

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة بمؤسسة جازي ولاية غرداية .

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

اشراف الاستاذ

اعداد الطالبتين :

صيتي أبوبكر

• سلخ فايزة

• بوعمامة خديجة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة

الموسم الجامعية 2021/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



والإنسانية

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة بمؤسسة جازي ولاية غرداية .

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

اشراف الاستاذ

اعداد الطالبين :

صيتي أبوبكر

• سلخ فايزة

• بوعمامة خديجة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة

الموسم الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي ثمرة جهدي ألى
أمي الغالية و أبي العزيز
هما سندي و قدوتي
أطال الله في عمرهما و حفظهما
و إلى إختوتي عبد النور و معاد و أخواتي خلود و يمنى
و إلى كل الأهل و الأصدقاء
و إلى كل من أحب لي النجاح
شكرا لكم

فائزة

إهداء



شكر و تقدير

الشكر لله و الحمد لله الذي وفقنا على إتمام هذه الدراسة
و نتقدم بجزيل الشكر و فائق الإحترام و التقدير و العرفان إلى الأستاذ
المشرف صيتي أبو بكر طوال فترة إنجاز المذكرة
كما نتوجه بالشكر لكافة الأساتذة الإعلام و الإتصال على نصائحهم
القيمة و إرشاداتهم لنا خلال مسارنا الجامعي
و نتقدم بالشكر و الإمتنان إلى كل من قدم لنا المساعدة
و يد العون من قريب أو بعيد
جزاكم الله كل خير

خلفت إنعكاسات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، أثرا كبيرا على نظام و طريقة عمل المنظمات المحلية و العالمية ، لاسيما المؤسسات الإقتصادية ، التي بدورها تبنت نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يهدف إلى الوصول التام لفهم كل متغيرات بيئة المنظمة وتحليل عناصرها ورصد وتتبع كل متغيراتها ، و الإعتماد على المعلومة كمورد ضروري و يجب الإستثمار فيه ، كل هذا يضمن للمؤسسة التنافسية إستغلال الفرص المتاحة و الإنفتاح على أسواق جديدة .

جاءت هذه الدراسة لإبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الإتصال التنظيمي على مستوى مؤسسة جازي ولاية غرداية ، حيث تمحورت حول الإشكالية الآتية: ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الإتصال التنظيمي على مستوى مؤسسة جازي بولاية غرداية؟، و إشمطت الدراسة على متغيرين: متغير مستقل: اليقظة الإستراتيجية، و متغير تابع: الإتصال التنظيمي، و هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف و إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية و دورها في تفعيل الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة ، التأكيد على دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من مستوى تنافسية المؤسسة ، تقييم ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، و للإجابة على إشكالية الدراسة و إختبار صحة الفرضيات ، إعتدنا على المنهج الوصفي و منهج دراسة حالة ، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتوزيع إستبيان على عينة من موظفين مؤسسة جازي ، و بما أن عدد الموظفين بولاية غرداية غير كافي، تم نشر إستبيان إلكتروني على صفحة "الفيسبوك" لموظفين جازي بالجزائر العاصمة ، و بعد الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

- اليقظة الإستراتيجية تعمل على خلق مناخ إتصالي يساعد أفراد المؤسسة على تحقيق أهدافها.
 - و عي المؤسسة بضرورة المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية و الداخلية لنشاطها و تحليل متغيراتها بدقة.
 - تبنى المؤسسة لمفهوم اليقظة إذ تقوم بمراقبة و رصد كل التغيرات بيئتها الخارجية ، و أن شبكة الأنترنت هي المصدر الرئيسي لمتابعة هذه التغيرات .
 - أن الإتصال الشخصي بين الموظفين له دور كبير في رفع مستوى أداء الخدمات بالمؤسسة .
- الكلمات الدالة : اليقظة ، اليقظة الاستراتيجية ، الإتصال التنظيمي .

Summary :

The impact of information and communication technology, a significant impact on the system and modus operandi of local and global organizations, especially the economic institutions, which in turn adopted the strategic vigilance system which aims to fully access to understand all the variables of the organization's environment and analyze its components, and monitor and track all its variables, And relying on information as a necessary resource that must be invested in, all this guarantees the competitive institution to exploit the available opportunities and open up to new markets.

This study came to highlight the role of strategic vigilance in activating organizational communication at the level of the Djezzy Foundation, Ghardaia Province, It focused on the following problem: What is the contribution of strategic vigilance to activating organizational communication at the level of the Djezzy Foundation in the state of Ghardaia?,The study included two variables:independent variable: strategic vigilance, and dependent variable: organizational communication.

The current study aimed to identify and highlight the importance of strategic vigilance, and its role in activating organizational communication within the institution emphasizing the role of strategic vigilance in raising the level of competitiveness of the institution, evaluating the practice of strategic vigilance in the Algerian economic institution.

In order to answer the problem of the study and test the validity of the hypotheses, we relied on the descriptive method and the case study method, In order to achieve the objectives of the study, we distributed a questionnaire to a sample of employees of the Djezzy Foundation in Ghardaia, and since the number of employees in Ghardaia is not enough, an electronic questionnaire was published on the Facebook page of Djezzy employees in Algiers, and after the theoretical and practical study of the research topic, we reached the following results:

- Strategic vigilance works to create a communication climate that helps the organization's personnel to achieve its goals.
- The institution's awareness of the need to constantly monitor the external and internal environment of its activity and analyze its variables accurately.
- The institution adopts the concept of vigilance, as it monitors all changes in its external environment, and that the Internet is the main source for following up on these changes.
- Personal contact between employees has a significant role in raising the level of service performance in the organization.

-Keywords: vigilance, strategic vigilance, organizational communication.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وعرfan
د	ملخص الدراسة بالعربية
ذ	ملخص الدراسة بالإنجليزية
ر	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ش	قائمة الملاحق
01	مقدمة
الإطار المنهجي	
05	إشكالية الدراسة
06	تساؤلات الدراسة
06	فرضيات الدراسة
07	أهداف الدراسة
07	أهمية الدراسة
08	نموذج الدراسة
08	أسباب اختيار الموضوع
09	حدود الدراسة
09	منهج الدراسة
10	أدوات الدراسة
12	مجتمع الدراسة
12	عينة الدراسة

12	الدراسات السابقة
16	المقاربات النظرية
17	صعوبات الدراسة
18	مفاهيم ومصطلحات الدراسة
الصفحة	الموضوع
الجانب النظري	
الفصل الأول : أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية	
24	تمهيد
25	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي حول اليقظة الاستراتيجية
25	المطلب الأول : مفهوم اليقظة الاستراتيجية
33	المطلب الثاني : مراحل و سلوكيات اليقظة الإستراتيجية
37	المطلب الثالث : اهمية و اهداف اليقظة الاستراتيجية
39	المبحث الثاني : عناصر اليقظة الاستراتيجية
40	المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية
43	المطلب الثاني : اليقظة التنافسية
44	المطلب الثالث : اليقظة التجارية
46	المطلب الرابع : اليقظة البيئية
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي
51	المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي
53	المطلب الثاني :انواع الاتصال التنظيمي
61	المطلب الثالث : اهمية و اهداف الاتصال التنظيمي
63	المبحث الثاني: وسائل ووظائف و معوقات الاتصال التنظيمي
63	المطلب الأول : وسائل الاتصال التنظيمي

65	المطلب الثاني :وظائف الاتصال التنظيمي
66	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي
68	المطلب الرابع : معوقات الاتصال التنظيمي
73	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الاتصال التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية مؤسسة جازي بولاية غرداية	
76	تمهيد
77	المبحث الأول :التعريف بمؤسسة جازي ولاية غرداية
77	المطلب الأول: تعريف مؤسسة جازي
78	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي
80	المبحث الثاني : تحليل معطيات الدراسة الميدانية
80	المطلب الأول: تصميم و تنفيذ الدراسة
81	المطلب الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة .
	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان
111	المبحث الثالث : التحقق من فرضيات و عرض نتائج الدراسة
111	المطلب الأول : اثبات أو نفي الفرضيات
115	المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة
117	خلاصة الفصل
118	خاتمة
120	قائمة المصادر والمراجع
128	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين جدول معامل ألفا كرونباخ للاستبيان	82
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	82
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	83
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	83
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	84
06	يوضح إستجابات الأفراد حول إستخدام مؤسسة جازي لآخر تكنولوجيات الاتصال	85
07	يوضح إستجابات الأفراد حول مدى مساعدة الخدمات المقدمة في مؤسسة جازي من تقليص الوقت و الجهد و التقليل من التكلفة	86
08	يوضح إستجابات الأفراد عن علم الموظفين بالتكنولوجيات المستخدمة من طرف المنافسين.	86
09	يبين مدى مساعدة التكنولوجيا الحديثة بمؤسسة جازي على تحقيق التميز في العروض	87
10	يبين مدى مساعدة التكنولوجيا الحديثة بمؤسسة جازي على تحقيق التميز في العروض حسب المستوى الدراسي	88
11	يوضح استجابات الموظفين حول مساهمة التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسستكم	89
12	يوضح استجابات الموظفين حول مساهمة التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسسة جازي حسب سنوات الخبرة	90
13	يبين إستجابة الباحثين حول عمل مؤسسة جازي على تطوير مستوى خدماتها مقارنة بخدمات المؤسسات المنافسة	91

92	يوضح مدى إمكانية الموظفين لتوقع تحركات المنافسين بسهولة .	14
92	يوضح مدى قدرة مؤسسة جازي في الحفاظ على المشتركين الحاليين	15
93	يوضح قدرة مؤسسة جازي في الحفاظ على المشتركين الحاليين مع سنوات الخبرة	16
94	يوضح استجابات الموظفين حول مدى قدرة المؤسسة في جلب مشتركين جدد	17
95	يبين مدى إهتمام مؤسسة جازي على تطوير عمليات الإنتاج والتسويق مقارنة بعمل المنافس	18
96	يوضح رأي الافراد حول عدد المشتركين بمؤسسة جازي هل هو في تزايد	19
96	يوضح رأي الافراد حول عدد المشتركين بمؤسسة جازي هل هو في تزايد مع سنوات الخبرة	20
97	يبين إستجابات الأفراد حول وجود عروض مخصصة للمواسم	21
98	يوضح مدى إهتمام مؤسسة جازي بمتابعة مجريات المحيط الذي تنشأ فيه	22
99	يبين رأي الموظفين في هل يتم التنسيق بين أفراد المؤسسة من خلال المقابلات.	23
99	يبين قيام مؤسسة جازي عقد اجتماعات بشكل دوري هدفها تطوير أداء الخدمات.	24
100	يبين إذا تتطرق الاجتماعات الى حل جميع مشاكل الاتصال	25
101	يوضح إستجابات الأفراد إعتقاد مؤسسة جازي على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات	26
102	يوضح مدى إعتقاد مؤسسة جازي على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات حسب سنوات الخبرة	27
103	يوضح إذا تسعى المؤسسة إلى التقريب بين الموظفين من خلال	28

	برمجة نشاطات في المناسات	
104	يبين آراء الموظفين في مدى حرص المؤسسة على الالتزام بالمواعيد في تقديم خدماتها	29
105	يوضح إذا توفر مؤسسة جازي صفحة على الفيسبوك للإعلانات على الانشطة و الخدمات التي تقدمها	30
106	يبين مدى محافظة مؤسسة جازي على سمعتها الطيبة و كسب تأييد المجتمع من خلال الاستعانة بوسائل الاعلام	31
107	يوضح إستجابات الأفراد حول مدى حرص مؤسسة جازي على كسب ولاء الزبون من خلال الاتصالات التسويقية	32
108	يوضح مدى إهتمام مؤسسة جازي بمعالجة الاخطاء التي يعترض عليها الزبون	33
109	يبين إذا تعمل مؤسسة جازي على جذب زبائن جدد من خلال تحسين تدفق الانترنت في الشريحة	34
110	يوضح هل مفهوم اليقظة متداول في مؤسسة جازي	35
110	يوضح هل مفهوم اليقظة متداول في مؤسسة جازي حسب المستوى الدراسي	36
111	يبين مصادر المعلومات التي تلجأ اليها مؤسسة جازي لتتبع البيئة الخارجية و ترصد تغيراتها	37
112	يبين رأي الموظفين حول : هل الاتصال الشخصي بين الموظفين يحسن من مستوى أداء الخدمات بمؤسستكم	38
112	يبين إستجابات الباحثين حول : هل الاتصال الشخصي بين الموظفين يحسن من مستوى أداء الخدمات بمؤسسة جازي حسب سنوات الخبرة	39

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
08	نموذج الدراسة	01
36	نموذج يوضح مراحل اليقظة حسب " Legendre et la bonté "	02
42	نموذج يوضح دور اليقظة التكنولوجية حسب " Jakobiak "	03
78	رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي " الأم "	04
79	رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي بولاية غرداية	05

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
130	الإستبيان المعتمد في الدراسة	01
135	قائمة الاساتذة المحكمين	02
136	أسئلة المقابلة	03
137	معامل الثبات ألفا كرونباخ	04
138	نتائج البيانات الشخصية	05
138	عرض نتائج Spss	06
154	نتائج اختبار Tstudent	07

مقدمة

مقدمة :

أثرت الإنعكاسات العالمية في مجال نظام المعلومات ، و القطاع التكنولوجي ، إفرزات ظهر تأثيرها من خلال التغيرات التي شهدتها كافة مستويات المنظمات ، لاسيما المؤسسات الاقتصادية ، حيث بدورها أيضا خلقت واقع جديدا و تقنيات جديدة ، تتميز بمواصفات تتوافق مع رؤية العالم الحديث ، المبني على الحركة و التغير المستمر ، و أصبحت المعلومة هي الفاعل الرئيسي في عمل المنشأة ، و المورد الذي يعتمد عليه في صياغة القرارات الصائبة ، و هنا بدأت تظهر المساعي إلى ضرورة دراية المنظمة لما يدور في بيئتها و ما يجد فيها من تغيرات ، لتتمكن المؤسسة من كسب ولاء الزبون و إحتلالها لمكانة متميزة في السوق .

و تحقيق مركز إستراتيجي و ريادي في مجال أعمالها ، فالمؤسسة بدورها ملزمة بفهم محيطها و مكوناته ، و رصد الفرص و إستغلالها للحد من الأخطار و التهديدات المحتملة .

فإن اليقظة الإستراتيجية جاءت لتوطيد العلاقة بين المؤسسة و بيئتها و الفهم الجيد لمتطلبات الزبائن و تحقيق رغباتهم ، و الإنصات الأمثل لمحيطها بجميع عناصره " موردين ، زبائن ، منافسين " .

حيث قسمت الدراسة إلى :

■ **الإطار المنهجي** : اشتمل على إشكالية الدراسة و الأسئلة الفرعية و فرضيات الدراسة و أسباب إختيار الموضوع و الأهداف و الأهمية ، و حدود الدراسة و المنهج المعتمد و الأدوات المستخدمة لجميع البيانات كما تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بدراستنا ثم قمنا بتحديد مفاهيم أساسية للدراسة.

■ **الإطار النظري** : تضمن فصلين هما :

✓ **الفصل الأول**: أساسيات اليقظة الإستراتيجية إنقسم إلى :

مبحثين و مجموعة مطالب و ذلك بدءا من تعريف اليقظة الاستراتيجية ثم مراحل و سلوكيات اليقظة ، أهميتها و أهدافها ، بالإضافة إلى أهم عناصر اليقظة الاستراتيجية والمتمثلة في : اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التنافسية ، اليقظة التجارية ، اليقظة البيئية .

✓ **الفصل الثاني :** يتضمن مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي و ينقسم إلى مبحثين :

تعريف الاتصال و الاتصال التنظيمي ثم تطرقنا إلى أنواعه ، أهميته و أهدافه ، كما تطرقنا أيضا إلى أهم وظائفه و معوقاته ثم خلاصة الفصل .

■ **الإطار التطبيقي :** قمنا فيه أولا بتقديم مؤسسة محل الدراسة مؤسسة جازي ولاية غرداية والمؤسسة الأم ، ثم قمنا بعرض و تحليل النتائج المتحصل عليها من الإستبيان و الملاحظة و المقابلة ، بعد ذلك تحققنا من صحة الفرضيات و أجبنا على التساؤلات الفرعية و الإشكالية الرئيسية .

الاطار المنهجي

للدراصة

الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية
2. تساؤلات الدراسة
3. الفرضيات
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. نموذج الدراسة
7. أسباب اختيار الموضوع
8. حدود الدراسة
9. منهج الدراسة
10. أدوات الدراسة
11. مجتمع الدراسة
12. عينة الدراسة
13. الدراسات السابقة
14. المقاربة النظرية
15. صعوبات الدراسة
16. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1. إشكالية الدراسة

إن أهم ما تعتمد عليه المؤسسات بأنواعها المختلفة هو الحفاظ على مكانتها و الاستمرار في النمو و التميز في عملها ، إلا أن البيئة الخارجية للمؤسسة لها العديد من التقلبات و التغيرات بسبب التطور التكنولوجي الذي أدى إلى تغير الكثير من الأبعاد داخل المجتمع الذي نعيش فيه اليوم، أوجب على المؤسسة تبني أسلوب جديد يسمى : " اليقظة الإستراتيجية "، حيث أصبح من بين أهم الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لرصد و معرفة و تحليل المعلومات الموجودة حول بيئتها الداخلية و الخارجية، أيضا مواجهة منافسيها و تدعيم قدرتها على الدفاع والهجوم و الحفاظ على جمهورها و بالتالي تحقيق اهدافها المتمثلة في النمو ، البقاء و الاستمرارية .

تساعد اليقظة الاستراتيجية كمنشأ في إيجاد سبل لتحسين خدمات المؤسسة و تعزيز عملية الإبداع فيها ، لكن هذا يتطلب تفعيل مهارة أساسية تتمثل في الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة للتنسيق بين مختلف جهود العاملين ، و بالتالي تحسين الأداء الوظيفي الذي يتطلب السرعة ، الدقة و التخطيط الجيد لتسيير عمل المؤسسة و الإحاطة بكل المشكلات و التطورات التي تواجهها.

يعتبر الاتصال التنظيمي أمر ضروري و أساسي في المؤسسة ، فهو عملية تسعى إلى نقل الرسائل من عامل الى اخر و استقبال المعلومات والاحتفاظ بها، يعمل على توجيه مختلف سلوكيات الافراد و يساعدهم في التعرف على محيطهم الذين يعملون فيه ، فهو نظام متكامل يحتوي على الاتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة، و بالرغم من وجود علاقة تأثر و تأثير بين المتغيرين ، الا ان دراستنا ستحاول البحث عن علاقة تأثير اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الاتصال التنظيمي .

و تسعى هذه الدراسة للكشف عن دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الاتصال التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية ، و يأتي هذا البحث لتسليط الضوء على مصلحة الهاتف النقال جازي بولاية غرداية ، و على اثر ما تقدمنا به يمكن طرح الاشكالية التالية :

ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الاتصال التنظيمي على مستوى مؤسسة جازي بولاية غرداية؟

للإجابة على هذه الاشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية :

2. التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما هو واقع اليقظة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة جازي بولاية غرداية؟
- ✓ ما هو واقع الاتصال التنظيمي على مستوى مؤسسة جازي؟
- ✓ ما هي المتطلبات الاتصالية لنجاح نشاط اليقظة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة جازي؟
- ✓ ما العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و اتصال مؤسسة محل الدراسة بمحيطها الخارجي؟

3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الاشكالية و التساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضية التالية :

الفرضية الاولى :

تعمل اليقظة الاستراتيجية على تفعيل الاتصال الداخلي على مستوى مؤسسة جازي .

الفرضية الثانية :

لليقظة الاستراتيجية دور مهم في تأسيس الاتصال الخارجي لمؤسسة جازي بغرداية.

الفرضية الثالثة :

لليقظة التنافسية دور كبير في بناء علاقة قوية مع العملاء الداخليين و الخارجيين .

الفرضية الرابعة:

لليقظة التكنولوجية دور كبير في تبني آخر تكنولوجيات الاتصال في مؤسسة جازي بغرداية .

4. أهداف الدراسة :

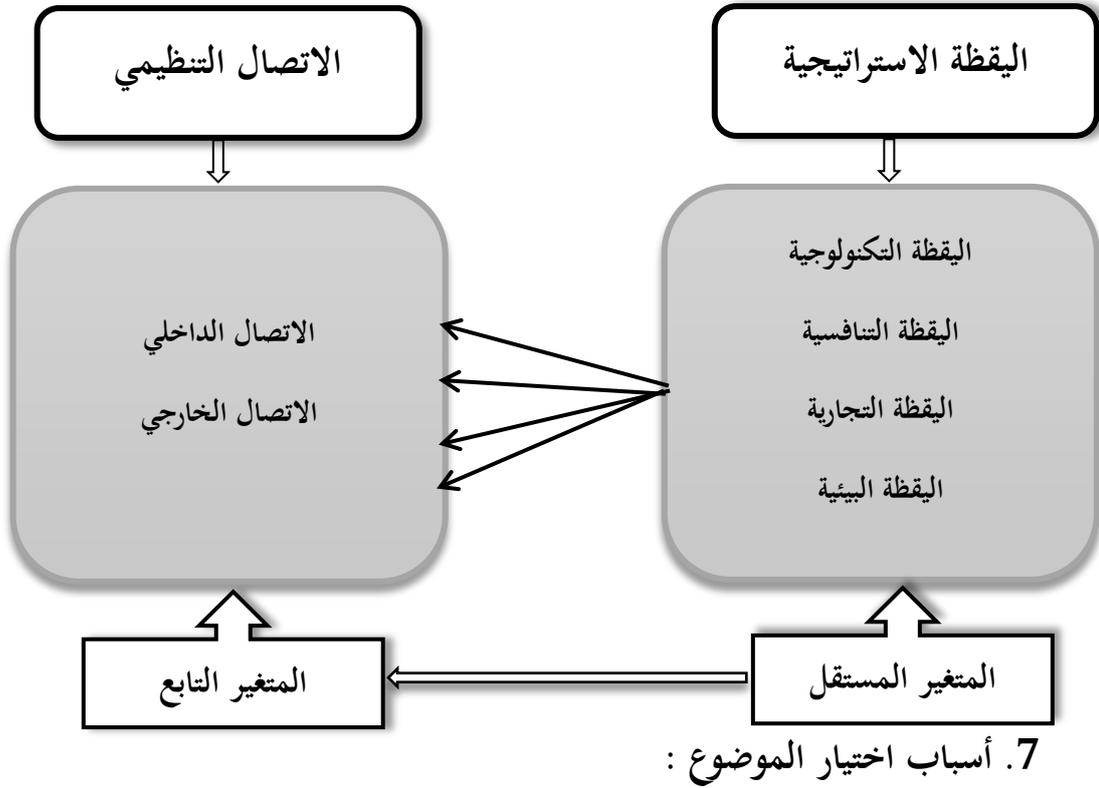
- إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية و دورها في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة .
- التأكيد على دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من مستوى تنافسية المؤسسة .
- تقييم ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية .
- توضيح الدور الذي تلعبه كل من اليقظة التكنولوجية ، التنافسية ، التجارية و البيئية في ابراز مكانة المؤسسة في السوق .

5. أهمية الدراسة :

- تسليط الضوء على واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة جازي .
- التأكيد على أهمية اليقظة الإستراتيجية و دورها في فهم و تحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية و الخارجية.
- تعتبر من الدراسات الحديثة التي يمكن للجميع الاستفادة منها .
- إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة في ترشيد الاتصال التنظيمي في المؤسسة .
- التحقق الميداني من تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية .

6. نموذج الدراسة :

الشكل رقم 01 : يوضح نموذج الدراسة



في كل دراسة لابد من وجود أسباب و دوافع لاختيار موضوع البحث ، و هذه الدراسة أسباب ذاتية و أخرى موضوعية نذكر منها :

الأسباب الذاتية :

- ارتباط موضوع الدراسة في مجال تخصصنا الاتصال و العلاقات العامة .
- محاولة المساهمة في إنجاز دراسة علمية قد يستفيد منها الطلبة في المستقبل .
- محاولة إثراء الرصيد المعرفي و الاستفادة من الموضوع .

الأسباب الموضوعية:

- اليقظة الاستراتيجية من المواضيع الحديثة و الراهنة في عصرنا الحالي .
- التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية .

■ التطرق لموضوع اليقظة الاستراتيجية يعتبر مكسبا معرفيا مهم بالنسبة للطلبة و الموظفين .

8. حدود الدراسة :

● المجال المكاني :

تقتصر الدراسة على مؤسسة جازي بولاية غرداية ، و كانت على الجمهور الداخلي "الموظفين"

● المجال الزمني :

تم تجميع المصادر العلمية حول الموضوع للجانب النظري بداية من شهر أكتوبر 2021 .

إستمرت معالجة الموضوع بعد تصميم و توزيع الاستبيان الإلكتروني ، و إجراء مقابلات مع العاملين و تحليل البيانات إلى غاية 24 ماي 2022 .

● المجال البشري :

و يتمثل في موظفين مؤسسة جازي ولاية غرداية ، و موظفين مؤسسة جازي الجزائر العاصمة .

9. منهج الدراسة :

عرف المنهج بأنه : الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم ، بواسطة طائفة من

القواعد العامة تقيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة .⁽¹⁾

بما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض إختيار المنهج المناسب لتحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة، و هو وصف و توضيح دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الاتصال التنظيمي بمؤسسة جازي لولاية غرداية ، فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي و الذي يعتبر الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة مع الاعتماد على أسلوب دراسة حالة ، إذ قمنا بجمع المعطيات حول اليقظة الاستراتيجية و معرفة دورها في تفعيل الاتصال التنظيمي بمؤسسة جازي .

¹ د. عبد الرحمن بدوي ، مناهج البحث العلمي ، وكالة المطبوعات ، ط3 ، الكويت ، 1977، ص5 .

حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه :طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها . و تهدف البحوث الوصفية إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة و جمع الحقائق و المعلومات عليها ووصف الظروف الخاصة بها تقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع .⁽¹⁾

أما دراسة حالة فهو: أسلوب يقوم بجمع بيانات و معلومات شاملة عن حالة واحدة أو عدد من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة .⁽²⁾

10. أدوات الدراسة :

إعتمدنا على مجموعة من أدوات البحث العلمي للحصول على المعلومات و البيانات الدقيقة حول موضوع الدراسة لتشخيص الظاهرة و تحليلها .

و لذلك تعد الأداة الأنسب لدراستنا هو الاستبيان كأداة رئيسية مع الإستعانة بالمقابلة و الملاحظة .

1/ الاستبيان : هو مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة ، و المرتبطة مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الباحث على ضوء موضوعه و المشكلة التي اختارها لبحثه ، وتوزع الاستبيانات بشكل مباشر أو ترسل بالبريد إلى مجموعة من الأفراد التي إختارها الباحث كعينة لبحثه ، و يجب أن تكون الاسئلة كافية لتحقيق أهداف البحث ، و معالجة الجوانب المطلوبة من قبل الباحث.⁽³⁾

شمل الإستبيان 27 سؤال معتمدين على مقياس ليكرت الخماسي إضافة إلى الأسئلة المفتوحة ، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين الجنس ، السن ، المستوى الدراسي ، بالاضافة إلى سنوات الخبرة .

¹ د. محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب ، ط3، صنعاء ، الجمهورية اليمنية، 2019، ص 46

² المرجع السابق نفسه ،ص 56.

³ د. حاتم أبو زائدة ، **مناهج البحث العلمي** ، مركز أبحاث المستقبل ، ط2 ، 2012، ص 127 .

المحور الأول : اليقظة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة جازي

المحور الثاني : الاتصال التنظيمي على مستوى مؤسسة جازي

2/ الملاحظة : و هي المشاهدة و المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة و تسجيلها ، و قد تكون من خلال الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج ، و الحصول على أدق المعلومات ⁽¹⁾ ، حيث قمنا بتوظيف الملاحظة البسيطة في بحثنا .

3/ المقابلة : هي عبارة عن محادثة أو حوار يكون بين الباحث و شخص آخر أو مجموعة من الاشخاص بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة ، يحتاج الباحث الوصول إليها حسب أهداف بحثه . ⁽²⁾

تم توظيف هذه الأداة في شكل مجموعة من الأسئلة المباشرة حول اليقظة الاستراتيجية و دورها في تفعيل الاتصال التنظيمي في المؤسسة ، بحيث تم إجراؤها مع بعض الموظفين .
إرتأينا إلى أداة الملاحظة و المقابلة بغرض الحصول على معلومات صحيحة و مضبوطة .

11. مجتمع الدراسة و العينة:

تتطلب الأبحاث و الدراسات في البحث العلمي في علوم الاعلام و الإتصال "دراسة جمهور"
اختيار مجتمع الدراسة كمجال لتطبيق و ممارسة الدراسة عليه .

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين مؤسسة جازي لولاية غرداية ، و الموظفين التابعين لمؤسسة جازي بالجزائر العاصمة .

➤ عينة الدراسة :

¹ د. محمد سرحان علي الحمودي ، المرجع السابق ، ص 149 .

² المرجع السابق نفسه ، ص 141 .

اشتملت عينة الدراسة على موظفين مؤسسة جازي ولاية غرداية و التي بلغ عددهم 7 موظفين فقط ، و بما أن مؤسسة جازي بولاية غرداية تعتبر فرع فقط ، و عدد موظفيها غير كافي لعدد الاستبيان ، تم نشر إستبيان إلكتروني على صفحة الفيسبوك لموظفين مؤسسة جازي بالجزائر العاصمة لمدة 28 يوم تلقينا 35 رد.

11. الدراسات السابقة :

1. الدراسة الأولى : دراسة راضية سويد و زغدي فوزية ، بعنوان دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة أطاك بليس بالوادي ، مذكرة ماستر في علوم الإقتصادية ، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات ،جامعة حممة لخضر -الوادي- ، 2018/2017 .

❖ إشكالية الدراسة : كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة أطاك بليس ؟

▪ منهج و أدوات الدراسة :

إعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي و المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري ، و إستخدام الأسلوب التحليلي في الجانب التطبيقي ،أما الادوات المستخدمة تتمثل في برامج الحزم الاحصائية للعلوم اجتماعية spss .

و استخدام الادوات التالية : الملاحظة ، المقابلة و الإستبيان .

عينة الدراسة : تتمثل عينة الدراسة من جميع عمال مؤسسة أطاك بليس " atack plus "

➤ نتائج الدراسة :

- أظهرت الدراسة أن مؤسسة اطاك بليس تطبق أنواع اليقظة الاستراتيجية التي تمت دراستها بمستوى جيد و تم ترتيبها وفقا لأهميتها كما يلي: اليقظة التكنولوجية ، اليقظة تنافسية ، يقظة تجارية ، يقظة بيئية.
- أن اليقظة البيئية في مؤسسة أطاك بليس منخفضة جدا مقارنة بالعناصر الأخرى .

