثالثة باختراع الطباعة في منتصف القرن التاسع عشر وبدأت معالم الثورة الرابعة من خلال اكتشاف الكهرباء والموجات الكهرومغناطيسية والتلغراف والهاتف والتصوير الفوتوغرافي والسينما ومن ثم ظهرت ثورة العلم والتكنولوجيا التي سميت من طرف الباحثين بالثورة الخامسة نتيجة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية وتطوير شبكات الهاتف بإدخال وسائط مثل الألياف البصرية والأقمار الاصطناعية لتسريع بث ونقل و تلقي المعلومات.<sup>1</sup>

كما أنه تم تعريف تكنولوجيا الاتصال من قبل الباحثين و الدارسين على أنها:

"تكنولوجيا الاتصال هي التي تمكننا من نقل المعلومات من أي مكان في العالم إلى أي مكان آخر بفعالية و سرعة عالية."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المالك ردمان الدناني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت، دار الراتب، بيروت، لبنان، 2001، ص ص 81-82.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان و عدنان محمود الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 109

تكنولوجيا الاتصالات هي التكنولوجيا التي تعمل على تسهيل الاتصال بين الأفراد أو الجماعات الذين يتواجدون في أماكن مختلفة، وتندرج تحتها مجموعة أنظمة مثل الهاتف، والتلكس، والفاكس والراديو والتلفزيون، والفيديو، بالإضافة إلى تقنيات الحاسب بما في ذلك تبادل البيانات الإلكترونية والبريد الإلكتروني<sup>1</sup>.

كما تميزت تكنولوجيا الاتصال بأنها عملت على تحسين وتسريع والرفع من قدرة وجودة التواصل ما بين البشر مما وضعها في مقدمة الأولويات الثقافية والاقتصادية بحيث أصبحت المنبر الثقافي والتعليمي الذي يقصده الناس، كما أصبح يمتلكو هذه الوسائل المعلوماتية في زماننا هم الذين يصنعون ويديرون المعلومة.

ويرى البعض أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة اعتمدت على مجموعة من التقنيات المعلوماتية والاتصالية التالية:<sup>2</sup>

- الأقمار الصناعية و خاصة أقمار الاتصالات بنمطها و هما نمط أقمار التوزيع و نمط أقمار البث المباشر.
- شبكات الكابل.
- أقمار الاتصال المرتبطة بشبكات الكابل.
- نظم توزيع الترددات متعددة الاتجاه.
- الألياف البصرية ( الضوئية).
- التلفزيون فائق الجودة.
- نظم البث الإذاعي فائقة القدرة.

<sup>1</sup> موقع الدليل <http://www.qfinance.com/dictionary/communication-technology>، (2011/06/05)، QFINANCE 4

<sup>2</sup> فؤاده البكري، الهوية الثقافية العربية في ظل ثورة الاتصال و الإعلام الجديد، المؤتمر الدولي: الإعلام الجديد: تكنولوجيا جديدة.. لعالم جديد، جامعة البحرين، البحرين، 7-9 أبريل 2009، مملكة البحرين، ص 375.

- تقنيات المعلومات المتطورة وتشمل جميع الأجهزة والنظم والبرمجيات المتعلقة بتداول المعلومات آليا، كذلك بثها عبر مسافات بعيدة أو استنساخها وعرضها المناسب، مرئية أو مصورة أو مسموعة.

### I.3.1.2- مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال TIC :

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Technologie de l'Information et de la Communication مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر، وهي بمثابة القلب النابض لمختلف المؤسسات، كما أنها الأداة التي من شأنها تسريع التنمية وإعادة هيكلتها عبر تأمين منفاذ أكثر تناسقا للمعلومات، ومن خلال البحث بحد أن تكنولوجيا المعلومات لا يمكن فصلها بشكل نهائي عن تكنولوجيا الإتصال فهما وجهان لعملة واحدة؛ وعليه فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، متفاعلة معا، و قد عرفها البعض على أنها. حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية Organisation de Coopération et Développement Economique (OCDE) هي تشمل مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بجمع، تخزين، معالجة، نقل المعلومات في شكل أصوات، بيانات وصور، فهي تشمل الإلكترونيك الدقيق، علم البعديات الالكترونية، والتكنولوجيات الملحقة.<sup>1</sup>

وتم تعريفها والنظر إليها على أنها كل ما ترتب على الاندماج بين تكنولوجيا الحاسب الإلكتروني والتكنولوجيا السلكية واللاسلكية والالكترونيات الدقيقة والوسائط المتعددة من أشكال جديدة لتكنولوجيا ذات قدرات فائقة على إنتاج المعلومات وجمعها وتخزينها ومعالجتها ونشرها واسترجاعها، بأسلوب غير

<sup>1</sup> محمد بوتين، أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرار و الأداء - واقع المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العامي، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص8.

مسبوق يعتمد على مجموعة من مؤثرات الاتصال التفاعلي الجماهيري والشخصي معا.<sup>1</sup> أي هي مجموعة التكنولوجيات المستخدمة في معالجة وتحرير وتبادل المعلومات، وأكثر تحديد البيانات الرقمية، وظهر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يرجع أساسا إلى التقارب والمزج الذي تم بين المعلوماتية والاتصالات السلوكية و اللاسلوكية، والسمعي البصري.<sup>2</sup>

تعرف على أنها كل أشكال التكنولوجيا المستخدمة لأجل خلق، تسجيل، تبادل، عرض و استعمال المعلومات بمختلف الأشكال ( معطيات، أصوات، صور..).<sup>3</sup>

وتم تعريفها من طرف المتخصصين في نظم المعلومات عل أنها محمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها أي توصيلها إلى الأفراد والمجتمعات.<sup>4</sup>

أما Jane Laudon و Kenneth Laudon فيعرفان تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل التغيرات الجديدة والعالم الرقمي على أنها أداة من أدوات التسيير المستخدمة والتي تتكون من خمسة مكونات وهي:<sup>5</sup>

### 1. العتاد المعلوماتي.

### 2. البرمجيات.

<sup>1</sup> حسن رضا النجار، تكنولوجيا الاتصال.. المفهوم والتطور، المؤتمر الدولي: الإعلام الجديد: تكنولوجيا جديدة.. لعالم جديد، جامعة البحرين، البحرين، 7-9 أبريل 2009، ص495.

<sup>2</sup> موقع شركة وكالة الأنبا مرسيليا على شبكة الإنترنت، Definition de la Technologie de l'Information et de la communication .http://www.amba.fr/index.html (2011/06/05)

<sup>3</sup> Chokri ElFidha, Mohamed Hidi Charki, Le Role des TIC dans le Developpement de la Relation Client Application à la Relation Banque/Entreprise, La Revue des Sciences de Gestion Marketing, France, 2008, P124

<sup>4</sup> شمس ضيات خلفاوي، فرص تحسيد مجتمع المعلومات داخل المؤسسة، المؤتمر الدولي: الإعلام الجديد: تكنولوجيا جديدة.. لعالم جديد، جامعة البحرين، البحرين، 7-9 أبريل 2009، ص417.

<sup>5</sup> شادلي شوقي، أثر حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في درجة تبنيها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2009/2010، ص261.

3. تكنولوجيا التخزين: تتمثل في الحوامل الفيزيائية لتخزين المعطيات وبرمجيات لتنظيم المعطيات؛
4. تكنولوجيا الاتصال: هي معدات ووسائط فيزيائية وبرمجيات تربط مختلف اللواحق لنقل المعطيات من مكان إلى آخر؛
5. الشبكات: تربط بين الحواسيب لتبادل المعطيات أو الموارد.

ومن خلال ما جاء من تعاريف يمكن أن نحاول الجمع بينها ونعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال وصفها بأنها محمل الأدوات المادية والمعرفية المستخدمة في الجمع بين الكلمة المكتوبة والمنطوقة والصورة الساكنة والمتحركة وبين الاتصالات السلكية واللاسلكية، أرضية كانت أو فضائية ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب، وبالسعة اللازمة.

كما يمكن أن يحقق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فوائد عديدة لمختلف القطاعات الحكومية منها والخاصة، في مجال رفع مستوى الأداء والاستخدام الأمثل للطاقات داخل المنظمة وعلى هذا الأساس من أهدافها<sup>1</sup>:

- خفض تكاليف تعقيد الإنتاج وإزالة أثر الميزة التنافسية الناجمة عن اقتصاديات الحجم.
- جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة.
- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
- توفير عمليات منظمة وإجراءات مبسطة لإدارة الموارد و بالتالي فعالية أكبر وأفضل.
- تعزيز المساءلة والشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير.
- تقديم خدمات أفضل للموظفين والمراجعين مما ينعكس إيجاباً على التنظيم.

<sup>1</sup>بختي إبراهيم، صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و علاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 0809مارس 2005، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة، ص320.

- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
- زيادة كفاءة استغلال المخزون.

#### 4.1.2.I- مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC :

تميزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت الحاضر بعدد من السمات والخصائص عن غيرها من التكنولوجيات، من أبرزها.<sup>1</sup>

- **الفاعلية:** وهي إمكانية تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل أي هناك أدوار مشتركة بينهما في العملية الاتصالية ما يسمح بخلق نوع من التفاعل (Interactive communication)؛
- **تحديد المستفيد:** تعني أنه ستم عملية تبادل المعلومات بدرجة كبيرة من التحكم في معرفة المستفيد الحقيقي من معلومات معينة دون غيرها، وعادة يستخدم في هذه الحالة شخص يدعى المنسق الذي يقوم بترتيب هذه العملية عن طريق معرفة رغبات المستفيدين وحاجاتهم من المعلومات وتجهيزهم بها لقاء مقابل الخدمات؛
- **اللاتزامنية:** تعني إمكانية ترسل المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية من دون شرط تواجدها في وقت إرسالها، بمعنى استقبالها في الجهاز وتفحصها واستعمالها في وقت الحاجة؛
- **قابلية التحرك والحركة:** بمعنى إمكانية بث معلومات واستقبالها من أي مكان إلى آخر أثناء حركة المرسل والمستقبل؛
- **قابلية التحويل:** إمكانية نقل المعلومات من وعاء (وسيط) لآخر باستعمال تقنيات تسمح بالتحويل بين الأوعية، مثل تحويل رسالة مسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة؛

<sup>1</sup>حسن رضا النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص 506-507.

- **قابلية التوصيل:** إمكانية استعمال أجهزة مصنعة من طرف شركات مختلفة والتوصيل فيما بينها بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه التصنيع؛
- **الشيوع والانتشار:** قابلية التوسع أكثر فأكثر لوسائل الاتصال حول العالم وفي الطبقات المختلفة للمجتمع؛
- **العالمية والكونية:** إمكانية تناقل المعلومات بين المستخدمين من مختلف دول العالم ودون عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.  
وهناك أيضا:<sup>1</sup>
- **تقليص الوقت:** السماح بالنقل اللحظي للمعلومات والمعطيات، كما تتيح قواعد البيانات الضخمة الوصول إلى المعلومات المخزنة ببسر وسهولة و في أقل وقت؛
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** وهذا يعتبر كنتيجة لحدوث التفاعل بين المستخدم والنظام.
- **اللاجماهيرية:** إمكانية التحكم في إيصال الرسالة سواء من شخص لشخص أو من جهة واحدة إلى مجموعات أو من الكل إلى الكل.  
وهناك سمات وخصائص أخرى هي:<sup>2</sup>
- ✓ الانتقال من اللغة الواحدة إلى اللغات المتعددة.
- ✓ الانتقال من تكنولوجيات التنوع إلى تكنولوجيات التكامل في الاتصال.
- ✓ الانتقال من الاعتماد على الثورة المادية إلى الاعتماد على الثورة الفكرية.
- ✓ الاهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشري والسرعة في أداء الأعمال.

<sup>1</sup> عفاف خويلد، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، ورقلة، 2009، ص ص 47-48.

<sup>2</sup> حناشي توفيق، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2010، ص 36.

✓ ظهور الانتقال من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي.

### 2.2.I - مفهوم تكنولوجيا شبكات المعلومات والاتصال:

قبل الحديث عن أنواع شبكات الاتصالات وأنماطها البنوية والأهمية التي تكتسيها، لا بد لنا أن نفهم المصطلح الأساسي لشبكة الاتصالات.

#### 1.2.2.I - مفهوم الشبكات ومكوناتها:

الشبكة هي عبارة عن مجموعة من التجهيزات المترابطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال بحيث تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة.<sup>1</sup> وتتكون الشبكة من قسمين رئيسيين: ناقل le transporteur ومنقول le transporte، فالقسم الناقل شيء حتمي وهو يشتمل على التجهيزات وقنوات الاتصال، أما القسم المنقول - أي الشيء الذي يقع عليه فعل النقل و الذي من أجله أقيمت الشبكة - وجوده ضروري لعمل الشبكة لكنه غير حتمي لإقامة وتنصيب الشبكة.<sup>2</sup> وفي الحياة اليومية تصادفنا العديد من الشبكات المختلفة الشكل والهدف، ولتبسيط مفهوم الشبكات يمكن ذكر مجموعة من الشبكات الأكثر تداولاً في حياتنا والتي هي في الغالب معروفة لدى العامة، كما بينها الجدول الموالي:

<sup>1</sup> Brahim BEKHTI, L'essentiel de la micro-informatique, ISP, Institut des Sciences Economiques, Centre Universitaire de Ouargla, Ouargla, 1999, P97

<sup>2</sup> بختي إبراهيم، مقرر مقياس المعلوماتية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة، 2003/2004، ص55

الجدول (4.I) بعض أصناف الشبكات الأكثر تداولاً

طبيعة المنقول	المنقول le transport	الناقل le transporteur	نوع الشبكة
مجرد	الدبديات الصوتية	أجهزة ومحطات اتصال + موصلات	شبكة الهاتف
مجرد	الأمواج الكهربائية	أجهزة ومعدات كهربائية + موصلات	شبكة الكهرباء
لملموس	أشخاص، جماد، حيوانات	المركبات بمختلف أنواعها + الطرقات	شبكة الطرقات
لملموس	الماء	أجهزة و معدات + قنوات	شبكة المياه
مجرد	المعلومات	أجهزة حواسيب ومعدات اتصال + موصلات	شبكة المعلومات

المصدر: بختي إبراهيم، مقرر مقياس المعلوماتية، جميع التخصصات، كلية الحقوق والعلوم

الاقتصادية، جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2003/2004، ص55.

ويرى Kemey أن الشبكة تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر أما Carter يرى انه لابد للشبكة من مركزان أو أكثر للمعلومات، وبين هذه المراكز علاقات متداخلة عن طريق وسائل الاتصالات المختلفة، ولكل مركز مستفيدين يقدم لهم الخدمة عند طلبهم في الوقت المناسب، والسرعة والكمية المناسبة.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق يمكن أن تعرف الشبكة على أنها عبارة عن مركزين أو أكثر يشتركان في عملية التبادل للمعلومات من خلال روابط اتصالات وذلك بغرض خدمة أهداف مشتركة.<sup>2</sup> الشبكة هي "عبارة عن مجموعة من أنظمة الحاسوب المتصلة ببعضها البعض، أو أنها عبارة عن مجموعة من الأجهزة التي يتم ربطها باستخدام أسلاك الاتصال. ولا تقتصر الشبكة على المعدات أو

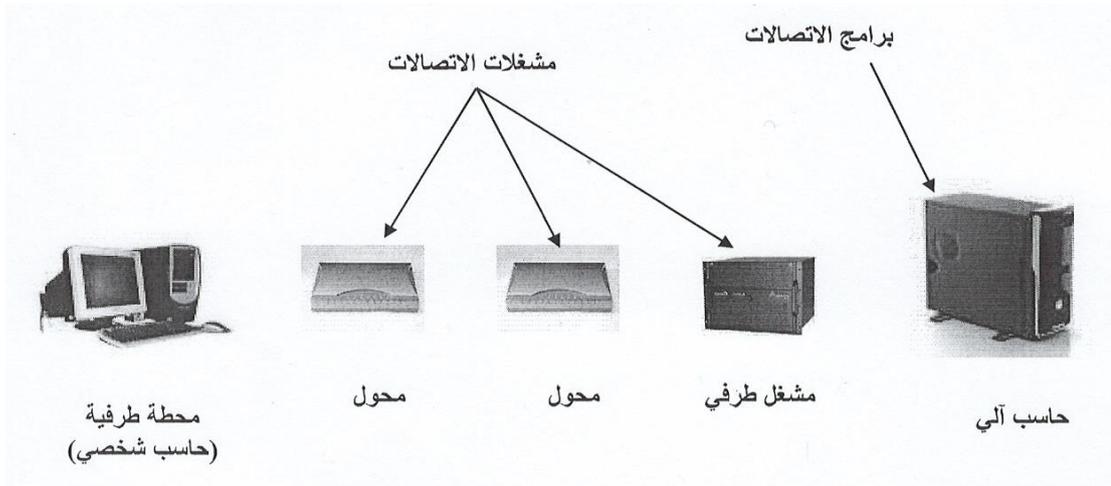
<sup>1</sup> محمود محمود عفيفي، التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، القاهرة، 1994، ص30

<sup>2</sup> Jean BrillMan, Les Meilleurs Pratique du Management, ed d'Organisation, Paris, 2001, P412

الأجهزة المستخدمة فقط، وإنما تحتاج إلى أنظمة برمجية لإدارة هذه المعدات عند إجراء الإتصال".<sup>1</sup> وعليه تعتبر الشبكة عبارة عن مجموعة من المحطات مرتبطة ببعضها بواسطة مجموعة من المسارات، والشبكة يمكن عرضها في شكل بياني للشبكة يدعى Topologie du Réseau الذي يحدد مكان تواجد المحطات وطريقة الربط بين هذه المحطات.<sup>2</sup>

وبصورة عامة شبكة الاتصالات هي أي ترتيب يتم فيه بإرسال رسالة من مرسل إلى مستلم عبر قناة هي عبارة عن وسيط من نوع ما. وبهذا الاعتبار تتكون شبكة الاتصالات من خمسة أجزاء رئيسية هي:<sup>3</sup>

**الشكل (5.I) المكونات الأساسية لشبكات الحاسبات برامج الاتصالات**



**المصدر:** طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية (من منظور إداري معاصر)، دار الفكر

الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 434.

<sup>1</sup> مراد شلباية و وائل أبو مغلي، مقدمة إلى الشبكات، الطبعة الثانية، دار الميسرة، عمان، 2002، ص 13  
<sup>2</sup> Paolo Zanella et Yves Ligier, Architecture et Technologie des Ordinateurs, 3e édition, Dunod, Paris, 1999, P270.

<sup>3</sup> عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات، دار الثقافة، عمان، 2004، ص ص 92-93.

- **المحطات الطرفية Terminals** تعد أي وسيلة إدخال / إخراج تستخدم شبكة الاتصالات لبعث واستلام البيانات هي محطة طرفية، وهذا يشمل الحواسيب الشخصية والهواتف والمعدات المكتبية...
- **معالجات الاتصالات Telecommunication Processors** والتي تسند عملية إرسال واستلام البيانات بين المحطات الطرفية، وتشتمل على المودم (M odem) والمعالجة الطرفية.. وهي تقوم بأداء العديد من عمليات السيطرة والإسناد في شبكة الاتصالات فمثلا تقوم بتحويل البيانات من الصيغة الرقمية إلى القياسية وبالعكس، وترميز البيانات وحل شفرتها و...
- **قنوات ووسائط الاتصالات Communications Channels** هي الوسائط التي من خلالها يتم إرسال واستلام البيانات، مثل الأسلاك النحاسية والألياف البصرية وأنظمة المايكروويف والأقمار الصناعية لربط مكونات الشبكة.
- **الحواسيب Computers** وهي من جميع الأنواع والأحجام وترتبط مع بعضها من خلال الشبكة لتقوم بأداء واجباتها في معالجة البيانات. وكثير من الشبكات تعمل بنظام الخادم والعميل:<sup>1</sup>
- **يعرف الحاسب الخادم Server** بأنه حاسب آلي مصمم لتوفير البرامج والتطبيقات والموارد الأخرى للحاسبات الآلية الأخرى المرتبطة بالشبكة.
- **أما الحاسبات العميلة Clients** فتتمثل في تلك الحاسبات الآلية التي تحتفظ بقدراتها الآلية الخاصة بها، وتشارك في نفس الوقت الحاسب الخادم في بعض التطبيقات و الموارد بغرض تحقيق تشغيل فعال.

<sup>1</sup> طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية (من منظور إداري معاصر)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص434.

▪ البرمجيات **Software**<sup>1</sup> هي برامج تثبت في نظام الحاسوب و تقوم بإدارة فعاليات الإدخال /الإخراج وتدير وظائف شبكات الاتصال. وتتم هذه العملية وفقا لمجموعة من الإجراءات والقواعد تدعي مراسم الاتصالات **Télécommunication Protocols** ويقصد<sup>2</sup> بها مجموعة القواعد والإجراءات الواجب احترامها من أجل تحقيق تبادل للمعلومات بين أعضاء شبكة الحاسبات الالكترونية.

### المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ولدراسة الشبكات بنوع من التفصيل وحصر أنواعها وبنيتها لابد لنا من معرفة شيئين أساسيين عن أي شبكة الشيء الأول هو البنية المنطقية "Topologie أي مجال العمل التي تغطيه هذه الشبكة، والشيء الثاني هو البنية "الفيزيائية" Topographie أي المساحة والحيز الجغرافي الذي توزع عليه الشبكة.<sup>3</sup> وهذا ما سنتطرق إليه لاحقا.

### 2.2.2.I - أنواع الشبكات Topographie :

يمكن تصنيف أنواع شبكات الحاسبات الآلية وفقا للمعيار الرئيسي وهو مدى اتساع النطاق الجغرافي الذي تغطيه وتخدمه هذه الشبكات، وعليه يمكن تمييز ثلاث أنواع نذكرها على النحو التالي:

#### (a) شبكات النطاق المحدود: **Local Area Network (LAN)**<sup>4</sup>

وتتمثل في تلك الشبكات التي تغطي مساحات محلية صغيرة، كالتى تربط بين الحاسبات الآلية داخل مبنى المنظمة مثلا، كما هي موضحة في الشكل (6.I)؛ حيث تتكون من مجموعة من الحاسبات

<sup>1</sup> عماد عبد الوهاب الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 93

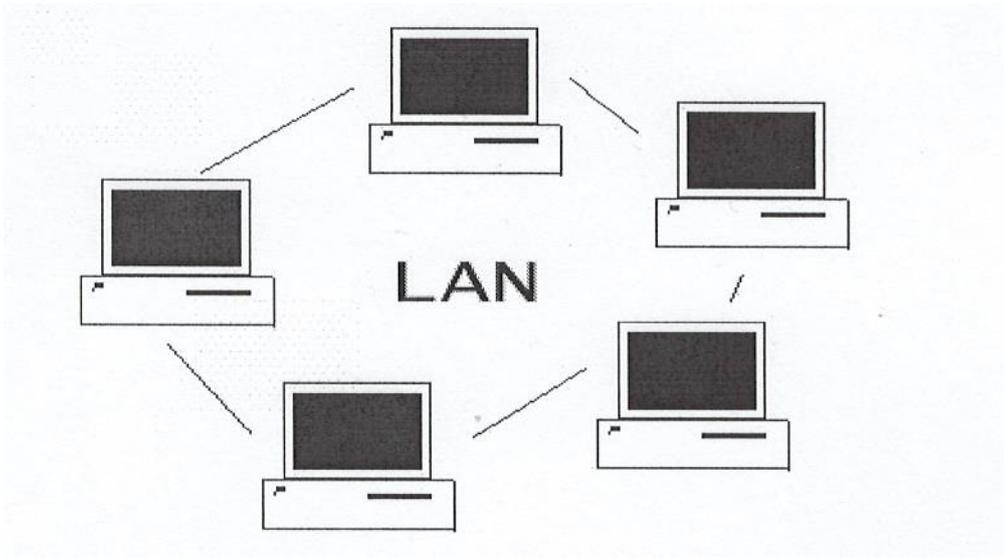
<sup>2</sup> Paolo Zanella et Yves Ligier, Op.cit, P287

<sup>3</sup> Pierre–Alian Goupille, Technologie des Ordinateurs et des Réseaux, 7e édition, Dunod, Paris, 2006, P291

<sup>4</sup> ريم مصطفى الدبس، الاتصالات الرقمية، دار الصفا، عمان، 2004، ص240

المرتبطة فيما بينها ينتمون إلى منطقة جغرافية صغيرة، وهي أبسط أشكال الشبكات. وعادة تكون سرعة الإرسال و تبادل البيانات في هذا النوع من الشبكات محصورة بين 10Mbps و 100Mbps.<sup>1</sup>

الشكل (6.I) شبكات النطاق المحدود



<http://>

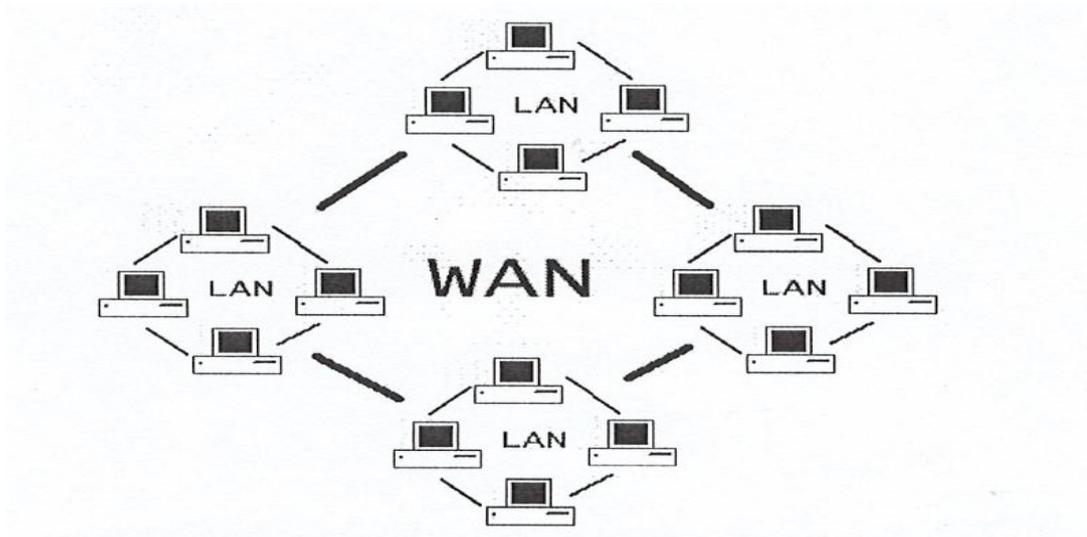
المصدر: [computer-magicgroup.blogspot.com](http://computer-magicgroup.blogspot.com)

<sup>1</sup> Brahim BEKHTI, Module informatique: Internet et la recherche d'Information, Ecole doctorale de français, Faculté des lettres et sciences humaines, Université Kasdi Merbah Ouargla, Ouargla, 2005/2006, P 86

**(b) شبكات النطاق المتسع : Wide Area Network (WAN)**

ظهر هذا النوع من الشبكات في السبعينيات من القرن الماضي، وتتمثل في تلك الشبكات التي تغطي منطقة جغرافية واسعة وتكون تحت إدارة واحدة.<sup>1</sup> وبالتالي فإن هذه النوعية من الشبكات تعتمد على القنوات الاتصال اللاسلكية أو غير المحدودة كالأقمار الاصطناعية، والموجات القصيرة. وقد تبين لنا إمكانية ربط شبكات النطاق المتسع WAN بشبكات النطاق المحدودة LAN وهو ما يبسطه الشكل الموالي.<sup>2</sup>

الشكل (7.1) شبكات النطاق المتسع



المصدر : <http://it-engs.com/forum/t3>

**(c) شبكات النطاق المتوسط : Metropolitan Area Network (MAN)**

<sup>1</sup> محمود محمود عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> طارق طه، نظم دعم القرار في بيئة العولمة و الانترنت، الحرمين، الإسكندرية، 2006، ص 491

يربط هذا النوع من الشبكات مجموعة مباني المنظمة و التي قد تتواجد في نطاق أو منطقة جغرافية محددة تمتد إلى حوالي ثمانين كيلو مترا. وتعتبر هذه الشبكة أكبر من الشبكة المحلية LAN وأصغر من الشبكة العريضة WAN، وعادة تربط بين مجموعة شبكات ذات نطاق محدود LAN مع بعضها لتكوين هذه الشبكة. وترتبط محطات الحاسب مع الحاسبات الكبيرة التي تتحكم في هذا النوع من الشبكات. وعادة تستخدم هذه الشبكة نظم الميكرووف و كابلات الألياف الضوئية الربط محاور هذا النوع من الشبكات.<sup>1</sup>

تتمثل الخاصية الأساسية لهذا النوع من الشبكات في امتلاكها واسطة إرسال تشبه حافلتين ذوات اتجاه وحيد تكون كل الحواسيب مربوطة بهما، ومثال ذلك ما هو معمول به في نظام مراقبة بطاقات النقل على المترو مثلا، فعند إدخال تذكرة الركوب في آلة المراقبة، فإن المعلومات المخزنة على الشريط الممغنط يتم إرسالها آليا إلى النظام المركزي الذي يتأكد من صحة المعلومات ثم يسمح بالمرور إلى رصيف الركوب.<sup>2</sup>

### 3.2.2.I - الأنماط الهندسية لبنية الشبكات Network Topology :

طبقا لمعيار التركيب البنائي أو كما يسمى النمط الهندسي لبنية الشبكات والذي يقصد به<sup>3</sup> شكل أو هيكل توزيع الحاسبات الآلية والوحدات الطرفية التي تضمها شبكات الحاسبات، توجد ثلاث أنواع رئيسية من الشبكات شبكات النجمة، شبكات الحلقة، شبكات المستقيم، وسوف نشير لكل منهم فيما يلي:

#### (a) شبكة الناقل Bus Network

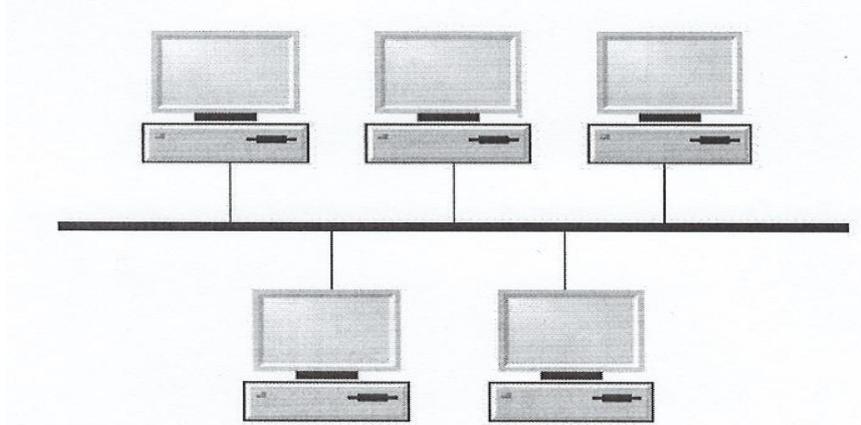
<sup>1</sup> محمد محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات و شبكات المعلومات مع معجم شارح للمصطلحات، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000، ص ص 142-143.

<sup>2</sup> Mélissa Saadou, Technologies de l'Information et Management, Hermes Science Publications, Paris, 2000, P20.

<sup>3</sup> طارق طه، نظم دعم القرار في بيئة العولمة و الانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 483.

