

|   |    |
|---|----|
| اهداء   |    |
| شكر وتقدير                                      |    |
| ملخص الدراسة                                    |    |
| قائمة الاشكال                                   |    |
| قائمة الجداول                                   |    |
| مقدمة   |    |
| الإشكالية.....                                  | 2  |
| تساؤلات الدراسة.....                            | 3  |
| أسباب اختيار الموضوع.....                       | 3  |
| أهمية الموضوع.....                              | 4  |
| اهداف الموضوع.....                              | 4  |
| الدراسات السابقة.....                           | 4  |
| ضبط المفاهيم الاصطلاحية والاجرائية للدراسة..... | 7  |
| المقاربة النظرية.....                           | 10 |
| الفصل الأول: مدخل نظري لليقظة الاستراتيجية..... | 12 |
| I- عموميات حول اليقظة الاستراتيجية.....         | 13 |
| I-1 التطور التاريخي لليقظة الاستراتيجية.....    | 13 |
| I-2 بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة.....          | 14 |
| I-2-1 الذكاء الاقتصادي.....                     | 14 |
| I-2-2 المسح البيئي.....                         | 17 |

|         |   |
|---------|---|
| 19..... | 3-I انواع اليقظة الاستراتيجية.....        |
| 19..... | 1-3-I اليقظة التنافسية.....               |
| 19..... | 2-3-I اليقظة التكنولوجية.....             |
| 19..... | 3-3-I اليقظة التجارية.....                |
| 23..... | 4-3-I اليقظة البيئية (المجتمعية).....     |
| 25..... | 4-I السلوكات والأوقات الأربعة لليقظة..... |
| 25..... | 1-4-I سلوكات اليقظة.....                  |
| 26..... | 1-4-I الأوقات الأربعة لليقظة.....         |
| 27..... | 5-I مزايا وشروط اليقظة الاستراتيجية.....  |
| 27..... | 1-5-I مزايا اليقظة الاستراتيجية.....      |
| 27..... | 2-5-I شروط اليقظة الاستراتيجية.....       |
| 28..... | 6-I وظائف ومستويات اليقظة.....            |
| 28..... | 1-6-I وظائف اليقظة.....                   |
| 28..... | 2-6-I مستويات اليقظة.....                 |
| 29..... | 7-I غاية اليقظة الاستراتيجية.....         |
| 30..... | 8-I أهمية الاستثمار في اليقظة.....        |
| 32..... | II-سيرورة اليقظة الاستراتيجية.....        |
| 32..... | 1-II طرق ووسائل اليقظة.....               |
| 32..... | 1-1-II طريقة المعايرة "الباشماركينغ"..... |
| 32..... | 2-1-II الانترنت.....                      |

|         |  |
|---------|--|
| 33..... | 3-1-II طريقة الرقعة.....   |
| 34..... | 4-1-II أسلوب الدلفي.....   |
| 35..... | 5-1-II طريقة بلينجرز.....  |
| 35..... | 6-1-II الطريقة البيليومترية.....   |
| 36..... | 2-II مراحل اليقظة الاستراتيجية.....  |
| 41..... | 3-II معلومات اليقظة الاستراتيجية.....  |
| 41..... | 1-3-II إشارات الإنذار المبكرة.....   |
| 43..... | 2-3-II المعلومات المحتملة.....   |
| 43..... | 4-II نظام اليقظة الاستراتيجية.....   |
| 43..... | 1-4-II نظام المركزي.....   |
| 44..... | 2-4-II نظام لامركزي.....   |
| 44..... | 5-II ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية.....  |
| 46..... | 6-II نموذج عن اليقظة الاستراتيجية.....   |
| 48..... | 7-II عراقيل اليقظة الاستراتيجية.....   |
| 50..... | خاتمة الفصل.....   |
|         | الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية كدعيمة لجهاز العلاقات العامة للوقاية من الازمات. |
| 52..... | تمهيد.....   |
| 53..... | I- ماهية الازمات.....  |
| 53..... | I-1 التطور التاريخي للازمة.....  |
| 53..... | I-2 المفاهيم المقاربة للازمة.....  |

|         |  |
|---------|--|
| 54..... | 3-I خصائص الازمة.....  |
| 55..... | 4-I أسباب الازمات.....   |
| 57..... | 5-I تصنيف الازمات.....   |
| 60..... | 6-I مراحل نشوء الازمة.....   |
| 61..... | II- التداخل بين اليقظة والعلاقات العامة في إدارة الازمات.....                                    |
| 61..... | 1-II التعريف بمحترفوا (رجال) العلاقات العامة.....  |
| 61..... | 2-II خصائص محترفوا العلاقات العامة.....  |
| 63..... | 3-II مفهوم إدارة الازمة.....   |
| 63..... | 4-II أساليب واستراتيجيات مواجهة الازمات.....   |
| 65..... | 5-II نموذج العلاقات العامة في الازمات.....   |
| 69..... | 6-II المؤشرات الاساسية لتداخل اليقظة الاستراتيجية مع جهاز العلاقات العامة للوقاية من الازمات.... |
| 69..... | 1-6-II خطوات إدارة مرحلة ما قبل الازمة ومكانة اليقظة في ذلك.....                                 |
| 73..... | 2-6-II ممثلوا اليقظة الاستراتيجية كسند لرجال العلاقات العامة في الازمات.....                     |
| 74..... | خامة الفصل.....  |
| 76..... | الفصل الثالث: الاطار الميداني للدراسة.....   |
| 77..... | I- واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر (مؤسسة موبيليس).....                                      |
| 77..... | 1-I تعريف بمؤسسة موبيليس.....  |
| 78..... | 2-I الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.....  |
| 79..... | 3-I خدمات موبيليس.....   |
| 81..... | 4-I مبادئ مؤسسة موبيليس.....   |

|          |   |
|----------|---|
| 81.....  | 5-I اهداف مؤسسة موبيليس                 |
| 82.....  | 6-I واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر |
| 89.....  | II- منهجية الدراسة الميدانية            |
| 89.....  | 1-II نوع الدراسة ومنهجها                |
| 89.....  | 2-II مجتمع البحث والعينة                |
| 90.....  | 3-II أدوات جمع البيانات                 |
| 91.....  | 4-II طرق المعالجة                       |
| 91.....  | 5-II الإطار المكاني والزمني             |
| 92.....  | 6-II تحليل الجداول                      |
| 112..... | 7-II نتائج الدراسة                      |
| 116..... | الخاتمة الفصل                           |
| 118..... | خاتمة                                   |
| 119..... | توصيات                                  |
| 120..... | قائمة المصادر و المراجع                 |

الاستمارة

قائمة الملاحق

شهدت السنوات الاخيرة تغيرات عالمية سريعة متلاحقة وعميقة في اثارها وتوجهاتها المستقبلية مع تحول الاقتصاد العالمي الى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، مما ينتج عنه بروز العديد من الازمات انتشرت على كافة المجالات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية.

فأصبح مفهوم الازمة من المفاهيم الواسعة الانتشار وسممة أساسية للشركات المعاصرة، فكل تنظيم لا ينجو من تأثيرها فالتغيرات المفاجئة هي الأسباب المباشرة لتطوير العلاقات العامة، فهي الأداة التي تستخدمها المؤسسات على اختلافها سواءا ربحية او خدماتية، من اجل التعامل مع ما يطرا على المؤسسة من أوضاع لا تنجح ضمن الوحدات الإدارية التقليدية.

والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور ويتأثر بهذه المتغيرات فهي مطالبة بتتبع ومراقبة كل ما يحيط بها سواء على المستوى التجاري او الاجتماعي او التكنولوجي، وذلك لتزويد جهاز العلاقات العامة بالمعلومات اللازمة التي تسمح بالتوليف بين المحيط الداخلي للمؤسسة والتغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي وهذا من خلال ما يسمى باليقظة الاستراتيجية.

وتعتبر اليقظة الاستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، فهي تخص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسها وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة، تستخدم من اجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسيرة المتغيرات الخارجية.

ودراستنا هذه جاءت كمحاولة للتعريف باليقظة الاستراتيجية كوسيلة هامة تعمل على تدعيم جهاز العلاقات العامة للوقاية من الازمات التي قد تتعرض لها، حيث قسمنا بحثنا الى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: قمنا بدراسة عامة حول اليقظة الاستراتيجية.

الفصل الثاني: جمعنا فيه بين المتغيرات الأساسية لدراستنا "اليقظة الاستراتيجية، العلاقات العامة، الازمات".

الفصل الثالث: مثل الإطار الميداني للدراسة، الذي خص بالإطار المنهجي، من تحديد لمجتمع الدراسة و عينيتها، منهج الدراسة و أدواتها، مروراً الى تفرغ بيانات الدراسة و تفسيرها، بعدها استخلاص منها مايجيب عن تساؤلات الدراسة من نتائج.

## الاشكالية

شهد العالم في السنوات الاخيرة تغيرات جوهرية على الصعيد العالمي، وقد اختلفت الاسباب والمتغيرات اهمها العولمة و التطور الهائل و المتسارع في التكنولوجيا و المعلومات، الامر الذي ادى الى ظهور عدد من الانظمة و المفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة مع تلك القوى، لاسيما تطوير وتحسين الاداء والارتقاء بمستوى الاهداف نحو تحقيق افضل، حيث تسعى المؤسسات بصفة دائمة الى تحقيق النجاح والحفاظ على قدر المستطاع، وذلك من خلال السعي باستمرار الى تحسين استراتيجيتها واستخدام وسائل وادوات متجددة .

ومع مطلع القرن الجديد، اصبحت المؤسسات تتقدم بوتيرة متسارعة حيث اصبحت المنافسة تمارس ضغطها في جميع القطاعات، وهذا ما ادى الى افراس جملة من التغيرات والتعقيدات، فكان السبب وراء ظهور العلاقات العامة كمهنة متخصصة هي جملة الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي افرزت مناخا ضاغظا ميزه ظهور اشكال مختلفة من الازمات.

و كون العلاقات العامة علم يتصل اتصالا مباشرا بالأوضاع والظروف الغير عادية، فالمشكلات والازمات من الاسباب المباشرة لتطوير وازدهار العلاقات العامة، فالمهنة الاستراتيجية لها لا تتضح بجلاء الا عندما تواجه الحكومة او المؤسسة ازمة ما تهدد وضعها او وجودها وقدرتها على البقاء، وهنا تكمن خبرة العلاقات العامة في التأهب قبل وقوع الازمة، هذا ما جعل جهاز العلاقات العامة يبحث عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر المعلومات، خاصة انما اصبحت ذات اهمية بالغة لبقاء و استمرارية المؤسسات، و دعم و تسهيل اتخاذ القرارات الفاعلة التي تسمح بتحديد الفرص و التنبؤ بالأخطار، ومن هنا تبرز ضرورة الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية باعتبار هذه الاخيرة قوة حقيقية لها، حيث تترجم قدرتها المتميزة على توقع المستقبل، فهي لا تسمح فقط باستغلال الفرص و تجنب التهديدات فقط، و انما تسعى الى تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية و تأمين الحماية لها و تحقيق مصالحها و تجنب المخاطر المحتملة و كل هذا طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية.

تعيش الجزائر كباقي دول العالم هذه التغيرات المتسارعة في جميع الأصعدة، وكذا المنافسة الشديدة وخصوصا بعد المفاوضات التي ابرمتها من اجل الدخول للمنظمة العالمية والاستثمار الأجنبي، فأصبح على عاتق المؤسسات مهمة صعبة وهي مواجهة المنافسة الدولية ومحاوله امتلاك مكان ضمنها، وهذا ما يتطلب منها ان تكون على درجة عالية من الوعي لكل ما يحدث او سيحدث.

و قطاع الاتصالات بالجزائر كغيره من القطاعات يشهد تطورات هائلة، اذ هناك منافسة قوية في هذا المجال، ويلاحظ انه يخضع لتغير سريع من حيث الابداع والتطبيق واستخدام تقنيات جديدة ومتطورة، وذلك مع الكم الهائل من المعلومات المتدفقة الى بيئتها الداخلية التي تتأثر بطريقة مباشرة بتلك الصادرة عن الخارجية.

كل هذه العوامل جعلت مؤسسة موبيليس ليست بمنأى عن هذه التغيرات الحاصلة، خاصة التكنولوجية منها، و التي تهدف من خلالها لتحقيق جودة خدمات زبائن<sup>1</sup>، وعليه كان لزاما على المؤسسة في هذا الجو المتغير ان تتبنى نظاما متكاملا لليقظة الاستراتيجية تجند فيه كل الآليات اللازمة و التي تدعم دور جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة بصفته دورا استشرافيا (نظام إحتراز) يقي المؤسسة من التداعيات المختلفة التي يمكن ان تخلقها الازمات. بناءا على ما سبق، و لفهم هذا الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية، يمكن ان نطرح التساؤل الرئيس التالي:

### الى أي مدى تساهم اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور العلاقات العامة للوقاية من الازمات؟

ويتفرع من هذا التساؤل، مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى وعي مسؤولي وموظفي مؤسسة موبيليس بدور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الازمات؟
- ما الوسائل التي توفرها اليقظة الاستراتيجية لجهاز العلاقات العامة قصد إضفاء الميزة الاستباقية للتصدي للازمات؟
- كيف يتفاعل ممثلوا اليقظة مع مسؤولي العلاقات العامة لاستباق إشارات الإنذار المهددة بوقوع ازمة؟

### - أسباب اختيار الموضوع

كانت وراء اختيار هذا الموضوع أسباب موضوعية وأخرى ذاتية، نذكر منها:

#### أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لموضوع اليقظة الاستراتيجية، و الرغبة في تدعيم تخصصنا بهذا المفهوم حتى نكون مفيدين و فعالين في المؤسسة التي سنعمل بها مستقبلا
- تزويد مكتبة الكلية بمرجع عن اليقظة الاستراتيجية باللغة العربية نظرا الى قلتها.

#### أسباب موضوعية:

حتى نخرج من روتين المواضيع المألوفة، و التي تكتفي بدراسة المتغيرات وثيقة الصلة بالتخصص فقط، و بما ان هناك العديد من المتغيرات التي لها علاقة وطيدة بتخصصنا و بمتغير الازمة بصفة مباشرة، إرتأينا الى تناول مفهوم اليقظة الإستراتيجية كمفهوم جديد نظرا لعدم وجود دراسات سابقة تناولته من خلال هذه المقاربة، و هذا بعد فحصنا لمواضيع الدفعات السابقة سواء بجامعة قالمة أو ببعض الجامعات الجزائرية الأخرى.

فحدائث الموضوع ونقص الدراسات حوله، دفعنا إلى محاولة التعمق فيه بالتركيز على أهمية تطبيقه علميا، حيث ربطنا موضوع اليقظة بمتغير العلاقات العامة وذلك لمعرفة الدور الاستباقي لهذين الجهازين للوقاية من الأزمات.

<sup>1</sup> و هذا طبعا من اجل زيادة حصتها السوقية



## - أهمية الموضوع:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الاهتمام المتزايد للدول المتقدمة بموضوع اليقظة الاستراتيجية، وإنشاء منظمات ووكالات خاصة بتزويد المؤسسات بالمعلومات (la sous-traitance)، فضلا على ذلك فإن جل الدراسات التي تناولت مفهوم اليقظة الاستراتيجية لم تتناوله من خلال دوره المساهم في تطوير جهاز العلاقات العامة في إدارته للأزمات، فبعضها ربطه بمفهوم الميزة التنافسية للمؤسسات، و البعض الآخر تناوله بصفته آلية من آليات ربط المؤسسة بمحيطها، و في هذا المسعى ارتأينا الى ابراز الكيفية التي يتم فيها التعاون بين ممثلي اليقظة ورجال العلاقات العامة، لإدارة الأزمات على طريق تطبيق الأساليب والطرق الحديثة التي تسمح باقتناص الفرص والترقب الدائم للمعلومات التي تمكن المؤسسة من التحرك بسرعة وفي الوقت المناسب، و هذا قصد تكوين قاعدة نظرية تربط بين اليقظة والعلاقات العامة لمواجهة الازمات.

## - أهداف الدراسة:

- معرفة مدى وعي مسؤولي وموظفي المؤسسات الجزائرية بدور اليقظة الاستراتيجية لإدارة الازمات.
- فهم الكيفية التي تساهم بها وسائل اليقظة الاستراتيجية في تجهيز جهاز العلاقات العامة بعنصر الاستباقية للتصدي من الازمات.
- معرفة جدوى تنسيق مهام محترفي العلاقات العامة وممثلي اليقظة لتجنب الازمات.

## - الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى: بعنوان اليقظة الاستراتيجية والوقاية من الازمات

مقدمة من طرف الباحث بركان الياس، لنيل شهادة الماجستير تخصص اتصال وإدارة الازمات، دفعة 2013/2014.

وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي: الى أي مدى تساهم اليقظة الاستراتيجية في تجنب المؤسسة الوقوع في أزمات؟

حيث تفرع هذا التساؤل الرئيسي الى مجموعة من التساؤلات الفرعية؟

-ماذا تعني اليقظة الاستراتيجية لمسييري وموظفي بريد الجزائر؟

-كيف تساهم معلومات اليقظة الاستراتيجية في احتواء ازمة بريد الجزائر؟

-ما هي المراحل التي تمر بها سيرورة معلومات اليقظة الاستراتيجية لتفادي الازمات في مؤسسة بريد الجزائر؟

وبالنسبة لمجتمع الدراسة فتمثل في موظفي ومسؤولي المديرية الجهوية لبريد الجزائر، اما فيما يخص المنهج فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف الدور الوقائي الذي تلعبه اليقظة في الوقاية من الازمات، وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

-تتوفر لدى موظفي المؤسسة الدراية اللازمة بمفهوم اليقظة الاستراتيجية التي تمثل البحث المستمر عن المعلومات المرتبطة بالتغيرات الحاصلة في بيئة المعلومات.

- يمثل مصدر الوعي بمفهوم اليقظة الاستراتيجية في حضور الصالونات والندوات التي تنظمها المؤسسة.  
- بالمؤسسة متخصصين في العمليات على المعلومات فيما يخص جمعها، اذ تتوفر المؤسسة على مديرية خاصة بأعمال التدفق.

- يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة بسهولة، والتي تمثلت في التبادل الجيد لها في الاتصال النازل من المديرية العامة الى المديرية الجهوية.

- تستهدف المؤسسة نوعا محددًا من المعلومات (معلومات التحكم).

- تساهم التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة في تجنب الازمات الخاصة بالسيولة النقدية، من خلال تحسين عملية الدفع الالكتروني الذي تسعى المؤسسة لتعميمه.

- معلومات اليقظة الاستراتيجية دورا فعال في احتواء الازمات والوقاية منها.

### الدراسة الثانية: بعنوان دور اليقظة في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها.

من طرف الباحث قوجيل نور الدين، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال واعلام وحكومية التنظيمات دفعة 2011-2012 بجامعة عنابة.

وقد تضمنت هذه الدراسة تساؤلا رئيسيا: ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، وانبثق عن الإشكالية ثلاثة تساؤلات وهي:

- كيف تمارس المؤسسة الجزائرية اليقظة الاستراتيجية؟

- ما هو نوع المعلومات التي تركز عليها المؤسسات الجزائرية؟

- ما العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية واتصال المؤسسة بمحيطها؟

كما ارفقت هذه التساؤلات بعدة فرضيات:

- ممارسة المؤسسات الجزائرية لليقظة تتم بطريقة بدائية وعشوائية وغير رسمية.

- يختلف نوع المعلومات الاستراتيجية وفق الطريقة العلمية الحديثة، واستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من شأنها ان تحسن عملية اتصال المؤسسة بمحيطها وتساهم في انجاحها.

- كما فيما يخص المنهج فقد طبق الباحث في هذه المذكرة المنهج الوصفي الاستقرائي، وبالنسبة للعينة فتم اختيار عينة من عمال وحدة مطاحن سيدي ارغيس بأب البواقي التابعة لمجمع سيد، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- اليقظة الاستراتيجية ليست وليدة القرن 20 بل هي موجودة منذ وجود المؤسسة.

- اليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات للمؤسسة بطريقة علمية مدروسة، وهو ما من شأنه ان يسمح لنا اتخاذ قرارات ذات بعد استراتيجي، وهي تختلف عم التجسس الصناعي الذي يعتبر نشاط غير قانوني.

- تسمح اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة على الاتصال بمحيطها، وهو ما يسمح لها باكتشاف أي مخاطر وتهديدات وفرص جديدة.

- يعتبر افراد العينة البحث ان مفهوم اليقظة متداول بمؤسستهم، الا انهم عجزوا عن تحديد الجهة او المصلحة التي تتولى القيام بهذه الوظيفة.

### الدراسة الثالثة: بعنوان أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

مقدمة من طرف الباحثة عباس فهيمة، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، وهي عبارة عن دراسة حالة للشركة الوطنية للتسويق وتوزيع المنتوجات البترولية NAFTEL، دفعة 2009/2008، جامعة الجزائر.

- وقد تضمنت هذه الدراسة تساؤل والاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

وهذه الاشكالية قادت الى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- كيف تقوم المؤسسة بالتعريف على بيئتها وتقييمها؟

- ما هو دور المعلومات ومكانتها في نجاح يقظة المؤسسة؟

- ما مفهوم اليقظة؟ وهل هناك شروط ومقومات ينبغي توفرها عند وضع نظام لليقظة وذلك لتأمين تطبيقها في الواقع؟

- ما هي الميزة التنافسية؟ وكيف على المؤسسة كسبها ثم تنميتها وتطويرها؟

وللإجابة على الاشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، تم وضع الفرضيات التالية، والتي هي إجابة مؤقتة حتى يتم اثبات صحتها من خطئها:

- للمعلومات دور استراتيجي في نجاح أنشطة المؤسسة ككل، والتي تترجم على انها حجر الزاوية للأداء الجيد لنظام اليقظة الاستراتيجية.

- يؤدي امتلاك المؤسسة لنظام اليقظة الاستراتيجية، والذي يسهر على تتبع ورصد مختلف الاحداث التي يمكن ان تهدد مستقبلها على حساب المنافسة الى تحسين وضعها التنافسي في السوق، وإعطاءها تميز خاص بها.

- البحث والتطوير، وخاصة الابداع يضمن تطوير وتنمية الميزة التنافسية وجعلها مستمرة.

- ثقافة اليقظة غير منتشرة في معظم المؤسسات الجزائرية.

اما المنهج المتبع فهو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف الى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة ما، ومحاولة تفسيرها ثم استخلاص النتائج التي تسمح بتقييم هذه الظاهرة، وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسة على بوابة الية بشأن المعلومات المتحصل عليها من اليقظة الاستراتيجية لتسهيل عملية اتخاذ القرارات ومواجهة المنافسة.

- اعتماد المؤسسة على اليقظة التنافسية واليقظة التجارية، وكذا البيئة لاكتساب الميزة التنافسية ومعرفة اهم منافسيها.

- التفكير في تجسيد مشروع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، والقيام بعدة دراسات في هذا الخصوص.

-تقوم مؤسسة NAFTTEL على هيكل تنظيمي واضح، بحيث لا تتدخل المسؤوليات مع تقسيم المهام والواجبات بهدف ضمان نجاح اليقظة الاستراتيجية في مهمته الإعلامية.  
ولقد استفدنا من هذه الدراسات من الناحية النظرية، وتعتبر مذكرة بركان الياس من أكثر الاطروحات التي استفدنا منها، كونها تشترك مع مذكرتنا في متغيرين (اليقظة والأزمات).  
اما في المجال الإلكتروني فقد وجدنا العديد من الدراسات والأبحاث التي تتطرق الى موضوع اليقظة الاستراتيجية خاصة باللغة الفرنسية، لكن من الملاحظ ان جميع هذه الدراسات تطرقت الى مفهوم اليقظة الاستراتيجية لوحده، ولم تربط بينه وبين العلاقات العامة والأزمات، ومن هذا المنطلق جاء بحثنا لتسليط الضوء على كيفية اسهام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور العلاقات العامة للوقاية من الازمات.

### -تحديد مفاهيم الدراسة:

#### مفهوم اليقظة:

لقد تعددت مفاهيم اليقظة رغم نشأتها الحديثة، ويعود ذلك الى الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات لهذا المفهوم، والتغيرات الحاصلة في العالم، ونذكر على سبيل المثال:  
اليقظة هي وظيفة تربط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية<sup>1</sup>.  
كما يعرفه Jakobiak على انها: "رصد للبيئة والذي تتبع بنشر مستهدف للمعلومات المنتقاة والمعالجة، وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية"<sup>2</sup>.

#### مفهوم الاستراتيجية:

شوندلر: الاستراتيجية هي التي تحدد الأهداف والغايات طويلة الأمد للمؤسسة، اختيار وسائل العمل وتخصيص المواد اللازمة لتحقيقها.  
اونسوف Ansoff: الاستراتيجية هي قيادة التعديلات الخاصة بعلاقة نظام المؤسسة ببيئتها، وأيضا التعديلات الخاصة بحدود التعديلات الخاصة بحدود النظام.  
جوهنسون Johenson: استراتيجية المؤسسة هي مخطط للتنظيم، وطريقة لخلق القيمة في مختلف أنشطة<sup>3</sup>.  
اما بورتر Porter أحد اهم رواد الاستراتيجيات التنافسية، فيعرفها بانها: "البحث عن الميزة التنافسية، بخلق الموازنة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Bergeross.p. « observation sur le processus de veille et des obstacles sa pratique dans les organisation »,Argne vol 24 N°3 ,P68.

<sup>2</sup> Jakobiak «Exemples comments de veille technologique édition d'organisation, paris, France, 1997, P20.

<sup>3</sup>حسن جميلة،التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية،للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات،ص2

<sup>4</sup>فلاح حسن حسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص17.

## تعريف اليقظة الاستراتيجية:

تعرف اليقظة الاستراتيجية على انها: " العملية الجماعية المستمرة والتي تقوم مجموعة من الافراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة والتي تخص التغيرات التي من المحتمل ان تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف انشاء فرص الاعمال وتقليل الاخطار"<sup>1</sup>.  
وتعرف كذلك على انها سيرورة جلب او تحويل المعلومة الحالية في إطار مراقبة البيئة لأجل الكشف والتنبؤ بأقرب وقت للإشارات عن الفرص والتهديدات<sup>2</sup>.

و يرى هيرت ليسكا Hebert lesca بانها السباق المعلوماتي الذي تعمل من خلاله المؤسسة على الاصغاء والانصات المسبق والمتوقع للإشارات الضعيفة لبيئتها، بهدف الابتكار واكتشاف الفرص والتقليل من حالة الشك والريبة<sup>3</sup>.

اما Reix فيرى ان اليقظة هي الاستعلام على سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية، ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين بصفة عامة مراقبة البيئة، فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الاستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة<sup>4</sup>.

## المفهوم الاجرائي:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان اليقظة الاستراتيجية حسب موضوع دراستنا تعبر عن عملية تزويد المؤسسة بصفة عامة و جهاز العلاقات العامة على مستواها بصفة خاصة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط، بما يسمح بمراقبة البيئة واستباق التغيرات التي تنذر بحدوث الأزمات.

## العلاقات العامة:

### مفهوم الجمعية المهنية لمستشاري العلاقات العامة:

هي التي يبذلها فريق ما لإقامة علاقات طيبة واستمرارها بين بين أعضائه وبين مختلف قطاعات الراي العام<sup>5</sup>.  
مفهوم قاموس وستر الدولي:

<sup>1</sup> Janissek Muniz, Humbert lesca, **Veille stratégique, application d'internet et sites Web pour provoquer des informations à caractère anticipatif**, article publié à CERAC Grenoble,2003,P1.

<sup>2</sup> Mostapha bouroubi, **de la veille technologique à la veille stratigique** ,étude conceptuelle et éthodologique de mise en œuvre, thèse de magister, Alger, 1999, P47.

<sup>3</sup> Marie-Christine Chalus - Sauvannet, **Dynamisation de veille stratégique pour la conduite de la stratégie productive**, thèse de doctorat de sciences de gestion, université Lumière – Lyon, octobre, 2000, p13.

<sup>4</sup> بن نافلة قدور، مزريق عاشور، **اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة بيئتها**، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج نطاق المحروقات، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص5.

<sup>5</sup> منصور سمير حسن ، **مناهج العلاقات العامة**، دار المعرفة الجامعية، (د. م)، (د،ت) ص12.

مجموعة النشاطات التي تقوم بها هيئة او اتحادات او حكومة او أي تنظيم في البناء الاجتماعي من اجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معهم. مفهوم قاموس اكستورد: "العلاقات العامة هي الفن القائم على أسس علمية لبحث طرق التعامل الناجحة بين المنظمة و جمهورها الداخلي و الخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم الاجتماعية و القوانين و الاخلاق العامة للمجتمع.

**تعريف الموسوعة الإعلامية:** يعرفها محمد منير حجاب كما يلي:

" هي النشاط الذي يختص بعلاقة اتصال المنظمة بجمهورها، ويشمل هذا الجمهور كلا المستهلكين والموردين والعاملين بالشركة، وجمهور المواطنين بصفة عامة وتهدف عملية الاتصال باستخدام هذا النشاط الى خلق وتدعيم الاتجاه الإيجابي نحو المؤسسة"<sup>1</sup>.

### التعريف الاجرائي للعلاقات العامة:

ان العلاقات العامة تلك الجهود التي تبذلها المنظمة من اجل التحكم في الواقع والمتغيرات خاصة في حالات الازمات، فهي وظيفة إدارية متميوة تعمل على حل و مواجهة المشكلات التي تواجه الإدارة وامدادها بتيار مستمر من المعلومات والبيانات مما يجعلها متجاوبة للجماهير الداخلية والخارجية.

### مفهوم الازمة:

تعرف بأنها: "حدث مفاجئ يظهر بشكل تشابك فيه الأسباب بالنتائج وتلاحق فيه الاحداث لتزيد من درجة الجهول عما سيحدث مستقبلا، وترك متخذ القرار في حيرة بالغة من أي قرار يتخذه"<sup>2</sup>. ويرى Booph الازمة "حالة يواجهها افراد، او جماعة، او منظمة، ولا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية، وفيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغير الفجائي". ويعرفها Meyers الازمة على انها: "مهتدة للأعمال وإذا لم يتم التعامل معها، سوف يعقبتها مندفع ومدمر"<sup>3</sup>.

### التعريف الاجرائي للازمة:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الازمة هي حدث او موقف غالبا ما يتم بصورة مفاجئة وغير متوقعة، او يكون التنبؤ به قد تم بوقت قصير قبل وقوعه بحيث لا يتيح الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات لمواجهة مما يهدد حياة الافراد والمنظمات.

<sup>1</sup>حجاب منير، الموسوعة الإعلامية، الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الخامس، 2003، ص 1619.

<sup>2</sup>عمري توفيق، الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الازمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، ص16.

<sup>3</sup>هدير محمد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاعلام والاتصال وإدارة الازمات، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 32.33.

## المقاربة النظرية:

النظرية البنائية الوظيفية: التي ظهرت على يد البريطاني هيربرت سيتمر "182-1903" فهي نظرية توفيقية توظف مفاهيم البنائية والوظيفية قصد الترفيع من نقص إمكانيات فهم المجتمع وما يتضمنه من وحدات وانساق فرعية.

والمقصود بالبنائية الوظيفية كل البحوث والدراسات التي يتمحور اهتمامها في بناء او وحدة، او يكون محور اهتمام والوظائف التي تؤديها الوحدة في إطار البناء العام للوحدات او البناء الكلي، فالبنائية الوظيفية تركز على الوظائف والادوار التي تقوم الوحدات المكونة للكل، فمثلا إذا أردنا تطبيق مصطلح البناء على المجتمع فإننا نقول البناء الاجتماعي، والمقصود به مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل وتتسق من خلال الأدوار الاجتماعية، اما الوظيفية فالمقصود بها الدور الذي يسهم به الجزء في الكل.

## علاقة النظرية البنائية الوظيفية بالاتصال و بموضوع الدراسة:

يعتبر الاتصال من العمليات الاجتماعية الأساسية التي تقوم عليها حياة الافراد والمجتمعات، وهو ما يفسر لنا توظيف علم الاجتماع لعدد من النظريات والنماذج الاتصالية، فالاجتماعي يتجلى في كل أنماط الاتصال المتمثلة في الاتصال الشخصي والجماعي والجماهيري وغير ذلك، كما ان الفعل الاتصالي يبعده الإنساني والاجتماعي شرط وجود المجتمع واستمراره. فوسائل الاعلام هي نظم اجتماعية، ونسق قوي يؤدي وظائف اجتماعية تساهم في تحقيق التوازن والاستقرار الاجتماعيين على اعتبار ان المؤسسات الاجتماعية في التحليل الوظيفي تثبت النظام والتوازن داخل المجتمع.

وبطريقة أخرى نجد ان علاقات الاعتماد المتبادل بين وسائل الاتصال والنظم الاجتماعية الأخرى، هي التي تحدد الأدوار الاجتماعية لوسائل الاتصال، فعلاقات الاعتماد المتبادل بين وسائل الاتصال والنظم الاجتماعية الأخرى يشكل طبيعة اعتماد الافراد على وسائل الاتصال<sup>1</sup>.

انطلاقا من ذلك أردنا تبني النظرية البنائية الوظيفية في دراستنا لمعرفة الوظيفة التي تقدمها معلومات اليقظة الاستراتيجية كوحدة أساسية في المؤسسة، ومساهمتها في تعزيز وظيفة العلاقات العامة وذلك من خلال النبؤ الوقائي (الاستباقي) لتفادي حدوث الازمات.

<sup>1</sup> سي العبد الله، نظريات البناء الوظيفي لوسائل الاتصال، التحليل الوظيفي لنظام وسائل الاتصال، بتاريخ 03/04/2017 على الساعة 14:14.

### تمهيد:

لقد اصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والفكرية والتكنولوجية، والعالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع فيه الاشكال المنافسة، لهذا توجب على المؤسسة تبنى نظام جديد، وهو اليقظة الاستراتيجية الذي يمكننا من تتبع كل ما يحدث في محيطها، ومواكبة تطوراته وتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية.



## I- عموميات حول اليقظة الاستراتيجية.

## I-1 التطور التاريخي لليقظة الاستراتيجية:

ترجع جذور اليقظة الاستراتيجية الى عاملين مختلفين هما الدول الانجلوسكسونية واليابان، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية كانت المؤسسات الانجلوسكسونية تستخدم مصطلحي "ذكاء الأعمال" و"ذكاء التنافسي"، غير أن هناك من يرى أن نشاط اليقظة يرجع الى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية الرمانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات ومستجدات.

فأثناء الحرب يحارب اسطول السفن للتفوق على العدو، فعلى القائد معرفة تنقلات البنايات المختلفة ومراقبة السماء وسطح المحيط والأعماق وذلك باستمرار، أما الوسائل الموضوعية تحت تصرف البواخر فهي الرادارات، الصافرات، الساتيلات، خدمات الاستعلام... وغيرها، اذن فالباخرة في حاجة الى مراقبة تسمح لها بتوضيح طريقها وتحديد أهدافها، نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة ففي مسارها مع المنافسين عليها كشف التهديدات والفرص، فالمراقبة اذن عنصر رئيسي في نظام قيادة المؤسسة.

من ذلك المنطلق كان انتقال مصطلح اليقظة من المجال العسكري والحربي الى المجال الاقتصادي خاصة مع نهاية سنوات الخمسينيات، أين شعرت المؤسسات الكبرى في ممارسة نشاط اليقظة على مستوى كبير وتبنت مقاربات اليقظة في العالم التنظيمي بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الاستراتيجية<sup>1</sup>.

يعتبر أجلر (Aguilar) من الأوائل الذين درسوا عملية اليقظة منذ سنة 1963 ميز بين اسلوبين لليقظة هما:

- المراقبة: surveillance: التي تتمثل في البحث عن المعلومات والمعارف العامة حول البيئة.
- البحث: Search: المتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة والمهمة لحل مشكلته ستظهر قريباً.

أما في فرنسا فان الباحث أميرلسكا (Humbert lesca) يعتبر من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه *Systeme d'informatique pour management stratégique*، الذي ظهر سنة 1986 ومنذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام الكثير من الباحثين والاقتصاديين وحتى الحكومات.

<sup>1</sup> بومعة سهلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2008 | 2009، ص 94.

أما ممارسته اليقظة في المؤسسات فقد شهدت تطورا مهما بعد نهاية الحرب الباردة اين انتقل الكثير من الخبراء والافراد الذين كانوا يمارسون اليقظة لأهداف حربية الى المجال الاقتصادي، ساعد ذلك على إدراك المؤسسات ضرورة وضع شكل جديد لتسيير المعلومات باعتبارها موردا استراتيجيا<sup>1</sup>.

## I-2 بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة:

### I-2-1 الذكاء الاقتصادي:

أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف **Martre** حيث تم تعريفه على أنه: "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم"<sup>2</sup>.

كما يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه: "مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها الى تطوير مؤسسة اقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما، فالذكاء الاقتصادي يهتم بكل ما يجري ويفعل في الاسواق، فإنه نظام كامل تتواجد فيه التقنيات والكفاءات البشرية التي تساعد على حل المشاكل والوقاية منها، بأخذ القرارات المناسبة وسبق المنافس وتطوير أساليب العمل والمنتج في وقت وجيز"<sup>3</sup>.

فالذكاء الاقتصادي يعمل على ايجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يحللها ويضعها تحت تصرف المقررين في المنظمة في الوقت المناسب وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة<sup>4</sup>، فمصطلح الذكاء يحمل معاني كثيرة:

- يعني القدرة على التأقلم مع المحيط.
  - فكرة انتاج المعلومة.
  - فكرة دوران ومعالجة المعلومة، حيابة، معالجة، بث المعلومة.
  - فكرة المعلومة المفيدة والملائمة<sup>5</sup>.
- ويمكن التعبير عن الأهمية والفائدة التي يجلبها الذكاء الاقتصادي من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> بومعة سهيلة، المرجع السابق، ص 95.

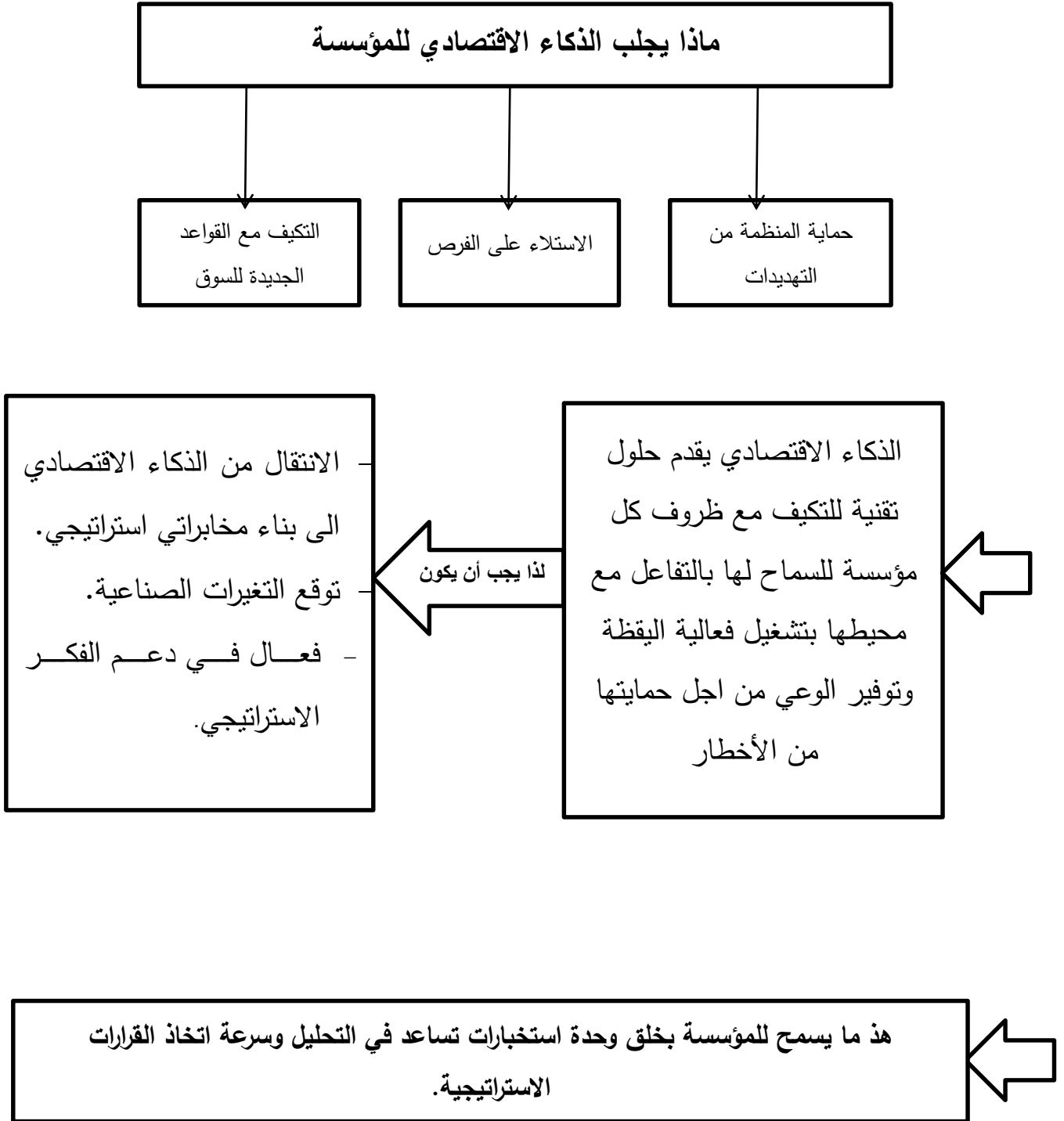
<sup>2</sup>Henri martre, **intelligence économique et stratégie des entreprise**, la documentation rançaise, Paris, 1994, P212 .

