



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

بـعـنـوان

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) في اليقظة الاستراتيجية  
- دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصال جازي، موبيليس، أوريدو للفترة (2004-  
2019)-

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

د/ تراري

➤ مداني بلقاسم

مجاوي حسين

#### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
بلقاسم أمحمد	أستاذ	جامعة مستغانم	رئيساً
تراري مجاوي حسين	أستاذ محاضر " أ "	جامعة وهران 2	مشرفاً، مقرراً
بن حمو عبد الله	أستاذ محاضر " أ "	جامعة مستغانم	ممتحنا
خليفة الحاج	أستاذ محاضر " أ "	جامعة مستغانم	ممتحنا
حديد نوفل	أستاذ	جامعة الجزائر (03)	ممتحنا
بن سعيد محمد	أستاذ	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

أهدي عملي هذا

إلى نبع الحنان...أمي أطل الله عمرها في طاعته

إلى السند والعضد...أبي الغالي رمز العطاء

إلى كل من علمني يوماً

إلى إخوتي وأخواتي

إلى زوجتي، إلى ابنتي جوري أندلس وابني جابر

إلى إخواني، أصدقائي، زملائي، تلامذتي في التعليم  
الثانوي وكل رفاق دربي

إلى كل من لا تسعهم هذه السطور ولكن يسعهم قلبي

مني لكم جميعاً أهدي ثمرة هذا المجهود المتواضع

**قاسم**

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله عظيم العطايا كريم المنن  
وبعد....

أتقدم بجزيل الشكر لكل من كان له دور في إنجاز هذا العمل  
من بعيد أو من قريب بداية بالأستاذ المشرف الدكتور تراري  
مجاوي حسين الذي كرّس الكثير من وقته وجهده لتصويب هذا  
العمل.

كما أتوجّه بالشكر المسبق إلى أعضاء لجنة المناقشة على  
تكرمهم بتقييم هذا العمل وصلقه.

كما لا أنسى أساتذتي الأفاضل في الكلية بجامعة مستغانم.  
أيضا أشكر الأساتذة: أ.د. خنيش يوسف من جامعة الأغواط،  
د. فراح العربي من جامعة معسكر ود. عقبي لخضر من جامعة  
تيارت، نظير مرافقتهم لي في إنجاز هذا العمل.

**فشكراً لكم جميعاً أيها الأفاضل.**



## ملخص:

تهدف دراستنا في هذه الأطروحة إلى محاولة الوقوف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية بالجزائر، من خلال دراسة حالة متعاملي شبكات الهاتف المحمول، وذلك نظرا لأهمية هذا القطاع، إضافة إلى شدة المنافسة بين المؤسسات الثلاث الناشطة به، والمتمثلة في كل من: موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo). وقد تبيننا المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ اليقظة الإستراتيجية ترتبط وتتوقف بشكل أساسي على مدى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمؤسسات الثلاث، إضافة إلى عوامل أخرى. كما أننا نقترح بعد إجراء هذه الدراسة، ضرورة تعميم وتسهيل الدخول إلى المحتوى الرقمي في مجال الأعمال، لما في ذلك من تيسير لتداول المعلومات ومعالجتها وحفظها لاتخاذ القرارات المناسبة.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصال، اليقظة الإستراتيجية، التنافسية، موبيليس، جازي، أوريدو.

### abstract:

This study aims to try to identify the role of information and communication technologies in the strategic watch of companies in Algeria. The empirical study focused on mobile telephony operators, due to the importance of this sector on the one hand, and on the other hand given the intensity of competition between the three operators, namely: Mobilis, Djezzy and Ooredoo. To do this, we adopted a descriptive analytical approach.

The analysis of the results obtained shows that the strategic watch is mainly linked to the capacity of investments in information and communication technologies for the three operators, in addition to other factors. At the end of this study, we suggest generalizing and facilitating access to digital content in the business field, as this facilitates the exchange, processing and storage of information in order to make relevant decisions. .

**Keywords:** Information and communication technologies (ICT), business intelligence, competitiveness, Mobilis, Djezzy, Ooredoo.

### Résumé:

La présentethèseà comme objectif d'identifier le rôle des technologies de l'information et de la communication dans la veille stratégique au sein des entreprisesalgériennes. L'étude empirique a porté sur les opérateurs de la téléphonie mobile, et ce en raison de l'importance de ce secteur d'une part, et d'autre part compte tenu de l'intensité concurrentielle entre les trois opérateurs, à savoir : Mobilis, Djezzy et Ooredoo. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche analytique descriptive.

L'analyse des résultats obtenus montre que la veille stratégique est liée principalement à la capacité des investissements dans les technologies de l'information et de la communication pour les trois opérateurs, en plus d'autres facteurs. A l'issue de cette étude, nous suggérons de généraliser et de faciliter l'accès aux contenus numériques dans le domaine des affaires, car cela permet de faciliter l'échange, le traitement et la conservation de l'information afin de prendre des décisions pertinentes.

**Mots clés:** Technologies de l'information et de la communication (TIC), la veille stratégique, la compétitivité, Mobilis, Djezzy, Ooredoo.

# الفهرس العام للمحتويات

1.....مقدمة عامّة

12.....الفصل الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تطورها وأثرها

13.....المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا، المعلومات والاتصالات

24.....المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات

35.....المبحث الثالث: تكنولوجيا الاتصال

43.....الفصل الثاني: تحدي التنافسية واليقظة الإستراتيجية

44.....المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية: مفاهيم نظرية وأسس

62.....المبحث الثاني: التنافسية في منظمات الأعمال

77.....المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية كمصدر دعم للميزة التنافسية

85.....الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة الإستراتيجية في الجزائر

86.....المبحث الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر

107.....المبحث الثاني: واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر

111.....المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الاستراتيجية في الجزائر

.....الفصل الرابع

118.....تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات قطاع الاتصال

119.....المبحث الأول: تقديم الدراسة التطبيقية

123.....المبحث الثاني: تقديم المتعاملين في قطاع شبكة الهاتف المحمول بالجزائر

136.....المبحث الثالث: عرض ومناقشة الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة

149.....الخاتمة العامّة

153.....قائمة المراجع

180.....الفهرس المفصل للمحتويات

II.....الإهداء

III.....الشكر والتقدير

IV.....ملخص

V.....الفهرس العام للمحتويات

1.....المقدمة العامّة

2	1- الإطار العام للدراسة .....
2	2- موضوع الدراسة .....
3	3- أهمية الدراسة .....
3	4- أسباب اختيار الموضوع .....
4	5- أهداف الدراسة .....
4	6- دراسات سابقة .....
8	7- إشكالية الدراسة .....
9	8- فرضيات الدراسة .....
9	9- منهجية الدراسة .....
10	10- أدوات جمع البيانات .....
10	11- مجال الدراسة وحدودها .....
11	12- مصادر الدراسة .....
12	13- خطة الدراسة .....
12	الفصل الأول تكنولوجيا المعلومات والإتصال: تطورها وأثرها .....
13	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا، المعلومات والإتصالات .....
13	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا .....
14	1-1- التكنولوجيا الأساسية .....
14	2.1- تكنولوجيا التمايز .....
15	1.2- تكنولوجيا المنتج .....
15	2.2- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج .....
15	3.2- تكنولوجيا التسيير .....
15	4.2- تكنولوجيا التصميم .....
15	5.2- تكنولوجيا المعلومات والإتصالات .....
15	المطلب الثاني: عموميات حول المعلومات ومجتمع المعلومات .....
16	2.1- أهمية المعلومة .....
18	المطلب الثالث: شروط وعوامل جودة المعلومات .....
19	المطلب الرابع: مفاهيم عامة حول الإتصال .....
24	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات .....
24	المطلب الأول: نظام المعلومات، أنواعه وعلاقته بالمؤسسة .....
32	المطلب الثاني: علاقة تكنولوجيا المعلومات بنظام المعلومات .....
34	المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات .....
35	المبحث الثالث: تكنولوجيا الإتصال .....
36	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الإتصال .....
38	المطلب الثاني: شبكات الإتصال .....
40	المطلب الثالث: التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والإتصال .....

41	..... خلاصة الفصل
43	..... الفصل الثاني تحدي التنافسية واليقظة الإستراتيجية
44	..... المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية: مفاهيم نظرية وأسس
44	..... المطلب الأول: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية
48	..... المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية
51	..... المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية والمعلومات
52	..... المطلب الرابع: نظام اليقظة الإستراتيجية في منظمات الأعمال
53	..... 1.1- الإستهداف
54	..... 2.1- تعقب وجمع المعطيات والمعلومات
55	..... 1.2- إنتقاء المعلومات
56	..... 2.2- صعود المعلومات
56	..... 3.2- معالجة المعلومات
57	..... 4.2- تخزين المعلومات
57	..... 1.3- نشر المعلومات
57	..... 2.3- تنشيط اليقظة الإستراتيجية:
60	..... 2- دور وخصائص ممثلي اليقظة الإستراتيجية
61	..... 1.1- عن طريق التربصات والتكوين
61	..... 2.1- عن طريق الرخص
61	..... 3.1- عن طريق الدعوات
62	..... المبحث الثاني: التنافسية في منظمات الأعمال
62	..... المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
63	..... 1.1- القيمة المدركة لدى العميل
64	..... 2.1- التميز
64	..... 1.2- العوامل الخارجية
64	..... 2.2- العوامل الداخلية
65	..... 1.1- التفكير الاستراتيجي
65	..... 2.1- الإطار الوطني
65	..... 3.1- مدخل الموارد
65	..... 1.2- حجم الميزة التنافسية
66	..... 2.2- نطاق التنافس
66	..... المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس
68	..... 1.1- تعريف إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف
68	..... 2.1- شروط تحقيق ميزة التكلفة الأقل
68	..... 1.2- تعريف إستراتيجية التميز والاختلاف
69	..... 2.2- مجالات التميز

69	3.2- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التميز .....
69	1.3- تعريف إستراتيجية التركيز .....
70	2.3- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التركيز .....
71	المطلب الثالث: المؤسسة والقدرة التنافسية .....
76	1.3- الربحية .....
76	2.3- تكلفة الصنع .....
76	3.3- الإنتاجية الكلية للعوامل .....
77	4.3- الحصة من السوق .....
77	المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية كمصدر دعم للميزة التنافسية .....
77	المطلب الأول: فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية .....
79	المطلب الثاني: أدوار اليقظة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الحديثة .....
83	خلاصة الفصل .....
85	الفصل الثالث تكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة الإستراتيجية في الجزائر .....
86	مقدمة .....
86	المبحث الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر .....
87	المطلب الأول: حقيقة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر .....
96	المطلب الثاني: أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر .....
100	المطلب الثالث: تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر للفترة 2000-2019 .....
101	1- تطور عدد التسجيلات في أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال .....
107	المبحث الثاني: واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر .....
107	المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية في ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .....
109	المطلب الثاني: نظام المعلومات في المؤسسات الجزائرية .....
111	المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الاستراتيجية في الجزائر .....
111	المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية ومواكبة التطورات التكنولوجية في المجال الصناعي .....
114	المطلب الثاني: فكرة المجلس الأعلى الجزائري للذكاء الاقتصادي .....
116	خلاصة الفصل .....
118	الفصل الرابع .....
118	تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات قطاع الاتصال ..
119	المبحث الأول: تقديم الدراسة التطبيقية .....
119	المطلب الأول: منهجية وإجراءات وأدوات الدراسة التطبيقية .....
121	المطلب الثاني: تعريف بمتغيرات الدراسة التطبيقية .....
122	المطلب الثالث: إشكالية الدراسة والفرضيات المقترحة .....
123	المبحث الثاني: تقديم المتعاملين في قطاع شبكة الهاتف المحمول بالجزائر .....
123	المطلب الأول: التعريف بالمتعاملين الثلاثة في سوق الهاتف النقال الجزائري .....

128	الفرع الرابع: مجالات اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات المدروسة حسب القوى الخمس لبورتر.....
128	المطلب الثاني: تطوّر مؤشرات اليقظة الإستراتيجية كمتغيّر تابع لفترة الدراسة (2004 - 2019) .....
129	1- تطوّر مؤشر اليقظة التجارية .....
134	2- تطوّر مؤشر اليقظة التنافسية .....
136	المبحث الثالث: عرض ومناقشة الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.....
136	المطلب الأول: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى.....
138	المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية .....
143	1.1- بالنسبة للشبكة (GSM) .....
144	3.1- بالنسبة للشبكة (4G) .....
144	1.2- بالنسبة للشبكة (GSM) .....
145	2.2- بالنسبة للشبكة (3G) .....
145	3.2- بالنسبة للشبكة (4G) .....
146	1.3- بالنسبة للشبكة (GSM) .....
146	2.3- بالنسبة للشبكة (3G) .....
146	3.3- بالنسبة للشبكة (4G) .....
147	خلاصة الفصل .....
149	الخاتمة العامّة.....
153	قائمة المراجع .....
154	أولاً: المراجع باللغة العربية .....
162	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية .....
166	الملاحق .....
173	قائمة الجداول .....
175	قائمة الأشكال .....
178	قائمة الملاحق .....
180	الفهرس المفصّل للمحتويات .....
185	ملخص: .....

المقدمة

العامّة



## 1- الإطار العام للدراسة

إنّ المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية صارت حقيقة لا مفر منها، وقد زادت حدتها وشراستها في العقدين الأخيرين بفعل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي المذهل. وبالتالي، يجب على منظمات الأعمال التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها المنافسة القوية.

من أجل ذلك، يجب العمل على امتلاك مزايا تنافسية تضمن القدر المعتبر من الأرباح ومنه الاستمرار في الوجود في سوق تسوده المزاومة العنيفة سواء من المنتجات المحلية أو المنتجات الأجنبية.

وعليه، فإنّ الضغط الكبير لقوى المنافسة المختلفة والتغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جعل من اعتماد وممارسة اليقظة الإستراتيجية ضرورة لا بدّ منها. فتنبّي المؤسسة لهذه الأخيرة يعدّ من الأهميّة بمكان، وذلك على اعتبار أنّها تؤديّ إلى التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنّب التهديدات وآثارها، مع تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم إستراتيجية المؤسسة، كما تضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط، من خلال مقارنة أداءها مع منافسيها ومحاولة تطويره وإكتسابها مزايا تنافسية.

إضافة إلى ذلك، تمكّن اليقظة الإستراتيجية من الحصول على توقع لممارسات المنافسين والتكهّن بتوجّهاتهم، فضلا عن ذلك، تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الإستراتيجي في مختلف المجالات التجارية والتسويقية ما يسمح ببلوغ أعلى المستويات لمعالجة البيانات من أجل الحصول على معلومات للمساعدة في اتّخاذ القرار.

وبالتالي، فإنّ أهميّة اليقظة الإستراتيجية تنبع بالدرجة الأولى من إتاحتها القدر الكافي كمّا ونوعا من المعلومات التي تسمح في الأخير بدعم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال اتّخاذ القرارات المناسبة، في الوقت الذي تشهد فيه بيئة الأعمال تغيّرات جذرية ومتواصلة نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما أدّى إلى زيادة الاهتمام بإنتاج المعلومات وضمان وتيسير سريانها وإمداد متّخذي القرار بها من أجل رفع أداء المنظمة، وإعطاء نظرة واضحة عن مختلف العوامل الداخليّة والخارجية التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف المسطرة.

## 2- موضوع الدراسة

انطلاقا ممّا سبق، فإنّ دراستنا هذه، تتناول علاقة نظام اليقظة الإستراتيجية بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أنّ هذه الأخيرة من أهمّ العوامل المؤدية إلى نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية، وذلك بفضل مساهمتها في دعم أنظمة المعلومات الإستراتيجية بالمنظمة، ما يمكّن من اختصارها للوقت والجهد والتكلفة اللّازمة لمواجهة تقلّبات بيئة الأعمال من جهة، ومن جهة أخرى، السماح بتحسين نوعية المعلومات المستغلّة لاتّخاذ القرارات، خصوصا الإستراتيجية منها.

من هنا، أردنا في بحثنا هذا، محاولة الوقوف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية بالجزائر في ظلّ حدّة المنافسة، معتمدين قطاع الإتصالات كحالة للدراسة، نظرا لأهميّة وديناميكية قطاع النشاط هذا، إضافة إلى شدة المنافسة بين المؤسسات الناشطة به والمتمثلة في كل من: جازي (Djezzy)، موبيليس (Mobilis) وأوريدو (Ooredoo).

## 3- أهمية الدراسة

يكتسي موضوع بحثنا أهمية بالغة نظرا لربطه بين مواضيع تعتبر حديث الساعة في ميدان التسيير، ويتعلق الأمر بكل من: تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)، اليقظة الإستراتيجية، إضافة إلى موضوع التنافسية. وتكمن هذه الأهمية بالخصوص في النقاط التالية:

- التحوّل من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، حيث أنّ هذا الأخير يعتمد بشكل كبير على تخزين وتحليل ومعالجة ونشر المعلومات من أجل اتّخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، وهنا نجد أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا بالغ الأهمية في الاستفادة من تلك المعلومات وبناء نظم معلومات إستراتيجية بفضل السرعة في الحصول والتحليل والتوظيف لها في اتّخاذ القرار؛
- التزايد المستمر لحدّة المزاخمة السوقيّة بسبب تنامي القوى المتعدّدة للمنافسة، إضافة إلى وجود نقاط قوة ونقاط ضعف بالمؤسسة، ما يجعل من تبنّي وممارسة اليقظة أمرا حتميا لا بدّ منه من أجل الصمود في وجه المنافسة وضمان البقاء على أقلّ تقدير؛
- التغيّرات المتسارعة التي يفرضها محيط الأعمال محليا وعالميا؛ ممّا يوجب على المؤسسة الاقتصادية إدراك أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز يقظتها الإستراتيجية؛ من خلال تأمين نظام معلومات استراتيجي فعال وكفاء، وهو الأمر الذي يدعم مركزها التنافسي في الأسواق.

## 4- أسباب اختيار الموضوع

تمّ اختيار الموضوع لعدّة عوامل، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو شخصي:

- وجود دراسات قليلة تناولت بصفة مباشرة العلاقة بين موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وموضوع اليقظة الإستراتيجية اللذين يعتبران موضوعين مهمين في مجال علوم التسيير؛
- ظهور مفهوم اليقظة الإستراتيجية وتطور أنشطتها كوظيفة من الوظائف المهمة بالنسبة لمنظمات الأعمال الحديثة؛
- حداثة الموضوع نتيجة لربطه بين مواضيع تعتبر حديث الساعة في إدارة الأعمال؛
- أهمية قطاع الاتصالات ضمن قطاعات النشاط الاقتصادي لأيّ بلد، فالسهر على تطوير هذا القطاع؛ يؤدي إلى دفع عجلة التنمية، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الشركات العاملة في هذا المجال، وهو ما يخلق نوعا من المنافسة بينها، الأمر الذي يجعل كلا منها يولي بالغ الأهمية لتبني نظاما لليقظة الإستراتيجية؛ وتطوير ودعم ذلك النظام بمختلف مجالاته ومراحله؛ اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- كون قطاع نشاط الاتصالات يعتبر من القطاعات التي تعرف استخداما لتكنولوجيا جد متطورة، وبالتالي تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا هاما في بقاء وتفوق الواحدة من تلك المؤسسات على الأخرى؛
- رغبة الباحث في الوقوف على مدى إحاطة المؤسسات الاقتصادية المدروسة بالمصطلحات المتداولة حديثا في مجال إدارة الأعمال، ومدى وكيفية تطبيقها على أرض الواقع، على غرار تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نظم المعلومات، التنافسية، اليقظة الإستراتيجية...؛

- تناسب الموضوع مع تخصصنا في الماجستير الموسوم بـ " إدارة الإبداع والتنافسية الصناعية " حيث أنّ كلاً من الإبداع واليقظة يعتبران من مقومات الذكاء الاقتصادي الذي يعتمد على توفر المعلومة لمُتخذي القرار، وأفضل طريقة للوصول إلى اكتساب تلك المعلومة هي الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل نظم المعلومات الإستراتيجية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ المؤسسة الاقتصادية لا تكون ذات قدرة تنافسية في السوق التي تنشط فيها إلا إذا مارست اليقظة الإستراتيجية. وبالتالي، يمكن اعتبار هذا البحث امتداداً للتكوين الذي تلقيناه في مرحلة الماجستير.

#### 5- أهداف الدراسة

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى بلوغ جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- إبراز الدور الفعّال الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ميدان تسيير مؤسسات قطاع الاتصالات، حيث أنّ استغلالها يؤدي إلى ترشيد القرارات المتخذة؛
- تبين ضرورة اعتماد المؤسسة الاقتصادية نظاماً لليقظة الإستراتيجية في ظل التغيرات المستمرة التي يعرفها محيط الأعمال؛
- إبراز مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نظم المعلومات الإستراتيجية، ومنه المساهمة في نظام اليقظة الإستراتيجية؛
- معرفة درجة استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموماً، وفي المؤسسات حالة الدراسة بصفة خاصة؛
- لفت انتباه مسيري المؤسسات الاقتصادية إلى أهمية استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تعزيز نظم معلومات تخدم اليقظة الاستراتيجية بمؤسساتهم.
- دعم المكتبة الجامعية بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

#### 6- دراسات سابقة

عند قيامنا بالبحث عن دراسات أكاديمية سابقة لدراستنا في ميدان تسيير المؤسسات العاملة بالجزائر، وجدنا عدداً منها مشابهاً لدراستنا هذه، والتي حاولت معالجة موضوع دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اليقظة الإستراتيجية؛ من خلال دعم أنظمة المعلومات الإستراتيجية، حيث تبين لنا؛ أنّ معظم تلك الدراسات السابقة عالجت علاقة أحد جوانب موضوعنا (إمّا موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال أو موضوع اليقظة الإستراتيجية أو موضوع أنظمة المعلومات الإستراتيجية) بمتغيرات أخرى. ويمكن تقديم ملخصات عن أهم تلك الدراسات وفقاً لما يلي:

#### ❖ الدراسة الأولى:

دراسة (كريمة قاسمي، الزهرة جعلاب) الموسومة بـ "تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز اليقظة الإستراتيجية دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، جوان 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى إستكشاف مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال على تطبيق اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية). وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي لتكنولوجيا المعلومات والإتصال في تعزيز اليقظة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة.

وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في كونها تبنت مقارنة جزئية في معالجة الموضوع؛ وذلك من خلال اعتماد الاستبانة والتحليل بواسطة البرنامج (SPSS)، في حين، تبيننا في بحثنا مقارنة كلية، وذلك من خلال جمع مؤشرات كلية عن المسسات محل الدراسة (حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصال، رقم الأعمال، نتيجة السنة المالية الصافية، وغير ذلك من المؤشرات الكلية)، وذلك نظرا لعدم تجاوب الإدارات العامة للمؤسسات المتواجدة بالجزائر العاصمة عند طلبنا توزيع استبيان واجراء مقابلات مع مسؤولي المصالح التي ترتبط دراستنا بإجاباتهم.

#### ❖ الدراسة الثانية:

دراسة (رضوان أنساعد، حليلة قمرى، 2021)، الموسومة بـ " مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية - دراسة تحليلية بمؤسسة كوندور- " مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 1، جانفي 2021، السنة الثالثة عشر. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة تكنولوجيا المعلومات والتصال في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة كوندور. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكنولوجيا المعلومات والإتصال على اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة كوندور، وعدم وجود أثر ذودلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال على اليقظة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة).

وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في كون أنّ دراستنا اعتمدت مقارنة كلية في تبين دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في اليقظة الاستراتيجية من خلال مؤشرات كلية لهذين المتغيرين، في حين أنّ هذه الدراسة اعتمدت مقارنة جزئية من خلال استبيان يحتوي فقرات معبرة عن متغيري الدراسة وذلك بهدف استجواب الافراد المشكّلين للعينة، بمعنى أنّ دراستنا هي دراسة كمية، في حين أنّ هذه الدراسة هي دراسة نوعية.

#### ❖ الدراسة الثالثة:

دراسة (صباح بلقيدوم، 2014) الموسومة بـ " أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال - تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر (Mobilis) - "، مجلة الباحث العدد 14/2014.

وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور وأهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التميز، مع الإشارة إلى تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر (Mobilis). ومن أهم نتائجها، أنّ أنظمة المعلومات الاستراتيجية تعتبر أهم الوسائل التي توفر المعلومات اللازمة لحل المشكلات وتعزيز القرارات لاسيما الاستراتيجية منها، وذلك من خلال المعلومات الاستراتيجية، وبالتالي تحقيق ميزة

تنافسية. وعليه فإنّ أنظمة المعلومات الاستراتيجية أصبحت ضرورة ملحة في ظل تعقد وتغير بيئة الأعمال.

وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في كون أنّ دراستنا بيّنت أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنظمة المعلومات بمختلف أشكالها، كما أنّها تناولت دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميّز لمنظمات الأعمال.

#### ❖ الدراسة الرابعة:

دراسة (حسان بوبعاية، 2014) الموسومة بـ " فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية 2014/2013.

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقياس مدى جودة تلك النظم، بالإضافة إلى معرفة دور مخرجات النظم في دعم وتطوير مزاياها التنافسية. ومن أهم نتائجها، أنّه تستخدم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، في عملية التخطيط الإستراتيجي، وفي عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وكذا في عملية الرقابة على الإستراتيجية، وتصحيحها وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.

وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في كون أنّ دراستنا بيّنت أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنظمة المعلومات، كما أنّها تناولت دور اليقظة الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال المساهمة في استباق تحركات المنافسين في السوق وردود أفعالهم.

#### ❖ الدراسة الخامسة:

دراسة (خلود عاصم، محمد إبراهيم، 2013)، الموسومة بـ " دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، سنة الإصدار 2013.

وتهدف هذه الدراسة عموماً إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاسات هذه المعلومات على القرارات الاستثمارية التي تحقق التنمية الاقتصادية. ومن أهم نتائجها، أنّ تكنولوجيا المعلومات والإتصالات تؤدي إلى زيادة معرفة الأفراد والوحدات الاقتصادية من خلال تبادل المعلومات بين مختلف المستخدمين وبالتالي تحقق تنمية بشرية مستدامة، كما أنّ المعلومات المحاسبية تتسم بوجود عالية في ظل توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في كون أنّ هذه الأخيرة بيّنت دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين جودة المعلومات التي يحتاجها متّخذو القرار على الصعيد الكلي، أمّا دراستنا فتهتم بكل أنواع المعلومات التي تسمح تكنولوجيا المعلومات والإتصالات باستغلالها لاتخاذ القرار على مستوى منظمات الأعمال.

## ❖ الدراسة السادسة:

دراسة (صباح بلقيدم، 2012)، الموسومة بـ " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية." - دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، السنة الجامعية: 2013/2012.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية والتطوير التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة وهندسة التحالفات الإستراتيجية، إضافة إلى الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن أهم نتائجها، أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الإدارة المعاصرة ومورداً في تفعيل التسيير الاستراتيجي الذي يسمح للمنظمة بتحديد صورتها المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة بسبب دقة وجودة المعلومات المتوفرة. وبالتالي تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع متغيرات بيئتها وتعزيز مركزها التنافسي.

وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في كون أنّ هذه الأخيرة تناولت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة كمتغير مستقل يؤثر على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية بما في ذلك اليقظة الإستراتيجية، فكانت بذلك أشمل من دراستنا.

## ❖ الدراسة السابعة:

دراسة (نور العابدين قوجيل، 2011)، الموسومة بـ " دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة ومحيطها" - دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس " أم البواقي" -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، شعبة الإعلام والاتصال وحكومية التنظيمات، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، السنة الجامعية: 2012/2011.

وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح الرؤية حول دور وأهمية اليقظة الإستراتيجية في أداء المؤسسات وفي تفعيل عملية اتصالها بالمحيط الخارجي، خاصة أن هذه الأخيرة تتعامل مع بيئة سريعة التغير وكثيرة التعقد، وأصبح أدائها وفعاليتها يتوقف على مدى فهمها للبيئة الخارجية والتعاطي معها. ومن أهم نتائجها، أنّ نظام اليقظة القائم في المؤسسة حالة الدراسة هونظام غير رسمي، حيث لا توجد إجراءات رسمية تتعلق بهذا الميدان، فالمعلومات غير مهيكلة وتفترق للرسمية ( تكون في الأساس شفوية أو عبارة عن إشاعات غير معروفة المصدر). كما لا تزال المؤسسة تعتمد على الطرق التقليدية في عملية الإتصال وتبادل المعلومات كالإتصالات الكتابية مثلا، في حين لازالت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال غير معتمدة كغياب الربط بشبكة الانترنت وتعطل الشبكة الداخلية للاتصال.

وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في كونها اعتمدت متغير اليقظة الإستراتيجية كمتغير تابع يتأثر بالمتغير المستقل ممثلاً في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بينما هذه الدراسة اعتبرت متغير اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل يؤثر في متغير تابع وهو اتصال المؤسسة بمحيطها دون البحث في العوامل المؤدية إلى نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة.

## ❖ الدراسة الثامنة:

دراسة (عبد القادر شارف، 2010)، الموسومة بـ "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية - حالة المؤسسات الجزائرية"- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجامعية: 2010/2011.

حيث أنّ من أهم ما تهدف إليه هذه الدراسة هو تحليل ودراسة دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم مراحل صناعة القرار الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية وخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى استطلاع آراء القيادات الإدارية ببعض المؤسسات الجزائرية بشأن مدى إمكانية مساهمة نظم المعلومات الحالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة.

ومن أهم نتائجها، ضرورة وعي الإدارة العليا للمؤسسات الجزائرية، بتوفير المقومات الأساسية لنظم المعلومات الإستراتيجية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمورد البشري من خلال القرارات الفعالة، ولكن إضافة إلى ذلك ضرورة ترجمة هذا الوعي والقناعة موضع التطبيق الفعلي أي ترجمة ما هو مأمول إلى واقع من خلال الجدية في التعامل مع هذه القضايا واعتبارها قضايا جوهرية وليست هامشية.

وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في كون أنّ دراستنا بيّنت أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنظمة المعلومات، كما أنّها تناولت دور اليقظة الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال المساهمة في استباق تحركات المنافسين في السوق وردود أفعالهم.

#### ❖ الدراسة التاسعة:

دراسة (سعيد كرومي، أحمد عمر ستي، 2010)، الموسومة بـ "أهمية اليقظة الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 09-10 نوفمبر 2010.

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية في دعم استمرارية المؤسسة في ظل التغيرات المتواصلة في بيئة الأعمال. ومن ضمن أهم نتائجها، أنّ اليقظة الإستراتيجية تمكّن المؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، وتضمن لها الاستمرارية وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها، كما يعتبر نجاح واستمرار اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة مرهون بما توقّره هذه الأخيرة من وسائل مادية وبشرية وبمدى تضافر جهود الأفراد العاملين بها.

وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في كون أنّ دراستنا اعتبرت كلا من اليقظة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة بمثابة متغيرات تابعة تخضع لتأثير متغير خارجي يتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إضافة إلى عوامل أخرى.

#### 7- إشكالية الدراسة

انطلاقاً ممّا سبق، أردنا في بحثنا هذا، محاولة الوقوف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية بالجزائر في ظل حدة المنافسة، معتمدين قطاع الاتصالات كحالة للدراسة نظراً لأهميّة ودناميكية قطاع النشاط هذا، إضافة إلى أنّ المؤسسات الناشطة به تعتمد على



تكنولوجيا متطورة، ناهيك عن شدة المنافسة بينها لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن. وتتمثل هذه المؤسسات في كل من: موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo).

لذا كانت الإشكالية الرئيسية لبحثنا كما يلي:

### هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في اليقظة الإستراتيجية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر للفترة (2004-2019)؟

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية تم صياغة التساؤلات الفرعية كما يلي:

- س 01: هل تتفاوت مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo) في توقّر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال حجم الاستثمار المخصّص لذلك؟
- س 02: هل هناك نفس المستوى من الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومجالات اليقظة الإستراتيجية (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo)؟

### 8- فرضيات الدراسة

على ضوء الإشكالية الرئيسية لبحثنا قمنا بصياغة الفرضية التالية:

تتوقف اليقظة الإستراتيجية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر للفترة (2004-2019) على عدّة عوامل من أهمّها مدى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيتين الفرعيتين التالية:

- ف 01: تتفاوت مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo) في توقّر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال حجم الاستثمار المخصّص لذلك.
- ف 02: هناك نفس المستوى من الارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية بمجالاتها (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo).

### 9- منهجية الدراسة

للإجابة عن إشكالية هذا البحث، ومن أجل إثبات أونفي صحة الفرضيات، وتحقيقاً لأهدافه، تبنيّا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك من خلال دراسة النظريات والبحوث السابقة المتعلقة بكل من: تنافسية منظمات الأعمال، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، إضافة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تسيير المؤسسة الاقتصادية بصفة عامّة وفي يقظتها الإستراتيجية بصفة خاصة. كما تمّ التطرّق إلى مفاهيم أخرى مثل: اقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري، باعتبار أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهمّ ركائزه الأساسية، وباعتبار أنّ اليقظة الإستراتيجية مبنية بشكل كبير على هذا النوع من رأس المال.

أمّا في الجانب التطبيقي، وفي الفصلين الثالث والرابع، تمّ الاعتماد على المنهج الاستنباطي، الذي يقدم مجموعة من الحجج التي يتم بناؤها بطريقة استنتاجية، ويساعد على إدراك جميع النسب ومعرفة



العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى إبراز الخاصية العلمية لموضوع علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الاستراتيجية، وذلك من خلال استخدام مختلف المؤشرات الدالة على تلك المتغيرات.

وقد تمّ اختبار الفرضيات أيضاً، من خلال اعتماد منهج دراسة الحالة، بتسليط الضوء على المتعاملين في قطاع شبكة الاتصال بالهاتف النقال في الجزائر منذ انفتاح السوق الوطني على هذا النوع من الاتصالات، من خلال التعريف العام بكل متعامل من المتعاملين الثلاثة (موبيليس، جازي وأوريدو) واستعراض أهم الاحصائيات عن حسيطة نشاط كل منهم، وكذا من خلال معاينة وتتبع تطور متغيرات الدراسة للمتعاملين الثلاثة، والمتمثلة في كل من: المتغير المستقل، المتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتغير التابع المتمثل في اليقظة الإستراتيجية معبّراً عنها بثلاثة أبعاد -حسب ما اعتمدها- (اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة التكنولوجية)، وذلك لفترة الدراسة (2004- 2019) وتحليل تطورها للخروج بنتائج حول العلاقة فيما بينها.

## 10- أدوات جمع البيانات

تمّ الاعتماد في دراستنا على مجموعة من الأدوات منها الإحصاءات، والتقارير والدراسات التي تصدر من الهيئات الرسمية الوطنية والدولية الملائمة للتحليل، على غرار الإتحاد الدولي للاتصالات (ITU)، المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)، سلطة ضبط البريد والاتصال بالجزائر (ARPT)، الديوان الوطني للإحصاء (ONS). كما تمّت الاستعانة بمجموعة من القوانين والتشريعات المتعلقة بموضوع البحث للفترة المدروسة، إضافة إلى مجموعة من الكتب والمقالات وبعض الرسائل الجامعية، وعدد من مواقع الانترنت، لاسيما المواقع الالكترونية الرسمية للمتعاملين الثلاث أين تمّ استغلال الوثائق والمنشورات والتقارير الخاصة بكل مؤسسة. كما تمّت الاستعانة بالمنظومة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences من أجل التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وللحلاقات بينها، أين وظفنا المقاييس الإحصائية المتمثلة في كل من معامل الارتباط (r) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) المعبّر عن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار البسيط.

## 11- مجال الدراسة وحدودها

تمثّل مجال وحدود الدراسة في كل من: الحدود النظرية، الحدود المكانية، الحدود الزمنية وحدود متعلّقة ببيانات الدراسة.

### أ- حدود متعلّقة ببيانات الدراسة

في بداية بحثنا هذا، كنا نريد إجراء دراسة حالة المتعاملين الثلاثة: موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo) من خلال القيام بالزيارة الميدانية للمديريات الوطنية المركزية لكل متعامل، والمتواجدة بالجزائر العاصمة، وإجراء مقابلات شخصية مع أهم الإطارات بها وكذا توزيع استمارات استبيان حول محاور الدراسة لكلا المتغيرين المستقل والتابع، ثم القيام بتفريغ تلك الاستمارات ثم تجميع البيانات، تنظيمها، وتحليلها باستخدام المنظومة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، وباستخدام أدوات التحليل الملائمة، ما يسمح باختبار فرضيات

<sup>1</sup> عبد الرحمن بدوي، *مناهج البحث العلمي*، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة، 1977، ص 103.

الدراسة والإجابة عن الإشكالية، إلا أنّ طلبنا لتلك الزيارة الميدانية قوبل بالتأجيل والتماطل تارة بحجة الضغط الموجود على مصلحة "الإستراتيجية" بالشركة (مؤسسة موبيليس Mobilis)، كما قوبل بالتهرب واللامبالاة (مؤسسة أوريدو Ooredoo)، وقوبل وللأسف، بالرفض الصريح والمباشر (مؤسسة جازي Djazzy)، وهي كلها ممارسات سلبية تؤثر على البحث العلمي، وعلى خلق ما ترمي إليه الحكومة -على حدّ تعبيرها في كل مرة- من تلاحم وتزواج بين الجامعة والقطاع الاقتصادي. وبالتالي، فإنّ هذا الواقع دفعنا إلى الاكتفاء بدراسة وصفية مع تحليل للمؤشرات الكليّة المتاحة حول المؤسسات حالة الدراسة، من خلال القيام بدراسة إحصائية لمعرفة العلاقة بين المتغيرات في حدود المعلومات المتوفّرة بالمصادر المشار إليها سابقاً.

### ب- الحدود النظرية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت معالجة موضوع اليقظة الإستراتيجية باعتباره من مواضيع الساعة، وهونفس الأمر بالنسبة لموضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد حاولنا في هذه الدراسة، توضيح العلاقة بين الموضوعين، من خلال مؤشرات كلية عن متغيرات الدراسة، وذلك في ظل احتدام المنافسة بين منظمات الأعمال، من خلال محاولة الوقوف على أهمية استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأسيس نظام يقظة إستراتيجية أكثر فعالية بالمنظمة.

### ج- الحدود المكانية

تمحورت الدراسة بالمؤسسات الناشطة بقطاع الاتصالات بالجزائر، حيث أنّ المنافسة التي يعرفها هذا القطاع يجعل من لجوء كل مؤسسة تنشط ضمنه إلى تبني نظام لليقظة، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تعزيز ذلك النظام، يجعل منه ضرورة لا بد منها لضمان البقاء واحتلال مركز تنافسي معتبر في السوق الوطنية للاتصالات. ناهيك عن كون ذلك القطاع يعرف استخدام تكنولوجيا متطورة مقارنة بقطاعات اقتصادية أخرى.

### د- الحدود الزمنية

تمثلت الحدود الزمنية لدراستنا هذه في الفترة المبتدئة انطلاقاً من سنة 2004، وهي السنة التي عرفت انفتاح السوق الوطنية الجزائرية للاتصالات على المنافسة. فقد حاولنا إجراء الدراسة على مستوى قطاع الاتصالات حسب المعطيات المتوفّرة ابتداءً من تلك السنة إلى غاية سنة 2019.

### 12- مصادر الدراسة

لاختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج للدراسة، قمنا باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات، حيث تبيننا في معالجة الإطار النظري للبحث عدة مصادر للمعلومات المتعلقة بكل من: اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية منظمات الأعمال الحديثة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نظم المعلومات، دور هذه الأخيرة في فعالية نظام اليقظة، إضافة إلى واقع استغلالها بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر. وقد تمثّلت هنا مصادرنا في الكتب والمراجع باللغتين العربية والأجنبية ذات العلاقة وكذا المقالات والنشريات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مشابهة لموضوع بحثنا هذا.

أما لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع البحث، تمّ اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإحصاءات، والتقارير والدراسات التي تصدر من الهيئات الرسمية الوطنية المشار إليها في عنصر أدوات جمع البيانات، وكذا المواقع الإلكترونية الرسمية للمتعاملين الثالث. كما تمّ استغلال الوثائق والمنشورات والتقارير الخاصة بكل مؤسسة، من أجل تحليلها بالاستعانة ببرنامج المجدول Microsoft Excel

### 13- خطة الدراسة

انطلاقا من الإشكالية والتساؤلات الفرعية التي طرحناها، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيقا لأهدافها، قمنا بتقسيم البحث إلى مقدّمة، جانب نظري، جانب تطبيقي وخاتمة.

شملت المقدّمة العامّة الإطار العام للبحث.

#### ❖ الجانب النظري احتوى فصلين اثنين على النحو التالي:

**الفصل الأول** كان حول **تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تطورها وأثرها**، أين تناولنا الحديث عن مفاهيم عامة حول التكنولوجيا، المعلومات والاتصالات، وذلك في المبحث الأول. أما المبحث الثاني فقد خصصناه للحديث عن تكنولوجيا المعلومات. في حين، تمّ في المبحث الثالث، التطرق إلى تكنولوجيا الإتصال انطلاقا من مفهوم تكنولوجيات الإتصالات، مروراً بشبكات الإتصال، وصولاً إلى التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال.

**الفصل الثاني** فقد جاء تحت عنوان **تحدي التنافسية واليقظة الإستراتيجية**، وذلك من خلال التطرق إلى اليقظة الإستراتيجية بمفاهيمها النظرية وأسسها في المبحث الأول، التنافسية في منظمات الأعمال في المبحث الثاني، في حين تمّ التطرق إلى اليقظة الإستراتيجية كمصدر دعم للميزة التنافسية في المبحث الثالث.

#### ❖ الجانب التطبيقي احتوى على فصلين اثنين وفقا لما يلي:

**الفصل الثالث** يخص **تكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة الإستراتيجية في الجزائر**، أين تمّ الوقوف على واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد خصّص لواقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر، في حين أنّ المبحث الثالث عُنون بعلاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية في الجزائر.

**أما الفصل الرابع**، فقد تمّ تخصيصه للدراسة التطبيقية، وعُنون بـ: **تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات قطاع الاتصال**، حيث قمنا بدراسة حالة مؤسسات قطاع الإتصال بالهاتف النقال بالجزائر، والمتمثلة في المؤسسات الثلاث: موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo)، وذلك للوقوف على مدى دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اليقظة الإستراتيجية لهؤلاء المتعاملين للفترة (2004-2019)، إذ تمّ التطرق إلى مدخل إلى الدراسة التطبيقية في المبحث الأول، إضافة إلى نظرة عامة على المتعاملين في قطاع شبكة الهاتف المحمول بالجزائر في المبحث الثاني، ليتمّ تخصيص المبحث الثالث لعرض ومناقشة الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.

وأخيرا جاءت الخاتمة، أين خرجنا منها بمجموعة من الاستنتاجات للإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة في الدراسة، إضافة إلى عدد من الاقتراحات، كما أوردنا كذلك بعض المواضيع التي رأينا خلال فترة البحث إمكانية اعتبارها كأفاق لدراسات أخرى مستقبلا.

الفصل الأول

تكنولوجيا

المعلومات

والإتصال: تطوُّرها

وأثرها

## مقدمة

إنّ التكنولوجيا في حالة تغيرٍ مُستمرٍّ، حيثُ أنها تتقدّم باستمرارٍ بما يتناسب مع الاحتياجات البشرية حيث انتقل العالم من عصر الثورة الصناعيّة إلى عصر المعلومات، ممّا أتاح بيئةً اقتصاديّةً تعتمد على المعلومات بشكلٍ أساسي، وقد سهّل ذلك على منظمات الأعمال أن تدخل ضمن المنافسة المحليّة أو العالميّة. فالمنتج لتاريخ البشرية، يجد أنها مرت بعدة ثورات، ولعلّ آخرها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه الأخيرة أحدثت القطيعة بين كل ما هو قديم، وأصبح جديد اليوم قديم الغد، ففي خضم هذا الزخم الهائل من تراكم المعرفة ووسائل الحصول عليها وتداولها، أصبحت المعلومة هي المورد الأكثر أهمية مقارنة مع بقية الموارد الكلاسيكية.

وإذا أتينا إلى قطاع الاتصالات فنجد أنه شهد في فترة قصيرة تحولا حاسما، بفضل التطورات التكنولوجية التي يقوم عليها، حيث أصبح يشكل البنية التحتية لما يعرف اليوم بالاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد على المعلومة وطرق إيصالها في أقصر وبأقل التكاليف، ونظرا للتطور الهائل الذي شهده هذا القطاع ومدى مساهمته في جميع القطاعات وخاصة في ظل استخدام الأقمار الصناعية، الألياف الضوئية، الهاتف النقال، كل هذا وضع المؤسسة أمام تحد جديد، ألا وهو امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحكم فيها.

لذا، ومن أجل الإلمام بهذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول التكنولوجيا، المعلومات والاتصالات

**المبحث الثاني:** تكنولوجيا المعلومات

**المبحث الثالث:** تكنولوجيا الإتصال.

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا، المعلومات والاتصالات**

قبل التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سنحاول بإيجاز التعرف على أهم المصطلحات، وذلك بتناول كل مصطلح على حدة، رغم ارتباطها ببعض، أي محاولة معرفة ماهية: التكنولوجيا، المعلومات، الإتصال.

**المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا**

إنّ المفهوم الشائع لمصطلح التكنولوجيا، هو استعمال الكمبيوتر والأجهزة الحديثة، وهذه النظرة محدودة الرؤية؛ فالكمبيوتر نتيجة من نتائج التكنولوجيا، بينما التكنولوجيا التي يقصدها هذا المصطلح هي طريقة للتفكير، وحلّ المشكلات، وهي أسلوب التفكير الذي يصل به الفرد إلى النتائج المرجوة، أي أنها وسيلة وليست نتيجة، كما أنها طريقة التفكير في استخدام المعارف، والمعلومات، والمهارات بهدف الوصول إلى نتائج لإشباع حاجة الإنسان وزيادة قدراته، ولهذا فإنّ التكنولوجيا تعني الاستخدام الأمثل للمعرفة العلميّة وتطبيقاتها وتطويعها لخدمة الإنسان ورفاهيته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود الحيلة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص18.

### الفرع الأول: التعريف اللغوي للتكنولوجيا

التكنولوجيا (Technology) كلمة يونانية في الأصل، تتكوّن من مقطعين؛ المقطع الأول: تكنو(TechNet)، ويعني حرفة، أو مهارة، أو فن، أما الثاني: لوجيا (Logoy)، فيعني علم أو دراسة، ومن هنا فإن كلمة تكنولوجيا تعني علم الأداء أو علم التطبيق. وقد أورد الكثير من العلماء تعريفات أخرى عديدة لكلمة التكنولوجيا.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي للتكنولوجيا

تتعدد تعاريف التكنولوجيا وتختلف باختلاف الزمان والمكان، وكذا اختلاف الشخص أو الهيئة القائمة بالتعريف، وعليه سنحاول إدراج التعاريف التالية:

تعرف الموسوعة العلمية لمبادئ علم الاجتماع الصادرة في 1992 التكنولوجيا بأنها "مثل المكون التنظيمي للمعرفة، التي يتم تطويرها للاستفادة منها في معرفة كيفية إنتاج سلع مادية نافعة؛ وأن التغيير التقني يمكن توجيهه من أجل تحقيق غايات معينة؛ وأن التحكم الواعي للتقنية يمكن استخدامه كأدوات في تشكيل الاتجاه المستقبلي، فخلال القرن العشرين، تم تحديد مفهوم التقنية بأنه الوسائل والفعاليات التي يستخدمها الإنسان؛ في تطوير بيئته وتبديلها بما يتلاءم مع حاجاته وأغراضه، وقد قوبل هذا التعريف بانتقادات عدة، حيث ترى غالبية الكتب بأنه لا يدخل في مضمون المفهوم تركيباته وأبعاده".<sup>2</sup>

وتعرف التكنولوجيا كذلك على أنها " مجموعة من التقنيات المتسلسلة لإنتاج مصنوع بطريقة آلية متطورة ".<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: أنواع التكنولوجيا

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة معايير منها ما يلي:<sup>4</sup>

#### 1- على أساس درجة التحكم

نجد أنّ هناك:

##### 1.1- التكنولوجيا الأساسية

وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبير جدا.

##### 2.1- تكنولوجيا التمايز

وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وهي تكنولوجيا تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

<sup>1</sup> محمد محمود الحيلة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية، مرجع سابق، ص 20.  
<sup>2</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1999، ص 284، 283.  
<sup>3</sup> محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001، ص 83.  
<sup>4</sup> عبد الحميد بهجت فايد، الإدارة العامة، دار الوسيط العلمي، القاهرة، 1990، ص 83.

**2- على أساس موضوعها****1.2- تكنولوجيا المنتج**

وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكون له.

**2.2- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج**

وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة.

**3.2- تكنولوجيا التسيير**

وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين. إلخ).

**4.2- تكنولوجيا التصميم**

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

**5.2- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**

وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، وتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبيث المعلومات، وهناك معايير أخرى مثل: على أساس أطوار حياتها، على أساس كثافة رأس المال، على أساس درجة التعقيد...

**المطلب الثاني: عموميات حول المعلومات ومجتمع المعلومات**

تلعب المعلومة دورا أساسيا في نشاطات منظمات الأعمال، وذلك نظرا للمنافع التي تعود بها في اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة في الوقت الملائم. لذا، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المعلومة، خصائصها، أهميتها ومصادرها، إضافة إلى ضرورتها لنظام المعلومات، كما سنسلط الضوء على مفهوم مجتمع المعلومات في ظل نظام عالمي تهيمن عليه العولمة في عديد المناحي.

**الفرع الأول: المعلومات**

تشكل المعلومة العصب المحرك لأي نشاط يقوم به الإنسان في ممارساته اليومية على اختلاف مجالات استخدامها.

**1- تعريف المعلومة وأهميتها**

تتعدّد التعاريف للمعلومة باختلاف المجال الذي تستخدم فيه، غير أنّها تشترك في كونها الشكل النهائي للبيانات بعد معالجتها، وهي الأساس في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل أيّ تنظيم.

**1.1- تعريف المعلومة**

هنالك تداخل بين مفهوم كل من المعلومات والبيانات.



- **البيانات:** تعرف البيانات بكونها: "المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات وذلك طبقا لمفهوم النظام بحيث تمثل البيانات المدخلات والمعلومات المخرجات وهذا بعد المعالجة"<sup>1</sup>. وعليه، يتضح أن البيانات تشكل المادة الخام الأساسية الذي تنتج منها المعلومة.

- **المعلومات:** "عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها"<sup>2</sup>.

## 2.1- أهمية المعلومة

أقدر الناس على التخطيط والتعامل مع الأشياء، هم من يمتلكون المعلومات بمختلف صورها وأشكالها، فالمعلومة ذات أهمية بالغة، خصوصا فيما يتعلق بتحديد البديل المناسب، واتخاذ القرار بشأنه، وتنفيذ القرارات ومتابعة نتائج التنفيذ.<sup>3</sup>

## 2- خصائص المعلومة ومصادرها

عادة ما تكون المعلومة مرتبطة بحدث أو موقف، لذا، نجد أنها تختلف باختلاف الموقف، كما أن لها عدّة مصادر تُستقى منها.

### 1.2- خصائص المعلومة

قد تكون المعلومة كمية، وصفية، رقمية...، وقد حدد Bruch وزملائه عشرة خصائص أساسية للمعلومات وذلك على النحو التالي:<sup>4</sup>

- التوقيت؛
- الدقة؛
- الصحة؛
- إمكانية التعبير الكمي؛
- إمكانية التحقق؛
- إمكانية الحصول عليها؛
- الخلو من التحيز؛
- الشمول؛
- الملائمة؛
- الوضوح.

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، **تكنولوجيات ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مطبوعة جامعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004/2005، ص 14.

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، المرجع السابق، ص 14.

<sup>3</sup> إبراهيم بختي، المرجع السابق، ص 16.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 80-81.

## 2.2- مصادر المعلومة

للمعلومة عدة مصادر وهي:<sup>1</sup>

- الملاحظة؛
- التجربة؛
- المسح؛
- المؤسسة ذاتها؛
- البيئة الخارجية للمؤسسة.

## الفرع الثاني: مجتمع المعلومات

## 1- تعريف مجتمع المعلومات وأسباب نشوءه

يختلف تعريف مجتمع المعلومات وفقا لوجهات النظر المتباينة والخلفيات التي يتم الانطلاق منها، وقد ساهمت عدة مسببات في نشوء وتناميه.

## 1.1- تعريف مجتغ المعلومات

وردت جملة من التعاريف بهذا الخصوص، ولعل أهمها ما يلي:

- التعريف الذي تبناه مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات (جنيف:2003)" هو مجتمع يستطيع كل فرد استحداث المعلومات والمعارف والنفاز إليها واستخدامها وتقاسمها، بحيث يمكن الأفراد والمجتمعات والشعوب من تسخير كامل إمكاناتهم في النهوض بتنميتهم المستدامة، وفي تحسين نوعية حياتهم".<sup>2</sup>

يظهر هذا التعريف أنه المجتمع الذي يركز في تطوره على الاكتشافات الفنية للأفراد التي تمس جميع المجالات (خاصة المتعلقة بالآليات وشبكات الإتصال) واستخدامها بعد تقاسمها، لتطوير معالجة البيانات، لتساهم في خلق سلع وخدمات جديدة بهدف التنمية المستدامة.

- تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية 2003: " هو المجتمع الذي يقوم أساسا علي نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي من الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة، وصولا للارتقاء بالحالة الإنسانية باطراد أي إقامة التنمية الإنسانية".<sup>3</sup>

يشير هذا التعريف إلى تميز مجتمع المعلومات بمجموعة من الأنشطة والوظائف المعاصرة التي تركز أساسا على المعلومة لتكون محور للأنشطة المعرفية ( الإبداع والتأليف ) والمعلوماتية ( إنتاج ومعالجة المعلمة ) لخدمة أهداف تعليمية وثقافية التي تعمل على إنشاء التنمية الإنسانية.

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> <http://forums.naseej.com/showthread.php?t=88363> .vu le: 22/09/2019.

<sup>3</sup> طيب سعيد، منور أوسرير، البعد التكنولوجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، 27-28 نوفمبر، 2007 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

**2.1- أسباب نشوء مجتمع المعلومات**

ساهمت مجموعة من الأسباب في ظهور وتطور مجتمع المعلومات يمكن إدراجها في كل من:<sup>1</sup> التطور الاقتصادي طويل الأجل، التطور التكنولوجي إضافة إلى ظاهرة تفجير المعلومات.

**2- خصائص مجتمع المعلومات وعناصره**

هناك جملة من السمات التي تحكم مجتمع المعلومات، كما يتضمن كذلك جملة من العناصر التي تساهم في تطوره وتناميته.

**1.2- خصائصه**

يمتاز مجتمع المعلومات بأربعة خصائص أساسية تحكمه وتتمثل في:<sup>2</sup>

- استعمال المعلومات كمورد اقتصادي؛
- استخدام المعلومات بين الجمهور العام؛
- بروز قطاع المعلومات كقطاع مهم في الاقتصاد؛
- كبر حجم القوى العاملة في الأنشطة المعلوماتية.

**2.2- عناصره**

يتضمن المجتمع مجموعة من العناصر التي تقوم بها القطاعات التالية:<sup>3</sup>

- الحكومة الالكترونية؛
- التجارة الالكترونية؛<sup>4</sup>
- التعليم الالكتروني؛<sup>5</sup>
- الصحة الالكترونية؛
- التوظيف الالكتروني؛
- البيئة الالكترونية؛
- الزراعة الالكترونية.

**المطلب الثالث: شروط وعوامل جودة المعلومات**

للمساعدة في فهم وتقييم قيمة المعلومات الرسمية، يجب أخذ عدة عوامل بعين الاعتبار.

<sup>1</sup> محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيات المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000، ص 19.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص ص 255-256.

<sup>3</sup> إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 34.

<sup>4</sup> منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات، مرجع سابق، ص 42.

<sup>5</sup> إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 38.

### الفرع الأول: شروط المعلومات الجيدة

للمساعدة في فهم وتقييم قيمة المعلومات الرسمية، يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ بعين الاعتبار، أهمها<sup>1</sup> سهولة وسرعة الحصول على المعلومة، الشمول، الصحة والدقة، الملائمة، الوقت المناسب، الوضوح، المرونة، التصحيح، عدم التحيز، قابلية القياس.