❖ التعقيب على الدراسة :

- ✓ أوجه التشابه : تشابه هذه الدراسة بدراستنا ، كونها تناولت متغير اليقظة الاستراتيجية ، و تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين بمؤسسة إقتصادية .
- ✓ أوجه الاختلاف : تختلف هذه الدراسة على دراستنا في تخصص العلوم الإقتصادية ، حيث ركزت على ابراز دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، أما دراستنا ركزت على دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية .
- ✓ أوجه الاستفادة : أفدتنا هذه الدراسة بصفتها تناولت موضوع دراستنا متغير اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، و هذا ما يتوافق جزئيا مع موضوعنا ، و بالتالي فإنها قدمت لنا لمحة حول موضوع الدراسة.

2. الدراسة الثانية : دراسة هارون أمال و طاهري حنان ، بعنوان مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ، مذكرة ماستر في الاتصال ، تخصص اتصال و علاقات عامة ، جامعة أكلي محند أو الحاج -البويرة - 2019/2018.

❖ إشكالية الدراسة :

كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الازمات في مديرية الحماية المدنية؟

■ منهج و أدوات الدراسة :اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة .

تم استخدام الادوات التالية في البحث : الاستبيان ، الملاحظة ، المقابلة .

■ عينة الدراسة : جميع المستخدمين بمصلحة الوقاية ، و مصلحة الحماية المدنية

➤ نتائج الدراسة : ما يمكن استنتاجه من هذا البحث أن :

- مديرية الحماية المدنية تطبق اليقظة الاستراتيجية في جمع المعلومات التي يحتاجها ، و ادراك معناها لدى كافة الموظفين ، بالاضافة الى اهتمامها الكبير بالاتصال الداخلي و الخارجي .

- تساهم اليقظة الاستراتيجية في مديرية الحماية المدنية لتعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات من خلال إكتشاف اشارات الإنذار المبكرة قبل وقوع الازمة .

❖ التعقيب على الدراسة :

✓ أوجه التشابه : تتشابه هذه الدراسة مع موضوع دراستنا ، كونها درست متغير اليقظة الاستراتيجية في نفس تخصصنا الاتصال و العلاقات العامة ، بالإضافة إلى إستخدام نفس أدوات البحث المتمثلة في : الاستبيان و المقابلة و الملاحظة .

✓ أوجه الاختلاف : يتمثل الاختلاف عن موضوع دراستنا في إختلاف المتغير التابع و المتمثل في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الازمات .

✓ أوجه الاستفادة : أفادتنا الدراسة في إثراء المجال المعرفي حول موضوع الدراسة المتمثل في اليقظة الاستراتيجية و تطبيقها في المؤسسات الجزائرية .

3. الدراسة الثالثة : دراسة علاوي نصيرة ، بعنوان اليقظة الاستراتيجية كعامل التغيير في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، في العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبي ابرك بلقايد تلمسان ، السنة 2011/2010

❖ إشكالية الدراسة : كيف يمكن لليقظة الاستراتيجية احداث تغيير في المؤسسة ؟

✓ منهج و أدوات الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

الأدوات المستخدمة : استبيان ، المقابلة ، الملاحظة الانترنت من خلال الولوج للموقع الرسمي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية .

✓ عينة الدراسة : جميع موظفي الإدارة العامة لمؤسسة موبيليس بالجزائر العاصمة .

➤ نتائج الدراسة :

- التحليل الاستراتيجي يعمل على الوصول إلى الصورة الشاملة لبيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية .
- نظام التسيير الاستراتيجي الدقيق له علاقة بالرصد الجيد لكل متغيرات محيط المؤسسة من خلال التعرف على الفرص والحد من الأخطار والتهديدات .
- الاستراتيجية القوية تحقق الأهداف المسطرة للمؤسسة من خلال التحليل الدقيق للإمكانيات .

❖ التعقيب على الدراسة :

✓ أوجه التشابه : تتشابه هذه الدراسة مع موضوع دراستنا ، كونها درست متغير اليقظة الاستراتيجية ، بالاضافة إلى استخدام نفس أدوات البحث المتمثلة في : الاستبيان و المقابلة و الملاحظة .

✓ أوجه الإختلاف : يتمثل الاختلاف عن موضوع دراستنا في اختلاف المتغير التابع و المتمثل في رصد اليقظة عامل للتغيير في المؤسسة .

✓ أوجه الاستفادة : أفادتنا الدراسة في إثراء المجال المعرفي حول موضوع الدراسة المتمثل في اليقظة الاستراتيجية و تطبيقها في المؤسسات الجزائرية

4. الدراسة الرابعة : دراسة محاط أميرة ، بعنوان أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات جزائر ، فرع ميله ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، السنة 2014/2013 اشكالية الدراسة :

كيف يمكن أن تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي ؟

منهج و أدوات الدراسة : اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي لوصف اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة وتحليل انعكاسها على الأداء التسويقي ، ومنهج دراسة حالة بهدف فهم مختلف جوانب الموضوع ، و تم استخدام الادوات التالية : الاستبيان ، الملاحظة ، المقابلة .

عينة الدراسة : العاملين في شركة اتصالات الجزائر .

➤ نتائج الدراسة :

- تتبنى مؤسسة اتصالات جزائر مفهوم اليقظة الاستراتيجية اذ تقوم بتتبع كل متغيرات محيطها .
- مصادر المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة لرصد بيئتها الخارجية هي لأنترنت .
- تطبيق مفهوم اليقظة غير منظم ويفتقر للفعالية والأسس العلمية والتقنية .

التعقيب على الدراسة :

- ✓ أوجه للتشابه: تتشابه هذه الدراسة مع موضوع دراستنا ، كونها درست متغير اليقظة الاستراتيجية ، بالإضافة إلى استخدام نفس أدوات البحث المتمثلة في : الاستبيان ، المقابلة والملاحظة .
 - ✓ أوجه الإختلاف : يتمثل الاختلاف عن موضوع دراستنا في إختلاف المتغير التابع والمتمثل في الأداء التسويقي وكيفية يتأثر باليقظة .
 - ✓ أوجه الاستفادة : أفادتنا الدراسة في إثراء المجال المعرفي حول موضوع الدراسة المتمثل في اليقظة الاستراتيجية و تطبيقها في المؤسسات الجزائرية
12. المقاربة النظرية للدراسة:

أن النظرية البنائية الوظيفية هي إتجاه قديم و حديث في نفس الوقت ، ذلك أنها تتأصل في فلسفات و أفكار و بحوث المفكرين الأوائل بداية من "أفلاطون و ابن خلدون" ، كما نجد بروزها الحديث في أعمال "تالكوت بارسونز" 1949-1951 و غيره ، يعني أنها لا تعود إلى إسهامات و جهود منفردة لمفكر بحد ذاته ، و إنما تستند إلى إرث فكري و تاريخي و إجتماعي قديم و حديث⁽¹⁾ ، و تقوم النظرية البنائية كنظرية معرفية على افتراضين هما :

الأول: يركز على "المعرفة" ، فالمعرفة لا تكتسب بطريقة سلبية ، بل يتم إكتسابها عن طريق بنائها من قبل المتعلم ، و من خلال نشاطه و تفاعله مع العالم الذي حوله و إكتسابه للخبرات المختلفة .

الثاني : يركز على "وظيفة" عملية المعرفة ، و تتضمن القدرة على التكيف مع عالم الخبرة و نفعيتها للمتعلم و ليس من خلال مطابقتها للواقع .⁽²⁾

¹ محمد غربي ، ابراهيم فلواز ، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير ظاهرة الاجتماعية ، مجلة التمكين الاجتماعي مجلة فصلية دولية أكاديمية محكمة ، المجلد الاول ، العدد الثالث ، تصدر عن مخبر التمكين الاجتماعي و التنمية المستدامة في البيئة الصحراوية - جامعة الاغواط ، سبتمبر 2019 ، ص165.

² عايش محمود زيتون ، النظرية البنائية و استراتيجيات تدريس العلوم ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص37.

و خلاصة أن هذه الخلفية النظرية تسلط على دراستنا من حيث أنها تعتبر أن لكل منظمة بناء ، و البناء يتفكك إلى أجزاء يتكون منها ، و لكل جزء دور يعمل على الحفاظ على ديمومة المنشأة ، لذلك هنا في دراستنا اليقظة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية ، تدعم النظرية هذا الموضوع من خلال ضرورة توصل ممارسي اليقظة لفهم دقيق لبيئتهم لأن كل جزء يطرأ فيه تغيير يؤثر على باقي الأجزاء ، و بالتالي تتأثر العملية الاتصالية و مناخها على الرغم من الإختلاف بين العناصر لكن يوجد تكامل بينها ، أيضا النظرية تؤكد على أن المؤسسة جاءت لتعدي حاجات الأفراد المنتسبين إليها ، و تعتمد النظرية الوظيفية على بناء إتصالي و علاقات إنسانية تعبر المعلومات فيها من المستويات القيادية إلى المستويات القاعدية ، أو العكس .

13. صعوبات الدراسة

- قلة الكتب الورقية و الإلكترونية حول موضوع اليقظة الإستراتيجية .
- قلة الموظفين بمؤسسة جازي بغيردية و هو عدد غير كافي للاستبيان .
- تلقينا صعوبة في التواصل مع الموظفين التابعين لمؤسسة جازي بالعاصمة ، و هذا سبب لنا تأخر في الرد على الإستبيان الإلكتروني .

14. مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

1. مفهوم اليقظة لغة : مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني التنبيه ، يقظ ، يقظا : نقول أن شخصا

يقظا أي صحا و انتبه ، حذر و فطن و تنبه للأمور⁽¹⁾

اليقظة اصطلاحا : هي المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على

المعلومات الواقعية والمستقبلية⁽¹⁾

¹ . ط.د.حاج بن يطو ، د.صادق شنوف ، اليقظة الاستراتيجية مدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ضمن متطلبات البحث و التطوير ، دراسة حالة اتصالات الجزائر ، مجلة المالية و الاسواق ، المجلد 08 العدد 02 ، مستغانم ، 2021 ، ص310.

✓ هي ملاحظة وتحليل البيئة، ثم نشر ومعالجة المعلومات المنتقاة لإستعمالها في اتخاذ القرار. (2)

2. مفهوم اليقظة الاستراتيجية : هناك العديد من التعريفات لليقظة الإستراتيجية نذكر منها:

✓ هي ذلك النشاط المستمر للمراقبة الفعالة بهدف إستباق التغيرات الطارئة في المحيط التكنولوجي ، التجاري ، المجتمعي . (3)

✓ هي نشاط يمكننا من التحكم بالمعلومات الضرورية لمراقبة الوسائل الإجتماعية ، السياسية وكذلك الإقتصادية للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة. (4)

✓ هي سيرة معلوماتية إختيارية التي عن طريقها المؤسسة تبحث عن المعلومات ذات الطابع التوقعي ،تحتوي تطور بيئتها الإجتماعية و الإقتصادية بهدف خلق الفرق وتقليص التهديدات . تعرف بأنها "مجموع اليقظات المختلفة التي تشمل في اليقظة الإستراتيجية ،وهذه الأخيرة تعني الجهود التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بعرفة و بحث للبيئة، ليست حساب توقعات الإستراتيجية ، ولكن جمع المعومات ذات الطابع توقعي (5)

❖ التعريف الشامل :

من خلال التعاريف السابقة يمكننا التوصل لمفهوم موحد لليقظة الاستراتيجية بمعنى أنها عملية متواصلة تعمل على تتبع و إستشعار محيط الأعمال داخليا وخارجيا ، من خلال البحث عن

¹ نصيرة علاوي ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس - ، مذكرة ماجستير ، تخصص الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010/2011،ص82.

² جمال بن السعدي ، رضا زاوش ، كلثوم حساس ، "عنوان المداخلة اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي" ، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ، 12-13 نوفمبر 2017 ، ص 4 .

³ مروة حميدي ، محمد مولود بلعيد ، واقع اليقظة الاستراتيجية في شركات التأمين -دراسة حالة شركة سلامة للتأمينات الجزائر مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، المجلد 07 ، العدد 01، ولاية قالمة و عنابة ، 2021/07/10 ، ص 205 .

⁴ مريم حمو ، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة الماستر في علم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة أم الباقى ، 2014، ص 61.

⁵ لامية حليمي ، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد أشغال البناء" ،مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 17.

المعلومات و جمعها و تحليلها ومن ثم تخزينها ، و في الأخير نشر النتيجة النهائية للأطراف التي تحتاجها ، لتحقيق غايات المؤسسة ، من خلال الرصد الأولي و إستباق الأحداث ، للحد من الأخطار و التهديدات ، و إستغلال الفرص المتاحة ، ومن ثمة التوصل للقرارات الفعالة و الأمثل للمؤسسة .

❖ التعريف الإجرائي:

إن تحديد مفهوم اليقظة إجرائيا لا يختلف عن ما تم التوصل له من طرف الباحثون و المفكرون ، على الرغم من الإختلاف الكبير في القسم النظري المحدد لدى كل مفكر ، إلا أنهم بدورهم توصلوا إلى إجماع على أن هذا المصطلح يشتمل في صلبه على متابعة البيئة و رصد التغيرات و مراقبة المحيط بهدف التوصل للقرارات و المواقف صائبة ، و اليقظة التي إهتمت دراستنا بها هي مراقبة المحيط وتحليل عناصره ، مرفوقة هاته العملية بجمع المعلومات ثم نشرها بعد معالجتها حتى تستطيع المؤسسة إتخاذ قرارات فعالة

1. تعريف الإتصال : الإتصال هو عملية ربط مقصودة بين طرفين ، مرسل و مستقبل لتأدية وظيفة محددة في إطار النشاط الإنساني ، و أيضا هو عملية إجتماعية ، غايتها هو حصول الفرد و الجماعة على المعارف و المعلومات و الإلمام بتجارب الأفراد و الجماعات الاخرى. (1)

✓ الإتصال هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية و الانتشار أو الشيوخ لفكرة أو موضوع أو قضية معينة عن طريق إنتقال المعلومات أو الافكار أو الآراء و الاتجاهات من شخص أو جماعة الى أشخاص أو مجموعات بإستخدام رموز ذات معنى موحد لدى الطرفين. (2)

2. تعريف الاتصال التنظيمي :

✓ الإتصال التنظيمي بشكل أساسي هو الاتصال بين الاشخاص (الاتصال المواجهي) سواء كان اتصالا شخصيا ثنائيا كحديث بين شخص و زميله في إدارة ما ، أو مقابلة مع المدير، أو إتصالا بين الجماعة مثل اجتماع للقسم في المنظمة . (1)

¹ د. محمد علي ابو العلا، فن الاتصال بالجماهير بين النظرية و التطبيق، دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع، ط1، 2014، ص 14.

² المرجع السابق نفسه، ص15.

✓ الاتصال التنظيمي يشمل كل العمليات المتعلقة بنقل المعلومات بين أعضاء التنظيم سواء كانت داخل تنظيمات رسمية أو غير رسمية ، فعملية الاتصال ضرورية في عملية التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة فهو بمثابة الركيزة الأساسية داخل التنظيمات الحديثة. و تأسيسا على ما تقدم يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي ينطوي على أهمية بالغة و دور كبير في المؤسسة فلا يمكننا تصور أي منظمة مهما كان حجمها و نوعها و طبيعة نشاطها خالية من أي شكل من أشكال الاتصال كونه جوهر نشاط المؤسسة و محركها فإن أي تشوه أو نقص في المعلومة يعني اضطراب وظائف المؤسسة .⁽²⁾

❖ التعريف الإجرائي :

الاتصال التنظيمي عبارة عن عملية إدارية تساهم في نقل المعلومات و تبادل الأفكار و الآراء بين أفراد المنظمة ، تهدف لتحقيق التماسك بين مكونات البناء التنظيمي للمنظمة و تحقيق أهدافها .

لذلك يمكن القول أن للاتصال التنظيمي مكانة و أهمية كبيرة داخل المنظمة ، فهي بمثابة المحرك الذي يساعد في نشاط المؤسسة ، و إذا واجه الإتصال التنظيمي أي مشكلة يضعف عمل المؤسسة في الوصول نحو هدفها.

¹ د. صالح خليل ابو اصبح , العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، الاردن، 1998، ص51.

² أ. سهيلة برقية ، أساليب الاتصال التنظيمي و دورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 24 جوان 2016.، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، ص 217 .

الإطار النظري

الإطار النظري



الفصل الأول :

الفصل الأول : أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية

تمهيد :

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي حول اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية

المطلب الثاني : مراحل اليقظة الإستراتيجية

المطلب الثالث : شروط فاعلية اليقظة الإستراتيجية

المطلب الرابع : أهداف وأهمية اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني : عناصر اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول : اليقظة التكنولوجية

المطلب الثاني : اليقظة التنافسية

المطلب الثالث : اليقظة التجارية

المطلب الرابع : اليقظة البيئية .

خلاصة الفصل

تمهيد :

عرفت المؤسسات الإقتصادية المعاصرة تغيرات جذرية ، نتيجة لإنعكاسات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، مما أثر على نشاطها وأنماطها . وأصبح مفهوم اليقظة الإستراتيجية متداولاً في جل المؤسسات المتوسطة أو الكبيرة ، فاليقظة لإستراتيجية بدورها تعطي المنظمة فرصة التعرف الجيد على بيئتها الداخلية و الخارجية ورصد كل متغيراتها .

فهي تسعى لمعرفة محيط أعمالها و بالتالي إتاحة الفرصة للتحكم الجيد في الأمور وزمامها ، والقضاء على كل التهديدات في محيط العمل . ونحاول التعرف في هذا الفصل على اليقظة الإستراتيجية وأهم مراحلها وشروط فاعليتها ، وأهم أهدافها ، وفيما تكمن أهميتها ، في الأخير سنعالج أهم عناصرها .

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي حول اليقظة الاستراتيجية

وينقسم هذا المبحث إلى أربع مطالب و تتمثل في :

المطلب الأول : مفهوم اليقظة الاستراتيجية :

تعددت وتنوعت التعاريف التي عمل عليها الباحثين لشرح مفهوم اليقظة الاستراتيجية و إختلفت بتطورها عبر الزمن ، وقبل التطرق إلى مفهومها نسلط الضوء أولاً على مفهوم مصطلح اليقظة ، الذي له العديد من تعريفات نذكر منها ما يلي :

أ/1 مفهوم اليقظة لغة :

تعني اليقظة في اللغة : هي الانتباه من النوم ، أو النوم ومنها : ما أنساك في النوم⁽¹⁾

و تعني أيضا : "أن تكون على تيقظ ، على عكس النوم ، أي تكون في وضعية استقبال، وجاهز لكشف أي شيء يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط أو أين. ومصطلح اليقظة " veille " مشتق من المصطلح اللاتيني " vigila " والذي يعني حسب موسوعة " Larousse " قام بحراسة ، مراقبة ، إهتم وإنتبه إلى شيء ما ، راقب."⁽²⁾

أ/2 مفهوم اليقظة اصطلاحا :

- "RIBAUT" عرفها على أنها : المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية
- أما " ROUACH " فعرفها على أنها : مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع و تحليل و نشر و إستخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بناء المؤسسات ونموها .⁽³⁾
- أما " JAKOBIAK جاكوبياك" فيرى : أن اليقظة هي ملاحظة وتحليل البيئة ، ثم نشر ومعالجة المعلومات المنتقاة لإستعمالها في اتخاذ القرار .⁽⁴⁾

¹ المعجم الوسيط , مجمع اللغة العربية ، الموقع www.almougem.com . بتاريخ 15/3/2022 .A9

² مريم حمو ، المرجع السابق ، ص 60

³ نصيرة علاوي ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، المرجع السابق ، ص 82.

⁴ بن السعدي جمال ، و آخرون ، المرجع السابق ، ص 4 .

• وعرفها " مصطفى بوروي " : على أنها طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من للتهديدات و الفرص و بأسرع وقت ممكن و هي من أجل إكتشاف و جمع أفضل الإشارات الضعيفة أيضا النظام الذي يهدف للابتكار و إتخاذ القرارات الإستراتيجية .⁽¹⁾

و كتعريف لمصطلح اليقظة :

يمكننا القول على أنها عملية تعني التوقع المسبق لكل متغيرات محيط المؤسسة ، و رصد كل تفاصيله بأساليب دقيقة وعلمية ، بهدف الوصول إلى نتائج أفضل وقرارات صائبة تدفع بنشاط المؤسسة الأحسن وتضمن لها البقاء و الإستمرارية و المنافسة في بيئة عملها .

يمكننا أن نوضح مفهوم الإستراتيجية من خلال مجموعة من التعاريف التي عرفتها نذكر منها مايلي :

✓ هو علم وفن استخدام الوسائل والقدرات المتاحة في اطار عملية متكاملة يتم إعدادها والتخطيط لها بهدف خلق هامش من حرية العمل ، يعين صناع القرار على تحقيق أهداف سياستهم العليا في أوقات السلم والحرب .⁽²⁾

✓ ويشير "شاندلر" لتعريف الإستراتيجية : بأنها تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة و تبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف .⁽³⁾

✓ وتعرف الاستراتيجية حسب " بورتر Porter " بأنها : عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديها المنافسون .⁽⁴⁾

✓ وهي تعني : في آن واحد كيمياء تحدث تحول جذريا و كيمياء كلاسيكية قديمة. كيمياء "جديدة" جذرية يصل إليها الإنسان الشريف النبيل فقط ، و التي تتكون من التنظيم للمبادئ المستقرة الثابتة ومن منهج أو خطة أو معادلة من طرفين .⁽⁵⁾

¹ علاوي نصيرة ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، المرجع السابق ، ص 82 .

² ارادن خاتم ضمير العبيدي ، احمد محمد فهمي سعيد البرزنجي ، الادارة الاستراتيجية مدخل في إستراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، الطبعة الاولى، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة مستنصرية، 2021 ، ص 15 .

³ الصيرفي محمد ، الإدارة لاستراتيجية ، دار الوفاء لدنيا الطبيعة والنشر ، طبعة الأولى، اسكندرية ، 2008 ، ص 18 .

⁴ مجد صقور ، رعد الصرن ، الإدارة لاستراتيجية ، من منشورات جامعة الافتراضية السورية ، 2018 ، ص 7 .

⁵ نيوف صلاح ، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي ، اكاديمية عربية مفتوحة في دتمارك ، كلية علوم سياسية ، ص 7 .

وكتعريف للاستراتيجية :

يمكننا أن نعرفها على أنها الإستغلال الأمثل لكل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، وتحقيق الأهداف المسطرة والموضوعة من قبل الإدارة ، وفق خطة قد تكون طويلة المدى أو قصيرة المدى .

لقد تنوعت وتعددت التعاريف التي تطرقت لمفهوم اليقظة الإستراتيجية عبر الزمن الذي غير في تأثيراتها وانعكاساتها على عمل المؤسسة ، و لتحديد الدقيق لمفهومها عالجننا وعرضنا تعاريف مختلفة ، تبدأ بالتعاريف البسيطة ثم إلى التعاريف كاملة والتي خصت كل الجوانب .

ب/ تعريف اليقظة الاستراتيجية :

تعرف اليقظة الاستراتيجية أنها : عملية تكرارية كبيرة يهدف إلى المراقبة البيئية التكنولوجية ، الأعمال ... إلخ لتوقع التطورات. (1)

✓ تعرف اليقظة الإستراتيجية حسب " Caron et Lesca : أنها عملية إعلامية من خلالها تتمكن المؤسسة من البحث والكشف عن الإشارات المتعلقة بالعمل "annonciateurs signaux" وعن أحداث الحساسة التي من شأنها التأثير على ديمومة المؤسسة. (2)

✓ وكتعريف آخر " Michel Carter" يعرفها على النحو الآتي : اليقظة نشاط يمكننا من التحكم بالمعلومات الضرورية لمراقبة الوسائل الإجتماعية ، السياسية وكذلك الإقتصادية للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة .

Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille ¹

tratégique, article publié sur le site: http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf a 31/03/2022 14:10

² ضياء الدين زواو، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات لإقتصادية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة إستراتيجية ،جامعة فرحات عباس سطيف، 2013، ص 3/2 .

و بمعنى آخر الأخذ بعين الإعتبار جميع محددات البيئة الخارجية التي من شأنها التأثير على نشاط المؤسسة .⁽¹⁾

✓ تعرف اليقظة الإستراتيجية حسب: " Humbertlesca " : أنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع وإستعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي يتماشى مع التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين .⁽²⁾

✓ واليقظة حسب " إمانويل باتيرون Emmanuel Pateyron " :

هي سيرة معلوماتية إختيارية التي عن طريقها المؤسسة تبحث عن المعلومات ذات الطابع التوقعي تحتوي تطور بيئتها الاجتماعية و الاقتصادية بهدف خلق الفرق وتقليص التهديدات .

✓ واليقظة الإستراتيجية حسب: " كورين كورسن Corine Cohsen " : تعرف بأنها "مجموع اليقظات المختلفة التي تشمل في اليقظة الإستراتيجية ، وهذه الأخيرة تعني الجهود التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة و بحث للبيئة ليست حساب توقعات الإستراتيجية ، ولكن جمع المعومات ذات الطابع التوقعي) .

وهي تقوم عامة على مختلف أشكال اليقظة: التكنولوجية، التنافسية، السياسية، لتصل اليقظة في الأخير إلى إستغلال الفرص والتنبؤ بالتهديدات الممكنة .⁽³⁾

✓ عرفها افنور " Afnor " هي ذلك النشاط المستمر للمراقبة الفعالة بهدف استباق التغيرات الطارئة في المحيط التكنولوجي ، التجاري ، المجتمعي .⁽⁴⁾

كما يجب على المنظمة مراقبة بعناية كل ما يحدث على هذا الكوكب ، على مستوى الموردين والعملاء والمنافسين و أيضا جميع المنتجات البديلة .⁽¹⁾

¹ مريم حمو ، المرجع السابق ، ص 61 .

² أميرة محاط ، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات جزائر فرع ميلة ، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 ، ص 05 .

³ لامية حليمي ، المرجع السابق ، ص 17 .

⁴ مروة حميدي ، المرجع السابق ، ص 205 .

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن اليقظة الإستراتيجية : هي دراسة المؤسسة الكاملة لبيئتها الداخلية و الخارجية ، وفق وعي يتم بطرق علمية ، بغية التعرف على الفرص المتاحة للمنشأة في محيطها و إستغلالها على أكمل وجه ، وتتم وفق خطة مدروسة تسمح بإتخاذ أفضل القرارات التي تعطي صورة مستقبلية عن مصير المؤسسة .

❖ **بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة الإستراتيجية :** يوجد العديد من المفاهيم المرتبطة باليقظة والقريبة منها ، التي تأثر فيها وتتأثر بها فهي مكملة لبعضها ، فيما يلي سنركز على مفهومين أساسيين فقط هما : الذكاء الإقتصادي ، والتسيير الإستراتيجي للمعلومة ، مع توضيح أهم ما يميزهما و علاقتهما باليقظة الإستراتيجية :

الذكاء الاقتصادي intelligence économique :

يعتبر "هتر بيتر لوهن" luhn peter Hans "صاحب أقدم تعريف للذكاء الاقتصادي ، في سنة 1958 إذ يعرفه « على أنه كل نظام للإتصال يخدم تسيير النشاطات بمعنى أوسع، يمكن إعتبره نظاما ذكيا ».

ويمكن تعريف الذكاء بمعنى عام على « أنه القدرة على فهم العلاقات ما بين الأحداث الجارية بشكل يقود الفعل نحو الهدف المرغوب »⁽²⁾.

يرى مسؤول الذكاء الإقتصادي بفرنسا " uillent Alain " أن الذكاء الاقتصادي " يشتمل على السيطرة ، وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الإقتصادي ، الأمن الاقتصادي أمن المؤسسات ، وتعزيز سياسة التأثير ، المعلومة الاستراتيجية التي تسمح بالتحديد الجيد لنشاط ومحاور تطور المؤسسة في ظل بيئة أعمال ، تتصف بالتطور

¹ Gérard Verna , INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, DE LAESTICULATION

LA DÉCEPTION , article sur lesite:

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html> ,a 27/04/2022 23:30

² الحاج سالم عطية، من تسيير المعلومات إلى الذكاء الاقتصادي مرجعية نظرية للمفهوم، المجلد: 06 العدد 11 جانفي

2018 ، قسم علوم الإعلام و الاتصال ، كلية علوم والإعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر 3 ، ص 165.

المستمر والتعقيد الشديد . هنا أمن المعلومة يمكن أن يتعلق كذلك بحماية الاقتصاد الوطني من جميع أشكال الجوسسة الاقتصادية وقرصنة الأساليب و المخططات الإنتاجية للمنتوجات المحلية ما هو ويلزم السلطات ، الهيئات الوصية بإتخاذ الاحتياطات ، و الحذر الضروريين بفضل الذكاء الاقتصادي (1) .

بمعنى آخر من التعاريف الأولى والعملية للذكاء الاقتصادي، هو الذي قدم من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا عام 1994، وهو يعرف كذلك بتقرير " MARTRE " ، حيث تم تعريف الذكاء الاقتصادي على أنه:

"مجموع الإجراءات المتناسقة للبحث، المعالجة والتوزيع بهدف إستغلال المعلومة التي تفيد المتعاملين الاقتصاديين . ومختلف هذه الإجراءات المتخذة يتم القيام بها بطريقة قانونية، مع توفير جميع الضمانات الضرورية لحماية تراث المؤسسة ، في ظل أفضل شروط الجودة، الآجال . (2)

وقد عرفه " Revel Claud " في عام 1998 على أنه : التحكم بالمعلومات وتحديد الفرص ، وتوقع التهديدات و إتخاذ القرار للتأثير بالمحيط الخارجي وخفض نسبة الالايقين .

وفي تعريف لكل من " Martinet. B، Marti. M " عرفا الذكاء الاقتصادي في كتابهما "رادار اليقظة" بأنه : قدرة المؤسسة لضمان بيئتها والمراقبة المستمرة ، الشعار المعنيين بالأخطار المحيطة بهم بهدف التعرف عليها والحماية من البيئة ومحيطه (3) .

والذكاء الاقتصادي كما يعرفه " مارتر MARTRE " بأنه :

¹ د. محمد حمداني ، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 02 / 2012 كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية جامعة وهران ، الجزائر ، ص12 .

² أ خلفلاوي شمس ضيات، مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية ، العدد العاشر ، مارس 2013 ، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، جامعة عنابة(الجزائر) ، ص 226 .

³ محمد نعمة محمد الزبيدي ، الذكاء الاقتصادي مشروع عراقي مقترح و أمكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي ، مدكرة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الاقتصادية ، كلية الادارة و الاقتصاد ، قسم الاقتصاد، جامعة القادسية ، 2017 ص 23 .