<sup>3</sup> ديلمي مسعود، **الذكاء الاقتصادي والعمل المغطى، الحروب الخفية، مدارات، جريدة القدس، السنة العشرون، العدد606، الخميس 27 تشرين الثاني (نوفمبر)2008**.

<sup>4</sup>F.Bournois, P.J.Romani, **l'intelligence économique dans les entreprises Française économique**, Paris, 2000, p2.

<sup>5</sup>B.Martinet, **l'intelligence économique**, deuxième édition, Paris, 2001, P12.

شكل رقم 01: أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة:

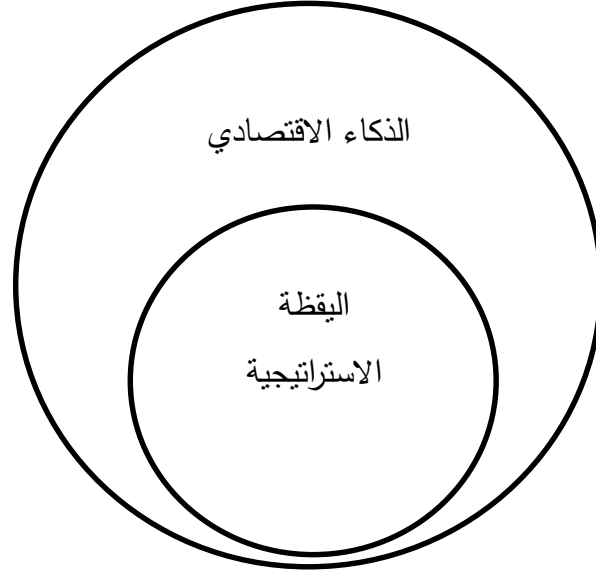


المصدر: فيلاي أسماء، الذكاء في المؤسسات الجزائرية: الواقع والمجهودات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة استراتيجية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014، ص37.

- علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي:

لتوضيح علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي نقدم الشكل التالي:

الشكل رقم 02: العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية:



المصدر: فلالي أسماء، مرجع سابق، ص 71.

من الشكل السابق نلاحظ أن اليقظة هي الجزء من الكل الذي هو الذكاء الاقتصادي لكن اليقظة تختلف عنه في كونها لا تغير ولا تعدل البيئة التي تمارس فيها نشاطها، وملاحظتها فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن المتغيرات والمستجدات للتنبؤ، واتخاذ القرارات كما أن عملية مراقبتها للبيئة تتكون من مراحل مرتبطة بدورة حياة المعلومة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التموّج في بيئتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فرج شعبان، دباغي مريم، الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي العلمي حول منظمات الأعمال، التحديات والفرص والآفاق، عمان، 2015.

## I-2-2-المسح البيئي:

وهو عملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية بهدف تغذية القرار الاستراتيجي.

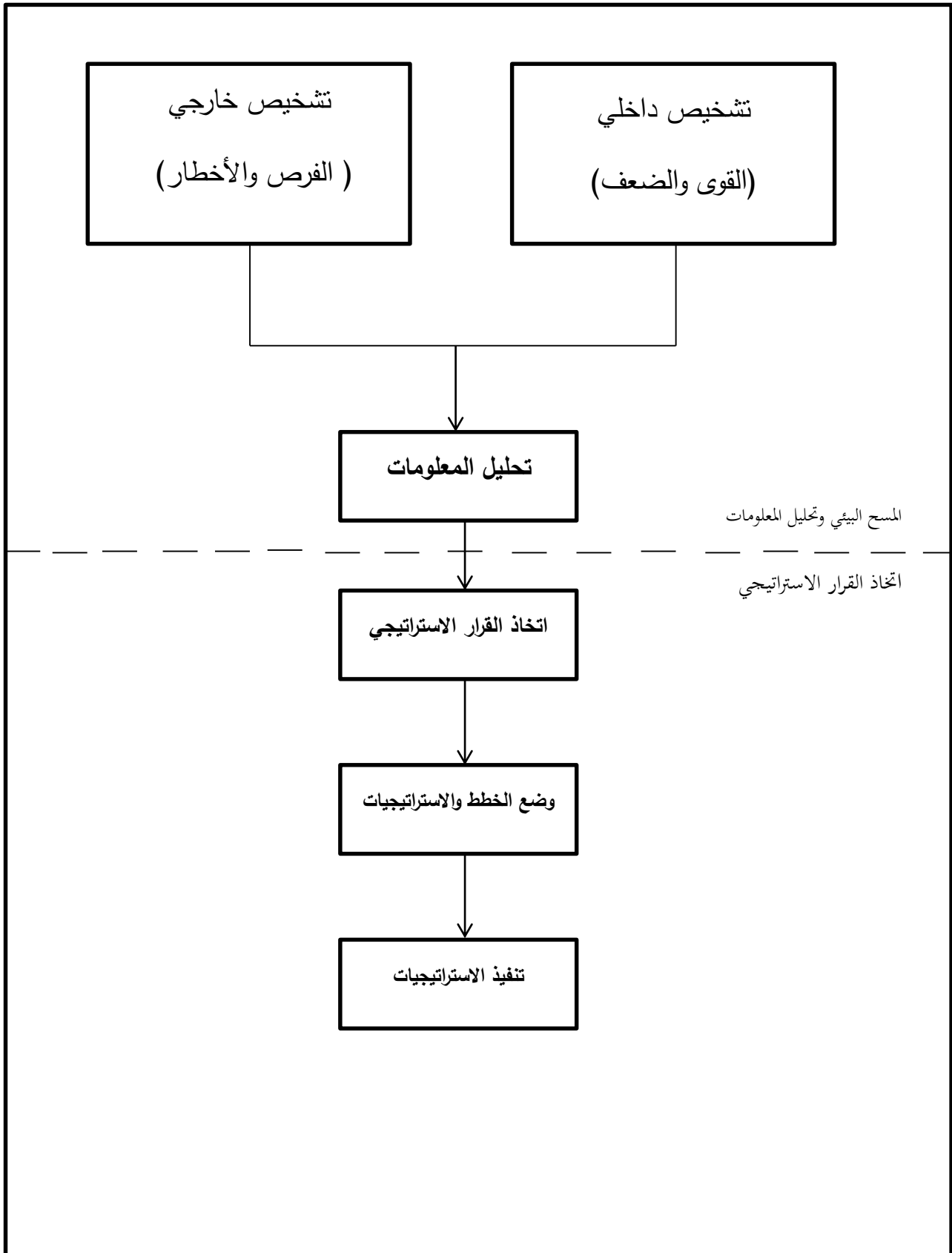
يتم المسح البيئي لكل من البيئة الداخلية والخارجية حيث أن البيئة الخارجية تحتوي على متغيرات (الفرص والتهديدات)، أي كل القوى والعناصر والمجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية، في حين أن البيئة الداخلية تتكون من عوامل القوى والضعف داخل المنظمة نفسها.

فالمسح البيئي هو السياق المعلوماتي الذي بواسطته تستطيع المؤسسة من الاضغاء المسبق الى بيئتها الخارجية، بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من آثارها.

وقد أظهر باحثون وجود علاقة بين سياق الادارة الاستراتيجية والمسح البيئي حيث قسم سنة 1990 **Ansoff and Mcdonnel** سياق الادارة الاستراتيجية الى مرحلتين، حيث يتم بتشخيص داخلي وخارجي للمنظمة أثناء المرحلة الأولى، من أجل معرفة مكان قوتها وضعفها وقدرتها على انتهاز الفرص وتجنب الأخطار عن طريق تجميع وتحليل المعلومات المتوفرة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية، كما يتم وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية أثناء المرحلة الثانية، عن طريق ادراج المعلومات المحللة في ساق اتخاذ القرار الاستراتيجي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رويح كمال، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الادارية، العدد 2، كلية العلوم الادارية، جامعة الكويت، ص 3.

الشكل رقم 03: علاقة المسح البيئي بالإدارة الاستراتيجية.



### I-3 أنواع اليقظة:

هناك أنواع عديدة ومختلفة من اليقظة وكل واحد منها يستعمل في مجال معين، إلا أن هناك إجماعا كبيرا من قبل المؤلفين حول الأنواع الآتية نذكر منها:

**I-3-1 اليقظة التنافسية:** هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين، والمحتملين وهي أيضا تهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية الى معرفة:

- الأداء الحالي للمنافسين.
  - استراتيجية المنافس.
  - أهداف وقدرات المنافس الجديدة.
  - الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.
- وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفته مثلا:
- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية.
  - تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.
  - الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.
  - الانتاج: نظام الانتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الانتاج.
  - البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءة الاختراعات.<sup>1</sup>

### I-3-2 اليقظة التكنولوجية:

تعنى اليقظة التكنولوجية بمتابعة التطورات التقنية والتكنولوجية المستعملة من طرف المنافسين، الموردين والزبائن، والتي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة ومستقبل المتعاملين معها، وهذا لاتخاذ الاجراءات والاحتياطات

<sup>1</sup> حديد رتيبة، حديد نوفيل، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 189، 190.

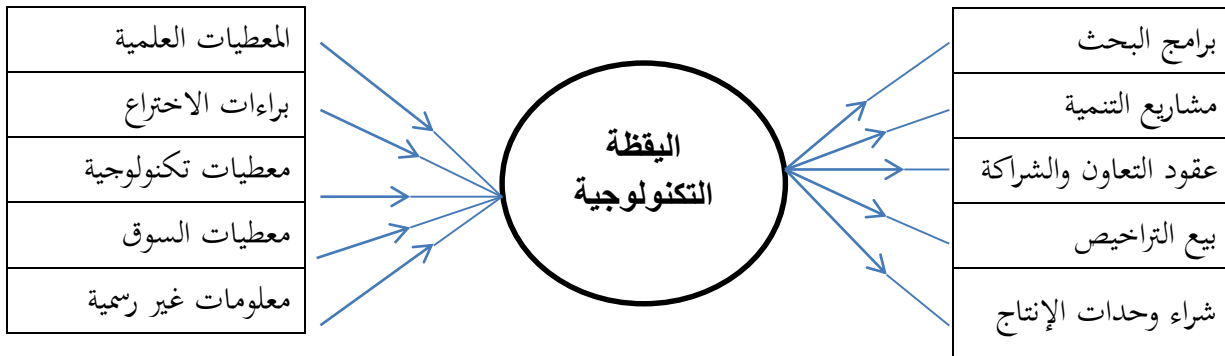
الوقائية أو حتى العمل على سبق الابداعات التكنولوجية والاستثمار في هذا المجال في الوقت المناسب، وهذا يتطلب جمع المعلومات والاحاطة بكل التقنيات والتكنولوجيات الحديثة والمستعملة، من براءات اختراع وابداعات وبحوث ودراسات.<sup>1</sup>

لذلك فهي عند jakobiale عملية ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية لتحديد تهديدات وفرص تنمية المؤسسة.

والواقع لا يتوقف عمل اليقظة التكنولوجية عند مجرد القيام بالملاحظة والتحليل للمحيط التكنولوجي، وانما هي عملية منظمة وممنهجة تقوم على أساس جمع وتحليل المعلومات المستهدفة وتجهيزها لنشرها من أجل استخدامها في احداث التغيير واتخاذ القرارات في مجال الابتكار التكنولوجي وعليه فهي عملية رصد للمحيط، والذي يتبع بالبحث الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية.<sup>2</sup>

فاليقظة التكنولوجية بالنسبة للمؤسسة هي وسيلة اعلامية تنبه المسؤولين فيها وتحذرهم، انطلاقا من استخلاص أبرز العناصر الاستراتيجية ضمن الكم الهائل من المعلومات المتحصل عليها سلفا.

شكل رقم 4 : يبين مجالات واستعمالات اليقظة التكنولوجية:



Source:Jakobiak. F . (1992) Exemples commentes de veille

technologique. Paris Edition d'organisation ,cité par mounabenslimane. Veille et méthodologie de veille. Seminsire sur la veille documentaire. Rabat, maroc, 14 fevrier 2008. P15.

<sup>1</sup>Patreyron, E. la veille stratégique. Ed. 1998, P 143.

<sup>2</sup>Jakobiak, I pid P48.



### I-2-3-1 مصادر اليقظة التكنولوجية:

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في المنتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية.
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.
- بنوك المعلومات.
- المشاركة في المنتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.<sup>1</sup>

### I-3-3 اليقظة التجارية:

الى جانب الأنواع السابقة لليقظة تهتم المؤسسة أيضا بتطوير يقظتها التجارية وهي تخص المجال التسويقي أي كل ما يرتبط بالعلاقات والانشطة التجارية والطرق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على اسواقها الأمامية والخلفية ( الزبائن والموردين) فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم وكذا طرق ارضائهم والعلاقات التي تجمعها بموردها وموزعيها...الخ.

واليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه وبهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها وتنافسيتها، وتسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطور علاقات الزبائن مع المؤسسة.<sup>2</sup>

فميادين اهتمام اليقظة التجارية تتمحور حول الزبائن والموردين بصفة عامة.

#### - الزبائن:

تولي المؤسسات اهتماما بالغا بزبائنهم باعتبارهم يمثلون جزءا مهما من رقم أعمالها والمتلقي لمنتجاتها، وينصب اهتمام اليقظة حول الزبائن على:

<sup>1</sup> بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تمييزها، تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص87.

<sup>2</sup> Verna Gérard, la veille technologique, université laval, [http://www.fsa.U\\_laval.ca/personnel/ vernag/ pub veille, htnt](http://www.fsa.U_laval.ca/personnel/ vernag/ pub veille, htnt).

- **معرفة الحاجيات والرغبات:** تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة حاجات ورغبات زبائنها الحاليين اعتمادا على أساليب وتقنيات تسويقية "تحقيقات، أبحاث ... الخ" لتعمل على اشباعها، وتتعدى ذلك لتتمكن من استباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات والرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيتها والتعامل معها.

- **قياس عدم الرضا:** يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنها، وحتى ولو كان معظمهم راضيين على منتوجاتها، الا انه يجب عليها أن لا يهمل غير الراضين حتى ولو كانت نسبتهم قليلة، لذا يجب على المؤسسة تسجيل الشكاوى المقدمة من طرف زبائنها وتبحث عن اسباب عدم الرضا والتعامل معها بجدية.<sup>1</sup>

- **تحديد قدرة الزبائن على السداد:** تبحث المؤسسات عن الوسائل والطرق التي يعتمدونها الزبائن في دفع المستحقات وثن المشتريات وتهدف هذه المراقبة لتجنب المشاكل وتوتر العلاقات بين المؤسسة وزبائنها.

- **دراسة العلاقة بين زبائنها وموزعيها:** يلعب الموزعين دورا مهما في تحديد مدى نجاح المؤسسة وايصال سمعتها وشهرتها الى الزبائن، اذ يمكن أن تخسر المؤسسة عددا كبيرا من زبائنها بسبب الموزعين، لذا وجب عليها باستمرار تتبع العلاقات بين الموزعين والزبائن وتطورها.

#### - الموردین:

يأخذ الموردین ايضا حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة بمالهم من دور كبير في تحديد مصيرها، كما ان لهم وزن لا يستهان به في العمل النهائي للمؤسسة باعتبارهم الممون والمزود لها بمستلزمات الانتاج لهذا تطور المؤسسات يقظة نشطة حول الموردین لمعرفة قدراتهم على تموينها بأقل التكاليف، وكذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما، لما الموردین من قوة تفاوض تؤثر على نشاط المؤسسة، وتستمد اليقظة التجارية معلوماتها على سبيل المثال لا الحصر من المصادر التالية:

- الجرائد والمجلات المتخصصة المحلية والدولية.
- دراسات السوق.
- العلاقات مع الجمعيات والنقابات.
- الاتصالات المباشرة مع الموردین والزبائن على طريق رجال البيع.
- المعارض والملتقيات والمؤتمرات.
- وسائل الاعلام والاتصال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Patayrame. A. le mangement de l'information. Edition economica. 1994. Paris P 24.

<sup>2</sup>Thietart R.A la stratégie d'entreprise-formation et mise en œuvre, mc graw Hill, 2em tirage, 1986, P87.

## I-3-4 اليقظة البيئية:

هذا النوع من اليقظة "يخص ما بقي في بيئة المؤسسة"<sup>1</sup>، أي أنها تخص ما تبقى من الاشارات الآتية من الخارج<sup>2</sup>، التي يجب تفسيرها من أجل الحياة على ميزة استراتيجية، بمعنى أن اليقظة البيئية تعمل على دراسة كل المتغيرات والعناصر التي تخص الأنواع السابقة من اليقظة التكنولوجية، التجارية" برصدها وتحليلها فهي تهتم خاصة بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة "العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية ... لذلك هناك الكثير الاقتصاديين الذين يطلقون عليها اليقظة المجتمعية.

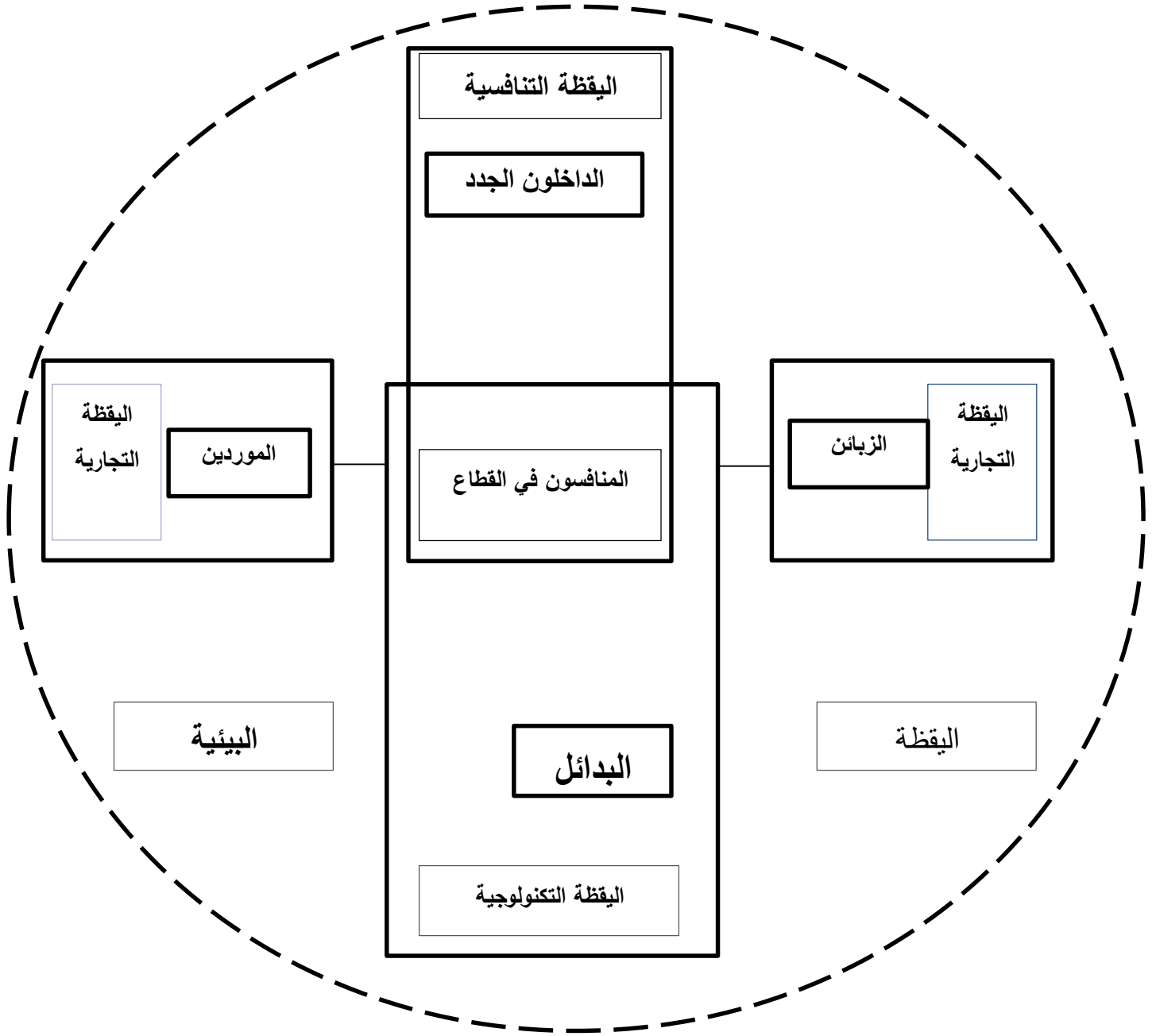
ونظرا لأهمية خاصية التنافسية منها بالنسبة للمؤسسة وحاجة هذه الأخيرة الدائمة لجمع المعلومات عنها من خلال الأنواع المختلفة لليقظة التي اختصاص كل نوع فيها بدراسة عناصر محددة من عناصر البيئة، فان الكثير من المؤسسات تستخدم مصطلح "اليقظة التسويقية" للدلالة على عملية مراقبة وتتبع القوى التنافسية الخمس لبورتر، ويمكننا ادراج الشكل الآتي الذي يوضح العلاقة بين قوى التنافس وأنواع اليقظة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Alain bloch, l'intelligence économique, émed, edeconomica, economiepache, paris, 1991 p16.

<sup>2</sup>Luchaput, la veille stratégique intégré, repardworkingpaper, n° 03 2006 université du quebec, Canada. p3.

<sup>3</sup>بومعزة سهيلة، المرجع السابق.

شكل رقم 05: يبين الأنواع الأربعة لليقظة المتعلقة بالقوى التنافسية لبورتر:



المصدر:

Jain Bloch, L'intelligence économique 2<sup>ème</sup> ed, Ed economie poche, paris 1991 P17.

## I-4 السلوكات والأوقات الأربعة لليقظة الاستراتيجية:

### I-4-1 سلوكات اليقظة الاستراتيجية:

يعمل التنظيم الجيد لعملية البحث عن المعلومة من تهيئة وتحضير المؤسسة لتحديد قراراتها الاستراتيجية وتوجيه المؤسسة للاستباق رد فعل تجاه المعلومات، التي تعتبر كتهديد قد يضر بتحقيق الأهداف التي تم تسطيرها او التحسين من أداء ونجاعة عمل اليقظة الاستراتيجية وجعلها أكثر عملية، وقد ميز Aguilar في كتابه مسح بيئة الاعمال بين نموذجين للبحث عن المعلومة:

-المراقبة: بالبحث عن المعلومات والنعلومات العامة حول البيئة.

-البحث: ويتعلق الامر هنا بالبحث عن المعلومات الخاصة واللازمة لتحليل المشكل الذي هو على وشك الظهور وعند إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية وتحديد سيرورة عملها سوف نميز بين ثلاث أنواع من اليقظة من حيث السلوك ووقت عملها وتمثل في:

-اليقظة السلبية (المنفلة).

-اليقظة النصف فعالة (نصف نشطة).

-اليقظة الإيجابية ( النشطة والفعالة)<sup>1</sup>.

I-4-1-1 اليقظة السلبية: و هي يقظة دفاعية تهتم بجمع المعلومات الموجودة من قبل و المستعملة دون القيام ببحث أولي عن المعلومات، تكون بصفة دائمة و لا تستثني أي نوع من أنواع اليقظة، وجميع الأفراد في المؤسسة معنيون بعملية اليقظة، و تعتمد على جميع مصادر المعلومات، و هذه اليقظة تبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية على نشاط المؤسسة.

I-4-1-2 اليقظة نصف النشطة: تهتم بجمع المعلومات التي تهم المؤسسة فقط، سواء من مصادر ثانوية أو أولية، تخص جميع أنواع اليقظة و لها استعمالات متكررة (فترات معينة)، هناك أفراد محددون الكاشفون هم الذين يقومون بوظيفة اليقظة النشطة التي تعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الانترنت، و هذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Laurent Hermel, *Maitriser et pratique la veille stratégique*, AFNOR, Paris , 2001, p17.

<sup>2</sup>قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الاعلام والاتصال وحكامة التنظيمات، جامعة عنابة، 2012/2011، ص44.

**I-4-1-3** اليقظة النشطة الفعالة: تعتمد اليقظة الفعالة عادة على اليقظة المستهدفة، التي تهدف الى البحث عن معلومات معينة ومحددة، بحيث تعرف المؤسسة جيدا من خلال هذا النوع ما تبحث عنه من معلومات، ففي ميدان المنافسة على سبيل المثال تسعى المؤسسة الى معرفة المعلومات المتعلقة بأسعار المنافس كون هذا الأخير قرر تخفيض أسعاره بنسبة 30٪، بحيث تعتبره المؤسسة كسبب او فرصة تسمح له ببيع منتوجه في قطاع ييولي اهتماما لعرض هذا.

وما تجدر الإشارة اليه هو ان النوع من اليقظة يتعدى النوعين السابقين بالبحث عن المعلومات خطيرة وتهتم بمواضيع معينة بحيث توكل مهمتها الى اخصائيين، وهي يقظة هجومية تهتم بكشف فرص مستقبلية و صعبة الاكتشاف من قبل المنافسين، أو تحويل التهديدات المستقبلية إلى فرص والعمل على انتهازها<sup>1</sup>.

#### I-4-2 الأوقات الأربعة لليقظة الاستراتيجية:

يمكن لنشاطات اليقظة أن يجري من خلال عدة أوقات زمنية نذكر أهمها كالتالي:

- **اليقظة المنتظمة veille ponctuelle**: هي تحليل لما هو كائن في زمن وسياق معينين، وهي يقظة أقرب منهج دراسات السوق.
- **اليقظة المناسباتية occasionnelle veille**: وهي عبارة عن مراقبة منظمة حول مواضيع تم استهدافها، وتكون المؤسسة من خلال هذه اليقظة على وعي تام بالمستهدف الواجب تسلط مراقبتها الدائمة عليه.
- **اليقظة الدورية: veille périodique**: وهي عبارة عن مراقبة منتظمة للمستهدف حسب دورية المصادر المعنية بالمراقبة، وهي يقظة يمكننا أن نشبهها بـ: موازنة المؤسسات، التقارير والدراسات، المقالات والمجالات، وعروض الحال حول المؤتمرات، المنشورات الخاصة بالمنظمات المتخصصة، بنوك المعلومات.... الخ.
- **اليقظة الدائمة veille permanente**: تسمح اليقظة الدائمة برصد الاشارات الضعيفة، أو ما يطلق عليها "معلومات الانذار" التي تنذر المؤسسة عما يحدث في بيئتها الكلية، وهي حصيللة وظيفة كل من "رادار المراقبة البحرية" radar de coisière من جهة، بمعنى البحث الطوعي عن المعلومة، وادار الانذار Radar d'alérte من جهة أخرى، الذي يقوم بالكشف عنها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>توجيه نور العابدين، مرجع سابق، ص44.

<sup>2</sup>بركان الباس، اليقظة الاستراتيجية والوقاية من الأزمات، دراسة المحيط الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، 2013/2012، ص 57.

I-5 مزايا وشروط اليقظة:

I-5-1 مزايا اليقظة:

إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكر ما يلي:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع ان تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.
- اكتساب موقع قوة من اجل طرح سلعتها أو خدماتها المبتكرة.
- التوصل الى حل المشاكل بصفة سريعة.
- التسيير الجيد في كل نشاطاتها.
- الوعي في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

I-5-2 شروط اليقظة:

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة وهي:

- ارادة ثابتة من قبل الادارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة ادارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية، دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
- التحكم في الوقت: يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.
- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.

<sup>1</sup> حديد رتيبة، حديد نوفيل ، مرجع سابق، ص 196.

- تأطير مهيكّل من طرف اطارات ذات وظائف محددة، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما تكون هناك هيكلية.<sup>1</sup>

### I-6 وظائف ومستويات اليقظة:

#### I-6-1 وظائف اليقظة:

تشمل اليقظة الاستراتيجية على مجموعة من الوظائف:

- وظيفة التنبؤ: السبب الأول لوجود اليقظة الاستراتيجية هي التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تتواجد في المحيط.
- الوظيفة المعلوماتية: السبب الثاني لوجود اليقظة هو التزويد بالمعلومة لغرض اشباع حاجة مستعمل المعلومة للحصول على ملف كامل على شخص ما، وتمثل هذه الوظيفة القاعدية لنشاط اليقظة.
- وظيفة التحليل والتلخيص: بمعنى تفكيك المعلومات المتحصل عليها لاستنباط العناصر الأساسية.
- وظيفة إعطاء المعلومة الشكل المناسب: إن جعل المعلومة في شكل مناسب يمكن أن يلعب دورا هاما في فهم المعارف المنشورة.
- وظيفة تحديد الحاجيات للمعلومة: هذه المعلومات يجب ان تجيب على احتياجات المستعمل.<sup>2</sup>

#### I-6-2 مستويات اليقظة:

تهدف المؤسسة من خلال ممارسة نشاط اليقظة الى زيادة تنافسيتها، وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين ثلاث مستويات: تكتيكي، استراتيجي واستشراقي.

#### I-6-2-1 المستوى التكتيكي:

ان الحفاظ على الميزة التنافسية الحالية هو أمر تكتيكي مستند الى الفترة القصيرة، وفي هذا السياق فان اليقظة تتعلق بالأحداث الجارية ومن وجهة نظر التنافسية، فان الحفاظ على الميزة يتضمن خاصية تحديد وتحليل الأحداث مثل تطور السوق، استراتيجيات السعر وتسيير الزبائن، اذ أن المعرفة حول العمليات، الموارد البشرية وغيرها ستقوم بتغذية عملية اليقظة، هذا المستوى من اليقظة يمكن أن يكون دفاعيا أي معرفة كل شيء عند دخول المنافسين، اذن فهذا المستوى يتركز على كيفية التنافس في ميدان الأعمال الحالي.

<sup>1</sup>Revellic, intelligence stratégique sur internet, deuxième édition, édition dunod, paris, 2000 , p20.

<sup>2</sup>بوتيفور الزهراء، لكحل فريدة، اليقظة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، دون تاريخ.



### I-6-2-2 المستوى الاستراتيجي:

يهدف هذا المستوى من اليقظة الى تطوير وتنفيذ الاستراتيجية، تشرع المؤسسة بالقيام بالأنشطة التحليلية التي من شأنها التأثير على القرارات الاستراتيجية مستقبلا، فأثناء العمل على تطوير رأس المال التنافسي للمؤسسة يمكن لفريق اليقظة استكشاف أمور مهمة مثل التغيرات المنتظمة واستهداف الأسواق الجديدة، فاليقظة من خلال الجمع والتحليل يمكنها ليس فقط من توفير فهم واضح للممارسات التنافسية بل توفير قاعدة أفضل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بكيفية التعامل مع نوايا المنافسين، اذ فالمستوى الاستراتيجي لليقظة تجاوز مفهوم كيف تنافس المؤسسة الآن الى كيف يجب عليها أن تنافس في المستقبل.<sup>1</sup>

### I-6-2-3 المستوى الاستشراقي:

هذا المستوى من اليقظة يتجاوز مفهوم كيف علينا أن ننافس في المستقبل الى مفهوم كيف يمكننا تغيير قواعد المنافسة حيث يتم الانتقال من بناء الاستراتيجية الى اعادة بناء المنافسة.

فالاستشراف يحدد فرص التنافس في مجال وحيد بأسلوب وحيد وهو يهدف الى خلق ميدان تنافس جديد، ويتضمن المستوى الاستشراقي من الواجهة التنافسية، معرفة وفهم المنافس جيدا للتمكن من التنبؤ بالتحركات الاستراتيجية والتكتيكية التي يمكنه القيام بها، وإلى أبعد من هذا تتطلع المؤسسة الى امتلاك المعرفة الكافية وفهم المعرفة للدرجة التي تسمح ببناء بعض الاحتمالات حول البيئة المستقبلية التي ستمارس فيها نشاطها، الأمر الذي يمكنها من احداث التغيير فيها بنفسها من خلال ممارسات سباقية.<sup>2</sup>

### I-7 غاية اليقظة الاستراتيجية:

تسعى اليقظة الاستراتيجية الى تحقيق الأهداف التالية:

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها.
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجيتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري.
- تحقيق البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة.
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره، واكسابها ميزة تنافسية.
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي، والمستقبلي اتجاه المنافسين.

<sup>1</sup>Helon. N. rothberg. Scellerickson. Fromknowledge to Intelligence. GrestingcompetitiveAdvantage in the nextEconomyElservier, Inc. USA 2005, pp 42-44.

<sup>2</sup>Ibid, P45.

- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين، والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم.
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب.
- الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع.
- تحديد مستوى عال لمعالجة المعلومات، ويمكن ان يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومات الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها والحاقها بالتعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.
- تحسين، وتطوير وتوسيع نشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

### I-8 أهمية الاستثمار في اليقظة:

- تمثل أهمية الاستثمار في اليقظة في تدعيم دور اليقظة لزيادة تنافسية المؤسسة، وتتجسد هذه الأهمية في جعل المؤسسة أكثر تميزاً وتمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وذلك بـ:
- تشجيع الابداع والابتكار إذ توصلت الدراسات الى وجود علاقة بين الاستثمار في المعلومات وبين الابداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة، فهذا الاستثمار يسهم في تحرير العاملين من العمل الروتيني ويدفعهم باتجاه العمل الخلاق ويسهم في فتح مجالات جديدة للإبداع أمامهم.
  - توفير الأجواء المناسبة لتحقيق الربط والتكامل بين وحدات أقسام المؤسسة في إطار المؤسسة الواحدة وأيضاً بين المؤسسة وفروعها المنتشرة بينها وبين المؤسسات الأخرى من خلال الربط الحاسوبي وباستخدام شبكات الأنترنت وأجهزة ومعدات الاتصالات الأخرى.
  - دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الى جانب تخفيض كلفة العمل الإداري بنسب عالية وتعزيز مستوى الأداء الكلي.
  - تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسات الناجحة تمتلك في الأغلب مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها، والمعلومات هي المدخلات المهمة في امتلاك هذه المقومات.
  - تعزيز شبكات التوريد أي بناء علاقات من خلال الثقة مع الموردين على النحو الذي يحقق لها فوائد عدة أهمها، وقت تسليم أسرع، ضمان التوريد، التفعيل في المعاملة، والرعاية من قبل الموردين، وعليه فالمؤسسات التي تقع خارج هذه السلسلة سوف تواجه صعوبات جمة في المنافسة.
  - تكريس العلامة التجارية، فالمؤسسات غالباً ما تستثمر مبالغ كبيرة في الاعلان عن العلامة التجارية والترويج لها ويمكن الاستثمار في نظم المعلومات التسويقية بشكل عام وفي نظم ادارة علاقة الزبون، فضلاً عن خلق شعور بالألفة والمودة ومن ثمة زيادة وفاء الزبون لهذه العلامة التجارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Xavier richet, prise, guerraoui intelligence économique, et veille stratégique : défis et stratégie pour les économies émergents ; édition l'harmattan, France, 2005, P 176.

<sup>2</sup>بومعزة سهيلة، المرجع السابق، ص 145

- تحقيق التمايز حيث يسهل الاستثمار في المعلوماتية مهمة استخدام التكنولوجيا المتطورة مثل التصميم باستخدام الحاسبات، هذه النظم تيسر التطور السريع للمنتجات والخدمات.
- تحقيق مزايا منحى التعليم والخبرة في مجال المعلومات عندما تحصل إدارات المؤسسة على الخبرة في اعتماد تطبيقات نظم المعلومات المختلفة وبذلك تصبح ملمة بمجموعة من أفضل التطبيقات التي قد تكون غير معروفة لقيادات المؤسسات الأخرى أو تكون خبرتهم قليلة فيها بشكل يؤدي الى حدوث فجوة كبيرة تستغرق وقتا طويلا لسدها، أن الحقيقة البسيطة حول الاستثمار في المعلومات هي أنه يستلزم تمويلا ضخما.
- تعزيز الاستقرار حيث أن الاستثمار في المعلومات يساهم بشكل أو بآخر في تعزيز استقرار المؤسسة، فالمؤسسات التي نجحت في الاستثمار في المعلومات حققت فرصا أفضل للتفاعل مع الزبائن، والموردين، والجهات ذات العلاقة ومن ثم استقرارا أكثر في أداء أنشطتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>بومعزة سهيلة، المرجع السابق، ص 146.

## II-سيرورة اليقظة الاستراتيجية

### II-1 طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية:

إن تعدد الطرق المستعملة لعملية اليقظة الاستراتيجية يمنح للمؤسسة امكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة وتمثل أهم الطرق فيما يلي:

#### II-1-1 طريقة المعايرة "الباشماركينغ":

هذه الطريقة اعتمدها شركة « Rank xerox » في السبعينيات لرصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، وعرفها « David Kearns » الرئيس والمدير العام الاسبق لشركة « Rank xerox » على أنها "عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمتخصصين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة"، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي اليه، أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية.

والهدف من هذه الطريقة هو انشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج يتحدد الهدف.

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:

- تحديد العملية التي تحتاج الى التحسين.
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- تحليل لبيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم<sup>1</sup>.

#### II-1-2 الأنترنترنت كوسيلة لليقظة:

في أواخر سنة 1968 تمكن مركز البحث القومي الأمريكي التابع لوزارة الدفاع الأمريكي من تحقيق انشاء شبكة معلوماتية للإتصالات وأطلق على هذه الشبكة اسم Advanced A.R.P.A.net.

Advanced Rsearch Project Agency Network.

<sup>1</sup>نحاسية رتبية، المرجع السابق، ص 84.

هدفها ربط مختلف مراكز البحث العسكري ومع مرور الزمن فتح مركز البحث القومي الأمريكي شبكة للباحثين ثم وسعت شبكة A.R.P.A.net وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالإنترنت.

### II-1-2-1: خدمة البريد الإلكتروني Email:

تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال رسائل الكترونية من وإلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم، ويمكن استخدام البريد الإلكتروني لطلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين.

### II-2-2-1: خدمة بروتوكول نقل الملفات File Transfer Protocol:

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

### II-3-2-1: خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات World Wide Web:

وهي خدمة الويب وهي من أهم خدمات الأنترنت حيث يرتبط بالخدمة بالعديد من المؤسسات العلمية والصناعية والحكومية والتجارية والثقافية وامتدت حتى للأفراد، فخدمة WWW وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والاعلام على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي<sup>1</sup>.

### II-3-1-1: طريقة الرقعة Puzzle:

تعتمد طريقة الرقعة على الجهد الجماعي، وهذا قصد تفسير وزيادة فعالية الاشارات الضعيفة، وتحويل المعلومات الفوضوية المبعثرة إلى شكل هيكل ومنظم وذو دلالة وهي طريقة طورها الفريق الذي يرأسه هيمبرت ليسكا **Humbert Lesca**، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات التي توفر بنية التفكير الجماعي، مع ترك جانب كبير منها إلى الخيال والابداع التي تتطلبها طبيعة المعلومات التي سيتم تجهيزها، وتستمد هذه الطريقة مبدأ عملها من لعبة الرقعة **Puzzle** والتي تهدف إلى تجميع مجموعة من القطع ذات الأشكال المختلفة في رؤوسهم بشكل عفوي وتلقائي، غير أن هذه المعلومات ضمنية أو خاملة وبالتالي غير رسمية (مكتسبة عن طريق الخبرة)، علاوة على ذلك فهي تكون بدون معنى لأنها معزولة في هذه الحالة يكون هناك احتمال فقداها وصياغتها دون استعمالها.

<sup>1</sup>نجي إبراهيم، دور الأنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص 29.

ويسمى فريق العمل المكلف بـ"تكوين المعنى جماعياً" بـ لجنة استغلال المعلومات، التي تخول إليه مهمة فحص وترجمة المعلومات بشكل جماعي من أجل إيجاد معنى معني للعمل، ويتكون هذا الفريق من 4 إلى 12 شخص وهم كآآتي:

- مسؤولون في المنظمة لهم صلاحية اتخاذ قرارات سريعة.
- منشط عملية اليقظة الاستراتيجية.
- متعقبون مدعوون بحكم الخبرة المقيدة التي يجوزتهم.
- خبراء مدعوون بحكم معرفتهم بالمواضيع المراد معالجتها.
- الأشخاص الذين لديهم دور مهم على مستوى المنظمة (إذ لزم الأمر ذلك)<sup>1</sup>.

## II-1-4 أسلوب الدلفي:

يستخدم هذا الأسلوب عندما يراد معرفة التنبؤ المتوقع حدوثه في البيئة التكنولوجية، حيث يتم استقصاء الخبراء في التكنولوجيا في المنظمة بهدف معرفة آرائهم بالتطور التكنولوجي المحتمل، ويتم جميع اجاباتهم اكتشاف أي اختلاف في الآراء ثم يلي ذلك ارجاع الآراء المختلفة التي تمثل نسبة اجماع وارجاعها الى صاحبها ليشرحوا سبب الاختلاف، وتستخدم هذه الطريقة للتنبؤات بالزمن الأكثر احتمالات لحدوث أي تغيرات في التكنولوجيا والعوامل الأكثر اهتماما في تعيين هذا الزمن المتوقع<sup>2</sup>.