### الفرع الثاني: جودة المعلومات

حتى ولو تم إرسال المعلومات بطريقة فعالة، فإنّ جودة المعلومات تتحدد بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرارات. بمعنى آخر، أن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً. كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية. وهناك ثلاث عوامل تحدد درجة جودة البيانات من قبل من يستخدم هذه المعلومات، وهذه العوامل الثلاث هي منفعة المعلومات لمتخذ القرار، درجة الرضاء عن المعلومات من قبل متخذ القرار، الأخطاء والتحيز.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: مفاهيم عامة حول الإتصال

من يدرس الإتصال؛ يجد أن دوائره قد اتسعت وتعددت بدرجة كبيرة، وأصبحت فيها من الوسائل مالا يعد ولا يحصى، حتى أصبحت مظاهر المعرفة في متناول البشر أينما كانوا حيث ما عملوا أو حلوا، أو رحلوا، بل أكثر من ذلك أصبح نقل المعلومات بالسهولة واليسر، حتى أن هناك من الممكن نقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية، وهناك أكثر من ثلاثة آلاف قناة تليفزيونية تخدم رجال الأعمال وطلاب المعرفة في العالم كله.

كذلك عندما يقوم المدير بعملية اتخاذ القرارات، يلزمه العديد من المعلومات والحقائق التي تيسر له اتخاذ القرار، ولا بد أن تكون لديه الحقائق بدون تحريف أو تعديل،<sup>3</sup> وبما أن مصطلح الإتصال ارتبط بمصطلح المعلومات، هذا الأخير الذي يعتبر من بين المصطلحات المراوغة، كما رأينا في المطلب الثاني، فإنّه هو الآخر له عدة مفاهيم ويتميز بعدة خصائص وأنواع.

### الفرع الأول: مفهوم وأنواع الإتصال

ليس هناك تعريف متفق عليه لمصطلح ( الإتصال ) بين المشتغلين ببحوث ودراسات الإتصال، كما أنّ له عدّة أنواع حسب المعيار المعتمد في تصنيفها.

#### 1- مفهوم الإتصال

تذهب الموسوعة البريطانية ( طبعة 1998 ) إلى أنه يمكن تحليل (الإتصال) وتعريفه بأكثر من خمسين طريقة. ومن بين التعاريف التي توردها الموسوعة، أن الإتصال يعبر عن تبادل المعاني بين الأفراد من خلال نظام مشترك من الرموز Symbole وكلمة اتصال Communication مشتقة في لفظها الانجليزي من أصل لاتيني Communis أو Common ومعناها مشترك، عندما نقوم بعملية الإتصال يعبر

<sup>1</sup> سونيا محمد بكري، نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 155، 156.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>3</sup> أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 62.

عن تبادل المعاني بين الأفراد فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة Commonness مع شخص أو جماعة أخرى، أي أننا نحاول أن نشترك سوياً في المعلومات والأفكار أو مواقف واحدة.<sup>1</sup> وهناك عدة تعاريف نذكر منها:

- عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر<sup>2</sup>، "الاتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي العادة، أو سلوك المستقبل"، " العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك"، " ظاهرة اجتماعية حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة"<sup>3</sup>.

- "عملية نقل الآراء والأفكار من شخص إلى آخر – أوداخل شخص واحد – بغرض خلق الفهم اللازم في تفكير الشخص الذي يتلقى التبليغ".<sup>4</sup>

من خلال هذه التعاريف، يمكن أن نلاحظ بأنها تتمحور حول المكونات الأساسية للاتصال، وهي عملية نقل وتبادل المعلومات من المرسل إلى المرسل إليه، عن طريق وسيلة معينة مع انتظار تغذية عكسية مرتدة في بيئة معينة.

## 2- أنواع الاتصال

بشكل عام يمكن أن نتحدث عن الأنواع الرئيسية التالية:

### 1.2- الاتصال الذاتي

يحدث داخل الفرد، وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصاً واحداً.

### 2.2- الاتصال الشخصي

ويتم بين شخصين أو أكثر وجهاً لوجه ويمكن أن يكون بين الأشخاص والآلة، كما يحدث في الاتصال بين الفرد والحاسوب.

### 3.2- الاتصال المجتمعي

ويتم هذا النوع بين شخص ومجموعة محددة بشكل مباشر.

### 4.2- الاتصال الإداري

ويقصد بالاتصال التنظيمي أو الإداري تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمؤسسة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد أنور بدر، الاتصال العلمي، دار الثقافة العلمية، القاهرة، ص 17.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 24.

<sup>3</sup> سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايدسير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر 2000، ص 30.

<sup>4</sup> عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 200.

ويمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما: <sup>2</sup>

- **اتصالات رسمية:** ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، والاتصالات الرسمية على هذا النحو يمكن أن تسير في الاتجاهات الآتية:

**أولاً:** اتصالات رأسية وتنقسم الاتصالات الرأسية إلى نوعين: الإتصال الهابط والصاعد.

**ثانياً:** اتصالات أفقية أو مستعرضة، ويقصد بها تلك التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم.

- **الاتصالات غير الرسمية:** وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، ومن أمثلتها، ما يدور بين زملاء العمل، ما ينقل بين الرؤساء والمرؤوسين، الأحاديث الخاصة التي تتم بين المديرين وسكرتيريهم، والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفريغ الشحنات الانفعالية.

ويصنف البعض الآخر الإتصال في الإدارة إلى اتصالات شفوية وأخرى كتابية:

- **الإتصال الشفهي:** يساعد على توفير الوقت ويسمح بالإتصال الشخصي ويخلق روح الصداقة والتعاون وتشجيع الأسئلة والأجوبة.

- **الإتصال الكتابي:** حيث يعتمد الكثير من الموظفين على التعليمات المكتوبة بغرض معرفة كيفية انجاز أعمالهم والمنشورات المطبوعة وغيرها، وتعتبر من الأمور الحيوية للقيام بالعمل الإداري.

- **الإتصال الجماهيري:**<sup>3</sup> وهو ذلك النوع من الإتصال الذي توجه فيه الرسائل إلى جماهير واسعة من المستقبلين عن طريق استخدام عدة وسائل كالراديو والتلفزيون والصحف والسينما، والكتيبات واللافتات والملصقات وغيرها.

ويمكن أن نضيف لهذه الأنواع، الإتصال السمعي، المرئي، والسمعي البصري.

- **الإتصال السمعي:** يعتمد هذا النمط من الإتصال على حاسة السمع في استقبال الرسائل من مسافات بعيدة، أكثر ما يمثل هذا النوع من الإتصال، هو الراديو ويتميز بالإثارة والتشويق وسرعة الانتشار وله سلبيات عديدة منها:<sup>4</sup>

- أنه يلزم المستمع بتحديد وقته كونه اتصال زمني؛
- لا يتيح فرصة استقبال رسالتين في وقت واحد؛
- مسافة بث الرسائل المسموعة أحياناً تكون محدودة؛
- تكون عرضة للنسيان لأنها تعتمد فقط على ذاكرة الإنسان.

- **الإتصال المرئي:**<sup>5</sup> ويعتمد على حاسة البصر من أشكاله المختلفة: الصور، اللوحات الفنية الملصقات، الخرائط، المجسمات والأرقام الصامتة وغيرها. وقد خدمت الصور وسائل الإتصال الأخرى

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص 365.

<sup>2</sup> محمد مصطفى احمد، العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 105، 108 (بتصرف).

<sup>3</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 365.

<sup>4</sup> عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1989، ص 380 بتصرف.

<sup>5</sup> عبد الغفور يونس، مرجع سابق، ص 380.

كالكتب والصحف والمجلات والنشرات الإعلامية غير أنه له سلبيات أهمها، محدودية المكان والزمان، محدودية المستقبلين أحيانا، ولا يخدم فاقد البصر إطلاقا.

- **الاتصال السمعي البصري:**<sup>1</sup> يشمل على مزايا الاثنين، وهو أكثر فاعلية، وقد ظهر مع ظهور الموارد السمعية البصرية كالتلفزيون والفيديو،...

### الفرع الثاني: مستويات واتجاهات الإتصال

تتحدّد مستويات واتجاهات الإتصال من خلال نقطة انطلاق الرسالة ونقطة وصولها، فقد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا.

#### 1- الإتصال الصاعد

يكون اتجاه هذا الإتصال من أسفل إلى أعلى، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي.

ويكون هذا الإتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية عكسية مرفوعة إلى القادة أو الإدارة العليا.<sup>2</sup>

يواجه هذا الإتصال عددا من المعوقات من بينها:

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا؛

- تحريف أو تشويه المعلومات أثناء نقلها إلى أعلى؛

- اتجاهات وتقييم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين؛

- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين، إضافة إلى عزلة الرؤساء.

#### 2- الإتصال النازل أو الهابط

وهو اتصال من أعلى إلى أسفل، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى<sup>3</sup>. وفي واقع الحال نجد هذا النوع الأكثر شيوعا وخاصة عندنا نحن في العالم الثالث، ويكون في شكل قرارات، أوامر، تعليمات،... إلى المرؤوسين أو إلى قاعدة الهرم، ومن معوقاته:

- كثرة المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.

- البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا.

- الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المرؤوس).

- البطؤ وعدم الفعالية، وخاصة إذا كانت القرارات إستراتيجية.

- نوع الرسالة أو الوسيلة التي يعتمدها الرئيس قد تكون غير مفهومة من طرف المستقبل (المرؤوسين).

<sup>1</sup> عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 380.

<sup>2</sup> سعيد يسين عامر، مرجع سابق، ص 61.

<sup>3</sup> هاشم احمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 375.

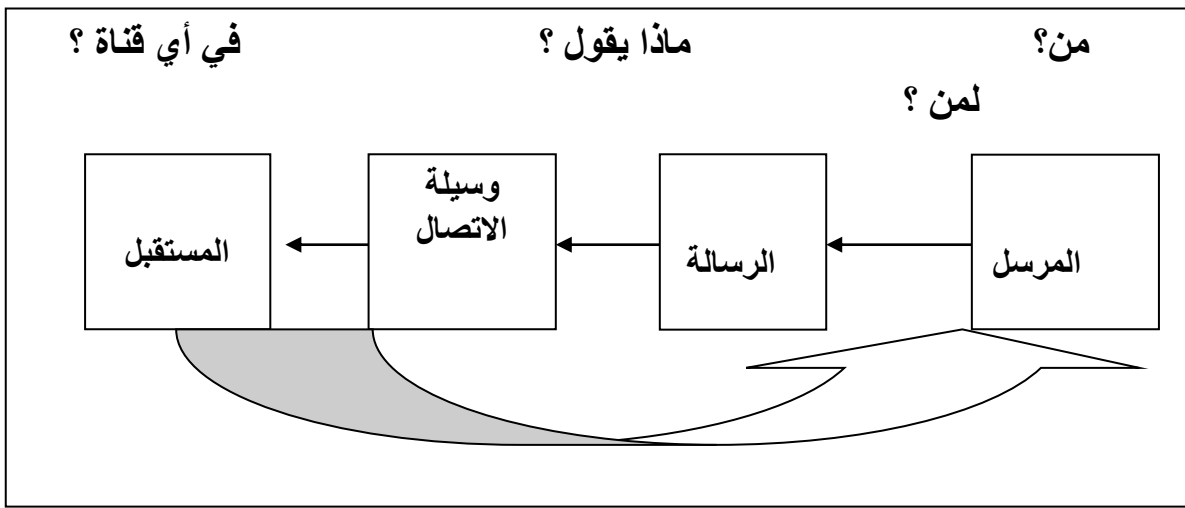
## 3- الإتصال الأفقي

ويكون هذا النوع من الإتصال بين المستويات الإدارية التي تقع في نفس المستوى الإداري أو الوظيفي، ويتم في غالب الأحيان بتبادل الزيارات، الاجتماعات، اللقاءات، العلاقات الشخصية، والسلوكيات المختلفة.

## الفرع الثالث: عناصر عملية الإتصال

بصفة عامة يمكن التعبير عن عناصر عملية الإتصال في شكل نموذج عام، وذلك بالإجابة على عدة أسئلة وهي من يقوم بالإتصال، وماذا يريد أن يقوله وما هي الطرق الملائمة للإتصال ومن هو الشخص الذي سيتم الإتصال به، والشكل التالي يوضح ذلك.

## الشكل رقم(01-01): النموذج العام للإتصال



المصدر: محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 226.

ويتكون نموذج الإتصال من أربعة عناصر رئيسية<sup>1</sup>:

- المرسل: وهو مصدر الرسالة المطلوب نقلها إلى المرسل إليه.

- الرسالة: وهي مجموعة المعاني المطلوب إرسالها أو تسليمها للمرسل إليه.

- المرسل إليه: وهو متلقي الرسالة أو الطرف المطلوب أن تصل إليه.

- الوسيلة<sup>2</sup>: هناك العديد من الوسائل السمعية والكتابية والبصرية تستخدم في عملية الإتصال فيما يتعلق بالوسائل الشفهية فهي تشمل المقابلات الشخصية والإتصال الهاتفي والمقابلات الجماعية أما الوسائل الكتابية فتشمل التقارير، المذكرات والأوامر والتعليمات بالإضافة إلى بعض الوسائل البصرية.

ويمكن إضافة الهدف من الإتصال، توقيت الإتصال ومكان الإتصال، إلا أن وسائل الإتصالات الحديثة يمكنها التغلب على البعد الأخير (البعد الجغرافي).

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 226.

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، ط 10، الإسكندرية، 2003، ص 443.



## المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات تمثيلاً للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات، لذا، أصبح من الضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات.

### المطلب الأول: نظام المعلومات، أنواعه وعلاقته بالمؤسسة

قبل التطرق لنظام المعلومات سنقوم بالتطرق للنظام، أما عن المعلومات فقد تناولناها في المبحث الأول، فماذا نعني بالنظام؟

#### الفرع الأول: مفهوم النظام

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من طرف الباحثين لمفهوم النظام، إلا أن هناك منهم من اعتمد في تفسير النظام على الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- أن الكل ليس مجرد مجموعة من الأجزاء المكونة له؛ - أن الأنظمة إما أن تكون مغلقة أو مفتوحة؛

- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل بها؛ - من الضروري لحياة النظام أن يصل إلى حالة من الاستقرار أو مستوى ثابت الحركة وذلك بالحصول على مدخلات من البيئة لتعويض ما يفقده من طاقته في عملياته، وما يقدمه من مخرجات؛ - أن كل نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، وأنه جزء من نظام أكبر.

#### 1- تعريف النظام

لقد أخذ النظام قسطاً وافراً من اهتمام الباحثين من خلال التعدد في التعاريف نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

النظام هو: "مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها وبين النظام الذي نظمها والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي"<sup>2</sup>.

كما عرف Johnson et FAST النظام على أنه: "تجميع منظم لعناصر وأجزاء منفصلة، وأن كانت معتمدة بعضها على بعض بغرض تحقيق هدف محدد"<sup>3</sup>.

ويعرف النظام بشكل عام من جهة أخرى كالتالي: "النظام هو مجموعة عناصر في حركة ديناميكية متبادلة لمنظمة لغرض تحقيق هدف"<sup>4</sup>.

كما يعرف النظام بأنه "تفاعل منظم، مكوناته الأساسية هي الإنسان والآلة والوثائق (الطرق المنظمة) المطلوبة لغرض أو هدف معين مرتبطة بعضها ببعض بروابط الإتصال وغالباً ما تكون على شكل شبكة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الشرقاوي، ع، العملية الإدارية في ميدان الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص 89.

<sup>2</sup> حمادة، ط، مناهج النظم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985، ص 18.

<sup>3</sup> علي إبراهيم/الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، 2001، ص 127.

<sup>4</sup> بوتين، م، عملية اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، مرجع سبق ذكره، ص. 146.

ويمكن تعريف النظام من وجهة نظرية النظم " إطار شامل يتضمن مجموعة من العناصر والمبادئ والقواعد التي تتفاعل فيما بينها وفقا لسلسلة من الإجراءات لتحقيق أهداف عامة"<sup>2</sup>، ويتميز بالخصائص التالية:

- تحويل المدخلات إلى مخرجات مرورا بالعمليات.
  - النظم التطبيقية: يمكن تطبيق المجالات المختلفة للاستفادة منها في مجال الادارة.
  - النظم الكلية: فيجب أن ينظر إليه على أنه جزء لا يتجزأ مع عدم إغفال أنه يتكون من مجموعة من الأجزاء.
  - النظم أدائها يفوق أداء الأجزاء المكونة لها.
  - النظم المركبة: عندما يكون جزء من النظام في حد ذاته نظام نطلق عليه نظام فرعي.
- من هذه التعاريف يمكن التعبير عن النظام بأنه يحتوي على عدد من الأجزاء المتداخلة والتي تعمل معا بشكل منسق من أجل الوصول إلى عدد من الغايات الخاصة بالتنظيم نفسه، وبالأفراد العاملين فيه.

## 2- مكونات النظام

من أهم العناصر التي يتكون منها النظام كما يظهر في الشكل (02-01) نجد:

### 1.2- المدخلات

وهي تمثل في مجموعها رأس المال والعمل والمواد والمعلومات المستخدمة، ويحصل النظام عادة على حاجاته من البيئة التي يعمل فيها؛

### 2.2- عملية التحويل

تقوم جميع الأنظمة بعمليات تحويل، يتم فيها تغيير حالة العناصر الداخلة، فيتم تحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات. وتقوم عملية التحويل بإضافة قيمة أو منفعة إلى المدخلات أثناء تحويلها إلى مخرجات؛

### 3.2- المخرجات

وهي النتائج المتحصل عليها من عمليات التحويل نتيجة لتفاعل مختلف المدخلات؛

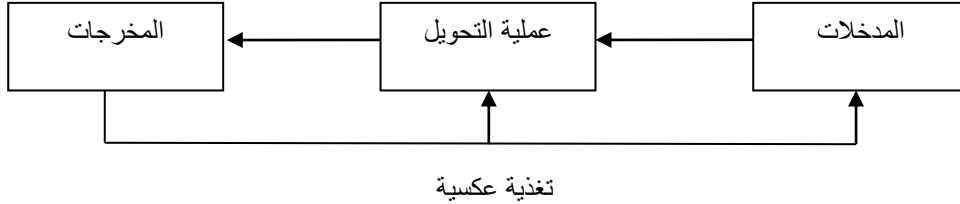
<sup>1</sup> مفتاح محمد دياب، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 140 - 155.

<sup>2</sup> إبراهيم احمد الصعيدي، نظم المعلومات المحاسبية، بدون ناشر، 1998، ص 88، 89.

## 4.2- التغذية المرتدة

هوأن يحدث لبعض المخرجات تغذية مرتدة في صورة مدخلات إلى النظام من أجل بعض الاعتبارات، وقد تؤدي هذه المدخلات الجديدة إلى تغيرات إما في عملية التحويل أو في طبيعة المخرجات في المستقبل.

الشكل (01-02): شكل مبسط لمكونات النظام



المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة.

## 3- أنواع النظام

فرّق الباحث Von BERTALANFFY من خلال "النظرية العامة للنظم" بين نظامين اثنين: - النظام المغلق؛ - النظام المفتوح.

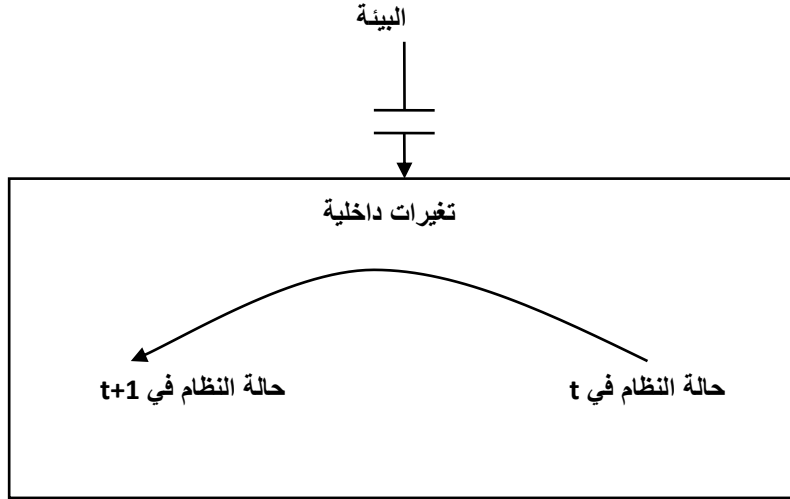
1.3- النظام المغلق<sup>1</sup>

يتعلق الأمر هنا بنقطة أساسية تحدد لها طبيعة علاقة هذا النظام ببيئته الخارجية، بمختلف مكوناتها والتي تحيط به ويتفاعل معها يؤثر فيها وتؤثر فيه أثناء تأدية مهامه. فإذا كان النظام منعزل عن العالم الخارجي ويخضع إلى تغيرات داخلية فقط، حيث ينتقل النظام من حالة (t) إلى حالة (t+1)، كما هو مبين في الشكل (01-03)، أطلقنا عليه صفة الأنغلاق ويسمى في هذه الحالة نظاماً مغلقاً.

يمكن توضيح النظام المغلق وفق الشكل الموالي:

<sup>1</sup> بوتين م، عملية اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، مرجع سابق، ص 146.

## الشكل (03-01): شكل مبسط لنظام مغلق



المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة.

## 2.3- النظام المفتوح

يعتبر الكائن الحي نظاماً مفتوحاً، حيث يحتفظ بحالة مستقرة رغم الاختلافات الناتجة عن دخول الكثير من الأحداث والطاقة بداخله، أي أن نظام الكائن الحي يحتفظ بحالة من التوازن الحركي ويتأثر بالظروف البيئية المحيطة به ويؤثر فيها، مع احتفاظه بحالة من التوازن في ظل تلك الظروف، وينطبق الوصف الخاص بنظام الكائن الحي على التنظيم الإداري في المؤسسات، ويتميز التنظيم الإداري بالتفاعل المستمر مع عناصر البيئة المحيطة به، وفي ظل مفهوم النظم يمكننا النظر إلى المؤسسة على أنها تحتوي على مجموعة من النظم أو الأجزاء الفرعية، فالنظام الرئيسي للمنظمة يشمل على: نظم الإنتاج، نظم التسويق، نظم الأفراد، نظم التمويل ونظم المعلومات. وينظر إلى الإدارة في هذه الحالة على أنها القوة الأساسية التي تعمل على تنسيق الأنشطة الخاصة بالنظم داخل التنظيم وكذلك ربطها بالبيئة المحيطة<sup>1</sup>.

## 4- المؤسسة كنظام مفتوح

انطلاقاً من النظرية العامة للنظم يمكن تعريف المؤسسة كما يلي:<sup>2</sup>

"المؤسسة هي مجموعة من الأجزاء التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تكوّن معاً الوحدة الكاملة، لأن كلا منها يشترك بشيء ما ويستقبل شيء ما من الكل، الذي يعتمد بدوره على البيئة الأكبر".

<sup>1</sup> شهاب م.ع.، الاستراتيجيات وسياسات الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1978، ص 16.

<sup>2</sup> خشبة م.س.، نظم المعلومات، موسوعة المعلومات التكنولوجية، 1992، ص 42.

## الفرع الثاني: نظام المعلومات

## 1- تعريف نظام المعلومات

تعددت تعاريف نظام المعلومات، نذكر منها ذلك التعريف الذي يرى بأن نظام المعلومات عبارة عن " مجموعة من الموارد التي تسمح بالقيام بعمليات: التحصيل، التخزين، المعالجة، وإرسال المعلومات، مما يسمح بمراقبة عمل المؤسسة".<sup>1</sup>

في حين يعرفه البعض الآخر كما يلي: " مجموعة من العناصر، التي تسمح بإيصال المعلومة اللازمة للعامل في الوقت المناسب حتى يستطيع أداء مهامه"<sup>2</sup> بينما يعرف أيضا على أنه " مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع أو استخراج، تشغيل، تخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الرقابة داخل المؤسسة".<sup>3</sup>

ويلعب نظام المعلومات دورين أساسيين هما:<sup>4</sup>

- دور وصفي: حيث يعطي لنا نظرة دقيقة عن وضعية المؤسسة مثل ميزانية المؤسسة.

- دور المعالجة ودور أن المعلومات التنظيمية: مثل إرسال الأوامر، وتوحيد طريقة العمل... إلخ. ويقوم بإنتاج المعلومات من أجل مساعدة الأفراد في أداء المهام التشغيلية التسييرية واتخاذ القرارات.

ويتم تصميم نظام المعلومات ليمد الإدارة العليا بالمعلومات عن الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وكذلك مؤشرات الأداء داخل المؤسسات، ووضع استراتيجياتها والرقابة عليها وفي هذا المجال يتم إعداد النماذج الملائمة وإدخالها في الحاسوب بحيث تعكس حقيقة أداء المؤسسة، وكذلك درجة تفاعلها مع البيئة الخاصة بها.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من العناصر أو الموارد (وسائل، برامج، أفراد، بيانات، إجراءات) التي تسمح لنا بالقيام بمجموعة من العمليات (تخزين، إرسال، معالجة) من أجل الوصول إلى هدف عام ألا وهو خدمة المؤسسة، وذلك بمساعدة العمال في أداء وظائفهم التنفيذية أو التسييرية للوصول إلى أداء أفضل.

وللتعبير عن نظام المعلوماتي يمكن أن نقدم الشكل التالي:

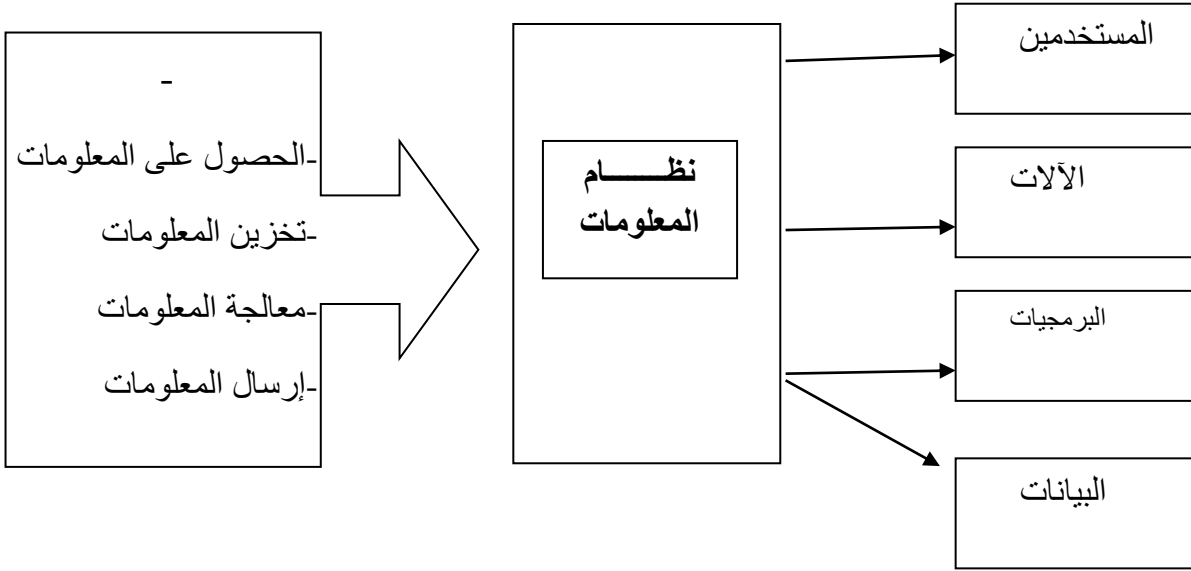
<sup>1</sup> Ermes groupe, systeme d'information et perspective de management,ed, masson ,1994, p104.

<sup>2</sup> Sornet, Information et système de gestion, ed ,technique plus,1996 , p90.

<sup>3</sup> عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية: المبادئ والتطبيقات، مركز التنمية الراسية المصري، مصر، 1994، ص 16.

<sup>4</sup> Patrick romagni: L'intelligence économique au service de l'entreprise, les presses du management LPM, France,1998, P96.

الشكل رقم(04-01): مكونات نظام المعلومات

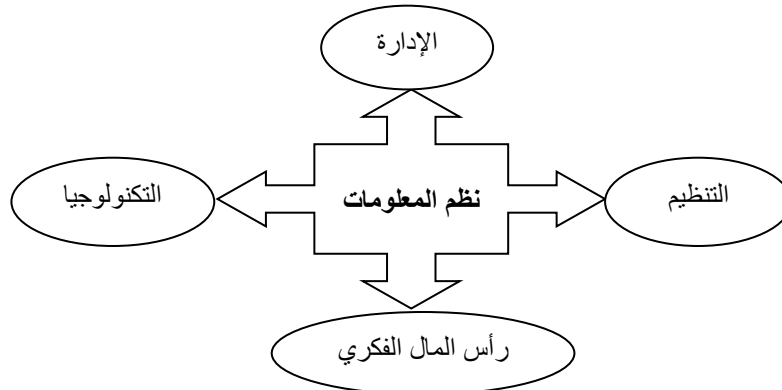


المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على دراسات سابقة.

## 2-العناصر المشكلة لنظام المعلومات

تتمثل عناصر نظام المعلومات في أربعة عناصر هي: التكنولوجيا، الإدارة والتنظيم إضافة إلى رأس المال الفكري، والشكل التالي يوضح كيف تتفاعل هذه العناصر الأربعة:

الشكل رقم(05-01): تكامل نظم المعلومات مع الإدارة والتنظيم



المصدر:سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، 2001، ص 18.

وتعمل العناصر الخاصة بالتنظيم، الإدارة وتكنولوجيا المعلومات وتتفاعل لخلق النظام الذي يمكن أن يواجه التحديات ويقدم الحلول الإدارية للمشاكل التي تنشأ في التنظيم، فالتكنولوجيا هنا هي تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أما التنظيم فيتكون من الأفراد، الهيكل الإجراءات التشغيلية والسياسات والثقافة التنظيمية، في حين أن الإدارة تتمثل في مسؤولية المديرين في رسم الإستراتيجيات وتخصيص الموارد المادية منها والبشرية. بمعنى أن هذا التكامل يركز على ثلاثة أبعاد هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص ص 20-21.

- الموارد البشرية (الأفراد أو المجموعات): يشكل هذا العنصر جزء هاماً من نظام المعلومات، وهم الأفراد الذين هم مصدر المعلومات، أولئك الذين يقومون بنقلها، معالجتها ومنه نستنتج أنه ليس كل الأفراد مقيدون بنظام المعلومات، إذن فتفسير الموارد البشرية له علاقة وطيدة بالأفراد الذين يجب سماعهم، إقناعهم وتطوير مهاراتهم والتصدي لهم في حالة الضرورة ومحاورتهم.

- التنظيم: ونقصد بذلك تنظيم العمل بحيث يقسم إلى مهمات، وكل مهمة لها خصائص أجهزة مراقبة، اللغات المستعملة، ثقافة المؤسسة، قواعد وطرق التسيير، دورات المعلومات، درجة اللامركزية في إتخاذ القرارات، حجم المؤسسة...

- التكنولوجيا: تكنولوجيا المعلومات تعتبر أحد الأدوات الهامة المتاحة للمديرين للتكيف والتعامل مع التغيير، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات هي المسؤولة عن تلاحم وتماسك التنظيم كوحدة واحدة.

فيما يخص تكنولوجيا المعلومات فما هي إلا أدوات أساسية لأنظمة المعلومات الحديثة تختار حسب دراسة لإحتياجات المستخدمين وخصائص المعلومات المطلوبة، ويمكن القول بأن التكنولوجيا تأتي بعد المعلومات ولكن في بعض الأحيان يحدث العكس، فإدخال تكنولوجيا المعلومات تحدث دراسة للوضع من حيث المعلومات في المؤسسة.

### الفرع الثالث: أنواع نظم المعلومات

من أهم خصائص مدخل النظم في المؤسسة، أنه يسمح لنا بوصف النظام بعدة طرق فيمكن اتباع نموذج منطقي للنظم حسب تدفق الموارد، الأموال، الخدمات، المستويات الإدارية، المداخل المختلفة لإتخاذ القرار أو تقسيم المؤسسة إلى نظم فرعية حسب وظائفها، وهذا المدخل الأخير هو الأكثر تأييد من بين المداخل السابقة الذكر؛ وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم أو إعطاء أنواع نظم المعلومات الوظيفية.

#### 1- نظام معلومات الإنتاج

تختص وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات في شكل سلع وخدمات؛ ويتطلب هذا النظام استخدام تكنولوجيا الإلكترونيات التماثلية والرقمية والمعلوماتية. يرافق وظيفة الإنتاج نظامان فرعيان للمعلومات هما: نظام معلومات تخطيط وتوجيه الإنتاج ونظام معلومات الهندسة الصناعية الذي يتضمن معلومات حول تصميم المنتجات وتطويرها، أنظمة الإنتاج المناولة، النقل، والآلية.

#### 2- نظام معلومات التسويق

يرافق هذا النظام بتخزين ومعالجة المعلومات وتقديم التقارير المتعلقة بتلقي الطلبات وتخطيط المبيعات ودراسة السوق للتعرف إلى الوضع التنافسي للمؤسسة ودراسة رغبات وأذواق المستهلكين والترويج للمنتجات؛ وبذلك فإن نظام معلومات التسويق هو عبارة عن مجموعة من العناصر مثل الأفراد المعدات، والإجراءات لتجميع وتخزين وتحليل وتقديم المعلومات في الوقت المناسب من أجل القيام بعمليات تخطيط وتنفيذ المبيعات؛ ويتكون نظام المعلومات التسويقي من:

- قواعد البيانات مشكلة من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وبمحيط المؤسسة؛

- معلومات متعلقة بالاستراتيجية التجارية للمؤسسة؛

- أدوات المعالجة والتحليل؛

- نماذج التوقعات.

ويعتبر الترصد جوهر نظام المعلومات التسويقي الذي يضم بدوره أنظمة معلومات فرعية لكل من الترصد التنافسي، التجاري، التكنولوجي، الإجتماعي.

### 3- نظام معلومات الأفراد (الموارد البشرية)

يقوم نظام معلومات الأفراد بتخزين ومعالجة البيانات اللازمة لعمليات تخطيط وتنظيم الوظائف التنفيذية المتعلقة باستخدام وتطوير العنصر البشري في المؤسسة والمحافظة عليه. وبالتالي فهناك مجموعة من الوظائف التي تمارسها إدارة الأفراد ويعمل على مساعدتها في آدائها وهي: تحديد الاحتياجات من العاملين، تأمينهم إستخدامهم، المحافظة عليهم، وتطوير مهاراتهم.

كما يقوم المسؤول عن نظام المعلومات للموارد البشرية بتنفيذ المهام التالية:<sup>1</sup>

- وضع الطرق جديدة لتسيير الأفراد؛ - السهر على وضع التطبيقات المعلوماتية.

- تأمين الإتصال مع مصلحة أومديرية المعلوماتية؛- تكوين ومساعدة المستخدمين للبرمجيات؛

- تحسين نوعية وأمن البيانات المتعلقة بالأفراد؛ - المشاركة في تصميم التطبيقات المعلوماتية؛

- تسيير مشاريع الأتمة لصالح مديريةية الموارد البشرية؛ - تحضير المخطط الشامل للمعلوماتية.

### 4- نظام معلومات التمويل

يقوم هذا النظام بتسجيل ومعالجة البيانات المالية التي تتعلق بأصول وخصوم المؤسسة، ويستخدم بيانات تضم المعلومات الأخرى.

كما يقوم هذا النظام بالاعتماد على مخرجات الأنظمة الوظيفية الأخرى في تحديد الاحتياجات المالية وله عدة أنظمة فرعية أشهرها:<sup>2</sup>

أنظمة معالجة الطلبيات، أنظمة مراقبة المخزونات، أنظمة تسيير حسابات الزبائن والموردين، أنظمة إدارة الأجور، وأنظمة دفتر الأستاذ؛ تكون هذه الأنظمة عادة مرتبطة فيما بينها<sup>3</sup>. عند جمع كل هذه الأنظمة يشكل لنا نظام المعلومات الإداري.

### الفرع الرابع: علاقة أنظمة المعلومات بالمؤسسة

#### 1- دور نظم المعلومات في المؤسسة

لقد كانت أولى نظم المعلومات التي قدمت في 1950 نظما تشغيلية هدفت إلى إدخال الأوتوماتيكية على العمليات الكتابية، ثم تلى هذا النوع في 1970 نظم المعلومات لمستوى الإدارة وفي الثمانينات 1980 قدمت نظم معلومات المستوى الاستراتيجي.<sup>4</sup> أما اليوم فإتينا نسعى إلى نظام معلومات مندمج وقابل للتطور

<sup>1</sup> Patrik Gilbert, *La gestion des ressources humaines*, éditions, d'organisation, France, 1999, P730.

<sup>2</sup> Benoit Aubert: op,Cit , P38.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري، *نظم المعلومات الإدارية*، مرجع سابق، ص 376- 413 (بتصرف).

<sup>4</sup> سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص27.



من خلال الإستثمار في البرمجيات وتوقع إحتياجات نظام المعلومات. أن نظم المعلومات اليوم تلعب دورا حيويا واستراتيجيا وذلك من خلال القيام بثلاثة أنشطة أو محاور رئيسية:<sup>1</sup>

- **المحور الأول:** الحصول على البيانات من مصادرهما المختلفة.

- **المحور الثاني:** الاستثمار في الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة.

- **المحور الثالث:** الاستثمار في نظم الإتصال وتكنولوجيا الحصول على البيانات وتحليلها واستخلاص المؤشرات منها، وكذلك في الشبكات المعلوماتية ووسائل نقل وتبادل المعرف والخبرات.

لقد ساعدت النظم المتكاملة للمعلومات، ونظم الخبرة على إيجاد نظم متفاعلة لدعم القرار الإداري وهي في تفاعلها تخرج عن المألوف المعتاد، وتدخل إلى نطاق المبتكر المبدع، وإلى نطاق الجديد والذي يتم تحسينه وتطويره.

## 2- الرقابة الإدارية على أمن النظام المعلوماتي

يمكن التغلب على معظم مخالفات الحواسيب، من خلال التخطيط الإداري الجيد لأمن النظام، الذي يعمل على تحقيق أقصى منافع ممكنة، وينبغي أن يتضمن التخطيط والرقابة الإدارية على أمن النظام مايلي:

- تحديد الأهداف التي تعتبر بمثابة معايير تقييم أمن النظام فيما بعد وتمثل هذه الاهداف في حماية التجهيزات والبرامج؛

- تقدير الإحتمالات والتكاليف المرتبطة لمخاطر أمن التشغيل (تشغيل البيانات ) حيث تسهم هذه التقديرات في إختيار الإجراءات الملائمة لأمن النظام؛

- إعداد خطة تضمن مستوى مقبول من الأمن وبتكلفة معقولة، وتصف هذه الخطة كافة الإجراءات الرقابية التي سيتم تطبيقها وأهداف هذه الإجراءات؛

- تحديد المسؤوليات والمسؤولون عن أمن النظام؛

- إختبار إجراءات الرقابة على أمن النظام، وذلك للتحقق من مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها الموجودة، حيث أن هذا الإختيار يؤكد على تحديد المسؤوليات بفهم الإجراءات وتنفيذها بتوظيف الأساليب الرقابية بصورة ملائمة.

## المطلب الثاني: علاقة تكنولوجيا المعلومات بنظام المعلومات

تكنولوجيا المعلومات تمثل الجانب التكنولوجي لنظام المعلومات، وبينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات واختزان المعلومات وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها إلى المستخدمين؛ على الاساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن والتي أثبتت محدوديتها وعجزها عن انجاز هذه المهمة على النحو المطلوب

<sup>1</sup> حسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 62.

خاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات، بات الوضع يحتم ضرورة إستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

يقصد بتكنولوجيا المعلومات " مجموعة من الأفراد، البيانات، الإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوياً من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة "<sup>2</sup>، وهوبذلك يركز على المكونات الأساسية وأهميتها في تحقيق أهداف إدارة المعلومات.

وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية<sup>1</sup> على النحو التالي: " تشمل تكنولوجيا المعلومات مجموعة من التكنولوجيات، التي تسمح بجمع، تخزين، نقل ومعالجة المعلومات في شكل صور، أصوات وبيانات؛ وهي تشمل الإلكترونيك الدقيقة، علم البعديات الإلكترونية والتكنولوجيات الملحقة".

في حين نجد تعريفاً آخر يقدمها بطريقة أكثر تفصيلاً " تكنولوجيا المعلومات هي نموذج تقني إقتصادي جديد، تؤثر على تسيير ومراقبة أنظمة الإنتاج والخدمات في الإقتصاد، يعتمد على مجموعة مترابطة من الإكتشافات المعقدة في ميدان الحواسيب، الإلكترونيك هندسة البرمجيات، أنظمة المراقبة والإتصالات البعدية. مما سمح بتخفيض تكاليف التخزين، المعالجة، تبادل وتوزيع المعلومات بشكل كبير جداً"<sup>3</sup>.

وأهم ما يمكن ملاحظته على التعريفين الأخيرين، هو نظرتهم الكلية لتكنولوجيا المعلومات، ولقد زاد التعريف الأخير ذكر أهم خاصية من خصائص هذه التكنولوجيا ألا وهي الانخفاض الدائم في الأسعار.

### الفرع الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأعمال

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً كبيراً في تحديث وتطوير إدارة الأعمال، خلق وظائف جديدة ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل، ويمكن ملاحظة هذا من خلال:<sup>2</sup>

1- تساعد على توفير الوقت خاصة الإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية.

2- تساعد على زيادة قنوات الإتصال الإداري بين مختلف الإدارات.

3- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.

4- تساعد على تقليص حجم التنظيمات.

5- تساعد على تحقيق رقابة فعّالة في العمليات التشغيلية.

ويُنظر إلى نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، كأى جزء آخر من الأعمال كالتسويق، الإنتاج المشتريات، الموارد البشرية، والذي يجب أن ينفذ بكفاءة وفعالية من أجل ديمومة المنظمة وأعمالها

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12 و13 نوفمبر 2005، ص 236.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، المرجع السابق، ص 237-238.

<sup>3</sup> Freeman et et Soete, *Technologie d'information et domaines de croissance*, EDOCDE , 1989 P148.

<sup>4</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 238.

ويمكنها أيضا توفير ميزة تنافسية استراتيجية إذا ما تم إدارتها بصورة ذكية ... وهذا ما يوافق طريقة أومدخل تطوير إستراتيجيات نظم المعلومات المستمدة والمتكاملة مع المكونات الأخرى لإستراتيجية الأعمال؛ وتقوم المعلومات والنظم المطلوبة لإتمام الاستراتيجية ومن ثم تحديد مدى أفضلية إتمام النظام.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

سمحت خاصية المعلومات بتعدد إستعمالات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، فمست جميع المجالات وستعرض فيما يلي إلى تطبيقات في مجالي التسيير والصناعة.

#### الفرع الأول: في مجال الصناعة

إنّ عبارة الرجل الآلي، التآلية، والمرونة، هي الكلمات الأكثر إستعمالا عند الحديث عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الإنتاج. فأمام التغيرات الكبيرة في المحيط الخارجي للمؤسسات، وفي ظلّ عولمة الاقتصاد وإزدياد شدة المنافسة وتحت هاجس الزوال، وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على التحكم ما أمكن في هذه التكنولوجيا، ويمكن هنا تعداد أربع آلات أو تقنيات موجهة لمساعدة المؤسسة في عملية الإنتاج وهي:<sup>2</sup>

#### 1- الآلات الموجهة رقميا (Les machines à commande numérique)

هي أجهزة حلت محل العامل في الإنتاج، ظهرت في بداية الحرب العالمية الثانية، ولكنها لم تعرف تطورها الحقيقي إلى حين إرتبطت نهائيا بالإلكترونيك.

#### 2- الآلية (La robotique)

لقد عاش الرجل الآلي منذ أمد في مخيلة الإنسان فكان يتصوره صورة طبق الاصل عنه، غير أنه يقوم بكل الأعمال التي يقوم بها الإنسان، وأتى هذا المنتظر، فلم يكن كما تصور، لكنه آلة لا تستطيع القيام إلا ببعض الحركات البسيطة؛ ولكن مع تطور الإلكترونيك وظهور رقائق السليكون، تطورت هذه الآلات إلى رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة وسريعة للغاية، يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة. لقد أصبحت هذه الآلات تقوم بعمليات عدة اهمها الإنتاج، التصميم، التنظيف والرفع؛ ويعتبر انخفاض نسبة الأخطاء من أهم مميزات إستعمال الرجال الآليين.

#### 3- التصميم المساعد من طرف الحاسوب (Conception Assistée par Ordinateur)

لقد استطاعت هذه التقنية أن تحدث ثورة في مكاتب الدراسة، حيث أصبح بالإمكان رؤية النموذج المجسم قبل أن ينجز، وهذه التقنية سمحت بظهور ما يعرف بإقتصاد التصميمات، إذ يتم انجاز العديد من التصميمات في أقل وقت وممكن وبأقل التكاليف، مما سمح بإدخالها في عملية الإنتاج بواسطة التصميم والإنتاج المساعد من طرف الحاسوب.

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 238.

<sup>2</sup> بدريسي جميلة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994، ص 11-12.

## 4- الذكاء الاصطناعي (Intelligence Artificielle)

اعتُبر الحاسوب عندما اكتشف لأول مرة أعجوبة العصر، إذ كان قادراً على القيام بالعمليات الحسابية وتخزين النتيجة في الذاكرة، ومن ثم إرسالها إلى الشاشة؛ فظن الإنسان للحظة أنه خلق إنساناً آخر؛ ولكن مع مرور الوقت بدأت تظهر المشاكل وتبين بأنه ما هو إلا آلة.

## الفرع الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم

يمكن أن نوضحه من خلال الجدول التالي:

## الجدول رقم (01-01): استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم

الحلول التكنولوجية	القيود	
تسمح مختلف أنماط التسجيل والتخزين بالعملية التعليمية عند الطلب.	تتم عمليتي التدريس والتعلم في فترة زمنية محددة ومكررة بالنسبة لمختلف الأفواج.	الزمن
يكون الإتصال ممكناً مهما كانت المسافات، كما يمكن التعلم في أي مكان.	يتم تكرار نفس مقاييس التدريس في عدة أمكنة، كما أن الطلبة مجبرون على التجمع في مكان معين.	المكان
يحقق استخدام تكنولوجيا الإتصال اقتصاديات السّلم.	يكون دوماً التعليم المرتكز على المعلم مكلفاً.	التكاليف
تتيح التكنولوجيا الحديثة فرص التعلم لمختلف الأعمار.	ترتبط فرص، هياكل وعمليات التعليم بسن محددة.	السن
تسهّل تكنولوجيا المعلومات فرص الحصول على المعلومات بشكل كبير.	يصعب الحصول على الكثير من المعلومات (الأرشيف، المخابر...)	الحصول على المعلومة

Source: R.Mansell et al., Knowledge Societies, oxford university press, 1998, p68.

من خلال هذا العرض، نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات لم تترك مجالات إلا ووجدت لها فيه موقعا، وليس أي موقع، بل هو عادة ما يكون مهماً وذا تأثير كبير مما يوحي بأهميتها؛ فعلى سبيل الذكر، لا الحصر، نجد أن الدول العربية هي الأخرى اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات وعلى رأسها مصر في الصناعات النسيجية خاصة.

## المبحث الثالث: تكنولوجيا الإتصال

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا مذهلا في وسائل وتكنولوجيا الاتصالات، وأصبح من الصعب متابعة المخترعات الجديدة في هذا المجال، لقد تطور الهاتف إلى التليكس، والفيديو إلى الفيديو تيكس، ودخلنا عصر الأقمار الصناعية وعصر الأنترنت والبريد الإلكتروني، إضافة إلى مختلف مواقع التواصل الاجتماعي، والتي تتيح الإتصال مجاناً؛ وبكل أريحية؛ وفي أي وقت، ولا يزال التطور مستمرا في مجال تكنولوجيا الإتصالات بشكل جعل العالم قرية صغيرة، فجديد اليوم هو قديم الغد، وهكذا دواليك.

## المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الإتصال

إنّ نقل البيانات والمعلومات من مكان لآخر (أومن شخص لآخر) المُستخدمة في أنظمة الإتصالات تعتمد بشكلٍ أساسيٍّ ومُباشرٍ على التكنولوجيا، ولهذا أثر كبير على حياة الإنسان، فلاتّصالات استخدامات عديدة، منها مُشاركة الأفكار والعواطف، إضافةً لتراسُل المعلومات. يستخدم الإنسان وسائل الإتصال كالهواتف، وأجهزة الحاسوب، والبريد الإلكتروني، وغيرها، للبقاء على اتّصال مع من حوله من أصدقاء وأقرباء، وفي مجال الأعمال لها استخدامات عديدة، كالترويج للمُنتجات، وتحقيق رغبات المُستهلكين، وغير ذلك، ممّا يعود بالنفع الكبير على منظمات الأعمال.

### الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا الإتصال

يعبر عنها بأنها " مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في إستقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها وإسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء أكانت بشكل نص أوصورة أوفيديو وذلك بإستخدام الحاسوب "1، وهناك من يعرفها على أنها " الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات "2.

من ذلك نجد أن تكنولوجيا الإتصال لا يمكن فصلها بشكل نهائي عن تكنولوجيا المعلومات؛ فهما وجهان لعملة واحدة، وعليه فتكنولوجيا المعلومات والإتصال تعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الإتصالات، البيانات والأفراد التي تستخدمها المنظمة لاستقبال البيانات والمعلومات و تخزينها ومعالجتها وإسترجاعها بإستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية، البصرية، النصية).

### الفرع الثاني: خصائص تكنولوجيا الإتصال

على الرغم من أن التكنولوجيا الإتصالية الحديثة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية الحديثة تكاد تتشابه في عديد من السمات مع الوسائل التقليدية، إلا أن هناك خصائص أخرى تتميز بها التكنولوجيا الإتصالية الراهنة ومن أبرزها ما يلي:

#### 1- التفاعلية

وتطلق هذه السمة على الدرجة التي يكون فيها للمشاركين في عملية الإتصال تأثير على أدوار الآخرين واستطاعتهم تبادلها، ويطلق على ممارستهم الممارسة المتبادلة أوالتفاعلية، وهي تفاعلية بمعنى أن هناك سلسلة من الأفعال الإتصالية التي يستطيع الفرد (أ) أن يأخذ فيها موقع الشخص (ب)، ويقوم بأفعاله الإتصالية، المرسل يستقبل ويرسل في نفس الوقت وكذلك المستقبل، ويطلق على القائمين بالإتصال لفظ "المشاركين" بدلا من المصادر"، ومثال على ذلك التفاعلية في بعض أنظمة النصوص المتلفزة.<sup>3</sup>

#### 2- التوجه نحوالتصغير (قابلية التحرك أوالحركية)

تتجه رسائل الإتصال الجماهيرية في ظل هذه الثورة إلى وسائل صغيرة يمكن نقلها من مكان إلى آخر، وبالشكل الذي يتلاءم وظروف مستهلك هذا العصر الذي يتميز بكثرة التنقل والتحرك، عكس

1 سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 50.

2 سناء عبد الكريم الخناق، المرجع السابق، ص 53.

3 محمد علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة، دار الرحاب، القاهرة، 2005، ص 177.

مستهلك العقود الماضية الذي اتسم بالسكون والثبات، ومن الأمثلة عن هذه الوسائل الجديدة: الهاتف النقال، الحاسوب النقال المزود بطابعة إلكترونية.<sup>1</sup>

### 3- اللاماهيرية (الرسائل الإعلامية الشخصية)

ومعناه أن رسائل الإتصال قد توجه إلى مجموعة من الأفراد (الجماهير) أوقد توجه إلى فرد بعينه، فقد سمحت الوسائل الجديدة للفرد أن يستقل عن المجموع من حيث الرسائل التي يتابعها، ومثال ذلك محطات البث التلفزيوني في البلدان المتقدمة التي تقدم برامج متنوعة حسب طلب المشترك و رغباته.<sup>2</sup>

### 4- اللاتزامنية (عدم الارتباط بعنصر الوقت)

وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم، ولا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه، فمثلا في نظم البريد الإلكتروني ترسل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت، دونما حاجة لتواجد مستقبل الرسالة.<sup>3</sup>

### 5- قابلية التحويل

وهي قدرة وسائل الإتصال على نقل المعلومات من وسط إلى آخر، كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة وبالعكس وهي في طريقها لتحقيق نظام للترجمة الآلية.<sup>4</sup>

### 6- الكونية

البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الإتصال هي بيئة عالمية دولية، حتى تستطيع المعلومة أن تتبع المسارات المعقدة عبر الحدود الدولية جيئة وذهابا من أقصى مكان في الأرض إلى أدناه في أجزاء على الألف من الثانية، إلى جانب تتبعها مسار الأحداث الدولية في أي مكان من العالم.<sup>5</sup>

### 7- قابلية التوصيل والتركيب

لم تعد شركات صناعة أدوات الإتصال تعمل بمعزل عن بعضها البعض، فقد اندمجت أنظمة الإتصال، واتحدت الأشكال والوحدات التي تصنعها الشركات.

### 8- الشبوع والانتشار

ونعني به الانتشار المنهجي لنظام وسائل الإتصال حول العالم في داخل كل طبقة من طبقات المجتمع، وكل وسيلة تظهر تبدوفي البداية على أنها ترف ثم تتحول إلى ضرورة، نلمح ذلك في التلفزيون ثم الفاكس ميل، ثم أجهزة الحواسيب المكتبية ثم المحمولة، وصولا إلى أجهزة الهواتف الذكية، وما تحتويه من تطبيقات مختلفة، سواء للاتصال، أولتسهيل الحياة اليومية للأفراد بشكل عام.

1 محمد شطاح، قضايا الإعلام في زمن العولمة بين التكنولوجيا والإيديولوجيات، دار الهدى، الجزائر، 2006، ص 25.

2 محمد شطاح، المرجع السابق، ص 25-26.

3 عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني(دراسة ميدانية)، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 261-262.

4 عبد الباسط محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 262-263.

5 محمد علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة، مرجع سابق، ص 179-180.

## الفرع الثالث: ثورة تكنولوجيا الإتصال

يكشف تحليل التطورات الراهنة في تكنولوجيا الإتصالات، أن العالم يمر بمرحلة تكنولوجيات إتصالية جديدة، تتسم بسمة أساسية هي المزج بين أكثر من تكنولوجيا إتصالية لتحقيق الهدف النهائي؛ وهوتوصيل الرسالة إلى الجمهور المستهدف؛ ويطلق البعض على هذه المرحلة إسم " تكنولوجيا الإتصال " متعددة الوسائط "Multi Media" أو تكنولوجيا الإتصال التفاعلية "Interactive" أومرحلة التكنولوجيا المهجنة؛ والتي تتمثل مرتكزاتها الأساسية واللازمة لنموها في تطور الحاسبات الإلكترونية في جيلها الخامس، إضافة إلى الألياف الضوئية وأشعة الليزر والأقمار الصناعية.

ورغم تلك التغيرات السريعة والمتلاحقة، فإن ذلك الإتجاه لم تصحبه دراسات؛ تتناول كيفية تفاعل هذه التكنولوجيا الجديدة مع واقع إجتماعي وإقتصادي يختلف عن البيئة التي أفرزت هذه التكنولوجيا الإتصالية وابداعاتها.<sup>1</sup>

يؤكد على ذلك ما أشارت إليه " اليونيسكو" بأن الثورة التكنولوجية الحالية التي أنبثقت من تداخل العلاقات بين وسائل الإعلام المسموعة والمرئية والمعلوماتية Informatics والإتصال عبر الحدود قد حولت نظم الإتصال؛ ولقد أضحت مجتمع المعلومات اليوم مصدرا للكثير من المناقشات.<sup>2</sup>

فثورة تكنولوجيا الإتصال، يقصد بها تلك التطورات التكنولوجية في مجالات الإتصالات التي حدثت خلال الربع الأخير من القرن العشرين، والتي اتسمت بالسرعة والأنتشار والتأثيرات الممتدة من الرسالة إلى الوسيلة إلى الجماهير داخل المجتمع الواحد، وأبين المجتمعات؛ وهي تشمل ثلاث مجالات.

**أولها ثورة المعلومات:** أوذلك الانفجار المعرفي الضخم المتمثل في الكم الهائل من المعرفة في أشكال تخصصات ولغات عديدة.

**وثانيهما ثورة وسائل الإتصال:** المتمثلة في تكنولوجيا الإتصال الحديثة التي بدأت بالإتصالات السلكية واللاسلكية ومرورا بالتلفون والنصوص المتلفزة وأنتهت بالأقمار الصناعية والألياف البصرية.

**أما ثالثهما:** فهو ثورة الحاسبات الإلكترونية التي توغلت في كافة نواحي الحياة وإمتزجت بكل وسائل الإتصال.<sup>3</sup>

## المطلب الثاني: شبكات الإتصال

يمكن القول أن معظم الدراسات ركزت على شبكات الإتصال التي وضعها العلماء السلوكيون مع منتصف القرن العشرين، وكان الهدف من الدراسات التعرف على تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع عمليات الإتصال داخل المؤسسة، وقبل التعرف على شبكات الإتصال سنحاول أن نعرض على تعريف الشبكة.