تستخدم هذه الشبكة ناقلا واحدا يمر بين جميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة وتحتاج شبكة الناقل إلى أسلاك أقل و بالتالي فإن تكلفتها أقل، إلا أن البيانات المنقولة بين أجهزتها أكثر عرضة للتصادم وعدم إمكانية اتصال الأجهزة في نفس الوقت.<sup>1</sup> لاحظ الشكل (8.I). لذا يتم وضع في نهاية الناقل جهاز إنهاء الربط يطلق عليه جهاز الإنماء Terminator الذي يعمل على امتصاص الإشارات الحرة، وفي هذا الشكل من الشبكات يمكن لوحدين من وحدات الشبكة من تبادل البيانات بينهما في نفس الوقت، بينما تنتظر الوحدات الأخرى حتى انتهاء الإرسال بين الوحدتين المتصلتين أولاً، ويمتاز هذا النوع من الأشكال بسهولة إضافة حاسبات أخرى للشبكة أو استبعاد بعضها، كما أنه عند تعطل حاسب على الشبكة فإن ذلك لا يعطل بقية الأجهزة عن العمل.<sup>2</sup>

### الشكل (8.I) شبكة الناقل Bus Network



المصدر: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Bus\\_Network\\_Topology.png](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Bus_Network_Topology.png)

### (b) شبكات الحلقة Ring Network<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Pierre-Alian Goupille, Op, cit, P293

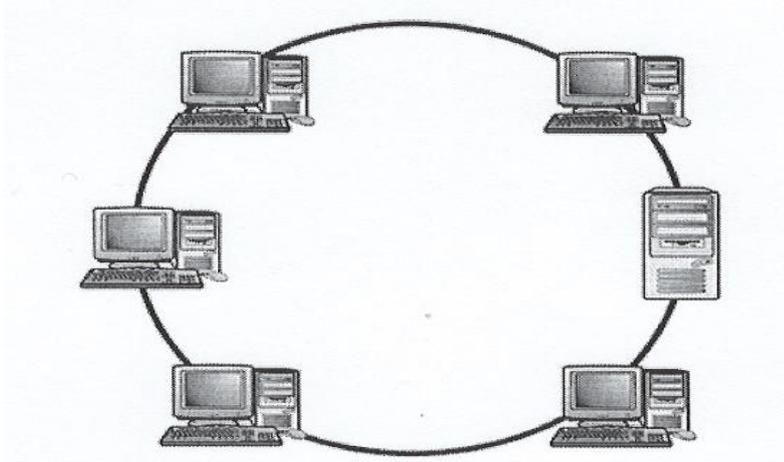
<sup>2</sup> محمد محمد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 167

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثانية، دار المناهج، عمان، 2002، ص 362.

وهي عبارة عن مجموعة من الحاسبات الآلية المتصلة ببعضها على شكل حلقة دائرية مغلقة تسمح بانتقال البيانات في اتجاه واحد من حاسب آلي إلى الحاسب الآلي الذي يليه أو في الاتجاهين معا. ذلك وفقا لما هو موضح بالشكل (9.I)، وعادة ما يتم استخدام الأسلاك المجدولة والمحورية كقنوات اتصال تربط بين النهايات الطرفية لشبكات الحلقة.

كما يعيب على هذه الشبكة بأنها تعطي رخصة استخدام الشبكة لجهاز واحد فقط في الوقت الواحد. لكن من مزاياها إنها تتمتع بدرجة عالية من الوثوقية، فتعطل جهاز واحد لا يترتب عليه تعطل الشبكة، بالإضافة إلى قابليتها لتوسع وإضافة أجهزة جديدة.

الشكل (9.I) شبكة الحلقة Ring Network

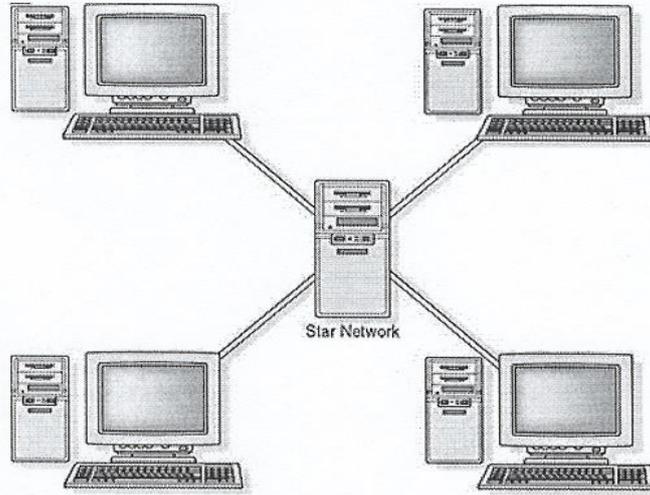


المصدر: [http://www.brainbell.com/tutorials/Networking/Ring\\_Topology.html](http://www.brainbell.com/tutorials/Networking/Ring_Topology.html)

### (c) شبكات النجمة<sup>1</sup> Star Network

وتتكون من حاسب مركزي يسمى الحاسب المضيف متصل بمجموعة من الحاسبات الآلية والوحدات الطرفية التي تكون مرتبطة به على شكل نجمة بحيث تمر جميع الاتصالات الشبكة من خلال الحاسب المركزي. يحقق هذا الشكل الاستفادة من موارد الشبكة بشكل عال، لكن يعاب عليه على هذا النمط أن تعطل الحاسب المركزي يتسبب في اغيار و توقف الشبكة بالكامل. لاحظ لشكل

#### الشكل (10.I) شبكة النجمة Star Network



المصدر [http://www.brainbell.com/tutors/A+/Hardware/Network\\_Topology.htm](http://www.brainbell.com/tutors/A+/Hardware/Network_Topology.htm)

بعد ذكر لأنواع الشبكات حسب البنية المنطقية Topologie، لابد من معرفة أن كل هذه الأنواع موجودة في الوقت الحالي، و يرجع سبب التنوع هنا دون التوجه لتطبيق نوع واحد إلى أن كل نوع له ما يتميز به عن النوع الآخر، والجدول الموالي يعمل على توضيح سلبيات وإيجابيات كل نوع من أنواع الشبكات.

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص 230.

الجدول (5.I) نقد خيارات البنية الشبكية Topology

البنية الشبكية	الايجابيات	السلبيات
الناقل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اقتصاد الكابلات</li> <li>- إعدادها سهل</li> <li>- بسيطة و موثوقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بطئ التدفق في حالة عدد كبير من المحطات</li> <li>- صعوبة تقادي المشاكل</li> <li>- انقطاع الكابل يؤثر على الكثير من المستخدمين</li> </ul>
الحلقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>وصول متساوي لكل المحطات</li> <li>أداء عادي حتى مع عدد كبير من المحطات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تعطل حاسب يمكن تعطيل الحلقة كلها</li> <li>- صعوبة تقادي المشاكل</li> <li>- إعادة تهيئة الشبكة يمكن أن يقطع العمل عليها</li> </ul>
النجمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إضافة محطات سهل</li> <li>- المراقبة و التسيير مركزي</li> <li>-تعطل جهاز ليس له تأثير على الشبكة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-حالة تعطل الموقع المركزي هذا يعني أن الشبكة خارج العمل</li> </ul>

المصدر: 7<sup>e</sup> Pierre-Alian Goupille, Technologie des Ordinateurs et des Réseaux,

édition, Dunod, Paris, 2006, P295.

4.2.2.1.I- أهمية الشبكات للمؤسسات :

في الحقيقة توجد فوائد كبيرة لاستخدام شبكات الحاسوب تصب جميعها في كثير من المجالات وخاصة تكامل البيانات وكذلك سريتها ويمكن إيجازها في مجموعة من النقاط:<sup>1</sup>

❖ **التشارك في البرامج والأنظمة:** حيث تؤمن الشبكة التشارك في البرمجيات و الأنظمة الموجودة

الخادم الرئيسي وكذا قواعد البيانات المشتركة لمختلف الأقسام، مما يزيد في سرعة تنفيذ أعمال المؤسسة وتحسين أدائها.

❖ **توفير تجهيزات مشتركة :** تساهم الشبكات في استثمار اقتصادي للطرفيات حسب الحاجة مثل

الطابعات، الراسمات، الماسحات، ..) مما يوفر على المؤسسة كلفة اقتناء هذه الأجهزة الإضافية، وهذا يساعد أيضا في اختيار و شراء طرفيات أعلى جودة و كفاءة في العمل.

❖ **قواعد بيانات مشتركة:** التعامل مع نفس قواد البيانات في المؤسسة بنفس الوقت، يعمل على التحديث

❖ **الفوري للمعلومات بشكل لحظي** مما يمنع التضارب بين المعلومات لمختلف الأقسام.

❖ **العمل بثقة:** تتمتع الشبكات بأداء ذو ثقة عالية، إذ تمكن من توفير البدائل في حال حدوث خلل أو عطلم في أحد مكونات الشبكة، مما يسمح بمتابعة العمل بأقل فترة توقف ممكنة.

❖ **توسيع قاعدة الحاسبات الشخصية بتكلفة منخفضة :** إمكانية توسيع قاعدة مستخدمي الحاسبات

الشخصية في إحدى المؤسسات باللجوء إلى الحاسبات الشخصية التي لا قرص ها (رخصة الثمن)، وهذا باستخدام نظام الملفات المركزي الموجود في الخادم الرئيسي.

<sup>1</sup>هاني شحادة الخوري، تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الحادي و العشرين، الطبعة الأولى، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1998، ص ص 94-97.

❖ المرونة و السرعة في تبادل الملفات والمعلومات والبريد: ما يسمح بريح الجهد والوقت والتكلفة وهذا يزيد في المردودية.

❖ **المخاطبة والمناقشة:** تسهيل عملية الاتصال، في القسم ذاته أو بين أقسام مختلفة.

❖ **حماية وأمن المعلومات:** تتمتع معظم الشبكات بمواصفات أمان عالية تحمي الملفات من الدخلاء غير المصرح لهم، و فرض القيود على الأشخاص المصرح لهم.

❖ **النقل المتعدد الأنواع البيانات:** تسمح الشبكات بنقل الصوت والصورة وغيرها من الأشكال، مما يجعلها تؤمن عقد المؤتمرات عن بعد.

❖ **نظام مراقبة:**<sup>1</sup> وجود شبكة ممتدة داخل أقسام مؤسسة ما تضمن نظام مراقبة فعال على جميع الأعمال الجارية، مع توفير وقت كبير، مع الاحتفاظ بعامل الاستقلالية لكل مستخدم.

### I.5.2.2- تكنولوجيا شبكات المعلومات والاتصال:

#### I.5.2.2.a- الإنترنت:

ومع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة أصبحت شبكة الإنترنت بصفة خاصة همزة الوصل بين دول العالم والمحرك الفعال لمختلف الأنشطة والمجالات لجميع فئات المجتمع على المستوى العالمي وقد شهد العالم زيادة مطردة في أعداد مستخدمي الإنترنت وخاصة الشباب.

أما فيما يتعلق بعدد مستخدمي الإنترنت فيلاحظ أن عددهم يتضاعف بدرجة كبيرة مقارنة بعدد جمهور وسائل الاتصال الأخرى، حيث يلاحظ أنه بينما أخذ الراديو وقتاً من 40 إلى 50 عاماً ليبلغ عدد مستمعيه الخمسين مليوناً، وأخذ التلفزيون 10 سنوات ليصل عدد مشاهديه لنفس هذا الرقم، نجد أن الإنترنت كوسيلة اتصال تجاوز عدد مستخدميها رقم الخمسين مليوناً في مدة لم تتجاوز أربع سنوات

<sup>1</sup> تائر موسى يونس، شبكات الحاسوب، در راتب الجامعية، بيروت، لبنان، 1994، ص19

منذ ظهورها، ووفقا لتقديرات اتحاد الاتصالات الدولية. و لقد تعدى هذا العدد في جوان 2011 مليارين مستخدم، وهو ما يزيد عن 30 بالمائة من عدد سكان العالم.<sup>1</sup>

ويذكر كاستيلس Castells " أن التنمية في عصر الشبكات بدون الانترنت تشبه التصنيع بدون كهرباء" في إشارة بليغة إلى أهمية الانترنت المحورية حاليا ومستقبلا، وهذا ما يفسر تنامي وسرعة انتشارها.<sup>2</sup>

الانترنت Inetrnet لغويا مشتقة من شبكة المعلومات الدولية، اختصار للاسم الانجليزي International net work، ويطلق عليها عدة تسميات منها الشبكة The Net أو الشبكة العالمية World Net، أو شبكة العنكبوت The Web، أو الطريق الالكتروني السريع للمعلومات Electronic super High Way أو شبكة الشبكات Network of Network.<sup>3</sup>

و الفرق بين شبكة الحواسيب العادية و الانترنت هو أن شبكة الحواسيب تعتمد على أجهزة و برامج محددة و لها محدودية في المعلومات في حين أن شبكة الانترنت تتميز باللامحدودية في الأجهزة و المعلومات، فهي موجودة أينما كنا و مداها و اتساعها و تنوعها كبير .

عرف الباحث فيليب كو Philippe Queau الانترنت على أنها صورة من صور الطريق السريع للإعلام والمعلومات... وهي في نفس الوقت حل علمي فعال لمشكل يصعب حله، اتصال مرن وعالمي للمعطيات بين الأدمغة الإلكترونية مختلفة التصور؛ ويرى الأستاذ يان بوتان YANN Boutin هي شبكة اتصال مثل الشبكات الهاتفية أو الشبكات الرقمية لتبادل الخدمات، وهي اختزال لعبارة Interconnection of Net works فهي عبارة عن شبكة ما بين الشبكات فهي مجموعة

<sup>1</sup> INTERNET GROWTH STATISTICS, (01/07/2011), www.Internet WorldStats.com

<sup>2</sup> بختي إبراهيم و شعوبي محمد فوزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2010/ 2009، ص274

<sup>3</sup> عبد المالك ردمان الدناني، مرجع سبق ذكره، ص36

الأجهزة الإلكترونية المرتبطة فيما بينها والمتناثرة جغرافيا والتي تسمح بتمرير المعطيات بسهولة وبطريقة اقتصادية من نقطة إلى أخرى. و منه يمكن تعريف شبكة الانترنت على أنها مجموعة من الحواسيب المترابطة فيما بينها، لتسهيل عملية الاتصال ونقل المعلومات بين مختلف أنحاء العالم.<sup>1</sup>

وفي ضوء ما قدمته أدبيات النظم لمفهوم الانترنت، يمكن لنا تعريفها على النحو التالي: "تعرف شبكة الانترنت. أنها شبكة دولية واسعة النطاق غير خاضعة لأي تحكم مركزي، تضم بداخلها مجموعة شبكات حاسبات آلية خاصة وعامة منتشرة في جميع أنحاء العالم".<sup>2</sup>

فالانترنت شبكة عملاقة تضم عشرات الألوف من الشبكات و الحواسيب المرتبطة مع بعضها في عشرات الدول، وهي تستخدم بروتوكول النقل والسيطرة Transfer and Control Protocol وبروتوكول انترنت Internet Protocol الذي يرمز لهما بـ TCP/IP لتأمين الاتصالات الشبكية.<sup>3</sup>

إن ظهور الانترنت في مجال الاتصالات أحدث تغييرات كبيرة وقد استعملت من طرف مجموعة من الباحثين في مجال الرسائل الالكترونية، وتبادل المعلومات والوثائق حيث أن الاتصالات تشكل مع الواب (Web) دعامة لأداة معلوماتية قوية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بختي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص54

<sup>2</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره ، ص462

<sup>3</sup> عامر قندلجي وآخرون، مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 599

<sup>4</sup> Michel Volle, Economie des Nouvelles Technologies, 4e édition, Economica, Paris, 1997, P123

- كما شهدت الانترنت عبر تطورها عدة مراحل يمكن أن نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ في عام 1957 أمر الرئيس الأمريكي (إيزنهاور) إيجاد قاعدة بيانات وتأمينها من التلف والضياع في حالة قيام حرب نووية.
  - ✓ في عام 1969 تم إنشاء وكالة البحوث المتقدمة الأمريكية ARPA Net.\*
  - ✓ في عام 1971 تم ربط 15 هيئة وجامعة بالانترنت بما فيها الناسا NASA.
  - ✓ في عام 1972 عقد المؤتمر الدولي الأول للاتصالات الحاسوب و ظهرت خدمة البريد الالكتروني E-Mail على ARPA Net.
  - ✓ في عام 1979 برزت خدمة المجموعات الإخبارية Usenet.
  - ✓ في عام 1982 ظهر بروتوكول TCP/IP الذي بدأ البحث في تطويره عام 1977.
  - ✓ في عام 1984 انتقلت إدارة ARPA إلى مؤسسة العلوم الوطنية الأمريكية NSF.\*\*
  - ✓ في عام 1985 ارتفع عدد مراكز المعلومات المرتبطة بالشبكة إلى 2000 مركز.
  - ✓ في عام 1989 تم ربط (كمبيوسيرف) للشبكة لتصبح أول شبكة تجارية بالانترنت، وبلغ عدد الحواسيب المرتبطة بالشبكة حوالي مائة ألف حاسوب.
  - ✓ في عام 1990 تم فصل ARPA عن الخدمة ودخلت NSF Net إلى الانترنت.
  - ✓ في عام 1992 بدأت خدمة البحث بواسطة الشبكة WWW.\*\*\*
  - ✓ في عام 1993 توفرت إمكانية نقل الصور عالية الجودة، والصوت، عبر مسارات اتصال عالية السرعة.

<sup>1</sup> عبد المالك ريمان الدناني، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-53

\* ARPA Net هي اختصار لـ Advanced Research Projects Agency Network و تعني هيئة المشاريع و البحوث المتطورة

\*\* NSF هي اختصار لـ National Science Foundation Network و تعني شبكة مؤسسة العلوم القومية

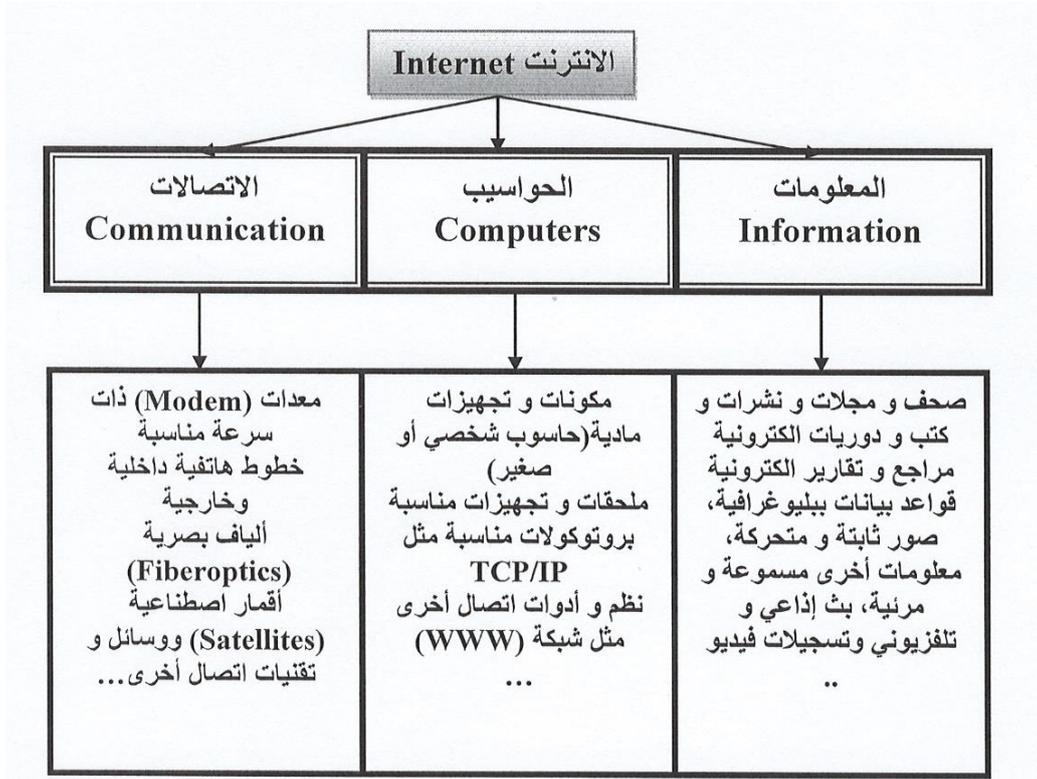
\*\*\* WWW هي اختصار لـ World Wide Web و تعني الشبكة العنكبوتية العالمية

✓ في عام 1994 بدأ الاستخدام الشخصي للانترنت بشكل واسع و تزايد عدد المراكز المرتبطة فيها إلى ثلاثة ملايين مركز.

✓ في عام 1995 بدأ تواجد خدمة الانترنت في الأقطار العربية بشكل تجاري.

يمكن تصور تركيبة شبكة الانترنت على ضوء المخطط الآتي، الذي يبين تفاصيل عن ثلاثة محلات متفاعلة مع بعضها البعض، وهي المعلومات والحواسيب والاتصالات.

الشكل (11.I) مكونات شبكة الانترنت



المصدر: عبد المالك ردمان الدناني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت، الطبعة الأولى، دار راتب

الجامعية، بيروت، 2001، ص34.

وتتصف شبكة الإنترنت بثلاث خصائص رئيسية هي:<sup>1</sup>

- a. شبكة شبكات **Network of Network**: بمعنى أن الانترنت هي شبكة واسعة النطاق تضم بداخلها مجموعة من الشبكات الحاسبات الآلية سواء عامة أو خاصة.
- b. مستخدمو الشبكة مجهولون **Anonymous Users**: نظرا لأنها شبكة دولية يتعامل معها مستخدمون من مختلف دول العالم و بالتالي فهم مجهولون لبعضهم البعض.
- c. ذات قدرات غير محدودة: ويقصد بذلك أن أداء الشبكة لا ينخفض بزيادة عدد مستخدميه فهذا العدد لا يمكن التحكم فيه، لأنه كما سبق الإشارة مجهول.
- وتتصف بمجموعة أخرى من الخصائص نذكر منها:<sup>2</sup>

- الاندماج وتعدد الوسائط؛
- الانتشار.
- التفاعلية؛
- سهولة الاتصال.
- سهولة وسرعة نقل وتخزين المعلومات والبيانات.
- سهولة البحث

#### Intranet - الب.5.2.2.1 - الانترنت

شبكة داخلية محلية تربط بمجموعة موظفي المؤسسة نفسها سواء كانوا في موقع واحد أو في مواقع مختلفة، من أجل تسهيل الاتصال وتسيير عملهم من خلال المتصفح، حيث تمنح الانترنت واجهة

<sup>1</sup> طارق طه، نظم المعلومات و الحاسبات الآلية (من منظور إداري معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 463

<sup>2</sup> عبد القادر قندوز و محمد الطيب الزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-106

موحدة على سطح الكمبيوتر لكل المستخدمين، وهي وسيلة سهلة لتقاسم ومشاركة المعلومات داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

كما يمكن اعتبار الانترنت بأنها شبكة معلوماتية خاصة بمؤسسة معينة، يستعمل فيها نفس البروتوكولات وتقنيات الويب التي تستخدم في الانترنت خصوصا البروتوكول TCP/IP والبروتوكول HTTP ولها منفذ لشبكة الانترنت أي أن التعامل في الشبكة يتم عن طريق واجهة الويب Web.<sup>2</sup> وبالتالي كأنها انترنت صغيرة للاستعمال الداخلي لمؤسسة فقط.<sup>3</sup> بمعنى أن هذه الشبكة مخصصة لاستخدامات المؤسسة ولا تستعمل من طرف الآخرين.<sup>4</sup>

وكما تعرف على أنها هي الشبكة التي يتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات. و تتضمن عادة معلومات مثل أرقام الهواتف، عناوين البريد الإلكتروني للعاملين بالمنظمة، أو الخدمات الرعاية الصحية، أو أنواع البرامج التدريبية، أو أنواع وأسعار المنتجات... الخ. ويلاحظ أن الجماهير خارج المنظمة لا يستطيعون الدخول إلى مواقع الإنترنت لأن المنظمات تقوم بتصميمها للاستخدام الخاص بأعضائها والعاملين بها فقط. وهي تساعد المنظمات الأعمال المعاصرة في عدة مجالات.<sup>5</sup>

من أهم المزايا الأساسية التي تتمتع بها شبكة الاتصال الداخلية الانترنت هي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Nadège GUNIA, Enjeux et Perspectives d'un Intranet en Ressources Humaines, (01/07/2011), <http://www.toutpourmanager.com/source-318-enjeux-et-perspectives-d-un-intranet-en-ressources-humainesnadege-gunia.html>.

<sup>2</sup> بختي إبراهيم، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في التعليم، جامعة ورقلة، 2004، ص6.

<sup>3</sup> محمد محمود الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص150

<sup>4</sup> 4 Piere Bouloc, Les NTIC Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication, Dunod, Paris, 2003, P183

<sup>5</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص497

<sup>6</sup> سلوى محمد الشرفا، دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008، ص65

- ✓ الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي أو فور حدوث الحدث المتعلق بها .
- ✓ رفع كفاءة عمليات الاتصال واتخاذ القرار .
- ✓ المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل .

## خلاصة الفصل

تتميز البيئة الجديدة بعدة تحولات وتطورات ما تستدعي مؤسسات اليوم في ظل البيئة التنافسية إلى البحث عن طرق ووسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتعزيز قدرتها للفهم الجيد لبيئتها الداخلية والخارجية والتنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها، وذلك من أجل معرفة الفرص وتحاول اغتنامها وكشف التهديدات وتسعى التداركها، وهذا ما يسفر حتما بلا شك لكسب ميزة أو مزايا تنافسية تضمن لها دوام نشاطها والبقاء في السوق لأطول فترة ممكنة مع تحقيق السبق التنافسي في مضمار المنافسة.

لهذا أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني توجه جديد يقوم على أساس تسيير المعلومة بطريقة منظمة وعقلانية وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الإستراتيجية بمختلف مجالاتها.

فاليقظة الإستراتيجية فهي عملية تقوم على أساس التنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية فهي تشير إلى البحث عن المعلومة بطريقة يقظة ثابتة ومراقبة دائمة ومستمرة من بيئة المؤسسة ثم معالجتها ونشرها وهذا من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة للمؤسسة، وخلق الفرص لها والتقليل من حالات عدم التأكد ومحاولة مواجهة التهديدات والتقليل من الأخطار الممكنة.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

### الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة

#### الاستراتيجية.

#### مقدمة الفصل

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية ومع تزايد شدة وحدة المنافسة من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى وفرة في المعلومات وتعدد مصادرها و تسارع حلقة الحصول عليها لدى المنافسين، الحل فمن خلال ما سبق أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة لعل من أبرزها اليقظة الإستراتيجية والتي بدورها تضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة الآنية المضطربة والمعقدة.

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية.

إن مصطلح اليقظة من المفاهيم الحديثة النشأة، ظهر ونشأ في الأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، لذلك فسنستطرق لمفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة.

الفرع الأول: مفهوم اليقظة

1- أصل المصطلح: اليقظة هي<sup>1</sup>: "مشتقة من اللفظ اللاتيني vigila وهو ناتج عن المراقبة بالردار والذي

يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها".

بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا في الدول الغربية نظرا للإسهامات العديد من المفكرين من أهمهم H.Lesca في شرح وتوضيح جذور المصطلح. إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة.<sup>2</sup>

2- تعريف اليقظة:

الجانب اللغوي: مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني<sup>3</sup> "التنبه (عكس النوم)، يقظ ، يقظا : نقول أن شخصا يقظا أي صحا وانتبه، حذر وفطن وتنبه للأمور".

الجانب الاصطلاحي: ومن بين التعاريف التي أجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال ما يلي:

<sup>1</sup> Guy Massé, Intelligence économique –un guide pour une économie de l'intelligence–, 2000, p249

<sup>2</sup> تشوار خير الدين، اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، عدد 04/2009، ص 267

<sup>3</sup> خليل الجر ، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس- باريس، 1973، ص 1305

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

فاليقظة تعني<sup>1</sup> "أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرده من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، و أقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".  
وتعتبر اليقظة<sup>2</sup> "عملية ملاحظة ورصد للبيئة، تتبع ونشر مستهدف للمعلومات المعالجة لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية".

فمن خلال التعاريف نستخلص أن اليقظة هي عملية منظمة من بحث ورصد وتحليل وانتقاء للمعلومات من محيط المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**3- تعريف اليقظة الإستراتيجية:** تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

اليقظة الإستراتيجية هي<sup>3</sup> "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة".

وتعرف كذلك بأنها<sup>4</sup> "العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة".

<sup>1</sup> - Humbert Lesca, la veilles stratégique, la méthode L.E.S caning, edition EMS, 2003,p: 3 ?

<sup>2</sup> Kourbali Baghdad, op cit, p 168

<sup>3</sup> بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ، 8/9 نوفمبر 2010، ص 21. <http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf>

<sup>4</sup> Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille strategique 01/03/2013: تاريخ الاطلاع: [http://isdsm.univtl.in.fr/PDF/isdsm%2024/isdsm24\\_elqasmi.pdf](http://isdsm.univtl.in.fr/PDF/isdsm%2024/isdsm24_elqasmi.pdf)

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

وتعرف كذلك اليقظة الإستراتيجية على أنها<sup>1</sup> "نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية ... وغيرها من أجل ترقب لجميع التطورات".  
ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص وتقليص التهديدات.

### الفرع الثاني: مميزات اليقظة الإستراتيجية

يؤدي تعريف اليقظة الإستراتيجية إلى بعض المميزات الأساسية التي تكونها وهي كالآتي:<sup>2</sup>  
الإستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة سابقا.  
التطوعية: اليقظة الإستراتيجية لا تعد عملا سلبيا ومحدودا حيث لا تقتصر على المتابعة والترصد البسيط للمحيط، بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ والانتباه الجيد للمعلومات المتوقعة وفي الغالب التحري عنها.

الذكاء الجماعي: اليقظة الإستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي، حيث يكون العمل الجماعي بوجود مجموعة من الأفراد في اتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط و إعطائها معنى محدد

<sup>1</sup> Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique, op cit, p 2.

<sup>2</sup> Humbert LESCA, Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, 'Ministère de - l'Education Nationale de la Recherche et de la Technologie, ADDBS, 1997 ,P 2-5.

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

**المحيط:** يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل ومتغيرات مؤثرة ويتم تأثيرها بطريقة كلية، لاسيما عند التحدث عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

**إنشاء الإبداع:** اليقظة الإستراتيجية تشمل تفسيرات علامات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بالإبداع. في الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها ولا تصف الأحداث المحققة سابقا ولكن تسمح بتحرير الفرضيات وخلق رؤية استباقية.

**التوقع:** هو عبارة عن المعلومات التنبؤية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة.

### الفرع الثالث: أساليب تشغيل عملية اليقظة الإستراتيجية

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين:<sup>1</sup>

#### (1) آلية التحكم:

من خلال آلية التحكم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل، حيث بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات .

#### (2) آلية الإنذار:

وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر في حين لملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.

<sup>1</sup> Humbert LESCA, Autre, L'utilité de la method L.E.Scanning ,CERAC Grenoble <http://veillestrategie.org>,

## الاستراتيجية.

ومن خلال الآليتين سواء التحكم أو الإنذار تشغل عملية اليقظة وينتج عنها المعلومات الاستباقية والتوقعية اللازمة حسب احتياجات المؤسسة.

## الفرع الرابع: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي

إن العلاقة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي غير واضحة حيث أن المفهومين متداخلان ومن خلال ما ذكر آنفاً، فاليقظة الإستراتيجية تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة وهي عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات البيئية التي تعني المؤسسة والتي لها تأثير على نشاطها، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل من ذلك إذ يتضمن إضافة إلى نتائج عملية اليقظة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الممكنة التي تتوافق وأهداف المؤسسة.

