جامعة الجزائر 3

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم علوم الاتصال

مساهمة اليقظة التنافسية في بناء الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة شركة كوندور في الفترة 2023-2025

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال في التنظيمات

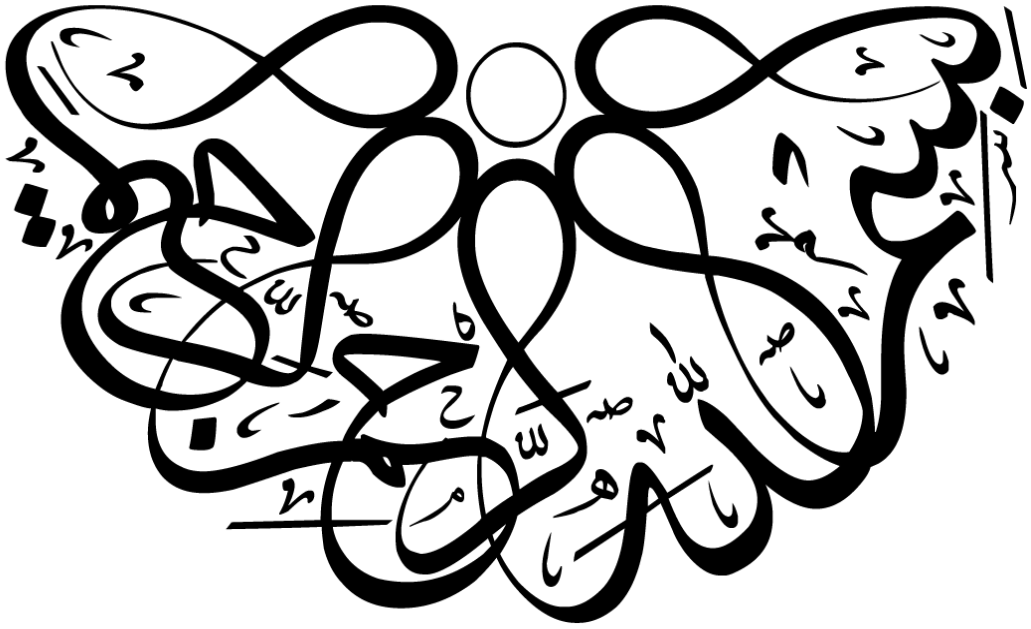
إعداد الطالب:

زياد شايب الذراع

إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد طيب أحمد

العام الجامعي: 2026/2025



شكر وتقدير

" ما تناهَى دربٌ ولا ختَم جهدٌ ولا تمّ سَعيٌ إلاّ بفَضلِ تعَالى
الحَمدُ للّه علَى البُلوغ؛ ثُمّ الشكر للّه علَى التّمَام "

أتقدّم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ الدكتور "**محمد طيب أحمد**" لإشرافه على الأطروحة، على تواضعه ورحابة صدره، حفظه الله

وافر الشكر إلى أعضاء **لجنة المناقشة**؛ أعضاء **المجلس العلمي** الكرام، كلّ باسمه ومقامه العلمي

إلى **موظّفي نيابة العمادة** لما بعد التدرّج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
بكلية علوم الإعلام والاتصال / جامعة الجزائر 3

إهـداء

إلى قرّة عيني وبهجة قلبي؛ إلى من رافقتني بدعواتها سراً وجهراً؛

إلى الحبيبة غاليتي "**أمي**" حفظها الله ورعاها

إلى أعزّ من أنتسب إليه؛ سندي ودعمي في الحياة "**أبي**" حفظه الله ورعاه

إلى توأمي "طارق" رحمه الله

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أساتذتي الأفاضل، أستاذاتي الفضليات والزملاء الكرام

بكلية علوم الإعلام والاتصال / جامعة الجزائر 3

بقسم علوم الإعلام والاتصال / جامعة سطيف 2

إلى كلّ من ساهم في هذا العمل الأكاديمي...

ملخص الدراسة

تبحث هذه الدراسة الإمبريقية ذات الطابع الميداني في ثنائية اليقظة والاتصال المؤسساتي من منطلق استراتيجي بحت؛ يستند على رصد المعلومة الاستراتيجية المتعلقة بالمنافسين وأصحاب المصلحة ضمن المحيط الأحمر. وللوصول إلى نتائج دقيقة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة باستخدام التثليث المنهجي للأدوات المتمثلة في المقابلة، الملاحظة واستبيان تم توزيعه على عينة قصدية من الموظفين الداخليين بلغ حجمها (100) مُفردة موزعة على (08) مديريات بشركة كوندور. وبعد جمع، معالجة وتحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS.V27) واختبار صحة فرضياتها، خلُصت الدراسة إلى أهم النقاط:

- أظهرت الدراسة تبنّي شركة كوندور لنظام اليقظة التنافسية عبر مراحلها، انطلاقاً من مرحلة استهداف المعلومات، مرحلة معالجة وتحليل المعلومات، مرحلة اتخاذ القرارات، مرحلة تعقب وجمع المعلومات، مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف، مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات، مرحلة النتائج، التقييم والمتابعة.
- أظهرت الدراسة اعتماد شركة كوندور على استراتيجيات الاتصال التكيّفي، الترويجي والمجتمعي، انطلاقاً من استراتيجية الاتصال الموقفي أو الظرفي، استراتيجية العلاقات العامة، استراتيجية الاتصال المسؤول والمواطن، استراتيجية الاتصال التسويقي، استراتيجية الاتصال الحدثي والتجاري، استراتيجية الاتصال الرقمي، استراتيجية الاتصال الأخضر، استراتيجية الاتصال الأزماتي.
- يستند بناء استراتيجية الاتصال بشركة كوندور على توجهها الاستراتيجي، المعلومة الاستراتيجية، خصوصية وتصنيف أصحاب المصلحة، تحديد الميزانية والفعاليات بحسب الهدف الاتصالي ومعيار نسبة العائد على رأس المال والاستثمارات المتوقعة، مؤشرات قياس جودة وفعالية المخرجات الاتصالية.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغيرين، حيث تُؤكّد بأنّ (93%) من التباين الحاصل في استراتيجية الاتصال يمكن تفسيره في ضوء مراحل نظام اليقظة التنافسية؛ وفق قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.93$).
- لدى مسيّري شركة كوندور وعي مرتفع بأنّ نظام اليقظة يقوم بنيوياً ووظيفياً بتغذية استراتيجيات الاتصال بالمعلومة المناسبة، للجمهور المناسب وفي التوقيت والظروف المناسبة.
- تعمل شركة كوندور على متابعة السلوكيات الاتصالية للمنافسين من خلال الحملات، تحليل المحتوى عبر وسائل الإعلام والمنصات الرقمية، تحليل تقييمات أصحاب المصلحة، مستويات المشاركة في الفعاليات.
- أظهرت الدراسة وجود معيقات تواجهها شركة كوندور، ناتجة نسبياً عن عوامل داخلية دون الخارجية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، اليقظة التنافسية، المعلومة الاستراتيجية، استراتيجية الاتصال، الاتصال المؤسساتي، شركة كوندور.

Abstract

This empirical field study examines the duality of strategic intelligence, and institutional communication from a purely strategic perspective, based on monitoring strategic information relating to competitors and stakeholders within the red environment. To obtain accurate results, the case study method was adopted, using methodological triangulation through interviews, observation and a questionnaire distributed to a purposive sample of internal employees comprising (100) respondents across (08) departments at Condor Company. Following the collection, processing, and analysis of the data using the statistical package for the social sciences (SPSS V27), and the testing of the study's hypotheses, the study reached the following key findings:

- The study revealed that Condor Company has adopted a competitive intelligence system encompassing the following stages: information targeting, information processing and analysis, decision-making, information tracking and collection, identification of needs and objectives, communication and information transfer, results, evaluation, and follow up.
- The study revealed that Condor Company relies on adaptive, promotional, and community-oriented communication strategies, encompassing situational or contingency communication, public relations, responsible and civic communication, marketing communication, event-based and commercial communication, digital communication, green communication, and crisis communication.
- The development of Condor Company's communication strategy is based on its strategic orientation, strategic information, the specific characteristics and classification of stakeholders, the allocation of budgets and the planning of activities according to communication objectives and the criterion of return on capital and expected investments, as well as indicators for measuring the quality and effectiveness of communication outputs.
- The study revealed a strong, statistically significant relationship between the two variables, confirming that (93%) of the variance in communication strategy can be explained by the stages of the competitive intelligence system, as indicated by the coefficient of determination ($R^2 = 0.93$).
- Condor Company's managers demonstrate a high level of awareness that the intelligence system structurally and functionally provides communication strategies with the right information, for the right audience, at the right time and under the right circumstances.
- Condor Company's monitors competitors' communication behaviors through their campaigns, content analysis across media outlets and digital platforms, analysis of stakeholder evaluations, and levels of participation in events.
- The study revealed that Condor Company faces certain constraints, which are attributable relatively more to internal factors than to external ones.

Keywords: Strategic vigilance, competitive vigilance, strategic information, communication strategy, institutional communication, condor company.

مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية وتساؤلات الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. منهج الدراسة
7. أدوات الدراسة
8. مجتمع الدراسة
9. مجالات الدراسة
10. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
11. الدراسات السابقة
12. المقاربات النظرية للدراسة

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: مدخل نظري لليقظة التنافسية

تمهيد

المبحث الأول: أسس ومكونات اليقظة التنافسية

المطلب الأول: نشأة وتطوّر اليقظة التنافسية

المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة التنافسية

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ اليقظة التنافسية

المبحث الثاني: البنية التنظيمية والتشغيلية لليقظة التنافسية

المطلب الأول: شروط ومتطلبات اليقظة التنافسية

المطلب الثاني: ممثلوا عملية اليقظة التنافسية

المطلب الثالث: نظام اليقظة التنافسية

المبحث الثالث: آليات تبني وتفعيل اليقظة التنافسية

المطلب الأول: مراحل اليقظة التنافسية

المطلب الثاني: أدوات ونماذج اليقظة التنافسية

المطلب الثالث: صعوبات ومعيقات اليقظة التنافسية

خلاصة

الفصل الثاني: التأصيل النظري لاستراتيجية الاتصال

تمهيد

المبحث الأول: أصول ومنطلقات استراتيجية الاتصال

المطلب الأول: الجذور التاريخية والنظرية لاستراتيجية الاتصال

المطلب الثاني: أهمية وأهداف استراتيجية الاتصال

المطلب الثالث: مبادئ وخصائص استراتيجية الاتصال

المبحث الثاني: تصميم وبناء استراتيجية الاتصال

المطلب الأول: أساليب تخطيط استراتيجية الاتصال

المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات الاتصال

المطلب الثالث: خطوات بناء استراتيجية اتصالية

المبحث الثالث: تحديات وتموقع استراتيجية الاتصال

المطلب الأول: معيقات بناء استراتيجية اتصالية

المطلب الثاني: التموضع التنافسي الاتصالي

خلاصة

الإطار التطبيقي للدراسة: واقع اليقظة التنافسية والاستراتيجية الاتصالية بشركة كوندور

الفصل الأول: تقديم الحالة المدروسة والإجراءات التحليلية لبيانات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإطار التنظيمي والوظيفي لليقظة والاتصال في شركة كوندور

المطلب الأول: التعريف بشركة كوندور

المطلب الثاني: مهام خلايا اليقظة بشركة كوندور

أولاً: المتيقظون الخارجيون

ثانياً: المتيقظون الداخليون

المطلب الثالث: مهام مديرية الاتصال بشركة كوندور

أولاً: الاتصال الداخلي

ثانياً: الاتصال الخارجي

المبحث الثاني: أساليب تحليل البيانات الكمية للدراسة

المطلب الأول: أساليب الإحصاء الوصفي

أولاً: حساب التكرارات والنسب المئوية

ثانياً: حساب المتوسطات الحسابية

ثالثاً: حساب الانحرافات المعيارية
المطلب الثاني: أساليب الإحصاء الاستدلالي
أولاً: اختبار ثبات الاستبيان
ثانياً: اختبار صدق الاستبيان
ثالثاً: اختبار (T) للعينة الواحدة
المبحث الثالث: العرض والتحليل الكمي والكيفي لأدوات وبيانات الدراسة
المطلب الأول: العرض والتحليل الكمي والكيفي لبيانات لأداة الاستبيان
أولاً: ثبات الاستبيان
ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
ثالثاً: صدق الاتساق البنائي للاستبيان
رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي
خامساً: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
سادساً: اختبار فرضيات الدراسة
المطلب الثاني: العرض والتحليل الكيفي لمعلومات أداة المقابلة
أولاً: عرض المقابلة رقم (01-02)
ثانياً: أجوبة وتحليل المقابلة رقم (01-02)
ثالثاً: عرض المقابلة رقم (03-04)
رابعاً: أجوبة وتحليل المقابلة رقم (03-04)
الفصل الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
المبحث الأول: واقع تبنّي نظام اليقظة التنافسية ومراحل تفعيله في شركة كوندور
المطلب الأول: تجليات تبنّي نظام اليقظة التنافسية ومكانته في التوجه الاستراتيجي للشركة
المطلب الثاني: واقع جمع المعلومات، استهدافها، معالجتها وتحليلها
المطلب الثالث: دور تداول المعلومات واتخاذ القرارات في تفعيل نظام اليقظة التنافسية
المطلب الرابع: تقييم نتائج اليقظة التنافسية، متابعتها وتطويرها
المبحث الثاني: واقع توظيف استراتيجيات الاتصال وتنوع ممارساتها في شركة كوندور
المطلب الأول: توظيف استراتيجيات الاتصال التكيفي في التعامل مع المواقف وبناء العلاقات
المطلب الثاني: توظيف استراتيجيات الاتصال الترويجي في دعم التموقع التنافسي للعلامة التجارية
المطلب الثالث: توظيف استراتيجيات الاتصال المجتمعي والمسؤولية البيئية
المطلب الرابع: تكامل الاستراتيجيات الاتصالية وملائمتها مع أصحاب المصلحة

المبحث الثالث: طبيعة العلاقة بين اليقظة التنافسية وبناء الاستراتيجية الاتصالية في شركة كوندور

المطلب الأول: العلاقة بين مراحل اليقظة التنافسية ومتطلبات بناء الاستراتيجية الاتصالية

المطلب الثاني: إسهام معالجة المعلومات وتحليلها في التخطيط الاتصالي وصياغة استراتيجياته

المطلب الثالث: دور استهداف، جمع وتداول المعلومات في بناء الاستراتيجية الاتصالية

المطلب الرابع: التكامل الوظيفي بين نظام اليقظة التنافسية ومديرية الاتصال

المبحث الرابع: انعكاسات معيقات نظام اليقظة التنافسية على الممارسات الاتصالية في شركة كوندور

المطلب الأول: المعيقات التنظيمية والبشرية المرتبطة بنظام اليقظة التنافسية

المطلب الثاني: المعيقات التقنية، المعلوماتية وأمن المعلومات

المطلب الثالث: المعيقات الخارجية المرتبطة بالمحيط التنافسي المؤسساتي

المطلب الرابع: آليات مواجهة المعيقات وتطوير تكامل اليقظة التنافسية والاستراتيجية الاتصالية

خلاصة

توصيات الدراسة

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

مقدمة

لم يكن العالم الذي نعيش فيه مضطرباً كما هو حاله الآن؛ كوارث طبيعية، أزمات اقتصادية، اجتماعية، صحية، سياسية ومالية، عدم الاستقرار، ثورات تكنولوجية وافتراضية، قرصنة سيبرانية وحروب معلوماتية مدعّمة من أجل التلاعب والتأثير على إدراك، معتقدات، سلوكيات الأفراد، المجموعات والمؤسسات لأغراض استراتيجية. ففي هذا الوسط المليء بالتغيّرات والتهديدات تتولّد وتتفاقم العواقب التي تؤدي حتماً في كثير من الأحيان –بسبب تجاهلها أو ضعف إدارتها– إلى إحداث خلل في مسارات التواجد والكينونة الاجتماعية (أفراد يتقاسمون نفس المكان، العادات والثقافة)، الاقتصادية (الأسواق التجارية والمالية)، المؤسّساتية (الأنظمة، الوحدات والأقسام)، الاتصالية والرقمية (الوسائط، المنصات والشبكات)، الأمر الذي أدّى إلى تصاعد المخاوف والقلق وعدم القدرة على التكيّف والتعامل مع المجريات بشكل مناسب؛ أفرز علامات استفهام كثيرة حول كيفية التنبؤ بما هو غير متوقّع أو مرتقب في المستقبل القريب وحتى البعيد؟

وفي سياق المحاولات والجهود الدؤوب للبحث عن الحلول والبدائل المتاحة لتوقّع وإدارة الأحداث وتجنّب الفوضى والأزمات، اعتمدت بعضٌ من الدول على عُدّة استراتيجية تكتيكية هي "أجهزة الاستخبارات" سواءً كانت عسكرية أو سياسية أو أمنية. أما على المستوى المؤسساتي –على رأسها الاقتصادية، الصناعية والتجارية– فقد لجأت بدورها إلى تبنّي آليات نموذجية شبيهة لمراقبة بيئتها المحيطة، فمنذ نهاية ستينيات القرن الماضي ازدادت هذه الممارسة وضوحاً، لتتسارع وتيرة هذا التوجّه الاستراتيجي خلال عقديّ ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي في كلّ من الولايات المتحدة الأميركية وفرنسا، من أجل مواجهة بيئة أضحَت أكثر تعقيداً وتطلّباً وتنافسيةً؛ أصبحت المراقبة والمتابعة فيها تُعرف باسم "اليقظة" والتي تمثّل نوعاً من التأمين على الحياة المؤسّساتية والاقتصادية. وفي مطلع القرن العشرين وعِقب القرن الحادي والعشرين أصبحت أهمية وفائدة مراقبة المحيط أمراً ضرورياً وبل صحياً؛ فالمؤسسات التي تمتلك نظام استخبارات يقظ تتمتع بمزايا متعددة في مقابل تلك التي لا تعتمده أو بشكل محدود. (Cohen, 2004: 12)

فالتوقّع ليس بالهدف الوحيد لهذا الجهاز الاستراتيجي بل يشمل أهدافاً مركزية أخرى كتلبية الحاجة إلى المعلومات والمعرفة وتقديم الدعم لاتخاذ مدروسة، وهي أهداف رئيسية بالنسبة لليقظة التي تعدّدت مفاهيمها لتشمل دلالات معنوية ووظيفية مثل "الفطنة، التقصّي، الوعي، الانتباه، الحذر، المراقبة، التعقّب، الرصد، المسح، الاستخبارات الاقتصادية، الاستخبارات الاقتصادية التنافسية"[*]. فجميعها مصطلحات تعكس

[*] هناك من يميّز بين "**الاستخبارات**" التي تتجاوز "**اليقظة**" من حيث النشاط الاستباقي والبعدي ومشاركتها الأعمق في عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، فاليقظة تعمل على مستوى الأحداث والإشارات واكتشافها، لكنها تصبح استخبارات (ذكية) بمجرد أن تصبح قادرة على إنتاج توصيات أو تقدّم مقترحات أو تصدر تعليمات لمستخدميها؛ خاصة عندما تكون قابلة للتنفيذ بفعالية.

الجانب المشترك لعملية جمع وتحليل المعلومات اللازمة، خدمةً وحمايةً للغايات والأهداف التنظيمية، الاتصالية والتنافسية طويلة المدى.

تُقدّم الباحثة الفرنسية فيرونيك ميسغِتش (*Véronique Mesguich*) المختصّة في مجال المراقبة الاستراتيجية للبيئات التنافسية وإدارة المعلومة داخل التنظيمات، أفضل المنهجيّات والممارسات في عملية البحث المعلوماتي، والتي تشكّل في الواقع معياراً مرجعياً يُمكن من خلاله الوصول إلى المعلومة القيمية، مع طرحها لإشكال هام يرتكز على كيفية تأهيل وتوثيق وتحليل هذه المعلومات التي تؤثر وبشدّة على مدى جودة ونمو الحياة الاقتصادية للمؤسسات. بالتالي يجب على هذه الأخيرة أن تكون على مقدارٍ جسيم من الوعي –بعضها بالفعل كذلك– بأهمية الأدوات الخاصة بجمع وتحليل المعلومات ذات الصلة وطريقة ووتيرة عملها وأساليب التحكّم فيها، والتي –في رأينا– لا يمكن لها أن تكون مُجدية أو على المستوى الكافِ إلاّ إذا كانت مقترنة مع الحداثة الرقمية (*Digital Modernity*) التي تمثلّ العالم المعلوماتي الحالي. أما مفاتيح الولوج إليه –بحسب تجربة فيرونيك الغنيّة في المجال– تتحقق دون حواجز بواسطة أدوات ومناهج معلوماتية مثل "المراقبة، البحث المعلوماتي والذكاء الاقتصادي".

هذا التوسّع الذي تشهده الثورة الرقمية (*Digital Revolution*) منذ عدّة عقود ومثل أي ثورة؛ تتقدّم عبر قفزات ومراحل قدّمت إضافات وأحدثت تغييرات جذرية –لم يقف الأمر عند مجرّد تحوّل أو ابتكار تقني بل أدى لاندلاع ونشوب حروب مؤسّساتية– فعلى مدار الثلاثون عاماً الماضية تطوّرت طبيعة وقيمة ومحتوى وأنواع المعلومة بشكل عميق وكذا في طرق استهلاكها، إنتاجها، تخزينها وتحويلها؛ في مقابل مواجهة الأحجام المتزايدة من الوثائق والبيانات.

لتأتي بعدها ثورة افتراضية نتيجةً للتقدّم والتصاعد في مستويات الذكاء الاصطناعي وقدرة معالجته وتوليده للبيانات والمعلومات الضخمة بتدفق عالٍ دون انقطاع، هذه الثورة التي وصفها الفيلسوف والمؤرّخ يوفال نوح هراري (*Yuval Noah Harari*) بـ"دين البيانات والمعلومات الرقمية" (*Religion of Digital Data & Informations*) في كتابه (*21 Lessons for the 21st Century*) أو "واحد وعشرون درساً للقرن الحادي والعشرين"، ناقش فيه بدقة كيف أصبحت المعطيات والمعرفة الرقمية أكثر سيطرة من أي وقتٍ مضى. (Mesguich, 2021: 11)

هذه الهيمنة التي شبّهها "يوفال" بدين جديد، أمسى هو الأساس تقوم عليه معتقداتنا ومعاييرنا ويُبنى عليه فهمنا للعالم وتفاصيل حياتنا واعتباره مصدراً أساسياً لتكوين المعرفة والقوة، في الوقت الذي تستثمر فيه مُعظم المؤسسات الاقتصادية في ظل حروبها وبشدّة ضمن هذه "المذاهب الرقمية" المدمجة مع التقنيات الذكية من

أجل الوصول إلى مزايا جدّ متقدّمة ضمن فضاء أكثر شساعة وتفاعلية؛ يتمثل في الواقع المعزز (*Augmented Reality*)[*]، الواقع الافتراضي (*Virtual Reality*)[**]، الواقع المختلط (*Mixed Reality*)[***] والممتد (*Extended Reality*)[****]، فجميعها مساحات لا متناهية بتقنيات متخصّصة تسمح للمؤسسات بإقامة فعاليات وجوَلات افتراضية تعرض فيها علاماتها التجارية ومنتجاتها وأفكارها بشكل مُغري وجذاب.

فهذا الواقع المتقدّم يشير إلى كَون معلوماتيّ (*Information Universe*) متزامن، قائم على الأدوات والوسائط التكنولوجية ذات الدور الكبير في بروز وتطوّر النظام المعلوماتيّ (*Information System*)، كما جعلت من جودة وإدارة وصناعة المعلومة مع سرعة الوصول إليها؛ من العوامل الحاسمة في تعزيز القدرة التنافسية والاتصالية للمؤسسات. وهو ما وصفه الباحثان الفرنسيان جاك لوريلو (*Jacques Laurelut*) المختصّ في علوم الحاسوب والاتصالات السلكية واللاسلكية، وفيليب بومار (*Philippe Baumard*) المختصّ في مجال الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسة آنذاك تعبيراً عن السياق الحالي؛ بأنه سيشهد العالم ولادة ظاهرة ثورية أكثر من كونها مرحلة تطوّرية، سواءً من ناحية التقنيات المستخدمة وأساليب العمل داخل التنظيمات أو حتى الطريقة التي يتم بها ممارسة النشاط التجاري ككيفية تقديم وتسويق الخدمات والمنتجات للعملاء والزبائن وسُبل الوصول إليهم والتواصل معهم. (Laurelut & Baumard, 1998: 06)

وبالانتقال من الاتصال التسويقي الذي يهدف لبيع منتج؛ إلى الاتصالات المؤسساتية التي تسعى وتركّز على إعادة، بناء أو ترسيخ العلامة التجارية في الأذهان مع زيادة شُهرة المعلِن، فهي تُعتبر وسيلة تلتقط اهتمامات الجمهور وتدعوهم للتواصل وتقديم الاقتراحات والحلول التوافقية، كما تختصر البحث الطويل عن العلاقة بين الفائدة أو وظيفة الشيء ورمزيته لدى الجمهور. بمعنى آخر إنّ العلامات التجارية الرائدة لم تعُد تكتفي بنقل الرسائل الاتصالية بحسب جماليتها وأهدافها فقط؛ وإنما تقوم بتشكيلها وفقاً لتوقّعات الجمهور من خلال تخصيصها وتكييفها ضمن "رسالة، قصة، قالب، صورة، تصميم جرافيكي" كاستراتيجية تُمكّنهم من التعرّف عليها في زحم العلامات المتنافسة، بالرغم من كونها بعيدة اليوم إلى حدّ ما عن صيغة ماكلوهان (*Marshall McLuhan*) عندما قال بأنّ الوسيلة هي الرسالة؛ مُشدِداً على شكل الرسالة وطريقة نقلها.

---

[*] **(AR)**: إضافة عناصر رقمية (كطبقات منفصلة نسبياً) فوق البيئة الحقيقية بشكل تفاعلي محدود، مما يخلق تجربة تسوّق تفاعلية محسّنة وفق عناصر وإمكانيات ومحفّزات حسّية وبصرية كالأصوات والموسيقى، الرسوم والصور المتحركة، نماذج ثلاثية الأبعاد، عبر أجهزة وتطبيقات خاصة كالهواتف والنظارات الذكية.

[**] **(VR)**: بيئة تغمُر المستخدم ضمن عالم افتراضي رقمي معزول بشكل كامل عن الواقع الفعلي، لكن يسمح بمحاكاته عبر أجهزة خاصة كالنظارات الذكية.

[***] **(MR)**: إضافة عناصر رقمية إلى البيئة الحقيقية بشكل تفاعلي وعميق ومعقد، لأن الإمكانيات والمحفزّات هنا لا تقتصر على مجرّد التراكب (كما يحدث في الواقع المعزز) بل بشكل أكثر ديناميكية، يتطلب أجهزة متقدمة أكثر كنظارات الواقع المختلط المصنوعة خصيصاً لتقديم تجربة تفاعلية متكاملة (يجمع بين تقنيات الواقعين المعزز والافتراضي).

[****] **(ER)**: مصطلح شامل يغطي كافة الواقعيات السابقة ودمجها مع بعضها البعض ضمن كون تفاعلي واحد يحاكي ويفوق قدرات وظواهر الواقع الحقيقي.

بالتالي كل ما يهُم هو القيم التي تحملها الرسالة والعلاقة المستدامة المبنية بين المؤسسة وجمهورها من خلالها، لذا فإنّ المحتوى هنا ليس مجرّد وسيلة وإنما غاية، أي أنّ إنشاء محتوى اتصالي استراتيجي يُعبّر عن العلامة التجارية يعني إنشاء عوالم يُمكن للجمهور العيش فيها سواءً بشكلٍ فردي أو مشترك في بيئات متعددة. هذه التجربة الفريدة التي يتم تقديمها لهم تدمِج المنتج ضمن كون أوسع، خاصة وأننا في عالم جُل أساليبه واستمالاته أكثر ميلاً للإغراء من الإقناع لأجل أن يُعجب وينغمس هذا الجمهور بشكل كليّ في هذا المحتوى على المدى البعيد ولأطول فترة ممكنة؛ محافظاً على سلوكه وقراره الشرائي المستمر. لكنه في ذات السياق يصبح مستهلك نشط حينما لا يُنظر إليه كمُشتري سلبي لديه احتياجات بيولوجية ونفسية يريد تلبيتها، بل كفرد أو كيان اجتماعي ذو شخصية وقرارات مستقلة بأذواق وقيم خاصة، مما يزيد من حجم الارتباط العاطفي والشعور بالالتزام؛ كدافع ومُحفّز إيجابي يرفع من حجم الاستثمار المالي والاتصالي للعلامة التجارية للمؤسسة الاقتصادية. (Laudati, 2019: 86)

وبالرجوع إلى الاتصال المؤسساتي، تستند استراتيجية الاتصال إلى النهج الشمولي من خلال إدارته للاستراتيجية العامة، حيث يتم اعتبار التنظيم أو المؤسسة كنظام سوسيو–اقتصادي (*Socio-Economic*)؛ يعترف بأصحاب المصلحة الداخليين (الموظفين) والخارجيين (موردين، عملاء، مستهلكين، زبائن) كشركاء يخلقون أو يساهمون بشكلٍ أو بآخر في بناء قيمة أو جملة قيم؛ من خلال المعلومات والمعطيات ومشاركاتهم في حل بعض المشكلات بشكل تعاوني (التي تتم هنا عبر استراتيجية الاتصال المواطن والرقمي). أي أنّ دور المؤسسة هنا يتمثل في دمج الموارد الاقتصادية والدعم والمعارف الخاصة التي يقدمها كل طرف داخلي وخارجي، ومن ثم تحويلها إلى ثروة مالية وتجارية ومعرفية لأجل توفير مزايا تنافسية واتصالية مستدامة في بيئة ما بعد الحداثة. (Steyn, 2002: 20)

وعلى ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة بالبحث والتمحيص في محاولة لدمج للمفاهيم، الأدوات، والرؤى الأكاديمية النظرية والممارسات الميدانية؛ بُغية تقديم نظرة واضحة وشاملة عن كيفية إدارة وتفعيل استراتيجيات اتصالية مؤسساتية بشكل مستدام، وذلك عبر التأسيس لها منهجياً وتقنياً ضمن النسق التنظيمي في ظل شروط ومقتضيات المحيط التنافسي لشركة كوندور للإلكترونيات.

وبصدد تدعيم ومعالجة هذا الموضوع، اعتمدنا في تقسيم الدراسة على الإطار المنهجي الذي تضمن على كافة الإجراءات اللازمة انطلاقاً من تحديد للإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها وفرضياتها الفرعية، تحديد أهمية وأهداف الدراسة، الإجراءات المنهجية من منهج، أدوات، مجتمع، عينة ومجالات الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالدراسة، عرض لأهم الدراسات السابقة وصولاً إلى المقاربات النظرية المناسبة للدراسة.

تضمن الإطار النظري على ثلاثة فصول؛ الأول تحت عنوان اليقظة التنافسية انطلاقاً من نشأتها وتطوّرها، أهميتها، أهدافها، خصائصها، مبادئها، شروطها ومتطلباتها، ممثليها، نظامها، مراحلها، أدواتها ونماذجها الاستشرافية والتحليلية إلى غاية أهم الصعوبات والمعيقات التي تواجهها. الفصل الثاني المعنون بالمعلومة الاستراتيجية انطلاقاً من نشأتها وتطوّره، أهميتها، أهدافها، خصائصها، أنواعها، أهم أبعادها، معايير تقييم جودتها، مبررات ومزايا ومناهج التخطيط لنظمها إلى جانب أمنها من الهجمات والبرمجيات الضارة، أساليب حمايتها، وصولاً إلى أهم العوامل المؤثرة فيها. في حين أنّ الفصل الثالث بعنوان استراتيجية الاتصال انطلاقاً من عرض جذورها التاريخية والنظرية، أهميتها وأهدافها على المستويين الداخلي والخارجي، مبادئها وخصائصها، أساليب تخطيطها من ناحية التنبؤ والتحليل، ثم الانتقال لأنواع استراتيجيات الاتصال، خطوات بنائها والمعيقات التي تواجهها، وأخيراً تبيان التموضع التنافسي للاتصال.

في حين أنّ الإطار التطبيقي تناول التعريف بشركة كوندور للإلكترونيات وحساباتها الإلكترونية الرسمية، مهام خلايا اليقظة ومديرية الاتصال على المستويين الداخلي والخارجي، ثم تحديد أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي في تحليل البيانات الكمية للدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS.V27)، عرض وتحليل كمي وكيفي لأدوات الدراسة بدءً بأداة الاستبيان من خلال درجة ثباته، صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاوره وبنائه، اختبار التوزيع الطبيعي، عرض وتحليل بيانات محاوره بمساعدة مخرجات أداة الملاحظة العلمية بالمشاركة بشكل مُدمج يساعد على تأكيد وتعزيز أهم الجوانب والجزئيات التي تناولتها الدراسة ومن ثم اختبار فرضياتها. في حين أنّ أداة المقابلة كانت من خلال عرض أسئلة وأجوبة المقابلات الفردية والثنائية وتحليلها كيفياً من أجل تعميق وفهم الأنماط والسلوكيات التي يرتكز عليها منهج دراستنا.

الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية وتساؤلات الدراسة:

تتنافس غالبية المؤسّسات الاقتصادية –المتوسطة والكبيرة– الجزائرية اليوم ضمن قطاع سوقي ناضج[*] بحصص غير ثابتة مما يجعل من غير الممكن بشكل كبير التوسيع في عنصر الطّلب، لذا تلجأ –كأحد الحِيل التنافسية– إلى توسيع حصتها المادية والجماهيرية على حساب المؤسّسات المماثلة؛ من خلال تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، زيادة عدد الموردّين، العملاء والزبائن الحاليين والمرتقبين وكذا إقامة علاقات إيجابية طويلة معهم لضمان سلسلة التوريد. هذا الوصف يُطلق عليه مسمّى المحيط الأحمر حيث الأسواق فيه محدودة وقواعد السوق معروفة لدى كل منافس، فهدف هذه اللعبة التنافسية هو التفوّق والتميّز وإمّا الخسارة والزوال، لكن المؤسّسات داخل هذا المحيط قد تَشهد عدّة مشاكل كالدخّل والربح المتدنّي، سمعة وصورة ذهنية غير مستقرّة بسبب شروط المنتجات المعيارية، افتقارها لعملاء وزبائن أوفياء، خلل في بُنية مُخططاتها أو ضعف في نماذجها التشخيصية والتحليلية. هذه العوامل تجّبرها على إيجاد بدائل أو حلول أخرى للإبقاء على مكانتها السوقية؛ فتلجأ أغلبها في محاولة التقليل من نسبة تكاليف التشغيل والرفع من نفقات شبكات اتصالاتها التسويقية تمويلاً لبرامجها وعروضها الترويجية والتجارية المختلفة.

ومع ذلك، فإنّ تقنيات إنشاء وتطوير القيم والمزايا التنافسية والاتصالية هذه لوحدها قد تكون غير كافية أو دون مستوى الشمولية والفعالية المطلوبة؛ خاصة لدى المؤسّسات الناشطة في مجال تصنيع الأجهزة واللوازم الكهرومنزلية والإلكترونية، فمن بين أكثر التعقيدات والمعيقات قد نجدها مرتبطة بكيفية الوصول والتأثير في فئات جماهيرية غير متجانسة تختلف من ناحية التوجّهات والتطلّعات، مستويات الخبرة والتجارب إلى جانب المحدّدات السوسيوثقافية، الاقتصادية والقيود السياسية، القانونية والأخلاقية ضمن مساحات واسعة؛ ساهمت بدورها في تشكيل عقبة أمام التدفّق والكثافة المعلوماتية التي أحدثت إفراطاً وصعوبةً في التحكّم والتمييز بين المعطيات الهامة وغير الضرورية، مما شَكّل نوعاً من الحِمل والعِبء الزائد على القدرات الاستيعابية للموظفين والمديرين بدلاً من كونها مساعدة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. بالتالي كافّة التقنيات الإقناعية التي تخلق انطباعاً بتفوّق المنتج أو الخدمة مقارنةً بالمنافسين؛ تتطلّب قدراً متناسقاً من الموارد، الأساليب، المهارات وانتقاء المعلومات المناسبة لتتمكّن المؤسسة من خلالها –كعُدّة مُحكَمة– استقطاب الأضواء الإعلامية والفرص السوقية المحتملة.

---

[*] يشير **السوق الناضج** (*Marture Market*) إلى وصوله لمرحلة متقدّمة من دورة حياته الاقتصادية من ناحية الاستقرار بعد فرص النمو الكبيرة التي كانت بالبداية، وجود علامات تجارية راسخة وقوية ذات حصص مالية وجماهير معتبرة، استقرار الطلب على المنتجات والخدمات، ارتفاع مستوى التنافسية بسبب تماثل المنتجات مما يدفع إلى التحسين في الجودة والأسعار.

في المقابل، قد صاحب انتشار وتطوّر التكنولوجيات تحوُل في العلاقة بين العلامة التجارية للمؤسّسة وجماهيرها مما دفع بمُختصي الاتصال وممارسيه لإعادة النظر في كيفية تعريف وصياغة خطاباتهم واستراتيجياتهم، طبيعة المحتوى وطرق تشكيلها وعرضها بما يتماشى وتوقّعات وتفاعلات أصحاب المصلحة المعنيين؛ ليس فقط على الواقع الفعليّ وإنما الرقمي والافتراضي معاً. فمنذ العقد الماضي لم تعُد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تُركّز في تواصلها على إظهار وتعزيز جاذبية منتجاتها فقط وإنما على مضمون ومدلول علامتها التجارية؛ ذلك استجابةً ورغبةً في تجاوز المسألة المتعلقة بالقيمة الاقتصادية لتتخطاها إلى قيم رمزية مؤسساتية أخرى، وكذا دحضاً للفكر التقليدي الذي يدعو لزيادة الإنتاج والمحافظة على الاستمرارية والثبات بسهولة في ظل المنافسات الشديدة؛ دون وضع استراتيجيات جيدة تضمن حسن التسيير ولا بوضع نشاط أو محتوى اتصالي كفؤ يُغطي كافة مساحاتها. هذا المحتوى يُنشأ بمبادرة وتكاثف الجهود الاتصالية التي هي ببساطة امتداد لصورة المنتج وعلامته؛ تعكِس بُعداً بصرياً وآخر حسّياً وتتلاقى فيه قيَمها (التي تُعبّر عن ثقافة، فلسفة ورؤية المؤسسة) مع قيم الجمهور (الذي أصبح ذو شخصيات هجينة بشكلٍ متزايد ومتجزأ، تولّد لديه وعيٌ من ناحية اختيار وانتقاء المنتجات والخدمات التنافسية) عبر تقديم رسائل تحمل تجارب أصلية، واقعية وغير مسبوقة؛ تقديراً لأولئك الذين يجعلون من المؤسسة تنبض بالشهرة، الازدهار والحياة.

من المنظورات الإيديولوجية والبراغماتية وحتى التفسيرية، قد تُعالَج اليقظة التنافسية بوصفها مدخلاً منهجياً وإبستيمياً لفهم كيفية بناء الاستراتيجية الاتصالية من منظور مؤسسة اقتصادية، تحليل معطياتها وتوجيه إنتاج محتوى استراتيجي وفق مراحل مترابطة ومنظّمة. فتناول العلاقة بين اليقظة التنافسية والاستراتيجية الاتصالية ضمن إشكالية فهم طبيعة توظيف المعطيات المستخلصة من البيئة الداخلية والخارجية، يقتضي منا دراسة الكيفية التي تتعامل بها المؤسسة مع المعلومة الاستراتيجية المتعلقة بالمنافسين، السوق، تطورات المحيط؛ والأهم مدى حضور هذه المعلومات في عمليات التخطيط الاتصالي، تحديد الأهداف واختيار المضامين والوسائل الاتصالية المتكيّفة مع أصحاب المصلحة المستهدفين. كما يستدعي كذلك تحليل موقع نظام اليقظة ضمن البناء الوظيفي للاتصال المؤسساتي كهيكل ميتا–بنائي[*] (*Meta-Structural*)، للكشف عن طبيعة العلاقة بين أنشطتها ومختلف مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية وتنفيذها، مع مراعاة خصوصية البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

[*] **ميتا–بنائي**: نموذج تنظيمي متقدّم يتجاوز الهياكل التقليدية، يعمل على ربط أنظمة الاتصالات الداخلية والخارجية معاً لتحقيق أقصى انسجام وفعالية في تناقل واستغلال المعلومات، إضافة إلى تحليل كيفية تفاعل هذه الأنظمة والهياكل مع فهم أعمق للتغيّرات الإدارية، البيئية، التكنولوجية وتأثيراتها المحتملة التي تستدعي مرونة وابتكار في الإنجاز والتعامل.

هذه العملية بتفاصيلها الشاملة والدقيقة يُطلق عليها باحث الاتصال والعلاقات العامة الأميركي جيمس غرونغ (*James Grunig*) بإدارة الاتصالات الاستراتيجية، بالرغم من أنّ هذا المجال لم يحظَ بعد بالاهتمام الكافِ. فبحسب باحث الاتصال الهولندي فان ريل (*Cees Van Riel*) هناك قلّة في الأوصاف، الشروح والقراءات النقدية المعمّقة التي تُعنى بالاتصال المؤسساتي ضمن سياق تنظيمي واستراتيجي مؤطّر. أي أنّ المساحة المعرفية والأكاديمية لإدارة الاتصال المؤسساتي في البيئات التنافسية لا تزال محدودة، برغم اعتراف التنظيمات بالاستراتيجية كقيمة وبنية تأصيلية ينبغي أن تكون جزءً لا يتجزأ من سياستها الاتصالية.

وعليه، تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **كيف تساهم اليقظة التنافسية في بناء الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة الاقتصادية؟**

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تتبنى كوندور نظام اليقظة التنافسية عبر مراحلها.

الفرضية الثانية: تعتمد كوندور على استراتيجيات الاتصال التكيّفي، الترويجي والمجتمعي.(*)

الفرضية الثالثة: تؤثر اليقظة التنافسية بشكل معنوي في بناء الاستراتيجية الاتصالية لدى كوندور.

الفرضية الرابعة: يواجه نظام اليقظة التنافسية لكوندور معيقات ناتجة عن عوامل داخلية وخارجية.

3. أسباب اختيار الموضوع: تم التطرّق للموضوع بناءْ على الأسباب التالية:

– الرغبة الشخصية في دراسة موضوع يجمع بين اليقظة والاتصال الاستراتيجي.

– التعمّق في بحوث التخطيط والفكر الاستراتيجي عبر الجمع بين جهازيّ اليقظة والاتصال.

– تسليط الضوء على إحدى الفجوات البحثية المتقاطعة بين حقليّ علوم الاتصال وعلوم التسيير، مع توجيه البحوث الميدانية المستقبلية نحو زوايا وقضايا جديدة ذات صلة.

– من خلال نتائج وتوصيات الدراسة القابلة للتنفيذ يمكن أن تساهم بشكل جديّ في تعزيز التعاون الأكاديمي والمهني بين المؤسسة الجامعية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

– إبراز دور استراتيجيات الاتصال في إبراز وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة السوقية.

– حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى التميّز التنافسي المستدام، عبر تفعيل منافذ وآليات اتصالية استراتيجية تدعم تواجدها ضمن المجتمعات المعلوماتية التقليدية، الرقمية والافتراضية.

(*) **استراتيجيات الاتصال التكيّفي** (الاتصال الموقفي الظرفي، اتصال الأزمة، العلاقات العامة).

استراتيجيات الاتصال الترويجي (الاتصال التسويقي، الاتصال التجاري، الاتصال الحدثي أو المناسباتي، الاتصال الرقمي).

استراتيجيات الاتصال المجتمعي (الاتصال المسؤول، الاتصال المواطن، الاتصال الأخضر أو المستدام).

4. أهمية الدراسة: تظهر على المستويين العلمي والميداني فيما يلي:

– بحكم التحدّيات البيئية وارتفاع مستوى الإنتاج وتصاعد الميكانيزمات الابتكارية والتطويرية (من حيث الأداء، الخدمة، طبيعة المنتج والسمعة) من قبل المؤسسات المنافسة، باتت الحاجة إلى تفعيل آليات اليقظة أمراً ضرورياً لديناميكية وصحّة المؤسسة الاقتصادية.

– إنّ البناء السليم لاستراتيجية اتصالية مُحكمة لابد أن ينطلق من الميدان، عبر أنظمة مختصة تفيد بشكل فعّال في تصميم البرامج والأشكال والخطط الاتصالية الموجّهة من وإلى المؤسسة وجمهورها الخارجي.(*)

– التأسيس لبنك معلوماتي يؤدي إلى بلوغ الإدارة بالمعرفة مما يتيح لمسؤولي ومديري المؤسسة الاقتصادية خاصية المفاضلة بين البدائل المتاحة، ومن ثمّ اتخاذ القرارات الاستراتيجية والاتصالية بالشكل المناسب.

– يسمح نظام اليقظة التنافسية بالتعاطي مع الظروف والتغيّرات المحيطة بالمؤسسة، مما يجعله أداة وقائية تعمل على رصد الإشارات الكامنة والواضحة، تقليل نسبة الخطر، تدارك النقائص المعلوماتية، اكتشاف الفرص والتحديات التي لها صلة –مباشرة وغير مباشرة– بالمؤسسة، مما يتسنى لهذه الأخيرة بتحديد وحصر كافة إمكانياتها (المادية والبشرية) والعناصر السوقية (المنافسين الحاليين والمرتقبين، المورّدين، العملاء، الزبائن والمستهلكين) تحت المجهر والمراقبة المستمرة.

5. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى بلوغ الأهداف الأساسية التالية:

– التعريف بأهمية اليقظة التنافسية كنظام معلوماتي تُعنى به كافة الأقسام بالمؤسسة الاقتصادية.

– تشخيص التأثيرات والإضافات الإيجابية لليقظة التنافسية على السياسة الاتصالية للمؤسسة الاقتصادية.

– هندسة استراتيجيات اتصالية من منطلق استشرافي للبيئة التنافسية، باعتبار أنّ نظام اليقظة من أهم حواس المؤسسة التي تستشعر وتستبصر من خلالها الوضع الراهن وما سيكون في المستقبل القريب وطويل المدى.

– معرفة درجة اعتماد المديرين ومسؤولي الاتصال بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على نظام اليقظة التنافسية وكيفيات توظيفها بالطريقة التي تخدم أهدافهم الاتصالية والتجارية المثلى، إلى جانب وعيهم بأهمية العلاقات مع المورّدين، العملاء والتجّار التي تلعب دوراً أساسياً في دورة الحياة الاقتصادية.

– الوصول إلى مبدأ التوازن والتكافل بين العملية الاستراتيجية للاتصال ومسألة الاستجابة الفورية للاتجاهات

(*) تسمى هذه العملية الدائرية (*Circular Process*) التي تبدأ من الخارج (البيئة) إلى الداخل (المؤسسة) ثم إلى الخارج بالتحليل الفينومينولوجي (*Phenomenological Analysis*)، وهي جزء أو فرع من الجهود الفكرية الأكاديمية الحديثة للفيلسوف والباحث الألماني إدموند هوسرل (*Edmund Husserl*)، التي تهدف إلى دمج هذا المنهج ضمن مجالات مؤسساتية أخرى (كالإدارة، التسويق، علوم الاتصال وغيرها)، من خلال دراسة كيفية فهم وتفسير أصحاب المصلحة للظواهر والأحداث والمعلومات بناءً على وجهات نظرهم وتصوّراتهم وتجاربهم الشخصية (باستخدام المقابلات والاستبيانات المعمقة). (Zahavi, 2012: 10)

السوقية والاحتياجات الجماهيرية، أي بمعنى تنمية الفعالية التنظيمية من خلال دمج ما يتيحه التدفق المعلوماتي لليقظة التنافسية (كوحدة تنظيمية x) ليتم بلورتها في إطار استراتيجيات اتصالية (كوحدة تنظيمية y)، بالتالي عمل الوحدتين من منطلق التنسيق والتشاركية نحو بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

– اكتشاف الدور البنائي والوظيفي لنظام اليقظة التنافسية في تشكيلها لاستراتيجيات اتصالية، ومن ثمّ تحديد طبيعة العلاقة السائدة فيما بينهما.

– الكشف عن أهم المعيقات التي تواجه القائمين على نظام اليقظة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية، وانعكاساتها السلبية على الجانب الاستراتيجي للاتصال.

6. منهج الدراسة:

يُعتبر المنهج من بين أهم الركائز التي يقوم ويُبنى عليها البحث العلمي فمن خلاله يخطو الباحث ويتحدد مساره، فقد عرّفه الكاتب الفرنسي موريس أنجرس (*Maurice Angers*) بأنه مجموعة من الإجراءات، الأدوات والخطوات البحثية الدقيقة، التي يتبناها الباحث في دراسته بغية الوصول إلى أهداف ونتائج محددة. (أنجرس، 2006: 98)

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج **دراسة حالة** (*Case Study*) المدعّم بمعطيات كمّية، والذي يهدف إلى الوصف والدراسة المستفيضة والعميقة، وجمع بيانات دقيقة لوِحدة فردية معينة (مؤسسة، شركة، تنظيم) في مرحلة أو مراحل من تاريخها مع الكشف عن جوانبها المتعددة، ومن ثمّ إمكانية الوصول إلى نتائج وتعميمات يمكن مقارنتها نسبياً مع غيرها من الوحدات المتشابهة مع الوحدة المدروسة. (عبد السلام، 2020: 171)

وقد سبَق مرحلة الشروع الفعليّ في إنجاز موضوعنا **دراسة استطلاعية–استكشافية** (*Exploratory*)، قصد اكتساب معرفة قبلية، التعرّف والاطّلاع على أبعاد وحيثيات الظاهرة المراد دراستها مع الانطلاق منها –إلى جانب مقاربات الدراسة وإطارها النظري– ضمن مجال وظروف العينة المختارة.

ويُعد منهج **دراسة حالة** الأنسب للوقوف على الجزئيات، المواقف، الظروف والاتجاهات بطريقة تفصيلية وتحليلية، إلى جانب **أسباب ودوافع موضوعية تتجلى في التبريرات الآتية:**

– فهم العوامل والسياقات الخارجية التي تحدّد وتؤثر بالضرورة على الأدوار المحتملة لليقظة التنافسية اتجاه – أو في مقابل– العنصر الاتصالي، بمعنى آخر يختلف بناء وصياغة استراتيجيات اتصالية بناءً على عدّة محددات مثل "طبيعة الصناعة، موقع وحجم وإمكانيات وتوجّه المؤسسة مقارنة بمنافسيها، قوانين السوق، تفضيلات

الزبائن والمستهلكين".

– تحليل وتفسير ديناميكية العملية التفاعلية، بمعنى كيف يمكن لليقظة التنافسية أن تؤثر –إيجابياً وسلبياً– على بناء استراتيجيات اتصالية بشكل تفصيلي (البنائية الوظيفية للوحدات والأجزاء التنظيمية)، مع تحقيق الاستجابة الفورية والفعلية في نفس الوقت للتغيّرات والتهديدات التي يمكن أن تصادف المؤسسة.

– توفير قدر كافٍ من البيانات والمعلومات الكمية والنوعية من مصادر وأدوات منهجية متنوعة، لاستيفاد قدر وافٍ من المعلومات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

– معايشة واستكشاف تجربة عملية عن كثَب عن كيفية تعامل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، مع مفهوم وجوهر استراتيجيات الاتصال.

– بعد التحليل التفصيلي لحالة المؤسسة، تُقدّم جملة توصيات محدّدة (بناءً على قياس الحالة المدروسة) مستقاة من نتائج ومخرجات الدراسة، الأمر الذي يفيد موظّفيها ومديريها النظر فيها واستغلالها مستقبلاً في تطوير استراتيجيات اتصالية ملائمة.

7. أدوات الدراسة:

إنّ عملية جمع البيانات تُعد خطوة لا غنى عنها في البحوث العلمية خاصة الاجتماعية والإنسانية، ذلك أنّ دقة، جودة وموضوعية النتائج المتوصل إليها ومدى تطابقها مع الواقع الفعلي تتوقف بشكل أساسي على الاختيار الأنسب لأدوات الدراسة. ثم إنّ خصوصية ومنهج الدراسة هو المحدد الذي يفرض نوعية الأدوات البحثية المستخدمة.

وعليه، قد استندنا على أدوات رئيسية وثانوية لضمان تعميق الفهم، تعزيز المعلومات وتأكيد النتائج من زوايا متعددة، ضمن ما يُعرف بالتثليث المنهجي (*Methodological Triangulation*) الموسّع القائم على (04) أدوات بحثية تتمثل في:

1.7. الاستبيان: يُستخدم على نطاق واسع في قياس وتقصي الآراء ووجهات النظر، بالإجابة على جملة أسئلة المصاغة كتابياً (على شكل نموذج أو سلم) والموجّهة لمفردات العينة المختارة.

وقد تمّ توظيف أداة الاستبيان المصمم بـ (04) محاور أساسية تضمنت على (95) عبارة إلى جانب البيانات الشخصية؛ بغرض دراسة الجانب التأثيري (معامل الانحدار المتعدد) ومن ثم تحديد طبيعة العلاقة بين متغيريّ الدراسة (الفرضية 3). استخراج العبارات الكيفية التي تُعبّر مؤشراتها وأبعادها عن ترتيب مراحل نظام اليقظة التنافسية، استراتيجيات الاتصال وأهم المعيقات المرتبطة بالدراسة. قياس درجات الموافقة وفق سلم ليكرت

الخماسي. القيام بمعالجة المعطيات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ومن ثمّ إعادة تحليلها، اختبار فرضياتها وتفسيرها للوصول إلى النتائج النهائية.

وقد تم توزيع الاستبيان على (100) مُفردة قصدية من الجمهور الداخلي للمؤسسة محل الدراسة (تضم عينة من المسؤولين الذين تم إجراء المقابلات معهم)، موزعة على المديريات التالية:

- **مديرية الإدارة العامة**: (20) مُفردة.
- **مديرية المشاريع**: (10) مُفردات.
- **مديرية الموارد البشرية**: (10) مُفردات.
- **المديرية المالية والمحاسبة**: (10) مُفردات.
- **المديرية التقنية والتكنولوجية**: (10) مُفردات.
- **مديرية نظام المعلومات**: (10) مُفردات.
- **مديرية الاتصال وقسم التسويق**: (20) مُفردة.
- **مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة** (QHSE): (10) مُفردات. (الاطلاع على الملحق رقم 01، 06)

ونظراً لاعتماد الدراسة على المنهج الكيفي (دراسة الحالة)، فإنّ القصد هنا لا يتمثل في التركيز على حجم العينة أو التعميم الإحصائي للنتائج المتحصل عليها على المجتمع الكليّ، وإنما بهدف الفهم والتحليل العميقين لخصوصيات الظاهرة ضمن حدود الدراسة.

وعليه تم تحديد (100) مُفردة من أصل (6172) أي بنسبة (1.62%) وفقاً للمبررات التالية:

- طبيعة موضوع الدراسة يستلزم اختيار المفردات، كعينة تمتلك إحاطة وخبرة كافية بمتغيرات الموضوع.
- إمكانية الوصول المحدود إلى المشاركين في الإجابة على الاستبيان.
- الاعتماد على التمثيل البنيوي للمفردات الموزعة بشكل استراتيجي على مستوى المديريات والأقسام ذات الصلة (المذكورة أعلاه)، لتخصيص وإثراء المعلومات.
- التوقف عند عدد معين من المفردات عند الوصول إلى مرحلة لا تُضيف فيها مفردات أكبر أي معلومات جديدة (الإشباع أو الاكتفاء المعلوماتي)، فاختيار عدد مرتفع للعينة قد يؤدي إلى تشويش وإثقال التحليل النوعي والإضرار بجودة النتائج بدلاً من تعميقها وإثرائها.

أما مبررات اختيار المديريات (08) فقد كان وفقاً لما يلي:

– **مديرية الإدارة العامة:** استكشاف تصورات المسؤولين والعاملين المعنيين بالتوجيه، اتخاذ القرارات ومعرفتهم بمدى ارتباط المعلومات التنافسية بالخيارات الاستراتيجية للاتصال.

– **مديرية المشاريع:** التعرف على طبيعة المعلومات المرتبطة بالمشاريع والتغيرات التشغيلية، ومدى صلتها بالتخطيط الاتصالي والتنسيق.

– **مديرية الموارد البشرية:** استكشاف تداول المعلومات، التنسيق الداخلي والأبعاد البشرية والتنظيمية للممارسات المؤسّسية والاتصالية.

– **المديرية المالية والمحاسبة:** فحص مستوى حضور المؤشرات والمعطيات المالية والاقتصادية، في فهم الوضع التنافسي وتخصيص الميزانية الاتصالية لصياغة الخُطط، اتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة والفعاليات المناسبة.

– **المديرية التقنية والتكنولوجية:** استكشاف المعلومات التقنية والتطورات التكنولوجية ذات الصلة بالمنافسة والابتكار، خاصةً المتصلة منها بالبرامج، الوسائط والمنصات الرقمية.

– **مديرية نظام المعلومات:** دراسة آليات جمع المعلومات، تنظيمها، معالجتها وتداولها بين المديريات، وكذا مدى ارتباطها بمتطلبات اليقظة التنافسية والبناء المعلوماتي لاستراتيجية الاتصال.

– **مديرية الاتصال وقسم التسويق:** تحليل ممارسات التخطيط الاتصالي والتسويقي، مصادر المعلومات المعتمدة في تحديد الأهداف الاتصالية، اختيار المضامين والوسائل المناسبة.

– **مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة:** استكشاف المعلومات المتعلقة بالجودة والمعايير التنظيمية والبيئية والسلامة في فهم المحيط المؤسساتي والتنافسي، خاصة في إطار استراتيجية الاتصال المسؤول، استراتيجية الاتصال الأخضر أو المستدام.

بالتالي، هذه المبررات مجتمعةً تمثل منطقاً وظيفياً محتملاً لاختيار المديريات وأعداد مفرداتها، ينبغي مطابقتها مع المهام الفعلية لكل مديرية وكذا مع طبيعة البيانات التي يمكن لها أن توفرها لأغراض البحث. ولتظل حدود الاستنتاج مرتبطة بطبيعة الحالة كمجال للدراسة، خصائص عينة المبحوثين، أدوات جمع البيانات وإجراءات تحليلها، دون ادّعاء التمثيل الإحصائي لكافة عمال المؤسسة.

2.7. المقابلة العلمية: تفيد في الحصول على معطيات كيفية من طرف المفردات التي يرى الباحث بأنها تعزز

تفاصيل بحثه. وبناءً على ملاحظات وآراء الأساتذة المحكّمين(*) تم إجراء مقابلات فردية وثنائية (في ضوء إمكانية الوصول المحدود إلى المسؤولين المشاركين)، مع (04) مفردات أساسية، تُمثل عينة قصدية تتميز برُتب عليا تمتلك صلاحيات تقديم المعلومات التي يرونها تفيد في دراسة حالة المؤسسة؛ **وفقاً للتبريرات** الآتية:

– **مسؤول بمديرية المشاريع:** يُبرّر بارتباط مهامه بمتابعة المشاريع وتنسيق مراحل تنفيذها، وما تتطلبه هذه المهام من الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالتطورات التقنية، احتياجات السوق، متطلبات الزبائن والتغيرات التي قد تؤثر في إنجاز المشاريع. كما يتيح موقعه الوظيفي استكشاف كيفية تداول المعلومة بين مديرية المشاريع وبقية المديريات، مع مدى حضور المعطيات المستمدة من المحيط التنافسي في إعداد الخطط والبرامج المرتبطة بالمشاريع الاتصالية.

– **مسؤول مديرية نظام المعلومات:** يُبرَّر اختياره بارتباط مهامه بأنظمة المعلومات وتدفقها بين الوحدات التنظيمية، حيث تساعد على فهم مصادر المعلومات المتاحة، آليات تنظيمها وإتاحتها وحدود تبادلها، مع التمييز بين إدارة المعلومات داخل المؤسسة وبين ممارسة اليقظة التنافسية بوصفها نشاطاً متقاطعاً أوسع يشمل الرصد، التحليل والاستثمار في المعلومات لصالح الاتصالات.

– **مسؤول بمديرية الاتصال وقسم التسويق:** يكتسبان أهميتهما من الصلة المباشرة المتوقعة للمهام المشتركة بين تخطيط الأنشطة الاتصالية والتسويقية، تحديد أصحاب المصلحة المستهدفين، المضامين والوسائل. كما تسمح بالتعرف على مصادر المعلومات والاستفادة منها لكي يُستند إليها في إعداد الخطط الاتصالية، إلى جانب الصعوبات التي قد تؤثر أو تحُد من الاختيار والبناء الاستراتيجي للاتصال. (الاطلاع على الملحق رقم 02)

3.7. الملاحظة بالمشاركة: إنّ معايشة الظاهرة المراد دراستها عن كثب تفيد في تشكيل نظرة، فهم واستيعاب لحيثيات موضوع الدراسة، كما تُمكّن من رصد واكتشاف التفاصيل التي لا يمكن الحصول عليها بالأدوات البحثية الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم توظيف مخرجات شبكة الملاحظة العلمية بشكل مُدمج في التحليل الكيفي للاستبيان أثناء توزيعه، وكذا خلال الاطلاع على الوثائق وأجهزة الحاسوب على مستوى "مديرية المشاريع، مديرية نظام المعلومات، مديرية الاتصال وقسم التسويق"، بهدف التعرّف على ممارسات اليقظة المؤسساتية،

(*) تم تحكيم أسئلة المقابلة وشبكة الملاحظة من طرف: مبني نور الدين (أستاذ التعليم العالي، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة سطيف2) / حدادي وليدة (أستاذة التعليم العالي، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة سطيف2) / بلوطي ريحانة (أستاذة محاضرة أ، تخصص إعلام ومجتمع، جامعة سطيف2).

بجانب أشكال التفاعلات والسلوكيات الاتصالية أثناء نقل وتبادل المعلومات عبر الوسائل والوسائط الاتصالية الداخلية. (الاطلاع على الملحق رقم 03)

4.7. الوثائق والمنشورات الرسمية: المتمثلة في بعض البيانات، التقارير، السجلات، القوائم، الإحصائيات، المذكرات، المعايير، المخططات والمنشورات الخاصة بالمؤسسة لتوظيف معطياتها في بناء الدراسة.

8. مجتمع الدراسة:

إنّ مرحلة تحديد مجتمع البحث تُعد خطوة ضرورية، إذ لابد على أي باحث أن يتعرّف على مجتمع دراسته الأصلي، والمقصود به هو مجموع الأفراد والوحدات المعنية بموضوع البحث والذي على إثره يتحدد نوع وحجم عينته المختارة، ومن ثمّ الأدوات المناسبة في جمع البيانات والمعطيات اللازمة. فالباحث لا يُمكنه دراسة كافة عينات المجتمع الأصلي كلّ على حدة خاصة إذا كان حجم المجتمع شاسع، مما يستلزم منه بانتقاء عينة بمفردات مُختارة بإجراءات محددة، شريطة أن تتّسم بمعايير، سمات وخصائص مناسبة لطبيعة ومجال الدراسة. (عبيدات وآخرون، 1999: 84)

يتشكّل مجتمع البحث الكلي للدراسة في شركة كوندور المتكوّن من (10) مديريات وأقسام بجانب (08) وحدات أعمال إنتاجية، بتعداد (6172) عاملاً. أما مجتمع البحث المستهدف فيتكوّن من مجموع العاملين على مستوى (08) مديريات حصراً، المذكورة أعلاه وفقاً للمعايير والمبررات المنهجية التي اعتمدتها الدراسة.

9. مجالات الدراسة:

1.9. المجال الزمني: أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2023م–2025م.

2.9. المجال المكاني: تم تطبيق الدراسة على مستوى المقر الرئيسي لشركة كوندور المتواجدة بمنطقة النشاطات الصناعية بولاية برج بوعريريج.

3.9. المجال البشري: استهدفت الدراسة الجمهور الداخلي المتواجد على مستوى أهم المديريات والأقسام الإدارية الرئيسية التابعة لشركة كوندور، المتكوّن من مديرين، مسيّرين وموظفيها الأساسيين، ذلك تبعاً لمراتبهم، أدوارهم وصلاحياتهم الوظيفية.

10. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

وردت في الدراسة عدّة مفاهيم أساسية، مشابهة وذات صلة، يتولّى هذا الجزء معالجتها بغرض إبراز أهمّيتها في الدراسة وإعطائها توضيحات أكثر. فالمفاهيم هي عبارة عن تصوّرات ذهنية ومجرّدة لظاهرة معيّنة ولطبيعة العلاقات الموجودة بين متغيراتها. (أنجرس، 2006: 158)

1.10. مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

1.1.10. مفهوم اليقظة:

– اصطلاحاً: تشير الأدبيات إلى عدّة تعريفات لليقظة، من بينها تلك التي قدّمها الخبير الفرنسي كريستوف بابينيه (*Christophe Babinet*) الذي يرى بأنّ **اليقظة** أكثر من كونها نظاماً أو هيكلاً، بل هي حالة ذهنية تتسم بالفضول المستمر، هي استغلال منهجي دون تراكمات عقيمة تتم وفق حركة تشاركية دائمة للمعلومة التي تُستخدم على الفور لأغراض ملموسة. (St-Jacques, 1997: 85)

يُعرّفها المعهد الفرنسي للتوثيق والمعلومات (INTD) بأنها عملية مُنظّمة ومتكاملة تهدف المؤسسة من خلالها إلى التفاعل على المدى المتوسط والبعيد مع مختلف التغيّرات والتهديدات في بيئتها، التي يُطبق فيها اليقظ عمله الرقابي على كافة المعلومات التي يحق له قانونياً وأخلاقياً الحصول عليها عبر مصادر رسمية وخاصة وكذا غير رسمية وعامة. (Géroudet, 2013: 15)

يعكس هذا الطرح بوضوح فكرة أنّ جهاز المراقبة يلبي في المقام الأول احتياجات المؤسسة التي تم إنشاؤه من أجلها، ويُفهم أيضاً كعملية تطورية مستمرة مستدامة، أي لا يمكن اعتبار اليقظة مجرد نشاط هامشي أو رصد مؤقت لأنها تأخذ قوتها، معناها وموقعها الكامل على مدى زمني مستمر؛ ما يجعلها تحمل قيمة مُضافة للمؤسسة.