## الفرع الأول: الشبكة

هناك عدة تعريفات للشبكة في مجال الأعمال نذكر منها مايلي:

<sup>1</sup> سامية محمد جابر، نعمات أحمد عثمان، الاتصال والإعلام لتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص 106، 107.

<sup>2</sup> Sosian jovet, *Newo communication Technologies, Research Trends*, UNESCO, France, 1991, P57.

<sup>3</sup> سامية محمد جابر، نعمات أحمد عثمان، الاتصال والإعلام لتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 108، 107.



- الشبكة " مؤسستان أو أكثر تشتركان في عملية تبادل المعلومات من خلال روابط إتصالات وذلك خدمة لأهداف مشتركة "1.

"- نظام للعلاقات الترابطية داخل المؤسسة أوفيمًا بين المؤسسات"، ومنه فالشبكة، هي تنظيم منسق لوحدات مستقلة، منفصلة، متداخلة، بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر، ويتم تحقيقها بواسطة أي وحدة من الوحدات المنفردة، وتسعى الشبكات إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإستفادة منها من بأقل وقت ممكن؛
  - تقديم خدمات إتصال أفضل، سواء بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستخدمين، أو بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات إتصال متعددة؛
  - الإفادة القصوى من تكنولوجيا الإتصالات المتاحة حالياً؛
  - زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الإتصالات والقوى العاملة فيها.
- ويلخص ساموويلسون (SamWelson) العوامل والعناصر التي تحتاجها الشبكات وتؤثر على كمية ونوعية وجودة خواصها في سبعة عناصر تبدأ بحرف M وهي:

- (Men) أي الإنسان والقوى البشرية؛
- (Machine) أي أجهزة وتقنيات الإتصال؛
- (Materials) أي المواد الخام وأية مواد أخرى تحتاجها الشبكة؛
- (Money) أي الأموال المخصصة والتمويل؛
- (Message) أي الرسائل التي ستنقل عبر الشبكة؛
- (Methods) أي الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل؛
- (Mea Surement) أي أساليب الإختيار والتقييم للشبكة.

#### الفرع الثاني: شبكات الإتصال

لقد قام الباحثون بتجارب على مجموعات من الأفراد، شكلت شبكات إتصال لمعرفة أثر هذه الشبكات على الأداء الوظيفي والرضا عن العمل وغير ذلك من المتغيرات ذات العلاقة، وقد تبين أن شبكة الإتصال تؤثر على مايلي:

- من يتصل بمن ولماذا ؟
- عدد الافراد الذين يتصل بهم الفرد؛
- درجة المشاركة في تكوين المعلومات المتدفقة في الشبكة؛
- درجة تملك الفرد للمعلومات داخل المؤسسة؛
- من يدرکه الافراد المنتسبين إلى المؤسسة كقائد في تلك المؤسسة؛
- من يدرکه الآخرين كسبب أو نتيجة تتأثر بالمعلومات؛

<sup>1</sup> Jean BrilMan, Les meilleurs pratiques du management, Les éditions d'organisation, Paris, France , 2001, P412.



- درجة رضا الأفراد عن أدوارهم ووظائفهم في المؤسسة؛
  - هذه الشبكة قد تستخدم بغرض<sup>1</sup>:
  - الإتصال بين العديد من البرامج التطبيقية والتي يتم تشغيلها على نظم مختلفة؛
  - تقاسم الموارد؛
  - توزيع الاستخدامات والتطبيقات على الحواسيب المتباعدة مكانيا.
- وعليه فشبكة الإتصالات أو المعلومات، هي عبارة عن شبكة من الحواسيب، تسمح بالوصول إلى قواعد البيانات وتبادل المحتويات، ولا يمكن الحديث عن شبكات المعلومات، دون الحديث عن تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.
- وتهدف شبكات الإتصال أو المعلومات إلى تحقيق عدّة أهداف أهمّها ما يلي:
- تسهيل وصول المستفيدين إلى المعلومات والإفادة منها، بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة؛
  - أهمية المعلومات في مجالات التنمية العلمية والتربوية والثقافية والإقتصادية للمؤسسات؛
  - ضخامة الإنتاج الفكري العالمي لمصادر المعلومات في أشكالها وموضوعاتها، ولغاتها مما أدى إلى ظاهرة انفجار المعلومات أو ما يعرف بثورة المعلومات؛
  - تشتت المعلومات ومصادرها داخل البلاد وخارجها، وكثرة المعوقات أمام الوصول إلى المعلومات وإسترجاعها؛
  - توفير الأجهزة المناسبة للشبكة HardWare من حواسيب وغيرها؛
  - توفير البرمجيات المناسبة Software لمعالجة المعلومات واسترجاعها، ويمكن تطوير هذه البرمجيات أو الإستعانة بالبرمجيات الجاهزة.

### المطلب الثالث: التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والإتصال

لقد أعطت التحولات التي أتت بها العولمة للإعلام والإتصال بعدا أكثر إتساعا، حيث أثبتت الإعلام بتقنياته الهائلة؛ أنه محرك التحولات في السياسة، الاقتصاد، الفكر، الفن، الثقافة بل هو محورها ومحرضها، وعلى هذه الدلالة كانت له تلك القوة في تشكيل المعرفة وخلق المعايير الجديدة، وفي تدمير أنظمة القيم التقليدية السابقة.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: مفهوم التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والإتصال

إنّ التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والإتصال (NTIC)، هي تلك التكنولوجيات التي تستفيد من الإبتكارات في ميدان العلم والتقنية، لهذا فإنّ صفة " الحداثة " تبقى مؤقتة، فبعد سنوات قليلة؛ ستصبح هذه التكنولوجيات والتي تتعلق بشبكة الأنترنت، والهندسة المعلوماتية، والعمل التعاوني عن بعد (groupware) والإدارة الإلكترونية للسيرورات (workflow)، وغيرها؛ سيصبح بعد سنين قليلة عبارة عن أمور عادية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، مرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية 8 و9 مارس 2005، جامعة ورقلة.

<sup>3</sup> بوقفلول الهادي، بلغرسة عبد اللطيف، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال من الناحية الإستراتيجية والتنظيمية وشروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول المعرفة، بسكرة في 12 و13 نوفمبر 2005، ص 02.

وتظهر التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال من خلال الجمع بين الكلمة مكتوبة ومنطوقة، والصور الساكنة والمتحركة، وبين الاتصالات سلكية ولاسلكية، أرضية أوفضائية، ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها، وإتاحتها بالشكل المرغوب، وفي الوقت المناسب، وبالسرعة اللازم.<sup>1</sup>

وهناك من يرى بأن التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الإتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بكثرة في الاتصالات.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خصائص التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال

تتميز بعدة مميزات نذكر منها:

- القدرة على نقل المعلومات من وسيط لآخر مع إمكانية في نظام الإتصال؛
- القدرة على استخدام الوسائل الإتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال، بمعنى الإتصال من الأجهزة الثابتة إلى الأجهزة المتنقلة.

ولقد انعكس الاهتمام بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على نشاط عدة دول، فالعالم أصبح يعيش فترة تحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع متحرك، ومن إقتصاد وطني إلى إقتصاد عالمي، ومن الهياكل السلمية إلى الهياكل الشبكية، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن التعاون إلى الإستقلالية الفردية، ومن السلطة التمثيلية إلى سلطة المشاركة. وقد إستطاعت التطورات المتسارعة في المواصلات والاتصالات، أن تخرق جميع مجالات النشاط الاقتصادي والإجتماعي والثقافي؛ فقد إستطاعت تحقيق بسرعة الإتصال بين سكان العالم المتباعد الأطراف بشكل غير مسبوق، فأصبح بإمكان البشر الإطلاع على ما يحدث خارج الحدود القومية.<sup>3</sup>

### خلاصة الفصل

إنّ التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى بانتقال الإقتصاد من الإقتصاد الكلاسيكي إلى الإقتصاد الرقمي الذي يعتمد على المعلومة في حد ذاتها كمورد تنافسي؛ تحقق من ورائه المؤسسات مكانة وبعدا استراتيجيا، فمكانة هذه الاخيرة أصبحت مرهونة بما تملكه من تسبّق في الحصول على المعلومة، ولايكفي الحصول عليها بل يجب استخدامها في الوقت المناسب.

فالمستوى الأعلى للقوة والسلطة، هو المعرفة التي تتمثل في العقل والتفكير والمعلومات التي تسمح بتحقيق الاهداف المرجوة، والتي من خلالها يمكن بلوغ الاهداف المسطرة وبأقل التكاليف، بالإضافة إلى أن هذا المورد لايمكن تقليده أوالحصول عليه كبقية الموارد الأخرى، وعليه يعتبر مورد إستراتيجي تسعى لإملاكه جميع المؤسسات التي تسعى للتفوق والنجاح.

<sup>1</sup> بومعيل سعاد، فارس بوباكور، أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد والمناجمنت، جامعة تلمسان، عدد03، مارس 2004، ص 205.

<sup>2</sup> معالي فهمي حيزر، نظم المعلومات- مدخل للتحقيق الميزة التنافسية، لدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص253.

<sup>3</sup> ضياء مجيد الموسوي، الحداثة والهيمنة الاقتصادية ومعلومات التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون 2004، ص 41.

ولعل إمتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال أولاً، والتحكم فيها ثانياً، هي الخطوة الأولى، ومعرفة كل ما هو جديد لأن أهم ميزة تميز هذا الإقتصاد الجديد المبني على المعرفة هي الإمتلاك السريع والغير مسبوق لكل ما هو جديد، فهي تتميز بعدة مميزات، كالقدرة على نقل المعلومة من وسط لآخر، مع إمكانية التحكم في نظام الإتصال، والقدرة على إستخدام وسائل إتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال، الانتقال من الإعتماد على الثورة المادية إلى الإعتماد على الثورة الفكرية، إضافة إلى الإهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشري والسرعة في أداء الأعمال. وعلى العموم، يجب الإهتمام بالعنصر البشري، لأن هذا الأخير هو أساس وغاية أي عملية، وما تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا وسيلة للوصول الى هذه الغاية، وبدون تحديد الأهداف لا يمكن الوصول. وبالتالي، لا طائل من الركوض وراء جلب التكنولوجيا المتطورة في هذا المجال؛ إذا لم يكن هناك توافق بينها وبين الموارد البشرية التي تقوم بالإستفادة منها والإفادة، خصوصا في قطاع الأعمال في ظل تنامي حدة المنافسة السوقية، أين أصبحت كل مؤسسة اقتصادية تسعى إلى استباق المعرفة؛ بما يمكن أن يحدث بينتها، لاسيما البيئة الخارجية، وهو الأمر الذي صار يوجب عليها البقاء حذرة اتجاه تغيرات تلك البيئة، وهذا لا يكون إلا عن طريق تبني نظام لليقظة الاستراتيجية، أي اليقظة على الصعيد التنافسي، التجاري، التكنولوجي إضافة إلى البيئي، بمعنى المجالات التي تشكل أبعاد اليقظة الإستراتيجية التي سنتطرق إليها وإلى موضوع تنافسية منظمات الأعمال، وهذا ما سوف نتناوله في الفصل الموالي من بحثنا.

# الفصل الثاني

## تحدّي

التنافسية

واليقظة

الإستراتيجية

## مقدمة

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية وأخرى خارجية، والتي من أهمها<sup>1</sup> تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات. على سبيل المثال، يمكن القول بأن المنظمة التي توظف التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها، تستطيع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونتها وقدرتها على متابعة تلك المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

وفي ظل الظروف التنافسية الراهنة، بات من الضروري على منظمات الأعمال تبني أنماط وأساليب ناجعة لحيازة المعلومة الضرورية وحسن تسييرها واستخدامها، ولعل من أبرزها إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية، بحيث تحاول تلك المنظمات، ومن خلال اليقظة، تحقيق التفوق التنافسي وكسب مزايا تنافسية، عن طريق حيازة المعلومة اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، مع مراعاة التقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة الخارجية غير المستقرة.

لذا، ومن أجل الإسهاب في تناول هذا الفصل، قمنا بتقسيمه إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية: مفاهيم نظرية وأسس**

**المبحث الثاني: التنافسية في منظمات الأعمال**

**المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية كمصدر دعم للميزة التنافسية.**

**المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية: مفاهيم نظرية وأسس**

إنّ مصطلح اليقظة بشكل عام، واليقظة الاستراتيجية بشكل خاص، من المصطلحات البارزة نسبياً في الفكر التسييري الحديث، حيث أنّها ظهرت مع التطور الكبير الذي عرفه قطاع الأعمال في ظل بيئة مؤسساتية يطغى عليها عدم التأكد والتسارع المستمر في تداول المعلومات، وخاصة مع الثورة الهائلة التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات. لذا، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من العموميات حول اليقظة واليقظة الاستراتيجية، أنواعها وكذا علاقتها بالمعلومات في قطاع الأعمال.

**المطلب الأول: عموميات حول اليقظة الاستراتيجية**

إن مصطلح اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة، ظهر ونشأ نتيجة للاهتمام بالمعلومة وتسييرها، لذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة.

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2006، ص 05.

## الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

قبل الحديث عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية، يجب التطرق أولاً إلى مفهوم اليقظة بشكل عام، من الناحية اللغوية ومن الناحية الاصطلاحية.

## 1- أصل المصطلح

اليقظة هي: "مشتقة من اللفظ اللاتيني *vigila* وهوناج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصاً على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها".<sup>1</sup>

بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة، إلا أنه عرف انتشاراً واسعاً في الدول الغربية نظراً لإسهامات العديد من المفكرين، والذين من أهمهم، *HEMBER Lesca* في شرح وتوضيح جذور المصطلح. إن مفهوم اليقظة في أوروبا، هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية، فهو مرتبط بالمنافسة.<sup>2</sup>

## 2- تعريف اليقظة

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

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

"اليقظة تعني أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، وأقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".<sup>4</sup>

وتعتبر اليقظة "عملية ملاحظة ورصد للبيئة، تتبع ونشر مستهدف للمعلومات المعالجة لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية".<sup>5</sup>

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

## 3- تعريف اليقظة الإستراتيجية

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

اليقظة الإستراتيجية هي "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات ومعالجتها وفقاً لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة

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

<sup>2</sup> تشوار خيرالدين، *اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة*، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، عدد 2009/03، ص 267.

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

<sup>4</sup> Humbert Lesca, *la veilles stratégique, la méthode L.E.S caning*, édition EMS, 2003,p3.

<sup>5</sup> Kourbali Baghdad, Séminaire de: *Intelligence économique et veille stratégique*, Oran, 2011/2012, p 168.

بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمع<sup>1</sup>. وتعرف كذلك بأنها " العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فينتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"<sup>2</sup>.

وتعرف كذلك أيضا على أنها " نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية... وغيرها من أجل ترقب لجميع التطورات"<sup>3</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص وتقليل التهديدات.

### الفرع الثاني: مميزات اليقظة الإستراتيجية

يؤدي تعريف اليقظة الإستراتيجية إلى بعض المميزات الأساسية التي تكونها وهي كالآتي:<sup>4</sup>

الإستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة سابقا.

#### 1- التطوعية

اليقظة الإستراتيجية لا تعد عملا سلبيا ومحدودا حيث لا تقتصر على المتابعة والترصد البسيط للمحيط، بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ والانتباه الجيد للمعلومات المتوقعة وفي الغالب التحري عنها.

#### 2- الذكاء الجماعي

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

#### 3- المحيط

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

#### 4- إنشاء الإبداع

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

<sup>1</sup> بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 9/8 نوفمبر 2010، ص 21.

<sup>2</sup> Mohamed Jaouad El Qasmi, *Le management par processus & la veille stratégique*. [http://isdmi.univtln.fr/PDF/isdmi%2024/isdmi24\\_elqasmi.pdf](http://isdmi.univtln.fr/PDF/isdmi%2024/isdmi24_elqasmi.pdf), p02, vu le 15/10/2019.

<sup>3</sup> Mohamed Jaouad El Qasmi, *Le management par processus & la veille stratégique*, op cit, p 02, vu le 15/10/2019.

<sup>4</sup> Humbert LESCA, *Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, 'Ministère de l'Education Nationale' de la Recherche et de la Technologie, ADBS, 1997, P 2-5. [www.veille-strategique.org/docs/plaquette-.pdf](http://www.veille-strategique.org/docs/plaquette-.pdf). vu le 12/11/2019.

## 5- التوقع

هو عبارة عن المعلومات التنبؤية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة.

## الفرع الثالث: أساليب تشغيل عملية اليقظة الإستراتيجية

يمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية طبقاً لطريقتين أو آليتين مختلفتين:<sup>1</sup>

## 1- آلية التحكم

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

## 2- آلية الإنذار

وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية، بتنبيه المسؤول المباشر في حين لملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق. ومن خلال الآليتين سواء التحكم أو الإنذار تشغل عملية اليقظة وينتج عنها المعلومات الإستباقية والتوقعية اللازمة حسب احتياجات المؤسسة.

## الفرع الرابع: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي

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

ومن خلال هذا يمكن أن نستنتج العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، أنهما مصطلحان متكاملان، فاليقظة الإستراتيجية هي الجزء، والذكاء الاقتصادي هو الأشمل، حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي، أي المؤسسة، في حين أن الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي. كما نستطيع القول "أن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي؛ في كونها لا تغير ولا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف والرصد عن التغيرات والمستجدات، بهدف التنبؤ وتنبيه المؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمتع الصحيح في بيئتها ومساعدتها على مواجهة المنافسة".<sup>2</sup>

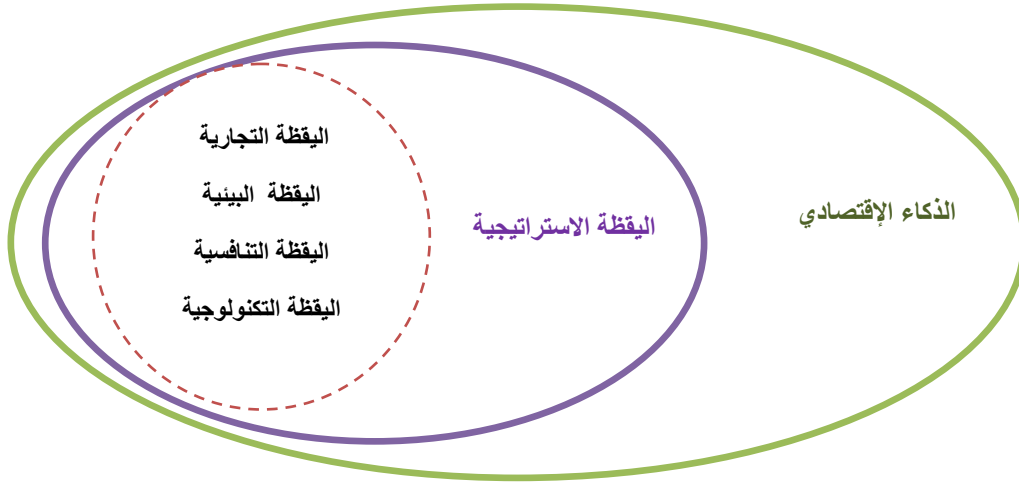
<sup>1</sup> Humbert LESCA, Autre, L'utilité de la méthode L.E.Scanning ,CERAC Grenoble

<http://veillestrategique.org>, vu le 21/11/2019.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 9/8 نوفمبر 2010، ص9.



## الشكل رقم (01-02): علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية



Source: Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT). La veille stratégique, du concept à la pratique, juin 2005, p5.

## المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

حتى تتمكن المنظمة من الوصول إلى تطبيق أمثل لليقظة الإستراتيجية، عليها مراعاة عدة جوانب في ذلك، إذ أنّ مراعاة أحد الجوانب أو بعضها دون غيرها؛ من شأنه أن يحدّ من تحقيق اليقظة الإستراتيجية لأهدافها. كما أجمعت معظم الدراسات النظرية والتطبيقات الميدانية، على أنّ تلك الجوانب ما هي إلا أنواع لليقظة، ومن أهمها نجد:

## الفرع الأول: اليقظة التكنولوجية

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

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

وبالتالي، فإنّ المغزى الحقيقي والفائدة الفعلية من اليقظة التكنولوجية، " تتمثل في الارتقَاب المنتظم للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات والمعارف من مختلف المصادر، بهدف أساسي

<sup>1</sup> داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص 10.

<sup>2</sup> داودي الطيب وآخرون، المرجع نفسه، ص 13.

<sup>3</sup> داودي الطيب وآخرون، المرجع نفسه، ص 14.

هو استخدامها في إيجاد بكل سرعة ممكنة، أنجع الحلول للمشاكل التي تجابهها أو تعاني منها المؤسسات، الاقتصادية أو المجتمعات".<sup>1</sup>

وبالتالي فإنّ الهدف من اليقظة التكنولوجية، هو مراقبة المحيط التكنولوجي والتقني لمواكبة تطوراتها، ويتجسد دورها في المؤسسة من خلال التنبؤ والكشف عن مختلف المستجدات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات، أو المتوقعة في المستقبل القريب، حتى تكون المؤسسة سباقة في الحصول عليها قبل منافسيها، وهذا ما يعزز من تنافسياتها.

### الفرع الثاني: اليقظة التنافسية

ويتعلق الأمر بالبحث، المعالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المؤسسة، فالأمر يتعلق بمراقبة وترصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين.<sup>2</sup>

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة هامة في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة؛ من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين، وتوقع أعمالهم المستقبلية، وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم. كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة لها إذا أحسنت استغلالها. ومن بين النقاط التي تركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر ما يلي:<sup>3</sup>

- التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، الموارد والكفاءات؛

- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين؛

- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافسون، المنتجات الجديدة للمنافسين؛

- التحركات المحتملة للمنافسين؛

- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون؛

- إستراتيجية المنافسين، سياساتهم التسعيرية، نتائجهم المالية.

### الفرع الثالث: اليقظة التجارية

اليقظة التجارية أو التسويقية، تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن والأسواق، الموردون واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل. وبالتالي، فاليقظة التجارية الهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين ومتابعة تطور احتياجاتهم وولائهم قصد كسب رضاهم. ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وطرحهم لمنتجات جديدة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية "بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 15.

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

<sup>3</sup> بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، ورقة بحثية، ص10  
labocolloque5.voila.net/137benafila.pdf تاريخ الاطلاع: 2019/11/29.

<sup>4</sup> بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مرجع سابق، ص11.

### الفرع الرابع: اليقظة الاجتماعية، القانونية والبيئية

يعتبر هذا النوع من اليقظة في غاية الأهمية، حيث لا تكفي الأنواع السابقة في تكوين نظام لليقظة الإستراتيجية ما لم تراعي المؤسسة المتغيرات الاجتماعية والقانونية والمحيطية.

#### 1- اليقظة الاجتماعية

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، العادات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد سلامة أو يعزز من التناقص التنظيمي.<sup>1</sup> وبالتالي فاليقظة الاجتماعية، تتجلى في متابعة كل التغيرات التي لها علاقة بالمحيط الاجتماعي للمستهلكين أي بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات: عادات وتقاليد المستهلكين، النمو الديمغرافي وتطوره، الكثافة السكانية.

#### 2- اليقظة القانونية

تتمثل اليقظة القانونية أو التشريعية في تتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات الصادرة عن الحكومة وأصحاب القرار في الدولة بصفة عامة، وهذه اليقظة ضرورية اليوم في ظل العولمة، كما يجب على المؤسسة متابعة وترصد هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية، أو قد تصدر، فيكون لها تأثير على نشاط المؤسسة، فقد تكون فرصاً أو مزايا تمنحها الدولة يجب انتهازها، كما يمكن أن تكون أخطاراً وتأثيرات سلبية على نشاط المؤسسة يفترض تفاديها.<sup>2</sup>

#### 3- اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة، والتي لم تتناولها الأنواع السابقة، مثل: المالية، الثقافية، الإيكولوجية، التمويلية، الاقتصادية،... وغيرها. ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر، لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط ومستقبل المؤسسة. ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة؛ لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية. وعليه، يجب على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة؛ من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار، حتى يحددوا دورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة.<sup>3</sup>

وبالتالي، يمكن القول أن مجالات اليقظة، وأهم أنواعها المذكورة، يشكل مجملها اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة، التي بدورها تضع المؤسسة بدائرة الحدث بالتنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية، التي تساعد المؤسسة على التقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتدعيم قراراتها. وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك من الدراسات ما تجعل اليقظة الاجتماعية واليقظة القانونية تحت مسمى اليقظة البيئية.

<sup>1</sup> Picard, la veille social: **Prévoir et gérer la conflictualité industrielle**, édition vuibert, Paris, 1992, p2.

<sup>2</sup> أحمد عمرستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، ص 5.

<sup>3</sup> Revelli carlo, **L'intelligence stratégique sur internet**, op.; cit, p 14.

## المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية والمعلومات

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

## الفرع الأول: معلومات التحكم

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

## الفرع الثاني: معلومات التأثير

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

## الفرع الثالث: علامات الإنذار المبكرة (المعلومات الجزئية)

وتدعى المعلومات الجزئية بعلامات أو إشارات الإنذار المبكرة وهي المعلومات الأساسية التي تبحث عنها المؤسسة، وهي "معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى عملية التكامل، ولهذا أطلق عليها مصطلح الإشارات الضعيفة، فالمعلومات الجزئية هي المعلومات الإستراتيجية التي تجمع من خارج المؤسسة وتوجه للاستعمال الداخلي وهي تتمثل في تنبؤات بوقوع تطورات قد يكون لها تأثير على المؤسسة"<sup>4</sup>. وتتضمن المعلومات الجزئية ما يلي:

- المعلومات حول المنافسين، وهي جميع المعلومات والتي تهتم المنافسين الحاليين أو المحتملين في نفس قطاع الصناعة أو النشاط، أي كل المعلومات حول المنتجات أو الخدمات الجديدة في الأسواق، أو أي تجديد أو تغيير للمنافسين.

<sup>1</sup> كمال رويح، دراسة مدى وعي مسنولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، تم نشره في المجلة العربية للعلوم الإدارية لسنة 2004، المجلد 11 العدد 2 ص 1-33، ص 3.

<sup>2</sup> أحمد عمرستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، ص 05.

<sup>2</sup> أحمد عمرستي، كرومي سعيد، المرجع السابق، ص 05.

<sup>4</sup> Souad Choukale, Humbert Lesca, Support De L'information: Un Facteur Cle Dans Le Processus D'attention Collective Aux Signaux Faibles. <http://www.veille-strategique.org>, vu le: 15/12/2019.

- المعلومات الشخصية والقدراتية، وهذه المعلومات تتعلق بالشخصيات والأفراد في مؤسسات المنافسين أو الزبائن المهمين أو الموردين أو أي شخصيات مهمة لها تأثيرات على مستقبل المؤسسة، وتشمل، الأصدقاء، الانتماء الحزبي، العضوية في النوادي وجميع القوى المرتبطة بها.
- المعلومات التجارية، وهي جميع المعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ومعرفة أذواقهم واحتياجاتهم؛ لمحاولة كسب رضاهم ووفائهم، والمشاكل التي تعترضهم في اقتناء المنتجات أو الخدمات.
- المعلومات التمويلية، وتشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.
- المعلومات التكنولوجية وتشمل المعلومات المتعلقة بأساليب وأنماط حديثة في مجال الإنتاج أو تحسين المنتجات والخدمات، التكنولوجية البديلة أو الجديدة أو التكنولوجية الخدماتية أو التصنيعية.
- المتغيرات الاجتماعية تضم المعلومات حول التغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان.
- المتغيرات السياسية، تضم مختلف المعلومات حول التشريعات والقوانين والسياسات الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة والمحافظة على التوازن البيئي، نظام الضرائب، نظام الحقوق الجمركية، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية والدولية.
- المعلومات حول المؤشرات الاقتصادية، وتضم معلومات مختلف المؤشرات منها: معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات، الدخل الفردي، معدل الاستهلاك، الميزان التجاري والمدفوعات، وغيرها.

#### الفرع الرابع: علامات الإنذار المبكرة وعلاقتها بالآزمات على مستوى المؤسسة

تنشأ الآزمات في المؤسسة لأسباب مختلفة، وهذه الأسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الآزمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، ولعلّه من أبرز تلك الأسباب تجاهل إشارات الإنذار المبكرة التي تشير إلى إمكانية حدوث آزمة. نجد من ضمن تلك الإشارات: شكاوى العملاء، أو المشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود جوانب قصور في الصناعة ككل<sup>1</sup>.

لذا، ترغب معظم المؤسسات التي تحققت لها النجاة من آزمة ما، في إيجاد طريقة ما لتفادي تكرار التجربة، ولكي تؤثر على الأحداث نحن بحاجة إلى أن نعرف ما تحمله لنا الأيام في جعبتها، وهذا بدوره يستلزم منا إقامة أنظمة للإنذار المبكر تستشعر وترسل إشارات للتحذير من الخطر قبل أن تبدأ الآزمة<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: نظام اليقظة الاستراتيجية في منظمات الأعمال

إن إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية؛ على مستوى كل مؤسسة عملية جد ضرورية ومهمة، لأن نظام اليقظة هونظام معلوماتي مفتوح على البيئة، والذي بدوره يساهم في إيجاد المعلومات ومعالجتها،

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والآزمات وضغوط العمل، دار الحامد، 2008، ص 80.

<sup>2</sup> وسام صبحي مصباح إسلیم، سمات إدارة الآزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص 27.

والتي تساعد في تفعيل واتخاذ قرارات المؤسسة. لهذا، سنتطرق لمراحل إرساء نظام لليقظة وممثليها، بالإضافة إلى الطرق والوسائل المتبعة.

### الفرع الأول: سيرورة اليقظة الإستراتيجية

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

#### 1- مرحلة تحديد وجمع المعلومات

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

#### 1.1- الإستهداف

تتمثل عملية استهداف اليقظة الإستراتيجية في الطريقة التي يتم من خلالها تحديد وحصر مجال البحث، أي الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت الترقص والمراقبة، لإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. والمبتغى من الاستهداف، هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة، من خلال تقليص حجم التكاليف والمجهودات والوقت.

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

- **المتعاملون (الأعوان):** المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير (إيجابي أو سلبي بحسب الحالة) على مستقبل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير إما أن يكون مباشرا أو غير مباشر، بحيث يظهر من خلال الحدث الذي ينتج عن المتعامل، مثلا ابتكار خدمة أو منتج جديد. وبالتالي يجب على المؤسسة الاهتمام بكل متعامل سواء كان حاليا أو محتملا، بحيث تتوقع منه إحداث أو خلق تغييرات في بيئتها، لأنه من الممكن جدا أن يصبح المتعاملون المحتملون في ظرف وجيز متعاملين في غاية الأهمية، ومن أمثلة المتعاملين: المنافسون، العملاء، الموردون، السلطات، وغيرها. إن المتعامل يتسم باسم وعنوان إلى جانب العنوان الإلكتروني، وينحصر عدد المتعاملين المحتملين والحاليين في عدد قليل (مثلا أقل من مئة) حتى تكون عملية الاستهداف ممكنة.

- **المواضيع (المجالات):** ينوه الموضوع إلى الخصائص المميزة للمتعامل (مهما كان نوعه حاليا أو محتملا)، التي تهتم المؤسسة في عملية اليقظة الإستراتيجية وتقيدها في قراراتها، أي الموضوع يبين

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

نشاط المتعامل، فمن الممكن لمعامل مستهدف عدة مجالات أو مواضيع، والعكس صحيح أي لموضوع واحد عدة متعاملين.

## 2.1- تعقب وجمع المعطيات والمعلومات

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

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

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

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

### - اختيار وتكوين المتعقبين:

يتضح من خلال ما سبق، أن عملية التعقب ليست سهلة، بل تتطلب القدرة وبذل مجهودات إرادية من المتعقب، لذا، فاختيار المتعقبين من بين أفراد المؤسسة عملية جد حساسة، تركز على مجموعة معايير ومن بينها ما يلي:<sup>3</sup>

- معيار الهدف: تتعلق عملية الاختيار بهدف اليقظة الإستراتيجية، أي محاولة الإجابة على السؤال: من المعني؟ (من هم المتعاملون وما هي المواضيع؟).
- معيار مصادر المعلومات: يتم اختيار وتحديد المتعقب وفقاً لمن هو في اتصال مستمر مع مصدر المعلومات قيد الترصد حسب أنشطته المعتادة.
- معيار الشخصية: يجب التعرف على الأسلوب الإدراكي للشخص الذي يتم اختياره وهل أسلوبه مناسب لتعقب المعلومات.
- معيار الدافع: يجب اختيار المتعقب الذي يظهر اهتمامه ورغبته لمهمة التعقب.
- معيار روح الفريق: يجب على المتعقب الذي يتم اختياره أن يتمتع بروح الفريق ويكون جزءاً من شبكة المتعقبين.

ومن ناحية تكوين المتعقبين، يجب على المتعقب امتلاك عدة معارف، حتى يتسنى له التعامل مع مهمته ومواجهة الصعوبات التي يتلقاها بحذر و يقظة، ومن بين هذه المعارف نذكر ما يلي:<sup>4</sup>

- الوصول إلى مصادر المعلومات المحددة ومحاولة اكتشاف مصادر جديدة.

<sup>1</sup> Humbert Lesca, *La veille stratégique, la méthode L.E.S caning*, édition EMS, 2003, p 11.

<sup>2</sup> Humbert Lesca, *Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, 1997, op cit, 1997, p 10.

<sup>3</sup> Humbert Lesca, *la veille stratégique, la méthode L.E.S caning*, édition EMS, op.cit, 2003, p 102-103.

<sup>4</sup> Humbert Lesca, op.cit, 2003, p 103.



- يجب على المتعقب، الاعتماد على ذكائه وخبرته لاختيار المعلومة المناسبة حتى يتفادى تراكم المعلومات وتضييع الوقت والجهد.
- تمرير المعلومات المرصودة وربطها بالمعلومات المتوفرة سابقا.
- تكوين الذكاء الجماعي بالتفاعل مع المتعقبين الآخرين.
- ولإكتساب هذه المعارف يجب على المتعقبين التكوين والذي يمكن توضيح أهم مراحله فيما يأتي:
- التدريب على سلوك الفضول والتساؤل.
- التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة، أي التدريب على الذكاء الجماعي.
- التدريب على التوقع والإستباقية للمعلومة، وعلى حسن استعمالها.

## 2- مرحلة تحليل وتقييم المعلومات

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

### 1.2- إنتقاء المعلومات

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

- المرحلة الأولى: الإنتقاء الفردي ويقوم به المتعقبون خلال ترصدهم المعلومات.
  - المرحلة الثانية: الإنتقاء الجماعي بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين، يقومون بعملية الإنتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الاستعانة بالخبراء.
- من أجل القيام بعملية الإنتقاء يتوجب احترام معيارين:

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

- المعلومات المحتملة: هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعلام حول قدرات المتعامل المستهدف بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافسا، من المهم جدا الاستعلام حول قدراته المالية، الابتكارية... إلخ.
- إشارات الإنذار المبكرة: هي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها، التنبؤ بوقوع حدث محتمل له تأثير مستقبلي على المؤسسة.

<sup>1</sup> Humbert Lesca, *Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, op cit, 1997 , P 111.



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

وفي الأخير يكون نتائج هذه العملية، قائمة المعلومات الأساسية والمفيدة لعملية اليقظة الإستراتيجية.

## 2.2- صعود المعلومات

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

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

## 3.2- معالجة المعلومات

تتم هذه المرحلة لتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق، ويعتبر الهدف منها تقديم معلومات توقعية للتغيرات الحاصلة بمحيط المؤسسة. "وتسمى هذه المرحلة بتكوين المعنى جماعيا لأنها تحتاج إلى تكاتف الجهود جميع العاملين بالمؤسسة، حيث أن الترجمة الجماعية للمعلومة وسيلة لتخفيض أثر الانحراف الإدراكي للفرد وتفاعل الجميع يساهم في إعطاء تحليلات أكثر مصداقية حسب ما يمتلكه كل شخص من خبرة ومعلومات".<sup>1</sup>

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

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

<sup>1</sup> كرومي سعيد، أهمية اليقظة الإستراتيجية وتفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية مستغانم، 2009، ص 127-128.

<sup>2</sup> Souad Choukale, Humbert Lesca, **Support de L'information: Un Facteur Cle Dans Le Processus D'attention Collective Aux Signaux Faibles**. 2003 <http://www.veille-strategique.org>, p7. vu le:20/12/2019.

4.2- تخزين المعلومات<sup>1</sup>

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

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

- تخزين غير منتظم: وهو في أذهان العاملين بالمؤسسة.

- تخزين رسمي: لكنها مبعثرة في ملفات ووثائق مشتتة وغير منظمة.

- تخزين في قواعد البيانات المتصلة فيما بينها.

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

## 3- مرحلة نشر واستغلال المعلومات

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

## 1.3- نشر المعلومات

نشر المعلومات تكون بوضع المعلومات المتوفرة في قبضة مستخدميها، وهم الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة، والتي من خلالها يستطيع متخذ القرار اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التهديدات والأخطار المحتملة. تبدأ عملية النشر من مكان تخزين المعلومات المهيأة وتنتهي عندما يتم استعمال هذه المعلومات من قِبل المستخدمين المحتملين.<sup>2</sup>

وهناك أسلوبان لنشر المعلومات في المؤسسة:<sup>3</sup>

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

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

2.3- تنشيط اليقظة الإستراتيجية:<sup>4</sup>

عملية تنشيط اليقظة هي وظيفة المنشط أو المسؤول عن جهاز اليقظة الإستراتيجية، وحسب نظام اليقظة المبرمج في المؤسسة؛ يكون على أساسه تعيين شخص أو عدة أشخاص للتنشيط، ويجب أن تتوفر

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

<sup>2</sup> Humbert Lesca, *Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, op cit, 1997, p14.

<sup>4</sup> Humbert Lesca, idem, p14.

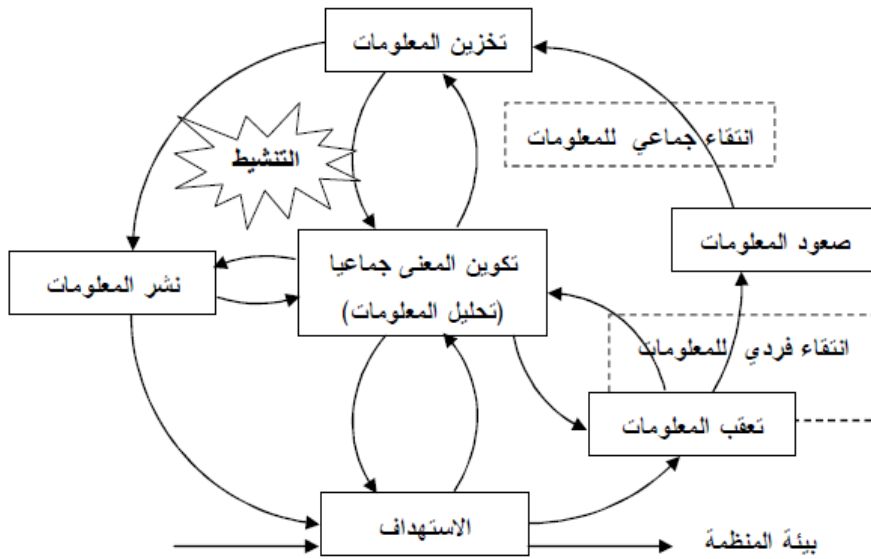
<sup>4</sup> Humbert Lesca, idem, p15.

عدة صفات للمنشط للقيام بهتمته على أحسن وجه؛ منها: التنظيم، الانضباط، الكفاءة، الصرامة والتفاهم، وذلك لأن وظيفة المنشط هي قبل كل شيء علاقة و اتصالية. ويتلخص دوره فيما يلي:

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز اليقظة وخاصة المتعقبون الميدانيون.
- اقتراح مصادر جديدة للمعلومات؛
- عدم إبقاء المعلومات مخزنة في أذهان أفراد المنظمة؛
- دمج مجموعة الممارسات الفردية التي كان من الممكن ظهورها قبل إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية.

- إحياء وتطوير جهاز اليقظة. والشكل الموالي يوضح سيرورة اليقظة الإستراتيجية:

الشكل رقم (02-02): سيرورة اليقظة الإستراتيجية



Source: Humbert Lesca, la méthode L.E.S caning, édition EMS, op.cit. 2003, p28.

نستنبط من الشكل أن عملية اليقظة الإستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها؛ والتي تنتهي على عمليتين، وهما الاستهداف وتعقب المعلومات. وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال، وفي الأخير، نشر واستخدام لهذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة.

ومن خلال هذه السيرورة وبالمطابقة مع مراحل نظام المعلومات المذكورة سابقا، نلمح أن مراحل اليقظة تتوافق مع مراحل نظم المعلومات، ما يعني أن اليقظة نظام معلوماتي يساعد المؤسسة على استيفاء المعلومات الخاصة بها من بيئتها. ولضمان سيرورة وديمومة هذه المراحل لعملية اليقظة الإستراتيجية، يتوجب تكاتف الجهود وتعاون جماعي كبير والتطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الإستراتيجية هو منشط لهذه الحلقة.

## الفرع الثاني: ممثلو اليقظة الإستراتيجية

ممثلو اليقظة هم من العاملون المميزون في المنظمات على اختلافها، وهم القائمون على الحصول على المعرفة وتحليلها وتنظيمها واسترجاعها وبنها ونشرها، وهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المؤسسة من المعلومات والمعرفة، وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، فإنّ الضرورة تستدعي إمامهم بألية اليقظة لرصد المعلومات. لهذا سنتطرق لمحاولة تعريف أخصائي المعلومات في عملية اليقظة، وماهية الدور المنوط الذي يمارسه في المؤسسة.

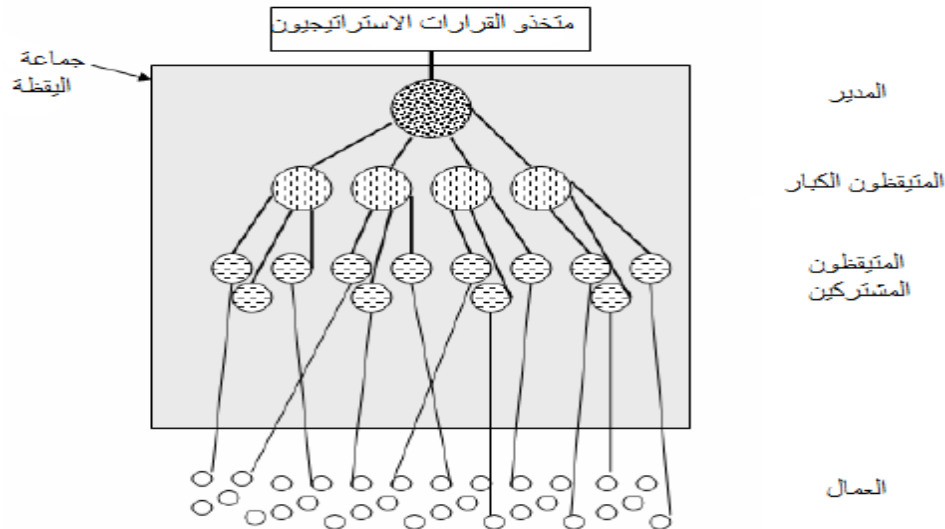
## 1- تعريف ممثلي اليقظة الإستراتيجية

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

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

ويمكن تعريف "المتيقظ" هو أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي يجيد عملية التردد البيئي، أي الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الجوهرية تتضح من خلال كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وهو يقوم بألية اليقظة على مبدأ جماعي، فالمتيقظ ينتسب لشبكة من المشاركين في عملية اليقظة. ويوضح الشكل الآتي ممثلي عملية اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة لليقظة.

## الشكل رقم (03-02): ممثلو عملية اليقظة



المصدر: تشوار خير الدين، اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، عدد 03، 2009، ص 277.

<sup>1</sup> عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة - <http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>، تاريخ الاطلاع: 2020/12/17.

2- دور وخصائص ممثلي اليقظة الإستراتيجية

هناك أشكال مختلفة لممثلي اليقظة تكمل بعضها البعض، والتي تتميز بأدوار وخصائص مختلفة، كل حسب نشاطه.

الجدول رقم ( 01-02): ممثلو اليقظة حسب الدور والخصائص

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 سيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> <li>- البحث عن الإبداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<p>متخذو القرارات الاستراتيجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</li> <li>- مهارات إدارية 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 الاستراتيجية وجماعة اليقظة.</li> <li>- إعداد والإشراف على دفتر الشروط.</li> <li>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</li> </ul>	<p>مدير اليقظة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا.</li> <li>- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة.</li> <li>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</li> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	<p>المتيقظون الكبار</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> <li>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع) إضافة إلى روح الفضولية.</li> <li>- الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات في ما بينها.</li> <li>- دقة التحكم في فائض المعلومات.</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>المتيقظون المشتركرون</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشاط حيوي دائم في العمل.</li> <li>- روح عمل جماعية عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمين المكتبة، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات لإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع المعلومات كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</li> </ul>	<p>العمال</p>

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

تاريخ الاطلاع: 2020/12/18.

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

### الفرع الثالث: أساليب ومراحل عمل ممثلي اليقظة

يوجد نوعين من الأساليب للعمل بألية اليقظة بطريقة منظمة من قبل ممثل اليقظة وهما:<sup>2</sup>

#### 1- الأساليب المباشرة

إن هذا النوع من الأساليب يعتبر رسميا، أي أنه يتم وفق "بروتوكولات" أو عقود ثنائية أو متعددة الأطراف. من بين الأمثلة نذكر: التكوين والتربصات، الرخص والدعوات وغيرها.

##### 1.1- عن طريق التربصات والتكوين

يمكن لأخصائي المعلومات من الاطلاع على أشياء جديدة، منها كفاءات المنتجات، التجهيزات والوسائل الأخرى، وأحتى الحصول على معلومات أصلية أولية مرتبطة بمشكل أو أمر معين، وما تجدر الإشارة إليه هنا، هو أنه كلما كان مستوى التكوين والتمهين أعلى أو أكثر تخصصا، كلما كانت الفائدة من اليقظة أوفر.

##### 2.1- عن طريق الرخص

يمكن أخصائي المعلومات الباحث عن معارف ومعلومات من الحصول عليها مقابل دفعات مالية معينة أودون ذلك. أغلبية هذه الرخص، هي تلك التي تجري خاصة في عالمي الصناعة وإنتاج الخدمات.

##### 3.1- عن طريق الدعوات

بإمكان أخصائي المعلومات المدعو للوقوف على أشياء جديدة وأخاصة بالمؤسسة الداعية والحصول على معلومات، معطيات أو بيانات مهمة قد تفيده في عمله.

#### 2- الأساليب غير المباشرة

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

<sup>1</sup> تشوار خير الدين، اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، مرجع سابق، ص 280.

<sup>2</sup> سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق، مجلة المعلومة العلمية والتتقنية، المجلد 08، العدد 02، 1998، ص 15.

## المبحث الثاني: التنافسية في منظمات الأعمال

إن تحقيق المزايا التنافسية ليس بالعملية السهلة، إذ أنه يتطلب مراعاة محددات القدرة التنافسية، وكذا التمكن من قياس مدى تلك التنافسية من خلال مختلف المؤشرات، كما يجب كذلك أن تؤخذ بعين الاعتبار أبعاد تحقيق الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على إنشائها، ناهيك عن مصادرها ومحدداتها.

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

بفعل التحوّلات السريعة التي أصبحت تميّز بيئة الأعمال، صار لا بد على المؤسسة من ضمان استمرارها في السوق المتميّز بالمنافسة الشديدة، ولعلّ السبيل الوحيد الذي يسمح بتحقيق ذلك هو أن تكون ذات مزايا تنافسية تتفرد بها عن المنافسين، لذا يجب معرفة مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأبعادها ومصادرها ومحدداتها، إضافة إلى ضرورة استعمال سلسلة القيمة في تحقيق المزايا التنافسية، وعليه، تكون تلك المزايا قادرة على أن تشكل الدرع الواقي من الضربات المستقبلية التي يمكن أن تلّم بالمؤسسة، وهذا ما يحتم ضرورة خلق وبناء استراتيجيات تنافسية مناسبة تهدف إلى مواجهة مختلف المتغيرات التي تطرأ باستمرار على محيط الأعمال.

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>

كما أنّ القدرة التنافسية "هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".<sup>2</sup>

وتعرّف الميزة التنافسية كذلك على "أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".<sup>3</sup>

وعرّفها البعض على أنّها "هي القيمة التي تقدر المؤسسة على خلقها للعملاء، فهي ميزة ناتجة عن التنفيذ الناجح للإستراتيجية التنافسية المختارة سواء الهيمنة على مستوى التكاليف أو التمييز، كان ذلك على مستوى كل القطاع أو على مستوى فئة محددة من العملاء".<sup>4</sup>

ومن هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها؛ في استغلال الفرص الخارجية؛ أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

<sup>1</sup> M. Porter, *Avantage concurrentiel des Nations*, Inter Edition, 1993, p 48.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

<sup>4</sup> Gérard GARIBALDI, *Analyse stratégique*, 3eme édition, Édition d'Organisation, Paris, 2008, p.17.

### الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

لإعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح تم وصفها بأنها:<sup>1</sup>

- نسبية وتتحقق بالمقارنة وهي ليست مطلقة؛
- تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية للمنظمة التي تتسم بها قياسا للمنافسين؛
- تصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق قيمة لها؛
- تترجم كفاءة أداء المنظمة في ممارسة مهامها وفي قيمة ما تقدمه للعملاء، وبذلك فهي تؤثر في سلوكهم، من خلال إدراكهم للأفضلية فيما تقوم المنظمة بتصريفه، وبالتالي تحفزهم على الاقتناء؛
- تتحقق لمدة طويلة وتستمر في المنظمة عند تجديدها وتطويرها.

كما يمكن كذلك ذكر الخصائص التالية:<sup>2</sup>

- ليست ثابتة أو أنها شيء تملكه المؤسسة أو لا تملكه؛
  - ليست حكرا على مؤسسة دون غيرها؛
  - هي نتاج جهود الإدارة والابتكار والتطوير.
- وعليه فالميزة التنافسية تتضمن فن خلق و/ أو استغلال تلك الميزة التي هي أكثر ديمومة ويصعب تقليدها لضمان حصة سوقية معتبرة قياسا بالمنافسين.

### الفرع الثالث: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على إنشائها

لتحقيق الميزة التنافسية، ينبغي الأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد، إضافة إلى مجموعة من العوامل المؤثرة على إنشائها.

#### 1- أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

وتتمثل في القيمة المدركة لدى العميل إضافة إلى التميز.

#### 1.1- القيمة المدركة لدى العميل

بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل، للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 138.

<sup>2</sup> العمودي مينة، موسي سهام، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 09-10 نوفمبر 2010، ص 03.

<sup>3</sup> Giorgio Pellicelli, *Stratégie d'entreprise*, édition Boeck, la 2ème édition par Kamel Ben Youssef, Paris, 2007, p 231.



**2.1- التميز**

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.<sup>1</sup>

وبالتالي، فإنه يجب على المؤسسة عدم إغفال هذين البعدين، فالتميز دون إدراك العملاء لقيمة المنتج لا معنى له، كما أن إدراك العملاء للقيمة دون أخذ المؤسسة للتميز بعين الاعتبار ليس له معنى كذلك.

**2- العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية**

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:<sup>2</sup>

**1.2- العوامل الخارجية**

تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها، استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات؛ عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصلا.

**2.2- العوامل الداخلية**

هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع، اللذان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

**الفرع الرابع: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها****1- مصادر الميزة التنافسية**

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

<sup>1</sup> شارلز وجاريت، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 196.  
<sup>2</sup> عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة بحثية، ص 05.

## 1.1- التفكير الاستراتيجي

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

## 2.1- الإطار الوطني

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأً لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.<sup>1</sup>

## 3.1- مدخل الموارد

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز فيها بين:<sup>2</sup> الموارد الملموسة، الموارد غير الملموسة، الكفاءات، ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم.

## 2- محدّدات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامّين هما:<sup>3</sup>

## 1.2- حجم الميزة التنافسية

حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج وفقاً لما يلي:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

- **مرحلة التثبيت:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتنتج شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين

<sup>1</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2002، ص 61.

<sup>2</sup> عمار بوشناق، المرجع السابق، ص 48.

<sup>3</sup> عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة، مرجع سابق، ص ص 05-06.

أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

## 2.2- نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

## المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس

يجب على المنظمة، الساعية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ودائمة عن المنافسين، أن تُحدّد الاستراتيجية المناسبة للتنافس، من خلال معرفة مكوناتها، أهمّ تلك الاستراتيجيات، إضافة على مراحل بناء الميزة التنافسية.

### الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التنافس ومكوناتها

قبل الحديث عن أهم استراتيجيات التنافس، وعن مراحل بناء الميزة التنافسية، يجب تعريف استراتيجية التنافس ومعرفة مكوناتها.

#### 1- تعريف إستراتيجية التنافس

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين.

## 2- مكونات إستراتيجية التنافس

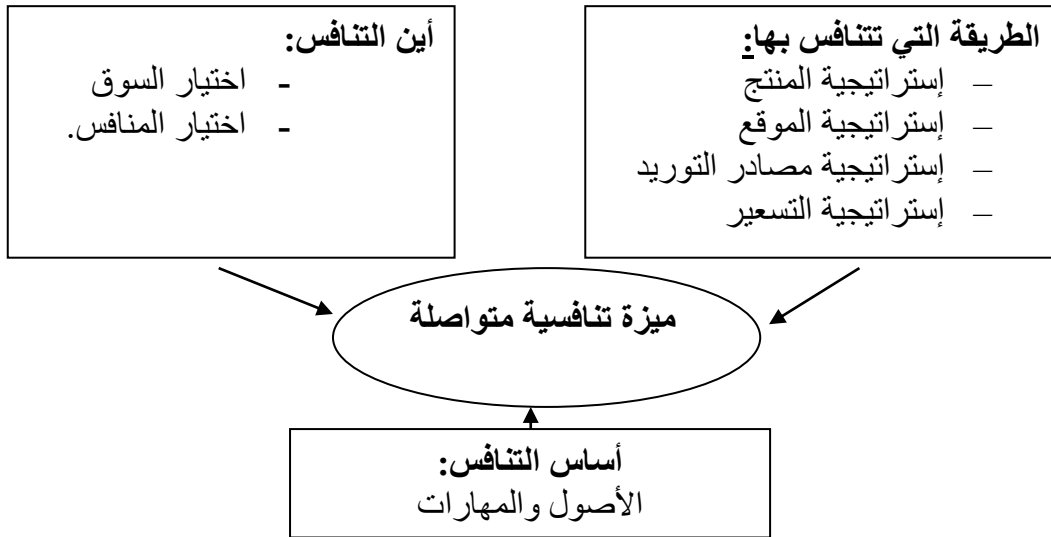
إنّ هذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس<sup>1</sup>، حيث أنّ:

- **طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التصنيع...

- **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

- **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

الشكل رقم (02-04): مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص82.

### الفرع الثاني: الاستراتيجيات الرئيسية للتنافس

لتحقيق الأسبقية وتجسيد أداء أفضل قياساً بالمنافسين، تلجأ المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية معينة للتنافس بهدف حيازة ميزة أو مزايا تنافسية، وقد قام M. Porter (1985) بإعداد مصفوفة تعتمد على بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة والمجال التنافسي من جهة أخرى، مما يعطي الإختيارات الإستراتيجية الممكنة، كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (02-02): الاستراتيجيات الرئيسية للتنافس

التميز	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية الحقل التنافسي
إ. التميز	إ. السيطرة بالتكاليف	حقل واسع
	إ. التمركز	حقل ضيق

Source: C. Marmuse, «Politique Générale, langage, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques », 2Edition, Economica, 1996, p382.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 81.

انطلاقاً من الجدول السابق، وحسب M.Porter، هناك ثلاث استراتيجيات للتنافس، وهي كما يلي:

### 1- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف<sup>1</sup>

#### 1.1- تعريف إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف

هي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف داخل القطاع، وتعرف هذه الوضعية بالهيمنة الشاملة بالتكاليف، وهي وإن لم تكن حديثة بحيث سبق لشركة Ford الأمريكية أن اعتمدها في أعقاب الحرب العالمية الأولى، إلا أنها لم تنتشر بشكل كبير إلا في السبعينات من القرن الماضي بفضل انتشار أثر الخبرة والتعلم وعلاقته باقتصاديات السلم.

