

دور اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في المديرية العامة للاستراتيجيات والمنافسة بشركة موبيليس -باب الزوار-

The role of vigilance in strategic decision-making: a field study at the general directorate for strategies and competition of Mobilis -Bab Ezzouar-

Le rôle de la vigilance dans la prise de décisions stratégiques: une étude de terrain à la direction générale des stratégies et de la concurrence de Mobilis -Bab Ezzouar-

فريال ترماش

مخبر المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 02

أ.د. سليم العايب

جامعة علي لونيبي البيدة 2

تاريخ الإرسال: 2024-10-02 - تاريخ القبول: 2024-10-23 - تاريخ النشر: 2025-02-27

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى تعقيد وديناميكية البيئة التي تشكل دافعاً مستمراً للمؤسسة في تعزيز وتنمية قدرتها التنافسية ومواكبة مختلف المستجدات. ولن تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك إلا من خلال امتلاك المعلومات الاستراتيجية اللازمة واستخدامها بذكاء لمواجهة المنافسين. ومن هنا يبرز الدور الكبير والفعال لليقظة في الحصول على هذه المعلومات، التي أصبحت أحد أهم الموارد الاستراتيجية، والتي تُمكن المؤسسة من البقاء على اطلاع دائم بكل ما يجري في بيئتها. وقد أدركت مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" أهمية اليقظة كأداة فعّالة للكشف عن الفرص والتهديدات البيئية. فبعد مرحلة طويلة من الابتكار، تراجعت حصتها السوقية، مما دفعها إلى السعي لاكتساب مزايا تنافسية واستعادة مكانتها من خلال نشاط اليقظة، الذي يتيح رصد البيئة والتتبع لجمع المعلومات الضرورية من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة.

الكلمات الدالة: التحليل البيئي؛ اليقظة؛ المحيط المؤسسي؛ القرارات الاستراتيجية؛ نظام المعلومات الاستراتيجي.

Abstract

This study aims to understand the level of complexity and dynamism within an environment, which serves as a continuous driver for companies to enhance and

develop their competitive capabilities and adapt to various changes. Achieving this objective requires the acquisition and strategic use of information, particularly in confronting competitors. In this context, the significant and effective role of vigilance emerges in obtaining such information, which has become one of the most important strategic resources. Vigilance enables organizations to remain informed and aware of developments in their environment. Algeria Telecom "Mobilis" has recognized the importance of vigilance as an effective tool for identifying opportunities and environmental threats. Following a prolonged period of innovation, the company experienced a decline in its market share. This prompted "Mobilis" to actively pursue competitive advantages and restore its position through vigilance activities, which involve monitoring the environment and gathering essential information to support effective strategic decision-making.

Keywords: environment analysis; vigilance; institutional environment; strategic decisions; strategic information system.

Résumé

Cette étude vise à comprendre le niveau de complexité et de dynamisme d'un environnement, qui constitue une motivation constante incitant les entreprises à renforcer et développer leurs capacités compétitives tout en s'adaptant aux divers changements. La réalisation de cet objectif repose sur l'acquisition et l'utilisation stratégique de l'information, en particulier pour faire face aux concurrents. Dans ce cadre, le rôle majeur et efficace de la vigilance se démarque pour accéder à ces informations, désormais considérées comme l'une des ressources stratégiques les plus importantes. La vigilance permet aux entreprises de rester informées et constamment attentives aux évolutions de leur environnement. Algérie Télécom « Mobilis » a pris conscience de l'importance de la vigilance en tant qu'outil performant pour détecter les opportunités et les menaces environnementales. Après une longue période d'innovation, l'entreprise a connu une baisse de sa part de marché. Cette situation a poussé Mobilis à rechercher activement des avantages compétitifs et à restaurer sa position grâce aux activités de vigilance, qui consistent à surveiller l'environnement et à recueillir les informations nécessaires pour soutenir une prise de décision stratégique efficace.

Mots-clés: analyse environnementale; vigilance; environnement institutionnel; décisions stratégiques; système d'information stratégique.

مقدمة

مع الانفتاح المتزايد على المنافسة العالمية والتطور التكنولوجي، تواجه المنظمات بيئة غير مستقرة وتدفعًا مستمرًا للمعلومات، مما يعقد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات تأثرًا بهذه التحولات، حيث شهد في الجزائر نموًا سريعًا، لكنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز دوره الاقتصادي. وتواجه مؤسسة موبيليس،



كشركة رائدة في هذا القطاع، تحديات تنافسية متزايدة، مما يستدعي تبني آليات تحليل استراتيجي فعالة، وعلى رأسها نظام اليقظة كمصدر رئيسي للمعلومات الاستراتيجية. فاليقظة، باعتبارها امتدادًا متطورًا لنظم المعلومات الاستراتيجية، تعتمد على الرصد المستمر والتوقع الاستباقي للمتغيرات البيئية. ومع تسارع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، أصبح من الضروري إعادة النظر في أساليب اتخاذ القرارات وتبني نهج استراتيجي يضمن التكيف مع التعقيدات البيئية والاستجابة الفعالة لها. بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية: كيف يساهم نظام اليقظة في تعزيز التحليل الاستراتيجي في مؤسسة موبيليس؟ كيف تؤثر العلاقة بين المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظام اليقظة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة في مؤسسة موبيليس؟ كيف تساهم المعلومات في الاستعداد المسبق للمخاطر التي قد تواجهها مؤسسة موبيليس على المدى القصير والطويل؟ وللإجابة عن هذه الأسئلة، تم اقتراح مجموعة من الفرضيات التي تشكل الإطار النظري للدراسة:

- يوفر نظام اليقظة معلومات مهمة تمكن مؤسسة موبيليس للهاتف النقال من مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية.
 - تساهم المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظام اليقظة في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.
 - تساهم معلومات اليقظة في الاستعداد المسبق والتنبؤ بالمخاطر التي قد تتعرض لها مؤسسة موبيليس، من خلال تزويدها بالمعلومات حول جميع قدرات المنافسين.
- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور اليقظة في دعم القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات الجزائرية، مع التركيز على موبيليس كنموذج. كما تسعى إلى توضيح علاقتها بالقدرة التنافسية، من خلال تحليلها كأداة استراتيجية وظاهرة اجتماعية. وتبرز أهمية الدراسة في مساهمتها في تحسين كفاءة القرارات وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التحولات السوقية. إضافة إلى ذلك، تقدم منظورًا سوسولوجيًا لليقظة باعتبارها ممارسة تنظيمية تؤثر على ديناميكيات العمل. ومن المتوقع أن تساعد نتائجها في توجيه السياسات الإدارية نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.



1. الخلفية النظرية

إن اليقظة تتركز على توفير المعلومات الاستباقية المتعلقة ببيئة المؤسسة، سواء كانت داخلية أو خارجية (Özgür and Thabet, 2023, pp 177-191). لهذا تعتبر معلومات اليقظة موردًا أساسيًا لا يقل أهمية عن بقية موارد المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Al-Khasswneha et al, 2023)، وفي بناء توجهاتها المستقبلية. فهي عملية، تتطلب الاعتماد على التيقظ والتبصر. مهما يكن نوع المعلومة ومصدرها، فإن المؤسسة مطالبة بممارسة نشاط منظم يتمثل في اليقظة. وبذلك، يبرز التساؤل: ما مفهوم اليقظة؟ وما هي أنواعها؟ وفيما تكمن أهميتها؟

1.1 اليقظة الاستراتيجية كضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة

في الإطار المعرفي، يمكن القول إن اليقظة الاستراتيجية تمثل نظامًا معلوماتيًا دقيقًا، حيث تهدف المنظمة من خلاله إلى تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال الرصد الاستراتيجي للمتغيرات بهدف خفض حالات عدم التأكد، إجراء التحليل الحالي والتنبؤ المستقبلي بالمتغيرات البيئية. يتم ذلك من خلال جمع عدد هائل من البيانات من المصادر الداخلية والخارجية، وتوفير المعلومات اللحظية والدقيقة لتعزيز المعرفة التنظيمية ودعم متخذي القرارات داخل المنظمة (البيمين، 2013، ص45). وفي الاتجاه الثاني، تبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية كنظام عملياتي يساعد على اتخاذ القرارات من أجل استخراج الفرص والتهديدات. كما أنها تركز أساسًا على المعلومات الاستراتيجية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسمح اليقظة، من الناحية المالية، بتحقيق الوفرة؛ لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على تحسين الخصائص التقنية للمنتوج.

- تعد وسيلة استراتيجية للتسيير، إذ تكشف خلية اليقظة عن مناطق النفوذ، والتهديدات، والفرص، مما يمكن المؤسسة من تثبيت استراتيجيتها التنافسية في السوق.

ومن أهم مزايا التنافسية التي تحققها اليقظة الاستراتيجية ما يلي:

- اكتساب مواقع قوة لطرح السلع والخدمات المبتكرة في السوق.
- الحصول على موارد غنية من المعارف.
- ضمان الاستجابة لحاجيات الزبائن.



2.1 القرارات الاستراتيجية في نظام اليقظة

فيما يخص الإطار الفكري للقرار الاستراتيجي، فهناك من يعرفه على أنه عبارة عن "وسائل لتحقيق الغايات، وهي تتضمن تعريف نشاط المنظمة ورسالتها والوظائف التي تؤديها، بحيث هذا النوع من القرارات يحاول الإجابة على سؤال رئيسي يتعلق بما هو غرض النظام، وبمعنى آخر إلى أين يجب أن يسير النظام". (اليمين، 2013، ص50).

ويعرف الدكتور معلي فهد حيدر القرارات الاستراتيجية بأنها "قرارات غير مبرمجة، وغير معقدة، تحدد اتجاه المنظمة في الأجل الطويل، وذات حساسية عالية للمتغيرات البيئية". (عباس، 2009، ص30)

كما يُعرّفها الكاتب هيلن كالتالي: "هي تلك القرارات التي تتضمن عملية التجميع طويل المدى للموارد الحالية، وتنمية موارد جديدة لضمان النمو المستمر والصحي للمنظمة". وعليه، تعتبر القرارات الاستراتيجية أداة رئيسية لتدعيم الإدارة في عملياتها.

أما فيما يتعلق بالدراسة التحليلية للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ودور نظم المعلومات الاستراتيجية في ذلك، فإنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توفر المعلومات الكافية، التي تمكن المنظمة من اتخاذ قرارات فعّالة. في هذا الإطار، سيتم تناول تحليل أبرز المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث تتمثل البيئة الخارجية للمنظمة تتمثل في نوعين من المتغيرات والعوامل (الصحن، 2000، ص 11):

- النوع الأول مرتبط بالمتغيرات الخارجية، وتشمل كل من الأحداث التكنولوجية، التنافسية، والاجتماعية، التي يُتوقع أن يكون لها آثار سلبية على مركز المنظمة التنافسي في المستقبل.