وهناك من يؤول أن هذه الطريقة تقوم عن مهمة القيام بعملية التنبؤ ويسمى بالمنسق، يتميز هذا الأخير بدرجة عالية من الخبرة والمعرفة بالظاهرة محل التنبؤ، يقوم المنسق بإرسال استفسارات الى الخبراء في صورة قائمة أسئلة لإبداء الرأي حول الظاهرة محل التنبؤ<sup>3</sup>.

عند وصول الاجابات التحريرية من قبل الخبراء يقوم المنسق بدراسة لكل المراسلات ويتوجب الاجابات ثم ارسال استفسارات هؤلآ مع تزويدهم بالمعلومات المتجددة والمستوحاة من قبل بعض الخبراء المشاركين في عملية التنبؤ ثم يطلب منهم ابداء الرأي حول الظاهرة مجددا مع توضيح المبررات.

<sup>1</sup>كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة مستغانم (الجزائر)، ص76.

<sup>2</sup>صبور عبد العزيز صالح، الادارة الاستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص 179.

<sup>3</sup>العتيبي خالد منصور، مدى استخدام أساليب التنبؤ في تقدير حجم الطلب على المنتجات الصناعية في مدينة جدة، مجلة الادارة العامة، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد 36، العدد 2، 1996، 227.

ثم تكرر الخطوة السابقة عدة مرات حتى يتم التوصل الى درجة كبيرة من الاتفاق في تقديرات الخبراء حول الظاهرة محل الدراسة<sup>1</sup>.

## II-1-5 طريقة بلينجز واخرون (طريقة تقييم الازمات):

تعود بنا طريقة Belleings واخرون الى نموذج هرمان الذي يفسر الازمة من خلال توفر العناصر الثلاثة التالية:  
- التهديد شديد القوة.

- عنصر المفاجئة التي يعرضها التهديد، والذي تتوفر لدينا إجابة جاهزة عنها.

- مهمة الإجابة قصد إيجاد الإطار الزمني.

- اقترحت هذه الطريقة ادخال تعديلات على نموذج هرمان، وذلك بإدخال مفهوم التصور، فحسب رأي بعض الباحثين، لكي يتمكن المسير من إدراك ازمة ما في بيئة مؤسسته، لابد من ان تجتمع لديه التصورات الثلاث التالية:

- تصور إمكانية ظهور عنصر ما، ويمثل في الوقت نفسه تصور وجود هوة او تناقص بين الوضع الذي نتخيله ونأمل فيه ووضع نخشاه من التهديد.

- تصور وجود نقص في الإجابات المتاحة لمواجهة الازمة.

- تصور ضغط الوقت فالمدبر يدرك ان الوقت اللازم لإيجاد حل للازمة سيكون في صالحه و تؤدي القدرة على تصور الازمة حسب bellings الى استباق الاحداث التي لم تتحقق بالكامل<sup>2</sup>.

## II-1-6 الطريقة البليومتريّة:

هي مجموعة الأساليب الإحصائية والقياسات الكمية المستخدمة في دراسة الخصائص البنائية للإنتاج الفكري، سميت أولا بالبليوجرافيا الإحصائية Statistical bibliography.

والبليومتريّة تستخدم الطرق الإحصائية والأساليب الرياضية في تحليل البيانات المتعلقة بالوثائق (المقالات والابحاث والكتب والمواد المنشورة ... الخ) لمعرفة خصائص عمليات تداول المعلومات.

<sup>1</sup> بركان الياس، مرجع سابق، ص 70.

<sup>2</sup> Kamel rouibah, veille stratetegique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : contribution à la conception d'un outil pour la construction des Puzzle, these pour le doctorat és genie industriel, option science de gestion présentée et soutenue le 08 juin 1998, université pierre mendes-France (UPMF) institut national polytechnique de greoble (INPG) p 138.

يرى البعض ان البيليومتريقا هي فرع من الانفورمتريقا، كما يرى اخرون ان هناك تداخلا كبيرا بين البيليومتريقا والسيانومتريقا، ويعرف Lancaster البيليومتريقا بانها عبارة عن تطبيق للتحليلات الإحصائية المختلفة بهدف دراسة منوالات التأليف، والنشر وكيفية استخدام الادب المنشور (الكتابات المنشورة)<sup>1</sup>.

## II-2 مراحل اليقظة الاستراتيجية:

اليقظة الاستراتيجية هي سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها من أجل أن تكون المنظمة حول بيئتها وتحدد موقعها فيها، هذا السياق المعلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية، ينطلق من داخل المنظمة باتجاه الخارج ثم يعود عند تعقب المعلومات، مع الاشارة الى أن هذا النموذج الذي يضم مرتحل اليقظة الاستراتيجية هو نتاج البحوث التي قام بها فريق البروفيسور هيمبرت ليسكا Humbert Lesca، ويمكن توضيح أهم مراحل اليقظة الاستراتيجية كما يلي<sup>2</sup>:

**II-2-1 مرحلة البحث عن المعلومات:** تعتبر مرحلة البحث عن المعلومات الخطوة الأولى والأساسية في عملية اليقظة الاستراتيجية، ولهذا فإنها تحتاج الى تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك ولأن مجالات البحث عديدة وبغرض تفادي الضياع في الكم الهائل من المعلومات، فإن هذه المرحلة تتكون من:

**II-2-1-1 الاهداف:** يقصد باستهداف اليقظة الاستراتيجية العملية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من محيط المنظمة الذي يتم وضعه تحت التردد (المراقبة المسبقة). من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية، والهدف هو نتيجة التي تتولد عن عملية الاستهداف، وهو عبارة عن وثيقة تحدد الجزء من بيئة المنظمة الذي تريد أن تراقبه من خلال فريق اليقظة الاستراتيجية، هذه البطاقة (أو كما يسمى بالرسم الخرائطي cartographie) تتمثل بصفة عامة في جدول ذو مدخلين، مدخل عليه المتعاملين (الأعوان) والمدخل الثاني عليه المواضيع، كما أن عملية الاستهداف تؤدي أيضا الى معرفة مصادر المعلومات التي تحتاجها أو تلتمسها المنظمة.

وباعتبار الهدف هو نتيجة عملية الاستهداف فإنه يضم أيضا:

- قائمة تشير الى أنواع المعلومات المراد البحث عنها (تعقبها).
- قائمة الكلمات المفتاحية التي تسمح بالبحث عن المعلومات.

<sup>1</sup> ابن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية، دراسة دار المسيرة، الأردن، 2004، ص 179.

<sup>2</sup> Ying bal, l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des soft technologies « sur la méthodologie de l'intelligence compétitive », thèse doctorat en sciences de l'information et de la communication, faculté des sciences et techniques de Saint-Jérôme, canada, 2006, p26.



- قائمة مصادر المعلومات المراد البحث عنها.

## II-2-1-2-2 تعقب وجمع معلومات اليقظة:

التعقب هو العملية الإدارية (الطوعية) والتي بموجبها أعضاء المنظمة أو وحدة من وحداتها يتحصلون على معلومات اليقظة الاستراتيجية، وهذا يتطلب بذل مجهودات للذهاب والتعرض لهذه المعلومات وتقصيها والبحث عنها<sup>1</sup>، وحتى في بعض الأحيان تتم استشارتها، فالمعلومات لا يمكن أن تأتي من تلقاء نفسها، الشخص (أو الأشخاص) المكلف بتعقب المعلومات يسمى "المتعقب" أو "المترصّد"، ويمكن تمييز نوعين من المتعقبين كالاتي:

- **المتعقبين المقيمين (المستقرين):** وهم الذين يعملون بصفة عامة في المكاتب، وهم بهذا على اتصال بمصادر المعلومات الرسمية، الوثائقية (قواعد البيانات، وثائق... الخ).

- **المتعقبين المتنقلين (في الميدان، المتجولون):** هؤلاء المتعقبين ينتقلون ويكونون على اتصال بالمصادر الخارجية للمعلومات، فهم على اتصال مع الكثير من الأشخاص مثل: الزبائن-الموردين-المعارض-المخابر... الخ، في هذه الحالة تكون المعلومات حسية (سمعية، بصرية، ملموسة، ذوقية)، والتعقب لا يمثل عمل مجرد ذاته.

## II-2-1-2-3 مخرجات عملية التعقب: تتمثل مخرجات عملية التعقب في الجداول الآتية:

- جدول يشير الى المتعقبين (عليه المعلومات التي تخص جميع المتعقبين، الاسم، البريد الالكتروني، رقم الهاتف، والفاكس، المكان المتواجد فيه).

- بطاقة الرصد (fiche de captage) (بالنسبة للمتعبين الميدانيين أو المتلقين).

- بطاقة قراءة (fiche de lecture) (بالنسبة للمتعبين المقيمين).

- جدول يشير الى المتعقبين ومصادر المعلومات التي هم على اتصال بها.

II-2-2-2 **تحليل ومعالجة المعلومات:** قد يعتقد البعض أن اليقظة الاستراتيجية تكفي بترصد وتعقب المعلومات فقط، ولكن العملية لا تأخذ معنى إذا لم يتم تحليل وتفسير المعلومات التي تم رصدها، فكما هو معلوم فإن هذه المعلومات غالبا ما تكون على شكل اشارات ضعيفة أو معلومات مجزأة أو غامضة... الخ، فهي تحتاج الى معالجة كي تصبح ذات فائدة وقابلة للاستعمال من قبل أصحاب القرار، وتتكون هذه العملية من: صعود المعلومات، انتقاء المعلومات، المعالجة والتحليل للمعلومات، تخزين المعلومات.

<sup>1</sup>Ying bal , Ipid, P64.

II -2-2-1 صعود المعلومات: وهي العملية التي تضمن انتقال المعلومات من المتعقبين الى الشخص (أو الأشخاص)، المكلف بتخزينها (غالبا ما يكون منشط اليقظة الاستراتيجية)، أو الى المستعملين المحتملين للمعلومات.

توفر الوسائل والمعدات المناسبة لنقل المعلومات له، حيث تكون سهلة الاستعمال أو الاستخدام<sup>1</sup>.

II -2-2-2 انتقاء المعلومات: قد ينتج عن عملية التعقب كم هائل من المعلومات، والتي قد لا تكون جميعها مفيدة ومتعلقة بالهدف المراد، كما أن الوثائق المحصلة قد تكون محشوة بالمعلومات المختلفة، لهذا فإن عملية انتقاء المعلومات تهدف الى تقييم وغربلة هذا الكم من المعلومات، بهدف الاحتفاظ فقط بالمعلومات المتعلقة بالموضوع والتي من المحتمل أن تهم أعضاء اليقظة الاستراتيجية، بمعنى الحكم على مصداقية ومنفعة المعلومة نفسها وكذا مصدرها.

هذه الخطة تعتبر حساسة جدا، لأنه من جهة فإن غياب عملية الانتقاء يؤدي الى غزارة المعلومات وبالتالي خنق عملية اليقظة الاستراتيجية.

II -2-2-3 معالجة وتحليل المعلومات: من خلال هذه العملية تتمكن المنظمة اكتساب نظرة حول بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تخفيض عدم التأكد البيئي والقدرة على الرد السريع، وتمثل في تحويل المعلومات المجزئة والغير كاملة الى شكل مهيكّل، معرف ومعقول، يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تحويل "الاشارات الضعيفة" الى "قوى محرّكة" وأقدم معلومات ذات طابع استباقي لتطورات المحيط بقدر ما يمكن.

ان خصائص المعلومات المتوفرة من جراء القيام بالتعقب تعتبر السبب للقيام بهذه المرحلة فهي:

- غير كاملة، يجب اكملها بالمعلومات الضمنية المتوفرة بصفة تلقائية لدى الأفراد في المنظمة.
- معلومات غامضة، تحتاج الى معرفة ما هو محتبئ خلف هذه المعلومات.
- النظرة التي يرى بها الفرد المعلومة ليست الوحيدة فكل شخص يمكن أن يراها من جهة مختلفة عن الآخر.
- معلومات مجزأة تحتاج الى تشكيل ارتباط مع أجزاء أخرى، كي تعطي معنى<sup>2</sup>.

II -2-2-4 تخزين المعلومات: عملية تخزين المعلومات مهمة للغاية، وهي توجد بعد كل مرحلة تقريبا من مراحل اليقظة الاستراتيجية، فبعد عملية التعقب لا بد من تخزين المعلومات، وكذلك الانتقاء، وبعد المعالجة

<sup>1</sup> Ying bal, I pid, P65.

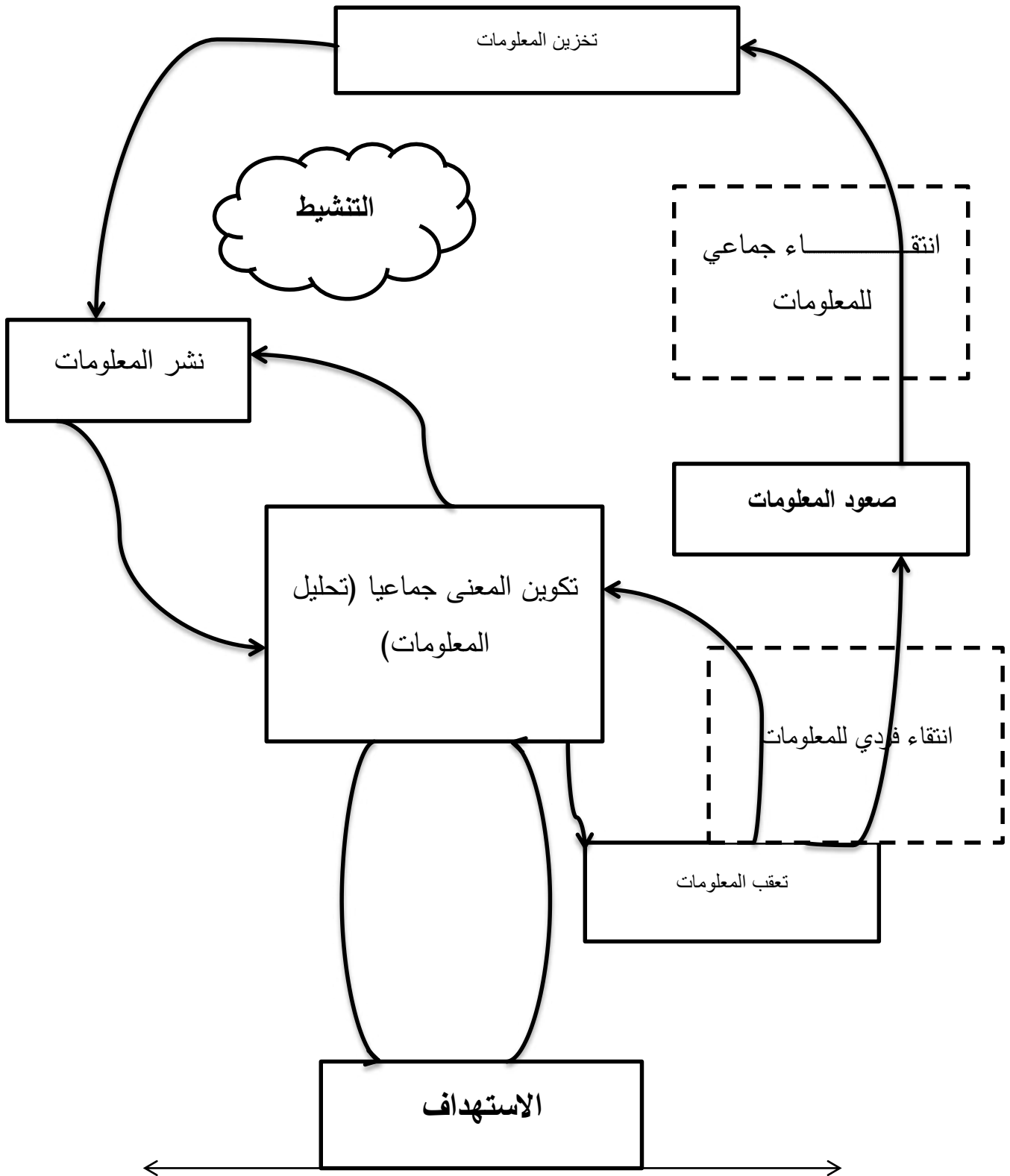
<sup>2</sup> Nicolas lesca, construction du sens-le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse doctorat en sciences de gestion, Paris, France, 2002, p15

والتحليل، لهذا فهي تستدعي اهتمامنا كبيرا من القائمين على عملية اليقظة الاستراتيجية، فيجب أن تكون المعلومات سهلة المثال باستمرار وفي أي وقت لأشخاص المرخص لهم ذلك.

II -2-3 استعمال المعلومات: تعتبر المراحل السابقة جوهر عملية اليقظة الاستراتيجية، وكثيرا ما يعتقد البعض أن اليقظة الاستراتيجية تنحصر في المراحل السابقة، ولكن لا يمكن لعملية اليقظة الاستراتيجية أن يكون لها معنى إذا لم تستعمل معلوماتها في اتخاذ القرارات اللازمة، والا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمنظمة<sup>1</sup>، ويمكن إجمال جميع مراحل اليقظة الاستراتيجية في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Humbert lesca, veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, distn b, Paris, France, 1997, p 12 .

شكل رقم 06: يوضح مراحل اليقظة الاستراتيجية:



المصدر: Humbert Lesca, op.cit . 2003.p 28

ما يمكن ملاحظته في هذا الشكل هو الأسهم التي تذهب ثم تعود في بعض المراحل، ويمكن تفسيرها بالتغذية العكسية لهذه المراحل، فالاستهداف يحتاج الى تشاور الجميع من أجل الموافقة على الهدف، وهو نفس الشيء بالنسبة لعملية التعقب فقد يقدم المتعقب معلومات ولكنها تحتاج الى مزيد من التوضيح والبحث، ونفس الشيء بالنسبة للمراحل الأخرى.

الملاحظة الثانية وهي أن مرحلة التحليل المعلومات أو كما تسمى "تكوين المعنى جماعيا" تعتبر قلب العملية، فهي التي تضمن المصادقة على المعلومات.

الملاحظة الثالثة وهو أن عملية اليقظة عبارة عن نظام معلومات مفتوح على البيئة.

## II - 3 معلومات اليقظة الاستراتيجية:

ان مستقبل المؤسسة مرتبط أساسا بمعلومات اليقظة الاستراتيجية، فهذه المعلومات هي التي تبين محيطها الخارجي كما تتعلق أيضا بالمحيط الداخلي لها، فهي معلومات مسبقة وتنقسم الى:

### II - 3-1 علامات الانذار المبكرة (الاشارات الضعيفة):

تمثل علامات الانذار المبكرة المعلومات التي تحمل الاعتقاد أنه يمكن أن يبدأ حدث وهذا الحدث من المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة، فكلما كانت علامة الانذار توقعيه، كلما كانت ضعيفة الشدة ويمكن التعبير عنها بالإشارة الضعيفة<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا على أنها المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المنظمة للحصول عليها وتشمل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تحقق تماما وانما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المنظمة<sup>2</sup>.

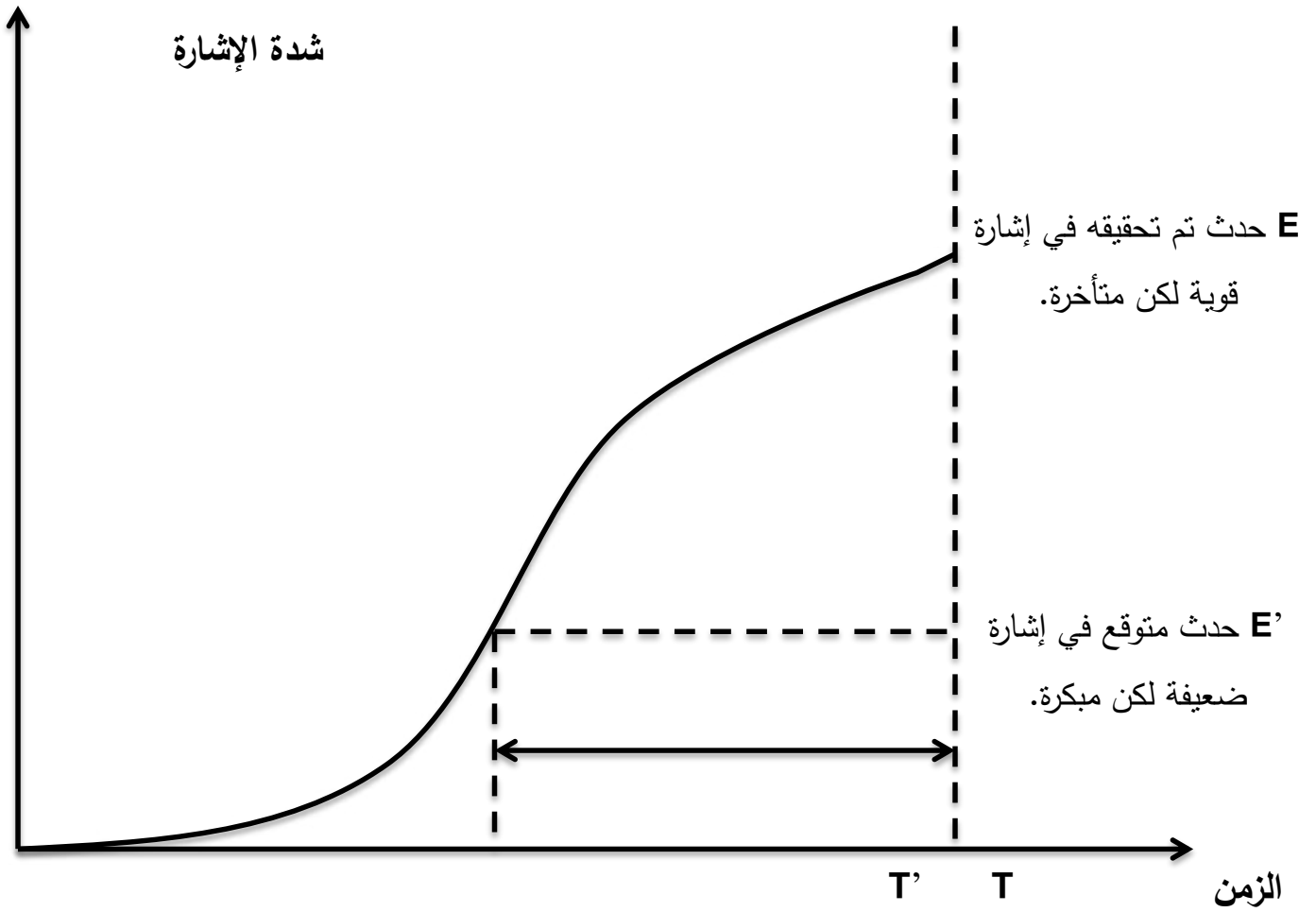
فالإشارات الضعيفة هي عبارة عن معلومات غامضة جدا تتطور وتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن "اذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يجتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت<sup>3</sup>، ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup>عباس فهيم، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 60.

<sup>2</sup>كرومي سعيد، مرجع سابق، ص 5.

<sup>3</sup> Nicolas lesca, construction du sens-le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, these doctorat en science de gestion, paris, France, 2002, p22.

الشكل 07: نموذج الاشارات الضعيفة.



Source: caroline part et sylvie mira, bonnardel influence de la veille stratégique sur le processus de conception, article publié à laboratoire génie industriel. <http://www.lgi.ecp.fr> P4

## II -3-2 المعلومات المحتملة:

في الحقيقة هي المعلومات التي تعبر عن قدرات عناصر ومتعاملي المحيط، والتي تهتم بهم المؤسسة، ومن المهم وضعها تحت المتابعة المستمرة والنشطة، فمثلا إذا كان هذا التعامل منافسا، فالمعلومات المحتملة والمهمة تكون عن هذا المنافس مثل: كمية التمويل الذاتي له، والذي بموجبه تعرف مدى قدرته في تمويل مشروع ما... الخ، ويسبب هذه المميزات لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون ارتجالية، فهي تتطلب جهازا خاصا مكون من طرق وآليات خاصة، وكذا الأفراد المدربة لهذا الهدف<sup>1</sup>.

## II -4 نظام اليقظة الاستراتيجية:

ان انشاء نظام اليقظة ليس بالأمر الهين، اذ على المؤسسة اتخاذ قرارات سليمة غيما يخص اختيار نموذج تنظيم عملية اليقظة، اذ تجد المؤسسة نفسها أمام خيارين لإنشاء نظام اليقظة الذي يكون إما مركزيا أو لا مركزيا.

## II -4-1 نظام اليقظة المركزي:

يتمثل نظام اليقظة المركزي في وجود نظام كلي لليقظة يقوم على أساس قاعدة معلومات مركزية وبتولي تجميع البيانات من مصادرها المتعددة من داخل المؤسسة وخارجها، ومعالجتها اعتمادا على برامج ونظم كثيرة ومتنوعة تتناسب مع اختلاف البيانات المطلوبة ثم امداد الادارات المختلفة بالمعلومات التي تحتاجها اعتمادا على شبكات اتصال كبيرة.

غالبا تلجأ المؤسسات الصغيرة ذات الأنشطة المتجانسة والمساحات القليلة الى نظام اليقظة المركزي لتحقيق الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف، إذ يسمح بتنسيق الجهود والتشارك في عدة أنشطة ومراحل من اليقظة، كما أن القائمون باليقظة يستمتعون بنظرة اجمالية تشمل اهتمامات كل المديرين وبذلك سيتمكنون من الايصال السريع للمعلومات الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.

رغم المزايا التي يوفرها نظام اليقظة المركزي إلا أنه له عدة سلبيات، فهو نظام كبير يصعب تسييره لذلك فهو لا يناسب جيدا المؤسسات التي لها أنشطة شديدة التنوع وحاجات متنوعة من المعلومات، فالطلب الغير متجانس على المعلومات يؤدي الى ضغط كبير على خلية اليقظة التي لن تكون لها القدرة الكافية لاستيعاب كل كمية العمل المطلوبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، شلف، دون تاريخ، ص 4.

<sup>2</sup> Stéphane Dumas, développement d'un système de veille stratégique dans un centre technique, thèse doctorat, université de droit et des sciences d'Aix, Marseille, 1994, PP 36/37.

## II -4-2 نظام اليقظة اللامركزي:

يتكون نظام اليقظة اللامركزي من عدة أنظمة فرعية متكاملة لليقظة وهو يعتمد على تعدد قواعد المعلومات واستقلاليتها، ويكون عدد الأنظمة الفرعية تبعاً لعدد الإدارات المهتمة باليقظة (تسويق، موارد بشرية، بحث وتطوير... الخ)

كل نظام يقوم بجمع خطوات نشاط اليقظة اعتماداً من جمع البيانات ووصولاً إلى نشر المعلومات اعتماداً على وسائل كل إدارة، وغالباً ما يتبنى هذا النظام المؤسسات الكبرى، ذات الأنشطة غير المتجانسة والمنتجات المتعددة والأسواق الكبيرة، ومن مزايا نظام اليقظة اللامركزية أنها أكثر ديناميكية وأن دوران المعلومات يتم بسهولة، إلا أن المشكلة الرئيسية لهذا النظام تتمثل في مضاعفة الجهود فكل خلية تعيد نفس العمليات (البحث، الجمع...)، وأحياناً على نفس المعلومات إذا كانت اهتمامات الأقسام المختلفة قريبة، وهو ما يؤدي إلى خسارة الوقت والمال لا يستهان بهما.

وتجدر الإشارة أن هناك من المؤسسات من تجمع بين النظامين المركزي واللامركزي للاستفادة من مزايا كل نظام واكتساب نظام يعطيها نوعاً من المرونة والقدرة على التكيف<sup>1</sup>.

## II -5 ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية:

يعتبر المتيقظ أهم ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسة، مهمته تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية<sup>2</sup>، ويمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مع إبراز دور وخصائص كل واحد منهم:

<sup>1</sup> Stéphane Dumas, Ibid, p42.

<sup>2</sup> حديد رتيبة، نوفيل حديد، المرجع السابق، ص13.



| الخصائص  | الدور  | ممثلو اليقظة                                      |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</li> <li>- ترجمة السيناريوهات الى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> <li>- البحث عن الابداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul> | <p><b>متخذ<br/>القرارات<br/>الاستراتيجيين</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</li> <li>- مهارات ادارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة.</li> <li>- الاعداد والاشراف على دفتر الشرط.</li> <li>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</li> </ul>  | <p><b>المدير</b></p>                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي.</li> <li>- القدرة على التحليل والتركيب.</li> <li>- المعرفة التامة لمجمل عملية اليقظة.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمع.</li> <li>- المساهمة جماعيا في اعداد السيناريوهات.</li> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>  | <p><b>المتيقظون<br/>الكبار</b></p>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع) اضافة الى روح الفضولية.</li> <li>- الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم.</li> <li>- قدرة التحكم في فائض</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر المعلومات.</li> <li>- استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>  | <p><b>المتيقظون<br/>المشركون</b></p>              |

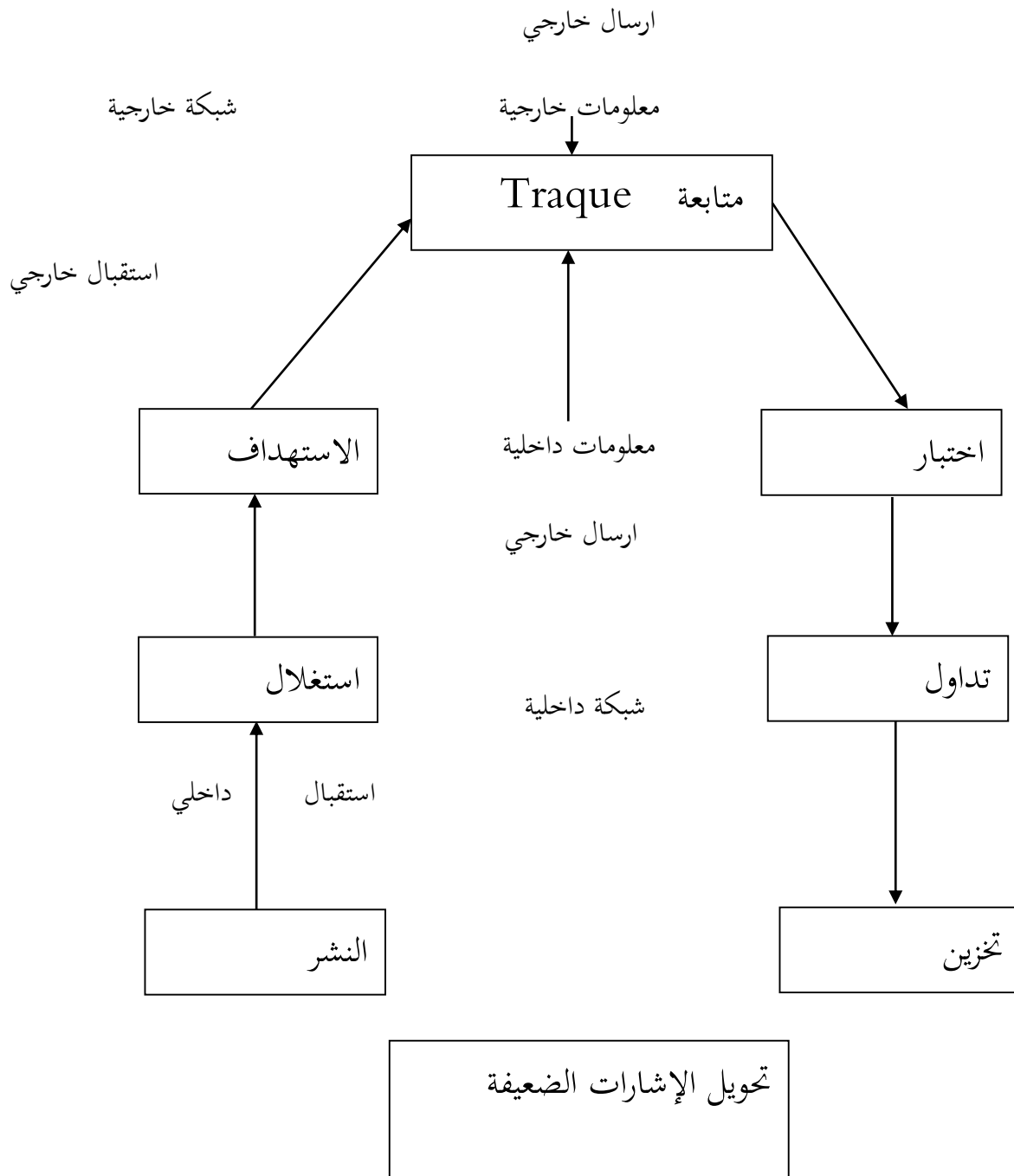
| المعلومات. |  |               |
|------------|--|---------------|
|            | <p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتب، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، ادخال المعلومات في المزرع (Le serveur)، حيث يقدمون هذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.</p> <p>- كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p> | <p>العمال</p> |

## II - 6 نموذج اليقظة (Lesca):

هو النموذج الذي يعد عند البعض الأكثر أهمية بتصنيفه لعملية اليقظة الى عدة خطوات وهي: الاستهداف، المتابعة، الاختبار، التداول، تخزين، تحويل الاشارات الضعيفة الى معلومات، ثم نشرها في المؤسسة وأخيرا استغلالها، إذ بعد نجاح كل خطوة من هذه الخطوات بمثابة شرط ضروري لنجاح عملية اليقظة، دون اهمال أهمية التفاعل والتكامل بين هذه الخطوات فيما بينها، باستخدام الشبكات الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Lesca humbert, salima leriaa-medhaffer, veille stratigique exploration de la fonction d'unimation conceptualisation,etat d'avancement et perspective de validation empirique,association tunisienne des science de gestion(2003)

شكل رقم 08: يبين النموذج النظري لعملية اليقظة حسب Humbert Lesca:



Source : Lesca.H. (1994) veille stratigique ,cite dans caroline part, sylvie Bonnarde Influence de la vielle stratigique sur le processus de concept10<sup>ème</sup> séminaire confer, 3-4 juillet 2003, collège d'études et de recherches en design et conception de produit belfort, France p161.

تم صياغة هذا النموذج من منطلق ان اليقظة عملية طوعية استباقية يقوم من خلالها فرد او مجموعة افراد باستهداف جزء من المحيط، ليكون موضع مراقبة ومتابعة دائمة حيث يتم التقاط واستخدام المعلومات الاستباقية بغرض تخفيف درجة غموض الموقف واستغلال اية فرصة ممكنة او تجنب أي خطر محتمل وبالتالي الاستعداد المسبق لأي حدث قبل وقوعه، انطلاقا من فهم وإدراك بوادر وملامح حدوثه<sup>1</sup>.

يتولى القيام بهذه المهمة (وفقا للنموذج) فئتين من المتابعين احدهما داخلية تقوم بالتنقيب على البيانات داخل المؤسسة، ضمن الأرشيف وقواعد البيانات ومن مختلف مواقع العمل في المؤسسة، فهؤلاء الأشخاص هم الأكثر كفاءة في ميدان التوثيق، اما الفئة الثانية فهي خارجية تهتم بتعقب مصادر البيانات ميدانيا، والتقاء المعلومات الخارجية من خلال نقاط تلاحم المؤسسة مع محيطها الخارجي مثل الموردين والمنافسين الزبائن والمعارض... الخ<sup>2</sup>.

وفي مرحلة لاحقة، وبعد التقاط المعلومات والتأكد من موثوقيتها ومن صحة مصادرها وتقليص من حجمها، من خلال انتقاء اولي للمعلومات التي من المتوقع انها ذات أهمية بالنسبة لمستعمليها في المؤسسة، ويقوم المكلفين بعملية اليقظة بتداول المعلومات التي تم اختيارها لكي يتم تخزينها فب قواعد بيانات المؤسسة، بحيث يسهل الوصول اليها، او نشرها على مستعمليها، أحيانا ما يكون ذلك عن طريق اطلاق إشارات الإنذار المسبق عن وجود أي خطر، من اجل اتخاذ التدابير اللازمة في الزمان والمكان المناسبين<sup>3</sup>، حيث تتحول المعلومات المنتقاة من مجرد كونها اشارات ضعيفة حول حدث ما، الى علامة انذار مبكر تنذر متخذ القرار او مستعمل المعلومة عم يمكن ان يحدث مستقبلا<sup>4</sup>.

وعليه كما يقول lesca فقد جاء هذا النموذج ضمن نظرة جديدة لليقظة باعتبارها عمل جماعي ابداعي، لا يتطلب موارد مادية اكثر من وجود راس مال فكري<sup>5</sup>.

## II -7 عراقيل اليقظة:

تختلف عراقيل اليقظة من مؤسسة الى أخرى فهناك أنواع كثيرة الانتشار أهمها:

### II -7-1 عراقيل متعلقة بالمعلومات: تتمثل في:

- الكم الهائل من المعلومات الواجب توفرها.
- تداخل المعلومات الموجودة في البيئة وتشابكها لدرجة يصعب التعرف عليها او اختيار اسبابها.
- تعدد مصادر المعلومات وصعوبة تحديدها بدقة والوصول اليها.

<sup>1</sup>Ipid, p 02.

<sup>2</sup> Lesca,h,ipid, p 93

<sup>3</sup> Josee audet,la veille strategique chey les pame de haute technologie,une etude de cas par comparaison intersites,x ieme conference(a.i.m.s) 13 15 juin p 65

<sup>4</sup> Cariline prat,sylvie bomardas,inflionce la veille strategique sur le processus,10 ieme seminaire confere 3.4 juillet 2003.college d'etudes et de recherches en pesing et conception de produits belfort,France p 56

<sup>5</sup> Aremelle thomas, les outils de veille en 7 etapes, veille magazine,n :74.p 2004, p 48

-سرعة تقادم المعلومات مما يؤدي الى صعوبة تتبع ومحاكاة كل المستجدات والتطورات السريعة في كل المجالات.

## II -7-2 عراقيل متعلقة بالتنظيم:

-عدم تمتع الهياكل التنظيمية بالمرونة الكافية مما يحول دون بناء نظام يقظة يستجيب لكل تغيرات البيئة.  
-تدهور المناخ التنظيمي الذي يؤدي الى انخفاض أداء الافراد وكذا قدراتهم الإبداعية في ممارسة اليقظة وكل الأنشطة الأخرى.

-سوء الاتصال الداخلي وغياب روح الجماعة مما يسمح بانشار وانتقال المعلومات بشكل جيد.  
-احتكار بعض العناصر في التنظيم للمعلومة لاعتقاد انها تمنح صاحبها القوى والسلطة وهو ما قد يضيع على المؤسسة فرص الاستفادة منها.

## II -7-3 عراقيل متعلقة بالإمكانيات: من بين هذه العراقيل نجد:

-ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات المتطورة والموارد البشرية ذات الكفاءات.

-ارتفاع تكاليف تتبع المعلومات مثل اشتراكات الصحافة وقواعد البيانات، المشاركة في الدراسات والمؤتمرات، اللجوء الى المتخصصين والمستشارين.

-الإمكانيات الهائلة التي يتطلبها وضع نظام يقظة فعال.  
-صعوبات انشاء قسم او مصلحة مخصصة لليقظة لذا قد تكتفي المؤسسة بتكوين خلية اليقظة نتيجة نقص الامكانيات المختلفة.

## II -7-4 عراقيل متعلقة بممارسة اليقظة: من بينها:

-نقص ادراك الافراد الفاعلين في المؤسسة أهمية المعلومات كمورد استراتيجي وضرورة تنميته، مما ينعكس سلبا على أداء اليقظة لدورها عبر كل المستويات والوظائف.

-الأداء السيء لاي مرحلة من مراحل اليقظة (جمع، تحليل...) نتيجة نقص الإمكانيات او عدم كفاءة القائمين بها، وهو ما يؤدي الى الحصول على معلومات غير مفيدة تحول دون انتهاز الفرص وتجنب التهديدات.

-سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار وكل الجهات المعنية في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>بومعزة سهيلة، مرجع سابق، ص 147.

### خاتمة:

من خلال هذا الفصل يتضح ان المعلومات أصبحت تمثل اليوم مصدرا استراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات، وذلك لما يمكن تحقيقه من قدرات في مواجهة التهديدات واكتساب قوة جديدة. واليقظة الاستراتيجية تعتبر نظام المعلومات يسمح للمؤسسة بتتبع ورصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة، وتساعد على اخذ القرارات بالمراقبة للمحيط العلمي والثقني والتكنولوجي والمؤشرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لاتقاط التهديدات والفرص التطورية، حيث تتركز اليقظة الاستراتيجية على المعلومات الاستراتيجية.

**تمهيد:**

الازمة ظاهرة إنسانية وجزء من نسيج الحياة، عرفت منذ العصور القديمة ومتلازمة للإنسان، حتى أنها أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان والمجتمعات والدول. وقد ازدادت أزمات وخطورتها في العصر الحالي، حتى أصبح مصطلح الازمة من أكثر المصطلحات شيوعا واستخداما على كافة الأصعدة والمستويات، ونتيجة لذلك ظهر ما يسمى بالعلاقات العامة، وذلك لتفادي الازمات وادارتها كاسلوب وقائي للتكيف مع المتغيرات المفاجئة التي قد تحدث قبل حدوث ازمة.