إن تبني هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لوفورات الحجم الفعالة، مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وذلك سوف لن يتم ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة، بحيث يصبح مفهوم "تدنية التكاليف" هو الإطار الموجه لكامل الإستراتيجية.

#### 2.1- شروط تحقيق ميزة التكلفة الأقل

هناك العديد من محددات التكلفة والتي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين وأهمها مايلي:

- توافر اقتصاديات الحجم (تخفيض تكلفة ثابتة)؛

- الوفورات المحققة من منحنى التعلم والخبرة والذي يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة بالنسبة لأنشطة الإنتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح بين 20-30% وأنه نتيجة التعلم فإن الوقت اللازم لتقديم منتج يتناقص مع زيادة عدد الوحدات المنتجة؛

- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك أولاً بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة؛

- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛

- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار لمواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع.

### 2- إستراتيجية التميز والاختلاف

#### 1.2- تعريف إستراتيجية التميز والاختلاف

يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة،

<sup>1</sup> مرسي نبيل محمد، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 252.

الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على محاكاتها.<sup>1</sup>

## 2.2- مجالات التميز

من أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- التميز على أساس التفوق التقني؛
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
- التميز على أساس الجودة؛
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع منه.

## 3.2- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التميز

كقاعدة عامة يمكن القول بأن استراتيجيات التمايز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في السلعة أو الخدمة المقدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس الإستراتيجية.

## 3- إستراتيجية التركيز<sup>2</sup>

### 1.3- تعريف إستراتيجية التركيز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التموّج الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطها على مجموعة معينة من الزبائن، أو على مستوى سوق جغرافي معين، أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج.

كثيرا ما يتم اللجوء إليها عندما لا يحاول أي من المنافسين التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف، وكذا القطاعات الأكثر جاذبية عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير في الحجم والنمو ومعدلات الربحية، وتنوع استخدامات المنتج. من الواضح إذن؛ أن المبدأ الأساسي لهذه الإستراتيجية هو التخصص في خدمة جانب معين من السوق، وليس السوق بكامله، ومحاولة التفوق على المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق.

كنتيجة لذلك تتحقق الميزة التنافسية على مستويين، كلاهما يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزيائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة؛ المستوى الأول، يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن، والمستوى الثاني تميز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 118-120.

<sup>2</sup> مرسي نبيل محمد، مرجع سابق، ص 255.

### 2.3- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التركيز

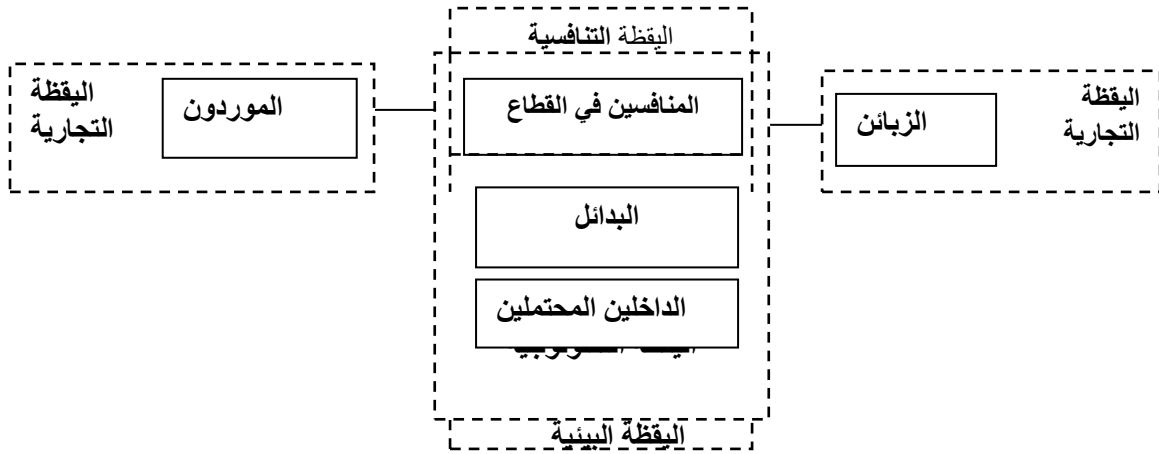
- تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز:
- عندما تتواجد مجموعات مختلفة وتمييزة من المشترين ممن لهم احتياجات مختلفة؛
  - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
  - عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
  - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
  - عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

#### الفرع الثالث: اليقظة الإستراتيجية والقوى الخمس لـ"بورتر"

يشمل مفهوم اليقظة الإستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة، والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة، حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة؛ وفي الوقت المناسب؛ مع أكبر قدر من الفعالية، وأقل قدر ممكن من الوسائل، مساهمة في تحقيق وتحسين تنافسياتها الدائمة. "حيث أن حدة المنافسة، تزداد يوم بعد يوم في قطاع الصناعة، كما أصبحت تعد السلوك الوحيد للمنافسين، وهذا ما أوضحه نموذج بورتر حيث حدد المعلمات الخمسة الأساسية للمنافسة التي تحكم مستقبل المؤسسة.

وعليه، فإنّ المؤسسة بحاجة لتحديد وتعريف واضح لمختلف الخصائص التي تتميز بها تلك المعلمات، لتستطيع فيما بعد تحديد أفضل الاستراتيجيات التي يجب تبنيها، عن طريق وضع جهاز رقابة للتطور الحاصل في المحيط، إذا كانت لديها الرغبة أو الوسائل للقيام بذلك. إن هذا الجهاز الشامل يطلق عليه "اليقظة الإستراتيجية" ويمكن تقسيمها إلى أربع أجهزة ثانوية فرعية من يقظة متخصصة تكنولوجية، تنافسية، تجارية ومحيطية، وكما اقترح Ribault و Martinet نظرة هامة حول العلاقة الاتفاقية بين القوى الخمس والأشكال التي يمكن استخراجها من اليقظة على حسب ميدان النشاط المستهدف. وعلى هذا الأساس، صنفت إلى أربع أنواع كبرى رئيسية، وهي: اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة المحيطية واليقظة التكنولوجية<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم (02-05): اليقظة الإستراتيجية من منظور القوى الخمس لبورتر



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

<sup>1</sup> داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ص 10. [ratoulrecherche.arabblogs.com/daoudi+rahal+chine.pdf](http://ratoulrecherche.arabblogs.com/daoudi+rahal+chine.pdf) تاريخ الاطلاع: 2020/12/08.

### الفرع الرابع: مراحل بناء الميزة التنافسية

انطلاقاً من تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال معرفة تأثير القوى التنافسية الخمس إضافة إلى دور الدولة، وكذا تحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة وأنشطة الدعم، وبغية بناء الميزة التنافسية، فإنّ M. Porter قام باقتراح ثلاث مراحل، وهي كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- المرحلة الأولى: تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة

تحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، فمن خلال دراستها يمكن تحديد جاذبية القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة والتي تتأثر بازدياد ضغط هذه القوى، مما يؤدي إلى صعوبة المحافظة على هذه الوضعية، وبالتالي صعوبة تحقيق عائد مقبول على الاستثمار وصعوبة مواصلة النشاط.

#### 2- المرحلة الثانية: إقرار الإستراتيجية التنافسية

يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز أو إستراتيجية التركيز، والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الإستراتيجية المناسبة وفقاً لقدراتها وإمكاناتها.

#### 3- المرحلة الثالثة: تطبيق الإستراتيجية التنافسية

يجب أن تنظر المؤسسة لهذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الإستراتيجية المناسبة، بل على أنها مرحلة مستمرة عن طريق قيامها بإعادة تقييم القطاع الذي تنشط فيه ووضعها التنافسي بصفة دورية ومنتظمة.

### المطلب الثالث: المؤسسة والقدرة التنافسية

لم يتفق المفكّرون في علوم التسيير على تقديم تعريف محدّد للتنافسية، ويعود ذلك لتعقّدها وارتباطها الوثيق بمتغيّرات البيئة الاقتصادية والتقنية وتعدّد مستوياتها ممّا نجم عنه عدم وجود إطار نظري قوي ونموذج يسمح بتفسيرها وتحديدتها تحديداً عملياً دقيقاً، وهذا أدّى بدوره إلى وجود العديد من التعاريف ومؤشرات القياس والأنواع.<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: مفهوم التنافسية

يستخدم مصطلح القدرة التنافسية على نطاق واسع من جانب العديد من الاقتصاديين والسياسيين وغيرهم وقد بدأ شيوع هذا المصطلح عندما عهد الأمريكي "ريجان" بتكوين لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها اليابانية، ثم أنشأ بعد ذلك مجلس لسياسة التنافسية الأمريكية US. Competitiveness policy Council الذي عرّف التنافسية على أنها: «قدرة الدولة

<sup>1</sup> حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل رئيسي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، صص: 142-143.

<sup>2</sup> عبد الكريم شوكمال، براهمي سمير، زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول النافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 09-10 نوفمبر 2010، ص 05.



على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل».

بينما نجد أن تقرير التنافسية العالمية في العالم، الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا قد عرف التنافسية بأنها: «قدرة الدولة والمنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية»<sup>1</sup>. وبصفة عامة يمكن تعريف التنافسية حسب المستويات التالية:<sup>2</sup>

### 1- على المستوى الدولي

هي الدرجة التي تستطيع بها أمة أو بلد في ظل ظروف سوق حرة وعادلة، أن تنتج السلع، والخدمات التي تفي بشروط الأسواق الدولية، وبنفس الوقت تحافظ وتعمل على زيادة الدخل الحقيقية لمواطنيها.

### 2- على المستوى الوطني

هي أن الدولة تصبح أكثر أو أقل تنافسية إذا تحسنت أو تراجعت قدرتها على البيع في الأسواق المحلية والأجنبية كنتيجة لتغير الكلفة والسعر، أو أي عوامل أخرى.

### 3- على مستوى الصناعة

هي القدرة الحالية، والمستقبلية والفرص المتاحة للمستثمرين لتصميم، وإنتاج، وتسويق السلع في بيئتها، والتي تشكل أسعارها، وجودتها غير السعرية، حزمة جذب أكبر للمنافسين من الخارج أو الداخل.

### 4- على مستوى المؤسسة

تكون المؤسسة ذات تنافسية إذا كان بمقدرتها إنتاج السلع، أو الخدمات بجودة عالية، أو كلفة منخفضة، مقارنة بالمنافسين المحليين والدوليين. والتنافسية هي المرادف لتحقيق الربح في المدى الطويل للمؤسسة والقدرة على تحسين أحوال العاملين، وتزويد مالكيها بعائدات ممتازة.

### الفرع الثاني: أهمية القدرة التنافسية وأسبابها

للقدرة التنافسية بالغ الأهمية، وذلك كونها تمد المنظمة بعوامل السيطرة على مجال الأعمال، أو الحفاظ على التواجد فيه على أقل تقدير، ولذلك، تتعدد الأسباب التي تجعل التنافسية ضرورة ملحة لا بد من تحقيقها قدر الإمكان.

### 1- أهمية القدرة التنافسية

تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد، واستخدامها لتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى نوعية الإنتاج وكذا مستوى معيشة المستهلكين من خلال خفض التكاليف والأسعار، بالإضافة إلى

<sup>1</sup> عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 92.

<sup>2</sup> عبد الله، القضاء، المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني - دراسة تحليلية، رسالة ماجستير اقتصاد، الجامعة الأردنية، 2001، ص 14.

أن القدرة التنافسية تسهم في تجاوز إحدى العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية، والمتمثلة بضيق السوق المحلية، والتي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.<sup>1</sup>

## 2- أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي تجعل التنافسية ضرورة ملحة لا بد على المؤسسة من تحقيق أعلى مستوى ممكن منها، وذلك نظراً للتغيرات التي طرأت على محيطها، ومن أهم هذه الأسباب نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية؛  
- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛

- سهولة الإتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الإتصالات الحديثة؛

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار؛  
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم أصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ويتضح أن كل هذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية ييسر للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر لتكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها وبالتالي توفر الاستثمارات التي قد لا تكون متاحة لها وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية.

## الفرع الثالث: محددات القدرة التنافسية، مجالاتها ومؤشرات قياسها

تعتبر هذه العناصر مهمة جداً من أجل امتلاك قدرة تنافسية تستطيع من خلالها المؤسسة مجابهة المنافسين.

### 1- محددات القدرة التنافسية

تتحدد القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال عدة عناصر، إذ تعتبر تكاليف الإنتاج والجودة والنوعية وكذا دور الدولة، من المحددات المهمة للقدرة التنافسية للمنظمة، وذلك وفقاً لما يلي:<sup>3</sup>

**1.1- تكاليف الإنتاج:** وذلك بالاعتماد على أسعار مدخلات المنتجات، وكلفة القوى العاملة ومدى توفرها ومستوى تأهيلها وتدريبها، واستيعابها للتكنولوجيا الحديثة، ولذلك نجد أن القدرة التنافسية ترتبط بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج. إذ أنها تزداد كلما استطاعت المؤسسة أو المنشأة تخفيض تكاليفها.

<sup>1</sup> أحمد ديوب، عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، دمشق، 2005-2006، ص 26.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>3</sup> علي، أحمد ديوب، مرجع سبق ذكره، ص 26.

**2.1- الجودة والنوعية:** حيث تتعزز القدرة التنافسية من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية المنتجات من خلال الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين، ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي مستوى إنتاجهم، كما يتحقق التميز النوعي من خلال كفاءة نظام التسليم والتسويق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.

**3.1- دور الدولة:** حيث تلعب الدولة دورا حاسما في رفع القدرة التنافسية من خلال القيام بالإجراءات التالية:

- توفير خدمات البنية التحتية المساندة، والداعية للقطاعات السلعية والخدمية؛
- إتباع سياسات اقتصادية ومالية وتقنية وضريبية متوازنة، و مترابطة وإجراءات إدارية مرنة؛
- وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية المشجعة.

## 2- مجالات القدرة التنافسية

إنّ تنافسية المؤسسة تتعلّق بمدى نجاعتها على مستوى العديد من المجالات، منها: الجانب المالي، الجانب التجاري، الجانب الاجتماعي، الجانب التقني والجانب التنظيمي الإداري<sup>1</sup>، حيث أنّ هذه المجالات تمثل الركائز الأساسية لقدرتها التنافسية.

فإضافة إلى تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف في هذه المجالات، يمكن كذلك المقارنة بمختلف المنافسين الرئيسيين للمؤسسة،<sup>2</sup> تتمثل هذه المجالات فيما يلي:<sup>3</sup>

**1.2- التنافسية الاجتماعية:** في المجال الاجتماعي، تتحدّد التنافسية من خلال مدى قدرة المؤسسة على جذب عمّال ذوي كفاءات ومؤهلات عالية ويقدر كاف (متغيّر الجاذبية)، وكذا مدى قدرتها على جعلهم ينسجمون في مناصبهم والحفاظ عليهم (متغيّر الوفاء)، إضافة إلى العمل على تحسين مردوديتهم (متغيّر الإنتاجية). فجاذبية المؤسسة يمكن أن تشكّل ميزة تنافسية حقيقية، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تتبنّى إستراتيجية الإبداع أو تلك التي تؤسس جزء كبير من العوامل المفتاحية للنجاح الخاصة بها على جودة الخدمات التي تقدّمها.

وكذلك القدرة على الاحتفاظ بالمستخدمين والتحسين المستمر لمسارهم المهني، يعتبر بعد أساسي وضروري للتنافسية الاجتماعية، وذلك من خلال الحرص على التأقلم الجيد لهم في المؤسسة وهو الأمر الذي يزيد من وفائهم لها ممّا ينعكس إيجابا على سير مختلف نشاطاتها، وبالتالي تحصين مركزها التنافسي. كما أنّه من الضروري قياس مدى فعالية المستخدمين في العمل، حيث تقاس هذه الأخيرة عن طريق مؤشرات الإنتاجية، وكذا مدى إحترام قواعد الأمان خاصّة في المؤسسات الصناعية بالدرجة الأولى.

**2.2- التنافسية التجارية:** إن القدرة التنافسية في المجال التجاري تمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية إتجاه منافسيها المباشرين، ويتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

<sup>1</sup> Olivier MEIER, *Le diagnostic stratégique en pratique*, 3 ème édition, Edition Dunod, Paris, 2011, p. 169.

<sup>2</sup> Olivier MEIER, Op.cit., p. 169.

<sup>3</sup> Olivier MEIER, Op.cit. pp. 176-177.

- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية؛
- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفيظة منتجاتها ونوعيتها، وفعالية سياستها الإتصالية الإشهارية...
- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع،...

**3.2- التنافسية التقنية:** تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بالإنتاج منتوجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. وإن ذلك يحتم عليها أن تساير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج. كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جويشج على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الإعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

**4.2- التنافسية التنظيمية والتسييرية:** يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الإندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين. إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولو المؤسسات، حيث تشمل الصفات التي يتحلوا بها، والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.

**5.2- التنافسية المالية:** إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع. وهناك بعض النسب شائعة الإستعمال مثل:

- نسبة رأس المال الدائم ( الأموال الدائمة/الأصول المتداولة)
- نسبة الإستقلالية المالية (الأموال الخاصة/الديون)
- نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/ المصاريف المالية)
- نسبة المرودية (الأرباح/الأموال الخاصة)

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها سابقا، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين. وبالتالي، فإن تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من أعباء إبتداء من عملية التموين مرورا بعملية الإنتاج وإنتهاء بوضع المنتج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.<sup>1</sup>

### 3- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن

<sup>1</sup> كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 22 مايو 2002، البليدة، الجزائر، ص ص: 10-11.

ثروتها تتضاءل أو تبدد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً. لذا، فإنّ الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.<sup>1</sup>

### 1.3- الربحية

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هوذاته نحو التراجع، وبذلك فإنّ تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإنّ القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى أنفاقها الحالي على البحث والتطوير وأبراءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

### 2.3- تكلفة الصنع

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

### 3.3- الإنتاجية الكلية للعوامل

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF: Productivité Totale des Facteurs) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإنّ الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

<sup>1</sup> وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، السنة الثانية، ص 10، 11، 12.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أونموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية ( لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى "لا فاعلية X") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً.

### 4.3- الحصة من السوق

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آتية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنّه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أوفي تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإنّ ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضاً، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

### المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية كمصدر دعم للميزة التنافسية

إنّ البحث عن الميزة التنافسية التي تسعى كل منظمة إلى حيازتها مقارنة بالمنافسين، يقود إلى حتمية إرساء نظام يقظة إستراتيجية يستجيب لمتطلبات التغير المتواصل لبيئة الأعمال. ولا يكفي إرساء هذا النظام فقط، وإنما يجب أن يكون ذا فعالية من أجل أن يلعب الأدوار المنوطة به لاسيما توفير المعلومة المناسبة لاتخاذ القرار، دعم الإبداع، إحداث التغيير، وهذا ما يسمح بخلق ميزة تنافسية وتطويرها باستمرار.

### المطلب الأول: فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، فما هي مزاياها وشروط فعاليتها وغايتها بالنسبة للمؤسسة؟

### الفرع الأول: أنماط نظام اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية نظامين فعلى المؤسسة أن تختار بين النظامين إحداهما مركزي والآخر لا مركزي، وهما كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1- نظام اليقظة المركزي

هذا النوع من النظام له قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقظين، وتتم معالجتها وفق برامج خاصة، ثم نشرها في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

#### 2- نظام اليقظة اللامركزي

هذا النظام هو عبارة عن عدة أنظمة فرعية لليقظة الإستراتيجية متكاملة فيما بينها، وترتكز على عدة قواعد بياناتية مستقلة، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، ويعد أكثر مرونة وديناميكية في تداول المعلومات.

عموما لا يوجد نموذج محدد يجبر المؤسسة لإتباعه لتجسيد اليقظة بفعالية، فهذا يتوقف على قدرات موارد المؤسسة المتوفرة (البشرية، المالية، الوقت)، إما أن تقوم بمصلحة خاصة باليقظة تضم بمراحل اليقظة المذكورة سابقا أو تستطيع تكليف موظفين بمهام اليقظة في مناصب عملهم.

### الفرع الثاني: الترتيبات التنظيمية لفعالية نظام اليقظة الإستراتيجية

تتطلب عملية اليقظة الإستراتيجية مجموعة الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات إلى جانب توفر مختلف التقنيات والأدوات العلمية والتكنولوجية، وموارد المؤسسة المتاحة، وهذا من أجل ضمان فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية واستمراره لفترة أطول، ولا بد من توفر أهم الترتيبات التنظيمية والتي سنعرضها في ما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- الوسائل البشرية

يمكن لأي نشاط يقوم به الموظفون أو العمال داخل المؤسسة يشكل مصدرا للمعلومات، وأغلب هذه المعلومات تستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن الضروري تطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وبالتالي هذا ما يسمح بتمرير المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية وعدم احتكارها، وتضم هذه الوسائل كلا من:

- المختصون في المعلومات والوثائق: يتحتم على كل مؤسسة تكوين مختصين في جمع المعلومات، ومعرفة المصادر المهمة والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية وكذا التحكم في الوقت.

<sup>1</sup> Stéphane Dumas , **Développement d'un système de veille stratégique dans un centre Technique**, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la Communication, université de droit et des sciences d'AIX Marseille, 1994, p: 42. <https://docs.google.com/open?id.> vu le: 19/12/2019.

<sup>2</sup> Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) , **La veille stratégique, du concept à la pratique** –Juin 2005. [http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf), p 7-8. vu le:16/12/2019.



- شبكات الإتصال والممثلون غير المباشرين لليقظة: تعد شبكات الإتصال حجر الزاوية في نظام اليقظة الإستراتيجية فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات، ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها.
- مديرية المؤسسة: يجب على مديرية المؤسسة أن تشارك بقوة في وضع نظام اليقظة الإستراتيجية لأنها المستفيد بالدرجة الأولى من امتيازاته وأهدافه.

## 2- المصادر المنهجية والتقنية

تحتاج عملية جمع المعلومات الإستراتيجية منهجيات وتقنيات معينة ومنظمة، ما يستدعي الاعتماد على وسائل منهجية وتقنية (من تنظيم وإدارة وتسيير المعارف، وغيرها)، ووسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، وسائل وطرق البحث عبر الإنترنت، وغيرها).

كما يمكن اختصار شروط فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية في خمسة شروط أساسية وعلى المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة الإستراتيجية وهي:<sup>1</sup>

- إرادة ثابتة من قبل الإدارات فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية 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 أي يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك.

- الحد الأدنى من الهياكل حيث أن المعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.

- روح جماعية قوية وهذا بين مختلف موظفين المؤسسة.

## المطلب الثاني: أدوار اليقظة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الحديثة

في ظل بيئة الأعمال الحديثة التي تتميز بنوع من الغموض وعدم التأكد، تلعب اليقظة الإستراتيجية عدّة أدوار بالمنظمة، حيث نجد أنّ لها دورا في توفير المعلومة واتخاذ القرار، كما أنها وسيلة لإحداث التغيير، وسيلة لدعم الإبداع ووسيلة لخلق الميزة التنافسية وتطويرها.

### الفرع الأول: دور اليقظة الإستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا أساسيا وجوهريا في اتخاذ القرارات اللازمة لسير المنظمات حيث:

#### 1- توفير المعلومة

أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطورات لمحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد كمورد استراتيجي يساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات والسرعة المطلوبة

<sup>1</sup>-Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; op cit, p 12.



وبأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتماً إلى ترشيد القرار، البقاء والنمو منه تحقيق التميز للمؤسسة. "وعليه فإننا لن نبالغ إن قلنا أن من يملك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبر سبل الحفاظ عليها وتميئتها".<sup>1</sup>

ولهذا أصبحت مؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر، حيث توفير المعلومات قد يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجارة الأحداث التي تجري بيئتها، والمحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة. وباعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن تُعنى بالاهتمام ولا بد من حمايتها وأمنها فهي تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها إلى منافسيها، ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الاستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار وبحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات الاستراتيجية وتحقيق التميز.

## 2- مساعدة اليقظة في اتخاذ القرار

يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، ومن خلال أحد التعاريف لعملية اتخاذ القرار هي<sup>2</sup> "عملية تكون إثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين".

وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لابد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم. وعليه فإن اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعد في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار، ويمكن أن يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من أكثر من مصدر، ويعد نظام اليقظة الاستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسة الذي يسمح بتوفير المعلومات الاستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها إلى مستفيديها في الوقت المناسب، وحسن استغلالها وتسييرها يساهم في توفر البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى إثرها يتمكن صناع القرار من المفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وفي الوقت المناسب محققة بذلك ميزة أومزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.

## الفرع الثاني: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير

في ظل التطورات البيئية الجديدة والمتغيرة يصبح التغيير أمر ضروري، لأن أي مؤسسة قد يفرض التغيير عليها من قبل محيطها سواء كان إيديولوجيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا، وأوقد ينشأ من المسؤولين والعاملين فيها وذلك باعتباره وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقاءها في ظل المستجدات البيئية المتطورة بشكل مستمر.

يمكن أن يعرف التغيير على أنه<sup>3</sup> "التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو إخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجيا وداخليا، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مؤاتية بحيث تتيح فرصا للمؤسسة، أو غير مؤاتية بحيث تهدد أعمالها". كما يمكن تعريف إدارة التغيير<sup>4</sup> بأنها "

<sup>1</sup> بن نافلة قدور، مرزيق عاشور، اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 13.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص 89.

<sup>4</sup> رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، المرجع السابق، ص 90.

تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".

وبالتالي نستخلص أن التغيير يعني إحداث تعديلات ملائمة لأوضاع المؤسسة، أو تغييرات تخص استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا تنافسيا عن غيرها. " لكي يكون التغيير ناجحا لابد من الإعداد له من خلال الإتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي وأخيرا تنفيذ التغيير. التغيير حقيقة لا يمكن تجاهلها بل يتحتم على المؤسسات مواجهة الأوضاع الجديدة بحكمة ومحاولة تنسيقها حتى تتمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي وذلك بوجود إدارة تغيير محكمة<sup>1</sup>، تعد اليقظة الإستراتيجية أحد مداخل التغيير وإدارته فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبئية السببية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي، حتى يتم الاستعداد للتغيير أو مواجهته، وبعد معالجة وتحليل المعطيات والمعلومات الناتجة عن عملية اليقظة الإستراتيجية تستطيع المؤسسة الخروج بإستراتيجية تغيير فعالة تساير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها وما يساهم في تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة.

### الفرع الثالث: اليقظة الإستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة

يؤكد كل من "كلايتون كريستينس ومايكل رانيور " على أن الإبداع هو المدعم المؤازر لتحقيق النمو في عمل المؤسسة، فالأداء الناتج داخل المؤسسة يتم عند حدوث بعض الوقفات الإبداعية ويتطلب دعم الإبداع ليس وجود أفكار فقط، بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو".<sup>2</sup>

وغالبا ما يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية، ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا (يتضمن التغييرات الطفيفة)، أو جذريا (تغيرا كاملا) أو لهدف عام (اكتشاف جديد). وإحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في العمل بطريقة مختلفة<sup>3</sup>.

ومن هذا يمكن القول أن الإبداع هو أي تغيير أو تعديل أو أي اكتشاف جديد يخدم المؤسسة ويعود بقيمة مضافة معتبرة ويساهم في تحسين وتطوير نشاط المؤسسة.

وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية ويعد الفارق الأساسي بين المؤسسات لكن الحاجة اليوم إلى الإبداع الأكثر سرعة ويكون هذا إلا بتوفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، "وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط.

ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع، وذلك من خلال مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة واستخدامها لأغراض التخطيط الإستراتيجي"<sup>1</sup>. وبالتالي تعتبر المعلومات وإدارتها

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، نفس المرجع، ص 95.

<sup>2</sup> برفين جوبتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008، ص 200.

<sup>3</sup> برفين جوبتا، المرجع نفسه، ص 200.

أحد عوامل الإبداع في المؤسسة، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة يعد بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع، حيث توفر اليقظة المعلومات اللازمة ودورها (من تحديد، بحث، تحليل واستغلال) وحسن تسييرها، التي تساهم بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديدة ما يساهم حتما في تحفيز الإبداع بالمؤسسة.

وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم عروض منتجات أوخدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين وما تضمن به التفوق وكسب ميزة تنافسية لمدة أطول.

### الفرع الرابع: اليقظة الإستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية وتطويرها

يعتبر إرساء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية من إحدى الدعائم الجوهرية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الآتي، وذلك لما تسخره لها من معلومات عن التحولات والتطورات الحاصلة في بيئتها الكلية لاسيما البيئة التنافسية وخاصة لما أصبح استقرار الميزات التنافسية يقل يوما بعد يوم وسرعان ما تقلد من طرف المنافسين وهذا راجع إلى العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على المعلومات وتعدد مصادرها.

كما تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في أنها تلعب دورا متكاملًا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف أساسية وهي: التوقع، الاكتشاف، المراقبة، التعلم.<sup>2</sup>

#### 1- التوقع

وهو توقع للتغيرات البيئية ولنشاط المنافسين.

#### 2- الاكتشاف

اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو إقامة معها شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص جديدة في السوق....إلخ.

#### 3- المراقبة

مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.

#### 4- التعلم

تعلم خصائص الأسواق الجديدة، التعلم والاستفادة من أخطاء ونجاح المنافسين، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير بناء نظرة موحدة للمسيرين.

<sup>1</sup> عبد الرزاق خليل وأحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27/28 أبريل، 2005، ص 09.

<sup>2</sup> زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، 9/8 نوفمبر 2010، ص12.

فمن خلال الدور المنوط لليقظة نستخلص أنها عملية متكاملة تبدأ بالتنبؤ وإنذار المؤسسة لما قد يحدث في بيئتها الكلية بالإضافة إلى متابعة وترصد التطورات الحاصلة، ومن هذا يمكن ذكر أهم ما تقدمه اليقظة الإستراتيجية من عوائد وقيم مضافة للمؤسسة فيما يلي:<sup>1</sup>

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، كل المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته.

- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.

- تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

- تسمح اليقظة بتطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة والتي من خلالها تكسب رضا وولاء الزبون. وبالتالي من خلال ما ذكر آنفا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تدعيم ورفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال النقاط التالية:

- تمكن اليقظة الإستراتيجية من معرفة المعلومات اللازمة عن كل المنافسين الحاليين والمحتملين حول: منتجاتهم أوخدماتهم، خططهم واستراتيجياتهم التسويقية والتجارية، السعر والنوعية، الجودة، الموارد،الكفاءات... إلخ، ما يساهم في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة والملائمة لمواجهة المنافسين ومحاولة التفوق عليهم.

- اليقظة تمكن المؤسسة من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات وآخر التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة، حيث تصبح السباق في تطبيقها والتفوق على منافسيها بخلق مزايا جديدة وتنفادى بذلك تقليدها من طرف منافسيها.

- توفر اليقظة للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي على تحسين الإنتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة وتحسين الأداء التنافسي.

### خلاصة الفصل

إن مفهوم اليقظة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة، ظهر ونشأ نتيجة للاهتمام بالمعلومة وتسييرها، حيث أن اليقظة هي عملية منظمة من بحث ورصد وتحليل وانتقاء للمعلومات من محيط المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وتفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمنظمة بمسيرة التحولات الحاصلة في بيئتها، فإن إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية على مستوى كل

<sup>1</sup> Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT), **La veille stratégique: du concept à la pratique**, Juin 2005,p7. [http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf).  
vu le:16/12/2019.

منظمة أعمال يعتبر عملية جد ضرورية ومهمة، لأن نظام اليقظة هونظام معلوماتي مفتوح على البيئة، والذي بدوره يساهم في إيجاد المعلومات ومعالجتها لاتخاذ القرارات المناسبة مضمونا وزمنا.

وحتى تتمكن المنظمة من الوصول إلى تطبيق أمثل لليقظة الإستراتيجية، عليها مراعاة عدة جوانب في ذلك، إذ أنّ مراعاة أحد الجوانب أو بعضها دون غيرها من شأنه أن يحدّ من تحقيق اليقظة الإستراتيجية لأهدافها، وقد أجمعت معظم الدراسات النظرية والتطبيقات الميدانية على أنّ تلك الجوانب ما هي إلا أنواع لليقظة، ومن أهمها نجد: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة القانونية واليقظة البيئية.

وتمر اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من المراحل المتكاملة والمتمثلة في جمع للمعلومات عن طريق التردد البيئي لمختلف أنواع المعلومات كمعلومات التّحكم، معلومات التأثير، علامات الإنذار المبكرة (المعلومات الجزئية). إضافة إلى مراحل التحليل والتقييم، النشر، التخزين والاستغلال. كما تتطلب عملية اليقظة الإستراتيجية مجموعة الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات إلى جانب توفر مختلف التقنيات والأدوات العلمية والتكنولوجية، وموارد المؤسسة المتاحة، وهذا من أجل ضمان فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية واستمراره لفترة أطول، ولا بد من توفر أهم الترتيبات التنظيمية كالوسائل البشرية المصادر المنهجية والتقنية. فمثلي اليقظة هم من العاملين المميزين في المنظمات على اختلافها، وهم القائمون على الحصول على المعرفة وتحليلها وتنظيمها واسترجاعها وبنها ونشرها، وأنهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المنظمة من المعلومات والمعرفة، وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، فإنّ الضرورة تستدعي إلمامهم بآلية اليقظة لرصد المعلومات.

وبالتالي، وفي ظل بيئة الأعمال الحديثة التي تتميز بنوع من الغموض وعدم التأكد، نستخلص أن اليقظة الإستراتيجية تلعب عدّة أدوار بالمنظمة، حيث نجد أنّ لها دورا في توفير المعلومة واتخاذ القرار، كما أنها وسيلة لإحداث التغيير، وسيلة لدعم الإبداع ووسيلة لخلق الميزة التنافسية وتطويرها، وهو الأمر الذي يوجب عليها الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل التطور الهائل لهذه التكنولوجيا، الأمر الذي جعل المعلومة في حد ذاتها موردا تنافسيا تحقق من ورائه المنظمات مكانة وبعدا استراتيجيين، فمكانة هذه الاخيرة أصبحت مرهونة بما تملكه من تسبّق في الحصول على المعلومة، ولا يكفي الحصول عليها بل يجب استخدامها في الوقت المناسب. ولذا، وفي الفصل الموالي من الجانب التبيقي لدراستنا هذه، سنحاول الوقوف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اليقظة الإستراتيجية في الجزائر متناولين في الفصل الذي يليه حالة مؤسسات الهاتف المحمول موبيليس، جازي وأوريدو، من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة ميدانيا.

كما توصلنا من خلال هذا الفصل إلى تحديد الفروقات بين كل من التنافسية، الميزة التنافسية والقدرة التنافسية، حيث أنّ القدرة التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية كون أنّ الأولى تعبر عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، بينما تشير الميزة التنافسية إلى عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والذي يعد مقوما لتنافسيته.

الفصل الثالث

تكنولوجيا

المعلومات

والإتصال

واليقظة

الإستراتيجية في

الجزائر

## مقدمة

يعرف قطاع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تأخراً في ميدان التكنولوجيا؛ بشكل عام، وفي ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ بشكل خاص، ما أدى إلى التأثير سلبي على مواكبته لمفهوم وتطبيق الذكاء الاقتصادي. كما أنّ غياب الثقافة المعلوماتية مع ما يرافق ذلك من ضعف في مجال البحث والتطوير؛ أدى إلى اتخاذ قرارات؛ في غالبها عشوائية ولا تخدم تحقيق الأهداف المسطرة.

لذا، يجب أن يكون هناك عمل على الاندماج في النظام الاقتصادي الجديد؛ والتكيف مع التحولات التكنولوجية، وذلك من خلال التشجيع على إحداث محيط ملائم للتحكم في المعلومة وفي الإتصال؛ ببنية تحتية قوية توفر جملة متنوعة من الخدمات كالهاتف الثابت، الهاتف المحمول، إضافة إلى الانترنت وبرامج الحاسوب المتنوعة، وكذا التطبيقات الالكترونية على أجهزة الهواتف المحمولة.

ومن جانب آخر، يجب أن تسعى الدولة إلى دفع قطاع مؤسساتها الاقتصادية سواء العامة أو الخاصة منها إلى تبني ممارسة اليقظة الإستراتيجية؛ وذلك نظراً للمنافسة التي من شأنها أن تؤثر على استمرارية تلك المؤسسات، بل وبالعصف بها إن لم تُحسن التأقلم مع تغيّرات المحيط بمختلف أنواعه.

من أجل هذا، سوف نحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، وجهود الدولة الجزائرية في اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل دعم اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر****المبحث الثاني: واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر****المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية في الجزائر.****المبحث الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر**

لقد ارتأت الحكومة الجزائرية، إزاء التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال، أن تندمج في النظام الاقتصادي الجديد وتتأقلم مع التحولات التكنولوجية، وذلك من خلال إرساء محيط ملائم للتحكم في المعلومة وفي الإتصال يستند إلى بنية تحتية في تطور متواصل بتوفير جملة متنوعة من الخدمات<sup>1</sup> كالهاتف الثابت، الهاتف المحمول، إضافة إلى الانترنت وبرامج الحاسوب المتنوعة. من جانب آخر، تسعى الجزائر ومن خلال السلطات الرسمية للبلاد إلى توجيه مؤسساتها الاقتصادية سواء العامة أو الخاصة إلى تبني ممارسة اليقظة الإستراتيجية في ظل احتدام المنافسة وطنياً ودولياً، وذلك من خلال جملة القوانين التنظيمية والملتقيات والدورات العلمية والإعلامية، التي تشجع على اكتساب مختلف وسائل وتقنيات وتحصيل المعلومات اللازمة لتطوير مزاياها التنافسية.

ورغم أن بعض الإحصائيات الأولية، تشير إلى ضعف أوقلة الإمام بهذا الموضوع إذا ما قورن ببعض الدول المجاورة، إلا أن نجاحات المؤسسات التي تستعين بهذا المنهج لاشك سوف يكون

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، تكنولوجيايات ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 95.



لها آثار ايجابية على باقي المؤسسات بتبني هذا المنهج، وهو ما سيساعد على انتشاره ومن ثم تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: حقيقة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر

لم تصل الجزائر الى مرحلة متقدمة في الاستثمار بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي يقصد بها بشكل خاص، إنتاج البرمجيات والعتاد، إلا أنها وعت أهمية هذا الاستثمار وبدأت في العمل على إعداد البنية التحتية الضرورية من أجل بلوغ تلك المرحلة بهدف إعداد لمجتمع المعلومات، حيث أن مختلف المشاريع في مجال المعلوماتية تدخل في إطار السياسة الوطنية لتعميم التكنولوجيا المعلومات والاتصال، والعمل على تهيئة الظروف المرتبطة بالتعليم عن بعد - خاصة لفائدة المناطق البعيدة- وكذا المكتبات الافتراضية والشبكة التي تربط مختلف الجامعات.

#### الفرع الأول: مظاهر إعداد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر

##### 1- مشروع حاسوب لكل بيت<sup>2</sup>

كان هذا كنقطة بداية، حيث أعلنت عملية "أسرة تيك" رسميا بتاريخ 22 أكتوبر 2005، والتي تهدف إلى تزويد كل بيت جزائري بجهاز كمبيوتر، من أجل تحسين وتعميم الربط بالانترنت ورفع نسبة استعمال الكمبيوتر الشخصي من أجل تجسيد أكثر لفكرة خلق المجتمع الجزائري للمعلومات، وتمتد هذه العملية إلى غاية سنة 2010، ويحصى قرابة 5 ملايين بيت معني بهذه العملية. وتجدر الإشارة إلى أن التقديرات المالية لهذه العملية قد تبلغ 400 مليار دينار أي ما يعادل 5 ملايين دولار أمريكي، وهذا ما يشكل تحديا وحدثا لم يسبق لهما مثيل.

وقد صرح الرئيس المدير العام لمؤسسة "جواب" يوم 20 أبريل 2008 إلى ما تحقق إلى غاية سنة 2008 من ربط 1500 بلدية بالانترنت ذات التدفق السريع كخطوة أخرى لذلك الهدف.

وتعتبر الجهود (المشاريع والتنظيمات) التي تبذلها الدولة لترقية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم معالم التنمية الاقتصادية البارزة خاصة وأنها تمتلك موارد هامة تشجع على تطوير وإنتاج هذه التكنولوجيات في السوق الجزائرية، بعد أن باتت هذه التكنولوجيات المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية الوطنية، حيث أصبحت المؤسسة الجزائرية أكثر وعيا أن الإعلام يعد وسيلة إنتاجية". ومن جهة أخرى، تعتبر السوق الجزائرية في أوج تطورها تزامنا مع نمو معتبر مقارنة بدول المغرب العربي.<sup>3</sup>

كما انه في تمّ وضع أول شبكة داخلية للحكومة ستمكن كل الوزارات من تبادل المعلومات والمراسلات الإلكترونية لغاية الوصول إلى عدم استخدام الورق، كمرحلة ابتدائية للانتقال الى انجاز مشروع الحكومة الالكترونية بهدف تقليص المسافة بين المواطن والإدارة، وبالرغم من كل هذه المعطيات التي تظهر مدى الاهتمام الحكومي والمؤسستي بمجال المعلوماتية، كشفت آخر الدراسات حول تكنولوجيا

<sup>1</sup> عقون شراف، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر - مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جوان 2016، ص 289.

<sup>2</sup> Programme Ousratic. Observatoire des politiques de tic en Afrique de l'apc. 2005. Disponible sur le net a l'adresse suivante: <https://afrique.droits.apc.org/index.shtmlapc>. Vu le: 15/11/2019.

<sup>3</sup> إبراهيم بختي، الانترنت في الجزائر، على الموقع الإلكتروني: [http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/Internet%20en%20Algerie.%20Ar.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/Internet%20en%20Algerie.%20Ar.pdf) تاريخ الاطلاع: 2019/07/15



المعلومات والاتصال عن وجود تأخر كبير في اكتساب هذه الوسائل في الجزائر مقارنة بالمغرب وتونس، والجزائر الآن في مرحلة تدارك تأخرها.<sup>1</sup>

## 2- ظهور الانترنت

يمكن تقسيم ذلك إلى عدة مراحل كما يلي:<sup>2</sup>

### المرحلة الأولى: الفترة 1994-2002

سعت الجزائر إلى الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت والتقنيات المرتبطة بها، من خلال ارتباطها بشبكة الإنترنت في شهر مارس من عام 1994، عن طريق مركز البحث والإعلام العلمي والتقني<sup>3</sup> (CERIST)، الذي أنشئ في شهر مارس سنة 1986 من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكان من مهامه الأساسية آنذاك، هو العمل على إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية.

عرفت الجزائر منذ سنة 1994 تقدما ملحوظا في مجال الاهتمام والاشتراك والتعامل مع الإنترنت، ففي نفس السنة، كانت الجزائر مرتبطة بالإنترنت عن طريق إيطاليا، تقدر سرعة 9.6 Ko وهي سرعة جد ضعيفة، وقد تم ذلك في إطار مشروع تعاون مع منظمة اليونسكو، بهدف إقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا تسمى ب (RINAF)<sup>4</sup>، وتكون الجزائر هي النقطة المحورية للشبكة في شمال إفريقيا.

في سنة 1996، وصلت سرعة الخط إلى 64 ko والذي كان يمر عن طريق العاصمة الفرنسية باريس؛ وتم في نهاية 1998، ثم ربطت الجزائر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي بقدرة 01 ميغابايت في الثانية، وفي شهر مارس 1999، أصبحت قدرة الإنترنت في الجزائر بقوة 2 ميغابايت في الثانية، وتم إنشاء أكثر من 30 خطا هاتفيا جديدا من خلال نقاط الوصول التابعة للمركز والمتواجدة عبر مختلف ولايات الوطن والمربوطة بنقطة خروج وحيدة هي الجزائر العاصمة.

وقد قدر عدد الهيئات المشاركة في الانترنت عام 1996 ب 130 هيئة.

أما عام 1999 بلغ عددها 800 منها: 100 في القطاع الجامعي، 50 الطبي، 500 الاقتصادي

وفي نفس السنة كان للمركز حوالي 3500 مشترك و180 ألف مستعمل.<sup>5</sup>

بعد إصدار المرسوم التنفيذي رقم 257-98 بتاريخ 25 أوت 1998 والمعدل بمرسوم تنفيذي آخر يحمل رقم 307-2000 بتاريخ 14 أكتوبر 2000 الذي يحدد شروط وكيفية وضع واستغلال خدمة الإنترنت، ظهر مزودون جدد خواص وعموميين إلى جانب CERIST، مما زاد في عدد مستخدمي الشبكة، وقد وصل عدد الرخص الممنوحة لهم عبر القطر الجزائري إلى 65 رخصة حتى بداية 2001؛ لكن في حقيقة أن جل هؤلاء لم ينشطوا فيها، لسبب أو لآخر.

وقد وفرت الجهة الوصية - وزارة البريد والمواصلات - خط اتصال أساسي للإنترنت من الألياف الضوئية قدرته 34 ميغابايت /ثا قابل للتوسعة لغاية 144 ميغابايت /ثا، لتمكين موزعي خدمات

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، المرجع نفسه، تاريخ الاطلاع: 2019/07/15.

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، المرجع نفسه، تاريخ الاطلاع: 2019/07/16.

<sup>3</sup> Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique.

<sup>4</sup> Regional Information Society Network for Africa.

<sup>5</sup> يمثل هذا العدد نسبة أكبر بقليل من 01 في الألف من عدد مستعملي الإنترنت في العالم.

وبعض مؤسسات الإتصال من الارتباط بالإنترنت على أحسن وجه، فشرعت في إقامة شبكة لتقديم خدمات الإنترنت كموزع للمؤسسات والأفراد، بحيث تستهدف شبكتها كل ولايات الوطن وقدرتها فاقت 10.000 خط، وتوقع أن يكون لها 100.000 مشترك؛ والتي تتميز بضمها لمختلف الخدمات التي يوفرها الويب بالإضافة للخدمات التي تتطلبها التجارة الإلكترونية وقد تم بالفعل تشييد شبكة البريد والمواصلات، وهي قابلة للاستغلال، دون كلمة مرور، ودون اشتراك أو التزام، فالتكلفة تحسب أوتوماتيكيا مع تسعيرة الهاتف لكن هذه التسعيرة كانت مرتفعة جدا مقارنة بموزع آخر.

نفس الطريق سلكه CERIST بهدف تقوية بنيته التحتية، حيث بدأ في مشروع يربطه بموزعه في الولايات المتحدة بخط سعته تصل إلى 30 ميغابايت / الثانية، وزودت المشتركين العوام بأكثر من 20 نقطة وصول للإنترنت، و43 خط متخصص لقطاع التعليم العالي والهيئات البحثية، و48 خط متخصص لبقية القطاعات الأخرى من بينها الموزعين الخواص؛ ويصل عدد خطوط الهاتف المستخدمة في الولوج إلى الشبكة ب 2000 خط، وحسب مصادر المركز فإن عدد المستخدمين في سنة 2001، بلغ 250.000 مستخدم، منهم 20.000 مشترك؛ وقد حصر المركز نفسه لخوض غمار التجارة الإلكترونية من خلال تنمية البرامج، وبناء المواقع التجارية، أي تحضير البنية التحتية لهذا النوع من التجارة.

ويعتبر هذا المركز المشرف على إدارة وتسيير النطاق dz. يساهم بكل ثقله في تنمية شبكة الإنترنت، في بداية سنة 2001 انطلق المركز وبايعاز من الوزارة الوصية، في تشييد شبكة علمية على المستوى الوطني، يتم الولوج إليها من خلال الشبكة الدولية للمعلومات، ARN ويطلق على الشبكة اسم الشبكة الأكاديمية للبحث هدفها ربط جميع الجامعات الجزائرية، وتزويدها بحاسبات لاحتواء موقع الويب، بحيث يشتمل كل موزعة موقع على الأبحاث العلمية والمذكرات وما يتاح لدى المؤسسة الجامعية من دوريات وكتب ومجلات علمية، أي تشكيل 9 مكتبة افتراضية، بقصد تبادل المعلومات بين الجامعات والهيئات والمراكز البحثية بالوطن، إضافة للاستعانة بهذه الشبكة في تقديم الدروس عن بعد ولذلك عمد لإقامة دورات تدريبية لتكوين المكونين بمساهمة هيئات من خارج الوطن للإسراع في عملية التنفيذ.

#### المرحلة الثانية: الفترة 2003-2007<sup>1</sup>: وقد عرفت سنواتها مايلي:

- 2003:

• بداية ظهور (ADSL) وكان ذلك في شهر نوفمبر بمساهمة L'EEPAD و ALGERIE .TELECOM

• وصل عدد المواقع إلى 2000 موقع

- 2004:

• بلغ مستخدمي الانترنت مليون ونصف بنسبة توافر 2,4 %

• وجود 5000 نادي انترنت مع نقص خطوط الهاتف التي لا تتعدى 6 لكل 1000 نسمة بينما

تصل الى 90 خط لكل مواطن في الدول المتقدمة.

<sup>1</sup> غنية بركات، يمينة محبوب، كريمة بن صالح، الاقتصاد المعرفي حالة الجزائر، بحث مقدم بمقياس اقتصاد وتسيير العارف مدرسة دكتوراه باتنة 2007-2008، ص 06.

- من يملك مستوى تعليم مقبول 17,5 مليون من بينهم 13 مليون مؤهلين لإستخدام الانترنت.
- لا يوجد سوى 200 ألف أسرة تملك كمبيوتر، رغم توافر 3 ملايين كمبيوتر في البلاد توجد أغلبها في المؤسسات والإدارة.
- مساهمة البنك العالمي بـ 9 ملايين دولار لإنشاء خطوط انترنت وتطوير التكنولوجيا بالجزائر العاصمة
- 2005:
- تم تعميم الانترنت في المدارس والجامعات مع نهاية 2005 بحسب الاتفاق بين وزارة التربية الوطنية ووزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال
- أنشئت عدة محركات بحث متواضعة لكنها مهمة مثل (www.algerieinfo.dz)
- بلغ عدد نوادي الانترنت 5000 نادي انترنت.
- 2006<sup>1</sup>:
- في بداية هذه السنة انطلقت حملة "مدونة للجميع" على يد "الحركة التكنولوجية" وهي مجموعة من المتحمسين لنشر هذه الثقافة، وقامت المجموعة بإنتاج "دزيولوج" أول منصة تدوين جزائرية مجانية تهدف لازدهار عالم التدوين الجزائري.
- حسب تقرير رسمي نشرته وكالة الأنباء الجزائرية:
- بلغ عدد مستخدمي شبكة الانترنت 3 ملايين شخص في تموز/يوليو 2006
- بلغ عدد الذين يستخدمون منهم من يستخدم الانترنت عالي السرعة الـ 700 ألف شخص في نفس التاريخ
- وخلال هذه الفترة أيضا بلغ عدد المشتركين في خدمات الهاتف المحمول 18.6 مليون شخص.
- حسب التقرير إثر جلسة عمل خصصها الرئيس عبد العزيز بوتفليقة لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام في إطار حصيلة عمل الحكومة لعام 2006، فإنّ الكثافة الهاتفية الشاملة (الهاتف الثابت والنقال) ارتفعت من 5.28% خلال العام 2000 الى 65% في نهاية جويلية 2006.
- 2007:
- بلغ مشركي الانترنت 1,2 مليون مشترك بالمقارنة مع 21 مليون مالك لهاتف نقال
- بلغ عدد المواقع حوالي 5000 موقع
- عدد موردي الانترنت تقريبا 80 مورد
- احتلال الجزائر المرتبة العاشرة من حيث الدخول الى عالم الانترنت في العالم العربي ( الإمارات العربية المتحدة المرتبة الأولى)
- في مجال الاستثمار في TIC تحتل الجزائر المرتبة 87 من مجموع 115 دولة بمؤشر سالب قدر بـ -0,72

<sup>1</sup> <http://www.openarab.net/reports/net2006/algeria.shtml>. vu le 13/09/2019.

**المرحلة الثالثة: تخفيضات 20 أبريل 2008 لخدمة الانترنت:**<sup>1</sup> أعلن وزير البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بمناسبة اليوم الوطني للانترنت والذي اختير هذا العام ليكون مصادفا لـ 20 أبريل من كل سنة بإجراء تخفيضات على سعر الإنترنت ذات السرعة الفائقة بنسبة 50 % كما سيتم توفير الخدمة لكل من يحتاجها من المؤسسات والطلبة، مشيرا الى دراسة مشروع توفير جهاز حاسوب محمول بسعر لا يتعدى 10 آلاف دينار استكمالا للبرنامج خاص الذي يهدف إلى توفير جهاز كمبيوتر لكل عائلة جزائرية بحلول عام 2010.

كما قال الرئيس المدير العام لمؤسسة "جواب " أن المؤسسة تهدف لربط مليون و100 ألف مشترك بالإضافة إلى 13 ألف مؤسسة إلى غاية 2010، وأضاف أن الأسعار هي اقل من المعمول به في تونس والمغرب بنسبة 20%.

**المرحلة الرابعة: الفترة 2008 - 2015:** مع نهاية 2015 أحصت وكالة ضبط الاتصالات 18583527 مشترك، وهو ما يمثل حوالي 46% من السكان، حيث أن هناك 72% من مستخدمي الإنترنت في الجزائر أعمارهم ما بين 15 و19 عاما، بما في ذلك 40% الذين يتصلون كل يوم. وبالتالي، ارتفع عدد المشتركين في شبكة الإنترنت من 2339338 في 2013 إلى 18,583,000 مشترك في عام 2015.

**المرحلة الخامسة: الفترة 2015 - 2018:** هدف مخطط عمل اتصالات الجزائر خلال هذه الفترة إلى عصنة الشبكة، والتي لا يمكنها أن تتحقق إلا بتكثيف شبكة الألياف البصرية بهدف نشر شبكات الصوت والمعلومات على المستوى الوطني، وكذا تعميم استخدام دعامة الألياف البصرية على المستوى الحضري عن طريق استبدال الكوابل النحاسية المهترئة والمكلفة.

ومن أجل نقل خدمات الصوت والمعلومات، تتكون الشبكة الدولية من روابط بحرية وتحت أرضية وروابط فضائية، ونظرا لضغوطات الطلب على بروتوكول الانترنت IP التي أملتتها ضرورة انتشار الانترنت والانترنت ذات التدفق العالي، تم تمديد سنة 2007 الكابل البحري آبال2 الذي يربط الجزائر ببالما بقدرة 2.5 إلى 10 جيجابايت.

أما الرابط البحري الثاني « SMW4 » الذي يربط عنابة بمرسيليا، بدوره يمنح فرصا متنوعة من حيث الحجم ونقاط النزول المحتملة المتعددة التي تسمح بتقديم عروض متنوعة. وبغية تعزيز قدرات النطاق الترددي، تم وضع كابل ثالث بحري بقدرة 100 جيجا بايت يربط وهران فالنسيء الإسبانية وهذا مطلع عام 2017 من جهة أخرى، وقصد تحسين أعباء كراء الروابط دوليا وتحويل نقل المكالمات الآتية الى الجزائر ضمن القنوات، ارتأت مؤسسة اتصالات الجزائر إلى إنشاء نقط حضور بأوروبا حيث كانت أول نقطة عام 2011 بمدينة مرسيليا الفرنسية. يعتبر التطور في مجال الانترنت ايجابيا على عدة مستويات، فقد صنف مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية في تقريره عام 2009 " تقرير اقتصاد المعلومات، توجهات وافق" الجزائر ضمن الـ05 دول افريقية التي حصلت نسبة 90% من الزبائن المالكين للانترنت ذات التدفق العالي بجانب المغرب وتونس ومصر وجنوب أفريقيا، وهذا ما يُعد نتيجة لعدة عمليات تحيينية، تطهيرية، تنظيمية وكذا للمجهودات المبذولة من اجل تطوير وتوسيع شبكات النقل الوطنية والدولية، وبالفعل في عام 2008 تم ربط الـ 1541 بلدية بشبكة الانترنت عن طريق شبكة ADSL مما أتاح للمنازل والشركات والمؤسسات التواصل عبر الانترنت.

<sup>1</sup> <http://www.djelfa.info/ar/index.php?news>. vu le 13/07/2018.

وقد كان النطاق الترددي العالمي محدودا برابطين فقط بسعة 34 ميغا بايت لكنه تطور تدريجيا منذ عام 2004 حيث بلغت قدرته 05 جيجابايت عام 2005، و10.8 جيجابايت عام 2007 ثم 48 جيجا عام 2010 ليصل اليوم إلى 420 جيجا بايت مع تنوع الوسائل الدولية (Alpa2, SMW4) وتعدد موفري الانترنت على المستوى الدولي<sup>1</sup>.