مجموع النشاطات المنسقة للبحث ، التحليل والتوزيع بغرض الإستغلال للمعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين ، يتم القيام بهذه الأنشطة في إطار الشرعية (وفق الأطر القانونية)، مع توفير كل الضمانات الضرورية للحفاظ على إرث المؤسسة و هذا ضمن أحسن شروط النوعية ، المتعلقة بالآجال و التكاليف " (1)

الذكاء الإقتصادي هو تطوير ما يسمى بإدارة علاقات العملاء (CRM: علاقات العملاء الإدارة) ، وتقصير دورات حياة المنتج ، وما إلى ذلك يؤدي إلى التكيف، إدارة الأعمال اليومية الدائمة (2) من أهم الأدوار التي يلعبها الذكاء الإقتصادي يقول " Levet " :

- التحكم في الإرث العلمي و التكنولوجي والمهارات : الدراية بالقوانين والتشريعات التي تخص الوقاية الصناعية ، و السيطرة على الجانب التكنولوجي والتقني .
- الكشف عن الفرص والتهديدات : من خلال الرصد للتهديدات ، من خلال التطبيق الفعال لطرق اليقظة ، مع القدرة على التصدي للهجمات .
- تنسيق الأعمال : نشر ثقافة مشاركة المعلومة من الجميع وتداولها ، جمع المعلومة .
- تطبيقات التأثير : رفع قيمة المعلومة ، الإستغلال الأمثل للمعلومة و الإستثمار فيها ، الإحتراف في تقنيات الصراع المعلوماتي . (3)

❖ أهم النقاط الإختلاف بين الذكاء الإقتصادي و اليقظة الإستراتيجية هي :

- تأثير اليقظة محدود فهي بدورها لا تستطيع أن تؤثر في المحيط الذي تراقبه باستمرار ، للذكاء الاقتصادي دور يظهر من خلال قدرته على إظهار الإختلاف في المحيط الذي يتابعه لذا فهو مؤثر.

¹ علاوي نصيرة ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، المرجع السابق، ص 86.

² L'union européenne, Intelligence économique. Un guide pour débutant et praticiens. (2003), P 11

³ قوجيل نورالعابدين ، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس -ام البواقي -، مذكرة ماجستير تخصص الاعلام و الاتصال و حاكمية التنظيمات ، كلية الآداب و العلوم انسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر ، 2012/2011 ، ص 31 .

- اليقظة تدرج إشارات ضعيفة ، وتستعمل في المرحلة الثانية إشارات التحذير المستعجلة ، الذكاء الإقتصادي يدرجهما الإثنين .
 - معلومات اليقظة تجمع من البيئة الخارجية للمؤسسة ، عكس الذكاء الإقتصادي الذي يعطي الإهتمام أيضا بالبيئة الداخلية .
 - الهدف الرئيسي لليقظة هو رصد الفرص والحد من الأخطار والتهديدات ، بينما الذكاء الإقتصادي يبحث عن تأثير أكبر من خلال السيطرة على محيط المؤسسة وحماية إرثها .⁽¹⁾
 - أن اليقظة الإستراتيجية هي أحد عناصر الأساسية للذكاء الاقتصادي و أهم إختلاف بينهما يكمن في المحيط الذي ينشط فيه كل من اليقظة والذكاء الإقتصادي.⁽²⁾
- مايمكن الوصول له من خلال ما سبق أن اليقظة الإستراتيجية هي أحد الركائز الأساسية للذكاء الإقتصادي ، وأهم إختلاف بينهما يكون من ناحية التأثير وتغيير المحيط ، وأيضا نوع المحيط الذي يركز عليه عمل المفهومين .
- التسيير الفعال للمعلومة و الإستغلال الأمثل لها يشجع تبادل المنفعة بين المؤسسات ، ويعني الإستعانة بالمعلومة في تحقيق أهداف الإستراتيجية وضمان الإستمرارية و الإستقرار للمؤسسة ، والتسيير الفعال للمعلومة ينشط وصولها وتداولها بين مختلف الجهات الإدارية .⁽³⁾
- يختلف الذكاء الاقتصادي عن اليقظة كونه أكثر شمولا في مفهومه ومهامه وأهدافه . وتكون اليقظة من أنواع عدة تشكل مجموعها وضمن تخصص كل منها الأهداف الجزئية للمؤسسات وأهمها اليقظة التنافسية والتي تحدد مهامها في الأنشطة التنافسية للمؤسسة ومحيطها الحالي والمستقبلي والمشاريع التي هي تحت الإنجاز ومتابعة نقاط القوة ونقاط الضعف⁽⁴⁾ .
- المطلب الثاني : مراحل اليقظة الإستراتيجية :**

¹ المرجع السابق نفسه ، ص 31 / 32 .

² **Encyclopédie de la gestion et du management by Le Duff, Robert (Author)** ,Paris, France: Dalloz, 1999 p 154

³ قوجيل نور العابدين ، المرجع السابق ، ص 32 .

⁴ محمد نعمة محمد الزبيدي ، المرجع السابق ، ص 29 .

مثلما لم نرى إجماعاً و اتفاقاً على مفاهيم موحدة لليقظة الإستراتيجية كذلك لم يتم الاتفاق على المراحل المحددة لعملية اليقظة فمنهم من أكد على أن لها دورة حياة تتكون من 3 مراحل فقط ولخصها فيها ، ومنهم من يؤكد على أن لها 6 مراحل و لا يمكن قصرها في 3 مراحل وهناك من يذهب إلى أن لها 10 خطوات مهمة ، كل هذا الإختلاف له أسباب 3 رئيسية هي :

✓ السبب التاريخي : يعني أن اليقظة كعملية تتأثر بطرح النظري و المعلوماتي الذي يتجدد بدوره ، فالأطروحات الأولى لخصتها في 3 مراحل ، بعدها بالإنعكاس الذي خلفته نظريات جديدة تم تقسيمها بعد ذلك إلى 4 مراحل ثم إلى أكثر من ذلك .

✓ السبب التدقيقي : التركيز على الدقة يختلف من فرد إلى آخر ، وأيضاً على حسب الغاية التي تسعى اليقظة لتحقيقها ، وهذا ما خلف إختلافاً في تحديد مراحلها .

✓ السبب الإصطلاحي : هناك من الباحثين من يتطرق للمراحل قاصداً بها الخطوات ، ومن يتطرق لمفهوم الوقت معبراً به عن المراحل⁽¹⁾ .

من خلال ماسبق يمكننا القول أنه مهما كان الإختلاف و عدم الإتفاق بين الباحثين والمفكرين على المراحل المحددة لعملية اليقظة إلا أن الهدف من التقسيم هو تقسيم الزمن لا يرتبط كلياً بالجانب العملي ، تبنى لإبراز جميع الحلقات الرئيسية لعملية اليقظة .

● 1.أول نموذج : اليقظة بثلاث مراحل :

✓ الجمع : تتمثل هاته المرحلة في الدراية الكاملة لمحيط أعمال المؤسسة ، تبدأ بضبط المستهدف والذي سيتم تركيز كل النشاط عليه ، ينتهي بوضع إستراتيجية عمل وتحديد مصادر ومراجع المعلومات .

✓ التحليل والتركيب : بعد مرحلة الجمع تأتي مرحلة جمع المعلومات ، هنا ينشأ لنا مادة خام من المعلومات ، هي مرحلة صعبة إذ تركز على ترجمة وتقديم المعلومات في شكل بيانات وتقارير ، الغاية من هاته المرحلة هي فرز وترتيب المعلومات الملائمة لإعطاء أهمية أكبر في مرحلة إتخاذ القرار.

¹قوجيل نور العابدين ، المرجع السابق ، ص55 .

✓ مرحلة الثالثة : النشر و إتخاذ القرار : عند إتمام مرحلة التحليل والتركيب نصل إلى معلومات معالجة ومحللة ، يتم نشر هاته المعلومات للأطراف المناسبة وفي الوقت المناسب . ثم تأتي عملية أخيرة وهي تقسيم ومراجعة الإنعكاسات التي خلفتها القرارات المتخذة .⁽¹⁾

● 2. اليقظة بخمس مراحل :

أولاً : تحديد الإحتياجات من المعلومات : تعرف هذه العملية بالإستهداف ، وهي من ضمن الخطوات و الركائز التي تقوم عليها اليقظة الإستراتيجية ، حيث تعمل على :

✓ تحديد بيئة ومحيط اليقظة الإستراتيجية

✓ تحديد الغايات التي تسعى المؤسسة الوصول لها خاصة إذا كان هناك وقت قصير

✓ تحديد الهدف أو الغاية من المعلومات ، لأن بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية متغيرة وتتأثر بعوامل عدة ، لذلك يجب التجديد في المعلومات .

إذا طبقت هاته الخطوات ستعود بنفع على المؤسسة وتضمن لها الإستمرارية و التنافس .

ثانياً : البحث ووضع المعلومات : في المرحلة الثانية و بعد تحديد الهدف والغاية من المعلومات ، تبدأ عملية جمع البيانات ، وتتأثر هاته العملية بنوعية المصادر التي شكلت المعلومات المجموعة .

ثالثاً : معالجة المعلومات : إن جمع البيانات وحده ليس كافي لذلك يجب إرفاقها بعملية تحليل وفحص دقيق ، وتوفر يتميز بإستعمال أسلوب علمي للوصول لنتائج تعود بإيجابية على عمل المنشأة.

رابعاً : تحليل المعلومات :

تتم من خلال ادراج طرق علمية وإحصائية ، ومن خلال أيضا ما يعرف بالتنبؤ و الإستشراف .

خامساً : نشر المعلومات : عند الإنتهاء من تحقيق جمع المعلومات من مصادرها المختلفة وتحليلها ، تأتي مرحلة نشرها بمعنى تعميمها على المعنيين بها .

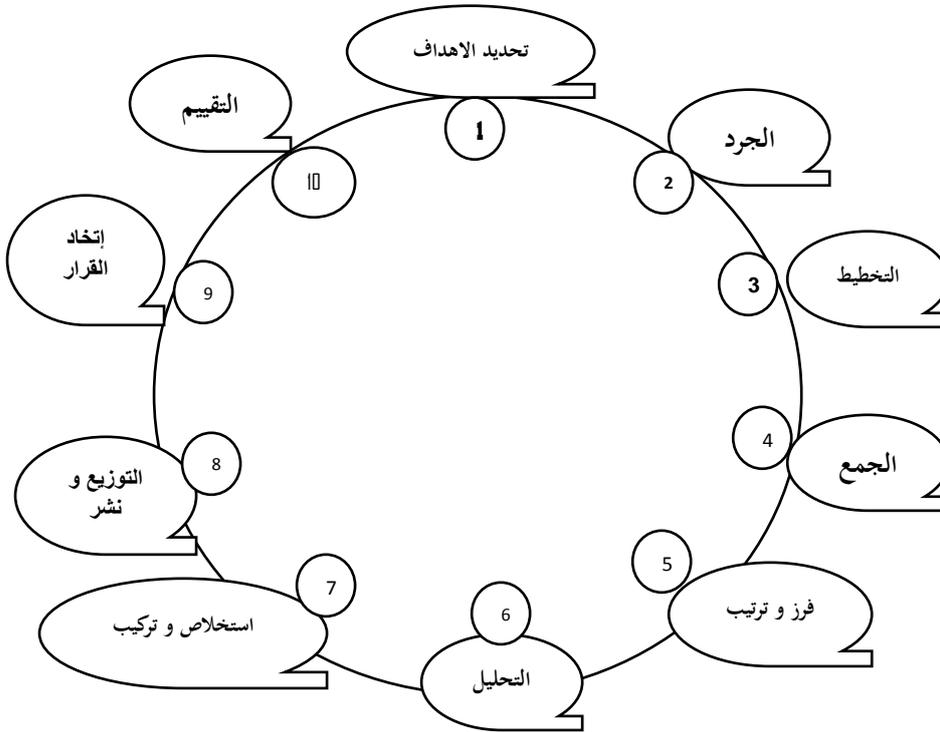
يتم في هاته المرحلة مراعاة الأشخاص الذين سيستقبلونها ، الوقت الذي يستقبلونها فيه ، و الوسيلة ، و قناة الاتصال المحددة ، و إيجاد كافة السبل التي تسهل عملية نشر المعلومة .

¹ جمال بن السعدي ، و آخرون ، مرجع السابق ، ص 6/5 .

و في آخر مرحلة : **رسملة المعلومات** : في هاته المرحلة يتم تبويب البيانات ، مما يتيح للموظفين فرصة الرجوع إليها في أي وقت كان .⁽¹⁾

3. اليقظة بعشرة مراحل : من أشهر المفكرين الذين ساهموا في تقديم تقسيم لليقظة بعشر خطوات ، هو " **Legendre et la bonté** " وهما فصلا هذا التقسيم الذي يضم العديد من المراحل ، لأنهما أكدوا على إهمال النماذج السابقة لبعض الأساسيات ، وهذا التقسيم جاء ليعالج الخلل ، ومكان النقص .

مراحل هذا التقسيم باختصار :



(1) تحديد الهدف .

(2) الجرد .

(3) التخطيط

(4) الجمع

(5) فرز وترتيب

(6) التحليل

(7) الاستخلاص والتركيب

(8) التوزيع والنشر

(9) اتخاذ القرار

(10) التقييم .⁽²⁾

الشكل رقم 02: نموذج يوضح مراحل اليقظة حسب "Legendre et la bonté"

المصدر : قوجيل نور العابدين ، المرجع السابق ، ص 59

من خلال ما سبق يمكننا القول أن هذا التقسيم أضاف بعض الخطوات التي لم تعطى أهمية ، ولم تركز عليها النماذج السابقة ، مثال هاته الخطوات الفرز والجرد .

المطلب الثالث : شروط فاعلية اليقظة الإستراتيجية :

¹ قوجيل نور العابدين ، المرجع السابق ، ص 58/57 .

² قوجيل نور العابدين ، المرجع السابق نفسه ، ص 59 .

هناك خمسة شروط يجب أن تتوفر في المؤسسة ، كي تضمن عملية متكاملة وفعالة لنظام اليقظة الإستراتيجية و المتمثلة فيما يلي :

- تكاثف الجهود : من خلال سعي الإدارة في نشر ثقافة اليقظة بين الموظفين ، و التركيز على أنها وظيفة إدارية تحتاج تضافر كل الجهود
- المحيط والبيئة الاتصالية الداخلية الجيدة : وهذا يظهر من خلال إنتقال المعلومة عبر كافة الجهات الإدارية ، والمستويات أي من العمال وصولا إلى المدير دون إحتكارها أو العكس .
- الإدارة الجيدة للوقت : من خلال توفير بيئة تجوز على كامل الإمكانيات ، الكفيلة لتحقيق ذلك

- الروح التعاونية بين الموظفين : البيئة الاتصالية المستقرة بين مختلف الجهات الإدارية.
- الوظائف المحددة و التأطير المهيكل في المؤسسة : يمد المعلومة أهمية أكثر ويزيد من درجة تأثيرها وانعكاسها .⁽¹⁾

من خلال ما سبق يمكننا القول أن عملية اليقظة الإستراتيجية تتأثر بعدة عوامل يجب على المؤسسة مراعاتها كتوفر الوسائل البشرية ، والمختصون في تحليل المعلومات بشكل علمي ، وتوفر بيئة إتصالية تمتاز بالروح التعاونية والجماعية بين مختلف الجهات الإدارية .

المطلب الرابع : أهداف وأهمية اليقظة الإستراتيجية :

1/ أهداف اليقظة الإستراتيجية : إن لليقظة الإستراتيجية العديد من الأهداف المتنوعة وسنحاول أن نتطرق لمجموعة منها من خلال هاته النقاط :

- القدرة على إتخاذ القرارات الصحيحة
- تحسين صورتها الذهنية لدى الزبائن والمتعاملين
- اليقظة الإستراتيجية وسيلة لرصد وتتبع كل المتغيرات
- اليقظة الإستراتيجية أداة لبناء إستراتيجية وخطة للمؤسسة
- اليقظة الإستراتيجية تزيد من قدرة الموظفين على الإبداع و الإبتكار

¹ جمال بن السعدي ، وآخرون، اليقظة ، المرجع السابق، ص 6.

- اليقظة أداة تساهم في تفاعل المنشأة مع بيئتها .
 - تعطي اليقظة للمؤسسة المقدرة توسيع نطاق مبيعاتها وفتح أسواق جديدة .
 - تحقق اليقظة الوفرة المالية من خلال تقليل تكاليف الإنتاج ، و رفع جودة المنتج .
 - ضمان وصول المعلومات لكافة المستويات والجهات الإدارية دون احتكارها من أحد .
 - اليقظة تعمل على البحث وجمع البيانات عن المنافسين ، الموردين ، العملاء ، الزبائن ، و كل الفاعلين في بيئتها ويؤثرون في نشاطها .
 - اختيار المشروع المناسب و الأسواق التي تتلائم معه .
 - رصد وتتبع المحيط التكنولوجي ، والتقني وعلمي للمؤسسة .
 - التنبؤ بخطط و توجهات المنافسين الحالية والمستقبلية .⁽¹⁾
- من خلال ما سبق يمكننا القول أن اليقظة الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق التعلم ، الوصول ، التوقع و الإستكشاف .

2/ أهمية اليقظة الإستراتيجية :

إن اليقظة الإستراتيجية نظام متداخل ومتكامل هدفه إصدار القرارات التي تصب في خدمة المؤسسة ، من خلال رصد وتتبع وتحليل البيئة الداخلية و الخارجية المؤسسة ، من أجل التعرف على الفرص المتاحة وإستغلالها وتوصل للتهديدات الموجودة والعمل على القضاء عليها ، ويمكن تلخيص أهمية اليقظة الإستراتيجية فيما يلي :

- تسمح اليقظة بتنبأ ورصد كل التهديدات التي من الممكن أن تواجهها بيئة المؤسسة
- تسمح بانتقال المعلومة وعدم إحتكارها عبر مختلف الجهات الإدارية ، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة لمحيطها

¹ راضية سويدي ، زغدي فوزية، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة أطاك بميس -الوادي- ،مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية ،تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و عموم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، 2018/2017، ص 13.

- خفض تكاليف الإنتاج و وسائله بوجود وفرة في المعلومات وبالتالي ضمان جودة المنتج وتنافسية له .
 - تعد أداة فعالة التسيير الحسن ، وتعرف على المناطق الحيوية في بيئة العمل والفرص ، و المخاطر و العراقيل ، و التي تأثر على تنافسية المؤسسة .
 - وتظهر أيضا أهمية اليقظة من خلال أنها تضمن :
 - الدراية الكاملة والعميقة بأوضاع الأسواق والمنافسة .
 - القدرة على السيارة التامة على السوق وكسب موقع إستراتيجي داخله لتسويق سلعها وخدماتها .
 - تحقيق الوفرة في الخيرات والمعارف داخل المؤسسة
 - ضمان رضا الزبائن والعملاء بالإستجابة الجيدة لمتطلباتهم
 - السير و الإستمرارية الحسنة لعملية اليقظة الإستراتيجية تعود بنفع على واقع المؤسسة وتواجدها ، فهي بدورها تمنح فرصة إتخاذ القرارات التي تتماشى مع حالة المنشأة وتنبؤ بالمستقبل .
 - تستطيع المؤسسة عبر عملية اليقظة الإستراتيجية تطور العديد من الخصائص منها :
 - الإستثمار في الوقت و الإدارة الجيدة له
 - التوصل إلى حل كل العراقيل والصعوبات التي قد تواجه المؤسسة
 - إتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة المؤسسة
 - تحسين صورتها الذهنية لدى الزبون والوردين
 - تحقيق الجودة العالية في منتوجاتها وكل خدماتها المقدمة⁽¹⁾
- من خلال ما سبق يمكننا القول أن اليقظة الإستراتيجية دور كبير في خدمة المؤسسة و إستمراريتها يظهر من خلال القدرة على لإمام بكل متغيرات بيئة العمل ، من خلال الرصد الجيد للفرص و الإستجابة الجيدة لها و إستغلالها ، و إتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة ، التخفيض من الشكوك وعدم اليقين ، و اكتساب مكانة في السوق و ضمان رضا الزبون على خدماتها .

¹ علاوي نصيرة ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، المرجع السابق ، ص 84/ 85 . .

المبحث الثاني : عناصر اليقظة الإستراتيجية :

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى عناصر اليقظة الإستراتيجية الأربعة و المتمثلة فيما يلي :

المطلب الأول : اليقظة التكنولوجية :

سيتم التطرق إلى اليقظة التكنولوجية فيما يلي :

1/ تعريف اليقظة التكنولوجية :

تعني اليقظة التكنولوجية "حسب جاكوبياك JAKOBIAK.F " :

هي " عبارة عن عمليتي ملاحظة و تحليل للمحيط ، متبوعة بعملية أخرى للبحث المركز للمعلومات التي تم انتقاؤها و معالجتها ، حتى تكون مفيدة في إتخاذ القرارات " .

إن في هذا التعريف نقاطا أو عناصر ثلاثة تتطلب الوقوف عندها ، لبعض من التحليل و التعليق. أولى هذه النقاط هي ملاحظة المحيط ، أي متابعة ما يجري فيه.

النقطة الثانية تتعلق بتحليل معطيات ذلك المحيط.

أما النقطة الثالثة ، فهي تخص بث المعلومات ، التي تمت معالجتها ثم إيصالها إلى مختلف مستويات إتخاذ القرارات.⁽¹⁾

من خلال ما سبق يمكننا القول أن اليقظة التكنولوجية تعني الدراية الكاملة للمؤسسة

ببيئتها التقنية و العلمية ، و رصد كل جديد التكنولوجيا في السوق ، وتتبع وسائل التقنية

المستعملة في إنتاج المنافس .

2/ طرق و أساليب اليقظة التكنولوجية :

يمكننا أن نميز بين نوعين مهمين في عملية حصولنا على المعلومات ، التي تخص الجانب التقني ، و

العلمي و كذا التكنولوجي التي تهتم بها المنشأة وهما :

❖ الطرق و الأساليب المباشرة : حيث تسهل عملية الحصول على :

¹ د. سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية: بين النظرية و التطبيق، جامعة الجزائر، ص 12 .

- ✓ المعلومة تمتاز بالوفرة ، وكذا
- ✓ تتمتع بإعتراف كامل الجهات .
- ❖ الطرق والأساليب غير مباشرة :
- ✓ تمتاز بالصعوبة و الندرة و القلة ، و فقدان الموضوعية ، لأنها قائمة على ذاتية الشخص.
- ✓ تحتاج إلى عملية قراءة و تمحيص دقيق و تحليل قبل الأخذ بها
- و من الطرق و الأساليب التي تساهم في تفعيل اليقظة التكنولوجية داخل المؤسسة هي :

- الاتصال المباشر و الدوري مع الجامعات وممثلي البحث العلمي
- حضور الفعاليات و الملتقيات العلمية
- دراسة المذكرات العلمية الحالية
- رصد كل براءات الإختراع التي لها علاقة بمجال عمل المؤسسة.
- الدراسة التحليلية لوسائل إنتاج المنافسين .⁽¹⁾

من خلال ما سبق و تطرقنا له يمكننا القول أن لليقظة التكنولوجية طرق و أساليب تمتاز بكونها أساليب مباشرة وأخرى غير مباشرة ، تشكل النواة الأساسية في عمل اليقظة ، وفي مرحلة البحث وتقصي المعلومات المهمة عن البيئة التكنولوجية المؤسسة

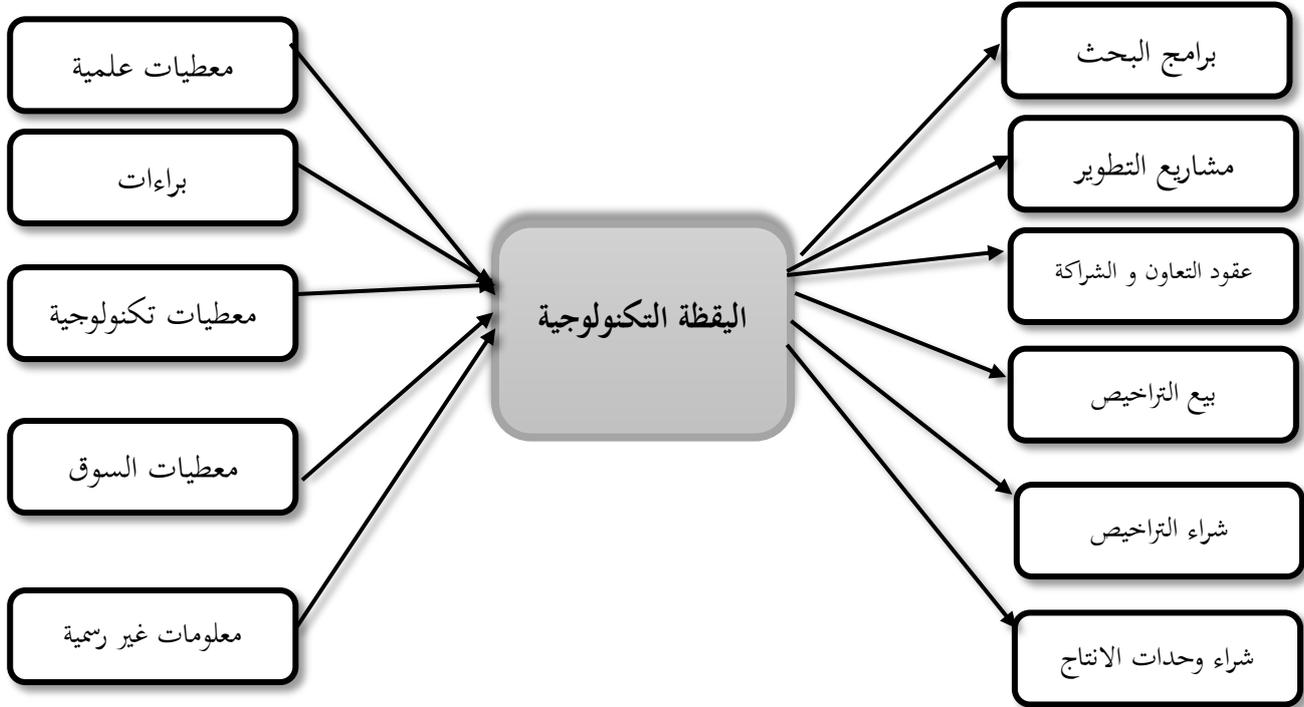
3/ دور اليقظة التكنولوجية :

يمكننا تلخيص مدى أهمية اليقظة التكنولوجية من خلال :

- القدرة على التعرف على أهم وسائل الإنتاج المستخدمة من قبل المنافس .
- رصد التكنولوجيا الموجودة في سوق وتقييم مدى أثرها و إنعكاسها على إنتقال و إنتشار المعلومة بين كافة الجهات الإدارية .
- تطوير عمليات الإنتاج .
- مراقبة أهم براءات الإختراع التي تخص مجال عمل المؤسسة .
- رصد الفرص و إستغلالها بالطريقة المثلى .⁽¹⁾

¹ د. سعيد أوكيل ، المرجع السابق نفسه ، ص 17/16/15 .

و يوضح الشكل التالي دور اليقظة التكنولوجية حسب جاكوبيك "Jakobaik" ، كأداة لإعداد القرارات المستقبلية .



المصدر : علاوي نصيرة ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، ص 109⁽²⁾

الشكل رقم 03 : يوضح دور اليقظة التكنولوجية حسب "Jakobiak"

من خلال ما سبق وتطرقنا له يمكننا القول ، أن لليقظة التكنولوجية دور فعال و بارز في زيادة تنافسية المؤسسة و كسب رضا الزبون و كسب ميزة تسويقية كبيرة مقارنة بعمل المنافس ، من خلال توظيف أحسن وسائل الإنتاج التي تضمن الجودة العالية و التكلفة الأقل .

المطلب الثاني : اليقظة التنافسية :

1/تعريف اليقظة التنافسية : تعرف اليقظة التنافسية على أنها :

¹ كرجلي أسماء ، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، دراسة مرجعية مقارنة البنوك العامة بمقر الولاية البويرة ، قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوقره ، بومرداس ، جزائر 2013/2014 ، ص 70.

² علاوي نصيرة ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، المرجع السابق، ص 109 .

النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة ، وهذا من خلال جمع المعلومات و المتحصل عليها من تحليل الصناعة و تحليل المنافسة "نقاط القوة ونقاط الضعف" ، من أجل إستخراج النتائج و إستخدامها في اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة .⁽¹⁾

تساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للتموقع في السوق ، و مواجهة المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع النشاط ، حيث تقوم بالمتابعة الدقيقة و الصارمة لتحركات المنافسين و نشاطاتهم .⁽²⁾

2/ أهداف اليقظة التنافسية :

لليقظة التنافسية أهداف مهمة تسعى المؤسسة لتحقيقها تتمثل فيما يلي :

- رصد نوعية منتوجات المنافس و تقييم مدى جودتها .
- تتبع تعاملات المنافسين و أهم عملائهم و مورديهم .
- تخفيض تكلفة الإنتاج و التركيز على رفع الجودة .
- إرساء ثقافة الاتصال داخل المؤسسة .
- معرفة نقاط ضعف المنافس و التركيز على إستغلالها⁽³⁾

من خلال ما سبق يمكننا القول أن أحد الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تفعيل نظام اليقظة التنافسية هو المحافظة على المكانة التنافسية ، و السيطرة الفعلية على السوق.

المطلب الثالث : اليقظة التجارية :

1/ تعريف اليقظة التجارية : تعرف اليقظة التجارية على أنها :

¹ فضيلي عبد الرحمان ،اليقظة الاستراتيجية -ماستر2-، علم المكتبات ، تكنولوجيا و هندسة المعلومات ، ص 12 .
² عبد الفتاح بوخمحم ، مصباح عائشة ، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال أوريديو ،مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 6 العدد 1 جوان 2019 ،ص28 .
³ فضيلي عبد الرحمن ،المرجع السابق ، ص 20 .

البحث و المعالجة ، و نشر المعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة من خلال معرفة حاجات و رغبات و سلوكات المستهلكين الحاليين و المستقبليين قصد كسب رضاهم .⁽¹⁾

تعرف أيضا : على أنها عملية جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين و سلوكياتهم ، إحتياجات و أذواق المستهلكين، نشاطات الموزعين و تطورات المحيط التجاري .⁽²⁾

تختص اليقظة التجارية بدراسة كل ما يرتبط بعلاقات المؤسسة مع العملاء و الموردين ، و يكون ذلك عن طريق تحديد إحتياجات العملاء و الاستجابة لها و العمل على بناء علاقات طويلة الامد مع الموردين ، كما تعمل على جمع المعلومات المتعلقة بالسوق .

2/ ميادين إهتمام اليقظة التجارية :

اليقظة التجارية تكون من خلال العلاقة التي تبنيها المؤسسة مع الزبائن والموردين بهدف رفع المنتجات والخدمات المقدمة ، المعلومات التي تم جمعها من خلال اليقظة التجارية لا تتوافق مع معلومات اليقظة التنافسية ، من خلال :

اليقظة التجارية تركز على رغبات الزبائن على فترات زمنية طويلة ، فالمنتجون عليهم أن يراعوا إحتياجات و آراء زبائن و الصورة الذهنية حول ما تقدمه المؤسسة ، كما ان اليقظة التجارية تعطي أهمية للإنتاج الجديد ، و بالتالي المراقبة التجارية تهتم بالرصد المستمر لتطور رغبات الزبائن ، وكذا حالة موردي المنشأة ومقدرتهم على إعانة المؤسسة بالمادة الخام ، و عليه يجب على المنظمة أن تكون على دراية كاملة بمتغيرات السوق وأحوالها من خلال الأخبار التسويقية من خلال ما تم عرضه يمكن تحديد الرصد التجاري في قسمين هما :

➤ الزبائن :

إن غاية أي منشأة إقتصادية هو حماية زبائنها و جلب زبائن جدد ، لأجل ذلك تقوم مختلف الجهات الإدارية على طرح منتوجات تغطي حاجيات ورغبات الأفراد في الوقت المناسب اذا يتطلب

¹ د. احمد بن خليفة ، د. سامر زلاسي ، فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات - جامعة الوادي ، مجلة آفاق البحوث و الدراسات ، العدد الثاني -المجلد 1 -جوان 2018 ، ص 442 .