في حين أنّ **اليقظة داخل البيئة الرقمية**، يُطلق عليها **بخدمة التنبيهات** القائمة على تقنية المراقبة التلقائية (*Push & Pull*) للبحث عن أشكال المعلومة عبر الويب. حيث تقوم طريقة (*Push*) باستخدام أدوات بحث مختلفة (كقواعد البيانات، قوائم البريد، النشرات الإخبارية، الخوارزميات والذكاء الاصطناعي) بإرسال ودفع كافة المعلومات بانتظام نحو بريد المراقب وتُبقيه على اطلاع دائم. في حين أنّ طريقة (*Pull*) تُعد تقليدية أو كلاسيكية من ناحية طريقة اصطياد المعلومة، بحيث المراقب هو من يتوجّب عليه الذهاب أو الولوج إلى مواقع الويب والمنصات لانتقاء، تصفية واستخراج المعلومة الضرورية. (Moreau & Rodrigue, 2008: 275)

أما **اليقظة في مجال الممارسة الاتصالية**، فيُطلق عليها اسم **اليقظة الاتصالية** عبر نمذجة عملية المراقبة المعلوماتية في سياق اتصالي، أي رصد ووصف الاتجاهات، الأفعال والسلوكيات الاتصالية من أجل فهم كيفية تأثير طبيعة هذه المعلومات المنتقاة على سيرورة الاتصال واستراتيجياته المعتمدة من جهة، وعلى استجابة الجمهور المستهدف من جهة أخرى. وهو ما يمثل هنا الاستجابة الفعلية للمؤسسات التي تبحث عن تطوير وتعزيز قدراتها الاتصالية في بيئة أعمالها الديناميكية والمتغيرة. (Canet, 2017: 70)

– **إجرائياً**: تشير إلى حالة من الانتباه، الوعي، التركيز والفطنة كأحد أهم الحواس التي تُمكن المؤسسة الاقتصادية من القدرة على معرفة مُجريات وتفاصيل بيئتها الداخلية، والتركيز على استشراف وتحليل بيئتها الخارجية، ومن ثمّ الاستجابة السريعة بالتكيّف أو التعامل معها بما يتناسب.

2.1.10. مفهوم الاستراتيجية:

– **اصطلاحاً**: إنّ اختلاف التّعاريف التي تناولت مفهوم الاستراتيجية قد ظهر نتيجة تنوّع السياقات المعرفية، اجتهاد متخصّصيها ومؤسِسيها، إلى جانب اختلاف وجهات نظر ممارسيها من مديرين تنفيذيين، رجال أعمال وغيرهم. ويمكن عرض أهمها من خلال الجدول التفصيلي التالي:

الجدول (01): تحليل مفهوم الاستراتيجية لدى أهم روّاد الفكر الاستراتيجي

الروّاد الاستراتيجيين	الأسئلة التي يقدّمها في مفهومه للاستراتيجية	الكلمات المفتاحية في مفهومه للاستراتيجية
ألفريد تشاندلر Alfred Chandler	الاستراتيجية جهد فردي، جماعي أم تنظيمي؟	– المؤسسة (*Institution*)
	كيف تخطّط المؤسسة لمعالجة احتياجات الأعمال الحالية والمستقبلية؟	– أهداف وغايات قصيرة، متوسطة وطويلة المدى (*Goals & Objectives*) – الإجراءات (*Actions*) – الموارد البشرية والمادية (*Resources*)
هاري إيغور آنسوف Harry Igor Ansoff	كيف تخطط المؤسسة لمعالجة احتياجات الأعمال الحالية والمستقبلية؟	– القرارات (*Decisions*) – القوانين (*Rules*)
	ما هو نطاق الاستراتيجية؟	– نطاق المنتج/ السوق (*Product & Market Scope*) – محور أو اتجاه النمو (*Growth Vector*) – التآزر (*Synergy*)
هنري مينتزبرغ Henry Mintzberg	كيف تخطّط المؤسسة لمعالجة احتياجات الأعمال الحالية والمستقبلية؟	– النماذج السابقة (*Past Models*) – الخطط المستقبلية (*Future Plans*)
كينيث ريتشموند	كيف تخطط المؤسسة لمعالجة احتياجات الأعمال الحالية والمستقبلية؟	– نمط القرارات (*Pattern of Decisions*)

آندروز Kenneth Richmond Andrews	ما هي العوامل التي تولّد الحاجة إلى تنفيذ الاستراتيجية؟	– الغرض (*Purpose*) – الأهداف (*Goals*) – الغايات (*Objectives*) – السياسات (*Policies*) – الخطط المستقبلية (*Future Plans*)
	ما هو نطاق الاستراتيجية؟	– النوايا (الصورة/ السمعة) *Intentions* (*Image/Reputation*)
مايكل بورتر Michael Porter	كيف تخطط المؤسسة لمعالجة احتياجات الأعمال الحالية والمستقبلية؟	– مجموع الأنشطة (*Set of Activities*)
	ما هو نطاق الاستراتيجية؟	– التفرّد (*Uniqueness*) – مزيج من القيمة (*Mix of Values*)

Source: (Andrisan *et al*., 2021: 838)

من الملاحَظ بأنّ تشاندلر "*Chandler*" يركّز على ضرورة تطابق الغايات والأهداف الشاملة مع سياسة ونظام المؤسسة لبلوغ النجاح، هذا التوافق هو مفتاح الفعالية الاستراتيجية (*Strategic Effectiveness*)، بمعنى آخر الأخذ بعين الاعتبار "الاستراتيجية" قبل أو عند تصميم أو تعديل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لضمان الدعم والفاعلية التنظيمية (*Organizational Effectiveness*).

أمّا آنسوف "*Ansoff*" يولي أهمية بالغة لعنصر التكيّف بالموازاة مع مبدأ الابتكار، مما يتيح ويحدد اتجاه ونمو المؤسسة في ظل التغيّرات البيئية، مع التأكيد على عنصر التآزر (*Synergy*) القائم على فكرة ربط مختلف الأطراف والعناصر بشكل متكامل لتجنّب التناقضات والصراعات، تفادي التكرار والازدواجية في الجهود بدلاً من تقسيمها. هذا النهج زاد من المرونة الاستراتيجية (*Strategic Fexibility*) من خلال الارتباط التكاملي الذي تم إنشاؤه بين المفهوم، فرص النمو والتوسّع عبر القيم المضافة للمنتج والخدمة في الأسواق.

في المقابل، يَعتبر مينتزبرغ "*Mintzberg*" الاستراتيجية كمزيج مركّب من التجارب والخبرات السابقة المستفادة؛ مع مبادرات ونماذج وبرامج مستقبلية (كزيادة التمويل، اعتماد التكنولوجيات في تصنيع منتجات بديلة أو مستدامة، تنويع المنتجات، تحسين شكل المنتج) لتحقيق التوازن بين التخطيط ومتطلبّات واحتياجات الواقع. كما أنّ أهمية التعلّم من النماذج السابقة يوفّر فرصة تقديرية لحجم ونمو الإمكانيات والقدرات، بالتالي استحداث للرؤى الاستراتيجية (تتم عبر عمليات تقييم الأداء، التحليل البيئي، التطبيقات الذكية وغيرها).

في حين أنّ آندروز "*Andrews*" يبحث سبباً في العوامل الدافعة لتبنّي –أو النظر في– الاستراتيجية

(كالتغيرّات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، أزمات الصورة والسمعة، التوسّع، تحسين المنتجات)؛ ومن ثمّ تحكيمها عبر القرارات التي تعكس قيم وفلسفة وسلوكيات وثقافة المؤسسة، دعماً للأهداف والسياسات والخطط الاستراتيجية. وهو ما اتّفق فيه مع طرح "*Chandler*" اللذان يستندان كلاهما على أنّ "الأهداف والغايات" يمثلان عنصر وسمة هامّة في بناء الجوهر الاصطلاحي والمفاهيمي للاستراتيجية.

أمّا بورتر "*Porter*" يستند ببناء الاستراتيجية على عنصر التميّز التنافسي (*Competitive Excellence*)، فهو يرى نجاح وقوة الاستراتيجية يرتبط بكيفية التفوّق على المنافسين عبر سلسلة عمليات تخلق ميزة أو مزايا تنافسية بارزة (مستدامة، تفُوق ما يقدّمه المنافسين، ذات قيمة ومنفعة للفرد والمجتمع) عبر الاستراتيجيات التنافسية؛ المعروفة باستراتيجيات بورتر (*Porter's Generic Strategies*)، ونموذج القوى التنافسية الخمس (*Porter's Five Forces*).

وعليه، تُظهر هذه **التوجّهات المفاهيمية** أهم النقاط المتّفق والمختلف عليها، كاعتماد بعض التعاريف على التفسير الكلاسيكي للاستراتيجية، وأخرى محاولةً تقديم مؤشّرات ودلاّلات تعبّر عن نهج جديد للفكر الاستراتيجي يتماشى وتحوّلات بيئة الأعمال، التنوّع في توظيف المصطلحات والمرادفات التي تصف وتعلّل المحدّدات الاستراتيجية وشروط استخداماتها في ظل السياقات المختلفة، فهناك من يستخدم مصطلح الموارد، بينما آخرون يشيرون إليه بالوسائل والتقنيات المتاحة.

أما **الاستراتيجية كمصطلح لوصف الممارسات الاتصالية**، فهي تُشدد في المقام الأول على إبراز دور الاتصال كممارسة إدارية، إلاّ أنّه لا يعني بالضرورة فرض السلطة أو السيطرة على موظفيها، بل يسمح ذلك بدراسة الأفعال، الممارسات والتفاعلات الاتصالية التشاركية التي تشمل أصحاب المصلحة (موردين، عملاء، زبائن، مستهلكين)، إلى جانب فهم التحليلات المعقّدة للبيئتين التنظيمية الداخلية والمؤسساتية الخارجية. علاوة على ذلك، تشمل الاستراتيجية هنا دراسة كافة الممارسات المتعلقة بالعلاقات العامة، الإعلانات، التسويق، التسويق الاجتماعي (المسؤولية الاجتماعية)، مع التركيز وبشدة على نقاط القوة في البيئة التنافسية من خلال فاعلية دور الممارِس، المعلن أو القائم بالاتصال كوكيل تنظيمي مؤسساتي. (Hallahan *et al.*, 2007: 16)

- **إجرائياً**: هي عملية موجّهة على مراحل مُنتظمة تتضمن مجموعة متناسقة من الأسئلة،[*] الإجراءات

[*] ماهو الهدف الأساسي من الاستراتيجية؟ الفاعلين الأساسيين في بنائها وصياغتها؟ وسائل ووسائط التواصل اللازمة؟ الموارد التقنية والمادية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية؟ قابليتها للتجسيد على الواقع؟ التحدّيات التي تواجه المؤسسة؟ الإضافات والمزايا التي تقدّمها الاستراتيجية للمؤسسة؟ كيف ستؤثر على الجماهير المستهدفة؟ مجال ونطاق الاستراتيجية؟ الجدول والبرنامج الزمني للتنفيذ؟ أساليب قياس نتائج وفاعلية الاستراتيجية؟ إجراءات التعامل مع الظروف والأزمات الفجائية؟ هل توجد خطة بديلة؟

والقرارات، تحدِّد وتيرة وطرق الاستخدام المقصود للموارد والقدرات المناسبة ضمن برنامج زمني محدّد، لتحقيق تنسيق الأهداف المرتبطة برؤية ورسالة شركة كوندور كتعظيم فرص التميز، الربح والتوسع وغيرها.

3.1.10. مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

– اصطلاحاً: تُظهر الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) بوضوح الطابع الاستشرافي في تعريفها لليقظة الاستراتيجية؛ كنشاط مستمر وممتدّ، يهدف إلى المراقبة والرصد النشط للبيئة التجارية والصناعية والقانونية لتوقّع ومعرفة آخر التطوّرات (Bergeron, 2000: 03). يُبرز هذا الطرح بوضوح مدى أهمية الرصد ذات البُعد المعرفي بالنسبة لحدود ومجال القطاع الذي تنشُط فيه المؤسسة.

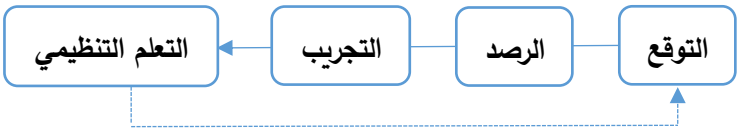
أما رجل الاقتصاد الأميركي فريدريك أغيلار (*Frederick Aguilar*) **يصفها** بمصطلح المسح الاستراتيجي؛ وهي عملية اكتساب وتقييم ونشر المعلومات المفيدة داخل المؤسسة رغم أن مجال البحث قد يكون متشظي وضعيف التنظيم. أي أنّ مجال البحث ليس موحداً بل متشتّت من ناحية الجهود والبنية والأساليب والمناهج المستخدمة والمصطلحات المتداخلة التي تصف المفهوم والمصطلح من قِبل المديرين والمتيقظين. (Beyrouthy, 2017: 15)

ليأتي الفرنسيان جاك لوريلو (*Jacques Laurelut*) وفيليب بومارد (*Philippe Baumard*) الخبيرين في إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية بفكرة توضّح إلى حد بعيد طرح أغيلار؛ بأنّه في ظل الوضع الذي يتّسم بتغيّرات جذرية وانقطاعات أكثر من كونه تطوّراً تدريجياً، يصبح "التوقّع، الرصد، التجريب والتعلم التنظيمي" كمؤشرات تعكس اليقظة الاستراتيجية الضرورية والملحّة بالنسبة للمؤسسات.

"**فالتوقّع**" هو قدرة وتمكّن المؤسسة من اكتشاف موقف معين قبل أن يظهر أو يحدث فعلياً وإذا أمكن قبل أن يكتشفه الآخرون، هذه القدرة تتيح للمؤسسة تخطيط ومحاكاة ردّ فعل مناسب أو الاستفادة من فرصة محتملة. أما "**الرصد**" فهو نشاط مستمر وتكراري إلى حدّ كبير يهدف إلى مراقبة فعالة للبيئة المجتمعية، التكنولوجية، التجارية والتنظيمية بهدف التنبؤ بالتطوّرات المستقبلية. في حين أنّ "**التجريب**" هو توجّه متعمّد تتبناه المؤسسة وبل يعكس موقفاً ثقافياً مشتركاً، يُمكّنها من تحويل المعلومات والقرارات بسرعة إلى أفعال واكتساب معارف وخبرات جديدة وتوليد قيمة من خلال مشاريعها. وأخيراً "**التعلم التنظيمي**" الذي يشمل كافة السلوكيات والآليات الفعالة التي تساهم في مساعدة الموظفين والمديرين، على كيفية دمج المعلومات التي تم جمعها من خلال "الرصد" في صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القراراتظن مما يفيد للمؤسسة على تحسين قدرتها على "التوقع" بشكل أفضل. (Laurelut & Baumard, 1998: 07)

ومنه يتّضح بأنّ هذه المصطلحات الأربعة (04) ليست بخصائص أو قدرات طبيعية المؤسسة فقط؛ وإنما هي مؤشرات لليقظة الاستراتيجية، يجب تنظيمها بشكل منهجي على النحو الآتي:

الشكل (01): التنظيم البنائي، المنهجي والاصطلاحي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية



Source: (Laurelut & Baumard, 1998: 07)

تنطلق اليقظة الاستراتيجية من ناحية "التنظيم البنائي، المنهجي والاصطلاحي" من عنصر **التوقعّ** الذي يشمل **الرصد** إلى جانب التجريب الموجه نحو **التعلم التنظيمي**، الذي بدوره يساعد على دمج المعلومات التي تم **رصدها** بالتالي تحسين القدرة على **التوقّع**؛ ضمن **عملية دائرية تكاملية متّصلة**.

– **إجرائياً**: عملية مُستمرة ومُنظّمة يقوم بها مجموعة متيقظين بتتبّع، مراقبة ومشاركة المعلومات الحالية والمحتملة المرتبطة بالتغيّرات والظروف الكلية للبيئة، بهدف استغلال الفرص، تقليل نسبة حدوث المخاطر وعدم اليقين. هذه الاستجابة الاستباقية تسمح لشركة كوندور بتقدير نقاط قوتها وضعفها، مع المتابعة الدورية للتهديدات والتطّورات الحاصلة داخل القطاع.

2.10. مفهوم اليقظة التنافسية:

1.2.10. مفهوم التنافسية:

– اصطلاحاً: يوجد هناك تباين حول مصطلح **التنافسية** في المحيط المؤسساتي، سببه الخلاف أو الإشكال الحاصل من قِبل الاقتصاديين، رجال القانون ومديري المؤسّسات. فقد أشارا المختصان في قانون المنافسة والاحتكار؛ هيربرت جاكوب هوفنكامب (*Herbert Jacob Hovenkamp*) وفيليب إلياس أريدا (*Phillip Elias Areeda*) ضمن دراسة أميركية لهما في مجال الاقتصاد والقانون (المسائل والقضايا الاقتصادية تحت المجهر القانوني)، إلى أنّ الهدف العام والأساسي لتأطير وتعزيز مفهوم **التنافسية** عبر مكافحة الاحتكار اللامشروع (*Antitrust*). لكن الإشكال باقٍ في كيفية فهم وتفسير وتطبيق مبادئ وقوانين الفكر التنافسي. (Areeda & Hovenkamp, 2014: 76)

قام هذا الطرح بربط مفهوم التنافسية بمصطلح الاحتكار، الأمر الذي قد يضع المؤسسات المتنافسة تحت مطرقة القانون وسنديان الأخلاق، باعتبار أنها ترتكز على الأفكار والبدائل بناءً على نتائجها وفوائدها وفعاليتها في بلوغ وتحقيق غاياتها المادية؛ بعيداً –إلى حدّ ما في بعض الحالات– عن الالتزام بالمبادئ والقيم

والاعتبارات المثالية في ظل المعارك التي تفرض شروط البقاء تحت عبارة "الأقوى يأخذ كل شيء"، بالتالي عدد أقل من المنافسين وقلة المنافسة في الأسعار والخدمات والابتكار.

في حين ترى منظّمة تجمّع الأكاديميين المتخصصين في قانون المنافسة في جنوب أوروبا (ASCOLA) بأنّ **التنافسية** هي طابع معياري (*Normative*) يقوم المشاركين في السوق (الهيئات التشريعية، الرموز الصناعية، المعايير غير الرسمية)؛ بوضع القواعد والقوانين التي تميّز المنافسة على أساس الجدارة وطرق المنافسة غير العادلة وكذا تنديداً باعتبارها "مُدمّرة أو شرسة". (Stucke, 2012: 31-32)

يشير هذا الطرح بوضوح بأنّ المنافسة يمكن أن تكون جيدة أو سيئة بناءً على معايير العدالة والمنفعة الاجتماعية والمادية والأعراف بالنسبة لأصحاب المصلحة (المساهمين، الموردين، العملاء، المستهلكين، الزبائن ووسائل الإعلام)؛ من طرف المؤسسات الحكومية، البرلمان، المجالس التشريعية، النقابات والجمعيات التي تُنظّم "السّلوك أو الفعل التنافسي" للمؤسسات في الأسواق لضمان الأخلاقيات التجارية من أجل حركية تنافسية عادلة دون احتكار.

في حين أنّ الاقتصادي النمساوي البريطاني فريدريك هايك (*Friedrich August von Hayek*) يرى توصيف **المنافسة** –بين الاحتكار أو صيغة معيارية أو حتى منافسة مثالية– ليس دقيقاً أو ممكناً، فالمنافسة بطبيعتها ليست حالة نهائية (مُنتج أو خدمة مميزة) بل هي عملية ديناميكية مُعقّدة وغير متوقّعة، تستدعي النظر والتمعّن في العيوب والقيود في المعرفة وتنوّع وتقلّب الظروف المؤثّرة على السوق، مما يجعل الاعتراف بفكرة "المنافسة دون انتباه أو تنبؤ" أمراً غير منطقيّ وغير عمليّ ولا يمكن الوصول إليها أو تحقيقها، لأنّ الأسواق تتسّم بالضبابية وعدم ضمان ظروفها المتقلّبة بطبيعتها. (Hayek, 1948: 92)

بهذا الطرح العميق أسند "هايك" التنافسية لوضعيتها القائمة على منهج المسح؛ معارضاً فكرة التنافسية التي تتجاهل طبيعة ومجريات الواقع السوقي المتذبذب والمعقّد، وبل يدعو إلى فهم البيئة التنافسية كعملية تحتاج إلى جُهد وإبداع واستمرارية؛ تعمل من خلال أنشطتها الداخلية على التكيّف والوعي بما تمليه متطلّبات البيئة الخارجية، وهو ما يحيل مباشرة إلى مفهوم **اليقظة التنافسية**.

– إجرائياً: تشير التنافسية إلى قُدرة شركة كوندور على النجاح والنمو داخل محيطها الأحمر من خلال تقديمها لميزة أو جملة مزايا مرتبطة بالخصائص والقيمة المرتبطة بالمنتج أو الخدمة أو كلاهما معاً (كالجودة، السعر، الاستدامة، الابتكار، التسويق، خدمة العملاء وغيرها) إلى المستهلكين والزبائن؛ تتفوق فيها عن منافسيها الحاليين والمرتقبين في ذات القطاع أو الصناعة المماثلة.

2.2.10. مفهوم اليقظة التنافسية:

– اصطلاحاً: ترى الباحثة الفرنسية مونيك دويزابو (*Monique Duizabo*) المختصّة في مجال التسويق والعلامات التجارية، بأنّ **اليقظة التنافسية** في بُعدها الاتصالي تُشير إلى نشاط متعدّد الأشكال يعتمد على ثراء وتنوّع مهارات فريق اليقظة في مراقبتهم لمحيط مؤسستهم، كما تُضاف لهذه المراقبة أهم العناصر التي يتم جمعها في إطار أقل رسمية **كالاتصالات** على أرض الواقع مع الشركاء والجمهور، لذا يقع على عاتق الفريق مسؤولية تصميم وتعزيز هذه الديناميكية التنافسية وتقاسم المهام والأدوار. (Duizabo, 2014: 57)

يشير هذا الطرح إلى أنّ عملية اليقظة التنافسية تستلزم توظيف مجموعة الأساليب والتقنيات غير الثابتة والتي لا تقتصر فقط على استخدام المصادر الرسمية والمتاحة، بل أيضا على المعلومات التي يتم جمعها من خلال الاتصالات التفاعلية مع الأطراف المتواجدة داخل السوق، من طرف فريق مسؤول عن تفعيل وتطوير العملية المعلوماتية وتنظيم سُبل مشاركتها داخل التنظيم بمرونة من أجل صياغة واتخاذ قرارات متلائمة. فبالتالي تمّ التركيز هنا بوضوح على عنصر الاتصال وعلاقته بجمع وتوفير المعلومة الاستراتيجية.

هي نشاط حيوي يتيح للمؤسسات فهم منافسيها الحاليين والمحتملين من المنظور المالي، الاقتصادي والتجاري (كالاستثمارات، المشاريع، قوة العلامات التجارية)، حيث تهدف وتُمكّن من إجراء مقارنات مستمرة بين نقاط قوتها وضعفها في مختلف المجالات مقارنةً بمنافسيها؛ مما يساهم في اتخاذ قرارات مناسبة لتحسين وضعها داخل السوق. (Ouali, 2024: 07)

ركّز هذا الطرح على تحديد كافة المعلومات المتعلقة بالمنافسين، بما في ذلك شرائح السوق التي يستهدفونها وانطباعات العملاء والزبائن عن عروضهم، إلى جانب إتاحة إجراء مقارنات معيارية عبر تحليلات نموذجية (*swot, benchmarking*) لتحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات المحتملة.

تعني قدرة المؤسسة على جمع المعلومات الخاصة بالتطوّرات التكنولوجية، ومن ثمّ استغلالها وتقديمها على شكل منتجات متميّزة عن تلك التي يقدمها المنافسين ضمن الصناعة مما يخلق لها ميزة تنافسية. فبحسب الخبير الاستراتيجي مايكل بورتر (*Michael Eugene Porter*)؛ أنه كلما كانت الميزة أكبر كلما زادت صعوبة التغلب أو القضاء عليها من طرف المنافسين الحاليين والوافدين. (Arafat, 2023: 359)

يشير هذا الطرح بأنّ اليقظة التنافسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعنصرين أساسيين؛ **الأول** خارجي يتعلق باليقظة التكنولوجية بسبب التطوّر والحاجة الملحّة لمواكبة التغيير التكنولوجي الذي يساهم في خلق الفرص وتعزيز الإبداع في المنتجات واكتسابها لميزة تنافسية (سلاح ذو حدّين) تشكّل بدورها تهديداً للمؤسسات الأخرى.

أما **العنصر الثاني** داخلي يتعلق بالنشاط والتخطيط التنظيمي للمؤسسة الذي يجعل من العملية التنافسية تنطلق بالتوازي من وإلى الداخل والخارج بحسب ما تقتضيه الحاجة أو الموقف الاستراتيجي.

– **إجرائياً**: اليقظة التنافسية نظام عملي لتوليد المعلومات حول البيئة الخارجية لشركة كوندور من ناحية رصد، تحليل وتقييم أنشطة، اتجاهات، مخططات وتحرّكات المنافسين في ذات الصناعة، لأجل تعزيز القدرة على التصرّف واتخاذ قرارات مستنيرة وردود أفعال استباقية؛ دون إغفال المتغيرات البيئية، السوسيوثقافية، القانونية، الأخلاقية، السياسية، التكنولوجية، باعتبارها عوامل تُساهم وتؤثر على إمكانية خلق ميزة تنافسية بارزة تضمن للمؤسسة الاقتصادية استمراريتها وتفوّقها في سوقها الحالي والمرتقب بوتيرة ثابتة.

3.10. مفهوم المعلومة الاستراتيجية:

– **اصطلاحاً**: يرى الباحث الاجتماعي والإبستمولوجي الفرنسي أليكس موتشييلي (*Alex Mucchielli*) **بأنها** المعرفة الفعلية التي يتم الحصول عليها من خلال "البحث، الملاحظة، الدراسة والتحليل"، هذه الفكرة تنطوي على تجميع وترتيب المعلومات بشكل متسلسل، منهجي أو معقّد لعناصر مفصولة إمّا مادياً أو زمنياً (Bulinge, 2014: 74). يشير هذا الطرح إلى أنّ المعلومة الاستراتيجية بمثابة جهود، تركيبة أو تشكيلة مستقاة من أشكال، هياكل ومعاني؛ يتم تفكيكها لتتحوّل في النهاية إلى معرفة هادفة خدمةً لأغراض محددة.

أما الفيلسوف والمفكّر الفرنسي الشهير إدغار موران (*Edgar Morin*) فيربط **المعلومة الاستراتيجية** من منظور نظرية "*La Néguentropie*" الخاصة بمهندس الرياضيات الأميركي وأهم مؤسّسي نظرية المعلومات والاتصال كلود شانون (*Claude Elwood Shannon*)، **بأنها** تُمثّل لأي مرسلٍ ومتلقٍ على الأقل حالتان محتملتان؛ إمّا إزالة عدم اليقين أو كبديل. هذا الطرح يفتح الطريق إلى تعريف نفعي ووظيفي تحت طائلة "ما الفائدة؟ ماذا تفعل؟" وهي أسئلة تُمثل أساس وجوهر المعلومة الاستراتيجية.

وهو ما وافقه فيه الباحث الفرنسي فرانك بولينج (*Franck Buling*) حينما اعتبر المعلومة الاستراتيجية **هي** نتيجة عملية ذكية لتشكيل تمثيل واقعي (بيانات، نماذج، سيناريوهات) يُفترض أنّ **اتصالاتها** تُزيل حالة عدم اليقين وتقليل الغموض (توفير رؤى واضحة وتقليل الشكوك عبر المعرفة) أو تَحُل كبديل (المساعدة في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية). (Bulinge, 2022: 45-46)

يربط هذا الطرح المزدوّج بشكلٍ جليّ بين الذكاء المعلوماتي والذكاء الاستراتيجي من خلال القدرة على استخدام أقصى قدر ممكن من اليقين والدقة والبدائل؛ التي توفّرها الاتصالات، المعلومة والمعرفة الاستراتيجية في ظل العشوائية والغموض والضبابية داخل البيئات التنافسية.

تَعتبر الباحثة الكندية بياريت برجرون (*Pierette Bergeron*) المختصة في إدارة نُظم المعلومات الاستراتيجية بأنّ **المعلومة الاستراتيجية** هي انعكاس لعنصر الرصد، لكن لا يمكن أن يكون فعالاً إلاّ إذا كان جزءً من رؤية أو تفكير استراتيجي متكامل لإدارة المعلومات داخل التنظيم. (Bergeron, 2000: 04)

– **إجرائياً:** هي بيانات ومعلومات دقيقة، مُنسّقة وضرورية مرتبطة بالبيئة التنافسية والخصوم يتم الحصول عليها عبر عملية المراقبة الديناميكية ومن ثمّ استغلالها بموضوعية، على اعتبارها جزء أساسي من مُخططات شركة كوندور، التي تعمل على تحسين جودة قراراتها الاستراتيجية ودعم مشاريعها وأهدافها طويلة المدى.

4.10. مفهوم استراتيجية الاتصال:

– اصطلاحاً: بالرغم من أنّ المصطلح ليس بالحديث، إلا أنّ العلماء والباحثين اعتبروه في السنوات الأخيرة نموذجاً متماسكاً تم اعتماده من طرف أخصائيي وممارسي الاتصال كمفهوم شامل متعدد المجالات (*Multidisciplinary*)؛ يسعى إلى تضمين مجموعة متنوعة من المهن والأساليب الموضوعية المرتبطة بالاتصال مثل "العلاقات العامة، اتصال العلامة التجارية، الإعلان، الاتصال التسويقي والأزماتي وغيرها".

عرّفها الباحث الأميركي كريستوفر بول (*Christopher Paul*) على أنها تنسيق للعناصر والإجراءات الاتصالية المتمثلة في "الرسائل، الصور المنسّقة، الإشارات والعلامات" قصد إعلام أو إثارة أو إقناع جماهير مختارة لدعم الغايات والأهداف المؤسساتية. (Paul, 2011: 03)

هي جملة من الآليات التي يتم من خلالها تحقيق الفعالية الاتصالية، المتمثّلة في اختراق مساحات السوق الحالية والمحتملة، المقارنة بين المنافسين، الإشراف والمتابعة من طرف المدير أو متّخذ القرار، البحث عن زبائن ومتعاملين جدد؛ شريطة اقترانها بشروط هامة كالواقعية والتميّز والتناسق والانتشار والمرونة وحسن التموقع لضمان أداء اتصالي استراتيجي أفضل. (قاسيمي، 2017: 34)

تُعرّف على أنها كل محاولة مقصودة ومحتملة للتعامل مع أي مسألة –سواءً إيجابية أو سلبية– متعلقة بالاتصال ضمن بيئات وسياقات معينة، قد تشتمل على علاقات اجتماعية، ثقافية واقتصادية وأغراض تواصلية تفاعلية ومنفعية مُحددة. (Kouwenhoven *et al.*, 2018: 287)

هناك إجماع شبه مُشترك بأنّ **استراتيجية الاتصال** هي جملة المبادئ المحدّدة مسبقاً التي توجّه العمل والفعل الاتصالي داخل وخارج المؤسسة، كما توفّر عند كل حالة (موقف، ظرف، تطوير، مشكلة، أزمة) منطق اختيار الرسائل والوسائل الاتصالية المناسبة لتحقيق الهدف. (Koskela, 2013: 392)

– إجرائياً: هي المؤطر للسياسة والقرارات الاتصالية التي تهدف من خلالها شركة كوندور إلى تنسيق وتوجيه

الأنشطة والفعاليات الاتصالية عبر خطوات أساسية ومُنتظّمة؛ انطلاقاً من الوعي التام للوضع الحالي والمحتمل للمحيط الداخلي والخارجي، تحديد الأهداف، الجمهور المستهدف، صياغة وتكييف الرسالة والقناة الاتصالية، ضبط الرزنامة، وضع ميزانة خاصة، تخصيص فريق العمل، ثم صياغة هذه الخطوات ضمن خطة اتصالية ومن ثمّ مباشرة التنفيذ؛ دون إهمال مرحلتي التقييم والتقويم لمعرفة مدى ملائمة وفاعلية الاستراتيجية الاتصالية.

5.10. مفهوم الاتصال المؤسساتي:

– اصطلاحاً: من بين أشهر التعريفات تلك التي قدمها باحث الاتصال الهولندي فان ريل (*van Riel*) حينما اعتبر الاتصال المؤسساتي كأداة للإدارة عبر وسائل يتم من خلالها تنسيق جميع أشكال الاتصال الداخلي والخارجي، والمستخدمة بوعي وبأكثر الطرق فعالية وكفاءة ممكنة؛ مع الهدف العام والمتمثل في خلق أساس مواتٍ للعلاقات مع أصحاب المصلحة التي تعتمد عليها المؤسسة. (Cornelissen, 2017: 05)

فاتصال المؤسسة ليس مجرّد مصطلح جذاب يُغطي مختلف التخصصات، الأنشطة والمهام الاتصالية فقط، وإنما هو وظيفة تنظيمية مُدارة مسؤولة عن الإشراف وتنسيق الأعمال الخارجية المنجزة بطريقة محددة من قبل ممارسيها. (Cornelissen, 2006: 21)

لطالما ارتَبط **اتصال المؤسسة الاقتصادية** بالبُعد التسويقي والتجاري بشكل أكبر، ومع ذلك يُقرّ الباحثان الفرنسيان جاك لوندريفي (*Jaques Lendrevie*) وآرنو دو بايناست (*Arnaud de Baynast*) المختصان في مجال الإعلان والاتصال الرقمي والاستراتيجي، بأنّ البُعد الاتصالي للمؤسسات أصبح اليوم أمراً أساسياً وبل صحياً. فبحسبهما لا يركز هدف الاتصال على المنتَج (*Product*) فقط؛ وإنما أكثر على المنتِج (*Producer*) ليُصبح دفاعه عن الصورة والسمعة المؤسساتية بمثابة معركة تنافسية يومية. (Souabou, 2021: 85)

كما ترى باحثة الاتصال بنيتا ستاين (*Benita Steyn*) بأنّ الاتصال المؤسساتي **يُمثل** التصميم المتعمّد، المدفوع والتنفيذي لاستراتيجية الاتصال المختارة؛ التي تسعى مباشرة إلى إيصال وتفسير رسائل المؤسسة الموجّهة إلى جماهيرها. (Steyn, 2002: 16)

– إجرائياً: هو النشاط الذي يشير إلى كيفية تفاعل شركة كوندور مع الجهات والأطراف الداخلية والخارجية كأصحاب مصلحة مباشرين (أساسيين) وغير مباشرين (ثانويين)؛ بهدف بناء، تعزيز والمحافظة على علاقات إيجابية نفعية معهم طويلة المدى.

11. الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة دوراً أساسياً بالغ الأهمية في تثمين وتوجيه البحوث العلمية على العديد من الأصعدة، منها مساعدة الباحث على فهم واستيعاب أكثر لموضوع ومتغيرات بحثه، تحديد النقائص والفجوات المعرفية، تُجنب الوقوع في نفس الأغلاط وتكرار الإشكالات التي تم التطرّق إليها ومنه التوجّه نحو تساؤلات بحثية مبتكرة تحفّز على الإبداع واكتشاف حلول جديدة (توسيع الآفاق البحثية)، إدراك للمناهج والمقاربات والأدوات البحثية المستخدمة في مجال التخصص، بالتالي فالدراسات السابقة تُعيل الباحث بشكل وافر في إثراء وتقويم مسار ومصداقية دراسته للوصول إلى نتائج بحثية ذات موضوعية ومصداقية.

1.11. الدراسة الأولى:

للباحثة "***Elsa Drevon***" بعنوان "***La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec***"، كلية الآداب، قسم علوم المكتبات والمعلومات، جامعة مونتريال، كندا، 2020م.

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف ماهية اليقظة الاستراتيجية مع وصف أدوات وخصائص الرصد، أنواع المعلومات وكذا الدعم الذي يوفره جهاز اليقظة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية (التنظيمية والاتصالية) لدى مديرية الصحة العمومية بمقاطعة كيبيك الكندية، بالتركيز على مفاهيم أساسية مركزية مثل: التفكير الاستراتيجي، المراقبة الاستراتيجية، الذكاء التنافسي، الاستراتيجيات التنظيمية والاتصالية، اتخاذ القرار.

وقد أوجزت الباحثة إشكاليتها من خلال طرح التساؤل الرئيسي: ماهو دور اليقظة الاستراتيجية في دعم استراتيجيات مديرية الصحة العمومية في كيبيك؟ ويندرج عنه (04) تساؤلات فرعية: هل تقوم اليقظة الاستراتيجية بدعم مديرية الصحة العمومية؟ كيف تدعم اليقظة الاستراتيجية عملية صنع القرار لدى مديري الصحة العمومية؟ هل تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق أغراض اتصالية لدى مديرية الصحة العمومية؟ ماهي خصائص اليقظة الاستراتيجية التي يتم تنفيذها داخل مديرية الصحة العمومية؟

وقد خلُصت الدراسة إلى النتائج التالية:

– تقوم اليقظة الاستراتيجية بدعم عملية اتخاذ القرار لدى المديرين بناءً على احتياجاتهم للمعلومات التي تتعلق بمجالات الخبرة، الأنشطة والخدمات المقدّمة من طرف المديرية، أساليب الإدارة المبتكرة (الإدارة العامة، إدارة التغيير، إدارة الاتصالات، إدارة الأزمات)، التطوّرات واليقظة التكنولوجية (الابتكارات الصحية، استخدامات البرامج الذكية في المجال)، أخبار وسائل الإعلام المتعلقة بالقطاع الصحي (الإعلام الصحي)، التطوّرات السياسية (تطوّر النظام الصحي، تمويل مديريات ومنظمات الصحة)، التطوّرات واليقظة المجتمعية

(احتياجات المواطنين)، بجانب معايير جودة المعلومات (كالملائمة، التوقيت، المصداقية، الموضوعية، القيمة).

– التأكيد على المصادر المعلوماتية البشرية (المتيقظين) الضرورية لفهم المسائل الاستراتيجية.

– الاهتمام بمهارات كيفية الحصول وإدارة المعلومات الخاصة بالمديرين والمتيقظين، من خلال التواصل وإقامة الحوار المستمر مع المواطنين والعملاء عبر قنوات اتصالية متنوعة (خاصة ديناميكية التعليقات عبر المواقع والرسائل)، مما سيسمح لآلية التبادل الدائم هذه بالحصول على فهم تفصيلي للاحتياجات المتبادلة إلى جانب تخصيص الوقت الكافي لمعالجة، تحليل وتفسير هذه المعلومات.

– ساعدت اليقظة الاستراتيجية على اكتساب المديرين ميزة تنافسية لمؤسساتهم الصحية العامة.

– تعقيب: نسعى هنا إلى عرض نقاط **التشابه والاختلاف** من خلال العناصر التالية:

- **متغيرات البحث:** تشابهت الدراستين في تناولهما لمتغير اليقظة بشكل عام، أما الاختلاف كان في توظيف الباحثة "لليقظة التنافسية" ضمنياً كمفهوم تم تداوله بشكل متكرر للإشارة إلى المديريات والمؤسسات الصحية المنافسة، كما أشارت وبوضوح إلى الاستراتيجيات الاتصالية (ضمن الاستراتيجيات التنظيمية) التي تعتمدها المديرية في بثّ والحصول على المعلومات وفهم الاحتياجات المرتبطة بالأفراد والمديرية معاً.
- **المنهج المعتمد:** اختلفت الدراستين في طبيعة المنهج المتّبع، فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمقارن بين مفردات العينة، كما استعانت بمنهج النظرية المتجذّرة (*Grounded Theory*) القائم على الاستدلال الاستقرائي الذي يُظهر أهمية المعاني الكامنة والدقيقة بالظهور من البيانات والمعلومات المجمّعة بناءً على تصوّرات المستجيبين (المقابلات). في حين تم توظيف منهج دراسة حالة في دراستنا.
- **أدوات البحث:** تشابهت كلا الدراستين في اعتماد المقابلة المتعمّقة وشبه الموجّهة مع المديرين، إلى جانب الوثائق ذات الصلة، مع فارق استخدام أداة الاستبيان في دراستنا، كما أن الباحثة هنا قامت بتوضيح محددات توظيف أدواتها الميدانية (التبرير الإبستيمي) وهو ما توافق كذلك مع دراستنا.
- **مجتمع البحث:** اختلفت كلا الدراستين هنا، حيث أن مجتمع دراسة الباحثة تمثل في مجموع المديريات والمؤسسات العمومية الصحية، في حين مجتمع بحثنا يضمّ مجموع المؤسسات الاقتصادية المتخصصة في الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- **عينة البحث:** تشابهت كلا الدراستين من ناحية اختيار العينة القصدية، التي شملت الجمهور الداخلي للمؤسستين محل الدراسة.
- **منظور البحث:** تشابهت كلا الدراستين نسبياً في اعتماد البنائية التي تعتبر بأنّ الواقع الاجتماعي متعدد

ومتغير مع مرور الوقت وبأنه عبارة عن بناء ينبثق عن تفسيرات ومعاني الظاهرة المدروسة.

- **نتائج البحث:** اتفقت كلا الدراستين على مساهمة اليقظة بوضوح في تغذية الفكر الاستراتيجي للمديرين والمتيقظين، من خلال إظهار ماهو موجود (نقاط القوة والضعف)، والمساعدة في فهم السياق الخارجي بشكل أفضل يمكن استخدامه لتحديد ماهو محتمل (الفرص والتهديدات). كما تُتيح اليقظة العمل بنظام المقارنة، بمعنى العمل على تحديد موقع ودور المؤسستين محل الدراسة بالنسبة للمواطن والمجتمع، وكذا في مواجهة المؤسسات المنافسة.
- **نوع الدراسة:** تأتي كلا الدراستين ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه.

تم الاستفادة من الدراسة الأولى من خلال الإضافات القيّمة الآتية:

- ✓ معرفة إسهامات اليقظة الاستراتيجية في تحفيز عنصريّ الإبداع والابتكار، إلى جانب تغذية التفكير الاستراتيجي من خلال البحث والتطوير واستغلال للفرص المتاحة.
- ✓ تحديد كيفية دعم اليقظة الاستراتيجية لعملية صنع واتخاذ القرارات، بناءً إلى الاحتياج المعلوماتي الداخلي ومدخلات المؤشرات الخارجية (اليقظة التكنولوجية والمجتمعية).
- ✓ الوعي بأهمية المتيقظين كمصادر معلومات أساسية في عملية الفهم الاستراتيجي للمسائل والقضايا.
- ✓ اكتشاف دور استراتيجيات الاتصال المبنية على أسس التفاعلية (الحوار المتبادل) تسمح بالحصول وفهم المعلومات المرتبطة بالاحتياجات الفردية والمجتمعية.
- ✓ إتاحة نظام اليقظة بوضع المؤسسة في مقارنة بينها وبين المؤسسات المنافسة، لمعرفة نقاط قوتها وضعفها وأدوارها وأهميتها بالنسبة للفرد والمجتمع، مما يحفّز على اكتساب وتطوير مزايا تنافسية جديدة.

2.11. الدراسة الثانية:

للباحث "***Dan Sperber*** " بعنوان "***Epistemic Vigilance***"، مجلة "*Mind & Language* "، المجلد 25، العدد 04، سبتمبر 2010م.

جاءت هذه الدراسة للبحث في آليات اليقظة الإبستيمية (المعرفية) التي يمتكلها الجمهور وكيفية تعامله لضمان أنّ المعلومات التي يتلقاها من خلال الاتصال مضمونة وموثوقة؛، بالرغم من أنّ هذا الاعتماد قد يُعرضه لخطر التضليل والمعلومات المغلوطة سواءً كانت عرضية أم قصدية من طرف القائمي بالاتصال. بالتالي تُعتبر اليقظة المعرفية هنا كآلية دفاعية وانتقائية لضمان بقاء الرسائل والمضامين الاتصالية مفيدة في ظل استفهام مدى مصداقيتها، جودتها وتأثيراتها المحتملة.

وقد أوجز الباحث إشكاليته من خلال طرح التساؤل الرئيسي: كيف يُطوّر الجمهور الخارجي آليات اليقظة المعرفية لضمان جودة وموثوقية المعلومات الواردة من خلال الاتصال الفردي، المجتمعي والمؤسساتي؟ ويندرج عنه (10) تساؤلات فرعية: ماهي اليقظة المعرفية، وما هي آلياتها التي تُمكّنهم من تقييم المعلومات التي يتلقونها؟ كيف تتفاعل الثقة المعرفية الاتصال مع اليقظة المعرفية؟ ماهي النظريات الإبستيمية والنفسية المفسرة لكيفية تعامل الجمهور مع المعلومات المقدّمة مع الآخرين؟ كيف يتم التفريق بين فهم الرسالة الاتصالية وقبولها؟ كيف يتم تقييم مصدر المعلومات (كفاءة المرسل ونواياه)؟ كيف يتم تقييم محتوى المعلومات (تماسكها مع خلفياته ومعتقداته الموجودة سابقاً)؟ كيف يتم تطوير اليقظة المعرفية؟ ماهو دور الحجج، الإقناع والاستدلال في اليقظة المعرفية؟ كيف تعمل اليقظة المعرفية عل مستوى المجتمع؟ ماهو دور المؤسسات في تعزيز اليقظة المعرفية؟

وقد خلُصت الدراسة إلى النتائج التالية:

– يمتلك الجمهور مجموعة آليات معرفية تُمكّنهم من تقييم المعلومات التي يتلقونها من خلال الاتصالات، هذه الآليات تتطوّر استناداً إلى التجارب والخبرات التراكمية التجريبية التي يحظَ بها الجمهور.

– يمكن للجمهور أن يفهم الرسالة الرسالة الاتصالية دون أن يتبناها، أي أنّ الفهم لا يعني بالضرورة القبول.

– عملية الفهم تتضمن تقييماً للمعلومات بناءً على مدى كفاءة المصدر، مصداقيته ونواياها.

– تُظهر الفئة العمرية الأصغر انتقاء وتفضيل للمصادر الموثوقة للأشخاص والجهات التي أثبتت دقتهم ومصداقيتهم في الماضي.

– يتم تقييم المحتوى الاتصالي بناءً على مدى موائمتها مع معتقداتهم وتنشيط خلفياتهم المعلوماتية والمعرفية؛ في المقابل إذاكانت المعلومات متعارضة معهم فإنه قد يرفضها أو يعيد تقييمها.

– على المستوى المجتمعي تنتشر المعلومات من خلال سلاسل نقل طويلة (وسيلة إعلامية أو قناة اتصالية، قادة الرأي، الاتصالات الشخصية المتعددة)، مما يجعل تقييم مصداقية المصدر الأصلي أكثر صعوبة.

– يميل الجمهور إلى الثقة بشكل تلقائي في طبيعة المعلومات المقدمة لهم، لكنهم قد يمارسون اليقظة عندما تكون لديهم أسباب موضوعية أو ذاتية للشك.

– نقد وتقييم: نسعى هنا إلى عرض **نقاط التشابه والاختلاف** من خلال العناصر التالية:

- **متغيرات البحث:** تشابهت كلا الدراستين بخصوص تناول العلاقة الوثيقة بين اليقظة والاتصال، لكن الاختلاف كان في خوصصة وارتكاز هذه الدراسة على اليقظة المعرفية من ناحية الجمهور وليس المؤسسة؛

تُمكّنه من انتقاء وغربلة المعلومات المتحصل عليها من خلال اتصالاته.

- **المنهج المعتمد:** اختلفت الدراستين في طبيعة النهج المتبع، حيث اعتمدت الدراسة على المنهجين التجريبي والتحليلي، في حين تم توظيف منهج دراسة حالة في دراستنا.
- **أدوات البحث:** تشابهت كلا الدراستين بخصوص استخدام الاستبيان مع فرق في توظيفها لأداة المقاييس السلوكية.
- **مجتمع البحث:** اختلفت كلا الدراستين هنا، حيث تمثل مجتمع الباحث هنا في مجموع الجمهور العام الخارجي، في حين مجتمع بحثنا تمثل في مجموع المؤسسات الاقتصادية المتخصصة في الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- **عينة البحث:** اختلفت الدراستين في طبيعة العينة المختارة للجمهور بين العينة العشوائية والعينة القصدية.
- **منظور البحث:** استند الباحث على المنظور التطوّري المعرفي (*Evaluationary Cognitive Perspective*) والمقاربة متعدد التخصصات (*Interdisciplinary Approache*) التي جمعت بين نظريات وأبحاث من مجالات مختلفة كعلم النفس المعرفي، التواصل واللغويات لأجل الاستشهاد بها ودعم الحجج النظرية والميدانية ضمن إطار شامل لفهم آليات اليقظة المعرفية في بُعدها الاتصالي.
- **نتائج البحث:** اتفقت كلا الدراستين على أنّ اليقظة ليس عملية ثابتة وإنما عملية ديناميكية موقفية تعتمد على السياق والهدف من الاتصال. كما أنّ للمنطق والاستدلال دور هام في الوصول والتأثير، بحيث يمكن للقائم بالاتصال استخدام الأساليب والاستمالات الإقناعية للتأثير بالجمهور المستهدف، في المقابل يمكن لهذا الأخير أن يستخدم المنطق لتقييم هذه الأساليب والاستمالات بالاعتماد على ما يسمى بنظرية الحجاج. في المقابل تلعب الثقة دوراً أساسياً في الاتصال الاستراتيجي، لكن هذه الثقة يجب أن تكون مُدعّمة بخصائص ومبادئ كالمصداقية والشفافية لتجنّب التضليل أو حصولهم على معلومات مغلوطة.
- **نوع الدراسة:** تأتي دراستنا ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في حين أن دراسة الباحث عبارة عن مقال علمي منشور في مجلة دولية مُحكّمة.

تم الاستفادة من الدراسة الثانية من خلال الإضافات القيّمة الآتية:

- ✓ توظيف نتائج اليقظة المعرفية لتحسين شفافية الاتصالات من خلال تناقل معلومات ذات مصداقية.
- ✓ فهم كيفية تقييم الجمهور للمعلومات القائمة على مصداقية القائمين بالاتصال بالمؤسسات.
- ✓ من خلال فهم كيفية تعامل الجمهور مع المعلومات الخاطئة أو المضللة، يمكن صياغة استراتيجيات اتصالية

دقيقة، شفافة ومسؤولة لبناء الثقة معهم، تفيد في تعزيز سمعة وصورة العلامة التجارية للمؤسسة.

- ✓ من خلال فهم كيفية تقييم الجمهور لمصداقية المصدر والمحتوى الاتصالي، يمكن تطوير استراتيجيات اتصالية متنوعة (تسويقية، أزماتية، موقفية) تُحسّن من طبيعة التفاعلات بين المؤسسة وجمهورها.
- ✓ فهم دور المنطق والاستدلال في تحسين الحجج والأساليب الإقناعية العقلية المستخدمة في استراتيجيات الاتصال مما يجعلها أكثر توجّهاً وملائمة.
- ✓ ضرورة تحليل طبيعة ومستوى الآليات المعرفية للجمهور الخارجي مع عدم الاكتفاء فقط برصد معتقداتهم، توجهاتهم، احتياجاتهم، تجاربهم وخبراتهم السابقة، بل معرفة كيفية تطوّرها قبل الإقدام على صياغة وتنفيذ أي استراتيجية اتصالية.

3.11. الدراسة الثالثة:

للباحث "***Mahmood Ayyed Hasan***" بعنوان "***The Impact Of Strategic Vigilance In High Performance Applied Research In Communication Companies***"، مجلة "*World Bulletin of Social Sciences*"، المجلد 12، جويلية 2022م.

جاءت هذه الدراسة للبحث في كيفية استخدام اليقظة الاستراتيجية من أجل تحسين أدائها التنظيمي والاتصالي كأحد أهم الأبعاد المؤسساتية، من خلال مراقبة البيئة الخارجية، تحليل المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيات المتكاملة، التسويق، تطورات السوق، الاستراتيجيات، سلوك المستهلك والعملاء، مع الإشارة إلى أهمية ودور هذا الأداء المزدوج في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وقد أوجز الباحث إشكاليته من خلال طرح التساؤل الرئيسي: هل لليقظة الاستراتيجية دور في تعزيز الأداء العالي في شركات الاتصالات؟ ويندرج عنه (04) تساؤلات فرعية: هل لليقظة التنافسية دور في تعزيز الأداء العالي في شركات الاتصالات؟ هل لليقظة التكنولوجية دور في تعزيز الأداء العالي في شركات الاتصالات؟ هل لليقظة التجارية والتسويقية دور في تعزيز الأداء العالي في شركات الاتصالات؟ هل لليقظة البيئية دور في تعزيز الأداء العالي في شركات الاتصالات؟

وقد خلُصت الدراسة إلى النتائج التالية:

– الاهتمام باليقظة التنافسية بشكل جيد؛ فالشركات محل الدراسة تقوم بمراقبة المنافسين واستراتيجياتهم في السوق وجمع المعلومات الاستباقية عن عناصر البيئة المحيطة.

– الاهتمام باليقظة التكنولوجية بشكل متوسط؛ فالشركات محل الدراسة القدرة على مراقبة الاكتشافات

العلمية الجديدة في المجال وقدرتها على استخدام التكنولوجيات الحديثة، لكن ليس بالشكل الأمثل الذي يتوافق مع طموحاتها ومنافسيها.

– الاهتمام باليقظة التجارية والتسويقية بشكل جيد إلى حدّ ما؛ فالشركات محل الدراسة موارد مالية كافية لتلبية إلتزاماتها وتوفير خدمات لعملائها وزبائنها؛ لكنها لا تزال بحاجة إلى تحسين فيما يخص تلبية احتياجات السوق وتغطيتها بشكل كامل.

– الاهتمام باليقظة البيئية بشكل دون المتوسط؛ فالشركات تستخدم مستشارين خارجيين لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، ومع ذلك إنّ فهمها للأيديولوجية الاقتصادية والاجتماعية للجماهير لا تزال محدودة.

– الاعتماد على فرق العمل ذاتية التوجيه لتحسين الأداء الاتصالي، حيث تتمتع بثقة عالية في قدرتها على إنجاز المهام التنظيمية وتحديد الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة.

– التركيز على الموارد البشرية واعتبارها شريكاً فعالاً في بناء وتطوير استراتيجياتها التنظيمية والاتصالية.

– لليقظة الاستراتيجية تأثير إيجابي على مستوى الأداء العالي الاتصالي، ولكن مع ذلك لا يزال هذا التأثير محدود مما يشير إلى أنّ هناك مجال لتحسين استخدام اليقظة الاستراتيجية لتعزيز أفضل للأداء.

– هناك اتفاق وإجماع في أراء قادة الشركات حول أهمية اليقظة الاستراتيجية في رفع الأداء، مما يدل على وعي القيادات بأهمية هذه المفاهيم تحقيق النجاح.

– نقد وتقييم: نسعى هنا إلى عرض **نقاط التشابه والاختلاف** من خلال العناصر التالية:

- **متغيرات البحث**: تناولت كلا الدراستين لمتغيريّ اليقظة التنافسية والأداء الاتصالي بشكل واسع، أما الاختلاف فقد كان في تعمقنا بوضوح في طبيعة، مجالات وحدود المتغيرين وتفكيكهما إلى مؤشرات وأبعاد أكثر دقة.
- **المنهج المعتمد**: اختلفت الدراستين في طبيعة المنهج، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، في حين تم توظيف منهج دراسة حالة في دراستنا.
- **أدوات البحث**: تشابهتا من ناحية توظيف أداة الاستبيان والتحليل الإحصائي للبيانات.
- **مجتمع البحث**: اختلفتا في كون مجتمع الباحث تمثل في مجموع شركات الاتصالات، في حين مجتمع بحثنا اقتصر على مجموع المؤسسات الاقتصادية المختصة في الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- **عينة البحث**: تشابهت من ناحية اختيار العينة القصدية، التي اشتملت الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسات محل الدراسة.

- **منظور البحث:** استند الباحث على مقاربة استراتيجية ركّز من خلالها على تحليل تأثير اليقظة على تحقيق الأداء التنظيمي والاتصالي العالي، كما اعتمد جزئياً على مقاربة نسقية من خلال تحديد العلاقات المعقدة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء كمنظور هام يتضمن التفاعلات بين العناصر المختلفة لنظام اليقظة والفرق التنظيمية والاتصالية.
- **نتائج البحث:** اتفقت الدراستين على أهمية وضرورة الاهتمام باليقظة التنافسية (تحركات واستراتيجيات المنافسين)، ثم التكنولوجية (الاكتشافات وتطوير المنتجات) تليها اليقظة التجارية التسويقية (تلبية الالتزامات وتوفير احتياجات المستهلك) وصولاً إلى اليقظة البيئية (استغلال الفرص ومواجهة التهديدات). كما أنّ لممارسات اليقظة تأثير إيجابي على مستوى الأداء الاتصالي للمؤسستين محل الدراسة.
- **نوع الدراسة:** تأتي دراستنا ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في حين أن دراسة الباحث عبارة عن مقال علمي منشور في مجلة دولية مُحكّمة.

تم الاستفادة من الدراسة الثالثة من خلال الإضافات القيّمة الآتية:

- ✓ تعزيز القدرة على مراقبة تحركات ومخططات المنافسين وجمع كافة المعلومات عنهم بشكل مستمر.
- ✓ تعزيز القدرة على مراقبة التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية التي تؤثر على أنشطة المؤسسة.
- ✓ إجراء تحليل دوري لنقاط القوة والضعف لدى المنافسين ومقارنتها بالمؤسسة أو الشركة من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات المحتملة.
- ✓ تطوير استخدام التكنولوجيا من خلال تطوير البنية التحتية والاستثمار في التقنيات الحديثة التي تساهم في تحسين جودة العمليات والخدمات، تلبيةً لتوقعات واحتياجات عملائها وزبائنها بشكل أفضل.
- ✓ الاستفادة من الاستشاريين (الماليين، القانونيين والاتصاليين) لتحليل التغيرات والتنبؤ بالفرص والتهديدات المحتملة.
- ✓ تشجيع فرق العمل على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات بشكل مستقل لأجل تحسين الكفاءة.
- ✓ استخدام قنوات اتصالية متنوعة لأجل بلوغ التفاعل مع العملاء والزبائن وفهم احتياجاتهم بشكل أفضل.
- ✓ استخدام المعلومات المتحصل عليها من خلال اليقظة لاتخاذ قرارات استراتيجية تُعزز من الأداء العالي.

4.11. الدراسة الرابعة:

للباحث "**قوجيل نور الدين**" بعنوان "**دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغيس بولاية أم البواقي**"، تخصص حاكمية التنظيمات، قسم علوم

الإعلام والاتصال، بجامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2012م.

جاءت هذه الدراسة للبحث في دور اليقظة الاستراتيجية عبر ضبط الاستخدام الأمثل لأداء العملية الاتصالية بالمؤسسات المختصة في قطاع الصناعات الغذائية وبيئتها الخارجية وكيفية التعاطي معها.

وقد أوجز الباحث إشكاليته من خلال طرح التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى تساهم ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية في ترشيد عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها؟ ويندرج عنه (03) تساؤلات فرعية: كيف تقوم المؤسسة الجزائرية بممارسة اليقظة الاستراتيجية؟ فيما تتمثل نوعية المعلومات التي تستند عليها المؤسسة الجزائرية؟ ماهي طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وعملية اتصال المؤسسة بمحيطها؟

وقد خلُصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة لايتم بشكل رسمي (مهيكل، موحّد)، بل أنّ كل موظف يقوم باختيار الوسيلة والطريقة المناسبة في جمعه لمختلف المعلومات (بحسب مؤهلاته وصلاحياته).

- لا تزال المؤسسة تستند في عملياتها الاتصالية على الطرق والأساليب التقليدية، باعتماد الوسائل الكتابية والشفهية، دون اعتماد منها على تكنولوجيات ووسائط حديثة (شبكة الانترنيت، خلل في الشبكة الاتصالية الداخلية، عدم الاعتماد على وسائل الاتصال السمعية البصرية والإلكترونية).

- تركز الوِحدة بدرجة كبيرة على معلومات الزبائن والمورّدين (دراسات السوق)، كمُدخلات لإجراء تحسينات على المنتجات، الأسعار والتكلفة، والتي يتم مناقشتها مع مختلف مستويات وأقسام الوِحدة بصفة غير منتظمة (عند الضرورة، بحسب الظروف والمستجدات، بأوامر من المدير)، في حين أن هناك نقص أو شبه غياب للمعلومة المرتبطة ببيئتها الخارجية (عدم معرفة نقاط قوة وضعف وسلوكيات منافسيها).

- غياب المتخصصين في مجال الإعلام والاتصال، العلاقات العامة، المتيقظون، الذين يقومون بصياغة السياسات والاستراتيجيات الاتصالية المناسبة.

- نقد وتقييم: نسعى هنا إلى عرض **نقاط التشابه والاختلاف** من خلال العناصر التالية:

- **متغيرات البحث:** تشابهت كلا الدراستين في تناولهما لمتغيريّ اليقظة المستقل والاتصال التابع، واختلفتا في خوصصة وتفكيك المتغيرين إلى مؤشرات أكثر دقة؛ وهو ما تناولته دراستنا بدقة.
- **المنهج المعتمد:** اختلفت الدراستين بخصوص المنهج المستخدم، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الاستقرائي، في حين تم توظيف منهج دراسة حالة في دراستنا.
- **أدوات البحث:** تشابهت الدراستين من ناحية أدوات جمع البيانات، والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة،

الاستبيان، لكن الملاحَظ هنا أن الباحث لم يقم بتوضيح كيفية أو محددات توظيف أدواته الميدانية (غياب التوظيف، الإسقاط والتبرير الإبستيمي)، وهو ما اختلف جلياً مع دراستنا.

- **مجتمع البحث:** تنتمي كلا الدراستين إلى مجتمع المؤسسات الاقتصادية، مع اختلاف في مجال مؤسسة دراسة الباحث المتخصصة في الصناعات الغذائية والتحويلية.
- **عينة البحث:** تشابهت كلا الدراستين من ناحية اختيار العينة القصدية، التي شملت الجمهور الداخلي للمؤسستين محل الدراسة، بالرغم أنّ الباحث لم يُشر إلى نوع العينة في إطاره المنهجي أو التطبيقي، وهو ما اختلف فيه مع دراستنا.
- **منظور البحث:** لم يستند الباحث هنا على مقاربة لدراسته، وبالتالي غياب الموقف والتبرير الإبستيمي الخاص به وهو ما اختلف فيه مع دراستنا.
- **نتائج البحث:** اتفقت كلا الدراستين على أهمية استهداف وجمع المعلومات المرتبطة بدراسات السوق الخاصة بالموردين والزبائن، لإجراء تحسينات على طبيعة ونوعية المنتجات والأسعار بعد مناقشتها مع الأطراف المعنية. واختلفتا من ناحية الممارسة العشوائية غير الرسمية لنشاط اليقظة، عدم وجود يقظة تكنولوجية ولا تنافسية، واكتفت فقط باليقظة التجارية (المتعلقة بالموردين).
- **نوع الدراسة:** تأتي دراستنا ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في حين دراسة الباحث رسالة ماجستير.

تم الاستفادة من الدراسة الرابعة من خلال الإضافات القيّمة الآتية:

- ✓ التعرّف على كيفية ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية من خلال آراء جمهور المؤسسة الداخلي.
- ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين نشاط اليقظة الاستراتيجية والاتصال الخارجي من أحد زواياها المرتبطة بتوظيف الوسائط والتكنولوجيات الحديثة.
- ✓ الوعي بأهمية ودور المعلومة في عمليات التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات المرتبطة بالإنتاج، التكلفة، المستهلكين، وإدراكها خاصة بالنسبة للمنافسين ضمن محيط المؤسسة.

5.11. الدراسة الخامسة:

للباحث "**عمر ولد عابد**" بعنوان "**دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الشلف**"، مجلة العلوم التجارية، المجلد 22، العدد 01، جوان 2023م.

جاءت هذه الدراسة للتعرّف على التصوّر السائد اتجاه اليقظة الاستراتيجية ومدى تطبيقها في مؤسسة

اتصالات الجزائر مع إبراز أدوارها في عملية تعزيز الاتصال بين المؤسسة ومحيطها.

وقد أوجز الباحث إشكاليته من خلال التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى تساهم اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الاتصال بين المؤسسة ومحيطها. ويندرج عنه (04) تساؤلات فرعية: هل يوجد أثر إحصائي ذو دلالة معنوية لليقظة التنافسية على الاتصال المؤسساتي؟ هل يوجد أثر إحصائي ذو دلالة معنوية لليقظة التجارية على الاتصال المؤسساتي؟ هل يوجد أثر إحصائي ذو دلالة معنوية لليقظة التكنولوجية على الاتصال المؤسساتي؟ هل يوجد أثر إحصائي ذو دلالة معنوية لليقظة البيئية على الاتصال المؤسساتي؟

وقد خلُصت الدراسة إلى النتائج التالية:

– يتم اعتبار اليقظة الاستراتيجية (خاصة التنافسية والتجارية) حتمية ضرورية بالنسبة للمؤسسة، خاصة في ظل الأوضاع المتغيرة التي تفرُض على المؤسسة التأقلم والتكيّف معها.

– لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية (الخدماتية، التجارية) أن ترفع من مستوى أدائها التنافسي دون الاستناد على مهارة التخطيط لاستراتيجيات إتصالية مُحكمة، تساعد المؤسسة على تقديم مختلف المعلومات المتعلقة بها للجمهورين الداخلي والخارجي.