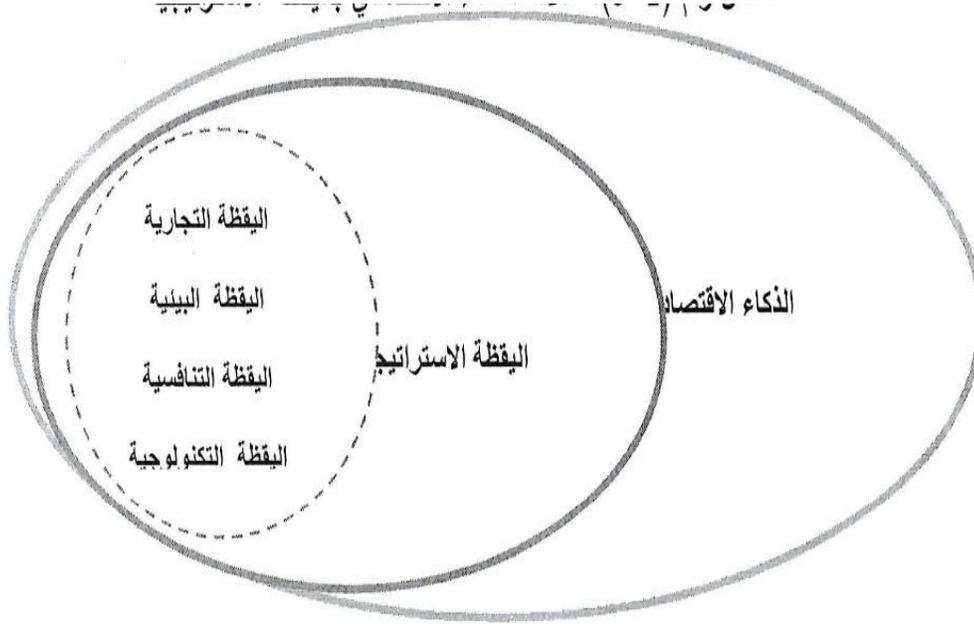
ومن خلال هذا يمكن أن نستنتج العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي أنهما مصطلحان متكاملان، فاليقظة الإستراتيجية هي الجزء والذكاء الاقتصادي هو الأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة في حين أن الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي، كما نستطيع القول أن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف و الرصد عن التغيرات والمستجدات بهدف التنبؤ وتنبية المؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمتع الصحيح في بيئتها ومساعدتها على مواجهة المنافسة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 8/9 نوفمبر 2010، ص9

عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة  
الاستراتيجية.

الفصل الثاني:

الشكل رقم (1-5): علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية



**Source :** Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT). La veille stratégique, du concept à la pratique - [http://www.jaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.jaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf).

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

### المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

#### الفرع الأول: اليقظة الإستراتيجية والقوى الخمس لابورتر

يشمل مفهوم اليقظة الإستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة، حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية، وأقل قدر ممكن من الوسائل مساهمة في تحقيق وتحسين تنافسيتها الدائمة. "حيث أن حدة المنافسة تزداد يوم بعد يوم في قطاع الصناعة كما أصبحت تعد السلوك الوحيد للمنافسين وهذا ما أوضحه نموذج بورتر حيث حدد المعلمات الخمسة الأساسية للمنافسة التي تحكم مستقبل المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة بحاجة لتحديد وتعريف واضح لمختلف الخصائص التي تتميز بها تلك المعلمات لتستطيع فيما بعد تحديد أفضل الاستراتيجيات التي يجب تبنيتها، عن طريق وضع جهاز رقابة للتطور الحاصل في المحيط، إذا كانت لديها الرغبة أو الوسائل للقيام بذلك، إن هذا الجهاز الشامل يطلق عليه "اليقظة الإستراتيجية" ويمكن تقسيمها إلى أربع أجهزة ثانوية فرعية من يقظة متخصصة تكنولوجية، تنافسية، تجارية ومحيطية، وكما اقترح Martinet و Ribault نظرة هامة حول العلاقة الاتفاقية بين القوى الخمس والأشكال التي يمكن استخراجها

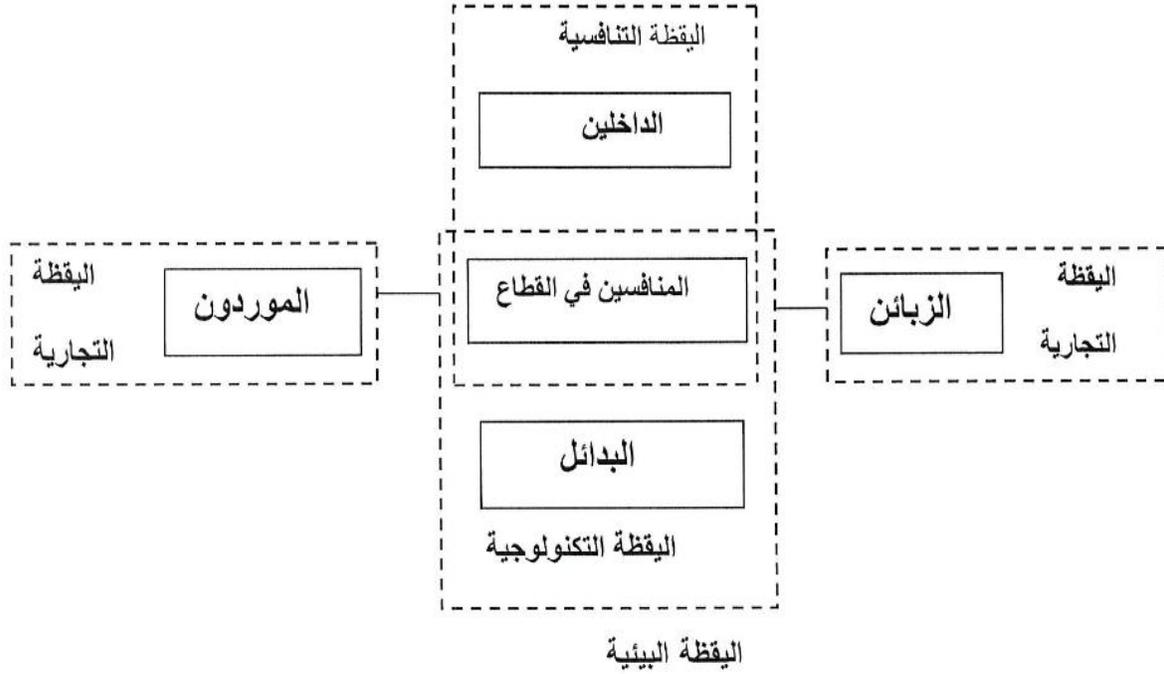
من اليقظة على حسب ميدان النشاط المستهدف وعلى هذا الأساس صنفنا إلى أربع أنواع كبرى رئيسية وهي: اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة المحيطية واليقظة التكنولوجية<sup>1</sup>. بالإضافة إلى أنواع أخرى كاليقظة الاجتماعية، القانونية، السياسية، ... وغيرها.

<sup>1</sup> داودي الطيب و آخرون ، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ص 10. تاريخ الاطلاع: 02/06/2013.

عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة  
الاستراتيجية.

الفصل الثاني:

الشكل رقم (1-6) : الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة التنافسية



Source : Alain Bloch, l'intelligence économique, op cit,p17.

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

### الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية

#### 1- اليقظة التكنولوجية:

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها "مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات"<sup>1</sup>. وتعرف أيضا أنها "النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"<sup>2</sup>.

أو أنها "مراقبة تطور البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم و الصناعة، وخلق تكامل بين الاثنين"<sup>3</sup>.

وبالتالي فإن المغزى الحقيقي والفائدة الفعلية من اليقظة التكنولوجية إذن "تتمثل في الإرتقاب المنتظم للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات والمعارف من مختلف المصادر بهدف أساسي هو استخدامها في إيجاد بكل سرعة ممكنة أنجع الحلول للمشاكل التي تجابهها أو تعاني منها المؤسسات، الاقتصادية أو المجتمعات"<sup>4</sup>.

وبالتالي فإن الهدف من اليقظة التكنولوجية هو مراقبة المحيط التكنولوجي والتقني لمواكبة تطوراتها، ويتجسد دورها في المؤسسة من خلال التنبؤ والكشف عن مختلف المستجدات الحاصلة في مجال التكنولوجيا

<sup>1</sup>داودي الطيب و آخرون، مرجع سابق، ص 13-14

<sup>2</sup>داودي الطيب و آخرون، مرجع سابق، ص 13-14

<sup>3</sup>داودي الطيب و آخرون، مرجع سابق، ص 13-14

<sup>4</sup>سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق" ص 15. تاريخ الاطلاع: 27/05/2013 .

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

والمعلومات أو المتوقعة في المستقبل القريب، حتى تكون المؤسسة سباقة في الحصول عليها قبل منافسيها وهذا ما يعزز من تنافسيتها.

### 2- اليقظة التنافسية

ويتعلق الأمر باليقظة التنافسية بالبحث، المعالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المؤسسة، فالأمر يتعلق بمراقبة وترصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين.<sup>1</sup>

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة هامة في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم، كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذا أحسنت استغلالها. ومن بين النقاط التي تركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، الموارد والكفاءات.
- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.
- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، المنتجات الجديدة للمنافسين.
- التحركات المحتملة للمنافسين.
- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.
- استراتيجية المنافسين، سياساتهم التسعيرية، نتائجهم المالية.

<sup>1</sup> Revelli carlo; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod, 2ème édition, Paris ;2000, p13

<sup>2</sup> بن نافلة قدور، د. مرزوق عاشور، ورقة بحثية بعنوان "اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"، ص3.

labocolloque5.voila.net/137benafila.pdf ، تاريخ الاطلاع: 10/03/2013، ص10

الفرع الثالث: اليقظة التجارية والاجتماعية، القانونية والبيئية

1- اليقظة التجارية

اليقظة التجارية أو التسويقية تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن والأسواق، الموردون واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل. وبالتالي فاليقظة التجارية الهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين ومتابعة تطور احتياجاتهم ولوائهم قصد كسب رضاهم. ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وطرحهم لمنتجات جديدة.<sup>1</sup>

2- اليقظة الاجتماعية

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعرضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد و كل ما يستوقف انتباه المتيقظ و يهدد سلامة أو يعزز من التناقص التنظيمي.<sup>2</sup> وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتجلى في متابعة كل التغيرات التي لها علاقة بالمحيط الاجتماعي للمستهلكين أي بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد و تشمل هذه المتغيرات: عادات وتقاليد المستهلكين، النمو الديمغرافي وتطوره ، الكثافة السكانية.

3- اليقظة القانونية:

تتمثل اليقظة القانونية أو التشريعية في تتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات الصادرة عن الحكومة وأصحاب القرار في الدولة بصفة عامة وهذه اليقظة ضرورية اليوم في ظل العولمة، كما يجب على المؤسسة من متابعة وترصد هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو قد

<sup>1</sup> بن نافلة قدور، د. مرزوق عاشور، المرجع السابق، ص 11

<sup>2</sup> Picard, la veille social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle, édition vuibert, Paris, 1992,p2.

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

تصدر فيكون لها تأثير على نشاط المؤسسة، فقد تكون فرصا أو مزايا تمنحها الدولة يجب انتهازها ، كما يمكن أن تكون أخطار وتأثيرات سلبية على نشاط المؤسسة يفترض تفاديها.<sup>1</sup>

### 4- اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل: المالية، الثقافية، الإيكولوجية، التمويلية، الاقتصادية... وغيرها. و لا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط و مستقبل المؤسسة. ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة.<sup>2</sup>

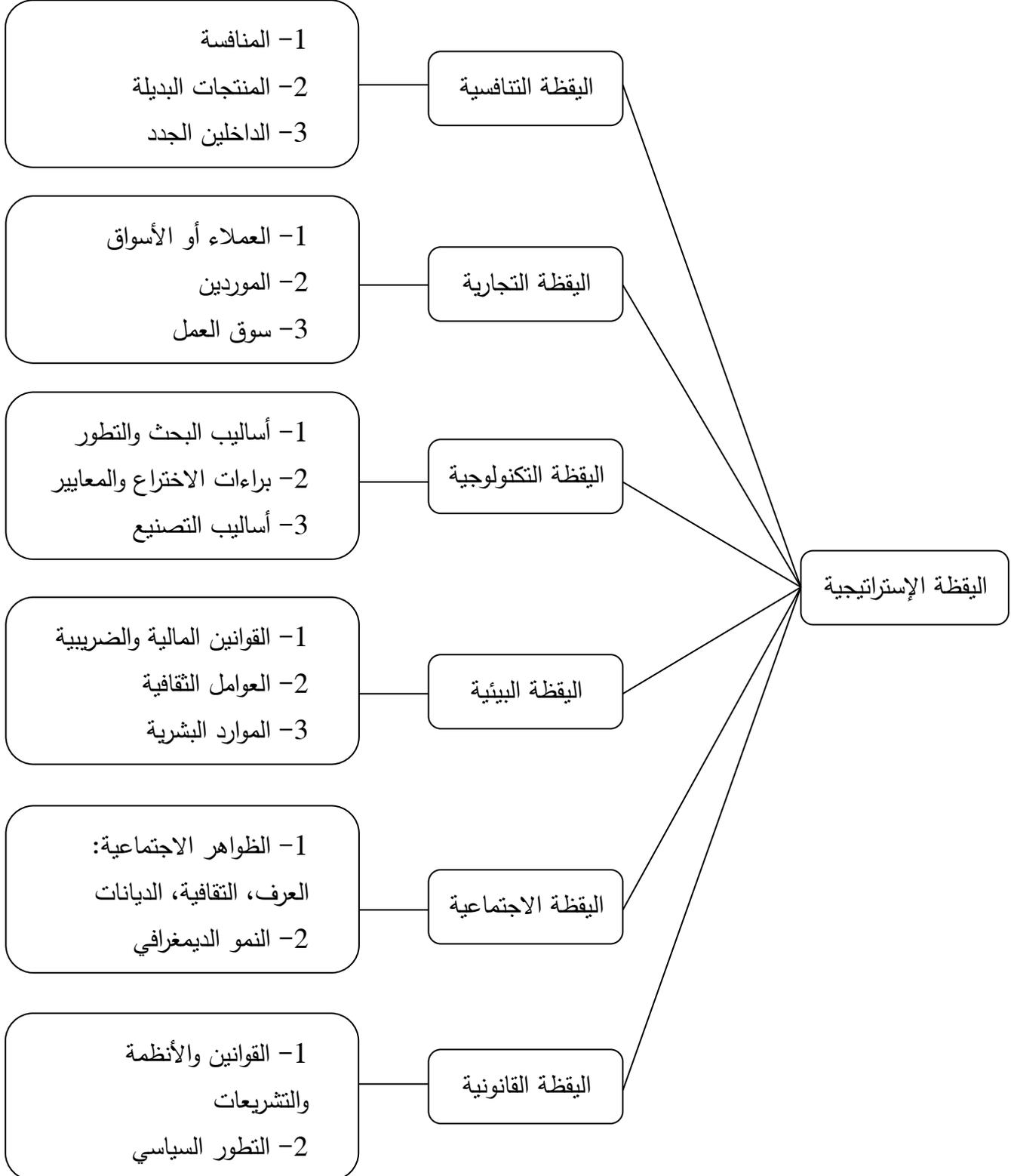
وبالتالي يمكن القول أن مجالات اليقظة وأهم أنواعها المذكورة يشكل مجملها اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة، التي بدورها تضع المؤسسة بدائرة الحدث بالتنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية، التي تساعد المؤسسة على التقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتدعيم قراراتها .

والشكل الموالي يوضح أهم العناصر التي تهتم بها مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> أحمد عمرستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية، ص 5. <http://labocolloque5.voila.net/83saidkeroum.pdf> تاريخ الاطلاع 2013/05/04.

<sup>2</sup> Revelli carlo; L'intelligence stratégique sur internet, op cit, p 14

الشكل رقم (1-7): عناصر أنواع اليقظة الإستراتيجية



## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

### المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية والمعلومات

يشمل الترصد البيئي أنواع وتقسيمات عديدة للمعلومات، منها التالية: معلومات داخلية وخارجية معلومات شخصية وغير شخصية، إشارات ضعيفة وإشارات قوية، معلومات علمية وتقنية واقتصادية معلومات التحكم ومعلومات التأثير ومعلومات جزئية.<sup>1</sup> سنقوم بشرح التقسيم الأخير كونه يشمل التقسيمات الأخرى حيث يعتمد على سريان المعلومات من و إلى داخل المؤسسة.

#### 1- معلومات التحكم

تعتبر معلومات التحكم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجه للاستخدام الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المؤسسات. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الجودة ونظم الإنتاج. وتعتبر معلومات مدعمة لليقظة فقط، حيث لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية.<sup>2</sup>

#### 2- معلومات التأثير

تتمثل معلومات التأثير في المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستخدام الخارجي، أو التي توجه للأفراد والجماعات خارج المؤسسة كالزبائن والموردين، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية واحدة من نظم معلومات المؤسسة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، وتبقى هي الأخرى مجرد مدعمة للمعلومات اليقظة الإستراتيجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كمال رويج، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، تم نشره في المجلة العربية للعلوم الإدارية السنة 2004، المجلد 11 العدد 2 ص 1-33، ص 3. <http://www.cba.edu.kw/krouibah/doc>

<sup>2</sup> أحمد عمرستي، كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>3</sup> أحمد عمرستي، كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 5.

### 3- علامات الإنذار المبكرة (المعلومات الجزئية)

وتدعى المعلومات الجزئية بعلامات أو إشارات الإنذار المبكرة وهي المعلومات الأساسية التي تبحث عنها المؤسسة، وهي "معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى عملية التكامل، ولهذا أطلق عليها مصطلح الإشارات الضعيفة، فالمعلومات الجزئية هي المعلومات الإستراتيجية التي تجمع من خارج المؤسسة وتوجه للاستعمال الداخلي وهي تتمثل في تنبؤات بوقوع تطورات قد يكون لها تأثير على المؤسسة<sup>1</sup>. وتتضمن المعلومات الجزئية ما يلي :

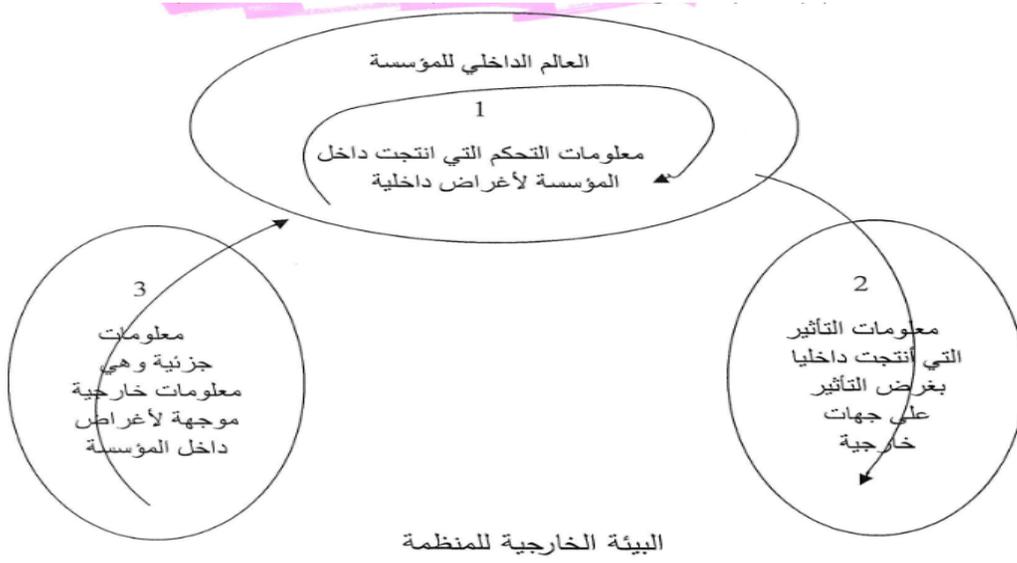
- المعلومات حول المنافسين وهي جميع المعلومات أو التي تهتم المنافسين الحاليين أو المحتملين في نفس قطاع الصناعة أو النشاط، أي كل المعلومات حول المنتجات أو الخدمات الجديدة في الأسواق، أو أي تجديد أو تغيير للمنافسين.
- المعلومات الشخصية والقدراتية وهذه المعلومات تتعلق بالشخصيات والأفراد في مؤسسات المنافسين أو الزبائن المهمين أو الموردين أو أي شخصيات مهمة لها تأثيرات على مستقبل المؤسسة وتشمل، الأصدقاء، الانتماء الحزبي، العضوية في النوادي وجميع القوى المرتبطة بها.
- المعلومات التجارية هي جميع المعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ومعرفة أذواقهم واحتياجاتهم المحاولة كسب رضاهم ووفائهم ، والمشاكل التي تعترضهم في اقتناء المنتجات أو الخدمات.
- المعلومات التمويلية ونشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

<sup>1</sup> Souad Choukile, Humbert Lesca, " Support " De L'information : Un Facteur Cle Dans Le Processus - D'attention Collective Aux Signaux Faibles. <http://www.veille-strategique.org>.

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

- المعلومات التكنولوجية وتشمل المعلومات المتعلقة بأساليب وأنماط حديثة في مجال الإنتاج أو تحسين المنتجات والخدمات التكنولوجية البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية.
- المتغيرات الاجتماعية تضم المعلومات حول التغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان.
- المتغيرات السياسية تضم مختلف المعلومات حول التشريعات والقوانين والسياسات الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة والمحافظة على التوازن البيئي، نظام الضرائب، نظام الحقوق الجمركية، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية والدولية.
- المعلومات حول المؤشرات الاقتصادية تضم معلومات مختلف المؤشرات منها: معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات، الدخل الفردي، معدل الاستهلاك، الميزان التجاري والمدفوعات، وغيرها.

الشكل رقم (1-8) : أنواع المعلومات التي يتحتم على المؤسسات الاهتمام بها



المصدر: كمال رويح، مرجع سبق ذكره، ص5.

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسة، نظم المعلومات واليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

إن إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية على مستوى كل مؤسسة عملية جد ضرورية ومهمة، لأن نظام اليقظة هو نظام معلوماتي مفتوح على البيئة ، والذي بدوره يساهم في إيجاد المعلومات و معالجتها، والتي تساعد في تفعيل و اتخاذ قرارات المؤسسة، لهذا سنتطرق لمراحل إرساء نظام لليقظة وممثليها بالإضافة إلى الطرق والوسائل المتبعة .

تتجلى اليقظة الإستراتيجية في مجموعة من المراحل المتكاملة والمتمثلة في جمع المعلومات، التحليل والتقييم، وفي الأخير النشر، التخزين والاستغلال، والتي سنتعرض لها بالتفصيل.

الفرع الأول: مرحلة تحديد و جمع المعلومات

تتمثل مرحلة تحديد وجمع البيانات والمعلومات في تحديد الاحتياجات الحقيقية واللازمة للبحث ، ولهذا يجب في البداية حصر المجال الفعلي للبحث لعدم تضييع الوقت والجهد وحتى التكاليف في البحث عن معلومات غير هامة ثم جمع المعطيات اللازمة وهذا يكون خلال مرحلتين التي سنتطرق لهما فيما يلي:

1 - الاستهداف:

تتمثل عملية استهداف اليقظة الإستراتيجية في الطريقة التي يتم من خلالها تحديد وحصر مجال البحث أي الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت التردد والمراقبة، لإمكانية تحديد المعلومات التي

يجب جمعها. والمبتغى من الاستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة من خلال تقليص حجم التكاليف والمجهودات و الوقت.

وبالتالي من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الإستراتيجية، ويتمثل الهدف في النتيجة التي تنتج عن عملية الاستهداف، المتمثلة في وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من طرف فريق أو ممثلي اليقظة، وهذه الوثيقة هي عبارة عن جدول ذو مدخلين بمدخل المتعاملين في الأعران) و الآخر مدخل المواضيع المجالات، وأيضا عملية الاستهداف تمكن المؤسسة من معرفة مصادر المعلومات التي تريدها. ويمكن تعريف كلا من المتعاملين و المواضيع كما يلي:<sup>1</sup>

**المتعاملين ( الأعران ) :** يقصد بالمتعاملين أو المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير إيجابي أو سلبي بحسب الحالة على مستقبل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير إما أن يكون مباشرا أو غير مباشر، بحيث يظهر من خلال الحدث الذي ينتج عن المتعامل، مثلا ابتكار خدمة أو منتج جديد، وبالتالي يجب على المؤسسة الاهتمام بكل متعامل سواء كان حاليا أو محتملا بحيث تتوقع منه إحداث أو خلق تغييرات في بيئتها، لأنه من الممكن جدا أن يصبح المتعاملين المحتملين في ظرف وجيز بمتعاملين في غاية الأهمية، ومن أمثلة المتعاملين: المنافسين، العملاء، الموردون، السلطات، وغيرها .

<sup>1</sup> Humbert Lesca, Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, 1997, op.cit, p8-9

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

إن المتعامل يتسم باسم وعنوان إلى جانب العنوان الإلكتروني، وينحصر عدد المتعاملين المحتملين والحاليين في عدد قليل (مثلا أقل من مئة) حتى تكون عملية الاستهداف ممكنة.

المواضيع (المجالات): ينوه الموضوع إلى الخصائص المميزة للمتعامل (مهما كان نوعه حاليا أو محتملا) التي تهم المؤسسة في عملية اليقظة الإستراتيجية وتقيدها في قراراتها، أي الموضوع يبين نشاط المتعامل، فمن الممكن لمتعامل مستهدف عدة مجالات أو مواضيع، والعكس صحيح أي لموضوع عدة متعاملين.

### 2 - تعقب وجمع المعطيات و المعلومات:

التعقب هو العملية التي من خلالها يتحصل أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على المعلومات اليقظة الإستراتيجية، وهذه العملية تتطلب بذل مجهودات وإرادة قوية لترصد وترقب المعلومات والبحث عنها، "وتعتبر عملية التعقب لدى العديد من الباحثين في غاية الأهمية وعامل من عوامل النجاح أو الفشل حسب الحالة العملية اليقظة الإستراتيجية"<sup>1</sup>.

وبالتالي فالشخص المكلف بتعقب المعلومات يطلق عليه "بالتعقب" ونميز نوعين من المتعقبين:<sup>2</sup>

**المتعقبين المستقرين (المقيمين):** هذه الفئة من المتعقبين يمارسون عموما التعقب بالمكاتب، حتى يتمكنوا من الحصول على مصادر المعلومات الرسمية ( من وثائق، قواعد بيانات، أنترنت..... إلخ).

<sup>1</sup> Humbert Lesca, op.cit , 2003, p 11.

<sup>2</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997, p 10

المتعقبين المنتقلين: ويطلق عليهم بالمتعقبين الميدانيون أو المتجولون الذين يكونون في الميدان لالتقاط ورصد المعلومات من مصادر خارجية بحيث هم على اتصال بمختلف الأشخاص مثل: الزبائن، المنافسين، الموردون،..... إلخ.

### اختيار وتكوين المتعقبين:

يتضح من خلال ما سبق أن عملية التعقب ليست سهلة، بل تتطلب القدرة وبذل مجهودات إرادية من المتعقب، لذا فاختيار المتعقبين من بين أفراد المؤسسة عملية جد حساسة، تركز على مجموعة معايير ومن بينها ما يلي:<sup>1</sup>

**معيار الهدف:** تتعلق عملية الاختيار بهدف اليقظة الإستراتيجية، أي محاولة الإجابة على السؤال: من المعني؟ (من هم المتعاملين وما هي المواضيع؟).

**معيار مصادر المعلومات:** يتم اختيار وتحديد المتعقب وفقا لمن هو في اتصال مستمر مع مصدر المعلومات قيد الترصد حسب أنشطته المعتادة.

**معيار الشخصية:** يجب التعرف على الأسلوب الإدراكي للشخص الذي يتم اختياره وهل أسلوبه مناسب لتعقب المعلومات.

**معيار الدافع:** يجب اختيار المتعقب الذي يظهر اهتمامه و رغبته لمهمة التعقب.

**معيار روح الفريق:** يجب على المتعقب الذي يتم اختياره أن يتمتع بروح الفريق و يكون جزء من شبكة المتعقبين.

<sup>1</sup> Humbert Lesca, op.cit , pp 102-103

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

ومن ناحية تكوين المتعقبين يجب على المتعقب امتلاك عدة معارف حتى يتسنى له التعامل مع مهمته ومواجهة الصعوبات التي يتلقاها بحذر ويقظة، ومن بين هذه المعارف نذكر منها ما يلي:

- الوصول إلى مصادر المعلومات المحددة ومحاولة اكتشاف مصادر جديدة.
- يجب على المتعقب الاعتماد على ذكائه وخبرته لاختيار المعلومة المناسبة حتى يتفادى تراكم المعلومات وتضييع الوقت والجهد.
- تمرير المعلومات المرصودة وربطها بالمعلومات المتوفرة سابقا.
- تكوين الذكاء الجماعي بالتفاعل مع المتعقبين الآخرين.
- ولاكتساب هذه المعارف يجب على المتعقبين التكوين والذي يمكن توضيح أهم مراحله فيما يأتي:<sup>1</sup>
- التدريب على سلوك الفضول والتساؤل.
- التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة أي التدريب على الذكاء الجماعي.
- التدريب على التوقع والاستباقية للمعلومة وعلى حسن استعمال المعلومة.

### الفرع الثاني: مرحلة تحليل و تقييم المعلومات

إن عملية تحليل والمعالجة تأتي بعد ترصد وجمع البيانات والمعلومات، فهذه الأخيرة هي عبارة عن معطيات غامضة أو إشارات ضعيفة، فلا بد من تفسيرها وتحليلها حتى تصبح ذات قيمة وفائدة لمتخذي القرار وهي عملية تمر بمراحل والتي سنتطرق لها في ما يلي:

<sup>1</sup> Humbert Lesca, op.cit ,2003, p 103

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

### 1- انتقاء المعلومات:

يقصد بعملية انتقاء المعلومات فرز وغزلة المعلومات الهامة و الضرورية من الكم الهائل المتحصل عليه من عملية التعقب والتي تهتم أعضاء وممثلو اليقظة الإستراتيجية، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تحصر عملية اليقظة الإستراتيجية ويجب أن لا يتجاوز الحد والمبالغة في الانتقاء الذي قد يؤول إلى تضيق وإفراغ عملية اليقظة الإستراتيجية. يعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء، وهذا يحتاج إلى جهد وتفاني جماعي، وهذه العملية تمر بمرحلتين:<sup>1</sup>

- المرحلة الأولى: هي الانتقاء الفردي ويقوم به المتعقبون خلال ترصدهم المعلومات.

- المرحلة الثانية: هي الانتقاء الجماعي بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين، يقومون بعملية الانتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الاستعانة بالخبراء.

من أجل القيام بعملية الانتقاء يتوجب احترام معيارين:<sup>2</sup>

طابع الاستباقية للمعلومة: تكون المعلومة استباقية إذا كانت ترجمتها تسمح باستشعار وقوع حدث مستقبلي محتمل، ويمكن الإشارة إلى نوعين من المعلومة الاستباقية:

المعلومات المحتملة: هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعلام حول قدرات المتعامل المستهدف بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم جدا الاستعلام حول قدراته المالية، الابتكارية... إلخ.