أما من الناحية التشريعية، فقد نشرت الجريدة الرسمية الجزائرية في أكتوبر 2015، مرسوما خاصا بإنشاء جهاز مهمته مراقبة كل الإتصالات الالكترونية، وكل ما ينشر عبر مواقع الانترنت من طرف الجزائريين، وهو الجهاز الذي وضع تحت وصاية وزارة العدل، في وقت تتزايد فيه الأصوات التي تندد بالتضييق على الحريات والسعي للقضاء على هوامش حرية التعبير.

وذكر المرسوم أن الجهاز تزود بغرفة عمليات وبتجهيزات تقنية من آخر طراز من أجل القيام بالمهام الموكلة إليه، في متابعة وترصد كل ما يتم نشره من طرف رواد الانترنت في الجزائر، بالإضافة إلى الإتصالات التي تتم عن طريق الشبكة العنكبوتية.

وأضاف المرسوم أن مهمة الجهاز هو جمع وتسجيل المعلومات الرقمية المختلفة وتحديد مصدرها، من أجل استخدامها في الإجراءات القضائية، وذلك من أجل التصدي لأي مخالفات أو اعتداءات إرهابية محتملة، أو عمليات التخريب أو المساس برموز الدولة، وهي في معظمها مصطلحات عامة يمكن أن يكون لها أكثر من تفسير، وغالبا ما تخضع إلى السلطة التقديرية للذين يتولون تسيير هذا الجهاز، كما أن المرسوم الذي وقعه الرئيس عبد العزيز بوتفليقة لا يتحدث بالضبط عن الحالات التي يتم فيها تسجيل وتتبع المعلومات الرقمية، وهل الأمر سيخص أشخاصا بعينهم مشبهين، أم أن مهمة هذا الجهاز ستكون فرض رقابة على كل الجزائريين من رواد الانترنت، خاصة وأن مواقع التواصل الاجتماعي أصبحت فضاء للتنفيس<sup>2</sup>.

### المرحلة الخامسة: ما بعد 2018:3

شهدت الجزائر نموا ملموسا في تحسين خدمات الانترنت منذ بداية 2018، حيث أصبح المتعاملون الثلاثة للهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، أوريدو، جيزي) يقدمون عروض بأحجام أنترنت أكبر وبسعر أقل عكس سنتي 2017 و2016، أين كانت أحجام الأنترنت صغيرة بأسعار خيالية.

كما أعلنت اتصالات الجزائر عن تخفيض هام في أسعار الاشتراك وتصعيد الحد الأدنى للاشتراك إلى 02 ميغا وبسعر 1600 دج عوض 2100 دج، وهذه كلها مؤشرات توحى بأن عدد المستخدمين للإنترنت في الجزائر قد ارتفع بشكل كبير مقارنة بالسنوات الماضية.

كما أنّ نسبة انتشار الإنترنت في الجزائر بلغت 70,9 بالمئة شهر جانفي من سنة 2023 أي تسجيل زيادة معتبرة مقارنة بنفس الفترة من سنة 2022 حيث بلغت هذه النسبة 60,6 بالمئة حسب تقرير "ديجيتال 2023" للمكتب العالمي "داتابورتال" المتخصص في الاحصائيات الخاصة بالإنترنت الثابت و النقال في جميع أرجاء العالم.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: <https://www.mptn.gov.dz/ar/content> تاريخ الاطلاع: 2020/01/03.

<sup>2</sup> الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرجع سابق، تاريخ الاطلاع: 2020/01/04.

<sup>3</sup> نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية بتاريخ 2023/02/20، تاريخ الاطلاع 2023/03/30.

كما ارتفع عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر بشكل معتبر إذ بلغ 32,09 مليون مستخدم انترنت مقابل 27,28 مليون خلال نفس الفترة من سنة 2022.

و بلغ متوسط سرعة الإنترنت الثابت في الجزائر 11,01 ميغابايت في الثانية في يناير 2023 مقابل 9,78 ميغابايت في الثانية خلال نفس الفترة من سنة 2022 أي بتسجيل زيادة تقدر ب 1,23 ميغابايت.

كما بلغ متوسط سرعة الانترنت النقال عبر الشبكات الخلوية 13,40 ميغابايت مطلع سنة 2023 فيما كانت يقدر ب 11,44 ميغابايت خلال نفس الفترة من سنة 2022 أي بتسجيل زيادة ب 1,97 ميغابايت.

### 3- سوق البرامج

لقد توسع استعمال برامج الكمبيوتر على مستوى المؤسسات العمومية والخاصة والإدارات بمختلف تخصصاتها، ونجد أن القطاع الخاص يعد أكبر الموردين لتلك البرامج بالإضافة لبعض المؤسسات العمومية ومساهمة مؤسسات أجنبية عن طريق ممثليهم.

وقد بدأ ينتشر التمثيل في الجزائر لمؤسسات أجنبية في سوق البرامج في الجزائر وكأبرز مثال على ذلك شركة مايكروسوفت العالمية، والحديث عن البرامج يقودنا للكلام على موضوع القرصنة واستعمال البرامج بدون رخصة خاصة، وقد طغى في الآونة الأخيرة الحديث عن هذا الموضوع في الجزائر لانتشار الظاهرة.

ولمعالجة المسألة كانت هناك اتفاقية مع الديوان الوطني الجزائري لحقوق المؤلف و جهات دولية (المنظمة العالمية للملكية الفكرية) مهتمة الاهتمام بحقوق الملكية المتعلقة بالبرامج المعلوماتية وتطبيق النصوص القانونية عليها، وأيضا اهتمام المؤسسات المعنية وعلى رأسها شركة مايكروسوفت، وقد تم إصدار تعليمات من حكومية موجهة لمسؤولي مختلف الإدارات العمومية يحثهم فيها على مراقبة كل البرامج المعلوماتية<sup>1</sup> المستخدمة على مستوى كل المصالح. ومن جهة أخرى هناك اهتمام متزايد بالبرامج المفتوحة في إطار نظام الاستغلال لينكس (Linux) الذي بدأ الاهتمام به في الجزائر على مستوى الجامعات وبعض المؤسسات الخاصة، فإنتظمت عدة دورات تكوينية على مستوى بعض الجامعات منها جامعة ورقلة التي احتضنت المدرسة السابعة لينكس في شهر ديسمبر 2004، وقامت مؤخرا وزارة التعليم العالي بإعلان على موقعها الإلكتروني لتقديم مشاريع مشتركة لتطوير البرمجيات الحرة واستعمالها في مجال التكوين أو التسيير.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: الإصلاحات على قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال

شرعت الجزائر في إصلاحاتها على قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في سنة 2000 من خلال القانون رقم (3) لعام 2000 في ظل تأخر محسوس عن بلدان المنطقة. حيث وحاولت الحكومة استدراك هذا التأخر في تحديث هذا القطاع الذي يشكل جزءا مهما من البنية القاعدية للاقتصاد الوطني، وقد كان الهدف المسطر للتغييرات الهيكلية على قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال هو الوصول

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، المرجع نفسه، ص 93.

إلى تسيير أكثر فعالية ومرونة وتحسين مستوى الخدمة العمومية المقدمة وذلك عن طريق خلق جومن المنافسة بين عدد من المتعاملين المستغلين للخدمات المختلفة.<sup>1</sup>

في هذا الإطار، تقرر الفصل بين الوظائف الثلاث التي كانت بيد الإدارة، المتمثلة في وزارة البريد والمواصلات:

- وظيفة التسيير
- وظيفة الضبط
- وظيفة تحديد السياسات

تجسدت هذه الرؤية في إطار القانون الجديد للقطاع. بموجب هذا القانون، احتفظت الوزارة بمهمة تحديد الرؤية المستقبلية لتطوير القطاع، وتحديد السياسات المتبعة لذلك، مع تأسيس وكالتين هما الوكالة الوطنية للموجات والوكالة الوطنية للفضاء.

أما وظيفة الاستغلال، فقد حولت فيما يتعلق بالخدمات البريدية والمالية، إلى مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي هي "بريد الجزائر" وشركة ذات أسهم برأسمال عمومي هي "اتصالات الجزائر". على أن تنشأ مؤسسات أخرى تختص بخدمات فرعية معينة، مثل مؤسسة "موبيليس" للهاتف المحمول و"الجواب" للبريد الإلكتروني، وهما تابعتان لمؤسسة اتصالات الجزائر، ومؤسسة "السرّيع" للبريد السريع تابعة لبريد الجزائر.

وخلافا لبريد الجزائر التي احتفظت في إطار القانون الجديد بنظام الاحتكار لاستغلال الأنشطة الأساسية مثل:

- خدمة توزيع البريد الأقل وزنا من 2 كغ
- الحوالات
- الحساب البريدي الجاري (قانون 2000-3، المادة 63)

وقد مهد هذا القانون الطريق لدخول مؤسستين في مجال الإتصالات (OTA و WTA) ومؤسستين في مجال البريد الدولي السريع (U.P.S و D.H.L) بالإضافة إلى مؤسسات أخرى تتنافس في مجال البريد للوزن أكثر من 2 كغ مع مؤسسات جزائرية ناشئة، أما وظيفة الضبط فقد أفرد لها القانون هيئة مستقلة تتمتع بشخصية معنوية وبالاستقلالية المالية، وتتكفل هذه الهيئة أساسا بالحرص على توفير منافسة فعلية ونزيهة في كل من مجال البريد والمواصلات بالإضافة إلى تخطيط وتسيير ومراقبة مجال الذبذبات، معالجة الخلافات بين المؤسسات المستغلة للقطاع وتقديم استشارات إلى الوزارة الوصية (قانون 2000-3، المادة 13)، أدت هذه التعديلات الهيكلية إلى بعث نشاط كبير في القطاع، إلا أن النتائج بعد خمس سنوات من بداية عملية الإصلاح لم تكن كلها إيجابية.

<sup>1</sup> صالح بوعبد الله، معوقات استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحديث مؤسسة بريد الجزائر، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات؛ المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، 12-13 نوفمبر 2005، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.



وقد شهدت سنتي 2004 و2005 تطورا كبيرا في مجال الإتصالات للهاتف الثابت والمحمول في الجزائر. وقد قدرت نسبة الزيادة في عدد الزبائن بين 2001 و2004 ب 172% وهي نسبة تفوق ما سجلته مصر في نفس الفترة.

وتؤكد تقارير سلطة الضبط أن دخول متعامل ثالث للهاتف المحمول في سنة 2004 أدى إلى بداية منافسة حقيقية أثمرت تخفيضات في الأسعار، كما أدت المنافسة بين المتعاملين إلى تنويع الخدمات المقدمة وطرق الدفع، وازداد مستوى التغطية بالهاتف المحمول، وزادت نسبة الهاتف المحمول إلى الهاتف عموما من 19% في 2002 إلى 40% في سنة 2003 ثم 63% في 2004. وقد لوحظ ارتفاع الكبير في أسعار مكالمات الهاتف الثابت خلال سنوات الإصلاح أي بين سنتي 2000 و2005. فقد بلغت الزيادة نسبة 900% بالنسبة للمكالمات المحلية و160% بالنسبة للمكالمات بين المدن.

### الفرع الثالث: استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الخدمات المصرفية

فيما يخص النقد، تم مع نهاية سنة 1999 تنصيب 110 موزع آلي للأوراق البنكية (DAB) لفائدة 100000 حامل للبطاقات المغناطيسية.

ولهذا الغرض فقد تم انجاز مشروع مصرفي خاص بريد الجزائر ودمجه في عملية إصلاح النظام المالي الوطني التي تهدف أساسا إلى عصرنة أنظمة الدفع الجماهيري وتجريد أنظمة الدفع، لذلك، تم سنة 2007 إنشاء مركز للخدمات المصرفية مما جعل عدد حاملي البطاقات الإلكترونية عام 2015 ينتقل إلى 07 ملايين مقابل 700 جهاز صرف آلي GAB تهيمن الخدمات المالية البريدية على سوق المدفوعات، من حيث السحب والادخار مشكّلة بذلك الشبكة الأكثر كثافة وحدثة في البلاد حيث تعتمد على أنظمة المعاملات في زمنها الفعلي. بالإضافة إلى تكثيف وتحسين الشبكة البريدية، قامت مؤسسة بريد الجزائر، بإنشاء مراكز مجهزة بأحدث التكنولوجيات. (مركز فرز آلي وطني ودولي، مركز البريد الهجين، مركز مصرفي، مركز شخصنة بطاقات الحسابات الجارية البريدية)<sup>1</sup>. وقد تمت عصرنة الوسائل من خلال<sup>2</sup>:

- تزويد المكاتب البريدية بآلات متعددة الوسائط من أجل تقديم خدمات كشف الحساب الجاري البريدي وخدمة الانترنت لسكان المناطق المعزولة.
- تنصيب وتشغيل الموزعات الآلية للأوراق البنكية بالإضافة إلى عداد الأوراق المالية من أجل تحسين مردود الأعوان.
- الحصول على نظام تسيير البريد الهجين الذي يسمح باستقبال البريد من كبريات الشركات في شكل الكتروني ليتم معالجته فيما بعد وإدراجه في مسار التوجيه التقليدي.
- عصرنة مجمل الخدمات عن طريق إدراج:
  - نظام التحويل الإلكتروني للأموال (TEF)،
  - نظام متابعة البريد العالمي (IPS)،
  - تطبيق ISS/IMO الذي يأخذ بعين الاعتبار حوالات النظام العالمي،
  - نظام الدخول عن بعد للحسابات الجارية البريدية، إضافة إلى تحميل الوثائق وطباعتها.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: <https://www.mptn.gov.dz/ar/content> تاريخ الاطلاع: 2020/01/08.

<sup>2</sup> المرجع السابق، تاريخ الاطلاع: 2020/01/09.



الفرع الرابع: عدد المتعاملين ومقدمي الخدمات في مجال الاتصالات

يمكن توضيح ذلك وفق الجدول الموالي:

الجدول (03-01): تطور عدد المتعاملين ومقدمي الخدمات في مجال الاتصالات

2018	2017	2016	2015	2014	
89	86	86	69	164	عدد مراكز النداء (Centre d'appel)
08	08	08	08	07	الاستعلام الصوتي (Audiotex)
30	29	29	23	20	موفر الدخول إلى الانترنت (FAI)
02	02	03	03	03	متعاملون نقل الصوت عبر بروتوكول الانترنت (VOIP)
01	01	02	03	03	الاتصالات الخاصة الشاملة للنقل عبر الأقمار الاصطناعية (GMPCS)
03	02	03	03	03	المحطات الطرفية ذات الفتحة الصغيرة VSAT
01	01	01	01	01	الهاتف الثابت
03	03	03	03	03	الهاتف النقال GSM
03	03	03	/	/	الهاتف النقال الجيل الرابع

المصدر: التقرير السنوي للمديرية العامة للإقتصاد الرقمي، لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات الرقمية، 2019، ص 11.

نلاحظ أن هناك عدة متعاملين ومقدمين للخدمات في هذا المجال، لكن عددهم يبقى ضئيلا مقارنة بدول أخرى، وخاصة بعض الدول العربية، وذلك نظرا لانفتاح الجزائر المتأخر على هذا النوع من التكنولوجيا.

**المطلب الثاني: أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر**

سوف نحاول عرض بعض الإنجازات، التي يمكن أن ندرجها ضمن المحاولات المتواصلة للوصول إلى إستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالشكل الذي يسمح للجزائر بتعميم هذه التكنولوجيا على كافة المجالات خاصة قطاع الأعمال. ومن أهم تلك الإنجازات نجد ما يلي:<sup>1</sup>

**الفرع الأول: الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري وجهود شركة سونلغاز**

في جانفي 2002 تم إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية وفي 2002 تم إطلاق القمر ألسات 1 ووضع في مساره (ALSAT1)؛ مع الإعداد لإطلاق مستقبلتي للقمر ALSAT2 وALSAT3 وهوما يعتبر

<sup>1</sup> عبيرات مقدم، زيد الخير ميلود، متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10-09 مارس 2004 كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة الجزائر.

مساهمة وطنية هامة في حركة التنمية والتكنولوجيا والتطوير، خاصة أنه ألحق بها المركز الوطني للتكنولوجيات الفضائية بأرزويوغرب الجزائر.<sup>1</sup>

تجربة أخرى ينبغي الإشارة إليها، ذلك أنها تحمل في طياتها خطوة هامة في إطار تسهيل توفير إمكانيات الإتصال إلى أكبر شريحة في المجتمع؛ وهي الإختبار الذي قامت به الشركة الوطنية سونلغاز، حيث قامت بربط مركز سونلغاز بثانوية عمر راسم، وفي الأفق ثانوية بعنابة، وأخرى في وهران، لتحول كابل الكهرباء من مجرد ناقل لها إلى ناقل لتدفق الإنترنت يصل حوالي 5.4 ميغابيت، وذلك باستخدام تكنولوجيا الأنترنيت بواسطة الكهرباء أو ما نسميه PowerLine Communication والإستغناء عن إستخدام التلفون في هذا الإطار؛ وتبدو أهمية هذه الطريقة إذا علمنا أنه، وحتى سنة 2007، ما قدره 97% من السكان يتوفر لديهم الإشتراك للكهرباء بينما لا يتجاوز 10% مشتركى الهاتف.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: تجربة الحضيرة السيبرية سيدي عبد الله وإتفاقيات أوراكل مع سوناظرك والبريد

تدخل في إطار تهيئة مناخ ملائم وتشريعات وتنظيمها لما عرف قطاع البريد والمواصلات من تغيرات جذرية؛ وكان الإطار التقديري لها يتمحور حول جوانب ثلاثة تبني عليها الحضيرة وهي مركز البحث والتكوين ثم المؤسسات واخيرا الحضانة والدعم. وبخصوص حضيرة سيدي عبد الله، فإنها تتكون من معهد عالي للإتصالات، وكالة انترنيت، وكالة الإتصالات، إضافة إلى مكاتب الحاضنات ومؤسسات التكنولوجيا المتقدمة، وهو مشروع قطب تقني (TECHNOPOLE) وإقتصادي مستقبلي ساهم في تمويله أطراف محلية وأخرى دولية، حيث هناك شركة جزائرية مع أمريكا؛ كندا، فرنسا، وكوريا<sup>3</sup>، علما بأن كوريا وحدها ساهمت بمليون دولار في إطار هذا المشروع.

كما تم توقيع إتفاقيتين من طرف مجموعة ORACLE الأمريكية، وهو أحد الرواد العالمين في البرمجيات للمؤسسة؛ الأولى مع المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات بالجزائر؛ وهذا الخلق ORACIE UNIVERSITY وتعلق بتنظيم برامج التكوين في مجال التقنيات الحديثة للإعلام والإتصال في 12 مؤسسة للتعليم العالي؛ حيث تلتزم أوراكل بتقديم تجهيزات الإعلام الآلي وبرامج التكوين والمصادر المعتمدة في التعليم العالي، والثانية مع مركز المؤسسة سوناظرك الذي أعتبر كشريك، وهذا لأول مرة في إفريقيا وأتيحت له شهادة مطابقة، بحيث أصبح مؤهلا لتقديم نظم معلومات، أدوات التصميم، تطوير وتطبيق الحلول للإعلام الآلي وإنتاج برمجيات التسيير المدمجة وقواعد المعطيات وشبكات المعلومات وغيرها.<sup>4</sup>

### الفرع الثالث: إتفاقيات أيباد مع مؤسسة "تيليكوم الجزائر"

يأتي اتفاق الشراكة بين مؤسسة "أيباد" مع مؤسسة "تيليكوم الجزائر"، لتأهيل وتطوير وإعطاء دفع إضافي في مجال تكنولوجيات الإتصال عن طريق الشراكة.

<sup>1</sup> Voir revue: ITMag, Algérie N°:21 Du 23/10/2003, P4.

<sup>2</sup> عيبران وآخرون، الفضاء السيبري وإمكانيات التقارب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في مطبوعات الملتقى الدولي "Dynamisation La gestion des SPME , Innovation, TIC, Formation" جامعة بسكرة.

<sup>3</sup> Voir: [WWW Sitick arcouche 22Pdf](http://WWW.Sitick.arcouche.22Pdf) « Cyberparck » vu le 25/10/2019.

<sup>4</sup> عيبران وآخرون، الفضاء السيبري وإمكانيات التقارب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق.

حيث كانت هذه الخطوة أول شراكة جزائرية-جزائرية، قبل تجسيد شراكة مع الأجانب، حيث استشرع مؤسسة التعليم المهني عن بعد (أيباد) ابتداء من السنة الجارية في تركيب ثم صناعة أجهزة الحاسوب المحمولة من نوع "لاب توب"، بعد تدشين وحدتها الإنتاجية التي يتم بناؤها حاليا بعناية، إذ ستقوم المؤسسة في البداية بتركيب أجهزة الحاسوب قبل التوجه تدريجيا نحو الاندماج" هذا وتتوي ذات المؤسسة "صناعة مليون جهاز حاسوب محمول سنة 2008".<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: تجارب أخرى واتفاقيات

إضافة إلى ما سبق، كانت هناك عدة تجارب ومحاولات للاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، ولعل أهمها ما يلي:

#### 1- محاولات قطاع التكوين المهني وتجربة مؤسسة الضمان الاجتماعي

وقد شرع قطاع التكوين المهني بدوره في بناء شبكته الداخلية، وهو مشروع الانترنت الذي يربط كل مؤسسات القطاع في برنامج واحد هدفه بناء قاعدة معطيات بها شقين أساسيين:

- المعلومات المتعلقة بالجانب الإداري للتجهيزات والموارد البشرية والمالية وغيرها؛
- المعلومات المتعلقة بالجانب البيداغوجي وتسيير وهندسة التكوين الذي تقوم به عدد من الفروع والاختصاصات، بالإضافة إلى إعداد رزنامة التكوين والمتربصين وقاعات الدروس والمحاضرات والمخابر وغير ذلك.

ولقد واكب ذلك تعميم توفير التجهيزات والقيام بتربصات من أجل تأهيل العاملين في مجال استخدامها، كما يوجد مشروع جديد بدأ بخوضه قطاع التكوين المهني، وهو ما يسمى بنظام المعلومات الجغرافية، حيث يقدم مؤسسات التكوين المهني في خريطة جغرافية رقمية. ومستقبلا يدعم بدليل خاص حول التجهيزات بالقطاع وخصائصها التقنية، وبجزء لتحليل الإحصائيات بناء على المعطيات الرقمية؛ وهو بهذا يجمع المعلومات والبيانات لتسهيل عمليات اتخاذ القرار وتحقيقها في امثل وقت، وأقل تكلفة، وبالتالي يتيح أرضية أخرى لبناء نظام إدارة معرفة.

كما أنّ مؤسسة الضمان الاجتماعي تتحرك بدورها، حيث تدعمت بشبكة انترانت وربطت أداة تغذية جدول القيادة بهذه الشبكة. كما أنها من جهة أخرى، بادرت إلى عملية إعادة التقييم للمشاركين، وذلك في إطار بناء قاعدة معطيات وطنية لهم، بحيث أصبحت لديها مكتبة وطنية رقمية يمكن الإتصال بها من جميع وكالاتها، والتأكد من المشترك وهذا ما يمكن اعتباره إشارة إلى التفكير في دمج المعلومة بالتسيير وهو بداية واعدة إن استثمرت وتواصلت.

#### 2- المعاهدات والاتفاقيات الدولية والدولية متعددة الأطراف

وقد تمثلت فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://www.chihab.net/modules.php?name=News&file=article&sid=923>. vu le 21/07/2021.

<sup>2</sup> الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: <https://www.mptn.gov.dz/ar/content> تاريخ الاطلاع: 2020/01/11.

- بروتوكول اتفاق التعاون بين الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية وحكومة المجر في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، الموقع بالجزائر في 5 ديسمبر سنة 2017، تم التصديق عليه بموجب مرسوم رئاسي رقم 18-260 مؤرخ في 6 صفر عام 1440 الموافق 15 أكتوبر سنة 2018.
- مذكرة التفاهم بين حكومة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وحكومة جمهورية النيجر حول التعاون في مجال البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال، الموقعة بنيامي بتاريخ 16 مارس سنة 2017، تم التصديق عليها بموجب مرسوم رئاسي رقم 18-47 مؤرخ في 6 جمادى الأولى عام 1439 الموافق 24 يناير سنة 2018.
- الاتفاق بين حكومة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وحكومة جمهورية بلغاريا حول التعاون في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، الموقع بالجزائر في 28 فبراير سنة 2014، تم التصديق عليها بموجب مرسوم رئاسي رقم 16-330 مؤرخ في 14 ربيع الأول عام 1438 الموافق 14 ديسمبر 2016.
- اتفاق التعاون الثنائي بين حكومة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وحكومة الجمهورية التونسية في مجال البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال، الموقع بتونس في 12 نوفمبر سنة 2010، تم التصديق عليه بموجب مرسوم رئاسي رقم 13-337 مؤرخ في 24 ذي القعدة عام 1434 الموافق 30 سبتمبر سنة 2013.
- كما كانت هناك المعاهدات والاتفاقيات الدولية متعدّدة الأطراف، والتي تمثلت فيما يلي:<sup>1</sup>
- دستور واتفاقية الاتحاد الإفريقي للاتصالات (الكاب، ديسمبر سنة 1999، مراجعة هاراري سنة 2014)، تم التصديق عليهما بموجب مرسوم رئاسي رقم 18-74 مؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1439 الموافق 25 فبراير سنة 2018.
- وثائق المؤتمر الخامس والعشرين للاتحاد البريدي العالمي، المحررة بالدوحة في 11 أكتوبر سنة 2012، تم التصديق عليها بموجب مرسوم رئاسي رقم 17-228 مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1438 الموافق 8 غشت سنة 2017.
- اتفاقية إنشاء المنظمة العربية لتكنولوجيايات الاتصال والمعلومات، المحررة بالقاهرة في 13 فبراير سنة 2002، تم التصديق عليها بموجب مرسوم رئاسي رقم 16-111 مؤرخ في 13 جمادى الثانية عام 1437 الموافق 22 مارس سنة 2016.
- تعديل الفقرة (ج) (2) من المادة 12 من الاتفاق المتعلق بالمنظمة الدولية للاتصالات بواسطة السواتل (انتلسات)، المعتمد من طرف جمعية الأطراف أثناء دورتها الحادية والثلاثين الاستثنائية، المنعقدة بباريس من 20 إلى 23 مارس سنة 2007، تم التصديق عليه بموجب مرسوم رئاسي رقم 15-188 مؤرخ في 4 شوال عام 1436 الموافق 20 يوليوسنة 2015.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content> تاريخ الاطلاع: 2020/01/11

- الاتفاقية العربية لمكافحة جرائم تقنية المعلومات، المحررة بالقاهرة بتاريخ 21 ديسمبر سنة 2010، تم التصديق عليها بموجب مرسوم رئاسي رقم 14-252 مؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1435 الموافق 8 سبتمبر سنة 2014.
- انضمام الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية إلى وثائق المؤتمر الرابع والعشرين للاتحاد البريدي العالمي، المحررة بجينيف في 12 غشت سنة 2008، بموجب مرسوم رئاسي رقم 14-170 مؤرخ في 4 شعبان عام 1435 الموافق 2 يونيو سنة 2014.
- النظام الأساسي للاتحاد الإسلامي للاتصالات السلكية واللاسلكية، المعتمد بصنعاء في ديسمبر سنة 1984، تم التصديق عليه بموجب مرسوم رئاسي رقم 07-377 مؤرخ في 21 ذي القعدة عام 1428 الموافق أول ديسمبر سنة 2007.
- التصديق على وثائق المؤتمر الثالث والعشرين للاتحاد البريدي العالمي، المحررة ببوخارست في 5 أكتوبر سنة 2004، بموجب مرسوم رئاسي رقم 07 - 322 مؤرخ في 11 شوال عام 1428 الموافق 23 أكتوبر سنة 2007.
- الموافقة على اتفاق القرض الموقع في 3 يناير سنة 2003 بأبيجان، بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية والبنك الإفريقي للتنمية، لتمويل مشروع تأهيل مستوى قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية ودعمه، بموجب مرسوم رئاسي رقم 03-167 مؤرخ في 11 صفر عام 1424 الموافق 13 أبريل سنة 2003؛
- تعديلات الاتفاق المتعلق بالمنظمة الدولية للاتصالات بواسطة السوائل ( اتلسات ) المعتمدة من طرف جمعية الأطراف أثناء دورتها الخامسة والعشرين المنعقدة بواشنطن من 13 إلى 17 نوفمبر سنة 2000 وكذا تعديل المادة 23 من اتفاق الاستغلال المعتمد خلال الاجتماع الواحد والثلاثين للموقعين المنعقد في واشنطن من 9 إلى 10 نوفمبر سنة 2000، تم التصديق عليها بموجب مرسوم رئاسي رقم 01 - 370 مؤرخ في 27 شعبان عام 1422 الموافق 13 نوفمبر سنة 2001.
- التعديلات الخاصة بالاتفاقية المتضمنة إنشاء المنظمة الدولية للاتصالات النقالة عبر الساتل (انمارست) وباتفاق الاستغلال لهذه المنظمة، المعتمدة من طرف الجمعية ( انمارست) خلال دورتها الثانية عشرة المنعقدة في أبريل سنة 1998 بلندن، تم التصديق عليها بموجب مرسوم رئاسي رقم 01 - 369 مؤرخ في 27 شعبان عام 1422 الموافق 13 نوفمبر سنة 2001.
- الموافقة على اتفاق القرض رقم 7027 الموقع في 23 أكتوبر سنة 2000 بواشنطن بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، لتمويل مشروع إصلاح قطاع البريد والمواصلات، بموجب مرسوم رئاسي رقم 2000-411 مؤرخ في 18 رمضان عام 1421 الموافق 14 ديسمبر سنة 2000.

### المطلب الثالث: تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر للفترة

2019-2000

هناك العديد من المؤشرات المعتمدة من طرف هيئات دولية تُعنى بمتابعة تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث يمكن من خلالها معاينة وضعية القطاع في كل بلد، ولعل الأكثر منها تداولاً

نجد: عدد التسجيلات في أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حجم واردات منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، عدد مشتركى الهاتف الثابت، عدد مشتركى الهاتف النقال، نسبة التزود بالانترنت، تطور امتداد الألياف البصرية، إضافة إلى تطور عرض نطاق الانترنت الدولية. واعتمدنا في متابعة هذا التطور على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وموقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال. لكن، قبل معاينة تطور هذه المؤشرات سوف نلقي نظرة على قطاع الإتصال بعد صدور القانون (2000/03) أين تولت الوزارة الوصية على القطاع مهمة صياغة السياسة القطاعية، وأوكلت مهمة الضبط لهيئة مستقلة هي سلطة ضبط البريد والمواصلات (ARPT).

### الفرع الأول: سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية "ARPT"

مع حلول سنة 2000 قامت الحكومة الجزائرية بتسطير برنامج مقترح للإصلاح، وتطوير قطاع الاتصالات هادفة بذلك إلى تكريس مبدأ المنافسة مع التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، وبيع عدة رخص لتشغيل الهاتف النقال والثابت، وذلك بتحويل وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومن ثمة قطاع الإتصال للمنافسة، وهذا من خلال سنها لقانون (2000-03) المؤرخ في 05 أوت 2000<sup>1</sup> الذي بموجبه تم تحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وتمثلت أهم مبادئه وأهدافه في: «2» تكريس مبدأ المنافسة، حيث نصت المادة الأولى من هذا القانون على تطوير وتقديم خدمات الاتصالات السلكية، واللاسلكية ذات نوعية جيدة في ظروف موضوعية، وشفافة بدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة، احترام قواعد المنافسة المشروعة بين المتعاملين، تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تحديد سلطة مستقلة وحررة للضبط.

### الفرع الثاني: نظرة على تطور أهم مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

هناك العديد من المؤشرات التي تدل على مدى تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد ارتأينا تناول أبرزها وفقا لما يلي:

#### 1- تطور عدد التسجيلات في أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال<sup>3</sup>

وفقا لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، فإن المؤسسات الناشطة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال تسهم بنحو 2.8 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي و 4 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي إذا أخذنا بعين الاعتبار المجال البريدي، من ناحية أخرى فإن التعداد الاقتصادي لسنة 2011 الذي قام به المكتب الوطني الإحصاءات يشير إلى أن عدد المؤسسات الناشطة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال كان 34945 مؤسسة وهوما يمثل 3.74 بالمائة من مجموع المؤسسات التي شملتها الدراسة خلال نفس الفترة – والتي كان عددها 250934 مؤسسة.

<sup>1</sup> حكيم بن جروة، دراسة إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات الاتصال: دراسة حالة مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر، مذكرة ماجستير، غ.م، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007، ص94.

<sup>2</sup> القانون رقم 03-2000 والمؤرخ في 05 أوت 2000 والمتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد 2000/48، ص22.

<sup>3</sup> الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content> تاريخ الاطلاع: 2020/01/12.

إن الوزارة مهتمة بتطور عدد تسجيلات المؤسسات الجزائرية في أنشطة تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وذلك من حيث العدد ووفقا للتغيرات في التسجيلات والحذف وكذا طبيعة أنشطتها، وقد مكنت البيانات المستوحاة من المركز الوطني للسجل التجاري، من إجراء تصنيف أولي لهذه الشركات عبر مجموعة نشاطات من أجل تسهيل عملية التحليل. إن نشاطات المؤسسة المتعلقة بمجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال يهيمن عليها مجموعة نشاطات "صناعة وخدمات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال" والتي تمثل ما يقارب نصف التعداد، وهذا راجع إلى العدد الهام للمؤسسات التي تقوم بتركيب شبكات ومحطات كهربائية وهاتفية، وقد عرف هذا النشاط تزايدا في عدد التسجيلات والذي يرجع أساسا إلى عدد تسجيلات مؤسسات تركيب شبكات ومحطات كهربائية وهاتفية بين سنة 2013 وسنة 2014.

من جهة أخرى فإن مجموعة نشاطات الاتصالات تمثل قرابة ثلث تعداد المؤسسات المرتبط نشاطها بمجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وإن نشاط الأكوشاك متعددة الخدمات، مؤسسات شبكات الاتصالات ومراكز الإتصال هي التي تهيمن على هذه المجموعة. فيما يخص تطور عدد التسجيلات في نشاطات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، الملاحظ انخفاض منذ سنة 2010 رغم انتعاش متواضع في سنة 2013، أما مجموعة نشاطات الاتصالات فهي تسجل عددا مهما من الشطب تفوق عدد التسجيلات والراجع أساسا إلى عدد شطب نشاطات الأكوشاك متعددة الخدمات.

فيما يخص مجموعة نشاطات الإعلام الآلي والاستشارات، فالملاحظ هيمنة مكاتب الدراسات والاستشارات، مع تطور هام لعدد التسجيلات مقارنة بعدد الشطب، وأخيرا سجلت مجموعة نشاطات تجارة منتجات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ارتفاعا مستمرا وصل إلى 1600 تسجيل ما بين سنة 2010 وسنة 2015، أما أنشطة تجارة الجملة والتصدير والاستيراد منتجات الإعلام الآلي فهي التي تهيمن على هذه المجموعة.

## 2- تطور واردات منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

وفقا لتقرير إحصائي لإدارة الجمارك الجزائرية، المتعلق بالتجارة الخارجية لشهر ديسمبر من سنة 2014، تظهر المنتجات الكهربائية للهاتف النقل في المرتبة الثالثة من تصنيف عائلة المنتجات الصناعية المستورة مباشرة، وذلك وراء استيراد السيارات السياحية والنفعية، وتعكس هذه المرتبة أهمية منتجات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الاقتصاد الوطني. إن الوزارة مهتمة بتطور هذه الواردات ما بين سنة 2010 وسنة 2014 فضلا على مكوناتها الرئيسية.

عموما، يبدو تطور واضح لاستيراد منتجات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بنسبة تفوق 100 بالمائة، من ناحية أخرى الظاهر أن نسبة استيراد المنتجات التامة الصنع تفوق بكثير نسبة استيراد المنتجات النصف مصنعة أو قطع الغيار. من الظاهر أيضا أن استيراد الآلات المعالجة للبيانات كمنتج نهائي هي الأهم في فئتها بمأنها قد تضاعفت خلال سنة 2014.

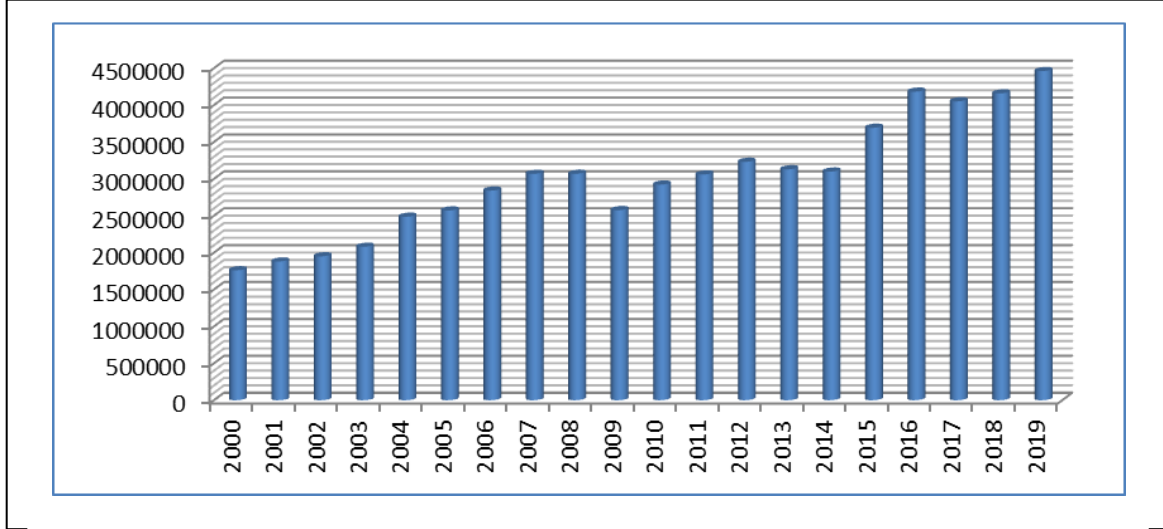
علاوة على ذلك، يبدو أن تطور واردات أجهزة معدات الإعلام الآلي تتبع تطور واردات آلات معالجة البيانات حيث أنها قد تضاعف حجمها هي كذلك، نفس الشيء فيما يتعلق بواردات الهوائيات، أجهزة الملاحة والألياف البصرية التي سجلت تطورا يفوق 100 بالمائة سنة 2013.



## 3- تطور الاشتراكات بالهاتف الثابت، الهاتف المحمول والانترنت

بناء على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وموقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، يمكن معاينة هذا التطور كما يلي:

- بالنسبة للهاتف الثابت: يمكن توضيح ذلك وفق الشكل الموالي:  
الشكل (03- 01): مشتركو الهاتف الثابت بالجزائر للفترة (2000-2019)

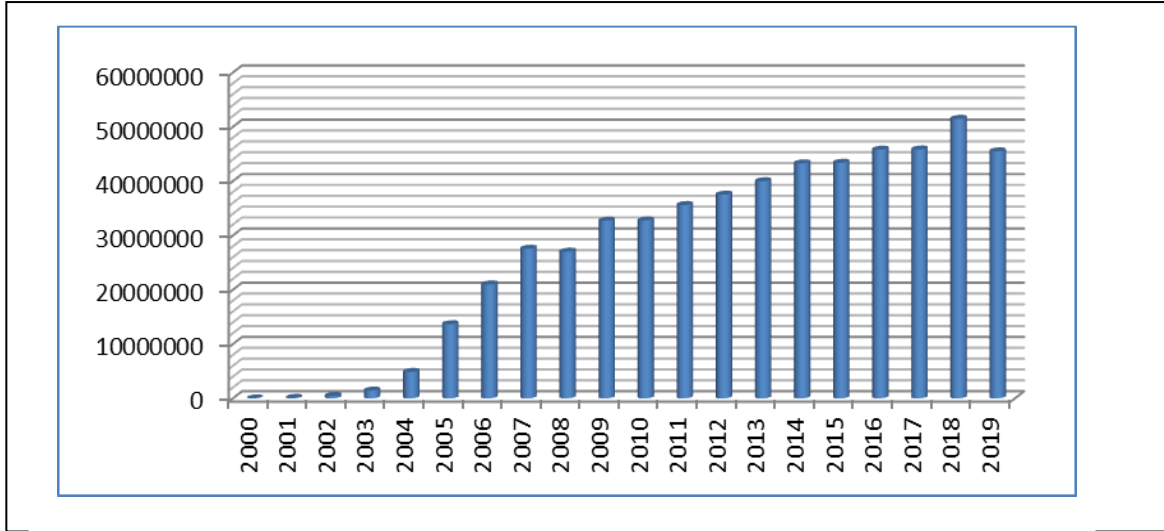


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وموقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

حسب الشكل (03- 01)، كانت هناك زيادة في عدد المشتركين من سنة 2000 إلى غاية سنة 2008، لينخفض سنتي 2009 و2010، ثم يعاود الارتفاع نسبيا في السنتين الموالتين. أما ابتداء من سنة 2014، فقد سُجّل ارتفاع معتبر في عدد المشتركين، ويعود ذلك إلى رغبة المشتركين في التزوّد بالانترنت - في ظل إمكانية الدخول إلى المحتوى الرقمي-، حيث أنّ ذلك لا يتيح لهم دون خطوط هاتفية ثابتة. وقد تزايد عدد المشتركين ابتداء من سنة 2015 بفضل بداية تعميم اشتراك الجيل الرابع للانترنت (4G LTE fixe). كما تواصلت تلك الزيادة سنوات 2016، 2017، 2018، 2019 بفضل دخول شبكة الألياف البصرية حيّز الخدمة.



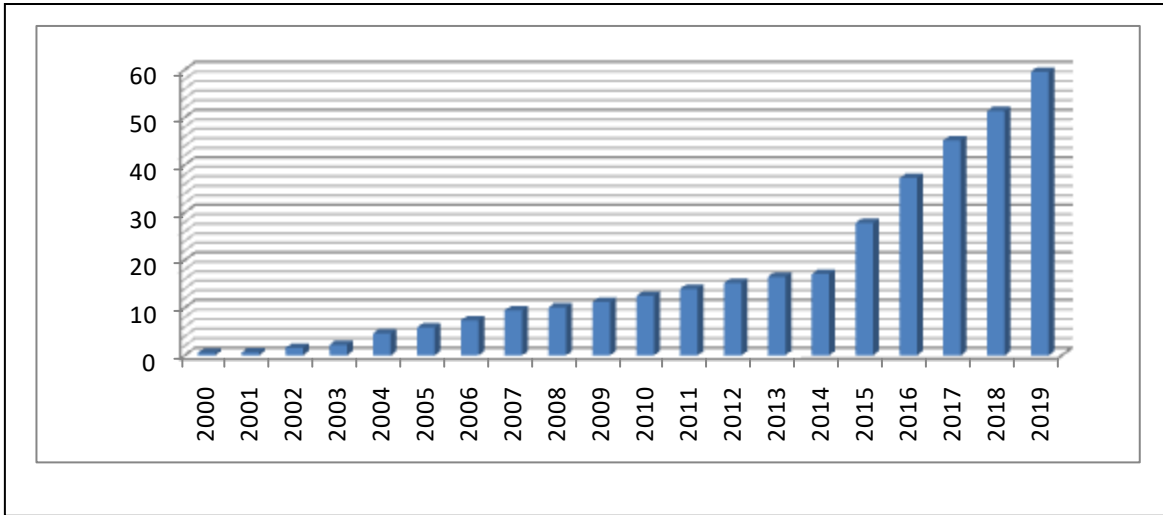
- بالنسبة للهاتف النقال: يمكن توضيح ذلك وفق الشكل الموالي:  
الشكل (03-02): مشتركو الهاتف النقال بالجزائر للفترة (2000-2019)



**المصدر:** من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وموقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

حسب الشكل (03-02)، كان هناك تزايدا مستمرا في عدد المشتركين، خصوصا بعد سنة 2004 أين عرفت هذه السنة بداية المنافسة الحقيقية بين متعاملي شبكة الهاتف النقال (جازي، موبيليس، نجمة). وقد شهدت العشرية الثانية من القرن الحالي تواسلا في ارتفاع عدد المشتركين، خصوصا بعد إطلاق عروض الجيل الثالث (3G) سنة 2014، وعروض الجيل الرابع (4G) بداية من سنة 2016، إضافة إلى الأسعار التنافسية التي يطرحها المتعاملون الثلاثة من خلال العروض الترويجية المغرية لكل فئات المجتمع ولمختلف المؤسسات الاقتصادية.

- بالنسبة للتزوّد بشبكة الانترنت: يمكن توضيح ذلك وفق الشكل الموالي:  
الشكل (03-03): نسبة مستخدمي الانترنت من عدد السكان بالجزائر للفترة (2000-2019)



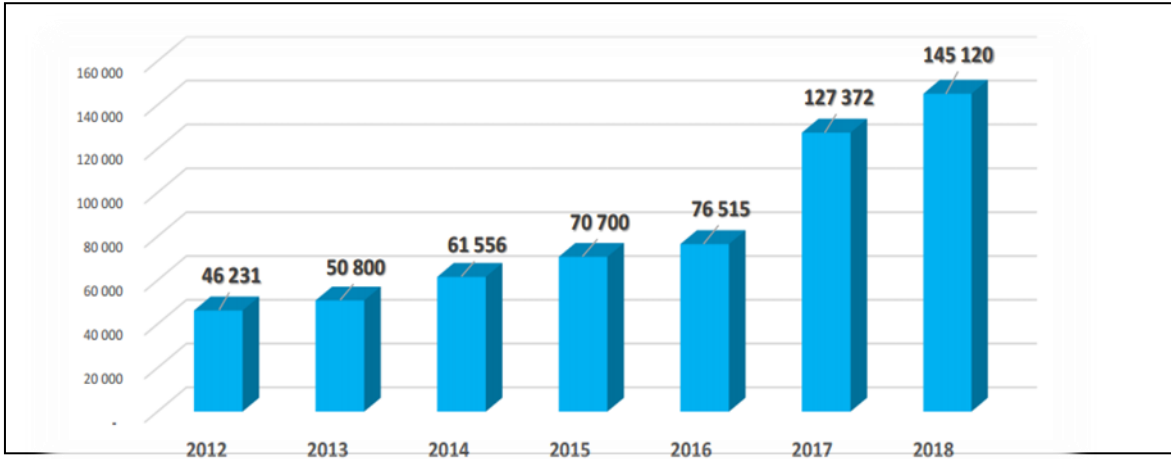
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على موقع الإحصائيات العالمية للانترنت:  
(<https://www.internetworldstats.com/af/dz.htm>) تاريخ الاطلاع: 2019/12/13.

حسب الشكل (03-03)، كان هناك تزايدا في نسبة التزوّد بالانترنت مع مطلع الألفية الثالثة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها بداية ظهور (ADSL) شهر نوفمبر 2003 عن طريق شركة اتصالات الجزائر (Algérie Télécom)، مساهمة البنك العالمي بمبلغ 9 مليار دولار لدعم وتطوير الانترنت بالجزائر العاصمة، تعميم الانترنت في المدارس والجامعات بداية من سنة 2005، إطلاق تخفيضات على الانترنت بنسبة 50% في شهر أبريل 2008، إضافة إلى التطوّر الموازي لتطور شبكة الهاتف النقال (الجيل الثالث (3G)، والجيل الرابع (4G) ممّا حسّن من معدلات النفاذ الرقمي إلى الانترنت في مختلف الأماكن والأوقات دون لجوء إلى الشبكة الثابتة. وقد وصلت هذه النسبة إلى 59.6% سنة 2019.

4- تطور امتداد الألياف البصرية

يمكن توضيح ذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل (03- 04): تطور امتداد الألياف البصرية (كم)



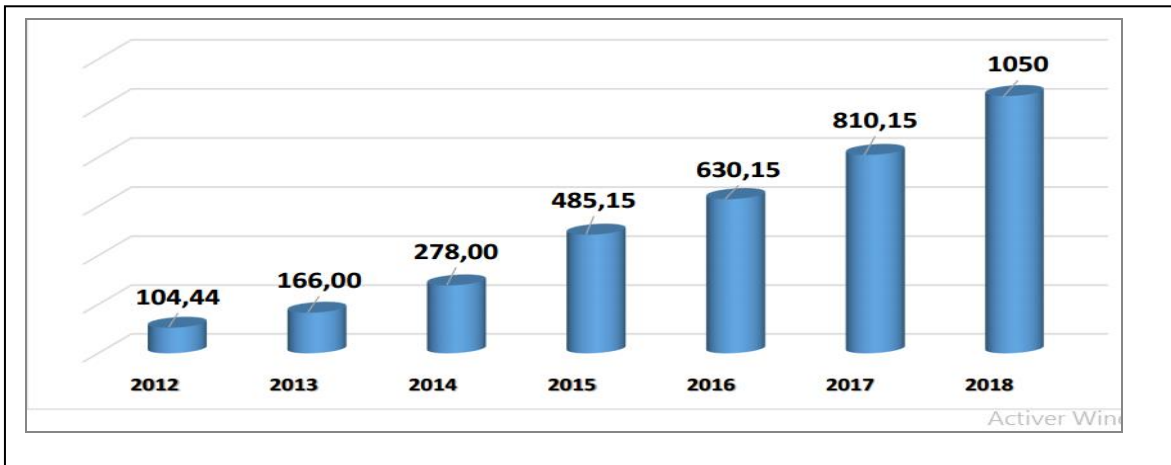
المصدر: التقرير السنوي للمديرية العامة للاقتصاد الرقمي، لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات الرقمية، 2019، ص 07.

عرفت الجزائر بداية استعمال الألياف البصرية سنة 2012، حيث بلغت المسافة المغطاة 46231 كيلومتر، لتتواصل عملية مد مختلف المناطق بهذا النوع النواقل إلى غاية سنة 2016 ولكن بوتيرة بطيئة نوعا ما، وذلك مقارنة بسنتي 2017 و2018، أين وصلت المسافة المغطاة إلى 145120 كم، وهذا ما يبين حرص الدولة على تحسين مختلف الخدمات الإتصالية، وخصوصا ما تعلق بالاقتصاد في ظل التراجع المستمر لأسعار المحروقات في الأسواق العالمية، باعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والإتصال أداة مهمة لتحقيق الانتقال من اقتصاد ريعي إلى اقتصاد بديل يشرك كل القطاعات في عملية التنمية.

5- عرض نطاق الانترنت الدولية

يمكن توضيح ذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل (03- 05): تطور عرض نطاق الانترنت الدولية (جيجابايت/ثا)



المصدر: التقرير السنوي للمديرية العامة للاقتصاد الرقمي، مرجع سابق، ص 07.

نلاحظ من خلال الشكل أن عرض نطاق الانترنت الدولية كان سنة 2012 مقتراباً بـ: 104.4 جيغابايت/الثانية، ليتضاعف قرابة 10 مرات سنة 2018 ببلوغه 1050 جيغابايت/الثانية، وهذا ما يبيّن عزم الدولة على تسهيل الولوج إلى المحتوى الرقمي في ظل تنامي مظاهر العولمة المختلفة، وبالخصوص المظهر الاقتصادي، إذ نجد مثلاً أنّ التجارة الالكترونية تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### المبحث الثاني: واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر

يتبين لنا واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر، من خلال موقعها في ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إضافة إلى نظام المعلومات في هذه المؤسسات.

#### المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية في ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يمكن الوقوف على مكانة اليقظة الإستراتيجية في ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال: مستوى الاستثمار غير المادي بهذه الأخيرة، أهم مؤشرات اهتمام الجزائر باليقظة الإستراتيجية، إضافة إلى فكرة المجلس الأعلى الجزائري للذكاء الاقتصادي.

#### الفرع الأول: مستوى الاستثمار غير المادي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

على أساس دراسة أجريت في سنة 2000<sup>1</sup> على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري، تبقى الاستثمارات غير المادية والبحوث المرتبطة بالمعلومات جد قليلة، حيث يلاحظ أن ما يعادل 32.44 بالمائة من تلك المؤسسات، أكدت عدم استثمارها في هذا المجال، وربع هذه المؤسسات لا تملك هذه الاستثمارات إلا من جراء شراء شهرة محل وبراءات الاختراع، أي من خلال شراء التراخيص وبراءات الاختراع والاستغلال، كما يوجد سوى 19.64 بالمائة من المؤسسات التي استثمرت في هذا الاتجاه، وللأسف يوجد 5.17 بالمائة من بين هذه المؤسسات لجأت لاستثمارات في مجال الإشهار، وباعتبار اليقظة الإستراتيجية مؤشراً عن الهيكل التنافسي للسوق، فبتطوره يكون مصير هذه المؤسسات الإغلاق والزوال. ولا يمكن تبرير هذا التأخر بأي مبرر مقبول، نظراً للفرص الجديدة الموجودة وكذا التهديدات القادمة من المنافسة، 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.

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

<sup>1</sup> نعيمة غلاب، واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، الجامعة الأردنية، عمان، 2012، ص 162.

مما سبق، نستخلص إلى أن الدول والمؤسسات ذات التسيير الراشد في الدول المتقدمة، تتخذ اليقظة الإستراتيجية كمورد أساسي في اتخاذ قراراتها، على عكس الجزائر التي يغلب على مؤسساتها الاقتصادية، اتخاذ القرارات بفعل العوامل الذاتية والسياسية.

### الفرع الثاني: أهم مؤشرات اهتمام الجزائر باليقظة الإستراتيجية

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

- في 6 جوان 2004: تم تنظيم ملتقى من قبل مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية بالجزائر، كان موضوعه حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية، حيث أكد المتدخلون على إجبارية امتلاك نظام لليقظة ككل والتكنولوجية 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 " حكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي " بالجزائر العاصمة، على مدار ثلاث أيام. وضمن هذا الملتقى تم التأكيد<sup>2</sup> على أنه غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على توزيع احتياجاتها بالتساوي ووسائلها في مجال اقتناء ومعالجة المعلومات، وأنها تجد نفسها في حالة تبعية مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأكبر أوفي حالة عزلة، مما يضعف من موقفها الإستراتيجي وتنافسيتها.<sup>3</sup>

كما اعتُبر الذكاء الاقتصادي أهم مسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة والحفاظ عليها من جهة، ورفع القدرات وحصص السوق من جهة أخرى (باعتبار الذكاء كآلية فعالة لتسيير المعارف). كما أن الذكاء الاقتصادي يستدعي تجنيد الكفاءات والقوى الضرورية لجعله وسيلة لتجاوز السباق الدولي، كما أكد الملتقى أيضا، على أن الإستراتيجية الصناعية تدرج تطوير الذكاء الاقتصادي ضمن الأولويات الوطنية، وأن الذكاء الاقتصادي يشكل إطارا إستراتيجيا لتكثيف السلوكيات بحيث سيتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين والإشراف عليهم وهم يتابعون مصالحهم، وهكذا سيصبحون فاعلي تحويل وضعهم وكذا محيطهم الاقتصادي والاجتماعي.

- في 19 أكتوبر 2009: نظمت وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ملتقى حول الذكاء الاقتصادي بمقر "الجكس" بالمحمدية بالجزائر العاصمة. وقدمت من خلال هذا الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين ودوليين حول الجوانب الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي في إطار تطبيق برنامج الإنعاش من طرف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، الدور الحاسم لليقظة الإستراتيجية في خدمة المؤسسة ودور الذكاء الاقتصادي في إنعاش الصناعة الجزائرية.<sup>4</sup>

ووفقا للقانون رقم 09-09 المؤرخ في 13 محرم عام 1431 لسنة 2010 وتحديدا في الفصل الثالث " الحسابات الخاصة بالخرينة "، فالمادة 59 تنص في باب النفقات على ما يلي:<sup>5</sup>

" نفقات الاستثمارات المادية وغير المادية التي تساهم في تحسين كفاءات وترقية المؤسسات والخدمات

<sup>1</sup> عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، 2005، ص 123.

<sup>2</sup> حسب الوزير الجزائري للصناعة وترقية الاستثمار.

<sup>3</sup> جريدة الأحرار، 2008/06/15، العدد 3137، ص 05.

<sup>4</sup> جريدة المساء يوم 2009/10/19، العدد 3848، ص 07.

<sup>5</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 14 محرم عام 1431 الموافق لـ 31 ديسمبر 2009، العدد 78، ص 21.