– يوجد هناك أثر إحصائي ذو دلالة معنوية شاملة لأبعاد اليقظة الاستراتيجية (تنافسية، تجارية، تكنولوجية وبيئية) على الاتصال المؤسساتي محل الدراسة.

– سعي المؤسسة إلى تفعيل الأنظمة المعلوماتية وامتلاك التكنولوجيات الحديثة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في المجال، هذه اليقظة التكنولوجية ساهمت بشكل كبير في تحسين عمليات تقديم مختلف الخدمات لزبائنها وتطوير اتصالاتها بمحيطها.

– نقد وتقييم: نسعى هنا إلى عرض **نقاط التشابه والاختلاف** من خلال العناصر التالية:

- **متغيرات البحث:** تطرّقت كلا الدراستين إلى اليقظة كمغيّر مستقبل ومدى ارتباطها بالجانب الاتصالي للمؤسسة كمتغير تابع، أما الاختلاف فقد كان في خوصصة وتفكيك المتغيرين إلى مؤشرات أكثر دقة، وهو ما تناولته دراستنا من ناحية اليقظة التتنافسية واستراتيجية الاتصال، في حين أن هذه الدراسة تناولتهما في إطارهما الواسع.
- **المنهج المعتمد:** اختلفت الدراستين بخصوص المنهج المستخدم، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي، في حين تم توظيف منهج دراسة حالة في دراستنا.
- **أدوات البحث:** تشابهت كلا الدراستين في اعتماد الاستبيان فقط، كما أن الباحث هنا قام بتوضيح

محددات توظيف أداته البحثية (التبرير الإبستيمي) وهو ما توافق مع دراستنا.

- **مجتمع البحث:** تنتمي كلا الدراستين إلى مجتمع المؤسسات الاقتصادية، مع اختلاف في مجال مؤسسة دراسة الباحث المتخصصة في قطاع الاتصالات.
- **عينة البحث:** تشابهت كلا الدراستين من ناحية اختيار العينة القصدية، التي شملت الجمهور الداخلي للمؤسستين محل الدراسة.
- **منظور البحث:** لم يأتِ الباحث هنا على ذكر لمقاربة لدراسته، وبالتالي غياب الموقف والتبرير الإبستيمي الخاص به وهو ما اختلف مع دراستنا.
- **نتائج البحث:** اتفقت كلا الدراستين بشكل على اعتبار نشاط والنظام المعلوماتي لليقظة حتمية مؤسّسية من أجل التكيّف في ظل الظروف والمتطلبات المفروضة عليها. لا يمكن للمؤسسة الرفع من مستوى أدائها وإبراز علامتها التجارية دون اللجوء إلى مهارة التخطيط الاستراتيجي للاتصال التي تعمل على إيصال المعلومات اللازمة لجمهورها المستهدف وتطوير اتصالاتها وعلاقاتها معهم. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد اليقظة (خاصة التنافسية والتكنولوجية) على الاتصال المؤسساتي للعينتين محل الدراسة.
- **نوع الدراسة:** تأتي دراستنا ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في حين أن دراسة الباحث عبارة عن مقال علمي منشور في مجلة وطنية مُحكّمة.

تم الاستفادة من الدراسة الخامسة من خلال الإضافات القيّمة الآتية:

- ✓ ضرورة تفعيل اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها من أجل تمكين المؤسسة من التأقلم والأوضاع الديناميكية، الأمر الذي يعزز من مرونة وقدرة المؤسسة على المواجهة والاستجابة للتحديات واستغلال الفرص الممكنة.
- ✓ إنّ عملية التخطيط الفعال لاستراتيجيات الاتصال تساهم بشكل جليّ في الرفع من المستوى التنافسي للمؤسسة من خلال عملها على تقديم المستلزمات المعلوماتية والصورة الإيجابية للجمهور.
- ✓ إنّ وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لليقظة على تحسين وتطوير الاتصالات المؤسساتية، يُعبّر عن مدى فاعلية لليقظة التي من شأنها أن تعزز من الرسائل والجهود الاتصالية ضمن المحيط الخارجي وتقديم نفسها بشكل جيد.
- ✓ على مدى تكاملية العلاقة فيما بينهما.
- ✓ التركيز على اليقظة التكنولوجية والاستثمار في أنظمتها المعلوماتية يسهُم في تحسين العمليات الداخلية،

إبقاء المؤسسة في صدارة المنافسة، تحسين جودة الخدمات والقنوات الاتصالية المقدمة إلى الزبائن والعملاء مع تلبية أفضل لتوقعاتهم وتحسين تجربتهم التواصلية التفاعلية.

12. المقاربات النظرية للدراسة:

نظراً للاندماج الأكاديمي والإبستيمي بين حقلي علوم التسيير وعلوم الاتصال في هذه الدراسة، فقد دعت الحاجة إلى توظيف ثلاثة مقاربات نظرية: **الموقفية–الظرفية** كمقاربة رئيسية، **البنائية–الوظيفية، وأصحاب المصلحة** كمقاربتين فرعيتين، بحيث تعكس وتُفسّر كل منها الأبعاد والجزئيات الخاصة بمتغيرات ومتطلبات الدراسة.

1.12. النظرية الموقفية–الظرفية (*Situational-Contingency Theory*):

تُعتبر من أكثر النظريات فعالية من ناحية التعامل مع المتطلبات **والظروف** المتقلبة وعدم اليقين في بيئة المؤسسة التي تستوجب ممارسات **موقفية** ملائمة، وذلك راجع إلى الاختلاف في العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة. وعليه أصبح من الضروري على القادة ومتخذي القرار التفكير والتصرّف بشكل استراتيجي ومرن لأجل التكيّف والتأقلم وفهم ديناميكيات القيادة والتسيير لضمان التموقع والتميز داخل السوق.

1.1.12. مفهومها ومبادئها:

أو كما تُعرف بنظرية الطوارئ في بعض الدراسات والترجمات الأجنبية التي تتفق جميعها على الاتجاه الموقفي–الظرفي وليس الأزماتي فقط (*Emergency*). ومن أهم مؤسّسي ومطوّري هذه النظرية عالم النفس التنظيمي والصناعي النمساوي فريد فيدلر (*Fred Edward Fiedler*) والتي لاقت رواجاً كبيراً في الفكر الإداري الحديث والمعاصر، حيث تؤكد على دور **الموقف** في إدارة وتحقيق الفاعلية التنظيمية والمؤسساتية تجاه **الظروف** المحيطة بها. كما يُصرّح أنصار النظرية بأنه "لا يوجد هيكل أو شكل تنظيمي أو أسلوب إداري واحد مُصمم لكافة المؤسسات أو لمؤسسة واحدة، بل يعتمد التنظيم والإدارة الفعالة على مدى توافقها مع متطلبات البيئة الخارجية".

هذا على غرار قول أب الإدارة الحديثة الأميركي النمساوي؛ بيتر دراكر (*Peter Drucker*) "من الهراء أن نعتبر بأنّ هنالك منهج أو أسلوب واحد يمكن القول عليه بأنه صالح لكل زمان ومكان، وإنما هنالك تنظيمات ومؤسسات لكل منها ثقافتها، نقاط قوة مميزة وقيود خاصة تتحكم فيها عوامل وسياقات تُبنى عليها المواقف، السياسات والقرارات الاستراتيجية. وعليه لا يجب أن تُدير المؤسسات أمورها كما تريد وإنما كما يجب وفقاً للظروف". (Morais & Barbieri, 2022: 03)

في المقابل يعتبر أنصار النظام الطبيعي بأنّ التنظيم يجب أن لا يكون نمطياً ولا ثابتاً فذلك يعني بأنّ الأهداف التنظيمية والاستراتيجيات المؤسساتية جامدة وغير حيوية، وعليه فالأجدر أو الأصح أن يُترك للبيئة –سواءً الداخلية أو الخارجية– تقرير وتوجيه أولوية هذه الأهداف والاستراتيجيات بحسب ما تُمليه ظروفها وأجوائها المحيطة لكي تبقى المؤسسة صحية ومتكيفة بشكل جيد. (الكبيسي، 2004: 115)

وتعزيزاً لما جاءت به النظرية، قام كلا المفكرين الأميركيين المختصان بمجال السلوك التنظيمي والقيادة الاستراتيجية داخل التنظيمات، بول لورنس (*Paul Lawrence*) وجاي لورش (*Jay Lorsch*) بطرح كتابهما الشهير "المنظمة والبيئة: إدارة التمايز والتكامل" (*Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*) سنة 1967م الذي يمثل تطوّراً هاماً في مجال الفكر التنظيمي، حيث سعوا من خلاله للإجابة عن السؤال المحوري " *What kind of organization does it take to deal with various economic and market conditions*?" أو "**ماهو نوع التنظيم الذي يستطيع التفاعل بكفاءة مع الظروف الاقتصادية وظروف السوق المختلفة؟**".

وللوصول إلى نتائج موضوعية قاما باختيار عينة من المؤسسات المختصة في مجال "الصناعات البلاستيكية" بهدف دراسة تأثيرات البيئة الخارجية على الأداء، وذلك من خلال تحليل جملة من الفروقات من حيث "طبيعة الهيكل، النظام، أساليب ووسائل الاتصال، مستوى التكامل والتمايز داخل الوحدات والفروع إلى جانب تحليل مستويات الاستجابة للظروف والتغيرات السوقية"، باستخدام الاستمارات والمقابلات مع القياديين، المديرين والموظفين إلى جانب المعايشة الميدانية، مُركّزين على المتغيرات والمؤشرات التكنولوجية والسوقية. (Lawson & Tander, 2024: 130)

ولتعميق الدراسة أكثر قاما بتطبيق النتائج المتحصّل عليها على مؤسسات وشركات صناعية أخرى مختصة في "الصناعات الغذائية والكيميائية"، كان الهدف منها إجراء مقارنات معيارية (*Benchmarking*) واكتشاف الأنماط والسلوكيات المشتركة والمختلفة، حيث ساهمت هذه المقارنة على اعتبارها منهج ساهم في صياغة تعميمات أسّست لطبيعة العلاقة بين متطلبات البيئة الخارجية والتنظيم الداخلي. وقد تم التوصّل إلى أنّ الأداء التنظيمي ومقدار تحقيق الأهداف يتوقف أو يرتبط بدرجة عالية على مدى قدرة المؤسسة على "ملائمة وتكيّف" هيكلها أو نظامها الداخلي مع خصائص وواقع البيئة الخارجية التي تتواجد فيها. حيث أنّ مؤسسات الصناعات البلاستيكية تأثرت بالتغير التكنولوجي بدرجة عالية، أما مؤسسات الصناعات الغذائية بشكل معتدل في حين أنّ مؤسسات الصناعات الكيمياوية بشكل منخفض. (Lawson & Tander, 2024: 136)

تقوم النظرية الموقفية–الظرفية على المفاهيم والمبادئ الأساسية الآتية:

– **التوافق (*Compatibility*)**: يجب أن تتوافق أساليب الإدارة أو القيادة مع المهام، الوظائف والاستراتيجيات ضمن السياق والبيئة التي تتواجد فيها المؤسسة.

– **الملائمة (*Suitability*)**: يجب أن يتلائم ويتناسب تصميم المؤسسات وأنظمتها الرئيسية والفرعية مع البيئة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع تعديل أساليبها بناءً على تغيرات المواقف والسلوكيات.

– **المرونة والتكيّف (*Flexibility & Adaptability*)**: التشجيع على تطوير عنصر المهارات التي تفيد في التأقلم وإدارة الظروف لدى القادة والمديرين، كما أنّ القدرة على تحليل السياق والموقف يؤثر بشكل مباشر على جودة القرارات.

– **العوامل الموقفية (*Situational Factors*)**: وهي المتغيرات التي تُحدد طبيعة الموقف مثل "حجم المؤسسة، تخصصها، ثقافتها، التكنولوجيات المستخدمة، فرق العمل، الخصائص والمهارات القيادية للمديرين ومتخذي القرارات وغيرها". (Silva *et al.*, 2024: 266)

أما **منهجية التحليل الموقفي–الظرفي تعتمد على ثلاثة (03) خرائط تُوفر** إطاراً شاملاً يُستخدم بشكل تفاعليّ لفهم وتفسير المعاني، العلاقات، الاختلافات والظروف ضمن سياقات متنوعة ومعقدة؛ لمساعدة القادة والمديرين على التعامل مع تعقيدات الواقع واتخاذ القرارات من منظور نقدي وحديث:

– **خرائط الحالة**: تهدف إلى عرض كافة العناصر الرئيسية بما في ذلك "العناصر البشرية وغير البشرية، العناصر السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، الخطابية الاتصالية، التاريخية، الرمزية، السوسيوثقافية". ويتم إنشاء هذه الخرائط في مرحلة التصميم أو التخطيط الأولي لتحديد ما يجب جمعه من بيانات ومعلومات، تكوين فهم مبدئي للمتغيرات والمؤشرات إلى جانب العلاقات المحتملة بين العناصر، توجيه عملية جمع ونقل البيانات والمعلومات، تعزيز جودة المقترحات البحثية داخل البيئة للوصول إلى نتائج واقعية.

– **خرائط العوالم الاجتماعية/ المساحات**: تعرض الجهات الفاعلة (أصحاب المصلحة) والمساحات أو المواقع التي تتم فيها الالتزامات، المفاوضات، التحاور والنقاشات من خلال: تفسير البنية الاجتماعية والتنظيمية والمؤسساتية للأوضاع والظروف الراهنة، تناول الطبيعة الخطابية الاتصالية للظروف حيث لا توجد حدود ثابتة، التأثيرات متبادلة وغير خطية والخطابات متعددة. فكل عالم اجتماعي يُنتج خطاباته الخاصة وهنا يمكن تحليلها في خرائط الخطابات التي تعكس كيف تتحدث وتتواصل الجهات الفاعلة.

– **الخرائط الموقفية**: تُظهر هذه الخرائط المواقف المختلفة المتّخذة وغير المتّخذة ضمن الخطابات المتعلقة

بمحور، زاوية أو موضوع معين في الظرف الراهن أو المستقبلي. ومن سمات هذه الخرائط:

- ✓ **فصل المواقف عن الأفراد والجماعات:** لا تُنسب المواقف مباشرةً إلى أشخاص أو مؤسسات بل تُحلل كخطابات قائمة بذاتها، كما يقوم بدمج تحليل الخطابات من مصادر متنوعة "كوسائل الإعلام، الوثائق والبيئات الرقمية".
- ✓ **إظهار التعدد والتناقض:** يمكن أن تحتوي على مواقف متعددة بل ومتعارضة أحياناً حول نفس القضية.
- ✓ **كشف التعقيدات التحليلية:** من خلال إظهار التنوّع والاختلافات في الخطابات، كما تُتيح رؤية ما قد يكون مُهمشاً أو ضمنياً في التحليل النقدي للمواقف والظروف. (Clarke *et al.*, 2015: 14)

2.1.12. افتراضاتها الأساسية:

– لا توجد طريقة واحدة لاستخدام نظم المعلومات في كافة الحالات والمواقف، بل يجب أن تأخذ المؤسسة بالحسبان العوامل الخارجة عن سيطرتها عند تصميم أو استخدام النظم والتفاعل مع أصحاب المصلحة.

– تحقيق التوازن بين الربحية ورضا الأطراف المعنية والمسؤولية الاجتماعية داخل البيئات التنافسية هو المفتاح للنجاح. (Abedin, 2022: 429)

– لا توجد طريقة أو أسلوب إداري ثابت أو نموذج قيادي واحد صالح لكافة المؤسسات (رفض التعميم).

– الفعالية التنظيمية تعتمد على مدى التوافق، الملائمة، المرونة والتكيّف بين المؤسسة (أساليب القيادة) وبيئتها (الظروف) وكذا أنظمتها.

– الضغوط والتهديدات الخارجية (كحدّة التنافسية، العلاقات الاجتماعية، ارتفاع مستوى وعي أصحاب المصلحة، الديناميكية التكنولوجية) تؤثر إيجاباً على المؤسسة إذا ماكانت مدعومة بشكل مناسب من خلال استغلال قدراتها وبنيتها التنظيمية، حينها ستكون قادرة على تحويل مسار الضغوطات والتهديدات إلى فرص ومُحفّزات تساهم في تعزيز ممارسات أفضل على كافة المستويات. (Mahmud *et al.*, 2021: 04)

3.1.12. مبررات توظيف النظرية الموقفية–الظرفية:

– بما أنّ اليقظة التنافسية تعتمد على الرصد والتحليل المستمرين، تأتي هذه النظرية لتوجيه وتفسير كيفية تحويل مخرجات اليقظة (الإشارات الضعيفة، المعلومات الاستراتيجية) إلى اختيارات واستراتيجيات اتصالية.

– في ظل التنافسية من الضروري ألاّ تكون استراتيجيات الاتصال ثابتة أو جامدة، فهذه النظرية تُتيح للمؤسسة اختيار الأسلوب الاستراتيجي الاتصالي الأنسب لكل حالة أو موقف بشكل مرن.

– من خلال النظرية يتم افتراض أنّ فعالية أي استراتيجية اتصالية تعتمد على مدى توافقها وملائمتها للظروف

وأصحاب المصلحة، وهذا ينسجم تماماً مع فكرة تصميم رسائل اتصالية متكيفة مع خصوصية ومتطلبات السوق، نوع الجمهور المستهدف، وهو ما يُعرف بديناميكية العلاقة من خلال توافق وتناسق المضمون الاتصالي مع العناصر المحيطة. على سبيل المثال تحتاج المؤسسة خلال الأزمات إلى صياغة خطابات اتصالية متعددة مع الموظفين (لطمأنتهم)، العملاء والزبائن (لحماية السمعة) ووسائل الإعلام (لتشكيل وتوجيه الرأي العام).

– عند بناء استراتيجية اتصالية (موقفية، أزماتية) من المهم جداً الاستناد على مبادئ وفرضيات هذه النظرية كمرجعية علمية تدعم مبدأ التكيّف، المرونة بدلاً من التعميم.

– في حالات الأزمات أو التهديدات التنافسية تحتاج المؤسسة إلى معرفة وتحليل من ستتواصل معهم؟ بأي أسلوب أو نبرة؟ في أي توقيت؟ وعلى أي قناة أو وسيلة؟ وعليه من منطلق هذه النظرية التي تساعد في تحليل المؤشرات مع عدم الاعتماد على استراتيجية اتصالية واحدة، مما يُسهّل من عملية اتخاذ القرارات الاتصالية في مواقف متعددة وتحت أيّ ظروف.

– إنّ اختلاف وتعدد توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة من حيث درجة حساسيتهم اتجاه المعلومات وتأثرهم بالقرارات المؤسساتية، يستلزم التكيّف مع كل فئة وفقاً لسياقها وخصائصها. على سبيل المثال ما يُناسب الزبائن قد يُزعج المساهمين أو ما يُناسب وسائل الإعلام قد لا يناسب الموظفين.

– الحاجة إلى تخصيص محتوى اتصالي وفقاً لمستويات الإقناع والتأثير، فأصحاب المصلحة المباشرين والأساسيين (كالمساهمين، المستثمرين، العملاء والزبائن) يحتاجون إلى اتصال مباشر واستباقي، بينما أصحاب المصلحة الثانويين والفرعيين (كالمنظمات الحكومية، وسائل الإعلام) قد يناسبهم اتصال توضيحي أو تفاعلي. من هنا يأتي دور هذه النظرية في فهم وترتيب الجمهور المستهدف إلى فئات وتكييف الخطابات الاتصالية المناسبة وفقاً لخصائصهم.

– في البيئة التنافسية تدعُ الحاجة إلى ضبط وإدارة التوزان بين المصالح المتضاربة، على سبيل المثال يريد المستثمرين رفع التكلفة، الزبائن رفع جودة المنتجات بأقل الأسعار. هنا يأتي دور هذه النظرية في اختيار الخطاب الاتصالي المناسب بما يتناسب معها دون أن يفقد التوازن الاستراتيجي العام.

– الاتصال المؤسساتي الاستراتيجي لا يحدث ولا تتم إدارته أو تسييره من فراغ، بل ضمن بيئات تنافسية متغيرة ومضطربة تتطلب استجابة فورية للمواقف حسب السياق والظروف.

4.1.12. اليقظة التنافسية والاستراتيجية الاتصالية في ضوء النظرية الموقفية–الظرفية:

في ظل النظرية الموقفية–الظرفية تعتبر المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية عناصر أساسية مرتبطة بالفرص الممكنة من جهة وبالتهديدات والضغوطات المحتملة من جهة أخرى، وهو ما نسعى إليه من خلال رصد للظروف التنافسية والاتصالية، إلى جانب تحديد المواقف والسلوكيات المرتبطة بأصحاب المصلحة والتي على إثر مخرجاتها يتم اتخاذ أفضل القرارات والاستراتيجيات الاتصالية المناسبة بشكل مرن وفعال.

بحسب المنظور الموقفي–الظرفي يمكن استخلاص أهم الوظائف والأدوار المرتبطة بنظام اليقظة التنافسية واستراتيجيات الاتصال كما يلي:

– تعمل وظيفة التشخيص السياقي لليقظة التنافسية كمحور لتحليل ودراسة الوضع الاتصالي الراهن من خلال الإجابة على التساؤلات "ماطبيعة الموقف؟ هل هو حدث؟ مشكلة؟ أزمة؟ أم خطر محتمل؟" فلا يمكن وفق المنظور الموقفي–الظرفي اتخاذ قرارات اتصالية دون فهم السياق.

– من خلال وظيفة التوجيه الاتصالي تقوم اليقظة التنافسية برصد التغيرات في احتياجات وتوقعات السوق، المنافسين وأصحاب المصلحة كجماهير مستهدفة، هذه المعلومات تُتيح اختيار الأسلوب أو الاستراتيجية الاتصالية المثلى.

– تساعد وظيفة الإنذار المبكر في السياقات الأزماتية أو شديدة التنافسية على رصد بوادر وإشارات التهديد أو الأزمة قبل تفاقمها، فالتحوّل والانتقال السريع هنا من اتصالات اعتيادية إلى اتصالات أزماتية موقفية تتناسب مع طبيعة، حجم وحساسية الخطر أو التهديد يُعد أمراً ضرورياً.

– تُمكّن وظيفة التكييف الاستراتيجي المؤسسة من إعادة ضبط استراتيجية اتصالية حسب تقلبات المواقف. على سبيل المثال إذا قام أحد أطراف أصحاب المصلحة بالتغيّر فجأة (بسبب شائعة أو موقف طارئ) يتم تغيير نوع الرسالة أو الخطاب، من أجل إقناعه أو إعادة جذبه من جديد.

– تساهم وظيفة تصنيف الجمهور المستهدف من أصحاب المصلحة في تمييز الفئات المختلفة بوضوح وإدارتها بحسب الموقف، من خلال الإجابة على التساؤلات "من هم الفاعلين والمتأثرين الأساسيين؟ من فيهم يحتاج إلى تواصل مباشر وفوري؟ من فيهم يحتاج فقط إلى توضيحات؟" الأمر الذي يعمل على تأطير وتوجيه نوع الرسالة الاتصالية، توقيتها وقناة توصيلها بدقة.

– تساعد وظيفة صنع واتخاذ القرارات الاتصالية بناءً على بيانات ومعطيات ظرفية وفعلية وليس من منطق افتراضات أو نماذج استشرافية وتحليلية جامدة، وهو ما يتوافق تماماً مع المبدأ الموقفي–الظرفي الذي يرفض

فكرة الحلول الجاهزة أو التعميمات أو تجارب المؤسسات الأخرى.

– يعمل التوجيه الديناميكي للاستراتيجيات على تعديل الأساليب والرسائل الاتصالية وفق تطورات أو تعقيدات الموقف أو الظروف السوقية.

– تعمل منهجية التحليل الموقفي–الظرفي على نقل البيانات من البيئة التنافسية (عبر خرائط الحالة، العوالم الاجتماعية، المساحات، العناصر الموقفية، فصل المواقف عن الأفراد والجماعات، إظهار التعدد والتناقض، كشف التعقيدات) إلى صناع ومتخذي القرارات الاتصالية بأسلوب متوافق وملائم تماماً مع تفاصيل هذه العناصر والظروف.

– وعليه يمكن القول وفقاً للمنظور الموقفي–الظرفي تؤدي اليقظة التنافسية وظائف محورية في تمكين المؤسسات من التفاعل بدقة ومرونة مع المتطلبات والتغيرات داخل السوق التي تُحيط باستراتيجياتها وخطاباتها الاتصالية. فهي ليس مجرد أداة أو نموذج للرصد والمراقبة بل مكوّن تحليلي واستشرافي يُمكّن من ضبط الرسائل الاتصالية بدقة، توقيتها، نوعيتها وأسلوبها بما ينسجم مع طبيعة الظروف وسلوكيات أصحاب المصلحة.

2.12. نظرية البنائية–الوظيفية (*Fonction-Structure Theory*):

تُعتبر من بين أهم النظريات وأكثرها استخداماً في **حقل الدراسات الاتصالية داخل التنظيمات،** والتي تأتي هنا بهدف خوصصة وربط العناصر الأساسية (متغيري الدراسة) التي تنتمي إلى النسق المؤسساتي؛ وكذا تبيان أدوارها في تحقيق غاياته وضمان استمراريته وفعاليته.

1.2.12. مفهومها ومبادئها:

من أبرز مؤسّسي منظور **البنائية؛** عالميّ الاجتماع تالكوت بارسونز (*Talcott Parsons*) وروبرت ميرتون (*Robert Merton*)، أما منظور **الوظيفية** الجديدة لدى جيفري ألكسندر (*Jeffrey Alexander*). حيث تنظر هذه النظرية معاً إلى المجتمع باعتباره نظام أو نسق عام يضم أجزاء مترابطة (أفراد، جماعات، أقسام، فروع، مؤسسات) تقوم بتأدية أنشطة ومهام متماثلة ومتفاوتة مع باقي الأنظمة؛ التي تساهم جميعها في تحقيق التوزان، بمعنى آخر أنّ التنظيم أو المؤسسة بأقسامها ووحداتها يُعتبر نسقاً فرعياً ضمن نسق اجتماعي أهم وأشمل ألا وهو المجتمع، الذي يؤدّون فيه جملة من الوظائف والمهام المحددة.

فالبنائية–الوظيفية إذن مركّبة من مفهومين رئيسيين:

– البنائية (*Structure*): يُحيل إلى الطرق أو الأساليب الذي تُنظّم بها الأنشطة داخل المجتمع والتنظيمات، مثل النشاط الاقتصادي والسلوكيات الاتصالية المفسّرة لها.

– الوظيفة (*Fonction*): مساهمة شكل أو نمط معين من هذه الأنشطة المحددة في الحفاظ على توازن واستقرار المجتمع الكلي، كما تتناول دراسة التحليل الوظيفي (*Functional Analysis*) للعلاقة داخل التنظيم أو المؤسسة (القائم بين النظام ووحداته الداخلية والخارجية).

سعت البنائية–الوظيفية إلى إقامة تفسير التوزان لإحداث الاستقرار في المجتمع (المؤسسة)، مع تجاهل عناصر القوة والصراعات وتفاضُلاتها، ومن هذا المنطلق يُنظر إلى المؤسسة كبناء مستقر وثابت نسبياً، يتكون من مجموع عناصر (مادية، تقنية، بشرية) متكاملة مع بعضها، كلّ يؤدي دور أو وظيفة تخدم البناء العام، وأي خلل في الوحدات البنائية تؤدي بالضرورة إلى إحداث خلل أكبر في وظيفة النسق العام (الحوراني، 2007: 109). ومنه، يُلاحظ بأن البنائية الوظيفية يتأسس مفهومها من خلال عناصر جوهرية تتمثل في "البناء الاجتماعي، الوظيفة، النسق الاجتماعي، التوزان الاجتماعي، الخلل الوظيفي".

2.2.12. افتراضاتها الأساسية:

– أفضل طريقة لفهم المجتمع هي اعتباره ككل مترابط بدلاً من النظر إليه بشكل منفصل، والذي بدوره يقوم بتنظيم الأنشطة المرتبطة به والمتكررة التي يقوم بها أعضاؤه (أفراد، جماعات، أقسام، مديريات، مؤسسات).

– المجتمع ليس نظاماً ثابتاً بل هو نظام ديناميكي يميل بشكل طبيعي إلى تحقيق حالة من الاستقرار والتوزان، خاصة عند حدوث أي صراعات، عدم توافق وانسجام، حدوث خلل ما، فإن هناك قوى اجتماعية (القيم المشتركة، المعايير والعلاقات الاجتماعية) ستعمل على تقويم النظام لاستعادة هذا التوزان.

– تساهم كافة الأنشطة (الاقتصادية، السياسية، الدينية، السوسيوثقافية) في المجتمع في عملية استقراره وتوازنه.

– هناك بعض الأنشطة القائمة في المجتمع والتنظيمات لا يمكن الاستغناء عنها لضمان استمراريته، مثل تلك التي تلبي حاجيات الأفراد (كالطعام والأمان) وتضمن سيره بشكل منتظم (كالعمل، النقل، التجارة)، وبالتالي لا يمكن للمجتمع العيش من دونها. (مكاوي والسيد، 1998: 125)

3.2.12. مبررات توظيف نظرية البنائية–الوظيفية:

– الحاجة إلى فهم الأنظمة والعلاقات المعقدة التي تحكُم البيئات التنظيمية والتنافسية بالمؤسسات الاقتصادية.

– محاولة دراسة النسق المؤسساتي كمنظومة متكاملة تتفاعل فيها الأجزاء والوظائف المختلفة مع بعضها لتحقيق المساعي والمكاسب الاستراتيجية المشتركة.

– جمع وتحليل المعلومات من مصادر متنوعة من أجل تكوين رؤية شاملة ودقيقة حول بيئة المؤسسة.

– تنظيم المعلومات وتحويلها إلى معارف متعددة الجوانب والأبعاد في مقابل المعلومات والمعارف غير المهيكلة؛

بشكل قابل للاستخدام يسمح بإدراك واستيعاب العلاقة بين هذه الأجزاء، مع متابعة أفضل للأداء المؤسساتي التنافسي والاتصالي وتطوّره.

– الدعم في مسألة إعادة بناء وتحسين جودة المعرفة المؤسساتية وتوزيعها (التدفق) بشكل مستمر وإنتقائي، الأمر الذي يُعزز من القدرة على التكيّف ما يضمن تأثيرات إيجابية على طبيعة ونوعية الاستراتيجيات والقرارات الاتصالية مجابهةً للتغيرات والمتطلبات البيئية.

– التنسيق بين مختلف الخلايا المسؤولة عن رصد وتحليل المعلومات وقسم الاتصال الذي يستند عليها في صياغة وإيصال الرسائل المناسبة للجمهور المستهدف، الأمر الذي يساعد على تقليل الفجوة بين هذه الأجزاء (الأقسام والمديريات).

– التركيز على عنصر التآزر الاستراتيجي المستمر باعتبار أنّ المؤسسة ليست بكيان ثابت بل هي نظام ديناميكي يتصرّف ويستجيب مع البيئات الداخلية والخارجية. فبالتالي اليقظة التنافسية بوصفها وظيفة حيوية تحتاج إلى أن تكون جزءً من هذا التفاعل الديناميكي المستمر المساند لاستراتيجيات الاتصال.

– التأكيد على أهمية البنية التنظيمية من ناحية الهياكل الفعالة التي تربط الأجزاء ببعضها البعض؛ بشكل يسمح بتدفق وانسابية المعلومات مما يُحسّن استجابة المؤسسة في أوقات الازمات والمنافسة.

– في بيئة الأعمال المعاصرة تواجه المؤسسات الاقتصادية ظروف تنافسية مُعقّدة وشديدة، سواءً من ناحية توظيف التكنولوجيات والتقنيات الحديثة المستخدمة، قوانين السوق، التوجّهات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها. فالبنائية الوظيفية هنا كأداة توفّر إطار تحليلي تفسيري يُعيل المديرين والموظفين على فهم هذه البيئة وما يرتب عليها من استراتيجيات وخُطط تخدم العلامة التجارية بشكل كامل.

4.2.12. اليقظة التنافسية والاستراتيجية الاتصالية في ضوء نظرية البنائية–الوظيفية:

بما أنّ البنائية–الوظيفية تعتبر التنظيم عبارة عن نسق فرعي لا يتجزأ من نسق أكبر منه (السوق، المجتمع)، بدوره هذا النسق الفرعي يضم بداخله مجموع عمليات وأنشطة تتفاعل وكذا تتأثر فيما بينها (بالإيجاب والسلب)، وهو ما نسعى إليه في هذه الدراسة إلى تحديد أدوار ووظائف اليقظة التنافسية (كوحدة ونظام داخلي وخارجي) التي تساهم بشكل كمي ونوعي في تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للاتصال ضمن محيطها الاجتماعي، الاقتصادي والتنافسي العام.

بحسب المنظور البنائي–الوظيفي يمكن استخلاص أهم الوظائف والأدوار المرتبطة بنظام اليقظة التنافسية في دعم استراتيجيات الاتصال كما يلي:

– رصد، تنظيم وتحليل البيانات والمعلومات عبر الآليات الخاصة باليقظة كالنماذج التقليدية(*) والتطبيقات الذكية(**) التي تُعتبر مصادراً أساسياً في تشكيل الرؤى والأنماط الاستراتيجية والاتصالية، فعلى سبيل المثال قد أصبحت اليوم منصات التواصل الاجتماعي مرآةً عاكسة لسمعة وصورة المؤسسة (العلامة التجارية) وكذا في مواجهة منافسيها داخل البيئة المتواجدة فيها.

– تتيح للمستهلكين والزبائن خاصية التعبير عن تجاربهم وأراءهم دون قيود عن المنتج والخدمة ويتفاعلون معها بأساليبهم الخاصة (تعليقات، صور، رموز تعبيرية)، وهو ما يعكس ويفيد في نفس الوقت في معرفة خصائصهم وتوجّهاتهم وأماكن تواجدهم وأكثر الوسائط استخداماً، مما يَسهُل على مسؤولي الاتصال تكييف القناة والرسالة الاتصالية الفُضلى بالنسبة إليهم. فبالتالي إنّ استغلال نماذج الرصد البيئي والتطبيقات الحديثة يعتبر نهجاً ضرورياً في إنماء وتطوير نظام معلوماتي قوي للمؤسسة؛ يسهُم في تفعيل وتحيين نظام اليقظة التنافسية والبرامج الاتصالية التفاعلية لديها.

– بناء وتعزيز العلاقات الاجتماعية والمالية مع أصحاب المصلحة على رأسهم "الشركاء، المستثمرين، الموردين، العملاء والزبائن".

– توجيه رسائل استراتيجية واضحة للجهات والأطراف الخارجية كالموردين، العملاء والشركاء لضمان دعم الأهداف والسياسات المتّبعة.

– ضمان تناسق وتكاملية الجهود بين خلايا الرصد الاستراتيجي لجهاز اليقظة التنافسية وفريق الاتصال، للتأكد من أنّ كافة الرسائل والأنشطة الاتصالية تتماشى مع جدّة ونوعية المعلومات الدقيقة والمنتقاة. بمعنى آخر تحسين التدفق المعلوماتي بين الأقسام والمستويات المختلفة "كالإدارة العليا، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، المبيعات، نظام المعلومات، الخدمات اللوجستية والنقل، الاتصال، التسويق، الجودة والصحة والسلامة والبيئة".

– تعزيز القدرات المؤسساتية على التعامل والتصرّف مع المواقف الطارئة والأزمات (قبل، أثناء وبعد) من خلال أنظمة وشبكات اتصال مرنة تسمح بالاستجابة الفورية.

– استخدام مخرجات اليقظة التنافسية في تأطير وتوجيه القرارات الاتصالية بشكل استراتيجي، وهو مايُعتبر دعم لعملية اتخاذ القرارات للمؤسسة وتحسين آدائها التنافسي والاتصالي بناءً على التحليل المستمر للبيئتين

(*) **النماذج التقليدية**: المرتبطة بالبيئة التقليدية الفعلية، مثل (VRIO - SWOT - PORTER - PESTEL)

(**) **التطبيقات الذكية**: المرتبطة بالبيئة الرقمية والافتراضية، مثل (*Driven Competitive Intelligence*، *Competitive Benchmarking*، *Market Trend Analysis*، *Brand Analysis Model*)

الداخلية وخاصة الخارجية.

– التفاعل ومتابعة أحدث الابتكارات والتطوّرات التكنولوجية التي من المحتمل أن تؤثر على الميزان التنافسي، وذلك عبر توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتعددة.

– بشكل إجمالي يُعتبر النشاط التنافسي ضمن السياق الاتصالي ضرورة لا رفاهية، تعمل على تضمين واستمرارية التفاعلية بين البيانات والمعطيات الاستراتيجية وأنظمة الاتصالات الداخلية والخارجية، الأمر الذي يُعزز وبشدة من قدرة وكفاءة المؤسسة الاقتصادية على كسب الرهان التنافسي.

3.12. نظرية أصحاب المصلحة (*Stakeholder Theory*):

تُعتبر من بين النظريات التي اكتسبت زخماً كبيراً في مجال الإدارة الاستراتيجية، التسويق، الحوكمة والاهتمام بالعنصر البشري في بيئة الأعمال المضطربة، إضافة لزيادة حساسية المجتمع اتجاه السلوكيات البيئية والمواطنة، الصورة الأخلاقية وغير الأخلاقية للمؤسسات. كما تؤكد على أنّ هذه الأخيرة ليست مجرد آلة لتصنيع المال وإنما هي وحدة نظامية اقتصادية وسوسيواتصالية، تؤثر وتتأثر بأطراف متنوعة يتمثلون في **فئات أصحاب المصلحة والجماهير المستهدفة**(*) الذين يُعتبرون ذو قوة تفاوضية مرتبطة داخلياً وخارجياً بالمؤسسة (نجم، 2006: 197).كما تُعنى هذه النظرية ونسعى من خلال أساليبها، أبعادها ومعاييرها الاتصالية إلى تبيان ومعرفة أدوارهم ومواقعهم في السوق، دراسة تفاعلاتهم، احتياجاتهم، توقّعاتهم والاستجابة لها، مع التركيز على فكرة ضرورة فهم أهمية توطيد العلاقات، بناء الروابط والتفاعل معهم من أجل كسب ثقتهم ودعمهم في المواقف والظروف الأزماتية خاصةً.

1.3.12. مفهومها ومبادئها:

ظهر المفهوم لأول مرة في معهد ستانفورد للأبحاث (*SRI International*) بولاية كاليفورنيا الأميركية في ستينيات القرن الماضي، ثم ازدادت شعبيته بين صانعي السياسات والاستراتيجيات، الجهات التنظيمية ووسائل الإعلام. ثم قام بتبنّيه والتأسيس له معرفياً ومنهجياً خلال الثمانينيات الفيلسوف والأكاديمي في كلية داردن (*Darden*) للأعمال بجامعة فيرجينيا الأميركي إدوارد فريمان (*Edward Freeman*) كمنظور حديث نابع من أطروحة التكامل بين مبدأ المسؤولية الاجتماعية والتخلّي عن مغالطة الفصل بين القيمة والتجارة من خلال

(*) قد يتداخل أصحاب المصلحة مع الجمهور المستهدف عندما تكون المصلحة أو الفائدة مباشرة أو متبادلة مع المؤسسة، وفي نفس الوقت تكون هذه الأخيرة بحاجة للتواصل والتعامل معهم بطريقة تستهدف احتياجاتهم وتطلعاتهم. على سبيل **المثال** أطلقت مؤسسة جهاز ذكي وقامت بدعوة الممولين، الموردين، العملاء والوكلاء التجاريين كأصحاب مصلحة إلى حدث إطلاق المنتج الجديد بهدف التعرّف عليه، تحفيزهم على تحسين دعمهم اللوجستي وتحقيق المبيعات، مما يجعلهم جمهوراً مستهدفاً إلى جانب المستفيدين والمستخدمين النهائيين كالمستهلكين والزبائن وبعض فئات أعضاء المجتمع الآخرين.

كتابه (*Strategic Mabagement: A stakeholder Approach*) أو "الإدارة الاستراتيجية: نهج أصحاب المصلحة" الصادر سنة 1984م.

يُعتبر هذا النهج طريقة بديلة لفهم كيفية قيام المؤسسات **بخلق** أكبر قدر ممكن من **القيمة** لكل طرف، بالإضافة إلى المزايا التي يوفّرها هذا النهج للموظفين والمديرين؛ حيث يُقدم لهم عدداً من الأدوات والنماذج التي تُمكّنهم من استخدامها لتطبيق آليات التفكير القائمة على أصحاب المصلحة لمعرفتهم واستيعابهم بشكل أفضل وتعظيم الفوائد معهم (ليست جميعها مالية).

كما انتقد "فريمان" من خلاله النموذج التقليدي لإدارة بيئة الأعمال الذي يُركّز على مبدأ تحقيق الربح للمساهمين الأساسيين فقط إلى جانب سلطة التعاملات شبه الاحتكارية أحادية الجانب، مؤكداً بأنّ النجاح المستدام للمؤسسة يعتمد على أخلاقياتها، بناء جسور التواصل، تحقيق التوازن والمنفعة بين كافة أصحاب المصلحة المعنيين. (Freeman *et al.*, 2018: 02)

في ذات السياق، إنّ **تحقيق القيمة** تتطلب وجود عمليات وممارسات قوية لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة ومنحهم الثقة والشعور بالانتماء من **خلال تنفيذ الاتصال المستهدف**(*)؛ الذي يفيد أيضاً في إدارة المخاطر والاستجابة الفورية للأحداث غير المتوقعة عبر آليات المراقبة والمتابعة التي توفر معلومات دقيقة حول الزمن، التكلفة، نطاق الأنشطة والإجراءات اللازمة؛ إلى جانب تفاصيل كيفية تقاسم وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتكثيف التعاون والجهود الاتصالية بين أصحاب المصلحة، خلية الأزمة وفريق الاتصال الذي يجب أن تكون رسائله واستراتيجياته واقعية مُصممة وموجهة خصيصاً لكل فئة من الأطراف المستهدفة وليس على مجرد افتراضات وتصوّرات الفريق، وهذا بغرض تعزيز التأثير الإيجابي وتقليل السلبي منه قدر الإمكان مما ينعكس على إبراز سمعة ومصداقية المؤسسة. (Bourne, 2009: 19)

أمّا في **إطار اليقظة**، قد اهتم "فريمان" بمناقشة كيفية قيام المديرين ومتخذي القرارات بإنشاء أنظمة رقابية موجّهة نحو أصحاب المصلحة وكذا البحث وتقصي القضايا والمعلومات المتعلقة بهم؛ التي تستحق اهتماماً مستقبلياً واستباقياً من عدة نواحي لتجنّب الصراعات والنزاعات التي تؤدي إلى تضارب وخسارة المصالح (Freeman et *al.*, 2018: 05). إلى جانب تركيز المؤسسة على مدى أهمية بناء العلاقات مع منافسيها عبر تخصيص وسطاء، مراقبين، مفوّضين أو استخباراتيين يتواصلون مع المؤسسات المماثلة، يقتنون منتجاتها،

(*) **الاتصال المستهدف**: هو عملية تأطير معلومات ورسائل اتصالية ضمن تخطيط استراتيجي موجّه إلى أطراف وجماهير معينة؛ يتم اختيارهم أو استهدافهم بناءً على خصائصهم، احتياجاتهم وأهميتهم من أجل التأثير عليهم لتحقيق أهداف مؤسساتية معينة كتغيير في السلوكيات وتعزيز الولاء للعلامة التجارية.

يتحاورون مع موظفيها ومديريها السابقين والحاليين. هذا السلوك الاستراتيجي يُسهّل على المؤسسة دراسة وتحليل نقاط قوتها وضعفها مما يجعلها أكثر يقظة. (زعيمي، 2024: 39)

عرّف "فريمان" **المصلحة** بأنها حصة، اهتمام، فائدة أو حاجة تجاه نشاط معين (كتصنيع منتج، بيع سلعة، تقديم خدمة)، كما أن هذه المصالح بحسب هنري مينتزبرغ (*Henry Mintzberg*) قد تكون لها أصول سياسية، إيديولوجية، سوسيوثقافية، قانونية وأخلاقية. بينما **أصحاب المصلحة** هم مجموعات وأفراد لهم مصلحة أو مساهمة (على شكل معلومة أو دعم) في أنشطة وخدمات المؤسسة ونتائجها، يمكن أن يتأثروا ويؤثروا على تحقيق أهداف المؤسسة التي تعتمد بشكل كبير على وجهات نظرهم، رضاهم، مشاركاتهم، مستوى استخداماتهم وإقبالهم على المنتجات والخدمات لتسطير مساعيها.

بالتالي هم الجماعات التي تُعتبر حيوية لبقاء ونجاح المؤسسة. على سبيل المثال قد تتأثر نسبة من المستهلكين والزبائن بقرار سحب المؤسسة لمنتج محبوب في السوق واستبداله بمنتج أغلى، ما يُقلل من خياراتهم ويمس ميزانياتهم المالية؛ والعكس بالنسبة لمنتج غير محبوب واستبداله بمنتج متميز من حيث الجودة والتسعير. (Friedman & Miles, 2006: 01)

ويُستثنى من هذه التعاريف الأفراد الذين لا يؤثرون في قرارات المؤسسة نظراً لعدم حيازتهم على أي شكل من أشكال السلطة أو المصلحة، كما لا يتأثرون بأنشطتها وبرامجها نظراً لغياب أي شكل من أشكال الاتصال أو العلاقات فيما بينهما، لكن في نفس الوقت يمكن لصاحب المصلحة أن يتأثر دون أي قدرة على التأثير والعكس صحيح. (شرقي وبهاز، 2018: 30)

تقوم نظرية أصحاب المصلحة على المبادئ الأساسية الآتية:

– **مبدأ تمكين أصحاب المصلحة:** وهو إدارة المؤسسة وعلاقاتها بما يخدم أصحاب المصلحة المستهدفين.

– **مبدأ المسؤولية الأخلاقية للمديرين:** من واجب المديرين استخدام أحكام منطقية في تحديد وتوجيه شؤون ومصالح المؤسسة بما يتوافق مع مبدأ تمكين أصحاب المصلحة. بمعنى تحمّل المديرين مسؤولية اتخاذ قرارات مدروسة والتصرّف بعناية بما يتماشى مع معايير السلوك الاقتصادية، التقديرية، الأخلاقية والقانونية. (Friedman & Miles, 2006: 02)

– **مبدأ المسؤولية الاجتماعية:** وهو ما يسمى بالتأثير المجتمعي عبر تنشيط الاتصالات المشتركة والمعتمدة على الاستمالات الإقناعية العاطفية والعقلية؛ كونها تقوم على توليد وتعزيز آليات تساعد المؤسسات على الاستيلاء على عواطف، نفسيات وتفكير أصحاب المصلحة. ومما يُغذي ويعزز من سلوكياتهم وتأثيراتهم الإيجابية وفهم مشاعرهم واحتياجاتهم عبر تنفيذ "استراتيجية الاستماع" باعتبارها استراتيجية تكيّفية يمكن

تحقيقها من خلال الأسئلة التالية: إلى من نستمع؟ ماذا نستمع؟ لماذا نستمع؟ أين نستمع؟ كيف نستمع؟ ماهو الهدف من الاستماع؟ فهذه الأسئلة الستة تستوجب ضرورة مراعاة توفّر عدة شروط ومهارات اتصالية، إقناعية، لغوية، تقنية وتكنولوجية مرتبطة بالقائمي وممارسي الاتصال الفعال. (زعيمي، 2024: 38)

من خلال التعاريف والمبادئ، تُطرح **التساؤلات**: من هم الجماعات والجهات التي يمكن لها أن تتأثر وتؤثر على صورة، سمعة، أنشطة المؤسسة وأهدافها؟ وإذا كان لهم تأثير سلبي لماذا عليها أن تتعامل معهم؟ **والجواب** مرتبط **أولاً** بموقع المؤسسة المركزي ذو العلاقات والاتصالات المباشرة وغير المباشرة التي تتوسط دائرة أصحاب المصلحة وجماهيرها المستهدفة بعد تعيينهم. **وثانياً** إعتمادها عليهم للحصول على الموارد وكمصادر هامة للمعلومات باستمرار، مما يعزز زيادة المعرفة ومشاركتها لإدراك نظام ومحيط وديناميكية المؤسسة ومعالجة مشكلاتها في ظل الظروف المتغيرة.

إلى جانب عدة تساؤلات أساسية أخرى في إدارة المؤسسة لأصحاب المصلحة: ماهي مصالح أصحاب المصلحة المادية والمعنوية بعدما أصبحوا أكثر وعياً؟ ماهي الفرص التي يقدمونها عند إشراكهم من أجل صناعة القرارات والنتائج؟ ماهي التحديات والتهديدات التي يطرحونها؟ ماهي المسؤوليات التي نتحملها اتجاههم؟ ماهي الاستراتيجيات والإجراءات التي يجب استخدامها للتفاعل والتواصل معهم؟ هل يجب أن نتعامل معهم بشكل مباشر أم غير مباشر (نوع الوسيلة الاتصالية)؟ هل يجب أنّ نتّبع نهجاً هجومياً أم دفاعياً في التعامل معهم خاصة خلال الأزمات؟ كيف ومتى ينبغي أن نستوعب، نتفاوض، نناور أو نرفض طلباتهم واحتياجاتهم؟ كيف ومتى ينبغي أن نستخدم مزيجاً من الاستراتيجيات؟ أم يجب علينا أن نسلُك مساراً واحداً أم نتماشى بحسب الظروف (الاستراتيجية الموقفية)؟ (Chinyio & Olomolaiye, 2010: 07)

كما يستند منظور إدارة أصحاب المصلحة على سبعة (07) مفاهيم أساسية:

– **التركيز الإداري**: إنّ وجهة أصحاب المصلحة مفيدة لأنها تصف ما يجب أن يفعله المديرين، إلى جانب الطريقة التي يتم بها إدارة مصالح هؤلاء الأطراف المؤثرة على القيمة التي تخلقها المؤسسة ضمن السياقات التي من المرجّح أن تؤدي فيها الممارسات والأنشطة المؤسساتية إلى أفضل نتائج عاكسة للقيمة.

– **الأساس الأخلاقي**: تعتمد إدارة أصحاب المصلحة على أساس أخلاقي يشمل احترام حقوقهم، النزاهة، العدالة، الصديق، الولاء، حرية الاحتيار وتحمل المسؤولية عن عواقب الأفعال التي تقوم بها المؤسسة.

– **الهدف الشامل (استراتيجيات المؤسسة)**: يمكن تعريف هدف المؤسسة من حيث ما تقدمه لأصحاب المصلحة بأنه جزء مما يمكن تسميته باستراتيجيات المؤسسة. كما يوجد مصطلح آخر يُستخدم لوصفها هو

"ثقافة أصحاب المصلحة السائدة"، فالتفاوت الواسع في ثقافات أصحاب المصلحة يُعتبر فرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن منافسيها.

– **إنشاء قيمة اقتصادية وغير اقتصادية:** القيمة التي تخلقها المؤسسة لأصحاب المصلحة ليست دائما اقتصادية فقط، بل يمكن أن تشمل مجموعة واسعة من الفوائد المرتبطة بالعنصر البشري كالانتماء، الاحترام وحرية الاختيار. فيمكن لهم أن يشعروا بالفخر لانتمائهم إلى مؤسسة يعتبرونها فاضلة ومسؤولة وكذلك بالسعادة ما إذا تم معاملهم بشكل جيد، وهو ما يسمى برفاهية أصحاب المصلحة.

– **المعاملة بالمثل:** يستجيب الفرد بشكل إيجابي عندما يتم معاملته بشكل جيد أو سلبي، فالموظف أو العميل يعتقد أنه يحصل على قيمة أكبر من خلال التعامل مع مؤسسة بدلاً من أخرى؛ وعليه سيميل حتماً إلى تقديم المزيد من حيث الجهد، الالتزام، مشاركة المعلومات الهامة، الحماس، الولاء. نفس الأمر بالنسبة للمستهلكين والزبائن يتوقعون عرض من حيث القيمة التي سيتحصلون عليها مقابل السعر المدفوع، الاحترام، جودة المنتج والخدمة، مشاعر التعامل والانتماء؛ فيصبحون أكثر حماساً بشأن المؤسسة وسيشاركون هذا الحماس سواءً عبر الاتصال الشخصي أو عبر قناة اتصالية مع الآخرين للشراء والتعامل مع المؤسسة مرة أخرى عندما تُتاح الفرصة، وهو ما قد يعتبره أصحاب المصلحة برد الجميل.

– **السمعة:** تكتسب المؤسسة سمعتها من الطريقة التي تعامل بها أصحاب المصلحة، حيث يمكن أن تؤثر على مدى جاذبية المؤسسة لأصحاب المصلحة الحاليين والمحتملين. كأن يصبح العميل المحتمل على دراية بكيفية معاملة المؤسسة لعملائها من خلال الاتصال الشفهي، تقارير المستهلكين والزبائن أو التغطية الإعلامية. كما يميل الموظفين المحتملين إلى اعتبار المؤسسة التي تتبنى نهجاً موجهاً نحو أصحاب المصلحة أكثر جاذبية بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة التي لا تتمتع بمثل هذه السمعة. كما أنّ الموردين والممولين سيستجيبون بشكل إيجابي لمؤسسة ذات سمعة جيدة والعكس.

– **إلتقاء مصالح الأطراف المعنية بمرور الوقت:** هناك جزء مهم من مناقشة أصحاب المصلحة هو ما إذا كانت مصالح طرف واحد يجب أن يُقايض بمصالح طرف آخر؟ (Freeman *et al.*, 2010: 03)

2.3.12. افتراضاتها الأساسية:

– المؤسسة على علاقة واتصال بعدة مجموعات مستفيدة تؤثر عليها وتتأثر بقراراتها.

– الاهتمام بدراسة طبيعة هذه العلاقات من حيث العمليات، السياق والنتائج بالنسبة للمؤسسة والأطراف المعنية كلّ على حدّ سواء.

– تُمثل رغبات ومصالح الأطراف المعنية قيمة جوهرية بالنسبة للمؤسسة ولا يُفترض أن تُسيطر أو تُهيمن مصلحة على حساب أخرى (عدم التفضيل أو التحيّز لصالح طرف دون آخر).

– التركيز على عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية. (Pesqueux & Ayadi, 2003: 06)

3.3.12. تصنيفات وأنواع أصحاب المصلحة:

تتضمن إدارة أصحاب المصلحة والجماهير المرتبطة بالمؤسسة تحديدهم وتصنيفهم؛ مما يسهّل من الاتصال والتفاعل الأولي والمستمر معهم بطريقة مُخططة ومنسّقة من ناحية الوقت، الوسيلة والرسائل المناسبة، حيث يشمل هذا التفاعل ويتم عبر "تحديد فئاتهم، جمع المعلومات عنهم، تحديد مهامهم وأدوارهم، معرفة نقاط قوتهم وضعفهم، تحليل اتجاهاتهم، توقّع سلوكياتهم ووضع تنفيذ الاستراتيجيات الملائمة لإدارتهم". وقد تختلف أهمية، أنواع وموقف أصحاب المصلحة باختلاف طبيعة المؤسسة وصناعتها أو القطاع الذي تنشط فيه، لكن في مجملها تتمثل في التصنيفات الآتية:

➢ **التصنيف الأول:**

– **الداخليون:** هم المنتمين لنظام وهيكل المؤسسة كوحدات وأجزاء داخلية؛ يشاركونها بشكل مباشر في ثقافتها، أنشطتها، عملياتها، صناعة قراراتها وتسطير أهدافها التنظيمية والاتصالية، مثل "**الموظفين، رؤساء الأقسام، مجلس الإدارة، المديرين ومتخذي القرار**".

– **الخارجيون:** هم المتواجدين خارج المؤسسة الذين يهتمون بأنشطتها ومشاريعها؛ لكن باستطاعتهم التأثير على صورة، سمعة، أنشطة ونجاح المؤسسة، مثل "**الموردين، العملاء، البائعين، المستهلكين، الزبائن، النقابات، وسائل الإعلام، المؤسسات المالية والقانونية، الهيئات الحكومية**".

➢ **التصنيف الثاني:**

– **الأساسيون:** هم الذين لا يمكن للمؤسسة الاستمرار بدون مشاركاتهم ومساهماتهم الفعلية والمستمرة؛ فوجودهم التفاعلي ضروري لبقائها واستمراريتها. كما أنّهم يؤثرون ويتأثرون بشكل مباشر وقوي بقرارات ونتائج المؤسسة، مثل "**الموظفين، رؤساء الأقسام، صناع ومتخذي القرار، العملاء، مورّدي السلع والخدمات الملموسة، موردي رأس المال أو المساهمين والممولين والمستثمرين، الشركاء، المتعاقدين، المستهلكين، الزبائن، السلطات التنظيمية والحكومية**".

– **الثانويون:** هم الذين يتأثرون بشكل غير مباشر بقرارات ونتائج المؤسسة، مثل "**الجهات الحكومية، المنظمات غير الحكومية، مجموعات حماية المستهلك، النقابات والاتحادات، المنافسين، البنوك وشركات**

التأمين، قادة الرأي والمجموعات الضاغطة، صنّاع المحتوى والمؤثرين الرقميين، وسائل الإعلام". ولا يعني كونهم ثانويين التقليل من أهميتهم وأدوارهم الاستراتيجية، وإنما من المنظور العملي يجب أن يتم التركيز على الأطراف الأساسيين باعتبارهم المساهمين والفاعلين بشكل أكبر من ناحية القيمة والمزايا التي تخلقها المؤسسة في بُعديها المادي (المقترنة بالسلع، الخدمات والأرباح) واللامادي (تشكيل الصورة والسمعة المؤسساتية).

➢ **التصنيف الثالث:**

– **المباشرين:** هم الذين يشاركون، يساهمون ويتأثرون بشكل مباشر بمشاريع، أعمال وأنشطة المؤسسة، مثل "**الموظفين ومجلس الإدارة، الموردين، العملاء، المساهمين، المستثمرين، النقابات، السلطات التنظيمية والحكومية**".

– **غير المباشرين:** هم الذين لا يشاركون بمشاريع، أعمال وأنشطة المؤسسة لكنهم يتأثرون بقراراتها ونتائجها بشكل غير مباشر، مثل "**المستخدمين النهائيين، أعضاء المجتمع، المنافسين ووسائل الإعلام**".

➢ **التصنيف الرابع:**

– **المتعاقدون:** مثل "**المقاولين والمستشارين الماليين، القانونيين ووكالات الاتصال والإعلان**" الذين لديهم علاقة مباشرة ورسمية مع المؤسسة.

– **الموقفيون:** يمكن تصنيفهم إلى "**داعمين، محايدين ومعارضين**"، بالرغم من أنّ الفئة المعارضة غالباً ما تكون ذات أقلية لكنها قد تكون شديدة التأثير السلبي على المؤسسة (كالمنافسين، قادة الرأي، المؤثرين والذباب الإلكتروني في البيئة الرقمية). فالفكرة الأساسية هنا هي محاولة نقل أصحاب المصلحة والجماهير الخارجية من الفئة المحايدة والمعارضة إلى الفئة الداعمة. (Chinyio & Olomolaiye, 2010: 03)

4.3.12. مبررات توظيف نظرية أصحاب المصلحة:

– خلق ثقافة واعية بالأطراف المعنية بالمؤسسة، هذه الثقافة تتطلّب نهجاً منظماً وإدارة ماهرة باعتبارها عملية تحسين وتطوير مستمرة، كما تتطلب وعياً ودعماً من جميع أفراد المؤسسة بدءً من الموظفين والمدراء التنفيذيين لغاية الجهات والمؤسسات الخارجية، ما يضمن أن تصبح مفاهيم وممارسات إدارة العلاقات الاتصالية مع الأطراف المعنية الفعالة جزء لا يتجزأ من الثقافة الاتصالية والتنظيمية للمؤسسة. ويتم تحقيق ذلك عبر نهجين: **الأول** يُقدم إرشادات مُنظّمة وموجّهة لمؤوسة لتحديد وتحليل الأطراف المعنية الحالية والمستقبلية؛ مع الوسائل لفهم وإدارة هذه التوقعات. **الثاني** يُقدّم إرشادات للجهات والمؤسسات الخارجية الراغبة في دعم وتنفيذ هذا النهج بأي طريقة تساعد في تنفيذ عمليات وممارسات إدارة كافة الأطراف واحتياجاتهم بفعالية.

– إدارة هذه العلاقات تتطلب متابعة وصيانة مستمرة من خلال التواصل المناسب، لأنّ المعضلة الرئيسية القائمة في هذه النظرية هو في مدى التأثيرات والتقييمات المتفاوتة والضاغطة لأصحاب المصلحة وكافة الأطراف المعنية؛ بشكل قد يُهدد أو يفيد في بُنية ومنحى عمليات، استراتيجيات وقرارات المؤسسة وحتى بقائها وضمان تنفيذ رؤيتها على المدى البعيد. فبحسب طرح الأكاديمية والخبيرة الأسترالية المختصّة في مجال إدارة المشاريع والعلاقات؛ ليندا بورن (*Lynda Bourne*): هل يمكن للأنشطة التنظيمية والمؤسساتية أن تُحقق نتائجها في الوقت المحدد، حدود الميزانية والجهود المناسبة، ومع ذلك قد تُعتبر فاشلة رغم تحقيقها نسبة (100%) من نطاقها؟ وإجابتها: نعم يمكن ذلك لأنّ التركيز على العنصر البشري هو المفتاح لنجاح أو فشل المؤسسات (Bourne, 2009: 21). كما أنّ سببه راجع إلى غياب أو عدم قوة شبكات ونماذج الاتصالات الفعّالة داخل وخارج المؤسسة ضمن مشاريعها الاستراتيجية، فأهمية الاتصال تكمن في أنه يُعين على تنظيم وتدفق المعلومات الضرورية وإرسائل رسائله الاستراتيجية لكافة الأطراف المستهدفة. (الدباسي، 2022: 59)

كما يوجد هناك عدد من المبررات الأخرى كالآتي:

– اعتبارها إطار واقعي وعملي مُبسط للأنظمة، الشبكات والعلاقات التفاعلية.

– تحديد أدوار الأطراف الداخلية والخارجية مع الفهم العميق لمستوى تأثيرهم، قوتهم وصلاحياتهم.

– اقتراح استراتيجيات مُحدّثة للإدارة والتواصل بين المجموعات والفئات المختلفة.

– إدارة الموارد والوقت واستخدامها بطريقة تُمكّن من تحقيق أكبر نسبة من الفوائد والقيم المؤسساتية.

– التعرّف على المواقف، الاتجاهات والتفضيلات والأخذ بها من أجل بلوغ النتائج المرغوبة.

– توفير المعلومات القيّمة التي تُتيح فهم تفصيلي وسياقي للظواهر والمسائل المرتبطة بالمحيط التنافسي.

– مشاركتهم تسمح بضبط النماذج التشخيصية والتحليلية لليقظة لتكون أكثر دقة وحداثة.

– توفير إطار لمراقبة وتقييم المشكلات والأزمات الحالية والمحتملة.

– تحديد السيناريوهات الممكنة وتقييم مدى جاذبيتها وفاعليتها.

– المساهمة في دعم القرارات الاستراتيجية وتعزيز قبولها من قبل أعضاء المجتمع.

– ضمان طرح وصياغة الأسئلة المناسبة واستخدام المعلومات المتاحة للإجابة عليها.

– توجيه تصميم المشاريع والبرامج العامة والخاصة وحسن تنفيذها. (Gray *et al.*, 2017: 12)

5.3.12. الجمهور الداخلي والخارجي في ضوء نظرية أصحاب المصلحة:

في ظل نظرية أصحاب المصلحة يُعتبر **الجمهور الداخلي** الدعامة التنظيمية التي تدعم تحقيق أهداف

المؤسسة، حيث يُركز دوره على تعزيز الكفاءة، الأداء، والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات. أما **الجمهور الخارجي** فيُعتبر الدعامة المؤسساتية التي تُجسّد معايير ومنطلقات البيئة المحيطة التي تتأثر بأنشطة وأعمال المؤسسة وتؤثر عليها ضمن حلقة تبادلية. فتحقيق مسألة التوزان فيما بينهما مع خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية معاً يعكس جوهر هذه النظرية من خلال سعي المؤسسة إلى رصد وتلبية احتياجات واهتمامات كافة الأطراف لضمان النجاح والاستدامة.

بحسب منظور أصحاب المصلحة يمكن استخلاص أهم الوظائف والأدوار المرتبطة بالجمهور الداخلي والخارجي كما يلي:

- **بالنسبة للجمهور الداخلي:**

– مجلس الإدارة والمديرين:

- ✓ توجيه المؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة.
- ✓ وضع الأهداف والخطط لضمان نمو المؤسسة.
- ✓ تحقيق التوزان بين مصالح الأطراف الداخلية والخارجية.
- ✓ إدارة الموارد البشرية والكادية بكفاءة.

– الموظفون:

- ✓ تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية.
- ✓ المساهمة في إنتاجية وتموقع المؤسسة وضمان أرباحها ووصول رسائلها في السوق.
- ✓ تطوير المهارات والابتكار من أجل تحسين العمليات
- ✓ المشاركة في صياغة مختلف القرارات الإدارية والاستراتيجية.

– المساهمون والممولون:

- ✓ توفير رأس المال اللازم لدعم برامج وأنشطة المؤسسة.
- ✓ مراقبة أداء المؤسسة وضمان تحقيق العوائد والأرباح المالية.
- ✓ المشاركة في صياغة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الكبرى.
- ✓ المحافظة على الاستقرار المالي للمؤسسة.

- **بالنسبة للجمهور الخارجي:**

– الموردون:

- ✓ توفير المواد الخام والخدمات اللازمة للإنتاج.
- ✓ ضمان استمرارية سلاسل التوريد.
- ✓ المساهمة في خفض التكاليف أو تحسين الجودة من خلال التعاون.
- ✓ التأثير على كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة.