**I- ماهي الازمات:****I-1 التطور التاريخي للازمة:**

استعير مصطلح **CRISIS** من التراث الطبي اليوناني الذي كان يعبر بهذا المصطلح عن التغييرات المفاجئة والسريعة التي تطرأ على الحالة العامة للمريض، فتفضي إما بالشفاء التام أو إلى التدهور ثم الوفاة. وقد استعمله الأوروبيين لأول مرة خلال القرن السابع عشر في المجال السياسي للدلالة على حدة التوتر الذي ساد العلاقات بين رجال الدولة والكنيسة التي كانت تدافع عن آخر ما تبقى لها من التحول الفاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ثم استعير هذا المصطلح مرة أخرى في السنوات الثلاثين من القرن العشرين للتعبير عن الكساد والدمار الاقتصادي الذي ساد العالم وتسبب في صراعات سياسية دولية بلغت ذروتها في الحرب العالمية الثانية. أما الخمسينيات من القرن نفسه فقد أصبح المصطلح مستخدماً من قبل علماء النفس لوصف حالة التفسخ الاجتماعي والأخلاقي الذي أصاب المجتمعات الصناعية على وجه الخصوص بعد الحرب العالمية الثانية. وفي السبعينات السبعينيات أطلقه الديموغرافيون على الانفجار السكاني، وفي الثمانينات استعاره علماء الاجتماع لوصف الصراعات الاجتماعية التي نشأت عن التنامي مجتمع الرأسمالية، مما أدى إلى شعور بعض الطبقات الاجتماعية بالاغتراب داخل مجتمعاتها.

وبالرغم من قدم الأزمات فان تأصيلها العلمي يرجع إلى عام 1962 م عندما أصبح الصدام وشيكا في ذلك الوقت بين الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية، وقد قال حينها روبرت ماكنمارا انه لم يعد بعد الآن مجال للحديث عن الإستراتيجية وإنما إدارة الأزمة<sup>1</sup>.

**I-2 المفاهيم المقاربة للازمة:**

**-الازمة والصراع:** يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الازمة، الا ان الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التهديد كما هو الحال في الازمات. كما ان الصراع قد تكون معروفة ابعاده واتجاهاته وأهدافه.

**-الازمة والمشكلة:** تعتبر المشكلة الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير مرغوب فيها، ومن تم فان المشكلة قد تكون سبب الازمة، ولكنها لن تكون هي الازمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة والتي تأخذ موقفاً حاداً شديداً الصعوبة والتعقيد، في حين ان المشكلة عادة ما تحتاج الى جهد منظم للوصول اليها والتعامل معها، وهكذا فان كل ازمة مشكلة ولكن ليس كل مشكلة ازمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>د. الدليمي عبد الرزاق ، مرجع سابق، ص 127

<sup>2</sup>اديب حضور، الاعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية، الرياض، 1999، ص8.



- **الازمة والخلاف:** يعبر مفهوم الخلاف عن المعارضة والتضاد، وعدم التطابق سواء في الشكل او في الظروف او في المضمون، وهو ما قد يكون أحد مظاهر الازمة. فالاختلاف لا يمثل ازمة في حد ذاته، ولكن يعبر عنها او باعثة على نشوئها واستمرارها<sup>1</sup>.

- **الازمة والنزاع:** يعبر النزاع عن حدوث شيء يترتب عليه، تعرض المنظمة للخلل والاضطراب وليس بدرجة التي تصل اليها الازمة، والتي تتمثل في تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام<sup>2</sup>.

- **الازمة والواقعة:** هي شيء حدث وانقض أثره، وهي خلل في مكون او وحدة او نظام فرعي من نظام أكبر<sup>3</sup>.

- **الازمة والكارثة:** ويقصد بها التغيير الفجائي، ذو الأثر الحاد او الند مييري مما ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن، والكارثة في مجملها تعد سببا للازمة وتشكل في مجملها عوامل باعثة او مناهضة للشعور القومي خاصة الكوارث الطبيعية، حيث ان هناك ارتباط كبير بين المفهومين، وأسباب الكوارث اما بشرية او طبيعية، وعادة ما تكون الكارثة غير مسبوقه بإنذار وينجم عنها غالبا اضرار جسمية، مادية، او معنوية للأفراد، تستوجب مواجهة سريعة والا سيحدث موقف جديد يتضمن نتائج سلبية<sup>4</sup>.

### I-3- خصائص الأزمة:

يتسم موقف الأزمة بخصائص وسمات عديدة على النحو التالي:

- **المفاجأة:** وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار بل بشكل مفاجئ، وتتسم إحداثها بالغموض ويهدد المسار الطبيعي للمنظمة، ولا يعرف على وجه الدقة نوع التأثيرات الناجمة عنه سواء سلبية أو ايجابية.

- **تعدد وتشابك الأبعاد:** تتأثر المنظمة بمتغيرات عديدة أثناء موقف الأزمة، ومن أطراف مختلفة، قانونية، اقتصادية، إعلامية، حكومية.

- **نقص المعلومات:** وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب في هذه الازمة، ويعود السبب الى النقص في المعلومات، خصوصا إذا كانت تحدث لأول مرة حيث لا نعرف من المتسبب في حدوثها، ولا يعرف حجم الازمة، ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف<sup>5</sup>.

وتأخذ الازمة بعدين:

<sup>1</sup> محمد عبد الغني، مهارات إدارة الازمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، دون مكان، 1996، ص114.

<sup>2</sup> الحماوي محمد رشاد، إدارة الازمات، تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص16.

<sup>3</sup> الخمري محسن احمد، إدارة الازمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1990، ص12.

<sup>4</sup> شوان محمد، الاعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص15.

<sup>5</sup> عوجة علي، د. كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، مطبعة عبد الخالق تروت، القاهرة، ط1،

البعد الأول: بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والاهداف الجوهرية.

البعد الثاني: بعد الزمن الناتج عن الوقت المحدود المتاح امام مدير الازمات لاتخاذ قرار سريع<sup>1</sup>.

- الاستحواذ على اهتمام الجمهور: أية أزمة تتعرض لها المنظمة تستقطب اهتمام وسائل الإعلام، وتصبح شائعة ومعروفة لدى الرأي العام.
- العمل تحددت ضغوط عديدة: تتطلب مواجهة الأزمة اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية الاتصالية في وقت قصير ومحدود، وفي ظل مناخ عمل يسوده التوتر نتيجة وجود ضغوط نفسية وعصبية وزمنية عديدة لا يمكن فيه الاعتماد على الطرق التقليدية في اتخاذ القرار وتنفيذه، وفي ظل ضغط الجماهير المتضمنة في الأزمة، وكذلك ضغوط وسائل الإعلام على اختلافها.
- سرعة اتخاذ القرار: تتطلب إدارة الأزمة اتخاذ مجموعة قرارات إدارية واتصالية في وقت قصير ومحدد، وفي ظروف يسودها عدم التيقن ولا تتوافر فيه الوقت الكافي لتحليل ودراسة الموقف.
- غياب الحل الجذري السريع: فلا يوجد هناك فرصة أو مهمة لإيجاد حل جذري متأن.

#### I-4 أسباب الازمات:

إن المؤسسة تنشط في وضع طبيعي وأنها قد تفقد توازن هذا الوضع إذا واجهت حدثا يؤثر عليها، فيتحول الوضع الطبيعي إلى وضع مضطرب بفعل حدث عادي، أو يصبح وضعاً متأزماً يثيره حدث مسبب للارزمة. نستطيع تصنيف هذه الأحداث ضمن مجموعتين: أحداث تنشأ في البيئة الداخلية للمؤسسة وأسباب أخرى تنشأ في البيئة الخارجية لها. ولكن رغم اختلاف الأحداث هناك محفز أساسي لقيامها ممثل بالأخطاء البشرية.

#### I-4-1 الأحداث الداخلية المسببة لازمة:

وهي تتعلق بالنشاط الداخلي للمؤسسة حيث تتلخص في النقاط التالية:

- سوء تصميم المنتج أو خلل في السلسلة الإنتاجية<sup>2</sup>.

- ضعف الإستراتيجية العامة التي تتبناها المؤسسة وعدم تطابقها مع قيم الجمهور العام.

- تراجع المستوى التكنولوجي.

<sup>1</sup>محمود جاد الله، إدارة الازمات، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص21.

<sup>2</sup>المرسي جمال الدين، إدارة الأزمات البيعية و التسويقية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 23

- الاضطرابات العمالية.
- ضعف أنظمة التشغيل وأنظمة الأمن والحماية التابعة للمؤسسة.
- ضعف كفاءة الموارد البشرية
- عدم النزاهة والمصداقية المالية.
- الفشل في استرجاع المنتجات المعيبة لضعف الاستراتيجيات الاتصالية المتعددة.
- غياب الدراسات وبحوث التطوير للمنتجات والسوق.

### I -4-2 الأحداث الخارجية المسببة للآزمة :

- والتي ترتبط بعلاقات المؤسسة الخارجية تحت إطار نشاطها وهي تتلخص في النقاط التالية:
- الاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين.
  - تهديدات المتعاملين بالامتناع عن التعامل مع المؤسسة.
  - التلوث البيئي مع مصانع المؤسسة.
  - تعرض سمعة المؤسسة إلى الإشاعات<sup>1</sup>.
  - تغير أذواق أهم المستهلكين.
  - موقف الصحافة والرأي العام ومنظمات حماية المستهلك.
  - الظروف الاقتصادية المعاشية (كساد، تضخم، تغير أسعار الصرف ...).
  - التعدي على الملكية الفكرية والصناعية (التقليد).
  - المقاطعة، الإغراق، الإرهاب ... الخ
  - التغير التكنولوجي المفاجئ.

<sup>1</sup>مرسي جمال الدين، مرجع سابق، ص 24

**I-5 تصنيف الأزمات:**

يمكن تصنيف الأزمات وفقا للأسباب الناتجة عنها إلى أزمات اقتصادية أو فنية، أو اتصالية أو مهنية، هذه الأزمات مصدرها أما البيئة الداخلية أو الخارجية، وسنعرض تلك الأزمات على النحو التالي:

**I-5-1 أزمات ذات طابع إعلامي:**

- الشائعات المغرضة من خارج المنظمة.
- هجوم وانتقادات من وسائل الإعلام.
- تصاعد شكاوى العملاء أو المجتمع المحلي.
- التعدي على حقوق الملكية الفكرية للمنظمة.
- فقدان معلومات هامة<sup>1</sup>.

**I-5-2 أزمات ذات طابع اقتصادي:**

- مقاطعة منتجات المنظمة.
- تقليد المنتجات.
- العبث أو الإلتلاف المعتمد للمنتجات.
- فضائح مالية (رشوة / ابتزاز).
- عقوبات من جهات رقابية أو قضائية.
- قرارات حكومية مقيدة.

**I-5-3 كوارث طبيعية تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة.****I-5-4 كوارث صناعية تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة.****I-5-5 أزمات ذات طابع فني / مهني:**

- تخريب معتمد في معدات المصنع.
- ارتكاب أخطاء أثناء التشغيل.
- عيوب في المنتجات.
- استدعاء المنتج لعيوب فنية.

<sup>1</sup>علي عجوة، كريمان فريد، مرجع سابق، ص129

- ضعف نظم الصيانة.
- قصور في النظم الأمنية.
- أمراض مهنية ناتجة عن الضعف إجراءات السلامة<sup>1</sup>.

### I-5-6 أزمات من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية: تتعلق بدولة واحدة، او منشأة واحدة، وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة إقليمية: تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقا إقليميا لمواجهتها.
- أزمة دولية: تتعلق بعدة دول اجنبية، وتتطلب تنسيقا وجهودا دولية.

### I-5-7 أزمات ذات طابع اتصالي:

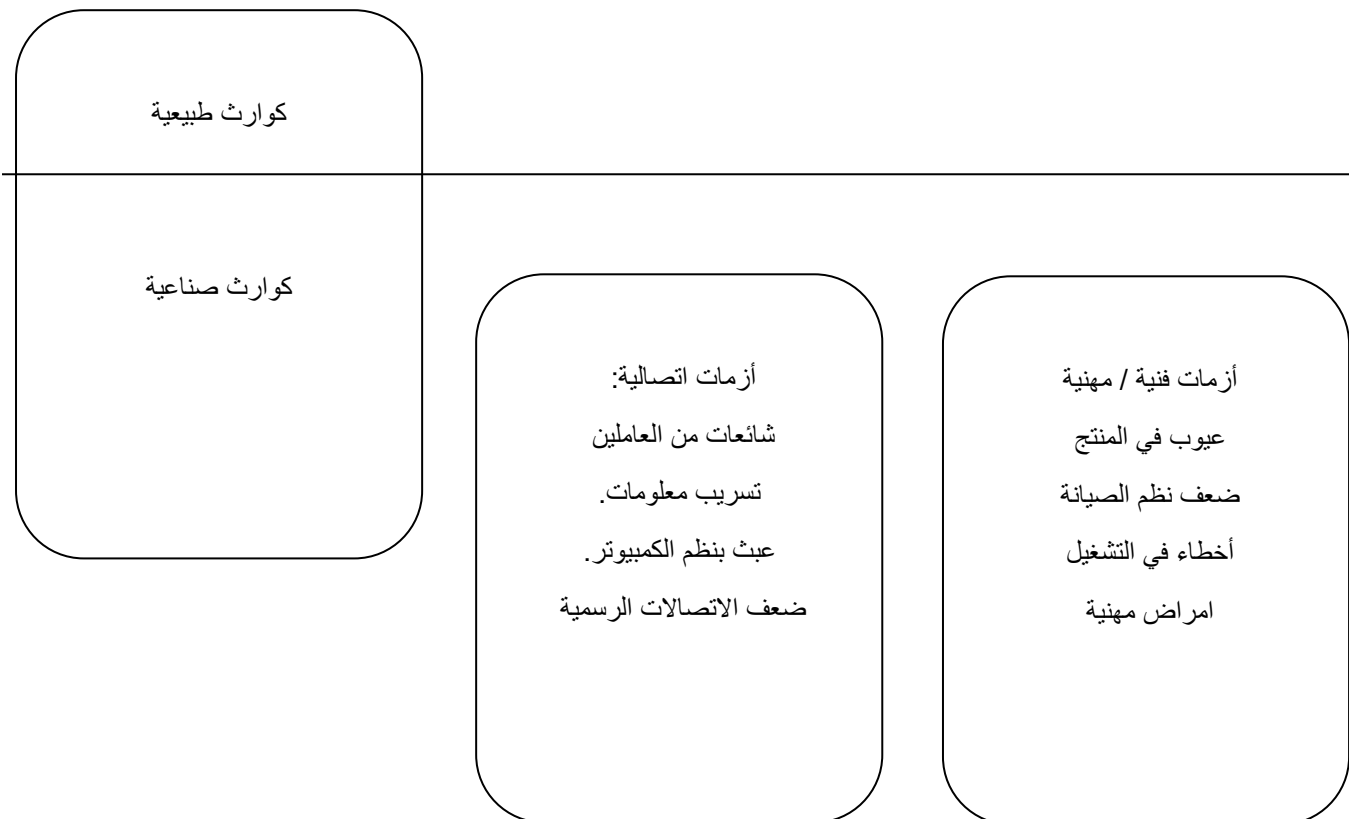
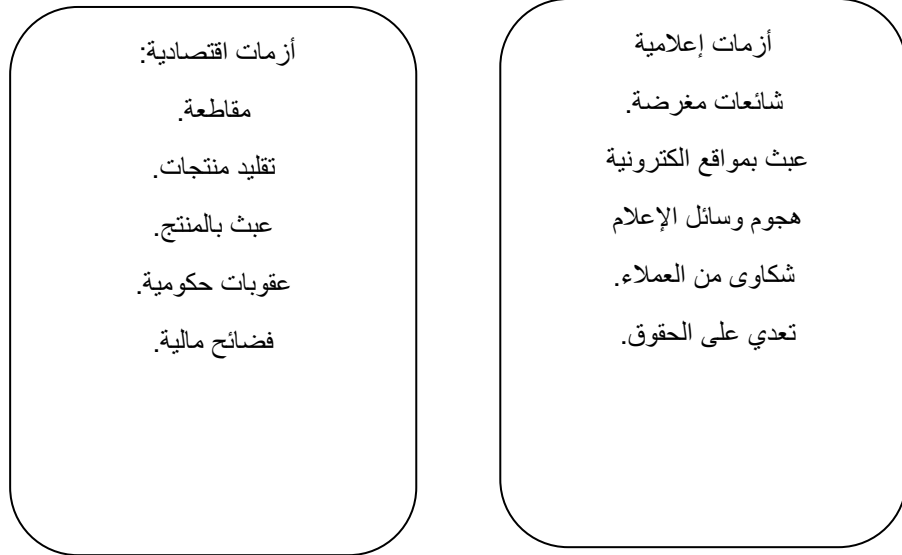
- شائعات مغرزة بين العاملين.
- تسريب معلومات إلى جهات خارجية.
- ضعف نظم الاتصالات الرسمية الداخلية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>علي عجوة، كريمان فريد، مرجع سابق، ص129

<sup>2</sup>فهد بن احمد الشعلان، إدارة الازمات: الأسس، المراحل، الاليات، ط3، الرياض، 2012، ص52

الشكل رقم (09): تصنيف الأزمات

البيئة الخارجية



البيئة الداخلية

**I-6 مراحل نشوء الأزمات:**

تمر الأزمة بأربع مراحل أساسية، إذا لم يتمكن مدير العلاقات العامة (قائد فريق الأزمة) من إدارة كل مرحلة من هذه المراحل، فإنه سيصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة:

**I-6-1- المرحلة التحذيرية:** تسبق نشوء الأزمة، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر، الذي يشير إلى وقوع الأزمة، واستشرف المتغيرات البيئية والاحتمالات والبدائل.

**I-6-2 مرحلة نشوء الأزمة:** تأتي مباشرة بعد عدم إمكانية القائد في توقع حدوث الأزمة، وتقود إلى تعاضم المتغيرات الدافعة لحدوث الأزمة، وزيادة احتمالية المواجهة.

**I-6-3 مرحلة الانفجار:** تأتي مباشرة بعد عدم إمكانية القائد في التعامل مع العوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة، وعدم القدرة على السيطرة على متغيراتها المتصارعة، وتتطلب هذه المرحلة من القائد:

- القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الازمة.
- توفير مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات.
- تنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر المعلومات والبيانات.
- توقع المستقبل، وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها.
- تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية.

**I-6-4 مرحلة انحسار الأزمة:** حيث تتلاشى في هذه المرحلة العوامل التي تسببت في حدوث الأزمة، وتسعى القائد إلى التوازن الطبيعي، واستعادة نشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الشلبي عبد الرحمن، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، بحث مقدم لنيل الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، دمشق، 2009، ص8.

## II- التداخل بين اليقظة والعلاقات العامة في إدارة الازمات

### II- 1- التعريف بمحترفوا (رجال) العلاقات العامة:

يقصد بممارس العلاقات العامة بانه كل موظف في منظمة او مؤسسة منتسب رسميا لإدارة او قسم العلاقات العامة، وكذلك كل من يقوم بمهام وصلاحيات ووظائف العلاقات العامة تحت مسمى اخر في إدارة او قسم قد يكون قسم التسويق او الجودة او إدارة الخدمات او قسم الاعلام او إدارة الجودة او إدارة خدمة الزبائن. ويعرفه الدكتور إبراهيم امام في قوله: يشبه الوتر الحساس الذي ينقل الأنعام الصادقة الاصلية من الراي العام الى المؤسسة، ومن المؤسسة الى الراي العام وهو المحول الأساسي الذي يدور حوله كل نشاط اتصالي او اعلامي. ويعرفه هلال على انه: الشخص الذي يعمل على تحقيق المنفعة المتبادلة بين الناس وبين المنظمة التي تخدم فيها من خلال توطيد العلاقات الطيبة بينهما عن طريق الاعلام بقدر الكافي، وتصحيح المعلومات الخاطئة لدى الراي العام.

ويرى الزهري بان نجاح العمل في العلاقات العامة يتوقف على العنصر البشري الذي يشكل القلب الحساس والعصب الحساس لمؤسسة لأنه أقدر على فهم طبيعة المؤسسة وأهدافها، وله قناع الجماهير قوة تأثير كبيرة تعتمد عليهم الإدارة العليا لكسب تأييد واقناع الجماهير بالخدمات التي تقدمها المؤسسة، اذ يعد الاقناع هدفا أساسيا تقوم عليه المؤسسات كافة، اذ لا يكفي انتاج الخدمة بل لابد من اقناع الجماهير بها، ونجاح المؤسسة يتوقف على نجاح العاملين فيها. فموظف العلاقات العامة هو الذي يعمل على تقديم المعلومات الى الافراد وازادتها الى مداركهم واقناعهم بها، ومحاولة التأثير في مواقفهم واتجاهاتهم، بهدف تحسين الصورة العامة للمنشأة التي تؤدي<sup>1</sup> الى زيادة اقبال الجمهور عليها واستمرارها، لان الصورة العامة تعكس سلوك المنظمة (بصفة عامة)، وتساعد بصفة أساسية على تسهيل قيام المنظمة بعملها في المجتمع الذي تعيش فيه<sup>2</sup>.

### II- 2- خصائص محترفوا العلاقات العامة:

-توافر الأخلاقيات التي تكفل ممارسة العلاقات العامة على أسس سليمة وتمتد أبعاد هذه الأخلاقيات لتشمل الصدق والأمانة والسمعة الطيبة والسلوك القويم وغيرها من المعايير والقيم والأنماط الأخلاقية اللازمة لممارسة مهنة العلاقات العامة ،ومن المعلوم أن السمعة الطيبة والأخلاق الفاضلة تعبر عنها سمات مستمدة من التاريخ الاجتماعي للفرد والذي هو محصلة تاريخ الأسرة ومستواه الثقافي والتعليمي و المهني ونشاطاته المختلفة وبصفة خاصة نشاطاته الفكرية والعقائدية وكذلك نماذج سلوكه وغيرها من السمات التي يمكن في ضوءها تقدير المستوى الأخلاقي للفرد وسمعته

<sup>1</sup>هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة العلاقات العامة، الاتجاهات والمفاهيم الحديثة، مركز تطوير الأداء والتنمية، دار الكتب مصر الحديثة، 2007، ص34.

<sup>2</sup>عجوة علي ، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص41.



-قوة وتكامل الشخصية : ويشمل ذلك الاستقرار العاطفي والاتزان العقلي والقدرة على فهم الناس والقدرة على رؤية الأشياء والأمور من وجهة نظر الآخرين وحسن التعبير عن وجهة نظره بوضوح والقدرة على التعامل مع الآخرين و التأثير فيهم والهدوء وعدم الانفعال والقدرة على تكوين صداقات بسهولة والدبلوماسية في التعامل مع الناس وأن ينصرف اهتمامه إلى كل ما هو خارج الذات ولديه رغبة أكيدة في مساعدة الناس والاهتمام بمشاكلهم ويراعي مشاعر وحقوق من يتعامل معهم ويتصل بهم بحكم عمله

-المظهر الحسن والبشاشة وخفة الظل : حيث يساعد ذلك على اكتساب ثقة الجمهور واهتمامه وتقديره .  
-الموضوعية في الأقوال والأفعال وفي الحكم على الأمور :مستندا في ذلك إلى حقائق مدعمة بالبحوث وبالدراسات التجريبية التي توصل إلى تفسيرات علمية والبعد عن أي صورة من صور التحيز لشعوره الشخصي أو أي صورة من صور الانحراف لتحقيق منفعة أو كسب أو غرض ذاتي , كذلك البعد عن التأثير اللفظي والاعتماد على المعلومات وحقائق مؤكدة ومدعمة بالتحليل الكمي والاهتمام بالتفاصيل  
-المرونة والقدرة على التصرف والتأقلم مع طبيعة ومتطلبات المواقف المتغيرة :ويتطلب ذلك توافر البديهة والفتنة في أخصائي العلاقات العامة والقدرة على تحليل المواقف والتقدير السليم للأمر والحكم الصائب على الأشياء والمواقف.

-القدرة على الاتصال والإلمام بأساليب وفنون الاتصال ويعني ذلك القدرة على الشرح والتفسير باستخدام أساليب الاتصال التي تدعو إلى ثقة الجماهير ويقضي ذلك أن تكون أدوات الاتصال أو الإعلام المستخدمة صادقة وقادرة على اكتساب ثقة الجماهير<sup>1</sup>، وهو ما يتفق مع وظيفتها الإعلامية ومن ثم يجب على أخصائي العلاقات العامة الناجح أن يتجنب أي أدوات إعلامية يؤدي استخدامها إلى فقدان موضوع النشرة الإعلامية للقدرة على التأثير في الجماهير ، كذلك يجب مراعاة عرض موضوع النشرة الإعلامية في وقت مناسب بحيث يحدث تأثيره المرغوب هذا إلى جانب اعتماد النشرة الإعلامية على حقائق مؤكدة كما يجب أن يتجنب أخصائي العلاقات العامة الناجح تعرض مضمون النشرة الإعلامية لموضوعات لم يستقر الرأي بشأنها بعد وإذا كان لا بد من ذلك فعليه أن ينشر هذا التحفظ حتى لا يتسبب في زعزعة ثقة الجماهير في الأداة الإعلامية وفيما تصدره من نشرات إعلامية

نظرا لأهمية ارتباط برامج واستراتيجيات العلاقات العامة مباشرة بأهداف الشاملة للمنظمة فإنه يفضل اهتمام وإلمام أخصائي العلاقات العامة ببعض المفاهيم مثل الإدارة بالأهداف , والتطوير التنظيمي , وتخصيص الموارد , بما ساعدهم على استيعاب النظم والسياسات الإدارية وفهم آراء وأفكار الإدارة العليا.

<sup>1</sup>عبد المجيد محمود وآخرون، مرجع سابق، ص34

**II -3 مفهوم إدارة الازمات:**

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور"<sup>1</sup>.

كما تعني إدارة الأزمة "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية"<sup>2</sup>.

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها "التخطيط لما قد لا يحدث"<sup>3</sup>.

**II -4 أساليب واستراتيجيات ادارة الازمات:****II -4-1 أساليب إدارة الازمات:**

تدار الازمات باستخدام الأساليب التالية:

**II -4-1-1 أسلوب التساوم الاكراهي الضاغط:** وهو مجموعة من التصرفات والأفعال التي تقوم بها المؤسسة بهدف اظهار الحزم اتجاه الطرف الاخر، وذلك من خلال التهديد باستخدام القوة، ويجب عند اتباع هذا الأسلوب توفير قدر ممكن من المرونة على مستوى التصريحات، وان تكون استخدامه في حدود محسوبة ولا يبدا اثره عكسيا على الطرف الاخر.

**II -4-1-2 أسلوب التساوم التوفيقى:** وهو مجموعة من التصريحات او الأفعال التي تسعى الى التوفيق بين مصالح الأطراف في الازمة، من خلال حل وسط او تنزيلات متبادلة بهدف الوصول الى معالجة سليمة لجميع الأطراف، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- إذا كانت تكلفة تصعيد الازمة أكبر مما يتحمله إمكانية المؤسسة.
- عند حدوث تغيرات داخلية او خارجية تجعل استمرار تصعيد الازمة امرا غير مرغوب فيه.
- عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الازمة.

<sup>1</sup>عشماوي سعد الدين، إدارة الازمات، مجلة الفكر الشرطي، الامارات، 1996، ص199.

<sup>2</sup>ودقاسة عاصم محمد، ومحمد مامون الأعرجي، إدارة الازمات، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الازمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في امانة عمان الكبرى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 200، ص777.

<sup>3</sup>توفيق عبد الرحمن، إدارة الازمات، التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2000، ص 18.

**II 4-1-3 أسلوب التساوم الاقناعي:**

ان الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الازمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث ان استخدام الأسلوب الاكراهي وحده قد يؤدي الى قيام الطرف الاخر بالتعتت تؤدي الى تصعيد الازمة<sup>1</sup>. كما ان اتباع أسلوب التساوم التوفيقى وحده قد تؤدي الى سلسلة من التنازلات التي قد تصل الى حد الاضرار بمصالح المؤسسة ولذا يجب على القيادة التي تتفاعل إدارة الازمات للجمع بين الاسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف ب: التساوم الاقناعي.

وتحدد الدراسات الأخرى عدة أساليب للتعامل مع الازمات وهي على النحو التالي:  
أسلوب النعامة (الهروب): نتيجة الشعور بالحيرة والضجر في كيفية التعامل مع الازمة فانه يتم الهروب من الموقت وتختلف اشكال الهروب حيث تأخذ صورا مختلفة منها:

- الهروب المباشر: مثل الاعتراف بعدم القدرة او الفشل في إدارة الازمة.
- الهروب الغير مباشر: وذلك عن طريق اصطناع المواقف التي تظهر القائد المسؤول بعيدا عن الاحداث اثناء الازمة، ثم التنصل عن المسؤولية عن طريق القائها على الاخرين.

**II 4-2 استراتيجيات إدارة أزمات:****II 4-2-1 الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الازمات:**

**II 4-2-1-1 استراتيجية انكار الازمة:** ابسط الطرق التقليدية اذ يعلن المسؤول بانه لا يوجد ازمة، وان الوضع القائم أفضل و احسن الأوضاع و ليس بالإمكان ان يكون افضل ما عليه الان و يطلق عليها طريقة التعتيم الإعلامي للازمة، و تستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة اوتوقراطية "إدارة ديكتاتورية او شديدة التصور".

**II 4-2-1-2 استراتيجية كبت الازمة:** تحرك سريع ضد قوى الازمة بهدف اغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للازمة، وهي استراتيجية تسير الى ان المؤسسة المستخدمة هي مؤسسة اوتوقراطية<sup>2</sup>.

**II 4-2-1-3 استراتيجية تفريغ الازمة:** هنا تقوم المؤسسة بالاعتراف بوقوع ازمة معينة وبتقليل من شأنها، وكأنها امر بسيط وتحت السيطرة وتنفيذ هذه الطريقة فعلا في الازمات البسيطة والمحدودة والحزئية، حيث تكون المؤسسة قادرة على علاج الامر بعد تهوين من شأنه والتقليل من حجمه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>حواش جمال الدين، دور القوات المسلحة في معالجة أزمات الكوارث الطبيعية، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الازمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 1997، ص51.

<sup>1</sup>كموش مراد، العلاقات العامة وإدارة الازمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال تخصص علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2008-2008.

<sup>3</sup>الشافعي محمد، استراتيجية إدارة الازمات والكوارث، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، ص 195.

**II-4-1-2-4** استراتيجية تنفيذ البركان "تنفيس البركان": تشير الى تهيئة الازمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الازمة للتنفيس من الصراع والتوتر الموجود داخل الازمة وضعها من الانفجار.

**II-4-2-2-4** الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمة:

**II-4-2-2-4-1** استراتيجية تغيير او تحويل المسار:

تستخدم للتعامل مع الازمات الشديدة التي يصعب احتوائها، وذلك من خلال خلق روح التحدي لدى الافراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج.

**II-4-2-2-4-2** استراتيجية المشاركة الديمقراطية: هذه الاستراتيجية شديدة التأثير عندما يتم التفوق على الازمة من خلال العنصر البشري وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي السياسي الاجتماعي.

اذ يعلن صدى الازمة خطورتها وأسلوب مواجهتها كما تحدد واجبات انباء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيدا...على الازمات مثال: ازمة الانقلاب في تركيا وخروج الشعب التركي الى الشوارع.

**II-4-2-2-4-3** استراتيجية إدارة الازمة ذاتيا: وهي تسمى أيضا ب: استراتيجية التفجير الداخلي للازمة او بالانصدام المباشر وتستخدم حينما ترى المؤسسة ويهدد بقائها، وهنا تلجأ المؤسسة الى التفجير الداخلي لعناصر الازمة ومحركيها، وذلك باتباع الخطوات التالية:

-ضرب مؤيدي الازمة بشدة والمجوم على فكرة الازمة.

-استقطاب بعض من قوى الازمة من المحركين والمؤيدين.

-استهداف محركي الازمة ذوي القوة من خلال ابعادهم وربما تصفيتهم.

**II-4-2-2-4-4** استراتيجية احتواء الازمة: وفق هذه الاستراتيجية يتم حصر الازمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استعابها وافقادها قوتها، وذلك من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالتقابات والأحزاب.

**II-4-2-2-4-5** استراتيجية الوفرة الوهمية: وهي احدى الطرق النفسية التي يلجأ اليها متخذ القرار للتعامل مع الازمات الضيقة والسريعة ومختلفة الاحداث التي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفرع، ويحفز عوامل الازمة ومن امثلتها: الازمات التمويلية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية مثل: الخبز ولدقيق.

**II-5** نموذج العلاقات العامة في الازمات:

يوجد بعض النماذج التي شرحت او فسرت العلاقات العامة في الازمات من بينها النموذج التالي:

**II -5-1 نموذج مارا:**

يقوم نموذج مارا marra على فكرة قياس قوى العلاقات العامة بين المنظمة وجمهورها كمتغير رئيسي مستقل، لقياس نجاح المنظمة في إدارة الازمة، وحددت مارا في نموذجها ستة متغيرات تؤثر على مدى نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الازمات وهذه المتغيرات هي<sup>1</sup>:

**II -5-1-1 العلاقات:**

هي المتغير الرئيسي المستقل في هذا النموذج، ويقصد بها علاقات المنظمة مع جمهورها المعنية، والعلاقات اما تكون إيجابية او سلبية او محايدة، وعندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جمهورها في الأوقات العادية، فان هذه العلاقات تزداد سواء أثناء الازمات والعلاقات الإيجابية كما وضحاها هذا النموذج: الثقة، التفاهم، الرضا، المصادقية، التعاون، والتوافق بين المنظمة وجمهورها.

**II -5-1-2 اتصالات الازمات بالعمليات والممارسة:**

المنظمة عندما تواجه ازمة ما، فإنها قد تختار واحد من استراتيجيات الاتصال التالية:  
-استراتيجية السكوت

-استراتيجية الاتصال باتجاه واحد، او الاتصال الغير متناسق.

-استراتيجية الاتصال باتجاهين او الاتصال المتناسق "المتوازن".

**II -5-1-3 اتصالات الخطر "اعلام الخطر":**

أي الاتصالات التي تتم بين المنظمة وجمهورها وخاصة الخارجية قبل وقوع الازمة بوقت طويل، وهي تعني اعلام وتثقيف الجماهير المعنية بالمنظمة عن احتمال وقوع أزمات او مخاطر قد تؤثر عليها، وهي عبارة عن أنشطة مستمرة طويلة الأمد مع الجماهير الخارجية للمنظمة يمكن قياسها كينيا وليس كميا، ومن ثم عبارة عن سياسات والمنظمات التي تأخذ بسياسات اتصالات المخاطرة، ستلقي السند والدعم والتأييد من الجماهير اثناء تعرضها للازمات.

**II -5-1-4 اتصالات الازمة:**

وتعني الاتصالات القائمة على خطط موضوعية مسبقا من اجل التعامل مع ظروف الازمة، وخطط اتصالات الازمة تشمل على أنشطة قيمة ومنطقية لتوفير اتصالات الازمة وبدون وجود هذه الخطط، فان رجال العلاقات العامة في الغالب سيفشلون في تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير عن ظروف الازمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Marra, Francis John, « Crisis Public Relation : A Theoretical Model » Published Ph . D. Dissertation, University of Maryland College Park, U.S.A , 1992, P 38-39.

<sup>2</sup> القحطاني سحمي محمد، دور إدارات العلاقات العامة في إدارة الازمات والكوارث، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الرياض، ص104.

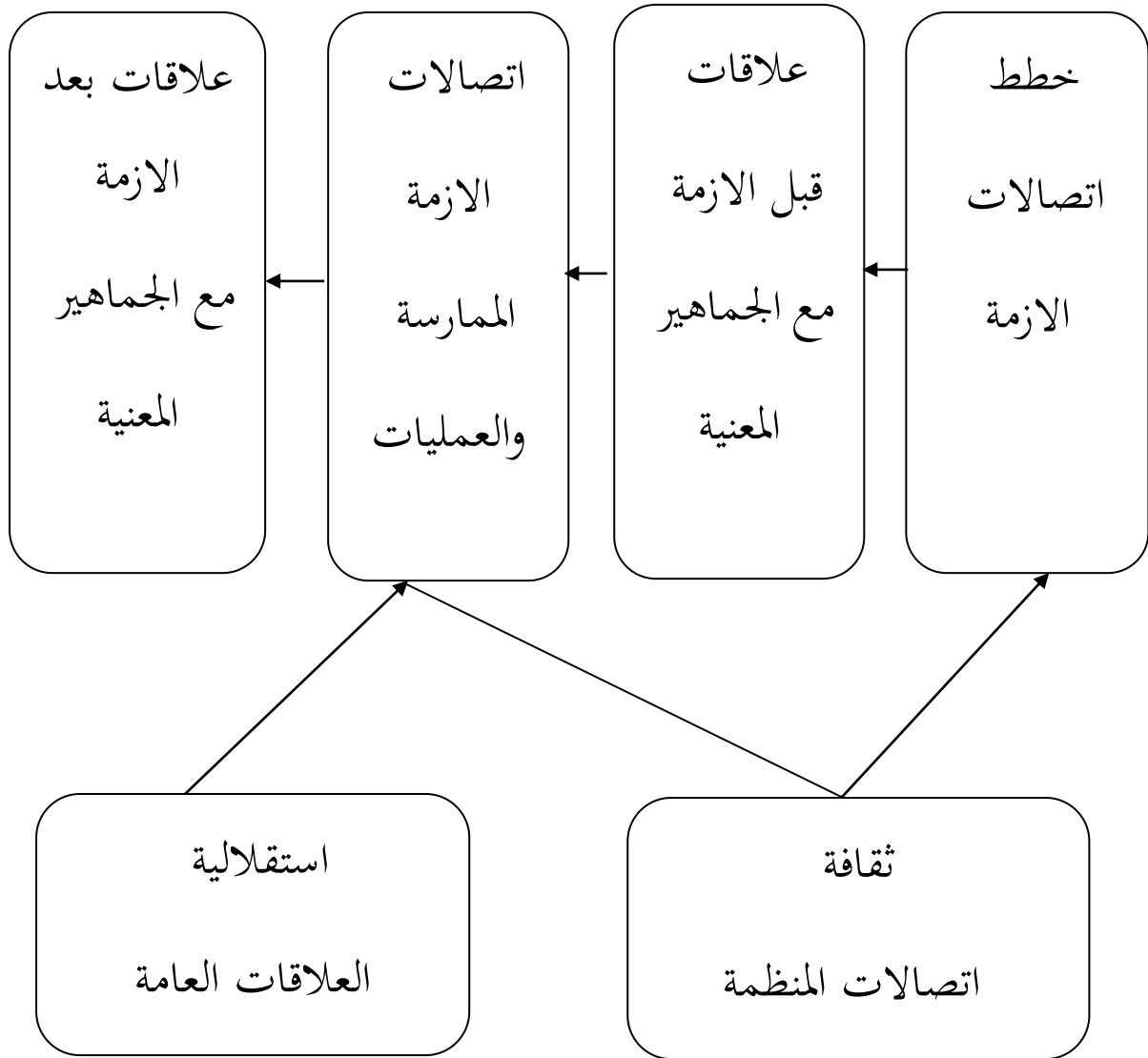
**II -5-1-5 اديولوجية اتصالات المنظمة:**

ويقصد بأيديولوجية المنظمة، الثقافة او المناخ السائد في المنظمة، فبعض المنظمات تملك أيديولوجية اتصالية منفتحة تشجع وتساعد على الاتصالات داخليا بين العاملين بالمنظمة نفسها سواء من الداخل او الخارج او من ثم هي بطبيعتها متكتمة على المعلومات ولا تشجع على الاتصال. وتظهر الحاجة الى الاتصال بصورة أوضح اثناء الازمات، حيث تعتمد الإدارة بدرجة كبيرة عليه عند تعاملها مع الازمة، ذلك ان الاتصال يلعب دورين خطيرين اثناء الازمة، الأول هو المساعدة على إدارة الازمة والثاني هو المحافظة على سمعة المنظمة وصورتها امام العاملين والمجتمع بصورة عامة.

**II -5-1-6 نفوذ الإدارة القانونية:**

ادبيات إدارة الازمة تشير الى ان قوة نفوذ الإدارة القانونية بالمنظمة متغير قوي يؤثر على أداء العلاقات عند مواجهة الازمة، فعند نشوب الازمة دائما ما تتعرض للنصائح المقدمة الى الإدارة بين القائمين على العلاقات العامة والإدارة القانونية، فمحامين يستطيعون تعزيز نصائحهم باشاء ملموسة للإنذار.