<sup>1</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997 ,P 11

<sup>2</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997 ,P 11

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

إشارات الإنذار المبكرة: هي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها التنبؤ بوقوع حدث محتمل له تأثير مستقبلي على المؤسسة.

طابع العلاقة بمعلومة اليقظة الإستراتيجية: يعني مدى صلة المعلومة التي تم جمعها بالمعلومات التي تخص اليقظة الإستراتيجية، ومدى منفعتها الحالية أو ممكنة لمتخذي القرار.

وفي الأخير يكون نتائج هذه العملية قائمة المعلومات الأساسية و المفيدة لعملية اليقظة الإستراتيجية.

### 2- صعود المعلومات:

إن عملية صعود المعلومات تضمن تمرير المعلومات وانتقالها من المتعقبين أو المترصدين إلى الشخص المكلف وفي غالب الأحيان ما يكون ممثل اليقظة الإستراتيجية، وتتطلب هذه العملية من المتعقبين:

- معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له حتى يتم تفادي تضيق الوقت.
- توفر الوسائل والمعدات المناسبة لتسهيل نقل المعلومات، حيث تصبح يسيرة الاستخدام.

### 3- معالجة المعلومات:

تتم هذه المرحلة لتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق، ويعتبر الهدف منها تقديم معلومات توقعية للتغيرات الحاصلة بمحيط المؤسسة. "وتسمى هذه المرحلة بتكوين المعني جماعيا لأنها تحتاج إلى تكاتف الجهود جميع العاملين بالمؤسسة، حيث أن الترجمة الجماعية للمعلومة وسيلة لتخفيض

أثر الإنحراف الإدراكي للفرد وتفاعل الجميع يساهم في إعطاء تحليلات أكثر مصداقية حسب ما يمتلكه كل شخص من خبرة ومعلومات.<sup>1</sup>

تختلف معالجة معلومات اليقظة حسب نوع المعلومات: إشارات الإنذار المبكرة أو معلومات محتملة. معالجة المعلومات المحتملة تكون أو بتحديث هذه المعلومات، وبعدها إن أمكن تقديم توضيحات ديناميكية لتغيراتها عبر الزمن. وبهذا يمكن ملاحظة التغيرات على إمكانية المتعاملة المستهدفة واستخراج بعض النتائج حول قدراته على العمل للسنوات القادمة. ويمكن الاستعانة بالطرق الإحصائية والسلاسل الزمنية في عملية التقدير.

أما معالجة إشارات الإنذار المبكرة تحتاج إلى أساليب مساعدة في معالجتها من أجل تحويلها من معلومات غامضة إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، "يمكن الاستعانة بطريقة الرقعة أو اللغز "Puzzle" وهي طريقة طورت من طرف Humbert Lesca ومجموعته، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات المترابطة التي يهدف تجميعها من الوصول إلى معنى. حيث من مجموعة استدلالات الرقعة من توضيح عملية التفكير الجماعي أي العمل بمساهمة الجميع في ترجمة المعلومات والاستدلالات المجمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 127-128

<sup>2</sup> Humbert LESCA, Souad Chouk, le " support " de l'information , op cit, p 7.

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

### 4- تخزين المعلومات<sup>1</sup>

يمكن القول أن عملية التخزين للمعلومات تتم بعد كل مرحلة من المراحل السابقة لعملية اليقظة، وهذا من أجل الحفاظ على الرصيد المعلوماتي للمؤسسة وسهولة استعمالها وفي أي وقت ممكن، وكذلك حمايتها وصيانتها من الضياع، السرقة والإهمال.

يشكل تخزين المعلومات ما يسمى "بذاكرة المؤسسة"، وتتمثل في أحد الأشكال التالية:

- تخزين غير منتظم: وهو في أذهان العاملين بالمؤسسة.
  - تخزين رسمي: لكنها مبعثرة في ملفات ووثائق مشتتة وغير منظمة.
  - تخزين في قواعد البيانات المتصلة فيما بينها.
- ويكون التخزين بأحد النموذجين: إما تخزين مركزي أي في مكان واحد، أو تخزين موزع إلى عدة أماكن متصلة فيما بينها.

### الفرع الثالث: مرحلة نشر واستغلال المعلومات

خلال هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات الناتجة عن المراحل السابقة لليقظة، حيث تصبح المعلومات المتوفرة عديمة الفائدة إذا لم تستخدم في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا تكون تكاليف زائدة للمؤسسة.

### 1- نشر المعلومات:

<sup>1</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997, p 13

الاستراتيجية.

نشر المعلومات تكون بوضع المعلومات المتوفرة في قبضة مستخدميها وهم الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة، والتي من خلالها يستطيع متخذ القرار اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التهديدات والأخطار المحتملة. تبدأ عملية النشر من مكان تخزين المعلومات المهيأة وتنتهي عندما يتم استعمال هذه المعلومات من قبل زبائن اليقظة أو المستخدمين المحتملين.<sup>1</sup>

وهناك أسلوبين لنشر المعلومات في المؤسسة:<sup>2</sup>

- نموذج تنظيم النشر من المخزن: وهذا في حالة التخزين المركزي، يحتفظ المنشط بالمعلومات ولا يقوم بنشرها إلا لمن يطلب استخدامها.

- نموذج تدفق المعلومات والمعارف: في هذه الحالة المنشط يكون السباق في نشر المعلومات للمستخدمين، وهذا يوافق حالة التخزين اللامركزي.

2- تنشيط اليقظة الإستراتيجية<sup>3</sup>:

عملية تنشيط اليقظة هي وظيفة المنشط أو المسؤول عن جهاز اليقظة الإستراتيجية ، وحسب نظام اليقظة المبرمج في المؤسسة يكون على أساسه تعيين شخص أو عدة أشخاص للتنشيط، ويجب أن تتوفر عدة صفات للمنشط للقيام بهتمته على أحسن وجه منها: التنظيم، الانضباط، الكفاءة، الصرامة والتفاهم . لأن وظيفة المنشط هي قبل كل شيء علاقتية واتصالية. ويتلخص دوره فيما يلي:

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز اليقظة وخاصة المتعقبون الميدانيون.

<sup>1</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997, p14

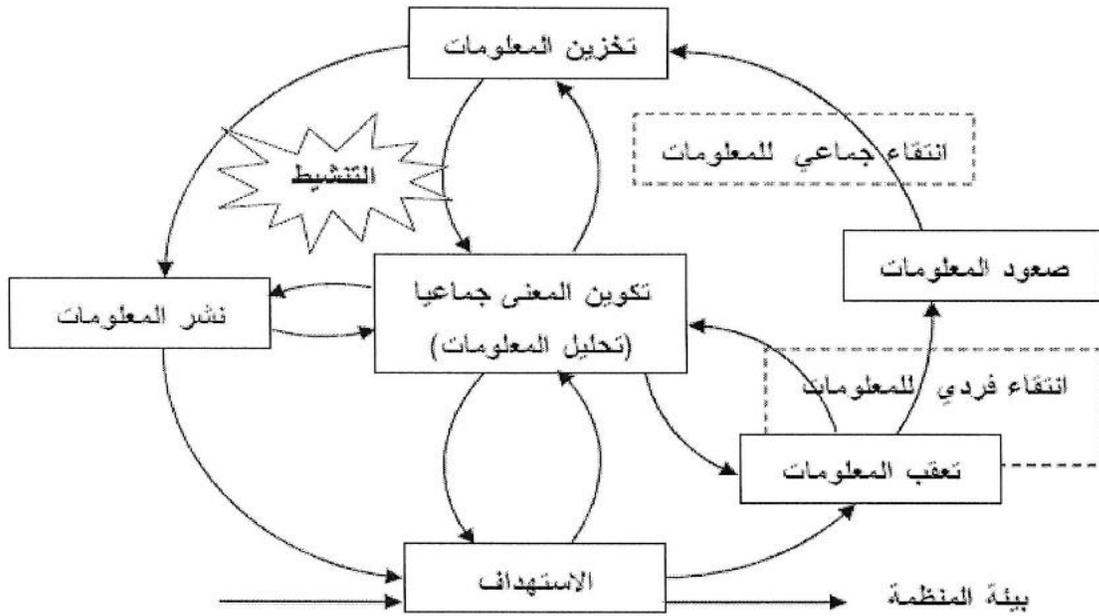
<sup>2</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997, p14

<sup>3</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997, p15

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

- اقتراح مصادر جديدة للمعلومات.
- عدم إبقاء المعلومات مخزنة في أذهان أفراد المنظمة.
- دمج مجموعة الممارسات الفردية التي كان من الممكن ظهورها قبل إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية .
- إحياء وتطوير جهاز اليقظة. و الشكل الموالي يوضح سيرورة اليقظة الإستراتيجية:

### - الشكل رقم (1-2) : سيرورة اليقظة الإستراتيجية



Source : Humbert Lesca, op.cit. 2003, p28.

نستنبط من الشكل أن عملية اليقظة الإستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تنتهي على عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات. وبعدها تأتي

الاستراتيجية.

مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال، وفي الأخير نشر واستخدام لهذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة، من خلال هذه السيرورة وبالمطابقة مع مراحل نظام المعلومات المذكورة سابقا نلمح أن مراحل اليقظة تتوافق مع مراحل النظم المعلومات ما يعني أن اليقظة نظام معلوماتي يساعد المؤسسة على استيفاء المعلومات الخاصة بها من بيئتها.

ولضمان سيرورة وديمومة هذه المراحل العملية اليقظة الإستراتيجية يتوجب تكاتف الجهود وتعاون جماعي كبير والتطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الإستراتيجية هو منشط لهذه الحلقة.

ممثلو اليقظة الإستراتيجية

ممثلو اليقظة هم من العاملين المميزين في المنظمات على اختلافها، وهم القائمون على الحصول على المعرفة وتحليلها وتنظيمها واسترجاعها وبنها ونشرها، وأنهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المؤسسة من هذا النوع ظهر حديثا، والذي يتم من خلاله تجميع أكبر قدر من المعلومات مرتبطة مع بعضها البعض، وتخزينها كل حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.<sup>1</sup>

I. مراحل اليقظة الإستراتيجية

يتطلب من أي مؤسسة للقيام بنشاطات اليقظة الإستراتيجية ضرورة المرور بالمرحل التالية :

1-التعبير عن الإحتياجات من المعلومات :

<sup>1</sup> إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2004، ص 26

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

تتمثل المرحلة الأولى في ضرورة تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعلومات، وذلك قبل الشروع في مرحلة البحث عنها، فالقيام باليقظة يستدعي أولاً التعريف بالاحتياجات من المعلومات من الواقع الداخلي للمؤسسة، وذلك عن طريق التشخيص الدقيق في عمق نشاطات المؤسسة.

### 2- تحديد القائمين على اليقظة الإستراتيجية :

في هذه المرحلة يتم تحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة (les veilleurs) ، فهؤلاء يجب أن يكونوا على إيصال مباشر بمصادر المعلومات الممكنة، كما يجب أن يكونوا على درجة كبيرة من التيقظ والانتباه لما يحدث في محيط المؤسسة . مع قدرتهم كذلك على الاتصال بسهولة لبلوغ أكبر قدر من المعلومات، ولكن حتى يتسنى لهؤلاء العاملين تأدية مهمتهم بنجاح يجب أن يلقوا التحفيز اللازم من قبل إدارة المؤسسة .

### 3- البحث عن المعلومات وجمعها :

يتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة منها:

- من ميدان عمل المؤسسة عن طريق علاقاتها مع الموردين والزبائن.
- الدوريات العلمية والتقنية والإقتصادية، وتلك المتعلقة بالتسيير .
- شهادات الإختراع.
- قواعد البيانات.
- المؤتمرات، الملتقيات، المعارض والصالونات.

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

- المعلومات غير الرسمية.

- المعايير والإجراءات.

- المصادر الداخلية للمؤسسة.

### 4- تحليل، معالجة والمصادقة على المعلومات:

بعد تجميع مختلف البيانات والمعلومات يتم معالجتها حسب الاحتياجات المحددة في البداية، هذه المعالجة تسمح باستخراج المعلومات المهمة، ثم يتم المصادقة عليها من طرف خبير في المجال، فهذا الخبير هو الذي يقرر ما هي المعلومات المهمة من غير المهمة أو تلك التي مازالت تحتاج إلى مزيد من المعالجة فهذا الشخص بحكم الخبرة والمعرفة التي يمتلكها تعطى له بعض الصلاحيات في اختيار المعلومات المحصلة ثم المصادقة عليها .

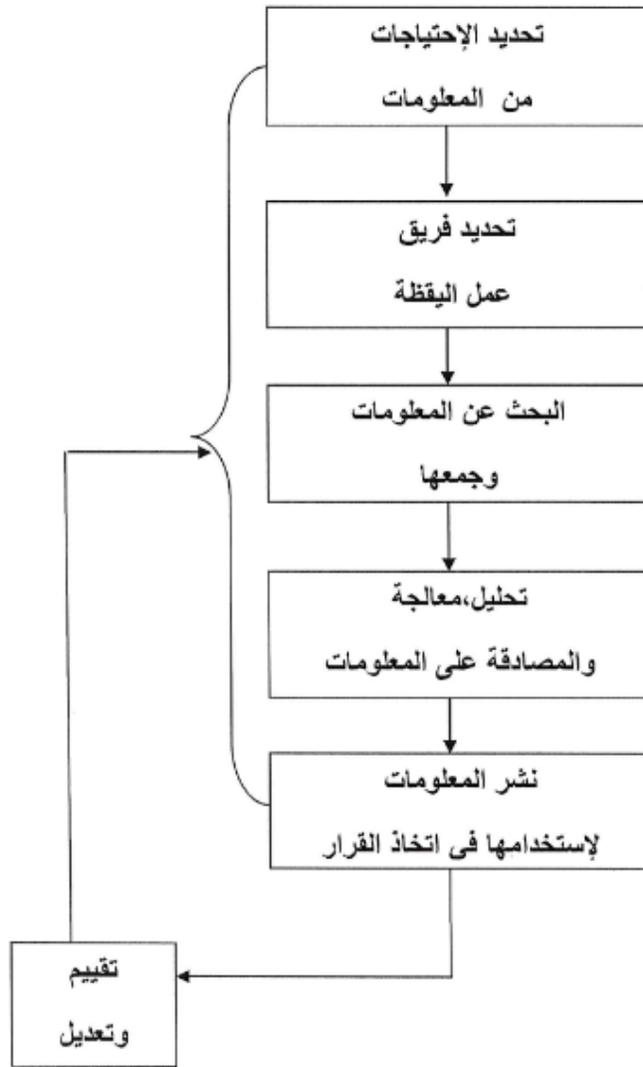
### 5- نشر معلومات اليقظة :

إلى حد هذه المرحلة لن تكون هناك استفادة من تلك المعلومات المحصلة ما لم يتم نشرها لمستخدميها في المؤسسة، فنتائج تحليل البيانات تمثل أداة عمل في مختلف المصالح: التسويق، البحث والتطوير، المصلحة التجارية...إلخ، لذلك يجب نشر المعلومات بسرعة حتى يتم تحقيق الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة.

6- تقييم وتعديل اليقظة الإستراتيجية:

في النهاية يتم تقييم عمل اليقظة، من خلال تعديل وإعادة توجيه الوسائل والأهداف الإستراتيجية المسطرة.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص المراحل السابقة من خلال الشكل الموالي .

الشكل 3: مراحل اليقظة الاستراتيجية



<sup>1</sup> مرمرى، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية- دراسة حالة شركة CHIALI PROFIPLAST مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص ص 130-131.

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

المصدر: مرميمرا، المرجع السابق، ص 132

المعلومات والمعرفة، وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، فإن الضرورة تستدعي إلمامهم بالية اليقظة لرصد المعلومات. لهذا سنتطرق لمحاولة تعريف أخصائي المعلومات في عملية اليقظة وماهية الدور المنوط الذي يمارسه في المؤسسة.

**المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية وممثلوها**

**الفرع الأول: تعريف ممثلو اليقظة الإستراتيجية**

يصطلح على أخصائي المعلومات الممثل لعملية اليقظة بـ "المتيقظ" أو يطلق عليه كذلك بـ "المنشط"، ويمكن تعريف أخصائي المعلومات بصفة عامة: "بأنه شخص يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها".<sup>1</sup>

ومنه فإن أخصائي المعلومات هو الشخص المسؤول عن تهيئة وإيصال وإتاحة المعلومات للمستفيدين، وعليه يعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات المختلفة و المستفيدين.

ويمكن تعريف "المتيقظ" هو أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي يجيد عملية التردد البيئي أي الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الجوهرية تتضح من خلال كشف الفرص والتنبيه عن

<sup>1</sup> عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة - <http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>، تاريخ الاطلاع: .

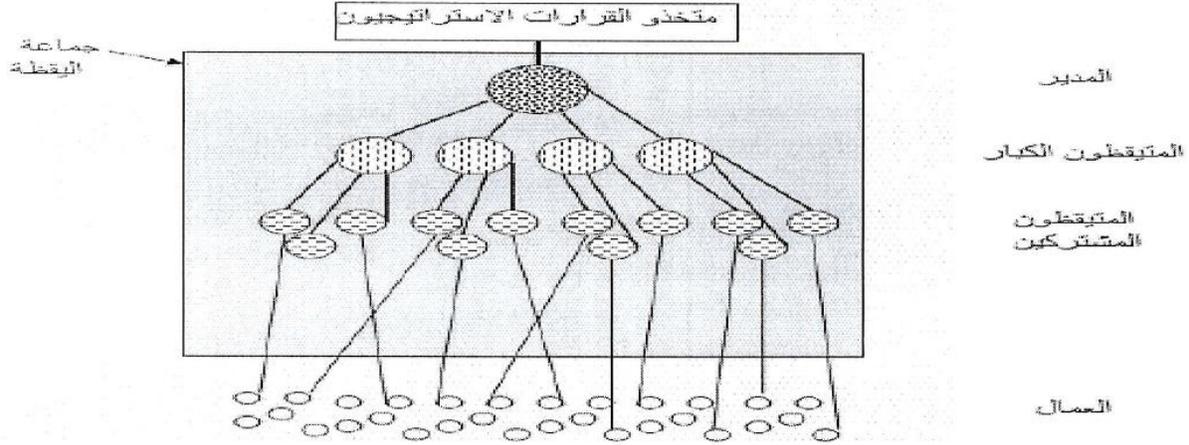
2013/05/27

## عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

## الفصل الثاني:

المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وهو يقوم بالية اليقظة على مبدأ جماعي، فالمتيقظ ينتسب لشبكة من المشاركين في عملية اليقظة. و يوضح الشكل الآتي ممثلو عملية اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة لليقظة.

الشكل رقم (2-2) : ممثلو عملية اليقظة



المصدر: تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 277.

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

### الفرع الثاني: دور وخصائص ممثلو اليقظة الإستراتيجية

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق، في معرفة شبكة المشاركين في اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، يتضح وجود أشكال مختلفة لممثلي اليقظة تكمل بعضها البعض، والتي تتميز بأدوار وخصائص مختلفة، كل حسب نشاطه. ويمكن عرض ذلك في جدول يوضح الدور والخصائص لكل ممثل في شبكة اليقظة.

#### الجدول رقم (1-2) : ممثلو اليقظة حسب الدور و الخصائص

ممثلو اليقظة	الدور	الخصائص
متخذو القرارات الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل البيئة سيناريوهات</li> <li>- ترجمة سيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> <li>- البحث عن الإبداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في متخذي القرارات الخارجية</li> </ul>
مدير اليقظة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي</li> </ul>

<p>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</p> <p>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</p>	<p>- إعداد والإشراف على دفتر الشروط</p> <p>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</p>	
<p>- القدرة على العمل الجماعي وعلى المتيقظون التفكير استراتيجيا.</p> <p>- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية</p>	<p>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعمة.</p> <p>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</p> <p>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	<p>الميقظون الكبار</p>
<p>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</p> <p>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع إضافة إلى روح الفضولية.</p> <p>- الحيابة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات في ما بينها.</p> <p>- دقة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات.</p> <p>- استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشتركون</p>

<p>- نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمن المكتبة، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات الإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما المرحلة جمع المعلومات كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي</p>	<p>العمال</p>
---	---	---------------

المصدر: عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة -

27/05/013 ، تاريخ الاطلاع: [http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog\\_post.html](http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog_post.html)

#### 4- تخزين المعلومات:<sup>1</sup>

يمكن القول إن عملية التخزين للمعلومات تتم بعد كل مرحلة من المراحل السابقة لعملية اليقظة، وهذا من أجل الحفاظ على الرصيد العموماتي للمؤسسة وسهولة استعمالها وفي أي وقت ممكن، وكذلك حمايتها وصيانتها من الضياع، السرقة والإهمال.

يشكل تخزين المعلومات ما يسمى بذاكرة المؤسسة، وتتمثل في أحد الأشكال التالية:

- تخزين غير منتظم: وهو في أذهان العاملين بالمؤسسة.
- تخزين رسمي: لكنها مبعثرة في ملفات ووثائق مشتتة وغير منظمة.

<sup>1</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997, p 13

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

- تخزين في قواعد البيانات المتصلة فيما بينها.

ويكون التخزين بأحد النموذجين: إما تخزين مركزي أي في مكان واحد، أو تخزين موزع إلى عدة أماكن متصلة فيما بينها.

### الفرع الثالث: مرحلة نشر واستغلال المعلومات

خلال هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات الناتجة عن المراحل السابقة لليقظة، حيث تصبح المعلومات المتوفرة عديمة الفائدة إذا لم تستخدم في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا تكون تكاليف زائدة للمؤسسة.

#### 1- نشر المعلومات:

نشر المعلومات تكون بوضع المعلومات المتوفرة في قبضة مستخدميها وهم الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة، والتي من خلالها يستطيع متخذ القرار اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التهديدات والأخطار المحتملة. تبدأ عملية النشر من مكان تخزين المعلومات المهيأة وتنتهي عندما يتم استعمال هذه المعلومات من قبل زبائن اليقظة أو المستخدمين المحتملين.<sup>1</sup>

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرة عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج. وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية. فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997, p 13

<sup>1</sup> استشار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 280

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

### الفرع الثالث: أساليب العمل لممثلي اليقظة

يوجد نوعين من الأساليب للعمل بآلية اليقظة بطريقة منظمة من قبل ممثل اليقظة وهما:<sup>1</sup>

**1- الأساليب المباشرة:** إن هذا النوع من الأساليب يعتبر رسمياً، أي أنه يتم وفق "بروتوكولات" أو عقود

ثنائية أو متعددة الأطراف. من بين الأمثلة نذكر: التكوين والتربصات، الرخص والدعوات وغيرها.

عن طريق التربصات والتكوين: يمكن لأخصائي المعلومات من الاطلاع على أشياء جديدة منها كفاءات

المنتجات، التجهيزات والوسائل الأخرى، أو حتى الحصول على معلومات أصلية أولية مرتبطة بمشكل أو

أمر معين، وما تجدر الإشارة إليه هنا هو أنه أما كان مستوى التكوين و التمهين أعلى أو أكثر تخصصاً

كلما كانت الفائدة من اليقظة أوفر.

عن طريق الرخص: يمكن لأخصائي المعلومات الباحث عن معارف ومعلومات من الحصول عليها مقابل

دفعات مالية معينة أو دون ذلك. أغلبية هذه الرخص هي تلك التي تجري خاصة في عالمي الصناعة

وإنتاج الخدمات.

عن طريق الدعوات: بإمكان أخصائي المعلومات المدعو الوقوف على أشياء جديدة أو خاصة بالمؤسسة

الداعية و الحصول على معلومات، معطيات أو بيانات مهمة قد تفيده في عمله.

<sup>1</sup> سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق " ص15. تاريخ الاطلاع: 2013/05/27

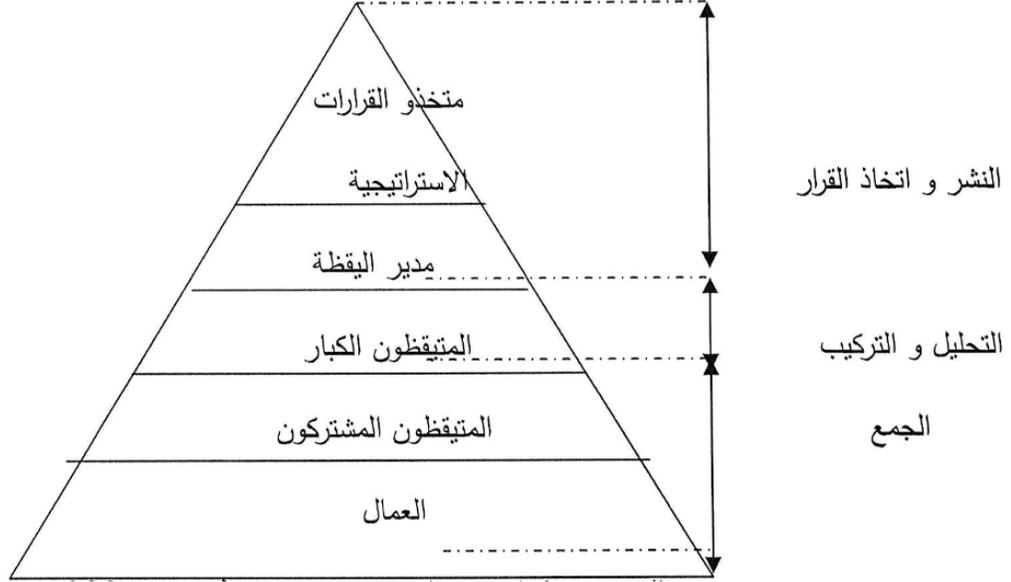
## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

### 2- الأساليب غير المباشرة:

يعد هذا النوع غير رسمي مقارنة مع الطرق المباشرة، بمعنى أنه يتم على أساس التلاقي أو التعارف أثناء الملتقيات العلمية أو أثناء المناسبات أو التظاهرات يقوم أخصائي المعلومات بتبادل الأفكار والآراء. وتكون هذه الأساليب بإقامة علاقات للاتصال ومنها تبادل العناوين الإلكترونية والأعمال والمعلومات الأخرى للاستفادة منها. وما يلاحظ بالنسبة لهذه الطرق والأساليب هو تكلفتها الدنيا وكذا صلاحيتها في حل المشاكل والصعوبات عندما تتعثر الأساليب المباشرة أو الرسمية.

### الفرع الرابع: مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين

لقد تم تمثيل الممثلين لليقظة حسب مختلف أنماطهم في شكل هرم تبعاً لمستوياتهم التنظيمية ووفقاً لمرحلة عملية اليقظة الإستراتيجية، كما هو موضح في المخطط الموالي.



الشكل رقم (2-3): مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين

المصدر: تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 280.

ويمثل قمة الهرم متخذو القرارات الاستراتيجيين، أما قاعدته فيمثلها العمال. لكن قراءة الشكل تتم من الأسفل إلى الأعلى حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال وفئة المتيقظين المشتركين، بينما يقوم المتيقظين الكبار بالمرحلة الثانية وأخيرا يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير و متخذي القرارات الإستراتيجية.

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

### المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

الطرق والوسائل لعملية اليقظة الإستراتيجية تسدي للمؤسسة الحصول وامتلاك ميزات تنافسية مستدامة، والتي تساهم بدورها في الحفاظ على شأن المؤسسة ومكانتها التنافسية في السوق. ولعل من أهم الطرق نجد طريقة المعايرة التي تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة بسبب تغيراتها، وللقيام بهذه العملية يتطلب وجود وسيلة فعالة كالانترنت وهي من أهم الوسائل الحالية التي تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومة و بأسرع وقت.

### الفرع الأول: طريقة المعايرة (Benchmarking)

#### 1- تعريف المعايرة:

المقارنة المعيارية تعرف من قبل David Kearns هي "عملية مستمرة ومنتظمة لتقييم المنتجات والخدمات، والسياسات مقارنة بأقوى المنافسين، والمؤسسات المعترف بها كقادة أو الرائدة<sup>1</sup>. وتعرف المعايرة كذلك بأنها" تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص منها من دروس"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Nathalie Costa ; la veille et Benchmarking, édition : Ellipses , Paris ,2008,P8

<sup>2</sup> تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعه وأفاقه في الجزائر، ص4. [www.csla.dz/mjls/index.php?option=com](http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com) ، تاريخ الاطلاع: 2013/06/23

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

تعتبر المعايير طريقة المقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية وتنتمي طريقة المعايير إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة.

### 2- مراحل المعايير : وتتضمن عملية المقارنة المراحل الآتية:<sup>1</sup>

- 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.
- و في الأخير تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

### 3- أهمية المعايير:

تمكن المعايير من إنشاء معيار يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين وبالتالي تسعى المؤسسة بتحقيق هدفها وهو بأن تكون بمستوى المؤسسة القدوة أو حتى التفوق عليها.

<sup>1</sup>شوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص282

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

وتتبين غاية المعايير في أنها تبرز للمؤسسة الفروقات بينها وبين أداء المؤسسة النموذج. و من خلال هذا يجب على المؤسسة المراقبة المستمرة لتحليل أسباب هذه الفروقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

### الفرع الثاني: الأنترنت وسيلة لليقظة الإستراتيجية

#### 1- تعريف الأنترنت

تم اشتقاق كلمة الأنترنت (Internet) من الكلمة (Interconnection) بمعنى الترابط، فهي عبارة عن شبكة ضخمة جدا من الشبكات المختلفة و المترابطة مع بعضها البعض في مختلف بقاع العالم، وتستخدم هذه الشبكات بروتوكولات معينة كوسيلة للتخاطب في ما بينها وتوفر هذه الشبكات المترابطة العديد من الخدمات ومن أشهرها البريد الإلكتروني، وخدمة web (الويب).<sup>1</sup>

#### 2- خدمات الأنترنت<sup>2</sup>

الشبكة العنكبوتية: تعرف الشبكة العنكبوتية بمصطلح آخر يدعى الويب (web) وهي عبارة عن صفحات كثيرة جدا من المعلومات المترابطة مع بعضها ومن ميزات الشبكة العنكبوتية أو الويب المرنة العالية في إيجاد المعلومات، إمكانية استعراض معلومات الويب بأي مكان، بالإضافة إلى احتوائها على واجهات تطبيق جميلة وجذابة (the world wide web) ويطلق مصطلح صفحة الويب (web page) على صفحة واحدة ومجموع هذه الصفحات في مجال واحد تعني موقع الويب (web site) أما الصفحة الرئيسية (home page) فتعني الصفحة الأولى في أي موقع انترنت.

<sup>1</sup> عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر، عمان، ط1، 2006، ص141.

<sup>2</sup> عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مرجع سابق، ص 146-153.

نظام أسماء النطاقات (Domain Name System-DNS) : هو عبارة عن بروتوكول يشير إلى عنوان موقع الانترنت وبما أن الحاسب الآلي يتعامل مع العناوين كأرقام معنونة، فدعت الحاجة لإنشاء هذا البروتوكول الذي يقوم بتحويل عناوين مواقع الانترنت من الصيغة الأبجدية إلى الصيغة الحقيقية الرقمية. فمثلا عنوان موقع شركة مايكروسوفت هو 198.105.232.2 فإنه يعوض عنه بـ (www.microsoft.com).

البريد الإلكتروني ( E-mail ) : هي خدمة تبادل الوسائل والوثائق باستخدام الإنترنت، ويعتقد الكثير من مستخدمي شبكة الانترنت أن خدمة البريد الإلكتروني هي أفضل ما في الشبكة ومن خلال هذه الخدمة تستطيع أن ترسل رسالة لأي مكان في العالم وفي أي وقت خلال ثواني قليلة وبسعر زهيد.