– العملاء:

- ✓ الاستفادة من منتجات وخدمات المؤسسة.
- ✓ توفير الإيرادات من خلال عمليات اشراء والتفاعل مع مختلف العروض.
- ✓ تقديم ملاحظات لتحسين الجدودة والخدمات.
- ✓ التأثير على صورة وسمعة المؤسسة من خلال الرضا أو الشكاوي.

– المستهلكون والزبائن (المستخدمون النهائيون، المستفيدون من المنتج أو الخدمة):

- ✓ يُعتبرون المصدر الرئيسي للإيرادات من خلال عمليات الشراء والخدمات التي تقدمها المؤسسة، فبدونهم تفقد مصدر دخلها مما يؤثر سلباً على استمراريتها.
- ✓ من خلال تقييمهم لجودة المنتجات والخدمات وقيمتها المقدّمة في مقابل السعر، يساعد المؤسسة على تحسين عروضها لتلبية توقعاتهم وزيادة مستويات الرضا إلى جانب الحفاظ على سمعتها.
- ✓ المساعدة على تحديد نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات من خلال ردود أفعالهم وملاحظاتهم.
- ✓ من خلال طلباتهم وتوقعاتهم المتغيرة يُحفز المستهلك والزبون المؤسسة على الابتكار وتطوير منتجات بديلة وخدمات جديدة، فهم يُشكلون دافعاً قوياً للتكيّف مع الاتجاهات الحديثة في السوق.
- ✓ عندما يشعر المستهلك والزبون بالرضا يصبح عميلاً مخلصاً للمؤسسة مما يضمن استمرارية الإيرادات، كما يمكن له أن يصبح سفيراً لعلامتها التجارية من خلال الترويج للمنتجات والخدمات بشكل مباشر أو غير مباشر.
- ✓ من خلال السلوكيات الشرائية، ملاحظاتهم وردودة أفعالهم تقوم المؤسسة بدراستها من أجل توجيه رسائلها الاتصالية وقراراتها الاستراتيجية فهم يشكّلون محوراً رئيسياً في عملية صنع القرار.
- ✓ يميل المستهلك والزبون بشكل متزايد بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات مما يدفع بهذه الأخيرة إلى تبنّي ممارسات أخلاقية مستدامة.

– الحكومات والجهات التنظيمية:

- ✓ وضع القوانين واللوائح التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة.
- ✓ ضمان إلتزام المؤسسة بالمعايير القانونية والأخلاقية.
- ✓ توفير الدعم والحوافز للمؤسسات التي تلتزم بالسياسات العامة.
- ✓ مراقبة الأنشطة والبرامج لضمان عدم الإضرار أو الإخلال بالمصالح العامة للمجتمع.

– المنظمات غير الحكومية والجمعيات:

- ✓ تمثيل مصالح مجتمعية أو بيئية.
- ✓ الضغط على المؤسسات لأجل تبني ممارسات مستدامة وأخلاقية.
- ✓ رفع مستوى الوعي حول تأثير المؤسسة وخدماتها على المجتمع أو البيئة.
- ✓ تقديم الدعم الكافِ أو النقد البنّاء على أداء المؤسسات.

– المجتمع المحلي:

- ✓ التفاعل مع المؤسسة كجزء من البيئة المحيطة.
- ✓ توفير القوى العاملة المحلية.
- ✓ التأثير على صور وسمعة المؤسسة من خلال قبول أو رفض أنشطتها.
- ✓ الاستفادة من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة كالبرامج الإصلاحية والتنموية.

– المنافسون:

- ✓ خلق بيئة تنافسية في السوق.
- ✓ تحفيز المؤسسة على الابتكار وتحسين الجودة.
- ✓ التأثير على استراتيجيات التسعير، التسويق والاتصال.
- ✓ تحديد معايير الأداء والتكنولوجيات في مجال الصناعة.

– وسائل الإعلام:

- ✓ باعتبارها قناة اتصال رئيسية تربط بين المؤسسة، بيئتها الخارجية وأصحاب المصلحة.
- ✓ القدرة على تشكيل الرأي العام وحتى الجهات الحكومية والتنظيمية اتجاه المؤسسة.
- ✓ تساهم في توعية الجمهور بمنتجات، خدمات وأنشطة المؤسسة.
- ✓ تلعب دوراً محورياً في التأثير على سمعة وصورة المؤسسة بناءً على كيفية تغطيتها لأنشطتها وبرامجها.
- ✓ تُستخدم كأداة للترويج الإيجابي والسلبي من خلال الإعلانات والتقارير الإخبارية وتقديم المعلومات.

- ✓ تقوم بدور الرقيب على المؤسسات حيث تكشف عن ممارساتها غير الأخلاقية والمخالفات غير القانونية.
- ✓ الضغط على المؤسسات من أجل تبنّي وضمان ممارسات أكثر شفافية ومسؤولة مع الجماهير.
- ✓ خلال الأزمات يمكن لوسائل الإعلام أن تلعب دوراً إيجابياً تجاه المؤسسة بمساعدتها على تحويل مسار الأزمة لصالحها، ذلك من خلال نقل معلومات مناسبة، دحض الإشاعات وعدم التهويل. لكن في المقابل يمكن أن تُحدث أَضراراً تمُس بصورة وسمعة العلامة التجارية للمؤسسة إذا ما كانت التغطية سلبية.
- ✓ تُعتبر وسائل الإعلام شريك استراتيجي بدرجة أولى في إدارة العلاقات العامة للمؤسساة وعليه وجب المحافظة على علاقة جيدة طويلة المدى معها.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

مدخل نظري لليقظة التنافسية

تمهيد:

تُعدّ اليقظة التنافسية الأداة المفضّلة والاستثنائية من قِبل رجال الأعمال ومديري المؤسسات الاقتصادية؛ بالرغم من أنّ المصطلحات المستخدمة لوصف اليقظة قد تكون في كثير من الأحيان مُشوّشة أو متداخلة تبعاً للسياق الذي تُوظّف فيه. كما أنّ ظاهرة ومجالات استخداماتها ليست بالأمر المُستجد، ومع ذلك نشهد قلّة من الدراسات والبحوث الميدانية والتفسيرية التي توثّق وتربط نشأة وبروز اليقظة التنافسية؛ ضمن حقول العلوم الاجتماعية والإنسانية خارج نطاق المجال العسكري، التقني والتكنولوجي وغيرهم.

المبحث الأول: أسس ومكونات اليقظة التنافسية

المطلب الأول: نشأة وتطوّر اليقظة التنافسية

تعود أصول اليقظة التنافسية إلى أزمنة قديمة ظهرت في بعض الأمثلة **التاريخية** التي تتّبع أصل وجذور هذا المفهوم؛ منها أسطورة الجندي من ماراثون الذي توفيّ ليبلّغ الآثينيين بنصرهم على الفُرس، وكذا شبكات المراقبة التي طوّرها آل فوغر (*Fugger*) في القرن السادس عشر، وآل روتشيلد (*Rothschild*) في القرن التاسع عشر والجمهورية الفينيسية (*Venise*) والكنيسة الكاثوليكية آنذاك.

على المستوى الدولي أنشأت اليابان نظام مراقبة في منتصف القرن العشرين (20م) وجعلت منه مورداً جماعياً، وفي أميركا الشمالية وأوروبا لم تبدأ الشركات الكبرى فيها بالاهتمام بعد بإنشاء أنظمة وخدمات المراقبة إلاّ في ثمانينيات وبداية تسعينيات القرن الماضي كرد فعل من أميركا وفرنسا اتجاه التهديد الياباني. بالرغم أنّ فكرة المراقبة (كسلوك أو تدبير) كانت متواجدة خلال فترة خمسينات وستينات القرن الماضي في الممارسات التنظيمية والمؤسّساتية من جرّاء الإسهامات البحثية، خاصة مع بروز أعمال الباحث والمتخصص في المراقبة الاستراتيجية والمعلوماتية الأميركي فريدريك أغيلار (*Frederick Aguilar*)(*) في سنة 1967م.

وقد برزت قيمة اليقظة المتزايدة عند إنشاء منظّمة مهنية أميركية غير ربحية سنة 1986م تُعرف باسم (***S**ociety of **C**ompetitive **I**ntelligence **P**rofessionals*) أو "جمعية محترفي الاستخبارات التنافسية"، تضُم ما يقارب (7000) عضو من (59) دولة يَنشُطون في (50) فرعاً إقليمياً حول العالم. كما تقوم بالترويج للمراقبة الاستراتيجية من خلال تنظيم مؤتمرات وندوات وورش عمل تدريبية بمعايير عالية متعلقة بالأخلاقيات المهنية، كما تنشر المنظّمة بدورها مجلّتين: مجلة "الاستخبارات التنافسية والإدارة" (*Journal of Competitive Intelligence and Management*)، وكذا مجلة "الاستخبارات التنافسية" (*Competitive Intelligence Magazine*). (Brouard, 2004: 28-29)

الجدول (02): يوضّح المراحل الرئيسية لتطوّر مفهوم اليقظة التنافسية

الفترة الزمنية	المرحلة / الخاصية	خصائص المراقبة				
		النهج / النمط	التوجّه	التحليل	القرارات	الموظّفين
1960م	البحث عن بيانات	غير رسمي	تكتيكي	ضئيل أو	ضعيفة	أمين مكتبة

(*) برزت أبحاث "**أغيلار**" في تلك الفترة من خلال مؤلفه (*Information System for the Manager*) حيث قدّم فيه مفهوم لليقظة؛ من خلال **نموذج مُنظم** لجمع وتصنيف وفهم وتحليل المعلومات بشكّل يُمكّن المؤسسات من التنبؤ بالتغيّرات والاتجاهات المستقبلية ضمن بيئة أعمالها، تدفعها للتحسين من قراراتها وتطوير استراتيجياتها.

1970م	حول المنافسين			معدوم	التسويق
1980م	تحليل المنافسين والصناعة	رسمي	تكتيكي	كمّي	متوسطة	التسويق التخطيط
1990م وبعد 2000م	الذكاء المؤسساتي لاتخاذ قرارات استراتيجية	رسمي	تكتيكي استراتيجي	كمّي كيفي	مرتفعة	التسويق التخطيط خلية اليقظة (المتيقظين)

Source: (Brouard, 2004: 30)

من الملاحَظ بأنّ المراحل الرئيسية لتطوّر اليقظة التنافسية سواءً على مستوى الدول، التاريخي والعسكري، لم يحدث بنفس الوتيرة أو الطريقة التي تحدث في القطاع التنظيمي والمؤسساتي، إلى جانب الدور المهم لعنصر التسويق في تطوير المراقبة والاتجاه نحو تحليل أوسع للبيانات والمعلومات.

أما **على المستويين المعرفي والتقني** عند تقاطع مجالات وتخصصات علمية "كإدارة الأعمال، الإدارة الاستراتيجية، الاقتصاد، علم المعلومات، الحاسوب والذكاء الاصطناعي"؛ تُذكر المراقبة الاستراتيجية في سياق "نمذجة الحلول المعلوماتية الآلية أو الرقمية". فقد عزّزت اليوم الحاجة المتزايدة للمؤسسات والشركات المتنافسة لفهم بيئتها الاقتصادية والاستجابة والتفاعل بسرعة خاصة مع الأحداث المرتبطة منها بالمراقبة الصناعية والتكنولوجية، فيتم رصدها من خلال محتوى ذو صيغ متعددة تكون البيانات والمعلومات فيه متفرّقة في كمّيات هائلة بشقّيها التقليدي والرقمي، على مصادر متنوعة "كالمواقع، المنصات، المدوّنات، البريد الإلكتروني وغيرها" بلغات طبيعية واضحة وأخرى مشفّرة. (MacMurray, 2012: 23)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة التنافسية

أولاً: أهمية اليقظة التنافسية

تُعتبر اليقظة التنافسية حجر الزاوية لفهم ديناميكيات السوق وبيئة الأعمال التنافسية، فهي تتجاوز مجرّد مراقبة المنافسين بل تتعداها إلى عملية إدراك واستشعار التغيرات والتوجّهات المحتملة التي قد تؤثر على كيان المؤسسات من الناحيتين التجارية والمجتمعية بشكل عام. هذا الوعي المستمر يعزز من قدرتها على التفاعل الاستباقي مع الأحداث والتطورات؛ ويتيح لها التكيّف مع الظروف المتغيرة والطارئة. ومنه تتمثل أهمية اليقظة التنافسية فيما يلي:

– المساعدة في الإجابة على التساؤلات الجوهرية التنافسية مثل: ماهو سوقنا؟ من هم منافسينا؟ هل هم ناجحين؟ ماهي المنتجات الناشئة والحلول البديلة الحالية والمحتملة؟ ماهي آفاق والقدرات التطورية لدى

منافسينا؟ ما الذي لم يتمكنوا من تحقيقه بعد؟ كيف يرون مستقبلهم؟ ماهي نقاط قوتهم وضعفهم؟ ماهي قدراتنا على التوقع والتوسع؟

- إتاحة القدرة على توقّع واكتشاف تحركات، أهداف، مخططات واستراتيجيات المنافسين بدلاً من مواجهتها عند لحظة حدوثها، مما يسمح بالتخطيط المسبق واتخاذ قرارات استراتيجية استباقية. (Drouazi, 2019: 05)

- وفقاً لغاري كوستلي (*Gary Costley*) الرئيس السابق لشركة كيلوج (*Kellog*) الأميركية متعددة الجنسيات والمتخصصة في مجال تصنيع وتسويق المواد الغذائية في أكثر من (180) دولة "إن الميزة الكبيرة للمراقبة التنافسية في أنها تُسلط الضوء على نقاط ضعف المؤسسة داخلياً بسبب قوة المنافسين". (Barral, 2023: 20)

- الاستجابة لنوعية المنافسة المعتمدة أو المرتكزة على مسألة الزمن، أي هذا النمط من التنافسية يعتمد فيه أنّ تكون المؤسسات أكثر استجابةً وسرعةً فيما يخص إيصال منتجاتها، تقديم خدماتها، تفاعلاتها وإدارة علاقاتها مع العملاء والزبائن. (نصر وآخرون، 2014: 217)

- إتاحة الدراية الكافية بالتموقع التنافسي الحالي والمستقبلي للمؤسسة، أو ما يسمى بتقييم المشهد التنافسي الكليّ.

- السماح بالوفرة والإدارة المالية من خلال تطوير المزايا التكنولوجية، التنافسية، الكفاءة وتسعيرة المنتجات.

- المساعدة على التجديد ومواكبة براءات الاختراع وتوقّع الابتكارات داخل الصناعة. (البلوشي، 2023: 39)

- خلق قيمة للعملاء والزبائن ولكافة أصحاب المصلحة تلبي احتياجاتهم مع ضمان ثقتهم وولائهم، بالتالي تدعم سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

- اعتبارها من بين أهم الأصول الاستراتيجية للمؤسسة (إلى جانب الموارد المادية، البشرية، الأطر التنظيمية، الاتصالية والبحثية)، والمتميزة فيها خاصة خلال زيادة حجم التقدم الأخير في التقنيات الرقمية والبيانات الضخمة مما أدى إلى ظهور "الاقتصاد الرقمي والشبكي"، الذي يُوسع الساحة التنافسية من مستوى المؤسسة إلى مستوى النظام البيئي.

- تنمية وإبراز الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وإتاحة فهم أفضل لها ولكيفية استخدامها بفعالية، مما يُعظّم من مزاياها التنافسية للاستحواذ على حصص السوق. (حمدي، 2023: 85)

- إنّ دراسة وفهم المحيط الأحمر بشكل أفضل يسمح للمؤسسة بتقليل نسبة المخاطرة وعدم اليقين.

- المساعدة على اختيار الأسواق (المحلية والدولية) التي تريد التوغل فيها بعناية.

- إتاحة القدرة على سرعة تحويل الموارد والقرارات بحسب ما تُمليه الظروف (المرونة).

- الحث على تنمية الإبداع، الابتكار والطاقات الفكرية للموظفين والمديرين. (داود، 2020: 132)

- أما من ناحية أهميتها على مستوى الأداء الداخلي والاتصالي للمؤسسة، فقد أشار كل من الأكاديميان والخبيران في مجال المعلوماتية الاستراتيجية والمراقبة؛ الفرنسيان نيكول ليسكا (*Nicole Lisca*) وماري-لور كارون فاسان (*Marie-Laure Caron Fasan*) إلى أنه وفقاً للعديد من الدراسات الحقلية؛ إنّ الممارسة الجيدة للمراقبة التنافسية تساهم في تحسين عملية وجودة الاتصال بين مختلف المستويات الهرمية الداخلية، مع زيادة انخراط الموظفين في عملية صنع واتخاذ مختلف القرارات المساعدة في وضع وبناء رؤى مشتركة حول بيئة المؤسسة، الإدارة، التنسيق والتخطيط.

- مع ذلك، من الضروري الإشارة إلى أنّ الفوائد المتوقعة غير ملموسة بشكل كبير، مما يشكّل تحدياً كبيراً لوضع أدوات للقياس، وعليه قام العديد من المتخصصين والمهتمين بالعمل على هذه المهمة بتطوير أدوات تتراوح في درجة تعقيداتها وتأثيراتها (Roulet *et al*., 2015: 72)، من بينهم الخبير في مجال ذكاء الأعمال والمنافسة المؤسساتية؛ ساشا بوخدا (*Sascha Buchda*) الذي قام بتصنيف هذه الأدوات إلى ثلاثة (03) فئات أساسية: مقترح مقاييس الفعالية، منهجية العائد على الاستثمار، منهجية بطاقة الأداء المتوازن. (Buchda, 2007: 31)

- تمكين متخذي القرارات من تبنّي الاستراتيجيات الصحيحة، أي من خلال إنتاج المعرفة تستفيد قرارات المديرين من الحصول على معلومات موثوقة، بكميات كافية، متاحة في الوقت المناسب ومحددة ومعالجة بشكل فعال من أجل البقاء، فيجب على المؤسسة التكيّف مع التغيرات سواءً كانت متوقعة أو عفوية في البيئة الخارجية. لكن يتطلّب هذا التكيّف بطبيعة الأمر مجموعة من القرارات التي تعمل على تقليل المخاطر أو استغلال فرص جديدة للنمو، ومع ذلك؛ كل قرار هو تقاطع بين عاملين "الكفاءة" من جهة و"المعلومات" من جهة أخرى، حيث ستسمح السيطرة على هذه المعلومات بتوجيه القرارات نحو أهداف تُعظّم من إمكانيات المؤسسة؛ مع معرفة ومراعاة لقيودها الداخلية والخارجية. (Houtekier & Cantin, 2019: 06)

ثانياً: أهداف اليقظة التنافسية

قبل القيام بعملية الرصد التنافسي من المهم جداً تحديد الهدف منه وماهي الإجراءات والقرارات التي تحتاج لدعم، ففي دراسة حديثة للباحثين نيشا سوداس (*Nisha Sewdass*) وجونثان كالوف (*Jonathan Calof*) حول "الممارسات المعاصرة لدعم الذكاء التنافسي" على عينة واسعة من الموظفين، المديرين التنفيذيين ومتخذي

القرارات بالمؤسسات؛ لمعرفة أسباب وأهداف استخداماتهم للرصد التنافسي، حيث أسفرت أهم النتائج على أنّ (83%) منهم يعتمد على نموذج (SWOT) في اتخاذ قرار اختراق السوق، (49%) لتحليل موقع المنافسين، (52%) في دعم الاستراتيجيات التنافسية والاتصالية للمؤسسة للترويج لأعمالها، في حين أنّ القرارات المتعلقة بالمبيعات كانت بنسبة (41%)، تحليل السيناريوهات (40%)، أما تطوير المنتجات والخدمات فقد كانت بنسبة (39%). (Sewdass & Calof, 2020: 37-38)

ومن أهم أهداف اليقظة التنافسية ما يلي:

- هدف دفاعي مرتبط بحماية المؤسسة من المخاطر والتهديدات المحتملة مثل "تحركات المنافسين، تغيرات القوانين، التطورات والابتكارات التكنولوجية"؛ التي تؤثر بشكل سلبيّ على نشاط، استقرار ونمو المؤسسة. بالتالي يساعد هذا الهدف في عملية التنبؤ، تقديم حلول بديلة واتخاذ التدابير الوقائية الاحترازية.

- هدف هجومي يُركز على استغلال الفرص المتاحة من أجل تعزيز موقع المؤسسة في السوق؛ سواءً عبر الابتكار والتطوير، اختراق أسواق ومساحات جديدة، الاستفادة من نقاط ضعف المنافسين والرفع من مستوى تنافسيتها. (زواو، 2012: 19)

- كيفية تحقيق أو خلق المؤسسة لميزة أو جملة مزايا تنافسية.

- تحقيق السبق والتفوّق من ناحية الجودة، التسعير، حصة سوقية، ثقة وولاء الزبائن والمستهلكين.

- تحديد الممارسات الأفضل والأنسب للمؤسسة من أجل ضمان مواجهة المنافسة داخل القطاع. (جرادات ودرة، 2014: 107)

- التخطيط الارتقائي والاستباقي الرامي لإيجاد حلول أفضل من خلال النمذجة والمعايير القياسية.

- المتابعة الحثيثة للمجريات عن كثب من أجل الاستعداد والوقاية من الأزمات أو الإصلاح من آثارها. (الخضيري، 2004: 37-38)

- تكوين معرفة تحليلية عميقة وشاملة عن طريق جمع المعلومات حول المنافسين، أخبارهم، تقاريرهم وإحصاءاتهم المالية، قراراتهم وترتيباتهم الحالية والجديدة التي يتّخذونها مع الممولين، الموردين والعملاء وباقي أصحاب المصلحة، إضافة إلى معرفة الاتفاقيات والشراكات المحلية والدولية التي يتم تشكيلها لإدراجها جميعاً ضمن عملية صنع واتخاذ القرارات المؤسّسية. (البلوشي، 2023: 38)

- المساعدة في تحديد وفهم أفضل للاحتياجات المستقبلية للمستهلكين والزبائن من أجل تطوير منتج أو خدمة جديدة، بالتالي من الجيد أن تكون المؤسسة السباقة في تلبية هذه الاحتياجات الناشئة هذا من جهة،

إلى جانب فهم أفضل للموردين والعملاء مما سيُمكن هذا الفهم سلسلة التوريد من تقليل التكاليف، تحقيق مكاسب في الوقت من حيث مدة الإنتاج، تجنب نقص المخزون، الحصول على منتجات ذات جودة، حيث كافة هذه النقاط تساعد في إرضاء العملاء والحفاظ عليهم. (Barral, 2023: 21)

- العمل على تفصيل وتحديد طبيعة خدمات ومنتجات المنافسين الحالية والمحتملة أن تدخل السوق، ومن ثمّ تحليل استراتيجياتهم ومخططاتهم التي تهتم بوظائف وتكلفة المنتج ومميزاته من وجهة نظر المستهلك والزبون. (محمود، 2019: 135)

- استكشاف فرص وأسواق جديدة غير معروفة يمكن أن تؤثر على الوضع التنافسي للمؤسسة، مما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة لتعزيز التميز وجودة المنافسة. (Bendjellouli & Bendi, 2017: 197)

- في ظل الحرب الاقتصادية يهدف تحليل المنافسين إلى توفير وصف كامل لهم قدر الإمكان، بما في ذلك تحديد الهوية (العنوان، الشكل القانوني)، عدد الموظفين، الأنشطة، العلامات التجارية التي يديرونها، النتائج المالية، التقارير السنوية، الإعلانات، الإنتاج، الاستثمارات، المشاريع، إلى جانب مراقبة القنوات الاتصالية لاستخلاص معطيات مفيدة تساعد على التنبؤ بالتهديدات القادمة واغتنام الفرص المحتملة.

- ترتبط بكل ما يخص دراسة السوق؛ بما في ذلك تحليل توقعات واحتياجات السوق، تحليل عروض المنافسين، البحث عن فرص للتصدير والتطوير، متابعة شهرة المؤسسة لدى المستهلكين ووسائل الإعلام، متابعة صورة المنتجات والخدمات التي تسوّقها المؤسسة، كما تُعد أداة تأثيرية من خلال تمكين المؤسسة من استخدام الوسائل الاتصالية الملائمة. (Hourenatou, 2023: 561)

- تُعد المراقبة التنافسية نشاطاً يستغرق وقتاً طويلاً وبالتالي مُكلفاً؛ في بيئة ديناميكية للغاية، حيث يكون المستثمرين والمساهمين (أصحاب المصلحة الأساسيين) شديدي الانتباه للربحية، حيث يتم تخصيص المواد البشري والمالية بعناية. لكن السؤالين المطروحين هنا: ما الذي يُبرر هذا الإنفاق؟ ماهي الفوائد التي ستمنحها المراقبة التنافسية القوية للشركة أو للمؤسسة التي قامت بها؟ والإجابة: من خلال عملية المراقبة المستمرة من المهم جمع البيانات (الكمية والنوعية)، ثم وضعها في سياقها المناسب لتحويلها إلى معلومات؛ يتم تحليلها لتصبح استخبارات هادفة إلى اتخاذ قرارات مناسبة أو تحديد أفضل الاستراتيجيات المتكيّفة. (Barral, 2023: 15)

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ اليقظة التنافسية

الفرع الأول: خصائص اليقظة التنافسية

بما أنّ اليقظة التنافسية عملية مستمرة ومُخطط لها لجمع وتحليل البيانات والمعلومات الأساسية المتعلقة بالبيئة التنافسية، من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية، فهي تقم على جملة خصائص ومميزات أساسية تتمثل فيما يلي:

أولاً: الطابع الاستراتيجي (*Strategic*): يرتبط الرصد التنافسي بالدرجة الأولى بالقيم، الرؤية، الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث يساعد الفكر الاستراتيجي في تحديد وتأطير التوّجهات، صياغة البرامج واتخاذ القرارات المبنية على معطيات واقعية، دقيقة ومدروسة بعناية لضمان استمرارية المؤسسة وتميزها.

ثانياً: التوقع والتكيّف (*Expectation & Adabtability*): يقوم الرصد التنافسي منهجياً ومعرفياً على التنبؤ المسبق للأحداث، الاتجاهات والتهديدات المستقبلية داخل السوق؛ مما يساعد على اغتنام الفرص وتجنب المخاطر، مع ضرورة الاستعداد والتكيّف مع المستجدات غير المتوقعة حفاظاً على قوتها وتوازنها.

ثالثاً: المحيط (*Ocean*): إنّ المؤسسة ليست مفهوم مجرّد بل هي نسق يضم عوامل وسياقات مؤثرة ومتأثرة، تشمل استهداف وجمع البيانات والمعلومات من محيطها الداخلي التنظيمي بما في ذلك مسؤوليها وموظفيها في كافة أقسامها وفروعها. وكذا محيطها الخارجي بما في ذلك الموردين، العملاء، المستهلكين والزبائن، إلى جانب مراقبة التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، القانونية وغيرها ضمن محيطها لضمان البقاء والنمو.

رابعاً: ثقافة المؤسسة والذكاء الجماعي (*Collective Intelligence & Institution Culture*): إنّ نجاح الرصد التنافسي لا يعتمد على الفردانية في العمل، وإنما بدرجة عالية على وجود جماعة عمل متناسقة تقوم بملاحظة والتقاط العلامات والإشارات الظاهرة الكامنة والضعيفة داخل وخارج المحيط بشكل واعٍ، تبادل وتناقل المعلومات عبر شبكات وقنوات اتصالية تفاعلية مع التعاون وتكاثف المجهودات الواعية بين مختلف أقسام وفروع المؤسسة، من أجل تحقيق فهم شامل وعميق لاحتياجات السوق والجماهير.

خامساً: التطوعية والديناميكية (*Voluntarism & Dynamism*): يتم ممارسة الرصد التنافسي بشكل استباقي احترازي وليس فقط كرد فعل آني على التغيرات والظروف، فعملية الرصد تتطلب مبادرات متواصلة في جمع المعلومات الضرورية، تحليلها وتفسيرها بشكل مستمر.

سادساً: الابتكار والإبداع (*Innovation & Creativity*): لا يقتصر الرصد التنافسي فقط على استهدف وجمع المعلومات، بل يشتمل وبشدة على قدرات تحليلها وتفسيرها بطريقة ابتكارية إبداعية للخروج بنتائج

وحلول تفيد في اتخاذ قرارات استراتيجية. (Lesca, 1997: 07)

الفرع الثاني: مبادئ اليقظة التنافسية

يساعد الرصد التنافسي المؤسسة على الاستفادة من الأدوات التكنولوجية لمواجهة منافسة قطاعها بشكل أفضل، حيث يقوم مفهوم اليقظة التنافسية هنا على عشرة (10) مبادئ أساسية:

أولاً: فهم طبيعة الرصد التنافسي: الذي يمثل في جوهره عملية مستمرة لتحليل المعلومات.

ثانياً: معرفة الهدف: يجب أن يكون للمؤسسة هدف واضح، لاكتشاف وفهم حاجة أصحاب المصلحة بشكل جيد.

ثالثاً: تعزيز التعاون داخل المؤسسة: يُعد من بين المعيقات أمام نجاح الرصد التنافسي، هو أنّ الموظفين يميلون -كطبع اجتماعي وتنافسي ذاتيّ- إلى كونهم بخيلين بمعارفهم يتم الاحتفاظ بها لأنفسهم.

رابعاً: الاعتماد على خطة: يجب أن يعتمد الرصد التنافسي على خطة (سواءً تنافسية، اتصالية، تسويقية، أزماتية وغيرها) يتم تجديدها باستمرار، حيث يجب أن تعتمد هذه الخطة على "الأولويات، توزيع المسؤوليات، تحديد طرق وأساليب الاتصال، الاستفادة من التكنولوجيا". بعد ذلك يجب على المنفّذ للرصد أو المتيقظ أن يتّبع الخطوات الأساسية الخمسة برنامج الرصد التنافسي انطلاقاً من تحديد الاحتياجات، جمع وتنظيم المعلومات، التحليل، إنتاج التقارير ونشر المعلومات وصولاً إلى التقييم.

خامساً: تحديث المعارف: يجب تصنيف كمية المعلومات حول البيئة التنافسية التي يمتلكها المعنيون في المؤسسة، مع ضرورة تحديثها وتسهيل استخراجها وتحليلها لأغراض محددة.

سادساً: حماية المعلومات السرية: تنطبق الحماية المعلوماتية هنا داخل أو خارج المؤسسة.

سابعاً: جمع المعلومات بشكل منتظم: ضرورة وجود مستودع أو بنك مركزي للمعلومات، يمكن الوصول إليه من قبل موظفي ومتخذي القرار بالمؤسسة.

ثامناً: تحليل المعلومات: ضرورة وضع إجراءات نموذجية دائمة ومستحدثة في تحليل المعلومات المجمّعة.

تاسعاً: صياغة الاستراتيجيات: يسمح وجود الاستراتيجيات -خاصة التنافسية والاتصالية- بالاستجابة والتفاعل مع التغييرات والتهديدات التي تحدث ضمن بيئتها الخارجية.

عاشراً: فهم التكلفة والمزايا: من الصعب غالباً تحديد مزايا الرصد التنافسي بشكل ملموس، ومع ذلك يساعد الرصد المؤسسات التي تمارسه على زيادة إيراداتها وتجنب بعض التكاليف واتخاذ قرارات أكثر حكمة. (Zinaoui, 2020: 04)

المبحث الثاني: البنية التنظيمية والتشغيلية لليقظة التنافسية

المطلب الأول: شروط ومتطلبات اليقظة التنافسية

من أجل تحقيق وضمان فعالية اليقظة التنافسية، يجب توفّر عدةّ شروط تُحدد ما يجب أن يكون كأساس وقاعدة لا يمكن التنازل عنها في ممارسات الرصد، إلى جانب تواجد متطلّبات تُحدّد إضافات ضرورية تدعم بشكل مرن ومتكيّف تنفيذ وتعزيز هذه العملية المستمرة بكل كفاءة لضمان نتائج إيجابية:

أولاً: الإدارة الثابتة والداعمة: تعني وجود قسم أو خلايا مستقرة ومخصصة لممارسة عملية اليقظة كوظيفة داخل المؤسسة دون قيود؛ تتولى رصد المعلومات وتحليلها ومن ثمّ اتخاذ القرارات بناءً عليها من طرف مسؤولي الإدارة العليا الذين يُقرّون بمدى أهمية اليقظة، فبدون إدارة ثابتة وداعمة لعملية اليقظة التي ستصبح مجرد نشاط أو ممارسة عشوائية وغير مُنتظمة لا تراعي الظروف والتهديدات التنافسية للبيئة الخارجية.

ثانياً: الإطار القانوني والأخلاقي: يجب الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تنص بها التنظيمات والهيئات الحكومية في جمع المعلومات، وعدم لجوء المؤسسة إلى طرق غير مشروعة كالتجسس الصناعي والتواطؤ مع جهات ثانية.

ثالثاً: وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية: إنّ عدم وضوح رؤية وغايات المؤسسة سيؤثر بشكل سلبي على تحديد وتسطير الأهداف الواضحة؛ سواءً الاستراتيجية أو تلك من وراء ممارسة نشاط اليقظة كالسبب من مراقبة تحرّكات المنافسين واستراتيجياتهم، مما يجعل من جهود اليقظة والمؤسسة دون أهمية أو فائدة.

رابعاً: تسخير الوقت والوسائل: من خلال توفير الموارد اللازمة لدعم عملية الرصد؛ سواءً من حيث الميزانية والسيولة النقدية المقدّمة في توظيف، استشارة خبراء، تمويل الأفكار التنافسية وتجسيدها إلى مشاريع، شراء تقنيات تكنولوجية جديدة تساعد على توفير الجهد والوقت في عملية جمع وتحليل المعلومات.

خامساً: شبكات الاتصال الداخلي: تعني ضرورة وجود قنوات اتصالية في كافة الاتجاهات والمستويات التنظيمية وهذا للسماح بتناقل ووصول المعلومة إلى كل موظف يطلبها دون احتكار.

سادساً: الهيكلة والنشاط الجماعي: إنّ وجود ثقافة التعاون وروح العمل الجماعية بين أعضاء وأقسام المؤسسة؛ تجعل من عملية ووتيرة عملية اليقظة أكثر مرونة وكفاءة تشغيلية تساعد دون تحفّظ على تعزيز الثقة والبيئة التنظيمية الداخلية.

سابعاً: نظام معلوماتي: يجب على المؤسسة تأسيس نظام يمثل بنية تحتية متكاملة لإدارة المعلومات من ناحية جودتها، معالجتها، تحليلها وكذا توزيعها بين الأقسام، في إطار دعم عملياتها التشغيلية والاستراتيجية.

ثامناً: إدارة المعرفة: إنّ الناتج الرئيسي لعملية اليقظة هو تشكيل المعرفة المتخصصة، حيث يجب على المؤسسة هنا تعزيز مفهوم إدارة المعرفة على اعتبارها رأس المال اللامادي الحديث؛ سواءً تأسيسها، نشرها أو مشاركتها والاحتفاظ بها في مخازن إلكترونية رقمية للولوج إليها عند الحاجة.

تاسعاً: الابتكار والذكاء التنافسي: حث الموظفين على التعلم، تبني ونشر الأفكار والمبتكرات، مما يساعد من خلال تطوير استراتيجيات فعالة (مرتبطة بمنتج، خدمة، سوق) على بناء مزايا تنافسية مستدامة تعكس الذكاء التنافسي للمؤسسة. (محمود، 2019: 80)

المطلب الثاني: ممثلوا عملية اليقظة التنافسية

عادة ما تقوم المؤسسات المتوسطة والكبرى بإنشاء خلايا أو مجموعات مراقبة كحتمية ضرورية من أجل تلبية احتياجاتها المعلوماتية والمعرفية؛ حيث تتولى مهمة تعقّب، فرز، تحليل ونشر المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بمواضيع ومسائل مُحددة (بناءً على رسالة وأهداف المؤسسة). بالتوازي نشهد إنشاء مراكز مراقبة خاصة تستهدف المؤسسات من نفس القطاع الصناعي، فيتمثل حينها التحدي بالنسبة لهذه المراكز في تقديم وتوفير خدمات معلوماتية متخصصة (تلبية احتياجات كل مؤسسة على حدة) ومعلوماتية عامة (تفيد وتخدم كافة المؤسسات الصناعية كالقوانين مثلاً). (St-Jacques, 1997: 86)

الفرع الأول: أنواع المتيقظين

يُعتبر المتيقظ الشخص المسؤول على عملية الرصد، يجيد الاستماع، الإنصات والانتباه للأحداث والمجريات داخل المؤسسة وخارجها، مهمته الرئيسية تتمثل في تقصي الفرص مع التنبيه والإنذار المبكر عن التهديدات والمخاطر المحدّقة بمحيط المؤسسة. إلاّ أنّ المتيقظ لا يعمل أو ينشُط لوحده وإنما بجانب شبكة من الفاعلين والمساهمين ضمن هذه العملية لإنجاح مسار اليقظة التنافسية.

أولاً: تصنيف فرانسوا جاكوبياك (*François Jakobiak*)

بحسب الرائد بمجال المعلومات الاستراتيجية والاستخبارات الاقتصادية الفرنسي فرانسوا جاكوبياك، يوجد هناك عدة مستويات أو شبكات تراتبية من المشاركين وممثلوا اليقظة التنافسية والاستراتيجية المتواجدين على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة:

- **العمال والموظفون (*Workers & Employees*):** يتمثل دورهم في دعم وتعزيز عملية اليقظة فمنهم من يقومون بأعمال إدارية، تقنية أو فنية تصنيعية في الميدان، مثل "أمين المكتبة، المحاسبين، القانونيين، التقنيين، مخابر البحث والجودة، الصيانة وغيرهم"، يقومون أثناء عملهم اليومي بمهام ترتيب وتسجيل الملفات،

إدخال البيانات والمعلومات في السجلات الخاصة وأجهزة الحاسوب، الترويج والتسويق والتنسيق مع المندوبين، خدمة العملاء وما بعد البيع. فهم بذلك يقدمون مساندة في مرحلة جمع ومعالجة البيانات والمعلومات؛ دون تجاهل أدوارهم كمصادر هامة.

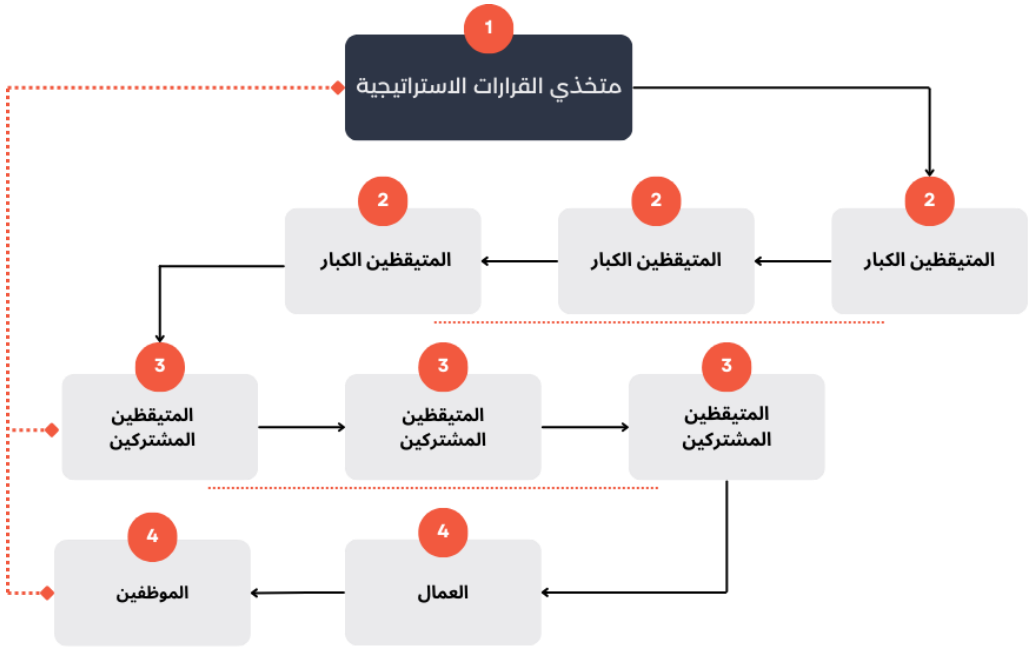
- **المتيقظون المشتركون (*Shared Vigilants*)**: يتمثل دورهم في تعيين مصادر البيانات والمعلومات، تقصي واكتشاف المحيط المؤسساتي، القيام بمسح وتصفية أولية لها، مشاطرة وتشارك المعلومات فيما بينهم كما يمتلكون القدرة على التحكّم في التدفق والحضور المعلوماتي.
- **المتيقظون الكبار (*Senior Vigilants*)**: أو الخبراء والمتخصصين ذو المهارات والمعارف المتقدمة في مجالات محددة مثل "خبراء البحث والتطوير، محللي البيانات السوقية، مهندسين، خبراء الأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي، خبراء سلاسل التوريد، محللي التكنولوجيات التنافسية"، يقومون بتفكيك، فحص وتفسير المعلومات التي تم جمعها ومن ثم ترجمتها وإعادة تركيبها بالشكل المطلوب، يقومون بالمشاركة بشكل جماعي في صياغة وإعداد السيناريوهات ومحاكاتها، ومن ثم التأكد من صحتها وفعاليتها بالمقارنة مع متطلبات البيئة الخارجية، تصحيح وتقويم الخطوات والمسارات المتّبعة وفقاً لسجل الشروط، القدرة على التخطيط وتقديم توصيات ورؤى استراتيجية مستقبلية.
- **المديرون (*Managers*)**: يمثلون حلقة وصل أو وسطاء بين جماعة اليقظة المذكورين أعلاه ومتخذي القرارات الاستراتيجية، حيث يقومون بتجهيز سجل الشروط والإشراف عليه، تولي مسؤولية التنظيم والحفاظ على مسار عملية اليقظة خلال مراحلها.
- **متخذو القرارات الاستراتيجية (*Strategic Decision-Makers*)**: يتمثل دورهم في عرض وإيضاح الغايات والأهداف الاستراتيجية ذات الأولوية المؤسّسية إلى ممثلوا اليقظة، التأكد من صحة تحليل نتائج عملية الرصد التي قُدّمت على شكل سيناريوهات حالية ومحتملة، إعادة ترجمة وتجسيد هذه السيناريوهات إلى أعمال، التشجيع على الابتكار والإبداع من أجل خلق أقوى وأفضل المزايا التنافسية للعلامة التجارية للمؤسسة. (حديد، 2005: 194)

ثانياً: تصنيف دانيال رواش (*Daniel Rouach*)

أما الأكاديمي الفرنسي **دانيال رواش** المختص في مجال الذكاء التنافسي وإدارة الابتكار، فقد حدد خمسة (05) تصنيفات للمتيقظين أو الراصدين بناءً على مستويات نشاطهم، خبراتهم، نهجهم وتفاعلاتهم في العمل:

- **المتقاعسون أو السلبيون (*Lethargic or Passive*)**: غير الناشطين يعتبرون أنّ المراقبة غير ضرورية إلى جانب افتقادهم إلى الوعي بمدى أهمية المعلومة الاستراتيجية. على سبيل المثال مسؤول أو مدير يتجاهل تقارير الرصد حول تهديد وافدين جدد او تغيرات السوق، فهو لا يرى أهمية لاتخاذ إجراءات استباقية أو وقائية بل يكتفي فقط بأساليب العمل التقليدية.
- **التفاعليون (*Reactive*)**: يستجيبون ويتجاوبون مع الإشارات القوية بعد وقوعها، بسبب عدم امتلاكهم القدرة على استباق أو توقّع التغيرات أو ما قد يحصل في بيئة الأعمال.
- **الناشطون أو الإيجابيون (*Proactive or Active*)**: محترفي المراقبة القادرين على توقّع التطوّرات من خلال اكتشاف، تحليل وتفسير الإشارات الضعيفة ومستويات انتشارها لكنهم يفتقرون نسبياً للتخصص العميق.
- **الهجوميون (*Aggressive*)**: الأكثر نشاطاً يتمتعون بخبرة متخصصة بمجال معين، فهم قادرين إلى حدّ كبير على توجيه وتحويل مسار الاستراتيجيات بناءً على قدراتهم الاستباقية العالية.
- **المحاربون (*Warriors*)**: يُعتبرون خبراء ذو مستوى متقدم جداً من الخبرة والاحترافية، يتحكمون بشكل شامل في أدوات وتقنيات الرصد إلى جانب امتلاكهم لشبكة علاقات قوية وواسعة يستخدمونها لأجل تعزيز نفوذهم. (Guilhon & Moinet, 2016: 312)

الشكل (02): يوضّح المكلفين بعملية اليقظة التنافسية–الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: أسس ومعايير انتقاء المتيقظين

تتوقف عملية انتقاء واختيار متيقظين من طرف مسؤولي المؤسسة على أسس، معايير وشروط محددة من أهمها:

- إمكانيات المؤسسة المالية، حجمها وطبيعة نشاطها.
- المؤهلات والمهارات العلمية وامتلاك خبرة سابقة.
- مستوى اهتمام ورغبة هؤلاء المتيقظين بأداء هذه المهمة الاستراتيجية.
- الالتزام بالسرية والمهنية وعدم إفشاء المعلومات السرية والاستراتيجية.
- القدرة على التركيز والعمل تحت الضغوطات وخلال الأزمات.
- تحمّل المسؤولية عند اتخاذ القرارات.

كما تعمل المؤسسة على ضمان تدريب وتكوين مناسب لهؤلاء المتيقظين، لكي يتمكنوا من أداء مهامهم البحثية بشكل صحيح وفعال. ومن أهم عناصر التدريب ما يلي:

- تحفيز مستويات الانتباه، الاستيعاب والفهم من أجل توسيع مجال الرؤية.
- تحفيز سلوك الفضول، الاطلاع، الاستجواب والتعمق إلى أبعد من ذلك.
- الانتقال من العمل الفرد إلى العمل الجماعي من أجل تطوير وتعزيز التواصل، الذكاء الجماعي والثقافة المؤسّسية.
- تعلم كيفية اكتشاف الخاصية الاستباقية ذات الإشارات الضعيفة للمعلومة.
- الإلمام بالأدوات، التقنيات والبرمجيات المستخدمة في عمليات الرصد والتحليل.
- تعلم كيفية غربلة وتوظيف المعلومات المفيدة والمناسبة فقط. (علاوي، 2010: 123)

المطلب الثالث: نظام اليقظة التنافسية

لابد على المؤسسة التي تعتمد على اليقظة التنافسية والاستراتيجية بشكل عام، أن تتوافر على نظامين – سواءً بشكل مُدمج أو منفصل– هما:

أولاً: نظام اليقظة المركزي (*Centralized*): يتألف هذا النظام من قاعدة أو بنك معلوماتي مركزي قد يكون وحدة، فريق أو خلية تكون مسؤولة عن تقصي وجمع المعلومات إلى جانب معالجتها وتحليلها، ثم نشرها على الإدارات والأقسام المعنية عبر شبكة اتصالات داخلية (**قد تكون شبكة العجلة، الشبكة العنقودية أو شبكة السلسلة**)، من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة.

من **خصائصه:** وجود فريق أو خلية متخصصة مسؤولة عن عملية اليقظة، المركزية في جمع وتحليل وتوزيع المعلومات المناسبة، تركيز واتساق في العمليات، رؤية موحدة حول طبيعة البيئة التنافسية، صياغة واتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على تفسير من منظور فردي للمعلومات، يتناسب مع المؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب حماية ورقابة على التدفق المعلوماتي.

ثانياً: نظام اليقظة اللامركزي (*Decentralized*): يتأسس هذا النظام على مختلف الإدارات والأقسام الداخلية التي يتولى كل قسم الحصول على البيانات والمعلومات في تخصصه، ثم معالجتها وتحليلها وفق برامج وأدوات مناسبة، ومن ثم إعادة نشرها وتناقلها فيما بينهم عبر شبكة اتصالات تفاعلية في جميع الاتجاهات **(قد تكون شبكة النجمة)**، ثم تقوم كل إدارة أو قسم باتخاذ القرارات الملائمة والمطلوبة بناءً على مُجمل المعلومات الواردة وتفسيراتهم لها في ظل الاحتياجات، الأهداف والبرامج الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

من **خصائصه:** المرونة، التفاعلية، سرعة الوصول إلى المعلومات، استقلالية أداء المهام واتخاذ القرارات، التشجيع على الابتكار والإبداع والمسؤولية، مناسب للمؤسسات الصغيرة الناشطة في بيئة ديناميكية سريعة التغيير أو شديدة التهديد. (علاوي، 2014: 37)

الجدول (03): يوضّح المقارنة بين نظامي اليقظة المركزي واللامركزي

المعيار	نظام اليقظة المركزي	نظام اليقظة اللامركزي
التحكم بالمعلومة	قوي ومُنسّق	أقل تحكماً وأكثر توزيعاً
نسبة المرونة	أقل مرونة	أكثر مرونة
سرعة اتخاذ القرارات	بطيء نظراً لوجود مستويات إدارية متعددة	أسرع بفضل استقلالية الأقسام والإدارات
المؤسسات المناسبة	الكبيرة والمتوسطة ذات الهيكل التنظيمي الصارم	الصغيرة والناشئة

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث: آليات تبني وتفعيل اليقظة التنافسية

المطلب الأول: مراحل اليقظة التنافسية

اختلف العديد من المهتمين والمتخصصين بمجال الرصد في تحديد خطوات اليقظة الاستباقية بشكل عام، أهمهم تقسيم الباحثين الفرنسيين همبرت ليسكا (*Humbert Lesca*) وفرانسوا جاكوبياك (*François Jakobiak*)؛ الذي في مجمله يربط أو يُخضع عملية اليقظة ضمن سياق معلوماتي منظّم. ويمكن عرض المراحل فيما يلي:

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف: تقوم المؤسسة هنا بطرح أسئلة ضرورية تمثل الخطوط الأساسية قبل الشروع في تفعيل اليقظة التنافسية، كفهم وتحديد ما الذي تريد معرفته؟ ولماذا هي بحاجة إلى المعلومات الاستراتيجية؟ وهل تُلبي احتياجاتها؟ هل تتماشى هذه الأسئلة مع توجهات وأهداف المؤسسة الاستراتيجية طويلة المدى؟ من أجل تأطير وتوجيه أنشطة اليقظة التنافسية بالاتجاه الملائم.

ثانياً: مرحلة استهداف المعلومات: يتم هنا تحديد المجال أو القطاع الذي يحتاج إلى رصد مثل "تحليل المنافسين، التكنولوجيا الجديدة، وضعية السوق، سلوك المستهلك وغيرها"، إلى جانب تحديد الأهداف الاستراتيجية مثل "تحسين مستوى التنافسية، اكتشاف الفرص، الولوج إلى أسواق غير معروفة، تبني استراتيجيات جديدة وغيرها".

ثالثاً: مرحلة تعقّب وجمع المعلومات: يتولى مسؤول أو مدير خلية اليقظة بتجنيد المتيقظين والمشاركين في عملية الرصد، من أجل تمشيط محيط المؤسسة الكلي أو جزء منها، التقاط الإشارات الضعيفة وجمع المعلومات من مصادر رسمية وغير رسمية (مواقع إلكترونية، منصات، بحوث، تقارير، معارض، فعاليات)، داخلية وخارجية (موظفين، قواعد بيانات، موردين، عملاء)، معلومات ذات طابع خام أو ثانوية، واقعية أو حدثية، كمية أو كيفية، بيضاء (مفتوحة المصدر)، رمادية (شبه سرية) أو سوداء (السرية أو المغلقة)، معلومات تنافسية، تمويلية، تجارية، تكنولوجية، سوسيوثقافية، اقتصادية، سياسية قانونية.

مع الإجابة على الأسئلة الجوهرية التي تفيد في تفعيل أكبر لليقظة التنافسية من خلال: ما الذي يجب معرفته واستكشافه في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي في فترة زمنية معينة؟ فيما تتمثل المعلومات التي تُشكّل النقاط والعناصر الهامة التي يجب التركيز عليها؟ (Lesca, 1997: 19)

كما يتوجب كذلك وضع خطة مفصّلة تأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

– **احتياجات وانتقاء المعلومات**: أي تحديد البيانات والمعلومات الضرورية فقط وفقاً لأهداف الرصد.

– **الاستراتيجيات البحثية**: أي تحديد الطرق والأساليب المناسبة للبحث.

– **أدوات البحث المستخدمة**: أي اختيار الأدوات المناسبة للبحث في كافة المصادر المتنوعة.

– **الكلمات المفتاحية**: أي تحديد العبارات والمصطلحات المستخدمة بشكل دقيق وواضح أثناء البحث، من أجل ضمان النتائج البحثية. (Drouazi, 2019: 11)

ويقترح في هذا الشأن الخبير في مجال المعلومات الاستراتيجية والاستخبارات الاقتصادية الفرنسي فرانسوا جاكوبياك (*François Jakobiak*) **ثلاثة (03) طرق في جمع المعلومات**:

- **الجمع المستمر (*Continuous*)**: يعتمد بشكل كثيف على الرصد المنتظم للمصادر بهدف الحصول على بيانات ومعلومات مستحدثة بشكل دوري، الأمر يتطلب وجود نظام قوي من قبل خلية اليقظة من أجل متابعة التطورات والتغيرات الحاصلة في السوق المرتبطة بالأخص بالتكنولوجيات وتحرّكات المنافسين.
- **الجمع المتقطع (*Intermittent*)**: يتم جمع المعلومات على فترات زمنية محددة وفقاً لحاجة المؤسسة، تستخدمها هنا عند افتقار أو رغبة المؤسسة لمعلومات مُخصصة حول مجال أو قطاع معين في وقت معين (غالباً في بداية مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف وعند صياغة قرارات استراتيجية).
- **الجمع العفوي (*Spontaneous*)**: يتم الحصول على المعلومات هنا بشكل غير مُخطط أو مقصود، أي قد تأتي من خلال محادثات مع موردين وعملاء خلال التواجد في معارض أو حتى صدفة عبر الملاحظة لإعلان أو إشهار لمنافس حول منتج، خدمة أو عرض ترويجي معين. (Jakobiak, 2009: 79)

الجدول (04): يوضّح الفروقات بين الطرق الثلاث في جمع المعلومة

الطريقة	درجة التكرار	المصدر أو المرجع	الهدف
الجمع المستمر	يومي – منتظم	أنظمة مراقبة ثابتة – مصادر متنوعة	تحديث دائم للمعلومة
الجمع المتقطع	عند الحاجة أو الضرورة	دراسات، وثائق، تحقيقات وإحصائيات خاصة	جمع معلومات معمّقة ودقيقة في وقت محدد
الجمع العفوي	غير متوقّع – بالصدفة	مواقف عشوائية – غير مخططة	اكتشاف معلومات جديدة بشكل مفاجئ أو صدفة

المصدر: من إعداد الطالب

من الملاحظ بأنّ المؤسسات التي تعتمد على الجمع المستمر من أجل إبقاء متيقظيها على إطلاع وانتباه دائم، أما الجمع المتقطع فيُستخدم عند الحاجة والضرورة لمعلومات تفصيلية خاصة، في حين أنّ الجمع العفوي يفيد في الحصول على معلومات غير متوقعة أو مُخطط لها لكنها قد تكون ذو أهمية بالغة.

رابعاً: مرحلة معالجة وتحليل المعلومات: في مجال الرصد التنافسي لا تُعدّ البيانات معلومات استخباراتية ما لم يتم تحليلها واستخلاص توصيات عملية منها، فجمع البيانات دون تصفيتها وتحليلها لا يُقدّم أي قيمة مضافة للمؤسسة، ولكن عند تنظيمها ضمن إطار تحليلي باستخدام أدوات (SWOT, PESTEL) وغيرها بشكل مُنسق وشامل تكتسب المعنى والهدف الحقيقي. فبالتالي تسمح مرحلة المعالجة والتحليل بتسطير توصيات واضحة تعمل على دعم عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو ما يسمى هنا بتحويل المعلومات إلى "ذكاء اقتصادي أو استراتيجي". (Drouazi, 2019: 12)

خامساً: مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات: يتولى قسم الاتصال مسؤولية تصميم وتحديد الرسائل المناسبة التي يجب إيصالها إلى أصحاب المصلحة المعنيين والمستفيدين النهائيين من قرارات ونتائج الرصد التنافسي، إضافة لبقاء قسم المبيعات على اتصال مباشر مع المستخدمين النهائيين (المستهلك، الزبون) للمنتج، فمن خلال هذه المراقبة يمكنهم التفاعل بشكل أكبر مما يتيح لهم إدارة علاقات أفضل، الأمر الذي يجعل من تقديم وتقبّل المنتجات والخدمات بصورة ناجحة.

كما قد يتم تقسيم فريق الاتصال إلى فئتين؛ **الأولى** متكونة من رؤساء ومديرين تنفيذيين يقومون باختيار وتطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرار، فهؤلاء يحتاجون إلى الحصول على أحدث وأجود المعلومات حول احتياجات أصحاب المصلحة والجماهير لخارجية وحالة المنافسة.

أما الفئة **الثانية** تضم المسؤولين عن العلامة التجارية للمؤسسة الذين يتأكدون من أنّ المنتجات والخدمات ستكون ناجحة في الأسواق، وبأنّ كافة الأهداف الاتصالية والتسويقية التي وضعتها الإدارة العليا سيتم تحقيها، ولبلوغ هذه الأهداف سيستخدمون نتائج المراقبة التنافسية لضمان تخصيص الموارد المادية والبشرية بشكل ملائم. (Barral, 2023: 55)

سادساً: مرحلة اتخاذ القرارات الاستراتيجية: يتم في هذه المرحلة الحاسمة تفسير نتائج التحليل المعلوماتي من أجل اتخاذ قرارات مستنيرة وتنفيذ استراتيجيات ملائمة، مبنية على معلومات معالجة بدقة، كما تتيح اختيار البدائل من أجل مواجهة التهديدات أو استغلال الفرص الممكنة، فالمعلومة لا تصبح ذات قيمة إذا لم يتم تستخدم في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. (سعد الدين، 2023: 32)

لكن يتوجّب على المسؤول هنا قبل التصرّف باتخاذ أو إصدار أي قرار؛ أنّ يتحقق من مدى صحة وموثوقية المعلومات عبر جمع بيانات إضافية وإثرائها بخبرته وتجاربه، إمكانية تنفيذ وتجسيد القرار من حيث الموارد، التكاليف، القدرات والوقت المتاح مع ضرورة تقييم نسبة التوازن بين النجاح والخسارة.

سابعاً: مرحلة النتائج، التقييم والمتابعة: يتم خلال هذه المرحلة النهائية دراسة النتائج، الآثار والعواقب المترتبة على عملية الرصد، إجراء مراجعة دورية وتقييم مدى الفاعلية، مع إمكانية تغيير أو تعديل في الأساليب، الأدوات البحثية لليقظة بحسب تطوّر المتغيرات والظروف المستجدة.

بالتالي النجاح في بيئة الأعمال غير المؤكّدة والمعقّدة يستوجب من المؤسسة أن تكون قادرة بدقة على تحديد ومتابعة الفرص والتهديدات التنافسية، تقييم تكاليف الإنتاج والبرامج المرتبطة بالخيارات الاستراتيجية إلى جانب دراسة تأثيراتها على الأرباح متوسطة وبعيدة المدى، هذه التقييمات تُمكّنها من اختيار مسار وأداء أفضل يحقق ميزة تنافسية بناءً على ما قدمته التحليلات والقرارات الاستراتيجية المستنيرة. (Coutenceau *et al.*, 2010: 93)

المطلب الثاني: أدوات ونماذج اليقظة التنافسية

من أجل رصد أفضل للمعلومات، الحصول على أفضل التوقّعات الممكنة، التغلب على القيود التنافسية غالباً ما يتم استخدام جملة من النماذج والأدوات التحليلية بشكل تكاملي لمساعدة المتيقظين والمديرين على الفهم المنطقي والعميق لتفاصيل وتأثيرات الأبعاد الداخلية والخارجية، صياغة الفرضيات والسيناريوهات، قبل إطلاق مشروع أو منتج جديد، بلوغ نتائج تقريرية واستنتاجات دقيقة إلى جانب اتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية المناسبة على أرض الواقع؛ التي سيكون لها تبعات –سواءً فوائد إيجابية أو عواقب سلبية– مباشرة وغير مباشرة على عمليات، بقاء واستمرار المؤسسة على المدى الطويل.

أولاً: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر (Porter)

تم تصميمه من طرف الباحث الأميركي مايكل يوجين بورتر (*Michael Eugene Porter*) خلال فترة نهاية سبعينيات القرن العشرين، حيث يهدف من خلاله إلى تحليل مستويات المنافسة في أي قطاع أو صناعة مع تقييم مدى فاعليتها وجاذبيتها، مع التأكيد على إبراز مفهوم الميزة التنافسية وسلسلة القيمة.

ويركز النموذج في إطار ممارساته ومبادئه على خمسة (05) قوى تنافسية أساسية:

- **حدّة المنافسة الحالية داخل القطاع:** تُقيّم هذه القوة وتيرة وشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل السوق، فإذا كانت المنافسة شديدة (عدد كبير من المنافسين، قلة التمايز بين المنتجات، حرب الأسعار)،

فقد يُقلل ذلك من هوامش ربح المؤسسات؛ فبالتالي المنافسة الأقل حدّة تتيح هوامش ربح أعلى.

- **تهديد الوافدين الجدد:** تُقيّم هذه القوة مدى سهولة دخول المؤسسات الجديدة إلى سوق مألوف، فإذا كانت الحواجز أمام الدخول مرتفعة (كالتكاليف الأولية، القوانين الصارمة، الوصول المحدود إلى قنوات التوزيع) فإنّ تهديد الوافدين الجدد سيكون منخفضاً، وعلى العكس من ذلك؛ إذا كانت الحواجز منخفضة يمكن للمنافسين الجدد دخول السوق بسهولة أكبر مما يزيد من حدّة وتصاعد وتيرة المنافسة.
- **القوة التفاوضية للموردين:** تقيس القوة التي يمتلكها الموردين على المؤسسات، فإذا كان الموردين قليلين ويقدمون منتجات أو خدمات أساسية دون بدائل سهلة تكون لديهم قوة تفاوضية عالية، بالتالي قد تُجبر المؤسسات على قبول شروط أقل تفضيلاً أو بأسعار أعلى، وعلى العكس من ذلك؛ إذا كان الموردين كثيرين وقابلين للتبديل فإنّ قوتهم تصبح أقل.
- **القوة التفاوضية للعملاء والموزعين:** تبحث هذه القوة في مدى قوة العملاء والموزعين على المؤسسات، فإذا كانوا قليلين ولكنهم يشترون بكميات كبيرة تصبح لديهم قوة تفاوضية عالية ويمكنهم المطالبة بأسعار بشروط أفضل، في المقابل إذا كانوا كثيرين ومشترياتهم متفرقة فإنّ قوتهم تصبح محدودة وبمستوى أقل.
- **تهديد المنتجات والخدمات البديلة:** تأخذ هذه القوة في الاعتبار توفر منتجات أو خدمات بديلة يمكن أن تلبي نفس احتياجات المنتجات الحالية، فإذا كانت المنتجات البديلة متاحة بسهولة وتقدم قيمة أفضل فقد تُشكل تهديداً للمؤسسات الحالية. (Diagne, 2023: 06-07)

ثانياً: حدود وانتقادات نموذج بورتر (Porter)

- تركيزه على قطاع معين حيث يظل هذا القطاع وِحدة التحليل لفهم كل قوة تنافسية، فخلال الثلاثون عاماً الماضية أصبحت القطاعات الصناعية أكثر ضبابية، حيث يمكن للمنافس أن يكون مورداً في نفس الوقت.

- الطبيعة الثابتة والمستقرة نسبيا في هيكل الصناعات، إذ أنّ التغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة الاقتصادية والأسواق أصبحت ديناميكية ما يجعل من الأجدر والأكثر فاعلية تحليل الاتجاهات التنافسية بدلاً من التركيز على الوضع البيئي المؤسساتي في أوقات معينة. (Ortega *et al.*, 2013: 206)

- التركيز بشكل أساسي على عنصر المنافسة دون إعطاء أهمية كافية لعوامل وعناصر أخرى مثل "الابتكار والإبداع، قوة العلامة التجارية، الثقافة المؤسسية والاتصالية وغيرها"، التي قد تمنح المؤسسة ميزة تنافسية، عدم إدماج القوانين والتشريعات على اعتبارها عامل حاسم وحساس في بعض الصناعات، إهمال العوامل السوسيوثقافية التي قد تؤثر على الطلب ومستويات المنافسة.

- عدم تضمين التأثير التكنولوجي الذي باستطاعته التغيير من قواعد اللعبة التنافسية داخل السوق.
- عدم الأخذ بالاعتبار الشراكات والتحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات والشركات، مما قد يؤثر سلباً على القوى التنافسية في قطاع الصناعة.
- بسبب ظهور الاقتصاد الرقمي أصبحت نماذج الأعمال أكثر تطلّباً وتعقيداً، حيث يمكن أن يكون العميل مورداً في نفس الوقت (مثل منصات الاقتصاد التشاركي)، وهو الأمر الذي لا يعكسه هذا النموذج.
- يتماشى بدرجة كبيرة مع صناعات وأسواق الدول المتقدمة، وعليه يجب القيام بتعديلات أو تغييرات حتى يتكيّف مع متطلبات المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية، وتستفيد منه في تحليلها للصناعة وظروفها التنافسية. (Demil *et al.*, 2013: 111)

الشكل (03): يوضّح نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر (Porter)



المصدر: من إعداد الطالب

ثالثاً: نموذج (PESTEL)

تم تطويره وتحسينه من قبل باحثين ومتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية في فترة سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي من طرف كل من أستاذ إدارة الأعمال بجامعة بوسطن ومدير شركة الاستشارات "*Leadership-Forum*^{INC}" ليام فاهي (*Liam Fahey*)، أستاذ إدارة الأعمال بجامعة دريكسل فاداك نارايانان (*Vadake Narayanan*) ومدير المشاريع الاستشارية أرنولد براون (*Arnold Brown*)، بالاعتماد على أعمال وجهود الباحث الأميركي فرانسيس جوزيف أغيلار (*Francis Joseph Aguilar*)، الذي قام بالتأسيس **للنموذج الرباعي الأصلي (ETSP)** وتقديمه في كتابه "*Scanning the Business Environment*" سنة 1967م.