المتصلة بها، لاسيما تلك المتعلقة بما يأتي:

- التقييس، الجودة، الإستراتيجية الصناعية، الملكية الصناعية، البحث والتنمية، التكوين؛
- الإعلام الصناعي والتجاري، ترقية الجمعيات المهنية، إعادة التأهيل، الابتكار؛
- استعمال وإدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال؛
- النفقات المرتبطة بعمليات تطوير الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات، والمتضمنة على الخصوص تنظيم ملتقيات التوعية والتكوين والمرافقة في مجال الخبرة واقتناء أدوات اليقظة.
- النفقات المرتبطة بالدراسات ذات الطابع الاقتصادي وانجاز التحريات الأساسية (جانبا للابتكار وإعادة التأهيل والذكاء الاقتصادي).

### المطلب الثاني: نظام المعلومات في المؤسسات الجزائرية

تواجه مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عدّة مشاكل، خصوصا ما تعلّق بجانب المنافسة الناتجة عن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لذا، صار لزاما عليها تحسين نظام معلوماتها، سواء الداخلية أو الخارجية.

#### الفرع الأول: نظام المعلومات الداخلية

المؤسسة عبارة عن نظام، يتكون من أنظمة فرعية كالنظام الفرعي التسويقي، النظام الفرعي المالي، النظام الفرعي للأفراد. هذه النظم؛ متفاعلة مع بعضها البعض، ومن خلال هذا التفاعل تتمكن المؤسسة من التزوّد بالمعلومات اللازمة لسير النشاط الداخلي، وبالتالي، فإنّ نظام المعلومات الداخلي للمؤسسة، هو عبارة عن الروابط والاتصالات بين مختلف مصالح المؤسسة والمعلومات المتبادلة بينها، وهذا طبعا حسب الهيكل التنظيمي لها والتدرج التسلسلي له.<sup>1</sup>

إن نظام المعلومات على مستوى أغلب المؤسسات الجزائرية، هو نظام تقليدي، يعتمد على العمل التسلسلي للوظائف واحترام الهيكل التنظيمي. هذا التسلسل، قد يعيق انجازات المؤسسة نتيجة ضياع الوقت في مرور المعلومة من مستوى لآخر، لذا أصبح ضروريا على مؤسساتنا، تبني نوعا آخر من الأنظمة أكثر نجاعة وأداء، وذلك من خلال إلغاء كل الحواجز بين وظائف المؤسسة، وبين أدنى وأعلى مستويات الهيكل التنظيمي، مما يخلق نوعا من التشارك والثقافة الموحدة لاتخاذ الأهداف المشتركة في المؤسسة، وهذا يكون عن طريق العمل الجماعي والتشارك والإحساس بالانتماء.<sup>2</sup>

فيما يخص حقيقة مدى استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تشير الإحصائيات<sup>3</sup> إلى أن 20% فقط من المؤسسات تتوفر على أجهزة إعلام آلي ناجعة، و15% تتوفر على موقع انترنت خاص بها و50% تفتقر لنظام محاسباتي مناسب، كما أوضح المدير العام للذكاء الاقتصادي، على هامش ورشة تكوينية حول تأمين التراث اللامادي للمؤسسات أن هذا التحقيق يندرج في إطار الجهود المبذولة من قبل الوزارة لتحديد نقائص المؤسسات الوطنية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بغية تداركها، وقال أن الوزارة تعترم الشروع في دراسات أخرى ستساهم نتائجها في

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، دور الدولة في تفعيل إستراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات، الرباط، المملكة المغربية، 20-22 ديسمبر 2011، ص 10.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 10.

<sup>3</sup> حسب إطار رسمي في وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، أنظر المقال: 20 بالمائة فقط من المؤسسات الجزائرية تستعمل أنظمة الإعلام الآلي، نشر يوم 2010/01/14 عن وكالة الأنباء الجزائرية.

تطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية، وتخص هذه التحقيقات التي أوكلت لمؤسسة تسيير الأنظمة المعلوماتية التابعة لوزارة الصناعة، المنهجيات المتبعة من قبل المؤسسات الجزائرية لجمع المعلومات الضرورية الخاصة باتخاذ القرار وتحليلها واستغلالها.

### الفرع الثاني: نظام المعلومات الخارجية

إنّ المؤسسة الاقتصادية ليست وحدة منعزلة عن العالم، فهي في تعامل مستمر مع بيئتها الخارجية، ولذا فهي بحاجة دائمة إلى جمع المعلومات عن البيئة التي تعمل فيها وتؤثر وتتأثر بها، ومتابعة ومراقبة كل ما يجري حولها، وأن تتصف بالمرونة. ويمكن تلخيص أهم مصادر المعلومات الخارجية في ما يلي:<sup>1</sup>

- موردوالمعلومات: تقوم المؤسسات بشراء المعلومات من مراكز المعلومات، وكذا من بنك المعلومات.

- الحصول على المعلومات من المؤسسات الدولية والوطنية.

- المتعاملون الاقتصاديون من الموردين والعملاء والنقابات المتخصصة، وغرف التجارة.

أما في ما يخص نظام المعلومات الخارجية للمؤسسة، فهو معتمد أساسا على مجموعة من الشبكات الخاصة بالزبائن، الموردين، المؤسسات المتعامل معها، ولكن التراكم المعلوماتي ليس له قيمة ما لم يكتسي طابعا تحليليا لمختلف هذه المعلومات المجمعة، فالكم المعلوماتي يحتاج إلى الكيف المعلوماتي، أي يحتاج إلى طريقة ذكية في دراسة المعلومات من أجل اتخاذ قرارات فعالة.

كما يمكن إدماج الشبكة الداخلية مع الشبكة الخارجية للمؤسسة من خلال خلايا معالجة المعلومات، وهذا لا يتم إلا بانفتاح المؤسسة، والتفتح لا يكون بإفشاء المعلومات السرية، بل بإدراك ومعرفة كل المتغيرات البيئية في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتي يمكن أن تؤثر على قراراتها، كما عليها التكيف مع أي تغير يمكن أن يحدث في أسواق المعلومات، وإلا فإن بقاءها ليس مجديا.<sup>2</sup>

وبالنسبة للمؤسسات الجزائرية فهناك العديد منها مازالت تعيش في عزلة عن العالم الخارجي، والتي حان الوقت عليها لكي تواجه التغيير الحاصل في العالم، وذلك من خلال تكوين عمالها في مثل هذه الميادين الخاصة بالذكاء الاقتصادي واليقظة، وتشجيع البحث والتطوير، والارتباط مع مراكز البحث والمعاهد والجامعات، الأمر الذي هو غائب، فكلا من الجامعة والمؤسسة مثلا غير مشتركين في مشروع بحث جدي يمكن أن يكون له مردوديته من جميع النواحي، سواء بالنسبة لسمعة الجامعة الجزائرية أو بالنسبة للتجديد، الاختراع والإبداع، وهي كلها أمور أصبحت تتطلبها العولمة والبقاء المستمر في مسرح المنافسة المحتدمة.

<sup>1</sup> رشيدة بن الشيخ الفنون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية: 2005/2006 ص 22.

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمان، دور الدولة في تفعيل إستراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر، مرجع سابق، ص 11.

إنّ هذا لا يعني أن مؤسساتنا كلها فاشلة ولا تقوم بمجهودات البحث والتطوير، بل أنّها تركز في مجال دون الآخر، لذلك لا يمكننا الحكم بعدم تواجد الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية لكن يمكننا القول بأنه ضمني ويرتكز في مجال دون الآخر.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الاستراتيجية في

#### الجزائر

من أجل توظيف أكثر فاعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في اليقظة الاستراتيجية في الجزائر، يجب تطوير العروض التكنولوجية، لاسيما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومرافقة المؤسسات في هذا الانتقال، إلى جانب تطوير عمل المؤسسات الناشئة في مجالات جمع البيانات ووضعها في خدمة الشبكة واستغلالها وأرشفتها وإدارتها. كما يجب أيضا، تكوين الموظفين وتعميم استعمال الرقمنة لدى العامة استجابة للاحتياجات المستقبلية من خلال إنشاء فضاءات عامة رقمية.<sup>2</sup>

### المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية ومواكبة التطورات التكنولوجية في المجال

#### الصناعي

من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية في المجال الصناعي، يجب أن تكون هناك يقظة إستراتيجية على المستويين الكلي والجزئي، فهذا الأمر هو من الأهمية بمكان. كما ينبغي على العمل على إعداد نموذج للصناعة 4.0 وفقا للخصوصيات الاقتصادية الداخلية للبلد، مع ضرورة مواكبة التطور الذي يعرفه هذا المجال على المستوى العالمي، إضافة إلى تبني الذكاء التكنولوجي، الذكاء الثقافي والذكاء التجاري ليقظة إستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية.

### الفرع الأول: أهمية وضع إستراتيجية يقظة في المجال الصناعي

يؤكد الخبراء دوما على ضرورة وضع إستراتيجية يقظة خاصة بالجزائر لمواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية التي يشهدها المجال الصناعي في العالم. وقد دعا العديد من المتدخلين خلال الندوة المنظمة من طرف وزارة الصناعة<sup>3</sup>، إلى مرافقة مؤسسات الدولة للمتعاملين الاقتصاديين في الانتقال نحو الثورة الصناعية الرابعة أو ما يسمى " بالصناعة 4.0 " والتي تعتمد على الأنظمة الالكترونية الحديثة في تبادل المعلومة في المجال الصناعي.

في هذا الإطار، أوضح أحد المتدخلين، أنّ "الصناعة 4.0" تركز على تبادل البيانات حول تقنيات التصنيع وتشمل الأنظمة الإلكترونية والانترنت والحوسبة. وأوضح ذات المتدخل، أن الاقتصاد يتجدد خلال السنوات الأخيرة، ويفرض اعتماد هذه التقنيات للتعرف على متغيرات الأسواق وقدرات الإنتاج في ظل التنافسية الكبيرة بين الدول، من خلال تحليل معطيات السوق في الوقت الحقيقي.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 12.

<sup>2</sup> من ضمن التوصيات المنبثقة عن الندوة الدولية الأولى حول "اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي" المنظمة بالمدرسة الوطنية للفندق بالجزائر العاصمة يومي 19 و20 نوفمبر 2019، نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 20 نوفمبر 2019.

<sup>3</sup> الندوة الدولية الأولى حول "اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي"، مصدر سابق.



كما أكد في ذات السياق، على أن المعلومة باتت من أهم عوامل الإنتاج في الوقت الحالي وأن الصراع على الصناعة 4.0 صراع عالمي، يتبلور حاليا على مستوى الدول الأكثر قوة، مما يستدعي المتابعة الجيدة لهذا التطور قصد مواكبته.

وأضاف أن مواكبة هذا الجيل من الصناعة للدول السائرة في طريق النمو، سيسمح لها بالخروج من التبعية للمحروقات من خلال تطوير قطاعات صناعية.

وخلفت الصناعة 4.0 ما يسمى "بالمصنع الذكي"، الذي يعتمد على الأنظمة الإلكترونية الفيزيائية لمراقبة العمليات الصناعية وخلق نسخة افتراضية من العالم المادي، واتخاذ قرارات لامركزية اعتمادا على الإنترنت، فتتواصل الأنظمة الإلكترونية وتتعاون فيما بينها ومع العنصر البشري في الوقت الآني.<sup>1</sup>

كما ينتج الاعتماد على هذا الجيل من الصناعة، مصنعا مترابطا " 4.0"، يتفاعل فيه جميع الفاعلين ويؤثرون على بعضهم البعض، سواء كانت منتجات أو آلات أو متعاونين عبر شبكة معلوماتية رقمية.

وقد شرعت الجزائر في مواكبة عملية الانتقال الى الصناعة " 4.0" من خلال العديد من المؤسسات العمومية والخاصة التي بدأت في الاعتماد على الابتكارات الحديثة في المجال الصناعي.

في هذا الصدد، فإنّ الاعتماد على ماكينات صناعية ذكية، يتطلب التطرق إلى الحماية الرقمية، التي توفر حماية البيانات عبر شبكة المعلومات التي تمثل القاعدة العملية الإنتاجية لكل مؤسسة صناعية.

وتكون البيانات قاعدة أولية لبرمجة عمليات تنظيم وسائل الإنتاج والموارد، إلى جانب تتبع الأثر الرقمي لمسار المادة الأولية والسلع والمستهلك، وآلات تخزين المعلومات وأرشيف الشركات في الوقت الحقيقي، والتي ينبغي أن تكون محمية ومخزنة في مكان محدد بمقر الشركة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: نموذج الصناعة 4.0 والرقمنة ليقظة إستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية

إن عدم وضع الشركات لخطط استشرافية على المدى المتوسط ستجعلها مهددة بالاندثار في ظل التنافسية العالمية والتطور الرقمي السريع.<sup>3</sup>

وأوضح المدير العام لشركة أدكس (ADEX) للتكنولوجيات ورئيس الجمعية الجزائرية للتكنولوجيات والمعلومات ضمن الندوة الدولية الأولى حول "اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي" في هذا الإطار، أن المؤسسات الصناعية مطالبة بالاعتماد على خبرات الأساتذة الجامعيين والخبراء والطلبة والمؤسسات الناشئة واستخدامهم لبناء نموذج خاص حول الصناعة 4.0.

ووفقا لهذا الخبير في المجال التكنولوجي، فإنّ هذه المؤسسات ينبغي عليها أن تعتمد على اليقظة الاستراتيجية التي تمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة في وقتها الحقيقي، مما يشكل حماية لها وضمانا لاستمراريتها في السوق.

<sup>1</sup> البروفيسور نادية شطاب نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 20 نوفمبر 2019.

<sup>2</sup> البروفيسور نادية شطاب نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 20 نوفمبر 2019.

<sup>3</sup> جواد سليم علال، الندوة الدولية الأولى حول "اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي" المنظمة بالمدسة الوطنية للفندقة بالجزائر العاصمة يومي 19 و20 نوفمبر 2019، نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 20 نوفمبر 2019.

كما أكد أنه لا يوجد نموذج خاص بالصناعة 4.0 والرقمنة، يتم استيراده من الخارج وتطبيقه في بلد معين، وإنما ينبغي على كل بلد إعداد نمودجه الخاص وفقا لخصوصياته الاقتصادية الداخلية مع ضرورة مواكبة التطور الذي يعرفه هذا المجال على المستوى العالمي.

وحسب نفس المتحدث، فإن كل مؤسسة مطالبة بالتفكير في كيفية إدماج "الصناعة 4.0" وفتح المجال للابتكار والعصرنة بالاعتماد على البحوث العلمية التي تقدم حولا للاقتصاديات العالمية.<sup>1</sup> من جهته، أبرز المدير العام للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أهمية تكيف الصناعات مع التطورات الرقمية والتكنولوجية لتلبية احتياجات الإنسان بأقل التكاليف.

وقال السيد أوراغ أن نموذج "الصناعة 4.0" يركز على نقل الذكاء الصناعي للألة عبر تقنيات تتطلب إشراك الخبراء في مجالي الرياضيات والعلوم القادرين على التحكم في البيانات التي تنقل إلى الآلة وفرزها وحمايتها تفاديا لوقوع الشركة المعنية باستعمال هذه التقنيات ضحية للجرائم الإلكترونية.

### الفرع الثالث: تبني الذكاء التكنولوجي، الذكاء الثقافي والذكاء التجاري ليقظة إستراتيجية

#### بالمؤسسات الجزائرية

يرى العديد من الخبراء أن الذكاء الثقافي له علاقة بالذكاء الصناعي؛ من حيث إنتاج المعلومات الثقافية واستعمالها في المؤسسات الصناعية. فقد أوضح الخبير الدولي بنجامين بيليتي<sup>2</sup> أن الرابط بين الذكاء التكنولوجي والذكاء الثقافي قوي من خلال علاقة تكاملية يترجمها الإنسان بصفة عامة مع الآلة.

ويبنى الذكاء الثقافي في المؤسسة الصناعية على عدة أسس، تتضمن القيم والرؤية المستقبلية وأنماط التعامل مع الآخرين ومع التكنولوجيا الحديثة والتي تشكل عاملا أساسيا في ربط المورد البشري بالآلة.<sup>3</sup>

من جانبه، وضمن فعاليات نفس الندوة، تحدث الخبير الفرنسي في مجال الذكاء التجاري، هارفي شوفاليي في مداخلته حول "الذكاء التجاري وفهم شبكة المقررين من أجل فهم أفضل للقرارات التجارية في المؤسسة" أن الذكاء التجاري يمكن أن يمنح أجوبة مقنعة حول مستجدات النشاط التجاري؛ من خلال وسائل تبادل المعلومات وتقاسمها مع المحيط التجاري العام.

واعتبر السيد هارفي أن استخدام هذه الوسيلة جد هام للتمكن من متابعة مستمرة ودائمة للزبائن، وهو الأمر الذي تعتمد عليه المؤسسات في تطوير منتجاتها. مضيفا أن الاعتماد على الرقمنة يساعد في توسعة قاعدة البيانات من خلال الشبكة التي تعتمد عليها المؤسسات في الحصول على معطيات حديثة حول السوق ومتغيرات الاستهلاك.

كما تطرق إلى أهمية تطوير الذكاء التجاري على المستوى الدولي، من خلال إتاحة تبادل المعلومات مع الشركاء على المستوى الدولي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جواد سليم علال، الندوة الدولية الأولى حول "اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي"، مرجع سابق.

<sup>2</sup> مستشار وخبير دولي في مجال التسيير الثقافي.

<sup>3</sup> بنجامين بيليتي، الندوة الدولية الأولى حول "اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي" المنظمة بالمدرسة الوطنية للفندقة بالجزائر العاصمة يومي 19 و20 نوفمبر 2019، نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 20 نوفمبر 2019.

## المطلب الثاني: فكرة المجلس الأعلى الجزائري للذكاء الاقتصادي

تعتبر هذه الفكرة من أهم المساعي نحو زرع ثقافة لأهمية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال الدعوة إلى إنشاء هياكل متخصصة في الذكاء الاقتصادي، مدى جاهزية النسيج الاقتصادي الجزائري لإدماج وتنفيذ اليقظة الإستراتيجية، إضافة إلى سعي وزارة الصناعة بالشراكة مع مختلف القطاعات والمتعاملين الاقتصاديين إلى وضع دليل عملي يكون بمثابة نموذج في مجال اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

### الفرع الأول: الدعوة إلى إنشاء هياكل متخصصة في الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات

#### والشركات

إن وضع إستراتيجية للذكاء الاقتصادي أمر ضروري لتحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية والاقتصاد الوطني على حد سواء، كما أنه من الضروري إنشاء هياكل موجهة خصيصا لتكون سندا لتلك الاستراتيجية على مستوى المؤسسات والشركات.<sup>2</sup>

وعند تدخلها خلال مائدة مستديرة نظمت بالمعهد الوطني للدراسات الاستراتيجية الشاملة حول موضوع "الذكاء الاقتصادي: الرهانات الاستراتيجية والفرص في الجزائر"، دعت إحدى الخبراء في الذكاء الاقتصادي الى استخدام الذكاء الاقتصادي لمساعدة الشركات الجزائرية في تعزيز تنافسيتها في إطار السياسة التي رسمتها السلطات العمومية للخروج من التبعية لصادرات المحروقات.

وأمام المدراء المركزيين للوزارات المكلفة بالقطاعات الاقتصادية (التجارة والصناعة والطاقة والمالية...) وكذا باحثين جامعيين وإطارات المعهد، دعت تلك الخبيرة، السلطات العمومية إلى إنشاء هياكل مركزية للذكاء الاقتصادي وتشجيع ثقافة الذكاء الاقتصادي على كافة مستويات المجتمع.<sup>3</sup>

كما اقترحت ترقية الدبلوماسية الاقتصادية والتفاوض حول الشراكة رابح-رابح المتضمنة نقل التكنولوجيا كأدوات ضرورية في إطار هذا المسعى الذي ستقوده هيئة وطنية لليقظة ونشر المعلومات الاستراتيجية. كما أكدت أن وضع هذه المقاربة سيساعد الجزائر في التنبؤ وحماية اقتصادها إزاء المنافسة الدولية.<sup>4</sup>

وأضافت، أنه أمام حجم وسرعة التحولات الحالية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية...) وكذا تزايد المنافسة بين الأمم للولوج أو المحافظة على الأسواق والموارد أضحت الذكاء الاقتصادي لا غنى عنه لتدعيم قوة الدول اقتصاديا.

<sup>1</sup> هارفي شوفالبي، الندوة الدولية الأولى حول "اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي" المنظمة بالمدرسة الوطنية للفندقة بالجزائر العاصمة يومي 19 و20 نوفمبر 2019، نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 20 نوفمبر 2019.

<sup>2</sup> سيليا أيوب، خبيرة في الذكاء الاقتصادي، ضمن مائدة مستديرة نظمت بالمعهد الوطني للدراسات الاستراتيجية الشاملة حول موضوع "الذكاء الاقتصادي: الرهانات الاستراتيجية والفرص في الجزائر" المنظم يوم 30 جانفي 2020 بالجزائر العاصمة، نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 31 جانفي 2020.

<sup>3</sup> سيليا أيوب، "الذكاء الاقتصادي: الرهانات الاستراتيجية والفرص في الجزائر"، مرجع سابق.

<sup>4</sup> سيليا أيوب، المرجع نفسه.

وخلال النقاش أجمع العديد من المشاركين على التأكيد على التحولات "العميقة" للاقتصاد الدولي، والتي ولدت تحديات جديدة في مجال الدفاع عن المصالح الاقتصادية الوطنية.<sup>1</sup>

من جهة أخرى، دعا متدخلون، السلطات العمومية الى وضع قانون إطار يسمح بتأمين المعلومات الاقتصادية للبلد، ووضع حد للشبكات التي تجمع المعلومات في البلد لصالح مكاتب دراسات دولية ووكالات أجنبية.

### الفرع الثاني: مدى جاهزية النسيج الاقتصادي الجزائري لإدماج وتنفيذ اليقظة الإستراتيجية

إن النسيج الاقتصادي الوطني أصبح جاهزا لإدماج وتنفيذ اليقظة الإستراتيجية بداية من سنة 2020، بعد تمكن المؤسسات العمومية والخاصة من اكتساب القاطرة الأمامية لهذا التحول والتي تتشكل أساسا من الخبراء والمختصين المكونين في هذا المجال.<sup>2</sup>

وقد أوضح أحد الخبراء من المتدخلين، على هامش فعاليات الندوة الدولية الأولى حول اليقظة الإستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية المنظمة على مدى يومي 19 و20 نوفمبر 2019 بالمدرسة الوطنية للفندقة بالعاصمة، أن المؤسسات الجزائرية التي انطلقت فعليا في تكوين إدارتها في هذا المجال، باتت قادرة على تنفيذ اليقظة الإستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية داخل المؤسسة بحلول عام 2020.

وحسب ذات المتحدث، فإن باقي المؤسسات من القطاعين العمومي والخاص التي لم تشرع بعد في عمليات تكوين الأخصائيين الذين سيقودون عملية تنفيذ اليقظة الإستراتيجية، ستكون جاهزة بحلول العام 2025، وذلك بالاعتماد على الدكاترة المكونين في الجامعات والمعاهد الجزائرية.

وتمثل المؤسسات التي لم تنخرط بعد في مسار تكوين الأخصائيين لاعتماد ومتابعة خطة اليقظة الاستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية حوالي 20 في المائة من النسيج الصناعي الجزائري.<sup>3</sup>

وحسب ذلك المتدخل، فإن الدولة، وباعتبارها الفاعل الرئيسي في مجال الاستعلامات الاقتصادية، ينبغي أن تتحلى بالإرادة اللازمة لتوفير الأليات الضرورية والمناخ المناسب لنشاط المؤسسات الاقتصادية، بشكل يسمح لها بمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة.

وحسبه أيضا، فإن المؤسسة الاقتصادية مطالبة بإدماج نشاطات اليقظة الاستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية في منظومة تسييرها لاسيما استعمال التقنيات الحديثة وتكوين العامل البشري.

كما ينبغي- يضيف ذات الخبير- القيام بتشخيص دقيق داخل المؤسسات الجزائرية، لمعرفة مدى قابليتها وجاهزيتها لهذه الإستراتيجية، ومن ثم وضع حلول للانتقال والتحول إليها عبر مراحل لتنفيذ اليقظة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> سيليا أوب، المرجع نفسه.

<sup>2</sup> البروفيسور بوروبي مصطفى، خبير في مجال الاستعلامات الاقتصادية، ضمن فعاليات الندوة الدولية الأولى حول "اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي" المنظمة بالمدرسة الوطنية للفندقة بالجزائر العاصمة يومي 19 و20 نوفمبر 2019، نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 20 نوفمبر 2019.

<sup>3</sup> البروفيسور بوروبي مصطفى، "اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي"، رجع سابق.

من جانبه تطرق مدير الدراسات بوزارة الصناعة والمناجم، إلى الورشة الكبرى التي أطلقها القطاع منذ 2014 حتّى من خلالها المتعاملين الاقتصاديين بالشروع في تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمؤسساتهم من خلال تكوين الأطارات المؤهلين.<sup>1</sup>

ويعمل القطاع مع الهيئات المختصة، على إنشاء بنوك معلومات تتعلق بقطاع الصناعة والمناجم وجمع ونشر الإحصائيات المتعلقة بالإنتاج والتسويق.

وفي مرحلة أولى، تم انجاز مخطط اليقظة عبر 3 مراحل تتعلق بوضع خلايا اليقظة عبر 5 مجتمعات صناعية، حيث تم تكوين 183 إطار من المعهد الوطني لإنتاج وتطوير الصناعة، والمعهد العالي للتسيير والتخطيط، فضلا عن برمجة باقي المجتمعات العمومية والخاصة لمتابعة إجراءات التنفيذ سنة 2020.<sup>2</sup>

وشرع القطاع في توقيع عدة اتفاقيات شراكة في إطار الاستعلامات الاقتصادية واليقظة الاستراتيجية، إلى جانب إنشاء أول جمعية جزائرية لليقظة الإستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية.

### الفرع الثالث: نحو إعداد "الكتاب الأبيض" في مجال اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

#### بالجزائر

تسعى وزارة الصناعة والمناجم بالشراكة مع مختلف القطاعات والمتعاملين الاقتصاديين، إلى وضع دليل عملي يكون بمثابة نموذج في مجال اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

وتسعى الوزارة إلى ضبط هذا الكتاب وتكليفه مع السياق الاقتصادي الجزائري لفائدة المؤسسة الصناعية، ليكون مرجعا يعتمد عليه في إدماج "الصناعة 4.0" في دورة إنتاجها.

ويتم في هذا الإطار، تحديث التكوين ووضع دليل منهجي من أجل تنفيذ إجراءات اليقظة داخل المؤسسة، إلى جانب وضع الفاعل الاقتصادي الجزائري في اتصال مع الخبراء والمؤسسات الدولية والمسيرين المسؤولين، إلى جانب دراسة تأثير تطبيق هذا الجيل من التكنولوجيات على الاقتصاد بصفة عامة والقطاع الصناعي خصوصا.

وحسب نفس المصدر، تهدف هذه الندوة الدولية لأن تكون فضاء دوليًا لتبادل الخبرات مع الأخصائيين الدوليين، وتبادل الاقتراحات والأفكار، والتعرف على خبرات الدول الرائدة في هذا المجال.

### خلاصة الفصل

لم تصل الجزائر الى مرحلة متقدمة في الاستثمار بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أنها وعت أهمية هذا الاستثمار، وبدأت في العمل على إعداد البنية التحتية الضرورية من أجل بلوغ تلك المرحلة بهدف إعداد مجتمع المعلومات، حيث أن مختلف المشاريع في مجال المعلوماتية تدخل في إطار السياسة الوطنية لتعميم التكنولوجيا المعلومات والاتصال، والعمل على تهيئة الظروف المرتبطة بالتعليم عن بعد - خاصة لفائدة المناطق البعيدة- وكذا المكتبات الافتراضية والشبكة التي تربط مختلف الجامعات. كما أنّ هناك عدّة مظاهر لإعداد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر كمشروع حاسوب لكل

<sup>1</sup> نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 20 نوفمبر 2019.

<sup>2</sup> نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 20 نوفمبر 2019.

بيت، الإصلاحات على قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الخدمات المصرفية، إضافة إلى وجود عدد من المتعاملين ومن مقدمي الخدمات في مجال الاتصالات.

ولعل أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، نجد مثلا الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري التي تم إنشاؤها في جانفي 2002 حيث تم إطلاق القمر الصناعي ألسات 1 مع التحضير لإطلاق القمرين ألسات 2 وألسات 3. كما أنّ تجربة الحاضرة السيبرية سيدي عبد الله، إتفاقيات مجموعة أوراكل الامريكية للبرمجيات مع سوناطرك ومؤسسة البريد، المعاهدات والاتفاقيات الدولية متعدّدة الأطراف تعتبر كلّها من أهم المحاولات المستمرة لاستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لاسيما في ظل تأسيس سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) مع حلول سنة 2000، أين قامت الحكومة الجزائرية بتسطير برنامج مقترح للإصلاح، وتطوير قطاع الاتصالات هادفة بذلك إلى تكريس مبدأ المنافسة مع التحسين المستمر في الخدمات المقدّمة، وهذا ما أدّى إلى بروز تطور لمختلف مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر للفترة التي تلت سنة 2000.

أمّا فيما يخص اليقظة الإستراتيجية، فإنّ من أهم مؤشرات اهتمام الجزائر بها، لم تظهر إلا مع مطلع الألفية الجديدة، وبجهود أقل ما يُقال عنها أنّها محتشمة، تتمثل عادة في ملتقيات وأيام دراسية وطنية ودولية من تنظيم وزارة البريد والاتصال أو وزارة الصناعة والاستثمار، إضافة إلى فكرة المجلس الأعلى الجزائري للذكاء الاقتصادي من خلال الدعوة إلى إنشاء هياكل متخصصة في الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات والشركات. كما تجدر الإشارة إلى أنّ النسيج الاقتصادي الجزائري لإدماج وتنفيذ اليقظة الإستراتيجية أصبح جاهزا بداية من سنة 2020، بعد تمكن المؤسسات العمومية والخاصة من اكتساب القاطرة الأمامية لهذا التحول والتي تتشكل أساسا من الخبراء والمختصين المكونين في هذا المجال.

ومن أجل توظيف أكثر فاعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في اليقظة الاستراتيجية في الجزائر، يجب تطوير العروض التكنولوجية، لاسيما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومرافقة المؤسسات في هذا الانتقال، إلى جانب تطوير عمل المؤسسات الناشئة في مجالات جمع البيانات ووضعها في خدمة الشبكة واستغلالها وأرشفتها وإدارتها. لذا، سوف نحاول في الفصل الموالي؛ الوقوف على واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودوره في اليقظة الاستراتيجية في الجزائر في قطاع خدمات جد هام، وهو قطاع الإتصال بالهاتف المحمول، أين يتعلق الأمر بثلاثة متعاملين هم: موبيليس (Mobilis MTA)، جازي (Djezzy OTA) وأوريدو (Ooredoo WTA).

# الفصل الرابع

تكنولوجيا المعلومات  
والإتصال ودورها في  
اليقظة الإستراتيجية في  
مؤسسات قطاع الاتصال

## مقدمة

يعتبر قطاع خدمات الإتصال بالهاتف المحمول من أهم قطاع المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، أين يعرف منافسة بين ثلاثة متعاملين يتقاسمون الحصة السوقية فيما بينهم، من جهة، ومن جهة أخرى يسعى كل منهم إلى استخدام أحدث التكنولوجيات للسيطرة والتغلب على بقية المنافسين، ويتعلق الأمر بكل من: موبيليس (Mobilis MTA)، جازي (Djezzy OTA) وأوريدو (Ooredoo WTA).

ويُنظر إلى السوق الجزائري للاتصالات بالمحمول على أنه من أنشط الأسواق إقليمياً، وذلك لما يعرفه من تزايد مستمر في أعداد المشتركين سنوياً، وهو ما أدركه كل متعامل من المتعاملين الموجودين، حيث جعلهم يولون أهمية بالغة لاكتساب أكبر حصة سوقية بهدف تعظيم الأرباح والتحكم في هذا السوق، وأنه لن يتسنى ذلك إلا باتباع وتبني نظام لليقظة الإستراتيجية يسمح برصد أفعال وردود أفعال المنافسين، وهو أمر ليس بالسهل في ظل التحوّلات المختلفة التي يعرفها محيط الأعمال باستمرار. ولعلّ من أهم ما يمكن استغلاله لتحقيق ذلك الغرض نجد تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)، وذلك بحكم طبيعة نشاط هؤلاء المتعاملين والتي تعتمد بشكل كبير على كل ما له علاقة بتلك التكنولوجيا.

لذا، نستهدف من خلال هذا الفصل الإجابة عن الإشكالية المطروحة في دراستنا، والتي تساءلنا من خلالها عن مدى دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الثلاث العاملة في قطاع اتصالات الهاتف المحمول بالجزائر، وذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم الدراسة التطبيقية****المبحث الثاني: تقديم المتعاملين في قطاع شبكة الهاتف المحمول بالجزائر****المبحث الثالث: عرض ومناقشة الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة****المبحث الأول: تقديم الدراسة التطبيقية**

سوف نتناول في هذا المبحث عرضاً لفحوى دراستنا التطبيقية عن دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اليقظة الاستراتيجية، والتي كانت على مؤسسات شبكة الهاتف المحمول الثلاث بالجزائر للفترة (2004-2019)، وذلك من خلال التطرق إلى منهجية وإجراءات وأدوات الدراسة التطبيقية، التعريف بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى إشكالية البحث والفرضيات المقترحة.

**المطلب الأول: منهجية وإجراءات وأدوات الدراسة التطبيقية****الفرع الأول: منهجية الدراسة التطبيقية**

تحقيقاً لأهداف البحث، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، واختباراً للفرضيات المصاغة، اعتمدنا في الجانب التطبيقي منه الخاص بدراسة الحالة، على المنهج الاستنباطي من خلال خطواته الأربع المتمثلة فيما يلي:



**1- تحديد المسئلة العامة للبحث**

المسئلة المحددة في هذا البحث هي ضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسات الاقتصادية، بما فيها مؤسسات قطاع الاتصال، نظرا لما له من فوائد متعددة على نشاطها بصفة عامة، ويعتبر هذا الأمر أمرا واقعا لا خلاف فيه.

**2- الفرضية الخاصة بالبحث**

في هذه الخطوة قمنا بصياغة الفرضية الأساسية الخاصة بالدراسة، وذلك حسب ما هو مبين في المطلب الثالث من هذا المبحث.

**3- اختيار المؤسسات المراد بيان العلاقة بين متغيرات دراستها**

تم اختيار المتعاملين في قطاع شبكة الإتصال بالهاتف المحمول في الجزائر، وذلك منذ انفتاح السوق الوطني على هذا النوع من الإتصالات، ويتعلق الأمر بالمتعاملين الثلاثة (موبيليس، جازي وأوريدو).

**4- اختبار الفرضية**

حيث قمنا بمعاينة وتتبع تطور متغيرات الدراسة، المتمثلة في كل من: المتغير المستقل وهو تكنولوجيا المعلومات والاتصال، معبرا عنه بحجم الاستثمار في مجال هذه التكنولوجيا، والمتغير التابع وهو اليقظة الإستراتيجية متمثلة في ثلاثة أبعاد -حسب ما اعتمدها- (اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة التكنولوجية) معبرا عنها على التوالي ب: نتيجة السنة المالية، رقم الاعمال والحصص السوقية لكل متعامل، وذلك لفترة الدراسة (2004-2019).

**5- مرحلة وضع الاستنتاجات**

في هذه المرحلة من مراحل المنهج الاستنباطي، استعنا بالأدوات الخاصة بالتحليل الإحصائي، وقد توصلنا إلى نتائج تم إيرادها في نهاية هذه الدراسة.

**الفرع الثاني: إجراءات وأدوات الدراسة التطبيقية**

تم الاعتماد في دراستنا التطبيقية على مجموعة من الأدوات منها الإحصاءات، التقارير والدراسات التي تصدر من الهيئات الرسمية الوطنية والدولية الملائمة للتحليل، على غرار الإتحاد الدولي للاتصالات (ITU)، المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)، سلطة ضبط البريد والاتصال بالجزائر (ARPT)، الديوان الوطني للإحصاء (ONS). كما تمت الاستعانة بمجموعة من القوانين والتشريعات المتعلقة بموضوع البحث للفترة المدروسة، إضافة إلى مجموعة من الكتب والمقالات وبعض الرسائل الجامعية، وعدد من مواقع الانترنت، لاسيما المواقع الالكترونية الرسمية للمتعاملين الثلاث أين تم استغلال الوثائق والمنشورات والتقارير الخاصة بكل مؤسسة لفترة الدراسة (2004-2019). كما تمت الاستعانة بالمنظومة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences (SPSS)) من أجل التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وللعلاقات بينها، أين وظفنا المقاييس الإحصائية المتمثلة في كل من معامل الارتباط (r) ومعامل التحديد (R2) المعبر عن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار البسيط.

### المطلب الثاني: تعريف بمتغيرات الدراسة التطبيقية

من أجل الوقوف على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسات العاملة بقطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر، اعتمدنا مؤشرات للدلالة على تطوّر كلا متغيري الدراسة، وذلك للفترة (2004-2019)، وذلك حسب ما تطرقت إليه العديد من أدبيات الدراسة. وفيما يلي تفصيل ذلك.

#### الفرع الأول: المتغير المستقل: مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)

اعتمدنا في دراستنا هذه، على مؤشر حجم الاستثمارات السنوية التي يخصصها المتعاملون الثلاثة (موبيليس، جازي وأوريدو) من أجل التزوّد بأحدث وأفضل التقنيات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وتجدر الإشارة إلى أنّه وبحكم طبيعة نشاط هؤلاء المتعاملين، فإنّ جلّ المبالغ المنفقة تتعلق بدعم الترسانة التكنولوجية لكل متعامل في ميدان المعلومات والاتصال، إذ يرى كل واحد منهم أنّ الأفضلية على المنافسين، وزيادة القدرة التنافسية تتعلّق وتتوقف أساسا على حجم الاستثمار المخصّص سنويًا لهذا الغرض.

#### الفرع الثاني: المتغير التابع: مؤشرات اليقظة الاستراتيجية

بما أنّ اليقظة الاستراتيجية تقوم بشكل كبير على كل من اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية، وبما أنّ لكل نوع من هذه الأنواع أبعادا تمثّلها حسب ما بيّنته العديد من أدبيات الدراسة نظريا وميدانيا، فإنّنا اعتمدنا مؤشر عن كل نوع من هذه الأنواع من اليقظة، وذلك وفقا لما يلي:

##### 1- مؤشر اليقظة التجارية

عند الحديث عن يقظة المؤسسة تجاريا، فإنّ أهم مؤشر يعتمد في الدلالة على ذلك هو رقم الأعمال، حيث، وفي ظل المنافسة، نجد أنّ المؤسسة يجب عليها أن تعتني بالبحث عن المعلومات المتعلقة بكل من: الزبائن والأسواق، الموردون واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل. وبالتالي، فاليقظة التجارية الهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين ومتابعة تطور احتياجاتهم وولائهم قصد كسب رضاهم ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وطرحهم لمنتجات جديدة،<sup>1</sup> وهو ما يسمح لها بزيادة رقم أعمالها في نهاية الأمر.

##### 2- مؤشر اليقظة التنافسية

تعتبر التنافسية مقوما مهما من مقومات المؤسسة ذات النجاعة، حيث أنّ قدرتها على الاستمرار وفرض وجودها في ظل بيئة تمتاز بالتغيّر المستمر وعدم التأكّد واحتدام المزاومة من طرف المنافسين، يعتمد بشكل كبير على مدى يقظتها اتجاه المنافسين، سواء الحاليين أو المرتقبين، أي بالبحث، المعالجة ونشر للمعلومات المتعلقة بأولئك المنافسين،<sup>2</sup> لأنّ تحليلهم يشكل خطوة هامة في عملية تحليل البيئة

<sup>1</sup> بن نافلة قدور، د. مرزوق عاشور، ورقة بحثية بعنوان "اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"، مرجع سابق، ص 11 - بتصرّف-

<sup>2</sup> Revelli carlo , L'intelligence stratégique sur internet , Op.Cit, p13.

التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية. ومن بين أهم النقاط التي تركز عليها في اليقظة التنافسية نجد النتائج المالية السنوية الصافية للمنافسين.<sup>1</sup>

### 3- مؤشر اليقظة التكنولوجية

إنّ الهدف من اليقظة التكنولوجية هو مراقبة المحيط التكنولوجي والتقني لمواكبة تطوراتها، ويتجسد دورها في المؤسسة من خلال التنبؤ والكشف عن مختلف المستجدات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات أو المتوقعة في المستقبل القريب، حتى تكون المؤسسة سبّاقة في الحصول عليها قبل منافسيها وهذا ما يعزز من تنافسيتها. وبالتالي، فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات<sup>2</sup>. ومادام الأمر كذلك، فقد اعتمدنا حجم الحصص السوقية السنوية للمتعاملين الثلاثة (موبيليس، جازي وأوريدو) في الأنواع الثلاثة للتغطية الشبكية المتاحة لحد الآن، ويتعلق الأمر بشبكات: الجيل الثاني (2G)، الجيل الثالث (3G) والجيل الرابع (4G).

### المطلب الثالث: إشكالية الدراسة والفرضيات المقترحة

كأى بحث في علوم التسيير، يجب أن يكون الانطلاق من إشكالية رئيسية وتساؤلات فرعية تكون بمثابة الموجّه للباحث من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقاً. كما أنّ هذه الإشكالية يجب أن ترفق بفرضية رئيسية وفرضيات فرعية قابلة للاختبار خلال سيرورة الدراسة.

#### الفرع الأول: إشكالية الدراسة

##### 1- الإشكالية الرئيسية

كانت الإشكالية الرئيسية لبحثنا كما يلي:

هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في اليقظة الإستراتيجية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر للفترة (2004-2019)؟

##### 2- التساؤلات الفرعية

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية تمّ صياغة التساؤلات الفرعية الجانب التطبيقي كما يلي:

- س 01: هل تتفاوت مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo) في توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال حجم الاستثمار المخصّص لذلك؟
- س 02: هل هناك نفس المستوى من الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومجالات اليقظة الإستراتيجية (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo)؟

<sup>1</sup> بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، ورقة بحثية بعنوان "اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"، ص 10. [www.labocolloque5.voila.net/137benafila.pdf](http://www.labocolloque5.voila.net/137benafila.pdf)، تاريخ الاطلاع: 2019/11/29.

<sup>2</sup> داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص 10.

## الفرع الثاني: الفرضيات المقترحة

## 1- الفرضية الرئيسية

على ضوء الإشكالية الرئيسيّة لبحثنا قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تتوقف اليقظة الإستراتيجية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر للفترة (2004-2019) على عدّة عوامل من أهمّها مدى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

## 2- الفرضيات الفرعية

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيّتين الفرعيّتين التاليتين:

- ف 01: تتفاوت مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo) في توفّر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال حجم الاستثمار المخصّص لذلك .

- ف 02: هناك نفس المستوى من الارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية بمجالاتها (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo).

## المبحث الثاني: تقديم المتعاملين في قطاع شبكة الهاتف المحمول بالجزائر

بفضل القانون 03-2000، تم فتح السوق أمام المستثمرين الخواص من أجل التنافس على تقديم خدمة عمومية ذات جودة بسعر معقول على المستوى الوطني، وقد كانت البداية بدخول أوّل متعامل في الاتصالات للمحمول، وهي شركة موبيليس، وذلك سنة 1999، ليشهد سوق النقال انفجارا كبيرا بسرعة فائقة بعدها، حيث أنّه في عام 2002 نزل إلى السوق متعامل هاتفي جديد أوراسكوم تيليكوم الجزائر (جازي)، لينافس المتعامل العمومي اتصالات الجزائر (موبيليس) وسط ترقب المستخدمين، وسرعان ما ازدادت حدة التنافس عام 2004 بقدم الوطنية للاتصالات الجزائر (نجمة أوريدو حاليا).

## المطلب الأول: التعريف بالمتعاملين الثلاثة في سوق الهاتف النقال الجزائري

يتشارك المتعاملين الثلاث: موبيليس، جازي، وأوريدو إلى غاية سنة 2019 أكثر من 51 مليون مشترك<sup>1</sup> بعروض مختلفة وتنافسية، ومنذ سنة 2014 تم إطلاق خدمة الجيل الثالث تدريجيا لتغطي كافة التراب الوطن، ليتّم بعدها، وفي سنة 2016، إطلاق خدمة الجيل الرابع التي وصل إجمالي مشتركها وطنيا لدى المتعاملين الثلاثة سنة 2019 إلى أكثر من 20 مليون مشترك<sup>2</sup>. وفيما يلي نبذة عن كل متعامل:

## الفرع الأول: مؤسسة موبيليس (Mobilis MTA)

## 1- تعريف مؤسسة موبيليس

فرع من مجمع اتصالات الجزائر (Algérie Telecom) وأوّل متعامل للهاتف النقال بالجزائر، وقد أقرت استقلاليتها عن هذا المجمع كمتعامل منذ أوت من سنة 2003، وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأسمال قدره 100.000.000.00 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100.000.00 دج.

<sup>1</sup> التقرير السنوي للمديرية العامة للاقتصاد الرقمي، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> التقرير السنوي للمديرية العامة للاقتصاد الرقمي، مرجع سابق، ص 06.

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، ودية وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر وقد فاق عدد مشتركها في ديسمبر 2018 حوالي 21 مليون 600 ألف مشترك<sup>1</sup>، إلا أنه انخفض ليصل نهاية الثلاثي الثاني من سنة 2019 إلى ما يقرب 18 مليون و650 ألف مشترك.

## 2- أهداف مؤسسة موبيليس

منذ تأسيسها، تسعى موبيليس إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم؛
- الإبداع؛
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها، في وقت قصير، إضافة إلى ضم أكثر من 20 مليون مشترك<sup>2</sup>.

## 3- سياسة مؤسسة موبيليس

بالنظر إلى الأهداف السابقة، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية، وهذا بالسهل على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمستخدمين جد ناجعة، بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة، وهو الأمر الذي جعلها وتختار وتبني سياسة من أهم السياسات، ألا وهي سياسة التغيير والإبداع.

## 4- شعار مؤسسة موبيليس

منذ إنشائها، كان هدف موبيليس الرئيسي كسب ثقة العميل الجزائري والتموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، لأنها تعمل في وسط شديد المنافسة من قبل متعاملين أجبيين آخرين، وحتى تحافظ على مكانتها في السوق وجب عليها توفير أفضل الخدمات، حيث تقدم موبيليس تشكيلة واسعة من الخدمات تسعى من ورائها إلى تلبية احتياجات عملائها بحيث يمكن للعملاء الاختيار بين أكثر من عرض بما يتوافق مع إمكانياتهم المادية ورغباتهم، كما يمكنهم الاستفادة من العديد من الخدمات المجانية والامتيازات، وبهذا تبنت موبيليس شعار " أينما كنتم"، وهو الشعار الذي يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، أداءها لدورها مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.

## 5- أهم خدمات مؤسسة موبيليس

تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات ذات نوعية في مجال الاتصالات الهاتفية، وكذا خدمة الانترنت، وذلك لأكثر قطاع ممكن من السكان والمنظمات بمختلف طبيعة نشاطاتها، لذا، فهي بذلك، توفر

<sup>1</sup> التقرير السنوي للمديرية العامة للاقتصاد الرقمي، مرجع سابق، ص 06.

<sup>2</sup> تقرير مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر للثلاثي الثالث من سنة 2019، سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية (ARPCE)، ص 03.

- جملة من الخدمات، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>
- تغطية وطنية للسكان.
- أكثر من 178 وكالة تجارية.
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة.
- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية
- الإبداع الدائم وتطوير لعروضها ولخدماتها المختلفة غوسطو , سلكني, خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة 3G، و 4G، GPRS...
- اشتراكات بعروض La Win Max ، La Win ، Plans PixX ، Sama وغير ذلك من عروض الانترنت بالجيل الرابع؛

إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية: " أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية. لمشركي الدفع المسبق".

### الفرع الثاني: مؤسسة جازي (Djezzy OTA)

#### 1- تعريف مؤسسة جازي (Djezzy)

تنتمي مؤسسة جازي لمجموعة (VEON) سابقا (Vimpelcom) خامس مجموعة دولية للاتصالات والواقع مقرها بأمستردام في هولندا، وهي الشركة الأم المجدولة في بورصة ناسداك تحت رمز VIP. وقد تحصلت على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 مع عرض قدره 737 مليون دولار وأطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002. تتقاسم جازي مع المجموعة وكل فروعها نفس القيم المشتركة: إرضاء الزبون، الابتكار، النزاهة، الثقة والشجاعة.

وقد كانت جازي أهم فرع لمجموعة أوراسكوم تيليكوم على الإطلاق، حيث أن أرباحها تمثل أكثر من 38 بالمائة من مجموع أرباح الشركة الأم، غير أنها تعرضت لهزة عنيفة إثر الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المباراة الكروية التي جرت بين فريقي البلدين في نوفمبر 2009، مما أدى إلى هبوط شديد في قيمة سهم أوراسكوم تيليكوم في بورصة القاهرة، بعدها في سنة 2010 تقدمت الحكومة الجزائرية لشراء حصة بنسبة 51% من أسهم الشركة.

وتغطي جازي 95% من السكان على كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. وقد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016 وهي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال. وقد قارب عدد مشتركها 16 مليون مشترك سنة 2018.<sup>2</sup>

#### 2- أهداف مؤسسة جازي (Djezzy)

من ضمن أهم الأهداف التي تسعى مؤسسة جازي لتحقيقها نجد ما يلي:

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)، تاريخ الاطلاع: 2020/02/22.

<sup>2</sup> التقرير السنوي للمديرية العامة للاقتصاد الرقمي، لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات الرقمية، 2019، ص 06.

- الحرص على استهداف الزبائن بمختلف فئاتهم وأصنافهم؛
- غرس روح القيادة لدى كل عامل بالمؤسسة؛
- دعم روح الجماعة ضمن مختلف نشاطاتها؛
- احترام الخير والعمل على إرساء أخلاق تنظيمية بالمؤسسة؛
- الاندماج وتكريس روح الفريق؛
- الوصول إلى أكبر قدر من الفعالية في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تشجيع روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد وأخذ أفكارهم بعين الاعتبار.

### 3- سياسة مؤسسة جازي (Djezzy)

- إن مؤسسة جازي تقوم بتحديد، قبل كل شيء، المبادئ التي سوف تعمل عليها السياسة التي سنتبناها حيث تتكفل مديرية خاصة في هيكلها التنظيمي بذلك، من خلال مراعاة ما يلي:
- إعداد وتحديد المهمة، الهدف الأساسي والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياسة الإتصال التي سنتبناها بداخل أواخر المؤسسة؛
  - وضع سياسة وأهداف خاصة بالجودة المراد تقديمها؛
  - توضيح لمختلف موظفي الشركة مدى أهمية إرضاء حاجات ورغبات الزبون ومدى أهمية إتباع القوانين والنظام الخاص بالمؤسسة.

### 4- شعار مؤسسة جازي (Djezzy)

تحتل أوراسكوم اتصالات - جازي- الجزائر مكانة هامة في الاقتصاد الوطني للسوق الجزائري، نظرا لكونها من بين أهم المتعاملين في قطاع شبكات الهاتف النقال بالجزائر، وهي تسعى إلى أن تكون شركة الإتصالات المفضلة لدى الجزائريين، الرائدة في سوقها، وتقدم دائما قيمة معينة لكل المتعاملين معها. تريد أن تكون الشركة مرجع لباقي الشركات فيما يخص: توجهها نحو الزبون، جودة خدماتها، محيط عملها واندماجها المثالي في السوق الجزائري، لذا ارتأى القائمون على شؤونها تبني شعار " معها تقدر".

### 5- أهم خدمات مؤسسة جازي (Djezzy)

تمنح مؤسسة جازي تشكيلة واسعة من العروض والخدمات مثل الدفع المسبق، الانترنت والخدمات ذات القيمة المضافة، وذلك كما يلي:

- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني: 30 جويلية 2001
- نشر الخدمة العالمية للاتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية.
- إطلاق برنامج للتحوّل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر وتمكّن هكذا زبائننا من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي.
- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث: 2 ديسمبر 2013



- وفي جانفي 2015 تحصل الصندوق الوطني للاستثمار على 51% من رأسمال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات وأكثر من 4 سنوات من النشاط الجد محدود. وتبعا لشروط الاتفاقية، تحتفظ مجموعة (VEON) سابقا بمسؤولية تسيير الشركة.

- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع: 4 سبتمبر 2016.

الفرع الثالث: مؤسسة أوريدو (Ooredoo)

### 1- تعريف مؤسسة أوريدو (Ooredoo)

أوريدو (نجمة سابقا) هي عضومن المجموعة «الوطنية» تليكوم الكويتية، تحصلت في 2 ديسمبر 2003 على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي 25 أغسطس 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية بمختلف التشكيلات والتي أدخلت معايير جديدة لعالم الإتصالات، حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية<sup>1</sup>. ونجحت هذه الشركات خلال فترة لا تتجاوز أربع سنوات (2002-2006) في الوصول بعدد مشتركين خدمات الهاتف المحمول إلى أكثر من 13 مليون مشترك، في الوقت الذي لا يتجاوز فيه عدد مشتركين الهواتف الثابتة 2.6 مليون مشترك الأمر الذي يؤثر بشكل واضح على انتشار خدمات الانترنت<sup>2</sup>. وقد قارب عدد مشتركها 14 مليون مشترك سنة 2018<sup>3</sup>.

### 2- أهداف مؤسسة أوريدو (Ooredoo)

من أهم أهدافها ما يلي:

- ترسيخ علامة المؤسسة في السوق الجزائر؛

- الحفاظ على وتيرة نمو الأرباح والإيرادات؛

- كسب رضا الزبائن بتوفير أسعار تنافسية لخدماتها لهم.

### 3- سياسة مؤسسة أوريدو (Ooredoo)

أثناء الدعوة إلى التغيير والاستمرارية، تم إطلاق علامة Ooredoo الجديدة في 21 نوفمبر 2013، ولدت حقبة جديدة، مع المواصلة في احترام انجازات نجمة وقيمها وإثرائها، حيث أصبح لا ينحصر اهتمام شركة أوريدو بما تقدمه لربائنها فقط، بل تهتم أيضاً بالكيفية التي تُقدّم بها خدماتها، وبذلك، تتمحور الأعمال التي تقوم بها حول ثلاث قيم أساسية، وتمثل هذه القيم هويتها الخاصة، وترشدها نحو الطرق التي تعمل من خلالها، كما أنها تشكل حجر الأساس لخدماتها المقدمة، وتتمثل هذه القيم فيما يلي<sup>4</sup>:

- **الاهتمام:** تسعى لتسهيل التواصل مع عملائها، فكل شيء يمتاز بالسهولة والشفافية، وتستجيب المؤسسة لطلبات عملائها بسرعة وتبدي لهم الكثير من الاهتمام والاحترام.

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع: 2020/02/25 /نجمة (شركة اتصالات) <http://ar.wikipedia.org/wiki>

<sup>2</sup> تاريخ الاطلاع: 03/03/2020 <http://www.openarab.net/reports/net2006/algeria.shtml>

<sup>3</sup> التقرير السنوي للمديرية العامة للاقتصاد الرقمي، مرجع سابق، ص 06.