الشكل رقم (10): نموذج مارا للعلاقات العامة في الازمات



المصدر: (Marra, Crisis Public Relation)

**II -6- المؤشرات الأساسية لتداخل اليقظة الاستراتيجية مع جهاز العلاقات العامة للوقاية من الأزمات****II -6-1- خطوات إدارة مرحلة ما قبل الازمة ومكانة اليقظة في ذلك****II -6-1-1- خطوات إدارة مرحلة ما قبل الازمة:****- دراسة المنظمة وبيئة عملها:**

لا يمكننا وضع أي خطة دون الاعتماد على البحث، اذ هو عملية هادفة تتضمن جمع المعلومات لكي يتم التعرف وفهم وشرح وتنبأ بكل هذه الأشياء او بعضها، وتعد الدراسات والبحوث الخاصة بالمنظمة من اهم البحوث التي تجربها العلاقات العامة، وتستهدف وضع تحليل شامل عن الهيئة وتاريخها وطبيعة عملها ومشاكلها ومركزها المالي والإداري والاهداف التي تسعى الى تحقيقها، وقوانينها والجهات التي لها علاقة بأداء المؤسسة (المنافسون، الموردون، الراي العام...) ونوعية جماهيرها، بحيث تصل في النهاية على تصور شامل ودقيق عن ما في الشركة وحاضرها، وهذا النوع من الدراسات يمكن ان يؤدي الى إعطاء صورة دقيقة لجوانب كثيرة من الأرضية التي تقف عليها أنشطة العلاقات العامة وبرامجها، فهي تعطينا معرفة دقيقة بالأسس التي يقوم عليها كيان الهيئة او الشركة، والمبادئ التي تدعو اليها، والسياسات التي تنفذها والخطط التي تضعها، بالإضافة الى اننا تعطينا أيضا معرفة دقيقة بمدى إيمان الإدارة العليا بالعلاقات العامة كنشاط هادف يمكن ان يفيد الهيئة ويساعد على تطويرها، ومدى تجارب العاملين مع الأنشطة الداخليين للعلاقات العامة.

ويرى د. محمد البادي ان هناك مصادر يمكن الحصول منها على معلومات تغطي هذه العناصر، وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- اقسام المنظمة المختلفة.
- معرفة نقاط الضعف والنتائج التي يمكن ان تترتب عليها، ومحاولة علاجها او....، او الاستعداد لمواجهتها اذا تحولت الى ازمة.
- معرفة الخبراء الذين يعملون بالمنظمة ونواحي تخصصاتهم.
- ماضي وحاضر علاقة المنظمة مع وسائل الاعلام والعاملين فيها.
- التغطية الإعلامية ودراسة النشرات والمواد الإعلامية التي صدرت عن المنظمة.
- معرفة ما يحدث في المنظمات والشركات التي تعمل في نفس مجال عمل المنظمة.
- معرفة اهتمامات المجتمع المحلي التي تنتمي اليه المنظمة .

<sup>1</sup> محمود يوسف، حنان جنيد، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2000، ص138-140



**-المرحلة التحذيرية (إشارات الإنذار المبكرة):**

سماها حسن عماد مكاوي في كتابه الاعلام ومعالجة الازمات "بوادر ميلاد الازمة" وهي عبارة عن نقطة تحول منها يبدأ التغيير اما نحو الأسوأ، سواء بالتأهب لمعالجتها، شهد المنظمة خلال هذه المرحلة، بروز مؤشرات التحذيرية أولية منبهة ومحذرة من وقوع خطر قادم نحوها، يحدد مصالحها ومسارها، وتسبق المرحلة التحذيرية نشوء الازمة، اذ تتضمن المتغيرات استشعار الإنذار المبكر، الذي يشير الى وقوع ازمة، واستشراق المتغيرات البيئية المبكرة، والاحتمالات والبدائل الممكنة<sup>1</sup>.

وتعود أهمية رصد المؤشرات التذرية الأولى من الأولويات التي يجب الاهتمام بها، لأنه من الصعب منع وقوع شيء ما، ما لم يتم التنبؤ به او التحذير من احتمالية وقوعه، كما انه سيكون من السهل في أحيان كثيرة إدارة ازمة ما في المرحلة التحذيرية، ففي كثير من الأحوال تكون هذه المرحلة في نقطة التحول الحقيقية التي من خلالها يمكن التنبؤ بحدوث ازمة<sup>2</sup>.

حيث ترسل قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتتالية ومتكررة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جدا ان تقع الازمة<sup>3</sup>. بالإضافة الى ذلك فان سبيل المثال قد يكون الكتابة على الجدار او في بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيرا عن غضب بعض العاملين<sup>4</sup>.

**-مرحلة انتقاء المعلومات (تحديد الازمات المحتملة):**

بعد الالمام بالمعلومات ينصح الخبراء والباحثون المعنيون بالأزمات بضرورة الاتجاه الى النقطة الام، والمتمثلة في الازمة والمتوقع حدوثها أي تحديد المجالات التي من المتوقع ان تمثل بؤرا للازمات وتحديد الازمات المحتمل حدوثها، وأولويات الاهتمام التي ينبغي ان تعطي لكل ازمة منها، وكذا الإجراءات التي يمكن اتخاذها والشكل الذي ستظهر من خلاله الازمة، والموضوع الرئيسي الذي يحتمل ان يصبح مطروحا خلال الازمة المحتمل حدوثها. وينصح دوجرتي Dougherty بضرورة قيام مسؤول العلاقات العامة بجدولة هذه الازمات وترتيبها وإعطاء أرقاماً تبدأ من واحد الى عشرة لتعطي لها أولوية اهتمام خاص على وجوه السرعة<sup>5</sup>، إضافة الى اعداد ملفات خاصة بالأزمات السابقة والأساليب التي اتبعت لمواجهتها، ونتائج تلك الأساليب وكذا دراسة الازمات التي وقعت بالمؤسسات الأخرى، والوقوف على الأساليب المتبعة والنتائج المحققة من تلك الازمات.

<sup>1</sup>مكاوي حسن عماد، الاعلام ومعالجة الازمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص73.

<sup>2</sup>العريفي محمد، إدارة الازمات في المؤسسة، جورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص25.

<sup>3</sup>عيشوش فريد، الاستثمار في إدارة الازمات (حوادث المرور نموذجاً)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص99.

<sup>4</sup>شومان محمد، الاعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص81.

<sup>5</sup>محمود يوسف، حنان جنيد، مرجع سابق، ص ص40-41.

ان هذه العملية ستساعد المؤسسة وجهاز العلاقات العامة على التعرف بسهولة على بعض الازمات التي من الممكن ان يتعرض لها، إضافة الى إمكانية تجنبها، وحتى ان لم يتمكن ذلك سيكون هناك استعداد أفضل لمواجهةها، وبالتالي التخفيف من اثارها السلبية<sup>1</sup>.

### -مرحلة الاستعداد والوقاية (الاعداد لإدارة الازمات):

يجب ان يتوفر للمؤسسة او المنظمة أساليب ووسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع الازمة، وليس هناك طريقة لمنع كل الازمات، ولكن النظام الوقائي يمكن ان يمنع امتداد وانتشار الازمة، حيث يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمة عن طريق التخطيط الذي يرتبط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث وبين الأهداف خطة العلاقات العامة.

### II-6-1-2 التخطيط لإدارة الازمات في مرحلة ما قبل الازمة:

في هذه المرحلة تقوم بعض المنظمات بتخصيص الوقت والمعدات وقوى العاملة من اجل الاستعداد للازمة، وذلك من خلال عدد المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة.

#### -انشاء وحدة لإدارة الازمات:

هذه الوحدة مهمتها التصدي للازمات المختلفة، يجب ان تعطي لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياتها، فبمجرد تحديد الازمة يقوم مدير الازمة ان يختار مع جمع الأقسام الوظيفة أفضل الافراد ذوي القدرة والمهارة اللازمة للتعامل مع الازمة.

#### -انشاء فريق المهمات الخاصة:

للتعامل مع كل ازمة حسب خصوصتها وذلك للتدخل السريع عند الحاجة.

#### -التدريب:

يجب القيام بعدة دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين لان التكوين والتدريب يعتبر الطريق نحو النجاح.

#### -الحفاظ على علاقات وثقة مع وسائل الاعلام في جمع الأوقات:

وتعيين متحدث رسمي باسم المؤسسة للتعامل مع وسائل الاعلام وعقد مؤتمرات صحفية تحيلية لتدريب المتحدث الرسمي لوسائل الاعلام.

#### -التطوع ومشاركة القطاع الخاص:

يجب على إدارة الازمة فتح القنوات مع القطاع الخاص للاستفادة من إمكانياتهم وقت الازمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>الشلبي عبد الرحمن، مرجع سابق، ص14.

<sup>2</sup>عيشوش فريد، مرجع سابق، ص99.

**-التعاون الإقليمي والدولي:**

مد جسور التعاون سواء مع المؤسسات الإقليمية او الدولية، وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الازمات ومدى إمكانية الحصول على مساعدات من هذه الجهات<sup>1</sup>.

**-اعداد سيناريوهات الازمة:**

يعتبر اعداد سيناريوهات لمواجهة الازمة وتحديد الإجراءات اللازمة لمواجهة التطور من الأمور الهامة والاساسية، والسيناريو هو عرض لما يمكن ان يحدث من تطورات لازمة معينة عن طريق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري، ويتيح وجود سيناريوهات لازمة تسهيل عملية اتخاذ القرار اثناء الوقاية، كما يفترض اعداد استراتيجيات في ضوء أفضل واسوء سيناريو وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السيناريوهات<sup>2</sup>.

يتم اعداد سيناريوهات الازمة بكتابة احداث التعامل المتوقعة وفق قدرة المشاركين في اعداد هذه السيناريوهات على التخيل، وتوضيح التصورات على الورق واجراء التعديلات المناسبة عليها ويتم الاحتفاظ بالسيناريو وشجرة القرارات ضمن خطة إدارة الازمات لاستخدامها عند حدوث ازمة.

**II-6-2 اسهام اليقظة بمراحلها في إدارة مرحلة ما قبل الازمة:**

من خلال قرائتنا لمراحل إدارة ما قبل الازمة ومراحل اليقظة الاستراتيجية، توصلنا الى ان اليقظة الاستراتيجية تساهم مساهمة على غاية من الأهمية في توجيه وضبط وتعزيز إدارة ما قبل الازمة، ويتضح ذلك من خلال المؤشرات الدالة التالية:

-تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا هاما في إدارة مرحلة ما قبل الازمة من خلال جمع المعلومات التي تسمح بالمعرفة الجيدة للمؤسسة، فالمعلومات المستهدفة من اليقظة الاستراتيجية تساعد في استباق حدوث الازمة.

-خلية اليقظة تساهم في التنبؤ بحدوث أزمات من خلال إشارات الإنذار المبكرة التي تسمح من التقليل من حالات الشكك وعدم اليقين المتعلقة بالبيئة وتطورها قصد تمكين المسيرين في هذه المرحلة (ما قبل الازمة) من التاهب للازمات المحتملة.

-يهدف التحليل البيئي الذي يعتبر وسيلة من وسائل اليقظة من الكشف عن نقاط القوة والضعف (داخليا) وترقب الفرص والتهديدات (خارجيا) وهذا تحسبا لاي خطر محتمل.

-اليقظة الاستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات التي تهم المؤسسة، او ما يسمى استهداف اليقظة وبعد ذلك تخضع المعلومات المجمعة للتعقب بحيث تسمح هذه الخطوة من اكتشاف الخاصية السبقية (المبكرة)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>متعب كريم عبد الله، المنية ودورها في غدارة الازمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 54-56

<sup>2</sup>متعب كريم عبد الله، مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup>الشليبي عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 15.

-بعد مرحلة جمع وتعقب المعلومات تأتي مرحلة تحليل ومعالجة المعلومات، ثم تقييم وانتقاء المعلومات وتحويلها الى شكلها المناسب ونشرها لاستغلالها في عملية اتخاذ القرار المتعلق الموقف الازموي.

نستنتج من خلال المؤشرات السابقة ان اليقظة الاستراتيجية باعتبارها سيورة معلوماتية، لها أهمية كبيرة ضمن المخطط العام لإدارة الازمات، زعلى وجه الخصوص في مرحلة ما قبل الازمة. لذلك سيكون من الضروري دراسة الطريقة التي يتعامل بها نظام اليقظة الاستراتيجية، ونظام العلاقات العامة لإدارة مرحلة ما قبل الازمة، وذلك لوقاية المؤسسات من الازمات او التقليل من تداعياتها باعتبارها الازمة امر محتم بفرض نفسه

## 7-2- ممثلو اليقظة كسند لرجال العلاقات العامة للوقاية من الازمات:

رجال العلاقات العامة يعملون على توجيه ممثلو اليقظة لجمع المعلومات والحقائق للاستفادة منها. كما ان رجال العلاقات العامة يساعدون الفاعلين في عملية اليقظة في تصحيح المعلومات الخاطئة والأفكار المغلوطة، فمن خلال الجهود المشتركة بين هذين الجهازين يتم الكشف عن الثغرات حتى تقدم الأفكار والمعلومات بطريقة منطقية، فمن طريق اليقظة يتم تحديد مصادر المعلومات الضرورية في حين ان العاملون في العلاقات العامة تكمن مهمتهم في تحديد الجهة الواجب توصيل المعلومات اليها.

ممثلو اليقظة يعملون على تمويل رجال العلاقات العامة بالمعلومات الضرورية والملائمة، والتي تخص التغيرات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة واستغلال تلك المعلومات قبل حدوث الازمة، فكلما كان ممثلو اليقظة متمكنين من الكشف عن الإشارات الضعيفة (إشارات الإنذار المبكر) التي تسمح باقتناص الفرص وتجنب التهديدات كل ما كان هناك احتمال ضئيل لحدوث الازمة.

يوجد هناك علاقة بين الاستثمار في معلومات اليقظة، والابداع والابتكار من قبل رجال العلاقات العامة، فتلك تدفعهم الى فتح مجالات جديدة للإبداع فيها، وهذا ما يسمح للمؤسسة الوقاية من مخاطر الازمات التي تتميز بالطابع الفجائي التي تتميز باستغلال عنصر الاستباقية الذي تتميز به اليقظة.

**خاتمة:**

وفي الأخير يمكننا القول ان اليقظة الاستراتيجية تمثل عنصرا حاسما في الكشف عن الازمات التي قد تلحق بالمؤسسة ، فرجال العلاقات العامة يعملون جنبا الى جنبا مع ممثلو اليقظة ، وذلك من خلال تقصي المعلومات التي تلعب دورا استراتيجيا في إدارة الازمات.

**تمهيد:**

بعد ما وضع الاطار النظري لموضوع الدراسة وعرض كل المفاهيم المرتبطة له في الفصول السابقة، تخصص هذا الفصل لمعرفة واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر، وما مدى اعتماد مؤسسة موبيليس على نظام اليقظة، حيث نعتد في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية و تفريغها كميا وكيفيا.

## I- تقديم عام لمؤسسة موبيليس

إن ظهور مؤسسة موبيليس لاتصالات الجزائر للهاتف النقال جاء كنتيجة لانفتاح السوق على المنافسة، ولذلك نحاول فيما يأتي تعريف مؤسسة موبيليس وأيضاً التعرف على هيكلها التنظيمي.

### I-1 تعريف موبيليس:

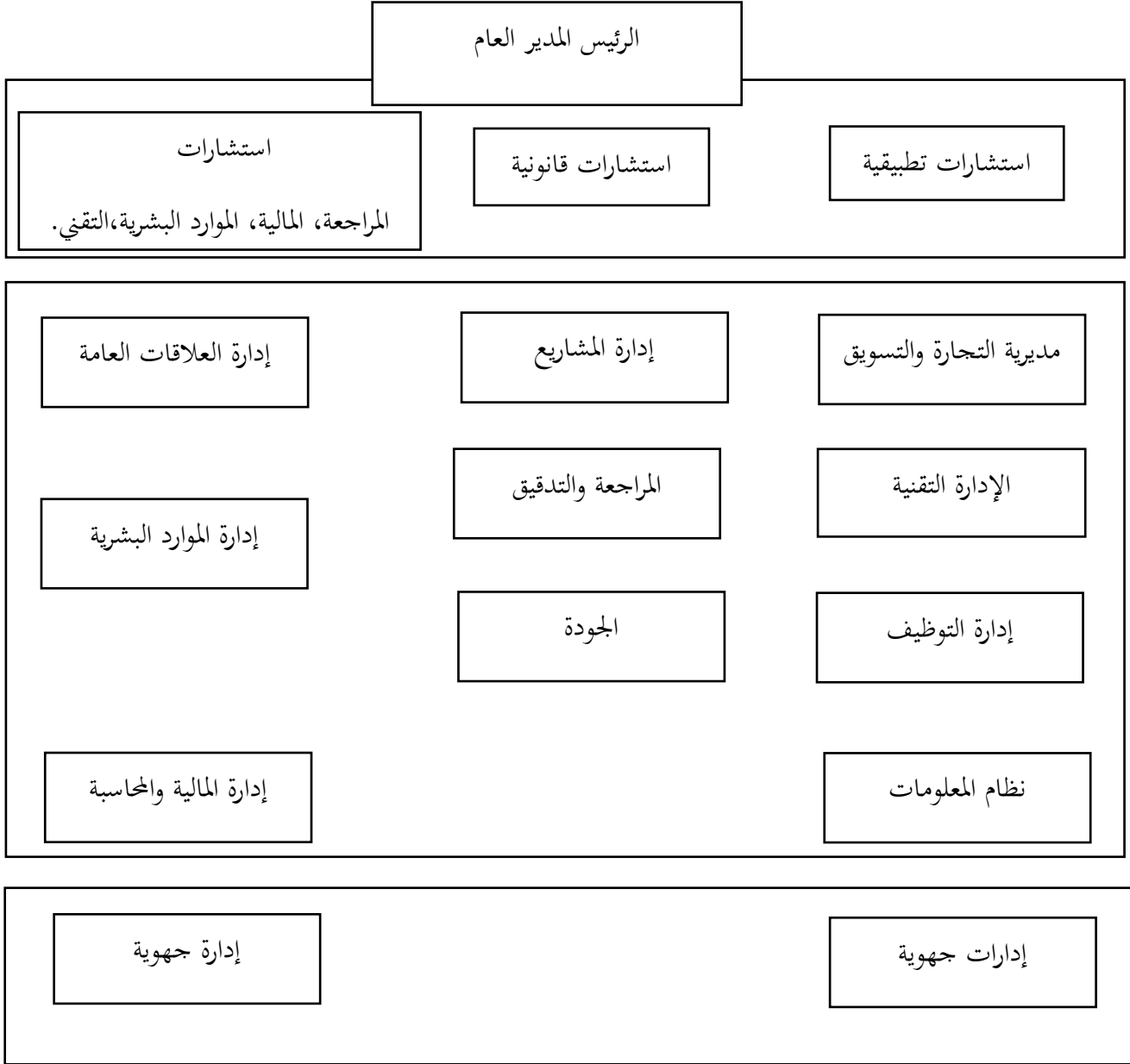
تعتبر شركة موبيليس المتعامل التاريخي الأول في الهاتف النقال في الجزائر، حيث بدأت نشاطها سنة 1999، إلا أنها أصبحت كفرع من اتصالات الجزائر مستقلة المسؤولية في سنة 2003، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 100.000.000 دج موزعة على 1.000 سهم بقيمة 100.000 دج لكل سهم، وهي تابعة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر المسؤول الأول والأخير في مجال الاتصالات في الجزائر التي تعرض على زبائنها مجموعة واسعة من الخدمات المقدمة وبجودة عالية، وتحتل موبيليس مكانة مرموقة في مجال الاتصالات في الجزائر باعتباره المتعامل الأول في مجال الاتصال، حيث ان موبيليس هو الاسم الجديد لهذه الشركة التي قسمت. كما أن رأس مال مؤسسة موبيليس بلغ سنة 2012. 25000000000 دج.

موبيليس شركة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دولياً في مجال الإدارة وطموحاتها كبيرة وغير محدودة ومستمرة مثل تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

I- 2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم(11): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة



### -شرح الهيكل التنظيمي و تبيان الوظائف:

-الرئيس المدير العام: هو الشخص الذي يعطي الأوامر وهو المسؤول الأول عن كل تطورات الشركة.

-الاستشارات التطبيقية: هي التي تهتم بمختلف نشاطات الإدارة وهي المسؤولة عنها، وتتكون من:

- إدارة التجارة والتسويق: هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات.
- إدارة التوظيف: تتكفل بالتوظيف ومراجعة الطلبات.
- نظام الاعلام: تتكفل بنظام التقني في المؤسسة.

● إدارات جهوية: تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات، وتوجد ثمانية إدارات جهوية للاستشارات التطبيقية.

-الاستشارات القانونية: هي تتكفل بالأمر القانونية للشركة، وتتكون من:

- إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة.
- المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
- الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة.

-إدارة الاستثمارات: تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة، وتتكون من:

- إدارة العلاقات العامة: هي التي تتكفل بالعلاقات العامة للشركة داخليا وخارجيا.
- إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام الشركة.
- ادارة المالية والمحاسبة: التي تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة في الشركة.
- إدارة جهوية: تختص بالتسيير في بعض الولايات، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

سوف نتطرق الى تعريف اهم أعضاء شركة موبيليس والذين يمثلون المديرية المكونة لشركة موبيليس، المسؤولة عن نشاطها في السوق:

### 3-خدمات موبيليس:

-اظهار رقم المتصل: حيث يمكن لمستعمل موبيليس معرفة الشخص الذي يتصل به بواسطة هذه الخدمة التي تمكنه من رؤية رقم المتصل.

-إخفاء الرقم: يمكن للمتصل من موبيليس إخفاء رقمه، وعدم اظهاره لدى اتصاله بشخص اخر ( #31 إخفاء مؤقت للرقم).

-الرسالة الصوتية: تمكن هذه الخدمة من تحويل وتسجيل المكالمات في حالة عدم وجودك، خارج مجال التغطية او حالة اقفالك لهاتفك. وتحتوي العلبه الصوتية على 20 رسالة صوتية.

-الاتصال المزدوج: يمكنك بواسطة هذه الخدمة استقبال مكالمتين في نفس الوقت، أي في حالة اتصال بشخص واحد تستطيع استقبال مكالمه أخرى وجعل أحد المتصلين في حالة الانتظار.

- **تحويل الاتصال:** تمكن هذه الخدمة المستهلك من تحويل اتصالاته الى هاتف اخر مهما كانت صفته (نقال او ثابت)، وهذا ضمانا عدم ضياع أي مكالمة.
- **المحاضرة الثلاثية:** تمكن هذه الخدمة المستهلك من الاتصال بثلاثة اشخاص والتكلم معهم في نفس الوقت تماما كمحاضرة.
- **المكالمات الدولية:** تسمح هذه الخدمة باتصال المستهلك الى مختلف الدول سواء الهاتف الثابت او النقال في أي وقت يريده.
- **ملاحظة:** كل هذه الخدمات متوفرة في موبيليس وهي خدمات مجانية ولا تحتاج الى تشغيل.
- **بالإضافة الى خدمات أخرى تتمثل في<sup>1</sup>:**
- **الرسالة القصيرة SMS:** تمكن المشترك من ارسال رسالة صغيرة الى شخص اخر حيث لا تتعدى الرسالة 160 حرف.
- **الرسالة المصورة MMS:** وهي خدمة جديدة ضمتها موبيليس ليستطيع الزبون ارسال صوت او صورة او لقطات من فيديو الى زبون من نفس الشركة.
- **الرسالة المحسنة EMS:** تسمح بارسال رسالة محسنة صغيرة الى شخص اخر مكونة من شعار او رمز او دليل او صورة صغيرة.
- **نظام GPRS:** يمثل في نظام جديد أفضل من GSM بعشر مرات والذي يتميز بسرعة تحويل المعلومات 40 kbit/Sec.
- **نظام EDGE:** هو نظام جديد ادخل حيز التنفيذ مع تكنولوجيا نظام UMTS، والذي يتمثل كوسيط بين GPRS و UMTS ويسمح بتحويل المعلومات مرتين اسرع من GPRS 144Kbit/Sec.
- **نظام الانترنت:** الذي يسمح للزبون بالدخول عبر جهاز النقال الى مواقع الانترنت وتحميل صور، رنات، فيديو، العاب، .... وغيرها.
- **نظام Wap:** الذي يسمح للزبون بإرسال رسالة الكترونية الى زبون اخر او الدخول الى صندوق البريد الالكتروني الخاص به.
- **نظام ارسال الصورة عبر الهاتف:** تسمح هذه الخدمة بمشاهدة الشخص الذي تكلمه عبر الهاتف من مكان اتصاله بالصوت والصورة، بفضل نظام UMTS.
- **الفاكس:** يمكن لزبون موبيليس ارسال فاكس بواسطة نقاله نحو أي هاتف اخر لدى شخص اخر.
- **داتا:** تمكن الزبون من ارسال معلومات متوسطة الحجم الى زبون اخر من شبكة موبيليس.

<sup>1</sup> <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

- **تغيير الرقم:** يتمكن الزبون بواسطة هذه الخدمة من تغيير رقمه وهذا بطلب منه لذلك مع دفع مستحقات (2340 دج).

- **تغيير البطاقة:** يمكن للزبون استرجاع بطاقة سيم وهذا من جراء سرقة، حدوث عطب بها او ضياعها، وذلك بدفع المستحقات اللازمة (1170 دج).

- **الرومينغ:** أي تلقي المكلمات والرسائل القصيرة خارج التراب الوطني، وتتوفر هذه الخدمة بتقديم طلب منه الى احدى وكالات موبيليس.

- **خدمة كلمني:** تسمح هذه الخدمة للزبائن بالاتصال بعدد من المشتركين موبيليس بواسطة رسالة "كلمني" وهذا حتى لو لم يتوفر لديك رصيد \*606\*06xxxxxxxxx # ok.

- **الفاتورة المنفصلة:** يمكن للزبون ان يتحصل على فاتورة مفصلة لخدمة الدفع عن بعد تمكنه من معرفة كل ما استهلكه ونوع المكالمات التي قام بها.

- **الفاتورة الالكترونية:** التي تمكن الزبون من معرفة مستحقاته بالدخول الى موقع موبيليس الالكتروني، وإدخال رقم هاتفه ورقم الفاتورة في خانة الفاتورة.

#### 4- مبادئ مؤسسة موبيليس:

- الشفافية.
- الابتكار.
- التطوير والتجديد والوفاء بالوعد.
- الإنسانية.
- الحيوية والإبداع.
- موبيليس المتعامل هو أيضا :
- تغطية وطنية للسكان.
- أكثر من 135 وكالة تجارية.
- أكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة.
- أكثر من 5000 محطة تغطية BTS.

#### 5- أهداف مؤسسة موبيليس:

- أهداف المؤسسة كثيرة ومتنوعة ويتلخص أبرزها فيما يأتي:
- توفير أحسن الخدمات والمبيعات للزبائن.
- مواكبة التطور في مجال الهاتف النقال.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.

-التقرب من الزبون في جميع أنحاء الوطن.  
-الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصاص من السوق.  
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وسياسة الاتصال.  
وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجحة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات.  
أرادت موبيليس التوقيع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، ومازاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" الذي يرافق مختلف رسائلها الإعلانية، فهي اللغة البسيطة والسهلة وتحوي قيم المواطنة والتعايش فهي تمرر رسالة القائد الوطني للهاتف النقال .  
هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، للمتعامل بأن يكون أقرب من المشتركين صاغيا على الدوام، لتقديم خدمة أكثر جودة وذات نوعية رفيعة. وهو التزام اجتماعي لضمان تنمية مستدامة .  
فموبيليس تسعى دائما للإبداع وتطوير لعروضها ولخدماتها المختلفة: اشتراكات 0661 ، موبلي كنترول، MMS، وخدمة GPRS... 3G قوسطو، موبيليس كارت، موبلي بلوس، موبليكنكت، سلكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية، كما تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وفيه وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

## 6- واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر:

سيتم دراسة اهتمامات الجزائر باليقظة الإستراتيجية من خلال الدراسات التي تهتم باليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، وباعتبار الابتكار ثمة البحث والتطوير التي تزداد وتيرتها بازدياد شدة المنافسة.

### ➤ الاهتمام باليقظة الإستراتيجية في الجزائر

في الحقيقة هناك تأخر نسبي في مجال اليقظة الإستراتيجية في الجزائر ويظهر ذلك في ثقافة الإطارات المسيرين في سلوكياتهم، وكذا في ثقافة المؤسسات، غير أن هذا لا يغطي الظواهر التي ظهرت باحتشام في 2002، والتي ظهرت في شكل ملتقى حول الذكاء الاقتصادي و المنظم من طرف world trade center local وتعتبر هذه التظاهرة نتاجا عن شراكة ما بين مصلحة الدراسات العليا المتخصصة في الذكاء الاقتصادي لمعهد الترجمات و العلاقات الدولية في جامعة مارك بلوش Mark Blouche في ستراسبورغ و مدرسة الحرب الاقتصادية في باريس. وفي خضم اليومين المنظمين في هذا الملتقى حضر مئات الأشخاص، ولقد كان ضمن هذا الجمع عدد من مسيري المؤسسات الجزائرية الكبيرة كما تميز هذا الملتقى بحضور وزيرين سابقين للاقتصاد والتجارة

الخارجية لعام 1995، ولقد تم من خلال هذا الجرم من الحضور الإشارة إلى المشاكل الإستراتيجية التي وجب أن يعالجها الاقتصاد الجزائري<sup>1</sup>:

- قسوة المنافسة
- المؤثرات على السوق الخارجية الجزائرية
- مخاطر هشاشة الاقتصاد المستورد الناجمة عن الاتفاقيات المبرمة مع الاتحاد الأوروبي
- صعوبة صياغة سياسة اقتصادية هجومية

ولقد أكد المتدخلون من ستراسبورغ وباريس على المصطلحات العلمية لتسيير الموارد المفتوحة للمعلومات، ما سمح باستخراج العديد من ميادين العمل منها العمل على المساعدة التقنية.

وتلت هذه التظاهرة ملتقى نظمه مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية بالجزائر، في 06 جوان 2004 والذي دار موضوعه عن حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية، حيث أكد المتدخلون على إجبارية امتلاك نظام لليقظة ككل والتكنولوجية على خاص لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة المحتدمة.

### ➤ اليقظة الإستراتيجية في ثقافة المؤسسات الجزائرية

على أساس دراسة أجريت في سنة 2000 على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الغرب الجزائري تبقى الاستثمارات غير المادية و البحوث المرتبطة بالمعلومات جد فتيحة، حيث يلاحظ أن نصف المؤسسات محل الدراسة تقريبا ما يعادل 44.32 بالمائة أكدت عدم استثمارها في هذا المجال، وربع هذه المؤسسات لا تملك هذه الاستثمارات الا من جراء شراء شهرة محل و براءات الاختراع أي من خلال شراء التراخيص وبراءات الاختراع والاستغلال، كما يوجد سوى 19.64 بالمائة من المؤسسات التي استثمرت في هذا الاتجاه، و للأسف يوجد 17.05 بالمائة من بين هذه المؤسسات لجأت لاستثمارات في مجال الإشهار، وباعتبار اليقظة الإستراتيجية مؤشرا عن الهيكل التنافسي للسوق، فبتطوره يكون مصير هذه المؤسسات القفول والنزول.

ولا يمكن تبرير هذا التأخر بأي مبرر مقبول نظرا للفرص الجديدة الموجودة وكذا التهديدات القادمة من المنافسة<sup>2</sup>، فالنشاط الصناعي والتكنولوجي يتطلب اليوم التحكم في عدد كبير ومتزايد من التكنولوجيات وذلك لسببين، أولهما التطور التكنولوجي والعلمي والتقني الذي يفرض استعمال التكنولوجيات الجديدة، والثاني هو أن الطلب تجاوز الطلب المبني على المنتج بحد ذاته إلى الطلب المبني على الوظائف المتعلقة بالمنتج، والذي يفرض على الصناعات إيجاد مهارات وقدرات جديدة للمحافظة على التحكم في نشاطها الأساسي.

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 180.

<sup>2</sup> نعيمة غلاب، واقع اليقظة الاستراتيجية ودكاء الاعمال في منظمات الاعمال الجزائرية، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الأردنية، عمان، 2012، ص 162.

إضافة إلى ذلك فاتفقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة والقوانين الجديدة المحددة لنشاط العولمة، والتي تعتبر أكثر التحديات التي تعتبر كبيرة من أجل دخول المؤسسات الجزائرية للتكنولوجيات العالمية، والتي تتميز بقوة التنافسية والفعالية الإنتاجية.

مما سبق نستخلص إلى أن الدول والمؤسسات ذات التسيير الراشد في الدول المتقدمة تتخذ اليقظة الإستراتيجية كمورد أساسي في اتخاذ قراراتها، على العكس فان الجزائر والمؤسسات التي يغلب على اتخاذ قراراتها العوامل الذاتية والسياسات.

### - الإهتمام باليقظة الإستراتيجية في الجزائر

إن مفهوم اليقظة الإستراتيجية في الجزائر يعتبر مفهوم حديث وفلسفة جديدة، وفي الواقع هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم على مستوى المؤسسات الجزائرية، إلا أنه هناك بعض التظاهرات المحتشمة في شكل ملتقيات وأبحاث ودراسات بخصوص هذا المجال.

### - مؤشرات اهتمام الجزائر باليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

يمكن إبراز بؤادر الاهتمام بمفهوم اليقظة والذكاء الاقتصادي من خلال المؤشرات التالية:

- في 6 جوان 2004: تم تنظيم ملتقى من قبل مركز البحث عن المعلومة العلمية و التقنية بالجزائر، كان موضوعه حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية، حيث أكد المتدخلون على إجبارية امتلاك نظام لليقظة ككل و التكنولوجية على وجه الخصوص لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة المحتدمة<sup>1</sup>.

- في 14 جوان 2008: تم تنظيم ملتقى دولي حول " حكامه المؤسسات و الذكاء الاقتصادي " بالجزائر العاصمة على مدار ثلاث أيام. و ضمن هذا الملتقى تم التأكيد<sup>2</sup>على أنه غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير قادرة على توزيع احتياجاتها بالتساوي ووسائلها في مجال اقتناء و معالجة المعلومات، و أنها تجد نفسها في حالة تبعية مقارنة بالنسبة للمؤسسات المنافسة الأكبر أو في حالة عزلة، مما يضعف من موقفها الإستراتيجي و تنافسيتها<sup>3</sup>.

كما اعتبر الذكاء الاقتصادي أهم مسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة و الحفاظ عليها من جهة، و رفع القدرات و حصص السوق من جهة أخرى ( باعتبار الذكاء كآلية فعالة لتسيير المعارف ).

كما أن الذكاء الاقتصادي يستدعي تجنيد الكفاءات و القوى الضرورية لجعله وسيلة لتجاوز السباق الدولي، كما أكد الملتقى أيضا أن الإستراتيجية الصناعية تدرج تطوير الذكاء الاقتصادي ضمن الأولويات الوطنية، و أن الذكاء الاقتصادي يشكل إطارا إستراتيجيا لتكثيف السلوكيات بحيث سيتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين و الإشراف

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 184.

<sup>2</sup> حسب عبد الحميد تمار الوزير الجزائري للصناعة و ترقية الاستثمار.

<sup>3</sup> جريدة الاحرار، 2008/06/15، العدد 3137، ص 5.

عليهم و هم يتابعون مصالحهم و هكذا سيصبحون فاعلي تحويل وضعهم و كذا محيطهم الاقتصادي و الاجتماعي، و سجل في هذا السياق أن الإستراتيجية الصناعية تعتبر الذكاء الاقتصادي وسيلة ممتازة للتكوين تشكّل و تحول المبادرات و الأهداف.

وفي 19/09/2009 نظمت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ملتقى حول الذكاء الاقتصادي بمقر "ألجكس" بالمحمدية بالجزائر العاصمة. و قدمت من خلال هذا الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين و دوليين حول الجوانب الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي في إطار تطبيق برنامج الإنعاش من طرف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، الدور الحاسم لليقظة الإستراتيجية في خدمة المؤسسة و دور الذكاء الاقتصادي في إنعاش الصناعة الجزائرية<sup>1</sup>.

ووفقا للقانون رقم 09-09 المؤرخ في 13 محرم عام 1431 لسنة 2010 و تحديدا في الفصل الثالث "الحسابات الخاصة بالخزينة"، فالمادة 59 تنص في باب النفقات على ما يلي:<sup>2</sup>

"نفقات الاستثمارات المادية و غير المادية التي تساهم في تحسين كفاءات و ترقية المؤسسات و الخدمات المتصلة بها، لا سيما تلك المتعلقة بما يأتي:

-التقييس

-الجودة

-الإستراتيجية الصناعية

-الملكية الصناعية

-البحث و التنمية

-التكوين

-الإعلام الصناعي و التجاري

-ترقية الجمعيات المهنية

-إعادة التأهيل

-الابتكار

-استعمال و إدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال

-النفقات المرتبطة بعمليات تطوير الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات، و المتضمنة على الخصوص تنظيم ملتقيات التوعية و التكوين و المرافقة في مجال الخبرة و اقتناء أدوات اليقظة.

<sup>1</sup> جريدة المساء 2009/10/19، العدد 3848، ص 7.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 14 محرم عام 1431 الموافق ل 31 ديسمبر 2009، العدد 78، ص 21.

-النفقات المرتبطة بالدراسات ذات الطابع الاقتصادي و إنجاز التحريات الأساسية (جاناب الابتكار و إعادة التأهيل و الذكاء الاقتصادي).

- في 08 أفريل 2013 اطلاق كتابة الدولة لعملية نظام اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للاقتصاد الوطني والقطاعات الوزارية و هذا ما أوضحه كاتب الدولة لدى الوزير الأول المكلف بالاستشراف و الإحصائيات و "هناك خطة عمل تمتد على مدار سنتين خاصة بنظام اليقظة"، و يتوقع مع بداية سنة 2014 أن يكون التصميم نهائيا. و كشف بشير مصطفى أن هناك مشروعا لإنشاء مديريات ولائية للتخطيط و الإحصاء و هي آلية تنفيذية بحيث تفيد في تموقع الوظيفة الإحصائية و الإستشرافية على المستوى المحلي و "عندها سيلمس مباشرة واضع السياسات احتياجات المواطن في الولايات و التي تمتاز بطابع يختلف عن بعضها البعض". كما ذكر أن كل الهيئات الدولية كصندوق النقد الدولي و البنك العالمي تأخذ مرجعيتها من مصدر الإحصاء الجزائري فالرقم ذاته بين الهيئات الدولية و بين المصادر الجزائرية فيما يعود الاختلاف إلى المرجعية التقنية و التي هي النظام الوطني للمعلومة الإحصائية و هو من العمليات التي شرعت فيها كتابة الدولة منذ تنصيبها مؤخرا، و "في غضون سنتي 2013-2014 ستصدر المرجعية الإحصائية التي هي النظام الوطني الذي يجمع كل الفاعلين في الساحة الإحصائية مع توحيد حجم العينات التي تؤخذ في التحقيقات وكذا المقاربة وهذا سيسمح بالوصول إلى معلومة مشتركة بالإضافة إلى أن لكل قطاع معرفاته، وتسعى كتابة الدولة إلى توحيدها حتى يكون المعرف مشترك و قائم على نفس المرجعية الإحصائية". كما تم الإشارة الى ان من مهام القطاع الوزاري متابعة الإشارات الضعيفة لحياة السكان و الأمر يتعداه إلى كل ما يشكل الطلب الداخلي للسكان كالصحة والتعليم و القيود على الاقتصاد الوطني مثل أسعار الأسواق الخارجية و اتجاهاتها، أي التحسب لإشارات المستقبل. وأكد أن كل البرامج القطاعية مبنية على المستقبل بفضل خلايا ممنهجة حتى تصبح الإشارات الضعيفة واضحة

وقد شرعت كتابة الدولة في مد جسور التعاون مع القطاعات الوزارية، ولديها مع الديوان الوطني للإحصاء علاقة تعاون بالتشارك في المناهج الجديدة للإحصاء، وكذا استحداث نوع من الآليات لتحسين الطرق المتبعة في العملية الإحصائية.<sup>1</sup>

كما قال كاتب الدولة لدى الوزير الأول المكلف بالاستشراف والإحصاء، إن دائرته الوزارية ستسعى إلى استحداث إطار قانوني ووضع مراسيم تنفيذية تهدف إلى إلزام القطاعات المعنية بتطبيق التوصيات التي سيخرج بها قطاعه، في إطار خلية اليقظة الاستراتيجية التي تم تنصيبها لتلبية احتياجات كافة القطاعات من المعلومات. أكد مصطفى أن العديد من البلدان وقعت في نفس الخطأ، وعليه فإن عمل قطاعه لا يتسم بالطابع الإلزامي تجاه القطاعات الأخرى إلا أنه يعمل لإيجاد حلول ذكية تعتمد على الإحصائيات الدقيقة التي ستقدمها خلية اليقظة الاستراتيجية، والتي ستعمل بالتعاون مع خلايا اليقظة المنصبة على مستوى القطاعات الوزارية الأخرى والديوان

<sup>1</sup> بشير مصطفى، <http://radioalgerie.dz/ar/2017-05-08-07-53-05/21850-2017-05-08-10-28-55>، أفريل 2017.



الوطني للإحصائيات وخليّة بنك الجزائر، وتتم بتفعيل الخلايا النائمة منها لتتمكن من تقديم منتج إحصائي أكثر دقة بالاعتماد على المعطيات الداخلية وتغيرات السوق العالمية وفق نظام وطني للمعلومة الإحصائية الذي يعد من بين منتجات الاستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.

وتسعى كتابة الدولة إلى إنجاز نظام قواعد بيانات الشركات آفاق 2014، يهتم بتقديم المعطيات اللازمة حول استراتيجيات العقار في البلاد والتربية والسكن والمالية وغيرها من حيث تم إنجاز 3 عمليات من بين 121 عملية ذكية سيتم تنفيذها إلى نهاية 2014.