ليتم بعدها إضافة بُعديّ "البيئة والقانون" حيث يقومان مع متغيرات أخرى وفقاً لنموذج (PESTEL) السداسي في **تحليل العوامل الخارجية** المؤثرة على أعمال المؤسسة، والذي يفيد في تصميم سيناريوهات وافتراضات محددة بناءً على هذه المتغيرات والمؤشرات، ما يتيح القدرة على إثارة النقاش الاستباقي والاستعداد -وليس التنبؤ- للأحداث المستقبلية بشكل أكثر دقة لاتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية وأنسبها ضمن

منظور شامل وماكرو اقتصادي.

- **السياسية (*Political*)**: تلعب الاتجاهات السياسية في أي بلد دوراً حاسماً في تحديد وتأطير بيئة أعمال المؤسسات التي تختار الاستثمار فيه، حيث تؤثر السياسات الحكومية، النقدية والضغوطات التنظيمية بشكل مباشر على العمليات اليومية، التكتيكية والاستراتيجية، تأثيرها على الأداء المالي (كأسعار الفائدة) والاجتماعي (كدعم التوظيف والإعانات)، إلى جانب مراعاة عوامل أخرى مثل الصراعات السياسية ومدى استقرار الحكومات ومؤسساتها، مستوى الفساد ومدى تأثيره على مناخ الأعمال، درجة تدخل وسلطة الدولة في الاقتصاد سواءً من خلال الدعم الحكومي أو فرض القيود التنظيمية والتشريعية. دون أن ننسى دور الهيئات الدولية مثل المفوّضية الأوروبية ومنظمة التجارة العالمية (WTO) التي تلعب دوراً في تنظيم السياسة التجارية العالمية.
- **الاقتصادية (*Economic*)**: على الرغم من أنّ المؤسسات لا تستطيع بأيّ شكل كان تغيير الظروف الاقتصادية لأي بلد، إلاّ أنها يمكنها الاستعداد بشكل أفضل لمواجهة التقلبات الاقتصادية. لذلك من الضروري مراقبة تطوّر الناتج المحلي الإجمالي، معدلات الضرائب، نسب النمو والخسارة الاقتصادية، مستوى القوة الشرائية للفرد، تحليل البيانات الرئيسية المتعلقة بالقطاع الذي تنشط فيه، دراسة الاتجاهات والثقافة الاستهلاكية والتغيرات في سلوكيات العملاء والجمهور، حيث تُعد هذه العوامل وغيرها أساسية في اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية الصحيحة.
- **السوسيوثقافية (*Socio-Cultural*)**: يُعد التحليل الجيد لخصائص المستهلكين والزبائن كالديموغرافيا وتوزيع الفئات العمرية أمراً أساسياً لفهم سلوكيات الشراء واختراق الأسواق بفعالية. بالإضافة إلى ذلك تلعب العوامل التاريخية والتقاليد إلى جانب التأثيرات الدينية والاجتماعية والثقافية لوسائل الإعلام، دوراً رئيسياً في تحليل الاحتياجات الفريدة للمستخدمين النهائيين في كل منطقة.
- **التكنولوجية (*Technological*)**: يسعى العديد من الخبراء على مستوى العالم إلى إحداث ثورات في العمليات والتقنيات الحالية بالرغم من أنّ بعض الاكتشافات قد لا يكون لها أي تأثير على الأسواق المستهدفة، إلاّ أنّ البعض الآخر بابتكاراتهم قد يغيّرون من قواعد اللعبة التنافسية بالكامل لصالحها. لذلك من أجل تحقيق استباقية تكنولوجية يجب على المؤسسات أن تهتم بممارسات البحث والتطوير، الابتكار في مجال النشاط الأساسي، تحليل وتحسين المنتجات وإعادة تقييمها، إلى جانب العمليات المرتبطة بكيفية

تصنيعها، جودتها وسبل توزيعها ووصولها إلى العملاء باستمرار؛ مما يساعد على البقاء في مقدمة المنافسة.

- **البيئية (*Environmental*):** يُعتبر القرن الحادي والعشرين امتداداً للقرن العشرين من حيث وضع القضايا البيئية والتنمية المستدامة في صلب النقاش العالمي، فهناك العديد من القضايا البيئية التي تثير المجتمعات، الحكومات، والمؤسسات مثل التغيّر المناخي المتسارع، الارتفاع المستمر في معدلات التلوّث، اختلاف سياسات إدارة النفايات. ففي كثير من الأحيان تؤثر هذه القضايا الحساسة بشكل مباشر ومسؤول على عالم الأعمال، حيث تؤدي إلى فرض ضوابط صارمة على استهلاك وترشيد الطاقة والموارد الطبيعية وكذا تقليل الانبعاثات الملوثة، فهي تدابير تُحددها الهيئات الإقليمية، الوطنية والدولية.
- **القانونية (*Legal*):** يُعد الاطلاع المستمر على القوانين واللوائح كقانون العمل والتشريعات التجارية من أفضل الوسائل لحماية المؤسسات من النزاعات القانونية مع ضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية. ونظراً لاختلاف التشريعات من دولة إلى أخرى؛ يجب على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار القيود القانونية التي قد تؤثر على عملياتها مثل التراخيص والتصاريح المطلوبة لمزاولة الأنشطة، القوانين المتعلقة بالضرائب والجمارك والتصدير والاستيراد، التشريعات التي تؤثر على الإعلان والتسويق والتوزيع. (Guillaume, 2017: 11)

رابعاً: حدود وانتقادات نموذج (PESTEL)

- نسبية الرؤية الشاملة عند محاولة تغطية طيف واسع من المتغيرات الخارجية الكلية فهناك احتمالية قد يجد المتيقظ، المدير أو متخذ القرار نفسه سريعاً غارقاً في كمية هائلة من المعلومات. فهناك فرق كبير بين التأكيد على أهمية اختيار المتغيرات الخارجية الكلّية ذات الصلة وتطبيقها عملياً، فبعد نقطة معينة ستبدو جميع المتغيرات مهمة ويصبح عدد الفرضيات التي يجب توقعها كبيراً، لدرجة قد يصعب استخلاص استنتاجات دقيقة أو واضحة.

- كما أنّ الفرضيات المحتملة ستبقى غير موثوقة ونصف موضوعية في الممارسات العملية والتطبيقية، فغالباً ما تختلف مع الأمور النظرية على اعتبار أن التوقّعات قد لا تتطابق دائماً أو بالضرورة مع الواقع الفعلي.

- صعوبة اختيار وتحليل المتغيرات المناسبة ذات الصلة بالمؤسسة، فهو يساعد من خلال جمع البيانات على التعرّف أو تحديد العوامل المحورية أو الحاسمة التي يُعتقد أنّ لها تأثيراً حاسماً على نجاح المؤسسة وفشلها، إلاّ أنّ تأثيرها الفعلي لا يزال غير مؤكد حتى الآن.

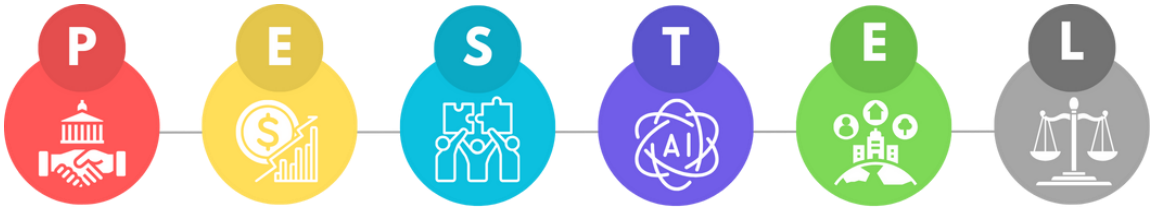
- تأثير النموذج غير القابل للقياس بالرغم من استطاعته تحديد التغيرات الكلّية الرئيسية التي قد تؤثر على

السوق وعلى مسار المؤسسة، بالتالي فإنّ التأثير المحدد لهذه المتغيرات على القطاع أو الصناعة يصعب تحديده وبل يكاد يكون من المستحيل قياسه بدقة.

- عدم القدرة على التنبؤ بالتفاصيل أو الجزئيات الدقيقة للبيئة المصغّرة؛ في مقابل الاكتفاء بدايةً بتحديد وتحليل الاتجاهات والعناصر الكبرى للبيئة الكلّية.

- التأثر بسرعة التغيّرات السياسية، الاقتصادي، السوسيوثقافية، التكنولوجية، البيئية والقانونية خاصة في ظل البيئة الرقمية، مما قد يجعل بعض تحليلات النموذج متقادمة بشكل أو بآخر. (Guillaume, 2017: 25)

الشكل (04): يوضّح نموذج (PESTEL)



المصدر: من إعداد الطالب

خامساً: نموذج (SWOT)

تم تصميمه من طرف الباحث والمستشار الأميركي آلبرت همفري (*Albert Humphrey*) خلال فترة أواخر ستينيات وأوائل سبعينيات القرن العشرين، حيث يُعتبر مصفوفة تحليلية تسمح بالتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة وتُظهر موقعها الحالي، ثم تُشير إلى ما تحتاج إلى فعله اعتماداً على تصوّر فكرة أنّ المؤسسة نظام مفتوح على البيئة الكلية يحتاج إلى فهم طبيعة عواملها وعناصرها المؤثرة على نجاحها وتفوّقها.

أي أنّ هذا النموذج الرباعي يوضّح مدى ترابط الأبعاد البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، فلا يكون **التشخيص الداخلي** ذو معنى وفائدة إلاّ عند مقارنته بالمنافسة، حيث يساعد في تحديد إمكانياتها وقدراتها الاستراتيجية ويوجّهها نحو الخيارات والبدائل التي يمكن أن تُحسّن موقعها في السوق، لذلك ينبغي أن تُبنى استراتيجيات وتُتّخذ قرارات على أساس نقاط القوة والضعف التي تم تحديدها بالمقارنة مع المنافسين.

أما **التشخيص الخارجي** فيمكن أن يؤدي إلى إعادة النظر في تركيبة الاستراتيجيات من أجل استحداثها وتكييفها بشكل أفضل مع البيئة المؤسساتية، كما أنّ الفرص التي يتم اكتشافها يجب اغتنامها بينما ينبغي مواجهة التهديدات. ومع ذلك من الواجب جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات قبل إجراء تحليل (SWOT) بشكل صحيح.

1.5. تشخيص البيئة الداخلية (*Internal Factors*): تشمل **نقاط القوة والضعف** التي يمكن للمؤسسة التحكّم فيها بصفة مباشرة:

- **نقاط القوة (*Strengths*):** تمثل العوامل والجوانب التي تدفع بالمؤسسة نحو التفوّق وتمنحها ميزة عن المنافسين. **مثل** "الموقع الاستراتيجي، القدرة على التوسّع والاختراق، إدارة المعرفة والجودة الشاملة، الموارد، الإمكانيات، كفاءة العمليات الداخلية والبشرية، اعتماد التكنولوجيات المتقدمة، الابتكار والإبداع، الثقافة الاتصالية، شبكة العلاقات الاجتماعية، الموردين، شبكات التوزيع، العلامة التجارية القوية، السمعة الإيجابية، المزايا التنافسية الفريدة" التي تتمتع بها المؤسسة وتجعلها متفوقة على منافسيها في مجال تخصصها وصناعتها.
- **نقاط الضعف (*Weaknesses*):** تمثل العوامل، الخصائص والجوانب التي تُعيق من نجاح المؤسسة وتطوّرها. **مثل** "ضعف التمويل وسلاسل التوريد، ضعف عمليات الإعلان والتسويق، نقص الخبرات والكفاءات البشرية، موردين محدودين، انخفاض جودة الخدمات والمنتجات، ارتفاع تكاليف التشغيل، نقص الابتكار والتطوير، ضعف البنية التكنولوجية، ضعف العلامة التجارية، السمعة السلبية" التي تجعل من المؤسسة في موضع أقل كفاءة من منافسيها.

2.5. تشخيص البيئة الخارجية (*External Factors*): تشمل **الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة** التي تؤثر على سيرورة ونجاح المؤسسة؛ ولا يمكنها التحكّم فيها بصفة مباشرة:

- **الفرص (*Opportunities*):** تمثل العوامل، الظروف والآفاق التي يجب على المؤسسة استغلالها من أجل تحقيق النمو والنجاح. **مثل** "نمو أسواق جديدة غير مستغلة، التقدم التكنولوجي، التوجّه نحو الاستدامة، تحسين القوانين واللوائح التنظيمية والاقتصادية والسياسية لصالح المؤسسة، زيادة الدخل القومي وتحسّن الظروف الاقتصادية والمعيشية، انخفاض تكاليف المواد الخام والإنتاج، زيادة الطلب على المنتجات والخدمات، تعزيز التعاون وفتح باب الشراكات الاستراتيجية مع مؤسسات رائدة".
- **التهديدات (*Threats*):** تمثل العوامل، الظروف والمتغيرات التي قد تسبب مشاكل وتؤثر بشكل سيء أو غير مؤاتٍ على أداء ونجاح المؤسسة. **مثل** "المنافسة القوية، تطوّر المنافسين الحاليين، دخول منافسين جدد، الكوارث الطبيعية، الأزمات العالمية والاقتصادية كالركود وانخفاض القدرة الشرائية، مشاكل في سلاسل التوريد كارتفاع تكاليف الشحن أو تأخر توفر المواد الخام، تقلب وتغيّر في سلوكيات العملاء،

المستهلكين والزبائن كالتحوّل إلى منتجات أكثر استدامة، التعرّض لانتقادات تمُس بصورة وسمعة المؤسسة، ظهور قوانين صارمة من طرف الهيئات التنظيمية والحكومية كفرض ضرائب جديدة، قيود على التصدير والاستيراد، الاختراقات الأمنية والهجمات السيبرانية". (Autissier *et al.*, 2015: 20)

ولعدم الوقوع في حالة الشك والارتياب من الضروري جداً إجراء تحديث تحليل التهديدات التي قد تواجه المؤسسة بشكل دوري أو سنوي على الأقل. حيث يوجد هناك **نوعان من التهديدات** هما:

– تهديدات داخلية (*Internal*): يمكن أن تكون هذه التهديدات الداخلية:

- **نشطة:** تكون نتيجةً لإدارة متعمّدة للإضرار بمصالح المؤسسة، غالباً ما يكون ذلك من طرف موظفين مُحبطين، حاقدين أو مأجورين والذين بدوافع شخصية أو مادية متنوعة (كالانتقام، غيرة، مصلحة) يرتكبون خلال أداء مهامهم أفعالاً غير نزيهة (كاختلاس ممتلكات، إفشاء بيانات ومعلومات، تسريب اتصالات).
- **سلبية:** تكون نتيجةً لسلوكيات غير مقصودة تؤدي إلى تعريض سلامة وممتلكات المؤسسة إلى خطر، وفي معظم الحالات يكون ذلك بسبب نقص الحذر (كالثرثرة والإفشاء غير المقصود في الأماكن العامة، استعراض الحياة المهنية على مواقع التواصل الاجتماعي).
- **نقص اليقظة:** تكون نتيجةً لنقص المعدات المعلوماتية، نقص الخبرة، نقص المراقبة لمقدمي الخدمات والمتعاملين الخارجيين الذي يرتادون إلى المؤسسة).
- **طبيعة الفهم:** أي وجود فجوة بين الموظف وسياسة المؤسسة؛ فعندما لا يفهم الموظف –أو لا يتبنّى– الدوافع العميقة للقواعد والإجراءات المحددة؛ فإنه يُطبّقها بشكل غير صحيح أو بتجاهل.
- **الصرامة:** في تطبيق الإجراءات (كحمل وإخراج مستندات إلى خارج المؤسسة، عدم الامتثال لتدابير الأمن والسلامة).

– تهديدات خارجية (*External*): قد تنشأ التهديدات الخارجية من أفراد، جماعات أو مؤسسات التي:

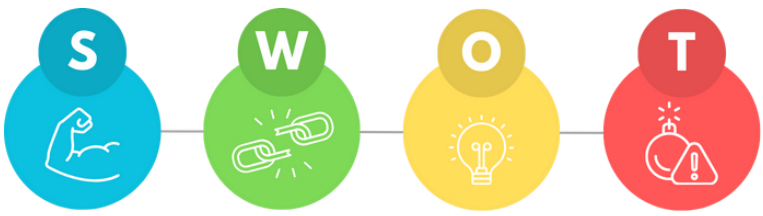
- **تنفّذ إجراء هجومي:** من أجل تحقيق هدف استراتيجي (معلومات سرية، تكنولوجيات حديثة وبراءات اختراع، معرفة فنية، الإطاحة بموظف رئيسي)، الإضرار بصورة وسمعة الشركة (حملة تضليل عبر نشر شائعات كاذبة أو اتهامات لا أساس لها من الصحة).
- **تستغل الثغرات في سياسة الأمان أو الإهمال المرتكب:** من أجل الاستيلاء على العناصر التي تُشكّل جزءً من الأصول السرية الاستراتيجية للمؤسسة.

- **تستفيد من إضرار المؤسسة:** قد تصدر التهديدات عن منافسين مباشرين أو وافدين جدد، أجهزة دول أجنبية، مكاتب استخبارات اقتصادية أو سياسية متخصصة، جمعيات غير ربحية أو بيئية (حسب نشاط المؤسسة المستهدَفة)، صحفيين ووسائل إعلام، هيئات استشارية أو تدقيقية، رجال أعمال، قراصنة معلومات سيبرانية، عملاء ومقدّمي الخدمات، مولين ومستثمرين. (Coutenceau *et al.*, 2010: 39-40)

سادساً: حدود وانتقادات نموذج (SWOT)

- اعتماده على التقييم الذاتي، مما قد يؤدي إلى احتمالية التحيّز، المبالغة أو التقليل من شأن كل بُعد أو عامل؛ وذلك وفقاً لتصوّرات وإيديولوجيات ومصالح الشخص المسؤول عن عملية التحليل.
- عدم تقديم معايير كمية واضحة عند قياس كل بُعد أو عامل، مما يؤدي إلى نتائج وتفسيرات خاطئة أو غير دقيقة.
- افتراض أنّ كل بُعد أو عامل مستقل بذاته وخصائصه عن الآخر دون الاهتمام بالترابط أو السياق، في حين أنّ نقاط القوة مثلاً قد تتفاعل أو تترابط بشكل كبير جداً مع الفرص بطرق مختلف ومعقدة. (Helfer *et al.*, 2013: 66)
- لا يولي النموذج ترتيب نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات بحسب أولويتها، أهميتها وأدوارها الاستراتيجية.
- عدم تقديم بدائل، استراتيجيات، خطط أو حلول بديلة، بل يكتفي فقط بتصنيف للعوامل والعناصر البيئية. (Demil *et al.*, 2013: 109)
- قد ينتج عنه عدد كبير من نقاط القوة والشعف، الفرص والتهديدات، مما يجعل إدارتها أمراً صعباً. (Agarwal, 2016: 34)

الشكل (05): يوضّح نموذج (SWOT)



المصدر: من إعداد الطالب

سابعاً: نموذج (VRIO)

تم تطويره من قبل بروفيسور الإدارة الاستراتيجية، الأميركي جاي بارني (*Jay Barney*) في فترة بداية تسعينيات القرن العشرين، وهو إطار تحليلي مستخدم في إطار سلسلة القيمة من أجل تقييم موارد وقدرات المؤسسة(*) (سماتها وخصائصها) خاصة ما إذا كانت تمتلك أو تطمح إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. بمعنى آخر يركّز هذا النموذج على منظور الموارد الداخلية ويؤكد من خلال فرضيته الرئيسية بأنّ الميزة التنافسية للمؤسسة تعتمد أو تتحقق بناءً على الموارد القيّمة، النادرة، غير القابلة للتقليد والتنظيم.

وقد أظهرت العديد من البحوث والدراسات أنّ هذا النهج قد تمّ التعرّف عليه وتصنيفه كأداة استراتيجية مثالية تمتاز بسهولة الفهم، الاستخدام والقدرة على الوصف والتحليل للمزايا خاصة الصناعية منها؛ للإبقاء على مستخدميها في خانة الريادة وصدارة المنافسة.

ويقوم النموذج على أربعة (04) متغيرات أو أبعاد أساسية مترابطة مع بعضها البعض:

- **القيمة (*Value*):** عندما تكون الموارد ذات قيمة مفيدة وذات إضافات للمؤسسة، لكنها لا تتناسب مع أحد -أو أكثر- من الأبعاد الأخرى للإطار، أو لا تقدّم قيمة نسبياً أو نهائياً، فإنها تُصبح عبئاً و**لا تشكل أي ميزة تنافسية.**
- **الندرة (*Rarity*):** المؤسسة التي تمتلك موارد قيّمة ولكنها ليست نادرة أو يصعب تقليدها يمكنها فقط تحقيق تكافؤ تنافسي. أما إذا كانت تمتلك موارد قيّمة ونادرة فقط؛ فهذا يعني أنها تمتلك **ميزة تنافسية مؤقتة (قصيرة أو متوسطة المدى).**
- **التقليد (*Inimitable*):** بالإضافة إلى كون الموارد ذات قيمة ونادرة، فإنّ صعوبة تقليدها أو استنساخها يُعتبر عاملاً رئيسياً في **تحقيق الميزة التنافسية.**
- **التنظيم (*Organisation*):** مع ذلك إذا كانت المؤسسة متوفرة على كافة الأبعاد السابقة، لكنها غير مُنظّمة ومتناسقة بشكل جيد مع أقصى استفادة كاملة ودقيقة ممكنة من مواردها؛ تصبح هذه الأخيرة هنا **ميزة تنافسية غير مستغَلة.** (Astawa, 2021: 175)

(*) تشمل الأصول الداخلية التي تمتلكها المؤسسة: **الموارد المادية والملموسة** "السيولة النقدية، التمويل، القروض، الاستثمارات، المصانع، المعدات، الأجهزة، المواد الخام، أنظمة التوزيع، براءات الاختراع والتكنولوجيات الحصرية" – **الموارد غير الملموسة** "قوة العلامة التجارية، السمعة الإيجابية، الثقة، الولاء، القيمة السوقية، الثقافة التنظيمية، العلاقات الاستراتيجية طويلة المدى، الشراكات والاتفاقيات، العقود الحصرية مع الموردين والعملاء" – **القدرات البشرية** "المهارات، الخبرة، التخصص، التنظيم، القيادة، الابتكار، الابداع، التعاون، فرق العمل، المرونة التنظيمية، سرعة الاستجابة للأزمات، التكيّف، دقة اتخاذ القرارات، شبكات الاتصال".

الجدول (05): يوضّح أنواع المزايا التنافسية عبر نموذج (VRIO)

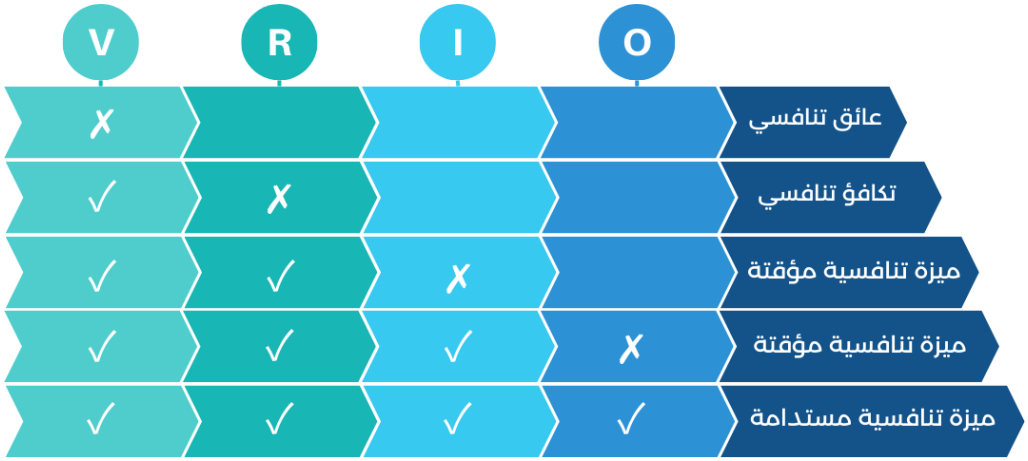
العناصر	الموارد والقدرات	إطار عمل نموذج				النتيجة التنافسية
		O	I	R	V	
المهمة	وجود فريق قوي ذو علاقات اجتماعية واستراتيجية وثيقة	✓	✓	✓	✓	ميزة تنافسية مستدامة
	تحفيز القوى العاملة على النمو	-	-	✓	✓	ميزة تنافسية مؤقتة
	القدرة على الاحتفاظ بالعمالة	✓	✓	✓	✓	ميزة تنافسية مستدامة
	إدارة تنظيمية جيدة ومتعاونة	-	-	✓	✓	ميزة تنافسية مؤقتة
	وجود فرق عمل ذو خبرة واحترافية	-	-	✓	✓	ميزة تنافسية مؤقتة
القيمة الافتراض	القدرة على تقديم حلول مبتكرة وكاملة	-	-	-	✓	تكافؤ تنافسي
	القدرة على تقديم منتجات بأحدث التقنيات	-	-	-	✓	تكافؤ تنافسي
	القدرة على تقديم أفضل خدمة من خلال الحفاظ الدائم على رضى العملاء والزبائن	✓	✓	✓	✓	ميزة تنافسية مستدامة
	إجراء تحديثات منتظمة للمنتجات	-	-	✓	✓	ميزة تنافسية مؤقتة
	خدمة ما بعد البيع مناسبة، مضمونة وسريعة	-	-	✓	✓	ميزة تنافسية مؤقتة
البحث والتطوير الإدارة الشراكة	إجراء تحديثات دورية للمنتجات في نظام المشتريات التقليدية والإلكترونية	-	-	-	✓	تكافؤ تنافسي
	سلسلة توريد قوية	-	-	-	✓	تكافؤ تنافسي
	الحفاظ على شبكة جيدة على مستوى الهيئات والمؤسسات الحكومية	✓	✓	✓	✓	ميزة تنافسية مستدامة
	الحفاظ على الالتزام في الاتفاقيات مع الموزعين	✓	✓	✓	✓	ميزة تنافسية مستدامة
إبرام الصفقات	امتلاك خدمة ما بعد البيع للمستهلكين	-	-	✓	✓	ميزة تنافسية مؤقتة
	البحث عن احتياجات العملاء والتكيّف معها	-	-	-	✓	تكافؤ تنافسي
الاتصال التسويق المبيعات	سمعة جيدة في بيئة الأعمال	✓	✓	✓	✓	ميزة تنافسية مستدامة
	صورة وعلامة تجارية قوية	✓	✓	✓	✓	ميزة تنافسية مستدامة
	مهارات اتصالية فعالة مع العملاء والمستخدمين النهائيين	✓	✓	✓	✓	ميزة تنافسية مستدامة
	تنفيذ أنشطة روتينية أسبوعية لتحديث التعريف بالمنتجات والخدمات	-	-	-	✓	تكافؤ تنافسي
الربحية	مؤسسة مُربحة	-	-	-	✓	تكافؤ تنافسي
التكلفة	حساب تفصيلي لتكاليف التشغيل	-	-	-	✓	تكافؤ تنافسي
توليد النقد	مؤسسات ذات تدفقات نقدية إيجابية	-	-	-	✓	تكافؤ تنافسي

توليد الإيرادات	الخصومات المكتسبة من تحقيق معايير التوزيع	-	-	-	✓	تكافؤ تنافسي
	فريق موثوق يمكنه تنفيذ استرداد الضرائب	-	-	-	✓	تكافؤ تنافسي

Source: (Asnawi & Asikin, 2024: 390)

ويمكن اختصار الجدول من خلال الشكل الآتي:

الشكل (06): يوضّح أنواع المزايا التنافسية عبر نموذج (VRIO)



المصدر: من إعداد الطالب

ثامناً: حدود وانتقادات نموذج (VRIO)

- بسبب مجريات السوق المضطربة وغير الموقعة؛ تجعل من الصعب -ولكن ليس من المستحيل- تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل، حيث تعترف نظرية الموارد كمبدأ أساسي بأنّ المؤسسة قد تفقد ميزة تنافسية مستدامة بمرور الوقت إذا تغيّرت الظروف أو الطلب.

- قد تجد المؤسسات الناشئة والصغيرة صعوبة في تطبيق إطار عمل النموذج، نظراً لأنها لم تطوّر مواردها وقدراتها بشكل كامل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- يعتمد النموذج في إطار عمله على التحليل الداخلي بالتركيز على موارد المؤسسة وقدراتها فقط، متجاهلاً في ذلك التهديدات والعوامل الخارجي مثل "إجراءات المنافسين، اتجاهات الصناعة، تفضيلات العملاء، الاتجاهات الجديدة"، مما يؤدي إلى عدم فهم وتقييم الموقف التنافسي والاستراتيجي للمؤسسة وعدم استيعاب محيطها بشكل كليّ. (Larbi *et al.*, 2024: 64)

- التقييم الذاتي للموارد والقدرات المؤسسية، حيث قد يرى المقيّم مورداً ما على أنه قيّم أو نادر بينما قد يختلف الآخرين في وجهة نظرهم، مما يؤدي بالأخير إلى عدم اتساق التحليل واتخاذ قرارات استراتيجية ملائمة.

- التقييم الثابت للموارد والقدرات المؤسسية في زمن معين مما قد يكون مقيداً في الأسواق الديناميكية، فالموارد

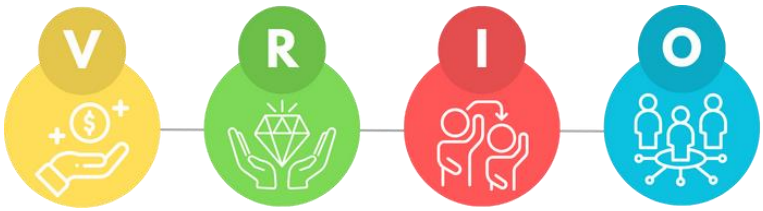
التي تُعتبر قيّمة اليوم قد لا تحتفظ بنفس القيمة مستقبلاً خاصة مع تطوّر الصناعات وظهور منافسين جدد ومنتجات مبتكرة.

- التركيز المفرط على الميزة التنافسية المستدامة قد يكون أحياناً على حساب الابتكار والمرونة، ففي المحيطات التنافسية السريعة تحتاج المؤسسات إلى أن كون قابلة للتكيّف وليس فقط الحفاظ على ميزة ثابتة.

- تقييم الموارد بشكل فردي مما قد يؤدي إلى تجاهل كيفية تفاعل الموارد مع بعضها، فبعض الموارد قد لا توفّر ميزة تنافسية بمفردها ولكن عند دمجها مع موارد أخرى يمكن أن تخلق قيمة أكبر.

- عدم قدرة النموذج على تقديم تقييم واضح أو دقيق لبُعد التقليد باعتباره من معايير تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (Ariyani *et al.*, 2018: 10)

الشكل (07): يوضّح نموذج (VRIO)



المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (06): يوضّح الأدوات والنماذج التحليلية لليقظة التنافسية

الأدوات والنماذج التحليلية	الغرض / الأساس	المؤسِس / المُطوّر	تطبيقه في دورة الحياة التنافسية
تحليل القوى الميدانية (Force Field)	لتحديد القوى المؤثرة والمشاركة في المواقف المعقدة كإدارة الأزمات	Lewin (1951)	التحليل والتنفيذ
تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholders)	لتحديد أي أفراد أو مجموعات يمكن أن يؤثروا على تنفيذ استراتيجية معينة	Ansoff (1965) Argenti (1968)	التحليل
تحليل التكلفة / الفائدة (Cost / Benefit)	لوضع القيم المالية على جميع التكاليف والفوائد لخيار استراتيجي محدد	Mirsham (1980)	التحليل والاختيار
تحليل SFP (strategy, formulation, performance)	لصياغة استراتيجية بناءً على التحليل البيئي والموارد	Andrews (1971) Hofer & Schendel (1984)	التنفيذ

تحليل PEST/EL (Political, Economic, Social, Sociocultural, Technological, Environmental, Legal)	يُستخدم يُوفر تحليل وتقييم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة	Aguilar (1967)	التحليل
تحليل SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats)	لصياغة استراتيجية من خلال تحليل نقاط القوة، الضعف، التهديدات والفرص الممكنة	Humphrey (1960-1970)	التحليل
تحليل القوى التنافسية الخمس (Five Forces)	لتمكين المؤسسة من تفحّص ودراسة وضعها وموقعها داخل البيئة التنافسية	Porter (1979)	التحليل والاختيار
تحليل سلسلة القيمة (Value Chain)	لتقييم القدرات التنافسية للمؤسسة	Porter (1985)	التحليل والتنفيذ
نموذج ماسة بورتر (Porter's Diamond)	لتحديد القدرات التنافسية للمؤسسة	Porter (1985)	التحليل
أداة VRIO (value, Rarity, Inimitable, Organisation)	لتقييم موارد المؤسسة والاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	Barney (1991)	التحليل والاختيار
تحليل عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors)	يُوفر تحليل وتقييم أهم مجالات الاهتمام لدى المؤسسة، وتحذيرها من الفشل الذي قد تُسببه الأزمات	Denning (2012)	التحليل والتنفيذ

Source: (Akhgar *et al.*, 2013: 04)

المطلب الثالث: صعوبات ومعيقات اليقظة التنافسية

الفرع الأول: الصعوبات والمعيقات المرتبطة بمراحل اليقظة التنافسية

يمكن للمؤسسات باختلاف أنواعها وتخصصاتها مواجهة جملة من الصعوبات والمعيقات في أيّ مرحلة من مراحل عملية اليقظة كالآتي:

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف: إنّ عدم التحضير ووضع الأسئلة المؤطرة للأهداف بقدرٍ كافٍ وصريح، نقص الخبرات، المشاركة والدعم من طرف الإدارة العليا؛ غالباً ما تعرقل أو تُضعِف عملية المراقبة التنافسية وتمنع من تطويرها واستمراريتها بالشكل المطلوب في ظل تصاعد المخاطر والتهديدات.

ثانياً: مرحلة استهداف، تعقّب وجمع المعلومات: يُمكن أنّ تُشكّل الكميات الهائلة والمتشابكة من البيانات

الضخمة مشكلة فعلية داخل المستوعبات الرقمية وقواعد البيانات المحمية ضد التجسس الصناعي، إلى جانب عقبة تقلص ونُدرة البيانات والمعلومات بسبب حجبها، كما أنّ المؤسسة لن تعتبر بأنها قامت بتنفيذ مراقبة جيدة إلاّ إذا تم انتقاء المعلومة الصحيحة، ذات صلة ومعنى، دقيقة ومحددة من مصادر موثوقة، والتي في ذات الوقت يمكن من خلالها الإجابة عن الأسئلة الاستراتيجية التي يتم صياغتها في مرحلة تحديد الاحتياجات وتسطير الأهداف.

ثالثاً: مرحلة معالجة وتحليل المعلومات: تُعتبر هذه المرحلة تحدٍ لأنها خطوة حاسمة في اتخاذ القرارات الصحيحة، فعادة ما تُستخدم النماذج، الأدوات أو الأنماط الفكرية من قبل المسؤولين والمتيقظين للمساعدة في الوصول إلى الاستنتاجات الصحيحة والدقيقة؛ لكنها في المقابل قد لا تكون مناسبة أو ملائمة لاحتياجات وأهداف المراقبة التنافسية، لذا من الضروري جداً اختيار النموذج التحليلي الملائم مع التدريب عليه بشكل موضوعي بعيداً عن الذاتية والتحيّز مع إتقان النمط والأسلوب الأنسب في ذلك، من أجل تحويل هذه المعلومات الاستخبارية إلى ميزة تنافسية مستدامة.

رابعاً: مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات: قد تستخدم المؤسسة أنظمة قاعدة البيانات، الإنترانات المؤمّن وشبكات الاتصال لتسهيل الوصول إلى المعلومات، لكن من بين التحديات التي قد تواجهها المراقبة هنا هو قلة أو ضعف استخدام هذه الأنظمة عبر اتصالات رسمية أو غير رسمية غير مناسبة مما يؤدي إلى إهدار للوقت والتشتت. علاوة على ذلك من الضروري أن تصل المعلومات المستخلصة من عملية المراقبة التنافسية للأشخاص المعنيين وفي الوقت المحدد عبر اختيار الوسائل الاتصالية المناسبة.

وأيضاً ضمان التغذية العكسية إلى كافة فرق العمل الآخرين المتواجدين داخل المؤسسة وخارجها الذين يستفيدون من هذه المعلومات، على وجه الخصوص إذا ما تعلّق الأمر بقنوات المبيعات، حيث يمكنهم استخدام المعلومات الناتجة عن المراقبة التنافسية كأداة للاتصال والتسويق التي بدونها لا يمكن للقرارات أن تُتخذ بالشكل الصحيح.

خامساً: مرحلة اتخاذ القرارات الاستراتيجية: قد تكون البيانات والمعلومات المتاحة غير كافية أو غير موثوقة المصدر مما يؤثر على جودة وسلامة القرارات، كما أنه في حالة وجود اختلافات في الآراء ووجهات النظر والرؤى أو تعارض للمصالح بين متخذي القرارات الاستراتيجية والفرق الأخرى داخل المؤسسة، الأمر الذي قد يعيق تبني والفصل في اتخاذ قرارات استراتيجية موحدّة وحاسمة، لذلك من الضروري التحلّي بالمرونة والذكاء التنافسي لأجل تحسين عملية وجودة اتخاذ القرارات خاصة طويلة المدى.

سادساً: مرحلة النتائج، التقييم والمتابعة: من الصعب قياس التأثير المباشر لحملة المراقبة التنافسية باعتبار أنّ فوائدها نوعية أكثر منها كمية ويصعُب تتبّعها، بالرغم من أنّ هذا التأثير سيُترجم كمياً إلى زيادة الإيرادات أو التوفير في التكاليف والحصة السوقية.

فالتحدي الرئيسي هنا هو ربط التأثيرين النوعي والكمي في عملية المراقبة التنافسية مع التأكد من اختيار المؤشرات الرئيسية للأداء بشكل صحيح لمتابعة نتائج الرصد، وأنّ القرارات المتخذة واستغلال المعلومات هي التي أدّت إلى هذا النمو، لأنّ هذا سيضمن للمؤسسة تحسين المراقبة في مرات أو حملات الرصد التالية مما سيسمح لها بالاستفادة بشكل أكبر من نشاط المراقبة التنافسية. (Barral, 2023: 47-48)

بالتالي تفشل العديد من مشاريع اليقظة في هذه المرحلة الحساسة، إذ لا يتم استغلال تقارير الرصد الاستخباراتية بالشكل المناسب؛ إذا لم يتم الاطلاع عليه أو لم تُتخذ أي إجراءات بناءً عليه أو لم يؤثر على قرارات صناع ومتخذي القرار، فإنّ الرصد التنافسي هنا سيكون غير ناجح. لذلك يجب تقديم كافة النتائج والتقييمات بطريقة واضحة وملائمة من أجل ضمان فعاليتها، متابعتها وتأثيراتها المباشرة والدقيقة على عملية صياغة القرارات الاستراتيجية. (Drouazi, 2019: 11)

الفرع الثاني: الصعوبات والمعيقات المرتبطة بالعوامل الداخلية

أولاً: الإمكانيات المادية، البشرية والتكنولوجية: إنّ انعدام الوسائل والتقنيات الحديثة التي تُعين على التيقظ والإلمام بمجريات المحيط، سيؤدي إلى نقص في منسوب المعرفة المؤسسية الشاملة للتفاصيل والجزئيات المرتبطة بالمنافسين، مما سيدفع بها إلى تذبذب موقعها، فقدان حصتها السوقية والوقوع في سلسلة خسائر وأضرار جسيمة طويلة المدى.

- عدم تخصيص الكمية المناسبة من الموارد المادية والبشرية لعملية المراقبة التنافسية تبعاً لحجم المؤسسة، فبعضها لا يملك التمويل والتكاليف اللازمة للاستثمار وتبني التكنولوجيات الرقمية والذكية (خاصة في ظل التأثيرات المتزايدة لمنصات التواصل)، إنشاء وحدات خارجية، اللجوء إلى مستشارين ومتخصصين، إدارة ومتابعة هذا النشاط المستمر من طرف متخصصين ذو كفاءة وخبرة مهنية. (الزعبي، 2005: 173)

- في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد لا يتم تدريب الموظفين والمسؤولين على آليات المراقبة التنافسية بشكلٍ كافٍ، إذ أنهم غالباً ما يكونون مُكلفين ومسؤولين عن مهام أخرى ومتعددة في نفس الوقت أو لا يُخصصون أو يجدون الوقت أو التدريب على هذه العملية الحيوية، كما أنّ تحليل المراقبة التنافسية في هذا النوع من المؤسسات غالباً ما يكون أقل تطوّراً من ناحية إنشاء قسم متخصص، الكفاءة، طبيعة الممارسة والعمليات

الرسمية للمراقبة مقارنةً بالمؤسسات الكبيرة والمتوسطة. (Pellicelli *et al.*, 2007: 160)

ثانياً: مستخدمي المعلومة: في كثير من الأحيان ولأسباب معينة كعدم التنسيق، التوجيه أو غياب الرقابة، قد تقع المعلومات القيّمة (بقصد أو اعتباطياً) في أيادي موظفين ومديرين غير مناسبين يجهلون أهميتها التنافسية، فهدفها الأساسي للمعلومة هو المساعدة في اتخاذ القرارات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لذا فإنّ المديرين التنفيذيين والمسيّرين بالمؤسسة هم المسؤولين والمعنيين بالدرجة الأولى بمعلومات الرصد أكثر من غيرهم من باقي الموظفين.

- إنّ إيصال المعلومة للموظف أو المسؤول المناسب مع حفاظه على سرّيتها ليس بالأمر الكافِ، إذ لابد أيضاً من ضمان سياق وتوقيت نشرها في الزمن والظرف المناسب عند الحاجة إليها من أجل استخدامها الاستفادة منها استراتيجياً وتنافسياً. فتقادم المعلومة يؤدي إلى فقدانها لقيمتها ودورها كما يؤدي إلى عدم نفعية أو صلاحية المحاكاة والافتراضات المحتملة للظروف والمستجدات. (Cohen, 2004: 188-189)

ثالثاً: الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة: تؤثر هذه العوامل الداخلية بشكل مباشر وقوي على مدى تشكيل وعي الموظفين والمسؤولين بمدى أهمية الرصد التنافسي، وذلك من ناحية أنّ المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي اللامركزي يتعزز لديها مفهوم الانفتاح على المعلومات، التشجيع على المشاركة والابتكار المستمر بين الأقسام من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات سريعة؛ في مقابل تلك التي تركّز في نظامها السلطوي على احتكار المعلومات بسبب نظامها المركزي المغلق أو المحدود المقتصر على جماعة معينة فقط.

وكلما ازدادت المرونة التنظيمية والمؤسسية كلما ازدادت معها قدرة المتيقظين وباقي الموظفين على استشعار التغيرات المحيطة والاستجابة الفورية لها. فبالتالي كلما اعتمدت المؤسسة على هيكل ومناخ تنظيمي داعم مع ثقافة مؤسسية محفزة على التعلم والتكيّف وإيجاد البدائل؛ كلما زادت درجة إدراك موظفيها بأهمية وحساسية المراقبة والاستفادة منها استراتيجياً في وجه المنافسين وديناميكية السوق غير المستقرة. (Lesca, 1997: 08)

الفرع الثالث: الصعوبات والمعيقات المرتبطة بالعوامل الخارجية

أولاً: العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والبيئية: إنّ حصيلة الأزمات الحاصلة والمتكررة مثل "الركود، التضخم، تراجع القدرة الشرائية للمستهلك وتقلب سلوكه الشرائي، انتشار التلوّث، المخلّفات الصناعية والكيميائية، ظهور الأوبئة، تصاعد العولمة، اشتداد وتيرة الصراعات"، جميعها عوامل ساهمت في اضطراب وعدم استقرار للأسواق المحلية والدولية، مما أثر بشكل عسير ومعقّد على مدى تقدير جودة ودقة التوقّعات التنافسية للمؤسسات.

ثانياً: العوامل القانونية والتشريعية: بسبب الأنظمة واللوائح المفروضة من طرف الهيئات التشريعية والمنظمات الحكومية "كحماية خصوصية البيانات، المناقصات والعقود، سنّ قانون الذكاء الاصطناعي" الذي يفرض قيود عند استخدامه، ما قد يحُد ذلك من النشاط الاستخباراتي للمؤسسات بالكيفيات والأساليب التي يتم بها تقصي وجمع المعلومات التنافسية وتحليلها دون إذن أصحابها. (Guillaume, 2017: 26)

وذلك من أجل منع إساءة استخدامها في المنافسة من جهة، وضمان الأخلاقيات التجارية (تنظيم السلوك أو الفعل التنافسي) من جهة أخرى؛ في إطار قانون المنافسة والاحتكار الذي ينادي بالمنافسة العادلة داخل الأسواق، فرض عقوبات صارمة تُجرّم السلوكيات المنافية (كالجوسسة الصناعية، التواطؤ) بهدف سرقة الأسرار التصنيعية والتجارية أو الوصول غير المشروع إلى البيانات الحساسة للمنافسين، مورديهم، عملائهم وزبائنهم. (Stucke, 2012: 32)

ثالثاً: استراتيجيات التضليل والذكاء التنافسي: تلجأ العديد من المؤسسات الذكية إلى استراتيجيات التضليل أو التحايل مع منافسيها أو كما تُعرف بالخداع الاستراتيجي (*Strategic Deception*)، مثل "نشر أخبار زائفة عن إطلاق منتج جديد، بينما يكون التركيز الفعلي على منتج آخر أو تسريب شائعات حول خطة تشييد مصنع جديد؛ بينما يكون الاستثمار الفعلي في عقد شراكة مع أحد شركات التطوير والتكنولوجيات الذكية الأجنبية داخل المؤسسة الحالية". فهذه الاستراتيجيات -ذو حدّين- تعتبر من بين الطرق أو البدائل المستخدمة في تشتيت وصرف الانتباه عن الاتجاهات، النوايا والتحركات الحقيقية الحالية والمستقبلية داخل السوق -برغم اعتبارها لا أخلاقية- مما يساعدها في خلق ميزة تنافسية؛ لكن مؤقتة بمكاسب قصيرة المدى. (سلطان، 2010: 26)

خلاصة:

على ضوء ما سبق يتّضح بشكل قاطع بأنّ اليقظة التنافسية لم تعُد خياراً بل أصبحت أولوية وضرورة حتمية في عالم الأعمال المعاصر، فمن خلال أدواتها الاستراتيجية النموذجية تُمكّن المؤسسات من تعزيز قدراتها وإمكانياتها على الاستجابة الفورية للتعقيدات وللتغيرات الديناميكية داخل المحيط الأحمر، وذلك عبر حسن استهداف وجمع المعلومات المناسبة وتحليلها بشكل مستمر مما يُتيح من استشراف الاتجاهات والسلوكيات الحالية والمستقبلية للمنافسين، إلى جانب تحديد الفرص واستغلالها، تجنبها للمخاطر المحتملة ومجابهة التحديات والمعيقات.

بالتالي لتحقيق فعالية اليقظة يتطلب تبني منهجيات وتقنيات دقيقة إلى جانب تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم، فالمؤسسات القادرة على الاستثمار الذكي والنشط في هذه الآلية الاستراتيجية بقوة؛ ستكون أكثر كفاءة وقابلية على خلق والحفاظ على مزايا تنافسية مستدامة متينة ومتكيفة مع التحولاّت والمتطلبات السوقية.

الفصل الثاني

التأصيل النظري لاستراتيجية الاتصال

تمهيد:

تُشير الأدبيات الاستراتيجية الأكاديمية الحديثة والمعاصرة إلى أنّ هناك توافق فيما يخُص مسألة كون الأنشطة المتعلقة باليقظة التنافسية تُعتبر جزءً لا يتجزأ من منظور دعم الأهداف الاتصالية طويلة المدى، فغالباً ما تكون هذه الأنشطة من مسؤولية أطراف مُنظّمة ضمن وحدة أو وحدات متخصّصة تُسمى بخلية أو خلايا الرصد الاستراتيجي، التي تكمُن مهمتها الأساسية في تفكيك وتوليد تمثلات المحيط الأحمر؛ ومن ثمّ نقل المعلومات والمعارف التي تم الحصول عليها إلى متخذي القرار. هذا الوصف يُسعى من خلاله إلى فهم كيف تُبنى استراتيجية اتصالية بواقعية مُطلقة تلبي المقاصد والغايات المؤسسية، وليس على أساس شكلي غير المبرر عبر وسائل الإعلام والمنصات الرقمية.

المبحث الأول: أصول ومنطلقات استراتيجية الاتصال

المطلب الأول: الجذور التاريخية والنظرية لاستراتيجية الاتصال

تعود جُل النظريات الحديثة التي اهتمت بدراسة حقل الاتصال إلى آلاف السنين، انطلاقاً من دراسات الفيلسوف اليوناني أرسطو (*Aristotle*) عبر كتابه الشهير "فن البلاغة" (*Rhetoric*) في القرن الرابع قبل الميلاد، حيث عرّف وحلل فيه المكونات الأساسية للبلاغة -كالإثوس (*Ethos*)، الباثوس (*Pathos*) واللوغوس (*Logos*)- إلى جانب الخطاب وممارسات الكلام المقنع، هذه الاستراتيجية التواصلية تعتمد على التفكير بعناية لوصف وشرح مكونات الخطاب "المتحدّث، الموضوع والأشخاص". بالتالي قد وضعت ملاحظات ودراسة "آرسطو" الأولى حول الاتصال وتأثيراته، حجر الأساس لنظريات الاتصال الحديثة والمعاصرة التي تطوّرت في الولايات المتحدة الأميركية جنباً إلى جنب مع العديد من العلوم الاجتماعية بعد الحرب العالمية الثانية تلبيةً لاحتياجات الجمهور والمؤسسات المختلفة. (Argenti, 2023: 22)

في سنة 1948، اقترح عالم الاجتماع وأستاذ العلوم السياسية بجامعة ييل (*Yale*) الأميركية؛ هارولد لاسويل (*Harold Lasswell*) نموذجاً للاتصال يُسمى بالنموذج الخماسي الخطي "**من يقول، ماذا يقول، في أي قناة، إلى من، مع أي تأثير**". ثم اقترح بعده باحث الاتصال الأميركي ريتشارد برادوك (*Richard Braddock*) توسيع نموذج "لاسويل" ليشمل مزيداً من التفكير في "نية الرسالة"، إضافة إلى مزيد من التحليل "للظروف والسياقات" التي يتم فيها إيصال الرسالة الاتصالية؛ ليتحول بعدها إلى نشاط ذات صيغة أكاديمية وعملية يمكن التخطيط لها والعمل بها. (Souabou, 2021: 86)

وفي نفس السنة، نشر عالم الرياضيات والمهندس الأميركي كلود شانون (*Claude Shannon*) مقالته الشهيرة "النظرية الرياضية في الاتصال" (*Mathematical Theory of Communication*) في المجلة العلمية لمختبرات بيل (*Bell*) المتواجدة في نيو جيرسي بالولايات المتحدة الأميركية. وفي العام الموالي ساعد الأميركي وارن ويفر (*Warren Weaver*) "شانون" في نشر المقال ككتاب ونتيجة لذلك يُطلق على هذا النموذج الاتصالي اسم نموذج "شانون-ويفر" الذي أصبح اليوم يُستخدم في العلوم الإنسانية والاجتماعية والرياضيات والهندسة، وهو نموذج خطي يُركّز على النقل الفيزيائي للمعلومات؛ يتبع إنشاء إشارة من مصدر المعلومات (باستخدام جهاز إرسال) إلى استقبال الإشارة من قبل المتلقي، كما يتضمن النموذج "مصدر ضوضاء" الذي يمكن أن يكون أي شيء يتداخل مع سلامة ووضوح الإشارة أو الرسالة المرسلة. (Argenti, 2023: 22)

في سنة 1996م قام المفكّر والفيلسوف الأميركي توماس كوهن (*Thomas Samuel Kuhn*) بتعميم مفهوم البراديغم أو النموذج؛ حينما استنتج بأنّ العلم يتشكّل من خلال الأطر النظرية التي تُحدّد كافة الأسئلة المطروحة والأساليب المستخدمة للتحقيق فيها. أما في مجال الاتصال المؤسساتي لا يوجد إطار مفاهيمي أو تنظيري مُوحّد أو شامل يُسترشد به في عمل التخصصات المتعلقة التي تَخدم أهم استراتيجياته، فقد كان تركيز المساعي الاتصالية مُوجهة بشكل ضيق ومحدود حول بعض المسائل والمشكلات الإدارية كتحسين الأداء التنظيمي، زيادة مبيعات المنتجات وبناء وتنظيم العلاقات.

تناول بعد ذلك الباحث في علوم الإعلام والاتصال؛ الأميركي كيرك هالاهان (*Kirk Hallahan*) سنة 2004م المفهوم الناشئ والمتقارب لإدارة واستراتيجية الاتصال المؤسساتي، حيث أشار إلى أنّ هناك عدداً متزايداً من التنظيمات الحديثة التي أدركت أو أقرّت بأنّ التخصصات المتعلقة بميدان الاتصال تشترك في أهداف متشابهة، وحتى بعض استراتيجياتها الجزئية (خاصة الاتصال الموقفي، العلاقات العامة والاتصال الاجتماعي) تسعى بجهد إلى تحقيقها وإن اختلفت بشكل أساسي وتم تمييزها من خلال تكتيكاتها، لكن المتفق عليه أنّ جميعها تقوم بعملية التكيّف مع ضغوطات وتهديدات البيئة المتغيرة. (Hallahan *et al.*, 2007: 05)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف استراتيجية الاتصال

الفرع الأول: أهمية استراتيجية الاتصال

في الوقت الحالي، تُدرك المؤسسات بأنّ نجاحها قائم -مع أمور تشغيلية وتكتيكية أخرى- على الاتصال والحوار مع جمهورها الداخلي والخارجي، فقد اختبرت هذه المؤسسات نتائج نقص أو غياب في اتصالاتها الاستراتيجية تجاه موظفيها وزبائنها وكانت النتائج كارثية، لأن هذا الغياب أو النقص في بيئة يتسارع فيها كل شيء سيؤدي حتماً إلى فقدان ثقة جماهيرها وعدم استقرار موقعها داخل السوق.

أولاً: على المستوى الداخلي

- إنّ النجاح في تحقيق الأهداف المؤسساتية يتوقف بشكل أساسي على أنظمة وتخطيط اتصالاتها الداخلية، وبهذا تعني بأنّ اتصالاتها الإدارية بين كافة المستويات لا ينبغي النظر إليها على أنها نشاط أو عملية مستقلة بذاتها، وإنما مُكمّلة لباقي العمليات الإدارية داخل المؤسسة. فقد بدأت مكانة الاتصال الداخلي في الظهور والانتشار خلال السنوات القليلة الماضية لما لها من أهمية بالغة في تعزيز ثقافة المؤسسة، تحقيق الفعالية التنظيمية، اهتمامها بإدارة الخلافات التي قد تنشأ بين الموظفين والإدارة العليا، نقل المعلومات، إلى جانب كونها أمراً حيويا في اتخاذ القرارات والاستراتيجية، اعتماد عملية التخطيط، التوجيه، التنسيق وكذا التقييم

والتقويم على نوعية وجهود الاتصال.

- بحسب الاقتصادي الأميركي شيستر برنارد (*Chester Barnard*) "إنّ الوظيفة الرئيسية للإدارة تتمثل في تطوير وصيانة نظم، أداء وفعالية أساليب اتصالاتها الداخلية". (بلخيري وجابري، 2020: 96)

- إضفاء الشرعية على تخصيص وتوزيع الميزانية عند تبني توجهات، أفكار، برامج أو مشاريع اتصالية جديدة، بمعنى ضمان أنّ هذه التخصيصات المالية الخاصة بالاتصال مُبرّرة ومتوافقة من الأهداف الجديدة.

- توفير إطار ومرجع متناسق لكافة الإجراءات والعمليات الاتصالية.

- دحض المنظور القائل بأنّ الاتصال مجرّد عنصر ثانويّ داخل التنظيمات.

- تسهيل ترتيب الأولويات في الإجراءات الاتصالية التي يجب تنفيذها.

- تُعتبر بمثابة حاجز ضد الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- التحكّم في التدفقات الكبيرة من المعلومات بشكل أكثر فعالية من خلال تخطيطها الاستراتيجي.

- توفير فرص للنقاش، التحاور وإعادة النظر في الخيارات الحالية والمستقبلية. (Souabou, 2021: 90)

- تتحقق ظروف وعوامل توفير المناخ التنظيمي الجيد إلاّ عن طريق الاتصال الداخلي.

- لا يمكن للمؤسسة أن تنمو وتتطور إذا لم تتمكن من تنظيم، تنسيق وتوجيه مجمل أفعالها وسلوكياتها.

- تتفادى المؤسسة الانقسامات وتنامي أشكال الصراع بين الموظفين من خلال توفير الاتصال الفعال.

- يفيد الاتصال في عمليات التغيير والتأقلم إلى جانب مواجهة أشكال الرفض والمقاومة بسبب اختلاف أو تحجّر ذهنيات بعض الموظفين، فالاتصال هنا يُمكّن من تقليص حدّة المعارضة، مواجهة أو صدّ التصلّب في المواقف والآراء، من خلال تقديم الإجابات الواضحة والدقيقة عن الاستفسارات أو الإشكالات المطروحة.

- تحسين مستويات الإنتاجية والمنافسة بين فرق العمل، من خلال الاتصال ودوره في نقل المعلومات مع التعريف بمجمل الإجراءات والقواعد والقوانين التنظيمية السائدة. (دياب، 2019: 130)

- تحتل مكانة داخلية مركزية متزايدة الأهمية في آلية الإدارة ولاعترافها بالمعلومة كمادة أولية أساسية لتروية العمليات، صياغة الخُطط واتخاذ القرارات اللازمة.

- التعقيد في الاتصال الداخلي يؤدي إلى إعادة تعريف الأهداف والوسائل ويجعل من الاتصال الاستراتيجي أداة رئيسية في نجاح المؤسسة، وهذا يتحقق عند وجود سياسة اتصالية واضحة، ونتيجةً لذلك قامت العديد من المؤسسات والشركات الحديثة والناشئة بتنصيب وحدات اتصال أصبحت جزء لا يتجزأ من إدارتها، تماماً كما هو الحال مع الوظائف والأقسام الأخرى "كالمالية والمحاسبة، الموارد البشرية، الإنتاج والتسويق وغيرهم".

– إنّ سياسة الموارد البشرية، الاستراتيجيات التنظيمية والعامة إلى جانب أهداف المؤسسة لا تكون فعالة وبل ستكون محدودة النطاق، إلاّ إذا كانت مصحوبة بالاتصال الذي يساهم في سريانها وتنفيذها. (Bouhafs, 2014: 145)

ثانياً: على المستوى الخارجي

– السماح بالتوقّع والتخطيط الاستباقي والوقاية وتجنب النهج غير الاستجابي (غير التفاعلي).

– إدارة التهديدات والأزمات الخارجية المحتملة بشكل رشيد. (Souabou, 2021: 90)

– أصبح القرن الحالي أكثر تطوّر من حيث كمية ونوعية الاتصالات، بحيث تنتقل المعلومات بسرعة هائلة نتيجةً للاتصالات الرقمية ومنصات التواصل الاجتماعي، فقد أصبح الجمهور أكثر وعياً بطرحه ومعرفته بالمؤسسات مقارنةً بالماضي وأكثر اطلاعاً على القضايا والأنشطة وأكثر تشككاً في نوايا المؤسسات، علاوة على ذلك الزبائن وأعضاء المجتمع المتأثرين بالمؤسسات؛ يُعبرون بشكل متكرر وبصوت أعلى عن آرائهم حول أفعال هذه المؤسسات، وهي آراء تتضاعف وتنتشر بسرعة في العالم الرقمي.

– تأتي المعلومات إلى الجمهور في حزم أجمل مما كانت عليه في السابق، فقد أصبح تصميم الرسائل ومنصات التواصل الاجتماعي وواجهات المستخدمين السهلة، الجذابة واللافتة من الأمور الأساسية بالنسبة للمستهلكين والزبائن، كما أنه تم استبدال وتطوير مفهوم المتاجر لدى العديد من المؤسسات بالمتاجر الافتراضية (*Virtual Stores*)، كمعيار مرتفع لإبراز رسالة المؤسسة وعلامتها التجارية ضمن هذه البيئة التي تُقدّم تجارب غامرة بدلاً من كونها نقاط بيع.

– بات من السهل تتبّع وإرسال المعلومات التي تُشكل استراتيجية اتصالية متماسكة وقادرة على مواجهة الظروف طويلة المدى، والتي تُبقي المؤسسة متقدمة بخطوة على منافسيها. (Argenti, 2023: 09)

– القدرة على تمييز الممارسين في مجال الاتصال بين الأنشطة التقليدية والرقمية وآثارها، على سبيل المثال قد يعتمد ممارسي العلاقات العامة على استراتيجية الإعلانات المدفوعة لنقل رسائل اتصالية حاسمة؛ حول مواضيع بين سمعة المؤسسات والقضايا المجتمعية إلى رعاية الفعاليات. في الوقت نفسه يقود متخصصي التسويق برامج تعاونية وحملات تسويقية مرتبطة بالقضايا التي كانت مقتصرة فقط على العلاقات العامة، والسبب في ذلك بسيط؛ هذه التقنية تعمل في عصر متطور ومُكتظ فرض على المؤسسات أن تُميّز نفسها فيه، خاصة بسبب نظرة الجمهور إليها من زوايا متعددة بما في ذلك عروض المنتجات والخدمات، الخبرة والكفاءة، التزام الخدمة والمسؤولية الاجتماعية، جميعها مَواطن ومتطلبات أصبحت موضع تحدّي.

- التغيّرات المهمة في الاتصال أصبحت مدفوعة بالتكنولوجيات واقتصاديات وسائل الإعلام، وجعلت من التقنيات الرقمية كالشبكة العنكبوتية العالمية والرسائل الاتصالية الفورية والهجينة، من الصعب جدا وبشكل متزايد التمييز خاصة بين ما هو إعلان مقابل دعاية أو ترويج للمبيعات والمنتجات أو تجارة إلكترونية، وهو ما أدى لتقارب القنوات الاتصالية والدمج بين الأنواع التقليدية وازدياد الحاجة إليها بفضل هذه التكنولوجيات الحديثة، وهو ما يمكن اعتباره الآن مرحلة ما بعد الحداثة في مجال الاتصال المؤسساتي.

- تستخدم المؤسسات مجموعة متزايدة من الأساليب والاستراتيجيات للتأثير على سلوكيات بعض أصحاب المصلحة، لكنهم قد لا يميزون بالضرورة بين الأشكال الاتصالية المختلفة التي تشارك فيها المؤسسة. على سبيل المثال هناك فرق بين الإعلان والدعاية، لذلك من المهم النظر في الأنشطة الاتصالية الخاصة بالمؤسسة من منظور مفاهيمي، استراتيجي وتكاملي فيما يخص تحديد الجماهير المستهدفة.

- يَعترف ممارسي اتصال المؤسسة أنّ التأثير والإقناع المقصود هو مسعى استراتيجيات الاتصال، في حين أنّ بعض التخصصات التابعة لها قد ترتكز من الناحيتين الاصطلاحية أو المفاهيمية على مجرّد توفير المعلومات (كالاتصال التكنولوجي) أو على إقامة علاقات مُرضية متبادلة والحفاظ عليها (كالعلاقات العامة). ومع ذلك هذه التخصصات تُعد شروطاً ضرورية -لكن غير كافية- لتمكين التنظيمات من تحقيق أهداف اتصالية واستراتيجية هامة.

وعليه، ولكي تكون النظريات، التوجّهات الفكرية والبحوث الاتصالية ذات صلة بمتطلبات البيئة الحالية والمستقبلية؛ يجب أن تُركّز وبدقّة على فهم كيفية مساهمة استراتيجية الاتصال في تيسير وبلوغ عناصر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بشكل مستدام. (Hallahan *et al.*, 2007: 10)

الفرع الثاني: أهداف استراتيجية الاتصال

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مجموعة واسعة من الرهانات والمصالح بالاعتماد على أداة الاتصال الذي لا يتم لمجرد الاتصال بل يتم لتحقيق غايات قصيرة، متوسطة وطويلة المدى من خلال تبني الترابط الثلاثي بين السياسة والأهداف والاستراتيجية في الاتصال.

أولاً: على المستوى الداخلي

- توفير مناخ سوسيواتصالي ملائم يُقرّب ويربط بين المستويات الإدارية.
- تخصيص أساليب ووسائل الاتصال الداخلية بحسب الموظفين، الأقسام والمهام.
- تأمين أكبر قدر ممكن من التأييد والمساندة الداخلية من طرف الإدارة والموظفين، لأجل دعم العمليات

التشغيلية والاتصالية وأي تغيّرات ومواقف تنظيمية. (عواج، 2019: 241)

- توفير المعلومات اللازمة والدقيقة بشكل شفاف عن العمليات التشغيلية، الإدارية وإجراءات العمل.

- تهدف من خلال أنماط التفاعل إلى وصف وشرح ديناميكية الاتصالات داخل التنظيم، من أجل إبراز مصدر وفهم الديناميكيات التفاعلية الكامنة وراء الاختلالات الوظيفية التنظيمية. (Grosjean & Bonneville, 2011: 76)

- رسم السياسات باعتبار أنّ استراتيجية الاتصال الداخلي ترتبط ارتباطاً كلياً ووثيقاً بسياسات المؤسسة، بحيث كل سياسة تنعكس من خلال عناصر الهيكل التنظيمي وطرق التعامل والتصرف مع الموظفين، وكل استراتيجية اتصالية داخلية تساهم في تدعيم أو إعادة النظر في سياسات المؤسسة من أجل تجنّب الوقوع في المشاكل والأزمات.