- النوع الثاني مرتبط بالفرص الخارجية، وهي تعبر عن مجمل الأحداث الواقعة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي يمكن استغلالها لتحقيق منافع مستقبلية، سواء تمثلت في الفرص الاقتصادية، الاجتماعية، أو التكنولوجية.

ويمكن إجمال أثر المعلومات الخارجية لبيئة المؤسسة على القرارات الاستراتيجية في العناصر التالية:

- دراسة وتحليل أثر معلومات موارد وقدرات المنظمة على القرارات الاستراتيجية: يرى بعض الكتاب أن الكفاءة المتميزة للمنظمة تنشأ من خلال وجود مصدرين



أساسيين هما الموارد والقدرات. ويمكن القول إن قدرات المنظمة نتاج هيكلها التنظيمي، إذ كلما توفرت معلومات عن موارد وقدرات المنظمة وتم تحليلها بشكل جيد، يمكن لمتخذي القرارات من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تعزز المزايا التنافسية.

- دراسة وتحليل المعلومات الخاصة بالعناصر الأساسية لبناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: يرى البعض أنه يجب على منظمات الأعمال دراسة وتحليل المعلومات المتعلقة بالأسس العامة لدعم الميزة التنافسية وتطوير استراتيجيات تحقق التفوق على المنافسين.

- دراسة وتحليل المعلومات المتعلقة بوظائف المنظمة وسلسلة القيمة: سلسلة القيمة تمكن المنظمة من القيام بالأنشطة المختلفة التي تلي من خلالها رغبات عملائها. ويمكن لتلك المعلومات أن تساعد في خلق القيمة عبر ربطها بين احتياجات العملاء ووظيفة البحث والتطوير.

3.1 الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة

تتمثل الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة في تثمين عملية اتخاذ القرارات، والتي يمكن تلخيصها في عدة أدوار ذات بعد استراتيجي:

- الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في اقتناء الفرص وتجنب المخاطر: لقد أشار مجمل الباحثين في المجال الاستراتيجي إلى أن الدور الذي تلعبه معلومات اليقظة في

اكتشاف الفرص والتهديدات هو كالتالي: (ابن حبتور، 2004، ص 52)

- تعد معلومات اليقظة عاملاً مهماً في ذكاء المؤسسة، بما تمنحه من قدرة أكبر على خلق الفرص واقتناصها قبل المنافسين.

- تساعد معلومات اليقظة متخذي القرار الاستراتيجي على استيعاب تحولات المحيط.

- تمكن من رصد إشارات التغيير واستقراء المعلومات الاستباقية.

- الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في الاستشراف للمستقبل والاستعداد المسبق:

إن موضوع الاستشراف للمستقبل أحد الهواجس التي أخذت مكانة كبيرة عند متخذي القرارات الاستراتيجية، إذ يدفعهم إلى الأحداث، متابعة مستجداتها، ورصد الإشارات التي تلازم ظهورها، بغية استشراف ما يمكن أن يحدث. كما تغذي معلومات اليقظة



المؤسسة بمهارة التعرف على أحداث المستقبل، واستقراء توجهاته العامة، وتقييم آثاره، ووضع استراتيجيات مناسبة لتجنب مخاطره، واقتناص الفرص الممكنة.

- الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد: خلصت الكاتبة (ChalusSauvannet, 2006) إلى أن معلومات اليقظة توفر إشارات تنبؤية تحذر من أي خطر داهم، أو فرصة مواتية بتشخيص للحالة. وأكثر من ذلك، يقوم هذا الجهاز بتحديد السلوك الاستراتيجي المناسب كرد فعل لمواجهة المواقف والظروف الغامضة.

4.1 الدراسات السابقة

يعتبر أغيلار Aguilar من الأوائل الذين درسوا عملية اليقظة في مؤلفه Scanning the Business Environment سنة 1963، حيث ميز بين أسلوبين لليقظة: الأول هو المراقبة، التي تتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة والمهمة لحل مشكلة ما. في حين كان الباحث أمير لسكا (Humbert Lesca)، من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في فرنسا. وقد حظي هذا المفهوم بالعديد من التعاريف، منها أن "اليقظة هي النشاط الدائم والمتكرر في جزء كبير منه والهادف إلى المراقبة النشطة للبيئة التكنولوجية التجارية بغية استباق التطورات" (كرومي، 2010). فهي عملية منظمة تشمل البحث، التحليل، والاختيار المناسب للمعلومات التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية، مما يسمح لها بالبقاء في النواة المشتركة للمنافسة بين المؤسسات المختلفة (محمد السيد، 1999، ص120).

أما في إطار الدراسات السابقة، فنجد دراسة محلية للدكتورة بوتيفور الزهراء، تناولت أهمية اليقظة كأداة مساعدة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، حيث أكدت أنه يوجد تباين في دور نظام اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عبر 13 مؤسسة خدمتية بولاية وهران. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة، كنسق مفتوح، لها بيئة داخلية وخارجية، مما يؤكد أهمية اليقظة كنظام معلوماتي متطور يساهم في توفير المعلومات المساعدة على اتخاذ قرارات استراتيجية تضمن للمؤسسة الاستمرارية في ظل بيئة تنافسية.

إن نقاط الاختلاف بينها وبين موضوعنا "اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي" تتمثل في أن دراستها تناولت استحواذ اليقظة كنظام معلوماتي لاتخاذ القرار، بينما تركز دراستنا على دور اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمفهومها الواسع. أما نقاط



التشابه، فتكمن في أننا ركزنا على نظام اليقظة كأداة رئيسية لدعم عملية اتخاذ القرارات وإعطاء رؤية استراتيجية للموضوع.