وكامتداد لخليّة اليقظة، تم تكوين خلايا على مستوى الأقاليم والولايات والبلديات تكون قادرة على كشف النقائص والعيوب والعمل ميدانيا على المستوى المحلي لتفادي بيروقراطية الإجراءات الإدارية، والتي ستهتم بدراسة أسواق النفط والقمح والتكنولوجيا الحديثة وتقديم المؤشرات الضعيفة للخطر من خلال كشف الاستراتيجيات العقيمة والتغيرات الاجتماعية، وتوقع الاختلالات الجيو استراتيجية والأمن السياسي والاقتصادي للتمكن من توقع علامات التحذير واغتنام فرصة البيئة العالمية للمساهمة في ضبط الاستراتيجيات وتغييرات السياسة العامة الوطنية والدولية، وتنبية الحكومة إلى سياسات مناسبة للقطاع العام<sup>1</sup>.

- افتتاح ورشة دولية حول نظام اليقظة الاستراتيجية بالجزائر العاصمة بإشراف كاتب الدولة المكلف بالاستشراف والإحصاء بشير مصطفى بمشاركة ممثل الاتحاد الأوروبي بالجزائر وعدد من المؤسسات الاقتصادية والقطاعات الوزارية.

وتهدف هذه الورشة، إلى تحسيس القطاعات الوزارية وهيئات المجتمع المدني والرأي العام بأهمية إطلاق نظام وطني لليقظة الاستراتيجية في آفاق بناء نظام وطني للاستشراف يسمح بتوقع اتجاهات المستقبل الاقتصادية والمالية والاجتماعية بشكل أدق.

حيث شرعت كتابة الدولة لدى الوزير الأول للاستشراف والإحصاء في إطار صلاحياتها في خطة عمل لإنجاز هذا النظام وفق المنهجية العلمية المطلوبة ويتوقع أن ينتهي إنجاز العمل في غضون العام القادم 2014، كما يهدف هذا المشروع الى بناء لوحة قيادة لكل المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر مباشرة أو غير مباشرة في التوازنات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى للبلاد لفترة لا تقل عن 20 سنة وتمتد الى نصف قرن، حيث ستمكن هذه اللوحة البلاد من التمتع بنظرة ديناميكية لخطط الحكومة وتسمح بتجاوز البرامج قريبة المدى الى الخطط بعيدة المدى وذلك في اطار نظرية النظم الديناميكية، وبالتالي لن تكون هناك بفضل هذا النظام أية حاجة لإعادة تقييم المشاريع أو إعادة هيكلتها أو الى القوانين المالية التكميلي، كما يمكن هذا النظام الحكومة من حصر الطلب

<sup>1</sup> بشير مصطفى <http://www.elkhabar.com/ar/economie/346307.html> ماي 2017

الداخلي المستقبلي على الأسواق والخدمات مثل التعليم والسكن والشغل والسلع لفترة تصل الى ما بين 20 سنة الى 50<sup>1</sup>.

## 2- الجزائر تفكر في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي:

إن تحقيق النجاح في تسيير شؤون المؤسسة يستدعي أساسا التحكم في المعلومة الإستراتيجية والحفاظ عليها إلى جانب إقامة نظرة جديدة داخل المؤسسة وهذا ما يسعى إليه الذكاء الاقتصادي إذ يهدف إلى التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة، ويستدعي أيضا التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة سيما في مجال اتخاذ قراراتها الحاسمة.

إن المعلومة الاقتصادية أضحت اليوم تشكل أساس جميع مهن المؤسسة، وتعد الرابط الافتراضي الذي يصلها ببعضها<sup>2</sup>، ولم يعد الوصول إلى المعلومة هو وحده الذي يشكل المسار الرئيسي للتنافسية، وإنما كذلك القدرة على فهمها وتحويلها وترجمتها واستعمالها. وفي هذا الإطار نادى مختصون بأهمية الذكاء الاقتصادي إذ يعتبر بمثابة أداة ضرورية للمؤسسات لكونها تمكنها من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية ذات الطابع التطوري من جهة، و تسمح باعتماد المواقف والسلوكات الملائمة في مواجهة المنافسين من جهة أخرى.

كما نادى المختصون بضرورة إنشاء خلايا للمراقبة الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات وذلك في إطار تنافسي وتجاري.

ونظرا لأهمية الذكاء الاقتصادي من جهة وباعتبار أن السهر الإستراتيجي يتخذ مصدره من الذكاء الاقتصادي من جهة أخرى، في هذا الإطار استحدثت الحكومة مديرية عامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاقتصادية ستتولى إنضاج مجموعة أفكار بشأن هيكله مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي، وذلك في إطار الإستراتيجية الصناعية الوطنية سيوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات بين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل إليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد الاقتصاد الوطني بوسائل الدفاع و الاستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية.

<sup>1</sup> بشير مصيطفي، <http://www.soutelshare3.net/Details.aspx?secid=38&nwsId=3882>، ماي 2017

<sup>2</sup> عبد الجبار منور " عميد جامعة التكوين المتواصل في الجزائر " ضمن ملتقى " حكمة المؤسسات و الذكاء الاقتصادي " السابق الذكر.

## II- منهجية الدراسة الميدانية:

### II- 1- نوع الدراسة ومنهجها:

#### II- 1-1- نوع الدراسة:

بما ان دراستنا تتمحور حول: "اسهام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور العلاقات العامة للوقاية من الازمات" فهي تنتمي الى الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الاتصال والتي تهدف الى الوصول الى معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة المدروسة.

#### II- 1-2- المنهج:

عند القيام باي دراسة علمية يجب اتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة. حيث عرف المنهج على انه: "مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق اهداف بحثه"<sup>1</sup>. تم الاعتماد على المنهج المسحي الذي يعتبر من أشهر مناهج البحث العلمي وأكثرها استخداما في الدراسات الوصفية خاصة انه يوفر الكثير من البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة.

#### -تعريف المنهج المسحي:

عرف الباحث ذوقان عبيدات المنهج المسحي بانه المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة المدروسة، قصد التعرف على جمع المعلومات على وضعها الحالي وجوانب قوتها وضعفها<sup>2</sup>. ونظرا لكبر حجم المجتمع الكلي للدراسة كان من الصعب تطبيق أسلوب المسح الشامل ، إضافة للهدف من الدراسة وطبيعة الموضوع الذي يتطلب نوعا محددًا من المفردات تم استخدام أسلوب المسح بالعينة.

#### II- 2- مجتمع البحث وعينته:

#### II- 1-2- مجتمع البحث:

يمكن تعريف مجتمع البحث على انه: "عامل الافراد او الاحداث موضوع البحث او الدراسة"<sup>3</sup>. كما يعرف أيضا بانه المجموعة التي تهتم بها الباحث والتي يريد ان تعمم عليها النتائج التي يصل اليها من العينة، بحيث يمثل مجتمع البحث المجموع الكلي لمفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. اما المجتمع الكلي فتمثل في عمال المديرية العامة لمؤسسة موبيليس لجزائر، الذي قدر عدد موظفيها ب 980.

#### II- 2-2- العينة:

ان نجاح الدراسة يتوقف على مدى اختيار الباحث للعينة بشكل دقيق ومناسب، وذلك بغرض إعطاء نتائج متشابهة للنتائج التي يمكن الحصول عليها عند دراسة كامل مجتمع الدراسة.

<sup>1</sup>زرواني رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008، ص176.

<sup>2</sup>بن مرسل احمد، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان الطبوعات الجامعية، د.م، 2003، ص 286.

<sup>3</sup>مراد صلاح ، الهادي فوزية ، طرائق البحث العلمي: تعميماته، وإجراءاتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2002، ص11.

وتعرف العينة القصدية بأنها العينة التي يقوم بها الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم بها شخصيا بإنشاء المفردات المثلة لما يبحث عنه من معلومات وبيانات، وبالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة<sup>1</sup>.

كان بإمكاننا الاعتماد على العينة المريحة التي تهدف الى جلب المعلومات حول الموضوع الى غاية التشبع المعلوماتي ولكن درجة صدقها تكون ضعيفة ولا تعبر عن الواقع، فاكثفينا بالعينة القصدية التي تكونت من 30 مفردة

## II-3 أدوات جمع البيانات:

يتطلب استخدام منهج علمي معين الاستعانة بجملة من الأدوات اللازمة التي تمكن الباحث من الوصول الى البيانات اللازمة بحيث تفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصية انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

وفي موضوع بحثنا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة قصد جمع المعلومات اللازمة.

**II-3-1 الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعا في علوم الاعلام والاتصال، ويعرف على انه: "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على اشخاص معينين لتعبئتها<sup>2</sup>.

ولقد قمنا بإعداد الاستبيان بناء على إشكالية بحثنا واسئلة فرعية ووزعنا الاستمارة وجها لوجه مع المبحوثين (استمارة بالمواجهة)، والتدخل في بعض الحالات التي يصعب فيها على المبحوث فهم السؤال، لكننا اکتفينا بشرح السؤال دون التدخل في الإجابة، اما فيما يخص أسئلة الاستمارة كان هناك تنوع في الأسئلة حيث اعتمدنا على الأسئلة المغلقة، وذلك لتمكين المبحوثين على الإجابة بدقة، في حين استخدمنا بدرجة اقل الأسئلة المفتوحة وذلك لمنح المبحوثين نوع من الحرية لتعبير عن رأيهم.

اعتمدنا على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات لأننا على وعي بان الاستبيان يتم استخدامه عندما يكون مجتمع الدراسة واسع، فاستعنا بالاستبيان للوصول الى الأشخاص الذين لديهم علاقة باليقظة الاستراتيجية، كونها لاتشتمل فقط على موظفين في اعلى سلم الهرمي، وانما جميع العاملين يساهمون في عملية اليقظة لديهم. وقد قسمنا الاستمارة الى أربعة محاور رئيسية هي:

**المحور الأول:** بيانات شخصية

**المحور الثاني:** الوعي بدور اليقظة الاستراتيجية كدعامة لجهاز العلاقات العامة للوقاية من الازمات

<sup>1</sup>زرواني رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، ص334.

<sup>2</sup>حسان هشام، منهجية البحث العلمي، ط2، القاهرة 2007، ص112.

**المحور الثالث:** الوسائل التي توفرها اليقظة الاستراتيجية للعلاقات العامة للتصدي للالتزامات

**المحور الرابع:** ممثلوا اليقظة ورجال العلاقات العامة

**II-3-2 المقابلة:** وتعرف على أنها محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو اشخاص آخرين، بهدف الوصول

الى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق اهداف الدراسة<sup>1</sup>.

وقد قمنا بإجراء مقابلة غير مقننة من اجل التأكد من بعض الحقائق وطرح المحاور الأساسية الموجودة في

الاستمارة، وذلك لشرح كل استجواب وإزالة كل غموض ممكن، فالغاية الأساسية للمقابلة الغير مقننة هو تفسير

نتائج التحليلي الكمي واطفاء الطابع الكيفي عليها.

وقد أجرينا المقابلة مع الأشخاص التالية:

-المدير العام: احمد شودار

-مدير العلاقات العامة: بكوش محمد امين

-مدير الموارد البشرية: محمد مسكوري

-مدير التجارة والتسويق، ليونيس بلحرات

#### **II-4 طريقة المعالجة**

قمنا بمعالجة هذا الموضوع كميًا وكيفيًا، كميًا من خلال النسب المئوية والتكرارات وبالاعتماد على الأساليب

الإحصائية والجداول البسيطة باستخدام برنامج SPSS الذي استعنا به في تفريغ البيانات مما ساهمة في تسهيل

المهمة وزيادة في دقة المعالجة.

لم نرغب في حساب العلاقات ومعاملات الارتباط لأننا لم نعتمد على للدراسة.

فلم نكن في الحاجة الى الاجتبارات سواء المعلمية واللامعلمية في هذه الدراسة لان كل سؤال من أسئلة الاستمارة

كان يعالج العلاقة في حد ذاتها، فاكثفينا بحساب النسب المئوية وقوة العلاقات تظهر من خلال نسبة الإجابة

عليها.

#### **II-5 الاطار المكاني والزمني:**

**II-5-1 الإطار المكاني:** قمنا بإجراء دراستنا بالمديرية العامة بمؤسسة موبيليس بالجزائر العاصمة بحى الاعمال

بباب الزوار.

#### **II-5-2 الإطار الزمني:**

لم يكن هناك وقت محدد للدراسة بقدر ما كان عبارة عن فترات عمل ميدانية.

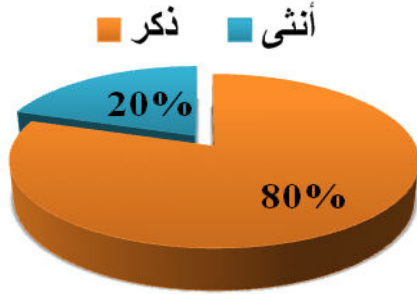
<sup>1</sup>حسان هشام ، مرجع سابق، ص125.

الفترة الأولى: زيارة موبيليس في 2017/04/10، وهي عبارة عن زيارة استكشافية وذلك لمعرفة خصائص المجتمع الكلي وخصوصيات المؤسسة.  
الفترة الثانية: التوزيع الاولي للاستثمارات  
الفترة الثالثة: اجراء مقابلات مع مسؤولي المؤسسة.  
الفترة الرابعة: انتهاء سلسلة جمع الاستثمارات والمقابلات.

## II -6 تحليل الجداول: .

### II-6-1 بيانات شخصية:

شكل رقم (12): توزيع العينة حسب الجنس

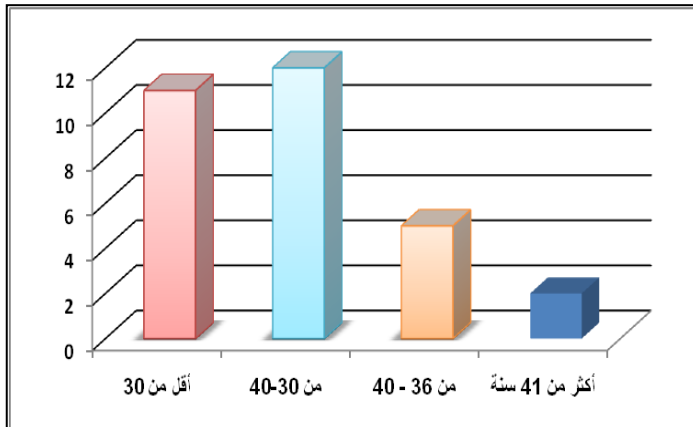


جدول رقم (01): توزيع العينة حسب الجنس

| العبارة | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 24      | 80,0     |
| أنثى    | 6       | 20,0     |
| المجموع | 30      | 100,0    |

نلاحظ من خلال الجدول التالي ان معظم العاملين في مؤسسة موبيليس هم من فئة الذكور، وذلك بنسبة 80% من افراد العينة، بينما فئة الاناث تتمثل بنسبة قليلة والمتمثلة بنسبة 20%، وهذا راجع الى ان الفئة الذكورية اكثر حيوية ونشاط في العمل اكثر من الفئة النسوية.

شكل رقم (13): توزيع العينة حسب العمر

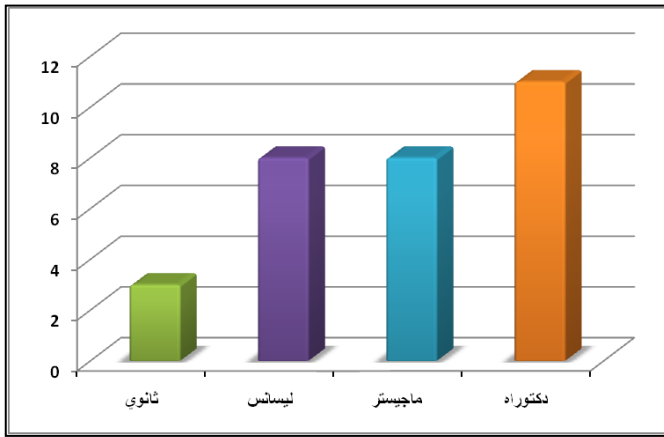


جدول رقم (02): توزيع العينة حسب العمر

| العبارة        | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| أقل من 30      | 11      | 36,7   |
| من 30-40       | 12      | 40,0   |
| من 36-40       | 5       | 16,7   |
| أكثر من 41 سنة | 2       | 6,7    |
| المجموع        | 30      | 100,0  |

يوضح الجدول أعلاه توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لافراد عينة الدراسة، وان الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة (من 30 الى 35) بنسبة 40٪، وتليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 36.7٪، ثم الفئة المحصورة (من 36 الى 40) بنسبة 16.7٪، وفي الأخير الفئة العمرية الأكثر من 41 سنة بنسبة 6.7٪، وهذا يدل ان معظم عينة الدراسة هم شباب وبالتالي مازال المسار الوظيفي طويلا، وعليه فان إدارة المؤسسة امام فرصة الاستثمار في هذا الجانب.

جدول رقم (03) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي شكل رقم (14) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

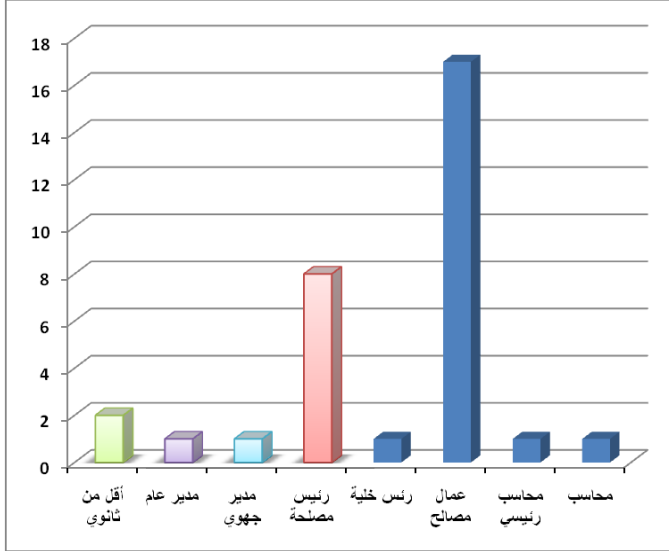


| النسبة | التكرار | العبرة          |
|--------|---------|-----------------|
| 6,66   | 2       | ثانوي           |
| 70     | 21      | ليسانس          |
| 20     | 6       | ماجستير / ماستر |
| 3,33   | 1       | دكتوراه         |
| 100,0  | 30      | المجموع         |

نلاحظ من خلال الجدول التالي الخاص بتوزيع افراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي ان معظم الباحثين تحصلوا على شهادة ليسانس بنسبة 70٪ تليها شهادة الماستر/الماجستير بنسبة 20٪ ثم المستوى الثانوي بنسبة 6.66٪، لتحتل شهادة الدكتوراه اقل نسبة قدرت ب 3.33٪.

فيتضح لنا من خلال هذا الجدول ان عمال مؤسسة موبيليس بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة معظمهم حاصلين على شهادات جامعية ويعود ذلك الى طبيعة العمل الذي يتطلب عمال ذو كفاءة ومستويات تعليمية عالية وهذا مؤشر بالغ الأهمية.

شكل رقم (15) توزيع العينة حسب المنصب

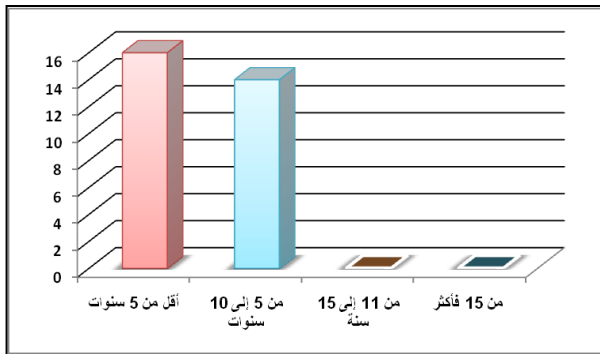


جدول رقم (05): توزيع العينة حسب المنصب

| العبارة     | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| مدير عام    | 1       | 3,3    |
| مدير جهوي   | 1       | 3,3    |
| رئيس مصلحة  | 8       | 26,7   |
| رئيس خلية   | 1       | 3,3    |
| عمال مصالغ  | 17      | 56,7   |
| محاسب رئيسي | 1       | 3,3    |
| محاسب       | 1       | 3,3    |
| المجموع     | 30      | 100,0  |

من خلال الجدول الخاص بتوزيع افراد عينة الدراسة حسب المنصب، يتضح لنا ان 56.7% من الموظفين يحتلون منصب عمال مصالغ، في حين ان 26.7% منهم رؤساء مصالغ، ثم تساوى وظائف المدير العام والمدير الجهوي ورئيس خلية ومحاسب ومحاسب رئيسي بنسبة 3.3% لكل منهم.

شكل رقم (16): توزيع العينة حسب الخبرة



جدول رقم (05): توزيع العينة حسب الخبرة

| العبارة           | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات    | 08      | 26,66    |
| من 5 إلى 10 سنوات | 20      | 66,66    |
| من 11 إلى 15 سنة  | 02      | 6,66     |
| المجموع           | 30      | 100,0    |



يتضح ان اكثر الفئات تكرارا هي الفئة (من 05 الى 10) بنسبة 66.66%، ثم فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 16.66، وتليها فئة (من 11 الى 15 سنة) بنسبة 6.6، فنستنتج ان العاملين في المؤسسة لديهم خبرة لا باس بها خاصة وان تاريخ انشاء المؤسسة كان في 2003 (14 سنة).

## II-2 الوعي بدور البقطة الاستراتيجية كدعيمة لجهاز العلاقات العامة للوقاية من الأزمات.

الجدول رقم(06) : معنى البقطة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس موازاة بنشاط العلاقات العامة

| رقم المحور | تسلسل العبارات | السؤال                           |      |                         |      |  |    |
|------------|----------------|----------------------------------|------|-------------------------|------|--|----|
|            |                | دراسات أحتياجات الزبائن وطلباتهم |      | استعلامات حول المنافسين |      | تنبؤات حول التطورات التكنولوجية لقطاع نشاط المؤسسة |    |
|            |                | ت                                | %    | ت                       | %    | ت  | %  |
| الأول      | 6              | 14                               | 46,7 | 10                      | 33,3 | 6  | 20 |

يوضح الجدول (06) ان معنى البقطة موازاة بنشاط العلاقات العامة لدى فئة المبحوثين هو دراسة احتياجات الزبائن وطلباتهم، وهذا ما عبرت عنه نسبة ( 46.7٪)، ثم استعلامات حول المنافسين بنسبة (33.3٪)، وتليها تنبؤات حول التطورات التكنولوجية لقطاع نشاط المؤسسة بنسبة (20٪).

يمكن تفسير ذلك ان طبيعة نشاط مؤسسة موبيليس هو تقديم خدمة اتصالات (الهاتف النقال) فهي تحرص على جمع معلومات حول الزبائن بالدرجة الأولى، وذلك لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ومعرفة ميول الزبائن واحتياجاتهم من اجل الحفاظ على المشتركين الحاليين، وجذب مشتركين جدد، كما تحرص المؤسسة على جمع المعلومات حول المنافسين من خلال معرفة أساليب المنافسين وخططهم، ونلاحظ أيضا من خلال الجدول ان هناك اهتماما لا باس به بالتطورات التكنولوجية المتتالية والسريعة، فلهذا كان لا بد على المؤسسة ان تصغي لكل التطورات وتعطيها حقها من الاهتمام.

الجدول رقم (07): يبين مدى جمع المؤسسة للمعلومات التي تهدف الى استباق الازمات

| رقم السؤال | السؤال | نعم |     | لا |   |
|------------|--------|-----|-----|----|---|
|            |        | ت   | %   | ت  | % |
| الأول      | 7      | 30  | 100 | -  | - |

يتضح ان جمع المعلومات المواد منها استباق الازمات ان كل افراد العينة كانت إيجاباهم بنسبة 100٪، وهذا يدل ان مؤسسة موبيليس تتوفر على نظام معلومات فعال يسمح بجمع المعلومات الخاصة بالوقاية من المخاطر التي من شأنها المساس بالمنشآت الأساسية للمؤسسة وهذا ما أكده مدير العام احمد شودار،

الذي اقر ان المؤسسة تولي اهتمام كبير بتقصي المعلومات والدليل على ذلك ان المؤسسة لم تتعرض لآزمات، انما واجهتها مشاكل تقنية بسيطة تم السيطرة عليها في وقت قياسي، اخرها كان خلل تقني نتيجة تغير البرنامج (تحويل في بطاقات سيم للزبائن من خدمة الى خدمة أخرى، مثال خدمة مبيتسم الى خدمة مويي كونترول مما أدى الى توقف المكالمات الواردة لبعض الزبائن او اشتراك زبونين في بطاقة سيم واحدة).

الجدول رقم (08): يبين نوع المعلومات التي توفر للعلاقات العامة قصد استباق الآزمات

| المعلومات الممجموعة من الخارج والموجهة للاستعمال الداخلي | المعلومات المنتجة داخل المؤسسة والموجهة للاستعمال الخارجي |      | المعلومات المنتجة من طرف المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي |     | السؤال                              | تسلسل العوارض | رقم المحور |
|--|---|------|---|-----|-------------------------------------|---------------|------------|
|  | ت   | %    | ت   | %   |                                     |               |            |
|  | 18  | 33.3 | 10  | 6.7 | نوع المعلومات التي تستهدفها المؤسسة | 8             | الأول      |

تبين نتائج الجدول (08) الخاص بنوع المعلومات المستهدفة ان المؤسسة تركز على المعلومات الممجموعة من الخارج والموجهة للاستعمال الداخلي وقدردت النسبة ب 60%، ثم المعلومات المنتجة داخل المؤسسة والموجهة للاستعمال الخارجي بنسبة 33.3%، وتليها المعلومات المنتجة من طرف المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي بنسبة قليلة قدرت ب 6.7%.

وما يمكن استنتاجه من خلال هذا الجدول ان المؤسسة تركز على تحديد رغبات الجمهور واحتياجاته ومتطلباته قصد توفير الموارد اللازمة لتحقيقها، وبالتالي فان يقظة المؤسسة تجارية بالدرجة الأولى، والهدف منها هو إرضاء زبائنهم وكسب ولائهم.

كما تعتمد المؤسسة بنسبة معتبر على المعلومات المنتجة من طرف المؤسسة والموجهة للاستعمال الخارجي، وهي المعلومات التي تمكنها من المقارنة مع المؤسسات المنافسة والتي تعمل في نفس المجال.

الجدول رقم (09): يبين مصادر توفر للعلاقات للعلاقات العامة قصد استباق الازمات

| الأخبار الاقتصادية | كتب ومجلات المؤسسة |      | الجرائد الرسمية |     | الانترنت |      | السؤال | تسلسل العوارض | رقم المحور |
|--------------------|--------------------|------|-----------------|-----|----------|------|--------|---------------|------------|
|                    | %                  | ت    | %               | ت   | %        | ت    |        |               |            |
| 20                 | 6                  | 13.3 | 4               | 3.3 | 1        | 63.3 | 19     | 09            | الأول      |

يتضح من خلال مطالبة البيانات الواردة في الجدول (9) ان اهم مصدر تعتمد عليه المؤسسة هو الانترنت بنسبة 63.3%، في حين ترى نسبة أخرى قدرت ب 20% ان المؤسسة تعتمد على الاخبار الاقتصادية، ثم كتب ومجلات المؤسسة بنسبة 13.5%، وتليها الجرائد الرسمية النسبة 3.3%.

ويمكن تفسير ذلك ان مؤسسة موبيليس تعتبر الانترنت اهم مصدر يتمكن من خلاله المؤسسة تزويد جهاز العلاقات العامة بالمعلومات قصد استباق الازمات، فهي نافذة على العالم الخارجي اذ بواسطتها تستطيع تجميع معلومات حول المنافسين من خلال زيارة المواقع الرسمية لهم ومتابعة عروضهم وأيضا متابعة كل المستجدات حول التطورات التكنولوجية في المجال التي تنشط فيه.

الجدول رقم (10): يبين طرق جمع المعلومات التي تقوم بها المؤسسة لتفتدي حدوث الازمات

| السؤال | رقم السؤال | طلب مباشر من المسؤولين |    |
|--------|------------|------------------------|----|
|        |            | %                      | ت  |
| الأول  | 10         | 100                    | 30 |

يبين الجدول (10) ان عملية جمع المعلومات المراد من خلالها استباق التهديدات المنذرة بوقوع ازمة تكون من خلال طلب مباشر من المسؤولين، حيث ان افراد العينة اختاروا العبارة الأولى بنسبة 100%، وهذا يعني ان اتخاذ القرار في المؤسسة يكون بتعليمات مع المسؤولين فكل خطوة يقومون بها تكون بأوامر من المدير خاصة في الجانب المعلوماتي، وهذا ما أكده المدير العام لمؤسسة موبيليس احمد شودار.

الجدول رقم (11): يبين العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتفادي حدوث الازمات

| ت  | %    | تتمثل العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتفادي حدوث أزمة               | رقم السؤال | المحور الأول |
|----|------|---|------------|--------------|
| 14 | 46,7 | تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بالدراسات والبحوث   | 11         |              |
| 1  | 3,3  | استقطاب خبراء ومختصين من داخل المنظمة ومن خارجها                    |            |              |
| 6  | 20,0 | القيام بجدولة الأزمات المحتملة الظهور وتقييم الأزمات السابقة        |            |              |
| 1  | 3,3  | تصعيد المعلومات لاشراك اشخاص أو اطراف أخرى فيها                     |            |              |
| 5  | 16,7 | انتقاء المعلومات من مجموع المعلومات المحصلة والتأكد من صحتها ودقتها |            |              |
| 3  | 10,0 | تحديد الجهات او الإدارات التي تعد مسؤولة عن الأزمات حال حدوثها      |            |              |
| 30 | 100  | المجموع   |            |              |

من خلال بيانات المبنية أعلاه يظهر لنا انه يتم تشخيص البيئة الداخلية والخارجية، والقيام بالدراسات والبحوث حولها بنسبة 43.33%، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة التي تؤدي الى إعطاء صورة دقيقة لجوانب كثيرة تسمح بالمعرفة الدقيقة بالاسس التي يقوم عليها كيان المؤسسة والخطط والسياسات التي تنفذها والمبادئ التي تدعو اليها، وعلاقات العامل داخليا وخارجيا فهي تعطينا معرفة دقيقة بمركز المؤسسة في المجتمع ومشاكل الزبائن وطموحاتهم وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها.

بالنسبة لجدولة الازمات المحتملة الظهور وتقييم الازمات السابقة فقدرت نسبتها ب 20% وهذا ما يؤكد ان المؤسسة تهتم بالازمات التي تتعرض اليها المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع وتقوم بتقييمها للاستفادة منها.

اما انتقاء المعلومات من مجموع المعلومات المحصلة والتأكد من صحتها ودقتها، فتمت الإجابة عليها بنسبة 16.7% وذلك من خلال التحقق من مصداقيتها وغريبة الكم الهائل من المعلومات كانتقاء المعلومات التي تعتبر كمؤتمر لمستوى الوطن لدى الزبون من الخدمات التي تقدمها المؤسسة اما تحديد الجهات او الإدارات التي تعد مسؤولة على الازمات حال حدوثها فقدرت بنسبة 10%، وتليها عملية استقطاب خبراء ومختصين من داخل المنظمة وخارجها وعملية تصعيد المعلومات لاشترك اشخاص واطراف أخرى فيها بنفس النسبة قدرت ب 3.3%.

الجدول رقم (12): يبين طرق تخزين المعلومات المجمع في مؤسسة موبيليس

| رقم السؤال | السؤال                                       | قاعدة بيانات مركزية |      | قواعد بيانات مستقلة تعالج كل منها نوعا محددا من المعلومات |      |
|------------|--|---------------------|------|---|------|
|            |  | ت                   | %    | ت   | %    |
| 12         | تقوم المؤسسة بتخزين للمعلومات المجمع من خلال | 20                  | 66,7 | 10  | 33,3 |

يظهر من خلال الجدول (12) ان المؤسسة تعتمد في تخزين المعلومات على قاعدة بيانات مركزة حيث قدرت النسبة ب ( 66.7 % )، اما قواعد البيانات المستقلة التي تعالج كل منها نوعا محددًا من المعلومات فتمت الإجابة عليها بنسبة ( 33.3 % ).

فستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه ان المؤسسة تتبع نظام المركزي، فلديها قاعدة بيانات مركزية على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة التي تتولى مهمة تجميع المعلومات المتحصل عليها، ثم نشرها الى المديرية الجهوية.

الجدول رقم (13): يبين أوقات استخدام المؤسسة لليقظة الاستراتيجية

| الترتيب | أوقات استخدام المؤسسة لليقظة الاستراتيجية                             | ت  | %    |
|---------|---|----|------|
| 13      | البحث المنظم عن المعلومات لما يقتضيه التغيير عبر الزمن والسياق البيئي | 4  | 13,3 |
|         | تخصيص كل جهدها للبحث عم معلومات مستهدفة                               | 8  | 26,7 |
|         | تخصيص البحث عن المعلومات ومتابعة تحيينها من مصادرها                   | 1  | 3,3  |
|         | الكشف عم المعلومات التي تمثل إشارات الإنذار في بيئة نشاطها            | 17 | 56,7 |
| المجموع |   | 30 | 100  |

يتضح ان المؤسسة تقوم في محاولة التصدي للالزمات المتوقعة بالكشف عن المعلومات التي تمثل إشارات الإنذار وهذا ما يفسر ان يقظة المؤسسة دائمة، وتسعى بشكل دائم الى رصد الإشارات الضعيفة التي تنذر المؤسسة عما يحدث في بيئتها الكلية، حيث عبر عنها افراد العينة ب 56.7 %، تم تخصيص كل جهدها للبحث عن معلومات مستهدفة وتسليط الضوء عليها بنسبة 26.7 %، أي خلال فترات معينة مثل الجرد السنوي (يقظة مناسيتية)، وتليها البحث المنظم عن المعلومات لما يقتضيه التغيير عبر الزمن والسياق البيئي (اليقظة المنتظمة) بنسبة 13.3 %، وأخيرا تخصيص البحث عن المعلومات من مصادرها (اليقظة الدورية) بنسبة 3.3 %.

الجدول رقم ( 14 ): جدول يبين اليات استخدام المؤسسة لليقظة الاستراتيجية

| رقم المحور | تسلسل العبارات | السؤال                                    | المعلومات القبلية الجاهرة |     | البحث عن المعلومات التي تهم المؤسسة فقط من مصادر أولية او ثانوية |      | البحث عن معلومات مستهدفة ومحددة بعينها |      |
|------------|----------------|---|---------------------------|-----|--|------|--|------|
|            |                |   | ت                         | %   | ت  | %    | ت                                      | %    |
| الأول      | 14             | اليات استخدام المؤسسة لليقظة الاستراتيجية | 2                         | 6,7 | 15   | 50,0 | 13                                     | 43,3 |

من خلال (14) يتضح ان المؤسسة فقط من مصادر أولية وثانوية بنسبة 50٪، وهذا يعني ان المؤسسة تعتمد على الأبحاث المتطورة المهمة بالنسبة اليها كأبحاث الانترنت، كما تهتم بالكشف عن الفرص الممكنة في فترات معينة بصفة متكررة، وهذا ما يطلق عليه باليقظة نص فعالة.

والبحث عن معلومات مستهدفة بعينها تمت الإجابة عليها بنسبة معتبرة قدرت ب 43.3٪، فالمؤسسة تهدف الى البحث عن معلومات معينة ومحددة، بحيث تعرف المؤسسة جيدا من خلال هذا النوع ما يبحث عنه من المعلومات، وتعتمد هذا السلوك خاصة في ميدان المنافسة فعلى سبيل المثال تسعى المؤسسة الى معرفة المعلومات المتعلقة بأسعار المنافسين وهذا ما يشير الى مفهوم اليقظة الإيجابية.

وتعتمد المؤسسة على المعلومات القبلية الجاهزة بنسبة قليلة قدرت ب 6.7٪ فلا تلجأ المؤسسة، كثيرا لهذا السلوك لان العمل فيه يكون دون بذل جهد.

## II-2 الوسائل التي توفرها اليقظة الاستراتيجية للعلاقات العامة لتصدي للأزمات.

الجدول رقم (15): يبين مدى اعتماد المؤسسة على الانترنت كوسيلة لجمع المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية

| الترتيب | رقم السؤال | السؤال  |  | نعم |    | لا |   |
|---------|------------|---|--|-----|----|----|---|
|         |            |   |  | %   | ت  | %  | ت |
| الثاني  | 15         | تعتمدون على الانترنت كوسيلة لجمع المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية |  | 100 | 30 | -  | - |

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المؤسسة تعتمد على الانترنت كوسيلة لجمع المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية والدليل على ذلك ان كل افراد العينة كانت اجابتهم بنعم بنسبة 100٪، وهذا يعود الى ان المعلومات المهمة والممكن الحصول عليها واستغلالها من طرق اليقظة لا يوجد فقط في الكتب والمجالات المتخصصة، وانما يمكن اكتسابها عن طريق الانترنت.

فاستعمال الانترنت كاداة لليقظة الاستراتيجية يوفر العديد من المزايا أهمها التجديد السريع والدقيق للمشاكل والفرص وتقريب المسافة بين مرسل المعلومة ومتلقيها، وانتقاء المعلومات بسرعة وبشكل واسع ومتعددة المصادر الخارجية وجمع المعلومات الداعمة للذكاء التنظيمي والمساعدة في اتخاذ القرارات.

فنستنتج ان الانترنت تنظيم فعال يدخل في جميع مراحل اليقظة من (جمع، معالجة، توزيع ... الخ) والاستعمال الجيد لها يعمل على الوقاية من الازمات نتيجة جمع المعلومات اللازمة التي تخص التهديدات الخارجية.

فالانترنت أداة هامة لتحسين ورفع أداء اليقظة، وهذا ما أدى بالمؤسسات المتطورة تسارع نحو استعمالها كوسيلة مساعدة لعملية اليقظة.

الجدول رقم (16): يبين اهم الخدمات التي تساعد بها الانترنت المؤسسة في يقظتها الاستراتيجية

| الترتيب       | رقم السؤال | السؤال   | نعم | لا   | % |
|---------------|------------|--|-----|------|---|
| المحور الثاني | 16         | أهم الخدمات التي تساعد بها الانترنت المؤسسة في يقظتها الاستراتيجية | 12  | 40,0 |   |
|               |            | التعريف بالسلع والخدمات  | 4   | 13,3 |   |
|               |            | اطلاع الزبائن والمتعاملين بكل التطورات                             | 2   | 6,7  |   |
|               |            | الوصول إلى مصادر المعلومات بمختلف أنواعها                          | 2   | 6,7  |   |
|               |            | خلق ثقافة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي                | 6   | 20,0 |   |
|               |            | مرتبقة عروض عمل المنافسين  | 2   | 6,7  |   |
|               |            | تحليل التجارب الذي تحظى به المنتجات المنافسة                       | 2   | 6,7  |   |
|               |            | الرد السريع على تساؤلات الزبائن من خلال مواقع التواصل الإجتماعي    | 30  | 100  |   |
| المجموع       |            |  |     |      |   |

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان اهم خدمة تساعد بها الانترنت المؤسسة في يقظتها الاستراتيجية هي التعريف بالسلع والخدمات بنسبة 40٪، ويعود السبب لذلك ان المؤسسة ذات طابع تجاري هدفها ربحي، فالغاية الأساسية لها هي الوصول الى أكبر عدد ممكن من الزبائن وتعريفهم بخدماتها، وذلك لكسب ولائهم.

بالنسبة لمراقبة عروض المنافسين فقد تمت الإجابة عنها بنسبة 20٪، وهذا يعود الى ان مراقبة المنافسين في سوق العمل، يمكن المؤسسة من معرفة اتجاهات وأساليب المؤسسات الناجحة وتعمل على التفوق عليها من خلال استغلال نقاط الضعف الخاصة بعروضها.

في ما يخص اطلاع الزبائن والمتعاملين بكل التطورات فتمت الإجابة عليها بنسبة 13.3٪، وهذا يعني ان المؤسسة موبيليس تهتم بزبائنهم وتزودهم بكل تطورات من خلال صفحاتها عبر شبكات التواصل الاجتماعي. في حين اخذت العبارات الأخرى نفس النسبة والتي قدرت ب 6.7٪.

الجدول رقم (17): يبين تحليل مؤسسة موبيليس لخدمات منافسيها (البشماركينغ)

| الترتيب | رقم السؤال | السؤال   | نعم |     | لا |   |
|---------|------------|--|-----|-----|----|---|
|         |            |  | ت   | %   | ت  | % |
| الثاني  | 17         | تقوم المؤسسة بتحليل خدمات منافسيها لضمان طرق تحسين النجع | 30  | 100 | -  | - |

يتبين من خلال معطيات الجدول رقم 17، ان مؤسسة موبيليس تقوم بتحليل خدمات منافسيها والدليل على ذلك ان جميع المحوئين اختاروا الإجابة بنعم بنسبة 100٪.