بروتوكول نقل الملفات (File Transfer Protocol): وهي خدمة تساعد على نقل الملفات بين مستخدم وآخر أو تحميل ملفات معينة بين مستخدم وموقع على الشبكة، وهذا البروتوكول يستخدم نوعين من الاتصال وهما: ترسل البيانات والتحكم في المعلومات.

برامج الدردشة (Internet Relay Chat): تعتبر خدمة الدردشة من الخدمات المفيدة في الاتصال مع الزبائن والأصدقاء، كما تستخدم في مجالات تجارية كترويج مواقع معينة أو بضائع معينة، وتعتبر من جانب آخر نوع من أنواع التسلية والترفيه حيث يمكنك التعرف على أصدقاء جدد من أي دولة في العالم، والتعرف على عاداتهم وتقاليدهم. ومن أشهر برامج الدردشة برنامج (MSN Messenger).

## عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الفصل الثاني: الاستراتيجية.

خدمة المجموعات (Newsgroup): وهي الأماكن التي يتجمع فيها الناس لتبادل الآراء والأفكار وتعليق الإعلانات العامة أو البحث عن المساعدة في موضوع معين، ولعل من أشهر الأمثلة على خدمة المجموعات ما يعرف بالمنتديات ساحات الحوار ( ولا سيما المنتديات المتخصصة.

خدمة البحث في الانترنت (Searching the Internet): تعتبر خدمة البحث في الانترنت من الخدمات الممتازة حيث تلعب محركات البحث دورا مهما في عملية البحث وتسهيل الوصول إلى المعلومة بالنسبة للباحث، ولن يقتصر البحث عن معلومات فقط بل يمكنك البحث عن برامج أو ملفات أو حتى أشخاص أيضا. ومن أشهر محركات البحث في العالم: [www.google.com](http://www.google.com) [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com).

### 3- مزايا شبكة الأنترنت

يعتبر استعمال الأنترنت مكسبا حقيقيا لمستعمليه، وما يؤكد ذلك أن الاستغلال الأمثل لخدمات الأنترنت يسمح ب:<sup>1</sup>

- إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة.
- التعريف بالطاقات والكفاءات العلمية والتقنية و تثمينها .
- إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم والتكنولوجيا.
- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات Web WWW: World Wide Web والربط عن بعد
- خلق ثقافة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.

<sup>1</sup>تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص284.

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

---

- تثمين بيانات التحتية الصناعية والإنتاجية بالتعريف بها على نحو أفضل.
- تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع والشراء وعن أسعار المواد الأولية وعن متطلبات الزبائن.
- عرض السلع والخدمات والتعريف بها من خلال الإعلانات.

## الفصل الثاني: عموميات حول بيئة المؤسسات ونظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية.

---

### خاتمة الفصل الثاني:

يستدعي إعادة التفكير في أسلوب تحصيل المعلومات ومحاولة وضعه في إطار رسمي حتي يكون له الأثر الإيجابي على المؤسسة ككل، أي خلية أو وظيفة يقظة استراتيجية تتكلف بالتنظيم والتسيير الجاد لتحصيل وإستخدام المعلومات خاصة الإستراتيجية منها لتحسين قراراتها وتعزيز حصتها السوقية.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### مقدمة الفصل:

سنحاول في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية ميدانيا من خلال دراسة وتقييم إرساء اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، التي تعتبر من المؤسسات النشطة في السوق والسباق بإعتبارها المتعامل الوطني الأول بسوق الإتصالات الجزائرية.

ولكي تتمكن من ذلك عليه معرفة كيفية التحكم الجيد في المعلومات وإستعمالها بالطريقة الذكية، وهذا من خلال تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها الداخلي والخارجي وذلك من أجل التوقع والسبق الذي يجعل المؤسسة مرنة لمواجهة التهديدان وإستغلال الفرص وطبعا ذلك بواسطة نظام اليقظة لذا يستوجب على المؤسسة مرفة الطريقة والمراحل التي من خلاله تضع نام مخصصا لليقة الإستراتيجية من اجل الحصول على المعلومات ومعالجتها بالطريقة الفعالة مايؤدي بها حتما إلى تموقع رفيع في مجال نشاطها.

والتغيير ظاهرة طبيعية تقضي تحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والإستمرارية في بيئة مضطربة معقدة لذ اصبح التغيير سمة رسمية لهذا القرن في كل شئ وفي كل مكان يشهد تغييرات واسعة وجذرية، وميقة فالتغيير أصبح يكتسح بشكل سريع جميع لجوانب لتكنولوجية والسياسية والإقتصادية وكذا الإجتماعية والثقافية.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

---

مما سبق سيتناول هذا الفصل النقاط التالية:

1. مراحل اليقظة الإستراتيجية
2. تحليل ومعالجة المعلومات ونشر المعلومات.
3. عرض وتحليل نتائج الإستبيان.
4. تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر وهيكل التنظيمي.
5. تطوير سوق إتصالات الجزائر وأهم مصالحه.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### المبحث الأول: مراحل اليقظة الإستراتيجية.

على المؤسسات أن تبني نظام اليقظة الإستراتيجية كنظام لتدعم قراراتها ويرفع من تنافسيتها ميزة تنافسية عن طريق مراقبة المعلومات الاستراتيجية والتنبؤ بها وتحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين، حيث أن نظام اليقظة الإستراتيجية هو نظام متكامل يشمل جمع المعلومات من خلال مراقبة محيط المؤسسة ونتبع كل تطوراته وتغييراته ثم تحليل المعلومات المستهدفة وكل ذلك ضمن عمل توقعي للأحداث والتغييرات الممكن حدوثها مستقبلا ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى المراحل

الثلاث لليقظة:

- البحث عن المعلومات.
- تحليل ومعالجة المعلومات.
- إستخدام ونشر المعلومات.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### المطلب الأول: البحث عن المعلومات

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

#### 1. الإستهداف:

إستهداف اليقظة الإستراتيجية يتمثل في التعرف على مراكز الإهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة ومعرفة كيف يتم الوصول إليها وتكمن الصعوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة والمناسبة.

LESCA تعمل هذه وهناك عدة طرق تمكن المؤسسة من معرفة المفيدة وأشهرها الطريقة من طرق

فريق

لمحاولة الإجابة على التساؤلات حول إستهداف اليقظة الإستراتيجية.

ومن خلال عملية الإستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الذي هو نتيجة لعملية الإستهداف وهو عبارة عن

الوثائق التالية :

- جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين وقائمة الموضوعات.
- قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد بالبحث عن المعلومات.
- قائمة مصادر المعلومات المرغوب في البحث عنها.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### 2. تعقب وجمع المعلومات:

التعقب هو عملية المسبقة Pro-ACTIVE الإيجابية التي بموجبها تحصل أعضاء المؤسسة على المعلومات اليقظة الإستراتيجية وقد تما إختيار هذا المصطلح لتوضيح أنه من غير معقول أن يتم الحصول على معلومت اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة على العكس من الضروري أن يكون هناك مجهود إداري تطوعي إستباقي Pro-ACTIVE وذلك للجوء إلى البحث والتعقب عن هذه المعلومات ولهذا يسمى المتعقبون الاشخاص المكلفون بالبحث.

أ. أنواع التعقب: يتم تمييز بين نوعين من التعقب وذلك بحسب مصادر المعلومات لمتصلة بالمكلفين بالتعقب.

1. التعقب المستر: والذي يقوم به المتعقبون المستقرون الذين يعملون بوجه عام في المكاتب الرسمية المصاغة.

2. التعقب المتنقل: والذي يقوم به المتعقبون الميدانيون ويتميز هؤلاء بأنهم في تجول دائم وإتصال مع مختلف فئات المجتمع من الزبائن، الموردين المنافسين، المخابر، والمعرض من أجل التوصل إلى معلومات مناسبة.

### 3. أختيار المتعقبين:

المتعقبين لهم أهمية بالغة لأنهم يقومون بدور هام في نجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ولهذا فإن عملية إنتقاء المتعقبين تقوم على عدة معايير منها:

- معيار الهدف:

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

إذا تعديره بداية عملية الإنتقاء المتمثلة في هدف اليقظة الإستراتيجية بمعنى محاولة الإجابة عن السؤال من هو المعني؟ وبماذا؟ أي المتعاملون؟ ومع أي الموضوعات؟.

- معيار مصادر المعلومات:

وهو محاولة الإجابة عن السؤال من هو الذي يكون في إتصال دائم مع مصدرها طبقا للأنشطة المعتادة؟

- معيار الشخصية:

من خلال معرفة ماهو الأسلوب المعرفي للشخص وهل هذا الأسلوب مناسب لتعقب المعلومات؟

- معيار العدد:

يعتبر عدد المتعقبين المعنيين رسميا، نتاج التفكير والموارد التي تريد المؤسسة أن تركزها لليقظة الإستراتيجية حيث ليس بإستطاعة كل عضو في لمؤسسة أن يكون متعقبا فالمؤسسة نادرا ما سيتجاوز عدد المتعقبين اثنا عشر مثلا.

- معيار التحفيز:

حيث أن المتعقب الذي سيتم إختياره يجب أن يبين إهتمامه ورغبته وتعلقه بهذه المهمة.

4. تكوين المتعقبين:

لكي يكون المتعقب مقبولا وجب عليه معرفة ثلاثة أشياء:

- الوصول إلى مصادر المعلومات المعروفة.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

- إختيار المعلومات.

- إكتشاف مصادر جديدة للمعلومات.

ولهذا يجب وضع تكوين للمتقبيين حتي يتمكنوا من القيام بمهامهم بشكل صحيح وفعال ومراحل التكوين هي:

- التدريب على الإلتباه على الإدرك والفهم وتوسيع مجال الرؤية.

- التدريب على سلوك الفصول والإستجاب والذهاب إلى أبعد من ما قد يكون وراء ذلك.

- التدريب على الإنتقال من الفرد إلى الجماعة والتطور نحو الذكاء الجماعي.

- التدريب على المعلومات ( المعلومة المفيدة لأي نشاط).

- التدريب على إكتشاف الخاصية السبقية ( المبكرة ) للمعلومات.

### المطلب الثاني: تحليل ومعالجة المعلومات

بعد مرحلة جمع ولحصول على المعومات يتكون لنا رصيد خام من المعلومات بعد تأتي المرحلة الثانية ولمتمثلة في تحليل ومعالجة المعلومات الأساسية والتي تعطي قيمة أكبر لعملية إتحاد القرار.

#### 1. إنتقاء المعلومات:

وهذا يتم أختيار وفرز المعلومات بحيث يتم إنتقاء المعلومات الهامة والمفيدة فقط.

#### أ. تعريف إنتقاء المعلومات:

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة

### اتصالات الجزائر شركة موبيليس

إنتقاء المعلومات هو عملية التي يتم من خلالها الإبقاء على المعلومات التي تهتم أعضاء اليقظة الإستراتيجية وقد يؤدي غياب هذه المرحلة المهمة و الحاسمة إلى وجود معلومات كثيرة جدا يؤدي إلى خلق عملية اليقظة الإستراتيجية وكذا الإنتقاء الحازم جدا يؤدي إلى إفقار عملية اليقظة.

#### ب. القائم على عملية الإنتقاء:

الشخص المسؤول عن القيام بمهمة الإنتقاء يختلف بحسب مصدر المعلومات فإذا كانت هذه المعلومات ميدانية أي التي تم رصدها من قبل المتعقبين الميدانيين فهنا القائم على عملية إنتقاءهم المتعقبون الذين قامو بتجميع هذه المعلومات وعملية الإنتقاء تكون في نفس اللحظة ولكل المعلومات المجمعة .

أما إذا كانت المعلومات ذات اصل وثائقي فهناك عدة أشخاص سيتدخلون كمايلي:

- في البداية يقوم المتعقبون المستقرون الذين يقرؤون المنشورات بالبحث في قواعد البيانات وكذا على الأنترنت...إلخ ومن ثم يقومون بعملية الإنتقاء .
  - الخبير هو الوحيد الذي يستطيع أن يختار الخطوط القليلة من جل إستخراج المعلومات الأساسية من هذه المعلومات الأولية وحالات الإنتقاء لا بد أن تكون وفقا لمعايير تساعد على القيام بهذه العملية فنتيجة الإنتقاء المتمثلة في الوصول إلى المعلومات الأساسية بعضها منها.
- ينتج من بناء أهداف اليقظة كأسماء المتعاملين، أسماء لموضوعات، الكلمات الرئيسية...إلخ كما أن هناك معيار والمتمثل في الميزة التوقعية للمعلومات حيث أن هذه الأمثلة ليست حصرية يمكن إضافة معايير آخر طبقا للواقع الذي توجد فيه المؤسسة.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### ج. صعود المعلومات:

وهي العملية التي يتم بواسطتها تمرير المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية إلى المكلف بتخزينها والذي مايكون منشط ومنظم اليقظة الإستراتيجية .

ويتطلب صعود ومرور المعلومات من المتعقبين مايلي:

- المعرفة لمن يجب إبطال لمعلومات له بالمعرفة لمن يجب إبطال لمعلومات له بوضوح ويكون هذا بدون تردد من أجل عدم تعقيد المهمة خسارة الوقت.

- توفير المعدات المناسبة لإرسال المعلومات بحيث تكون سهلة للإستعمال.

### د. تخزين المعلومات:

تخزين المعلومات اليقظة الإستراتيجية بعد شرطا ضروريا وأساسيا لتطوير وإستغلال هذه المعلومات وهو يجسد تقاسم المعلومات بحيث يجب أن تكون هناك سهولة في إستعمالها حيث يتم الوصول إليها في أي وقت من قبل الأشخاص المخولين والتخزن قد يكون:

- تخزين المعلومات الأساسية المتخرجة من المعلومات الاولية الناجمة عن عملية الإنتقاء للمستوى الثاني أو المعلومات الناتجة عن تجمع المتعقبين الميدانيين وعليه يمكن يأخذ تخزين نموذجيين:

1. تخزين مركزي أي في مكان واحد

2. تخزين موزع أو التخزين المنقسم في عدة أماكن حيث يكون الإتصال فيما بينها عن طريق الشبكة.

3. تخزين المعلومات الأولية الناتجة عن عملية الإنتقاء للمستوى الأول ( مقال الصحفي على سبيل

المثال).

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### هـ. معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية:

تختلف معالجة بيانات اليقظة الإستراتيجية بحسب تعلقها بإشارات الإنذار المبكرة أو المعلومات المحتملة فيما يتعلق بالمعلومات المحتملة وهي المعلومات التي تعطي ترجمتها إستعلام حول قدرات المتعامل المستهدف ( نقاط لقوة والضعف مثلا ) بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل مثلا: إذا كان لمستهدف منافس من المهم الإستعلام حول قدراته المالية وتحالفاته لحالية والمحتملة قدراته الإبتكارية، شركاءه....إلخ لهذا من الممكن ملاحظة التغيرات الحاصلة عبر الزمن في إمكانيات المتعامل المستهدف وإعطاء بعض النتائج التوقعية التي تخص قدرته على العمل للسنوات القادمة. وتكون معالجة إشارات الإنذار المبكرة أثر هشاشة ورهيفة جدا لذا فهي تتطلب الطرق لتحميلها وعند التحدث عن إستغلال إشارات الإنذار المبكر لتكوين معني يفترض أولا تجميع المعلومات وتخزينها مسبقا من أجل أن تكون متاحة للإستعمال، حيث أن هذه المعلومات تكون جزئية ناقصة غامضة مبهمة ولهذا فاسؤال الذي يمكن طرحه هو: ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل هذه المعلومات الفوضوية المبعثرة لتمثيل مهيكلي ومنظم ذو دلالة.

### و. نشر المعلومات:

في هذه المرحلة يتم إستعمال المعلومات من بعد عملية إنتقائها، ومعالجتها ولخروج بالمعلومات الأساسية فلا معني إذا تم تخزين المعلومات من دون إستعمالها، حيث لابد من نشر المعلومات وإستخدامها من طرف العمال كل بما يناسبه ثم بعد ذلك قياس المردود لناجم عن هذا الإستخدام.

### 1. نشر المعلومات:

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

هي العملية التي من خلالها يتم وضع لمعلومات والمعرفة لنتيجة عن عملياتي الإنتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالب ما يكونون المسؤولين العمليين لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

والفرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب أي متخذ القرار الذي يمكن المؤسسة إنطلاقا من هذه المعلومات من مواجهة التهديدات والأخطار التي تحدى بالمؤسسة.

كما أن عملية الإنتشار تبدأ من مكان تخزين المعلومات الذي تم أنشاؤه وصولا إلى المكان أو الأماكن التي يتم فيها إستخدام هذه المعلومات من قبل المستخدمين الذين يمكن تسميتهم زبائن اليقظة الإستراتيجية ويمكن التمييز بين النموذجين أساسين لنشر المعلومات والمعرفة:

- **طريقة المخزونات L'Appropar-les.stogks**: حيث يكون مدير لتخزين سلبيا ولا يقوم بنشر المعلومات إلا لمن يقوم بتقديم طلب إستخدام المعلومات المتاحة.
- **طريقة التدفقات L'Approhc par les flux**: حيث يكون مدير التخزين هو السباق لنشر المعلومات وتوزيعها على أفراد المؤسسة.

### 2. تنشيط اليقظة الإستراتيجية:

التنشيط هي مهمة منظم ومنشط جهاز اليقظة الإستراتيجية حيث تعتبر مهمة التنشيط إتصالية حيث يعد الأتصال عامل رئيسي لنجاح لهذا تتطلب هذه المهمة شخصا أنبساطيا ومحفز وذلك من أجل التعامل مع المستخدمين للمعلومات بهدف تحفيزهم كما يجب أن يتوفر في هذا الشخص أيضا صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب التوصيل وجانب المهارات

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن ومن بين

مهام منشط اليقظة مايلي:

▪ تنسيق مهامهم لتي تخص اليقظة الإستراتيجية بطريقة تجعل من الممكن ظهور تفسيرات ومعني لهذه المعلومات.

▪ دمج في مجموعة متناسقة وفعالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام يقظة إستراتيجية.

▪ إقتراح المصادر الممكنة والجديدة للمعلومات.

▪ ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعطاء المؤسسة.

▪ إحياء وتطوير جهاز اليقظة الإستراتيجية.

من خلال ماسبق يمكن تلخيص مراحل اليقظة الإستراتيجية كالآتي:

1. البحث عن المعلومات وجمعها والت تنطوي على عملتين أولها: إستهداف اليقظة الإستراتيجية وهنا

يتم تحديد الجزء من البيئة الذي يهم المؤسسة والذي يجب ترصده.

ثانيها: تعقب المعلومات وهي العملية التي من خلالها يتم الحصول على المعلومات ليقظة.

2. تحليل ومعالجة المعلومات المجمع من التعقب وتحويل الإشارة الضعيفة إلى معلومات ذات معني

تفيد في تغذية القرارات الإستراتيجية .

3. نشر وأستخدام المعلومات المحللة والمعالجة وهذا يعني وضع هذه المعلومات في متناول

المستخدمين المحتملين لاتخاذ لقرارات المناسبة إما باستغلال الفرصة متاحة أو تجنب أخطار

محتملة

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### المطلب الثالث: تطور سوق إتصالات الجزائر في إرساء اليقظة الإستراتيجية

قد أدى إنتقال الجزائر من نظام الإقتصاد الممركز نحو إقتصاد السوق إلى بروز عدة ضغوطات على مستوى الهيئات المؤلفة لنظام المعلومات الإقتصادية والإجتماعية. إضافة إلى ظهور تكنولوجيا الإعلام والإتصال التي عملت على إظهار عيوب النظام السابق ونقائصه والحاجة الملحة إلى نظام ذي كفاءة عالية بأخذ بعين الأعتبار تزايد المتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية وتداخلها وتفاعلها فيما بينها الأمر الذي أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير فيما يسمي باليقظة الإستراتيجية أو الذكاء الإقتصادي هذا على متوى الدولة عامة.

والتغيرات السريعة التي تحدث في البيئة لإقتصادية الجزائرية للمؤسسات ويشكل خاص مجل الإتصالات الذي يشهد تغير وتطور سريع ومنافسة شرسة خاصة بعد دخول مؤسسات أجنبية لهذا السوق فرضت الإهتمام أكثر فأكثر بنظام اليقظة الإستراتيجية من أجل مسايرة هذه البيئة لمضطربة ولمتغيرة.

ولإلإمام بمختلف جوانب هذا المبحث تم تقسيمه إلى مطالب التالية:

- تطوير عدد الزبائن
- تطوير عدد عمال شركة موبيليس وفترة توظيف عمال جدد.
- أهم مصالح المؤسسة.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### المطلب الرابع: تطوير مؤسسة

الجزائر تفكر في إنشاء مجلس أعلى الذكاء الإقتصادي في تحقيق النجاح في تسيير شؤون المؤسسة يستدعي أساسا التحكم في الإستراتيجية والحفاظ عليها إلى جانب إقامة نظرة جديدة داخل المؤسسة وهذا مايسعى إليه الذكاء الإقتصادي لإرضاء زبائن المؤسسة تقوم شركة موبيليس كل سنة بدراسة في تطور عدد الزبائن الأوفياء والدائمين لها من خلال معاملات وبعض الإحصائيات في سنة عدد الزبائن وصل في معاملته ل 3G إلى 20500000 ألف زبون.

- وفي السنة 2014 وصل إلى 1300022 ألف زبون.

- وفي سنة 2015 وصل إلى 14000000 ألف زبون.

- وسنة 2016 وصل عددها إلى 17000300 ألف زبون.

وهذه النتائج تحصلة عليها شركة موبيليس من خلال وضع خطة سياسية تسعيرية متبعة من طرف الشركة التي تعتمد على تقديم عروض والأسعار جد تنافسية من أجل ترقية الخدمة العمومية والتقرب من الزبائن بشتى مستوياته إذا لا تهمل موبيليس الشريحة ضعيفة الدخل فإنها تقدم لها عروض مناسبة لدخلها وتتلائم مع إمكانيات المادية .

مثال(1): عرض المقدم للطلبة بإسم «توفيق» .

مثال(2): المخططات الثانوية المقدمة للزبائن التي تسمح لهم بتعبئة المبالغ جد ضعيفة إنطلاقا

من 50 دج هاتمه السياسة لا تنتهجها إلى سياسة موبيليس إلى جانب شركت الهاتف النقال الأجنبية

تظل مؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس الشركة الجزائرية الوحيدة التي تعمل في هذا السوق بما

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

يحملها مسؤولية كبيرة تتمثل في تقديم أفضل الخدمات و العروض حتي يتسنى لها مواجهة المنافسة الشديدة في القطاع الذي تنشط فيه.

- عدد عمال شركة موبيليس:

صدر قرار وزاري في أبريل 2015 منع توظيف من عهد سلال ووقع عليه الوزير الأول أويحيا مزال ساري المفعول من ثم أصبح التقليل في عدد الموظفين سنة 2016 كان عدد الموظفين 5200 موظف وفي سنة 2017 5000موظف وسنة 2018 أصبح 4800 موظف.

- تقوم شركة موبيليس بتوظيف عمال مؤقتين في فصل الصيف لترويج المنتجات خصوصا في مناطق السياحية وعلى الشواطئ وفي الوقت الحالي ونحن في سياسة التقشف وهذا يعود إلى قرار وزاري.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

قبل أن نتطرق بالتفصيل لتقسيم واقع الإتصال التسويقي في مؤسسة موبيليس، سنعرض أولاً في هذا المبحث تقديمًا عامًا لمؤسسة موبيليس من خلال ذر نشأتها، وأهدافها، تطورها التاريخي وهيكلها التنظيمي، مع وأهم مصالحها.

### المطلب الأول: تعريف مؤسسة الإتصال « الهاتف النقال موبيليس »

إتصال الجزائر للهاتف المحمول موبيليس Algérie Télécom Mobilisa هي فرع من مجمع إتصالات الجزائر وأول متعمل للهاتف النقال بالجزائر موبيليس أقرت إستقلاليتها كمتعامل مند أوت 2003 مقر الشركة بباب الزوار.

في 15 ديسمبر 2004 أطلقت موبيليس أول شبكة تجريبية لنظام الإتصالات المتنقلة العالمي (UMTS) في الجزائر مع عرض «Mobi+» الخاص بخدمة جي. بي. آر. إس تعد موبيليس مشغل وسائط متعددة في الجزائر أطلقت موبيليس مشروع نشر واسع لشبكة جي. إس. أم الخاص بها اليوم تغطي الشبكة حوالي 80 من سكان الجزائر.

إعتباراً من 31 ديسمبر 2015 كان لدى موبيليس أكثر من 14.3 مليون "أم. إس. إم، الجيل الثالث" وصلت قاعدة المشتركين في يوليو 2016 في ديسمبر 2019 حصلت موبيليس على ترخيص عالمي للاتصالات 2G 3G et 4G من أجل توظيفها في مالي.

تحتوي المديرية العامة لموبيليس على ثمانية مديريات جهوية تختص كل واحدة فيها بعدد من الولايات القريبة من إقليمها تهتم كل مديرية جهوية بشؤون المبيعات المباشرة وغير المباشرة من خلال تحقيق

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة

### اتصالات الجزائر شركة موبيليس

الأهداف المسطرة من طرف مديرية المبيعات على مستوى المديرية العامة كما تهتم أيضاً المديرية الجهوية بالشبكة التقنية سواء تعلق الأمر بالتكفل بأشغال توسعة الشبكة أو بأشغال الصيانة للمحافظة على جودة الإتصال.

كما تتكفل أيضاً بمتابعة البيانات والملحقات الإشهارية في إقليمها الجهوي. تمتلك أيضاً المديرية الجهوية مديرية فرعية للشؤون العامة تتكفل بشؤون الموظفين التابعين لإقليمها .

تسيير العتاد والمخازن الخاصة بكل أنواع السلع التجارية والأجهزة التقنية وبيع الإستهلاك اليومي كالورق، الحبر...إلخ.

فامن بين وكالاتها التجارية بورقلة وتتفرع إلى تقرت، حاسي مسعود، الأغواط، أفلو، بسكرة، طولقة، الواد، المغير، قمار، المنبعة، القرارة، مثليلي، عين أمناس، جانت.

- أهداف المؤسسة إلى تحديد أهداف أساسية منها :

تسعي موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
- الإبداع.
- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك. وبإختيارها وتبينها لسياسة التغيير والإبداع تعمل موبيليس دوماً على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها " أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهد بالإضغاء الدائم، ودليلاً على إلتزامها بلعب دور هام ف مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، أداءها لدورها مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع. موبيليس المتعامل أيضاً:

- تغطية وطنية للسكان.
  - أكثر من 178 وكالة تجارية.
  - أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة.
  - أكثر من 5000 محطة تغطية BTS.
  - أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.
  - الإبداع الدائم وتطوير لعروضها ولخدماتها المختلفة قوسطو، سلكني مبتسم، نافيفي، wim
- MAX**، خدمة الرسائل المصورة والضوئية **MMS** وخدمة **4g .GPRS .3g**.
- إضافة إلى ل خدمات التعبئة الإلكترونية « أرسلني، راسيمو، رصيدي» بطاقة التعبئة لخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق.

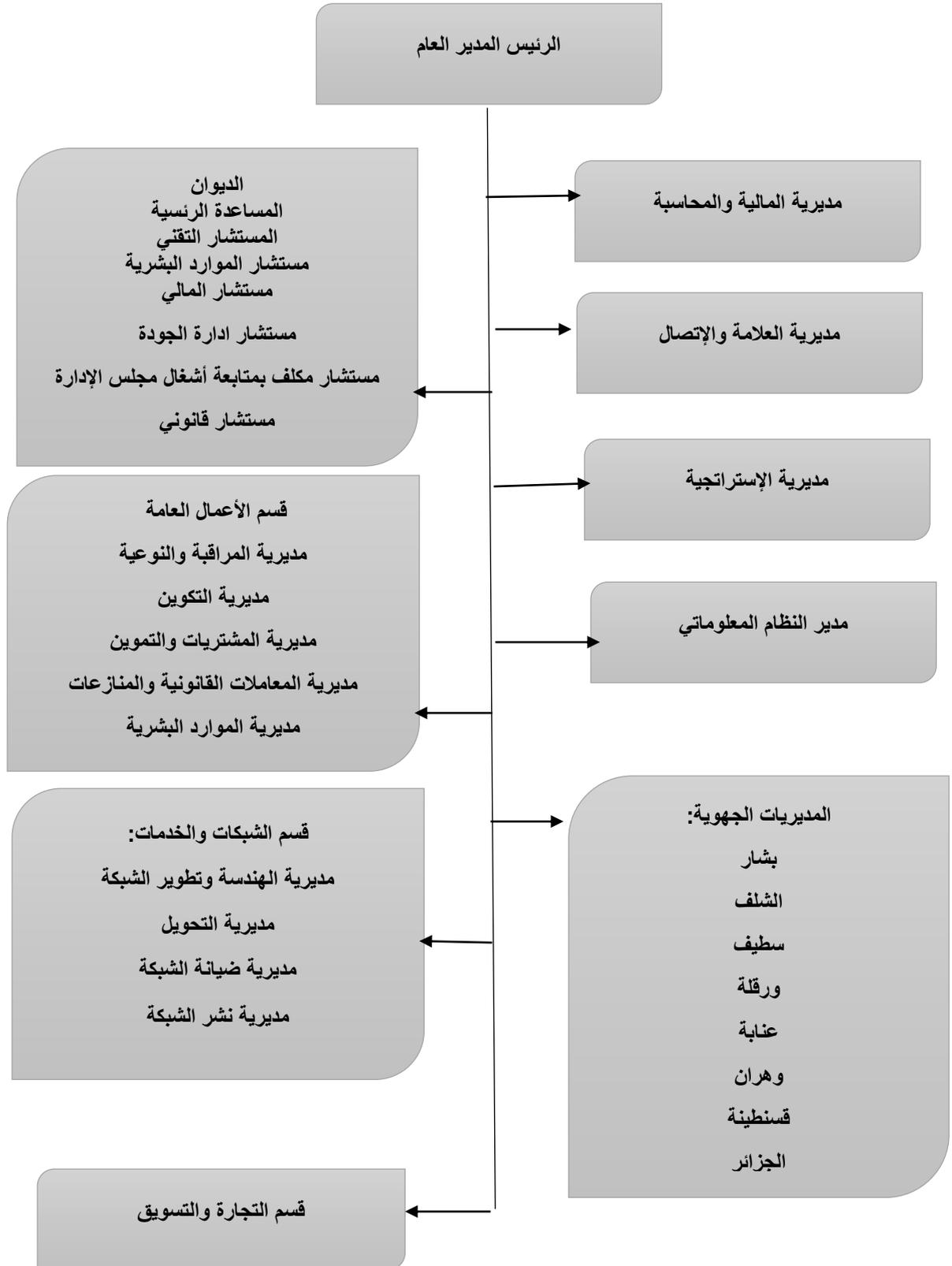
الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة  
اتصالات الجزائر شركة موبيليس

أهم محطات تطور المؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية

سنة 2013	الإطلاق الفعلي لتكنولوجيا 3G
سنة 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغطية 35 ولاية بشبكة 3G والتي تعد أكبر شبكة 3G في الجزائر.</li> <li>- تقديم عرض أنترنات مع الهاتف نقال Pouch Nargui Free3G.</li> <li>- تقديم عدة عروض يتم بيعها مع هواتف نقالة من علامات SONY- LG.</li> </ul>
سنة 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغطية كل التراب الوطني بشبكة 3G وتقديم خدمات جديد تعتمد على 3G تخص المؤسسات الاقتصادية.</li> <li>- تسمح هذه العروض بتطوير الإقتصاد الوطني وتسهيل المهام والعمليات داخل هاته المؤسسات.</li> <li>- تقديم عروض تخص الجالية في الخارج حيث تمس أكثر من 4 ملايين جزائري خارج الوطن والتي تمكن من الإتصال بذوية داخل الوطن بأسعار خيالية.</li> </ul>
سنة 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإطلاق الرسمي لتكنولوجيا 4G تقديم عرض WIN الذي يخص زبائن الدفع الملحق POST-POYE وتخفيف المرتبة الأولى في السوق الجزائرية.</li> </ul>
سنة 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المحافظة على المرتبة الأولى لسنة الثانية على التوالي ومواصلة تخفيض الأسعار مقارنة بالمتعاملين الآخرين والالتزام بالتقرب أكثر من الزبون من خلال فتح وكالات جديدة. وعقد إتفاقيات شراكة مع عدة مؤسسات خاصة ومؤسسات الوطنية مثلاً سوناطراك وتعد موبيليس الشريك الأكبر للمؤسسات البترولية والطاقوية في الجزائر.</li> </ul>

الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة  
اتصالات الجزائر شركة موبيليس

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وهو موضح في الشكل التالي



## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

من أجل ضمان السير الحسن للأعمال والمهام داخل مؤسسة موبيليس تعتمد هذه الأخيرة على هيكل عضوي ديناميكي، بمعنى أنه يتغير وفق الإستراتيجية الموضوعة للسيطرة على أسواقها ويستجيب لمتطلبات الممارسة التسويقية الحديثة، حيث نلاحظ أنه يضم ثلاثة أقسام منها قسم خاص بالتجارة والتسويق، إلى جانب عدد من المديريات متصلة مباشرة مع مكتب الرئيس المدير العام للمؤسسة من بينها مديرية خاصة بالإتصال والعلامة.