بينما ركز الدكتور بوقلقول الهادي في مساهمته بعنوان: "أهمية اليقظة الاستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" على أهمية البعد الاستراتيجي لليقظة في عملية رصد التهديدات الخارجية للمؤسسة، أي كنظام يساعد في عملية اتخاذ القرار. كما أتاحت لنا هذه الدراسة إمكانية الإثراء النظري، بالإضافة إلى تسهيل التحليل السوسيولوجي للنتائج التي تحصلنا عليها.

تتمثل نقطة الاختلاف الجوهرية في أن الدكتور بوقلقول الهادي ركّز على البعد الاستراتيجي، حيث قام بتحديد نوعها، ثم بلورها كأداة مساعدة لاتخاذ القرار. أما في دراستنا، فقد تناولنا اليقظة ضمن إطار رأس مال فكري شامل يتضمن اليقظة الاستراتيجية، التنافسية، والتكنولوجية. كما يكمن الاختلاف الآخر في مجال الدراسة؛ إذ تناول بحث الدكتور بوقلقول الهادي اليقظة في المؤسسات الاقتصادية، بينما ركزت دراستنا على مؤسسة خدمية، وهي مؤسسة موبيليس. ورغم ذلك، فإن هذه الدراسة تُعد مهمة للغاية للاستفادة منها في بناء مقاربة سوسيولوجية تستند إلى تصورات مفاهيمية غنية.

فيما يتعلق بالدراسات العربية التي تناولت موضوعات مشابهة، نجد دراسة الدكتور محمد كايد حول دور اليقظة الاستراتيجية في الإدارة الاستراتيجية، والتي أجريت على 10 مؤسسات خدمية في الأردن، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية لليقظة ودورها في الإدارة الاستراتيجية، كما تناولت المؤسسة كنظام مفتوح يتعرض لجملة من التهديدات الخارجية والداخلية، وسعت إلى تحليل نظام اليقظة باعتباره النواة المشتركة لرصد تلك التهديدات. أما في دراستنا، فقد ركزنا على دراسة اليقظة من خلال مؤشرات متعددة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويتمثل جوهر الاختلاف بين الدراستين في المتغير التابع، وكذلك مجال الدراسة الميدانية. بينما تكمن نقاط التشابه في سعينا المشترك لدراسة اليقظة في مؤسسات خدمية. وقد اخترنا هذه الدراسة تحديداً لأنها تتسم ببعيد استراتيجي يُثري التحليل السوسيولوجي الخاص بموضوعنا.



على المستوى العالمي، نجد دراسة أجنبية بعنوان "Effectiveness of Intelligence" للباحثين (New and Leodrer)، التي هدفت إلى فحص تأثير نظام اليقظة الاستراتيجية على نجاح التخطيط لرصد معلومات اليقظة ضمن بعدها الاستراتيجي، وذلك في ظل مستويين من درجات عدم التأكد البيئي. اشتمل مجتمع البحث على مجموعة من الشركات الأمريكية، فيما تألفت عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين في أقسام الاستراتيجيات المعنية برصد ومتابعة المخاطر التي تواجه المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى أن تصميم نظام اليقظة يساهم في تعزيز فعالية التخطيط لرصد توقعات مؤثرات المحيط عند درجات منخفضة من عدم التأكد البيئي، كما أشارت إلى أهمية تمحيص نظام اليقظة وأثره على فعاليته من خلال التركيز على عملية الرصد، التوقع، وإدارة مسار عدم التأكد. وقد استفدنا من هذه الدراسة في تعزيز الإطار النظري لدراستنا، حيث شكلت مرجعاً مهماً لفهم العلاقة بين نظام اليقظة وفعالية التخطيط في رصد المعلومات. ومع ذلك، تميزت دراستنا بتركيز مختلف، إذ تناولنا دور اليقظة بمفهومها الشامل في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. إضافة إلى ذلك، تُعد هذه الدراسة مصدرًا فكريًا ذا أهمية كبيرة.

إن موضوعنا المتمثل في اليقظة ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والدارسين، خاصة في الدول المتقدمة. ويمكن إبراز ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة من خلال النواحي التالية:

- هدف الدراسة: سعت الدراسة إلى تبيان أثر ودور اليقظة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يضيف بعداً جديداً لفهم هذا المتغير في بيئات مختلفة.
- بيئة الدراسة: أظهرت بعض الدراسات أن نتائج اليقظة تختلف تبعاً للبلد، القطاع، أو البيئة المدروسة. لذا جاءت هذه الدراسة بمتغيرات في بيئة مختلفة عن البيئات التي ركزت غالباً على المجال الصناعي، حيث تناولت بيئة خدماتية ممثلة في المديرية العامة لشركة موبيليس. تعنى هذه المؤسسة بالخدمات وتحرص على تعزيز جودة المعلومات اللازمة، لاتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال عمليات الرصد والمراقبة.



- متغيرات الدراسة: على الرغم من أن الدراسة تلتقي مع الدراسات السابقة في بعض المتغيرات، إلا أنها اعتمدت مقاربة مغايرة في تناول المتغير المستقل، من خلال استخدام نظام اليقظة كأداة لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- بيئة الدراسة الميدانية: استهدفت الدراسة الحالية استكشاف أثر نظام اليقظة في البيئة الخدمائية التنافسية، بينما تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع اليقظة في الشركات الاقتصادية الصناعية. حاولنا في هذه الدراسة توظيف نظام اليقظة لدعم الإبداع ضمن بيئة خدمية تنافسية.
- أبعاد الدراسة: اختبرت الدراسة نظام اليقظة في شركة موبيليس من خلال مجموعة من الأبعاد التي تميز بيئة المؤسسات الخدمائية، والتي لم تُتناول بشكل مباشر في سياق المؤسسات الاقتصادية أو الصناعية.