- اتخاذ القرارات من خلال قيام الاتصال كمموّل معرفي بتوفير المعلومات اللازمة لتمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات مستنيرة خالية من الشكوك أو عدم الثقة، فكمية وسلامة المعلومات التي يوفرها الاتصال تُعد بمثابة الشرايين التي تُغذي استراتيجية الاتصال والتي بدورها هي الأخرى تُغذي العملية الإدارية وأقسامها، حينما يرتبط الأمر بصنع واتخاذ القرارات على أي مستوى إداري. فالاتصال الاستراتيجي في هذه المواقف التنظيمية هو الوسيلة الفعالة والمرنة للتعامل وتقديم الحلول والتنفيذ وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية.

- تحقيق التنظيم، التخطيط والتنسيق من خلال مساهمة شبكات الاتصال الداخلي كحلقات وصل، تجعل أقسام المؤسسة ووحداتها ضمن محور مرن يمكن تعديله بحسب المواقف والظروف والحاجة. (بدرين وصفوان، 2022: 181)

- إبلاغ الموظفين بالأهداف الاقتصادية، المالية، الاجتماعية، السياسية، الأخلاقية والثقافية للمؤسسة، من أجل ضمان دعم وخدمة مشاريعها المؤسساتية. أي أنّ الاتصال الداخلي يواكب المشاريع السوسيواقتصادية للمؤسسة التي ينتمي إليها. (Bouhafs, 2014: 168)

ثانياً: على المستوى الخارجي

- تحفيز الزبائن والمستهلكين نحو صورة المؤسسة عبر خلق ظروف مواتية لجعله جزءً أساسياُ من محيطها.

- تنسيق وعرض أفعال المؤسسة ومبادراتها من خلال بث المعلومات الضرورية للمستخدمين النهائيين.

- التأقلم مع العوامل والظروف الخارجية بسبب حدّة المنافسة واستغلال تطور التكنولوجيا.

- مقاومة تغيير أو رفض الجمهور للمواقف والسلوكيات وتقليص لحدّة المعارضة نحو تبني الأفكار المبتكرة.

- بث المعلومات عن المنتجات والخدمات، إلى جانب التعريف بالخطوات والإجراءات التي تهم الجماهير.

- تحسين الإنتاجية ومستوى المنافسة بفضل مساعدة الاتصال في بلوغ الأهداف. (عيشوش، 2011: 61-62)

- رفع الوعي بالفوائد المرتبطة بالمنتجات والخدمات التي ستعود على الجمهور الخارجي الحالي والمرتقب.

- توفير تواصل استباقي تفاعلي لتحقيق القبول والالتزام برسائل المؤسسة. (Yeo Ming *et al.*, 2004: 17)

- بلوغ الأهداف الاقتصادية مثل "التميّز، التفوّق، الربح، الاستمرارية"، من خلال بناء الفهم وتدعيم أفكار الجمهور بالمعلومات (Smith, 2021: 07)، أي ضمان وصول المعلومات اللازمة إلى وجهتها في الوقت والمكان المحدّدين. (Abdikani & Ouma, 2024: 117)

- المساعدة على فهم القوى السوقية التي تشكّل أفعال المؤسسة على المستويين المتوسط وبعيد المدى.

- إيصال وإبراز رؤية المؤسسة، قيمها، أهدافها ونواياها لزبائنها الحاليين والمحتملين.

- الترويج للعلامة المؤسسية بشكل يعمل على ترسيخها في أذهان الجماهير بشكل إيجابي ولأطول فترة ممكنة، بمعنى تقديم كيفية تقديم المؤسسة لنفسها والترويج لها. (Steyn, 2002: 16)

- الاستجابة للمعادلة القائمة على العرض والطلب، فمن جهة هناك طلب الزبون والمستهلك، أي ما يريد معرفته وتطلعاته، وهذه تختلف بشكل كبير من سياق لآخر. ومن جهة أخرى هناك عرض المؤسسة من خلال رسائلها، مشاريعها، منتجاتها وصورتها التي ترغب في إيصالها إلى جماهيرها الخارجية. ويجب أن يكون العرض ملائماً ومكيّفاً حسب احتياجاتهم وتطلعاتهم كما يجب أن يكون منتظماً ومتكرراً، أما بخصوص المعلومات يجب أن تكون قادرة على التدفق في كافة الاتجاهات؛ تنتقل نزولاً من الإدارة العليا إلى الموظفين ثم إلى الجماهير الخارجية ومن ثم رجوعاً في رجع الصدى. (Bouhafs, 2014: 168)

- من بين أهم أهداف استراتيجية الاتصال الخارجي مرتبطة بوجوب الاستعداد والتصرّف عند ظهور تهديدات أو أزمات، بالعمل على محاولة منع وقوعها أو احتواء أضرارها وتقليص نتائجها من خلال تضافر الجهود الاتصالية عبر تدابير كمية وكيفية القبلية، أثناء والبعدية. (مصطفى، 2019: 236)

المطلب الثالث: مبادئ وخصائص استراتيجية الاتصال

إنّ مبادئ وخصائص الاتصال تقوم من التأسيس، البناء إلى التأثير بناءً على خلفية التفكير والتخطيط الاستراتيجي، ويمكن عرضها كما يلي:

أولاً: الوجود (*Existence*): بمعنى ضرورة وجود خُطة شاملة وواضحة ومدروسة تعبّر عن خطوات أو مراحل بناء الاستراتيجية الاتصالية بدلاً من التصرّف والتحرّك بشكل عشوائي غير منتظم. بمعنى آخر مبدأ وجود استراتيجية هو أن يكون لدى لمؤسسة فعلاً إطار عمل مدروس يقوم على تأطير وتوجيه وضمان تناسق كافة الجوانب والجهود الاتصالية مع بعضها البعض، فضرورة وجود هذا المبدأ يشير إلى مدى أهمية وفائدة التخطيط والتفكير الاستراتيجيين لضمان نتائج اتصالية فعالة. وعادةً ما تمتد استراتيجية الاتصال من سنتين (02) إلى خمسة (05) سنوات، من خلال إعداد خطة عمل سنوية يتم فيها تحديد كافة العناصر اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها.

ثانياً: القبول الداخلي (*Internal Acceptance*): وهو أمر ضروري من أجل ضمان التفاهم الداخلي وتجنب حالات الرفض.

ثالثاً: المرونة (*Flexibility*): قابلية التنفيذ، التعديل والقياس. (عواج، 2019: 234)

رابعاً: الوضوح (*Clarity*): الابتعاد عن الغموض والتأويلات والعمل بطريقة تسهل الفهم وتبسيطه.

خامساً: التميز (*Excellence*): تقديم منتوج أو خدمة لم يقدمها المنافسون.

سادساً: الاستمرارية (*Continuity*): بمعنى أن تكون العملية الاتصالية مستمرة مع الزمن.

سابعاً: **الانتشار (*Dissemination*):** من خلال استعمال مختلف وسائل الاتصال وتقنيات الإشهار. (قاسيمي، 2011: 143)

ثامناً: الواقعية (*Realism*): يرى الرئيس التنفيذي دينيس يونسون (*Dennis Jönsson*) لشركة (*Tetra Pack*) السويدية الرائدة في مجال تعبئة وتغليف المواد والمشروبات الغذائية بطريقة مستدامة، بأنه إذا لم يتمكن المدير أو متخذ القرار -بإشراك فريق عمل حيث يفهم كل فرد دوره وكيف سيساهم في تطوير النشاط- من جعل الاستراتيجية واقعية وملموسة وترجمتها إلى أفعال وأهداف ويتم قبولها من طرف الجمهور، فإن استراتيجية الاتصال الجيدة ستظل حبيسة ومُجردّ فكرة جيدة ولا شيء أكثر من ذلك. (Garcia, 2012: 09)

تاسعاً: المصداقية (*Credibility*): يجب على المؤسسة أن تُحدد وتُركّز على نوع المصداقية التي تتمتع بها مع

أصحاب المصلحة، بحيث تستند إلى طبيعة إدراكهم ورؤيتهم بدلاً من واقع المؤسسة نفسها، كأن تسعى لتوليد صورة إيجابية عبر وسائل الإعلام المحلية، فإذا لم تكن المؤسسة معروفة بمصداقية رسائلها ومضمونها الاتصالي داخل وخارج منطقتها فقد يكون هذا الجهد صعب التحقيق للغاية، وستكون نسبة مصداقيتها في هذه الحالة منخفضة مقارنةً بالمؤسسات المنافسة ذات السمعة المشهورة. (Argenti, 2023: 26)

عاشراً: التناسق والانسجام (*Consistency & Harmony*): مع كافة الإمكانيات المادية (الميزانية، الوسائل، القنوات، التقنيات) والبشرية (التخصص، الكفاءة، المتابعة) للمؤسسة، إضافة إلى الأهداف والتطلّعات (إقامة حملات إعلانية، الوصول إلى مساحات سوقية غير متنازع فيها، البحث عن زبائن ومستهلكين محتملين)، إلى جانب القرارات التكتيكية والاستراتيجية متوسطة وطويلة المدى.

الحادي عشر: التماسك (*Cohesion*): من ناحية بناء المراحل والخطوات التي تتضمنها الاستراتيجية والخطة الاتصالية. (Souabou, 2021: 83)

الثاني عشر: الممارسة (*Practice*): تعتبر استراتيجية الاتصال ممارسة أكثر منها وسيلة أو أداة للتخطيط الاستراتيجي الفعال بالرغم من أنها تنطلق منه. (مصطفى، 2019: 242)

المبحث الثاني: تصميم وبناء استراتيجية الاتصال

المطلب الأول: أساليب تخطيط استراتيجية الاتصال

تقوم أساليب التخطيط الاستراتيجي للاتصال على مبدأ فهم النظام الاتصالي واحتياجات بيئة العمل الذي يستلزم توفير قدر كافٍ من المعلومات من خلال أساليب كمية وكيفية مُستخدمة بشكل يتناسب مع عناصر التخطيط، لتمكين المؤسسة بشكل واقعي من التعرّف على المشكلات، المتغيرات، الفرص والتهديدات بجانب القوى التنافسية، الاقتصادية، السوسيوثقافية والسياسية المؤثرة، من ثم يقومون بتحليلها وتوظيفها لتحديد الأهداف الاتصالية المراد تحقيقها طويلة المدى.

الفرع الأول: أساليب التنبؤ

أولاً: أسلوب التنبؤ الذاتي (*Self-Forecasting*): القائم على جمع أكبر قدر من المعلومات والآراء حول الاحتمالات المستقبلية للاتجاهات السائدة التي يستند عليها التخطيط الاستراتيجي للاتصال.

ثانياً: أسلوب التنبؤ الإحصائي (*Statistical Forecsting*): القائم على متابعة تسلسل المتغيرات الحاصلة ومتابعة أوضاعها للوصول إلى احتمالات مستقبلية، باستخدام الرسوم البيانية توضّح اتجاه المتغيرات في الماضي، الحاضر والمستقبل.

ثالثاً: أسلوب التنبؤ التفسيري (*Interpretive Forecasting*): القائم على بحوث العمليات من أجل إحداث تصورات للظروف والاتجاهات المستقبلية وطرق التعامل معها.

رابعاً: أسلوب السيناريوهات (*Scenarios*): القائم على بناء تصوّرات وخطط متقدمة للطوارئ عن كيفية حدوث الظروف وتأثير المتغيرات، مع وصف شامل لها بجانب الاحتمالات المتحكمة في حدوثها من أجل ضمان الاستجابة.

خامساً: أسلوب دلفي (*Delphi*): يقوم على تجميع المعلومات والآراء من طرف مختصين كلّ على حدة، ثم يتم تصنيفها وعرضها عليهم مجتمعين لحذف غير الممثلة أو التي يرونها دون أهمية ولا تخدم الاتجاهات المستقبلية، والإبقاء على تلك التي استقروا عليها بالإجماع لزيادة تمحيصها وتقويمها للخروج بصورة نهائية.

الفرع الثاني: أساليب التحليل

أولاً: أسلوب تحليل النظم الاتصالية (*Communicative System Analysis*): القائم على تحليل كيفية تفاعل عناصر النظام الاتصالي ووسائله داخلياً مع عناصر البيئة الخارجية، باعتبارهما مدخلات ومخرجات النظام المعلوماتي.

ثانياً: أسلوب تحليل الأثر المتداخل (*Intervening Impact Analysis*): القائم على تحليل لطبيعة العلاقات والتفاعلات الظاهرة والكامنة بين المتغيرات والظروف المرتقبة مستقبلاً، ويُستخدم هذا الأسلوب – بجانب أسلوبي دلفي والسيناريو– في تحليل الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة في بيئة الأعمال لتتناسب مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي للاتصال.

ثالثاً: أسلوب تحليل الأثر المتقاطع (*Cross-Impact Analysis*): القائم على كشف جوانب القوة والضعف المرتبطة بالأساليب الفنية والتقنية للتخطيط الاستراتيجي للاتصال من أجل تعديلها أو تغييرها، ويُعتبر نموذج منظم، ديناميكي ومرن يتناسب عند التعامل مع التأثيرات وتحليلها كنتاج عن التفاعلات واعتبارها كاتجاهات مستقبلية.

رابعاً: أسلوب تحليل الإمكانيات وتقويمها (*Capabilities Analysis & Evaluation*): القائم على توفير معلومات واسعة ومتنوعة عن الإمكانيات والجهود الاتصالية المتاحة بكافة أنواعها "البشرية، المادية والفنية التقنية"، مع اعتباره أسلوب ملائم جداً للتخطيط الاتصالي في البيئة الشاملة.

خامساً: أسلوب الاستقراء (*Extrapolation*): القائم على الرجوع للتفاصيل الماضية وفهمها بتمعّن لأجل التخطيط مستقبلاً والتعامل مع الاتجاهات المحتملة، مما يضمن تأكيد وتوافق التوجه الاستراتيجي.

سادساً: أسلوب الومضة الذهنية (*Brainstorming*): القائم على التفكير الاستراتيجي وتفعيل الرؤية المعمقة خلال موقف، ظرف أو مشكلة معينة من أجل الوصول إلى أفكار واعية ومستحدثة تمكن المؤسسة من المواجهة، الاستجابة وتطوير الأداء الاتصالي. (البادي، 2007: 134)

المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات الاتصال

تستند المؤسسات في بيئتها التنافسية على توليفة من الاستراتيجيات الاتصالية، من أجل إثراء مخرجاتها وضمان وصول رسائلها عبر القنوات الاتصالية المنتقاة لضمان التلقي والتأثير المطلوبين إلى شرائح واسعة من الجماهير، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

أولاً: الاتصال الداخلي (*Internal Communication*): يمثل الإدارة الفعالة عبر عدد من الأبعاد المترابطة، بما في ذلك الاتصال بين المديرين وفرق العمل الداخلية والذي يمتد من أشكال الاتصال الرسمية وغير الرسمية، الاتصالات النازلة، الصاعدة والأفقية ضمن تفاعلات وعلاقات تنظيمية متنوعة (Wuerscha *et al.*, 2024: 169). وتجدر الإشارة بأنّ الاتصال الداخلي هو مقاربة وإدارة منهجية –ولا يمثل استراتيجية اتصالية بحد ذاتها– تقوم عبر شبكاتها وأساليبها على توفير المعلومات، الحجج، الاستماع والحوار، وتحفزها كافة السلسلة

الإدارية بهدف إضفاء معنى على القرارات لأجل تحقيق الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، كما يتجسّد هذا الاتصال من خلال ممارسات ولوائح إدارية تهدف لإشراك الموظفين وتحفيزهم على الالتزام بتدعيم وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج الاتصالية خاصة طويلة المدى. (Imbert & Brouard, 2015: 08)

ثانياً: استراتيجية العلاقات العامة (*Public Relations*): تُعتبر الأكثر شيوعاً وممارسة في استراتيجيات الاتصال، فهي تمثل جزء أساسي في عمليات التخطيط الاستراتيجي بما في ذلك "إدارة المسؤولية المجتمعية، تخطيط المناسبات الرسمية والترويج لها، تنمية العضوية، الحملات الاتصالية، إقامة الفعاليات والأنشطة الخيرية، إدارة القضايا المؤسساتية، إدارة الأزمات والمخاطر، إدارة الصورة والسمعة، إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة". وبغضّ النظر عن أدوارها فإنه يتطلّع إلى استراتيجياتها لدعم الرؤية الاستشرافية للمؤسسات، خاصة وأنه قد اليوم قد أصبحت فيه العلاقات العامة كتخصص ونشاط مستقل يستعير بوعي تقنيات ومناهج من مجالات وظروف أخرى "كالتسويق الإلكتروني، تطبيقات الذكاء الاصطناعي، انتشار منصات التواصل الاجتماعي". (Smith, 2021: 07)

ثالثاً: استراتيجية الاتصال الأزماتي (*Crisis Communication*): تمثل عملية تخطيطية منسّقة تلجأ إليها المؤسسة كبروتوكول في إدارة آثار الأحداث، التهديدات والأزمات غير المتوقعة والتخفيف من حدّتها ومن حالة عدم اليقنين، لا سيما إذا كانت تمس بمكانتها، سمعتها، عملياتها وجماهيرها المرتبطين بها. حيث تتضمن هذه العملية إيصال المعلومات الدقيقة، الشفافة والمتّسقة في الوقت، الأسلوب والوسيلة المناسبة بشكل تفاعلي استباقي حفاظاً على ثقة أصحاب المصلحة "كالشركاء، الزبائن، المستهلكين ووسائل الإعلام" من أجل اتخاذ قرارات حاسمة وتفادي الامتدادات والآثار السلبية للأزمة. (Gasana, 2024: 30)

رابعاً: استراتيجية الاتصال الموقفي–الظرفي (*Situational-Contingency Communication*): أو كما تُعرف باستراتيجية الطوارئ التي تؤكد على دور الاتصالات في إدارة المواقف تجاه الظروف المؤسساتية الداخلية والخارجية، فقد أكّد الباحث النمساوي إدوارد فريد فيدلر (*Fred Edward Fiedler*) والباحثين الأميركيين بول لورنس (*Paul Lawrence*) وجاي لورش (*Jay Lorsch*)، بأنه لا يوجد أسلوب، استراتيجية ونموذج اتصالي موحدّ أو متفوّق غير غيره مُصمم لكافة المؤسسات أو صالح لكافة أصحاب المصلحة بصفة دائمة أو كلّية، لأنّ لكل تنظيم يمثل حالة لها ثقافتها، نقاط قوتها وقيود خاصة تتحكم فيها عوامل وسياقات تُبنى على ضوئها المواقف والقرارات الاستراتيجية، وعليه لا يجب إدارة المؤسسات لأمورها وأنشطتها كما تريد وإنما كما يجب وبشكل مرن من أجل تحقيق التوزان، التوافق والتكيّف. (Morais & Barbieri, 2022: 03)

خامساً: استراتيجية الاتصال التسويقي (*Marketing Communication*): إنّ المفهوم البسيط للاتصال التسويقي هو تحقيق النجاح من خلال فهم وتلبية احتياجات العميل والمستهلك، بمعنى أنّ الدور الاستراتيجي للاتصال التسويقي يقوم بتحويل الأهداف المؤسساتية إلى موقع تنافسي في السوق، من خلال إبراز وتمييز العلامة التجارية عبر منتجاتها وخدماتها بشكل تقليدي ورقمي، مع تلبية الاحتياجات والأذواق بشكل ترويجي جذاب وأكثر حضور وقوة من المنافسين. (Drummond *et al.*, 2008: 11-12)

سادساً: استراتيجية الاتصال التجاري (*Commercial Communication*): تمثّل كافة أشكال الاتصال التي تستهدف دفع المبيعات أو الصفقات التجارية، تعزيز التحويلات ودعم عمليات البيع، عبر استخدام "الرسائل الإلكترونية، العروض الترويجية، المراسلات مع العملاء والموردين، البيع الشخصي والمباشر والعروض الخاصة"، معتمدةً في نفس الوقت على "الإعلانات المذاعة، المطبوعة والرقمية، الإعلانات الخارجية، تنشيط المبيعات، التسويق المباشر، الفعاليات وغيرها" المرتبطة بالعلامة التجارية سواءً في السوق المحلي أو الدولي، بهدف تحقيق الربح المادي الملموس والفوري بالدرجة الأولى. (Duffett, 2022: 88)

سابعاً: استراتيجية الاتصال الحدثي (*Event Communication*): تُعد أحد أساليب وأشكال الاتصال الحديثة ذات الطابع الترويجي، الشخصي واللحظي تُستخدمها المؤسسة للتواصل مع أصحاب المصلحة المستهدفين إلى جانب تفعيل وإبراز دورها ومكانتها المجتمعية والتنافسية، فهي تسمح لها بإيصال رؤيتها ورسالتها لخلق انطباعات إيجابية حول منتجاتها وخدماتها ضمن فعاليات، معارض واحتفاليات تعزيزاً لتواجدها السوقي من جهة، وتقديم الدعم ورعاية المنظمات، المؤسسات والجهات الناشطة في إطار برامج المسؤولية المجتمعية والبيئية في محيطها الذي تتواجد فيه من جهة أخرى (قريش، 2025: 08). وفي إطار التحوّل الرقمي لم يعُد تنظيم الفعاليات بشكل حضوري أو بهدف التفاعل فقط، وإنما أثّر بشكل إيجابي على انتشار محتواها ومنحها بُعداً أوسع ومدّ من عمرها الزمني والافتراضي وتوسيع دائرة جماهيرها داخل الفضاء الرقمي. (Pascal, 2017: 18)

ثامناً: استراتيجيات الاتصال الاجتماعي (*Social Communication*): على مدار أكثر من عقدين من الزمن حظي مفهوم الاتصال الاجتماعي -في إطار المسؤولية المجتمعية والبيئية- باهتمام واسع وتحليل دقيق داخل الأوساط الصناعية، ففي جوهره يُجسّد الفكرة القائلة بأنّ العلامات التجارية للشركات والمؤسسات عبر جهود وخطابات مُحددة "كالاستدامة البيئية، التنوّع، العمل الخيري والأخلاقيات" تجني من خلالها فوائد مالية ومعنوية ومن كونها كيانات مواطِنة مسؤولة داخل المجتمع. (Dardisa *et al.*, 2025: 622)

بالتالي تلعب استراتيجيات الاتصال الاجتماعي دوراً لا غنى عنه لمساهمتها في بناء روابط سوسيوأخلاقية مستدامة قائمة على المعاني، القيم، الاحترام، الشفافية والتفاعل بين الأطراف بشكل يُراد له أن يكون مسؤولاً عن السلوكيات المستدامة. وتتمثل هذه الاستراتيجيات الثلاث (03) فيما يلي:

1. استراتيجية الاتصال المسؤول (*Responsible Communication*): ذلك النوع من الاتصال الذي يقوم بتقييم الآثار الاجتماعية والبيئية للوسائل التي تستخدمها المؤسسة وللرسائل التي تصيغها وتقوم بإدارتها والترويج لها بشكل مسؤول. حيث أنّ جيلداس بونيل (*Gildas Bonnel*) رئيس وكالة (*Sidièse*) الفرنسية المختصة في مجال التواصل المسؤول في إطار التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، يرى بأنّ الاتصال المسؤول هو ذلك السلوك والنشاط الذي يضع في الأولوية والصميم الإنسان أياً كان، المبدع الذي يُسائل عن مسؤوليته في صياغة الرسائل، المرسل الذي يُسائل عن الوسائل التي يستخدمها والمتلقي الذي يُؤخذ بعين الاعتبار كافة أبعاده كمستهلك ومؤثر أساسي. (Adary, 2022: 18)

2. استراتيجية الاتصال المواطن (*Citizen Communication*): تُشير إلى الحوار والمشاركة مع الجمهور والمشاركة العامة من قبل المؤسسة، حيث باتت تُكمّل وتدعم الحملات الإعلانية بمبادرات اتصالية يُعاد فيها تشكيل وترتيب تموقع الجماعات المستهدفة كأطراف أساسية في مواضع تفاعلية تُنتج فيها المعلومة والمعرفة بشكل ثنائي، أي تُشجّع المواطنين على أن يكونوا فاعلين بدلاً من أن يُنظر إليهم كمتلقين سلبيين يريدون تلبية احتياجاتهم فقط. هذه الاستراتيجية التي تُعرف بالحوكمة التشاركية للمواطنين في دراسات الاتصال، يتم فيها استبدال الصناعة السلطوية باتجاه واحد فقط من الداخل إلى الخارج؛ بممارسات ثنائية مع المواطن لتعزيز الشفافية والسلوكيات الإيجابية عبر وسائط اتصالية أغلبها رقمية كمنصات التواصل الاجتماعي، ما يسفر عنه بناء الثقة وإدارة علاقات أفضل مع جمهورها واعتبارهم كفرص ممكنة تُعبر أو تعكس معارف ورؤى متنوعة وواقعية مستمدة من تجاربهم وقيمهم الشخصية والسوسيوثقافية، تُؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة سياسات، أهداف واستراتيجيات الاتصال. (Phillips *et al.*, 2012: 04)

3. استراتيجية الاتصال الأخضر (*Green Communication*): تُمثل أداة أساسية في التسويق الأخضر، تعكس رسائل تضم عوامل، مؤشرات، شعارات ومزايا قد تحفّز المستهلك بوعي وإدراك أكبر على تبنّي وتقبّل سلوكيات وممارسات مستدامة تساهم في فهمهم وتفاعلهم إيجابياً مع المحتوى الأخضر، ما يدفع بالمؤسسة لتطوير منتجات وخدمات عضوية وذات جودة بيئية تلبي احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. بالتالي تستطيع المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إيصال محتوى اتصالي تقليدي-رقمي يتعلق بالمنتجات،

الخدمات والمبادرات البيئية المستدامة مستندةً في ذلك على أفعال ومعاني تتضمن على خصائص خضراء. (Crapa *et al.*, 2023: 494)

تاسعاً: استراتيجية الاتصال الرقمي (*Digital Communication*): تُشير إلى مجمل الأنشطة الاتصالية والتسويقية التي تهدف إلى الترويج للمنتجات والخدمات عبر وسائط أو قنوات اتصالية رقمية وافتراضية "كالمواقع الإلكترونية، البريد الإلكتروني، منصات التواصل، التطبيقات، محركات البحث، الخوارزميات، الفضاءات الافتراضية، المؤثرين وصناع المحتوى"، وذلك بهدف الوصول للمستهلكين الحاليين والمحتملين بطرق شخصية، فائقة الاستهداف والتفاعلية. (Hadibi *et al.*, 2021: 85)

المطلب الثالث: خطوات بناء استراتيجية الاتصال

إنّ تطوير استراتيجية الاتصال يجب أن يتم بطريقة منهجية ومدروسة، فقد تبدو عملية البناء بسيطة ولكنها لن تكون كذلك فعلياً إلاّ إذا كانت الاستراتيجية تمتلك مجموع المهارات والقدرات البشرية اللازمة لتأطيرها وتجسيدها من منظور أوسع، مع مراعاة الظروف المحيطة بها بشكل مرن يتم الأخذ فيه بالحسبان أبعاداً أكبر.

الفرع الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي

أولاً: تحديد الرؤية المؤسساتية (*Vision*): تُمثل قمّة هرم التوجه، فهي تصوّر طموح مستقبليّ يصف المكانة أو ما تريد المؤسسة تحقيقه، مرتبطة بمدى زمني طويل جداً، أي تُرشد ما يأتي بعدها من رسالة، أهداف وغايات. تقوم على سؤال "أين نريد أن نكون خلال (10) سنوات القادمة؟" على سبيل **المثال** تطمح المؤسسة أن تكون رائدة عالمياً في مجال تصنيع المنتجات المستدامة الصديقة للبيئة.

ثانياً: تحديد الرسالة أو المهمة المؤسساتية (*Mission*): تُمثل سبب تواجد المؤسسة وما الذي تُقدمه، أي توضّح الغرض الأساسي من وجودها وتُحدد نطاق عملها، لا ترتبط الرسالة بمدى زمني محدد بل مستمرة. تقوم على سؤال "ماذا نفعل؟ لماذا؟ لمن؟" على سبيل **المثال** توفر المؤسسة حلول طاقوية مستدامة وفعالة عبر منتجاتها لعملائها وزبائنها.

ثالثاً: تحديد القيم (*Values*): هي مجموع المبادئ، الأسس، المعتقدات الجوهرية التي يجب على المؤسسة الالتزام بها، تعمل على توجيه وضبط سلوكها وعلاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي، لا ترتبط القيم بمدى زمني محدد بل مستمرة. تقوم على سؤال "كيف نتصرف؟" على سبيل **المثال** تتبنى المؤسسة معايير الشفافية، الاستماع الفعال، التفاعل المستمر، توفير بيئة تُشجّع على التعبير عن الآراء دون خوف من النقد، احترام التنوع الثقافي واللغوي، توفير أدوات تواصلية، القيادة الديمقراطية جميعها من أجل تفعيل، دعم وترسيخ مفهوم

إيجابي للثقافة الاتصالية لديها.

رابعاً: تحديد الغايات (*Goals*): هي نتائج عامة متوسطة أو طويلة المدى تسعى إلى توجيه الجهود نحو الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، دعماً للرسالة والرؤية المؤسساتية. تقوم على سؤال "ما الذي نريد تحقيقه؟" على سبيل **المثال** تسعى المؤسسة إلى تحقيق نمو في الحصة السوقية بنسبة (20%) خلال (03) سنوات القادمة.

خامساً: تحديد الأهداف (*Objectives*): هي خطوات تنفيذية ذات نتائج محددة قابلة للقياس، ترتبط بمدى زمني قصير، فهي تُترجم الغايات، الرسالة، الرسالة والرؤية المؤسساتية ضمن قاعدة هرم التوجه. تقوم على سؤال: كيف نحقق الأهداف عملياً؟ على سبيل **المثال** تسعى المؤسسة إلى تقليل الانبعاثات الكربونية لمنتجاتها الصناعية عبر معايير محددة بنسبة (50%) بحلول السنة القادمة. (Stenzel, 2007: 06)

ويوجد عدّة أنواع للأهداف الاتصالية، تتمثل أهمها فيما يلي:

- **من ناحية المجال:** أهداف داخلية، خارجية.
- **من ناحية الخصوصية:** أهداف تسويقية، أزماتية، تحسين الصورة والسمعة المؤسساتية.
- **من ناحية الفترة الزمنية:** أهداف قصيرة، متوسطة، طويلة المدى.
- **من ناحية الخوصصة:** أهداف عامة، خاصة.

ومن الملاحَظ في كافة الحالات والأهداف تكون استجابة الجمهور للرسالة هي الأهم، وهذا هو الأساس لتحديد مربط الهدف **"ماذا تريد المؤسسة أن يفعل كل متلقي للرسالة نتيجةً لهذا الاتصال؟"** ففي هذا الصدد تعتبر خبيرة الاتصال الأميركية ماري مونتر (*Mary Munter*) بأنّ الاتصال لا يكون ناجحاً إلاّ إذا حصلت المؤسسة على الاستجابة المرغوبة من جمهورها وهو هدف مُحقق في حدّ ذاته. لكن **السؤال المطروح:** كيف يتم الحصول على هذه الاستجابة؟ **والجواب بحسبها:** يجب التفكير استراتيجياً في مهارة تواصل المؤسسة بما في ذلك تحديد أهداف قابلة للقياس والتنفيذ باستمالات مُقنعة وذكية، فبشكل عام يمكن أن تكون الاتصالات الفعالة عامل تمييز لأعمال المؤسسة وأن تدفع باستراتيجياتها الاتصالية نحو الأمام، فهي لا تسمح فقط للمديرين ومتخذي القرار بالتواصل مع أصحاب المصلحة، بل أيضا بجمع الآراء والمعلومات وكسب التأييد، الثقة، التطوير، اكتساب نقاط قوة وخلق مزايا تنافسية بناءً عليها. (Argenti, 2023: 24)

الفرع الثاني: تحليل الوضع البيئي

يفيد تحليل الوضع أو المحيط البيئي عادةً في الإجابة على ثلاثة (03) تساؤلات: من هم الأطراف والجهات المعنية بالمؤسسة؟ ما الذي يعتقده كل منهم عن المؤسسة؟ ما الذي يعرفه كل منهم عن اتصال المؤسسة؟

– من هم الأطراف والجهات المعنية بالمؤسسة؟ في كثير من الأحيان سيتطلب الأمر تأملاً دقيقاً لتحليل من هم الجماعات المعنية برسائل المؤسسة، فلا يجب أن تنخدع في التفكير بأنّهم يمثلون فقط الجماعات الرئيسية لأنه يمكن أن تكون الجماعات الثانوية أيضاً محوراً للاتصال، كما يجب تجنّب فكرة أن الجهات المعنية ثابتة لأنها يمكن لها أن تتغير بمرور الوقت وخاصة في أوقات الأزمات، خاصة وسائل الإعلام. كما يجب على المؤسسة أيضاً أن تُدرك بأنّ هذه الجهات تتفاعل مع بعضها البعض، فأحياناً يجب عليها العمل من خلال جماعة واحدة للوصول إلى جماعات أخرى.

– ما الذي يعتقده كل منهم عن المؤسسة؟ تحتاج المؤسسة إلى معرفة وتقييم ما تفكر فيه كل جماعة عن المؤسسة نفسها من خلال التواصل مع الجماعات التي تعرف المؤسسة مقارنةً بأولئك الذين لا يعرفونها، من أجل معرفة إذا كانت قد بَنت سمعة طيبة مع الجماعات المعنية؛ فسيكون من السهل بكثير تحقيق وبلوغ أهدافها.

– ما الذي يعرفه كل منهم عن اتصال المؤسسة؟ بالإضافة إلى مواقف الجماعات المعنية اتجاه المؤسسة؛ يجب على هذه الأخيرة الأخذ بالاعتبار مواقفهم تُجاه الاتصال نفسه، إذا كانوا يميلون إلى القيام بما تريده، فمن المرجّح أن يساعدوها وإذا لم يكونوا كذلك فستواجه المؤسسة صعوبة كبيرة في محاولة تحقيق أهدافها، كما أنّه غالباً ما يكون المستهلك حذراً من منتجات جديدة أو غير مألوفة. (Argenti, 2009: 33-34)

وفي ذات السياق المرتبط بمرحلة تحليل الوضع، غالباً ما يُطلب من مسؤولي الاتصال تطوير حملة أو صياغة استراتيجية اتصالية، تتم استناداً إلى مقترحات مبدئية أو تفاصيل أولية لمشكلة معينة، فيتطلّب الأمر هنا إجراء **بحث تكويني** (*Formative Research*) بجمع المعلومات، الإلمام والفهم الواضح بكافة الجزئيات الهامة، سواءً ما تعلقّ بالمنافسين أو بالمؤسسة نفسها من ناحية تشخيص صورتها وسمعتها لفهم كيف يَنظر إليها الجمهور باعتبارهم أصحاب المصلحة. (Austin & Pinkleton, 2006: 26)

هذه العملية تُعرف بـ"**تحليل الوضع البيئي**" (*Environmental Situation Analysis*) القائم على نموذجي "SWOT, PESTEL" [*] للتحليل الشامل عن علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية من خلال طرح

[*] الاطلاع على **أدوات ونماذج اليقظة التنافسية**، الصفحة 80

الأسئلة: كيف يتطوّر المحيط الاقتصادي؟ أين تقف المؤسسة مقارنةً بمنافسيها؟ كيف يتغير السوق؟ ماهي التحديات والقيود التي تواجهها؟ ماهي الفرص الممكن استغلالها؟ كما تُجري تحليلاً ذاتياً لقدراتها وإمكانياتها متسائلة: ماهي نقاط القوة والضعف؟

إلى جانب النماذج الاتصالية التالية:

– نموذج "Moss & Warnaby's": يتناول هذا النموذج كيفية ارتباط الاتصال التنظيمي والمؤسساتي بعمليات انتقاء المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخلياً وخارجياً، مما يوفّر إطاراً مرجعياً يربط تطوير استراتيجيات الاتصال المؤسساتية بباقي استراتيجياتها ووحدات أعمالها. بمعنى آخر يُوضّح الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي والمؤسساتي في عملية المسح البيئي؛ من خلال تحديد وتحليل الظواهر والقضايا الاستراتيجية وأصحاب المصلحة (شركاء، عملاء، مستهلكين، زبائن) مع تقديم المشورة للإدارة العليا حول كيفية تأثير الخيارات والقرارات الاستراتيجية المختلفة على علاقاتها معهم. (Steyn, 2002: 18)

– نموذج "Steyn's": يُعد هذا النموذج الأكثر شمولية فهو يتجاوز بعض أوجه القصور في بقية النماذج، حيث يتألف ازدواجياً من تحليل البيئة الداخلية (تاريخ، قيم، ثقافة، سياسة واستراتيجيات المؤسسة) بالإضافة إلى تحديد أصحاب المصلحة والقضايا في البيئة الخارجية (ذات الطابع الاقتصادي، التكنولوجي، الاجتماعي والأخلاقي)، من خلال الإدارة الاستباقية لعملية المسح البيئي.

وقد ميّز هذا النموذج بين ثلاثة (03) أنواع رئيسية من القضايا:

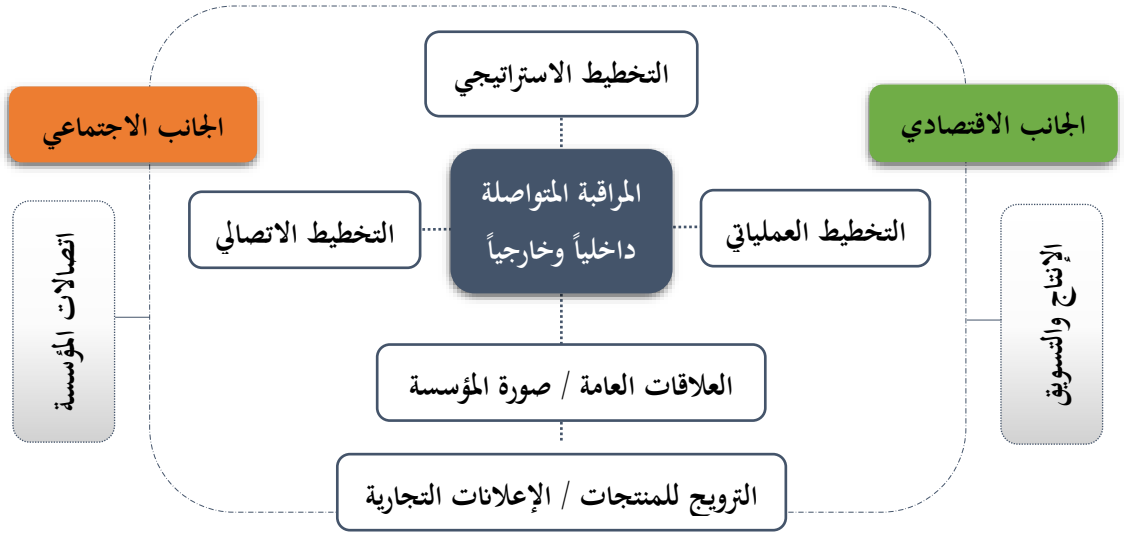
- ✓ **القضايا التنظيمية الاستراتيجية**: حيث لا تكون المشكلة ناجمة عن الاتصال، ولكن يمكن له أن يُوفّر حلول أو يساهم في إيصال وإيضاح القضية على الأقل.
- ✓ **القضايا الاتصالية الاستراتيجية**: حيث تُسبب قلة أو انعدام الاتصال مع أصحاب المصلحة الداخلين (الموظفين) أو الخارجيين (شركاء، عملاء، مستهلكين، زبائن) في ظهور المشكلة.
- ✓ **القضايا الاتصالية التكتيكية**: حيث لا تصل الرسائل إلى الفئات الجماهيرية المستهدفة.

بالتالي، من بين أبرز الأفكار التي يقدّمها النموذج هو التمييز الواضح بين استراتيجية الاتصال باعتبارها "استراتيجية وظيفية" توفر التوجيه للوظيفة و"استراتيجية تنفيذية" يتم تطويرها كجزء من خطة الاتصال. علاوة على ذلك يركّز هذا النموذج على توجيه أنشطة الاتصال نحو استخدامه لحل القضايا الاستراتيجية والمرتبطة كذلك بإطار العلاقات الخارجية، مما يضمن توافق القضايا الاتصالية مع أهداف المؤسسة بالتالي المساهمة في فعاليتها بشكل عام. (Steyn & Johan, 2000: 32)

– نموذج "Chase & Jones": نموذج اتصالي لإدارة القضايا (*Issues Management Communication Model*)؛ يقوم على فحص ومراقبة وتقييم متواصل للظروف والمتغيّرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة طويلة المدى، لأجل تحديد القضايا، المسائل، المعلومات الهامة، المعيقات وحجم القيود التي تؤثّر على علاقة المؤسسة بجماهيرها وأصحاب المصلحة، بحيث يستخدم عنصر الاتصال في جانبيه التخطيطي والتشغيلي في حل أي خلافات أو صراعات أو نزاعات؛ قبل أن تتفاقم وتتحول إلى أزمة. أي أنّ هذا النموذج يعمل على إدماج وإدارة القضايا السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية الحاصلة في سوق العمل والتوافق والتفاعل معها من قِبل إدارة المؤسسة. (عجوة وكريمان، 2008: 288)

وفي ذات السياق، قدّم الباحثان الأميركيان روبرت هيث (*Robert Heath*) وأوين نيلسون (*Owen Nelson*) نموذج يوضّح طبيعة العلاقة التأثيرية بين مكوّنات واتصالات المؤسسة وإدارة القضايا:

الشكل (08): يوضّح المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة في نموذج إدارة القضايا



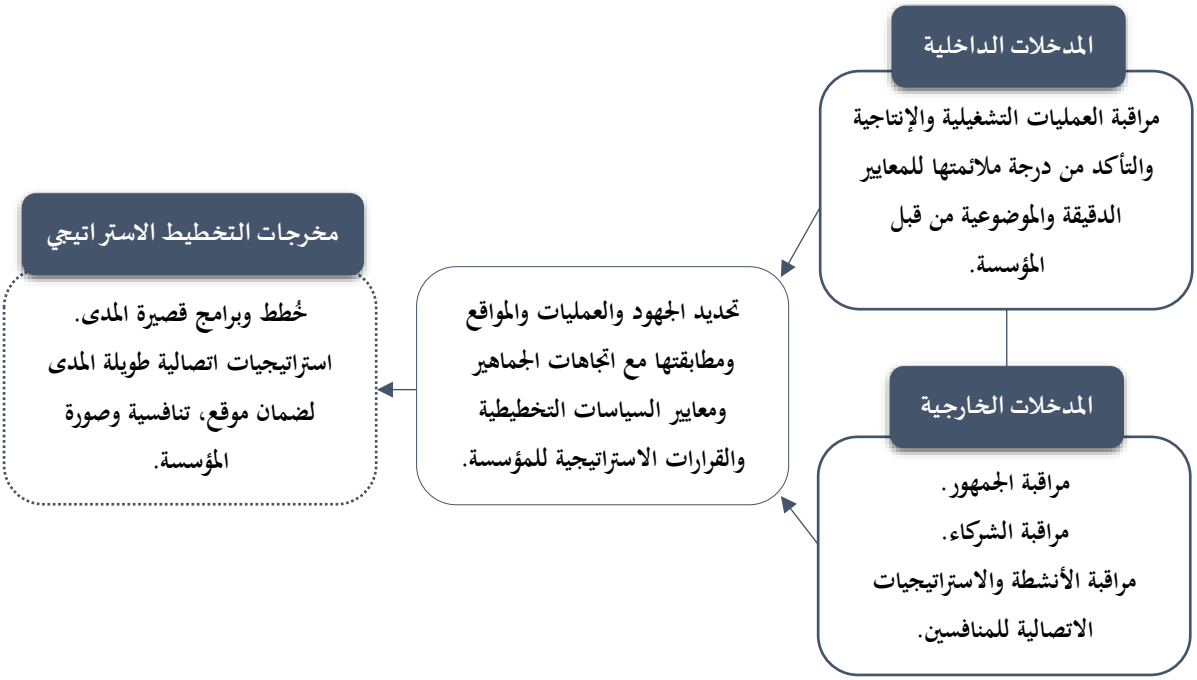
المصدر: (عجوة وكريمان، 2008: 291)

يتّضح بأنّ الجانب الإنتاجي والتسويقي بحاجة ماسّة إلى الجانب الاتصالي، لأجل مراقبة ومسح الحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي تتواجد فيه المؤسسة، إلى جانب استغلال المعلومات التي تم الحصول عليها في عمليات التخطيط العملياتي، الاستراتيجي والاتصالي. هذا الأمر قد يتم بعد تحديد أداء المؤسسة داخلياً، تحديد أولويات القضايا والمسائل الأساسية المؤثّرة في عمليات المؤسسة، وضع خُطط اتصالية تعتمد كلياً على الفعل الاتصالي (المبادرة) مع أصحاب المصلحة وتقييم لآرائهم، ذلك لإحداث تغييرات مرغوبة في صورة

المؤسسة والتقليل من التأثيرات السلبية المحتملة.

وفي إطار اليقظة التنافسية، فقد أشارا "هيث ونيلسون" إلى مجموعة من المدخلات الداخلية والخارجية ودورها في العملية التشغيلية والتخطيطية، تؤدي إلى مخرجات استراتيجية اتصالية استجابةً لأهداف وأولويات المؤسسة في ظل القضايا والمعايير البيئية، المتمثلة في الشكل الآتي:

الشكل (09): يوضّح دور المدخلات الداخلية والخارجية في بناء مخرجات التخطيط الاستراتيجي للاتصال



المصدر: (عجوة وكريمان، 2008: 293)

يتّضح من خلال الشكل -الذي يختلف عن الشكل السابق من ناحية الأدوار- بأنّ العمليات الاتصالية هي التي بحاجة ماسّة إلى المراقبة البيئية الداخلية والتنافسية الخارجية ضمن علاقة متبادلة، بُغية تصميم وتنفيذ خُطط واستراتيجيات موجّهة لخدمة غايات وأهداف المؤسسة والجماهير؛ الذين يتم تقدير احتياجاتهم وتكييفها مع الجهود والعمليات والسياسات والقرارات الاستراتيجية.

الفرع الثالث: تحديد الجمهور المستهدف

يَعتبر باحث الاتصال الهولندي جوب كورنيليسن (*Joep Cornelissen*) أنه في مجتمع اليوم؛ يعتمد مستقبَل واستمرارية أي مؤسسة بشكل حاسم على كيفية رؤيتها من قبل أصحاب المصلحة كجماهير أساسية وأعضاء المجتمع الذي تتواجد فيه. بمعنى أنّ الثقة الاتصالية للمؤسسة، كفاءتها وجاذبية استراتيجياتها لها تأثير كبير على ما إذا كان الناس يرغبون بالعمل فيها، وكذا بالنسبة العملاء والمستهلكين الذين يودّون التعامل

معها وشراء منتجاتها وخدماتها. (Cornelissen, 2006: 697)

كما اعتبر بدوره باحث الاتصال الأميركي كريستوفر كايوود (*Christopher Caywood*) بأنّ استراتيجيات الاتصال الفعالة ضرورية لنجاح الأعمال، لاعتمادها بشكل مباشر على العملاء والجماهير وكسب ولائهم عبر ما أسماه بالحلقات التواصلية (*Communicative Loops*). وبناءً عليها اقترح أن تكون استراتيجيات الاتصال -خاصة الخارجية- مؤطّرة استناداً إلى جماهيرها من خلال طرح الأسئلة الجوهرية الآتية:

- من هي الفئات الجماهيرية المستهدفة؟
- كم عدد الطرق أو التقنيات التي تُستخدم لجمع المعلومات والتعليقات من الجماهير المستهدفة؟
- إلى أي درجة تطلُب أو تحتاج المؤسسة مُدخلات من الجماهير عند تحديد أهدافها المؤسساتية والاتصالية؟
- هل تقوم المؤسسة بتقسيم جماهيرها مما يتيح لها إيصال رسائل اتصالية أكثر ملائمة؟
- هل يتم التعامل مع كل نقطة اتصال بين المؤسسة وجماهيرها واعتبارها على أنها فرصة تواصلية؟
- هل هذه الأسئلة كافية أم لا؟ (Caywood, 2012: 88)

ووفقاً للصحفي والكاتب الأميركي جايمس سورويكي (*James Michael Surowiecki*) فهو يرى بأنه بسبب الظروف المتطورة كانتشار المجتمعات والثقافات الرقمية، تكون الجماهير ذكية بشكل ملحوظ، إلا أنّ هناك أربعة (04) **عناصر رئيسة تحكُم أو تؤثر على نجاح الوصول إلى الجمهور المستهدف**:

- تنوّع الأشخاص في الحشد مما يوفّر خلفيات، وجهات نظر، تفضيلات وأذواق مختلفة بين أفراد المجموعة.
- استقلالية أفراد الحشد بعضهم عن بعض مما يمنع تأثرهم برأي القادة الفرديين أو الشخصيات القوية.
- وجود وسائل متعددة لدمج وجهات نظر الحشد "كالتصويت، النقاشات، الاستفتاء والخوارزميات الذكية".
- اللامركزية في حرية الاعتماد على المعلومات تبعاً لخبراته وميولاته الشخصية. (Stenzel, 2011: 309)

وقبل البدء في تحديد وتقسيم الجمهور المستهدف يجب مراجعة العوامل الآتية:

- **الخصائص السوسيوديمغرافية والثقافية**: التقسيم بحسب فئة الجنس والعمر، المستوى السوسيوثقافي.
- **الهيكل الجغرافي**: البلد، المناطق، الكيان، المواقع أو الفروع.
- **مهنة المؤسسة**: قطاع صناعتها، منتجاتها، خدماتها، تاريخها، ثقافتها وفلسفتها.
- **الهيكل العملي**: خطوط ووحدات الأعمال، خطوط الإنتاج، الهيكل التنظيمي المصفوفي.
- **ركيزة المؤسسة**: سياسة صاحب العمل، العلامة التجارية، السمعة والصورة الذهنية.
- **المسؤولين والمتخصصين**: في قسم الاتصال الداخلي والخارجي، المحتوى التحريري، الوسائط والشبكات

المتعددة، الخبراء الرقميين، مُنشئو المجتمعات الافتراضية.

– **المشروع المشترك:** إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية، المشروع البيئي، المسؤولية الاجتماعية.

– **إعداد الحدث:** مؤتمر أو ندوة، عمليات العلاقات العامة، وضع مُخطط عمل، خطة اتصالات خاصة أو بديلة، اتصالات الأزمة.

بالتالي تساعد هذه المعايير في تحديد كيفية توجيه الرسائل والاتصال بشكل مناسب عبر امتلاك معلومات ومعرفة واضحة حول تركيبة وخصائص فئات الجمهور المستهدف، وما يقابله من قدرات وإمكانيات المؤسسة حتى يتمكن المديرين وممارسي الاتصال من تحسين جودة التقسيم، كما تعزز هذه المعايير على تفعيل التعاون بين الفرق مما يؤدي إلى بلوغ الأهداف الاتصالية المنشودة. (Garcia, 2012: 33)

ويوجد هناك تصنيفين رئيسيين لأنواع الجمهور:

– **الجمهور الداخلي:** هم المنتمين لنظام وهيكل المؤسسة كوحدات وأجزاء أساسية يشاركونها بشكل مباشر في ثقافتها، أنشطتها، عملياتها، صناعة قراراتها وتسطير أهدافها التنظيمية والاتصالية. مثل "الموظفين، رؤساء الأقسام، مجلس الإدارة، المديرين ومتخذي القرار، الشركاء".

– **الجمهور الخارجي:** هم المتواجدين خارج المؤسسة الذين يهتمون بأنشطتها ومشاريعها، لكن باستطاعتهم التأثير على صورة، سمعة، نجاح واستقرار المؤسسة. مثل "موردي السلع ورأس المال، العملاء، الموزعين، البائعين، المستهلكين، الزبائن، النقابات، المؤسسات المالية والقانونية، السلطات التنظيمية والحكومية، قادة الرأي، وسائل الإعلام". (Chinyio & Olomolaiye, 2010: 03)

الفرع الرابع: صياغة الرسائل الاتصالية

بمجرد تحديد المؤسسة لجمهورها لا يتوجب إخبارهم والتواصل معهم بنفس الأسلوب على اعتبارهم كيانات غير متجانسة، فمن الواضح بأنّ للموظفين، المساهمين والشركاء الداخليين توقعات واحتياجات مختلفة أو بعيدة تماماً عن مصالح واحتياجات المتواجدين خارج المؤسسة كالعملاء، الزبائن والمستهلكين. ومع إيصال نفس الرسائل لكافة الفئات بنفس النمط، المحتوى أو الأسلوب، قد يؤدي حتماً إلى نشوء العديد من عمليات الاتصال غير المتوافقة مما يخلق نوعاً من التشويش وعدم الفهم لديهم، وعليه من الضروري تكييف الرسائل المرغوب إيصالها بشكل دقيق، بحسب نوعية كل فئة جماهيرية مستهدفة.

فالرسالة الاتصالية الناجحة عبارة عن فن وترجمة الأفكار، المعلومات، الأهداف والنوايا المؤسسية إلى رموز ومعاني لفظية وغير لفظية مرتّبة بشكل منطقي وجذاب، كما تُجيب عن جوهر أسئلة جماهيرها: من (*Who*)؟

ماذا (*What*)؟ متى (*When*)؟ أين (*Where*)؟ لماذا (*Why*)؟ كيف (*How*)؟".

على سبيل المثال، لا يتم التواصل بالطريقة نفسها حول موضوع "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" مع المستهلكين والزبائن كما هو الحال مع الموظفين، المديرين التنفيذيين والشركاء، فالفئة الأولى تكون غالباً أقل إدراكاً تجاه الموضوع في مقابل المزايا والعروض والقيمة الممنوحة من المنتج أو الخدمة، فتحتاج إلى تزويد أكثر بالمعلومات وتثقيفها حول الموضوع. في حين أنّ الفئة الثانية يجب أن تقتنع بأنّ سياسة المؤسسة في مجال المسؤولية المجتمعية هي التوجّه والاستراتيجية الصائبة والضرورية نظراً لحساسيتها وأبعادها الإيجابية طويلة المدى. (Bouhafs, 2014: 159)

ويتطلب إنتاج محتوى ورسائل اتصالية دقيقة وواضحة لإرسالها بشكل ملائم، توفّر العناصر التالية:

- تحديد طبيعة المضامين داخل الرسالة الاتصالية من بيانات، معلومات وحقائق ذات مصداقية.
- تخصيص خبراء أو فريق العمل في مجالات الكتابة، التحرير، التصميم الجرافيكي، التصوير.
- تحديد عدد الكلمات، صيغة وشكل الرسالة الاتصالية (مطبوعة، شفهية أو سمعية بصرية).
- يجب أن تتحدث الرسالة الاتصالية بلغة أو لهجة الجمهور المستهدف.
- التأكد من نسبة الجودة الفنية (فنون التصميم، التنسيق والإخراج في شكله النهائي) للرسالة الاتصالية.
- تحديد نسبة أو مدى توزيع وتكرار الرسالة الاتصالية.
- تحديد التكلفة الإجمالية الخاصة بإعداد، تصميم وإخراج وبث الرسائل الاتصالية.
- إضافة التعديلات اللازمة على محتوى الرسائل بعد عملية الاختبار أو البث القبلي (*Pre-Testing*)، التي تُعد بمثابة قراءة أولية وخطوة منهجية لرصد وتفحّص الاستجابات وردود أفعال عينة مختارة ممثلة من الجمهور المستهدف، وذلك بهدف معرفة مستويات جذب الانتباه، الإعجاب، وضوح، مصداقية وقبول الرسالة إلى جانب مدى القدرة على الاحتفاظ وترسّخ المعلومات الواردة داخل الرسالة. (أبو عرقوب، 2011: 230)

بالتالي، الرسالة الاتصالية الفعالة لا تُبنى فقط بتوظيف الكلمات، الرموز والشعارات، بل لابد من وضعها ضمن وحدات أكبر بشكل منظّم ومتناسق حتى تنتقل المعاني، الدلالات والأفكار من القائم بالاتصال إلى المتلقي عبر النشاط أو البرنامج الاتصالي الملائم "كالمنشورات، المطويات، الكتيبات، الملصقات، الإعلانات، المقالات والربورتاجات الصحفية، المقابلات الإذاعية، النشرات التلفزيونية، الفيديوهات الترويجية والتوضيحية، الفعاليات الحدثية، المؤتمرات، الحملات، المسابقات"، وتحقق هدف الإقناع(*).

(*) **الإقناع**: هو حالة نفسية تعرض مشكلة أو قضية معينة مدعومة بالبيانات والحقائق بهدف دعوة المتلقي للتفاعل أو التأثير عليه، فيصبح راغباً في اتباع أو القيام بما يتوقّعه المرسل أو المعلن. (Jandevi, 2019: 71)

ومن بين أهم الأساليب المتّبعة في صياغة أو بناء الرسالة الاتصالية:

– نمط المساحة (*Sapace Pattern*): توزيع العناصر اللغوية والبصرية داخل الرسالة بشكل مرتب.

– الترتيب الزمني (*Chronological Order*): ترتيب المحتوى بحسب التسلسل الزمني الآني المرتبط به.

– الترتيب الاستنتاجي (*Deductive Order*): من بين أحد أهم الترتيبات المنطقية المستخدمة حيث يتم ترتيب المحتوى من العام إلى الخاص، مع توظيف أدلة وأمثلة تدعم الفكرة الأساسية ومن ثم الوصول إلى النتيجة النهائية، خاصةً ما إذا كان مقصد الرسالة الاتصالية معقداً أو غامضاً إلى حدّ ما. وعلى العكس لا يجب اعتماد هذا الترتيب إذا كان الأسلوب بسيط وواضح أو أنّ الجمهور المستهدف على درجة مرتفعة من الذكاء، لعدم اعتباره حكم أو رأي مُسبق.

– الترتيب الاستقرائي (*Inductive Order*): تعتمد على تتبّع الجزئيات الصغيرة من للوصول إلى النتيجة، فالقائم بالاتصال هنا يقدّم المواد والدعائم الاتصالية ويترك الجمهور يستخلص الفكرة أو النتيجة العامة، هذا الترتيب يساهم في تحفيز المشاركة على تفكيك أو معرفة هدف الرسالة بشكل غير صريح أو مباشر.

– الترتيب النفسي (*Psychological Order*): يتم فيه توظيف المحفزات المتتابعة من أجل إقناع الجمهور، من خلال خطوات أساسية "جذب الانتباه، الحاجة، التصوّر أو التخيل، القناعة والفعل".

– الترتيب العرضي (*Casual Order*): يقوم القائم بالاتصال هنا على عنصر التأثير المرتبط بموضوع الرسالة، ومن ثم يقوم بوصف الأسباب المؤدية إلى تلك التأثيرات، مما يجعل من الجمهور يفكر في بعض الحلول من أجل التخلص من هذه التأثيرات خاصة في حالة استمرارها في حالة المشاكل والأزمات.

– الإعادة أو التكرار (*Repitition*): الاستمرار في ذكر الألفاظ، المعاني، الفكرة، المنتج، الشعار أو القيمة المرتبطة بموضوع وهدف الرسالة مراراً لإبراز نقاط معينة وتوكيدها من جهة وإبراز أهميتها من جهة أخرى، إضافة إلى مقاومة التشويش، تزاحم رسائل المنافسين، خلق ردود فعل عاطفية، تحقيق الإقناع ومساعدة الجمهور على تذكّر وحفظ التفاصيل الواردة داخل الرسالة الاتصالية لكن بشكل متجدد وجذاب وغير ممل.

– التعزيز (*Reinforcement*): إلى جانب استخدام أسلوب الإعادة والتكرار لتقوية أثر الرسالة الاتصالية، يتم توظيف الأدلة، القيم المضافة، التحفيز العاطفي، التصميم الجيد، التأكيد اللفظي لتقوية المضمون.

– التخويف (*Fear Arousing*): من خلال استخدام اللغة أو الصور لردع الجمهور أو إقناعه بتعديل أو تغيير اتجاهاته تماماً نحو فكرة أو منتج معين لمنافس، كاللجوء إلى تضخيم العواقب المحتملة، تهديد ضمني عن

خسارة، ربط الخطر بسلوكيات معنية، التصرّف الوقائي، لكن يجب استخدامه بحذر دون مبالغة مما قد يسبب رفض أو تجاهل الرسالة لعدم شعور الجمهور المتلقي بواقعيها أو إثارتها للرعب أكثر من اللازم.

– الترغيب والترهيب (*Appeal to Incentive & Fear*): تعتمد على مبدأ تحفيز السلوك الإيجابي وردع السلبي ضمن ثنائية، كالتحفيز على اقتناء منتج للحصول بعدها على تخفيضات لاحقة، عدم الاشتراك في خدمة الزبائن يؤدي إلى حرمانهم من بعض الامتيازات.

– السؤال الاستنكاري (*Rhetorical Question*): يتم استخدامها للتأكيد على فكرة أو قيمة معينة داخل الرسالة ويقنع المتلقي بها، فالسؤال الاستنكاري ليس للحصول على إجابة -باعتبارها مفهومة ضمنياً- وإنما للتأكيد أو النفي، تقوية الحجّة وإثارة أو تحفيز تفكير ومشاعر الجمهور من خلال التلميح بدلاً من التصريح.

– التنافر (*Dissonance*): قد تقع العديد من الرسائل الاتصالية في فخ التنافر كوجود تضارب، تعارض أو عدم انسجام بين عناصر الرسالة وسياقها، كأن يُشجّع إعلان على الأكل الصحي لكنه يُظهر وجبات الأكل السريع، مما يؤدي إلى ارتباك أو عدم تصديق من طرف المتلقي. ففي هذا الإطار يفسّر عالم النفس الاجتماعي الأميركي ليون فستنجر (*Leon Festinger*) في نظريته الخاصة بالتنافر، إلى أنه في حالة وجود تضارب بين فكرتين يصبح المتلقي في حالة تشوّش، وللتخلص من هذه الحالة النفسية يقوم برفض إحدى الفكرتين مع التمسك بالأخرى التي تتماشى مع أفكاره أو إضافة تفضيلات أخرى تتماشى مع معتقداته لتحقيق الانسجام والتوزان المطلوب. كأن يقوم إعلان بعرض أضرار التدخين المؤدي إلى سرطان الرئة، هنا قد ينزعج المتلقي ويشعر بالقلق والخوف -كحالة تناقض داخلي- لكن سيلجأ إلى تبرير موقفه من باب المتعة المحققة من خلال التدخين، ومن ثم مع محاولة تقليل عدد السجائر اليومية إلى غاية التوقف عن التدخين نهائياً كهدف أو جوهر الإقناع للرسالة الاتصالية. (أبو عرقوب، 2011: 197)

الفرع الخامس: تكييف الوسائل والقنوات الاتصالية

شهدت السنوات الأخيرة تطوّراً هائلاً في وسائل الاتصال المتاحة بالرغم من أنّ الوسائل التقليدية مازالت منتشرة وبكثرة، لكن الوسائط الرقمية قد سجّلت حضوراً وانفجاراً ملحوظاً ما فتح أفاقاً جديدة لا متناهية للتواصل المؤسساتي مع جماهيرها المستهدفة. فبسبب اتساع رقعة الفضاء الرقمي والافتراضي، تحتاج المؤسسات إلى تحسين حضور وتواجد علامتها التجارية على منصات التواصل الاجتماعي، ولكن كيف ذلك؟ الإجابة ببساطة تنطلق بتحديد أي من أنشطة وتغطيات المنافسين تحظَ بأعلى معدلات مشاركة عبر مختلف المنصات التواصلية، ثم تُقسّم هذه المعلومات بحسب نوعية وطبيعة المنصة الرقمية "كالفسيبوك، إنستغرام، إكس،

لينكدإن وغيرها"، لتُفهم بشكل أفضل أين تلقى رسائلهم صدى أقوى، كما تمكنها من تتبّع مدى انتشار رسائلهم وفهم أين تكون رسائلهم أكثر حضوراً؟ ومن هم الجماهير والمؤثرين وصناع المحتوى المتفاعلين معهم؟

وفي إطار الاستعانة بالمؤثرين وصناع المحتوى، تُعد مراقبة كيف يحقق المنافسين زخماً وانتشاراً عبر المنصات بمرور الوقت، يسمح بالإجابة عن أسئلة مثل: من هم المؤثرين وصناع المحتوى الذي يتحدثون ويتعاملون مع هؤلاء المنافسين؟ أين يُحققون أكبر قدر من الوصول والتأثير؟ ماهي الفرص التي يقدمونها؟ وماهي التكاليف والتهديدات المحتملة؟ فباستخدام الإجابات وأكثر تتمكن المؤسسة من التعاون مع مؤثرين وصناع محتوى جدد لم يتم اكتشافهم أو التعامل معهم من طرف المنافسين أو تطوير استراتيجيات تتلائم مع الحاليين لكن بشكل ومزايا أكثر فاعلية. بعد ذلك يمكن قياس مدى هذا الزخم والتفاعلية ومقارنة النتائج لمعرفة ما إذا كانت الاستراتيجيات الاتصالية تؤتى ثمارها في مواجهة نمو تأثيرات المنافسين، إلى جانب استغلال المساحات الاتصالية الفارغة غير المعروفة بعد. (Borne *et al.*, 2022: 09)

ويوجد عدة عوامل تتحكم في انتقاء واختيار الوسيلة الاتصالية منها:

- مراعاة السياق السوسيوثقافي والديني للجمهور المستهدف.
- طبيعة الهدف الاتصالي المراد تحقيقه.
- محتوى ودرجة الرسمية داخل الرسائل والخطابات ومدى بساطتها أو تعقيدها.
- طبيعة وخصائص كل فئة جماهيرية من حيث العمر، السن، سلوكياته، عاداته وثقافته الاتصالية ودرجة قابليته للتأثير والاقتناع بمضمون الرسالة.
- تكلفة الوسيلة الاتصالية مقارنةً بالميزانية المخصصة والعوائد المحتملة.
- محدودية وانتشارية الوسيلة الاتصالية في مقابل عامل الوقت والسرعة.
- ميزة وفائدة كل وسيلة اتصالية وما تُحققه من إضافة كسرعة الوصول إليها، التأثير والتفاعل مع كل فئة جماهيرية، فالوسائل المطبوعة كالصحف والكتيبات تنجح مع الجمهور المثقف، أما الشفوية والمرئية كالإذاعة والتلفزيون تفيد مع أصحاب المهن الحرّة، كبار السن وربات البيوت، في حين أنّ المنصات والوسائط الحديثة تُفيد مع الفئات المثقفة والناشطة رقمياً. (سهيلي، 2024: 114)

الفرع السادس: تخصيص الموارد المتاحة

أولاً: المورد المالي (الميزانية): تحتاج المؤسسة من أجل تنفيذ برامج واستراتيجياتها الاتصالية إلى موارد مالية ينبغي تحديدها بدقة على ضوء إمكانياتها المتاحة وأهدافها المسطّرة، وعليه تقوم بتخصيصها طبقاً لأسلوبين

أساسيين:

- تخصيص نسبة مالية ثابتة ترتبط بشكل مباشر بحجم أو نسبة الأرباح المحققة، وبهذا تكون الميزانية ثابتة على الأقل سنوياً ولا تتأثر بحجم، مستوى أو ميزانية الأنشطة الأخرى التي تمارسها المؤسسة، لكن من سلبيات هذا الأسلوب أنه قد يؤدي إلى عجز شديد في حالة انخفاض الأرباح والعائدات.