**أولاً: أقسام المؤسسة :** وتشمل قسم الأعمال العامة، قسم الشبكة والخدمات، قسم التجارة و التسويق

**1. قسم الأعمال العامة:** يهتم بجميع العمليات المتعلقة بالمشتريات والتموين، وكذا متابعة تأهيل

المورد البشرية وما تعلق بها من تكوين وأجور وغير ذلك، هذا بالإضافة إلى مديرية المعاملات

القانونية وحل المنازعات سواء تعلقت بالعمال أو بالعملاء.

**2. قسم الشبكة والخدمات:** ويضم هذا القسم أربع مديريات وهي:

مديرية صيانة الشبكة، مديرية نشر الشبكة، مديرية التحويل و مديرية تطوير الشبكة، ومن مهام هذا

القسم مايلي:

- متابعة صيانة الشبكة.

- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة.

- نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل التراب الوطني.

- تطوير لشبكة الإتصالية بإدخال التكنولوجيا الجديدة وأخر التجهيزات.

**3. قسم التجارة والتسويق:** يعتبر قسم التجارة والتسويق من أهم أقسام المؤسسة ويتبع هذا القسم التنظيم

الوظيفي وذلك مثلها هو موضوع في الشكل التالي:

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

بالإضافة إلى هذه المديرية التابعة لقسم التسويق هنا العديد من المديرية التابعة إلى الإدارة العليا مباشرة:

1. **مديرية المالية والمحاسبة:** إن جمع المالية مع المحاسبة تابع من اشتراكهما في مهمة تشخيص الوضعية.

المالية للمؤسسة ويمكن تلخيص مهام هذه المديرية في :

- إعداد تقارير خاصة بالوضعية المالية للمؤسسة.
- متابعة العمليات الجبائية.
- العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.
- الإهتمام بتسيير لموارد والأشغال والتويلات البنكية.
- إعداد ومتابعة الميزانيات المالية بالمؤسسة....إلخ.

2. **مديرية الإستراتيجية والبرمجة والكفاءة:** وتهتم بمتابعة باقي الأهتمام ومراقبة مدى تحقيقه الأهداف

الإستراتيجية التي تخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتتميز هذه المديرية بالمرونة في قراراته التي قد تعرف منحى وأتجاهها مختلفا حسب ما تمليه ظروف السوق أو سير العمليات داخل المؤسسة.

3. **مديرية الإتصال والعلامة:** تعتبر صور المؤسسة من خلال التلفزة و الراديو والصحافة والملصقات

والمنشورات وغيرها.

ومن مهام هذه المديرية مايلي:

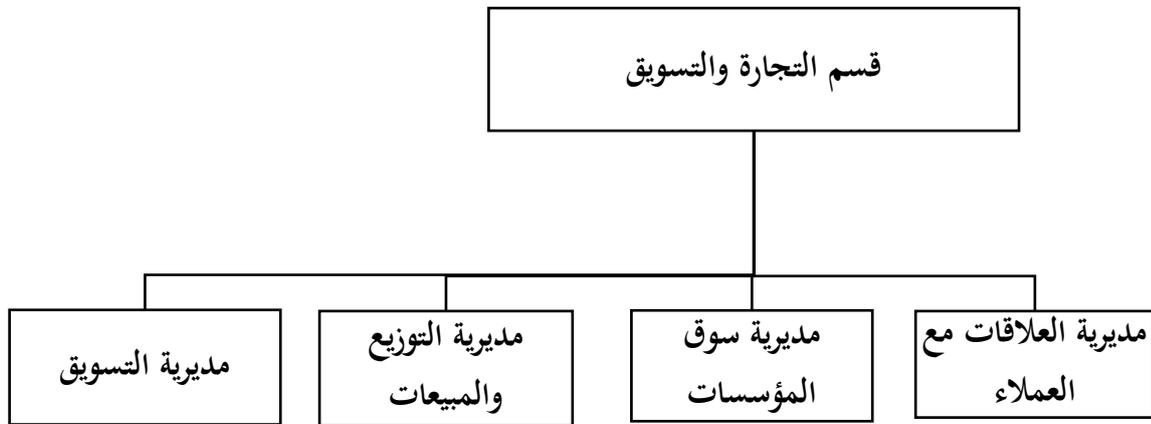
- العمل على تطوير صورة المؤسسة
- بناء العلامة.
- تنظيم الإتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.

الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة  
اتصالات الجزائر شركة موبيليس

---

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

- التخطيط للحملات الإشهارية.
- تنظيم المنتقيات والمعرض والصالونات.
- المشاركة في الأحتفالات والمناسبات الدينية والوطنية والإجتماعية.



4. مديرية نظام المعلومات: لقد وضعت هذه المديرية للإستجابة إلى إحتياجات المؤسسة من

مختلف المعلومات، هذه المديرية تتمتع بالإستقلالية والمرونة والتعامل على ضمان نقل المعلومة

إلى الشركاء والعملاء وذلك من خلال جمع المعلومات وضمان توصيلها إلى الجهات المعنية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة موبيليس.

تانيا:مديرية المؤسسة : كمايبين الشكل السابق يضم قسم التجارة والتسويق أربع مديريات هي:

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

1. **مديرية العلاقات مع العملاء:** وتهتم ببالعملاء المتمثلين في الأفراد وتهتم بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة.

2. **مديرية سوق المؤسسات:** لقد عملت المؤسسة منذ تواجدها على تلبية الطلب المتزايد على الإشتراك في خدمة الهاتف النقال فبدأت بالأفراد لتنتقل إلى المؤسسات ذات القطاع من السوق الذي يحتاج إلى متابعة خاصة تتكفل بها مديرية سوق المؤسسات فمن مهام هذه الأخيرة متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق، وكذا توطيد العلاقة مع متعاملليها من المؤسسات.

3. **مديرية التوزيع والمبيعات:** وتهتم بضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعة شكل دائم ومستمر.

مديرية التسويق: تهتم مديرية التسويق بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة، كما تقوم بمتابعة الأسعار وتطوير المنتجات بما يتماشى وتغيرات السوق.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### المبحث الثالث: تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في الشركة الجزائرية للهاتف النقال ( موبيليس ) ( دراسة حالة ).

مقدمة: بعد ما تم تقديم مؤسسة موبيليس التي تنشط في مجال الهاتف النقال والذي يعرف منافسة شديدة بوجود متعاملين أجنيين " نجمة " و"جازي" الذين يملكون خبرة كبيرة، وانتشار واسع لا ينحصر فقط في الجزائر بل يتعدى إلى العديد من الدول العربية وغير العربية، مما يجعل المهمة صعبة على المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال " موبيليس " التي عليها أن تتجند لمواجهة رياح المنافسة القوية ولعل السبيل لذلك هو تطبيق المفاهيم الحديثة في تسير والتي من أهمها مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

و يتضمن هذا المبحث المطالب التالية:

❖ منهجية الدراسة الميدانية.

❖ عرض وتحليل نتائج الإستبيان.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضيات وتديد أهداف الدراسة في الشق النظري، سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس إبراز الوانب المتعلقة بموضوع دراستنا. وموضوع بحثنا المتمثل في واقع تبني اليقظة الإستراتيجية مثل أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية. طالما أن هذا الإطار يعتبر أساساً لتنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى نتائج كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة، لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب وصف وتحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### 1. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

يتطلب إستخدام أي منهج علمي الإستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة وفي موضوع بحثنا هذا سوف نستعمل ثلاث أدوات لجمع البيانات حيث سيتم الإعتماد على الإستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين والعاملين في مؤسسة موبيليس قصد جمع معلومات جديدة.

ولكن تجدر الإشارة أن هناك وسيلة أخرى إعتدنا عليها في الحصول على المعلومات حول المتعاملين الثلاثة في المباحث السابقة فهي الأنترنات

#### 4.1 الإستبيان:

يعتبر الإستبيان أو الإستمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعاً، وتعرف أنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة للأفراد أو المؤسسة مل الدراسة بهدف الحصول من الأسئلة الموجهة للأفراد أو المؤسسة محل الدراسة بهدف الحصول على بيانات ونتائج بخصوص الموضوع المراد دراسته. وقد أعتدنا بشكل كبير على هذه الأداة حيث قمنا بإعداد الإستبيان بناءً على إشكالية موضوع بحثنا وفرضياته، وقد جاء في بداية الإستبيان شرح وتوضيح لمعاني بعض المصطلحات حتي يتمكن الأفراد من فهم أسئلة الإستبيان والاجابة عليها بشكل صحيح، كما تضمن أيضا مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيباً علمياً وفق خطة وقد قسم الإستبيان إلى جزئين.

**الجزء الأول:** مجموعة من الأسئلة يكون الغرض منها وصف خصائص العينة المستجوبة.

**الجزء الثاني:** يتضمن مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيباً علمياً منهجياً تقسم بدورها إلى ثلاث أقسام:

**القسم الأول:** مجموعة أسئلة موجهة لتحديد خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومدى تأثيرها

على قراراتها الإستراتيجية.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

القسم الثاني: مجموعة أسئلة تبرر مدى إحتواء المؤسسة وتطبيقها لمفهوم اليقظة الإستراتيجية أو التردد البيئي.

القسم الثالث: مجموعة من الأسئلة التي تحدد مدى إستخدام معلومات اليقظة الإستراتيجية من طرف المؤسسة لإحداث تغييرات مختلفة وكذا أساليب التغيير الفعال بالمؤسسة.

2.1. المقابلة عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة حيث تكشف آراء وإتجاهات دوافع للأشخاص نحو موضوع ما.

وفي بحثنا قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مستشار المكلف بالإعلام و العلاقات العامة، من أجل التأكيد من بعض الحقائق وأيضا من أجل طرح المحاور الأساسية الموجودة في الإستبيان الموجه لعينة من أفراد المؤسسة محل الدراسة وذلك لشرح كل إستجواب وإزالة كل غموض ممكن لان هذا الغموض وعدم فهم الأسئلة قد يؤثر سلبا على صحة النتائج.

### 3.1. الملاحظة:

الملاحظة تختلف عن كل من الإستبيان و المقابلة وذلك كونها تعني أن الباحث يسجل الملاحظة بدون استخدام قائمة أسئلة ةغير ذلك من الطرق وقد إستخدمنا هذه الأداة بغرض التعرف على مدى وعي العاملين بمؤسسة موبيليس بأهمية اليقظة الإستراتيجية في التسيير.

### 2. أساليب التحليل المستخدمة:

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات التالية:

- تفريغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية وإدخالها في برنامج خاص في الإعلام الآلي( برنامج SPSS ) وكذا Excel.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

- تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة.
  - تحليل وتفسير البيانات المجدولة وربط العناصر المكونة لها بالأعتماد على تحليل محتوى البيانات وربط النتيجة بالنسب وتحليل العناصر وفقا للأبعاد الظاهرة والخفية.
- وقد تمى تحليل البيانات المستفادة وفق أسلوبين هما:

1.2. **الأسلوب الكمي:** وهذا يتم إستخدام عدد من المعطيات الرقمية ( التكرار، النسب المئوية ) وذلك لأحصاء الإجابات.

3.2 **الاسلوب الكيفي:** يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية وتفسيرها بالإعتماد على الجانب النظري من جهة ومختلف المواقف والملاحظات والتصريحات من جهة أخرى.

### 3. مجتمع وعينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة هو جميع موظفي الإدارة العامة لمؤسسة موبيليس بالجزائر العاصمة ونأخذ كعينة ممثلة لهذا المجتمع بعض الاطارات داخل مؤسسة موبيليس ثم إختيارهم عشوائيا وذلك بمساعدة مدير الموارد لبشرية نظراً لمحدودية الوقت.

حيث تما توزيع 50 قائمة إستبيان موزعة على المديريات التالية:

- مديرية العلاقات العامة.
- مديرية التخطيط الإستراتيجي.
- مديرية التسويق.
- مديرية التجارة.

وتم إسترجاع 48 قائمة إستبيان تم إنتقاء منها 44 صالحة والإستمارات الباقية تحمل إجات متناقضة.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان:

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تطبيق مؤسسة موبيليس لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، لابد من تشخيص عينة الدراسة من خلال تفرغ وجدولة البيانات الشخصية وبالاعتماد على نتائج الجزء الأول من الإستبيان، يمك وصف خصائص العينة بوصف بعض البيانات الشخصية لأفراد هذه العينة من حيث السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة الوظيفية.

#### 1. وصف خصائص العينة:

من خلال مايلي نستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية الإستبيان وهي على النحو التالي:

الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة  
اتصالات الجزائر شركة موبيليس

1.1. توزيع أفراد العينة حسب السن:

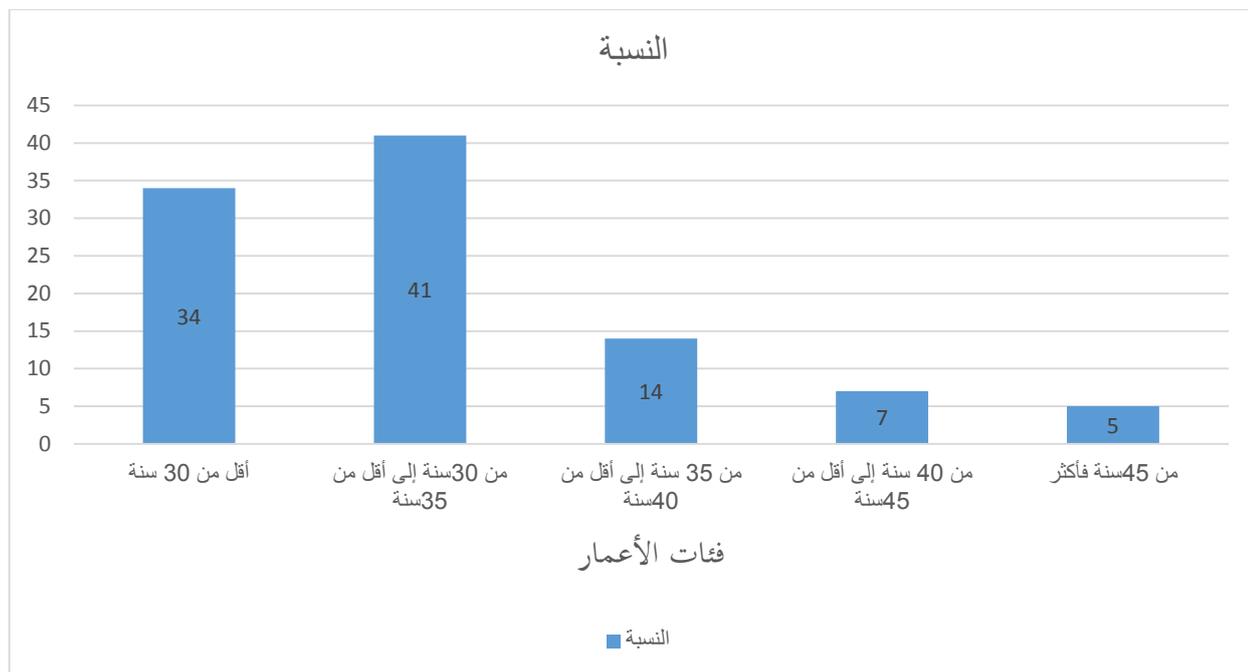
جدول ( 10 ): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	15	43%
من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	18	41%
من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	6	14%
من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	3	7%
من 45 سنة فأكثر	2	5%
المجموع	44	100%

مصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول (09) يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30-35 سنة بنسبة 41% تليها نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة حيث بلغت 34% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40-45 والأكثر على التوالي 7% و5% وهذا ما يشير إلى أن غالبية أفراد المعينة الدراسة من الفئة التالية.

الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس



المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم ( 21 ) : تمثيل أفراد العينة حسب السن

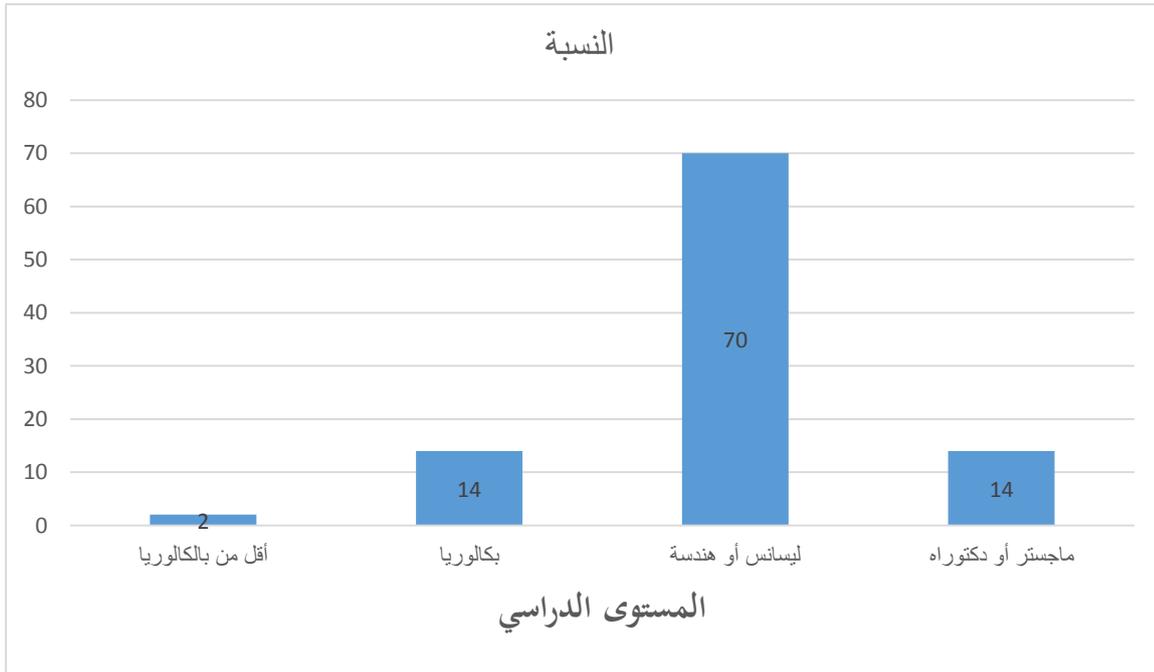
النسبة	التكرار	المستوى
2%	1	أقل من بالكالوريا
14%	6	بكالوريا
70%	31	ليسانس أو هندسة
14%	6	ماجستير أو دكتوراه
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### 3.2 : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي.

يتضح من الدول أعلاه أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو مستوى ليسانس أو هندسة بنسبة 70% وهذا مايناسب بيعة المؤسسة والمي الذي تعيش فيه الذي يتميز بالمنافسة الشديدة لذا نجد المؤسسة تعتمد على الطاقات والكفاءات العالية من أجل تقديم خدمات بجودة عالية، أما نسبة الأفراد من مستوى ماجستير ودكتوراه بلغت 14% ونفس النسبة بالنسبة للأفراد ذوي مستوى بكالوريا ونسبة ضعيفة جداً للأفراد أقل من بكالوريا قدرت بـ 2% هذا مايعكس المستوى الثقافي والعلمي لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

شكل رقم ( 22 ): تمثيل أفراد العينة حسب المتوى الدراسي.

### 3.2 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة  
اتصالات الجزائر شركة موبيليس

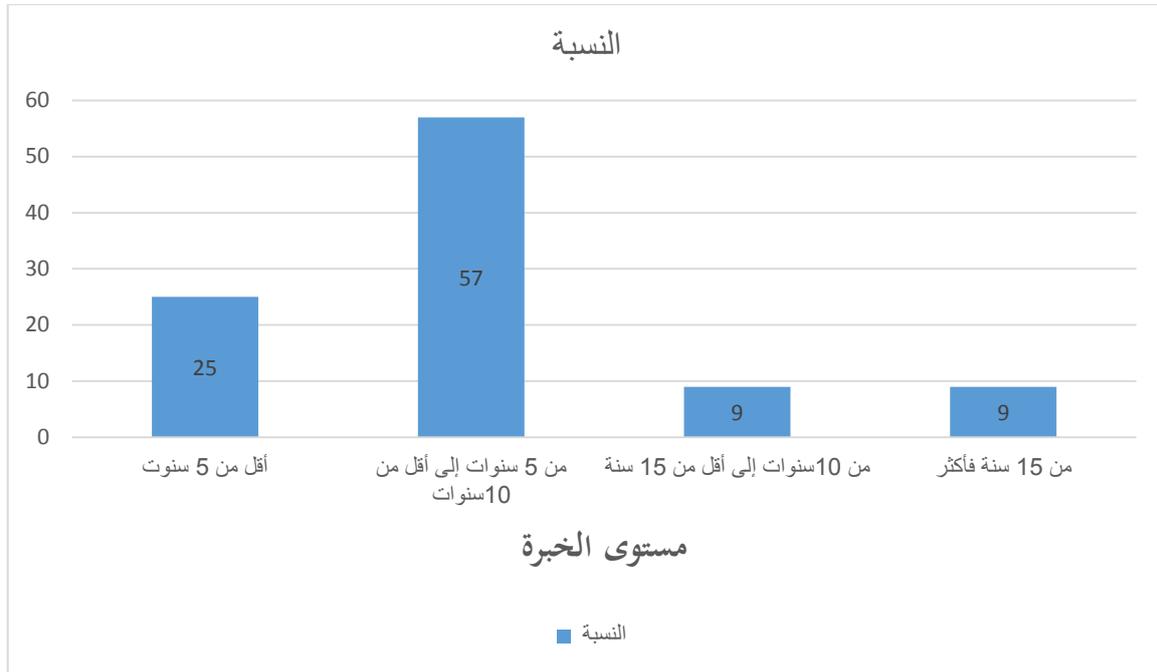
جدول رقم ( 12 ) : توزيع أفراد عنة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة.

النسبة	التكرار	الخبرة
25%	11	أقل من 5 سنوات
57%	25	من 5 سنوات إلى أقل من 10سنوات
9%	4	من 10سنوات إلى أقل من 15 سنة
9%	4	من 15 سنة فأكثر
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

يكشف الجدول ( 12 ) عن أن أعلى نسبة من أفراد لعينة الدراسة من الذين لديهم خبرة في العمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 57% يليها فئة ذات خبرة أقل من 5سنوات بنسبة 25% وفي الأخير نسبة 9% لكل من الفئتين ذات الخبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة والفئة ذات الخبرة أكبر من 15 سنة.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

شكل رقم (23): تمثل أفراد العينة سب سنوات الخبرة.

4.1 : توزيع أفراد لعينة حسب مديرية العمل.

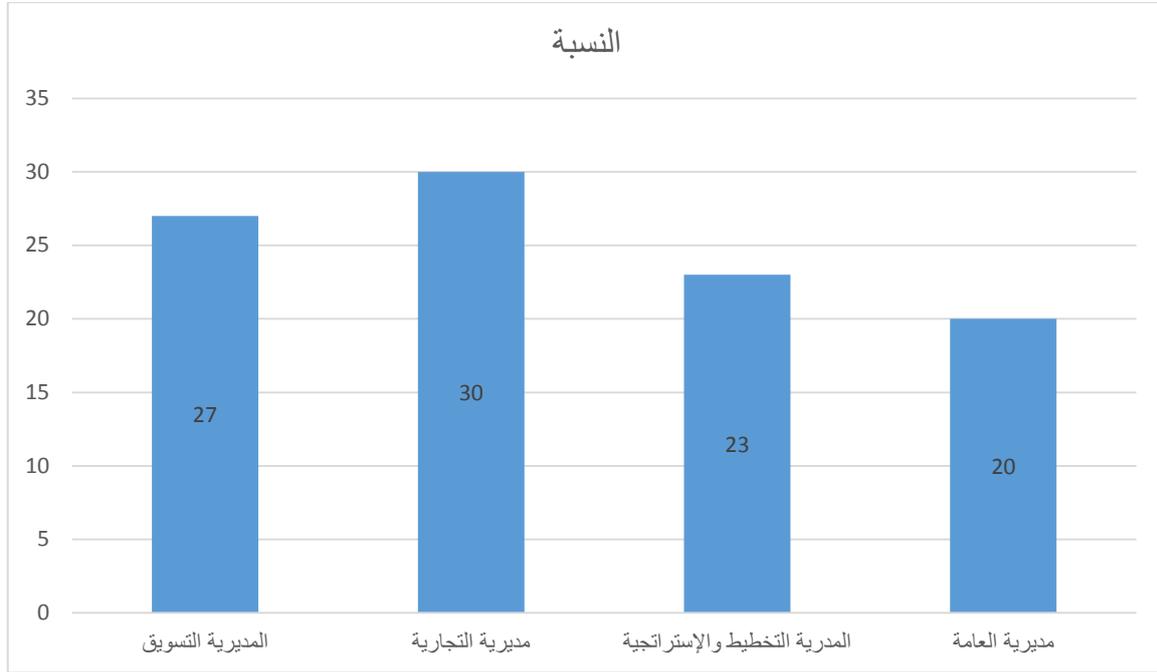
جدول رقم ( 13 ) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمديرية العمل.

النسبة	التكرار	مديرية العمل
27%	12	المديرية التسويق
30%	13	مديرية التجارية
23%	10	المدرية التخطيط والإستراتيجية
20%	9	مديرية العامة
100%	44	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج لإستبيان

يتضح من الجدول أعلاه النب كانت متقاربة حيث أن نسبة 30% من أفراد لعينة هم موظفون بالمديرية التجارية بينم العاملين بمديرية التسوق فقدروا بنسبة 27% أما العاملين بمديرية التخطيط والإستراتيجية فمثلو نسبة 23% وفي الأخير العاملين بالمديرية العامة بنسبة 20% من مجموع أفراد العينة.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

شكل رقم (24) : تمثيل أفراد العينة حسب مديرية العمل:

2. عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1.2. تحليل الجزء الأول من أسئلة الإستبيان:

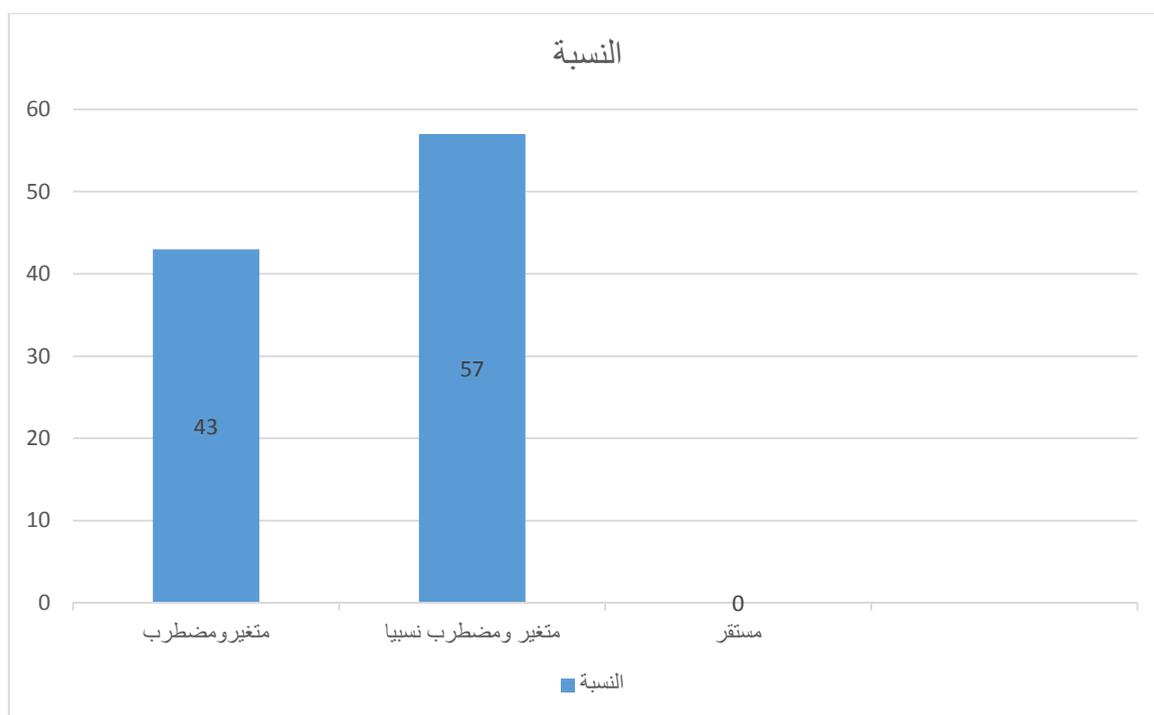
السؤال رقم 01 : هل مؤسستكم تعمل في محيط تنافسي متغير ومضطرب نسبيا، مستقر؟

جدول رقم ( 14): نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة.

الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة  
اتصالات الجزائر شركة موبيليس

النسبة	التكرار	
43%	19	متغير ومضطرب
57%	25	متغير ومضطرب نسبيا
0%	0	مستقر
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم ( 25 ) : نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة

### اتصالات الجزائر شركة موبيليس

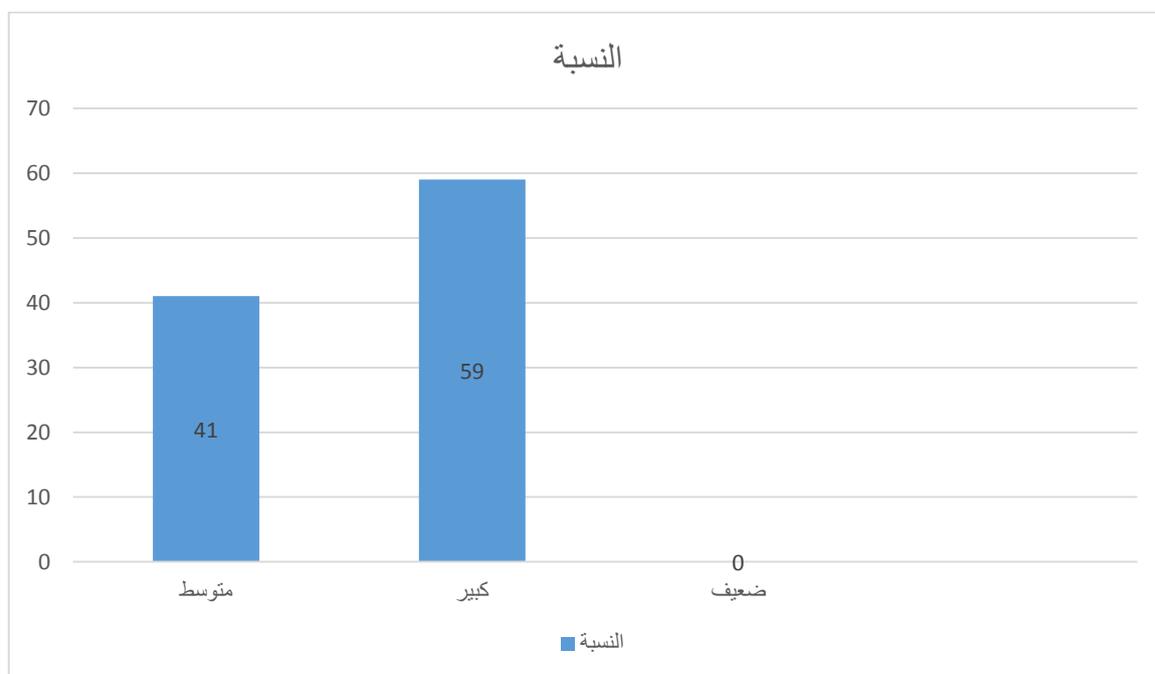
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس تعمل في محيط تنافسي متغير ومضطرب نسبياً وهذا ما مثلته نسبة 57% من مجموع إجابات أفراد العينة تليها نسبة 43% من أفراد العينة الذين يعتبرون أن مؤسستهم أمم محيط تنافسي متغير ومضطرب أما الإجابة على أن المحيط التنافسي هو مستقر كانت معدومة أي نسبة 0% وهذا ما يؤكد أن هناك منافسة قوية في سوق الهاتف النقال الذي تنشط فيه موبيليس بوجود متعاملين أجانبين إلا أنه رغم هذه المنافسة القوية فإجابات أفراد العينة على أن المحيط التنافسي متغير ومضطرب نسبياً، أكبر من الإجابات على أن المحيط متغير، ويرجع هذا إلى أن مؤسسة موبيليس وصلت إلى درجة فهم المنافسين وخططهم وإنتهاز كل الفرص المتاحة في محيط التنافسي لذا نجحت في إحتلال مكانة كبيرة ضمن المنافسة الدولية حيث في خلال سنة واحدة وصل عدد مشتركيها إلى مليون مشترك. بعد تدهور عدد مشتركين الازي بسبب متغيرات إجتماعية خارجة عن نطاق نشاطها " الحرب الكروية بين مصر والجزائر " لشركة جازي إستفادة منها موبيليس وجذبت إليها مشتركين جدد.

#### السؤال رقم 02 : هل القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية

النسبة	التكرار	
41%	18	متوسط
59%	26	كبير
0%	0	ضعيف
100%	44	المجموع

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم: ( 26 ) : نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة.

نستنتج من الجدول و الشكل أعلاه أن القرارات الإستراتيجية للمؤسسة تتأثر بشكل كبير بالتغيرات الخارجية، وهذا بأغلبية إجابات بنسبة 59% وهذا راجع للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة التي تشهد تغيرت سريعة حيث أن قطاع الإتصالات في الجزائر وبشكل خاص الهاتف النقال يشهد تطورات سريعة، وإدخالت تقنيات جديدة ونلاحظ أيضاً في الجدول أن نسبة إجابات على أن تأثير القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية هو تأثير ضعيف كانت معدومة أي 0% وهذا ما يوافق م نوع بية المؤسسة التي ليست مستقرة ما أتضح في تحليل الإجابات على السؤال الأول.

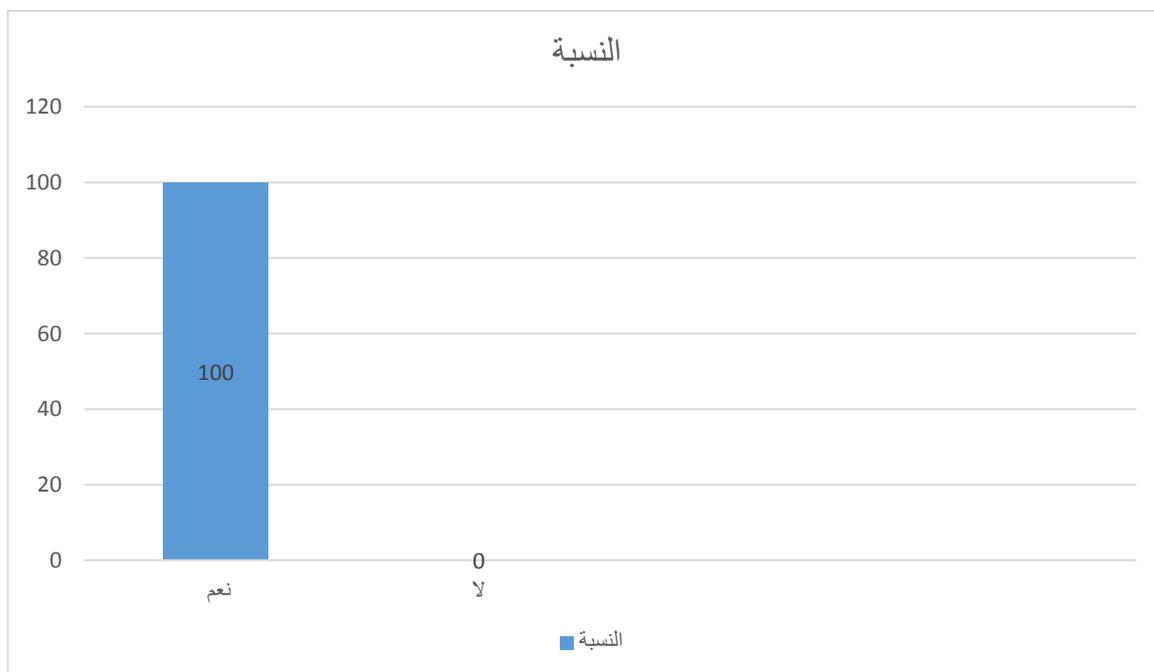
الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة  
اتصالات الجزائر شركة موبيليس

السؤال رقم ( 03 ) هل مؤسستكم تقوم بتتبع ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات حول هذه المتغيرات الخارجية ؟

جدول رقم ( 16 ) : مدى قيام المؤسسة بتتبع ومراقبة البيئة الخارجية.

النسبة	التكرار	
%100	44	نعم
%0	0	لا
%100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

الشكل رقم ( 27 ) مدى قيام المؤسسة بتتبع ومراقبة لبيئة الخارجية.

من الجدول والشكل أعلاه نستنتج أن مؤسسة موبيليس تقوم بمراقبة وتتبع كل ما يحدث في البيئة الخارجية حيث كانت نسبة إجابات أفراد العينة على هذا السؤال 100% بنعم أن المؤسسة تقوم بتتبع ورصد تغيرات البيئة الخارجية وهذا حتي تتمكن من مواجهة رياح المنافسة من خلال معرفة لفرص المتاحة من أجل إستغلالها ولتهديدات المحتملة لتجنبها لتعظيم جودة خدماتها المقدمة لعملائها.

### 3.2 : تحليل الجزء الثاني من أسئلة الإستبيان.

بما أن كل الإجابات على السؤال رقم (03) نعم سنحاول فيمايلي تحليل المدرجة في حالة نعم.

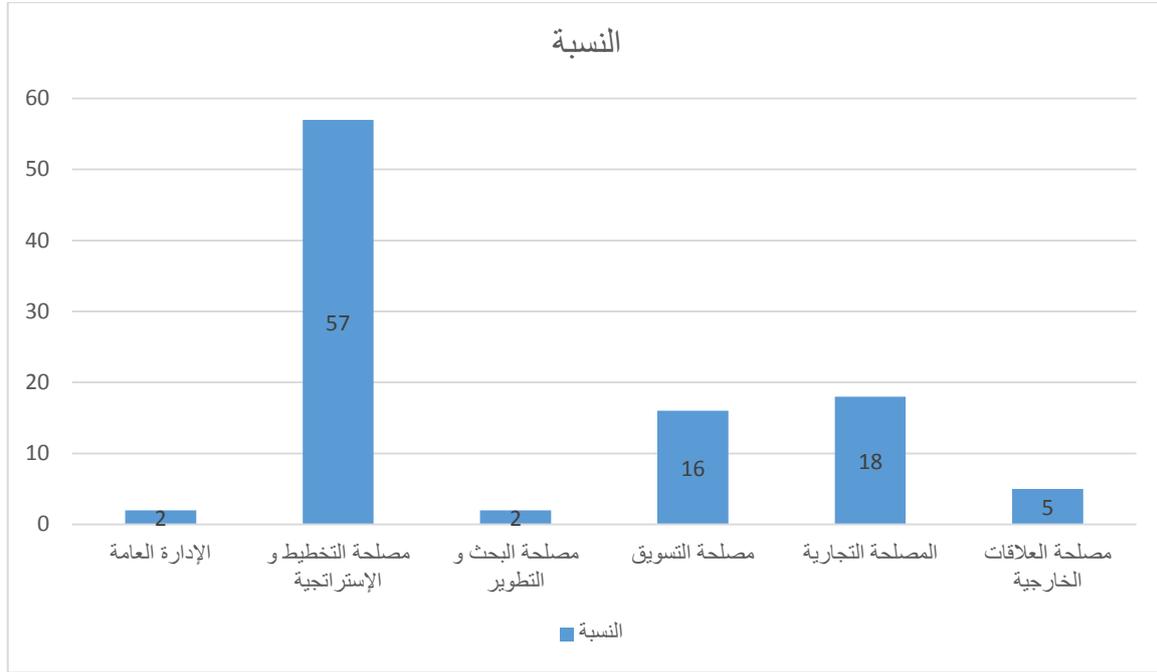
السؤال رقم ( 04 ) : ماهي المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية؟

جدول رقم ( 17 ) المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية.

النسبة	التكرار	
2%	1	الإدارة العامة
57%	25	مصلحة التخطيط و الإستراتيجية
2%	1	مصلحة البحث و التطوير
16%	7	مصلحة التسويق
18%	8	المصلحة التجارية
5%	2	مصلحة العلاقات الخارجية
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

شكل رقم ( 28 ): المصلحة المسؤولة عن القظية الإستراتيجية.

يتضح من خلال الجدول (17) وكل 28 أن المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة موبيليس هي مصلحة التخطيط والإستراتيجية بغالبية إجابات قدرت ب 57% وهذا ما أوضحتها أيضاً المقابلة الذي أجريتها أن مصلحة التخطيط والإستراتيجية تحتوي على عدة أقام منها قسم اليقظة والذكاء الإقتصادي.

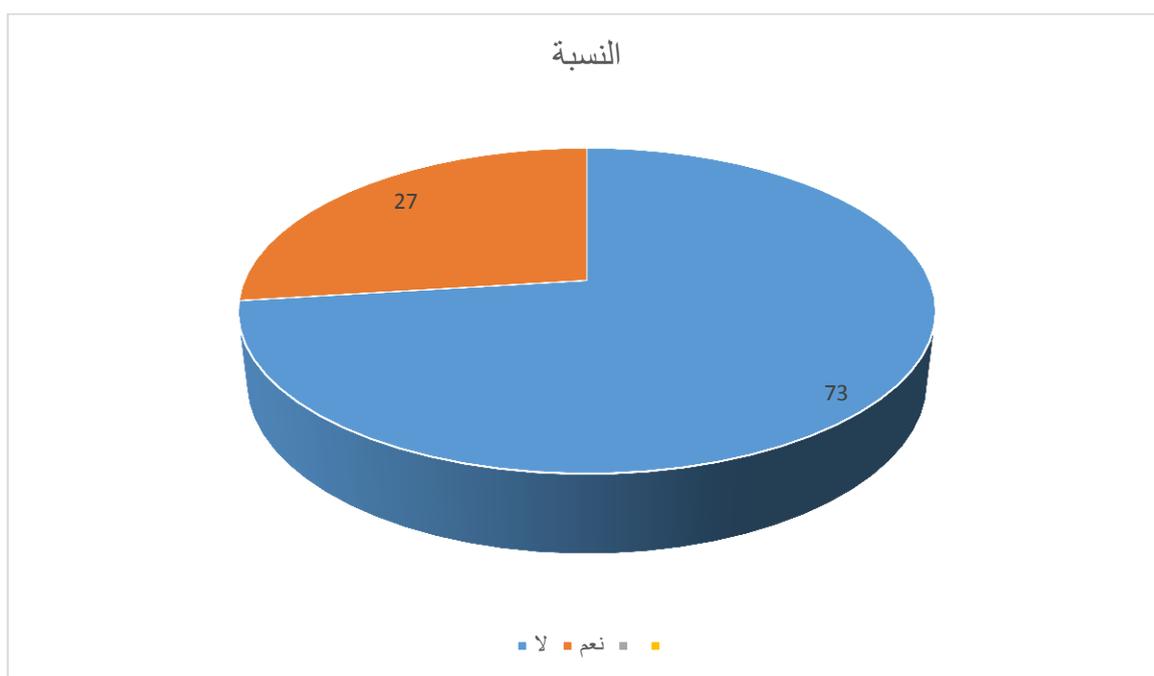
الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة  
اتصالات الجزائر شركة موبيليس

السؤال رقم (05) : هل اليقظة الإستراتيجية عملية يشارك فيها جميع الأفراد لعاملين في مؤسستكم؟

جدول رقم ( 18 ) : مدى مشاركة العاملين في اليقظة الإستراتيجية.

التكرار	النسبة	
32	73%	لا
12	27%	نعم
44	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

الشكل رقم ( 29 ) مدى مشاركة العاملين في اليقظة الإستراتيجية.

من الجدول والشكل أعلاه نستنتج أن عملية اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس ليست عمل جميع أفراد المؤسسة بل تنحصر في مستوى معين من مستويات المؤسسة حيث أن الغالبية العظمى للإجابات والتي قدرت بنسبة 73% إيدت هذه الإجابة يمكن الإستناد على الإجابة على السؤال المتعلق بتحديد المصلحة المسؤولة عن اليقظة حيث وجدنا أنها تنحصر في مصلحة التخطيط والإستراتيجية بنسبة عالية 57% ونسبة 18% المصلحة التجارية و16% لمصلحة التسويق.

السؤال رقم (06) : المعلومات المحصل عليها من طرف من رصد البيئة الخارجية هل تخص:

- ❖ المنافسين الحاليين أول المرتقبين.
- ❖ الزبائن الحاليين أو المرتقبين.
- ❖ الموردين الحاليين أو المرتقبين.
- ❖ التغيرات التكنولوجية.
- ❖ التغيرات القانونية.
- ❖ التغيرات الإجتماعية.
- ❖ وأخرى.

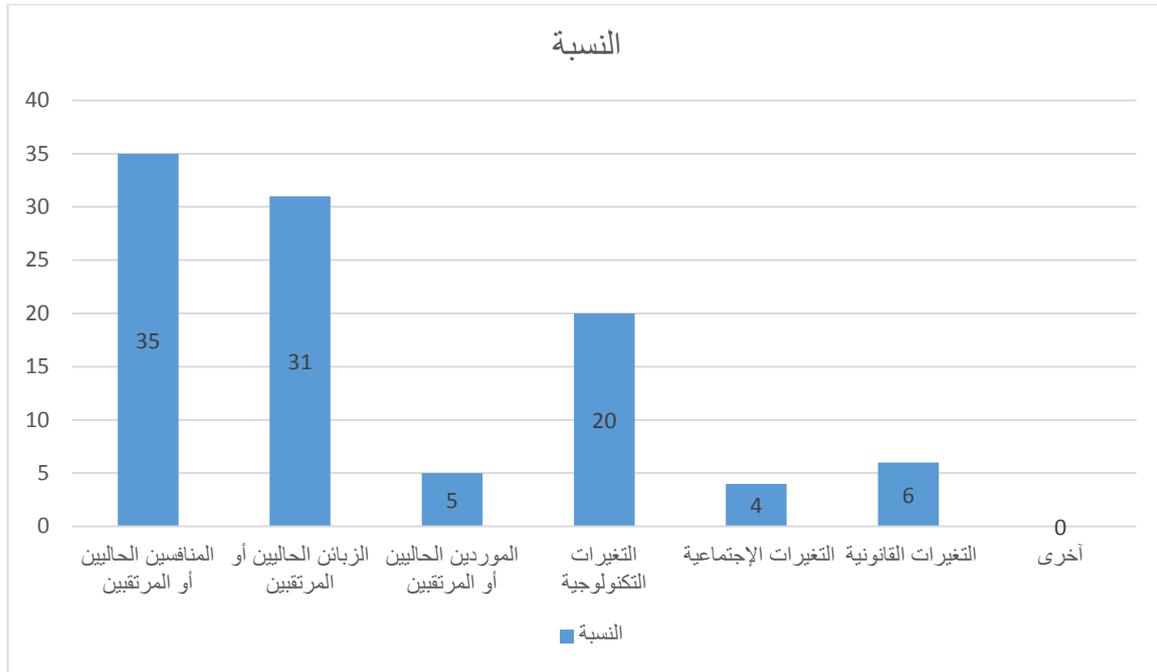
الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة  
اتصالات الجزائر شركة موبيليس

جدول رقم ( 19 ) طبيعة المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة:

النسبة	التكرار	
%35	15	المنافسين الحاليين أو المرتقبين
%31	14	الزبائن الحاليين أو المرتقبين
%5	2	الموردين الحاليين أو المرتقبين
%20	9	التغيرات التكنولوجية
%4	2	التغيرات الإجتماعية
%6	2	التغيرات القانونية
%0	0	أخرى
<b>%100</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

شكل رقم ( 30 ) : طبيعة المعلومات المتحصل عليها من رصد البيئة:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن معظم المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية لمؤسسة محل الدراسة تخص المنافسين الحاليين و المرتقبين حيث كانت نسبة الإجابات التي عبرت عن هذه الإجابة 35% وأيضاً المعلومات حول الزبائن الحاليين والمرتقبين بنسبة 31% من مجموع إجابات العينة تليها الإجتماعية والقانونية فهي لا تحظى بنفس الإهتمام حيث كانت نسبة الإجابات التي عبرت عنها ضعيفة جداً ويمكن تفسير ذلك على أن طبيعة نشاط مؤسسة موبيليس وهو تقديم خدمة الإتصالات " الهاتف النقال" فهي تحرس على جمع معلومات حول المنافسين والزبائن بالدرجة الأولى وهذا من خلال معرفة خطط المنافسين وأساليبهم ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم وأيضاً جمع معلومات حول الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ومعرفة آمال وتطلعات الزبائن وإحتياجاتهم من أجل الحفاظ على المشتركين الحاليين وجذب مشتركين جدد. ومن خلال أعلاه هناك أهتمام لا بأس به بالتغيرات.

الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة  
اتصالات الجزائر شركة موبيليس

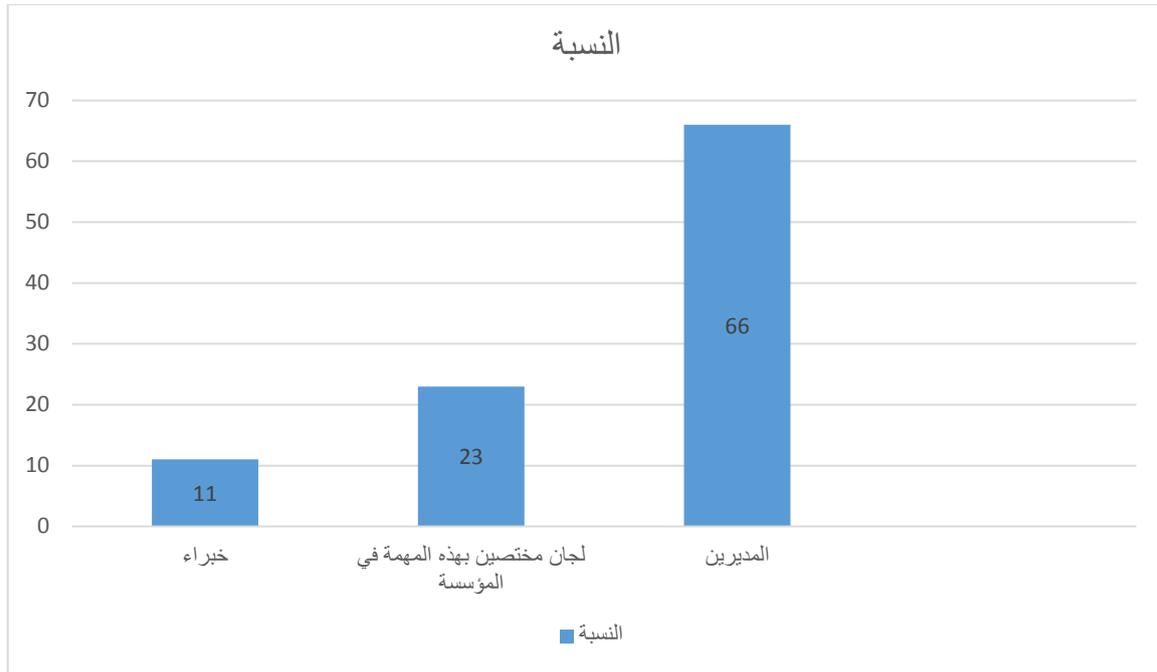
السؤال رقم ( 07 ) : من يقوم بتحليل ودراسة المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية؟

جدول رقم ( 20 ): المسؤول عن تحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية.

النسبة	التكرار	
11%	5	خبراء
23%	10	لجان مختصين بهذه المهمة في المؤسسة
66%	29	المديرين
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

---

شكل رقم ( 31 ) : المسؤول عن تحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن المديرين هم من يقومون بتحليل ودراسة معلومات اليقظة الإستراتيجية بغالبية إجابات قدرت ب 66% من مجموع إجابات أفراد العينة وبالتالي فمؤسسة موبيليس تعتمد بشكل كبير على المديرين إلا أنها رغم ذلك تستعين أيضا بلجان من داخل المؤسسة لكن إعتماؤها على خبراء لتحليل ومعالجة المعلومات الخارجية ضعيف جدا.

الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة  
اتصالات الجزائر شركة موبيليس

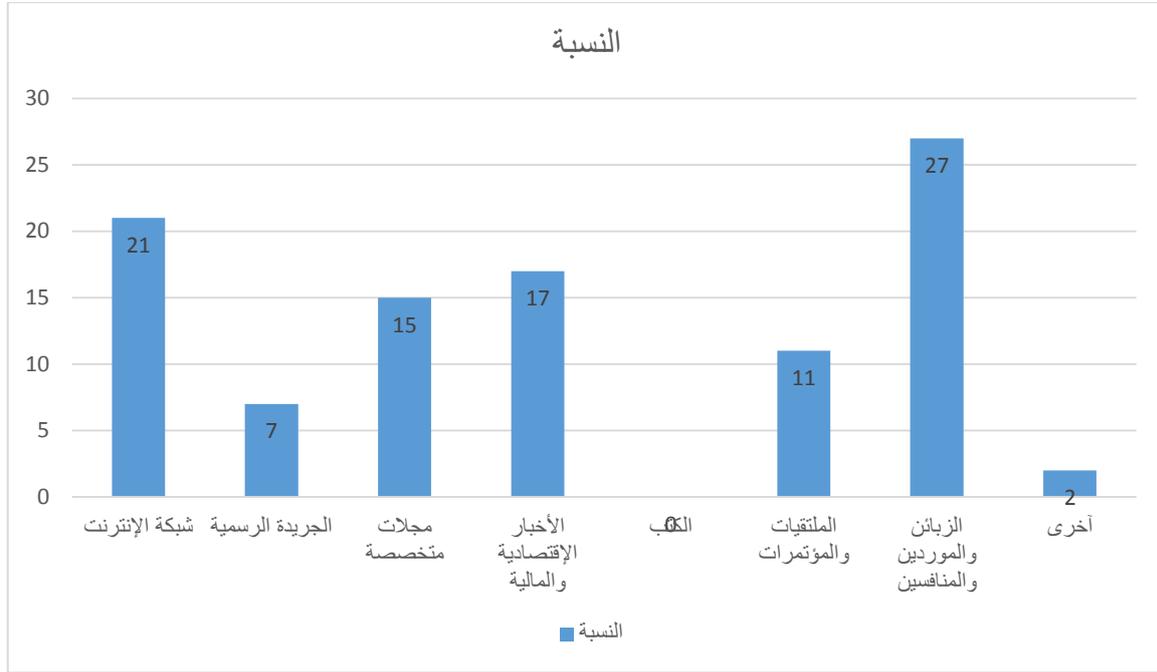
السؤال رقم ( 08 ) : ماهي مصادر المعلومات التي تلجأ إليها مؤسستكم لتتبع البيئة الخارجية  
ورصد تغيراتها؟

جدول رقم ( 21 ) : مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية.

النسبة	التكرار	المصدر
21%	9	شبكة الإنترنت
7%	3	الجريدة الرسمية
15%	6	مجلات متخصصة
17%	7	الأخبار الإقتصادية والمالية
0%	0	الكتب
11%	5	الملتقيات والمؤتمرات
27%	12	الزبائن والموردين والمنافسين
2%	1	أخرى
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

### شكل رقم ( 32 ) : مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية.

من الجدول والشكل أعلاه يظهر مصدر تعتمد عليه مؤسسة لجمع معلومات حول متغيرات البيئة الخارجية هو الزبائن والموردين والمنافسين بنسبة 27% من مجموع إجابات أفراد العينة، وتعتمد أيضا على شبكة الأنترنت بنسبة 12% تليها الأخبار الاقتصادية والمالية والمجلات المختصة أما باقي المصادر فالإعتماد عليها يكون ضعيف، ويمكن تفسير ذلك أن مؤسسة موبيليس تعتبر الزبائن والمنافسين أهم مصدر تتمكن من خلاله من جمع معلومات في غاية الأهمية حول صورتها أمام عملائها ومعرفة إحتياجاتهم الحالية والمستقلة من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية وبالمقابل أيضا تنتظر إلى المنافسين على أنهم مصدرهم وحساس يمكنها لاعتماد عليه لمعرفة توجهاته وفهم سلوكياتهم وذلك من أجل التعرف على وضعية المنافسين وكما تعتمد على الأنترنت فهي نافذتها على العالم الخارجي إذا بواسطتها تستطيع تجمع المعلومات حول المنافسين من خلال زيادة المواقع الرسمية لهم

الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة  
اتصالات الجزائر شركة موبيليس

ومتابعة عروضهم على الانترنت، وأيضاً متابعة كل المستجدات حول التطورات  
التكنولوجية في مجال الذي تنشط فيه.

2. تحليل الجزء الثالث من أسئلة الإستبيان:

السؤال رقم ( 09): هل مؤسستكم تقوم بإحداث تغييرات ( هيكلية إستراتيجية ثقافية إنسانية ) إنطلاقاً

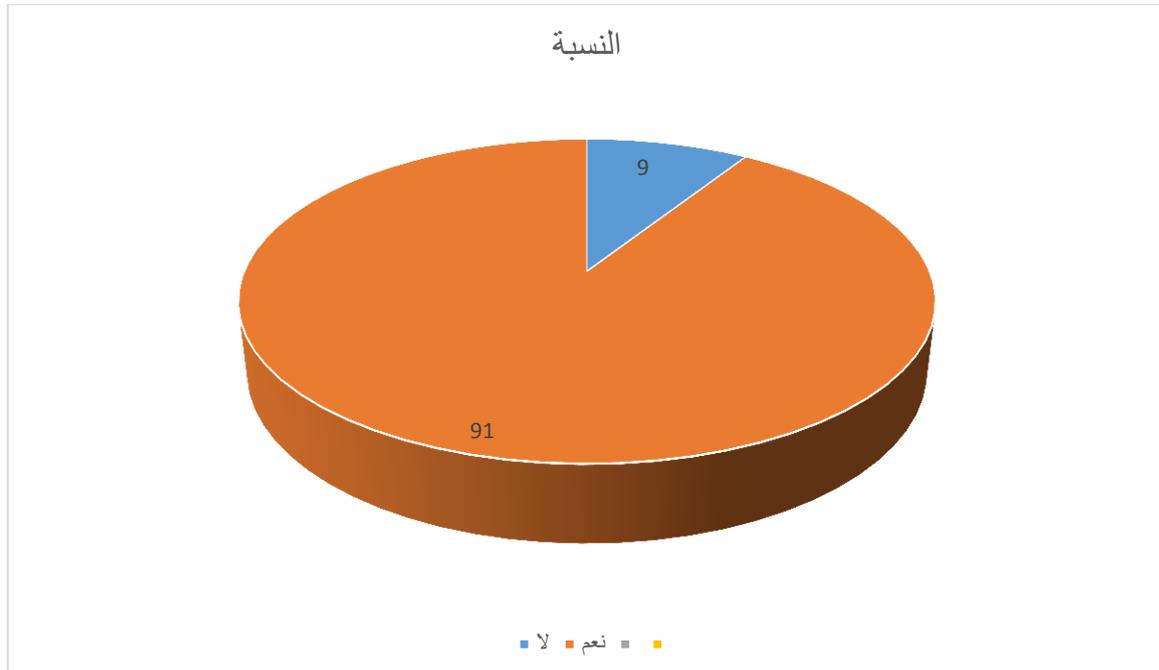
من المعلومات المحصل عليها من اليقظة الإستراتيجية؟

جدول رقم ( 22 ) : مدى قيام مؤسسة بإحداث تغييرات.

النسبة	التكرار	
9%	4	لا
91%	40	نعم
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

شكل ( 33 ) : مدى قيام المؤسسة بإحداث التغييرات

نلاحظ من الجدول والشكل أن مؤسسة موبيليس تقوم بإحداث تغييرات إنطلاقا من المعلومات التحصل عليها من اليقظة الإستراتيجية وهذا بنسبة 91% من مجموع إجابات أفراد العينة.

الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة  
اتصالات الجزائر شركة موبيليس

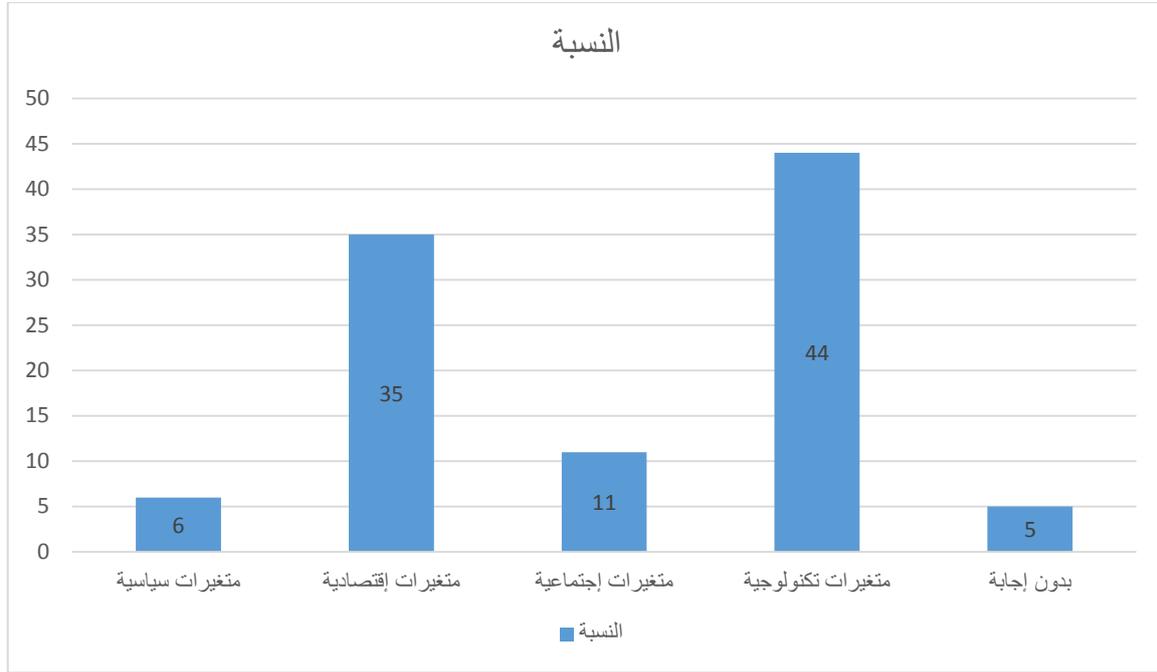
الشكل رقم ( 10 ): ماهي أسباب التغيير.