5.1 الإطار المفاهيمي للدراسة

- نظراً لطبيعة الموضوع، استلزم البحث تحديد مجموعة من المفاهيم الأساسية، وهي:
 - اليقظة: تشير اليقظة إلى عملية استباقية تعتمد على رصد وتوقع الأحداث المستقبلية من خلال الإشارات المرجعية ذات الصلة (Lescar, 1994, p18).
 - المحيط المؤسسي: يتألف المحيط المؤسسي من مجموعة من القوى الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية التي تؤثر على المؤسسة. وباعتبارها نظاماً مفتوحاً، تواجه المؤسسة تهديدات وأزمات من المحيط الخارجي تؤثر على أدائها واستمراريتها (عدون، 1998، ص 26).
 - الاستراتيجية: تُعرف الاستراتيجية بأنها خطة يتم تصورها وتنفيذها من قبل المدير الاستراتيجي لتحديد موقع المؤسسة في السوق، استجابةً لمتطلبات البيئة وتقلباتها (فهي، 2013، ص 15).
 - التحليل الاستراتيجي: يُعرف روبنسون التحليل الاستراتيجي من خلال دراسة مؤشرات تشمل عوامل القوة والضعف الداخلية، والتهديدات الخارجية. ومع ذلك، أشار إلى ضرورة متابعة التهديدات الداخلية التي قد تؤدي إلى أزمات أو حتى إفلاس المؤسسة (فحطان، 2013، ص 15).



- القرارات الاستراتيجية: هي القرارات التي تتعلق بدراسة المشكلات ذات الطبيعة غير الروتينية وغير المبرمجة. فهي تتعلق بتحديد الاتجاهات العامة للمؤسسة، كما تؤثر بشكل عميق على مستقبلها (كامل السيد، 2005، ص25).

2. منهجية الدراسة

إن طبيعة الموضوع فرضت علينا استخدام المنهج الكمي والكيفي معاً، لأن مجمل بيانات الأسلوب الكمي تعتبر غير كافية وحدها لفهم بعض الظواهر الاجتماعية. وهذا ما دفعنا إلى الاستعانة بالمنهج الكيفي إلى جانب الكمي. كما أنه تطلب منا استعمال مجموعة من أدوات البحث، والتي تتمثل في البحث الاستطلاعي الذي استهدف المديرية العامة لمؤسسة موبيليس لقطاع الاستراتيجيات والمنافسة.

إن طريقة البحث الاستطلاعي هذه مكنتنا من التعرف على الظروف المحيطة بالمديرية العامة لموبيليس للاستراتيجيات والمنافسة وتقييم دورها في دعم القرارات الاستراتيجية. كما ساعدتنا في المراقبة المستمرة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، حيث تُعد هذه المنهجية فعالة في صياغة الفرضيات، ومن ثم استنتاج مؤشرات اليقظة، والتي بدورها تساهم في صياغة فرضيات أكثر دقة. ومن بين أهم الخطوات والتقنيات التي اعتمدنا عليها في تحقيق ذلك ما يلي:

1.2 المقابلة

إن استخدام تقنية المقابلة يُعد أكثر نجاعة في مثل هذه الدراسات، لأنها تسمح لنا بطرح أسئلة هادفة ومباشرة، موجبة لمتخذي القرارات الاستراتيجية والإطارات السامية للمؤسسة. لقد تم الاعتماد على بعض أهم المقابلات في التحليل السوسولوجي، كما أنها تسمح لنا بضبط الإيجابيات وتحليلها عند إجراء المقابلات. قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع متخذي القرارات الاستراتيجية والإطارات السامية في المديرية العامة لموبيليس، بصياغة مجموعة من الأسئلة تتمحور حول أهمية الرصد البيئي في تفعيل القرارات الاستراتيجية، التعرف على طبيعة الموضوع داخل مؤسسة موبيليس، إضافة إلى توجيه فرضيات البحث وضبطها.



2.2 الاستثمار

نظرًا لاعتماد الدراسة على المنهج الكيفي والكمي معًا، فإن استخدام الاستثمار كان في محله، إذ أن هدفنا كان توزيع أكبر عدد ممكن من الاستثمارات على عينة الدراسة. فالاستثمار تسمح لنا بالحصول على عدد وفير من الإجابات المهمة، الأمر الذي يمكننا من وضع التحليلات اللازمة، من خلال طرح أسئلة مفتوحة، تمكننا من الوصول لتفسيرات سوسولوجية محضة. حيث قسمناها إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: البيانات الشخصية، ويشمل أربعة أسئلة لتحديد خصائص المشاركين.
- المحور الثاني: أهمية معلومات اليقظة في مجال الاكتشاف المبكر للمخاطر.
- المحور الثالث: دعم المتطلبات التنظيمية، والتكنولوجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.
- المحور الرابع: مساهمة معلومات اليقظة للاستعداد المسبق للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

إن طبيعة الموضوع المطروح تعد معقدة. ويعود ذلك إلى صعوبة الوصول إلى المعلومات الكافية باستخدام تقنية الملاحظة، مما يجعل هذا الأسلوب غير مناسب لمثل هذه الدراسة. وبناءً على ذلك، تم استبعاد تقنية الملاحظة كمنهج لجمع البيانات في إطار هذا البحث.