حيث أكد مدير مصلحة التسويق لونيس بلحرات ان تحليل خدمات المنافسين هو عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسات، وهو يساعد على تقييم نقاط القوة و الضعف للمنافسين الحاليين والمحتملين، ويوفر هذا التحليل اطار

عام لتحديد الفرص و التهديدات، كما يسمح للمؤسسة بالتعرف بدقة على مصادر الميزة التي يعتبر الابداع جوهرها، اذ تنشأ بمجرد التوصل الى اكتشاف أساليب وممارسات جديدة وأكثرها فعالية في كل الأنشطة التي تخلق قيمة مميزة للمؤسسة تكون في صورة تكاليف اقل او تميزا أكثر مقارنة مع العروض المناسبة من جهة أخرى.

فنستنتج من خلال هذا الجدول ان المؤسسة تتبع طريقة البانشماركينغ او المعاييرة او القياس المقارن، التي تغير عملية مستمرة لتقييم المنتجات والخدمات مقارنة بخدمات المنافسين.

الجدول رقم (18): خطوات تطبيق البانشماركينغ من قبل المؤسسة

| ت  | %    | خطوات تطبيق البانشماركينغ من قبل المؤسسة                                  | رقم | نوع  |
|----|------|---|-----|------|
| 12 | 40,0 | تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين  | 18  | مخطط |
| 4  | 13,3 | تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدواتها وأداء المؤسسة الأخرى لتحديد سبابه |     |      |
| 2  | 6,7  | تحديد اهداف وخطة التحسين للتساوي مع المنافسين والتفوق عليه                |     |      |
| 2  | 6,7  | تشكيل فريق عمل متكاملة تضم العاملين الذين لهم علاقة بالعملية محل التحسين  |     |      |
| 6  | 20,0 | تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم  |     |      |
| 30 | 100  | المجموع   |     |      |

من خلال بيانات الجدول يتضح ان اهم طريقة تعتمد عليها المؤسسة من اجل تحليلي خدمات منافسيها هي تحديد الأهداف وخطة تحسين تتساوى مع المنافس وتتفوق عليه، حيث قدرت النسبة 46.7٪، وتليها تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها وأداء المؤسسة الأخرى لتحديد أسباب التحسين بنسبة 26.7٪، ثم تشكيل فريق عمل متكامل يضم العاملين الذين لهم علاقة بالعملية محل التحسين بنسبة 13.3٪، ثم يتساوى اقتراح تحديد العملية التي تحتاج الى تحسين مع اقتراح تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم بنسبة 6.7٪.

فنستنتج من خلال هذا الجدول ان مؤسسة موبيليس تهدف الى تطوير خطة تحسين خدماتها، وذلك للتفوق على المنافسين وهذا ما صرح به مدير قسم العلاقات العامة بكوش محمد امين، حيث أكد أنهم يتبعون طريقة المقارنة المرجعية التي تعتبر سر نجاحها، فهي تعمل دائما على تحسين أدائها قياسا بأداء المنافسين باستمرار حتى وان كانت هي الاحسن في القطاع، فالمقارنة المرجعية هي أسلوب التحسين المستمر والتي تعد من اهم مقومات التنافس والبقاء.



**الجدول رقم(19):** يبين المهارات التي تتوفر في رجال العلاقات العامة في المؤسسة

| القدرة على تصور ضغوط الوقت وكيفية جعله مكسبا في حالة استباق حدوث أزمة | تصور وجود نقص في الاجابات المتاحة في حالة وقوع أزمة |      | تصور التهديد المحتمل ظهوره |      | السؤال | تسلسل المهارات                              | رقم المسحور |        |
|---|---|------|----------------------------|------|--------|---|-------------|--------|
|   | %   | ت    | %                          | ت    |        |   |             | %      |
| 36,7  | 11  | 26,7 | 08                         | 36,7 | 11     | جهاز العلاقات العامة يتوفر لديه المهارة على | 19          | الثاني |

من خلال الجدول (19) يتضح ان انه يتساوى مهارتي تصور التهديد المحتمل ظهوره مع القدرة على تصور ضغوط الوقت وكيفية جعله مكسبا في حالة استباق حدوث أزمة بالنسبة 36.7%، وتليها مهارة تصور وجود نقص في الإجابة في حالة وقوع أزمة بنسبة 26.7%.

نستنتج من خلال الجدول ان جهاز العلاقات العامة في المؤسسة على دراية بالمجالات التي من المتوقع ان تمثل بؤرا للازمات، كما ان محترفوا العلاقات العامة يولون اهتمام لعامل الوقت ويعتبرونه عنصرا أساسيا لحل المشاكل التي تتعرض اليها المؤسسة، فكلما كان هناك استجابة سريعة وفعالة لحل المشاكل كلما كان هناك احتمال لتفادي الازمات.

**الجدول رقم (20):** يبين مدى توفر مؤسسة موبيليس على فريق عمل مخول لاستغلال المعلومات المثمرة

| لا | نعم |    | السؤال | رقم السؤال  | الترتيب |        |
|----|-----|----|--------|---|---------|--------|
|    | %   | ت  |        |   |         | %      |
| 10 | 3   | 90 | 27     | يعتمد جهاز العلاقات العامة على فريق عمل تخول اليه مهمة استغلال معلومات الموظفين المكتسبة عن طريق الخبرة | 20      | الثاني |

**المصدر:** من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال بيانات الجدول (20x) ان جهاز العلاقات العامة في المؤسسة يعتمد على فريق عمل تخول اليه مهمة استغلال معلومات الموظفين المكتسبة عن طريق الخبرة حيث تمت الإجابة بنعم بنسبة 90%، اما الإجابة ب لا فكانت بنسبة قليلة قدرت ب 10% وهذا دليل ان المؤسسة تتبع طريقة الرقعة Puzzle، التي تساعد على اظهار المعلومات وابرزها خاصة المعلومات الضمنية المكتسبة عن طريق الخبرة، والتي تكون عرضة للزوال، فطريقة الرقعة تركز على التفكير الجماعي لفريق العمل وذلك لاستثمار المعلومات بشكل مثمر، فهي تشهد مبدا عملها من لعبة الرقعة التي تهدف الى تجميع جميع مجموعة من القطع ذات الأشكال المختلفة بحيث تعطي في الأخير شكل معين.

الجدول رقم (21): المسؤولون عن استغلال المعلومات المثمرة

| ت  | %    | يتكون هذا الفريق من:                                      | نعم | لا      |
|----|------|---|-----|---------|
| 15 | 50,0 | مسؤولي المنظمة الذين لهم صلاحيات اتخاذ القرارات السريعة   | 21  | المتوسط |
| 5  | 16,7 | موظفين يتمتعون بخبرة كبيرة                                |     |         |
| 6  | 20,0 | خبراء يتم استدعائهم بحكم معرفتهم بالمواضع المراد معالجتها |     |         |
| 2  | 6,7  | اشخاص لهم مركز مهم في مرستكم                              |     |         |
| 28 | 93,3 | المجموع   |     |         |

ان معظم افراد العينة يرون ان فريق المخول له مهنة استغلال المعلومات هم مسؤولي المنظمة الذين لهم صلاحيات اتخاذ القرارات السريعة بنسبة 50% لان المعلومات بالنسبة لهم تمثل سلاح هام لاتخاذ قرارات تضمن لها استمرارية في ظل بيئة تشهد منافسة شديدة، اما موظفين يتم استدعائهم بحكم معرفتهم بالمواضيع المراد معالجتها فاحتلت المرتبة الثانية بنسبة 20%، ثم موظفون يتمتعون بخبرة كبيرة بنسبة 16.7%.

الجدول رقم (22): مدى استغلال رجال العلاقات العامة الواردة في المنشورات العلمية قصد التنبؤ بالتهديدات الممكنة

| السؤال  | رقم السؤال | نعم |      | لا |      |
|---|------------|-----|------|----|------|
|   |            | ت   | %    | ت  | %    |
| يقوم مسؤولو العلاقات العامة بطلب تزويدهم بالمعلومات الواردة في المنشورات العلمية وتحليلها احصائيا | 22         | 19  | 63,3 | 11 | 36,7 |

من خلال الجدول الخاص بالعبارة (x22) ان مسؤولي العلاقات العامة في المؤسسة يقومون بطلب تزويدهم بالمعلومات الواردة في المنشورات العلمية وتحليلها احصائيا حيث تمت الإجابة بنعم بنسبة 63.3%، اما نسبة الإجابة ب لا فقدرت ب 36.7%.

وهذا يعني ان المؤسسة تعتمد على الطريقة البيبليومترية التي تعتبر من اهم الطرق اليقظة والتي تستخدم الطرق الإحصائية المتعلقة بالوثائق (المقالات، الأبحاث، الكتب، المواد المنشورة)، وذلك لمعرفة خصائص عمليات تداول المعلومات في المؤسسة.

## II-3 ممثلو اليقظة ورجال العلاقات العامة

الجدول رقم (23): مدى توفر المؤسسة على أشخاص مهمتهم تقصي المعلومات وتقديمها لمسيري العلاقات العامة

| السؤال  | رقم السؤال | نعم |      | لا |     |
|---|------------|-----|------|----|-----|
|   |            | ت   | %    | ت  | %   |
| تتوفر مؤسستكم على أشخاص مهمتهم تقصي المعلومات وتقديمها لمسيري العلاقات العامة | X 23       | 29  | 96,7 | 1  | 3,3 |

يظهر من خلال معطيات الجدول (23) ان 96.7%، يرون ان المؤسسة تتوفر على اشخاص مهمتهم تقصي المعلومات وتقديمها لمسييري العلاقات العامة، فحين قدرت الإجابة ب لا بنسبة 3.3%.

الجدول رقم (24): يبين طرق تقصي المعلومات المقدمة لرجال العلاقات العامة لتتبا بالازمات

| المتغير | القيمة | يتم ذلك عن طريق:   | ت  | %    |
|---------|--------|--|----|------|
| الثالث  | 24     | معلومات عن مصادر معلومات تمم المؤسسة                       | 15 | 50,0 |
|         |        | اشارات انذار   | 11 | 36,7 |
|         |        | الدراسات والبحوث   | 1  | 3,3  |
|         |        | معلومات يتم ارسالها بصفة منتظمة عبر وسائل الاتصال المختلفة | 2  | 6,7  |
|         |        | المجموع  | 29 | 96,7 |

من خلال معطيات الجدول يتضح ان تقصي المعلومات يكون عن طريق معلومات عن مصادر تمم المؤسسة وذلك بنسبة 50%، كالتواثق الداخلية والتقارير والاجتماعات والمجالات المتخصصة ودراسات السوق، وتعتمد المؤسسة على هذه المصادر لأنها تقدم المعطيات والاحصائيات الصحيحة.

اما إشارات الإنذار فتمت الإجابة عليها بنسبة 36.7%، وهذا يعني ان المؤسسة على علم بالتطورات الممكنة الحدوث والتهديدات المحتملة، وهذا ما اقر به مدير العلاقات العامة الذي أكد ان المؤسسة تسخر كل ما تملكه من إمكانيات مادية ومعنوية، وذلك من اجل استثمار المتغيرات البيئية المبكرة لأنه من الصعب منع وقوع شيء، ما لم يتم التنبؤ او التحضير من احتمالية الوقوع.

بالنسبة للمعلومات التي تتم ارسالها بصفة منتظمة عبر وسائل الاتصال المختلفة، فتمت الإجابة عليها بنسبة قليلة فقدرت ب 6.7%، واحتلت الدراسات والبحوث اقل نسبة 3.3%.

الجدول رقم (25): يبين الأشخاص الفاعلة في جمع وتعقب المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية ونقاط الضعف بالمؤسسة

| المتغير | القيمة | ماهي الأشخاص الفاعلة في جمع وتعقب المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية ونقاط الضعف بالمؤسسة | ت  | %     |
|---------|--------|---|----|-------|
| الرابع  | 25     | إدارة العلاقات العامة   | 8  | 26,7  |
|         |        | ادارة التجارة والتسويق  | 10 | 33,3  |
|         |        | ادارة نظام المعلومات  | 7  | 23,3  |
|         |        | إدارة الموارد البشرية   | 5  | 16,7  |
|         |        | المجموع   | 30 | 100,0 |

يظهر من خلال الجدول (25) الخاص بالأشخاص الفاعلة في عملية جمع وتعقب المعلومات المتعلقة بالتهديدات الخارجية، ان اهم إدارة تضم المتخصصين في العمليات على المعلومات هي إدارة التجارة و التسويق بنسبة 26.7%، كونها الإدارة المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات، وتعد الوظيفة التجارية بالنسبة لمؤسسة موبيليس، المحور الأساسي التي تتمكن من خلاله المؤسسة من تنفيذ استراتيجيتها التسويقية، فهي مسؤولة عن جودة الخدمات والاسعار ومتابعة الزبائن.

وتليها إدارة العلاقات العامة بنسبة 33.3%، اذ تمثل هذه المصلحة أهمية فعالة في الحصول على المعلومات التي تخص التهديدات الخارجية التي من شأنها ان تتطور الى أزمات.

ثم إدارة نظام المعلومات بنسبة 13.3%، فهي من اهم المصالح التي تضم المتخصصين في جمع المعلومات، كونها توفر المعلومات عن ماضي وحاضر المؤسسة بأنشطة المختلفة، فهي أنظمة حاسوبية تكنولوجية تهدف الى خدمة المدراء في المؤسسة. أخيرا خدمة إدارة الموارد البشرية بنسبة 16.7%.

الجدول رقم (26): يبين مدى توفر جهاز العلاقات العامة على يسهرون على ضمان سيرورة البحث المنظم المعلومات التي

تتم المؤسسة

| رقم السؤال | السؤال   | نعم |       | لا |   |
|------------|--|-----|-------|----|---|
|            |  | ت   | %     | ت  | % |
| 26         | تتوفر المؤسسة على أشخاص يسهرون على ضمان سيرورة البحث المنظم المعلومات التي تتم المؤسسة | 30  | 100,0 | -  | - |

من خلال معطيات الجدول يتضح ان المؤسسة تتوفر على اشخاص يسهرون على البحث المنظم على المعلومات، وهذا ما عبر عنه المبحوثين الذين كانت اجابتهم بنعم بنسبة 100%.

فستنتج ان المؤسسة تعطي اهتماما واسعا للمعلومة باعتبارها موردا استراتيجيا يساهم في تحقيق نجاح لأي مؤسسة.

الجدول رقم (27): طرق تدعيم جهاز العلاقات العامة

| المجموع | رقم السؤال | يكون ذلك عن طريق:   | ت  | %    |
|---------|------------|---|----|------|
| الثالث  | 27         | اثارة نشاط الاعضاء وحث روعهم الإبداعية  | 2  | 6,7  |
|         |            | تنسيق مهامهم المتعلقة بعملية جمع المعلومات بطريق تسمح بوثقة تفسيرات ذات معنى      | 5  | 16,7 |
|         |            | العمل على استخراج المعلومات واستغلالها وعدم ركودها في الادراج او في رؤوس الموظفين | 3  | 10,0 |
|         |            | اقتراح مصادر مختلفة للمعلومات التي تمم المؤسسة                                    | 2  | 6,7  |
|         |            | ضمان متابعة طلبات اعضاء المؤسسة ورجل العلاقات العامة                              | 18 | 60,0 |
| المجموع |            |   | 29 | 96,7 |

ان معظم افراد العينة يرون ان ضمان متابعة طلبات أعضاء المؤسسة ورجل العلاقات العامة، هي اهم خدمة يوفرها الأشخاص الذين يسهرون على البحث المنظم للمعلومات حيث قدرت النسبة ب 60٪، وهذا ما يؤكد ان الأشخاص المكلفين بجمع المعلومات (مثلو اليقظة) يعملون على تمويل رجال العلاقات العامة بالمعلومات الضرورية والملائمة التي تمكنهم من تجنب التهديدات، وهذا ما يسمح للمؤسسة للوقاية من مخاطر الازمات، في حين ان تنسيق المهام المتعلقة بجمع المعلومات بطريقة تسمح بوثقة تفسيرات ذات معنى وردت في إجابات 16.7٪، وتليها استخراج المعلومات و استغلالها بنسبة 10٪ ثم اثارة نشاط الأعضاء وحثهم على الروح الابداعية تساوت مع عبارة اقتراح مصادر مختلفة للمعلومات التي تمم المؤسسة بنسبة 6.7٪.

الجدول رقم (28): مساندة محترفي العلاقات العامة لخبراء مختصين في اعطاء رأيهم في المعلومات المجمعة

| المجموع | رقم السؤال | السؤال  | نعم  |    | لا   |   |
|---------|------------|---|------|----|------|---|
|         |            |   | %    | ت  | %    | ت |
| الثالث  | 28         | يساند محترفي العلاقات العامة خبراء مختصين في اعطاء رأيهم في المعلومات المجمعة | 73,3 | 22 | 26,7 | 8 |

يتضح ان المؤسسة تستعين بخبراء مختصين لمساندة محترفي العلاقات العامة لتفادي التهديدات، فاعلج المبحوثين اختاروا الإجابة بنعم بنسبة 73.3٪، اما الإجابة ب لا فتمت الإجابة عنها بنسبة 26.7٪، وهذا ما أكده مدير الموارد البشرية محمد مسكوري الذي صرح انه يتم استقاء الخبراء للاستفادة منهم في الجانب التكنولوجي للمؤسسة، بهدف معرفة آرائهم بالتطور التكنولوجي المحتمل لحدوث أي تغيرات في البيئة التكنولوجية، والتي من شأنها ان تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة.

الجدول (29): مدى توفر مؤسسة موبيليس على أشخاص تساند رجل العلاقات العامة في استشرافهم للأزمات من خلال

العمليات التالية:

| العمليات   | نسبة العبارة من مجموع العبارات | نسبة العبارة من مجموع الأشخاص |
|--|--------------------------------|-------------------------------|
| عرض الأهداف ذات الأولوية على المدير  | 11,1%                          | 100,0%                        |
| تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات والبحث عن الابداع والابتكار بخلق أفضل المزايا التنافسية | 1,9%                           | 16,7%                         |
| الربط بين متخذي القرارات الاستراتيجية والمسؤولين عن تقصي المعلومات   | 8,9%                           | 80,0%                         |
| تنظيم وتسيير عملية اليقظة  | 5,2%                           | 46,7%                         |
| القدرة على تسيير الموارد البشرية ومعرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار                                  | 9,3%                           | 83,3%                         |
| تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة  | 8,9%                           | 80,0%                         |
| المساهمة جماعيا في اعداد السيناريوهات  | 0,4%                           | 3,3%                          |
| تصحيح مصادر المعلومات  | 10,7%                          | 96,7%                         |
| استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية اولية لها   | 9,3%                           | 83,3%                         |
| قوة التحكم في فائض المعلومات   | 10,4%                          | 93,3%                         |

|  |        |        |
|--|--------|--------|
| دعم عملية اليقظة من طرف المستخدمين كأمين مكتبة على عملية اليقظة من خلال جمع المعلومات ومعالجتها وترتيبها | 10,4%  | 93,3%  |
| الدعم التقني كالمسؤول كالمخصصين في الجانب المعلوماتي   | 10,4%  | 93,3%  |
| المجموع  | 100,0% | 900,0% |

يبين الجدول (29) الخاص بعمليات التي تتم من خلالها استشراف الازمات يتضح ان:

عرض الأهداف ذات الأولوية على المدير تعتبر عملية في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة، حيث تمت الإجابة بنعم من طرف جميع افراد العينة بنسبة 100.0%، وهنا يجدر الإشارة الى ضرورة أولوية ترتيب الأهداف طبقا لأهميتها لأنها تساعد العاملين في المؤسسة على مساندة رجال العلاقات العامة في فهم خطة مواجهة الازمات.

اما نتائج اليقظة التي قدمت للمؤسسة في شكل سيناريوهات والبحث عن الإبداع والابتكار لخلق افضل المزايا التنافسية، فلم تحظى بأهمية كبيرة قدرت النسبة ب 16.7%، فالمؤسسة لا تعتمد على طريقة السيناريوهات القائمة على مجموعة الافتراضات المتعلقة بظروف المستقبلية للمؤسسة.

الربط بين متخذي القرارات الاستراتيجية والمسؤولين عن تقصي المعلومات فقدرت نسبتها ب 20%، وهذا دليل ان المؤسسة تعمل على الربط بين الجماعات المسؤولة على رصد المعلومات والمسؤولين الذين يحتلون مركز مهمة في المؤسسة، والتي تسمح لهم باتخاذ القرار .

تسيير عملية اليقظة، فتمت الإجابة عليها بنسبة 46%، وهذا دليل ان مؤسسة موبيليس تمارس اليقظة ولكن ليس بصفة رسمية.

القدرة على تسيير الموارد البشرية ومعرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار فتمت الإجابة عليها بنسبة 83.5%، وهذا يدل ان الاستثمار في العنصر البشري من اهم العمليات التي يتم من خلالها مساندة رجال العلاقات العامة للوقاية من الازمات.

تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة فأخذت بنسبة 80% من طرف المبحوثين وهذا ما يفسر ان المؤسسة لا تعتمد على المعلومات الغامضة والمجزأة، وانما تقوم بتمييز وتحليل المعلومات كاملة الى شكل مهيكل، فالهدف الأساسي لهذه العملية يتمثل يمثل تحويل الإشارات الضعيفة الى معلومات ذات طابع استباقي.

المساهمة جماعيا في اعداد السيناريوهات فعبّر عنها المبحوثين بنسبة 3.3% وهذا يدل ان المؤسسة لم يسبق لها العمل على سيناريوهات لأنها لم تتعرض لازمات سابقة.

تحديد مصادر المعلومات فقدرت نسبتها ب 96.7% فاهم عامل من عوامل النجاح في المؤسسة هو تحديد المعلومات التي تسقى منها المعلومات الصحيحة والغير مغلوبة التي تساعد على استشراف الازمات.

استكشاف البيئة مع انجاز تصفية أولية لها فتمت الإجابة عليها بنسبة 83.3%، وهذا دليل ان المؤسسة تقوم بتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية وذلك لمعرفة الأسباب التي من شأنها ان تؤدي الى ازمة.

قوة التحكم في فائض المعلومات فقدرت بنسبة 93.3% فأهمية المؤسسة لا تكمن في تضخم في عدد المعطيات والمؤشرات وكثافتها، وانما تهتم في كيفية معالجها الكم الهائم من المعلومات للاستفادة منها بشكل مثمر.

دعم عملية اليقظة من طرف المستخدمين كأمين مكتبة على عملية اليقظة من خلال جمع المعلومات ومعالجتها وترتيبها أي انه حلقة وصل بين مصادر المعلومات والمستفيدين منها.

الدعم التقني كالمسؤول كالمختصين في الجانب المعلوماتي فقدرت الإجابة ب 93.3% وهذا دليل ان المتخصصون في الجانب المعلوماتي يقدمون الدعم لرجال العلاقات العامة لأنهم الاقدر على تقدير حاجات المنظمة من المعلومات والمعرفة، لذلك فان اليقظة هي احدى الاليات التي يمكن لأخصائي المعلومات الاعتماد عليها لتدعيم قواعد المعلومات والمعرفة في اعلى مستواها، كما تعد ضرورة في عصرنا الحالي لضمان تزويد مستمر و ابي بالمعلومات الاستباقية.

فما نستنتجه من خلال هذا الجدول انه يوجد العديد من الأشخاص يطلق عليهم ممثلو اليقظة يعملون على مساندة رجال العلاقات العامة في استشراف الازمات، فتم من خلال هذا الجدول تبيان عمليات ممثلو اليقظة تبعا لمستوياتهم التنظيمية، ويمتل الهرم متخذو القرارات الاستراتيجية والمدير، اما القاعدة فيمتمثلها العمال.



الجدول رقم (30): الميزات التي يساعد بها ممثلو اليقظة الاستراتيجية رجال العلاقات العامة للتصدي من الازمات

| البحرور رقم | رقم السؤال | يساند ممثلوا اليقظة الاستراتيجية رجل العلاقات العامة على التحلي بالميزات التالية لتصدي للأزمات |       | نعم |      | لا |       |
|-------------|------------|--|-------|-----|------|----|-------|
|             |            | ت  | %     | ت   | %    | ت  | %     |
| الثالث      | 30         | 30   | 100,0 | -   | -    | 30 | 100,0 |
|             |            | 27   | 90,0  | 3   | 10,0 | 27 | 90,0  |
|             |            | 29   | 96,7  | 1   | 3,3  | 29 | 96,7  |
|             |            | 30   | 100,0 | -   | -    | 30 | 100,0 |
|             |            | 30   | 100   | -   | -    | 30 | 100   |

يتضح من خلال الجدول 30x ان ممثلوا اليقظة الاستراتيجية يساندون رجال العلاقات العامة بمؤسسة موبيليس على التحلي بالصفات التالية:

المرونة والقدرة على التصرف والتأقلم مع طبيعة ومتطلبات المواقف المتغيرة حيث تمت الإجابة من طرف جميع الباحثين بنسبة 100٪، اما توافر القدرة البحثية اللازمة لإجراء البحوث والدراسات الاجتماعية وفق أصول ومتطلبات البحث العلمي فكانت الإجابة بنعم من طرف الباحثين بنسبة 90٪، فيما كانت الإجابة ب لا بنسبة 10٪، اما توافر خبرة كافية بأساليب جمع البيانات والمعلومات ونشرها والأمانة والصدق في عرض هذه المعلومات فقدرت نسبة الاجابة بنعم ب 96.7٪، وقدرت الإجابة ب لا بنسبة 3.3٪، اما توافر مهارات الإبداع والابتكار والتصور والإدراك وتقديم أفكار جديدة فتمت الإجابة بجميع الباحثين بنعم بنسبة 100٪.

في حين توافر معلومات عامة وعريضة عن مختلف مجالات المنظمة وأنشطتها وأن تكون لديه خلفية عريضة عن أهداف المنظمة وسياساتها وتنظيماتها وإنجازاتها ومشاكلها وظروفها قدرت نسبة اجابتها ب 100٪.

فنستنتج من خلال تحليلنا للجدول ان ممثلو اليقظة بالمؤسسة يساعدون بشكل إيجابي رجال العلاقات العامة للتحلي بالمرونة والقدرة على التصرف مع طبيعة الموقف المتغير والقدرة على تحليل المواقف، والخبرة في جمع المعلومات ونشرها بصدق وامانة، والاطلاع على مختلف المجالات لتوفير المعلومات التي تحقق الأهداف العامة للمنظمة.

الجدول رقم (31): يبين تقييم الدور الاستشاري للعلاقات العامة في المؤسسة من خلال دعم اليقظة الاستراتيجية

| مساهمة ضعيفة | مساهمة متوسطة |      | مساهمة فعالة |      | السؤال | تسلسل العبارات   | رقم المحور |        |
|--------------|---------------|------|--------------|------|--------|--|------------|--------|
|              | %             | ت    | %            | ت    |        |  |            |        |
| -            | -             | 36,7 | 11           | 63,3 | 19     | تقييم الدور الاستشاري للعلاقات العامة في المؤسسة من خلال دعم اليقظة الاستراتيجية | 31         | الثالث |

من خلال الجدول من خلال الجدول (31x) الخاص بتقييم الدور الاستشاري للعلاقات العامة في المؤسسة قصد التنبؤ بالأزمات من خلال تدعيم اليقظة الاستراتيجية له، يتضح لنا ان 63.3% يرون انه يساهم مساهمة فعالة، في حين ان 36.7% يرون انه يساهم مساهمة متوسطة.

ما يمكن استخلاصه من البيانات الموضحة في الجدول ان لجهاز العلاقات العامة دور فعال في التنبؤ بالأزمات، وهذا ما ترجمه النسبة 63.3% التي تمثل مجموعة إجابات المبحوثين التي نرى بفاعلية الدور، وذلك بفضل طابع اليقظة الاستباقي و بوجود اشخاص يسهرون على جمع المعلومات وتحليلها وتخزينها وتزويد جهاز العلاقات العامة بما عند الحاجة مما يمكن المؤسسة من تفاعليتها وتحديد نقاط ضعفها.

فاليقظة الاستراتيجية تساهم مساهمة على غاية من الأهمية في توجيه وتعزيز دور العلاقات العامة في إدارة مرحلة ما قبل الازمة.

## II-7 نتائج الدراسة:

### -النتائج الخاصة بالوعي باليقظة الاستراتيجية كدعامة لجهاز العلاقات العامة للوقاية من الازمات

بعد الدراسة الميدانية بالمديرية العامة لمؤسسة موبيليس بالجزائر العاصمة وجملة اللقاءات التي جمعنا مع الموظفين والمسؤولين، وبعد تحليل نتائج الاستمارة توصانا الى:

-الفهم الجيد لعينة الدراسة لليقظة الاستراتيجية واعتبارها مفهوم متداول في مؤسستهم.

-رغم وعي عمال مؤسسة موبيليس بمفهوم اليقظة، الا ان نظام اليقظة القائم في المؤسسة هو نظام غير رسمي اذ لا توجد إجراءات رسمية تتعلق بهذا الميدان.

-يقظة المؤسسة تجارية بالدرجة الأولى فهي تركز على جمع المعلومات المتعلقة بالزبائن خاصة، وان الهدف

الأساسي للمؤسسة هو تلبية احتياجات وطلبات الزبائن من اجل الحفاظ عليهم وكسب رضاهم.

-تهتم مؤسسة موبيليس بالمنافسين، وهذا من خلال معرفة خططهم واساليبهم ونقاط ضعفهم وقوتهم، كما تعطي

المؤسسة اهتمام لا بأس به بالتطورات التكنولوجية، ويرجع ذلك الى ان قطاع الاتصالات و بالخصوص الهاتف

النقال يشهد تغيرات تكنولوجية متتالية و سريعة.

- تتوفر المؤسسة على نظام معلومات فعال يسمح بجمع المعلومات المراد منها استباق الازمات.
- تعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة على المعلومات المجتمعة من الخارج والموجهة للاستعمال الداخلي لأنها تركز على تحديد احتياجات الجمهور.
- تعتبر مؤسسة موبيليس على الانترنت اهم مصدر تتمكن من خلاله توفير المعلومات لجهاز العلاقات العامة قصد استباق الازمات.
- يتم عملية جمع المعلومات المراد من خلالها استباق التهديدات المنذرة بوقوع ازمة من خلال طلب مباشر من المسؤولين (الاية التحكم).
- اهم المراحل التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة في المؤسسة لادارة مرحلة ما قبل الازمة هي تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والقيام بالدراسات والبحوث لأنها تعطيهم صورة دقيقة لجوانب كثيرة تسمح بالمعرفة الدقيقة بالاسس التي تقوم عليها كيان المؤسسة.
- تعتمد مؤسسة خلال عملية يقظتها على المعلومات التي تهم المؤسسة من مصادر أولية او ثانوية، ويكون البحث في فترات متكررة (بقطعة نصف نشطة).

#### النتائج الخاصة بالوسائل التي توفرها اليقظة الاستراتيجية للعلاقات العامة للتصدي للازمات:

- تعتمد المؤسسة على الانترنت كوسيلة لتجميع المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية، فاستعمال الانترنت كاداة لليقظة الاستراتيجية يوفر العديد من المزايا أهمها التحديد السريع والدقيق للمشاكل والفرص الداعمة للذكاء التنظيمي.
- اهم خدمة خدمة تساعد بها الانترنت المؤسسة في يقظتها الاستراتيجية هي التعريف بالسلع والخدمات، ويعود السبب لذلك ان المؤسسة هدفها ربحي فالغاية الأساسية لها هي الوصول الى اكبر عدد ممكن من الازبائن وكتب ولائهم.
- تتبع المؤسسة طريقة الباشماركينغ او المعايرة (القياس المقارن) التي تعتبر عملية مستمرة لتقييم المنتجات والخدمات مقارنة بخدمات المنافسين.
- اهم طريقة تعتمد عليها المؤسسة من اجل تحليل خدمات منافسيها، هي تحديد الأهداف وخطة تحسين تتساوى مع منافس وتتفوق عليه.
- جهاز العلاقات العامة في المؤسسة تتوفر لديه المهارة عن طريقة (بليجر) من خلال تصور التهديد المحتمل ظهوره وبالمجالات التي من المتوقع ان تمثل بؤرا للازمات، وأيضا الاهتمام بالوقت واعتباره عامل أساسي لحل المشاكل، فكلما كانت استجابة سريعة وفعالة لحل المشاكل كل هناك احتمال لتفادي الازمات.
- يعتمد جهاز العلاقات العامة في المؤسسة على فريق عمل تحول اليه مهمة استغلال معلومات الموظفين المكتسبة عن طريق الخبرة، فالمؤسسة تتبع طريقة الرقعة Puzzle التي تركز على العمل الجماعي لفريق العمل، وذلك للاستفادة من المعلومات تشكل مثمر.

- الفريق المخول له استغلال المعلومات في مؤسسة موبيليس هم مسؤولي المنظمة الذي لهم الصلاحيات اتخاذ القرارات السريعة.
- يقوم مسؤولو العلاقات العامة في المؤسسة باستغلال المعلومات الواردة في المنشورات العلمية وتحليلها احصائيا، وهذا يعني ان المؤسسة تتبع الطريقة البيومترية التي تعتبر من اهم وسائل اليقظة والتي تستخدم الطرق الإحصائية المتعلقة بالوثائق (مقالات، اجات، كتب، المواد المنشورة ... ) وذلك لمعرفة خصائص عمليات تداول المعلومات في المؤسسة.
- تتم مارسة جميع وسائل اليقظة في مؤسسة موبيليس بطريقة تلقائية لكن مصطلحاتها العلمية (البانشمركينغ- الرقة- الدلفي - بلينجرز)، ليست ممتداولة على مستوى المؤسسة.
- النتائج الخاصة بممثلوا اليقظة ورجال العلاقات العامة:**
- تتوفر مؤسسة موبيليس على اشخاص مهمتهم تقصي المعلومات وتقديمه لمسؤولي العلاقات العامة، وذلك من خلال معلومات عن مصادر تم المؤسسة وعن طريق استثمار إشارات الإنذار (الإشارات الضعيفة).
- اهم المصالح التي تضم الأشخاص الفاعلة في عملية جمع وتعبق المعلومات الخاصة بالتهديدات الخاصة ونقاط الضعف الداخلية (مصلحة التجارة والتسويق، مصلحة العلاقات العامة، مصلحة نظام المعلومات، مصلحة الموارد البشرية).
- ضمان متابعة أعضاء المؤسسة ورجال العلاقات العامة هي اهم خدمة يوفرها الأشخاص الذين يسهرون على البحث المنظم للمعلومات (ممثلوا اليقظة).
- نستعين المؤسسة بخبراء مختصين لمساندة محترفي العلاقات العامة، وذلك للاستفادة منهم في الجانب التكنولوجي المحتمل لحدوث أي تغيرات يمكنها ان تشكل تهديدا (بالنسبة للمؤسسة).
- تتوفر المؤسسة على اشخاص تساند رجال العلاقات العامة في استشراف الازمات من العمليات التالية:
- عرض الأهداف ذات الأولوية أي ترتيب الأهداف وفقا لاهميتها وذلك من اجل فهم خطة مواجهة الازمات.
- الربط بين متخذي القرارات الاستراتيجية والمسؤولين عن تقصي المعلومات في المؤسسة.
- القدرة على تسيير الموارد البشرية ومعرفة الوسائل المساندة على اتخاذ القرار.
- تركيب وتحليل المعلومات المجمعة (تحليل المعلومات الغامضة وتركيب المعلومات المجزأة).
- تحديد مصادر المعلومات الصحيحة والغير مغلوطة.
- استكشاف البيئة مع انجاز تصفية لها (تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة الأسباب التي من المحتمل ان تؤدي الى ازمة).
- قوة التحكم في الفائض أي معالجة الكم الهائل من المعلومات للاستفادة منها بشكل مثمر.
- دعم عملية اليقظة من طرف المستخدمين كالمختصين في الجانب المعلوماتي وامين مكتبة.
- ممثلو اليقظة بالمؤسسة يساعدون بشكل إيجابي رجال العلاقات العامة للتحلي بالعديد من الميزات أهمها:

المرونة والقدرة على التصرف مع طبيعة الموقف المتغير، والخبرة في جمع المعلومات ونشرها بصدق وامانة، والاطلاع على مختلف المجالات لتوفير المعلومات الضرورية لتحقيق اهداف المنظمة، وقدرة التصور والادراك لتقديم أفكار جديدة لها.

-اليقظة الاستراتيجية تساهم مساهمة على غاية من الأهمية في توجيه وضبط وتعزيز دور العلاقات العامة في استشراف الازمات، باعتبارها مسار معلوماتي يسمح بالكشف عن إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة) التي تمكن رجال العلاقات العامة من اكتشاف الخاصية السبقية (المبكرة) أي التاهب المبكر للازمات المحتملة.

## خاتمة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر بشكل عام، ومرسمة اتصالات الجزائر "موبيليس"، فعلى مستوى الجزائر لاحظنا ان هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم ، الا ان هناك بعض المؤشرات التي توحى ببداية الاهتمام بهذا المفهوم الحديث، ظهرت في شكل ملتقيات وقوانين والتفكير في انشاء مجلس اعلى للذكاء الاقتصادي.

كما تعرضنا في هذا الفصل للاطار المنهجي للدراسة من خلال عينة من عمال موبيليس بالجزائر العامة، وذلك قصد توضيح أهمية اليقظة الاستراتيجية ومساهمتها في تعزيز دور العلاقات العامة للوقاية من الازمات.

كاستنتاج حتمي و نهائي لا بد من التفكير في العمل بطرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية ووضع نظام رسمي خاص بها، مما يعطي الفرصة للمؤسسات الجزائرية بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول البيئة التي تنشط فيها، بدءا بعملية رصد المعلومات و مروراً الى التعقب و الانتقاء، ثم تحليل المعلومات وفق طرق و اساليب حديثة ثم تخزينها ونشرها، وذلك لتفادي المشاكل و الازمات التي نتجت عن التطورات التكنولوجية المتسارعة و شدة المنافسة التي جعلت المؤسسات تعيش في محيط معقد و متشعب مليء بالتغيرات الكثيرة و المستمرة الناجمة عن عولمة الاقتصاد.

فكان لزاما التحلي باليقظة امام هذه الرهانات واستغلال المعلومات الاستراتيجية حتى تحافظ على بقائها، وهنا تستند اليقظة الاستراتيجية الى جهاز العلاقات العامة باعتباره دورا هاما في ادارة الازمات. فنجاح المؤسسة مرهون باعتمادها على جهاز العلاقات العامة مدعم بمعلومات اليقظة التي تساهم في الكشف المبكر عن اشارات الإنذار للتنبؤ واستباق الازمات.

وقد حاولنا من خلال دراستنا ابراز اهمية اليقظة الاستراتيجية ومساهمتها في تعزيز دور العلاقات العامة للوقاية من الازمات، حيث انطلقنا من مجموعة من التساؤلات التي سعينا من اجل الاجابة عليها من خلال الجانب النظري و التطبيقي الذي اجريناه بالمديرية العامة لمؤسسة موبيليس بالجزائر العاصمة وهو ما سمح لنا بالوصول الى مجموعة من النتائج المذكورة سابقا.

وكما نعلم ان كل عملية بحث الا وتواجهها صعوبات وعراقيل ومن الصعوبات التي واجهتها عند اعداد هذا البحث نذكر ما يأتي:

- صعوبة ترجمة المراجع الأجنبية المتعلقة بموضوع اليقظة الاستراتيجية الى اللغة العربية.
- صعوبات كثيرة عند اجراء دراسة تطبيقية بمؤسسة موبيليس من الصعب علينا الدخول للمؤسسة واجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات اضافة الى ذلك بعد مقر المديرية العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة عن مقر السكن.
- الفهم الخاطئ لموضوعنا من طرف بعض المسؤولين بمؤسسة موبيليس، اذ اعتبروه نوع من التجسس ما جعلهم متحفظين في الاجابة عن بعض الأسئلة.

### التوصيات:

- زيادة الاهتمام من قبل المؤسسات الخدمية باليقظة الاستراتيجية .
- ضرورة وجود نظام رسمي لليقظة من شأنه ان يمكن المؤسسة من توفير المعطيات الأساسية للتصدي من الازمات.
- ضرورة وضع تصورات محتملة (سيناريوهات) للازمات وتطبيقها علميا حتى تتمكن المؤسسة من التعرف على كيفية ادارتها والتعامل معها.
- يجب تشكيل فريق او لجان لنظام اليقظة (ممثلو اليقظة) من بيت عمال المؤسسة، تكون مهمتهم تطبيق وتنفيذ مهام اليقظة الاستراتيجية، بشرط ان تتوافر فيهم صفات خاصة أهمها القدرة على الابداع والمرونة والكفاءة والثقة.
- يجب التنسيق بين مهام رجال العلاقات العامة وممثلو اليقظة، وذلك لتحقيق عنصر الاسباقية للوقاية من الازمات التي تتميز بالطابع الفجائي.



## أولاً. باللغة العربية:

### I. كتب:

1. احمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
2. سمير حسن منصور، منهاج العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، (د.م)، (د.ت).
3. جمال الدين مرسي، إدارة الازمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
4. محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس الخفاحي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
5. نجم عبد الله الحميدي، سلوى امين السامرائي، عبد الرحمان العبيد، نظم المعلومات الإدارية، "مدخل معاصر"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
6. عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة وإدارة الازمات، مطبعة رشاد برس، بيروت، ط2، 2010.
7. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية، عمان، 2005.
8. ريجي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
9. محمد مصطفى احمد، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، 2003.
10. محمد بهجت كشك، العلاقات العامة في الخدمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
11. سيد احمد غريب، علم اجتماع الاعلام والاتصال، دار المعرفة الجامعية، (د.ت).