<sup>4</sup> تاريخ الاطلاع: 29/04/2020 [https://www.ooredoo.com.kw/portal/en/corporate\\_governance](https://www.ooredoo.com.kw/portal/en/corporate_governance),



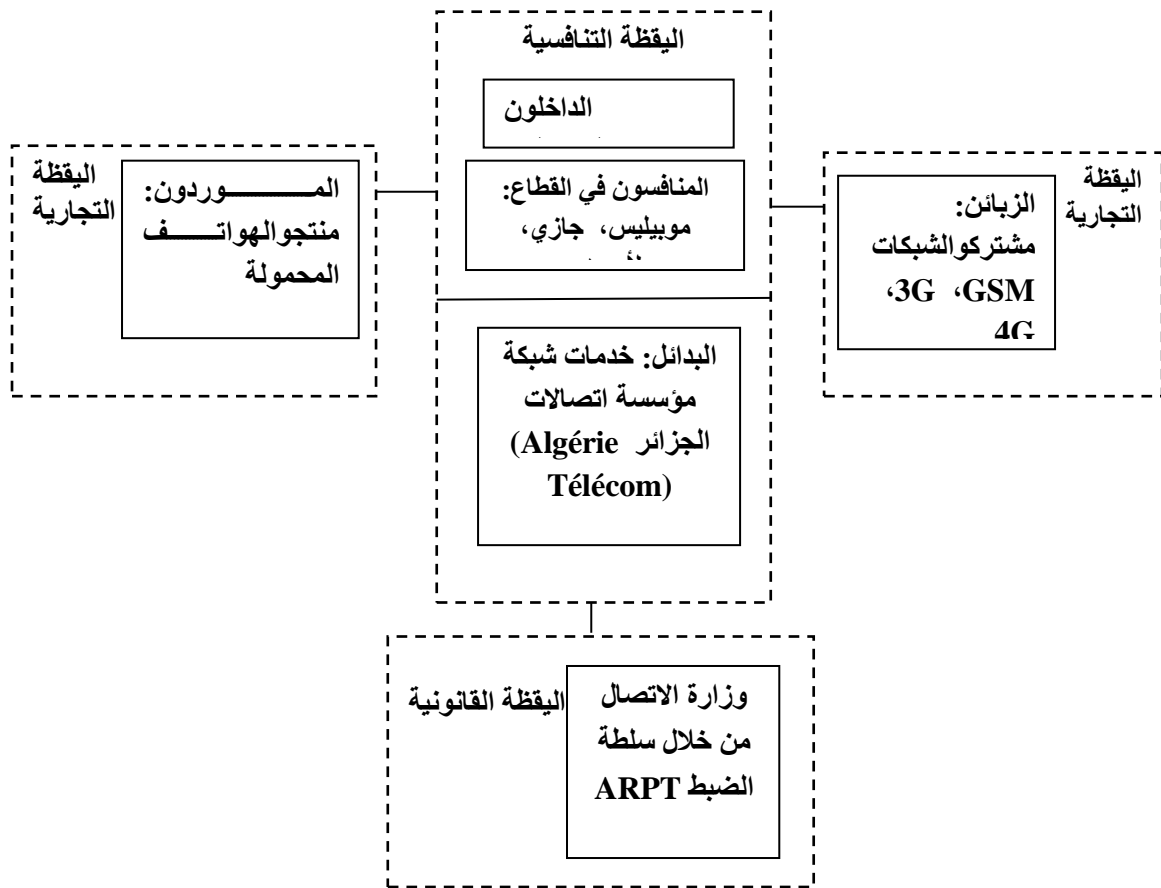
- **التواصل:** تُسهم بدور فاعل في تنمية المجتمعات المحلية، وتنتشر شبكاتها التي تتميز بقوتها وإمكانية الاعتماد عليها في أنحاء البلاد التي تعمل بها، لتوفر من خلالها خدمات وحلولاً متطورة تلبي احتياجات أفراد المجتمع.

- **التحدي:** تقبل المؤسسة التحدي لتقديم الأفضل دائماً، وتسعى بكل شغف، ومن خلال روح الشباب التي تمتلكها للتطور في كل المجالات وإحداث فرق واضح وملحوس مقارنة بالمنافسين.

**الفرع الرابع:** مجالات اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات المدروسة حسب القوى الخمس لبورتر

يمكن توضيح اليقظة الاستراتيجية للمتعاملين الثلاث وفق نموذج بورتر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04-01): نموذج اليقظة الإستراتيجية حسب القوى الخمس لبورتر



المصدر: من إعداد الباحث بناء على دراسات سابقة

### المطلب الثاني: تطوّر مؤشرات اليقظة الإستراتيجية كمتغيّر تابع لفترة الدراسة (2004 - 2019)

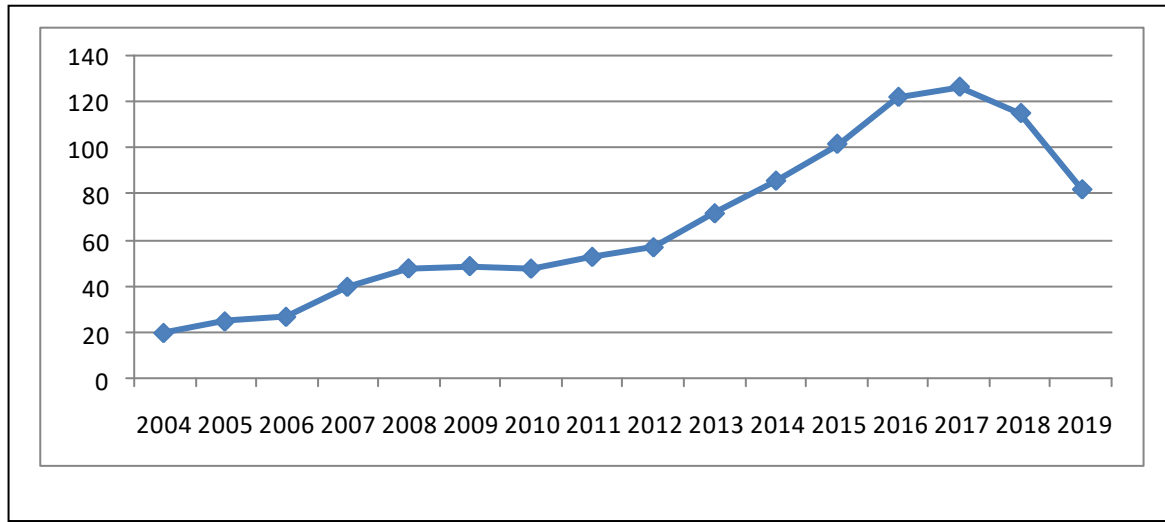
انطلاقاً من البيانات المنشورة من طرف المؤسسات الثلاث سواء عبر المواقع الالكترونية الرسمية لها، أو عن طريق الندوات المنظمة من طرف مسؤوليها، أو التقارير الصحفية، إضافة إلى التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية (ARPT)، تمكّننا من الحصول على قيم المتغيّر التابع المتمثّل في اليقظة الإستراتيجية معبّراً عنها بالمؤشرات الفرعية الثلاثة المشار إليها في المبحث السابق، والتي تفصيلها فيما يلي:

## الفرع الأول: بالنسبة لمؤسسة موبيليس

## 1- تطور مؤشر اليقظة التجارية

يمكن توضيح تطور رقم الأعمال باعتباره ذا دلالة عن اليقظة التجارية بالمؤسسة وفق الشكل الموالي:

الشكل (04- 02): تطور رقم الأعمال بمؤسسة موبيليس (الوحدة: مليار دج)



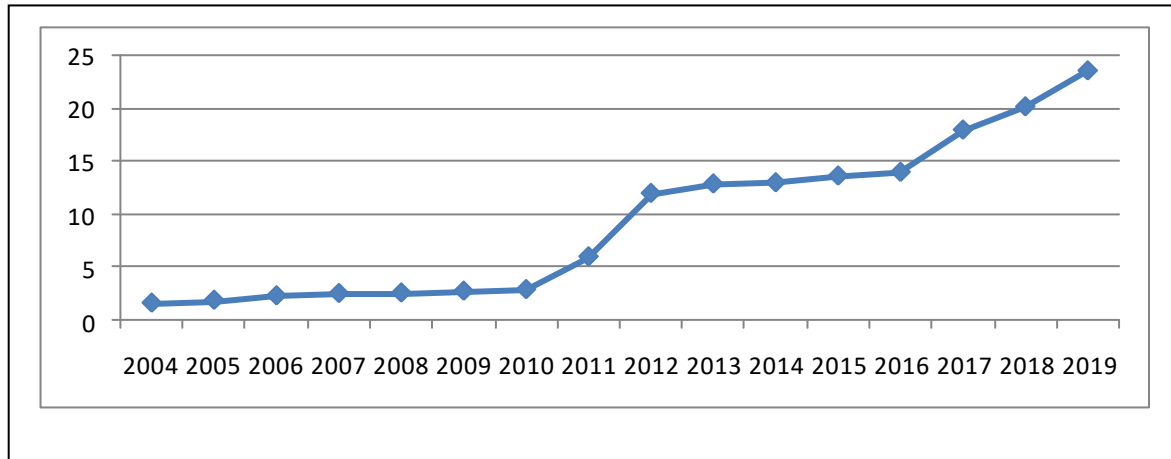
المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) إضافة إلى الموقع الإلكتروني الرسمي للمتعامل موبيليس.

نلاحظ من خلال الشكل أنّ رقم أعمال المتعامل موبيليس عرف تطوّراً مستمراً بداية من سنة 2004 أين حقّق 20 مليار دينار جزائري، ليرتفع السنة الموالية 2005 بـ 25%، وقد تواصل ذلك التطوّر ليصل إلى 57.16 مليار دينار جزائري سنة 2012. كما تلاحظ أنّ المؤسسة، وابتداء من سنة 2013 سجلت نسبة ارتفاع فاقت 26% مقارنة بسنة 2012، ليبلغ رقم الأعمال أقصاه سنة 2017 بقيمة 126 مليار دينار جزائري، وذلك يعود إلى عدّة عوامل، على رأسها تعميم عروض الجيل الثالث على مستوى 48 ولاية منذ جانفي 2016، وضمن 85 بالمائة من المشتركين على شبكة الجيل الثالث، وكذا الحفاظ على تسعيرة الثانية لديها، على عكس المتعاملين الآخرين، ما ساهم في النتائج الباهرة المحققة. إضافة إلى إطلاق عروض “La Win” التي تضاعفت إلى خمس مرات في عدد المشتركين مقارنة مع سنة 2015، بالإضافة إلى العامل الرابع المتمثل في قيام “موبيليس” بتنفيذ إستراتيجية تسويقية “صنع في بلادي”، ترتبط بما يتماشى مع سياسة الحكومة لتشجيع الإنتاج المحلي، بحيث وصلت العملية إلى بيع 5000 وحدة في اليوم وحددت “موبيليس” بصفقتها متعاملاً تاريخياً طريقها نحو توسيع شبكتها للاتصالات في كل أرجاء الوطن، بالإضافة إلى تحسين استقبال الزبائن في مختلف الوكالات التجارية المتواجدة عبر ولايات الوطن، وإعادة تنظيم هياكلها من أجل نتائج فعالة، مذكرة أنه قبل شهر استقبلت 42 موقعا 2G/3G، في إطار الخدمة الشاملة والاستعداد لإطلاق تقنية الجيل الرابع وعلى الرغم من ذلك تراجع رقم أعمال الشركة خلال السنتين الموائتين ليستقرّ سنة 2019 عند 82.295 مليار دينار جزائري.

## 2- تطور مؤشر اليقظة التنافسية

يمكن توضيح تطور النتيجة المالية السنوية الصافية باعتبارها ذات دلالة عن اليقظة التنافسية بالمؤسسة وفق الشكل الموالي:

الشكل (04-03): تطور النتيجة المالية الصافية بمؤسسة موبيليس (الوحدة: مليار دج)



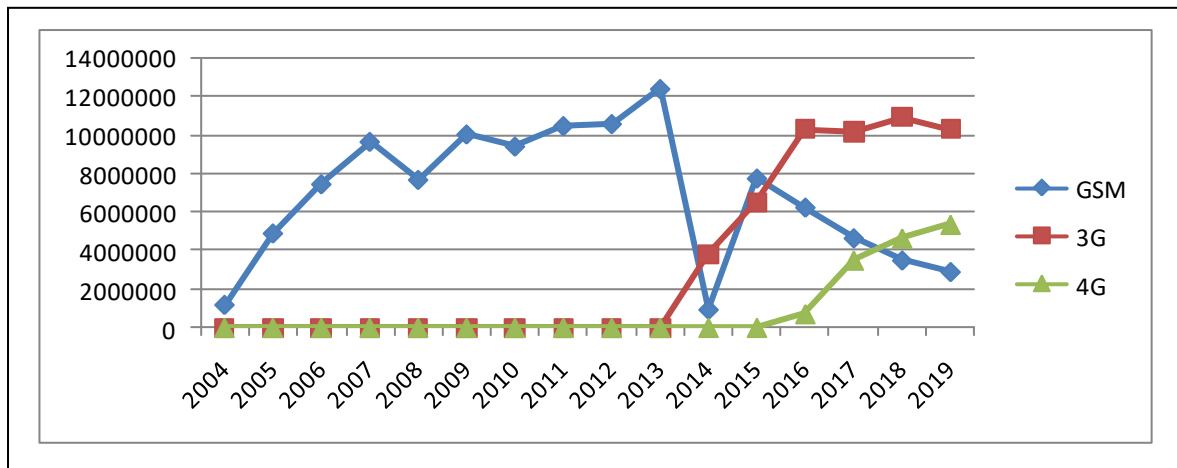
المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) إضافة إلى الموقع الإلكتروني الرسمي للمتعامل موبيليس.

من خلال الشكل نلاحظ تناميا مستمرا للنتائج السنوية المحققة من طرف المتعامل موبيليس، ابتداء من 1.62 مليار دينار جزائري سنة 2004 مرورا بـ 6 مليار دينار جزائري سنة 2011، لتعرف السنة التي تلتها ضعف تلك القيمة بـ 12 مليار دينار جزائري وصولا إلى أعلى مستوى سنة 2019 بما قيمته 23.6 مليار دينار جزائري، وهو ما يفسر التفوق على المنافسين جازي وأوريدو خلال عشر سنوات الأخيرة.

## 3- تطور مؤشر اليقظة التكنولوجية

يمكن توضيح تطور الحصة السوقية حسب تكنولوجيا الشبكات (GSM, 3G, 4G) باعتباره ذي دلالة عن اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة وفق الشكل الموالي:

الشكل (04-04): تطور الحصة السوقية بمؤسسة موبيليس حسب نوع الشبكة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) إضافة إلى الموقع الإلكتروني الرسمي للمتعامل موبيليس.

نلاحظ من خلال الشكل زيادة متواصلة في عدد المشتركين في خدمة الجيل الثاني (GSM) بدء من سنة 2004 إلى غاية سنة 2013 أين وصل عددهم إلى ما يقارب 12.5 مليون مشترك، لكن سرعان ما بدأ هذا العدد في الانخفاض بسبب توجه المشتركين نحو خدمة الجيل الثالث (3G)، وقد استمر الانخفاض بإطلاق خدمة الجيل الرابع (4G) ليستقر سنة 2019 عند حدود 2.9 مليون مشترك.

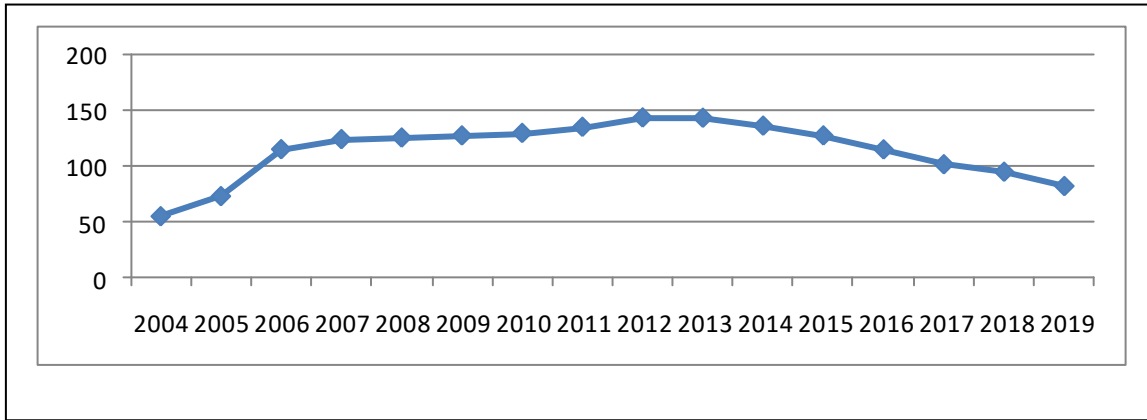
أما عن مشتركى الجيل الثالث (3G)، فقد سجلت المؤسسة زيادة سنوية متواصلة بدء بـ 3.8 مليون مشترك سنة 2014 وصولاً إلى 10.37 مليون مشترك سنة 2019. كما عرفت سنة 2016 إطلاق خدمة الجيل الرابع (4G) أين تمّ تسجيل أكثر من 712 ألف مشترك وصولاً إلى 5.36 مليون مشترك سنة 2019.

### الفرع الثاني: بالنسبة لمؤسسة جازي

#### 1- تطور مؤشر اليقظة التجارية

يمكن توضيح تطور رقم الأعمال باعتباره ذي دلالة عن اليقظة التجارية بالمؤسسة وفق ما يلي:

#### الشكل (04-05): تطور رقم الأعمال بمؤسسة جازي (الوحدة: مليار دج)



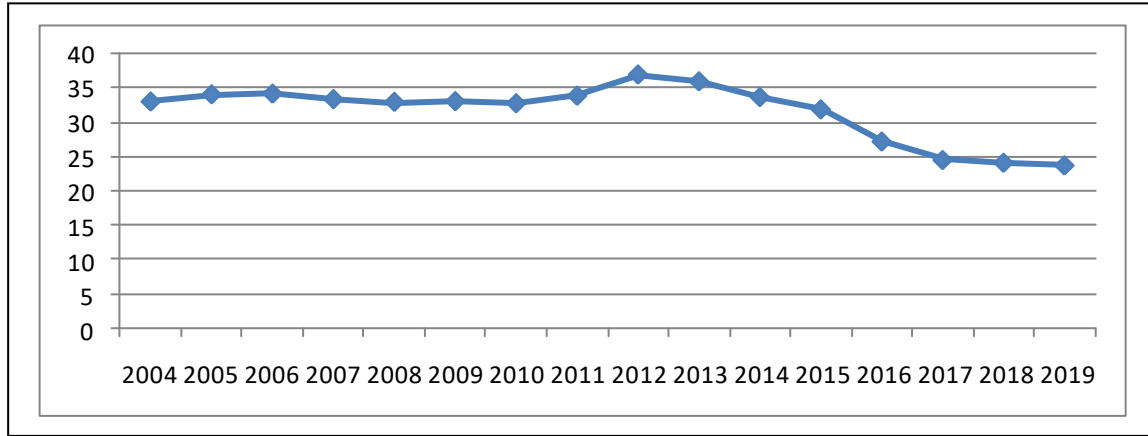
المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) إضافة إلى الموقع الإلكتروني الرسمي للمتعامل جازي.

نلاحظ من خلال الشكل أنّ رقم أعمال شركة جازي عرف ارتفاعاً بداية من سنة 2004 أين حقّق 55 مليار دينار جزائري، ليرتفع السنة الموالية 2005 بـ 32 %، وقد تواصل ذلك التطوّر ليتضاعف في السنتين الموالتين، حيث وصل إلى 124 مليار دينار جزائري سنة 2007. وقد بلغ هذا الرقم أقصاه سنة 2012 بـ 143.35 مليار دينار جزائري، والفضل في ذلك - كما جاء في بيان لشركة "جازي"- يعود إلى تبني إستراتيجية نشاط استباقية تركز على خدمات الإنترنت والصوت لتلبية توقعات المشتركين وكذلك سياسة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية والشبكة مما سمح للمتعامل بتحقيق المزيد من الأداء الجيد. كما تلاحظ أنّ المؤسسة، وابتداء من سنة 2013 سجلت بداية الانخفاض في رقم أعمالها على الرغم من بداية إطلاق خدمة الجيل الثالث (3G) بداية السنة الموالية، وإطلاق خدمة الجيل الرابع (4G) سنة 2016، ليتواصل الانخفاض إلى أدنى قيمة سنة 2019 بـ 82 مليار دينار جزائري.

## 2- تطور مؤشر اليقظة التنافسية

يمكن توضيح تطور النتيجة المالية السنوية الصافية باعتبارها ذات دلالة عن اليقظة التنافسية بالمؤسسة وفق الشكل الموالي:

الشكل (04-06): تطور النتيجة المالية الصافية بمؤسسة جازي (الوحدة: مليار دج)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) إضافة إلى الموقع الإلكتروني الرسمي للمتعامل جازي.

من خلال الشكل نلاحظ تحقيق ارتفاع بشكل متواصل في النتائج السنوية المحققة من طرف المتعامل جازي، ابتداء من 33.05 مليار دينار جزائري سنة 2004 متفوقة بمقدار كبير على المنافسين موبيليس ونجمة (أوريدو حاليا)، وذلك بفضل الانطلاقة القوية لنشاطها عبر التراب الوطني من جهة، إضافة إلى حداثة سوق الإتصالات بالبلاد وتبني عروض تنافسية مغرية مقارنة بالمنافسين. وقد تواصل ذلك الارتفاع ليبلغ أقصاه سنة 2012 أين تم تحقيق 37 مليار دينار جزائري.

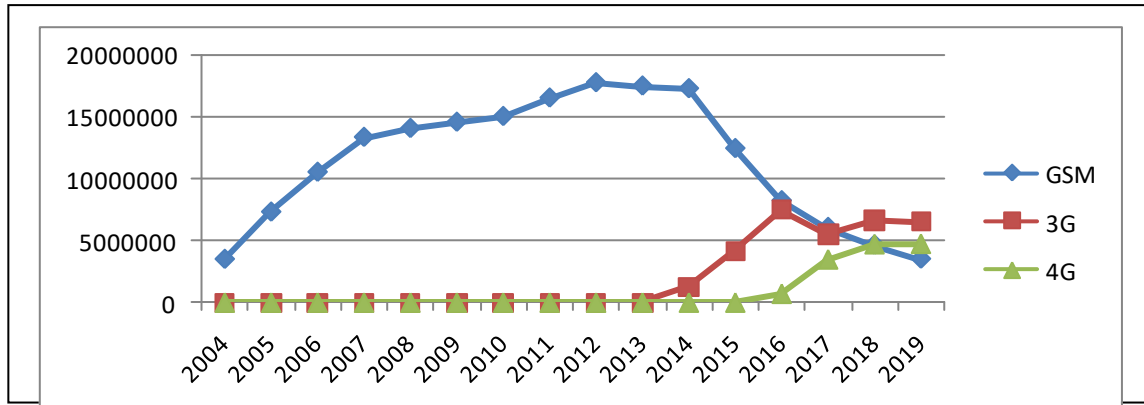
كما نلاحظ أنّ المؤسسة، وابتداء من سنة 2013 سجلت بداية الانخفاض في رقم أعمالها على الرغم من بداية إطلاق خدمة الجيل الثالث (3G) بداية السنة الموالية، وإطلاق خدمة الجيل الرابع (4G) سنة 2016، ليتواصل الانخفاض إلى أدنى قيمة سنة 2019 بـ 23.7 مليار دينار جزائري.

وقد كان هذا الانخفاض نظرا للأسباب التي أدت إلى انخفاض رقم الأعمال لنفس الفترة. وتعتبر موبيليس المتعامل الذي يسيطر على الحصة السوقية في مجال خدمتي الجيل الثالث والجيل الرابع نظرا للعروض الترويجية التي يستهدف بها مختلف فئات الزبائن عبر التراب الوطني.

## 3- تطور مؤشر اليقظة التكنولوجية

يمكن توضيح تطور الحصة السوقية حسب تكنولوجيا الشبكات (GSM, 3G, 4G) باعتباره ذي دلالة عن اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة وفق الشكل الموالي:

الشكل (04-07): تطور الحصص السوقية بمؤسسة جازي حسب نوع الشبكة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية لسنة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) إضافة إلى الموقع الإلكتروني الرسمي للمتعامل جازي.

نلاحظ من خلال الشكل زيادة متواصلة في عدد المشتركين في خدمة الجيل الثاني (GSM) بدء من سنة 2004 إلى غاية سنة 2012 أين وصل عددهم إلى أكثر من 17.8 مليون مشترك، لكن سرعان ما بدأ هذا العدد في الانخفاض بسبب توجه المشتركين نحو خدمة الجيل الثالث (3G)، وقد استمر الانخفاض بإطلاق خدمة الجيل الرابع (4G) ليستقر سنة 2019 عند حدود 3.4 مليون مشترك. لكن، وعلى الرغم من ذلك، بقيت جازي الأكثر حصة سوقية مقارنة بالمنافسين.

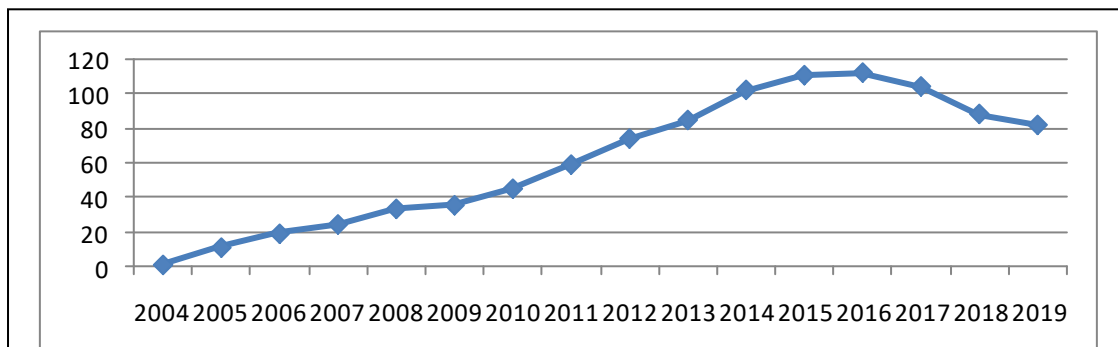
أما عن مشتركي الجيل الثالث (3G)، فقد سجلت المؤسسة زيادة سنوية متواصلة بدءاً من 1.25 مليون مشترك سنة 2013 وصولاً إلى ما يقارب 6.6 مليون مشترك سنة 2019. كما عرفت سنة 2016 إطلاق خدمة الجيل الرابع (4G) أين تمّ تسجيل أكثر من 707 ألف مشترك وصولاً إلى 71.4 مليون مشترك سنة 2019. وعلى العكس من خدمة الجيل الثاني، لم تتمكن جازي من الريادة في خدمتي الجيل الثالث والرابع نظراً لقوة المنافسة، لاسيما من المتعامل موبيليس.

### الفرع الثالث: بالنسبة لمؤسسة أوريدو

#### 1- تطور مؤشر اليقظة التجارية

يمكن توضيح تطور رقم الأعمال باعتباره ذي دلالة عن اليقظة التجارية بالمؤسسة وفق الشكل الموالي:

الشكل (04-08): تطور رقم الأعمال بمؤسسة أوريدو (الوحدة: مليار دج)



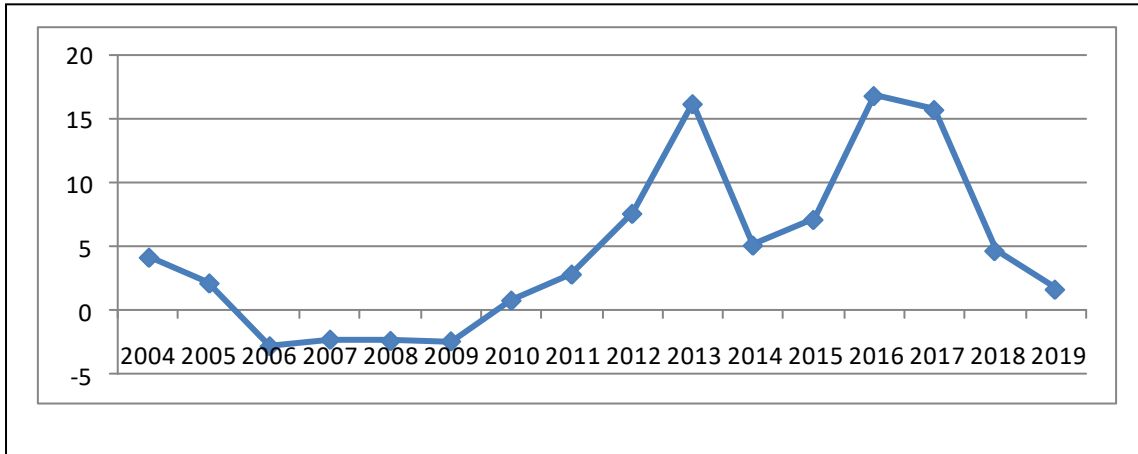
المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية لسنة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) إضافة إلى الموقع الإلكتروني الرسمي للمتعامل أوريدو.

نلاحظ من خلال الشكل أنّ رقم أعمال المؤسسة سنة 2004 كان 1 مليار دينار جزائري، وهو خاص بالسداسي الثاني فقط للسنة، حيث أنّ نشاطها الفعلي انطلق مع شهر أوت من السنة، ليعرف ارتفاعا بداية من سنة 2005 أين حقّق 11 مليار دينار جزائري، وقد كانت مدة ثلاث سنوات من النشاط كفيلة إلى تحقيق ضعفي ما حقّق سنة 2005، حيث وصلت إلى 33.4 مليار دينار جزائري سنة 2008. وقد تواصل ذلك التطور ليبلغ هذا الرقم أقصاه سنة 2016 بـ 112.2 مليار دينار جزائري، والفضل في ذلك يعود إلى جودة خدمة الانترنت المتاحة عبر إطلاق شبكتي الجيل الثالث والجيل الرابع. كما تلاحظ أنّ المؤسسة، وابتداء من سنة 2017 سجلت بداية الانخفاض في رقم أعمالها، نتيجة للمنافسة في القطاع، ليتواصل الانخفاض إلى أدنى قيمة سنة 2019 بـ 81.95 مليار دينار جزائري.

## 2- تطور مؤشر اليقظة التنافسية

يمكن توضيح تطور النتيجة المالية السنوية الصافية باعتبارها ذات دلالة عن اليقظة التنافسية بالمؤسسة وفق الجدول الموالي:

الشكل (04-09): تطور النتيجة المالية الصافية بمؤسسة أوريدو (الوحدة: مليار دج)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) إضافة إلى الموقع الإلكتروني الرسمي للمتعامل أوريدو.

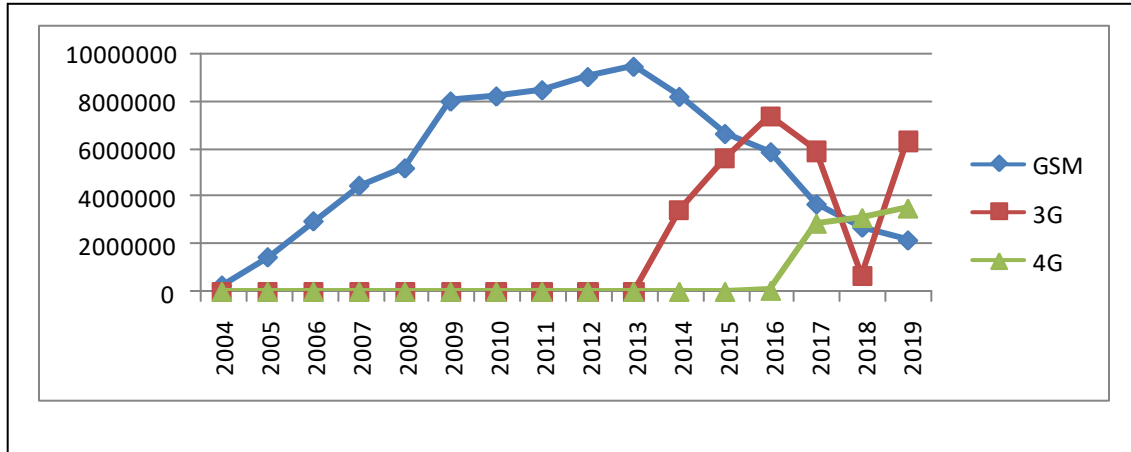
من خلال الشكل نلاحظ، وعلى العكس من المتعاملين موبيلس وغازي، نلاحظ تحقيق انخفاض بشكل متواصل في النتائج السنوية المحققة من طرف المتعامل أوريدو، ابتداء من 4.12 مليار دينار جزائري سنة 2004، مروراً بـ 2.1 مليار دينار جزائري في السنة الموالية، وبخسارة قدرها 2.85 مليار دينار جزائري سنة 2006 التي تلتها خسائر لثلاث سنوات متتالية. لكن، ومع بداية سنة 2010، بدأت في تحقيق النتائج الصافية الإيجابية بما قدره 0.747 مليار دينار جزائري، وصولاً إلى أقصى قيمة سنة 2016 قدرها 16.85 مليار دينار جزائري، ليعرف سقوطاً حراً سنة 2018 أين سجّل 4.65 مليار دينار جزائري بسبب فقدان عدد معتبر من المشتركين نظراً لغلاء تسعير العروض المطروحة من قبل المتعامل خصوصاً ما تعلق بخدمة الانترنت. أما سنة 2019، فقد كانت سنة المآزق بالنسبة للشركة، وذلك بتحقيق رقم أعمال قدره 1.61 مليار دينار جزائري، إضافة إلى شروعه في تسريح ما يقارب 1000 عامل جزائري، ما جعل رئيس الجمهورية الجزائرية السيد عبد المجيد تبون يقوم بإنهاء مهام الرئيس المدير

العام للشركة السيد نيكولاي بيكرز وترحيله إلى وطنه ألمانيا،<sup>1</sup> كما ذكرت بعض التقارير الصحفية المحلية أنّ هذا الإجراء جاء على خلفية اتهام المتعامل أوريدو بالتخاير مع دولة أجنبية لم يتم ذكرها.<sup>2</sup>

### 3- تطور مؤشر اليقظة التكنولوجية

يمكن توضيح تطور الحصة السوقية حسب تكنولوجيا الشبكات (GSM, 3G, 4G) باعتباره ذي دلالة عن اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة وفق الجدول الموالي:

الشكل (04-10): تطور الحصة السوقية بمؤسسة أوريدو حسب نوع الشبكة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) إضافة إلى الموقع الإلكتروني الرسمي للمتعامل أوريدو.

نلاحظ من خلال الشكل زيادة متواصلة في عدد المشتركين في خدمة الجيل الثاني (GSM) بدء من سنة 2006 إلى غاية سنة 2013 أين وصل عددهم إلى ما يقارب 9.5 مليون مشترك، لكن سرعان ما بدأ هذا العدد في الانخفاض بسبب توجه المشتركين نحو خدمة الجيل الثالث (3G) وفقدان جزء من المشتركين بتوجههم إلى المتعاملين المنافسين موبيليس وجازي. وقد استمر الانخفاض بإطلاق خدمة الجيل الرابع (4G)، ليستقر سنة 2019 عند حدود 2.18 مليون مشترك، وهي أقل حصة سوقية مقارنة بالمنافسين.

أما عن مشتركى الجيل الثالث (3G)، فقد كانت المؤسسة مهيمنة على جزء مهم من الحصة السوقية، بدءاً بأكثر من 3.43 مليون مشترك سنة 2013 وصولاً أكثر من 6.35 مليون مشترك سنة 2019. كما عرفت سنة 2016 إطلاق خدمة الجيل الرابع (4G)، لكن بنسبة جد منخفضة مقارنة بالمنافسين أين تمّ تسجيل حوالي 45 ألف مشترك فقط، إلا أن المؤسسة حققت قفزة معتبرة في السنة الموالية 2017 بأكثر من 2.9 مليون مشترك، وصولاً إلى ما يقارب 3.55 مليون مشترك سنة 2019، وهي الأقل حصة بالنظر إلى المنافسين.

<sup>1</sup> <https://alwafd.news> . vu le 20/03/2020.

<sup>2</sup> [https://arabic.sputniknews.com/arab\\_world](https://arabic.sputniknews.com/arab_world). vu le 22/03/2020.



### المبحث الثالث: عرض ومناقشة الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث؛ إلى عرض وتحليل النتائج المتحصّل عليها؛ بناء على المعطيات الخاصة بالمتعاملين الثلاثة لاتصالات الهاتف النقال، إضافة إلى مناقشة الفرضيتين المتفرّعتين عن الفرضية الرئيسية للمبحث، والتي تنص على أنّه:

تتوقف اليقظة الإستراتيجية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر للفترة (2004-2019) على عدّة عوامل من أهمّها مدى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### المطلب الأول: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

نصت هذه الفرضية الفرعية على مايلي:

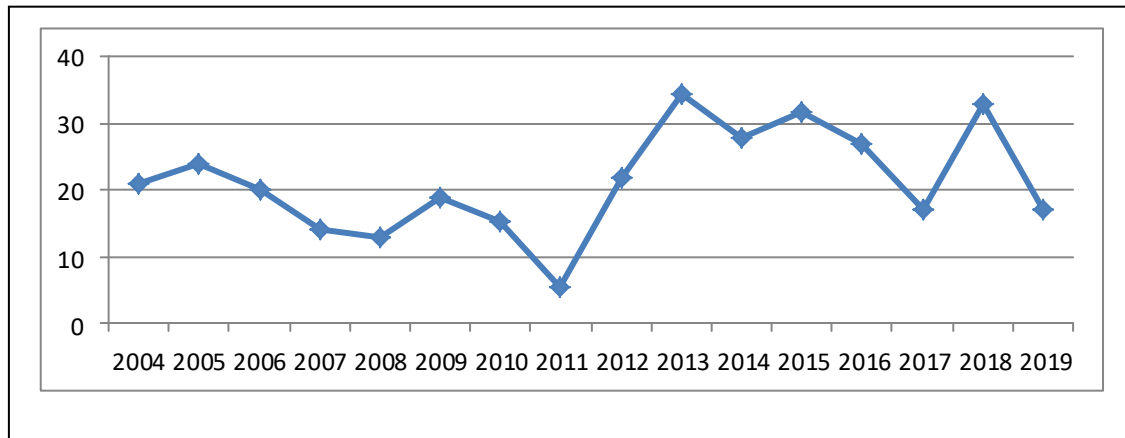
**ف 01: " تتفاوت مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo) في توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال حجم الاستثمار المخصّص لذلك".**

انطلاقاً من البيانات المنشورة من طرف المؤسسات الثلاث سواء عبر المواقع الالكترونية الرسمية لها، أو عن طريق الندوات المنظمة من طرف مسؤوليها، أو التقارير الصحفية، إضافة إلى التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT)، تمكّننا من الحصول على قيم المتغيّر المستقل المتمثّل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال معيّراً عنها بحجم الاستثمار في تلك التكنولوجيا لفترة الدراسة وفقاً لما يلي:

#### الفرع الأول: بالنسبة لمؤسسة موبيليس (2004-2019)

يمكن توضيح تطور حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة وفق الشكل الموالي:

الشكل (04-11): تطور حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة موبيليس (الوحدة: مليار دج)



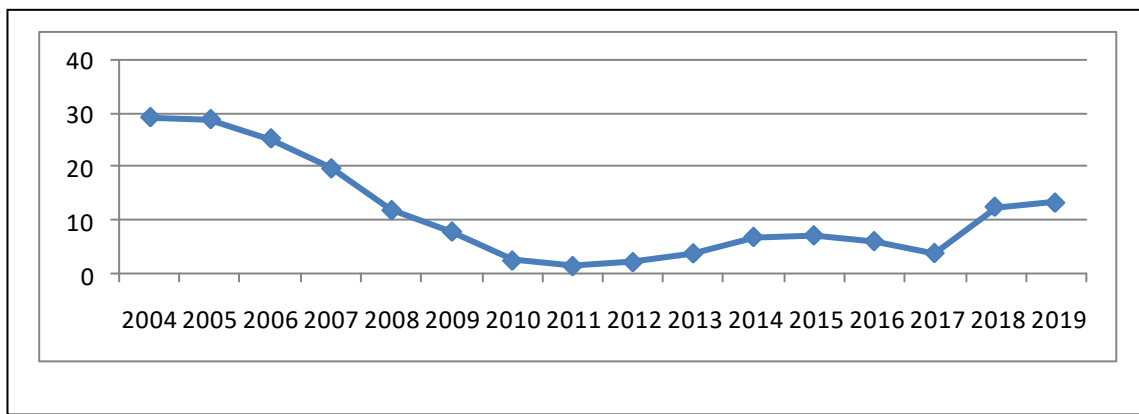
المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) إضافة إلى الموقع الالكتروني الرسمي للمتعامل موبيليس.

عرفت موبيليس خلال ثمان سنوات الأولى لنشاطها مستويات استثمار منخفضة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إذا قارنا ذلك بالمنافسين جازي وأوريدو. كما نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنّ حجم ذلك الاستثمار سجّل زيادة معتبرة ابتداء من سنة 2013 أين أنفقت ما قيمته 34.46 دينار جزائري، وهي السنة التي سبقت إطلاق خدمة الجيل الثالث (3G). وقد بقي مستوى الاستثمار السنوي بعدها شبه مستقر على الرغم من إطلاق خدمة الجيل الرابع (4G) مطلع سنة 2016.

#### الفرع الثاني: بالنسبة لمؤسسة جازي (2004-2019)

يمكن توضيح تطور حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة وفق مايلي:

الشكل (04-12): تطور حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة جازي (الوحدة: مليار دج)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) إضافة إلى الموقع الإلكتروني الرسمي للمتعامل جازي.

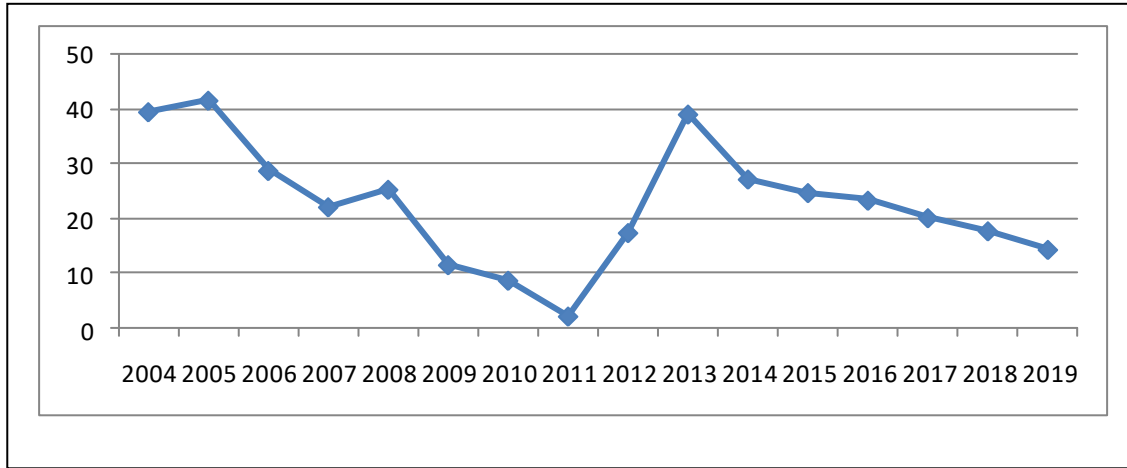
عرف المتعامل جازي حجما معتبرا من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع بداية سنة 2004، بما قيمته 29.37 مليار دينار جزائري، إلا أنّ ذلك تراجع في السنوات الموالية ليصل إلى 56.1 مليار دينار جزائري سنة 2011 التي سجلت أدنى مستوى للاستثمار، ليعاود الارتفاع بداية من سنة 2014 مع إطلاق خدمة الجيل الثالث للاتصالات (3G)، لكن بمستوى أقل مما كان عليه سنة 2004، لتسجّل الشركة سنة 2019 إنفاق ما قيمته 13.4 مليار دينار جزائري وذلك نظرا لإطلاق خدمة الجيل الرابع للاتصالات (4G) سنة 2016.

#### الفرع الثالث: بالنسبة لمؤسسة أوريدو (2004-2019)

يمكن توضيح تطور حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة وفق الشكل

الموالي:

الشكل (04-13): تطور حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة أوريدو (الوحدة: مليار دج)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) إضافة إلى الموقع الإلكتروني الرسمي للمتعامل أوريدو.

بدورها مؤسسة أوريدو عرفت انطلاقة قويّة في مجال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك بما قدره 39.5 مليار دينار جزائري و 41.6 مليار دج سنتي 2004 و 2005 على التوالي، لكن ذلك لم يتواصل فيما بعد، حيث سجّلت انخفاضا إلى 2.1 مليار دينار جزائري سنة 2011، ليعاود الارتفاع إلى 39.07 مليار دينار جزائري سنة 2013 تمهيدا لإطلاق خدمة الجيل الثالث للاتصالات (3G) مطلع السنة الموالية. أما فيما بعد سنة 2013 فقد عاود مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الانخفاض مجدداً على الرغم من إطلاق خدمة الجيل الرابع للاتصالات (4G) ليصل إلى أدنى مستوى خلال ثمان سنوات الأخيرة بما قدره 14.3 مليار دينار جزائري.

وبالتالي، ومن خلال استعراضنا لتطور حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمؤسسات الثلاث للفترة (2004-2019)، نتوصل إلى إثبات الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه:

**ف 01: " تتفاوت مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo) في توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال حجم الاستثمار المخصّص لذلك "**

وكان ذلك على الرغم من الانخفاض المسجل لحجم تلك الاستثمارات؛ من سنة إلى أخرى طيلة الفترة المدروسة، باستثناء الفترة الممتدة بين سنتي 2011 و 2013؛ نظرا للتحضير لإطلاق خدمة الجيل الثالث (3G) آنذاك.

### المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى مناقشة الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أنه:

**ف 02: " هناك نفس المستوى من الارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية بمجالاتها (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo) "**، وذلك باعتبار أنّ مجالات اليقظة الاستراتيجية، تتمثل في كل من،

اليقظة التجارية؛ معبّراً عنها برقم الأعمال المحقّق لفترة الدراسة، اليقظة التنافسية؛ معبّراً عنها بنتيجة السنوات المالية المحقّقة لفترة الدراسة، واليقظة التكنولوجية؛ معبّراً عنها بالحصص السوقية لكل مؤسسة في شبكات الإتصال الثلاث (4G, 3G, GSM) المحقّقة لفترة الدراسة.

### الفرع الأول: تحليل تطور علاقة مستوى توافر تكنولوجيا المعلومات والإتصال برقم الأعمال كمؤشر لليقظة التجارية

سنتطرّق من خلال هذا الفرع إلى مناقشة الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أنه:  
ف 02: " هناك نفس المستوى من الارتباط لتكنولوجيا المعلومات والإتصال باليقظة الإستراتيجية بمجالاتها (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo)."، وذلك في مجال اليقظة التجارية التي تمّ التعبير عنها بمؤشر رقم الأعمال السنوي لفترة الدراسة، وذلك بالنسبة لكل مؤسسة.

#### 1- بالنسبة لمؤسسة موبيليس (ATM)

عند متابعة تطور علاقة مستوى توافر تكنولوجيا المعلومات والإتصال برقم الأعمال المحقّق لفترة الدراسة (2004 - 2019)، وبناء على المعلومات المتوفّرة لدينا تحصّلنا على المنحنى البياني الموضّح في الملحق رقم (01)، والذي تضمن ما يلي:

معامل الارتباط:  $r=0.42$

معامل التحديد:  $R^2= 0.176$

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمتها 0.176، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والإتصال) في المتغير التابع (رقم الأعمال الممثل لليقظة التجارية) بنسبة 17.6% أما باقي النسبة والمقدرة بـ 82.1% من التأثير في المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى من غير تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط  $r$  قيمة قدرها 0.43 والذي يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة عموماً بين المتغيرين المستقل والتابع.

وعليه، نجد أنّ تكنولوجيا المعلومات والإتصال (TIC) ترتبط ارتباطاً ضعيفاً باليقظة الاستراتيجية؛ من خلال المساهمة في اليقظة التجارية بالنسبة لمؤسسة موبيليس، ما يفسّر وجود عوامل أخرى تنظيمية وغيرها تساهم في رقم أعمال المؤسسة ومن ثمّ في يقظتها التجارية التي تمثّل مكوّنًا مهمًا من يقظتها الاستراتيجية.

#### 2- بالنسبة لمؤسسة جازي (OTA)

عند متابعة تطور علاقة مستوى توافر تكنولوجيا المعلومات والإتصال برقم الأعمال المحقّق لفترة الدراسة (2004 - 2019)، وبناء على المعلومات المتوفّرة لدينا تحصّلنا على المنحنى البياني الموضّح في الملحق رقم (02)، والذي تضمن ما يلي:

معامل الارتباط:  $r= 0.73$

معامل التحديد:  $R^2= 0.532$

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمتها 0.532، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (رقم الأعمال الممثل لليقظة التجارية) بنسبة 53.2% أما باقي النسبة والمقدرة بـ 46.8% من التأثير في المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى غير الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط  $r$  قيمة سالبة قدرها 0.73 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، أي أن رقم الأعمال يسجل زيادة كلما كانت هناك زيادة في الإنفاق السنوي للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما يدل على أن هناك عوامل أخرى تنظيمية وغيرها تساهم في تنامي رقم الأعمال، وهو ما توضّحه القوة التفسيرية لتلك العوامل والتي تقدّر بـ 46.8%.

وعليه، نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ترتبط ارتباطاً قوياً باليقظة الاستراتيجية من خلال المساهمة في اليقظة التجارية بالنسبة لمؤسسة جازي، أي أن هناك عوامل أخرى من غير تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ تساهم في رقم أعمال المؤسسة ومن ثمّ في يقظتها التجارية.

### 3- بالنسبة لمؤسسة أوريدو (WTA)

عند متابعة تطور علاقة مستوى توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال برقم الأعمال المحقق لفترة الدراسة (2004 - 2019)، وبناء على المعلومات المتوفرة لدينا تحصيلنا على المنحنى البياني الموضّح في الملحق رقم (03)، والذي تضمن ما يلي:

معامل الارتباط:  $r = 0.237$

معامل التحديد:  $R^2 = 0.056$

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمتها 0.056، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (رقم الأعمال الممثل لليقظة التجارية) بنسبة 5.6% أما باقي النسبة والمقدرة بـ 94.4% من التأثير في المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى غير الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط  $r$  قيمة قدرها 0.237 وهو ما يدل على وجود علاقة ضعيفة جدا بين المتغيرين المستقل والتابع. أي أن الزيادة المسجلة في رقم الأعمال من سنة إلى أخرى لا تُعزى بالضرورة إلى الزيادة في الإنفاق السنوي للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما يدل على أن هناك عوامل أخرى تنظيمية وغيرها تساهم في تنامي رقم الأعمال، وهو ما توضّحه القوة التفسيرية لتلك العوامل والتي تقدّر بـ 94.4%.

وعليه، نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ترتبط ارتباطاً ضعيفاً جداً باليقظة الاستراتيجية من خلال المساهمة في اليقظة التجارية بالنسبة لمؤسسة أوريدو، أي أن هناك عوامل أخرى من غير تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ تساهم في رقم أعمال المؤسسة، ومن ثمّ في يقظتها التجارية.

وبالتالي، فإنّ الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أنه:

**ف 02:** "هناك نفس المستوى من الارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية بمجالاتها (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezy) وأوريدو (Ooredoo)".، هي فرضية غير متحققة في مجال اليقظة التجارية للمؤسسات الثلاث.

**الفرع الثاني: تحليل تطور علاقة مستوى توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) بمؤشر اليقظة التنافسية**

سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى مناقشة الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أنه:  
**ف 02:** "هناك نفس المستوى من الارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية بمجالاتها (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezy) وأوريدو (Ooredoo)".، وذلك في مجال اليقظة التنافسية للمؤسسات المدروسة، حيث تم التعبير عن اليقظة التنافسية بمؤشر نتيجة السنة المالية الصافية لفترة الدراسة.

### 1- بالنسبة لمؤسسة موبيليس (ATM)

عند متابعة تطور علاقة مستوى توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنتيجة السنة المالية الصافية المحققة لفترة الدراسة (2004 - 2019)، وبناء على المعلومات المتوفرة لدينا تحصلنا على المنحنى البياني الموضح في الملحق رقم (04)، والذي تضمن ما يلي:

**معامل الارتباط:  $r=0.43$**

**معامل التحديد:  $R^2=0.185$**

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمتها 0.185، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (رقم الأعمال الممثل لليقظة التجارية) بنسبة 18.5% أما باقي النسبة والمقدرة بـ 81.5% من التأثير في المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى غير الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط  $r$  قيمة قدرها 0.43 والذي يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين المستقل والتابع.

وعليه، نجد أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ترتبط ارتباطاً ضعيفاً باليقظة الاستراتيجية، من خلال المساهمة في اليقظة التنافسية بالنسبة لمؤسسة موبيليس، بالرغم من وجود عوامل أخرى تنظيمية وغيرها من غير تلك التكنولوجيا تساهم في نتيجة السنة المالية الصافية للمؤسسة، ومن ثمّ يقظتها التنافسية التي تمثل مكوناً مهماً من يقظتها الاستراتيجية.

### 2- بالنسبة لمؤسسة جازي (OTA)

عند متابعة تطور علاقة مستوى توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنتيجة السنة المالية الصافية المحققة لفترة الدراسة (2004 - 2019)، وبناء على المعلومات المتوفرة لدينا تحصلنا على المنحنى البياني الموضح في الملحق رقم (05)، والذي تضمن ما يلي:

**معامل الارتباط:  $r=0.069$**

**معامل التحديد:  $R^2=0.004$**

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمتها 0.004، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (رقم الأعمال الممثل لليقظة التجارية) بنسبة 0.4% أما باقي النسبة والمقدرة بـ 99.6% من التأثير في المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى غير الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط  $r$  قيمة قدرها 0.069 والذي يدل على وجود علاقة طردية جد ضعيفة بين المتغيرين المستقل والتابع.

وعليه، نجد أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ترتبط ارتباطا ضعيفا جدًا باليقظة الاستراتيجية من خلال المساهمة في اليقظة التنافسية، بالنسبة لمؤسسة جازي، لأنّ هناك عوامل أخرى تنظيمية وغيرها من غير تلك التكنولوجيا تساهم في نتيجة السنة المالية الصافية للمؤسسة، ومن ثمّ في يقظتها التنافسية التي تمثّل مكوّنًا مهمًا من يقظتها الاستراتيجية.

### 3- بالنسبة لمؤسسة أوريدو (WTA)

عند متابعة تطور علاقة مستوى توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنتيجة السنة المالية الصافية المحققة لفترة الدراسة (2004 - 2019)، وبناء على المعلومات المتوفرة لدينا تحصيلنا على المنحنى البياني الموضّح في الملحق رقم (06)، والذي تضمن ما يلي:

معامل الارتباط:  $r=0.217$

معامل التحديد:  $R^2=0.047$

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمتها 0.047، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (رقم الأعمال الممثل لليقظة التجارية) بنسبة 4.7% أما باقي النسبة والمقدرة بـ 95.3% من التأثير في المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى غير الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط  $r$  قيمة قدرها 0.217 والذي يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين المستقل والتابع.

وعليه، نجد أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ترتبط ارتباطا ضعيفا باليقظة الاستراتيجية من خلال المساهمة في اليقظة التنافسية، بالنسبة لمؤسسة أوريدو، لأنّ هناك عوامل أخرى تنظيمية وغيرها من غير تلك التكنولوجيا تساهم في نتيجة السنة المالية الصافية للمؤسسة، ومن ثمّ في يقظتها التنافسية التي تمثّل مكوّنًا مهمًا من يقظتها الاستراتيجية.

وبالتالي، فإنّ الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أنه:

ف 02: " هناك نفس المستوى من الارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية بمجالاتها (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezy) وأوريدو (Ooredoo). "، هي فرضية غير متحققة في مجال اليقظة التنافسية للمؤسسات الثلاث.



### الفرع الثالث: تحليل تطور علاقة مستوى توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) بمؤشر اليقظة التكنولوجية

سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى مناقشة الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أنه:  
 ف 02: "هناك نفس المستوى من الارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية بمجالاتها (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo)".، وذلك في مجال اليقظة التكنولوجية للمؤسسات المدروسة، حيث تمّ التعبير عن اليقظة التكنولوجية؛ بتطور مؤشر الحصة السوقية حسب تكنولوجيا الشبكات (GSM, 3G, 4G) للفترة المدروسة.

#### 1- بالنسبة لمؤسسة موبيليس (ATM)

عند متابعة تطور علاقة مستوى توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالحصة السوقية حسب تكنولوجيا الشبكات (GSM, 3G, 4G) لفترة الدراسة (2004 - 2019)، وبناء على المعلومات المتوفرة لدينا تحصلنا على المنحنى البياني الموضح في الملحق رقم (07)، والذي تضمن ما يلي:

#### الجدول (04- 01): معاملي الارتباط والتحديد لكل نوع من تكنولوجيا الشبكات - موبيليس

الشبكة 4G	الشبكة 3G	الشبكة GSM	
0.21	0.32	0.007	معامل الارتباط r
0.047	0.104	0.000	معامل التحديد R <sup>2</sup>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

#### 1.1- بالنسبة للشبكة (GSM)

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد R<sup>2</sup> تؤول قيمتها إلى الصفر، ما يشير إلى عدم مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (الحصة السوقية من المشتركين الممثل لليقظة التكنولوجية)، ومساهمة عوامل أخرى في التأثير غير الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط r قيمة قدرها 0.007 والذي يدل على شبه انعدام للعلاقة الموجودة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة التكنولوجية بالنسبة للشبكة (GSM).

#### 2.1- بالنسبة للشبكة (3G)

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت قيمتها 0.104، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (الحصة السوقية من المشتركين الممثل لليقظة التكنولوجية) بنسبة 10.4% أما باقي النسبة والمقدرة بـ 89.6% من التأثير في المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى غير الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط r قيمة قدرها 0.32 والذي يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة التكنولوجية بالنسبة للشبكة (3G). بمعنى أن التغيير السنوي لحجم



الاستثمار الذي تنفقه المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يؤدي إلى تغيير طفيف في الحصة السوقية لها في شبكة الإتصال (3G) سنويا.