3.2 الإطار المكاني والزمني للدراسة

في هذه الدراسة، تم تناول دور اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ضمن مؤسسة موبيليس، باعتبارها نسقًا اجتماعيًا مترابطًا يعتمد على التفاعل المتبادل بين أجزائه المختلفة. وقد تم تحليل اليقظة كنظام متكامل يقوم بمراقبة حدود المؤسسة وتنظيمها وفقًا لإطارها المكاني والزمني.

- الإطار المكاني: المديرية العامة لمؤسسة موبيليس لقطاع الاستراتيجيات والمنافسة -باب الزوار، الجزائر.
- الإطار الزمني: حيث قمنا بتشخيص إطارها العمليتي من الفترة الممتدة من شهر جوان 2017 إلى غاية جوان 2020.

إن مجمع البحث المتمثل في مؤسسة موبيليس مقسم إلى:



إطارات: 2500 إطار، أعوان التنفيذ: 1360، بالإضافة إلى أعوان التحكم: 1360 عوناً. كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجدول رقم(1): العدد الإجمالي للموظفين في المديرية العامة لموبيليس.

العدد الاجمالي	الفئات
2500	إطارات
1360	أعوان التنفيذ
1360	أعوان التحكم
5220	المجموع

4.2 تحديد العينة

تم تنفيذ الدراسة الميدانية في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس، الواقعة في باب الزوار. ركزت الدراسة على موظفي بالمؤسسة، باعتبارهم المعنيين الرئيسيين بموضوع البحث. ومع ذلك، استهدفت الدراسة فئات مهنية محددة دون غيرها، حيث تم التركيز على الإطارات السامية في المؤسسة واستبعاد الإطارات الدنيا. يعود هذا الاختيار إلى طبيعة الموضوع المدروس، والذي يستلزم تحليل دور الفئات الأكثر تأثيراً في عملية صنع القرارات الاستراتيجية. يُعتبر الإطار السامي الأنسب لدراسة كيفية تطبيق نظم اليقظة وأثرها في سياق اتخاذ القرارات على المستوى الاستراتيجي. تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل عادل ودقيق لمختلف الفئات المهنية المستهدفة.

الجدول رقم (2): توزيع العينة المختارة للدراسة

العينة	العدد	الفئة المهنية
90	150	الإطارات السامية
60	100	أعوان التحكم ذوو المستوى العالي
54	90	أعوان التنفيذ ذوو المستوى التكتيكي
204	340	المجموع

يُوضح الجدول رقم (2) عدد العينات المختارة للدراسة، حيث تم توزيعها كما يلي: الإطارات السامية: بلغ عدد الإطارات السامية المختارة للدراسة 150 إطاراً، نظراً لأهمية دورهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما بالنسبة للعينة فقد تم اختيار 90 عوناً.



أعوان التنفيذ ذوو المستوى العالي: تم اختيار 90 عوناً، مع التركيز على الأفراد ذوي الكفاءة العالية والخبرة المهنية.

أعوان التحكم ذوو المستوى العالي: من أصل 100 عون، تم اختيار 60 عوناً ممن يمتلكون خبرة مهنية عالية، مع استبعاد الفئات حديثة العهد.

أعوان التنفيذ ذوو المستوى التكتيكي: تم اختيار 54 عوناً من أصل 90، مع التركيز على الأفراد ذوي الخبرة المهنية واستبعاد الفئات حديثة العهد.

هذا التوزيع يضمن تمثيلاً متوازناً للفئات المهنية ذات الأهمية في موضوع الدراسة، مع التركيز على الخبرات التي تعكس ديناميكيات اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

تم تحديد حجم العينة بناءً على النسبة المئوية المعتمدة لاختيار العينة من مجتمع الدراسة الإجمالي، وذلك وفقاً للحساب التالي:

حجم العينة $340 = 100/60 \times 204$ بحيث 204 هو حجم العينة.

3. عرض النتائج

وفقاً للجدول رقم (3)، يتضح جلياً أن الاتجاه العام يتوزع على النحو التالي: تظهر خاتمة تأثير المبادرة في وضع القرارات الاستراتيجية بنسبة 47%، بينما ترتبط العملية الاجتماعية بالقناعة الداخلية، حيث تبلغ نسبة تدعيمها 53.3%، وهي تعكس شعوراً داخلياً. يلي ذلك نسبة 39% التي تمثل الاتجاه العام فيما يتعلق بالمعلومات الاستراتيجية.

الجدول رقم (3): المبادرة في وضع القرارات الاستراتيجية وجودة المعلومات الاستراتيجية

المجموع	ضعيفة	متوسطة البحث	جودة المعلومات الاستراتيجية	تدعيم التحليل الاستراتيجي مبادرة في صنع القرارات
30 %100	4 %13,3	10 %33,3	16 %53,3	قناعة داخلية
28 %100	7 %25	9 %32,1	12 %42,9	محاكاة مؤسسة أو مؤسسة أخرى
42 %100	3 %7,1	20 %47,6	19 %45,2	التزام تنظيمي
100 %100	14 %14	39 39%	47 %47	المجموع



بالنسبة للجدول رقم (4)، تشير خاصية تدعيم اليقظة وفقاً للأقدمية إلى الاتجاه التالي: يتجه بنسبة 50%، تليها نسبة 46.9% في فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 4 و7 سنوات. وفي إطار آخر، يدعم الاتجاه في فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين سنة و3 سنوات، حيث يشيرون إلى أن عملية تدعيم اليقظة من حيث جودتها متوسطة. وأخيراً، تشير خاصية تدعيم اليقظة من حيث جودتها الضعيفة إلى الاتجاه العام في فئة العمال الذين يملكون أقدمية سنة أو أكثر.