12. سمير حسن منظور، مناهج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

13. محمد منير حجاب وسحر وهيبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، (د.ت).

14. د.علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات، مطبعة عبد الخالق تروت، القاهرة، ط1، 2005.

15. د. عبد الناصر احمد جرات، د.لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.

16. عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، 2004.

17. علي حجاجحة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

18. علي سيد إبراهيم عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، علم المكتبات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2008.

19. عبد المجيد محمود صالح واخرون، العلاقات العامة والاعلام في الخدمات الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، (د.ت).

20. علي عجوة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2001.

21. هلال محمد عبد الغاني حسن، مهارات إدارة العلاقات العامة، الاتجاهات والمفاهيم الحديثة، مصر الجديدة، مركز تطوير الأداء والتنمية، دار الكتب، (د.م)، 2007.

ب-المجلات، النشرات، الدوريات:

1. مسعود ديلمى، الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطى، الحروب الخفية، مدربات جريدة القدس السنة

العشرين، العدد 606، الخميس 27 تشرين الثاني نوفمبر، 2008.

2. كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركاء الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية جامعة الكويت.
3. صليحة كريس، اليقظة الاستراتيجية محرك تنافسية المؤسسة الحديثة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 22، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
4. خالد منصور الشعي، مدى استخدام أساليب التنبؤ في تقديم حجم الطلب على المنتجات الصناعية في مدينة جدة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد 36، العدد 2، 1995.
5. عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005.

القواميس:

- احمد يدوي، معجم العلوم الاجتماعية، مكتب لبنان، لبنان، 1982.
- المعجم الوجيز، معجم اللغة العربية، طبعة خاصة، 1999.
- المنجد الابجدي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، ط8، بيروت، (د.ت).
- محمد بن ابي بكر، عبد القادر الرازي، مختار الصحيح، مكتبة لبنان، بيروت، 1981.
- فاروق مداس، مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، (د.م)، 2003.

## المذكرات و البحوث

- ابراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2002.

- الياس بركان، اليقظة الاستراتيجية والوقاية من الازمات، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، 2013-2014
- سهيلة بومعزة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2008-2009
- الزهراء بوتيفور، لكحل فريدة، اليقظة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، (د.ت).
- عبد الرحمان الشلبي، دور العلاقات العامة في ادارة الازمات، بحث مقدم لنيل درجة الديبلوم في العلاقات العامة الاكاديمية السورية الدولية، دمشق، 2009
- رتيبة نحاسية، اهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003
- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002
- نور العابدين قوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة(الجزائر)، 2011-2012
- فهيمة عباس، اهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2008-2009
- يوسف محمود مصطفى، مقدمة في العلاقات العامة، مراجعة سامي طابع، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2007.

-توفيق عمري، الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في ادارة الازمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

المجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2012

-توفيق عماري، الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الازمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

المجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، ص15.

### المجلات، النشرات، الدوريات:

-مسعود ديلمبي، الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطى، الحروب الخفية، مدارات جريدة القدس السنة

العشرون، العدد 606، الخميس 27 تشرين الثاني نوفمبر، 2008.

-كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة

العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية جامعة الكويت.

-صليحة كريس، اليقظة الاستراتيجية محرك تنافسية المؤسسة الحديثة مجلة علوم الاقتصاد والتسيير

والتجارة، العدد 22، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010.

-خالد منصور الشعبي، مدى استخدام أساليب التنبؤ في تقديم حجم الطلب على المنتجات الصناعية في

مدينة جدة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد 36، العدد 2،

1995.

-عبد الله محمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختبار قرات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، العدد 04، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005.

ملتقيات ومؤتمرات:

-فرح شعبان، مريم دباغي، الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كالية للوقاية من الازمات في منظمات

الاعمال، المؤتمر العلمي الدولي حول منظمات الاعمال، التحديات الفرص والافاق، عمان، 2015.

-رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

-سعيد كرومي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المناقشة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة مستغانم، الجزائر .

-بلعزوز بن علي، صليحة فلاق، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، شلف، (د.ت).

## قائمة الأشكال والجداول

### 1. قائمة الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل   | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 15     | أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة                       | 01        |
| 16     | العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية       | 02        |
| 18     | علاقة المسح البيئي بالإدارة الاستراتيجية                | 03        |
| 20     | مجالات واستعمالات اليقظة التكنولوجية                    | 04        |
| 24     | الأنواع الأربعة لليقظة المتعلقة بالقوى التنافسية لبورتر | 05        |
| 40     | +مراحل اليقظة الاستراتيجية                              | 07        |
| 42     | نموذج الاشارات الضعيفة                                  | 08        |
| 47     | النموذج النظري لعملية اليقظة حسب Humbert Lesca          | 09        |
| 59     | تصنيف الأزمات   | 10        |
| 68     | نموذج مارا للعلاقات العامة في الازمات                   | 11        |
| 78     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس                          | 12        |
| 92     | توزيع العينة حسب الجنس                                  | 13        |
| 92     | توزيع العينة حسب العمر                                  | 14        |
| 93     | توزيع العينة حسب المستوى التعليمي                       | 15        |
| 94     | توزيع العينة حسب الخبرة                                 | 16        |

2. قائمة الجداول:

| رقم الجدول | عنوان الجدول  | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 01         | توزيع العينة حسب الجنس  | 91     |
| 02         | توزيع العينة حسب العمر  | 91     |
| 03         | توزيع العينة حسب المستوى التعليمي   | 92     |
| 04         | توزيع العينة حسب الخبرة   | 93     |
| 05         | توزيع العينة حسب المنصب   | 94     |
| 06         | معنى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس موازاة بنشاط العلاقات العامة                      | 94     |
| 07         | مدى جمع المؤسسة للمعلومات التي تهدف الى استباق الازمات                                      | 95     |
| 08         | نوع المعلومات التي توفر للعلاقات العامة قصد استباق الازمات                                  | 96     |
| 09         | مصادر توفر للعلاقات للعلاقات العامة قصد استباق الازمات                                      | 97     |
| 10         | طرق جمع المعلومات التي تقوم بها المؤسسة لتفتدي حدوث الازمات                                 | 97     |
| 11         | العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتفادي حدوث الازمات  | 98     |
| 12         | طرق تخزين المعلومات المجمعة في مؤسسة موبيليس  | 98     |
| 13         | أوقات استخدام المؤسسة لليقظة الاستراتيجية   | 99     |
| 14         | اليات استخدام المؤسسة لليقظة الاستراتيجية   | 99     |
| 15         | اعتماد المؤسسة على الانترنت كوسيلة لجمع المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية                | 100    |
| 16         | اهم الخدمات التي تساعد بها الانترنت المؤسسة في يقظتها الاستراتيجية                          | 101    |
| 17         | تحليل مؤسسة موبيليس لخدمات منافسيها   | 102    |
| 18         | الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة قصد تحليل خدمات المنافسين                                    | 102    |
| 19         | المهارات التي تتوفر في رجال العلاقات العامة في المؤسسة                                      | 103    |
| 20         | مدى توفر مؤسسة موبيليس على فريق عمل مخول لاستغلال المعلومات المثمرة                         | 103    |
| 21         | المسؤولين عن استغلال المعلومات المثمرة  | 104    |
| 22         | مدى استغلال رجال العلاقات العامة الواردة في المنشورات العلمية قصد التنبؤ بالتهديدات الممكنة | 104    |
| 23         | مدى توفر المؤسسة على أشخاص مهمتهم تقصي المعلومات وتقديمها لمسييري                           | 104    |



|     | العلاقات العامة  |    |
|-----|--|----|
| 105 | طرق تقصي المعلومات المقدمة لرجال العلاقات العامة لتتبا بالأزمات                                  | 24 |
| 105 | الأشخاص الفاعلة في جمع وتعقب المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية ونقاط الضعف بالمؤسسة           | 25 |
| 106 | مدى توفر جهاز العلاقات العامة على يسهرون على ضمان سيرورة البحث المنظم المعلومات التي تهم المؤسسة | 26 |
| 107 | طرق تدعيم جهاز العلاقات العامة   | 27 |
| 107 | مدى مساند محترفي العلاقات العامة خبراء مختصين في اعطاء رأيهم في المعلومات المجمعة                | 28 |
| 108 | مدى توفر مؤسسة موبيليس على أشخاص تساند رجل العلاقات العامة في استشرافهم للأزمات                  | 29 |
| 111 | الميزات التي يساعد بها ممثلو اليقظة الاستراتيجية رجال العلاقات العامة للتصدي من الازمات          | 30 |
| 112 | تقييم الدور الاستشرافي للعلاقات العامة في المؤسسة من خلال دعم اليقظة الاستراتيجية                | 31 |

# الملحق رقم ( )

نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

Spss.20

I- البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية (X1- X5)

الجنس

|       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر   | 24        | 80,0        | 80,0               | 80,0               |
| أنثى  | 6         | 20,0        | 20,0               | 100,0              |
| Total | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

العمر

|                | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 30      | 11        | 36,7        | 36,7               | 36,7               |
| من 30-40       | 12        | 40,0        | 40,0               | 76,7               |
| من 36-40       | 5         | 16,7        | 16,7               | 93,3               |
| أكثر من 41 سنة | 2         | 6,7         | 6,7                | 100,0              |
| Total          | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

المستوى التعليمي

|         | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ثانوي   | 3         | 10,0        | 10,0               | 10,0               |
| ليسانس  | 8         | 26,7        | 26,7               | 36,7               |
| ماجستير | 8         | 26,7        | 26,7               | 63,3               |
| دكتوراه | 11        | 36,7        | 36,7               | 100,0              |
| Total   | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

المنصب

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| مدير عام    | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| مدير جهوي   | 1         | 3,3         | 3,3                | 6,7                |
| رئيس مصلحة  | 8         | 26,7        | 26,7               | 33,3               |
| رئيس خلية   | 1         | 3,3         | 3,3                | 36,7               |
| عمال مصالح  | 17        | 56,7        | 56,7               | 93,3               |
| محاسب رئيسي | 1         | 3,3         | 3,3                | 96,7               |
| محاسب       | 1         | 3,3         | 3,3                | 100,0              |
| Total       | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

سنوات الخبرة

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 5 سنوات    | 16        | 53,3        | 53,3               | 53,3               |
| من 5 إلى 10 سنوات | 14        | 46,7        | 46,7               | 100,0              |
| Total             | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

II- 1 الوعي بدور اليقظة الاستراتيجية كدعامة لجهاز العلاقات العامة للوقاية من الأزمات (X6- X14)

معنى اليقظة الإستراتيجية موازاة لنشاط العلاقات العامة بمؤسستكم

|  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| دراسات احتياجات الزبائن وطلباتهم                   | 17        | 56,7        | 56,7               | 56,7               |
| استعلامات حول المنافسين                            | 4         | 13,3        | 13,3               | 70,0               |
| تنبؤات حول التطورات التكنولوجية لقطاع نشاط المؤسسة | 9         | 30,0        | 30,0               | 100,0              |
| Total  | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تقوم مؤسستكم بعملية جمع للمعلومات قصد استباق الأزمات

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Validé نعم | 30        | 100,0       | 100,0              | 100,0              |

نوع المعلومات التي توفر للعلاقات العامة قصد استباق الأزمات

|   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| المعلومات المنتجة من طرف المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي | 2         | 6,7         | 6,7                | 6,7                |
| المعلومات المنتجة داخل المؤسسة والموجهة للاستعمال الخارجي   | 10        | 33,3        | 33,3               | 40,0               |
| المعلومات المجمعة من الخارج والموجهة للاستعمال الداخلي      | 18        | 60,0        | 60,0               | 100,0              |
| Total   | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

مصادر المعلومات التي توفر لجهاز العلاقات العامة بالمؤسسة

|                    | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| الأنترنت           | 19        | 63,3        | 63,3               | 63,3               |
| الجراند الرسمية    | 1         | 3,3         | 3,3                | 66,7               |
| كتب ومجلات المؤسسة | 4         | 13,3        | 13,3               | 80,0               |
| الأخبار الاقتصادية | 6         | 20,0        | 20,0               | 100,0              |
| Total              | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تتمثل العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتفادي حدوث أزمة

|   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بالدراسات والبحوث   | 21        | 70,0        | 70,0               | 70,0               |
| استقطاب خبراء ومختصين من داخل المنظمة ومن خارجها                    | 4         | 13,3        | 13,3               | 83,3               |
| القيام بجدولة الأزمات المحتملة الظهور وتقييم الأزمات السابقة        | 1         | 3,3         | 3,3                | 86,7               |
| تصعيد المعلومات لإشراك اشخاص أو أطراف أخرى فيها                     | 1         | 3,3         | 3,3                | 90,0               |
| انتقاء المعلومات من مجموع المعلومات المحصلة والتأكد من صحتها ودقتها | 2         | 6,7         | 6,7                | 96,7               |
| تحديد الجهات أو الإدارات التي تعد مسؤولة عن الأزمات حال حدوثها      | 1         | 3,3         | 3,3                | 100,0              |
| Total   | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تقوم المؤسسة بتخزين للمعلومات المجمعة من خلال

|  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| قاعدة بيانات مركزية  | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| قواعد بيانات مستقلة تعالج كل منها نوعا محددًا من المعلومات | 29        | 96,7        | 96,7               | 100,0              |
| Valide   |           |             |                    |                    |
| Total  | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تقوم مؤسستكم في محاولة التصدي للامتيازات المتوقعة

|   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| البحث المنظم عن المعلومات لما يقتضيه التغيير عبر الزمن والسياق البيئي | 4         | 13,3        | 13,3               | 13,3               |
| تخصيص كل جهدها للبحث عم معلومات مستهدفة                               | 8         | 26,7        | 26,7               | 40,0               |
| Valide  |           |             |                    |                    |
| تخصيص البحث عن المعلومات ومتابعة تحيينها من مصادرها                   | 1         | 3,3         | 3,3                | 43,3               |
| الكشف عم المعلومات التي تمثل إشارات الإنذار في بيئة نشاطها            | 17        | 56,7        | 56,7               | 100,0              |
| Total   | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تعتمد مؤسستكم خلال عملية يقظتها على

|   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| المعلومات القبلية الجاهزة   | 2         | 6,7         | 6,7                | 6,7                |
| البحث عن المعلومات التي تهّم المؤسسة فقط من مصادر أولية أو ثانوية | 15        | 50,0        | 50,0               | 56,7               |
| Valide  |           |             |                    |                    |
| البحث عن معلومات مستهدفة ومحددة بعينها                            | 13        | 43,3        | 43,3               | 100,0              |
| Total   | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

2-II الوسائل التي توفرها اليقظة الاستراتيجية للعلاقات العامة لتصدي للامتيازات (X15-X22)

تعتمدون على الانترنت كوسيلة لتجميع المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية

|        | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 30        | 100,0       | 100,0              | 100,0              |
| نعم    |           |             |                    |                    |

أهم الخدمات التي تساعد بها الانترنت المؤسسة في يقظتها الاستراتيجية

|   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| التعريف بالسلع والخدمات   | 12        | 40,0        | 40,0               | 40,0               |
| اطلاع الزبائن والمتعاملين بكل التطورات                          | 4         | 13,3        | 13,3               | 53,3               |
| الوصول إلى مصادر المعلومات بمختلف أنواعها                       | 2         | 6,7         | 6,7                | 60,0               |
| Valide  |           |             |                    |                    |
| خلق ثقافة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي             | 2         | 6,7         | 6,7                | 66,7               |
| مرتبقة عروض عمل المنافسين                                       | 6         | 20,0        | 20,0               | 86,7               |
| تحليل التجارب الذي تحظى به المنتجات المنافسة                    | 2         | 6,7         | 6,7                | 93,3               |
| الرد السريع على تساؤلات الزبائن من خلال مواقع التواصل الاجتماعي | 2         | 6,7         | 6,7                | 100,0              |
| Total   | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تقوم المؤسسة بتحليل خدمات منافسيها لضمان طرق تحسين أنجع

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 30        | 100,0       | 100,0              | 100,0              |

يتم ذلك من خلال

|        | Effectifs   | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين  | 2           | 6,7                | 6,7                |
|        | تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أداءها وأداء المؤسسة الأخرى لتحديد اسبابه | 8           | 26,7               | 26,7               |
|        | تحديد اهداف وخطة التحسين للتساوي مع المنافس والتفوق عليه                  | 14          | 46,7               | 46,7               |
|        | تشكيل فريق عمل متكاملة تضم العاملين الذين لهم علاقة بالعملية محل التحسين  | 4           | 13,3               | 13,3               |
|        | تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم  | 2           | 6,7                | 6,7                |
|        | Total   | 30          | 100,0              | 100,0              |

جهاز العلاقات العامة يتوفر لديه المهارات على

|        | Effectifs   | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | تصور التهديد المحتمل ظهوره  | 11          | 36,7               | 36,7               |
|        | تصور وجود نقص في الاجابات المتاحة في حالة وقوع أزمة                   | 8           | 26,7               | 26,7               |
|        | القدرة على تصور ضغوط الوقت وكيفية جعله مكسبا في حالة استباق حدوث أزمة | 11          | 36,7               | 36,7               |
|        | Total   | 30          | 100,0              | 100,0              |

يعتمد جهاز العلاقات العامة على فريق عمل تخول اليه مهمة استغلال معلومات الموظفين المكتسبة عن طريق الخبرة

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| لا         | 3         | 10,0        | 10,0               | 10,0               |
| Valide نعم | 27        | 90,0        | 90,0               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

يتكون هذا الفريق من

|           | Effectifs  | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|--|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | مسؤولي المنظمة الذين لهم صلاحيات اتخاذ القرارات السريعة  | 15          | 50,0               | 53,6               |
|           | موظفين يتمتعون بخبرة كبيرة                               | 5           | 16,7               | 17,9               |
|           | خبراء يتم استدعاهم بحكم معرفتهم بالمواضع المراد معالجتها | 6           | 20,0               | 21,4               |
|           | اشخاص لهم مركز مهم في مؤسستكم                            | 2           | 6,7                | 7,1                |
|           | Total  | 28          | 93,3               | 100,0              |
| Manquante | Système manquant   | 2           | 6,7                |                    |
| Total     | 30   | 100,0       |                    |                    |

يقوم مسؤولو العلاقات العامة بطلب تزويدهم بالمعلومات الواردة في المنشورات العلمية وتحليلها احصائيا

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| لا         | 19        | 63,3        | 63,3               | 63,3               |
| Valide نعم | 11        | 36,7        | 36,7               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## II - 3 ممثلو اليقظة ورجال العلاقات العامة (31-23)

تتوفر مؤسستكم على أشخاص مهمتهم تقصي المعلومات وتقديمها لمسيري العلاقات العامة

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| لا         | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
| Valide نعم | 29        | 96,7        | 96,7               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

يتم ذلك عن طريق

|  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| معلومات عن مصادر معلومات تهم المؤسسة                       | 15        | 50,0        | 51,7               | 51,7               |
| اشارات انذار   | 11        | 36,7        | 37,9               | 89,7               |
| Valide الدراسات والبحوث                                    | 1         | 3,3         | 3,4                | 93,1               |
| معلومات يتم ارسالها بصفة منتظمة عبر وسائل الاتصال المختلفة | 2         | 6,7         | 6,9                | 100,0              |
| Total  | 29        | 96,7        | 100,0              |                    |
| Manquante Système manquant                                 | 1         | 3,3         |                    |                    |
| Total  | 30        | 100,0       |                    |                    |

ماهي الأشخاص الفاعلة في جمع وتعقب المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية ونقاط الضعف بالمؤسسة

|                               | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| إدارة العلاقات العامة         | 8         | 26,7        | 26,7               | 26,7               |
| Valide ادارة التجارة والتسويق | 10        | 33,3        | 33,3               | 60,0               |
| ادارة نظام المعلومات          | 7         | 23,3        | 23,3               | 83,3               |
| ادارة الموارد البشرية         | 5         | 16,7        | 16,7               | 100,0              |
| Total                         | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

ماهي الأشخاص الفاعلة في جمع وتعقب المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية ونقاط الضعف بالمؤسسة

|                            | Effectifs | Pourcentage |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Manquante Système manquant | 30        | 100,0       |

تتوفر المؤسسة أشخاص يسهرون على ضمان سيرورة البحث المنظم للمعلومات التي تهم المؤسسة

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 30        | 100,0       | 100,0              | 100,0              |

يكون ذلك عن طريق

|  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| اثارة نشاط الاعضاء وحث روحهم الإبداعية   | 2         | 6,7         | 6,7                | 6,7                |
| تنسيق مهامهم المتعلقة بعملية جمع المعلومات بطريق تسمح بوثقة تفسيرات ذات معنى             | 5         | 16,7        | 16,7               | 23,3               |
| Valide العمل على استخراج المعلومات واستغلالها وعدم ركودها في الادراج او في رؤوس الموظفين | 3         | 10,0        | 10,0               | 33,3               |
| اقتراح مصادر مختلفة للمعلومات التي تهم المؤسسة   | 2         | 6,7         | 6,7                | 40,0               |
| ضمان متابعة طلبات اعضاء المؤسسة ورجال العلاقات العامة                                    | 18        | 60,0        | 60,0               | 100,0              |
| Total  | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

تساند محترفي العلاقات العامة خبراء مختصين في اعطاء رأيهم في المعلومات المجمعة

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| لا         | 8         | 26,7        | 26,7               | 26,7               |
| Validé نعم | 22        | 73,3        | 73,3               | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

| العمليات   | نسبة العبارة من مجموع العبارات | نسبة العبارة من مجموع الأشخاص |
|--|--------------------------------|-------------------------------|
| عرض الأهداف ذات الأولوية على المدير  | 11,1%                          | 100,0%                        |
| تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات والبحث عن الابداع والابتكار بخلق أفضل المزايا التنافسية | 1,9%                           | 16,7%                         |
| الربط بين متخذي القرارات الاستراتيجية والمسؤولين عن تقصي المعلومات   | 8,9%                           | 80,0%                         |
| تنظيم وتسيير عملية اليقظة  | 5,2%                           | 46,7%                         |
| القدرة على تسيير الموارد البشرية ومعرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار                                  | 9,3%                           | 83,3%                         |
| تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة  | 8,9%                           | 80,0%                         |
| المساهمة جماعيا في اعداد السيناريوهات  | 0,4%                           | 3,3%                          |
| تصحيح مصادر المعلومات  | 10,7%                          | 96,7%                         |
| استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية اولية لها   | 9,3%                           | 83,3%                         |



|  |        |        |
|--|--------|--------|
| قوة التحكم في فائض المعلومات   | 10,4%  | 93,3%  |
| دعم عملية اليقظة من طرف المستخدمين كأمين مكتبة على عملية اليقظة من خلال جمع المعلومات ومعالجتها وترتيبها | 10,4%  | 93,3%  |
| الدعم التقني كالمسؤول كالمختصين في الجانب المعلوماتي   | 10,4%  | 93,3%  |
| المجموع  | 100,0% | 900,0% |

يساعد ممثلو اليقظة الاستراتيجية بمؤسستكم رجا العلاقات العامة على التحلي بالميزات التالية:

| المحور رقم | رقم السؤال | يساند ممثلوا اليقظة الاستراتيجية رجل العلاقات العامة على التحلي بالميزات التالية لتصدي للأزمات |       |   |  |
|------------|------------|--|-------|---|--|
|            |            | نعم  | لا    |   |  |
|            |            | ت  | ت     |   |  |
|            |            | %  | %     |   |  |
| الثالث     | X30        | 30   | 100,0 | - | المرونة والقدرة على التصرف والتأقلم مع طبيعة ومتطلبات المتغيرة"  |
|            |            | 27   | 90,0  | 3 | توافر القدرة البحثية اللازمة لإجراء البحوث والدراسات الاجتماعية وفق أصول ومتطلبات البحث العلمي   |
|            |            | 29   | 96,7  | 1 | توافر خبرة كافية بأساليب جمع البيانات ونشرها والأمانة والصدق في عرض هذه المعلومات  |
|            |            | 30   | 100,0 | - | توافر مهارات الإبداع والابتكار والتصور والإدراك وتقديم أفكار جديدة   |
|            |            | 30   | 100   | - | توافر معلومات عامة وعريضة عن مختلف المجالات المنظمة وأنشطتها وان تكون لديه خلفية عريضة عن أهداف المنظمة وسياساتها وتنظيماتها وانجازاتها ومشاكلها وظروفها |

تقيمون الدور الاستشراقي للعلاقات العامة في مؤسستكم

|        | Effectifs     | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | مساهمة فعالة  | 19          | 63,3               | 63,3               |
|        | مساهمة متوسطة | 11          | 36,7               | 36,7               |

جامعة 8 ماي 1945 - قلمسة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

## الإستمارة

تندرج هذه الاستمارة في إطار دراسة ميدانية قصد الحصول على شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، وهي موجهة الى العمال التابعين لشركة موبيليس -الجزائر العاصمة-، وتناقش موضوع:

إسهام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور العلاقات العامة للوقاية من الازمات

دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس -الجزائر العاصمة-

نرجوا تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة، وذلك بتفضلكم بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، ونحيلكم علما ان كل المعلومات التي تقدمونها سوف يتم استغلالها فيما يخدم اهداف البحث العلمي فقط.

تعليمات:

- اقرا بعناية مجموعة الأسئلة.
- ضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة.
- سيتم شرح كل المصطلحات الصعبة في هامش الصفحات

I. المعلومات الشخصية:

1/ الجنس: ذكر  انثى

2/ العمر: - اقل من 30 سنة

- من 30 الى 35 سنة

- من 36 الى 40 سنة

- من 41 سنة فأكثر

3/ المستوى الدراسي:

ثانوي  ماجستير/ماستر

ليسانس  دكتوراه

4/ المنصب: .....

5/ سنوات الخبرة:

- اقل من 5 سنوات

- من 5 الى 10 سنوات

- من 11 الى 15 سنة

- من 15 فأكثر

II. الوعي بدور اليقظة الاستراتيجية كدعامة لجهاز العلاقات العامة للوقاية من الازمات

6/ ماذا تعني لكم اليقظة الاستراتيجية موازنة بنشاط العلاقات العامة بمؤسستكم؟

-دراسة احتياجات الزبائن وطلباتهم

-استعلامات حول المنافسين

-تنبؤات حول التطورات التكنولوجية لقطاع نشاط المؤسسة

7/ هل تقوم مؤسستكم بعملية جمع للمعلومات قصد استباق الازمات؟

نعم  لا

8/ في حالة الإجابة بنعم، ما نوع المعلومات التي تستهدفها مؤسستكم؟

- المعلومات المنتجة من طرف المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي<sup>1</sup>
- المعلومات المنتجة داخل المؤسسة والموجهة للإستعمال الخارجي<sup>2</sup>
- المعلومات المجمعة من الخارج والموجهة للاستعمال الداخلي<sup>3</sup>

أخرى تذكر.....  
.....

9/ ما مصادر المعلومات التي توفر لجهاز العلاقات العامة بمؤسستكم والتي يستهدف منها استباق الازمات؟

- الأتترنت
- الجرائد الرسمية
- كتب ومجلات المؤسسة
- الاخبار الاقتصادية والمالية

أخرى تذكر.....  
.....

10/ هل تتم عملية جمع المعلومات المراد من خلالها استباق التهديدات المنذرة بوقوع أزمة من خلال:

- طلب مباشر من المسؤولين
- مبادرة شخصية من جميع الموظفين

11/ فيما تمثل العمليات التي تقوم بها مؤسستكم لتلافي حدوث أزمة؟:

- تشخيص البيئة الداخلية<sup>4</sup> والخارجية<sup>5</sup> للمنظمة والقيام بالدراسات والبحوث<sup>6</sup>
- استقطاب خبراء ومتخصصين من داخل المنظمة ومن خارجها

<sup>1</sup> يطلق عليها معلومات التحكم، تمكن المنظمة من ان تقارن اداءها بأداء أحسن المنظمات (نظم معلومات الموارد البشري، نظم الإنتاج، نظم الجودة)

<sup>2</sup> يتم تسبيريها من خلال نظم المعلومات التسويقية، أو نظم المعلومات التي تربط المنظمات

<sup>3</sup> تعرف بمعلومات الإنذار، و تعبر عن التطورات الممكنة الحدوث، و تنبئ بحدوث شيء له تأثير على المنظمة، و تعرف أيضا بالتهديدات و الفرص المحتملة، و هي معلومات قليلة، غير قطعية، جزئية و مبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة، و تحتاج إلى عملية التكامل

<sup>4</sup> كدراسة النشرات و الكتيبات و المواد الإعلامية التي صدرت عن المنظمة، مراجعة التقارير السنوية لمجلس الإدارة، و معرفة تشكيل هذا المجلس و نوعية أعضائه، معرفة ما يحدث في المنظمات و الشركات التي تعمل في نفس مجال عمل المنظمة، الإلمام بالقوانين و اللوائح و النظم التي تؤثر على عمل المنظمة، أفراد المنظمة أناس يحظون بعضوية ببعض الجماعات و الأحزاب و التنظيمات، تصور تأثير انتاج المنظمة و كفاءتها

<sup>5</sup> كمعرفة إهتمامات المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه المنظمة، فهناك مجتمعات محلية تهتم بالفنون، و أخرى بالرياضة، و ثالثة بالطفولة و هكذا، و كذا معرفة قادة الرأي الذين تحتفظ بعلاقة إيجابية معهم تنعكس على تأييدهم للمنظمة في لقاءاتهم و أحاديثهم إلى وسائل الإعلام، إضافة الى تاثر صورة المؤسسة لدى جمهورها، و كذا وجود قاعدة بيانات متكاملة عن قطاعها و أقسامها و ظروف العمل فيها، و عناصر الأمان. فهذه الظروف قد تكون مصدرا سببا من أسباب الأزمات التي تواجه المنظمات

<sup>6</sup> للوقوف على نقاط قوة المؤسسة لتقييم جاهزيتها للمواجهة، و تحديد الخصوم الذين يمكن ان يستثمروا من الازمة و الحلفاء الذين يتم طلب مساعدتهم

- القيام بجدولة الازمات المحتملة الظهور وتقييم الازمات السابقة
- التدريب وإعداد سيناريوهات للتعامل مع الازمات
- فتح القنوات مع القطاع الخاص للاستفادة من امكانياتهم وقت الازمات
- تحديد المجالات التي تمثل بؤرا للازمات
- تصعيد المعلومات لإشراك اشخاص او أطراف اخرى فيها، وإختيار وسائل التصعيد<sup>1</sup>
- انتقاء المعلومات من مجموع المعلومات المحصلة والتأكد من صحتها ودقتها<sup>2</sup>
- تحديد الجهات أو الإدارات التي تعد مسؤولة عن الازمة حال حدوثها
- القيام باتصالات مع جماهيرها الخارجية لاعلامها بالخطر المحتمل ظهوره قصد تهيئتهم للتعامل معه و ضمان سندهم في المستقبل

12/ عند تخزينها للمعلومات المجمعة هل تقوم مؤسستكم بذلك من خلال:

- قاعدة بيانات مركزية  قواعد بيانات مستقلة تعالج كل منها نوعا محددًا من المعلومات<sup>3</sup>

13/ هل تقوم مؤسستكم في محاولتها التصدي للازمات المتوقعة، بـ:

- البحث المنتظم عن المعلومات لما يقتضيه التغير عبر الزمن و السياق البيئي<sup>4</sup>
- تخصيص كل جهدها للبحث عن معلومات مستهدفة بعينها وتسليط الضوء عليها
- تخصيص البحث عن المعلومات ومتابعة تحيينها من مصادرها (تقارير، موازنات...)
- الكشف عن المعلومات التي تمثل إشارات الإنذار في بيئة نشاطها

14/ هل تعتمد مؤسستكم خلال عملية يقظتها على:

- المعلومات القبلية الجاهزة، المحصلة من قراءة الصحف وحضور المنتديات، أو عن طريق أعمال التسيير اليومية<sup>5</sup>
- البحث عن المعلومات التي تمه المؤسسة فقط من مصادر أولية أو ثانوية ويكون البحث في فترات متكررة<sup>6</sup>
- البحث عن معلومات مستهدفة ومحددة بعينها<sup>7</sup>

<sup>1</sup> فاكس، علبة البريد، شفاهيا، نسخها و ارسالها عبر البريد الإلكتروني .....

<sup>2</sup> بتحليلها وتخزينها في عدة وسائل مع الاخذ بعين الاعتبار بعض المعايير من بينها حداثة المعلومة، الملائمة، الربحية، الاستيعاب، دقة المعطيات، وجهة نظر الخبراء.

<sup>3</sup> حسب الادارة التي تمثلها.

<sup>4</sup> أشبه بدراسات السوق

<sup>5</sup> تقوم المؤسسة هنا بالعرض العلني للأهداف المراد الوصول اليها وتجنيد كافة الموظفين لالتقاط المعلومات المهمة لتحقيق تلك الاهداف، ويكون ذلك عن طريق المواعيد الهامة التي تصاحب حياة المؤسسة، كتقديم الحوصلة السنوية، أو عند توزيع الخطة الإستراتيجية، أو عن طريق الاجتماعات التي تعقد بمناسبة إطلاق منتج أو خدمة جديدة، ويكم الهدف منها اكتشاف التهديدات الحالية لنشاط المؤسسة

<sup>6</sup> يسهر على عملية الجمع هذه اشخاص ذوي كفاءة يعتمدون على الابحاث المتطورة كأبحاث الانترنت، ويكون الهدف اكتشاف الفرص المتاحة

<sup>7</sup> كالتركيز حول معرفة السياسة التسعيرية لمنافسيها بصفة دورية، هدفها كشف فرص مستقبلية أو تحويل التهديدات المستقبلية الى فرص عمل.

III. الوسائل التي توفرها اليقظة الاستراتيجية للعلاقات العامة للتصدي للازمات:

15/ هل تعتمدون على الانترنت كوسيلة لجمع المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية؟

نعم  لا

16/ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي اهم الخدمات التي تساعد بها الانترنت المؤسسة في يقظتها الاستراتيجية؟

- التعريف بالسلع والخدمات
- اطلاع الزبائن والمتعاملين بكل التطورات الى التطرا
- الوصول الى مصادر المعلومات بمختلف أنواعها
- خلق ثقافة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي
- مراقبة عروض عمل المنافسين
- تحليل التجارب الذي تحظى به المنتجات المنافسة
- الرد السريع على تساؤلات الزبائن من خلال مواقع التواصل الاجتماعي

17/ هل تقوم مؤسستكم بغية الحفاظ على مكانتها في السوق بتحليل خدمات منافسيها لضمان طرق تحسين أنجع؟

نعم  لا

18/ في حالة الإجابة بنعم، هل يتم ذلك من خلال؟

- تحديد العملية التي تحتاج الى تحسين
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز بأداء عال في هذه العملية
- تجميع معلومات عن هذه المؤسسة
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين ادائها وأداء المؤسسة الأخرى لتحديد أسبابه
- تحديد اهداف وخطة التحسين للتساوي مع المنافس والتفوق عليه
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين الذين لهم علاقة بالعملية محل التحسين
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم

19/ هل ترون ان جهاز العلاقات العامة بمؤسستكم تتوفر لديه المهارة على:

-تصور التهديد المحتمل ظهوره<sup>1</sup>

-تصور وجود نقص في الإجابات المتاحة في حالة وقوع ازمة

-القدرة على تصور ضغط الوقت وكيفية جعله مكسبا في حالة استباق حدوث ازمة

20/ هل يعتمد جهاز العلاقات العامة بمؤسستكم على فريق عمل تخول اليه مهمة استغلال معلومات الموظفين المكتسبة عن طريق الخبرة، قصد استغلالها بشكل مثمر؟

لا

نعم

21/ في حالة الإجابة بنعم، هل يتكون هذا الفريق من:

-مسؤولي المنظمة الذين لهم صلاحيات اتخاذ القرارات السريعة

-موظفون يتمتعون بخبرة كبيرة

خبراء يتم استدعاؤهم بحكم معرفتهم بالمواضيع المراد معالجتها

-منشط اليقظة يضمن سيرورة تعقب المعلومات

-اشخاص لهم مركز مهم في مؤسستكم

22/ هل يقوم مسؤولو العلاقات العامة بمؤسستكم بطلب تزويدهم بالمعلومات الواردة في المنشورات العلمية وتحليلها إحصائيا بغية استخلاص منها ما يمكنهم من التنبؤ بالتهديدات الممكنة والتطورات الحاصلة في بيئة نشاطها (البيبيومتريّة)؟

لا

نعم

#### IV. ممثلو اليقظة ورجال العلاقات العامة:

23/ هل تتوفر مؤسستكم على أشخاص مهمتهم تقصي المعلومات وتقديمها لمسؤولي العلاقات العامة قصد التنبؤ بالآزمات؟

لا

نعم

24/ في حالة الإجابة بنعم، هل يتم ذلك عن طريق؟

- معلومات عن مصادر معلومات تم المؤسسة

- إشارات انذار

- الدراسات والبحوث

- معلومات يتم ارسالها بصفة منتظمة عبر وسائل الاتصال المختلفة

<sup>1</sup> الهوة بين الوضع المأمول والوضع الذي تخشونه من التهديد

أخرى تذكر.....

25/ ما هي الأشخاص الفاعلة في عملية جمع وتعقب المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية

بمؤسستكم؟ : .....

26/ هل تتوفر مؤسستكم أشخاص يسهرون على ضمان سيرورة البحث المنظم عن المعلومات التي تهتم المؤسسة؟

نعم  لا

27/ في حالة الإجابة بنعم، هل يكون ذلك عن طريق:

- إثارة نشاط الاعضاء وحث روحهم الابداعية
- تنسيق مهامهم المتعلقة بعملية جمع المعلومات بطريقة تسمح بيوثقة تفسيرات ذات معنى
- العمل على استخراج المعلومات واستغلالها وعدم ركودها في الادراج او في رؤوس الموظفين
- اقتراح مصادر مختلفة للمعلومات التي تهتم المؤسسة
- ضمان متابعة طلبات اعضاء المؤسسة ورجل العلاقات العامة بالخصوص للمعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب

28/ في مسعاه لتفادي التهديدات، هل تساند محترفي العلاقات العامة بمؤسستكم خبراء مختصين في إعطاء رأيهم في المعلومات

المجمعة<sup>1</sup>؟

نعم  لا

29/ هل تتوفر مؤسستكم على اشخاص تساند رجل العلاقات العامة في استشرافهم للازمات من خلال العمليات التالية:

<sup>1</sup> يقومون بدراسة المعلومات الخام وتمييزها وفقا لمنظور معين، وكذلك تقييمها وفرزها قبل نشرها ومباشرة استغلالها



| لا | نعم | العمليات   | العمليات |
|----|-----|--|----------|
|    |     | - عرض الأهداف ذات الأولوية على المدير  | 1        |
|    |     | تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات والبحث عن الإبداع والإبتكار بخلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة | 2        |
|    |     | - الربط بين متخذي القرارات الاستراتيجية والمسؤولين عن تقصي المعلومات   | 3        |
|    |     | - مسؤول عن تنظيم وتسيير عملية اليقظة   | 5        |
|    |     | - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية ومعرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات                       | 6        |
|    |     | - تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة.   | 7        |
|    |     | - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.   | 8        |
|    |     | - تحديد مصادر المعلومات  | 10       |
|    |     | - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.  | 11       |
|    |     | - قوة التحكم في فائض المعلومات   | 12       |
|    |     | - دعم عملية اليقظة من طرف المستخدمين كأمين مكتبة   | 13       |
|    |     | - الدعم التقني من طرف المسؤولين والمتخصصين في الجانب المعلوماتي  | 14       |

30/ هل يساعد ممثلو اليقظة الاستراتيجية بمؤسستكم رجل العلاقات العامة على التحلي بالميزات التالية للتصدي للازمات؟

- المرونة والقدرة على التصرف والتأقلم مع طبيعة ومتطلبات المواقف المتغيرة<sup>1</sup>  نعم  لا
- توافر القدرة البحثية اللازمة لإجراء البحوث والدراسات الاجتماعية وفق أصول ومتطلبات البحث العلمي<sup>2</sup>  نعم  لا
- توافر خبرة كافية بأساليب جمع البيانات والمعلومات ونشرها والأمانة والصدق في عرض هذه المعلومات  نعم  لا
- توافر مهارات الإبداع والابتكار والتصور والإدراك وتقديم أفكار جديدة<sup>3</sup>  نعم  لا

<sup>1</sup> ويتطلب ذلك توافر البديهة والفتنة في أخصائي العلاقات العامة والقدرة على تحليل المواقف والتقدير السليم للأمور والحكم الصائب على الأشياء والمواقف

<sup>2</sup> بما يكفل دعم ومساندة آرائه وتوصياته المقدمة للإدارة العليا

<sup>3</sup> الأمر الذي يساعد على وضع برنامج علاقات عامة قوي وفعال

## الاستمارة

-توافر معلومات عامة وعريضة عن مختلف مجالات المنظمة وأنشطتها وأن تكون لديه خلفية عريضة عن أهداف المنظمة وسياساتها وتنظيماتها

نعم  لا

وإنجازاتها ومشاكلها وظروفها

31/ كيف تقيمون الدور الإستشراقي للعلاقات العامة في مؤسستكم قصد التنبؤ بالأزمات من خلال تدعيم اليقظة الاستراتيجية له؟

.....

.....

.....

.....

وشكرا