جدول رقم ( 23 ) أسباب التغيير.

النسبة	التكرار	الأسباب
6%	3	متغيرات سياسية
35%	16	متغيرات إقتصادية
11%	5	متغيرات إجتماعية
44%	19	متغيرات تكنولوجية
5%	2	بدون إجابة
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### الشكل رقم ( 34 ) : أسباب التغيير

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أهم أسباب التغيير في مؤسسة موبيليس هي أسباب تكنولوجية إلى جانب أسباب إقتصادية وترجع النسبة المرتفعة للأسباب التكنولوجية كما سبق وذكرنا إلى التطور يشهده قطاع الإتصال في الجزائر وبشكل خاص الهاتف النقال يتجسد هذا من خلال إدخال لتقنيات جديدة ذات تكنولوجية متطورة وهذا ما أكدته المقابلة مع أحد مديري المصالح الذي صرح أن مؤسسة موبيليس تحاول مسايرة وتبني أخرى للتكنولوجيا في مجال الهاتف النقال.

الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة  
اتصالات الجزائر شركة موبيليس

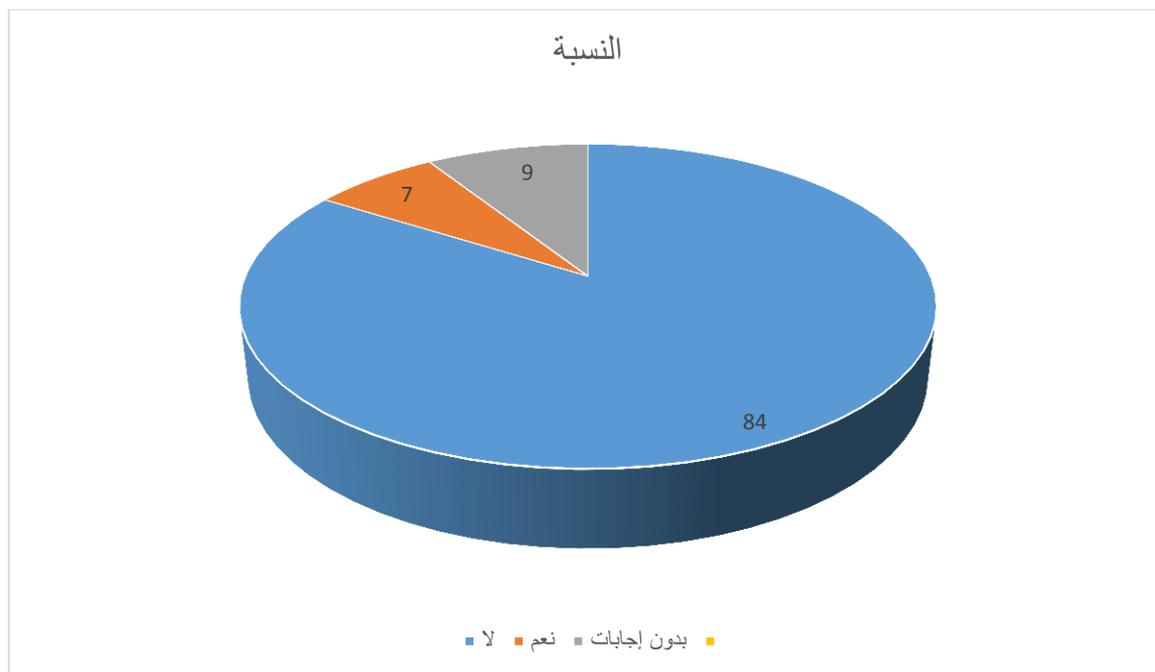
سؤال رقم ( 11 ) : هل هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين؟

جدول رقم ( 24 ) مقاومة التغيير من قبل العاملين.

التكرار	النسبة	
37	%84	لا
3	%7	نعم
4	%9	بدون إجابات
44	%100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

### شكل رقم ( 35 ) مقاومة التغيير.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نستنتج أن لا توجد أن لا توجد مقاومة للتغيير من قبل العاملين بمؤسسة ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة الذي يعرف منافسة أجنبية حيث أن استمرار المؤسسة مرهون بمدى مسابقتها للتغيرات والمستجدات في بيئتها وثقافة العاملين بالمؤسسة تختلف تماما عن أي مؤسسة عمومية جزائرية أخرى حتي وصلت ثقافتهم إلى حد الإقتناء بضرورة إحداث تغييرات لضمان البقاء وإستمرار مؤسستهم ويسعون إلى أن يكونو السابقين في إحداث التغيير للإستفادة من فرصة والتفوق على منافسيهم.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

### خاتمة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر في مؤسسة الاتصالات الجزائر " موبيليس " ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت فيها والتي كانت تهدف إلى تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ تعمل مؤسسة موبيليس في محيط تنافسي مضطرب ومتغير نسبيا وهذا ما جعل القرارات الإستراتيجية فيها تتأثر بشكل كبير بمتغيرات البيئة الخارجية.
- ✓ تبني مؤسسة موبيليس مفهوم اليقظة الإستراتيجية تتدرج ضمن مصلحة التخطيط والإستراتيجية إلا أن إدراجها تحت مصلحة واحدة من الممكن أن يضيف مجال اليقظة التي من المفروض أن تشمل أغلب مصالح المؤسسة.
- ✓ اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس تقتصر على مستوى واحد من المستويات الإدارية وعلى الأرجح عمال مصلحة التخطيط والإستراتيجية.
- ✓ المعلومات التي تحصل عليها مؤسسة موبيليس من رصد بيئتها أغلبها تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرقبين.
- ✓ تعتمد مؤسسة موبيليس في تحليل ومعالجة المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية على المديرين بنسبة كبيرة إلى جانب بعض اللجان المختصة لهذه المهمة من أجل المؤسسة.

## الفصل الثالث: إرساء اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر شركة موبيليس

✓ تقوم مؤسسة موبيليس بإجراء تغييرات إنطلاقا من المعلومات النحصل عليها من الرصد البيئي وترجع أسباب هذه التغييرات إلى أسباب تكنولوجية واقتصادية، ولا توجد مقاومة للتغييرات من قبل العاملين بالمؤسسة وهذا راجع إلى ثقافة ووعي العاملين بضرورة إجراء تغييرات لمسايرة المستجدات البيئية لضمان الاستمرار والبقاء ورغبة في التفوق على المنافسين.

✓ تعتمد مؤسسة موبيليس على إستراتيجية العقلانية الميدانية في إحداث التغيير، التي تركز على التعليم كشرط أساسي لأحداث التغيير وهذا من خلال دورات تدريبية وتكوينية وبعثات دراسية.

الخلاصة

### الخاتمة:

دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الإستراتيجي يتجسد في الإعتراف بالمعلومات كأنهم الموارد الاقتصادية التي تملكها المؤسسة وبذلك أصبحت المعلومات في المؤسسات الحديثة مورد إقتصادي إستراتيجيا يخلف الميزة التنافسية حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للتوظيف الإداري المتمثلة أساسا في إتخذ القرارات.

والمؤسسات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية جذرية ومتسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم والنوع والسرعة، فالبيئة أشبه ماتوظف بالبيئة المضطربة والتغيير يحيط بالمؤسسة في كل حذب وصبوب من جراء ما تفرزه العولمة الاقتصادية التي أدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية وتقاطع فرص وتهديدات المؤسسات على المستوى المحلي والعالمي.

لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات والأحداث الحالية أو المستقبلية ولهذا كان لزاما على المسؤولين أن يحصلوا على المعلومات بالنعوية والسرعة الكافية حتي يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم وإستباق التغييرات المتسارعة للمحيط الذي تتشط فيه.

ويتأتى ذلك بإعداد المؤسسة لخلية اليقظة الإستراتيجية التي تسهر على مراقبة محيط المؤسسة ومتغيراته بما فيها الإشارات الضعيفة وكل هذا في شكل إداري.

لذا أصبح التعامل الفعال مع أساليب الحياة المتقدمة والتغييرات المستمرة ضرورة من ضروريات هذا العصر إذا لم يعد هناك مجال للخوف من تغيير أو النظر إليه على أنه يهدد الأستقرار.

## الختام

وبناء على ما تقدم فإن تحديات الإدارة الحديثة تختلف وبشكل جذري عن مثيلاتها في العقود الأخيرة في القرن الماضي وهو أمر يتطلب وقفة موضوعية، ومراجعة علمية وعملية مهمة تقوم على أساس عاملين:

**أولهما:** القراءة، المتانة والموضوعية للأحداث، والمستجدات وهذا ما تتكفل به خلية اليقظة الإستراتيجية.

**ثانيهما:** طرح الرؤى والإستراتيجيات والمفاهيم التي تساعد على التأقلم والإستعداد ومن تم التعامل والمعاشية بل والتأثير في مجريات الأحداث.

والجزائر كغيرها من دول العالم تعيش تغيرات سريعة ناتجة عن تحول الجزائر إلى إقتصاد السوق وفتح أسواقها أمام المنافسة وإنضمامها للمنظمة العالمية للتجارة.

وكغيره من القطاعات الجزائرية عرف قطاع الإتصالات سياسة الإنفتاح على الإستثمارات الخاصة نظرا لما يعاني منه هذا القطاع وبشكل خاص الإتصالات الخاصة بالهايف النقل الذي يشهد منافسة قوية بين متعامل وطني ومتعاملين أجبيين مما يستوجب تبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية التي تؤدي بها حتما إلى تحسين وضعها التنافسي من خلال المراقبة الدائمة لمحيطها التنافسي.

وبناء على ما سبق يمكن التذكير بمعالم الإشكالية المصاغة على النحو التالي:

### (1) النتائج:

- الإدارة الإستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الإستراتيجيات الملائمة فهي مجموعة من العمليات التي يترتب عليها إعداد وتطبيق وتقييم الإستراتيجيات المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعمل الإدارة على ربط المؤسسة بمحيطها وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط.

## الخاتمة

- يسمح التحليل الإستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية.
- إن فعالية نظام التسيير الإستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة المعني بتحليل محيط المؤسسة ( الداخلي و الخارجي ).
- إن فعالية نظام التسيير الإستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة المعني بتحليل محيط المؤسسة ( الداخلي و الخارجي ) لإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية المتاحة ونقاط القوة في الموارد الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى.
- من خلال ماسبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الأولى: ( البناء المنهجي الإستراتيجية قوية تحقق أهداف المؤسسة لا يتم إلا بالتعرف الجيد للمؤسسة على بيئتها والتحليل الدقيق لقدراتها ).
- نظام المعلومات مجموعة من المكونات والاجزاء المنسقة بشكل منظم، تتفاعل فيما بينها لمعالجة البيانات المجمعمة وتخزينها لإنتاج معلومات مختلفة.
- اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات وذلك بتحديد المواضيع و المتعاملين التي تهم المؤسسة.
- من خلال النتيجة الأخيرة يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية ( اليقظة الإستراتيجية ماهي إلى نظام معلومات مفتوح على البيئة ) .
- التغيير يعني إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين: ملائمة أوضاع التنظيم أو إستحداث أوضاع تنظيمية.
- لكي يكون التغيير ناجحاً لا بد من الإعداد له من خلال الإتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية من خلال النتيجة أعلاه يمكن تأكيد صحة الفرضية التالية: ( يؤدي نظام يقظة أستراتيجية إلى أحداث تغييرات في المؤسسة بما يتلائم ومتطلبات التنافسية )

## الخاتمة

- مازالت الجزائر بعيدة في مجال اليقظة الإستراتيجية، إذ أن بوادر الإهتمام بهذا المفهوم الحديث ظهرت فقط في شكل مؤتمرات وملتقيات إضافة إلى عدد قليل جدا من مؤسسات جزائرية قامت بإرساء هذا النظام مثل مؤسسة سونلغاز، وإتصالات الجزائر.
- اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس تقتصر على مستوى واحد من المستويات الإدارية وعلى الأرجح عمال مصلحة التخطيط والإستراتيجية.
- تعتمد مؤسسة موبيليس في تحليل ومعالجة المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية على المديرين في حين يجب أن تولي هذه المهمة للجان مختصين يسمون لجان أو فريق اليقظة الإستراتيجية تتوافر فيهم صفات خاصة.
- من النتائج أعلاه يمكن نفي الفرضية الرابعة ( ثقافة اليقظة الإستراتيجية منعدمة في الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس ).

### (2) التوصيات:

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد إنفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.
- يجب أن يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس من ثلاث لجان مختصة باليقظة التنافسية، وأخرى باليقظة التجارية والثالثة تختص باليقظة التكنولوجية.
- تقوم لجنة اليقظة التنافسية بتحديد المنافسين الحاليين والمرقبين وهذا من خلال مراقبة المؤسسات المناسبة.
- تهتم لجنة اليقظة التجارية بالزيائن بالدرجة الأولى، وهذا من خلال متابعة تطور إحتياجات الزيائن.

## الخاتمة

• تعمل لجنة اليقظة التكنولوجية لموبيليس على بدل كل الجهود وإستعمال كل الوسائل لمراقبة المحيط التكنولوجي بهدف الكشف عن كل التطورات.

واللجان الثلاث أعلاه تكون جهاز متكامل لليقظة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس والمهام يجب أن تكون موزعة بإنتظام داخل كل لجنة كمايلي:

- خلية تختص بجمع وتعقب المعلومات.
  - خلية تختص بمعالجة البيانات والمعلومات المحصل عليها.
  - خلية تنشر المعلومات المستخلصة من عملية المعالجة.
- وكما نعلم أنه كل عملية بحث إلا وتواجهها صعوبات التي واجهتها عند إعداد هذا البحث نذكر مايلي:
- قلة المراجع المتعلقة بموضوع اليقظة الإستراتيجية لكونه موضوع جديد.

- قلة المراجع التي تعالج موضوع اليقظة بلغة العربية وصعوبة المراجع من الفرنسية إلى العربية.
- صعوبات كثيرة عند إجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة موبيليس إذا كان من الصعب عليا دخول المؤسسة وإجراء مقابلة، وتوزيع الإستثمارات لولا مساعدة مدير مصلحة الموارد البشرية الأستاذ "شطيبي كمال " .

وصعوبة التنقل وبعد مقر المديرية العامة لمؤسسة موبيليس المتواجدة بالعاصمة " باب الزوار" وتحفض عن بعض الإجابة من الأسئلة التي طرحتها في المقابلة إعتبروه نوع من التجسس.

### آفاق الدراسة:

إن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة فيه من طرف باحثين آخرين وذلك خلال دراسة المواضيع التالية:

- اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.
- اليقظة التكنولوجية كعامل للإبتكار في المؤسسة.

## الختامـة

---

- ضرورة تبني إستراتيجية الذكاء الإقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة العالمية.

# ملاحق الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

إستبيان موجه للعاملين بمؤسسة موبيليس Mobilis

حول واقع تفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

السلام عليكم.....

يندرج هذا الإستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال وينافس موضوع دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس كمدخل من مداخل التغيير.

لذا أرجو التكرم بالإطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في الإستبيان.

ثم التكرم بقراءة العبارات يتأني والإجابة بوضع علامة (x) أمام الإختبار الذي ترونه مناسب، علما أن إجابتكم ستكون مفيدة للباحثة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. وفي الأخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم.

معني المصطلحات والمفاهيم:

1. اليقظة الإستراتيجية: نظام يساعد في أخذ القرارات بالقرارات بالمراقبة والتحليل المحيط العلمي التقني التكنولوجي والمؤتمرات الإقتصادية الحاضر والمستقبلية لا لنقاط التهديدات والفرص

التطويرية وبالتالي فالليقظة الإستراتيجية تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته من أجل الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة.

2. التغيير: التغيير بعني إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة، أو سياساتها وأساليبها في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع المؤسسة والظروف البيئية المستجدة المحيط بها وبالتالي فالتغيير هو بإختصار التحول من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف أفضل.

### 3. الأسئلة:

ضع علامة (x) في المربع المقابل للإجابة المختارة.

#### 1.

1. هل مؤسستكم تعمل في محيط تنافسي؟

- متغير ومضطرب
- متغير ومضطرب نسبياً
- مستقر

2. هل القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية بشكل؟

- كبير
- متوسط
- ضعيف

3. هل مؤسستكم تقوم بمتبع ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على

المعلومات حول هذه المتغيرات الخارجية؟

■ نعم

■ لا

إذا كان لا:

1. عدم توفر مؤسستكم على نظام اليقظة الإستراتيجية بنسبة:

■ نقص الوسائل المادية

■ نقص الأفراد الأكفاء المكونين للقيام بهذه المهمة

■ عدم إحساسكم بالحاجة إلى المعلومات الخارجية

■ تكلفة التردد الكبيرة

■ أخرى

إذا كان نعم: ( أي أن مؤسستكم تقوم بترصد ومراقبة البيئة الخارجية)

11.

1. ماهي المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية؟

■ الإدارة العامة

■ مصلحة التخطيط والإستراتيجية

■ مصلحة البحوث والتطوير

■ مصلحة التسويق

- مصلحة التجارية  
 مصلحة العلاقات الخارجية
2. هل اليقظة الإستراتيجية عملية جماعية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في مؤسستكم؟
- نعم  
 لا
3. المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية هل تخص؟
- المتفاسين الحاليين أو المرتقبين  
 الزبائن الحاليين أو المرتقبين  
 التغييرات الإجتماعية  
 التغييرات القانونية  
 أخرى
4. من يقوم بتحليل ودراسة المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية؟
- خبراء  
 لجان مختصين بهذه المهمة في المؤسسة  
 المديرين
5. ماهي مصادر المعلومات التي تلجأ إليها مؤسستكم لتتبع البيئة الخارجية ورصد تغيراتها؟

## محتوى الإستبيان

ضع علامة (x) في المربع المقابل للإجابة المختارة

## 1. المعلومات الشخصية:

❖ العمر:

▪ أقل من 30 سنة

▪ من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة

▪ من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة

▪ من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة

▪ من 45 فأكثر

❖ المستوى الدراسي:

▪ أقل من البكالوريا

▪ بكالوريا

▪ ليسانس أو هندسة

▪ ماجستير أو دكتوراه

❖ سنوات الخبرة

▪ أقل من 5 سنوات

▪ من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة

▪ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

▪ من 15 سنة فأكثر

## ❖ مديرية العمل:

- شبكة الأنترنت
- الجريدة الرسمية
- الأخبار الإقتصادية والمالية
- الكتب
- الملتقيات والمؤتمرات
- الزبائن والموردين والمنافسين
- أخرى

III. هل مؤسستكم تقوم بإحداث تغييرات ( هيكلية، إستراتيجية، ثقافية، إنسانية ) إنطلاقا من

المعلومات المحصل عليها من اليقظة الإستراتيجية؟

- نعم
- لا

1. هل ترجع أسباب التغير إلى:

- متغيرات سياسية
- متغيرات إقتصادية
- متغيرات إجتماعية
- متغيرات تكنولوجية

2. هل هناك مقاومة للتغير من قبل العاملين بمؤسستكم؟

- نعم
- لا

فہرس

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	بعض أصناف الشبكات الأكثر تداولاً	01
52	نقد خيارات البنية الشبكية Toplogy	02
55	مكونات شبكة الأنترنت	03
32	تطور عصر المعلومات	04
40	المستوى الإداري على كل من مصدر المعلومة وكيفية تقديمها	05
36	مصادر المعلومات	06
39	نسبة التحسين في الأداء عند إستخدام التكنولوجيا	07
139	ممثلو اليقظة حسب الدور و الخصائص	08
141	أهم محطات تطوير المؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية	09
153	توزيع أفراد العينة حسب السن	10
156	توزيع أفراد العينة حسب مستوى دراسي	11
157	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة	12
161	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمديرية العمل	13
162	نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة	14
165	مدى تأثير القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية	15
165	مدى قيام مؤسسة بتتبع ومراقبة البيئة الخارجية	16
167	المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية	17
168	مدى مشاركة العاملين في اليقظة الإستراتيجية	18
170	طبيعة المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة	19
173	المسؤول عن تحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية	20
175	مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية	21
177	مدى قيام مؤسسة بإحداث تغيرات	22

179	أسباب التغيير	23
181	مقاومة التغيير من قبل العاملين	24

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	المكونات الأساسية لشبكة الحاسبات	01
54	شبكات النطاق المحدود	02
55	شبكات النطاق المتسع	03
57	شبكة الناقل Bus network	04
58	شبكة الحلقة Ring network	05
60	شبكة النجمة Star network	06
15	عناصر العملية الإتصالية	07
27	العلاقة بين البيانات والمعلومات	08
28	سلسلة القيمة	09
80	علاقة الذكاء الإقتصادي باليقظة الإستراتيجية	10
81	الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة	11
86	عناصر أنواع اليقظة	12
90	أنواع المعلومات التي يتحتم على المؤسسات الإهتمام بها	13
101	سيرورة اليقظة الإستراتيجية	14
105	مراحل اليقظة الإستراتيجية	15
106	ممثلو عملية اليقظة	16
114	مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين	17
143	مديرات المؤسسة	18
142	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	19
145	مخطط هيكل لأهم المصلحة في مؤسسة موبيليس	20
153	تمثيل أفراد العينة حسب السن	21
157	تمثيل أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	22

161	تمثيل أفراد عينة الدراسة حسب مديرية العمل	23
162	نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة	24
165	مدى قيام المؤسسة بتتبع ومراقبة البيئة	25
167	مصلحة مسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية	26
168	مدى مشاركة العاملين في اليقظة الإستراتيجية	27
170	طبيعة المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة	28
173	المسؤول عن تحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية	29
175	مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية	30
177	مدى قيام مؤسسة بإحداث تغييرات	31
179	أسباب التغيير	33
181	مقاومة التغيير	34

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	أستمارة الإستبيان الموجه لعمال مؤسسة موبيليس للهاتف النقال	193

# قائمة المراجع

### أولا الكتب:

#### 1. باللغة العربية:

1. إبراهيم سلطان، نظام المعلومات الإدارية: مدخل النظم، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
2. إيمان فاضل السامراتي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2004 ص 26 .
3. بختي إبراهيم، تكنولوجيا المعلومات والإتصال ودورها في التعليم جامعة ورقلة 2004 ص 6.
4. تبر رضا، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعة وآفاقه في الجزائر ص 4.
5. جمال أبو سنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن دار المعرفة جامعة مصر 1999 ص 28.
6. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن 2007
7. ريم مصطفى الدبس، الإتصالات الرقمية، دار الصفا عمان 2004 ص 204
8. سونيا محمد البكري، على عبد الهادي مسلم، مقدمة في نظام المعلومات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية مصر 1995.
9. داودي الطيب وآخرون، اليقظة الإستراتيجية كأنه لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ص 10 تاريخ الإطلاع 02/06/2013.
10. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس الإدارة الإستراتيجية منصور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى الأردن 2007.

## قائمة المراجع

11. علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثانية دار المنهج، عمان 2002  
ص 362.
12. محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الإتصال الجماهيري العربي للنشر و التوزيع  
القاهرة ص 15.
13. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية  
2009 ص 13.
14. عزت محمد جردات وصادق إبراهيم عودة، العلم والتكنولوجيا والتنمية الطبعة الأولى، دار  
صفا، عمان 2007 ص 137.
15. سعيد أوكيل " اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق ص 15 تاريخ  
الإطلاع 2013/05/27.
16. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأطول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية  
2004.
17. هاني شحادة الخوري، تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الحادي والعشرون الطبعة  
الأولى، مركز الرضا للكمبيوتر دمشق 1998 ص 94-97.

1. Ibrahim Sultan, Management Information System: Systems Entrance, University House Alexandria, 2005
2. Eman Fadel Al Samarati, Haitham Muhammad AlZoghbi, Management Information Systems, Dar Al-Safa Publishing and Distribution, Amman, Jordanie 2004, p.26.
3. Bakhti Ibrahim, Les technologies de l'information et de la communication et leur rôle dans l'éducation, Université de Ouargla, 2004, p.6.
4. Tabar Reda, Le rôle de l'intelligence économique dans la mise en place des mécanismes de bonne gouvernance par la recherche et le développement, une réalité et ses perspectives en Algérie, p.4.
5. Gamal Abu Sanab, Science, Technology and Society from the Beginning to Now, Dar al-Maarifa, Egypt University 1999, p. 28.
6. Fayez Jumaa Salih Al-Nijjar, MIS, Dar Hamed pour l'édition et la distribution, deuxième édition, Amman, Jordanie 2007.
7. Reem Mustafa Al-Debs, Communications numériques, Dar Al-Safa Amman 2004, p.204

8. Sonia Muhammad Al-Bakri, Ali Abdel-Hadi Muslim, Introduction au système d'information de gestion, Fondation de la jeunesse de l'Université d'Alexandrie, Égypte 1995.
9. Daoudi Al-Tayeb et al. La vigilance stratégique comme pour construire l'avantage compétitif de l'institution économique, p.10, consulté le 02/06/2013.
10. Taher Mohsen Mansour Al-Ghali , Wael Muhammad Subhi Idris, Strategic Management, an integrated methodological perspective, Wael Publishing and Distribution House, première édition, Jordanie 2007.
11. Alaa Abdul-Razzaq Al-Salmi, Technologies de l'information, deuxième édition, Dar Al-Manhaj, Amman 2002, p.362.
12. Mahmoud Alam El Din, Technologies de l'information et industrie arabe des communications de masse pour l'édition et la distribution, Le Caire, p.15.
13. Muhammad Al-Serafy, Département des technologies de l'information, première édition, Alexandria University Fikr House, 2009, p. 13.
14. Izzat Muhammad Jaradat et Sadeq Ibrahim Odeh, Science, technologie et développement, première édition, Dar Safa, Amman 2007, p. 137.

15. Saeed Okil, « L'éveil technologique dans les pays en développement entre la théorie et la pratique », page 15, consulté le 27/05/2013.
16. Muhammad Ahmed Awad, Strategic Management, Longer and Scientific Foundations, University House, Alexandrie, 2004.
17. Hani Shehadeh Al-Khoury, Les technologies de l'information au seuil du XXIe siècle, première édition, Al-Rida Computer Center, Damas 1998, pp. 94-97.

### ثانيا: الأطروحات والرسائل:

#### 1. باللغة العربية:

1. إبراهيم بختي، دور الأنترنت وتطبيقاته في مجال التسوق، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 2002.
2. لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، 2006 ص 9-11.
3. خالد مصلح حسين الرقب، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيق على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة الجامعية الإسلامية غزة فلسطين 205 ص 11.
4. بن نافلة قدور، د مرزوق عاشور، ورقة بحثية بعنوان " اليقظة الإستراتيجية قناة إتصال المؤسسة بيئتها ص 3.
5. عليوات رفيق، إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية لتحسين من تنافسية مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف نقال موبيليس رسالة ماجستير ص 13.

#### 2. باللغة الفرنسية:

1. Ibrahim Bakhti, Le rôle d'Internet et de ses applications dans le domaine du shopping, thèse de doctorat en sciences économiques, Université d'Alger 2002.
2. Lamin Allouti, Les technologies de l'information et de la communication et leur impact sur l'amélioration de la performance économique de

- l'institution, mémoire de maîtrise inédit en sciences de la circulation, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université d'Alger, 2003, 2006 pp. 9-11.
3. Khaled Musleh Hussein Al-Raqab, The Role of Information Systems in Developing Competitive Advantage An application study on managers working in the Ministry of Finance and Health in the Gaza Strip, une thèse de maîtrise en administration des affaires non publiée, Islamic University College of Commerce Gaza Palestine 2005, page 11.
  4. Bin Nafila Qadour, Dr. Marziq Ashour, un article de recherche intitulé « Vigilance stratégique, le canal de communication de l'institution et son environnement, p. 3.
  5. Aliouat Rafiq, Mise en place d'un système de vigilance stratégique pour améliorer la compétitivité d'Algérie Télécom pour les téléphones mobiles et Mobilis, Mémoire de maîtrise, p. 13.

### ثالثاً: مقالات والملتقيات:

#### 1. باللغة العربية

1. أحمد عمر سي كرومي سعيد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة مداخل في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية ص 5.
2. بومدين يوسف ألية اليقظة والذكاء الإستراتيجي، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية 9/8 نوفمبر 2010 ص 21.

#### 2. باللغة الفرنسية:

1. Ahmed Omar Si Karumi Saeed, L'importance de la vigilance stratégique dans l'amélioration des décisions stratégiques et concurrentielles de la société, une intervention au Quatrième Forum international sur la concurrence et les stratégies concurrentielles, p. 5.
2. Boumediene Youssef, le mécanisme de vigilance et d'intelligence stratégique, un outil pour faire face aux défis de demain et un des facteurs de compétitivité, Quatrième Forum International de la Concurrence et des Stratégies Compétitives, 8/9 novembre 2010, p.21.

### رابعاً: ورشات العمل:

1. Humbert Lesca. veille stratégique : concepts et démarche de mise en place d'AVS l'entreprise, 1997, opcit p 8 -9 .
2. Humbert Lesca .Souad chouk, le « support » de l'information opcit p 7 .
3. Rodert.reix , système d'information. Et mangement des Orgaisation . Ed Vuibert. Paris. 1998. P 16.

### خامساً: المجلات والدوريات والجرائد:

#### 1. باللغة العربية:

1. تشوار خير الدين اليقظة وأهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والإقتصادية عدد 2009/04 ص 267.
2. كمال رويح دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات نحو إستخدام المعلومات الإستراتيجية ثم نشر في المجلة العربية للعلوم الإدارية سنة 2004 المجلد 11 العدد 02 ص 1- 33.

#### 2. باللغة الفرنسية

1. Chœur Khair El-Din Vigilance et son importance dans l'institution, Revue Algérienne des Sciences Juridiques et Economiques, numéro 04/2009, p.267.
2. Kamal Ruwaibah : Une étude sur la sensibilisation des dirigeants d'entreprise à l'utilisation de l'information stratégique, puis elle a été

## قائمة المراجع

---

publiée dans l'Arab Journal of Administrative Sciences en 2004 vol 11,  
numéro 02, p. 1-33.

## قائمة المراجع

---

سادسا: موقع الأترنت:

1. [www.weberieu. Dz.](http://www.weberieu.Dz)
2. [http:// adelgezzal. Blogspot.com](http://adelgezzal.Blogspot.com)
3. [http:// lababolloques.voilla.net](http://lababolloques.voilla.net)
4. [www.internet worl dstats. Com](http://www.internet.worl.dstats.Com)