الجدول رقم(4): خاصية تدعيم اليقظة وفقاً للأقدمية

المجموع	ضعيفة	متوسطة البحث	جودة المعلومات الاستراتيجية	تدعيم التحليل خاصية تدعيم اليقظة
18 %100	0 %0	9 %50	9 %50	1-3
49 %100	5 %10,2	21 %42,9	23 %46,9	4-7
21 %100	4 %19	8 %38,1	9 %42,9	11-8
12 %100	5 %41,7	1 %8,3	6 %50	12 سنة فما فوق
100 %100	14 %14	39 39%	47 %47	المجموع

أما الجدول رقم (5)، المعنون " خاصية تدعيم اليقظة وفقاً لليقظة الاستراتيجية"، فيظهر أن الاتجاه العام يتجه بشكل عام نحو نسبة 47% فيما يخص جودة البحث عن المعلومات الاستراتيجية ومزايا تدعيمها لليقظة. ويؤكد معظم العاملين ذلك بنسبة 60%، تليها نسبة 39% في الاتجاه الثاني، بينما تبلغ النسبة الضعيفة 14%.



جدول رقم (5): تدعيم اليقظة وفقا لليقظة الاستراتيجية

المجموع	ضعيفة	متوسطة البحث	جودة المعلومات الاستراتيجية	تدعيم التحليل خاصية تدعيم اليقظة
18 %100	0 %0	9 %50	9 %50	1-3
49 %100	5 %10,2	21 %42,9	23 %46,9	4-7
21 %100	4 %19	8 %38,1	9 %42,9	11-8
12 %100	5 %41,7	1 %8,3	6 %50	12 سنة فما فوق
100 %100	14 %14	39 39%	47 %47	المجموع

أما بالنسبة للجدول رقم (6)، المعنون "طرق الإبداع التكنولوجي لليقظة في المؤسسة"، فإن أعلى نسبة تتمثل في 42%. وتشير إلى عملية الإبداع التكنولوجي بواسطة عقود واتفاقيات التعاون. تليها نسبة 38%، التي تعبر عن الإبداع التكنولوجي بواسطة البحث والتطوير الداخلي. وأخيراً، نسبة 20% التي تعكس أن الإبداع التكنولوجي يتم بواسطة اقتناء رخص الإبداع.

الجدول رقم (6) طرق الإبداع التكنولوجي لليقظة في المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	طرق الإبداع التكنولوجي
38	38	البحث والتطوير الداخلي
42	42	عقود واتفاقيات التعاون
20	20	اقتناء رخص الإبداع
100	100	المجموع



4. مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن اليقظة، بمفهوم الترصد لمخاطر البيئة الخارجية، تساهم بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمديرية العامة لموبيليس للاستراتيجيات والمنافسة. حيث يُعتبر كلاهما عنصرين أساسيين لتحقيق المزايا التنافسية داخل المؤسسة. يُوفّر نظام اليقظة معلومات استراتيجية تُمكن مؤسسة موبيليس للهاتف النقال من مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية. كما أظهرت دراسة محمد عبد الفتاح ياغي أن المؤسسة، عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تكون ملزمة بإعداد تنبؤات مستقبلية تهدف إلى تقييم الفرص والمخاطر ومواءمتها مع عناصر القوة والضعف داخل المؤسسة. وبالتالي، لن يكون الترصد البيئي فعالاً إلا من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة بنوعها الداخلية والخارجية، بما يتيح استمداد المعلومات اللازمة لصياغة استراتيجيات فعّالة ومتكاملة.

تُعدّ المبادرة في وضع القرارات الاستراتيجية التزامًا تنظيميًا يرتبط بجودة المعلومات المتوفرة، والتي تُساهم بدورها في دعم اتجاهات التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وبناءً على ذلك، ركّز الاتجاه العام على خانة الالتزام التنظيمي، باعتباره عنصرًا محوريًا في تحقيق فعالية القرارات الاستراتيجية.

تلعب اليقظة دورًا فعّالًا في عملية اتخاذ القرارات على المدى القصير والطويل. ومع ذلك، ليس بالضرورة أن تعني الفترة الزمنية الطويلة امتلاك الكفاءة العالية، حيث أظهرت النتائج أن الاتجاه العام كان في خانة "1-3 سنوات"، حيث عبّر الأفراد عن أن اليقظة، عند تدعيمها بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، تحقق جودة عالية.

يرجع ذلك إلى أن مؤسسة "موبيليس" تبرمج برامج تكوينية مكثفة تُركز على آليات تطبيق اليقظة، مما يساهم في تعزيز رأس المال الفكري للعاملين فيها. وهذا يمنحهم القدرة على التعامل مع هذا النوع من التساؤلات بكفاءة وبساطة، مما ينعكس إيجابًا على جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة. أي تقوم المؤسسة بإعداد برامج تكوينية ودورات تأهيلية بالنسبة لكل الموظفين.

الاتجاه العام يتجه نحو تحقيق جودة عالية في البحث، فيما يتعلق بطرق تدعيم اليقظة. يتم ذلك من خلال دعم القرارات الاستراتيجية بالمعلومات الاستراتيجية. ويؤكد



ذلك على أهمية البعد الاستراتيجي للمعلومات بنسبة 60%، ويرجع ذلك إلى امتلاك غالبية الموظفين في المديرية العامة لموبيليس لرأس المال الفكري المرتبط بثقافة اليقظة، مما يسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية المتخذة.