² لمروس مريم ، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة ،مجلة الميدان للدراسات الرياضية و الاجتماعية و الانسانية ، العدد الثاني ،مجلد ثامن ،سبتمبر 2019 ، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية ،ص77.

للمؤسسة إستمرارية البحث عن المعلومات بشكل دائم و مستمر عن حالة الزبائن وعلاقتهم بالمؤسسة ، و المراقبة تتم عن طريق المعلومات المرتبطة برغبات الزبائن مما يسمح باستنتاج رده .

➤ الموردین :

يحظى المورد باهتمام المنشأة مع الزبون ، طالما يمد المؤسسة بالمادة الأولية ، لذا فإن المؤسسة يلزمها مراقبة مستمرة لعروض مورديها من أجل توفير المادة الخام بأقل تكلفة ، والغاية من ذلك توطيد العلاقة مع الموردین و بناء الثقة ، مما يتيح للمؤسسة توفير منتجات وفق رغبة الزبون وبجودة عالية .
(1)

من خلال ما سبق يمكننا القول أن اليقظة التجارية تهدف إلى إدخال منتجات جديدة للسوق و تلبية حاجيات الزبائن و رصد الأسعار المتداولة في السوق ، وتعمل اليقظة التجارية على إستقطاب زبائن وموردين جدد مع إستمرارية علاقتها مع بيئتها الخارجية الحالية .

اليقظة الإجتماعية : L'abeille sociétale :

تتمثل في مراقبة كل المتغيرات والظواهر الإجتماعية مثل النزاعات الإجتماعية و الإختلافات الدينية و الحضارية ، و العرقية و التمسك بالعادات والتقاليد ، وغاية هذا النوع من اليقظة هو القضاء على الإنعكاسات السلبية لمشاكل روابط التي تكون بين المؤسسة وأفرادها ، فهي تعطي :
جو إجتماعي مستقر يساهم في جعل علاقات جيدة بين العمال ، و سهولة حل العقائل الداخلية و تنظيم العمل .⁽²⁾

المطلب الرابع : اليقظة البيئية :

تعريف اليقظة البيئية :

تتعلق بباقي مكونات بيئة المؤسسة و التي لم يتم التطرق لها في الأنواع السابقة ، كاليقظة المتعلقة بعلم البيئة ، اليقظة المالية ، اليقظة الثقافية ، فهاته الأنواع أيضا لها إنعكاس على عمل و إستمرارية المؤسسة مستقبلا .

¹ لمروس مريم، المرجع السابق نفسه ، ص 79/78 .

² علاوي نصيرة ، واقع اليقظة الاستراتيجية في مجمع صيدال ، مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد 6 سبتمبر 2016 ، جامعة بشار ، الجزائر ص 152 .

وتفعيل اليقظة البيئية هو وظيفة معقدة بالنسبة للمنشأة ، و ذلك لأنها ترتبط بجانب كبير من المحيط المتبقي ، مما يتوجب على المؤسسة التعامل بالإحترافية الكاملة مع المعلومات المجموعة من حيث تحليلها و إرسالها للجهات المتخذة للقرار حتى يتمكنوا من فرز المعلومات المهمة و الأساسية و المعلومات غير المهمة.⁽¹⁾

اليقظة القانونية :

تتمثل في مراقبة ، رصد و تطور التشريعات في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة ، و ليس فقط المعطيات القانونية و إنما أيضا المعطيات التقنية ، التي تكون هي العنصر الحاسم في نجاح الأنشطة التجارية ، فالمنشأة الصناعية مثلا مهما كان حيزها الجغرافي لا بد أن تكون على دراية كاملة بمعرفة الأنظمة الموجودة و كذا تقدم السياسات و الأساليب ، لذا على المؤسسة مراقبة هاته القوانين التي مصدرها الهيئات الحكومية أو وزارية ، لأن مثل هاته التشريعات تنعكس على عمل المنشأة فقد تكون فرص تعطيها الدولة أو العكس ، مثال ذلك خفض قيمة الضرائب في بعض القطاعات مثلا .⁽²⁾

من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول أن اليقظة البيئية تركز على عناصر المحيط الخارجي و هي تشمل الحالة الاقتصادية ، الاجتماعية و السياسية لمحيط أعمال المنشأة و مجال نشاطها .

¹ علاوي نصيرة ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، المرجع السابق، ص 116 .

² علاوي نصيرة ، مجلة واقع اليقظة الاستراتيجية في مجمع صيدال ، المرجع السابق ، ص 152.

خلاصة الفصل :

اليقظة الإستراتيجية هي تلك العملية التي تتيح للمؤسسة فرصة جمع المعلومات الرئيسية عن بيئتها الداخلية و الخارجية ، وهي مفهوم يضم عناصر أساسية أهمها اليقظة التنافسية و التكنولوجية ، البيئية و التجارية ، وبتالي فهي توحد الصورة التي تنشأ بين المؤسسة و الزبون مما يعطي للمنشأة فرصة تحقيق تنافسية أكبر .

مقارنة بعمل المنافسين ، و اليقظة تعطي للمؤسسة فرصة إتخاذ القرارات الفعالة التي تضمن للمؤسسة إستقرارها و إستمراريتها ، و فرض سيطرتها على بيئة أعمالها .

الفصل الثاني

مدخل مفاهيمي حول الاتصال

التنظيمي

الإطار النظري

: الفصل الثاني

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي

تمهيد :

المبحث الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي

المطلب الأول : تعريف الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني : أنواع الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث : أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني : وسائل ووظائف و معوقات الاتصال التنظيمي

المطلب الأول : وسائل الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني : وظائف الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع : معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي :

تمهيد:

إن الحاجة للاتصال يعتبر من ضروريات الحياة الاجتماعية للتعامل و التواصل مع الناس و الجماعات في جميع المجالات ، سواء كانت على مستوى العلاقات الشخصية أو الرسمية في العمل . إن أساس أي نجاح في المنظمة يكون على ركيزة أساسية و هي " الاتصال التنظيمي " ، فهو بمثابة الجهاز العصبي للإنسان ، بإعتباره المحفز الرئيسي لضمان سير التنظيم ، و لكونه وسيلة فعالة لكل نشاط إجتماعي سواء كان الاتصال داخلي أو خارجي ، حيث يلعب دور كبير في تحقيق التماسك و التنسيق بين أجزاء المنظمة ، و يساعدها في الوصول لتحقيق أهدافها .

سنحاول التعرف في هذا الفصل على الإتصال التنظيمي و أنواعه ، و أهميته و أهدافه و بعد ذلك عاجلنا الوسائل و الوظائف و في الأخير استعرضنا معوقات الاتصال التنظيمي .

المبحث الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي :

المطلب الاول : تعريف الاتصال التنظيمي :

أ/1 تعريف الاتصال لغة :

الاتصال (communication) مشتقة من أصلها اللاتيني (communis) أي (common) و معناها مشترك ، فعندما نقوم بعملية إتصال فنحن نحاول أن نقيم (رسالة مشتركة) مع شخص أو جماعة ، أي أننا نحاول أن (نشارك معا في معلومات أو أفكار أو مواقف محددة) (1) .

أ/2 تعريف الاتصال اصطلاحا :

- عرفه "انجل باركنسون" : هو عملية منظمة و نظمية و عفوية أيضا تنطوي على إرسال و تحويل معلومات و بيانات من جهة إلى جهة أخرى شرط أن تكون البيانات و المعلومات المحولة مفهومة من قبل المستهدفين بها.
- عرفه "مايكل ويسترون" انه : نقل المعاني و تبادلها أي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال و يتصرفون وفقه بشكل سليم.
- عرفه " بشير العلاق " أنه: أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أ مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث تغيير لبلوغ أهداف محددة سابقا. (2)
- عرفته "خضرة عمر المفلح" : أنه عملية يتم من خلالها تحقيق معاني مشتركة بين الشخص الذي يقوم بالمبادرة إصدار الرسالة من جهة ، و الشخص الذي يستقبلها من جهة أخرى ، فهو عملية يتم من خلالها تحقيق معاني مشتركة بين الشخص الذي يقوم بمبادرة إصدار الرسالة من جهة ، و الشخص الذي يستقبلها من جهة اخرى . (3)

ب/ تعريف الاتصال التنظيمي:

¹ د.محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الاعلامية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2014. ص7.

² د. بشير العلاق ،الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . عمان ، الاردن ، 2009 ، ص2.

³ د. خضرة عمر المفلح ،الاتصال المهارات و نظريات و اسس عامة ، ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2015 ، ص23/22 .

هو نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية و غير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا الى بناء معان تؤثر في اعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي , وضع له "جولد هابر" مجموعة من التعريفات نذكر منها :

✓ الاتصال التنظيمي هو نظام إرسال المعلومات و إستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة و معقدة.

✓ الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الخارجي و الداخلي يهتم بالمهارة الاتصالية بمنظمة الأعمال.

✓ يضيف بعدا ثالثا للاتصال التنظيمي هو الاتصال الشخصي الى جانب الاتصال الخارجي و الداخلي.⁽¹⁾

هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات و بينها و هذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها ، و الاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال داخل المنظمات " المؤسسات " و الاتصال بين تلك المؤسسات و بيئتها , و يعني أيضا نشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.⁽²⁾

- يرى ستانلي ديتز " Stanley Deetz " بأن المقصود بالاتصال التنظيمي هو :

ان الاتصال " هو نصف السؤال فقط. اما "السؤال الأكثر إثارة للاهتمام هو " ماذا نرى أو ما يمكننا فعله إذا فكرنا في الاتصال التنظيمي بطريقة ما أو بأخرى " ، حيث يوصي " ستانلي ديتز " بمحاولة فهم ثلاثة تصورات للاتصال التنظيمي و هي :

✓ الإنضباط .

✓ طرق وصف المنظمات .

✓ الظاهرة داخل المنظمات.⁽³⁾

¹ د. محمد علي ابو العلا ، المرجع السابق ، ص32.

² د. صالح خليل ابو اصبع ، المرجع السابق ، ص51 .

³ Jason S. Wrench ،Narissra Punyanunt ،Carter An Introduction to Organizational Communication ،2012، p 32

و كتعريف للاتصال التنظيمي هو : عبارة عن نشاط إداري مهم داخل أي منظمة ، فهو عنصر أساسي لتنظيم العلاقات بين الموظفين و نجاح عمليات التواصل بينهم ، و هذا يساعد على زيادة الحيوية و النشاط و روح التعاون بينهم و بالتالي الوصول الى الاهداف المراد تحقيقها.

المطلب الثاني : أنواع الاتصال التنظيمي :

يعتبر نظام الاتصالات الجهاز العصبي للإدارة ، لهذا يقول "شاستر برنارد" : " ان الوظيفة الاولى للإدارة هي تطوير و صيانة نظم الاتصال" (1)

ان التواصل بين مجموعات العمل في الادارة لابد أن يتم من خلال التنظيم ، وعلى هذا المستوى يلعب التنظيم الإداري دورا هاما في تنسيق الجهود و تتبعها ، و توزيع العمل و حل المشكلات و اتخاذ القرارات ، و بالتالي لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق أهدافها إلا إذا توفر بها التنظيم. (2)

فالتنظيم هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل مؤسسة ما ، و للتنظيم دوما مستويان هما : رسمي يحدد المسؤوليات و الوظائف ، و غير رسمي و هي العلاقة التي تنشأ بين العاملين على أساس شخصي ، و كلا المستويين لهم صلة وثيقة بعمليات الاتصال و تطورها و نتائجها (3) ، كما يعتبر التنظيم وسيلة للإنجاز و ليس هدفا بحد ذاته ، يراه الكثيرون لب العملية الادارية ، فهو عبارة عن كيان إجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ، يعمل على أساس لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الاهداف (4) . للاتصال التنظيمي نوعين أساسيين:

اولا : الاتصال التنظيمي الرسمي:

¹ د. مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط 1، بيروت ، لبنان ، 1990، ص 117 .

² نفس المرجع السابق، ص 45.

³ د. مصطفى حجازي ، المرجع السابق ، ص 117.

⁴ د.محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط3، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 49.

تعريفه: هو الاتصال الذي يتبع خطوط خريطة التنظيم الرسمية⁽¹⁾ ، يتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الادارية فتنقل المعلومات و التقارير من المستويات الدنيا و الوسطى إلى قمة الجهاز الإداري ، كما تنقل القرارات و التوجيهات و المعلومات أيضا من قمة الجهاز الاداري ، إلى المستويات المختلفة و تلتزم هذه الاتصالات الرسمية بخطوط السلطة المعروفة و يتم تخطي مستوى إداري ، ولا يتم إتصال موظف ما برئيس أعلى دون طريقة رئيسه المباشر⁽²⁾

و من مهامه :

- إبلاغ أفراد المنظمة بإمكانيات المنظمة و خططها و تطلعاتها
- إبلاغ العاملين بالتعليمات و الأوامر .
- توضيح التغيرات و المستجدات و الاعمال المنجزة .
- تطوير الافكار وتعديل الاتجاهات و استقصاء ردود الافعال .
- سهولة الحصول على المعلومات و الاستفسارات و التوقعات و المقترحات و الشكاوي .⁽³⁾

حيث ينقسم الاتصال التنظيمي الرسمي إلى ما يلي :

أ/ الاتصال النازل: هو الاتصال الذي ينساب فيه المعلومات و التوجيهات و أساسيات و الاعلام عموما من أعلى الهرم الاداري إلى المستويات الأدنى ، و بمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين المباشرين ، وتكون الاتصالات من هذا النوع في شكل تعليمات و توجيهات و قرارات تتعلق بتنفيذ الخطط و البرامج و تحديد الاختصاصات و كل ما يتعلق بالمنظمة الادارية⁽⁴⁾

هو الاتصال الأكثر شيوعا حيث تنساب فيه المعاني و الرسائل مثل الأوامر ، التعليمات ، التوجيهات و الملاحظات ...إلخ ، من المستويات الادارية العليا إلى المستويات الادارية الدنيا⁽⁵⁾ ، يمكن تفهم هذا النوع من الاتصالات الرسمية بالنظر للهيكل التنظيمي للمنظمة كمدرج هرمي للسلطة، حيث يمثل الاتصال أداة رئيسية في نقل الأوامر و التعليمات من الرؤساء الى العاملين .

¹ د. محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، 2013، ص 140 .

² د.محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2016 ص 168.

³ د.بشار حزي،الاتصال التنظيمي ، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020 ص 17.

⁴ د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، الرجوع السابق، ص168 .

⁵ د. بشير العلاق ، المرجع السابق ، ص 51

حسب تدرج السلطة في الهرم التنظيمي ، و يعتبر التسلسل التنظيمي في المنظمة من أهم عوامل التي تتحكم في سير و تحرك الرسالة في المنظمة فيما يتعلق بالاتصال النازل ، ومن أمثلته:

➤ شفهي : التعليمات الشخصية / المقابلات / الإستشارات /..الخ.

➤ كتابي : الاوامر و التعليمات / التقارير السرية / الخطابات و المذكرات / دليل العاملين..الخ.⁽¹⁾

وتتضمن أنواع الرسائل النازلة ما يلي :

- تنفيذ الاهداف و الاستراتيجيات ، هذا النوع من الرسائل يتضمن كل مايتعلق بتنفيذ الخطط ، و الاهداف و التأثير في السلوكيات ، فهي تعطي إتجاها معينا للعمل في المستويات الادنى .
- تعليمات العمل ، و هي التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الاعمال من قبل العاملين .
- الاجراءات و الممارسات ، و هي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة و قواعد عملها ، و الترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي.
- تلقين العاملين و تحفيزهم و تعليمهم بكل ما يتعلق بالعمل و كيفية انجازه⁽²⁾ .

مزايا الاتصال النازل :

- تحقيق توازن المؤسسة من خلال المتابعة المستمرة لجميع التغيرات و المستجدات.
- توجيه الموظفين و توضيح جميع المواقف لهم⁽³⁾ .

معيقات الاتصال النازل:

- كثرة المستويات الادارية التي تمر بها الرسالة
- البعد الجغرافي بين المرسل و المستقبل
- الفروق الدافعية بين المرسل و المستقبل⁽⁴⁾ .

¹ د.مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط2، القاهرة ، مصر ، 2009 ، ص31.

² د. بشير العلاق ، المرجع السابق ، ص52

³ د.بشار حزي ، المرجع السابق ، ص18.

⁴ د.فوزي بومنجل ، في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة و الوظيفة ، مجلة الحقوق و العلوم انسانية-دراسات اقتصادية 36-02 .- جامعة زيان عاشور الجلفة ، جامعة سكيكدة ، ص 177.

-حجب المسؤولين لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا

- الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة ، المكان المناسب و الحالة النفسية لمتلقي الرسالة (1).

ب/ الاتصال الصاعد: هو الاتصال الذي يصعد من المستويات السفلى في السلم الهرمي إلى المستويات الادارية العليا , بمعنى آخر من المرؤوسين إلى الرؤساء الاعلى بواسطة رؤسائهم المباشرين , تتكون أغلب هذه الاتصالات من التقارير العمل و الابحاث و المذكرات المرؤوسة , ومن الشكاوي و المقترحات و عن المشاكل التي تواجه العاملين في أداء عملهم أو التي تختص بظروف عملهم و شروط خدمتهم (2) ، فالاتصال الصاعد يعتبر مكملا للاتصال النازل ، تفتح بهما الادارة طريقا ذات اتجاهين بينها و بين العاملين ، و يساعد هذا النوع من الاتصال على إنجاز الكثير من المهام ، حيث يبحث العاملون من خلاله إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية و الاجتماعية ، فيؤدي الى تحقيق المزيد من إثبات الذات عن طريق زيادة التحرك الفعلي الصاعد في السلاسل التنظيمية ، فالمرؤوسون يرغبون في القرب من رؤسائهم ، و يساعدهم الاتصال الصاعد على تحقيق هذه الرغبات ، و من أمثلته :

➤ شفهي : المقابلات وجها لوجه / التلفون/ الإستشارات / الإشاعات /الإجتماعات والمؤتمرات.

➤ كتابي :الخطابات الشخصية / تقارير الأداء / المذكرات /نظم الاقتراحات /الشكاوي /المعلومات الإحصائية .(3)

و تؤدي الاتصالات الصاعدة العديد من الادوار الهامة أبرزها:

- تزويد المدراء بمعلومات عن القضايا و المشكلات التنظيمية الراهنة و كذلك العمليات اليومية التي يحتاجونها
- الحد من حالات القلق و التوتر لدى العاملين .

¹ د.بشار حزي ، المرجع السابق ، ص18

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، المرجع السابق ، ص168/169.

³ مدحت محمد ابو النصر ، المرجع السابق ، ص32.

- تنمية الرابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة و الانخراط في القضايا التنظيمية و المساهمة في اتخاذ القرارات بشأها .⁽¹⁾

مزايا الاتصال الصاعد: إمكانية الافراد من التعبير عن مشاعرهم و أحاسيسهم

- القدرة على إكتشاف الاخطاء و معالجتها قبل الوصول لمرحلة الخطر
- شعور المرؤوس بمكانته الهامة في المنظمة ، و بالتالي تحقيق الرغبة في العمل و تطوير مستوى الخدمات .⁽²⁾

معوقات الاتصال الصاعد:

- بعد المسافة بين الإدارة و المستويات التنظيمية.
- تشويه المعلومات بعد نقلها .⁽³⁾
- عزلة الرؤساء و ابتعادهم عن المرؤوسين و إتباع سياسة الباب المغلق.
- هيمنة المرؤوس على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس ، و قد يتطلب ذلك تزييف المعلومات في بعض الاحيان .⁽⁴⁾

ج/ الاتصال الأفقي: ينطوي هذا النوع على حالات التفاعل و تبادل المعاني و المعلومات ، و الآراء، ووجهات النظر بين العاملين في الادارة أو الاقسام التي تقع على نفس المستوى الاداري في الهيكل التنظيمي ، و غالبا ما تشجع الادارة على الاتصال الافقي لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الاعمال و حل المشكلات و تعزيز الفهم المشترك للمهام و الواجبات المطلوب تنفيذها ، و الحد من مشكلة الصراعات⁽⁵⁾، فالالاتصال الأفقي تنتقل فيه الرسالة بشكل أفقي بين العاملين في نفس المستوى الاداري ، و يؤدي الاتجاه الافقي للاتصال إلى انجاز العديد من المهام في المنظمة ، حيث يسمح بالتنسيق بين الادارات المختلفة لتحسين الانتاجية ، و يعمل على حل المشاكل ، مما يرفع الروح المعنوية لدى الافراد ذوي العلاقة بالمشكلة ، هذا إلى الجانب المشاركة في تبادل المعلومات

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، المرجع السابق ، ص168 / 169.

² د.بشار حزي ، المرجع السابق ، ص20 .

³ د.فوزي بومنجل ، المرجع السابق ، ص 177.

⁴ د.بشار حزي ، المرجع السابق ، ص 20.

⁵ د. بشير العلاق ، المرجع السابق ، ص53.

على نفس المستوى الاداري ، وتحسين العلاقات المتداخلة و الجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي، و من امثلته :

➤ شفهي : استخدام الهاتف و نظام المخاطبة الداخلي / المحاضرات /المؤتمرات / المقابلات / الاشاعات ..إلخ

➤ كتابي: التقرير السنوي / الخطابات / المذكرات /التقارير/ الاعلانات الملصقة / لوحات الاعلانات...إلخ (1)

و تساعد الاتصالات الافقية في :

- عمليات التنسيق التي تتم داخل الادارة ، فالتنسيق يقلل من حالات الاختلاف في الآراء و الوجهات ، ما يضع المنظمة في المسار الصحيح لبلوغ اهدافها .
- إيجاد حلول للمشاكل التي تحدث داخل المنظمة و اقسامها المختلفة .
- تغيير المبادرات من خلال تقاسم المعلومات بين أقسام المنظمة لمساعدتها على التغيير و النمو(2).

مزايا الاتصال الافقي:

- يسمح بوصول المعلومات و الاراء من كل الاتجاهات و في جميع الاوقات
- يساعد على تنمية الروح المعنوية و التعاون بين الموظفين
- القدرة على حل المشاكل التي تعرضت لها المنظمة
- التنسيق للقيام بمهمة (3)

معوقات الاتصال الافقي:

التأخر في تحقيق الاتصالات و المبالغة في اطالة الاجراءات و التعقيدات (4).

¹ مدحت محمد ابو النصر ، المرجع السابق ، ص33/34 .

² د. بشير العلاق ، المرجع السابق ، ص53.

³ د . بشار الحزي ، المرجع السابق ، ص 21

⁴ نفس المرجع السابق ،ص 22.

ثانيا : الاتصال التنظيمي غير الرسمي :

تعريفه : هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية , وحدث بين الافراد الذين ينتمون إلى معات غير رسمية داخل المؤسسة , و هي نافعة إذا أحسن استخدامها .⁽¹⁾

يعتمد الاتصال الغير رسمي على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين اجزاء لتنظيم الاداري و أعائه و هي التي تتم عن طريق قنوات تختلف عن قنوات الاتصال الرسمي حيث تمثل الصداقات و الهدف المشترك و العلاقات الشخصية بين العاملين الاساسي القوى لنجاح تلك الاتصالات غير الرسمية و هي اتصالات موجودة بالفعل لكل تنظيم إداري , ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية و تعجيل جمع المعلومات بدلا من اللجوء إلى الاتصال الرسمي⁽²⁾ , و تعتبر الاتصالات غير الرسمية أكثر الانواع شيوعا في العالم , وغالبا ما تعتمد على الوسائل الشفوية في الاتصال , و توجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية :

● الاتصالات العنقودية: تأخذ شكلا شبكيا يشبه عنقود العنب , و هو موجود في جميع المنظمات , و قد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال و أنماط اهمها :

✓ الاتصالات غير اللفظية

✓ الادارة بالتحوال : يكون هذا النوع من الاتصال في المناسبات و الاحتفالات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية , و الواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات بين العاملين و الرؤوسين , و بينهم و بين الزبائن , تشجع على إتباع الاتصال غير الرسمي "الادارة بالتحوال" حيث غالبا ما يشعر الزبائن بالراحة عندما يتعامل معهم بشكل غير رسمي⁽³⁾ , وهناك نوعين من الاتصال غير الرسمي على المستوى الاداري :

1. الإتصالات غير الرسمية الإيجابية:

و هي الاتصالات التي تؤثر بالايجاب على العمل و على أهداف التنظيم , و يساعد هذا النوع على إنجاز العديد من الأعمال داخل المنظمة بصورة إيجابية .

¹ منصور محمد اسماعيل العريقي , المرجع السابق , ص141.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي , المرجع السابق , ص 169.

³ د. بشير العلاق , المرجع السابق , ص 54/53.

2. الإتصالات غير الرسمية السلبية :

و هي الاتصالات التي تؤثر بالسلب على التنظيم ، من خلال تحقيق مصالحها و أهدافها على حساب الاتصال الرسمي .⁽¹⁾

ان الاتصالات الرسمية و غير الرسمية داخل المنظمة يكملان بعضهما ، فإن اعتماد أحدهما دون الثاني قد يسبب أثر سلبي على التنظيم ، فتواجد الاتصال الرسمي لوحده يقلل من رغبة العاملين في العمل ، أما الاتصال غير الرسمي لوحده يسبب سوء التسيير و عدم الالتزام و التنظيم .

المطلب الثالث : أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي

أ/ أهمية الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي ضروري في جميع المستويات الادارية ، و تبرز أهميته في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للعاملين و توجيه جهودهم ، حيث يرفع الروح المعنوية للعاملين و يقوي شعورهم بالانتماء إلى التنظيم ، لذلك تنبثق أهمية الاتصال في أثره الكبير على تسيير العمل في المنظمات ، حيث يقول "مدحت ابو النصر" : أن الاتصالات داخل المنظمات مثل شرايين الدم التي تجري في جسم الانسان ، تحمل لخلاياه و أعضائه الغذاء و الطاقة .، و تطرد عنه السموم ، حيث حدد أهمية الاتصال في بيئة العمل في الآتي :

- الحاجة العاملين للمعلومات المختلفة في العمل.
- مساعدة العاملين في انجاز اعمالهم ، و حل المشاكل التي تواجههم .
- تحفيز العاملين و توجيههم ، نصحتهم و ارشادهم.
- استقبال و تقديم الخدمات الى العملاء او الزبائن او المستهلكين⁽²⁾ و تظهر أهمية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية و أساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

¹ اميمة عناب ، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الاساتذة ، مذكرة ماجستير في علوم التربية ، تخصص إدارة و تسيير في التربية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014/2013 ، ص 88.

² د.مدحت محمد ابو النصر، المرجع السابق ، ص 53

- فهم العاملين لطبيعة العمل: يساهم الاتصال في نقل الأوامر و التعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة ، مما يساعدهم على تفهم طبيعة أعمالهم .
- الإحاطة بمشاكل العمال: من خلال نقل ملاحظات و آراء العاملين ، و الإطلاع على مقترحاتهم و شكوايهم ، مما يساعد الادارة على تفهم الظروف المحيطة بهم ، و بالتالي تحسن أداء العاملين في المنظمة.
- تنمية العلاقات الإنسانية: يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم و الهدف و رفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة و العاملين.
- وعي الأفراد بنشاط المنظمة و أهدافها ، و تحقيق التنسيق في العمل .
- توطيد العلاقة مع المجتمع.
- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة⁽¹⁾.

ب/ أهداف الإتصال التنظيمي :

- تختلف أهداف عملية الاتصالات حسب طبيعة المنظمة و أهدافها الرئيسية ، إلا أن هناك أهدافا أساسية يسعى الاتصال لتحقيقها في بيئة العمل وهي:
- إن الهدف الرئيسي من أي عملية إتصالية ليس فقط إيصال المعلومات و الأفكار ، إنما هو الإقناع ، فأى عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى.
- اطلاع المرؤوسين على تعليمات المطلوب تنفيذها و التعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية ، مثل: وضع الخطط و تقسيم العمل و التوفيق بين جهود العاملين.
- توفير المناخ الايجابي الذي يرغب به العاملين في عملية الانجاز .

¹ برقية سهيلة، المرجع السابق ، ص 218.

- ربط المديرية و الدوائر و الأقسام مع بعضها ، و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من اجل تحقيق الأهداف المنشودة⁽¹⁾ ، اعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة بتنفيذ أعمال ، أو الامتناع عن تنفيذها..
- اطلاع الرؤساء بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ ، أو الإنحرافات التي لم تكن في الحسبان .
- طلب توفير متطلبات العمل في المواقع الخارجية و الداخلية.⁽²⁾
- إقامة الثقة و الاحترام و التفاهم بين المنظمة و المجتمع
- تغيير اتجاهات و آراء الافراد نحو العمل
- تحقيق التفاهم بين الادارة و العاملين و بين اعضاء الادارة العليا⁽³⁾
- تحقيق التنسيق بين الافعال و التصرفات
- المشاركة في المعلومات ، حيث تساعدهم على : توجيه سلوك الافراد ناحية تحقيق الاهداف ، و أداء مهامهم و الواجبات المطلوبة منهم ، تعريفهم بنتائج أدائهم.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية ، حيث يساعد العاملين في التعبير عن سعادتهم ، حزنهم و مخاوفهم ، و إبداء رأيهم إتجاه موقف معين دون حرج أو خوف.
- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الاشاعة في الوسط العملي .⁽⁴⁾
- يساعد الاتصال التنظيمي على تحقيق التنسيق بين العمال داخل المنظمة في تحديد الاهداف الواجب تنفيذها و حل جميع المشاكل التي يواجهونها ، لذلك يمكن القول أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، يعود لنجاح نظام الاتصالات بها .

المبحث الثاني : وسائل ووظائف و معوقات الاتصال التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى وسائل ووظائف الاتصال التنظيمي ، بالإضافة إلى معوقاته و أهم العوامل التي تؤثر فيه .

¹ المرجع السابق نفسه ، ص 219.

² د. منصور محمد اسماعيل العريقي، المرجع السابق ، ص 137.

³ د. خضرة عمر المفلح ، المرجع السابق ، ص 37.

⁴ د. بشار حزي ، المرجع السابق ، ص 41.