### 3.1- بالنسبة للشبكة (4G)

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمتها 0.047، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (الحصة السوقية من المشتركين الممثل لليقظة التكنولوجية) بنسبة 4.7% أما باقي النسبة والمقدرة بـ 95.30% من التأثير في المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى غير الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط  $r$  قيمة قدرها 0.21 وهو ما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة التكنولوجية بالنسبة للشبكة (4G)، بمعنى أن التغيير السنوي لحجم الاستثمار الذي تنفقه المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يؤدي إلى تغيير طفيف في الحصة السوقية لها في شبكة الإتصال (4G) سنويا.

وعليه، نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ترتبط ارتباطا ضعيفا باليقظة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس من خلال المساهمة في اليقظة التكنولوجية بالنسبة لجميع الشبكات (GSM)، (3G) و(4G).

### 2- بالنسبة لمؤسسة جازي (OTA)

عند متابعة تطور علاقة مستوى توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالحصة السوقية حسب تكنولوجيا الشبكات (GSM, 3G, 4G) لفترة الدراسة (2004 - 2019)، وبناء على المعلومات المتوفرة لدينا تحصلنا على المنحنى البياني الموضح في الملحق رقم (08)، والذي تضمن ما يلي:

#### الجدول (04-02): معاملي الارتباط والتحديد لكل نوع من تكنولوجيا الشبكات - جازي

الشبكة 4G	الشبكة 3G	الشبكة GSM	
0.67	0.31	0.91	معامل الارتباط $r$
0.447	0.097	0.840	معامل التحديد $R^2$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

### 1.2- بالنسبة للشبكة (GSM)

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمتها 0.840، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (الحصة السوقية من المشتركين الممثل لليقظة التكنولوجية) بنسبة 84% أما باقي النسبة والمقدرة بـ 16% من التأثير في المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى غير الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط  $r$  قيمة قدرها 0.91 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة التكنولوجية بالنسبة للشبكة (GSM). أي أن التغيير المستمر لحجم

الاستثمار الذي تنفقه المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى إلى تغيير كبير في الحصة السوقية لها في شبكة الإتصال (GSM) سنويا.

### 2.2- بالنسبة للشبكة (3G)

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمتها 0.097، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (الحصة السوقية من المشتركين الممثل لليقظة التكنولوجية) بنسبة 9.7% أما باقي النسبة والمقدرة بـ 90.3% من التأثير في المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى غير الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط  $r$  قيمة قدرها 0.31 والذي يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة التكنولوجية بالنسبة للشبكة (3G). بمعنى أن التغيير السنوي لحجم الاستثمار الذي تنفقه المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يؤدي إلى تغيير قليل في الحصة السوقية لها في شبكة الإتصال (3G) سنويا.

### 3.2- بالنسبة للشبكة (4G)

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمتها 0.447، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (الحصة السوقية من المشتركين الممثل لليقظة التكنولوجية) بنسبة 44.7% أما باقي النسبة والمقدرة بـ 55.3% من التأثير في المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى غير الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط  $r$  قيمة قدرها 0.67 والذي يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة التكنولوجية بالنسبة للشبكة (4G). بمعنى أن التغيير السنوي لحجم الاستثمار الذي تنفقه المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يؤدي إلى تغيير كبير في الحصة السوقية لها في شبكة الإتصال (4G) سنويا.

وعليه، نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ترتبط باليقظة الاستراتيجية في مؤسسة جازي من خلال المساهمة في اليقظة التكنولوجية عن طريق الشبكتين (GSM) و(4G). في حين، لا نجد نفس قوة الارتباط بالنسبة للشبكة (3G).

### 3- بالنسبة لمؤسسة أوريدو (WTA)

عند متابعة تطور علاقة مستوى توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالحصة السوقية حسب تكنولوجيا الشبكات (GSM, 3G, 4G) لفترة الدراسة (2004 - 2019)، وبناء على المعلومات المتوفرة لدينا تحصلنا على المنحنى البياني الموضح في الملحق رقم (09)، والذي تضمن ما يلي:

الجدول (04- 03): معاملي الارتباط والتحديد لكل نوع من تكنولوجيا الشبكات - أوريدو

معامل الارتباط $r$	الشبكة GSM	الشبكة 3G	الشبكة 4G
	0.63	0.048	0.87

0.762	0.002	0.398	معامل التحديد R <sup>2</sup>
-------	-------	-------	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

### 1.3- بالنسبة للشبكة (GSM)

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت قيمتها 0.398، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (الحصة السوقية من المشتركين الممثل لليقظة التكنولوجية) بنسبة 39.8% أما باقي النسبة والمقدرة بـ 61.2% من التأثير في المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى غير الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط r قيمة قدرها 0.63 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع. أي أنّ التغيّر المستمر لحجم الاستثمار الذي تنفقه المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدّى إلى نفس التغيّر في الحصة السوقية لها في شبكة الإتصال (GSM) سنويا.

### 2.3- بالنسبة للشبكة (3G)

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت قيمتها 0.002، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (الحصة السوقية من المشتركين الممثل لليقظة التكنولوجية) بنسبة 2% أما باقي النسبة والمقدرة بـ 98% من التأثير في المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى غير الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط r قيمة قدرها 0.048 والذي يدل على وجود علاقة طردية لكن ضعيفة جدا بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة التكنولوجية بالنسبة للشبكة (3G).

### 3.3- بالنسبة للشبكة (4G)

نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتي يعبر عنها معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت قيمتها 0.762، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (الحصة السوقية من المشتركين الممثل لليقظة التكنولوجية) بنسبة 76.2% أما باقي النسبة والمقدرة بـ 23.8% من التأثير في المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى غير الارتباط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين، بلغ معامل الارتباط r قيمة قدرها 0.87 والذي يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع. أي أنّه على الرغم من الانخفاض المستمر لحجم الاستثمار الذي تنفقه المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أنّ الحصة السوقية لها في شبكة الإتصال (4G) تتزايد سنويا.

وعليه، نجد أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ترتبط ارتباطا قويا باليقظة الاستراتيجية؛ في مؤسسة أوريدو؛ من خلال المساهمة في اليقظة التكنولوجية عن طريق الشبكة (GSM) والشبكة (4G). في حين، لا نجد نفس قوة الارتباط بالنسبة للشبكة (3G).

وعليه، ومن خلال تحليل واستعراض قيم المؤشرات الخاصة بكل مؤسسة، نتوصل إلى القول بأنّ الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أنّه:

**ف 02:** " هناك نفس المستوى من الارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية بمجالاتها (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo)"، هي فرضية غير متحققة في مجال اليقظة التكنولوجية للمؤسسات الثلاث.

إنّ عدم تحقّق هذه الفرضية في المجالات الثلاثة المعتمدة لليقظة الاستراتيجية في دراستنا هذه، يؤدي بنا إلى القول بعدم صحة الفرضية الفرعية الثانية، والتي نصت على ما يلي:

**ف 02:** " هناك نفس المستوى من الارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية بمجالاتها (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo)". واستبدالها بالفرضية القائلة بأنّ " هناك مستوى مختلف من الارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية بمجالاتها (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo)".

إنّ اختبار الفرضيتين الفرعيتين السابقتين، يؤدي بنا إلى التأكيد من صحة الفرضية الرئيسية لبحثنا، والقول بأنّه " تتوقف اليقظة الإستراتيجية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر للفترة (2004-2019) على عدة عوامل من أهمها مدى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال".

### خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال دراستنا التطبيقية هذه، ومن خلال هذا الفصل، الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) في اليقظة الاستراتيجية على مستوى المتعاملين الثلاثة في خدمة شبكة الهاتف النقال بالجزائر: موبيليس (Mobilis MTA)، جازي (Djezzy OTA) وأوريدو (Ooredoo WTA) للفترة (2004-2019). وقد اتّبعتنا في ذلك منهجية بحث تلامع الموضوع، إضافة إلى إجراءات وأدوات للدراسة التطبيقية مكنتنا من اختبار فرضيات البحث للإجابة عن الإشكالية المطروحة وتسؤالاتها الفرعية، ما سمح لنا بتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد تمثّلت هذه المتغيرات في كل من المتغير المستقل المتمثّل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)، والمعبر عنه بحجم الاستثمار السنوي في هذه التكنولوجيا للفترة (2004-2019)، إضافة إلى المتغير التابع المتمثّل في اليقظة الإستراتيجية، المعبر عنه بمكوّناتها الأساسية الثلاث: اليقظة التجارية ممثّلة برقم الأعمال، اليقظة التنافسية ممثّلة بالنتيجة المالية الصافية، اليقظة التكنولوجية ممثّلة بحجم الحصة السوقية السنوية في الأنواع الثلاثة للتغطية الشبكية المتاحة لحد الآن، ويتعلق الأمر بشبكات: الجيل الثاني (GSM)، الجيل الثالث (3G) والجيل الرابع (4G).

ومن خلال التحليلات النظرية والعملية للدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- من خلال استعراضنا لتطور حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمؤسسات الثلاث للفترة (2004-2019)، نتوصل إلى إثبات الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنّه " تتفاوت مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo) في توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال حجم الاستثمار المخصّص لذلك"، كما أنّ

حجم ذلك الاستثمار عرف انخفاضا من سنة إلى أخرى طيلة الفترة المدروسة، باستثناء الفترة الممتدة بين سنتي 2011 و2013 وذلك تحضيرا لإطلاق خدمة الجيل الثالث (3G) آنذاك؛  
- ترتبط تكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية للمؤسسات الثلاث، وذلك على النحو التالي:

- وجدنا أنّ لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في اليقظة الاستراتيجية من خلال المساهمة في اليقظة التجارية بالنسبة لمؤسسة جازي بخلاف المنافسين الآخرين؛
- وجدنا أنّ لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور ضعيف في اليقظة الاستراتيجية من خلال المساهمة في اليقظة التنافسية بالنسبة للمؤسسات الثلاث؛
- وجدنا أنّ لتكنولوجيا معلومات والاتصال دور في اليقظة الاستراتيجية عن طريق المساهمة في اليقظة التكنولوجية من خلال:

✓ بالنسبة لمؤسسة جازي فلتلك التكنولوجيا دور في اليقظة الاستراتيجية عن طريق المساهمة في اليقظة التكنولوجية من خلال للحصص السوقية في الشبكتين (GSM) و(4G) دون الشبكة (3G)؛

✓ بينما توصلنا إلى أنّ لتلك التكنولوجيا دور في اليقظة الاستراتيجية عن طريق المساهمة في اليقظة التكنولوجية من خلال للحصص السوقية في الشبكة (4G) والشبكة (GSM) دون الشبكة (3G). بالنسبة لمؤسسة أوريدو.

✓ أما بخصوص مؤسسة موبيليس، فقد وجدنا أنّ لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ترتبط ارتباطا ضعيفا باليقظة الاستراتيجية من خلال المساهمة في اليقظة التكنولوجية بالنسبة لجميع الشبكات (GSM)، (3G) و(4G).

وعليه نستخلص عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " هناك نفس المستوى من الارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية بمجالاتها (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو(Ooredoo)".

من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية السابقة، نصل إلى نتيجة مفادها أنّ كلا من اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية تعتبر أبعادا رئيسية لتحقيق اليقظة الإستراتيجية، كما أنّ مستوى هذه الأخيرة من المفترض أن يتأثر بحجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)، وهوما لم يحدث لدى أي متعامل من المتعاملين الثلاثة أين سجّلنا تطورا إيجابيا في مؤشرات اليقظة الإستراتيجية على الرغم من الانخفاض في حجم الاستثمار في تلك التكنولوجيا، بمعنى أنه في حالة زيادة حجم الاستثمار سوف يؤدي ذلك إلى تطوّر أفضل لمؤشرات اليقظة الإستراتيجية.

وبالتالي، نستخلص صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: " تتوقف اليقظة الإستراتيجية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر للفترة (2004-2019) على عدّة عوامل من أهمها مدى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال".

الخاتمة

العامّة

## الخاتمة العامة

يوجب تزايد درجة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية نظرا لانفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي المتسارع، التكيف مع مختلف الأوضاع، واليقظة الدائمة لمواجهة التحديات الناتجة عن ذلك.

من أجل هذا، أصبح تبني نظام لليقظة الإستراتيجية ذا أهمية بالغة، حيث تتبع هذه الأهمية بالدرجة الأولى من إتاحة هذا النظام القدر الكافي كما ونوعا من المعلومات التي تسمح بدعم القدرات التنافسية، وكل ذلك في الوقت الذي تشهد فيه بيئة الأعمال تغييرات جذرية ومستمرة نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أصبحت تشكل البنية التحتية لما يعرف اليوم بالاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة، حيث أنّ لها دورا أساسيا في الحصول على المعلومة، معالجتها، تحليلها ونشرها لاتخاذ القرارات المناسبة. وعليه، صارت منظمات الأعمال أمام تحد جديد، ألا وهو امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحكم فيها.

قمنا من خلال الجانب النظري، وفي الفصل الأول بتناول الحديث عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تطورها وأثرها، أما الفصل الثاني فقد استطعنا من خلاله توضيح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتنافسية منظمات الأعمال.

ومن خلال الجانب التطبيقي، تمّ في الفصل الثالث الوقوف على بعلاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية في الجزائر. أما الفصل الرابع، فقد تمّ تخصيصه للدراسة التطبيقية، حيث قمنا بدراسة حالة مؤسسات قطاع الإتصال بالهاتف النقال بالجزائر، والمتمثلة في المؤسسات الثلاث: موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo)، أين اتضح أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال ترتبط باليقظة الإستراتيجية لمؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo) على درجات متفاوتة، وتتوقف هذه اليقظة بشكل أساسي على مدى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال للفترة المدروسة.

## I- اختبار فرضيات الدراسة

من خلال الدراسة والتحليل الذي تطرقنا إليه عبر مختلف فصول الأطروحة يمكن القول بأنّه:

❖ فيما يخص الفرضية الأولى والتي تنص على أنّه " تتفاوت مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo) في توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال حجم الاستثمار المخصّص لذلك " أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية كون المتعاملين الثلاثة يعرفون تناميا مستمرا لحجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من الفترة الممتدة من سنة 2004 إلى سنة 2019؛

❖ فيما يخص الفرضية الثانية والتي تنص على أنّ " هناك نفس المستوى من الارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باليقظة الإستراتيجية بمجالاتها (تجارية، تنافسية، تكنولوجية) في مؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo). " أثبتت الدراسة عدم صحة هذه الفرضية نظرا لتفاوت قوّة العلاقة الارتباطية بين حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمؤشر عن مستوى توافر هذه التكنولوجيا، وكل من رقم الأعمال والنتيجة الصافية للسنة المالية وعدد المشتركين



كمؤشرات لأبعاد اليقظة الإستراتيجية المتمثلة على التوالي في كل من اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية.

## II- نتائج الدراسة

❖ تم التطرق من خلال الجانب التطبيقي في بحثنا هذا إلى دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال من خلال مؤشر حجم الاستثمار في اليقظة الاستراتيجية من خلال أبعادها المتمثلة في كل من اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية لمعاملتي الهاتف النقال الثلاثة بالجزائر للفترة (2004-2019)، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

1. تعاني الجزائر من تأخر مستواها التكنولوجي والتنافسي حيث تعرف تأخر نسبيا في مجال الذكاء الاقتصادي، إضافة إلى تدني المستوى التكنولوجي وغياب الثقافة المعلوماتية ونقص البحث والتطوير لدى أغلب المنظمات الجزائرية كما تعاني من مشكل نقص المعلومات في مختلف المجالات.

2. عند استعراض بعض المؤشرات حول قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجزائر، تبين أن الإصلاحات على مستوى هذا القطاع، قد حققت فعلا تقدما معتبرا، لكنها على الرغم من ذلك، ما تزال بعيدة عن أحد أهم الأهداف الأولية لأي سياسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال، ألا وهو توفير الخدمات بأسعار في متناول جميع فئات المجتمع؛

3. عند اختبارنا لدور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في اليقظة الإستراتيجية على مستوى معاملي الهاتف النقال الثلاثة للفترة (2004-2019)، تبين لنا النتائج التالية:

✓ وجدنا أن لتكنولوجيا المعلومات والإتصال دور في اليقظة الاستراتيجية من خلال المساهمة في اليقظة التجارية بالنسبة لمؤسسة جازي بخلاف المنافسين الآخرين؛

✓ وجدنا أن لتكنولوجيا المعلومات والإتصال دور ضعيف في اليقظة الاستراتيجية من خلال المساهمة في اليقظة التنافسية بالنسبة للمؤسسات الثلاث؛

✓ وجدنا أن لتكنولوجيا معلومات والإتصال دور في اليقظة الاستراتيجية عن طريق المساهمة في اليقظة التكنولوجية من خلال:

- بالنسبة لمؤسسة جازي فلتلك التكنولوجيا دور في اليقظة الاستراتيجية عن طريق المساهمة في اليقظة التكنولوجية من خلال للحصص السوقية في الشبكتين (GSM) و(G4) دون الشبكة (G3)؛

- بينما توصلنا إلى أن لتلك التكنولوجيا دور في اليقظة الاستراتيجية عن طريق المساهمة في اليقظة التكنولوجية من خلال للحصص السوقية في الشبكة (G4) والشبكة (GSM) دون الشبكة (G3) بالنسبة لمؤسسة أوريدو.

- أما بخصوص مؤسسة موبيليس، فقد وجدنا أن تكنولوجيا المعلومات والإتصال (TIC) ترتبط ارتباطا ضعيفا باليقظة الاستراتيجية من خلال المساهمة في اليقظة التكنولوجية بالنسبة لجميع الشبكات ((3G، GSM) و(G4)).



وعليه، يمكن القول أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال ترتبط باليقظة الإستراتيجية لمؤسسات موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo) على درجات متفاوتة بينها".

وبالتالي، نصل إلى نتيجة مفادها أنّ "اليقظة الإستراتيجية لمعامل الهاتف النقال بالجزائر للفترة (2004-2019) تتوقف على عدّة عوامل من أهمّها مدى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال".

**III- المقترحات:** من أجل المحاولات الدائمة للحاق بالاقتصاديات التي تعرف تطوّرا في مجال استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لاسيما في مجال الأعمال، ومن أجل ترسيخ ثقافة تبنّي نظام لليقظة الإستراتيجية على مستوى قطاع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، نورد المقترحات التالية:

- استغلال جاهزية النسيج الاقتصادي الجزائري لإدماج وتنفيذ اليقظة الإستراتيجية، حيث أنّ هذا النسيج أصبح جاهزا - حسب خبراء- بداية من سنة 2020، مع تركيز الجهود على الاستغلال الأمثل للمورد البشري الكفاء في ذلك؛

- تعميم وتسهيل الدخول إلى المحتوى الرقمي في مجال الأعمال، من خلال منح تخفيضات معتبرة على شبكات الإتصال بمختلف أنواعها، خاصة الانترنت لما في ذلك من تيسير لتداول المعلومات ومعالجتها وحفظها لاتخاذ القرارات المناسبة؛

- العمل على تعزيز موثوقية قاعدة بيانات المؤسسات الاقتصادية، حماية لها من كل أشكال القرصنة والاحتيال الرقمي، وذلك من خلال إيجاد إطار تشريعي يكفل تلك الحماية؛

- دعم وتشجيع مؤسسات الشباب الناشئة (Start-up) في مجال تكنولوجيا المعلومات، ما يمكّن من استغلال رأس المال الفكري المحلي للتقليل من استيراد البرمجيات والتطبيقات من الخارج، والتي تؤدي إلى المساهمة في استنزاف العملة الصعبة. ولعلّ خير دليل هو قيام مؤسسة مصغرة لأحد الشباب الجزائري في مجال تكنولوجيا الإتصال برقمنة قطاع الصحة وطنيا إبان بداية تفشي وباء Covid19 في الجزائر بداية شهر مارس من سنة 2020 عوض اللجوء إلى مؤسسة أجنبية من أجل ذلك؛

- السهر على تطوير عمل المؤسسات الناشئة في مجالات جمع البيانات من أجل توظيف أكثر فاعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية.

**VI- آفاق الدراسة:** خلال البحث بدت لنا عدة مواضيع تحتاج إلى الإثراء في دراستها مستقبلا، ولعل أهمها يتمثل حسب نظرنا فيما يلي:

- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ابتكار أنظمة لليقظة الاستراتيجية تماشيا مع الذكاء الاصطناعي.

قائمة

المراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

##### I- الكتب

1. إبراهيم احمد الصعيدي، نظم المعلومات المحاسبية، بدون ناشر، 1998.
2. إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1975.
3. أوبكر محمد الهوش، تقنية المعلومات ومكتبة المستقبل، عصمي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
4. أحمد أنور بدر، الإتصال العلمي، دار الثقافة العلمية، القاهرة.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999.
6. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
7. أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
8. برفين جويتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008.
9. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
10. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
11. جمال أبوشنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
12. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
13. حسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
14. حسن الشامي، وسائل الإتصال وتكنولوجيا العصر، المكتبة الثقافية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1992.
15. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
16. حمادة ط، مناهج النظم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985.
17. خشبة م.س، نظم المعلومات، موسوعة المعلومات التكنولوجية، 1992.
18. خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس- باريس، 1973.

## قائمة المراجع

19. ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 1999.
20. رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2000.
21. روبرت بتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
22. سامية محمد جابر، نعمات أحمد عثمان، الإتصال والإعلام لتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003.
23. سعيد يس عامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايدسير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر 2000.
24. سونيا محمد بكري، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
25. الشرقاوي.ع، العملية الإدارية في ميدان الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992.
26. شارلز وجارث، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، 2001.
27. شهاب م.ع، الاستراتيجيات وسياسات الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1978.
28. صديق محمد عفيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، ط 10، الإسكندرية، 2003.
29. ضياء مجيد الموسوي، الحداثة والهيمنة الاقتصادية ومعلومات التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون 2004.
30. طلعت أسعد عبد الحميد، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 1888.
31. عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الإتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني (دراسة ميدانية)، ذ.م.ن، المكتب الجامعي الحديث، 2005.
32. عبد الحميد بهجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، مصر، 1997.
33. عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2007.
34. عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط 3، 1977.
35. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995.
36. عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1989. بتصرف.
37. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
38. عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية: المبادئ والتطبيقات، مركز التنمية الراسية المصري، مصر، 1994.

39. علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، 2001.
40. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
41. علي غربي، يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة، مخبر علم الاجتماع والإتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.
42. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999.
43. عمر، صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
44. الغريب زاهر إسماعيل: تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم، عالم الكتب، القاهرة، 2001.
45. محمد شطاح، قضايا الإعلام في زمن العولمة بين التكنولوجيا والإيديولوجيات، دار الهدى، الجزائر، 2006.
46. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر، 1995.
47. محمد علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والإتصال ومستقبل صناعة الصحافة، دار الرحاب، القاهرة، 2005.
48. محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيات المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000.
49. محمد محمود الحيلة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
50. محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001.
51. محمد مصطفى احمد، العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
52. مرسى نبيل محمد، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
53. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات- مدخل للتحقيق الميزة التنافسية، لدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
54. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، 2008.
55. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
56. المعلومات والإتصالات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 1995. (بتصرف).
57. منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
58. ميلفن ذوفلور، نظريات وسائل الإعلام، ترجمة جمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.

59. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
60. هاشم احمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
61. يحيى اليحياوي، العرب وشبكات المعرفة، دار الطليعة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002.

## II- الرسائل والمذكرات

### أ- رسائل الدكتوراه

1. شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية - حالة المؤسسات الجزائرية-، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية: 2010/2011.
2. بلقيوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، السنة الجامعية 2012/2013.
3. بوعايدة حسان، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-، رسالة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية 2013/2014.
4. علوطي لمين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007/2008.

### ب- مذكرات الماجستير

1. أحمد ديوب، عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، دمشق، 2005-2006.
2. بدريسي جميلة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994.
3. حكيم بن جروة، دراسة إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات الإتصال: دراسة حالة مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر، مذكرة ماجستير، غ.م، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
4. رشيدة بن الشيخ الفقون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة، 2006.
5. عبد الله القضاة، المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني - دراسة تحليلية، رسالة ماجستير اقتصاد، الجامعة الأردنية، 2001.
6. عليوات رفيق، إرساء نظام الليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، 2005.

## قائمة المراجع

7. كرومي سعيد، أهمية اليقظة الإستراتيجية وتفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2009.
8. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، دفعة 2003/2002.
9. قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة ومحيطها-دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس " أم البواقي " -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، شعبة الإعلام والإتصال وحاكمية التنظيمات، قسم علوم الإعلام والإتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، السنة الجامعية: 2011/2012.
10. وسام صبحي مصباح إسلیم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.

### III- البحوث والمقالات

1. إبراهيم بختي، تكنولوجيايات ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مطبوعة جامعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005/2004.
2. بومعيل سعاد، فارس بوباكور، أثر التكنولوجيايات الحديثة للإعلام والإتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة تلمسان، عدد 03، مارس 2004.
3. تشوار خيرالدين، اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، عدد 03، 2009.
4. عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة بحثية.
5. عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف- الجزائر، العدد 10، 2010.
6. عقون شراف، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- تجربة الجزائر -، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جوان 2016.
7. علي محمد ثجيل المعموري، نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة: مدخل استمرارية القيمة باستخدام إدارة تكاليف الجودة، ورقة بحثية، قسم المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن، جويلية 2006.
8. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2002.
9. غنية بركات، يمينة محبوب، كريمة بن صالح، الاقتصاد المعرفي حالة الجزائر، بحث مقدم بمقياس اقتصاد وتسيير العارف، مدرسة دكتوراه، باتنة 2007-2008.
10. محيي الدين حسانة، اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج9، ع2، 2004.

## قائمة المراجع

11. نبيل عرب علي، العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة، العدد 184، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت 1994.

12. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، السنة الثانية.

### IV- الملتقيات والندوات العلمية

1. إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية 8 و9 مارس 2005، جامعة ورقلة.

2. أحمد عمرستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 8-9 نوفمبر 2010.

3. البروفيسور بوروبي مصطفى، خبير في مجال الاستعلامات الاقتصادية، ضمن فعاليات الندوة الدولية الأولى حول اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي المنظمة بالمدرسة الوطنية للفندقة بالجزائر العاصمة يومي 19 و20 نوفمبر 2019، نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 20 نوفمبر 2019.

4. بن عنتر عبد الرحمان، دور الدولة في تفعيل إستراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات، الرباط، المملكة المغربية، 20-22 ديسمبر 2011.

5. بنجامين بيليتي، الندوة الدولية الأولى حول اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي المنظمة بالمدرسة الوطنية للفندقة بالجزائر العاصمة يومي 19 و20 نوفمبر 2019، نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 20 نوفمبر 2019.

6. بوقفول الهادي، بلغرة عبد الطيف، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال من الناحية الإستراتيجية والتنظيمية وشروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول المعرفة، بسكرة في 12 و13 نوفمبر 2005.

7. بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 8-9 نوفمبر 2010.

8. جواد سليم علال، الندوة الدولية الأولى حول "اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي" المنظمة بالمدرسة الوطنية للفندقة بالجزائر العاصمة يومي 19 و20 نوفمبر 2019، نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 20 نوفمبر 2019.

9. داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007.

10. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، 8-9 نوفمبر 2010.



## قائمة المراجع

11. سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي: المعرفة الركييزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12 و 13 نوفمبر 2005.
12. سيليا أيوب، خبيرة في الذكاء الاقتصادي، ضمن مائدة مستديرة نظمت بالمعهد الوطني للدراسات الإستراتيجية الشاملة حول موضوع "الذكاء الاقتصادي: الرهانات الاستراتيجية والفرص في الجزائر المنظم يوم 30 جانفي 2020 بالجزائر العاصمة، نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 31 جانفي 2020.
13. صالح بوعبد الله، معوقات استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في تحديث مؤسسة بريد الجزائر، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات؛ المعرفة: الركييزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، 12-13 نوفمبر 2005 كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
14. طيب سعيد، منور أوسريير، البعد التكنولوجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، 27-28 نوفمبر، 2007 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
15. عبد الرزاق خليل وأحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 28-27 أبريل، 2005.
16. عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 8-9 نوفمبر 2010.
17. عبد الكريم شوكمال، براهيم سمير، زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 09-10 نوفمبر 2010.
18. عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة: مدخل حلقة القيمة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 09-10 نوفمبر 2010.
19. عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2006.
20. عبيرات مقدم، زيد الخير ميلود، متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، الجزائر.
21. عبيران وآخرون، الفضاء السيبري وإمكانيات التقارب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في مطبوعات الملتقى الدولي Dynamisation La gestion des SPME , Innovation, TIC, Formation, جامعة بسكرة.

## قائمة المراجع

22. العمودي مينة، موسي سهام، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الانترنت)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 09-10 نوفمبر 2010.
23. عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006.
24. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، - 22 ماي 2002 - البليدة، الجزائر.
25. كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، تم نشره في المجلة العربية للعلوم الإدارية لسنة 2004، المجلد 11 العدد 2 ص 1-33.
26. نعيمة غلاب، واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، الجامعة الأردنية، عمان، 2012.
27. هارفي شوفاليي، الندوة الدولية الأولى حول اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي المنظمة بالمدرسة الوطنية للفندقة بالجزائر العاصمة يومي 19 و 20 نوفمبر 2019، نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية يوم 20 نوفمبر 2019.

## V- التقارير والإصدارات

1. التقرير السنوي للمديرية العامة للاقتصاد الرقمي، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات الرقمية، 2019، ص 11.
2. التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وموقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 14 محرم عام 1431 الموافق لـ 31 ديسمبر 2009، العدد 78، ص 21.
4. تقرير مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر للثلاثي الثالث من سنة 2019، سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية (ARPCE)، ص 03.
5. التقارير السنوية لإحصائيات الديوان الوطني للإحصاء (ONS)، 2000-2020.
6. التقارير السنوية للمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF).
7. التقارير السنوية للاتحاد الدولي للاتصالات (ITU).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I- OUVRAGES

1. **Alain DESREUMAUX, Xavier LECOQ et Vanessa WARNIER**, *Synthèse de cours et exercices corrigés en Stratégie*, 2eme édition, Edition Pearson Education, Paris, 2009.
2. **Dou, H.**, *veille technologique et compétitivité*, Editions DUNOD, Paris, 1995.
3. **Ermes groupe**, *systeme d'information et perspective de management*,ed, masson ,1994.
4. **François COCULA**, *Introduction à la gestion*, 3eme édition, Édition Dunod, Paris, 2005.
5. **Freemanet et Soete**, *Technologie d'information et domaines de croissance*, EDOCDE , 1989.
6. **Gérard GARIBALDI**, *Analyse stratégique*, 3eme édition, Édition d'Organisation, Paris, 2008.
7. **Giorgio Pellicelli**, *Stratégie d'entreprise*, adaptation par Kamel ben youssef, didier chabaud, Fabrice bondoux, Olivier germain, De Beock, Bruxelles, 2ém édition, 2007.
8. **Guy Massé**, *Intelligence économique -un guide pour une économie de l'intelligence-*, 2000.
9. **Henri Mahede de Boislandelle**, *dictionnaire de gestion* , economica , édition ,Paris France ,1998.
10. **Hitt , Michael A., Ireland , Duane R., Hoskisson , Robert E.**, *Strategic Management* , 4 th.ed., South – Western college publishing , USA, 2001.
11. **Humbert Lesca**, *la veille stratégique*, la méthode L.E.S caning, édition EMS, 2003.
12. **Jacques BOJIN, Jean-Marc SCHOETTL**, *Les outils de la stratégie* , Edition d'Organisation, Paris 2005.
13. **Jean BrilMan**, *Les Meilleurs Pratiques du management*, Les éditions d'organisation, Paris, France , 2001.
14. **Lynch, Richard** , *Corporate strategy* , 2nd. Ed. , prentice Hall inc., 2000.
15. **Gérard GARIBALDI**, *Analyse stratégique*, 3eme édition, Édition d'Organisation, Paris, 2008.
16. **Macmillan, Hugh, Tampoe, Maher** , *Strategic Management* , Oxford University press inc. 2000.
17. **Michael Porter**, *Avantage concurrentiel des Nations*, Inter Edition, 1993.
18. **Michael Porter**, *L'avantage concurrentiel*, traduit par Myriam Shalak, Dunod, Paris, 1999.
19. **Oberson P.**, *L'Internet et l'intelligence économique*, Paris, Ed d'Organisation, 1997.
20. **Olivier MEIER**, *Le diagnostic stratégique en pratique*, 3 ème édition, Edition Dunod, Paris, 2011.
21. **Patrick Romagni**, *l'intelligence économique au service de l'entreprise*, les presses du management LPM, France,1998.
22. **Patrik Gilbert**, *la gestion des ressources humaines*, éditions, d'organisation, France, 1999.
23. **Philippe Cahen**, *Le marketing de l'incertain, Méthode agile de prospective par les signaux faibles et les scénarios dynamiques*, édition Kawa, 2011.
24. **Picard**, *la veille social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle*, édition vuibert, Paris,1992.
25. **Revelli carlo**, *L'intelligence stratégique sur internet* , édition Dunod ,2ème édition, Paris, 2000.

26. **Romagni P. et Wild V**, *l'intelligence économique au service de l'entreprise*, éditions Les Presses du Management, Paris, 1998.
27. **Sornet**, *Information et système de gestion*, ed, technique plus, 1996.
28. **Sosian Jovet**, *New communication Technologies*, Research Trends, UNESCO, France, 1991.
29. **Xavier Delengaigne**, *Organiser sa veille sur internet: Au-delà de Google... Outils et astuces pour le professionnel*, éditions Eyrolles, 2012.

## II- REVUES ET PERIODIQUES

1. **Bergeron, P. et Hiller, C. A**, *Competitive intelligence. Annual Review of Information Science and Technology*, California Management Review, vol.18, n°2, 2002.
2. **Berisha Shaqiri, A.**, *Management Information System and Decision-Making*. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 3(2), 2014.
3. **Birchall, D. W., & Giambona, G.**, *The impact of ICT on the work patterns of managers and their organizations*, EuroMed Journal of Business, 3(3), 2008.
4. **Hamidou K. et Grari Y.**, « *l'intelligence économique enjeu majeur pour les PME* », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, n° 6 septembre 2018.
5. **Jalod, K., Hasan, A. J., & Hussain, A. N.**, *Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq*, Multicultural Education, 7(1), 2021.
6. **Joia, L. A.**, *The impact of government-to-government endeavors on the intellectual capital of public organizations* - ScienceDirect. Government Information Quarterly, 25(2), 2008.
7. **Kalika M.**, « *De l'organisation réactive à l'organisation anticipative* », Revue Française de Gestion, Décembre 1991.
8. **Kourbali Baghdad**, Séminaire de: Intelligence économique et veille stratégique, Oran, 2011/2012.
9. **Lesca H.**, « *Veille stratégique pour le management stratégique: état de la question et axes de recherche* », Economie et Sociétés, vol 5, n°20, 1994.
10. **Lesca H., Blanco S., et Caron-Fasan M.L.**, « *Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique: proposition d'un modèle conceptuel et premières validations* », Actes de la 6ième conférence de l'AIMS, Montréal, Juin, vol. 2, 1997.
11. **Limbu, Y. B., Jayachandran, C., & Babin, B. J.**, *Industrial Marketing Management Does information and communication technology improve job satisfaction ? The moderating role of sales technology orientation*. Industrial Marketing Management, 43(7), 2014.
12. **Maier J.L., Rainer R.K.J. et Snyder C.A.**, « *Environmental Scanning for Information Technology: An Empirical Investigation* », Journal of Management Information Systems, vol. 14, n°2, 1997.
13. **Mansour, D., & Bouhafs, H.** (2020). The Impact Of The Application Of Information And Communication Technologies On The Performance Of Smes -study Of A Sample Of Small And Medium-sized Enterprises-. Knowledge Aggregates Journal, 6(3663–685).
14. **Noor-UI-Amin, S.** (2013). An Effective use of ICT for Education and Learning by Drawing on Worldwide Knowledge , Research , and Experience: ICT as a Change Agent for Education. Department Of Education University of Kashmir, 1(1), 1–13.
15. **Saïd YAMI**, *Management Stratégique* , Cours de Master 1 Chapitre 3-Les modèles fondés sur la structure des marchés – Approche de l'économie industrielle (Porter, 1980 – 1985).

16. **Zhu, K.**, *The complementarity of information technology infrastructure and E-commerce capability: A Resource-based assessment of their business value*, Journal of Management Information Systems, 21(1), 2004.

### III- THESES UNIVERSITAIRE

1. **Bulinge F.**, *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations: un modèle incrémental d'intelligence économique*, Thèse de doctorat en science de l'information et de la communication de l'université Toulon Var, 2002.
2. **Kriaa-Medhaffer S**, *Veille anticipative stratégique, problématique de l'animation, proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées, Cas des entreprises tunisiennes*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 14 Novembre 2006, Université Pierre Mendès, France-Grenoble 2, 2006.
3. **Lafaye C**, *La phase de traque d'information sur Internet dans un processus de veille stratégique, une approche longitudinale centrée sur les Agents Intelligents*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3, France, 2004.
4. **Ouattara O**, *La veille technologique, adaptation aux pays africains: information, environnement, moyens, culture*, Thèse de Doctorat, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix, Marseille III. CHALUS épouse SAUVANNET Marie-Christine (2000), Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles [archive] Thèse de doctorat de l'Université Lumière Lyon 2, Faculté de sciences économiques et de gestion (sous la direction de Véronique ZARDET), 2000.

### IV- Rapports

1. Agence française de normalisation. (1998). Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille : norme XPX 50-053 : norme expérimentale. Paris: AFNOR. [Disponible dans Hermel, L. (2001).
2. Institut Atlantique d'aménagement du territoire (IAAT) (*la veille stratégique:du concept à la pratique*, Note de Synthèse, juin 2005.
3. Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (3 IE) (2001), « *la veille stratégique: les yeux et les oreilles de l'entreprise* », France, rapport décembre 2001.
4. *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*. Chapitre 6. Paris: AFNOR.]

### V- Sites Web

1. <http://veillestrategique.org>.
2. <http://www.veille-strategique.org>.
3. <http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>.
4. <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>
5. [www.webreview.dz/.../La\\_Veille\\_Technologique\\_dan](http://www.webreview.dz/.../La_Veille_Technologique_dan) - Webreview.
6. <https://docs.google.com/open?id>.
7. [http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf), p 7-8.
8. [http://bekhti.online.fr/trv\\_pdf/Internet%20en%20Algerie\\_%20Ar.pdf](http://bekhti.online.fr/trv_pdf/Internet%20en%20Algerie_%20Ar.pdf)
9. [http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24\\_elqasmi.pdf](http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf)
10. <http://veillestrategique.org>

11. <http://www.veille-strategique.org>
12. <http://www.veille-strategique.org>
13. <http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>
14. <http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>
15. [http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf)
16. [http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf)
17. [http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/Internet%20en%20Algerie\\_%20Ar.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/Internet%20en%20Algerie_%20Ar.pdf)
18. <http://www.openarab.net/reports/net2006/algeria.shtml>
19. <http://www.djelfa.info/ar/index.php?news>
20. <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>
21. <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>
22. WWW. Comment camarch.Net/Wireless/ Whintro PHP3
23. <http://www.chihab.net/modules.php?name=News&file=article&sid=923>

الملاحق

الملحق رقم 01: تطور حجم الاستثمار للمؤسسات للفترة 2004-2019

حجم الاستثمار (مليار دج)			السنوات
أوريدو	جازي	موبيليس	
39.5	29.37	21	2004
41.6	29	24	2005
28.74	25.4	20	2006
22.1	19.8	14	2007
25.3	12	13	2008
11.5	8	19	2009
8.65	2.59	15.3	2010
2.1	1.56	5.5	2011
17.38	2.3	22	2012
39.07	3.93	34.46	2013
27.18	7	27.741	2014
24.7	7.3	31.799	2015
23.3	6.22	26.803	2016
20.1	4	16.973	2017
17.7	12.64	32.938	2018
14.3	13.4	16.992	2019



الملحق رقم 02: تطور رقم الأعمال للمؤسسات للفترة 2004-2019

رقم الأعمال (مليار دج)			السنوات
أوريدو	جازي	موبيليس	
1	55	20	2004
11	73	25	2005
19	115	27	2006
24.41	124	40	2007
33.4	125.4	48	2008
35.5	127.3	49	2009
45.05	129.54	47.9	2010
59	135	53	2011
74.03	143.35	57.16	2012
84.8	143.1	71.887	2013
102.19	136.03	86.06	2014
110.7	127.3	102.023	2015
112.2	114.8	122.384	2016
104.2	101.5	126.786	2017
88.3	94.8	115.375	2018
81.95	82	82.295	2019

الملحق رقم 03: تطور حجم نتيجة السنوات المالية الصافية للمؤسسات للفترة 2004-2019

النتيجة المالية الصافية (مليار دج)			السنوات
أوريدو	جازي	موبيليس	
4.128	33.05	1.62	<b>2004</b>
2.1	34.1	1.89	<b>2005</b>
-2.85	34.21	2.31	<b>2006</b>
-2.33	33.4	2.53	<b>2007</b>
-2.43	33	2.58	<b>2008</b>
-2.46	33.1	2.75	<b>2009</b>
0.747	32.8	2.9	<b>2010</b>
2.8	33.9	6	<b>2011</b>
7.58	37	12	<b>2012</b>
16.21	36	12.9	<b>2013</b>
5.08	33.7	13.01	<b>2014</b>
7.1	31.9	13.65	<b>2015</b>
16.85	27.2	14	<b>2016</b>
15.75	24.5	18	<b>2017</b>
4.65	24.1	20.2	<b>2018</b>
1.61	23.7	23.6	<b>2019</b>

الملحق رقم 04: تطور عدد المشتركين لمؤسسة موبيليس للفترة 2004-2019 حسب نوع شبكات الإتصال

عدد المشتركين			السنوات
4G	3G	GSM	
0	0	1176485	2004
0	0	4907960	2005
0	0	7476104	2006
0	0	9692762	2007
0	0	7703689	2008
0	0	10079500	2009
0	0	9446774	2010
0	0	10515914	2011
0	0	10622884	2012
0	0	12451373	2013
0	3816312	920983	2014
0	6542332	7775837	2015
712670	10372787	6259289	2016
3505803	10204002	4655343	2017
4654128	10957793	3494480	2018
5368792	10372527	2892052	2019

الملحق رقم 05: تطور عدد المشتركين لمؤسسة جازي للفترة 2004-2019 حسب نوع شبكات الإتصال

عدد المشتركين			السنوات
4G	3G	GSM	
0	0	3418367	2004
0	0	7276834	2005
0	0	10530826	2006
0	0	13382253	2007
0	0	14108857	2008
0	0	14617642	2009
0	0	15087393	2010
0	0	16595233	2011
0	0	17845669	2012
0	0	17574249	2013
0	1254250	17357898	2014
0	4144135	12466980	2015
707064	7453987	8206835	2016
3459409	5462916	6025545	2017
4678125	6581086	4588893	2018
4711325	6559763	3436537	2019

الملحق رقم 06: تطور عدد المشتركين لمؤسسة أوريدو للفترة 2004-2019 حسب نوع شبكات الإتصال

عدد المشتركين			السنوات
4G	3G	GSM	
0	0	287562	2004
0	0	1476561	2005
0	0	2991024	2006
0	0	4487706	2007
0	0	5218926	2008
0	0	8032682	2009
0	0	8245998	2010
0	0	8504779	2011
0	0	9059150	2012
0	0	9491426	2013
0	3438491	8225240	2014
0	5632561	6665799	2015
45077	7387958	5895654	2016
2902459	5925945	3704243	2017
3144265	632204	2728290	2018
3547396	6351625	2185516	2019

قائمة

الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم	(01-01)
60	ممثلو اليقظة حسب الدور والخصائص	(01-02)
67	الاستراتيجيات الرئيسية للتنافس	(02-02)
95	تطور عدد المتعاملين ومقدمي الخدمات في مجال الإتصالات	(01-03)
142	معاملتي الارتباط والتحديد لكل نوع من تكنولوجيا الشبكات - موبيليس	(01 -04)
143	معاملتي الارتباط والتحديد لكل نوع من تكنولوجيا الشبكات - جازي	(02 -04)
144	معاملتي الارتباط والتحديد لكل نوع من تكنولوجيا الشبكات - أوريدو	(03 -04)

قائمة

الأشكال



## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01-01)	النموذج العام للاتصال	23
(02-01)	شكل مبسط لمكونات النظام	26
(03-01)	شكل مبسط لنظام مغلق	27
(04-01)	مكونات نظام المعلومات	29
(05-01)	تكامل نظم المعلومات مع الإدارة والتنظيم	29
(01-02)	علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية	48
(02-02)	سيرورة اليقظة الاستراتيجية	58
(03-02)	ممثلو عملية اليقظة	59
(04-02)	مكونات إستراتيجية التنافس	67
(05-02)	اليقظة الاستراتيجية من منظور القوى الخمس لبورتر	70
(01-03)	مشترك الهاتف الثابت بالجزائر للفترة (2000-2019)	102
(02-03)	مشترك الهاتف النقال بالجزائر للفترة (2000-2019)	103
(03-03)	نسبة مستخدمي الانترنت من عدد السكان بالجزائر للفترة (2000-2019)	104
(04-03)	تطور امتداد الألياف البصرية (كم)	105
(05-03)	تطور عرض نطاق الانترنت الدولية (جيجابايت/ثا)	105
(01-04)	نموذج اليقظة الاستراتيجية حسب القوى الخمس لبورتر	127
(02-04)	تطور رقم الأعمال بمؤسسة موبيليس	128
(03-04)	تطور النتيجة المالية الصافية بمؤسسة موبيليس	129
(04-04)	تطور الحصة السوقية بمؤسسة موبيليس حسب نوع الشبكة	129
(05-04)	تطور رقم الأعمال بمؤسسة جازي	130
(06-04)	تطور النتيجة المالية الصافية بمؤسسة جازي	131
(07-04)	تطور الحصة السوقية بمؤسسة جازي حسب نوع الشبكة	131

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
132	تطور رقم الأعمال بمؤسسة أوريدو	(08-04)
133	تطور النتيجة المالية الصافية بمؤسسة أوريدو	(09-04)
134	تطور الحصص السوقية بمؤسسة أوريدو حسب نوع الشبكة	(10-04)
135	تطور حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصال بمؤسسة موبيليس	(11-04)
136	تطور حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصال بمؤسسة جازي	(12-04)
137	تطور حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصال بمؤسسة أوريدو	(13-04)

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
167	تطور حجم الاستثمار للمؤسسات للفترة 2004- 2019	01
168	تطور رقم الأعمال للمؤسسات للفترة 2004- 2019	02
169	تطور حجم نتيجة السنوات المالية الصافية للمؤسسات للفترة 2004- 2019	03
170	تطور عدد المشتركين لمؤسسة موبيليس للفترة 2004- 2019 حسب نوع شبكات الإتصال	04
171	تطور عدد المشتركين لمؤسسة جازي للفترة 2004- 2019 حسب نوع شبكات الإتصال	05
172	تطور عدد المشتركين لمؤسسة أوريدو للفترة 2004- 2019 حسب نوع شبكات الإتصال	06

الفهرس

المفصّل

للمحتويات

II.....	الإهداء
III.....	الشكر والتقدير
IV.....	ملخص
V.....	الفهرس العام للمحتويات
1.....	المقدمة العامة
2.....	1- الإطار العام للدراسة
2.....	2- موضوع الدراسة
3.....	3- أهمية الدراسة
3.....	4- أسباب اختيار الموضوع
4.....	5- أهداف الدراسة
4.....	6- دراسات سابقة
8.....	7- إشكالية الدراسة
8.....	8- فرضيات الدراسة
9.....	9- منهجية الدراسة
9.....	10- أدوات جمع البيانات
10.....	11- مجال الدراسة وحدودها
11.....	12- مصادر الدراسة
11.....	13- خطة الدراسة
12.....	الفصل الأول تكنولوجيا المعلومات والإتصال: تطورها وأثرها
13.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا، المعلومات والإتصالات
13.....	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا
14.....	1.1- التكنولوجيا الأساسية
14.....	1.2- تكنولوجيا التمايز
15.....	2.1- تكنولوجيا المنتج
15.....	2.2- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج
15.....	2.3- تكنولوجيا التسيير
15.....	2.4- تكنولوجيا التصميم
15.....	2.5- تكنولوجيا المعلومات والإتصالات
15.....	المطلب الثاني: عموميات حول المعلومات ومجتمع المعلومات
16.....	2.1- أهمية المعلومة
18.....	المطلب الثالث: شروط وعوامل جودة المعلومات
19.....	المطلب الرابع: مفاهيم عامة حول الإتصال
24.....	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات
24.....	المطلب الأول: نظام المعلومات، أنواعه وعلاقته بالمؤسسة

32	المطلب الثاني: علاقة تكنولوجيا المعلومات بنظام المعلومات
34	المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات
35	المبحث الثالث: تكنولوجيا الإتصال
36	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الإتصال
38	المطلب الثاني: شبكات الإتصال
40	المطلب الثالث: التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والإتصال
41	خلاصة الفصل
43	الفصل الثاني تحدي التنافسية واليقظة الإستراتيجية
44	المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية: مفاهيم نظرية وأسس
44	المطلب الأول: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية
48	المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية
51	المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية والمعلومات
52	المطلب الرابع: نظام اليقظة الإستراتيجية في منظمات الأعمال
53	1.1- الإستهداف
54	2.1- تعقب وجمع المعطيات والمعلومات
55	1.2- إنتقاء المعلومات
56	2.2- صعود المعلومات
56	3.2- معالجة المعلومات
57	4.2- تخزين المعلومات
57	1.3- نشر المعلومات
57	2.3- تنشيط اليقظة الإستراتيجية:
60	2- دور وخصائص ممثلي اليقظة الإستراتيجية
61	1.1- عن طريق التريصات والتكوين
61	2.1- عن طريق الرخص
61	3.1- عن طريق الدعوات
62	المبحث الثاني: التنافسية في منظمات الأعمال
62	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
63	1.1- القيمة المدركة لدى العميل
64	2.1- التميز
64	1.2- العوامل الخارجية
64	2.2- العوامل الداخلية
65	1.1- التفكير الاستراتيجي
65	2.1- الإطار الوطني
65	3.1- مدخل الموارد

65	1.2- حجم الميزة التنافسية
66	2.2- نطاق التنافس
66	المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس
68	1.1- تعريف إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف
68	2.1- شروط تحقيق ميزة التكلفة الأقل
68	1.2- تعريف إستراتيجية التميز والاختلاف
69	2.2- مجالات التميز
69	3.2- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التميز
69	1.3- تعريف إستراتيجية التركيز
70	2.3- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التركيز
71	المطلب الثالث: المؤسسة والقدرة التنافسية
76	1.3- الربحية
76	2.3- تكلفة الصنع
76	3.3- الإنتاجية الكلية للعوامل
77	4.3- الحصة من السوق
77	المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية كمصدر دعم للميزة التنافسية
77	المطلب الأول: فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية
79	المطلب الثاني: أدوار اليقظة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الحديثة
83	خلاصة الفصل
85	الفصل الثالث تكنولوجيا المعلومات والإتصال واليقظة الإستراتيجية في الجزائر
86	مقدمة
86	المبحث الأول: واقع تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجزائر
87	المطلب الأول: حقيقة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجزائر
96	المطلب الثاني: أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجزائر
100	المطلب الثالث: تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والإتصال بالجزائر للفترة 2000-2019
101	1- تطور عدد التسجيلات في أنشطة تكنولوجيا المعلومات والإتصال
106	المبحث الثاني: واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر
106	المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية في ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
108	المطلب الثاني: نظام المعلومات في المؤسسات الجزائرية
110	المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات والإتصال باليقظة الاستراتيجية في الجزائر
110	المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية ومواكبة التطورات التكنولوجية في المجال الصناعي
113	المطلب الثاني: فكرة المجلس الأعلى الجزائري للذكاء الاقتصادي
115	خلاصة الفصل
117	الفصل الرابع



117	تكنولوجيا المعلومات والإتصال ودورها في اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات قطاع الإتصال
118	المبحث الأول: تقديم الدراسة التطبيقية
118	المطلب الأول: منهجية وإجراءات وأدوات الدراسة التطبيقية
120	المطلب الثاني: تعريف بمتغيرات الدراسة التطبيقية
121	المطلب الثالث: إشكالية الدراسة والفرضيات المقترحة
122	المبحث الثاني: تقديم المتعاملين في قطاع شبكة الهاتف المحمول بالجزائر
122	المطلب الأول: التعريف بالمتعاملين الثلاثة في سوق الهاتف النقال الجزائري
127	الفرع الرابع: مجالات اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات المدروسة حسب القوى الخمس لبورتر
127	المطلب الثاني: تطوّر مؤشرات اليقظة الإستراتيجية كمتغير تابع لفترة الدراسة (2004 - 2019)
128	1- تطوّر مؤشر اليقظة التجارية
133	2- تطوّر مؤشر اليقظة التنافسية
135	المبحث الثالث: عرض ومناقشة الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة
135	المطلب الأول: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى
137	المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية
142	1.1- بالنسبة للشبكة (GSM)
143	3.1- بالنسبة للشبكة (G4)
143	1.2- بالنسبة للشبكة (GSM)
144	2.2- بالنسبة للشبكة (G3)
144	3.2- بالنسبة للشبكة (G4)
145	1.3- بالنسبة للشبكة (GSM)
145	2.3- بالنسبة للشبكة (G3)
145	3.3- بالنسبة للشبكة (G4)
146	خلاصة الفصل
148	الخاتمة العامة
153	قائمة المراجع
154	أولاً: المراجع باللغة العربية
162	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية
166	الملاحق
173	قائمة الجداول
175	قائمة الأشكال
178	قائمة الملاحق
180	الفهرس المفصل للمحتويات
192	ملخص

## ملخص:

تهدف دراستنا في هذه الأطروحة إلى محاولة الوقوف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية بالجزائر، من خلال دراسة حالة متعاملي شبكات الهاتف المحمول، وذلك نظرا لأهمية هذا القطاع، إضافة إلى شدة المنافسة بين المؤسسات الثلاث الناشطة به، والمتمثلة في كل من: موبيليس (Mobilis)، جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo). وقد تبيننا المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ اليقظة الإستراتيجية ترتبط وتتوقف بشكل أساسي على مدى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمؤسسات الثلاث، إضافة إلى عوامل أخرى. كما أننا نقترح بعد إجراء هذه الدراسة، ضرورة تعميم وتسهيل الدخول إلى المحتوى الرقمي في مجال الأعمال، لما في ذلك من تيسير لتداول المعلومات ومعالجتها وحفظها لاتخاذ القرارات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، اليقظة الإستراتيجية، التنافسية، موبيليس، جازي، أوريدو.

### abstract:

This study aims to try to identify the role of information and communication technologies in the strategic watch of companies in Algeria. The empirical study focused on mobile telephony operators, due to the importance of this sector on the one hand, and on the other hand given the intensity of competition between the three operators, namely: Mobilis, Djezzy and Ooredoo. To do this, we adopted a descriptive analytical approach.

The analysis of the results obtained shows that the strategic watch is mainly linked to the capacity of investments in information and communication technologies for the three operators, in addition to other factors. At the end of this study, we suggest generalizing and facilitating access to digital content in the business field, as this facilitates the exchange, processing and storage of information in order to make relevant decisions. .

**Keywords:** Information and communication technologies (ICT), business intelligence, competitiveness, Mobilis, Djezzy, Ooredoo .

### Résumé:

La présentethèseà comme objectif d'identifier le rôle des technologies de l'information et de la communication dans la veille stratégique au sein des entreprisesalgériennes. L'étude empirique a porté sur les opérateurs de la téléphonie mobile, et ce en raison de l'importance de ce secteur d'une part, et d'autre part compte tenu de l'intensité concurrentielle entre les trois opérateurs, à savoir : Mobilis, Djezzy et Ooredoo. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche analytique descriptive.

L'analyse des résultats obtenus montre que la veille stratégique est liée principalement à la capacité des investissements dans les technologies de l'information et de la communication pour les trois opérateurs, en plus d'autres facteurs. A l'issue de cette étude, nous suggérons de généraliser et de faciliter l'accès aux contenus numériques dans le domaine des affaires, car cela permet de faciliter l'échange, le traitement et la conservation de l'information afin de prendre des décisions pertinentes.

**Mots clés:** Technologies de l'information et de la communication (TIC), la veille stratégique, la compétitivité, Mobilis, Djezzy, Ooredoo.