- القيام بتحديد نسبة مالية غير ثابتة وفقاً للأهداف الاتصالية التي قامت بتسطيرها المؤسسة، ويُعد الأسلوب الأفضل على اعتبار أنه يُتيح تحقيق المساعي بشكل مرن دون التعرّض إلى قصور نتيجةً لأي ضغوطات أو قصور في الموارد المالية. (الضبع، 2012: 270)

ولكن بالرغم من لجوء بعض المؤسسات إلى أدوات الرصد والتحليلات المتقدمة القائمة على برمجيات واستراتيجيات ذكاء الأعمال، التي تستطيع في كثير من الأحيان التنبؤ بمن سيبقى ومن سيرحل من العملاء والزبائن (نمذجة تحليل البقاء). ولكن يبقى **السؤال**: هل يستحق العميل والزبون **تكلفة** الجهد المبذول للاحتفاظ به؟ وهل هذا في مصلحة المؤسسة والمساهمين؟ **والجواب** هنا يعتمد على اتخاذ القرار حول احتمالية تقييم العميل والزبون مع مستوى ولائه، هذا الدمج يقوم على وضع القيمة المالية على المحور الرأسي ومستوى الولاء على المحور الأفقي، ما يسمح بتحديد موقع كل عميل وزبون داخل شبكة تساعد في اتخاذ قرارات الاحتفاظ بهم مثل "تقديم الحوافز، الخصومات، قصاصات الشراء المجانية، سحوبات الطمبولا وغيرها".

وعليه يُعد تخصيص وإنفاق الميزانية -خاصة التسويق، الترويج والمبيعات- أمراً حيوياً وضرورياً لكن يجب التعامل معه على أنه مورد نادر وثمين.(*) لذا يجب على المؤسسة أن تُوجّه المورد المالي لاستهداف العملاء والزبائن الأكثر مساهمة في تحقيق أرباح طويلة المدى، مما يستوجب الإجابة على أسئلة مثل: أي نوع من العملاء والزبائن يجدر بنا استقطابهم؟ الاحتفاظ بهم؟ تطويرهم؟ استعادتهم؟ وأي نوع يتوجّب التركيز عليه أو تجنّبه؟ كم يجب أن ننفق لكل نوع مستهدف؟ فبالتالي الإجابة الدقيقة تشكّل الأساس لاتخاذ قرارات استراتيجية تؤدي في نهاية المطاف إلى تعظيم أرباح وفوائد المؤسسة ومساهميها.(**) (Stenzel, 2011: 270)

ثانياً: المورد البشري (التخصص والكفاءة): يُعتبر المورد البشري عاملاً حيوياً ومهم في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها الاتصالية والتجارية، فعادةً ما يتم تخصيص عدد قليل من الأشخاص أو غير

(*) **الإنفاق الزائد** قد يُبقي العميل والزبون لكنه قد يُكلف أكثر من قيمة العائدات المستقبلية، مما يضر بالمؤسسة ومساهميها على المدى الطويل. أما **الإنفاق القليل** قد يُفقد المؤسسة عميلاً وزبوناً ذو قيمة أو يقلل من ولائه وإنفاقه المستقبلي، ما يؤدي أيضاً إلى خسائر طويلة المدى.

(**) هنا تبرز مسؤولية خلية اليقظة في توعية الإدارة العليا بأنّ عملية الرصد والتحليلات ليس مجرد رفاهية أو تجارب، بل أصبحت أدوات استراتيجية تُستخدم بالفعل من قبل المنافسين، وقد يؤدي التأخر أو التقليل في اعتمادها إلى فقدان ميزة تنافسية يصعب تعويضها لاحقاً. كما يمكن قياس قيمة عمر العميل والزبون وتصبح أكثر قابلية للتطبيق عندما تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات تحتوي على كافة الملفات التعريفية والمعلومات الاستراتيجية للعملاء والزبائن وسجلات معاملاتهم.

مؤهلين للتعامل مع المهام والأنشطة الاتصالية. على سبيل **المثال** قررت مؤسسة اقتصادية إنشاء وظيفة "العلاقات مع المستثمرين والمحللين الماليين" للتواصل والتعامل معهم، بعدها قامت هذه المؤسسة المستقرة مادياً بتكليف شخص واحد ذو مهارات اتصالية محدودة للتعامل مع هذه الوظيفة؛ بدلاً من تخصيص موظفَين أو ثلاثة خبراء. ففي حالة هذه المؤسسة لم يكن الأمر متعلقاً بقدرتها على دفع المزيد من الموظفين لأداء الوظيفة بشكل صحيح، وإنما كان يتعلق بعدم فهم مدى أهمية الاتصال الاستراتيجي في ظل القيود والظروف المفروضة على الموارد البشرية اللازمة، وكذا توزيع وإنجاز المهام بطرق مهنية محددة تؤدي إلى كسب ثقة وعلاقة هؤلاء المستثمرين.

بعد فترة قام المستثمرين والمحللين الماليين بخفض أسهم المؤسسة رغم الآفاق الصحية لمستقبلها، وذلك بسبب لاعتقادهم بأنّ الشخص المسؤول عن وظيفة "العلاقات العامة" لم يقم بتزويدهم بالمعلومات الكافية من أجل تقييم أسهم المؤسسة، فأدى هذا الانطباع إلى أنّ هنالك عجز أو مشاكل حول القدرة المالية للمؤسسة، بالرغم من كون الشخص المسؤول عن "العلاقات" يحاول فعلاً القيام بعدة مهام في نفس الوقت، لكنه لم يكن قادراً على مواكبة متطلبات وضغوطات الوظيفة بمفرده.

ثالثاً: المورد التقني (التكنولوجيا): لقد غيّر الجانب التكنولوجي الطريقة التي يتواصل بها ملايين الأشخاص والمؤسسات؛ فقد أصبح الآن لهذه الأخيرة جمهور ثالث تتواصل معهم (بجانب الموظفين، العملاء والمستثمرين) وهم "مستخدمي البيئة الرقمية" عبر وسائط ومنصات التواصل الاجتماعي الذين أصبح لديهم القدرة على تشكيل صورة وسمعة أي مؤسسة، ففي عالم يزيد ترابطه أصبحت المؤسسات المعاصرة أقل قدرة على تحمّل الفجوات الاتصالية بسبب ما تُحدثه أو ما تمتاز به التقنيات المتطورة من آثار إيجابية وسلبية، بالتالي يجب التركيز على كيفية الاستفادة من التقنيات والتكنولوجيات الحديثة لتقديم رسالة متّسقة ومُنسّقة للجماهير المستهدفة. (Argenti, 2023: 24)

رابعاً: المورد المعلوماتي: إنّ تصحيح الأخطاء وتدارك الأزمات بعد وقوعها، يمكن أن يكون عملية باهظة جداً، فغالباً ما يتم استدعاء المتخصصين والمؤهلين فقط بعد اندلا ع أزمة أو مكافحة الشائعات من أجل ملء الفراغ الاتصالي. يحدث هذا السيناريو عندما تكون المؤسسة في حالة استحواذ نيران الأزمة عليها، نقص أو عدم التحكّم في توزيع وتصريف المعلومات الملائمة في التوقيت ومع الأطراف المناسبة؛ فيتلقى الموظفين والجمهور التفاصيل ومجريات الأزمة من وسائل الإعلام قبل أن يسمعوا عنها من المؤسسة نفسها. بالتالي عندما تطغى شائعات مُتفشّية ومعلومات مغلوطة من طرف ثالث (منافس) أو حتى من أصحابها بطريقة

غير مناسبة؛ تزرع الخوف والشك وعدم اليقين مما سيؤثر بعدها على أرباح المؤسسة وسمعتها، لتجد نفسها فجأة في أزمة أعمق بكثير وربما بتكلفة أكبر من أجل حلّها. (Argenti, 2009: 30)

خامساً: الرزنامة (التوقيت): تلعب الرزنامة خطوة جد ضرورية للمؤسسة من أجل تنظيم جهودها الاتصالية بشكل أفضل يسمح لها بالمحافظة على أهدافها، حيث تفيد في نشر المحتوى بشكل منتظم وليس عشوائي أو عند الحاجة، اختيار قنوات الاتصال الملائمة، التفكير في مدى ملائمة المحتوى المقترح من حيث الصيغة والتكرار، التنبؤ بالأحداث المرتبطة بالعلامة التجارية "كذكرى التأسيس أو الفعاليات الخاصة"، التعاون مع عدة أفراد داخل المؤسسة أو فريق الاتصال، تصميم حملات وبرامج أكثر تعقيداً كتنظيم مسابقات تفاعلية". (Hadibi *et al.*, 2021: 88)

الفرع السابع: كتابة الخطة الاتصالية

يتولى المسؤول أو القائم بالاتصال نفس المسؤولية التي يتولاها المسؤول عن قسم المالية والمحاسبة أو الإنتاج أو التسويق بالنسبة للخطة المالية أو الإنتاجية، حيث تُعبّر خطة الاتصال عن الإجراءات المختارة التي تم اتخاذها خلال عملية الاتصال الداخلي أو الخارجي خلال فترات محددة، كما تعرض فيها الأهداف، الجماهير، الرسائل، الوسائط والميزانية اللازمة لتحقيق الخيارات الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة. وبمعنى آخر هي وثيقة رسمية وإطار مرجعي يترجم استراتيجيات الاتصال الخاصة بالمؤسسة إلى أهداف ملموسة.

فالاتصال الجيد والواضح إذن يجب أن يوثّق على الأقل ضمن خطة سنوية تهدف إلى تعزيز استراتيجيتها، كسب تأييد موظفيها، بناء وترويج الثقافة والقيم المشتركة مع زبائنها بشكل طويل المدى. ولكن هذا لا يمنع من صياغة وتخصيص خُطط اتصالية قصيرة أو متوسطة المدى أكثر تحديداً في بعض الأحيان وفقاً للمواقف والظروف في البيئة التنافسية والإجمالية. (Bouhafs, 2014: 158)

بالتالي، لا يمكن الحديث عن استراتيجية الاتصال المؤسساتي من دون وجود خطة منهجية، ولكي يُعترف كذلك بالاتصال المؤسساتي كمجال مهني قائم بذاته، لابد أن يستند على أسس وترتيبات لا جدال فيها تُفهم بوصفها داعمة لديناميكية النمو والتطور المؤسساتي، فلا يمكن بلوغ مستوى مهني أو تنافسي جيد في مجال الاتصالات من دون تفكير معمق واستراتيجي حول خطة الاتصال. ومع ذلك يُلاحظ بوضوح أنّ العديد من المؤسسات كثيراً ما تتردد في وضع خطة اتصالية حقيقة ومتكاملة لأسباب ومعيقات متنوعة ومترابطة(*)، التي تُثقل كاهل التخطيط الاستراتيجي للاتصال لكنها لا تقضي عليها بل على العكس تماماً،

(*) الاطلاع على **معيقات بناء استراتيجية الاتصال**، الصفحة 133

فبسبب هيمنة حالة عدم اليقين في البيئة التنافسية وصعوبة الظروف، باتت المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى في حاجة ماسة إلى رسم معالم وأُطر واضحة لاتجاهها الاتصالي يعكس تفكير وفهم معمّق في فلسفتها الاتصالية عبر خطة واضحة، بالرغم من اعتبار بعض الباحثين أنّ الانفجار الرقمي وتنامي دور المنصات الاجتماعية قد أدخلاً المؤسسات في دوامة كبيرة ومستمرة من تدفق المعلومات، ما يجعل -بحسب رأيهم- أي استراتيجية اتصال دون جدوى. لكن هذا الرأي يعكس تخلياً عن أي تصوّر طموح للاتصال المؤسساتي والحقيقة هي عكس ذلك تماماً، فبما أنّ المؤسسات أصبحت غارقة في تواصل دائم وغير منقطع؛ فإنّ الحاجة إلى بوصلة رسائلها وتحديد جماهيرها أصبحت أشد إلحاحاً من أي وقت مضى، وفي غياب هذا التحديد تُهدر المؤسسة طاقاتها وتضعف صورتها وموقعها. (Libaert, 2023: 09-10)

وتجدر الإشارة إلى أنّ هنالك فرق بين التخطيط الاستراتيجي والخطة الاتصالية، حيث تُعد هذه الأخيرة وثيقة مستقلة والتخطيط الاستراتيجي عملية دقيقة قبلية، لكن يخضع كلاهما لهدف أشمل ويستندان لعدد أكبر من المتغيرات والعوامل. ومع ذلك هناك سببين رئيسيين يدعوان إلى عدم الفصل المطلق بينهما:

- قد تُشكّل آليات التخطيط الاستراتيجي بحد ذاتها خياراً اتصالياً، فالرؤية التي عبّر عنها الباحث الفرنسي نيكولا موانيه (*Nicolas Moinet*) إلى رأي عدد من الخبراء قائلاً: "لتفادي قيود التخطيط الاستراتيجي، ينبغي الحفاظ على روح التنبؤ، مع تجنّب الإجراءات الصارمة لتنفيذه... وفي عالم تسوده الشكوك، من ينجو ليس من يملك أجمل خطة استراتيجية، بل من يتمتّع برد فعل سريع ومرونة عالية".

- إنّ مشاركة الموظفين في إعداد الخطة الاتصالية -كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي- تُعد أداة فعالة لتشخيص الوضع الداخلي واعتباره من أشكال الاتصال والتدقيق الذاتي، تعزيز الانخراط والالتزام، بالرغم من أنّ المشاركة على نطاق واسع لا تُعد ضماناً لجودة استراتيجية الاتصال، ففعي بعض الحالات قد تُفضي هذه المشاركة إلى تحويل خطة الاتصال لمجرد سجلّ من المقترحات التحسينية اليومية، يُكرّس التسيير الروتيني التوافقي بدلاً من التفاعل والتكيّف المناسب مع بيئة خارجية معقّدة ومتغيرة. (Libaert, 2008: 17)

الفرع الثامن: التنفيذ، التقييم والتقويم

أولاً: مرحلة التنفيذ: تعني إسقاط وتجسيد الجانب النظري لخطة استراتيجية الاتصال إلى ممارسة ميدانية، ويتم ذلك عبر ما يلي:

- اتباع والالتزام بالجدول الزمني (الرزنامة) وباقي الخطوات الموزعّة والموضّحة في الخطة.

- توزيع الأدوار من حيث من هو المسؤول عن عملية التنفيذ، الموظفين الأساسيين والفرعيين كلّ بحسب

تخصصه وموقعه ومهامه.

- الحصول على تأييد وموافقة الإدارة العليا بمنح الصلاحيات لفرق العمل ضمن الأُطر التي تراها مناسبة، من أجل التصرّف بشكل تكيفي وسريع عند بعض المواقف الاستعجالية.

- البحث عن بعض التعديلات أو التغييرات التي قد تحدث نتيجةً لظروف ومتطلبات البيئة الديناميكية والتنافسية. (الزعبي والسميعات، 2019: 125)

ثانياً: مرحلة التقييم والتقويم: تعني المتابعة والتحرّي عن الأخطاء، أوجه القصور، نقاط الضعف والانحرافات التي تشوب استراتيجية الاتصال، والعمل على تداركها، إصلاحها وتطويرها للخروج لجملة توصيات للاستفادة منها مستقبلاً بالشكل المطلوب، فهي تمثل الرقابة الاستراتيجية التي يتوقف عليها نجاح الاتصال، الحفاظ على الجمهور والاستمرار في وجه المؤسسات المنافسة.

ويستوجب على المؤسسة هنا اللجوء إلى أساليب تقييمية وتقويمية "كمية وكيفية" يتم فيها مقارنة المعلومات والسلوكيات الفعلية مع عناصر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، يمكن إسنادها أيضاً على جهات استشارية متخصصة خارجية لضمان عدم التحيّز، الموضوعية ودرجات الدقة في المقاييس المستخدمة.

وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- تحليل مدى تعاون الإدارة العليا والموظفين المعنيين بتحقيق الأهداف الاتصالية.
- تحليل نوعية العلاقة بين الأنشطة الترويجية مع المبيعات الفعلية، زيادة الإيرادات والفوائد.
- تحليل النفقات الاتصالية التي تم دفعها ومقارنتها مع النتائج السابقة والحالية.
- تحليل نوعية الجماهير المستهدفة بحسب الجهود الاتصالية ومدى استيعابهم للرسائل والخطابات.
- تحليل عدد الجماهير المستهدفين المراد التأثير فيهم مع الذين تم فعلياً إقناعهم وتغيير اتجاهاتهم.
- تحليل حصة السوق "المالية والجماهيرية" الخاصة بالمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
- تحليل نسبة انتشارية الرسائل الاتصالية "المطبوعة، السمعية والبصرية، الرقمية" مقارنة بالمنافسين.
- تحليل مدى تغطية أخبار وأنشطة المؤسسة عبر وسائل الإعلام المتنوعة.
- تحليل مدى قدرة استراتيجيات الاتصال على اجتذاب شركاء، ممولين، موردين، عملاء وزبائن محتملين.
- تحليل نسب الشكاوى ومقارنتها مع عدد وتموقع العملاء، التجار والموزعين الذين تتعامل معهم المؤسسة.
- تحليل إمكانية وقدرة النظام المعلوماتي على مدى توفيره للمعطيات اللازمة في الوقت المناسب.
- القيام بالاجتماعات والمناقشات الجماعية مع الموظفين المعنيين لمناقشة النتائج وتطويرها.

وتقوم عملية التقييم على مراحل أساسية:

– **التقييم القبلي**: تطرح المؤسسة من خلالها جملة تساؤلات رئيسية قبل الانطلاق: هل تم رصد وتحليل احتياجات الجمهور بشكل كافٍ؟ هل تتناسب استراتيجية الاتصال مع خصائصهم ومستواهم الثقافي والتكنولوجي؟ هل القنوات الاتصالية ملائمة للمحتوى الاتصالي؟ هل هي قادرة على حمل وإيصال الرسالة بشكل موجّه؟

– **التقييم الجزئي**: قياس درجة الفعالية التي وصل إليها أثناء تنفيذ استراتيجية الاتصال، وهل هي تسير وفقاً للخطة الموضوعة مع رصد أي تهديدات أو تعديلات ضرورية.

– **التقييم النهائي**: تقييم استراتيجية الاتصال بعد نهاية تنفيذها لمعرفة مدى بلوغ الأهداف الاتصالية التي وُضعت الاستراتيجية من أجلها. (عابد وأبو السعيد، 2014: 199)

ولكي تكون عملية التقييم والتقويم فعالة، يجب أن تستوفي المعايير التالية:

– **الاتساق (*Coherence*)**: يجب أن تكون القياسات والنتائج الاستراتيجية شاملة قدر الإمكان، وألاّ تقتصر فقط على بعض المؤشرات.

– **السياق (*Context*)**: تكتسب القياسات والنتائج الاستراتيجية معناها بالهدف الاتصالي الذي يجب تحديد موضعه بوضوح.

– **المصداقية (*Credibility*)**: يجب أن تعكس النتائج الواقع بأمانة، فهي توفر الشرعية لأي إجراءات مستقبلية، هذه القاعدة مهمة لأنه غالباً ما يتم اتخاذ قرارات اتصالية معينة مُسبقاً ما يؤدي إلى تحريف قراءة النتائج أو إصدار أحكام ذاتية.

– **الاستمرارية (*Continuity*)**: يتم تفسير كل نتيجة اتصالية بالنسبة إلى كل اتجاه أو توجّه، كما يجب التعامل مع أي مؤشر بحذر شديد.

– **الوضوح (*Clarity*)**: يجب أن تؤدي أدوات القياس إلى نتائج اتصالية بسيطة يمكن تلخيصها من أجل سهولة فهمها واستيعابها. (Libaert, 2008: 98)

المبحث الثالث: تحديات وتموقع استراتيجية الاتصال

المطلب الأول: معيقات بناء استراتيجية الاتصال

قد تقف أمام عمليات البناء والتخطيط الاستراتيجي للاتصال عدّة صعوبات ومعيقات داخلية وخارجية تُعرف بعناصر التشويش، التي تنعكس أو تؤثر سلباً على رؤية وغايات المؤسسة وتحُول دون وصولها إلى أهدافها الاتصالية.

أولاً: الحواجز التنظيمية: يُجمع متخصصي الاتصال التنظيمي على أنّ المعيقات التي قد تعاني منها المؤسسات تعود إلى أسباب عديدة أهمها:

- البيروقراطية التي تُعد أحد الأنماط السائدة في الكثير من التنظيمات، حيث نجد بأنّ طبيعة الاتصالات هنا تسري وفق مرسوم أو نظام شبكي ذو تعليمات سلطوية صارمة من الأعلى لا يجوز مخالفتها أو تخطّيها حتى لو أدى ذلك لحدوث تأخير في العمليات، وصول المعلومات، الأنشطة والمهام؛ تحت مبدأ التنسيق، التنظيم والرقابة الهادفة كمظاهر لضبط سياسة الاتصال الداخلي. (أبو سمرة، 2009: 25)
- كبر حجم الهيكل التنظيمي، عدم تناسق، توزيع وإيضاح المهام المنوّط بها كل قسم، فريق وموظف.
- التركيز على الأساليب والوسائل الاتصالية الرسمية في مقابل إهمال الاتصالات المفتوحة، النقاشات، الحوار والمشاركة إلى جانب ضعف أو نقص في هذه القنوات الملائمة.
- طول خطوط الاتصالات داخل المستويات الإدارية من رأس الهرم التنظيمي إلى غاية قاعدته، قد يؤدي إلى انحراف أو تحريف للمعلومات خلال مرورها، وبالتالي عدم كفاءة الاتصال خاصة لدى الموظفين الذين لا يُكنّون الثقة والتقدير للمستويات العليا.
- قصور البرامج والخطط الاستراتيجية لعدم وجود سياسة وخط اتصالي واضح وصريح.
- عدم الاعتماد على التغذية الراجعة التي تحمل ردود الأفعال والتقييمات.
- عدم السرعة في إبلاغ ونقل المعلومات خاصة في الظروف الطارئة والأزماتية.
- المبالغة في عملية الاتصال التي قد تُشكّل أعباء من ناحية المجهودات والمعلومات.
- التقليل من ممارسة عملية الاتصال الذي يؤدي إلى عدم الفاعلية والوصول إلى مستويات التأثير المطلوب.
- انتشار الفوضى والضوضاء بين الموظفين الذي يؤثر سلباً على جودة المضمون الاتصالي. (بن لعلام وسي يوسف، 2022: 177)

ثانياً: إهمال المعلومات: إنّ سوء إيصال ونقل المعلومات الضرورية سواءً من مصادر داخلية أو خارجية، يزيد من نسبة إهمال الموظفين للمشاركة في عمليات التسيير والتخطيط والتقاعس عن أداء مهامهم، نتيجةً لعجز في المعلومات أو صعوبة في حركتها بين الأقسام والمستويات. هذا الإهمال والحرمان المعلوماتي يجعل من ردود فعليهم سلبية اتجاه الاتصال.

ثالثاً: ضعف الاهتمام بالاتصال: إنّ عدم أو نقص اهتمام الموظفين أو الإدارة العليا بأهداف واستراتيجيات الاتصال؛ مقارنةً باهتمامهم بقضايا أخرى "كالأجور، المزايا، الخدمات الاجتماعية، المكافآت، العطل"، في حقيقة الأمر ليس نتيجةً لضعف أو خلل نظام الاتصال داخل المؤسسة، بل هي وضعية حرجة كحالة عامة تمت ملاحظتها ومعايشتها في أغلب المؤسسات -الجزائرية- لارتباطها بطرق وأنماط التنظيم، القيادة والتسيير السائدة داخل المؤسسة.

رابعاً: الاتصال والمناخ التنظيمي: إنّ نظام الاتصال داخل المؤسسة لا يرتبط فقط بالأهداف، المصالح والوسائل التي توفرها الإدارة العليا، وإنما ترتبط بشكل كبير بجودة وطبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها وبعلاقات العمل الرسمية والاجتماعية غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم الرضى والتقدير، جميعها عوامل تؤثر في النموذج التنظيمي والاتصالي السائد، الطرق والأدوات المستخدمة في عمليات الاتصال، التسيير وإجراءات العمل. (عدون، 2004: 139-140)

خامساً: الظروف المعلوماتية: قد تتأثر استراتيجية الاتصال بمجموعة من العوامل المرتبطة بالمعلومات:

- حجم البيانات التي يتم استخدامها من أجل الوصول إلى المعلومات اللازمة.
- الوقت اللازم في تجميع ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات جاهزة للاستخدام.
- مستوى التفصيل من حيث درجة توضيح وتصنيف المعلومات المفصّلة التي تكون أقرب إلى البيانات.
- طبيعة وموثوقية المصادر المعلوماتية الداخلية والخارجية.
- هيكلية نظام البيانات والمعلومات وكيفية تخزينها بالشكل الملائم الذي يسمح بتخزينها وتحويلها بطريقة منظّمة تساعد في التخطيط والبناء الاستراتيجي. (زرزار وغياد، 2016: 22)

سادساً: الحواجز النفسية: أظهرت العديد من الدراسات بأنه من بين أهم المعيقات السيكولوجية التي تحُد أو تعرقل من فعالية الاتصالات:

- وجود خلافات، صراعات أو عدم التوافق بين موظفي المؤسسة، قد يؤدي إلى ضغوطات نفسية.
- ضعف الفهم السليم لأجزاء ومتطلبات العملية الاتصالية المثلى من قبل الموظفين والإدارة العليا، الذي قد

ينعكس سلباً على تحليل وتفسير المعلومات، الأهداف والقرارات الاستراتيجية.

- عدم كفاءة بعض متخصصي وممارسي الاتصال لأدوارهم التخطيطية والوظيفية.

- صعوبة تقريب وجهات النظر، المواقف، الاتجاهات والتفضيلات الشخصية بين أصحاب المصلحة وهوية المؤسسة، صورتها وتوجهها الاستراتيجي. (عدون، 2004: 83)

سابعاً: الحواجز السوسيوثقافية: المقصود بها الفروقات الناتجة عن انتماء أصحاب المصلحة -كأطراف معنية بالمؤسسة- إلى بيئات جغرافية مختلفة ذو عادات وسلوكيات مختلفة، ما يؤثر على مسألة الفوارق اللغوية، الرمزية، المعرفية، الإدراكية والفكرية، فالاختلافات السوسيوثقافية تُعد من بين أكبر الحواجز التي تقف أمام صياغة القواعد، السياسات والخُطط الاتصالية وتفسيرها. كما أنّ عنصر التنشئة والبيئة الاجتماعية مع خصائصها الثقافية من فرد إلى آخر تلعب دوراً مركزياً في بناء وجوهر العملية الاتصالية داخل وخارج أنساق المؤسسات المغلقة والمفتوحة، باعتبار أنّ العوامل السوسيوثقافية تحمل دلالاتها ورموزها الاتصالية بحسب مرجعية كل فرد، موقف وسياق. (بن لعلام وسي يوسف، 2022: 169-170)

ثامناً: التحيّز في عرض جوانب الرسالة الاتصالية: قد تحتوي الرسالة الاتصالية شقاً واحداً (وجهة نظر واحدة)، أو شقّين (وجهتي نظر)، أي أنّ الشقّ الواحد قد يُعد بمثابة تحيّز لتركيزها إما على الإيجابيات "كالمرتبطة بمنتجات المؤسسة، خدماتها وجماهيرها" أو السلبية "كالمرتبطة بعدم الاشتراك في خدمة الزبائن يُفقد يؤدي إلى فقدان بعض المزايا"، أو الإيجابية والسلبية معا "كعرض إشهار مقارن مع منتج منافس، أو عرض مزايا وسلبيات منتج واحد" لتعزيز المصداقية والثقة. (أبو عرقوب، 2011: 195)

تاسعاً: الانطلاق من الوسائل والرسائل بدلاً من الأهداف: يُعد أحد الأخطاء الجوهرية في بناء استراتيجيات الاتصال وممارساتها، فمن الخطأ أن تبدأ العملية بتحليل الجمهور، الرسائل ثم الوسائل دون رجوع مُسبق إلى الرؤية الشاملة والهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

عاشراً: تقليص الأفق الزمني لعمل مسؤولي الاتصال: بات مسؤولي الاتصال اليوم يعملون في ظل منطق فوري وعاجل، خاضعين لمتطلبات جماهيري، تنافسية وأخرى ربحية دائمة، متقلبين وسط مطالب متعددة ومتناقضة أحيانا، هذا الواقع يجبرهم على العمل وفق أجندة قصيرة المدى تفضل العمل والتفاعل السريع (الاستجابة) بوصفها أولوية تجاري ديناميكية وتقلبات البيئة.

الحادي عشر: دمج الاتصال كجزء في منظومة إدارة المؤسسة: بالرغم من أنّ هذا التكامل قد يبدو بديهياً من حيث المبدأ، إلاّ أنّ نتيجته العملية تبقى اختزال الاتصال في دور خادم للإدارة وبل تجعلها تابعاً لها، وبهذا

التصوّر أضحى الاتصال مجرد أداة تنفيذية مُلحقة بخُطط وسياسات الإدارة العامة، ما أسفر عنه خَطط واستراتيجيات متمركزة بالكامل حول الإدارة، ولم يعَد الاتصال الاستراتيجي يُوظّف إلا كمُكمّل أو داعم فقط للاستراتيجيات والخُطط المؤسسية العامة الأخرى.

الثاني عشر: ضعف الرؤية الاستشرافية: التي تمثل عقبة أمام عملية التخطيط الاتصالي إذا ما اعتبرنا بأنّ الخطة والاستراتيجية الاتصالية هي توجّه طويل المدى يتم ضبطها بمعايير نقيضة للعشوائية، ومن هنا يتبين بأنّ ضعف القدرة على الاستشراف والتنبؤ يحُد من أفق وفاعلية التخطيط ويجعله محصوراً في المدى القصير مما يُفقده جزءً كبيراً وهاماً من جدواه. (Libaert, 2023: 09)

الثالث عشر: تشبّع الفضاء المعلوماتي الرقمي: إنّ الزيادة المستمرة في تشبّع الفضاء الرقمي بالمعلومات أدى بالمؤسسات إلى الوقوع في متاهة لا متناهية، عززت من الناحيتين التنافسية والاتصالية إلى تغيّر الصيغ الخطابية البديلة وانتشار الرسائل المتناقضة. كما أنه ومع تعدد وتنوّع تدفق المعلومات بات من الصعب جداً على المستخدمين التأكد من أصلها وصحتها وكذا ترتيب أولوياتهم المعلوماتية؛ خاصة بعد تدخّل الذكاء الاصطناعي في الانتقاء والعرض التلقائي والآلي للمعلومات التي من المحتمل -باعتقاده- أنها تُهمهم، بناءً على خوارزميات تأخذ بالاعتبار اختياراتهم أو تجاربهم السابقة. (Marangé & Quessard, 2021: 23)

المطلب الثاني: التموضع التنافسي الاتصالي

تمارس المؤسسات المتماثلة أنشطتها ضمن حيّز تنافسي مشترك، فبينما ينبغي أن تُدرك المؤسسة صورتها وسمعتها بوضوح لدى جمهورها، يُعد من الضروري عند إعداد استراتيجية أو خطة اتصالية تقييم التموضع المؤسساتي داخل المشهد التنافسي. فعند استحواذ أحد المنافسين على موقع معين داخل المجال الرمزي أو القيمي للاتصال، هنا يُفرض على المؤسسات الأخرى انتقاء أحد الخيارين:

– التمايز: أن تختار المؤسسة التواصل من خلال سجل، برنامج، استراتيجية أو مُخطط اتصالي مختلف عن ذلك الذي يشغله المنافس. على سبيل **المثال** الشركات التالية "*Coca/Pepsi*, *Omo/Ariel*, *Tag Heuer/Breitling*, *Benetton/Celio*"

– التموضع على نفس المجال: أن تُقرر المؤسسة احتلال نفس المساحات الاتصالية التي يهيمن عليها المنافس مع تحمّل درجة المخاطرة، ويمكن تنفيذ ذلك عبر طريقتين:

✓ **الهجوم المباشر:** التدخل في نفس الحيز الاتصالي للمنافس، كما هو الحال لدى "*Nescafé/Jacques Vabre*"

- ✓ **الاستحواذ التدريجي أو غير المباشر**: يتمثل في توظيف منوطة قيم مستخدمة على نطاق واسع ولكنها هنا تفتقر لارتباط قوي بمصدر محدد، أي أنّ الجمهور لا ينسبها بوضوح لجهة معينة. على سبيل المثال "*Gaz De France*" التي تموضعت على محور "الاختيار من أجل الجودة"، وهو يُعتبر موضوع متكرر لكنه ذو طابع عام وغير مملوك اتصالياً.

بالتالي، ينشأ هذا التموضع من خلال توظيف أكبر قدر ممكن من مكونات الاتصال، بما في ذلك "القيم التي تُبنى عليها الرسالة المؤسساتية، وضوح هوية المؤسسة المرسلة، وجود وسطاء وشركاء التوصيل، إلى جانب تفكيك الاستراتيجيات الاتصالية للمنافسين ومدى إدراك واستيعاب الجماهير لها، كما أنّ هذا التموضع التنافسي الاتصالي يجب أن يكون بشكل مرن قابلاً للتعديل والتطوير بحسب تغير المواقف والسياق التنافسي والاتصالي. (Libaert, 2008: 16)

خلاصة:

على ضوء ما سبق يتّضح بأنّ متخصصي الاتصال يلعبون دوراً حيوياً في تعزيز فهم مؤسساتهم للمشهد التنافسي -بمساعدة خلايا الرصد- فغالباً ما تتضمن الخطط الاستراتيجية تحليلاً مرجعياً يوضّح تموقع المؤسسة مقارنةً بالمنافسين، مما يساعد على تركيز وتوجيه الجهود الاتصالية على العوامل المؤثرة في العلامة التجارية، صناع الرأي ومتخذي القرار. كما يعتمد عدد متزايد من ممارسي الاتصال على أهداف اتصالية وتجارية أوسع مثل زيادة الحصة السوقية، اختراق سوق جديد، جذب موردين جدد، ترسيخ صورة وسمعة العلامة التجارية كجهة أخلاقية أو مسؤولة اجتماعياً.

وعليه فالاتصال ليس مجرّد أداة لتحسين وتطوير بيئة العمل، وإنما هو رافعة استراتيجية تُمثل أساس الرؤى لتعزيز تموقع المؤسسة في السوق وتعميق علاقاتها مع جهات خارجية كالمساهمين، العملاء والزبائن كأصحاب مصلحة أساسيين وتعززها فيما بينهم، وذلك من خلال بناء ثقافة اتصالية تعتمد على الشفافية والمصداقية وضمان وصول للمعلومة التي تسمح بتسخير وتخصيص قدرات ونقاط قوة المؤسسة لتحقيق نتائج ملموسة كبناء مزايا اتصالية تنافسية مستدامة.

الإطار التطبيقي للدراسة

واقع اليقظة التنافسية والاستراتيجية الاتصالية

بشركة كوندور

الفصل الأول

تقديم الحالة المدروسة والإجراءات التحليلية لبيانات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإطار التنظيمي والوظيفي لليقظة والاتصال في شركة كوندور

المطلب الأول: التعريف بشركة كوندور

تأسست سنة 2002م برأس مال اجتماعي قدره (4.277.000.000.00 دج)، تُعد من أكبر الفروع البارزة التابعة لمجمّع بن حمادي بولاية برج بوعريريج، رائدة في مجال تصنيع وتسويق المعدات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية والوسائط المتعددة (كالهواتف الذكية، أجهزة التلفزيون، الحواسيب المحمولة والمكتبية، بعض منتجات الواقع الافتراضي كالنظارات الذكية لمشاهدة المحتوى بزاوية 360°) على المستويين المحلي والعالمي، في أكثر من (13) دولة عربية وأجنبية منها "تونس، المغرب، ليبيا، مصر، موريطانيا، السينغال، بينين، كونغو، الأردن، سلطنة عُمان، الإمارات العربية، فرنسا، إيطاليا".

تحوز كوندور ضمن هيكلها العام على العديد من **المديريات والأقسام** "الإدارة العامة، الموارد البشرية، الإنتاج، المالية والمحاسبة، نظم المعلومات، التكنولوجيا، التصدير، الخدمات اللوجستية والنقل، الاتصال والتسويق، الجودة والصحة والسلامة والبيئة"، بجانب (08) **وحدات إنتاج أعمال** رئيسية:

- وِحدة إنتاج أنظمة الأمن (*Security Systems*).
- وِحدة إنتاج الهواتف المحمولة وتقنيات المعلومات (*Mobile & IT*).
- وِحدة الطاقة الشمسية والإضاءة (*Solar Energy and Lighting*).
- وِحدة إنتاج الثلاجات (*Refrigerators*).
- وِحدة التكييف، التدفئة والغسيل (*Air Conditioning, Heating & Washing*).
- وِحدة الطهي والتحويل المعدني (*Cooking & Metal Processing*).
- وِحدة تحويل البلاستيك (*Plastic Processing*).
- وِحدة البولسترين (*Polystyrene*). (الاطلاع على الملحق رقم 04، 05، 06)

- **الحسابات الإلكترونية الرسمية لشركة كوندور:**

➢ **الموقع الرسمي:** www.condor.dz

➢ **منصة فيس بوك:** www.facebook.com/Condor.Electromenager

➢ **منصة إنستغرام:** www.instagram.com/condor_electromenager

➢ **منصة إكس:** www.x.com/condor_electro

➢ **منصة لينكدإن:** www.linkedin.com/company/condor-algerie

➢ **موقع يوتيوب:** www.youtube.com/@CondorElectronics

المطلب الثاني: مهام خلايا اليقظة بشركة كوندور

يتواجد عدد من المتيقظين على مستوى الخلايا الخارجية والداخلية متوزعة كرادارات وأجهزة استخباراتية استراتيجية تقوم بعدة مهام أساسية:

أولاً: المتيقظون الخارجيون

– تغذية الخلايا الداخلية من خلال رصد وجمع المعلومات الاستراتيجية، الإشارات الضعيفة والإنذارات المبكّرة المرتبطة بالمنافسين الحاليين والمحتملين "كالأنشطة، الفعاليات، الاستراتيجيات، مستويات المشاركة، السمعة، براءات الاختراع وغيرها".

– القيام بالدراسات والبحوث الميدانية لفهم ديناميكيات السوق المحلي والدولي.

– رصد المستثمرين والمساهمين الجدد من أجل أبواب الشراكات والتعاون.

– رصد المخاطر والتهديدات مع التركيز على الفرص والمؤسسات الناشئة.

– استكشاف فرص التوسّع الخارجي من خلال رصد أسواق جديدة.

– مراقبة تحرّك الموردين والعملاء وتأثيراتها على سلاسل التوريد والتوزيع.

– رصد سلوكيات المستهلكين والزبائن من خلال التركيز على تفضيلاتهم وتوقعاتهم.

– رصد التطوّرات التكنولوجية والبديلة المحلية والدولية في القطاع الصناعي للمؤسسة.

– متابعة المؤشرات الاقتصادية، السياسية، السوسيوثقافية الكلّية المؤثرة على المؤسسة.

– متابعة قوانين الاحتكار والمنافسة الجديدة التي قد تؤثر على تموقع ونشاط المؤسسة.

ثانياً: المتيقظون الداخليون

– إعداد التقارير الخاصة بنشاط اليقظة بالتعاون مع المتيقظين الخارجيين، من أجل تنسيق الجهود وتقديم رؤية شاملة تفيد في اتخاذ قرارات مناسبة.

– مراقبة استخدام الموارد البشرية، المادية والتقنية من ناحية مدى توافقها مع التوجه والغايات الاستراتيجية والتنافسية طويلة المدى.

– معالجة وتحليل المعلومات ومن ثمّ تحويلها لفرص وقيم استراتيجية مُضافة للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

– استنباط الأفكار الإبداعية والابتكارية وتجسيدها في هيئة مشاريع، تكنولوجيات أو منتجات بديلة.

– اقتراح تحسينات أو تغييرات تنظيمية، تشغيلية أو استراتيجية بما يتماشى مع متطلبات السوق.

- العمل على تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة مقارنة بالمنافسين من خلال المعلومات المتاحة.
- إجراء المقارنات المعيارية لأداء ومزايا المؤسسة مقارنة بالمنافسين لتحديد الانحرافات وتداركها.
- اختيار الأداة أو النموذج التشخيصي والتحليلي الملائم وفقاً للظروف والمواقف السوقية.
- تقييم مدى جاهزية المؤسسة واستجابتها للتهديدات والفرص التنافسية. (مديرية المشاريع، نظام المعلومات)

المطلب الثالث: مهام مديرية الاتصال وقسم التسويق بشركة كوندور

يقوم مسؤولي وموظفي مديرية الاتصال إلى جانب قسم التسويق بعدة مهام على المستويين الداخلي والخارجي:

أولاً: الاتصال الداخلي

- تحرير وإدارة النشرات والتقارير الخاصة بالإدارة العليا والموظفين.
- ضمان إيصال وتدفق المعلومات الضرورية بين الإدارات العليا، الأقسام والموظفين المعنيين.
- الإشراف على الاجتماعات، المناسبات والزيارات داخل المؤسسة.
- الإشراف على الأيام التكوينية للموظفين.
- صياغة الاستراتيجيات والخُطط الاتصالية إلى جانب برامج الثقة، الولاء والمسؤولية الاجتماعية.
- القيام بالتصاميم الإشهارية "الثابتة، المتحركة، الرقمية" للمنتجات، التعبئة والتغليف الخاصة بالمؤسسة عبر مختلف الوسائط ووسائل الإعلام.
- تحليل محتوى وسائل الإعلام التقليدية والرقمية من أجل معرفة الاتجاهات الحالية.

ثانياً: الاتصال الخارجي

- تفعيل وربط الاتصال بين المؤسسة وأصحاب المصلحة الداخليين.
- تحسين وتعزيز علاقات مستدامة مع أصحاب المصلحة الخارجيين.
- الإشراف على الأنشطة الاتصالية "كالترويج والإعلانات".
- تنظيم وتنفيذ الفعاليات والأحداث للمؤسسة "كالمعارض، الأيام المفتوحة، الحفلات والصالونات".
- بناء ومتابعة سمعة وصورة العلامة التجارية للمؤسسة في الفضاء الفعلي والرقمي.
- تنفيذ وتطوير الاستراتيجيات والخُطط الاتصالية والتسويقية. (مديرية الاتصال، قسم التسويق)

المبحث الثاني: أساليب تحليل البيانات الكمية للدراسة

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V27) واستخراج كافة أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة للدراسة.

المطلب الأول: أساليب الإحصاء الوصفي

أولاً: حساب التكرارات والنسب المئوية: بغية وصف بيانات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة وتوزيع إجاباتهم حسب درجات الموافقة على العبارات.

ثانياً: حساب المتوسطات الحسابية: هي مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، بغية التعرف على متوسط إجابات مفردات العينة حول الاستبيان ومن ثم مقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر بـ (3)، لأنّ التنقيط يتراوح من (1) إلى (5)، ما يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط.

ثالثاً: حساب الانحرافات المعيارية: بغية التعرف على مدى انحراف إجابات مفردات العينة اتجاه كل فقرة أو بُعد، كما يوضّح درجة التشتت في إجاباتهم، كما يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها، فكلما اقتربت قيمته من الصفر يعني تركّز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية.

المطلب الثاني: أساليب الإحصاء الاستدلالي

أولاً: اختبار ثبات الاستبيان: تختلف الآراء ووجهات النظر بين الباحثين في كيفية تفسير ثبات الاستبيان، فهناك من يرى بأنها تعني نفس النتائج حتى لو تم توزيعها عدّة مرات في نفس الظروف والسياق، وهناك من يرى بأنها تعني مدى الاستقرار في النتائج وعدمّ تغيّرها بشكل كبير إذا ما تم توزيعها على نفس المفردات مرات أخرى. وعليه يُستخدم مجموعة من المعاملات أبرزها معامل "ألفا كرونباخ" (*Alpha Cronbach's*). فإذا كان المعامل يساوي صفر (0) فهذا يدل على عدم وجود ثبات تام، لكن إذا كان يساوي واحد (1) فهذا يدل على وجود ثبات تام. في المقابل يُعتبر الثبات النسبي للاستبيان إذا كانت تساوي نسبته (60%) فأكثر، أي كلما زاد المعامل كلما زادت مصداقية البيانات ودرجة ثباتها.

ثانياً: اختبار صدق الاستبيان

1. الصدق الظاهري: وهو عرض الاستبيان على مجموع محكّمين مرتبطين بالتخصص والموضوع، لأجل إبداء آرائهم حول مدى صحة مضمون الاستبيان مع تقديم الملاحظات، التعديلات والمقترحات اللازمة لجعلها أكثر دقة وملائمة. وقد تم عرض الاستبيان على خمسة (5) أساتذة مُحكّمين:

اللقب والاسم	الرتبة	التخصص	مؤسسة الانتماء
العايب توفيق	أستاذ التعليم العالي	إدارة أعمال	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة سطيف 1
بن مكي فطومة	أستاذة التعليم العالي	اتصال وعلاقات عامة	كلية علوم الإعلام والاتصال – جامعة الجزائر 3
بدرين أمال	أستاذة محاضرة أ	مجتمع المعلومات	كلية علوم الإعلام والاتصال – جامعة الجزائر 3
مبني نور الدين	أستاذ التعليم العالي	اتصال وعلاقات عامة	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة سطيف 2
حدادي وليدة	أستاذة التعليم العالي	اتصال وعلاقات عامة	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة سطيف 2

2. صدق المقياس: يتكون من الاتساق الداخلي والصدق البنائي:

– صدق الاتساق الداخلي: يُقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان (*Spearman*).

– صدق الاتساق البنائي: يُقصد به مدى اتساق كل محور بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (*Pearson*).

3. اختبار التوزيع الطبيعي: بُغية معرفة ما إذا كانت البيانات تتّبع التوزيع الطبيعي خلال إجراء الاختبارات المعملية، بالاعتماد على اختبار كولموغروف سميرنوف (*Kolmogorov Smirnov*) واختبار شابيرو ويلك (*Shapiro Wilk*).

4. معامل الانحدار المتعدد: تم استخدامه في اختبار الفرضية الثالثة (3).

ثالثاً: اختبار (T) للعينة الواحدة: بُغية مقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي للمحور الثاني، الثالث والرابع، واستخدامه في اختبار الفرضية الأولى، الثانية والرابعة. ويرجع سبب اختيار أسلوب (T) للعينة الواحدة بسبب تعاملنا مع بيانات كمية لعينة واحدة (One Sample T-test)، حيث تتم المقارنة على أساس الدلالة المعنوية كالتالي:

– لتحديد درجة القرار، نأخذ بدرجة الدلالة المعنوية (sig): إذا كان مستوى الدلالة المعنوية للعبارة (sig) أكبر من (0.05)، يكون القرار متوسط. إذا كان مستوى الدلالة المعنوية للعبارة (sig) أقل من (0.05)، هنا يتم الاعتماد على المتوسط الحسابي من أجل تحديد القرار، إذا كان كما يلي: إذا كان متوسط العبارة أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) فالقرار هنا مرتفع. أما إذا كان متوسط العبارة أصغر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) فالقرار منخفض.

المبحث الثالث: العرض والتحليل الكمي والكيفي لأدوات وبيانات الدراسة

المطلب الأول: العرض والتحليل الكمي والكيفي لبيانات لأداة الاستبيان

تم توزيع الاستبيان -يدوياً وبالمشاركة- على مفردات عينة الدراسة المتمثلة في (**100**) استبيان، حيث تضمنت على جزئين أساسيين يُعبّران عن متغيرات الدراسة المعتمدة. **الجزء الأول** يحتوي على المتغيرات المستخدمة لوصف موظفي المؤسسة. أما **الجزء الثاني** خاص بالمتغيرات المستخدمة في دراسة الإشكالية وفقاً للفرضيات الموضوعة التي تضمنت في مجموعها الكلي على (**95**) **عبارة** على (**04**) **محاور** أساسية، كالتالي:

- **المحور الأول:** خُصّص لتحديد **بيانات الموظفين المستجوبين بالمؤسسة** محل الدراسة وقد تضمن على المتغيرات التالية:

– متغير الجنس: تضمن مجالين هما: ذكر، أنثى.

– متغير السن: حُددت له أربع فئات: 30 سنة أو أقل، من 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، من 51 سنة فما فوق.

– متغير المستوى التعليمي: حُددت له أربع مستويات: متوسط، ثانوي، جامعي (ليسانس/ ماستر)، دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)".

– متغير الشعبة/التخصص: حُددت له عدّة شُعب وتخصصات.

– متغير القسم/الوظيفة: حُدد في (08) مديريات وأقسام: مديرية الإدارة العامة، مديرية الموارد البشرية، مديرية الإنتاج، مديرية نظم المعلومات، المديرية المالية والمحاسبة، المديرية التقنية والتكنولوجية، مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة، مديرية الاتصال وقسم التسويق.

– متغير سنوات الخبرة: حُددت في ثلاثة فئات: أقل من (5) سنوات، من (5) إلى (10) سنوات، أكثر من (10) سنوات.

- **المحور الثاني:** تم من خلاله دراسة **نظام اليقظة التنافسية عبر مراحلها بالمؤسسة**، وقد تضمن على (39) عبارة.
- **المحور الثالث:** تم من خلاله دراسة **استراتيجيات الاتصال المعتمدة بالمؤسسة**، وقد تضمن على (37) عبارة.
- **المحور الرابع:** تم من خلاله دراسة **طبيعة المعيقات الداخلية والخارجية المرتبطة باليقظة التنافسية بالمؤسسة**، وقد تضمن على (19) عبارة.

- **قاعدة القرار لسلم ليكرت الخماسي (Likert Scale-5):** من أجل تحديد درجة الموافقة المتعلقة بمحاور الدراسة المعبّر عنها في **المحور الثاني، الثالث والرابع** للاستبيان، اعتمدنا على مقياس "**ليكرت الخماسي**" الموضح في الجدول التالي:

الجدول (07): يوضّح مقياس درجة الموافقة وفق سلم ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ترميز العبارات الإيجابية	5	4	3	2	1
ترميز العبارات السلبية	1	2	3	4	5

- **مبررات استخدام سلم ليكرت الخماسي:**

– أداة مثالية للجمع بين الأساليب الكمية (توفير البيانات والمعطيات الرقمية ومن ثم معالجتها إحصائياً) مع الأساليب النوعية (التنوّع في إجابات المفردات المبنية على الآراء، التصوّرات والممارسات وكيف تنظر إلى متغيرات الدراسة)، **مما** يسمح بدراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرات بشكل عميق.

– إظهار درجات أو مستويات التأثير لكل عنصر من عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع ضمن سياقات متعددة.

– تعزيز مشاركة المفردات من خلال تقديم تقييماتهم وتقديراتهم الشخصية للمواقف المتنوعة والمعقّدة بحسب درجة قوتها أو ضعفها.

– بفضل مرونة المقياس يمكن من خلاله قياس درجات الموافقة أو الرفض بناءً على مجموعة من العبارات المرتبطة بمؤشرات الحالة المدروسة.

– من خلال السلم يمكن استخراج نتائج وتقييمات دقيقة وموجّهة ذات دلالة معنوية، قابلة للتحليل والتفسير عن كيفية مساهمة كل بُعد ومؤشر مستقل عن التابع.

أولاً: ثبات الاستبيان

قبل البدء في تحليل بيانات الاستبيان يجب التأكد من مدى ثباته ومصداقيته من خلال إجراء اختبار الثبات على كافة الفقرات والأجزاء، وذلك بالاعتماد على معامل "ألفا كرونباخ" (*Alpha Cronbach's*). وقد كانت النتائج كالآتي:

الجدول (08): قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

البيان	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	الاستبانة ككل
معامل الثبات ألفا كرونباخ	0.971	0.979	0.871	0.950

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

نلاحظ بأنّ معاملات ثبات محاور الاستبيان (الثاني، الثالث، الرابع) قد قُدّرت على التوالي بـ (0.971، 0.979، 0.871) وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا (0.60)، كما بلغ معامل الثبات (المجموع الكلي) لفقرات الاستبيان (0.950)، وهي نسبة ثبات كبيرة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي الإجمالي لكل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، من خلال معامل الارتباط سبيرمان (*Spearman*) كالتالي:

1. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول (09): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
	مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف		
1	بناءً على عناصر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	0.867**	0.000
2	بناءً على الفجوات الاستراتيجية التنافسية	0.926**	0.000
3	بناءً على دراسة نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنافسين	0.824**	0.000
4	بناءً على الفرص والتهديدات المحتملة في السوق	0.861**	0.000
5	تخصيص الموارد المادية والبشرية الكافية	0.754**	0.000
	مرحلة استهداف المعلومات		
6	المرتبطة بالمنافسين الحاليين والمحتملين	0.695**	0.000
7	المرتبطة بالفرص والتهديدات السوقية الممكنة	0.743**	0.000
8	المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة	0.682**	0.000
9	المرتبطة بالعوامل البيئية	0.818**	0.000
10	المرتبطة بالعوامل الاقتصادية	0.860**	0.000
11	المرتبطة بالعوامل القانونية	0.764**	0.000
12	المرتبطة بالعوامل السوسيوثقافية	0.844**	0.000
	مرحلة تعقّب وجمع المعلومات		
13	تعتمد المؤسسة على أساليب كمية في جمع المعلومات	0.653**	0.000

14	تعتمد المؤسسة على أساليب كيفية في جمع المعلومات	**0.720	0.000
15	تركز المؤسسة على المعلومات البيضاء	**0.818	0.000
16	تركز المؤسسة على المعلومات الرمادية	**0.682	0.000
17	تركز المؤسسة على المعلومات السوداء	**0.820	0.000
	مرحلة معالجة وتحليل المعلومات		
18	تقوم المؤسسة بالتحقق من موثوقية المعلومات	**0.565	0.000
19	تستخدم المؤسسة النماذج التحليلية	**0.732	0.000
20	تستخدم المؤسسة الأساليب الكمية في عملية المعالجة	**0.824	0.000
21	تستخدم المؤسسة الأساليب الكيفية في عملية التحليل	**0.780	0.000
22	تستخدم المؤسسة التطبيقات الذكية في عملية المعالجة والتحليل	**0.710	0.000
	مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات		
23	تعتمد المؤسسة على شبكة النجمة	**0.938	0.000
24	وجود سرعة في تناقل المعلومات	**0.763	0.000
25	وجود رقابة عند تناقل المعلومات	**0.829	0.000
26	تعتمد المؤسسة على وسائل اتصالية متنوعة	**0.858	0.000
27	تحرص المؤسسة على إزالة معيقات الاتصال	**0.725	0.000
	مرحلة اتخاذ القرارات		
28	تتوفر بمتخذي القرار الشروط اللازمة	**0.732	0.000
29	تقوم المؤسسة بمراجعة قراراتها بشكل دوريّ	**0.551	0.000
30	تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها في عملية اتخاذ القرارات	**0.225	0.025
31	تقوم المؤسسة بتوفير البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرارات	**0.844	0.000
32	تستند المؤسسة في اتخاذ قراراتها على معلومات استراتيجية متخصصة	**0.653	0.000
	مرحلة النتائج – التقييم – المتابعة		
33	تساهم نتائج اليقظة في تحقيق مزايا تنافسية مؤقتة داخل القطاع	**-0.732	0.000
34	تساهم نتائج اليقظة في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة داخل القطاع	**0.829	0.000
35	تُظهر نتائج التحليل التنافسي نقاط ضعف المؤسسة داخل القطاع	**0.763	0.000
36	تساهم نتائج التحليل التنافسي في استغلال الفرص الممكنة داخل القطاع	**0.826	0.000
37	تعتمد المؤسسة على أساليب كمية لقياس الأثر الرقمي للنتائج	**0.790	0.000
38	تعتمد المؤسسة على أساليب كيفية لفهم التأثيرات غير الملموسة للنتائج	**0.883	0.000
39	تقوم المؤسسة باتخاذ توصيات استراتيجية تنافسية بناءً على تقييم النتائج	**0.846	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 *الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط لسبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني، المتعلق بـ"**نظام اليقظة التنافسية عبر مراحلها بكوندور**" والدرجة الكلية للمحور، الذي يُظهر بأنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وُضعت لقياسه.

2. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الجدول (10): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

رقم	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
استراتيجية العلاقات العامة			
40	تحرص المؤسسة على تصميم برامج الولاء مع أصحاب المصلحة	**0.753	0.000
41	تحرص المؤسسة على إبراز سمعة علامتها التجارية في البيئة التنافسية	**0.572	0.000
42	تحرص المؤسسة على توفير محتوى اتصالي يعكس هويتها	**0.528	0.000
43	تقوم المؤسسة برصد التغطية الإعلامية التي تحصل عليها مقارنة بمنافسيها	**0.384	0.000
44	تقوم المؤسسة بتقييم استجابة أصحاب المصلحة نحو برامج علاقاتها العامة	**0.661	0.000
استراتيجية الاتصال الأزماتي			
45	تعتمد المؤسسة على التنبؤ القبلي للأزمات	**0.628	0.000
46	تعتمد المؤسسة على الأساليب التقليدية أثناء الأزمات في حالة عدم توفر المعلومات اللازمة	**0.823	0.000
47	تعتمد المؤسسة على الأساليب العلمية أثناء الأزمات في حالة توفر المعلومات اللازمة	**0.781	0.000
48	تعتمد المؤسسة على المتابعة البعدية للأزمات	**0.760	0.000
49	تحرص المؤسسة على تحديث المعلومات الخاصة بتفاصيل الأزمة	**0.690	0.000
استراتيجية الاتصال الموقفي–الظرفي			
50	تعتمد المؤسسة على تحليل المواقف قبل تحديد الأسلوب الاتصالي المناسب	**0.717	0.000
51	يتم اختيار الأسلوب الاتصالي المناسب بحسب حساسية الموقف ضمن السياق	**0.645	0.000
52	تعتمد المؤسسة الاتصال الموقفي مع المشاكل الظرفية الداخلية	**0.829	0.000
53	تعتمد المؤسسة الاتصال الموقفي مع المشاكل الظرفية الخارجية	**0.832	0.000
54	تقوم المؤسسة باتصالات فورية عند حدوث ظرف طارئ	**0.625	0.000
استراتيجية الاتصال التسويقي–التجاري–الحدثي			
55	تعتمد المؤسسة على استراتيجية الدفع	**0.717	0.000
56	تعتمد المؤسسة على استراتيجية الجذب	**0.849	0.000

57	تعتمد المؤسسة على استراتيجية التسويق التقليدي	**0.771	0.000
58	تعتمد المؤسسة على استراتيجية التسويق الرقمي	**0.690	0.000
59	تعتمد المؤسسة على المهارات التفاوضية في إدارة معاملاتها التجارية	**0.718	0.000
60	تعتمد المؤسسة على الفعاليات الحدثية للتسويق لمنتجاتها وخدماتها	**0.834	0.000
	استراتيجية الاتصال المسؤول–المواطن		
61	تحرص المؤسسة على تعزيز المصداقية مع أصحاب المصلحة	**0.781	0.000
62	تحرص المؤسسة على استخدام لغة واضحة لضمان فهم رسائلها	**0.855	0.000
63	تحرص المؤسسة على تخصيص وسائط اتصالية متنوعة	**0.799	0.000
64	تقوم المؤسسة بفتح باب المشاركة أمام المواطنين	**0.833	0.000
65	تحرص المؤسسة على المشاركة في برامج المسؤولية الاجتماعية	**0.729	0.000
66	تحرص المؤسسة على المشاركة في الحملات ذات المنفعة العامة	**0.790	0.000
	استراتيجية الاتصال الأخضر		
67	تتبنى المؤسسة ميثاق الاتصال المستدام	**0.731	0.000
68	تحرص المؤسسة على إبراز معايير الجودة في خطاباتها الاتصالية (ISO)	**0.834	0.000
69	تحرص المؤسسة على إطلاق حملات توعوية بيئية عبر وسائل الإعلام	**0.572	0.000
70	توظف المؤسسة استراتيجية الاتصال الأخضر	**0.592	0.000
71	توظف المؤسسة استراتيجية الغسيل الأخضر	**0.504	0.000
	استراتيجية الاتصال الرقمي		
72	تعتمد المؤسسة على موقعها الإلكتروني	**0.528	0.000
73	تعتمد المؤسسة على منصات التواصل الاجتماعي	**0.449	0.000
74	تعتمد المؤسسة على الفضاءات الافتراضية لتحسين تجربة المستهلكين والزبائن	**0.629	0.000
75	تعتمد المؤسسة على الخوارزميات الذكية في تحليلها لمستويات التفاعل مقارنة بالمنافسين	**0.742	0.000
76	تقوم المؤسسة بتحليل الوسوم (Hashtag) المرتبطة بالمؤسسة مقارنة بالمنافسين	**0.551	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 *الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط لسبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث، المتعلق بـ"**استراتيجيات الاتصال المعتمدة بكوندور**" والدرجة الكلية للمحور، الذي يُظهر بأنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وُضعت لقياسه.

3. الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع:

الجدول (11): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع

رقم	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
	العوامل والمتغيرات الداخلية		
77	تعاني المؤسسة من رؤية غير دقيقة للأهداف طويلة المدى	-0.827**	0.000
78	تعاني المؤسسة نقص في كفاءة بعض متيقظيها	-0.606**	0.000
79	عدم اختيار المؤسسة للنماذج التشخيصية التحليلية المناسبة	-0.473**	0.000
80	تواجه المؤسسة قيود مالية تؤثر على الاستثمار في التكنولوجيات الذكية	0.708**	0.000
81	تفتقر المؤسسة نسبياً إلى مصادر موثوقة في جمع المعلومات	0.618**	0.000
82	وجود غموض في تصميم بعض الرسائل الاتصالية	0.573**	0.000
83	وجود بطء في اتخاذ القرارات	0.782**	0.000
84	عدم وضوح مؤشرات الأداء الخاصة بتقييم ومتابعة النتائج	0.671**	0.000
85	وجود فجوة استراتيجية بين المعلومات المستخلصة والنتائج المحققة	0.579**	0.000
86	وجود تقصير تجاه المتابعة البعدية لظروف السوق بعد بلوغ النتائج	0.771**	0.000
	العوامل والمتغيرات الخارجية		
87	تأثير ارتفاع حدّة المنافسة داخل القطاع	0.510**	0.000
88	صعوبة التنبؤ بالفرص والتهديدات المحتملة	0.685**	0.000
89	تعرض المؤسسة لاستراتيجيات التضليل التنافسي	0.727**	0.000
90	تؤثر الضغوطات المرتبطة بأصحاب المصلحة على اتخاذ القرارات	-0.004**	0.968
91	صعوبة تحليل سلوكيات المستهلكين والزبائن	0.939**	0.000
92	تؤثر الظروف الاقتصادية على تخصيص الموارد اللازمة	0.829**	0.000
93	تؤثر العقبات القانونية والأخلاقية على الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية اللازمة	0.870**	0.000
94	تؤثر المشكلات البيئية على تكيّف المؤسسة مع المعايير المستدامة المفروضة	0.908**	0.000
95	تؤثر الظروف السياسية على استقرار بيئة أعمال المؤسسة	0.829**	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 *الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط لسبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع، المتعلق بـ"**طبيعة المعيقات المرتبطة باليقظة التنافسية لدى كوندور**" والدرجة الكلية للمحور، حيث يُظهر بأنّ معاملات

الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وُضعت لقياسه.