المطلب الاول : وسائل الاتصال التنظيمي:

يتم الاتصال التنظيمي في المؤسسات فيما بينها و بين جماهيرها الداخلي و الخارجي ، و الاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة و جماهيرها ، وأبرز وسائل الاتصال تتم من خلال :

➤ الإتصال الشخصي

➤ الندوات و المحاضرات

➤ اللجان الاستشارية

➤ البريد

➤ التقارير الميدانية

تحليل ما تقوله و تنشره وسائل الإعلام ،⁽¹⁾

➤ المقابلات الجماعية

➤ المذكرات

➤ صحف الحائط⁽²⁾

وهناك أيضا وسائل تستخدمها المؤسسات كمنحرجات تتمثل في الوسائل التالية :

➤ الإتصال الوجيه

➤ الهاتف ، البرقيات و الفاكس

➤ الرسائل و البريد الالكتروني .

➤ وسائل الاتصال الجماهيري .

¹ بسام عبد الرحمن المشاقبة ، نظريات الاتصال ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2015 ، ص 103.

² أميمة عناب ، المرجع السابق ، ص 90 .

وقد عنت بحوث الاتصال التنظيمي بدراسة أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة و شبكة المعلومات فيها و كذلك السلوك الاتصالي بين اعضاء المؤسسة ، و عمليات التغذية الراجعة و تأثير التدريب الاتصالي في أداء الافراد و المؤسسات.⁽¹⁾

ان وسائل الاتصال التنظيمي تتيح فرصة لتبادل الآراء و الافكار بين أفراد المنظمة ، و تساعدهم في العلم بجميع المستجدات و التغييرات التي تحدث بداخلها ، و هذا ما يؤدي إلى وحدة الخطة و وحدة الهدف ، و بالتالي سهولة وصول المنظمة إلى الأهداف المراد تحقيقها .

المطلب الثاني : وظائف الاتصال التنظيمي

يمكن تقسيم وظائف الاتصال داخل المنظمة الى ثلاثة وظائف رئيسية وهي :

1. وظيفة الانتاج:

يساهم الإتصال داخل المنظمة بشكل كبير في عملية الإنتاج ، خاصة داخل المنظمات الإقتصادية، فهو يعمل على نشر و تبادل الافكار و المعلومات الضرورية و الهامة في إنجاز العمل و التعاون بين العمال وبالتالي زيادة الرغبة في العمل ، من هنا يتضح لنا ان تواجد الإتصال في المؤسسة أكثر من ضروري ، لأنه يحدد مسار الإنتاج كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء و التنفيذ ، مثل توجيه الإنذارات بسبب التغيب عن العمل ، أو إعطاء مكافأة مقابل الأداء الجيد في العمل ، بالإضافة لعقد اجتماعات لمناقشة المشاكل التي تحدث في المنظمة ، و الهدف منها هو رفع الإنتاجية و تحسين ظروف العمل ، فالعاملين داخل المنظمة بحاجة إلى العلم بجميع المعلومات التي تخص عملهم كنوعية الانتاج ، قواعد و ضوابط العمل ، الارباح و المكافآت ... الخ ، و غير ذلك من المعلومات التي تجعل المنظمة قاسما مشتركا بينهم ، لكن من الضروري ان تكون هذه المعلومات في وقتها المناسب ليتم توظيفها بشكل جيد.

2. وظيفة الابداع:

هذه الوظيفة اقل ممارسة داخل المنظمات نظرا للجهد الذي يبذله جميع اطراف المنظمة للتغيير ، لان السلوكيات التنظيمية المكتسبة تصبح "روتين يومي" ، و هذا يقف أمام الابداع والافكار الجديدة

¹ بسام عبد الرحمن المشاقبة ، المرجع السابق ، ص 104/103.

، خاصة إذا كانت تتطلب بدل مجهود إضافي لتبني الافكار و السلوكيات الجديدة ، بحيث كلما كان المجهود أكبر كلما كانت المقاومة للتغير أقوى و أكبر ، و ترتبط وظيفة الإبداع بمبدئين رئيسيين هما :

✓ تقديم اقتراحات ، افكار و مخططات جديدة

✓ عملية تطبيق هذه الافكار و الاقتراحات و المشاريع و المخططات .⁽¹⁾

3. وظيفة الصيانة :

للاتصال التنظيمي دورا كبيرا في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن داخل المنظمة ، وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين الافراد و تقوية القيم التنظيمية ، و هذا يؤثر كثيرا في سير عمل المنظمة و تكيفها مع البيئة ، و نبرز مهام وظيفة الصيانة في ثلاث مهام المتمثلة فيما يلي :

✓ حفظ الذات و ما يتعلق بها من مشاعر و أحاسيس : تعتبر من أهم حوافز العمل التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية ، و يكون ذلك بالاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد داخل المنظمة ، و بالتالي شعوره بالأمن و روح الانتماء و التقدير ، و ذلك من خلال السلوكيات الاتصالية التي تقوم بها الادارة اتجاههم كالمدح و رسائل الشكر و شهادات التقدير .

✓ تغيير موقف الافراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم : ان غياب الاتصال داخل التنظيم . يؤدي الى عجز العامل في نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل ، ولا يمكنه التركيز مع مسؤوله في إنجاز مهامه و أهدافه في غياب الاطار الرسمي للاتصال و هذا يجعله ينظر الى التنظيم "المنظمة" نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها ، فالاتصال التنظيمي يساهم في تغيير نظرة العامل اتجاه المنظمة .

ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية و الإبداعية : من المهام الرئيسية لوظيفة الصيانة ، هو المحافظة على استمرارية الوظيفيتين السابقتين "الإنتاجية" و "الإبداعية" ، و الانجاز الجيد للعمل ، أيضا المحافظة على بيئة عمل ملائمة و مستقرة للتحديد و الإبداع داخل المنظمة⁽²⁾.

¹ د. فوزي بومنجل ، المرجع السابق ، ص 174 .

² المرجع السابق نفسه ، ص 175 .

لذلك يمكن القول ان للاتصال التنظيمي وظائف عديدة ، فهو يستهدف أكثر من غرض داخل التنظيم ، حيث يقوم بوظيفة التنظيم و وظيفة التعليم أي توصيل المعلومات و تبادلها من شخص لآخر ، بالإضافة إلى وظائف الانتاج و الإبداع و الصيانة و غيرها .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي :

1/ العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب طبيعة التنظيم :

أ/ طبيعة العمل : تختلف نوعية الاتصال المستخدم في التنظيم حسب نشاط العمل ، فهناك أعمال تحتاج لاتصال مباشر يقوم فيه المرسل بتوجيه المتلقي بالأعمال التي يقوم بها بصورة واضحة ، و أعمال تحتاج الى تقسيم العمل بشكل دقيق ، وبالتالي تكون الاتصالات رسمية .

ب/درجة التعقيد التنظيمي : كلما زادت عدد الوحدات المكونة للتنظيم في المؤسسة ، و بعدت عن بعضها البعض ، كلما قل و ضعف الاتصال فيما بينهم .

ج/حجم المنظمة : تختلف سيرورة الاتصال في المنظمة حسب حجمها ، فكلما صغر حجم المنظمة كلما أتاح فرصة للرئيس في فهم العلاقات مع رؤوسيه ، و تكون بها عملية الاتصال سهلة مقارنة بالمؤسسات كبيرة الحجم ، حيث يكون بها الاتصال أكثر تعقيدا و صعوبة .

د/ عمر المنظمة : إذا كانت المنظمة حديثة النشأة يكون الاتصال فيها معقد و غير واضح ، أما إذا كانت المنظمة تعمل منذ وقت طويل يكون فيها الاتصال واضح و بشكل رسمي .

2/العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب العناصر المكونة له: تتمثل العناصر المؤثرة في العملية الاتصالية في :

أ/ المرسل و المتلقي : تؤثر الفروق الفكرية و الثقافية ، والحالة النفسية لكل من المرسل و المتلقي على نوعية الاتصال ، و تحدد نجاحه أو فشله .

ب/مضمون الرسالة : يجب أن يكون محتوى الرسالة واضح و بسيط ليتمكن المتلقي من إستيعاب الرسالة ، أما إذا كان العكس فالعملية الاتصالية ستكون فاشلة .

ج/ قنوات الاتصال : تؤثر الوسيلة المستخدمة على نوعية الاتصال ، لذلك يجب اختيار الوسيلة المناسبة بدقة ، و تنوع الوسائل لزيادة فرص نجاح العملية الاتصالية .

د/التشويش: يقلل التشويش من فهم معنى الرسالة ، و يكون ذلك عند إهمال أحد ضروريات الاتصال ، كإرسال الرسالة في وقت غير مناسب ، او ما يتعلق بمحيط العمل ... إلخ ، فوجود التشويش يضعف نجاح الاتصال (1).

لذلك يمكن القول أن نصف نجاح المنظمة يتمثل في نجاح الاتصال التنظيمي بها ، و لا يكون ذلك النجاح إلا بالعلم و الاهتمام بجميع العوامل التي تؤثر في الاتصال داخل المنظمة و محاولة تجنبها.

المطلب الرابع : معوقات الاتصال التنظيمي

يواجه الإتصال العديد من العوائق داخل المنظمة ، و التي تسبب في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها، لذا يجب التعرف على هذه المعوقات لتجنبها ، و معالجتها للوصول إلى الأهداف المطلوبة . و هناك ثلاثة أنواع من المعوقات وهي :

1. **معوقات النفسية :** هي اخطر المعوقات لأنها اكثرها خفاء ، فكل منا يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في الشخص و سلوكه ، مما يجعلنا نقع في العديد من المشاكل دون ان ندري.

أ/الضغوط النفسية في العمل : و هي الضغوط التي تنشأ من الاتجاهات التي نحملها و المشاعر و طريقة التفاعل مع أي شيء يهددنا كان هذا التهديد حقيقي أو خيالي (2). ولهذا الضغوط أعراض متعددة و متنوعة , نستعرض أنواعها فيما يلي :

❖ الأعراض السلوكية : الشعور بالضغط/ الاحباط و الشعور بالفشل/ الضعف أو العجز / فقدان الثقة بالنفس و الشك في الغير/ الغضب و عدم الصبر / عدم القدرة على التكيف مع المواقف. (3).

❖ الأعراض الاجتماعية : الإنسحاب من مواجهة الآخرين / إنخفاض الانتاجية / الانعزال / تجنب المواقف الاجتماعية / الميل للوقوع في الحوادث .

❖ الأعراض العقلية : التركيز المحدود / انخفاض الابداع / التردد / النسيان المتكرر / تزايد الأخطاء.

¹ جمال الدين عاشوري ، الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعة للمؤسسة الصناعية الجزائرية مدكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة سطيف لمين دباغين 02 ، الجزائر ، 2014/2015. ص37/36

² د.نفيسة محمد باشرى، د.رباب فهمي ، د.فوزي شعبان مدكور، السلوك التنظيمي ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2017 ، ص 257 .

³ المرجع نفسه ، ص 259 .

❖ أعراض في أماكن العمل : انخفاض الرضا في العمل / انخفاض أداء الوظيفة / قلة اتخاذ القرارات / قلة الابتكار و التجديد / فقدان الحيوية و الطاقة / الغياب / رفض طاعة التعليمات بالعمل .⁽¹⁾

ب/معوقات خاصة بالمرسل : إن معوقات التوصيل الجيد للرسالة من قبل المرسل عديدة من أبرزها:

❖ قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة ، اي عدم وضوح الهدف من الارسال .

❖ التحيزات و الأحكام المسبقة اتجاه المستمع : قد تكون هذه التحيزات مذهبية ،أو اقليمية ، وقد تكون نتيجة هذه التحيزات كمصدر للعدوان أو لعرقلة الوصول الى الاهداف الذاتية .

❖ قصور تخطيط الاتصال : الهدف الاساسي من الاتصال هو التأثير على المستمع وذلك ب : أخذ الموافقة ، تغيير رأيه ،أو اقناعه بتبني مسألة ما ، و حتى يمكن التأثير لابد من تخطيط عملية الاتصال

❖ انخفاض درجة الحساسية لإرجاع الاثر : يحول التواصل الى حوار فردي لا تفاعل فيه ، أو يحوله إلى اتصال من جانب واحد.

ج/معوقات خاصة بالمستقبل :

❖ التسرع في تأويل المقصود بالحديث ، او عدم التطلع على جميع المعطيات لاستكمال الصورة ووضوح الهدف .

❖ التحيزات و الأحكام المسبقة إتجاه المرسل : و هي من أخطر ما يهدد الاتصال ، فالمستمع يأخذ موقفا مسبقا من المتحدث ، ويسقط عليه نوايا من نوع معين .

إذا تدخلت معوقات الارسال و الاستقبال في نفس الوقت ، تحول الاتصال الى تهجمات و صراعات متبادلة⁽²⁾ .

و أضاف الدكتور "منصور اسماعيل العريقي" : معوقات قد تحدثها البيئة الخارجية : مثل الرقابة ، تشويش وسائل الاتصال ، و معوقات أخرى: مثل : كثرة المستويات الادارية في المنظمة و غيرها .⁽³⁾

¹ المرجع السابق نفسه ، ص 261/260 .

² د مصطفى حجازي ، المرجع السابق ، ص 151 - 157 .

³ د. منصور محمد اسماعيل العريقي ، المرجع السابق ، ص 142/141 .

معوقات الاجتماعية - ثقافية :

يرجع هذا النوع إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد و البيئة التي يعيش فيها الشخص ، سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه ، و يتمن القيم و المعايير و المعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الاهداف المنتظرة، و يمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي :

❖ التباعد الاجتماعي :

و يقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية ، أي أن اطراف العملية الإتصالية ينتمون لمناطق مختلفة ، و بالتالي إختلاف اللغة ، الفكر ، العرق ، الدين... إلخ. و يعد هذا من أكثر الحواجز و الصعوبات التي تواجه الإتصال التنظيمي ذو الحجم الكبير ، فيفشل فيه التنسيق و تتعقد به الاتصالات ، و يعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في حدوث الصراع بين العاملين داخل التنظيم.

❖ الإختلافات الثقافية :

يقول "كوشار وكاس " : "أن الاتصال فعل ثقافي ، فبدون ثقافة موحدة (اللغة ، العادات ، القيم إلخ) فإنه يكون صعبا جدا "

إن التباين في الثقافات بين الفاعلين في المنظمة ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة ، و منه يكون الترميز فيما بينهم مختلفا ، و هذا ما يجعل العملية الاتصالية صعبة ، فإن العامل الثقافي له دور كبير في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم ، لأن التنظيم عبارة عن مجموعة فاعلين ، من خلال التقريب بينهم و فهم خلفياتهم و ثقافتهم ، يمكن تشكيل فرق عمل و ذلك لتفادي حدوث الصراعات بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.⁽¹⁾

فالثقافة تمارس تأثيرها على الأفراد في أكثر من مستوى. ففي مستوى معين، يتأثر الأفراد ويتشكلون حسب أصلهم و دينهم، وخلفيتهم القومية. و في مستوى آخر يتأثرون حسب المعايير

¹ د.بشار حزي ، المرجع السابق ، ص35.

و القيم المثالية و الخبرات الخاصة بفريق العمل الذين يعملون معه. وفي مستوى ثالث يتأثرون بثقافة المنظمة التي يعملون فيها. إن هذا يعنى أن الثقافة مفهوم مركب ومتعدد المحاور والمستويات .⁽¹⁾

و الاختلاف الثقافي بين أفراد فريق العمل ليس شرطاً أن يكون في الفريق الذى يتشكل من أفراد ينتمون لأقطار و ثقافات مختلفة، بل يمكن أن يكون في فريق يتشكل من أفراد من نفس القطر أو الثقافة ، ولكن هؤلاء الأفراد يتباينون في الأصل، الدين، الجنس، و العمر⁽²⁾

2. معوقات تنظيمية :

أ/ الصراع التنظيمي : ينشأ الصراع من الاختلاف أو التعارض بين أطراف المنظمة ، و يحدث في جميع أرجاء المنظمة أي بين جميع العاملين و جميع المستويات الادارية سواء على المستوى الواحد، أو بين المستويات المختلفة ، و من أسباب الصراع في المنظمات ما يلي :

✓ الاعتمادية : تظهر الصراعات بين الاقسام المعتمدة على بعضها في العمل.

✓ الفروق في الهدف : تنشأ عندما تكون مجموعات العمل ذات فروق في الاهداف او تكون متعارضة ، مثال : زيادة أرقام المبيعات قد تسبب ضغوط العمل على أقسام الخدمات و بالتالي احتمالية التأخير.

✓ علاقات السلطة : في الكثير من الاحيان نجد علاقة العاملين بالرئيس علاقة سطحية ، وهذا ما يجعل الكثير من العاملين الشعور بعدم الراحة مما قد يخلق عداً أو صراع ، كما نجد بعض الرؤساء يتسم سلوكهم بالإستبداد مع الاخرين مما يضاعف من إحتمالية الصراع في العلاقات.

✓ غموض خطوط المسؤولية : أي عدم وضوح خطوط المسؤولية داخل المنظمة ، يسبب هروب العاملين من المسؤولية أو يتجنبون التعامل مع المشاكل التي قد تواجههم ، لذا ينشأ الصراع نتيجة تجميع المسؤولية في مواجهة المشاكل .⁽³⁾

ب/ معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي :

¹ د.معتز سيد عبدالله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية و المهارات و التطبيقات العلمية ، مكتبة الانجو المصرية، ج2 ،القاهرة، مصر، 2014، ص85.

² المرجع نفسه. ص86.

³ د.نفيسة محمد باشرى، و آخرون ، المرجع السابق ، ص 196/195 .

قد يواجه هذا التنظيم مجموعة من المشاكل تجعل الاتصالات متعثرة أو يشوبها الفوضى نذكر منها:

✓ غموض و عدم تحديد وحدة السلطة الآمرة و نطاق الاشراف

✓ عدم احترام التنظيم ، و بقائه كمجرد وثيقة لا فعالية لها .

✓ عدم وضع التنظيم مستقر نتيجة الانتقال المؤسسة من نظام العلاقات الاولية إلى نظام العلاقات الرسمية الوظيفية.

✓ عدم إعطاء الادارة الأهمية الكافية للتقيد بالتنظيم و مراقبة فعاليته.

ج/ معوقات ناشئة عن تفشي التنظيم الغير رسمي :

التنظيم غير الرسمي هو أكبر و أخطر مصدر لتشويه المعلومات و إضطراب عمليات الاتصال ، فهو بطبيعته يؤدي الاهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة ، لذلك لا بد ان تكون الاتصالات الخفية التي تتم فيه مناقضة لمصلحة العمل ، ولا بد ان تتصف بدرجة عالية من سوء تأويل المعطيات ، و إثارة الاشاعات . و هكذا تفقد الاتصالات الرسمية في هذه الحالة دورها الوظيفي و تأثيرها ، مما يؤدي الى تحويل النشاطات من التركيز حول العمل إلى التركيز حول الاهداف الخاصة و الاغراض الاستهلاكية.

د/ معوقات ناشئة عن سوء استعمال أدوات الاتصال : و يكمن ذلك في:

✓ سوء استخدام ادوات الاتصال المتوفرة في المؤسسة

✓ الادوات قد لا تكون كافية ، او قد تكون صيانتها سيئة مثل : التأخير في طباعة التقارير المختلفة و توزيعها

✓ عدم كفاءة نظام حفظ و استرجاع المعلومات

✓ احتكار خط الهاتف من قبل البعض معظم الوقت

✓ تدني درجة الدقة و الوضوح في صياغة المراسلات

✓ عدم اختيار الوقت المناسب لإرسال المعلومة .⁽¹⁾

¹ د مصطفى حجازي ، المرجع السابق ، ص 158 - 160 .

لابد من وجود عوائق و صعوبات داخل جميع المؤسسات بمختلف انواعها، قد تكون سبب في عدم تحقيق اهدافها ، لذلك لابد من التعرف على جميع المشاكل و الصعوبات لتفاديها و معالجتها لغرض الوصول الى الاهداف المسطرة.

خلاصة الفصل :

و من كل ما سبق يتضح لنا أنه لا بد من إعطاء أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي داخل المنظمات ، فهو مثل الجهاز التنفسي في جسم الانسان يعمل على استمرارية نشاط المنشأة و بقائها ، و يحركها و يدفعها لتحقيق أهدافها ، أما إذا توقف أو ضعف و واجهته مشاكل ، ضعفت المنشأة و تأثر عملها و تعثرت في طريق الوصول إلى هدفها .

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الاتصال التنظيمي
للمؤسسة الاقتصادية مؤسسة جازي بولاية غرداية
تمهيد :

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة جازي ولاية غرداية

المطلب الأول : تعريف مؤسسة جازي

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي

المبحث الثاني : تحليل معطيات الدراسة الميدانية

المطلب الأول : تصميم و تنفيذ الدراسة

المطلب الثاني : اختبار ثبات أداة الدراسة

المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج الاستبيان

المبحث الثالث : التحقق من فرضيات و عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول : إثبات أو نفي الفرضيات

المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

خاتمة

تمهيد :

بعد ما تطرقنا إلى الجانب النظري عموميات و مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية و الإتصال التنظيمي خصصنا فصل للجانب الميداني و الذي يتمحور حول تعريف مؤسسة جازي التي هي محل دراستنا و أيضا تفرغ البيانات و إستخلاص أهم النتائج للتعرف على مدى وعي و إهتمام موظفين مؤسسة جازي بموضوع اليقظة الإستراتيجية و دورها في تفعيل الاتصال التنظيمي للتحقق من فرضيات و إشكالية الدراسة قمنا بإعداد إستبيان موجه لموظفين مؤسسة جازي حيث قسمنا الإستبيان إلى ثلاثة محاور : القسم الأول متعلق بالبيانات الشخصية ، و المحور الثاني متعلق باليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة جازي ، و المحور الثالث خاص بالإتصال التنظيمي على مستوى المؤسسة .

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة جازي

المطلب الأول : تعريف مؤسسة "جازي" :

1. بطاقة فنية عن شركة "جازي" الأم :

- المقر الرئيسي : الدار البيضاء ، الجزائر العاصمة .
- تاريخ التأسيس : 11 جويلية 2001 .⁽¹⁾
- عدد الموظفين : 3500 موظف .

تحصلت جازي على رخصة إستغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 و أطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002 ، هي شركة رائدة في مجال الإتصالات النقالة بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015 ، تمنح الشركة تشكيلة واسعة من العروض و الخدمات مثل الدفع المسبق ، الانترنت و الخدمات ذات القيمة المضافة.

في جانفي 2015 تحصل الصندوق الوطني للإستثمار على 51 بالمئة من رأس مال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات و أكثر من 4 سنوات من النشاط و الجدد تبعا لشروط الإتفاقية ، تحتفظ مجموعة بمسؤولية تسيير الشركة .

تغطي جازي 95 بالمئة من السكان على كامل التراب الوطني ، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في جميع الولايات منذ نهاية 2016 ، و قد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع نجاح في 1 أكتوبر 2016 و هي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشرط الخاص برخصة الإستغلال ، كما نشرت جازي الخدمة العالمية للإتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية .

¹ خالدي فراح ، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبليس، جازي، نجمة)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص: علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير 2013/2014 ، ص 140 .

أطلقت جازي برنامجا للتحويل على المدى الكبير مند 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر و تمكن هكذا زبائنها من الإستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي .

✓ منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني في 30 جويلية 2001 .

✓ منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث في 2 ديسمبر 2013

✓ منح رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع في 4 سبتمبر 2016⁽¹⁾

2. التعريف بمؤسسة جازي لولاية غرداية :

- الموقع الجغرافي : على بعد 600 كلم جنوب الجزائر ، و أقل من 500 متر من مركز الولاية ، بالضبط في شارع 01 نوفمبر ، ثنية المخزن ، غرداية .
- تاريخ التأسيس : في شهر جانفي 2006 ، و تم بدأ العمل بشكل رسمي في 12 فيفري 2006
- عدد الموظفين : تتكون من 7 موظفين ، بالاضافة الى 6 من أعوان الأمن و النظافة .⁽²⁾

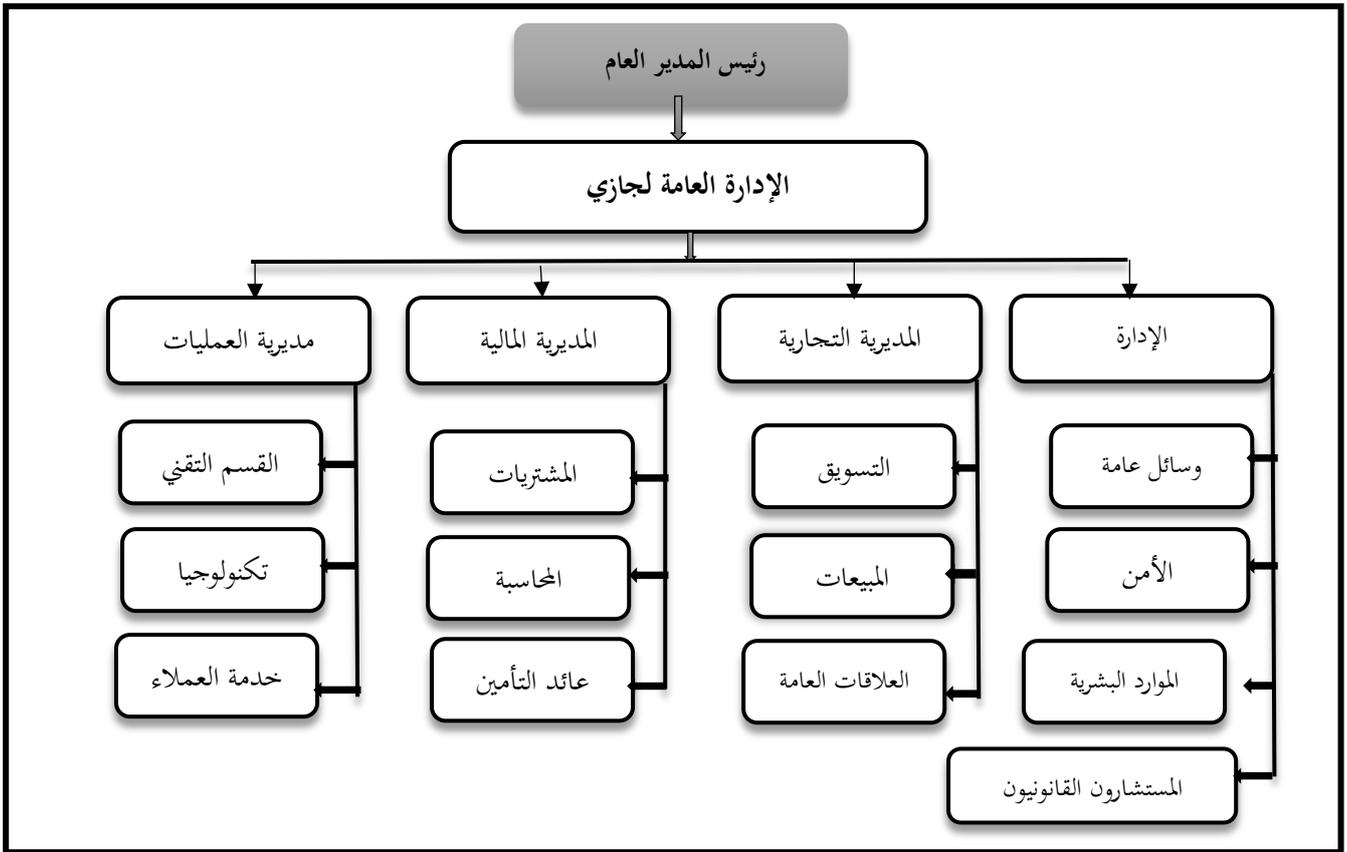
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي :

1. الهيكل التنظيمي لشركة " جازي " الأم :

المصدر : (1)

¹ www.djezzy.dz الصفحة الرسمية لجازي ، 11 مارس 2022 ، سا 17:55.

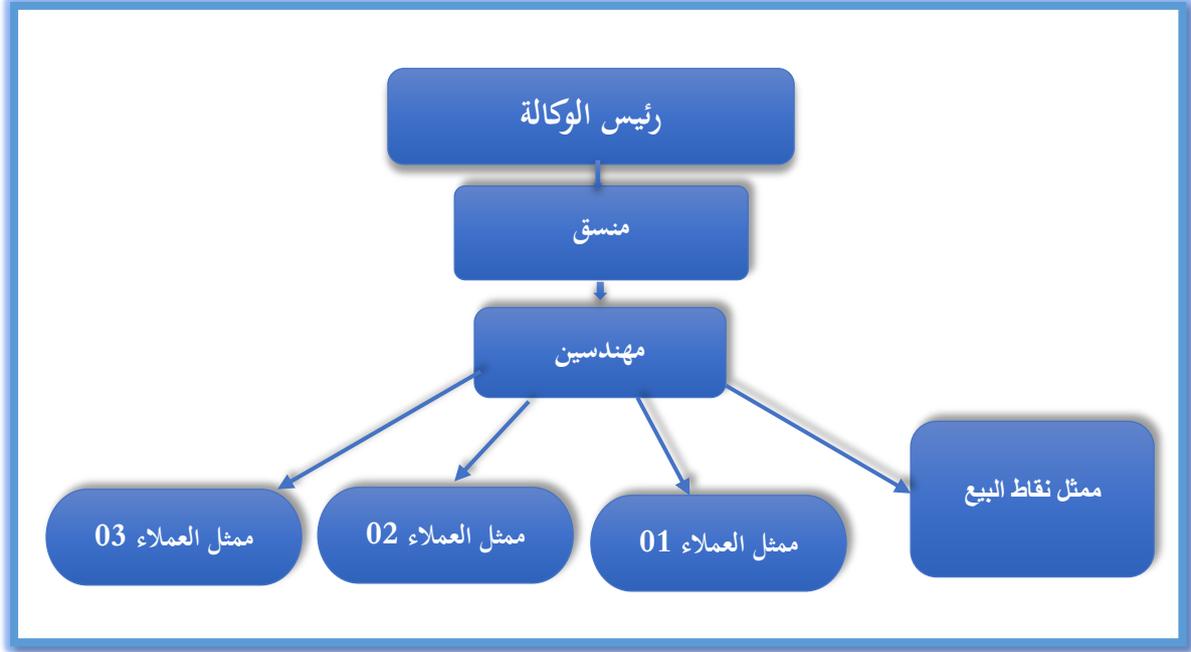
² حويشيتي سعيد ، موظف بمؤسسة جازي ولاية غرداية (ممثل العملاء) ، 17 مارس 2022 ، على الساعة 12:00



الشكل رقم 04 : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي الجزائر العاصمة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي بولاية غرداية :

الشكل رقم 05 : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي بولاية غرداية



المصدر : موظف بمؤسسة جازي ولاية غرداية (1)

المبحث الثاني: تحليل معطيات الدراسة الميدانية :

المطلب الأول : تصميم و تنفيذ الدراسة :

1. مجتمع و عينة الدراسة :

عينة الدراسة موظفين مؤسسة جازي بولاية غرداية و موظفين جازي بالجزائر العاصمة .

2. أسلوب جمع البيانات :

قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على ثلاث أدوات لجمع البيانات ، حيث تم الإعتماد على الإستبيان

الورقي و الإلكتروني كأداة أساسية و تدعيمه بالمقابلة و الملاحظة كأداة مكملة لجمع البيانات .