الإبداع التكنولوجي كعملية داخل المؤسسة يرتبط بمجموعة من الطرق التي تشمل إبرام العقود والاتفاقيات التعاونية مع المؤسسات المميزة، بالإضافة إلى الولوج إلى عالم المنافسة. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال عملية تكاملية تتمثل في البحث والتطوير الداخلي، الذي يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الابتكار التكنولوجي.

لقد طرح الباحث الدكتور غوفي عبد الحميد فكرة مهمة مفادها أن طرق الإبداع التكنولوجي تُعدّ من أهم الدعائم الأساسية في بناء وتعزيز تنافسية المؤسسات، حيث تساهم بشكل كبير في البحث عن المعلومات الاستراتيجية، سواء كانت طويلة المدى (المستقبلية) أو قصيرة المدى. كما أن الإبداع التكنولوجي يسمح للمؤسسات بمواكبة التكنولوجيات والتقنيات الحديثة، مما يمكنها من التكيف مع تغيرات المحيط البيئي والتنافس بشكل فعال في السوق.

خاتمة

تنشط مؤسسة الاتصالات الجزائرية "موبيليس" في بيئة مفتوحة تتعرض فيها لعدد من التهديدات الخارجية، التي تعكس درجة عالية من المنافسة الشرسة. وتُظهر هذه التهديدات العلاقة الوثيقة بين تبني وممارسة دور اليقظة بمختلف أنواعها الاستراتيجية والتنافسية.

وفي هذا السياق، سيتم بلورة رأس المال الفكري في "موبيليس" من خلال السلوك الاجتماعي المحض، أي من خلال الممارسة الاجتماعية التي تتحكم في تطويرها مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتنافس في السوق.

إن المبادرة في صنع القرارات هي التزام تنظيمي، يعتمد بشكل كبير على جودة المعلومات التي تساهم في تدعيم اتجاهات التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية. وتلعب اليقظة دورًا فعّالًا في عملية اتخاذ القرارات على المدى الطويل والقصير، حيث تساهم فيما يلي:



- الإبداع التكنولوجي، كعملية هامة داخل المؤسسة، يرتبط بمجموعة من الطرق التي تشمل إبرام عقود واتفاقيات تعاونية مع مؤسسات تتميز بالابتكار والتفوق، مما يُسهم في الولوج إلى عالم المنافسة.

- ولا يتحقق هذا إلا من خلال عملية تكاملية متمثلة في البحث والتطوير الداخلي، حيث يُحدث تفاعل بين الفاعلين الرئيسيين، مثل المورد البشري ونظام المعلومات الاستراتيجي. - بالإضافة إلى ذلك، يُمكن للمؤسسة تعزيز هذا التفاعل من خلال اقتناء رخص الإبداع من المؤسسات الأخرى، مما يعزز من قدرتها على الابتكار.

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم المقترحات التالية:

- نشر ثقافة اليقظة بين مختلف المؤسسات، ووضع برامج توعوية حول أهمية اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات بصفة عامة، بما يساهم في تحسين فعالية اتخاذ القرارات.

- إحداث تكامل وتعاون بين المؤسسات الخدمائية لتعزيز دور اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يساهم في تحسين التنسيق بين المؤسسات وتبادل المعرفة والممارسات الجيدة.

- في الختام، يجب على الدولة الجزائرية دعم رأس المال البشري من خلال تخصيص موارد كافية لتنظيم دورات تكوينية مكثفة حول آليات تشخيص اليقظة، بهدف تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة تتماشى مع التحديات البيئية الداخلية والخارجية.

المراجع

1. أحمد قحطان، 2013. الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الشركة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. الصحن فريد، 2000. اقتصاديات الإدارة: منحج القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
3. السيد محمد إسماعيل، 1999. الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
4. اليمين فالتة، 2012-2013. اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة.
5. عباس نعمة، 2009. منظور الميزة التنافسية لنظام المعلومات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
6. عبد القادر فهي، 2013. المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.



7. صالح بن حبتور عبد العزيز، 2008. الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميزة للنشر والتوزيع، عمان.
8. غراي كامل السيد، 2005. النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، جامعة الملك سعود.
9. سعيد كرومي، 2010. أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9-10 نوفمبر 2010.
10. ناصر دادي عدون، 1998. اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية للنشر، الجزائر.
11. Al-Khasswneh, R. S. J., Mohammad, A., Al-Shaikh, F. N., Melhem, Y. S., Al-Azzam, M. K. A., Alolayyan, M. N., Al-Adamat, A. M., & Al-Hawary, S. I. S. 2023. Impact of Strategic Vigilance on Competitive Capabilities in Jordanian Insurance Companies. *Studies in Computational Intelligence*, 1061–1076. https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_57
12. Ali Saleh, T., & Çengel, Ö. 2023. The Impact of Marketing Vigilance on Companies' Increasing Market Share. *University of Kirkuk Journal for Administrative and Economic Science*, 13(3), 177–191. <https://www.iasj.net/iasj/article/291616>
13. Chalus-Sauvannet, M. 2006. Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 218(2), 31. <https://doi.org/10.3917/rsg.218.0031>
14. Lesca, H. 1994. Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise. *Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, 20(5), 31–50. <https://fr.doczz.net/doc/638625/lesca--h.--1994----veille-strat%C3%A9gique-pour-le-management>