و قد تم تصميم الإستبيان و تقسيمه إلى قسمين :

القسم الأول : البيانات الشخصية و تتمثل في : الجنس ، السن ، المستوى الدراسي ، سنوات الخبرة.

¹ حويشيتي سعيد ، موظف بمؤسسة جازي ولاية غرداية ، 17 مارس 2022 ، على الساعة 12:00

القسم الثاني :يحتوي على محورين :

المحور الأول : اليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة جازي .

المحور الثاني : الاتصال التنظيمي على مستوى مؤسسة جازي .

قمنا بإعداد الإستبيان على مراحل بحيث تم وضع إستبيان أولي و عرضه على عدد من الاساتذة المحكمين "انظر الملحق 02" ، ثم تم تصحيح بعض الأخطاء للخروج بالإستبيان في شكله النهائي "انظر الملحق 01" و قد تم توزيعه ورقيا ، و توزيعه على موقع التواصل الإجتماعي "فيسبوك" أكثر من 70 إستبيان و تم إسترجاع 35 رد .

المطلب الثاني : اختبار أداة الدراسة

1.الصدق الظاهري :

من أجل اختبار صدق الاستبيان قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين و بوضع بعض التعديلات حسب الملاحظات المقدمة لتصبح الأداة في شكلها النهائي لتصبح مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

2.قياس ثبات أداة الدراسة :

تم حساب ثبات الاستبيان عن طريق معادلة الفا كرونباخ بالاستعانة ببرنامج " " و في الجدول التالي صلة النتائج :

الجدول 01 : يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

معامل الثبات	عدد البنود	المتغيرات	ابعاد الدراسة
--------------	------------	-----------	---------------

0.803	13	اليقظة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة جازي	المحور الأول
0.758	11	الاتصال التنظيمي على مستوى مؤسسة جازي	المحور الثاني
0.783	24		ثبات أداة الدراسة

spss المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (انظر الملحق 04)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ الكلي هو 0.78 ، و منه فإن أداة القياس تتمتع بالثبات و هذه القيمة جيدة .

و قد قمنا بتصميم الإستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي : مقياس ترتيبي معبر عن أوزان موافق بشدة "5" ، موافق "4" ، محايد "3" ، غير موافق "2" ، غير موافق بشدة "1" .

المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الإستبيان :

التحليل الكمي والكيفي لمحور البيانات الشخصية

الجدول رقم 02 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
63.90%	23	ذكور
33.30%	12	إناث
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 ، (انظر الملحق رقم 05)

يبين الجدول رقم 01 توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث نلاحظ أن أغلبها من جنس الذكور بنسبة 63.90%، بينما الإناث بنسبة 33.30%.

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من جنس الذكور أما نسبة الإناث قليلة ، و يرجع هذا إلى أن أغلب الموظفين في مؤسسة جازي بغرداية من الذكور، و حتى في المراكز الأخرى نجد نسبة الذكور في مؤسسة جازي أكبر من الإناث .

الجدول رقم 03 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة المئوية %	التكرار	السن
27.80%	10	من 20 إلى 30 سنة
61.10%	22	من 31-40
8.30%	03	من 41-50
00	00	من 51 فما فوق
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 05)

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، فقد لاحظنا أن أعلى فئة عمرية تتراوح أعمارهم من 31-40 بنسبة 61.10%، و نسبة الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة 27.8%، أما أقل فئة عمرية فهي من الموظفين التي تتراوح أعمارهم من 41-50 سنة و كانت بنسبة 8.30%.

لذلك نستنتج أن أغلب الموظفين عينة دراستنا من فئة الشباب ، بحيث يمكن إرجاع ذلك إلى التركيبة الديموغرافية للمجتمع الذي يتميز بفئة شبابية . .

الجدول رقم 04 يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الدراسي
5.60%	02	ثانوي
22.20%	08	ليسانس
63.90%	23	ماستر
5.60%	02	دراسات أخرى

المجموع	35	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05)

يبين الجدول السابق توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي، فنلاحظ من خلاله أن نسبة الموظفين المتحصلين على شهادة الماستر كأعلى نسبة وهي 63.90%، في حين كانت نسبة الموظفين مستوى ثانوي و دراسات أخرى متساويين بنسبة 5.60% و تعتبر أقل نسبة من المستويات الأخرى.

إذن نرى أن أغلب الموظفين بمؤسسة جازي لديهم مستوى ماستر و ليسانس ،لذلك نستنتج أن لدى موظفين جازي تحصيل علمي يساعدهم على تطبيق اليقظة بالمؤسسة .

الجدول رقم 05 يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	12	33.30%
من 05 إلى 10 سنوات	19	52.80%
أكثر من 10 سنوات	03	8.30%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05)

يوضح الجدول رقم 04 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة ، فمن خلاله نلاحظ أن أعلى نسبة للموظفين الذين لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات وهي 52.80%، بينما جاءت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 8.30% كأقل نسبة من الموظفين .

مما سبق نرى أن أغلب أفراد عينة دراستنا لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات ، و هذا يعني أن أغلب الموظفين بمؤسسة جازي من فئة الشباب أصحاب خبرة متوسطة ، لذا يمكن القول أن للمهنية و الاحترافية اتجاهين هما "الخبرة " و "الشباب" فهما وجهان لعملة واحدة لتحقيق النجاح، يجب أن تضع المؤسسة كل جهة في خططها الاستراتيجية للوصول الى أعلى مستويات التميز في كل الاتجاهات .

التحليل الكمي والكيفي لبيانات المحور الأول:

الجدول رقم 06 :يوضح استخدام مؤسسة جازي آخر تكنولوجيات الاتصال:

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
2.80%	01	غير موافق
2.80%	01	محايد
72.20%	26	موافق
19.40%	07	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 05)

يبين الجدول أعلاه مدى إستخدام مؤسسة جازي لآخر تكنولوجيات الإتصال ، بحيث كانت نسبة الإجابة بموافق 72.2% ، و نسبة الذين أجابوا بموافق بشدة 19.4% ، و نسبة الذين اجابوا بغير موافق و محايد 2.8% ، وهذا يبين قلة تشتت إجابات المبحوثين .

و من هنا نستنتج أن أغلبية الموظفين بمؤسسة جازي يقرون أن المؤسسة تستخدم آخر تكنولوجيات الاتصال ، و هذا ما أكدته لنا المقابلة مع موظف بمؤسسة جازي ، فمن بين آخر التكنولوجيات بالمؤسسة : تطبيق "djezzy app" المتعامل الوحيد في الجزائر الذي يمتلك تطبيق في البلاي ستور ، حيث وصل تحميل التطبيق إلى غاية بداية ماي لأكثر من 1.5 مليون ، يساعد الزبائن على معرفة رصيدهم من المكالمات و الانترنت ، كما يمكن للزبائن تعبئة الرصيد و تفعيل العروض الموجودة في شريحة الزبون ، و أيضا من بين التكنولوجيات المتطورة التي تستخدمها جازي في الاتصال الداخلي برنامج DBSS ، و يعد من البرامج المتطورة التي تساعد الموظفين في أداء عملهم ، بالإضافة الى شبكة الانترنت ، الهواتف الذكية ، اجهزة الحاسوب و الشبكات و انظمة الاقمار الصناعية ، أجهزة المراقبة ..الخ⁽¹⁾ (انظرالملحق 03)

¹ مقابلة مع حويشيتي سعيد ، موظف بمؤسسة جازي ولاية غرداية ، 17 مارس 2022 ، على الساعة 12:00

الجدول رقم 07: يوضح مدى مساعدة الخدمات المقدمة في مؤسسة جازي من تقليص الوقت و الجهد و التقليل من التكلفة:

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
00	00	غير موافق
00	00	محايد
66.70%	24	موافق
30.60%	11	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05) نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و حسب إجابات الموظفين أن نسبة موافق 66.7% و نسبة موافق بشدة 30.6% ، و منه نستنتج من خلال إجابات الباحثين ان التكنولوجيا الحديثة ساعدت مؤسسة جازي في تقديم خدماتها بأقل جهد و أقل تكلفة و قلصت الوقت و السرعة في إنجاز الخدمة و هذا ما لاحظناه أثناء الدراسة الميدانية أن التكنولوجيا ساهمت بشكل كبير في تنفيذ العمل و تقديم الخدمات بشكل سريع .

الجدول رقم 08 يوضح مدى علم الموظفين بالتكنولوجيات المستخدمة من طرف المنافسين:

النسبة المئوية %	التكرار	
2.80%	01	غير موافق بشدة
30.60%	11	غير موافق
22.20%	08	محايد
33.3%	12	موافق
8.30%	03	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق 33.3% ، ونسبة الذين أجابوا بغير موافق 30.6% ، و الذين أجابوا بمحايد 22.2% ، ونسبة الذين أجابوا بموافق بشدة 8.3% ، بغير موافق بشدة 2.8% ، وهذا يعبر عن تشتت إجابات المبحوثين .

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين، و المقابلة التي تمت مع ممثل العملاء بمؤسسة جازي أن المؤسسة على علم بالتكنولوجيات التي تستخدمها المؤسسات المنافسة ، لكن لا يمكن لجميع الموظفين بالمؤسسة أن يكون لديهم علم بذلك ، بحيث يتم هذا من طرف مختصين فاعلين في مجال المعلومات في المؤسسة العامة لجازي بالجزائر العاصمة بالضبط في مصلحة التسويق ، و لا يتم هذا في الفروع التجارية ، لهذا السبب نرى تشتت في إجابات الموظفين. ⁽¹⁾ (انظر الملحق 03)

الجدول رقم 09 يبين مدى مساعدة التكنولوجيا الحديثة بمؤسسة جازي على تحقيق التميز في العروض:

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
00	00	غير موافق
5.60%	02	محايد
66.70%	24	موافق
25%	09	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق 66.6% ونسبة الذين أجابوا بموافق بشدة 25% ، أما نسبة الإجابة بمحايد 5.6% ، و هذا ما يعبر عن قلة التشتت في الإجابة. و هذا ما أكدته المقابلة مع ممثل العملاء بمؤسسة جازي حيث كانت إجابته بنعم ، التكنولوجيا

¹ حويشيتي سعيد ، نفس المقابلة ، 17 مارس 2022 ، سا 12:00

الجديدة ساعدت الموظفين كثيرا في طريقة العمل ، بحيث أصبحت أكثر مرونة و سهلة مقارنة بالتكنولوجيا السابقة بالنسبة للموظفين في المؤسسة ، و هذا ما ساعدها في تحقيق التميز في العمل و التميز في العروض ، فكلما تطورت التكنولوجيا كلما تطور عمل المؤسسة و تميزت أكثر في تحقيق أهدافها⁽¹⁾. (انظرالملحق 03)

الجدول رقم 10: يبين مدى مساعدة التكنولوجيا الحديثة بمؤسسة جازي على تحقيق التميز في العروض حسب المستوى الدراسي :

المجموع		ساعدت التكنولوجيا الحديثة بمؤسستكم على تحقيق التميز في العروض						
		موافق بشدة		موافق		محايد		
نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	
100%	2	100%	2	00%	0	00%	0	ثانوي
100%	8	25%	2	75%	6	00%	0	ليسانس
100%	23	21.7%	5	69.6%	16	8.7%	2	ماستر
100%	2	00%	0	%100	2	00%	0	دراسات أخرى
100%	35	%25.7	9	%68.6	24	5.7%	2	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 06)

يوضح الجدول أعلاه مدى مساعدة التكنولوجيا الحديثة بمؤسسة جازي على تحقيق التميز في العروض حسب المستوى ، حيث نلاحظ أن نسبة الإجابة بموافق بالنسبة للمستوى الدراسي 68.6% بتكرار 24 فرد، ونسبة الإجابة بموافق بشدة 25.7% بتكرار 9 أفراد ، أما نسبة الإجابة بمحايد كانت أقل نسبة و هي 5.7% بتكرار 2 أفراد فقط .

نلاحظ أن الإجابة بموافق كانت أكبر نسبة من طرف الموظفين الذين لديهم مستوى ماستر ، لذلك نستنتج أنه على الرغم من أن مؤسسة جازي تقوم بدورات تدريبية لكل موظفيها و بجميع مستوياتهم على تطبيق آخر تكنولوجيات الاتصال الحديثة و بشكل دوري ، إلا أن المستوى الدراسي لموظفين

¹ حويشيتي سعيد ، نفس المقابلة ، 17 مارس 2022 ، سا 12:00

المؤسسة له دور كبير يساعدها على تحقيق التقدم و التميز في العروض ، فحسن إختيار المورد البشري المناسب و وضعه في المكان المناسب داخل المنظمة ، يساعدها على التطور و النجاح في تحقيق أهدافها

الجدول رقم 11 يوضح استجابات الموظفين حول مساهمة التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسستكم:

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
00	00	غير موافق
5.60%	02	محايد
80.60%	29	موافق
11.10%	04	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05)

. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق 80.6% ونسبة المبحوثين الذين أجابوا بموافق بشدة 11.10% ، و نسبة الإجابة بمحايد 5.6% ، و قد يدل هذا على استخدام اليقظة التكنولوجية بمؤسسة جازي ، فمن خلال إجابات الموظفين نستنتج أن التكنولوجيا الحديثة ساهمت بشكل كبير في زيادة فعالية الاتصال بمؤسسة جازي ، و هذا ما أكدته لنا المقابلة مع ممثل العملاء بالمؤسسة حيث قال أن التكنولوجيا الحديثة ساهمت في زيادة فعالية الاتصال ، و أثرت على الموظفين بطريقة ايجابية سهلت عملية الاتصال فيما بينهم ، و ذلك من خلال استخدام شبكة الانترنت و النشاط على مواقع التواصل الاجتماعي ، حيث ساعد هذا في تقليص الوقت و الجهد ،

و توطيد العلاقات بين الموظفين ، و أيضا مكنتهم من تحقيق نتائج عالية و دقيقة في العمل.. إلخ⁽¹⁾.
(انظرالملحق 03)

الجدول رقم 12 يوضح استجابات الموظفين حول مساهمة التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسسة جازي حسب سنوات الخبرة:

المجموع		ساهمت التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسستكم						
		موافق بشدة		موافق		محايد		
نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	
100%	12	16.7%	2	83.3%	10	00%	0	أقل من 5 سنوات
100%	19	10.5%	2	78.9%	15	10.5%	2	من 5 إلى 10 سنوات
100%	3	00%	0	100%	3	00%	0	أكثر من 10 سنوات
100%	34	11.8%	4	82.4%	28	5.9%	2	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 06)

يوضح الجدول أعلاه استجابات الموظفين حول مساهمة التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسسة جازي حسب سنوات الخبرة ، حيث نلاحظ أن نسبة الإجابة بموافق حسب سنوات الخبرة 82.4% بتكرار 28 فرد ، ونسبة الإجابة بموافق بشدة كانت 11.8% بتكرار 4 أفراد . ، أما نسبة الإجابة بمحايد 5.9% بتكرار 2 فرد ، نلاحظ أن الإجابة بموافق كانت أكبر نسبة من طرف الموظفين الذين لديهم خبرة عمل من 5 إلى 10 سنوات بتكرار 19 فرد ، يمكن القول أن استخدام التكنولوجيا الحديثة ساهم بشكل كبير في تحقيق اشباعات المبحوثين و زيادة فعالية الإتصال مقارنة بالسنوات الماضية بفضل سرعة و فعالية تقنيات المعلومات الحديثة و تكنولوجيا الاتصالات المتطورة

¹ حويشيتي سعيد ، نفس المقابلة ، 17 مارس 2022 سا 12:00

مثل: التسويق الرقمي ،تطور شبكة الأنترنت التي سهلت عمليات البحث ، أيضا النشاط على مواقع التواصل الاجتماعي ، الذي سهل إنتقال و إنتشار المعلومة بين كافة الجهات الإدارية ...إلخ .

الجدول رقم 13 يبين استجابة المبحوثين حول مدى عمل مؤسسة جازي على تطوير مستوى خدماتها مقارنة بخدمات المؤسسات المنافسة:

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
2.80%	01	غير موافق
27.80%	10	محايد
66.70%	24	موافق
00	00	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 19 (انظرالملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بموافق 66.7% ، و الذين أجابوا بمحايد 27.8% ، و نسبة الإجابة بغير موافق 2.8% ، حسب إجابات المبحوثين يمكن القول أن مؤسسة جازي تعمل على تطوير خدماتها مقارنة بخدمات المؤسسات المنافسة ، و هذا ما أكدته المقابلة مع ممثل العملاء ، حيث قال أن مؤسسة جازي تعمل جاهدة على تطوير خدماتها من جميع الجوانب قصد البقاء في الصدارة و من بين الخدمات التي وفرتها تطبيق " djezzy pp " باعتبارها المتعامل الوحيد الذي يمتلك تطبيق في بلاي ستور ، بحيث يتم فيه طرح عروض جديدة مثل :خاصية المشي التي تساعد على رياضة المشي ، فكلما زادت عدد الخطوات كلما تحصل الزبون على أنترنت أكثر ، أيضا محاولة توصيل شبكة جازي في المناطق التي لا تتواجد بها أي في خارج أرض الوطن ، بالاضافة الى العمل على تحسين جودة الاتصال بالانترنت و جودة الاتصالات الهاتفية .

الجدول رقم 14 يوضح إمكانية الموظفين لتوقع تحركات المنافسين بسهولة:

النسبة المئوية %	التكرار
------------------	---------

00	00	غير موافق بشدة
25%	09	غير موافق
41.70%	15	محايد
30.6%	11	موافق
00	00	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05) نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة بمحايد 41.7%، و نسبة الإجابة بموافق 30.6%، أما نسبة الإجابة بغير موافق 25%، وهذا يعبر عن تشتت إجابات المبحوثين، نستنتج من خلال الإجابات أنه لا يمكن لجميع الموظفين توقع تحركات المنافسين بسهولة و قد يتم ذلك من خلال فئة مختصة بعمليات المراقبة.

الجدول رقم 15 يوضح قدرة مؤسسة جازي في الحفاظ على المشتركين الحاليين :

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
8.30%	03	غير موافق
13.90%	05	محايد
75%	27	موافق
00	00	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05) نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق 75%، و الذين أجابوا بمحايد 13.9%، أما نسبة الإجابة بغير موافق 8.3%.

من خلال اجابات الموظفين نستنتج ان للمؤسسة قدرة في الحفاظ على المشتركين الحاليين، و هذا ما أكدته لنا المقابلة مع موظف بمؤسسة جازي، و يكون ذلك من خلال تلبية احاجيات و متطلبات

الزبائن و تحقيق التميز في الخدمات المقدمة لهم ، و المتمثلة في جودة الأنترنت ، حجم العرض المقدم و بأقل التكاليف ، جودة الاتصالات الصوتية... إلخ⁽¹⁾. (انظرالملحق 03)

الجدول رقم 16: يوضح قدرة مؤسسة جازي في الحفاظ على المشتركين الحاليين مع سنوات الخبرة :

المجموع		لدى مؤسسة جازي قدرة في الحفاظ على المشتركين الحاليين						
		موافق		محايد		غير موافق		
نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	
100%	12	91.7%	11	8.3%	1	00%	0	أقل من 5 سنوات
100%	19	68.4%	13	21.1%	4	10.5%	2	من 5 إلى 10 سنوات
100%	3	66.7%	2	00%	0	33.3%	1	أكثر من 10 سنوات
100%	35	76.5%	26	14.7%	5	8.8%	3	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 06)

يوضح الجدول أعلاه استجابات الموظفين حول قدرة مؤسسة جازي في الحفاظ على المشتركين الحاليين حسب سنوات الخبرة ، حيث نلاحظ أن نسبة الإجابة بموافق حسب سنوات الخبرة 76.5% بتكرار 26 فرد و هي أكبر نسبة ، نسبة الإجابة بمحايد 14.7 % بتكرار 5 أفراد ، أما نسبة الإجابة بغير موافق 8.8% بتكرار 3 افراد ، بالإضافة إلى أن أكبر نسبة على موافق كانت عند الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 91.7% و قد يعود ذلك لإثبات مكانتهم بين الموظفين داخل المنظمة ، نستنتج أن لموظفين مؤسسة جازي خبرة كافية تساعدهم في تحقيق الميزة التنافسية ، و الحفاظ على المشتركين الحاليين .

¹ حويشيتي سعيد ، نفس المقابلة ، 17 مارس 2022 ، سا 12:00

الجدول رقم 17 يوضح استجابات الموظفين حول مدى قدرة المؤسسة في جلب مشتركين جدد:

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
2.80%	01	غير موافق
5.60%	02	محايد
75%	27	موافق
13.90%	05	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05) نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق 75%، ونسبة الذين أجابوا بموافق بشدة 13.9% و الذين أجابوا بمحايد 5.6%، أما نسبة بغير موافق 2.8% وهذا ما يعبر عن عدم تشنت إجابات المبحوثين .

و منه نستنتج من خلال إجابات الموظفين أن للمؤسسة قدرة في جلب مشتركين جدد و ذلك من خلال طرح العروض الأكثر طلبا من قبل الزبائن ، وهذا ما أكدته لنا المقابلة ، و تتمثل في العروض التي تحتوي على كمية كبيرة من حجم الانترنت و بأقل التكاليف ، فإن أغلب الزبائن في وقتنا الحالي يبحثون عن حجم الانترنت أكثر من أي شيء آخر .⁽¹⁾ (انظر الملحق 03)

الجدول رقم 18: يبين مدى إهتمام مؤسسة جازي على تطوير عمليات الإنتاج والتسويق مقارنة بعمل المنافس :

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
00	00	غير موافق
27.80%	10	محايد

¹ حويشيتي سعيد ، موظف بمؤسسة جازي ولاية غرداية ، يوم 21 مارس 2022 ، ساعة 12:30

61.10%	22	موافق
8.60%	03	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذين أجابوا بموافق 61.10%، و نسبة الإجابة بمحايد 27.8% ونسبة الذين أجابوا بموافق بشدة 8.6%. نستنتج من خلال إجابات الموظفين أن مؤسسة جازي تهتم بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق مقارنة بعمل المنافس و هذا ما أكده موظف بمؤسسة جازي خلال المقابلة، حيث كانت إجابته بنعم، بالضبط هذا ما يتم حتى مع جميع المؤسسات و ذلك من خلال متابعة أهم عروض و مستجدات و تطورات المؤسسات المنافسة لتحقيق التميز، و تتم المتابعة عن طريق "مصلحة التسويق"، حيث تعمل مؤسسة جازي بجهد لتحقيق التكامل في عمليات الإنتاج، الترويج و التوزيع، و المنافسة الشديدة و العمل على التطور المستمر.⁽¹⁾ (انظر الملحق 03)

الجدول رقم 19: يوضح رأي الافراد حول عدد المشتركين بمؤسسة جازي هل هو في تزايد.

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
00	00	غير موافق
13.90%	05	محايد
72.20%	26	موافق
11.10%	04	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05)

¹ حويشيتي سعيد، نفس المقابلة، 21 مارس 2022 ساعة 12:30

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق 72.2%، و نسبة الإجابة بمحايد 13.9% ونسبة الذين أجابوا بموافق بشدة 11.10% وهذا يعبر عن عدم تشتت إجابات المبحوثين . نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن عدد المشتركين بمؤسسة جازي في تزايد ، و يدل هذا على تطبيق اليقظة التجارية بالمؤسسة .

الجدول رقم 20: يوضح رأي الافراد حول عدد المشتركين بمؤسسة جازي هل هو في تزايد مع سنوات الخبرة :

المجموع		عدد المشتركين بمؤسسكم في تزايد						
		موافق بشدة		موافق		محايد		
نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	
100%	12	16.7%	2	75%	9	8.3%	1	أقل من 5 سنوات
100%	19	10.5%	2	73.7%	14	15.8%	3	من 5 إلى 10 سنوات
100%	3	00%	0	66.7%	2	33.3%	1	أكثر من 10 سنوات
100%	35	11.8%	4	73.5%	25	14.7%	5	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 06)

يوضح الجدول أعلاه استجابات الموظفين حول عدد المشتركين بمؤسسة جازي هل هو في تزايد مع سنوات الخبرة ، حيث نلاحظ أن نسبة الإجابة بموافق كانت 73.5% بتكرار 26 فرد ، و نسبة الإجابة بمحايد 14.7% بتكرار 5 افراد ، أما نسبة الإجابة بموافق بشدة 11.8% بتكرار 4 أفراد نستنتج من خلال سنوات الخبرة في العمل أنه أصبح لموظفين جازي قدرة على السيطرة الفعلية في السوق و المحافظة على المكانة التنافسية لزيادة عدد المشتركين ، و ذلك من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج و التركيز على رفع الجودة في منتوجاتها و جميع خدماتها المقدمة .

الجدول رقم 21: يبين وجود عروض مخصصة للمواسم

النسبة المئوية %	التكرار	
2.8%	01	غير موافق بشدة
5.60%	02	غير موافق
25%	09	محايد
63.90%	23	موافق
00	00	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الباحثين الذين أجابوا بموافق 63.9% و الذين أجابوا بمحايد 25% ، ونسبة الذين أجابوا بغير موافق 5.6% ، أما نسبة الإجابة بغير موافق بشدة 2.8% و يدل هذا على وجود عروض مخصصة للمواسم . و هذا ما أكدته لنا المقابلة مع موظف بمؤسسة جازي ، أن المؤسسة تبتكر عروض جديدة لزيائنها بشكل دوري ، فإن هذا يؤدي لجلب مشتركين جدد ، و خلال قيامنا بالدراسة الميدانية لاحظنا وجود عرض لشهر رمضان 2022 و المتمثل في : مكالمات مجانية من جازي الى جازي لجميع مشتركى الدفع المسبق ، الفوز بهاتف نقال من نوع سامسونج من خلال مشاركة صورة خاصة لجازي و دعوة 3 اصدقاء ، ايضا جازي تمنحك حتى 60 جيغا انترنت + مكالمات و رسائل غير محدودة⁽¹⁾. (انظر الملحق 03)

الجدول رقم 22: يوضح مدى إهتمام مؤسسة جازي بمتابعة مجريات المحيط الذي تنشأ فيه.

النسبة المئوية %	التكرار	
2.80%	01	غير موافق بشدة
00	00	غير موافق

¹ حويشيتي سعيد ، نفس المقابلة ، 29 مارس 2022 ساعة 11:00

16.70%	06	محايد
72.20%	26	موافق
5.60%	02	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق 72.2% ، ونسبة الذين أجابوا بمحايد 16.7% ، و نسبة الإجابة بموافق بشدة 5.6% ، أما نسبة الذين أجابوا بغير موافق بشدة 2.8% وقد يدل هذا على استخدام اليقظة البيئية على مستوى مؤسسة جازي .

و هذا ما أكدته المقابلة مع موظف بمؤسسة جازي حيث كانت الاجابة ب تأكيد تقوم المؤسسة بجمع معلومات عن بيئتها الخارجية ، لكن لا تتم على مستوى الوكالات التجارية ، و إنما من خلال المديرية المركزية و بالضبط في "مصلحة التسويق" ، حتى تقوم بإعداد عروض تتناسب مع احتياجات الزبون⁽¹⁾ (انظرالملحق 03)

التحليل الكمي والكيفي لبيانات المحور الثاني:

الجدول رقم 23: يبين رأي الموظفين أنه يتم التنسيق بين أفراد المؤسسة من خلال المقابلات.

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
8.30%	03	غير موافق
5.60%	02	محايد
69.40%	25	موافق
13.90%	05	موافق بشدة
100%	35	المجموع

¹ حويشيتي سعيد ، موظف بمؤسسة جازي ولاية غرداية ، 21 مارس 2022 ساعة 12:30

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 05)

يبين الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بموافق 69.4% ونسبة الذين أجابوا بموافق بشدة 13.9%، و نسبة الإجابة بغير موافق 8.3% و الذين أجابوا بمحايد 5.6% .

من خلال نتائج المبحوثين و بعد المقابلة مع موظف بمؤسسة جازي حيث كانت الاجابة بنعم ، يتم التنسيق بين افراد المؤسسة من خلال المقابلات بشكل دوري ، و يمكن لجميع الموظفين التواصل مع بعضهم مهما اختلفت مناصبهم ، بحيث يمكن لأبسط موظف التواصل مع المدير العام للمؤسسة عن طريق الايميل أو الهاتف ، و هذا ما تمت ملاحظته خلال تواجدنا في المؤسسة. ⁽⁴⁾ (انظرالملحق 03)

الجدول رقم 24: يبين قيام مؤسسة جازي عقد اجتماعات بشكل دوري هدفها تطوير أداء الخدمات.

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
00	00	غير موافق
8.30%	03	محايد
61.10%	22	موافق
27.80%	10	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق 61.1% ، أما نسبة الذين أجابوا بموافق بشدة 27.8% ، و نسبة الإجابة بمحايد 8.3% ، وهذا يعبر عن عدم تشتت إجابات المبحوثين . نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن مؤسسة جازي تقوم بعقد اجتماعات من أجل تطوير أداء الخدمات بها ، و هذا ما أكدته المقابلة أن المؤسسة تعقد إجتماعات بشكل دوري هدفها تطوير الخدمات ، و الوقوف على النقائص و معالجتها ، أيضا يتم فيها تبادل الأفكار

¹ حويشيتي سعيد ، نفس المقابلة ، 21 مارس 2022 ساعة 12:30

و الخبرات بين الموظفين ، و إعطاء فرصة لكل العاملين للمشاركة في عملية صياغة القرارات بالتالي خلق مناخ اتصالي وخلق روح للوقوف على تنفيذها .⁽¹⁾ (انظرالملحق 03)
الجدول رقم 25: يبين إذا تنطبق الاجتماعات الى حل جميع مشاكل الاتصال:

النسبة المئوية %	التكرار	
2.80%	01	غير موافق بشدة
11.10%	04	غير موافق
16.70%	06	محايد
66.70%	24	موافق
00	00	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق هي 66.7% ، و الذين أجابوا بمحايد 16.7% ، أما نسبة الاجابة غير موافق 11.1% ونسبة الذين أجابوا ب غير موافق بشدة 2.8% ، وحسب اجابات الباحثين نستنتج أن مؤسسة جازي تقوم ببرمجة اجتماعات بين الموظفين ، هدفها معالجة جميع المشاكل التي تواجهها المؤسسة و إيجاد حلول لها .

الجدول رقم 26: يوضح مدى اعتماد مؤسسة جازي على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
2.80%	01	غير موافق
2.80%	01	محايد
83.30%	30	موافق

¹ حويشيتي سعيد ، موظف بمؤسسة جازي ولاية غرداية ، 29 مارس 2022 ساعة 11:00

8.30%	03	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق 83.3% ، أما نسبة الذين أجابوا بموافق بشدة 8.3% ، و نسبة الذين أجابوا بغير موافق و محايد 2.8% . و من خلال المقابلة نستنتج مؤسسة جازي تعتمد على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات، بحيث تصل جميع القرارات و التعليمات الى الموظفين بشكل مفهوم و سريع ، و يتم ذلك طريق الایمیل الخاص بكل موظف "PROFESSIONNEL E-MAIL"⁽¹⁾ (انظرالملحق 03)

الجدول رقم 27: يوضح مدى اعتماد مؤسسة جازي على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات حسب سنوات الخبرة :

المجموع		تعتمد مؤسستكم على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات								
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		
نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	
100%	12	16.7%	2	83.3%	10	00%	0	00%	0	أقل من 5 سنوات
100%	19	5.3%	1	84.2%	16	5.3%	1	5.3%	1	من 5 إلى 10 سنوات
100%	3	00%	0	100%	3	00%	0	00%	0	أكثر من 10 سنوات

¹ حويشيتي سعيد ، نفس المقابلة ، 29 مارس 2022 ساعة 11:00

المجموع	1	2.9%	1	2.9%	29	85.3%	3	8.8%	34	100%
---------	---	------	---	------	----	-------	---	------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 19 (انظر الملحق رقم 06)

يوضح الجدول أعلاه مدى اعتماد مؤسسة جازي على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات حسب سنوات الخبرة ، حيث نلاحظ أن نسبة الإجابة بموافق كانت 85.3% بتكرار 29 فرد و هي النسبة الأكبر ، و نسبة الإجابة بموافق بشدة 8.8% بتكرار 3 أفراد ، أما نسبة الإجابة بغير موافق و محايد 2.9% بتكرار واحد فقط.

نستنتج من خلال سنوات الخبرة أن أغلب الموظفين صرحوا بأن مؤسسة جازي تعتمد على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الإعلانات ، لذلك يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على تنظيم إداري يتم من خلاله إيصال التعليمات وتنسيق الجهود و تتبعها ، و هذا يعتبر تمهيدا للتحكم الجيد في العلاقات و الاتصالات الداخلية بين الموظفين في المؤسسة .

الجدول رقم 28: يوضح إذا تسعى المؤسسة إلى التقريب بين الموظفين من خلال برمجة

نشاطات في المناسات

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
16.70%	06	غير موافق
33.30%	12	محايد
47.20%	17	موافق
00	00	موافق بشدة

المجموع	35	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05) نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بموافق 47.2% ، و نسبة الذين أجابوا بمحايد 33.3% ، أما نسبة الذين أجابوا بغير موافق 16.7% ، و هذا يعبر عن تشتت إجابات المبحوثين .

ومنه نستنتج من خلال المقابلة أنه يتم التقريب بين الموظفين من خلال الدورات التكوينية و التدريبية فقط بالنسبة للوكالات التجارية ، فقبل جائحة كورونا كانت المؤسسة تقوم بدورات تكوينية لموظفيها كل 6 أشهر بصفة دورية " center de formation " بمركز خاص للتدريب بمؤسسة جازي " center spécial pour les formation " ، في بئر مراد رايس الجزائر العاصمة ، بالإضافة إلى التدريب المباشر " les formation online " في حالة إضافة ميزة جديدة أو عرض جديد ⁽¹⁾ . (انظر الملحق 03)

الجدول رقم 29: يبين آراء الموظفين في مدى حرص المؤسسة على الالتزام بالمواعيد في تقديم خدماتها

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
00	00	غير موافق
00	00	محايد
86.10%	31	موافق
11.10%	04	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05)

¹ حويشيتي سعيد ، نفس المقابلة ، 29 مارس 2022 ساعة 11:00

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذين أجابوا بموافق 86.1% ، و نسبة الذين أجابوا بموافق بشدة 11.1% و هذا يدل عن عدم تشتت إجابات المبحوثين ، نستنتج أن مؤسسة جازي تحرص بشكل دقيق على الالتزام في تقديم خدماتها للزبون ، و قد لاحظنا هذا خلال قيامنا بالدراسة الميدانية حيث أنه يتم التعامل مع جميع الزبائن بشكل فوري ، وهذا ما أكدته المقابلة أيضا مع ممثل العملاء بمؤسسة جازي أن أغلب الخدمات تكون بشكل مباشر، و حتى في حال وجود خلل يتم التعامل مع شكاوي الزبائن بشكل عادي من خلال "single sur système" أو من خلال القسم المختص "service concerné" لحل المشكل في الوقت المناسب. ⁽¹⁾ (انظر الملحق 03)

الجدول رقم 30: يوضح إذا توفر مؤسسة جازي صفحة على الفيسبوك للإعلانات على الأنشطة و الخدمات التي تقدمها :

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
2.80%	01	غير موافق
2.80%	01	محايد
61.10%	22	موافق
30.60%	11	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق 61.1% ، أما نسبة الذين أجابوا بموافق بشدة 30.6% ، و نسبة الذين أجابوا بغير موافق و محايد 2.8% ، ومنه نستنتج من

¹ حويشيتي سعيد ، نفس المقابلة ، 29 مارس 2022 ساعة 11:00

خلال نتائج الموظفين و مقابلة مع موظف بمؤسسة جازي أن المؤسسة توفر صفحة على الفيسبوك للإعلانات على الأنشطة و جميع الخدمات التي تقدمها .⁽¹⁾ (انظر الملحق 03)

الجدول رقم 31: يبين مدى محافظة مؤسسة جازي على سمعتها الطيبة و كسب تأييد المجتمع من خلال الاستعانة بوسائل الاعلام

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
00	00	غير موافق
5.60%	02	محايد
88.90%	32	موافق
2.80%	01	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق 88.90% ، و نسبة الذين أجابوا ب محايد 5.6% ، أما نسبة الذين أجابوا بموافق بشدة 2.80%، إذن بما أن أغلب الإجابات كانت "موافق" بنسبة 88.90% ، نستنتج أن مؤسسة جازي تحافظ على سمعتها الطيبة و كسب تأييد المجتمع من خلال الاستعانة بوسائل الاعلام ، و هذا ما أكدته المقابلة حيث قال موظف بمؤسسة جازي أن الاستعانة بوسائل الإعلام لا بد منه لكسب ثقة الزبائن و العملاء ، فالمؤسسة تنشط عبر منصات عديدة لمواقع التواصل الإجتماعي ، كما أن لها علاقة وطيدة مع القطاع السمعي البصري في الجزائر ، و من أبسط الأمور أنها تشارك جمهورها التهانني في مختلف المناسبات الدينية والوطنية ، لتأكيد الرابط الذي بينها وبين زبائنها ، كما تنشط جازي بشكل مستمر على صفحتها الرسمية " فيسبوك" لتعريف بكيانها و رسم صورة ذهنية إيجابية عنها .⁽²⁾ (انظر الملحق 03)

¹ حويشيتي سعيد ، نفس المقابلة ، 17 مارس 2022 ، على ساعة 12:00

² حويشيتي سعيد ، نفس المقابلة ، 29 مارس 2022 ساعة 11:00

الجدول رقم 32: توضح استجابات الأفراد حول مدى حرص مؤسسة جازي على كسب ولاء الزبون من خلال الاتصالات التسويقية

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
2.80%	01	غير موافق
22.20%	08	محايد
66.70%	24	موافق
5.60%	02	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق 66.7% ، و نسبة الإجابة بمحايد 22.2% ، و نسبة الذين أجابوا بموافق بشدة 5.6% ، أما نسبة الإجابة ب غير موافق 2.8% ، نستنتج أن المبحوثين صرحوا بحرص مؤسسة جازي على كسب ولاء الزبون من خلال الاتصالات التسويقية ، و حسب المقابلة مع موظف بمؤسسة جازي أكد لنا أن المؤسسة حريصة على التواصل المستمر و الدائم مع الزبائن و العملاء ، و بالتالي زيادة حجم و قيمة حصتها السوقية و زيادة إيراداتها المالية ، حيث يتم الاتصال التسويقي عبر نوع رئيسي و هو : "التسويق المباشر عبر التلفزيون" ، "مواقع التواصل الاجتماعي" ، "الرسائل القصيرة SMS" (1) .
(انظر الملحق 03)

الجدول رقم 33: يوضح مدى إهتمام مؤسسة جازي بمعالجة الأخطاء التي يعترض عليها الزبون

النسبة المئوية %	التكرار	
2.80%	01	غير موافق بشدة

¹ مقابلة مع حويشيتي سعيد ، موظف بمؤسسة جازي ولاية غرداية ، 6 افريل 2022 ، س 9:40

5.60%	02	غير موافق
11.10%	04	محايد
72.20%	26	موافق
5.60%	02	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05) نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق 72.2% ، و نسبة الإجابة بمحايد 11.1% ، و نسبة الذين أجابوا بموافق بشدة و غير موافق 5.6% ، أما نسبة الإجابة بغير موافق بشدة 2.8% ، نستنتج من خلال نتائج المبحوثين و المقابلة أن جازي تعمل دوما على معالجة الاخطاء التي يعترض عليها الزبون ، و ذلك من خلال البحث عن النقاط التي تعبر عن عدم قبوله بنوع الخدمات المقدمة ، و الاستماع لسبب الاعتراض بإنتباه لفهم الخطأ و تصحيحه ، و يتم التعامل معها بشكل سلس لأن الموظف يجب أن يكون على استعداد لمواجهة الاعتراضات في أي وقت من خلال التوقع المسبق لها. ⁽¹⁾ (انظر الملحق 03)

لجدول رقم 34: يبين إذا تعمل مؤسسة جازي على جذب زبائن جدد من خلال تحسين تدفق الانترنت في الشريحة .

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	غير موافق بشدة
11.10%	04	غير موافق
16.70%	06	محايد
63.90%	23	موافق
5.60%	02	موافق بشدة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظر الملحق رقم 05)

¹ حويشيتي سعيد ، نفس المقابلة ، ، 6 افريل 2022 ، س 9:40

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق 63.9% ، و نسبة الإجابة بمحايد 16.7% ، أما نسبة الإجابة بغير موافق 11.1% ، و نسبة الاجابة بموافق بشدة 5.6% ، نستنتج من خلال إجابات المبحوثين والمقابلة الشخصية مع موظف بمؤسسة جازي ، أن المؤسسة تعمل دوما على إرضاء زبائنهم وكذا توسيع سوق أعمالها الحالي ، و فتح آفاق جديدة ، من خلال إشباع حاجيات زبائنهم بتزويدهم بالأنترنت التي تعتبر الأكثر طلبا من طرف المشتركين ، لأن أي خلل بذلك يمكن أن يعيق هذا التزويد المستمر ، لذلك جازي تعمل على تطوير خدمة التدفق السريع لتأكد نيتها دوما أنها المتعامل الذي يضمن حاجيات كل الفاعلين في بيئة أعمالها .⁽¹⁾
(انظرالملحق 03)

الجدول رقم 35: يوضح هل مفهوم اليقظة متداول في مؤسسة جازي

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
88.90%	32	نعم
8.30%	03	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 05)

يبين الجدول أعلاه هل مفهوم اليقظة متداول بمؤسسة جازي أم لا ، لذلك نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين أجابوا " بنعم " 88.9% ، أما نسبة الذين أجابوا ب" لا " 8.3% ، و هذا يدل على أن أغلب موظفين مؤسسة جازي لديهم علم بمفهوم اليقظة و كيفية إستخدامها .

¹ حويشيتي سعيد ، نفس المقابلة ، ، 6 افريل 2022 ، س 9:40

من خلال الاجابات المبحوثين نستنتج أن مفهوم اليقظة متداول لدى موظفين مؤسسة جازي و هذا ما اكدته المقابلة مع ممثل العملاء ، حيث كانت الاجابة بنعم مصطلح "اليقظة" مفهوم و متداول بالمؤسسة.

الجدول رقم 36 : يوضح هل مفهوم اليقظة متداول في مؤسسة جازي حسب المستوى الدراسي:

المجموع	هل مفهوم اليقظة متداول في مؤسستكم				
	لا		نعم		ت
	نسبة	ت	نسبة	ت	
ثانوي	0	00%	2	100%	2
ليسانس	2	25%	6	75%	8
ماستر	1	4.3%	22	95.7%	23
دراسات أخرى	0	00%	2	100%	2
المجموع	3	8.6%	32	91.4%	35

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 19 (انظر الملحق رقم 06) يوضح الجدول أعلاه حول تداول مفهوم اليقظة في مؤسسة جازي مع مستوى الدراسي ، حيث نلاحظ أن نسبة الإجابة ب نعم 91.4% بتكرار 32 فرد ، أما نسبة الإجابة لا كانت 8.6% بتكرار 3 افراد فقط ، ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين بمؤسسة جازي لديهم مستوى ماستر بتكرار 23 فرد و ليسانس بتكرار 8 أفراد ، و هذا يعني أن الموظفين لديهم مستوى علمي و ثقافي جيد ساعدهم في معرفة مصطلح "اليقظة الاستراتيجية " ، كل هذا يساعد المؤسسة على النجاح في الوصول إلى أهدافها فإن نجاح أي مؤسسة يعتمد على حجم المعرفة المطبقة بها.

الجدول رقم 37 يبين مصادر المعلومات التي تلجأ إليها مؤسسة جازي لتتبع البيئة الخارجية و ترصد تغيراتها:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
شبكة الأنترنت	25	69.40%

2.80%	01	الجريدة الرسمية
13.90%	05	الإعلانات التلفزيونية
11.10%	04	الزبائن و الموردين
00	00	أخرى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 05) يبين الجدول أعلاه مصادر المعلومات التي تلجأ إليها مؤسسة جازي لتتبع البيئة الخارجية و ترصد تغيراتها ، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة كانت شبكة الانترنت بنسبة 69.4%، و نسبة الإجابة على الإعلانات التلفزيونية 13.9%، نسبة الإجابة على الزبائن و الموردين 11.1%، بينما أقل نسبة كانت الجريدة الرسمية ب 2.8%.

نستنتج من خلال اجابات المبحوثين ، أن أكبر نسبة من مصادر المعلومات التي تلجأ إليها مؤسسة جازي لتتبع البيئة الخارجية و ترصد تغيراتها هي "شبكة الانترنت" ، و قد يرجع هذا إلى توفر الاتصال بشبكة الأنترنت التي أصبحت متاحة لدى جميع متعاملي الهاتف المحمول أو الحاسوب ، و سهولة التصفح بها .

الجدول رقم 38 يبين رأي الموظفين حول : هل الاتصال الشخصي بين الموظفين يحسن من مستوى أداء الخدمات بمؤسستكم :

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات
61.10%	22	نعم
2.80%	01	لا
33.30%	12	أحيانا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 05) يبين الجدول أعلاه هل الاتصال الشخصي بين الموظفين يحسن من مستوى أداء الخدمات بمؤسسة جازي ، لذلك نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين أجابوا "بنعم" 61.1% ، و نسبة الذين أجابوا ب "أحيانا" 33.3% ، أما نسبة الإجابة ب "لا" 2.8% .

نستنتج أن اغلب المبحوثين صرحوا بأن الاتصال الشخصي بين الموظفين يحسن من مستوى أداء الخدمات بمؤسسة جازي.

الجدول رقم 39: يبين استجابات المبحوثين حول : هل الاتصال الشخصي بين الموظفين يحسن من مستوى أداء الخدمات بمؤسسة جازي حسب سنوات الخبرة :

المجموع		هل ترى أن الإتصال الشخصي بين الموظفين يحسن من مستوى أداء الخدمات بمؤسستكم						
		نعم		لا		أحيانا		
نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	
100%	12	66.7%	8	00%	0	33.3%	4	أقل من 5 سنوات
100%	19	57.9%	11	5.3%	1	36.8%	7	من 5 إلى 10 سنوات
100%	3	100%	3	00%	0	00%	0	أكثر من 10 سنوات
100%	34	64.7%	22	2.9%	1	32.4%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (انظرالملحق رقم 06)

يوضح الجدول أعلاه حول هل الاتصال الشخصي بين الموظفين يحسن من مستوى أداء الخدمات بمؤسسة جازي حسب سنوات الخبرة ، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة هي الإجابة ب نعم بنسبة 64.7% بتكرار 22 فرد ، و نسبة الاجابة ب أحيانا 32.4% بتكرار 11 فرد، أما نسبة الإجابة ب لا 2.9% بتكرار فرد واحد فقط ، نستنتج من خلال خبرة الموظفين أن أغلبهم صرحوا بأن الاتصال الشخصي بين الموظفين يساعد و يحسن من مستوى أداء الخدمات في المؤسسة، و يرجع هذا لأهمية الاتصال غير الرسمي داخل المنشأة ، لأن العمل بشكل رسمي دون الاتصالات الشخصية "غير الرسمية" ، يسبب الملل و يقلل من رغبة العاملين في العمل.

المبحث الثالث : التحقق من الفرضيات و عرض نتائج الدراسة :

المطلب الأول: إثبات أو نفي الفرضيات :

صياغة الفرضيات إحصائيا :

-إختبار فرضيات حسب إختبار : " T student "

الفرضية الأولى:

تعمل اليقظة الاستراتيجية على تفعيل الاتصال الداخلي على مستوى مؤسسة جازي.

و نعبر عن هذه الفرضية إحصائيا بصياغة الفرضيتين التاليتين :

H0 : p=0 أي لا تعمل اليقظة الاستراتيجية على تفعيل الاتصال الداخلي على مستوى مؤسسة

جازي .

H1 : p>0 أي تعمل اليقظة الاستراتيجية على تفعيل الاتصال الداخلي على مستوى مؤسسة

جازي .

الفرضية الثانية :

لليقظة الإستراتيجية دور مهم في تأسيس الاتصال الخارجي لمؤسسة جازي بغرداية.

H0 : p=0 أي أن اليقظة الاستراتيجية ليس لها دور مهم في تأسيس الاتصال الخارجي على

مستوى مؤسسة جازي .

H1 : p>0 أي لليقظة الاستراتيجية دور مهم في تأسيس الاتصال الخارجي على مستوى مؤسسة

جازي .

الفرضية الثالثة :

لليقظة التكنولوجية دور كبير في تبني آخر تكنولوجيات الاتصال في مؤسسة جازي بغرداية

H0 : p=0 أي أن ليس لليقظة التكنولوجية دور كبير في تبني آخر تكنولوجيات الاتصال في

مؤسسة جازي بغرداية .

$H1: p > 0$ أي أن لليقظة التكنولوجية دور كبير في تبني آخر تكنولوجيات الاتصال في مؤسسة

جازي بغرداية

الفرضية الرابعة:

لليقظة التنافسية دور كبير في بناء علاقة قوية مع العملاء الداخليين و الخارجيين

$H0: p = 0$ أي أن ليس لليقظة التنافسية دور كبير في بناء علاقة قوية مع العملاء الداخليين و

الخارجيين

$H1: p > 0$ أي أن لليقظة التنافسية دور كبير في بناء علاقة قوية مع العملاء الداخليين و

الخارجيين .

" **T student** جدول نتائج فروض البحث باستخدام اختبار "

نتيجة الاختبار	القيمة الجدولية T_p	مستوى المعنوية المحسوب "مستوى الدلالة"	قيمة إحصائية الاختبار ت	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	النتائج الفرضيات
مقبولة	1.69	0.000	6.377	0.09633	0.56990	3.6143	35	الفرضية الأولى
مقبولة	1.69	0.000	11.945	0.07415	0.43868	3.8857	35	الفرضية الثانية
مقبولة	1.69	0.000	9.385	0.07763	0.45927	3.7286	35	الفرضية الثالثة
مقبولة	1.69	0.000	17.198	0.06313	0.37349	4.0857	35	الفرضية الرابعة

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 19 (أنظر الملحق 07)

- نرفض فرضية العدم إذا كانت قيمة "ت" المحسوبة أكبر من "ت" الجدولية .
- نرفض فرضية العدم إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة أقل من 0.05 .

إذن من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتعين قبول ما يلي :

1- قبول الفرضية البديلة H1.

2- قبول الفرضية البديلة H2.

3- قبول الفرضية البديلة H3.

4- قبول الفرضية البديلة H4.

المطلب الثاني : نتائج الدراسة

من خلال موضوع دراستنا الذي تمحور حول دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية ، على مستوى مؤسسة المتعامل النقال جازي بولاية غرداية ، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- تتبنى مؤسسة جازي آخر تكنولوجيات الإتصال و لليقظة التكنولوجية دور كبير في ذلك .
- تتيح التكنولوجيا الحديثة لمؤسسة جازي زيادة في فعالية العملية الاتصالية .
- ساعدت التكنولوجيا الحديثة بمؤسسة جازي في تحقيق التميز في العروض ، وأيضاً ساعدتها على السرعة في إنجاز خدماتها.
- قدرة مؤسسة جازي في الحفاظ على المشتركين الحاليين من خلال تحقيق التميز في الخدمات المقدمة .

- هناك اتفاق بين الموظفين حول قدرة مؤسسة جازي على جلب مشتركين جدد و يعود ذلك لخبرة الموظفين وصياغتهم لأفضل العروض .
- تؤكد نتائج الدراسة وعي المؤسسة بضرورة المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية و الداخلية لنشاطها و تحليل متغيراتها بدقة.
- إهتمام مؤسسة جازي بفهم بيئتها و تحليلها قصد الرصد الأمثل للفرص و إستغلالها .
- اليقظة الإستراتيجية تعمل على خلق مناخ إتصالي يساعد أفراد المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- المؤسسة تقوم بإجتماعات دورية هدفها حل جميع مشاكل الاتصال و تطوير أداء الخدمات .
- أكدت نتائج الدراسة أن الاتصال الشخصي بين الموظفين له دور كبير في رفع مستوى أداء الخدمات للمؤسسة .
- أهم المتطلبات الاتصالية لنجاح نشاط اليقظة الاستراتيجية هو التحكم و السيطرة على الاتصال الداخلي للمؤسسة ، فإن الاتصال القوي و المؤثر يأتي من القوة الداخلية .
- شبكة الأنترنت هي المصدر الرئيسي لمؤسسة جازي في رصدها للبيئة الخارجية و تتبع أغلب متغيراتها .
- تسعى مؤسسة جازي دوما لتتبع الأخطاء و العمل على إصلاحها لضمان رضا الزبون .
- أكدت نتائج الدراسة على أن مفهوم اليقظة متداول في المؤسسة و متعارف عليه لدى الموظفين.
- تتبنى مؤسسة جازي مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع و مراقبة و رصد كل التغيرات ببيئتها الخارجية و الخلية المسؤولة عن اليقظة الاستراتيجية تندرج ضمن مصلحة التسويق .
- يجب على اليقظة الاستراتيجية ان تشمل أغلب مصالح المؤسسة خاصة المصلحة التجارية لأنها على إتصال مباشر مع الزبائن و المنافسين ، و لكونها الأقرب لرصد جميع التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي .

- تؤكد نتائج الدراسة أن لليقظة الإستراتيجية دور في تفعيل الإتصال التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة وفقا لوجهة نظر موظفيها .

خلاصة الفصل :

اليقظة الإستراتيجية لها أهمية بالغة ، فهي بمثابة الركيزة الأساسية التي يتمحور حولها عمل المؤسسة ، لاسيما المؤسسات الإقتصادية ، نظرا لحاجتها إلى خلق تميز مستمر في ظل بيئتها التي تتميز بعدم الإستقرار والثبات ، و كذا الحفاظ على حصتها التسويقية ، الأمر الذي يتطلب منها إعتقاد نظام يقظة كوسيلة تسيير حديثة ، وإستغلال المعلومات كسلاح لرصد الفرص وإستغلالها والقضاء على التهديدات الممكنة ، واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تضمن إستمرار وإستقرار العمل ، و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية كبيرة ، و ضمان رضا الزبون ولاءه

الخاتمة

خاتمة :

اليقظة الإستراتيجية هي تلك العملية التي تمنح المؤسسة فرصة جمع و تحليل و نشر المعلومات التي تحتاجها المنشأة ، لصياغة القرارات الصائبة و البناءة ، و هي مفهوم شامل يحتوي على العديد من العناصر ، كاليقظة التكنولوجية ، اليقظة التنافسية و التجارية ، و اليقظة البيئية و القانونية الإجتماعية ، وبالتالي فهي تقرب و توطن الصلة بين المؤسسة و بيئتها ، و تختصر العملية الإتصالية ، بينهما مما يتيحها الأسبقية مقارنة بعمل المنافس ، فيما يرتبط بالتوصل للمعلومة في الوقت المناسب بأقل جهد مع كل ما يعود ذلك من أثر إيجابي على المؤسسة .

وتناولنا في هذه الدراسة موضوع اليقظة الإستراتيجية ، و دورها في تفعيل الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية ، و من خلال الدراسات و الأبحاث التي قام بها الباحثون ، في هذا المجال إضافة إلى الجانب الميداني توصلنا إلى أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يقدم فوائد عديدة للمؤسسة ، على رأسها إمكانية إتخاذ القرارات الاستراتيجية في محيط أهم ما يتصف به هو عدم الثبات ، كما أنها تمنح المؤسسة فرصة الهجوم و الدفاع في الوقت ذاته .

وأخيرا يمكننا القول أنه من الضروري خلق وعي جماعي في المنشأة يتم فيه التأكيد على أهمية اليقظة الإستراتيجية وضرورة التعاون وعدم احتكار المعلومة و تناقلها عبر مختلف المستويات لإنشاء جو اتصالي معلوماتي ، لكي تكون المعلومة المتوصل لها قيمة ، على المؤسسة أيضا إعطاء أهمية أكبر لدراسة وفهم محيطها أكثر وتطوير علاقتها معه ورصد جل متغيراته واستعمال الطرق العلمية في مرحلة تحليلية ودراسته .

قائمة المراجع

المراجع:

المراجع باللغة العربية :

➤ أولاً: الكتب:

- 1- ابو اصبح صالح خليل ، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني , ط1 . دار الشروق للنشر و التوزيع , عمان, الاردن ، 1998
- 2- أوكيل سعيد ، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية: بين النظرية و التطبيق، جامعة الجزائر
- 3- باشرى محمد نفيسة ، د. فهمي رباب ، د. مذكور فوزي شعبان ، السلوك التنظيمي ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2017.
- 4- بدوي عبد الرحمن ، مناهج البحث العلمي ، وكالة المطبوعات ، ط3 ، الكويت ، 1977.
- 5- حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة, المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1، بيروت ، لبنان ، 1990.
- 6- حزي بشار ،الاتصال التنظيمي ، الجامعة الافتراضية السورية ،الجمهورية العربية السورية ، 2020 .
- 7- العريقي منصور محمد اسماعيل, السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي ، ط، صنعاء ، 2013.
- 8- أبو زائدة حاتم ، مناهج البحث العلمي ، مركز أبحاث المستقبل ، ط2 ، 2012 .
- 9- زيتون عايش محمود ، النظرية البنائية و استراتيجيات تدريس العلوم ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2007.
- 10- صقور مجد ،الصرن رعد ، الإدارة لاستراتيجية ، من منشورات جامعة الافتراضية السورية ، 2018,
- 11- الصيرفي محمد ، الإدارة لاستراتيجية دار الوفاء لدنيا الطبيعة والنشر طبعة الأولى ، اسكندرية ، 2008 ،
- 12- العبيدي ارادن حاتم ضمير ، البرزنجي احمد محمد فهمي سعيد ، الادارة الاستراتيجية مدخل في إستراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، الطبعة الاولى، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة مستنصرية، 2021.

قائمة المراجع

- 13- ابو العلا محمد علي , فن الاتصال بالجمهور بين النظرية و التطبيق، دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2014
- 14- العلاق بشير ,الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوزي العلمية للنشر و التوزيع . عمان ، الاردن ،2009 .
- 15- عمر المفلح خضرة ،الاتصال المهارات و نظريات و أسس عامة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2015.
- 16- د. الفار محمد جمال ، معجم المصطلحات الاعلامية ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2014.
- 17- القريوتي محمد قاسم , نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط3، عمان , الاردن , 2008 .
- 18- المحمودي محمد سرحان علي ، مناهج البحث العلمي، دار الكتب ، ط3، صنعاء ، الجمهورية اليمنية، 2019.
- 19- المشاقبة بسام عبد الرحمن ، نظريات الاتصال ،دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ،عمان ، 2015،
- 20- المغربي محمد الفاتح محمود بشير , السلوك التنظيمي ,دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1، عمان , الاردن , 2016
- 21- د. ابو النصر مدحت محمد ، مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط2، القاهرة ، مصر ، 2009.
- 22- - نيوف صلاح ، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي ، اكااديمية عربية مفتوحة في دنمارك ، كلية علوم سياسية.

➤ ثانيا : المدكرات :

- 1- حليمي لامية ، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد أشغال البناء " مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009.

قائمة المراجع

- 2-حمو مريم ، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة أم البواقي ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، 2013 / 2014.
- 3-خالدي فراح ، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبليس، جازي، نجمة)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص: علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير 2013 / 2014.
- 4- الزبيدي محمد نعمة محمد ، الذكاء الاقتصادي مشروع عراقي مقترح و امكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي ، مذكرة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الاقتصادية ، كلية الادارة و الاقتصاد ، قسم الاقتصاد، جامعة القادسية ، 2017.
- 5-زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة إستراتيجية ،جامعة فرحات عباس سطيف، 2013.
- 6- سويدي راضية ، زغدي فوزية، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة أطاك بميس -الوادي- ،مذكرة ماستر في العلوم اقتصادية ،تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات ، كلية الاعلوم الاقتصادية و التجارية و عموم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، 2017/2018
- 7- عاشوري جمال الدين ، الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعة للمؤسسة الصناعية الجزائرية ،مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم و عمل ، اشراف د. طاهر سعود ، جامعة سطيف لمن دباغين 02 ، الجزائر ، 2014/2015.
- 8- علاوي نصيرة ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس - ، مذكرة ماجستير ، تخصص الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010/2011.

قائمة المراجع

- 9- عناب أميمة ، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الاساتذة مذكرة ماجستير في علوم التربية تخصص ادارة و تسيير في التربية ، إشراف د. فتيحة بن زروال ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر ، 2014/2013 .
- 10- قوجيل نورالعابدين ، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس -ام البواقي -، مذكرة ماجستير ،تخصص الاعلام و الاتصال و حاكمية التنظيمات ، كلية الآداب و العلوم انسانية و الاجتماعية ،جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر ،2012/2011.
- 11- كرعلي أسماء ، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، دراسة مرجعية مقارنة البنوك العامة بمقر الولاية البويرة ، قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة أحمد بوقره ،بومرداس ،جزائر 2013/2014.
- 12- محاط أميرة ، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات جزائر فرع ميله ، مذكرة الماستر في علوم التسيير ،تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 .

➤ ثالثا : المجالات :

- 01- أ. برقية سهيلة ، أساليب الاتصال التنظيمي و دورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 24 جوان 2016. ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر .

- 02- ط.د. حاج بن يطو ،د.صادق شنوف ،اليقظة الاستراتيجية مدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ضمن متطلبات البحث و التطوير ،دراسة حالة اتصالات الجزائر ، مستغانم ، مجلة المالية و الاسواق المجلد 08 العدد 02 ، 2021

- 03- د. حمداني محمد ، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد د 02 / 2012 كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية جامعة وهران ، الجزائر .
- 04- حميدي مروة ، بلعيد محمد مولود واقع اليقظة الاستراتيجية في شركات التأمين -دراسة حالة شركة سلامة للتأمينات الجزائر ولاية قلمة وعنابة ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، المجلد 07 ، العدد 01 ، 2021/07/10 .
- 05- أ خلفلاوي شمس ضيات، مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية ، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة ، العدد العاشر ، مارس 2013 ، ، جامعة عنابة(الجزائر).
- 06- د. بن خليفة احمد ، د. زلاسي سامر ،فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات – جامعة الوادي ، مجلة آفاق البحوث و الدراسات ، العدد الثاني -المجلد 1 –جوان 2018
- 07- بوخمحم عبد الفتاح ، مصباح عائشة ، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو ،مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 6 العدد 1 جوان 2019 ،ص28
- 08- عطية الحاج سالم ، من تسيير المعلومات إلى الذكاء الاقتصادي مرجعية نظرية للمفهوم، الجزائر3 المجلد: 06 العدد 11 جانفي 2018 ،قسم علوم الإعلام و الاتصال ، كلية علوم والإعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر 3 .
- 09-علاوي نصيرة ، واقع اليقظة الاستراتيجية في مجمع صيدال ، مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد 6 سبتمبر2016 ،جامعة بشار ، الجزائر.
- 10- غربي محمد ، فلواز ابراهيم ، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير ظاهرة الاجتماعية ،مجلة التمكين الاجتماعي مجلة فصلية دولية أكاديمية محكمة ، المجلد الاول ، العدد

قائمة المراجع

الثالث ، تصدر عن مخبر التمكين الاجتماعي و التنمية المستدامة في البيئة الصحراوية -جامعة الاغواط ، سبتمبر 2019.

11- لمروس مريم ، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة ،مجلة ميدان للدراسات الرياضية و الاجتماعية و الانسانية ،العدد الثاني ،مجلد ثامن ،سبتمبر 2019 ، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية .

12-د. بومنجل فوزي ، في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة و الوظيفة ، مجلة الحقوق و العلوم انسانية-دراسات اقتصادية 36- 02-. جامعة زيان عاشور الجلفة ، جامعة سكيكدة رابعا: الملتقيات :

01-بن السعدي جمال ، زاوش رضا ، حساس كلثوم ، عنوان المداخلة اليقظة الاستراتيجية و الدكاء الاقتصادي ، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية المعطيات الكبيرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ، 12-13 نوفمبر، 2017 .

■ محاضرات : فضيلي عبد الرحمان ،اليقظة الاستراتيجية -ماستر2- ،علم المكتبات ، تكنولوجيا و هندسة المعلومات ، ص 12 .
➤ خامسا: المواقع الالكترونية :

01- المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية،

الموقع: www.almougem.com . بتاريخ 15/3/2022 A9

02- www.djezzy.dz الصفحة الرسمية لجازي ، 11مارس

2022 ، سا 17:55

➤ سادسا : المراجع الاجنبية :

1- Les Encyclopédies et les dictionnaires:

Encyclopédie de la gestion et du management by Le Duff, Robert (Author)
,Paris, France: Dalloz, 1999.

2- Jason S. Wrench, Narissra Punyanunt, **Carter An Introduction to Organizational Communication**, 2012

3-L'union européenne, Intelligence économique. Un guide pour ébutant et praticiens. (2003).

4-Gérard Verna, **INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, DE LAESTICULATION LA DÉCEPTION**, article sur le site:

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>

5- Mohamed Jaouad El Qasmi, **le management par processus & la veille stratégique**, article publié sur le site:

http://isdms.univ-tln.fr/PDF/isdms%2024/isdms24_elqasmi.pdf

الملاحق

الملحق رقم 01 : الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال و علاقات عامة

استمارة الاستبيان

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد :

في إطار إنجاز مذكرة تخرج تخصص إتصال وعلاقات عامة بعنوان :

" دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة
بمؤسسة جازي ولاية غرداية " .

نرجو مساهمتكم وتعاونكم في ملئ الاستمارة من أجل إمدادنا بالمعلومات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة
قصد التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الاتصال التنظيمي بمؤسسة جازي ولاية غرداية.

نحيطكم علما أن المعلومات المجمعة تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي :

1. البيانات الشخصية

1. الجنس:

• ذكر أنثى

2. السن : من 20 إلى 30 من 31 إلى 40

من 41 إلى 50 من 51 فما فوق

3. المستوى الدراسي: ثانوي ليسانس ماستر شهادات أخرى

4. سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

2. المحور الثاني: اليقظة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة جازي ولاية غرداية

الابعاد	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موا فق	محايد	غير موا فق	غير موافق بشدة
اليقظة التكنولوجية	1	تستخدم مؤسسة جازي آخر تكنولوجيات الاتصال.					
	2	ساعدت الخدمات المقدمة من مؤسستكم من تقليص الوقت و الجهد و التقليل من التكلفة.					
	3	لديكم علم بالتكنولوجيات المستخدمة من طرف المنافسين .					
	4	ساعدت التكنولوجيا الحديثة بمؤسستكم على تحقيق التميز في العروض .					

					5	ساهمت التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسستكم .	
					6	عملت مؤسستكم على تطوير مستوى خدماتها مقارنة بخدمات المؤسسات المنافسة.	اليقظة التنافسية
					7	يمكنكم توقع تحركات المنافسين بسهولة.	
					8	لدى مؤسستكم قدرة في الحفاظ على المشتركين الحاليين .	
					9	لدى مؤسستكم القدرة على جلب مشتركين جدد .	
					10	تهتم مؤسستكم على تطوير عمليات الإنتاج والتسويق مقارنة بعمل المنافس .	
					11	عدد المشتركين بمؤسستكم في تزايد .	اليقظة التجارية
					12	يوجد عروض مخصصة للمواسم.	
					13	تهتم مؤسستكم بمتابعة مجريات المحيط الذي تنشأ فيه.	اليقظة البيئية

3. المحور الثالث : الاتصال التنظيمي على مستوى مؤسسة جازي بغرداية

الأبعاد	الرقم	العبرة	موافق	موا	محايد	غير	غير
			بشدة	فق		موا	موافق

بشدة	فق						
					14	الاتصال الداخلي	يتم التنسيق بين أفراد المؤسسة من خلال المقابلات .
					15		يتم عقد اجتماعات بشكل دوري هدفها تطوير أداء الخدمات.
					16		تتطرق الاجتماعات الى حل جميع مشاكل الاتصال.
					17		تعتمد مؤسستكم على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات .
					18		تسعى مؤسستكم إلى التقريب بين الموظفين من خلال برمجة نشاطات في المناسبات .
					19	الاتصال الخارجي	تحرص مؤسستكم على الالتزام بالمواعيد في تقديم خدماتها.
					20		توفر مؤسستكم صفحة على الفيسبوك للإعلانات على الأنشطة و الخدمات التي تقدمها
					21		تحافظ مؤسستكم على سمعتها الطيبة و كسب تأييد المجتمع من خلال الاستعانة بوسائل الاعلام .
					22		تحرص مؤسستكم على كسب ولاء الزبون من خلال الاتصالات التسويقية .

الملاحق

					23	تهتم مؤسساتكم بمعالجة الاخطاء التي يعترض عليها الزبون .
					24	تعمل مؤسساتكم على جذب زبائن جدد من خلال تحسين تدفق الانترنت في الشريحة .

1- هل مفهوم اليقظة متداول في مؤسساتكم ؟

نعم لا

2 - ماهي مصادر المعلومات التي تلجأ اليها مؤسساتكم لتتبع البيئة الخارجية و ترصد تغيراتها ؟

- شبكة الانترنت
- الجريدة الرسمية
- الإعلانات التلفزيونية
- الزبائن و الموردين
- أخرى

3- هل ترى ان الاتصال الشخصي بين الموظفين يحسن من مستوى أداء الخدمات بمؤسساتكم ؟

نعم لا أحيانا

الملحق رقم "02"
قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ
01	الدكتور قشار بكير
02	الدكتور باباو عمر عبد الرحمن
03	الاستاد شرايطي فوزي مراد

الملحق رقم "03"

أسئلة المقابلة :

- تقديم تعريف حول المؤسسة ؟
- كم عدد العاملين في المؤسسة ؟
- ماهي آخر تكنولوجيايات الاتصال التي تستخدمها مؤسسة جازي ؟
- هل تتلقون تدريباً على أحدث التكنولوجيايات في مجال عملكم ؟
- هل ساعدت التكنولوجيا على تحقيق التميز في العروض ؟ و كيف ؟
- كيف تستطيع المؤسسة الحفاظ على مشتركين الحاليين ؟
- ماهي نوع العروض التي تساعدكم في جلب مشتركين جدد ؟
- هل تهتم مؤسستكم بطوير عمليات الإنتاج والتسويق ؟ وهل تتابعون عروض المؤسسات المنافسة ؟
- هل تبتكر المؤسسة عروض جديدة لزيائنها ؟
- هل تقوم بمؤسستكم بجمع معلومات عن البيئة الخارجية بشكل دوري ؟
- مانوع الاتصال أكثر اعتماداً بين الموظفين ، هل الاتصال الرسمي في العمل أو الاتصال غير الرسمي ؟
- هل تصل القرارات المتخذة من طرف الادارة الى العمال بشكل مفهوم و سريع ؟
- كيف يتم التنسيق بين الموظفين في العمل ؟ وهل يمكن تواصل الموظفين مع بعض مهما اختلفت مناصبهم مع مدير المؤسسة ؟
- هل تسعى المؤسسة الى الترقيب بين الموظفين من خلال برجة نشاطات في المناسبات ؟
- كيف يتم التعامل مع شكاوي الزبائن مثال في حالة انقطاع الانترنت ؟

الملحق رقم "04"

محور 1

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	35	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.803	13

محور 2

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	35	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.758	11

كل الاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	35	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.783	27

الملحق رقم "05"

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	63.9	65.7	65.7
	انثى	12	33.3	34.3	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Systeme	1	2.8		
	Total	35	100.0		

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30	10	27.8	28.6	28.6
	من 31 إلى 40	22	61.1	62.9	91.4
	من 41 إلى 50	3	8.3	8.6	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Systeme	1	2.8		
	Total	36	100.0		

المستوى الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	5.6	5.7	5.7
	ليسانس	8	22.2	22.9	28.6
	ماستر	23	63.9	65.7	94.3
	4.00	2	5.6	5.7	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Systeme	1	2.8		
	Total	36	100.0		

الملاحق

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	12	33.3	35.3	35.3
	من 5 إلى 10 سنوات	19	52.8	55.9	91.2
	أكثر من 10 سنوات	3	8.3	8.8	100.0
	Total	34	94.4	100.0	
Manquant	Systeme	2	5.6		
	Total	36	100.0		

تستخدم مؤسسة جازي آخر تكنولوجيات الاتصال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.8	2.9	2.9
	محايد	1	2.8	2.9	5.7
	موافق	26	72.2	74.3	80.0
	موافق بشدة	7	19.4	20.0	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Systeme	1	2.8		
	Total	36	100.0		

ساعدت الخدمات المقدمة من مؤسستكم من تقليص الوقت و الجهد و التقليل من التكلفة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	24	66.7	68.6	68.6
	موافق بشدة	11	30.6	31.4	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Systeme	1	2.8		
	Total	36	100.0		

لديكم علم بالتكنولوجيات المستخدمة من طرف المنافسين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2.8	2.9	2.9
	غير موافق	11	30.6	31.4	34.3
	محايد	8	22.2	22.9	57.1
	موافق	12	33.3	34.3	91.4
	موافق بشدة	3	8.3	8.6	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Systeme	1	2.8		
	Total	36	100.0		

الملاحق

ساعدت التكنولوجيا الحديثة بمؤسستكم على تحقيق التميز في العروض.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5.6	5.7	5.7
	موافق	24	66.7	68.6	74.3
	موافق بشدة	9	25.0	25.7	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

ساهمت التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسستكم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5.6	5.7	5.7
	موافق	29	80.6	82.9	88.6
	موافق بشدة	4	11.1	11.4	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

عملت مؤسستكم على تطوير مستوى خدماتها مقارنة بخدمات المؤسسات المنافسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.8	2.9	2.9
	محايد	10	27.8	28.6	31.4
	موافق	24	66.7	68.6	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

يمكنكم توقع تحركات المنافسين بسهولة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	25.0	25.7	25.7
	محايد	15	41.7	42.9	68.6
	موافق	11	30.6	31.4	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

الملاحق

لدى مؤسستكم قدرة في الحفاظ على المشتركين الحاليين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8.3	8.6	8.6
	محايد	5	13.9	14.3	22.9
	موافق	27	75.0	77.1	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

لدى مؤسستكم القدرة على جلب مشتركين جدد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.8	2.9	2.9
	محايد	2	5.6	5.7	8.6
	موافق	27	75.0	77.1	85.7
	موافق بشدة	5	13.9	14.3	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

تهتم مؤسستكم على تطوير عمليات الإنتاج والتسويق مقارنة بعمل المنافس.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	27.8	28.6	28.6
	موافق	22	61.1	62.9	91.4
	موافق بشدة	3	8.3	8.6	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

عدد المشتركين بمؤسستكم في تزايد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	13.9	14.3	14.3
	موافق	26	72.2	74.3	88.6
	موافق بشدة	4	11.1	11.4	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

الملاحق

يوجد عروض مخصصة للمواسم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2.8	2.9	2.9
	غير موافق	2	5.6	5.7	8.6
	محايد	9	25.0	25.7	34.3
	موافق	23	63.9	65.7	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Systeme	1	2.8		
	Total	36	100.0		

تهتم مؤسستكم بمتابعة مجريات المحيط الذي تنشأ فيه.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2.8	2.9	2.9
	محايد	6	16.7	17.1	20.0
	موافق	26	72.2	74.3	94.3
	موافق بشدة	2	5.6	5.7	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Systeme	1	2.8		
	Total	36	100.0		

يتم التنسيق بين أفراد المؤسسة من خلال المقابلات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8.3	8.6	8.6
	محايد	2	5.6	5.7	14.3
	موافق	25	69.4	71.4	85.7
	موافق بشدة	5	13.9	14.3	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Systeme	1	2.8		
	Total	36	100.0		

الملاحق

يتم عقد اجتماعات بشكل دوري هدفها تطوير أداء الخدمات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	8.3	8.6	8.6
	موافق	22	61.1	62.9	71.4
	موافق بشدة	10	27.8	28.6	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Systeme	1	2.8		
	Total	36	100.0		

تتطرق الاجتماعات الى حل جميع مشاكل الاتصال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	.00	1	2.8	2.9	2.9
	غير موافق	4	11.1	11.4	14.3
	محايد	6	16.7	17.1	31.4
	موافق	24	66.7	68.6	100.0
Manquant	Total	35	97.2	100.0	
	Systeme	1	2.8		
	Total	36	100.0		

تعتمد مؤسستكم على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.8	2.9	2.9
	محايد	1	2.8	2.9	5.7
	موافق	30	83.3	85.7	91.4
	موافق بشدة	3	8.3	8.6	100.0
Manquant	Total	35	97.2	100.0	
	Systeme	1	2.8		
	Total	36	100.0		

تسعى مؤسستكم إلى التقريب بين الموظفين من خلال برمجة نشاطات في المناسبات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	16.7	17.1	17.1
	محايد	12	33.3	34.3	51.4
	موافق	17	47.2	48.6	100.0
Manquant	Total	35	97.2	100.0	
	Systeme	1	2.8		
	Total	36	100.0		

الملاحق

تحرص مؤسستكم على الالتزام بالمواعيد في تقديم خدماتها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	31	86.1	88.6	88.6
	موافق بشدة	4	11.1	11.4	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

توفر مؤسستكم صفحة على الفيسبوك للإعلانات على الأنشطة و الخدمات التي تقدمها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.8	2.9	2.9
	محايد	1	2.8	2.9	5.7
	موافق	22	61.1	62.9	68.6
	موافق بشدة	11	30.6	31.4	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

تحافظ مؤسستكم على سمعتها الطيبة و كسب تأييد المجتمع من خلال الاستعانة بوسائل الاعلام.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5.6	5.7	5.7
	موافق	32	88.9	91.4	97.1
	موافق بشدة	1	2.8	2.9	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

تحرص مؤسستكم على كسب ولاء الزبون من خلال الاتصالات التسويقية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2.8	2.9	2.9
	محايد	8	22.2	22.9	25.7
	موافق	24	66.7	68.6	94.3
	موافق بشدة	2	5.6	5.7	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

الملاحق

تهتم مؤسساتكم بمعالجة الأخطاء التي يعترض عليها الزبون.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	.00	1	2.8	2.9	2.9
	غير موافق	2	5.6	5.7	8.6
	محايد	4	11.1	11.4	20.0
	موافق	26	72.2	74.3	94.3
	موافق بشدة	2	5.6	5.7	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

تعمل مؤسساتكم على جذب زبائن جدد من خلال تحسين تدفق الانترنت في الشريحة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	11.1	11.4	11.4
	محايد	6	16.7	17.1	28.6
	موافق	23	63.9	65.7	94.3
	موافق بشدة	2	5.6	5.7	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

هل مفهوم اليقظة متداول في مؤسساتكم ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	3	8.3	8.6	8.6
	نعم	32	88.9	91.4	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Système	1	2.8		
	Total	36	100.0		

الملاحق

ماهي مصادر المعلومات التي تلجأ اليها مؤسستكم لتتبع البيئة الخارجية و ترصد تغيراتها ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	شبكة الانترنت	25	69.4	71.4	71.4
	الجريدة الرسمية	1	2.8	2.9	74.3
	الإعلانات التلفزيونية	5	13.9	14.3	88.6
	الزيائن و الموردین	4	11.1	11.4	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Systeme	1	2.8		
	Total	36	100.0		

هل ترى ان الاتصال الشخصي بين الموظفين يحسن من مستوى أداء الخدمات بمؤسستكم ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	12	33.3	34.3	34.3
	لا	1	2.8	2.9	37.1
	نعم	22	61.1	62.9	100.0
	Total	35	97.2	100.0	
Manquant	Systeme	1	2.8		
	Total	36	100.0		

الملحق رقم "06"

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
ساعدت التكنولوجيا *المستوى الدراسي الحديثة بمؤسستكم على تحقيق التميز في العروض.	35	97.2%	1	2.8%	36	100.0%

المستوى الدراسي * ساعدت التكنولوجيا الحديثة بمؤسستكم على تحقيق التميز في العروض.

	ساعدت التكنولوجيا الحديثة بمؤسستكم على تحقيق التميز في العروض			Total	
	محايد	موافق	موافق بشدة		
ثانوي المستوى الدراسي	Effectif	0	0	2	2
	% dans المستوى الدراسي	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	% dans ساعدت التكنولوجيا الحديثة بمؤسستكم على تحقيق التميز في العروض.	0.0%	0.0%	22.2%	5.7%
	% du total	0.0%	0.0%	5.7%	5.7%
ليسانس	Effectif	0	6	2	8
	% dans المستوى الدراسي	0.0%	75.0%	25.0%	100.0%
	% dans ساعدت التكنولوجيا الحديثة بمؤسستكم على تحقيق التميز في العروض.	0.0%	25.0%	22.2%	22.9%
	% du total	0.0%	17.1%	5.7%	22.9%
ماستر	Effectif	2	16	5	23
	% dans المستوى الدراسي	8.7%	69.6%	21.7%	100.0%
	% dans ساعدت التكنولوجيا الحديثة بمؤسستكم على تحقيق التميز في العروض.	100.0%	66.7%	55.6%	65.7%
	% du total	5.7%	45.7%	14.3%	65.7%
4.00	Effectif	0	2	0	2
	% dans المستوى الدراسي	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
	% dans ساعدت التكنولوجيا الحديثة بمؤسستكم على تحقيق التميز في العروض.	0.0%	8.3%	0.0%	5.7%
	% du total	0.0%	5.7%	0.0%	5.7%
Total	Effectif	2	24	9	35

الملاحق

% dans المستوى الدراسي	5.7%	68.6%	25.7%	100.0%
% dans ساعدت التكنولوجيا الحديثة بمؤسستكم على تحقيق التميز في العروض.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% du total	5.7%	68.6%	25.7%	100.0%

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
ساهمت التكنولوجيا *سنوات الخبرة الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسستكم.	34	94.4%	2	5.6%	36	100.0%

سنوات الخبرة * ساهمت التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسستكم.

		ساهمت التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسستكم			Total
		محايد	موافق	موافق بشدة	
سنوات الخبرة سنوات 15 أقل من	Effectif	0	10	2	12
	% dans سنوات الخبرة	0.0%	83.3%	16.7%	100.0%
	% dans ساهمت التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسستكم	0.0%	35.7%	50.0%	35.3%
	% du total	0.0%	29.4%	5.9%	35.3%
سنوات 10 الى 15 من	Effectif	2	15	2	19
	% dans سنوات الخبرة	10.5%	78.9%	10.5%	100.0%
	% dans ساهمت التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسستكم	100.0%	53.6%	50.0%	55.9%
	% du total	5.9%	44.1%	5.9%	55.9%
سنوات 10 أكثر من	Effectif	0	3	0	3
	% dans سنوات الخبرة	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
	% dans ساهمت التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسستكم	0.0%	10.7%	0.0%	8.8%
	% du total	0.0%	8.8%	0.0%	8.8%
Total	Effectif	2	28	4	34
	% dans سنوات الخبرة	5.9%	82.4%	11.8%	100.0%
	% dans ساهمت التكنولوجيا الحديثة في زيادة فعالية الإتصال بمؤسستكم	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% du total	5.9%	82.4%	11.8%	100.0%

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
لدى مؤسساتكم قدرة في *سنوات الخبرة الحفاظ على المشتركين الحاليين.	34	94.4%	2	5.6%	36	100.0%

سنوات الخبرة * لدى مؤسساتكم قدرة في الحفاظ على المشتركين الحاليين.

		لدى مؤسساتكم قدرة في الحفاظ على المشتركين الحاليين			Total
		غير موافق	محايد	موافق	
سنوات الخبرة سنوات 5 اقل من	Effectif	0	1	11	12
	% dans سنوات الخبرة	0.0%	8.3%	91.7%	100.0%
	% dans لدى مؤسساتكم قدرة في الحفاظ على المشتركين الحاليين.	0.0%	20.0%	42.3%	35.3%
	% du total	0.0%	2.9%	32.4%	35.3%
سنوات 10 الى 15 من	Effectif	2	4	13	19
	% dans سنوات الخبرة	10.5%	21.1%	68.4%	100.0%
	% dans لدى مؤسساتكم قدرة في الحفاظ على المشتركين الحاليين.	66.7%	80.0%	50.0%	55.9%
	% du total	5.9%	11.8%	38.2%	55.9%
سنوات 10 اكثر من	Effectif	1	0	2	3
	% dans سنوات الخبرة	33.3%	0.0%	66.7%	100.0%
	% dans لدى مؤسساتكم قدرة في الحفاظ على المشتركين الحاليين.	33.3%	0.0%	7.7%	8.8%
	% du total	2.9%	0.0%	5.9%	8.8%
Total	Effectif	3	5	26	34
	% dans سنوات الخبرة	8.8%	14.7%	76.5%	100.0%
	% dans لدى مؤسساتكم قدرة في الحفاظ على المشتركين الحاليين.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% du total	8.8%	14.7%	76.5%	100.0%

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
عدد المشتركين *سنوات الخبرة بمؤسساتكم في تزايد.	34	94.4%	2	5.6%	36	100.0%

سنوات الخبرة * عدد المشتركين بمؤسستكم في تزايد.

	عدد المشتركين بمؤسستكم في تزايد			Total
	محايد	موافق	موافق بشدة	
سنوات الخبرة سنوات 5 اقل من	Effectif 1	9	2	12
% dans سنوات الخبرة	8.3%	75.0%	16.7%	100.0%
عدد المشتركين بمؤسستكم في تزايد. % dans	20.0%	36.0%	50.0%	35.3%
% du total	2.9%	26.5%	5.9%	35.3%
سنوات 10 الى 15 من	Effectif 3	14	2	19
% dans سنوات الخبرة	15.8%	73.7%	10.5%	100.0%
عدد المشتركين بمؤسستكم في تزايد. % dans	60.0%	56.0%	50.0%	55.9%
% du total	8.8%	41.2%	5.9%	55.9%
سنوات 10 اكثر من	Effectif 1	2	0	3
% dans سنوات الخبرة	33.3%	66.7%	0.0%	100.0%
عدد المشتركين بمؤسستكم في تزايد. % dans	20.0%	8.0%	0.0%	8.8%
% du total	2.9%	5.9%	0.0%	8.8%
Total	Effectif 5	25	4	34
% dans سنوات الخبرة	14.7%	73.5%	11.8%	100.0%
عدد المشتركين بمؤسستكم في تزايد. % dans	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% du total	14.7%	73.5%	11.8%	100.0%

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
تعتمد مؤسستكم على *سنوات الخبرة إيصال التعليمات للموظفين من خلال الإعلانات.	34	94.4%	2	5.6%	36	100.0%

سنوات الخبرة * تعتمد مؤسستكم على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات.

تعتمد مؤسستكم على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات.	Total
---	-------

الملاحق

			غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
سنوات الخبرة سنوات 5 اقل من	Effectif		0	0	10	2	12
	% dans سنوات الخبرة		0.0%	0.0%	83.3%	16.7%	100.0%
	% dans تعتمد مؤسساتكم على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات		0.0%	0.0%	34.5%	66.7%	35.3%
	% du total		0.0%	0.0%	29.4%	5.9%	35.3%
سنوات 10 الى 15 من	Effectif		1	1	16	1	19
	% dans سنوات الخبرة		5.3%	5.3%	84.2%	5.3%	100.0%
	% dans تعتمد مؤسساتكم على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات		100.0%	100.0%	55.2%	33.3%	55.9%
	% du total		2.9%	2.9%	47.1%	2.9%	55.9%
سنوات 10 اكثر من	Effectif		0	0	3	0	3
	% dans سنوات الخبرة		0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
	% dans تعتمد مؤسساتكم على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات		0.0%	0.0%	10.3%	0.0%	8.8%
	% du total		0.0%	0.0%	8.8%	0.0%	8.8%
Total	Effectif		1	1	29	3	34
	% dans سنوات الخبرة		2.9%	2.9%	85.3%	8.8%	100.0%
	% dans تعتمد مؤسساتكم على إيصال التعليمات للموظفين من خلال الاعلانات		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% du total		2.9%	2.9%	85.3%	8.8%	100.0%

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
هل مفهوم اليقظة . *المستوى الدراسي ؟ متداول في مؤسساتكم	35	97.2%	1	2.8%	36	100.0%

Tableau croisé ؟ هل مفهوم اليقظة متداول في مؤسساتكم. *المستوى الدراسي

	هل مفهوم اليقظة متداول في مؤسساتكم. ؟		Total
	لا	نعم	
Effectif ثانوي المستوى الدراسي	0	2	2
% dans المستوى الدراسي	0.0%	100.0%	100.0%
% dans هل مفهوم اليقظة متداول في . مؤسساتكم ؟	0.0%	6.3%	5.7%
% du total	0.0%	5.7%	5.7%
Effectif ليسانس	2	6	8

الملاحق

	% dans المستوى الدراسي	25.0%	75.0%	100.0%
	هل مفهوم اليقظة متداول في . % dans مؤسستكم ؟	66.7%	18.8%	22.9%
	% du total	5.7%	17.1%	22.9%
ماستر	Effectif	1	22	23
	% dans المستوى الدراسي	4.3%	95.7%	100.0%
	هل مفهوم اليقظة متداول في . % dans مؤسستكم ؟	33.3%	68.8%	65.7%
	% du total	2.9%	62.9%	65.7%
4.00	Effectif	0	2	2
	% dans المستوى الدراسي	0.0%	100.0%	100.0%
	هل مفهوم اليقظة متداول في . % dans مؤسستكم ؟	0.0%	6.3%	5.7%
	% du total	0.0%	5.7%	5.7%
Total	Effectif	3	32	35
	% dans المستوى الدراسي	8.6%	91.4%	100.0%
	هل مفهوم اليقظة متداول في . % dans مؤسستكم ؟	100.0%	100.0%	100.0%
	% du total	8.6%	91.4%	100.0%

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
هل ترى ان الاتصال *سنوات الخبرة الشخصي بين الموظفين يحسن من مستوى أداء الخدمات بمؤسستكم ؟	34	94.4%	2	5.6%	36	100.0%

سنوات الخبرة * هل ترى ان الاتصال الشخصي بين الموظفين يحسن من مستوى أداء الخدمات بمؤسستكم ؟

		هل ترى ان الاتصال الشخصي بين الموظفين يحسن من مستوى أداء الخدمات بمؤسستكم ؟			Total	
		نعم	لا	احيانا		
		سنوات الخبرة	سنوات5 اقل من	Effectif		4
	% dans سنوات الخبرة		33.3%	0.0%	66.7%	100.0%
	هل ترى ان الاتصال الشخصي % dans بين الموظفين يحسن من مستوى أداء الخدمات بمؤسستكم ؟		36.4%	0.0%	36.4%	35.3%
	% du total		11.8%	0.0%	23.5%	35.3%

الملاحق

سنوات 10 الى 15 من	Effectif	7	1	11	19
	% dans سنوات الخبرة	36.8%	5.3%	57.9%	100.0%
	% dans هل ترى ان الاتصال الشخصي				
	بين الموظفين يحسن من مستوى أداء	63.6%	100.0%	50.0%	55.9%
	الخدمات بمؤسساتكم؟				
	% du total	20.6%	2.9%	32.4%	55.9%
سنوات 10 اكثر من	Effectif	0	0	3	3
	% dans سنوات الخبرة	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	% dans هل ترى ان الاتصال الشخصي				
	بين الموظفين يحسن من مستوى أداء	0.0%	0.0%	13.6%	8.8%
	الخدمات بمؤسساتكم؟				
	% du total	0.0%	0.0%	8.8%	8.8%
Total	Effectif	11	1	22	34
	% dans سنوات الخبرة	32.4%	2.9%	64.7%	100.0%
	% dans هل ترى ان الاتصال الشخصي				
	بين الموظفين يحسن من مستوى أداء	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	الخدمات بمؤسساتكم؟				
	% du total	32.4%	2.9%	64.7%	100.0%

الملحق رقم "07"

الفرضية الاولى :

تعمل اليقظة الاستراتيجية على تفعيل الاتصال الداخلي على مستوى مؤسسة جازي .

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
م1	35	3.6143	.56990	.09633

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
م1	6.377	34	.000	.61429	.4185	.8101

الفرضية الثانية :

لليقظة الاستراتيجية دور مهم في تأسيس الاتصال الخارجي لمؤسسة جازي بغرداية.

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
م2	35	3.8857	.43868	.07415

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
م2	11.945	34	.000	.88571	.7350	1.0364

الفرضية الثالثة :

لليقظة التنافسية دور كبير في بناء علاقة قوية مع العملاء الداخليين و الخارجيين.

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
م3	35	3.7286	.45927	.07763

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
م3	9.385	34	.000	.72857	.5708	.8863

الفرضية الرابعة:

لليقظة التكنولوجية دور كبير في تبني آخر تكنولوجيات الاتصال في مؤسسة جازي بغرداية .

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
م4	35	4.0857	.37349	.06313

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
م4	17.198	34	.000	1.08571	.9574	1.2140