ثالثاً: صدق الاتساق البنائي للاستبيان: تم حساب اتساق كل محور بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، من خلال معامل الارتباط بيرسون (*Pearson*) كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (12): صدق الاتساق البنائي للمحور الثاني، الثالث والرابع

المحاور	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
المحور الثاني	0.947**	0.000
المحور الثالث	0.982**	0.000
المحور الرابع	0752-**	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 *الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يتّضح من خلال الجدول أعلاه بأنّ معاملات الارتباط لبيرسون دالة إحصائيا، وبذلك تعتبر جميع المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي: يتم استخدام اختباري (*Kolmogorov Smirnov, Shapiro Wilk*) لمعرفة أنّ البيانات تتّبع التوزيع الطبيعي أم لا، إذا كانت مستوى الدلالة المعنوية (Sig) أكبر من (0.05)، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (13): اختبار التوزيع الطبيعي لكافة محاور الدراسة

	Kolmogorov Smirnov - Test		Shapiro Wilk - Test	
البيان	**قيمة Z**	**مستوى الدلالة المعنوية Sig**	**قيمة Z**	**مستوى الدلالة المعنوية Sig**
المحاور	0.263	0.103	0.819	0.200

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يوضّح الجدول أعلاه بأنّ نتائج اختبار (*Kolmogorov Smirnov*) قُدرت مستوى الدلالة المعنوية فيها بـ (0.103) وهي أكبر من (0.05) مما يُفسّر بأنّ البيانات تتّبع التوزيع الطبيعي. كما أنّ نتائج اختبار (*Shapiro Wilk*) قُدرت مستوى الدلالة المعنوية فيها بـ (0.200) مما يُفسّر أيضاً بأنّ البيانات تتّبع التوزيع الطبيعي.

خامساً: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

1. عرض وتحليل بيانات المحور الأول: الخاص بالبيانات الشخصية لمفردات العينة محل الدراسة.

- **الجنس:** تم تحديد مفردات العينة في فئتين كالتالي:

الجدول (14): توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس

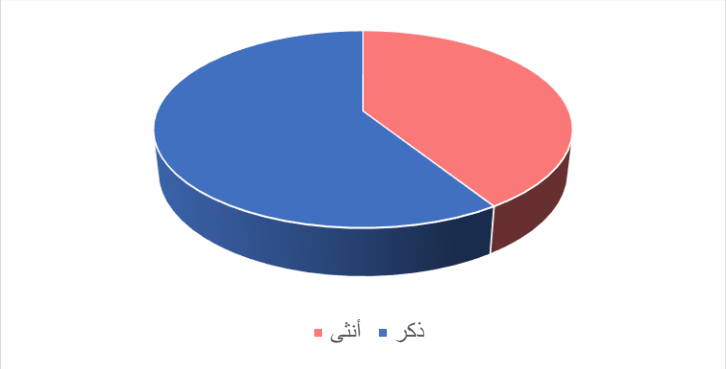
الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	59	59.0
أنثى	41	41.0
المجموع	**100**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يتّضح من خلال الجدول أعلاه بأنّ أغلبية المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة من جنس الذكور بنسبة (59%) في مقابل (41%) من جنس الإناث من المجموع الكلي (100%).

تعكس هذه النسب العوامل الاجتماعية، الصناعية والظروف الميدانية، وذلك راجع لعدة أسباب من أهمها توجّه المؤسسة نحو استقطاب توظيف الذكور في المناصب التقنية والإنتاجية، بينما الوظائف الإدارية للإناث. طبيعة وتخصص المؤسسة بمجال الصناعة التقنية والإلكترونية، التركيب، الصيانة، العمليات الفنية والخبرة التي تعتمد بشكل أكبر على العمالة الذكورية في مقابل التوجّه التقليدي والتركيبة السوسيوثقافية التي تجعل مشاركة الإناث في هذا القطاع بنسب أقل. كما أنّ موقع مقر المؤسسة يُعد بعيداً نسبياً عن المناطق السكنية، الأمر الذي قد يحُد من إقبال الإناث بسبب مسألة السلامة ونقص وسائل التنقل من وإلى المنطقة الصناعية.

الشكل (10): التمثيل البياني لتوزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج Excel

➢ **السن**: تم تحديده في أربعة فئات كالتالي:

الجدول (15): توزيع مفردات الدراسة حسب متغير السن

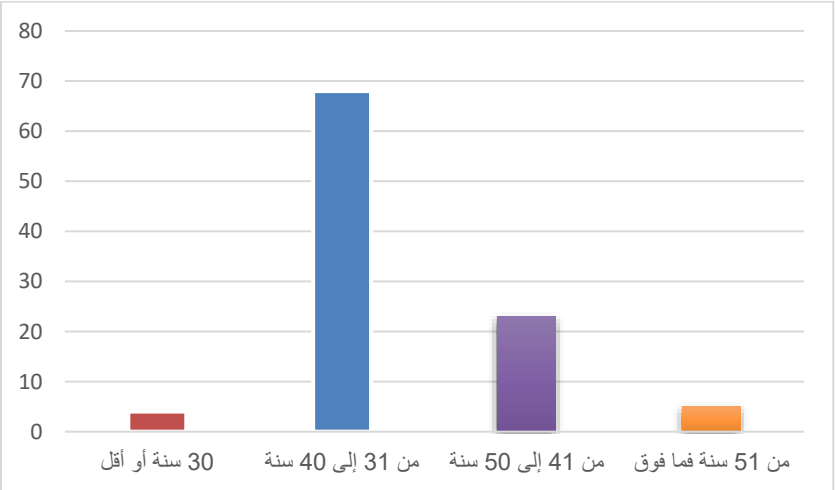
السن	التكرارات	النسبة %
30سنة أو أقل	4	4.0
من 31 إلى 40 سنة	68	68.0
من 41 إلى 50 سنة	23	23.0
من 51 سنة فما فوق	5	5.0
المجموع	**100**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يتّضح من خلال الجدول أعلاه بأنّ أغلبية المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة من الفة العمرية (31-40 سنة) بنسبة قدرها (68%)، تليها الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (23%)، ثم الفئة العمرية (51 سنة فما فوق) المقدّرة بنسبة (5%) تليها في المرتبة الأخيرة الفئة (30 سنة أو أقل) حيث قُدّرت بـ (4%).

تعكس هذه النسب التنوّع في أعمار مفردات العينة بالتركيز على أصحاب الفئة العمرية المتوسطة والأكبر سناً اللتان تمثلان مرحلة النضج والاستقرار الوظيفي، ككفاءات وأصحاب خبرة يتميزون بالدقّة والتحكم في بيئة العمل الديناميكية، يمكن الاعتماد عليهم في تسيير وقيادة المهام والأقسام على مستوى مديريات وفروع المؤسسة.

الشكل (11): التمثيل البياني لتوزيع مفردات الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج Excel

➢ **المستوى التعليمي**: تم تحديده في أربعة مستويات كالتالي:

الجدول (16): توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى الدراسي	التكرارات	النسبة %
متوسط	2	2,0
ثانوي	14	14,0
جامعي (ليسانس، ماستر)	81	81,0
دراسات عليا ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه)	3	3,0
المجموع	**100**	**100**

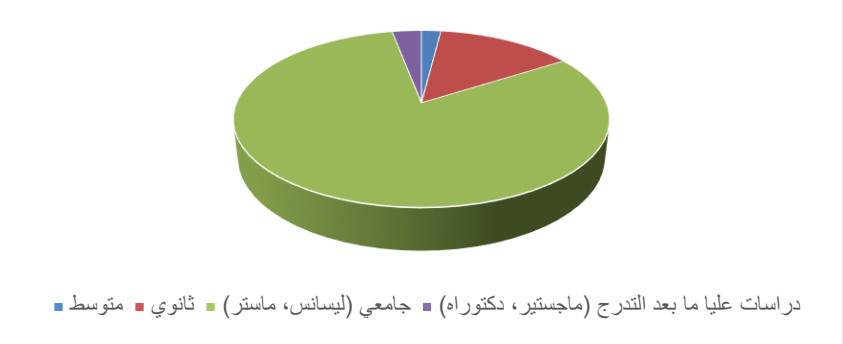
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يتّضح من خلال الجدول أعلاه بأنّ هناك اختلاف في المستويات التعليمية بحسب طبيعة أو مجال العمل والتخصص المطلوب داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يُلاحظ بأنّ هناك (81%) كنسبة مرتفعة من الموظفين ذوي المستوى الجامعي (ليسانس، ماستر)، وبنسبة (14%) منهم من المستوى الثانوي، ثم تليها الدراسات العليا ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه) بنسبة ضعيفة جداً قُدّرت بـ (2%) إلى جانب (3%) من الموظفين ذوي المستوى المتوسط.

تدل هذه النسب على أنّ أغلبية المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة يتّسمون بقدرات أكاديمية وعلمية على اعتبارهم من ذوي المستوى الجامعي، تعتمد عليهم المؤسسة في إدارة وتسيير المصالح والمهام، التعامل مع مقتضيات السوق، كما أنّ توافق الشهادات الجامعية غالباً مع طبيعة الوظائف المطلوبة ومتطلباتها التطبيقية كالإدارة، التسويق والإشراف وغيرها.

أما المستوى الثانوي الذي يعكس شريحة الموظفين في خطوط الإنتاج أو عمليات الدعم والخدمات التي لا تتطلب مستوى جامعي، على قدر ما يُعتبرون أساسيين للعمل التشغيلي، التنفيذي وغيرها من المهام التي ترى المؤسسة بأنهم الأنسب لها بحسب مؤهلاتهم، خبراتهم أو إمكانياتهم التي تتوافق مع احتياجات النشاط الصناعي.

الشكل (12): التمثيل البياني لتوزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج Excel

- **الشعبة/ التخصص**: تم تحديدهم في عدة فئات كالتالي:

الجدول (17): توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الشعبة/ التخصص

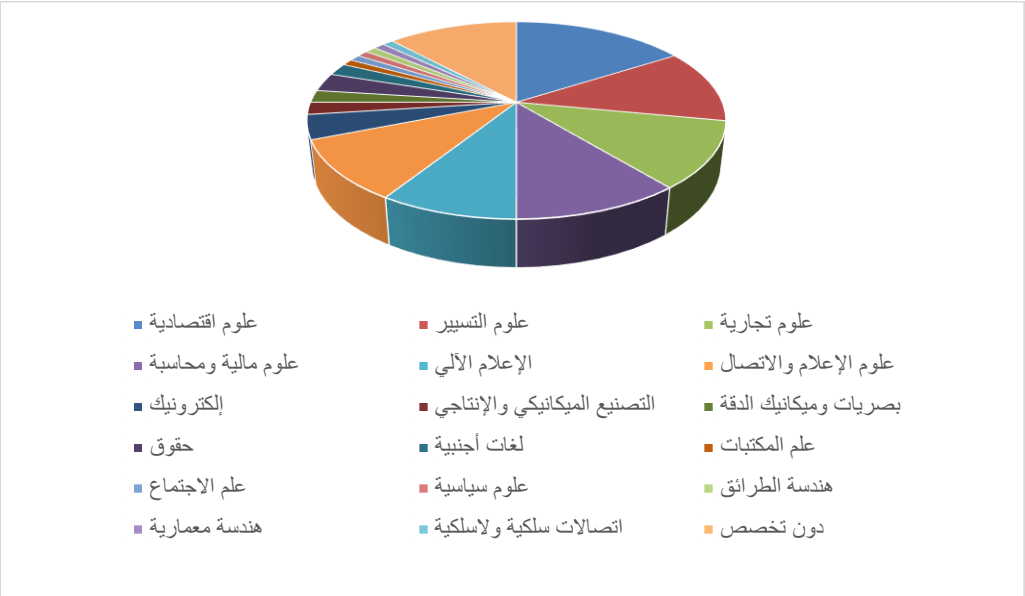
الشعبة / التخصص	التكرارات	النسبة %
علوم اقتصادية	16	16,0
علوم التسيير	12	12,0
علوم تجارية	11	11,0
علوم مالية ومحاسبة	11	11,0
علوم الإعلام والاتصال	10	10,0
الإعلام الآلي	9	9,0
إلكترونيك	4	4,0
حقوق	3	3,0
التصنيع الميكانيكي والإنتاجي	2	2,0
بصريات وميكانيك الدقة	2	2,0
لغات أجنبية	2	2,0
علم المكتبات	1	1,0
علم الاجتماع	1	1,0
علوم سياسية	1	1,0
هندسة الطرائق	1	1,0
هندسة معمارية	1	1,0
اتصالات سلكية ولاسلكية	1	1,0
دون تخصص	12	12,0
المجموع	**100**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يتّضح من خلال الجدول أعلاه بأنّ أغلبية المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة من علوم اقتصادية (اقتصاد نقدي، بنكي، كمي) بنسبة (16%)، تليه علوم التسيير (إدارة أعمال، إدارة مالية) ودون تخصص (12%) على التوالي، في حين نسبة (11%) للعلوم التجارية (تسويق، تجارة دولية) والعلوم المالية والمحاسبة (محاسبة وتدقيق، مالية المؤسسة)، تليه علوم الإعلام والاتصال (اتصال وعلاقات عامة، اتصال جماهيري، الاتصال في التنظيمات، إعلام ومجتمع) بنسبة (10%)، في حين أنّ الإعلام الآلي (مهندس دولة، تقني سامِ، الأمن السيبراني، إعلام آلي صناعي) قدّر بنسبة (9%)، تخصص إلكترونيك (4%)، الحقوق (قانون عام، قانون خاص، قانون أعمال، دولة ومؤسسات، قانون جنائي) بنسبة (3%)، وأخيراً النسب الضعيفة (2%) لكل من تخصص التصنيع الميكانيكي والإنتاجي (صيانة صناعية)، بصريات وميكانيك الدقة (ميكانيك تطبيقية، قياس بصري) ولغات أجنبية (فرنسية، إنجليزية)، بنسبة (1%) لكل من علم المكتبات، علم الاجتماع، علوم سياسية، هندسة طرائق، هندسة معمارية، اتصالات سلكية ولاسلكية.

حيث تدُل هذه النسب على تنوّع الشعب والتخصصات العلمية، التقنية، الاجتماعية والإنسانية للمبحوثين، تغطي كل منها مساحة عمل وتخصص المديريات والأقسام داخل المؤسسة. أي أنّ هذا التنوّع يعكس تعددية الوظائف ومتطلبات المهام، إلى جانب التركيز على الأنشطة الإدارية، المالية، التجارية والمعاملاتية دعماً لعمليات الأداء، الابتكار والاتصال. وعليه تعكس هذه التوجهات التوزان المدمج بين التخصص الجامعي، الكفاءة والمهارات التطبيقية لموظفيها.

الشكل (13): التمثيل البياني لتوزيع مفردات الدراسة حسب متغير الشعبة/ التخصص



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج Excel

➢ **القسم/ الوظيفة:** تم تحديدهم في ثمانية فئات كالتالي:

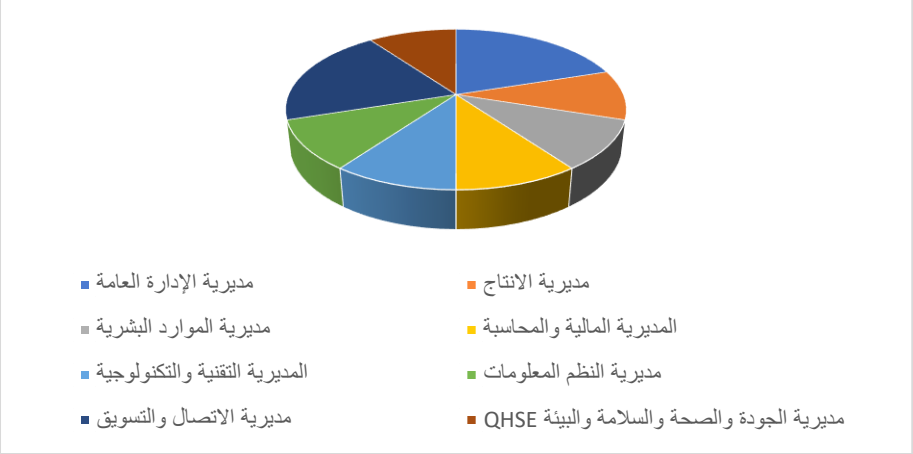
الجدول (18): توزيع مفردات الدراسة حسب متغير القسم/ الوظيفة

القسم / الوظيفة	التكرارات	النسبة %
مديرية الإدارة العامة	20	20,0
مديرية المشاريع	10	10,0
مديرية الموارد البشرية	10	10,0
المديرية المالية والمحاسبة	10	10,0
المديرية التقنية والتكنولوجية	10	10,0
مديرية نظام المعلومات	10	10,0
مديرية الاتصال وقسم التسويق	20	20,0
مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة (QHSE)	10	10,0
المجموع	**100**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يتّضح من خلال الجدول أعلاه بأنّ المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة يتواجدون بمديرية المشاريع، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، المديرية التقنية والتكنولوجية، نظم المعلومات، مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة بنسبة (60%) موزعة على نسب (10%) على التوالي، في حين أنّ النسبة المتبقية (20%) موزعة بالتساوي بين مديرية الإدارة العامة، مديرية الاتصال وقسم التسويق. ويُفسّر توزيع النسب بشكل استراتيجي من أجل بلوغ التمثيل البنيوي والتنوّع في وظائف مفردات العينة المتواجدة في المديريات والأقسام ذات الصلة، كأكثر تأثيراً وارتباطاً بمتغيرات الدراسة، فهم السياق، إثراء وتعميق النتائج.

الشكل (14): التمثيل البياني لتوزيع مفردات الدراسة حسب متغير القسم/ الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج Excel

➢ **سنوات الخبرة:** تم تحديدها في ثلاثة فئات كالتالي:

الجدول (19): توزيع مفردات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

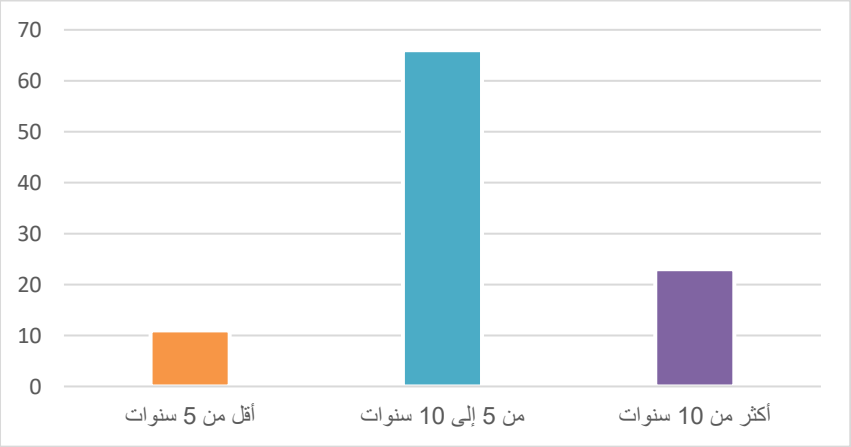
سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	11,0
من 5 إلى 10 سنوات	66	66,0
أكثر من 10 سنوات	23	23,0
المجموع	**100**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يتّضح من خلال الجدول أعلاه بأنّ أغلبية المبحوثين يمتلكون سنوات خبرة كبيرة تتراوح (5-10 سنوات) مُقدّرة بنسبة (66%)، تليها نسبة (23%) لأصحاب سنوات الخبرة للذين تفوق (10 سنوات)، وأخيراً نسبة (11%) قُدّرت لذوي الخبرة التي (تقّل عن 5 سنوات).

تدل النسب المرتفعة على قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالكوادر والموظفين، انعكاس للولاء التنظيمي، تراكم خبراتي ومعرفي في القطاع يؤهلهم لتحمل المسؤوليات، التصرّف واتخاذ القرارات. إلى جانب وجود استقرار وظيفي واضح داخل بيئة العمل، ربما مرتبطة بسياسات تحفيزية للمؤسسة. لكن هذا لا يعني عدم استقطابها لموظفين جدد وكفاءات شابة كآفاق للتطوّر والابتكار.

الشكل (15): التمثيل البياني لتوزيع مفردات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج Excel

2. عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بـ"**نظام اليقظة التنافسية عبر مراحلها بالمؤسسة محل الدراسة**"، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسبعة (07) مراحل كما يلي:

1.2. حساب التكرارات والنسب المئوية للمحور الثاني:

الجدول (20): حساب التكرارات والنسب المئوية للمحور الثاني

رقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف											
1	بناءً على عناصر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	41	41,0	57	75,0	2	2,0	–	–	–	–
2	بناءً على الفجوات الاستراتيجية التنافسية	6	6,0	33	33,0	2	2,0	48	48,0	11	11,0
3	بناءً على دراسة نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنافسين	66	66,0	34	34,0	–	–	–	–	–	–
4	بناءً على الفرص والتهديدات المحتملة في السوق	39	39,0	59	59,0	2	2,0	–	–	–	–
5	يتم تخصيص الموارد المادية والبشرية الكافية	24	24,0	75	75,0	1	1,0	–	–	–	–
مرحلة استهداف المعلومات											
6	المرتبطة بالمنافسين الحاليين والمحتملين	80	80,0	20	20,0	–	–	–	–	–	–
7	المرتبطة بالفرص والتهديدات السوقية	76	76,0	24	24,0	–	–	–	–	–	–
8	المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة	81	81,0	19	19,0	–	–	–	–	–	–
9	المرتبطة بالعوامل البيئية	33	33,0	67	67,0	3	3,0	–	–	–	–
10	المرتبطة بالعوامل الاقتصادية	37	37,0	60	60,0	3	3,0	–	–	–	–
11	المرتبطة بالعوامل القانونية	25	25,0	74	74,0	1	1,0	–	–	–	–
12	المرتبطة بالعوامل السوسيوثقافية	38	38,0	62	62,0	–	–	–	–	–	–
مرحلة تعقّب وجمع المعلومات											
13	تعتمد المؤسسة على أساليب كمية في جمع المعلومات	17	17,0	83	83,0	–	–	–	–	–	–
14	تعتمد المؤسسة على أساليب كيفية في جمع المعلومات	22	22,0	78	78,0	–	–	–	–	–	–
15	تركز المؤسسة على المعلومات البيضاء	33	33,0	67	67,0	–	–	–	–	–	–
16	تركز المؤسسة على المعلومات الرمادية	19	19,0	81	81,0	–	–	–	–	–	–

17	تركز المؤسسة على المعلومات السوداء	14	14,0	69	69,0	5	5,0	9	9,0	3	3,0
	مرحلة معالجة وتحليل المعلومات										
18	تقوم المؤسسة بالتحقق من موثوقية المعلومات قبل معالجتها وتحليلها	11	11,0	88	88,0	1	1,0	–	–	–	–
19	تستخدم المؤسسة النماذج التحليلية	23	23,0	77	77,0	–	–	–	–	–	–
20	تستخدم المؤسسة الأساليب الكمية في عملية المعالجة	34	34,0	66	66,0	–	–	–	–	–	–
21	تستخدم المؤسسة الأساليب الكيفية في عملية التحليل	29	29,0	71	71,0	–	–	–	–	–	–
22	تستخدم المؤسسة التطبيقات الذكية في عملية المعالجة والتحليل	19	19,0	79	79,0	2	2,0	–	–	–	–
	مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات										
23	تعتمد المؤسسة على شبكة النجمة	8	8,0	39	39,0	–	–	40	40,0	13	13,0
24	وجود سرعة في تناقل المعلومات	26	26,0	74	74,0	–	–	–	–	–	–
25	وجود رقابة عند تناقل المعلومات	65	65,0	35	35,0	–	–	–	–	–	–
26	تعتمد المؤسسة على وسائل اتصالية متنوعة	42	42,0	58	58,0	–	–	–	–	–	–
27	تحرص المؤسسة على إزالة معيقات الاتصال	15	15,0	78	78,0	1	1,0	3	3,0	3	3,0
	مرحلة اتخاذ القرارات										
28	تتوفر بمتخذي القرار الشروط اللازمة	23	23,0	77	77,0	–	–	–	–	–	–
29	تقوم المؤسسة بمراجعة قراراتها بشكل دوريّ	14	14,0	85	85,0	1	1,0	–	–	–	–
30	تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها في عملية اتخاذ القرارات	16	16,0	71	71,0	–	–	10	10,0	3	3,0
31	تقوم المؤسسة بتوفير البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرارات	35	35,0	63	63,0	2	2,0	–	–	–	–
32	تستند المؤسسة في اتخاذ قراراتها على معلومات استراتيجية متخصصة	17	17,0	83	83,0	–	–	–	–	–	–
	مرحلة النتائج – التقييم – المتابعة										
33	تساهم نتائج اليقظة في تحقيق مزايا تنافسية مؤقتة داخل القطاع	–	–	–	–	–	–	77	77,0	23	23,0
34	تساهم نتائج اليقظة في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة داخل القطاع	65	65,0	35	35,0	–	–	–	–	–	–
35	تُظهر نتائج التحليل التنافسي نقاط ضعف	26	26,0	74	74,0	–	–	–	–	–	–

	المؤسسة داخل القطاع														
36	تساهم نتائج التحليل التنافسي في استغلال الفرص الممكنة داخل القطاع	33	33,0	66	66,0	1	1,0	-	-	-	-	-	-	-	-
37	تعتمد المؤسسة على أساليب كمية لقياس الأثر الرقمي للنتائج	30	30,0	70	70,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
38	تعتمد المؤسسة على أساليب كيفية لفهم التأثيرات غير الملموسة للنتائج	41	41,0	55	55,0	-	-	3	3,0	1	1,0
39	تقوم المؤسسة باتخاذ توصيات استراتيجية تنافسية بناءً على تقييم النتائج	37	37,0	63	63,0	1	1,0	-	-	-	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يُلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- **مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف:** يوافق الموظفين كلياً على العبارة رقم (3) بنسبة (100%)، العبارات رقم (1، 4، 5) بنسبة (98%، 98%، 99%)، مع عدم الموافقة على العبارة رقم (2) بنسبة (59%).
- **مرحلة استهداف المعلومات:** يوافق الموظفين كلياً على العبارات (6، 7، 8، 9، 12) بنسبة (100%)، العبارات (10، 11) بنسبة (97%، 99%).
- **مرحلة تعقّب وجمع المعلومات:** يوافق الموظفين كلياً على العبارات رقم (13، 14، 15، 16) بنسبة (100%)، العبارة رقم (17) بنسبة (83%).
- **مرحلة معالجة وتحليل المعلومات:** يوافق الموظفين كلياً على العبارات رقم (19، 20، 21) بنسبة (100%)، العبارات رقم (18، 22) بنسبة (99%، 98%).
- **مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات:** يوافق الموظفين كلياً على العبارات رقم (24، 25، 26) بنسبة (100%)، العبارة رقم (27) بنسبة (93%)، مع عدم الموافقة على العبارة رقم (23) بنسبة (53%).
- **مرحلة اتخاذ القرارات:** يوافق الموظفين كلياً على العبارة رقم (28، 32) بنسبة (100%)، العبارات رقم (29، 30، 31) بنسبة (99%، 87%، 98%).
- **مرحلة النتائج، التقييم والمتابعة:** يوافق الموظفين كلياً على العبارات رقم (34، 35، 37) بنسبة (100%)، العبارات رقم (36، 38، 39) بنسبة (99%، 96%، 99%).

2.2. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني:

- **المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات والأهداف**

الجدول (21): درجة الموافقة على مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
1	يتم تحديدها بناءً على عناصر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	4,39	0,530	0,000	2	مرتفع
2	يتم تحديدها بناءً على الفجوات الاستراتيجية التنافسية	2,75	1,201	0,000	5	منخفض
3	يتم تحديدها بناءً على دراسة نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنافسين	4,66	0,476	0,000	1	مرتفع
4	يتم تحديدها بناءً على الفرص والتهديدات المحتملة في السوق	4,37	0,525	0,000	3	مرتفع
5	يتم تخصيص الموارد المادية والبشرية الكافية لتحديدها	4,23	0,446	0,000	4	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرحلة الأولى (تحديد الاحتياجات والأهداف)		4,0800	0,5749	0,000	**5**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي لبيانات **المرحلة الأولى** المتعلقة بـ"**تحديد الاحتياجات والأهداف**" حوالي (4.0800) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.57490) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، مما يدل على تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

- بلغ المتوسط الحساب **للعبارة رقم (3)** التي **جاءت بالمرتبة الأولى** حوالي (4.66) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.476) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **تحديد المؤسسة للاحتياجات والأهداف بناءً على دراسة نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنافسين.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (1)** التي جاءت **بالمرتبة الثانية** حوالي (4.39) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.530) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **تحديد المؤسسة للاحتياجات والأهداف بناءً على عناصر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (4)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة** حوالي (4.37)، أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.525) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **تحديد المؤسسة للاحتياجات والأهداف بناءً على الفرص والتهديدات المحتملة في السوق.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (5)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة** حوالي (4.23) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.446) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **تخصيص المؤسسة للموارد المادية والبشرية الكافية لتحديد الاحتياجات والأهداف.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (2)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة** حوالي (2.75) أي بدرجة قبول منخفضة وبانحراف معياري قدره (1.201) وهو مرتفع، ما يدل على وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **عدم تحديد الاحتياجات والأهداف بناءً على الفجوات الاستراتيجية التنافسية.**

وعليه، **نستخلص** بأنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم **بمرحلة "تحديد الاحتياجات والأهداف"** بحسب **درجة الأهمية بشكل تراتبي،** يدمج بين التفكير الاستراتيجي الداخلي والخارجي، بناءً على:

1. **دراسة نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنافسين** كخطوة أولية في تقييم الوضع الراهن للمؤسسة، وانطلاقة أساسية يتم من خلالها تحليل ما تمتلكه من موارد ومزايا إلى جانب اكتشاف ما يعيقها أو يقلل من مستوى تنافسيتها، ما يضمن بأنّ الأهداف هنا واقعية تنطلق من إمكانياتها وقدراتها.
2. **عناصر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة** (الرؤية، الرسالة، الغايات) كإطار مرجعي يضمن انسجام أهدافها التنافسية والاستراتيجية مع هويتها وتطلعاتها المستقبلية.
3. **الفرص والتهديدات المحتملة في السوق** كجزئية أساسية تحليل (SWOT) للمساعدة في جعل الأهداف أكثر ملائمة ومواتية لمتطلبات البيئة المحيطة، كما يزيد من قدرة المؤسسة على التكيّف والانسجام.
4. **تخصيص المؤسسة للموارد المادية والبشرية الكافية** لتحديدها الذي يشير إلى الجانب العملياتي للقدرات ودعمها في صياغة الأهداف، أي تحويلها من مجرد أفكار إلى خُطط واستراتيجيات قابلة التنفيذ. هذا ما تم رصده خلال **الملاحظة رقم (2)** عبر إشراك الموظفين الأساسيين (بشكل مرتفع) في تحديد الاحتياجات ما يعني اعتمادها على مدخلات ومجهودات موظفيها في تحديد ما يلزمها لإنجاز المهام، إلى جانب تحديد الأهداف (بشكل متوسط) ما يُشير إلى نسبية أو توازن بين رسم الإطار والتوجه العام والمشاركة الجماعية.
5. **عدم اعتماد المؤسسة على تحديد الاحتياجات والأهداف بناءً على الفجوات الاستراتيجية التنافسية** وإنما بناءً على معايير "الجودة، السرعة، الأخلاق، الابتكار والموضوعية" التي تم رصدها (بشكل مرتفع) من خلال **الملاحظة رقم (1)**، مما يعكس تبنيها منهج غير تقليدي وإنما القائم على التقييم الذاتي والتطوير المستمر دون الوقوع في فخ المقارنات، إلا أنّ ذلك قد يؤدي نسبياً لنقص في استيعابها للفجوات التنافسية الفعلية في السوق.

➢ **المرحلة الثانية: استهداف المعلومات**

الجدول (22): درجة الموافقة على مرحلة استهداف المعلومات

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
6	المرتبطة بالمنافسين الحاليين والمحتملين	4,80	0,402	0,000	2	مرتفع
7	المرتبطة بالفرص والتهديدات السوقية	4,76	0,429	0,000	3	مرتفع
8	المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة	4,81	0,394	0,000	1	مرتفع
9	المرتبطة بالعوامل البيئية	4,33	0,473	0,000	6	مرتفع
10	المرتبطة بالعوامل الاقتصادية	4,34	0,536	0,000	5	مرتفع
11	المرتبطة بالعوامل القانونية	4,24	0,452	0,000	7	مرتفع
12	المرتبطة بالعوامل السوسيوثقافية	4,38	0,488	0,000	4	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرحلة الثانية (استهداف المعلومات)		4,5229	0,3673	0,000	**1**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي لبيانات **المرحلة الثانية** المتعلقة بـ"**استهداف المعلومات**" حوالي (4.5229) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.36730) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، **مما** يدل على تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (8)** التي جاءت **بالمرتبة الأولى** حوالي (4.81) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.394) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **استهداف المعلومات المرتبطة بالتكنولوجيات الحديثة.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (6)** التي جاءت **بالمرتبة الثانية** حوالي (4.80) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.402) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **استهداف المعلومات المرتبطة بالمنافسين.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (7)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة** حوالي (4.76) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.429) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **استهداف المعلومات المرتبطة بالفرص والتهديدات السوقية الممكنة.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (12)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة** حوالي (4.38) أي بدرجة قبول مرتفعة

وبانحراف معياري قدره (0.488) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **استهداف المعلومات المرتبطة بالعوامل السوسيوثقافية**.

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (10)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة** حوالي (4.34) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.536) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **استهداف المعلومات المرتبطة بالعوامل الاقتصادية**.

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (9)** التي جاءت **بالمرتبة السادسة** حوالي (4.33) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.473) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **استهداف المعلومات المرتبطة بالعوامل البيئية**.

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (11)** التي جاءت **بالمرتبة السابعة** حوالي (4.24) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.452) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **استهداف المعلومات المرتبطة بالعوامل القانونية**.

وعليه، **نستخلص** بأنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم **بمرحلة "استهداف المعلومات"** بحسب **درجة الأهمية بشكل تراتبي**، يعكس الأولوية والتركيز المعلوماتي الأكثر تأثيراً بالنسبة للمؤسسة، والمرتبطة بـ:

1. **التكنولوجيا الحديثة** مثل "براءات الاختراع، تصنيع منتجات بديلة غير مألوفة"، التي تُشير إلى الأولوية القصوى التي تعكس نشاط وعمل المؤسسة في بيئة تعتمد بشكل مرتفع على التكنولوجيات الحديثة، فاستهداف هذا النوع من المعلومات من حيث "جدّتها، قيمتها المضافة وملائمتها" بالنسبة لقطاع التصنيع يساعد على تعزيز قدرتها على الابتكار، التحوّل الرقمي ومتابعة المستجدات التقنية المؤثرة على ميزتها التنافسية. وهو ما تم رصده (بشكل مرتفع) من خلال **الملاحظة رقم (3)**.
2. **المعلومات المرتبطة بالمنافسين** الحاليين والمحتملين، كثاني أولوية تعكس وعي المؤسسة بأهمية الذكاء التنافسي القائم على رصد أنشطة، تحركات، سلوكيات واستراتيجيات منافسيها لأغراض موجّهة.
3. **المعلومات المرتبطة بالفرص والتهديدات السوقية الممكنة** التي تمثل منظوراً أوسع من مجرد المنافسة، تُظهر المؤسسة من خلاله وعياً استراتيجياً بمدى أهمية دراسة البيئة السوقية الشاملة واستغلالها "كزيادة الحصة السوقية الحالية، استهداف أسواق جديدة غير معروفة".
4. **المعلومات المرتبطة بالعوامل السوسيوثقافية** "كالكثافة السكانية، مستوى التعليم، العادات الاستهلاكية، معدلات البطالة"، التي تعكس اهتمام المؤسسة بتكييف منتجاتها وخدماتها مع تفضيلات وتوقعات الزبائن

والمستهلكين، ما يدل على توليها أهمية بالغة بجماهيرها، عاداته وسلوكياته داخل السوق مع بناء علاقات وليس على أساس البيع فقط.

5. **المعلومات المرتبطة بالعوامل الاقتصادية** "كالركود، التضخم، القدرة الشرائية، سعر الصرف وغيرها" التي تُعتبر من العوامل المؤثرة لكنها ليست في مقدمة أولويات المؤسسة، هذا راجع إلى توازن البيئة الاقتصادية للمؤسسة، استقرارها أو تميزها في السوق المحلي.
6. **المعلومات المرتبطة بالعوامل البيئية** "كترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، تقليل معدلات التلوث، تدوير النفايات وغيرها"، التي تدل على الحسّ الاستدامي للمؤسسة لكنه لا يمثل عنصراً محورياً في استراتيجيات المؤسسة، وهذا راجع ربما إلى عدم نشاطها في قطاع ملوّث أو التزامها مسبقاً بمتطلبات تصنيع المنتجات وفقاً للمعايير البيئية.
7. **المعلومات المرتبطة بالعوامل القانونية** التي تُعد أقل أولوية لكن المؤسسة تستند عليها في تأطير "لوائح المنافسة والاحتكار، التصدير والاستيراد، التراخيص، الضرائب، الجمارك وغيرها"، وليس كعامل مؤثر بشكل مباشر على ميزتها التنافسية.

➢ **المرحلة الثالثة: تعقّب وجمع المعلومات**

الجدول (23): درجة الموافقة على مرحلة تعقّب وجمع المعلومات

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
13	تعتمد المؤسسة على أساليب كمية في جمع المعلومات	4,17	0,378	0,000	4	مرتفع
14	تعتمد المؤسسة على أساليب كيفية في جمع المعلومات	4,22	0,416	0,000	2	مرتفع
15	تركز المؤسسة على المعلومات البيضاء	4,33	0,473	0,0000	1	مرتفع
16	تركز المؤسسة على المعلومات الرمادية	4,19	0,394	0,000	3	مرتفع
17	تركز المؤسسة على المعلومات السوداء	3,76	1,036	0,000	5	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرحلة الثالثة (تعقّب وجمع المعلومات)		4,1340	0,4459	0,000	**4**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي لبيانات **المرحلة الثالثة** المتعلقة بـ"**تعقّب وجمع المعلومات**" حوالي (4.1340) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.44591) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، مما يدل على تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (15)** التي جاءت **بالمرتبة الأولى** حوالي (4.33) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.473) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **تركيز المؤسسة على المعلومات البيضاء.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (14)** التي جاءت **بالمرتبة الثانية** حوالي (4.22) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.416) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على الأساليب الكيفية في جمع المعلومات.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (16)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة** حوالي (4.19) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.394) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **تركيز المؤسسة على المعلومات الرمادية.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (13)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة** حوالي (4.17) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.378) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على الأساليب الكمية في جمع المعلومات.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (17)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة** حوالي (3.76) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (1.036) وهو مرتفع، ما يدل على وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر نسبياً **تركيز المؤسسة على المعلومات السوداء.**

وعليه، **نستخلص** بأنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم **بمرحلة "تعقّب وجمع المعلومات"** بحسب **درجة الأهمية بشكل تراتبي،** يعكس توازناً بين مستويات الإتاحة، الوصول والسرية من جهة، والمنهجية النوعية والكمية من جهة أخرى، إلى جانب اعتمادها (بشكل مرتفع) على طريقة جمع مستمرة (منتظمة) ومنقطعة (ظرفية) بحسب المتطلبات كما تم رصده من خلال **الملاحظة رقم (4)**، بالاعتماد على:

1. **المعلومات البيضاء** مفتوحة المصدر "كالمواقع الإلكترونية، الوثائق، دراسات وبحوث سابقة، تقارير المحللين والمستشارين، وسائل الإعلام التقليدية، منشورات منصات التواصل الاجتماعي"، التي تعكس التزام المؤسسة بالشفافية والمشروعية وكذا استفادتها بشكل قانوني وذكي من الموارد المجانية المتاحة، لكنها قد تحتاج تحليل وتفسير عميقين وربطها مع معلومات أخرى لتوليد قيمة استراتيجية.
2. **الأساليب الكيفية** التي تدل على سعي المؤسسة على فهم السياق، الأبعاد والمعاني العميقة غير القابلة للقياس، بالاعتماد على "الملاحظة، المقابلات، المجموعات البؤرية، تحليل الوثائق، التقارير، تحليل سلوكيات

المنافسين، العملاء والمستخدمين النهائيين".

3. **المعلومات الرمادية** ذات المصادر شبه السرّية "كالرسائل الجامعية، التقارير غير المنشورة، الوثائق الحكومية، المنشورات الإدارية، النشرات، الدوريات"، يتطلّب الوصول إليها نوع معين من الصلاحيات والتصريحات، تحمل قيمة استراتيجية عالية تستفيد منها المؤسسة في تعزيز رؤيتها التنافسية.
4. **الأساليب الكمية** التي توضح اعتماد المؤسسة على الجانبين الإحصائي والرقمي في تدعيم استراتيجياتها بمؤشرات قابلة للقياس، بالاعتماد على "الاستبيانات، النماذج الإحصائية، قياس الحصص السوقية ونسبة المبيعات، التقارير المالية، الخوارزميات، خدمة التنبيهات، المراقبة التلقائية الذكية".
5. **المعلومات السوداء** ذات المصادر السرّية والمغلقة "كالمقابلات غير الموثقة، الوثائق المحجوبة، المحتوى غير المفهرس عبر الإنترنيت، قواعد البيانات الخاصة، المحادثات والمراسلات الخاصة"، التي لا يمكن الوصول إليها إلا عن طريق وسيط، مختص أو القرصنة الصناعية، جاءت في أدنى أولويات المؤسسة نظراً لحساسيتها، مما يُظهر حرصها على أخلاقيات رصد المعلومة السوداء التي ينطوي على هذا النوع مخاطر قانونية تضر بسمعتها والإضرار بمصداقيتها. وفي هذا الإطار تتّبع المؤسسة بروتوكولات أمنية تم رصدها من خلال **الملاحظة رقم (6)**، تسعى من خلالها (بشكل مرتفع) لضمان سرية معلوماتها وحمايتها من الاختلاس، القرصنة والتجسس الصناعي من خلال المصادقة على هوية المستخدم كالتشفير وكلمات المرور، التحكم في الوصول إلى المعلومات، استخدام جدران الحماية، برامج الفيروسات وحفظ النسخ الاحتياطية. جميعها كخطوط دفاع لحماية قواعد بياناتها وأنظمتها من الوصول غير المصرّح به، التحقق الثنائي لتقليل خطر انتحال الهوية، ضمان أنّ كل موظف يتحصل على المعلومات التي يحتاجها فقط، التصدي للمرفقات والروابط غير الآمنة، حفظ النسخ لضمان استمرارية العمل عند حدوث أعطال أو هجمات سيبرانية.

➢ **المرحلة الرابعة: معالجة وتحليل المعلومات**

الجدول (24): درجة الموافقة على مرحلة معالجة وتحليل المعلومات

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
18	تقوم المؤسسة بالتحقق من موثوقية المعلومات	4,10	0,333	0,000	5	مرتفع
19	تستخدم المؤسسة النماذج التحليلية	4,23	0,423	0,000	3	مرتفع
20	تستخدم المؤسسة الأساليب الكمية في عملية المعالجة	4,34	0,476	0,000	1	مرتفع

21	تستخدم المؤسسة الأساليب الكيفية في عملية التحليل	4,29	0,456	0,000	2	مرتفع
22	تستخدم المؤسسة التطبيقات الذكية في عملية المعالجة والتحليل	4,17	0,428	0,000	4	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرحلة الرابعة (معالجة وتحليل المعلومات)		4,2260	0,3735	0,000	**2**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي لبيانات **المرحلة الرابعة** المتعلقة بـ"**معالجة وتحليل المعلومات**" حوالي (4.2260) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.37352) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، **مما** يدل على تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (20)** التي جاءت **بالمرتبة الأولى** حوالي (4.34) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.476)، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **استخدام المؤسسة للأساليب الكمية في عملية المعالجة**.

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (21)** التي جاءت **بالمرتبة الثانية** حوالي (4.29) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.456)، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **استخدام المؤسسة للأساليب الكيفية في عملية التحليل**.

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (19)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة** حوالي (4.23) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.423)، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **استخدام المؤسسة للنماذج التحليلية**.

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (22)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة** حوالي (4.17) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.428)، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. هذا يفسر **استخدام المؤسسة للتطبيقات الذكية في عملية المعالجة والتحليل**.

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة (18)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة** حوالي (4.10) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.333)، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. هذا يفسر **قيام المؤسسة بالتحقق من موثوقية المعلومات**.

وعليه، **نستخلص** بأنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم **بمرحلة "معالجة وتحليل المعلومات"** بحسب **درجة الأهمية بشكل تراتبي**، كخطوة محورية في دورة حياة إدارة المعلومة الاستراتيجية وتحويلها إلى معرفة جاهزة، باستخدام:

1. **الأساليب الكمية في عملية المعالجة** التي تُشير إلى بداية التبويب والمعالجة بطرق علمية قابلة للقياس كتوجّه نحو الدقة، الموضوعية والتقنين.
2. **الأساليب الكيفية في عملية التحليل** التي تُكمّل التحليل الكمي من خلال إضفاء البُعد التفسيري للعناصر الكامنة خلف المؤشرات، خاصة عند ارتباطها بالمعلومات الخاصة بأصحاب المصلحة أو غير قابلة للقياس.
3. **النماذج التحليلية** التي تمثل التشخيص والتحليل الاستراتيجي بأدوات منهجية مثل (PESTEL, SWOT, Porter)، ضمن أطر واضحة تفيد في تحديد الاتجاهات وبناء تصورات استراتيجية.
4. **التطبيقات الذكية في عملية المعالجة والتحليل** كمرحلة تقنية متقدّمة تدل على انفتاح المؤسسة نحو التحوّل الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة من أجل تعزيز فعالية المعالجة والتحليل، إلى جانب تخزين المعلومات عبر دعائم إلكترونية-رقمية (بشكل مرتفع) في مقابل الدعائم الورقية (بشكل متوسط) كما تم رصده من خلال **الملاحظة رقم (5)**.
5. **التحقق من موثوقية المعلومات** كقاعدة أخلاقية تشير إلى الوعي والالتزام الصارم من طرف المؤسسة بجنبها اتخاذ قرارات، بناء استراتيجيات، بث الرسائل أو الوصول إلى نتائج بناءً على معلومات مضللة أو غير دقيقة.

➢ **المرحلة الخامسة: الاتصالات ونقل المعلومات**

الجدول (25): درجة الموافقة على مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
23	تعتمد المؤسسة على شبكة النجمة	2,89	1,278	0,392	5	متوسط
24	وجود سرعة في تناقل المعلومات	4,26	0,441	0,000	3	مرتفع
25	وجود رقابة عند تناقل المعلومات	4,65	0,479	0,000	1	مرتفع
26	تعتمد المؤسسة على وسائل اتصالية متنوعة	4,42	0,496	0,000	2	مرتفع
27	تحرص المؤسسة على إزالة معيقات الاتصال	3,99	0,745	0,000	4	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرحلة الخامسة (الاتصالات ونقل المعلومات)		4,0420	0,5807	0,000	**6**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي لبيانات **المرحلة الخامسة** المتعلقة بـ"**الاتصالات ونقل المعلومات**" حوالي (4.0420) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.58070) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، مما يدل على تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (25)** التي جاءت **بالمرتبة الأولى** حوالي (4.65) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.479) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **وجود رقابة عند تناقل المعلومات.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (26)** التي جاءت **بالرتبة الثانية** حوالي (4.42) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.496) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على وسائل اتصالية متنوعة.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (24)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة** حوالي (4.26) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.441) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **وجود سرعة في تناقل المعلومات.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (27)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة** حوالي (3.99) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.745) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **حرص المؤسسة على إزالة معيقات الاتصال.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة (23)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة** حوالي (2,89) أي بدرجة قبول متوسطة وبانحراف معياري قدره (1.278) وهو مرتفع، ما يدل على وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **عدم اعتماد المؤسسة على شبكة النجمة.**

وعليه، **نستخلص** بأنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم **بمرحلة "الاتصالات ونقل المعلومات"** بحسب **درجة الأهمية بشكل تراتبي**، يُعنى بكيفية تدفق المعلومات بين الموظفين والمستويات الإدارية وسرعة الاستجابة بشكل حذر منضبط بدلاً من العشوائية والتفاعلية المطلقة، إلى جانب الموازنة بين ضبط التدفق المعلوماتي والتنوّع في الوسائل، ذلك من خلال:

1. **وجود رقابة عند تناقل المعلومات** كأولوية تشير إلى آلية إشراف إداري ونظامي لإدارة المعلومة وانتقالها، ما يعكس حرصها على سريان المعلومة من خلال منع سوء استخدامها أو وقوعها في أيادي موظفين لا يُقدّرون قيمتها أو يستغلونها ضد مصلحة المؤسسة. وهذا ما تم رصده من خلال **الملاحظة رقم (9)** عبر

اعتماد الاتصال الرسمي النازل، الصاعد والأفقي (بشكل مرتفع)، يُشير لوجود هيكل اتصالي منظم يمكّن من التدفق والرقابة المعلوماتية بشكل منسّق وقيادي.

2. **الاعتماد على وسائل اتصالية متنوعة** "كالهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني، التطبيقات، الملصقات، الاجتماعات، التقارير وغيرها"، يدل على مرونة في بنية الاتصال التنظيمي وعدم الاعتماد على وسيلة واحدة لمنع أوجه القصور فيها، مع الحرص على تكييف الوسائل بحسب السياق ومضمون الرسائل، ما يضمن وصولها بشكل متلائم للأطراف المعنية.
3. **وجود سرعة في تناقل المعلومات** يُشير إلى وعي المؤسسة بمبدأ الفرصة والاستجابة السريعة التي تُتيحها المعلومة الاستراتيجية، تفقد قيمتها إذا لم تُستغل في الوقت المناسب. ما ينفي ضعف مستوى المشاركة والتفاعل بين الإدارة والأقسام المعنية بسبب "ضعف وسائل وأساليب الاتصال" من خلال **الملاحظة رقم (8)**.
4. **الحرص على إزالة المعيقات الاتصالية** يُظهر بأنّ المؤسسة لا تكتفي فقط بإنشاء وتعزيز قنوات اتصالية، بل تبادر لحل العراقيل أو القيود التي تقف في سبيل بلوغ الفعالية الاتصالية ووضوح الرؤية، ضمان التدفق السلس للمعلومات بين المديريات والأقسام.
5. في حين **عدم اعتماد المؤسسة على شبكة النجمة التفاعلية** (نظام لامركزي تفاعلي في كافة الاتجاهات عند تناقل المعلومات، نمط اتصالي ديمقراطي)، يعكس ضعف في الثقافة الاتصالية بالمؤسسة من خلال عدم تبني الشبكة المفتوحة (بشكل مرتفع) والاتصال غير الرسمي (بشكل متوسط وضعيف) وتفضيلها لشبكة تكون أكثر تحكّماً مثل شبكة "العجلة، الدائرية، العنقودية أو السلسلة"، لأسباب تنظيمية كتجنب الفوضى والتشويش الاتصالي، وأخرى رقابية في تناقل المعلومات. وهذا ما تم تأكيده من خلال **الملاحظة رقم (8، 10)**.

➢ **المرحلة السادسة: اتخاذ القرارات**

الجدول (26): درجة الموافقة على مرحلة اتخاذ القرارات

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
28	تتوفر بمتخذي القرار الشروط اللازمة	4,23	0,423	0,000	2	مرتفع
29	تقوم المؤسسة بمراجعة قراراتها بشكل دوريّ	4,13	0,367	0,000	4	مرتفع
30	تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها في عملية اتخاذ القرارات	3,87	0,906	0,000	5	مرتفع

31	تقوم المؤسسة بتوفير البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرارات	4,33	0,514	0,000	1	مرتفع
32	تستند المؤسسة في اتخاذ قراراتها على معلومات استراتيجية متخصصة	4,17	0,378	0,000	3	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرحلة السادسة (اتخاذ القرارات)		4,1460	0,3737	0,000	**3**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي لبيانات **المرحلة السادسة** المتعلقة بـ"**اتخاذ القرارات**" حوالي (4.1460) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.37374) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، مما يدل على تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (31)** التي جاءت **بالمرتبة الأولى** حوالي (4.33) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.514) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر بأنّ **المؤسسة تقوم بتوفير البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرارات.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (28)** التي جاءت **بالرتبة الثانية** حوالي (4.23) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.423) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **توفّر متخذي القرارات بالمؤسسة الشروط اللازمة.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (32)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة** حوالي (4.17) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.378) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر بأنّ **المؤسسة تستند في اتخاذ قراراتها على معلومات استراتيجية متخصصة.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (29)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة** حوالي (4.13) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.367) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **قيام المؤسسة بمراجعة قراراتها بشكل دوري استجابةً لتغيرات البيئة التنافسية.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (30)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة** حوالي (3.87) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.906) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **قيام المؤسسة بإشراك موظفيها في عملية اتخاذ القرارات.**

وعليه، **نستخلص** بأنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم **بمرحلة "اتخاذ القرارات"** بحسب **درجة الأهمية بشكل تراتبي**، كمرحلة تتلاقى فيها كافة المراحل السابقة، متعلقة بكيفية ترجمة المعلومات والمعارف إلى أفعال وخيارات استراتيجية قابلة للتنفيذ ضمن شروط تنظيمية محددة، وذلك من خلال:

1. **توفير البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرارات** كنقطة انطلاق أساسية تعكس سلوك استباقي وتحليلي، يساعد على توسيع دائرة التفكير وتجنّب الحلول المتسرّعة من خلال مقارنة المعلومات وتحقيق التكامل والاتساق فيما بينها، فالقرارات التي تُتّخذ من دون بدائل هي في حقيقتها ردود أفعال وتكهنات وليست قرارات.
2. **توفّر الشروط اللازمة في متخذي القرارات** التي تُشير إلى اهتمام ووعي المؤسسة بأهمية ضرورة توافر مقتضيات معينة في متخذي القرار وليس بشكل عشوائي أو بناءً على موقعه الوظيفي فقط، مثل "الخبرة، المعرفة، القدرة على التحليل والاستنتاج، التفكير الاستراتيجي والتحليلي".
3. **الاستناد على معلومات استراتيجية متخصصة** يُشير إلى اتباع المؤسسة للنماذج القائمة على الأدلة الواعية، الدقيقة والواقعية التي تم استهدافها وجمعها خلال المراحل السابقة بدلاً من اتباع الحدس أو الفرضيات، مما يزيد من صواب القرارات وتقليل الخطأ والعشوائية.
4. **مراجعة القرارات بشكل دوري استجابةً لتغيرات البيئة التنافسية** يعكس مدى وعي المؤسسة بمبدأ أنّ القرارات ليس ثابتة دائماً بل تحتاج إلى تحديث، تعديل أو تغيير تبعاً لمستلزمات الظروف الداخلية والخارجية، فالمؤسسة الناجحة هي التي تتبنى نهجاً تكيّفياً ومرناً في قراراتها ما يجعل قراراتها تتسم بالفعالية والاتساق في بيئة غير مستقرة.
5. **إشراك موظفيها في عملية اتخاذ القرارات** يُشير إلى وجود السلوكيات التشاركية بدلاً من اتخاذ القرارات بشكل فردي أو سلطوي كتبني المقترحات، تعدد وجهات النظر والأفكار المبتكرة لضمان تكامل التوجه الاستراتيجي، هذا يُظهر حجم تقدير المؤسسة للمعارف الجماعية في حدود صلاحيات أو مسائل معينة، التي تؤدي إلى تحسين جودة قراراتها. وهذا ما تم رصده (بشكل متوسط) من خلال **الملاحظة رقم (2)**.

➢ **المرحلة السابعة: النتائج، التقييم والمتابعة**

الجدول (27): درجة الموافقة على مرحلة النتائج، التقييم والمتابعة

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
33	تساهم نتائج اليقظة في تحقيق مزايا تنافسية مؤقتة داخل القطاع	1,77	0,423	0,000	7	منخفض
34	تساهم نتائج اليقظة في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة داخل القطاع	4,65	0,479	0,000	1	مرتفع

35	تُظهر نتائج التحليل التنافسي نقاط ضعف المؤسسة داخل القطاع	4,26	0,441	0,000	6	مرتفع
36	تساهم نتائج التحليل التنافسي في استغلال الفرص الممكنة داخل القطاع	4,32	0,490	0,000	3	مرتفع
37	تعتمد المؤسسة على أساليب كمية لقياس الأثر الرقمي للنتائج	4,30	0,461	0,000	4	مرتفع
38	تعتمد المؤسسة على أساليب كيفية لفهم التأثيرات غير الملموسة للنتائج	4,30	0,759	,0000	5	مرتفع
39	تقوم المؤسسة باتخاذ توصيات استراتيجية تنافسية بناءً على النتائج والتقييمات	4,36	0,503	0,000	2	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرحلة السابعة (النتائج – التقييم – المتابعة)		3,9943	0,3409	0,000	**7**	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الثاني		**4.1723**	**0.4362**	**0.000**	**–**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي لبيانات **المرحلة السابعة** المتعلقة بـ"**النتائج، التقييم والتقويم**" حوالي (3.9943) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.34093) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، مما يدل على تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (34)** التي جاءت **بالمرتبة الأولى** حوالي (4.65) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.479) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر بأنّ **نتائج اليقظة تساهم في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة داخل القطاع.**
- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (39)** التي جاءت **بالرتبة الثانية** حوالي (4.36) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.503) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر بأنّ **المؤسسة تقوم باتخاذ توصيات استراتيجية تنافسية بناءً على النتائج والتقييمات.**
- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (36)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة** حوالي (4.32) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.490) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر بأنّ **نتائج التحليل التنافسي تساهم في استغلال الفرص الممكنة داخل القطاع.**
- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (37)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة** حوالي (4.30) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.461) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر بأنّ **المؤسسة تعتمد على أساليب كمية لقياس الأثر الرقمي للنتائج.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة (38)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة** حوالي (4.30) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.759) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر بأنّ **المؤسسة تعتمد على أساليب كيفية لفهم التأثيرات غير الملموسة للنتائج.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة (35)** التي جاءت **بالمرتبة السادسة** حوالي (4.26) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.441) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر بأنّ **نتائج التحليل التنافسي تُظهر نقاط ضعف المؤسسة داخل القطاع.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (33)** التي جاءت **بالمرتبة السابعة** حوالي (1.77) أي بدرجة قبول منخفضة وبانحراف معياري قدره (0.423) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر بأنّ **نتائج اليقظة لا تساهم في تحقيق مزايا تنافسية مؤقتة داخل القطاع.**

وعليه، **نستخلص** بأنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم **بمرحلة "النتائج، التقييم والمتابعة"** بحسب **درجة الأهمية بشكل تراتبي،** يمثل نقطة الختام وإعادة التجديد داخل العملية الاستراتيجية، حيث تقيّم فيها المؤسسة نتائج أنظمة اليقظة والتحليل كمحركات فعلية ديناميكية لمزاياها التنافسية، وذلك من خلال:

1. **مساهمة نتائج اليقظة في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة داخل القطاع** كنقاط قوة يصعب تقليدها، تُقيّم المؤسسة من خلالها فعالية نتائجها ذات قيم طويلة المدى في السوق، تعمل على ترسيخ تموقعها وليس لمجرد تحقيق مكاسب سريعة أو مؤقتة. وهو ما تم رصده من خلال **الملاحظة رقم (15)** حيث تقوم بإبراز نقاط قوتها (بشكل مرتفع) كمزايا تنافسية مرتبطة بالمنتجات والخدمات كخصائص فريدة من جهة، وباتصالاتها الاستراتيجية الفعالة من جهة أخرى.
2. **اتخاذ توصيات استراتيجية تنافسية بناءً على النتائج والتقييمات** يُشير إلى أنّ النتائج والتقييم لا تُستخدم فقط من أجل الرصد بل تُترجم إلى توصيات عملية، مما يعكس تبني المؤسسة لنهج تطبيقي في التعامل مع النتائج والتقييمات، ما يعزز استمرارية المتابعة، التحسين والتطوير إلى جانب دعم الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة.
3. **مساهمة نتائج التحليل التنافسي في استغلال الفرص الممكنة داخل القطاع** التي تُظهر التوجه الاستباقي في استخدام نتائج التحليل التنافسي كنقطة قوة لاكتشاف مساحات الفرص الممكنة داخل السوق.
4. **الاعتماد على أساليب كمية لقياس الأثر الرقمي للنتائج** يعكس اهتمام المؤسسة بالقياس الملموس للنتائج عن طريق مؤشرات ومعايير "كنسبة المبيعات، صافي الربح، الحصة السوقية، معدل اكتساب

والاحتفاظ بالعملاء والزبائن"، للمساعدة في مقارنة نتائجها زمنياً (داخلياً) أو بين منافسيها.

5. **الاعتماد على أساليب كيفية لفهم التأثيرات غير الملموسة للنتائج** يعكس وعي المؤسسة بفكرة أنّ بلوغ النجاح لا يُقاس بالأرقام فقط، بل إلى جانب أبعاد وعوامل أخرى يستلزم فهمها في سياقاتها نوعية "كآراء الموظفين، رضا العملاء والزبائن"، مما يمنح رؤية شمولية ويكشف التأثيرات المحتملة التي لا تُظهرها المؤشرات والتقارير الكمية والرقمية.

6. **نتائج التحليل التنافسي تُظهر نقاط ضعف المؤسسة داخل القطاع** التي تعكس كمرآة الفجوات والثغرات في الأداء التنافسي للمؤسسة، مما يدعم التقييم والمتابعة الصحيحة ويساعد على إعادة توجيه الجهود من جديد.

7. في حين **عدم مساهمة نتائج اليقظة في تحقيق مزايا تنافسية مؤقتة داخل القطاع** التي تؤكد على أنّ المؤسسة لا تتبنى غايات ومساعي قصيرة المدى أو القائمة على مكاسب سريعة، هذا النفي يعزز من مسألة التأكيد على توجهها نحو معايير الاستدامة تساعدها على ثبات مزاياها في البيئة التنافسية المتغيّرة.

من خلال ما سبق، وبناءً على **المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني** الذي بلغ (4.1723) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري عام ضعيف بلغ (0.43623)، ما يدل على تجانس إجابات المبحوثين. حيث أظهرت المتوسطات الحسابية **الأهمية النسبية** للبنود **(مراحل اليقظة التنافسية)** وترتيبها كالتالي: **مرحلة استهداف المعلومات، مرحلة معالجة وتحليل المعلومات، مرحلة اتخاذ القرارات، مرحلة تعقب وجمع المعلومات، مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف، مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات، مرحلة النتائج، التقييم والمتابعة.**

ويُعزى تفسير هذا الترتيب انطلاقاً من منظور التحليل الاستراتيجي لمؤشرات وأبعاد المحور الثاني وفهمها بشكل عميق، يعكس عدم اتباع المؤسسة للنماذج الكلاسيكية الخطية للرصد والتخطيط، وإنما على نموذج تفاعلي مرن يُستخدم في إدارة الذكاء الاستراتيجي، تحليل السيناريوهات التنافسية والتخطيط تحت عدم اليقين. كما يُظهر وعي المؤسسة بقيمة المعلومة كأساس في عملية اليقظة التنافسية، اتخاذ القرارات والوصول إلى نتائج تُبنى بشكل تدريجي ومتكيّف بحسب ما تُمليه البيئة الخارجية.

ويمكن **تفسير هذا الترتيب** من خلال ما يلي:

1. انطلاق المؤسسة من مرحلة "**استهداف المعلومات**" نابع من منظور أنّ البيئة الخارجية غامضة ومتغيرة، ولا يمكن بأي شكل وضع أهداف أو رسم سياسات دقيقة دون تحديد ما يجب معرفته أولاً، مما يعكس

التوجّه الاستخباراتي الاستباقي.

2. تليها مرحلة "**معالجة وتحليل المعلومات**" كفكرة مُسبقة عن جمع المعلومات الفعلي، باعتبار أنّ المعالجة والتحليل المسبقين تُحددان السبيل إلى كيفية جمع المعلومات وما الذي يُعتبر ذا قيمة، مما يعكس نضج في البنية التخطيطية والتحليلية للمؤسسة.
3. تليها مرحلة "**اتخاذ القرارات**" التي جاءت مبكراً تُشير إلى أنّ المؤسسة لا تنتظر إكمال دورة إدارة المعلومة الاستراتيجية بشكلها الكامل أو النهائي، بل تقوم باتخاذ قرارات جزئية، تفصيلية وتدريجية في كل نقطة أو مرحلة تحليلية تقوم بها، وهذا يعكس سلوك تنظيمي واستراتيجي رشيد.
4. أما مرحلة "**تعقّب وجمع المعلومات**" جاءت بترتيب لاحق لأنّ المؤسسة تقوم بهذه بالتعقب والجمع بشكل مستمر، وعدم اعتبارها مجرد مدخلات على قدر اعتبارها كوظيفية ديناميكية وحيوية غير منقطعة، تتجسد وتتجدد بحسب الظروف والمستجدات والاحتياجات، ما يعكس هنا مقاربة استكشافية دائمة.
5. تليها مرحلة "**تحديد الاحتياجات والأهداف**" التي من الشائع أن تنطلق من خلالها المؤسسة كما هو وارد في النظريات الكلاسيكية، ولكن جوهر النموذج التفاعلي المعتمد لا يقوم على فرض تحديد الاحتياجات والأهداف في أولوية السلم مُسبقاً، بل يفترض تشكلها أو تبلورها بشكل تدريجي وغير ثابت بناءً على ماهو مُتاح معلوماتياً وما يتم رصده من البيئة التنافسية (الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة)، وهو ما يعكس نمط التخطيط المرن.
6. تليها مرحلة "**الاتصالات ونقل المعلومات**" التي جاءت في مرتبة قبل الأخيرة لأنّ المؤسسة باعتبار مجال صناعتها وبيئتها التنافسية تركز على الرصد والتحليل الداخلي والخارجي أولاً، ثم تبدأ في نقل ونشر المعلومات والمعارف بعد تكوّن رؤى أولية شاملة ودقيقة، وهذا يدل على التنظيم المركزي النسبي في عملية الاتصال.
7. أخيراً مرحلة "**النتائج، التقييم والمتابعة**" التي من الطبيعي أن تكون في آخر السلم باعتبارها خاتمة الدورة الاستراتيجية من جهة، ونقطة انطلاقة لدورة جديدة من جهة أخرى، ما يعكس نموذج الدورة المستمرة في نظام وبيئة أعمال المؤسسة.

3. عرض وتحليل بيانات المحور الثالث:

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلق بـ"**استراتيجيات الاتصال التكيّفي (الاتصال الموقفي الظرفي، الأزماتي والعلاقات العامة)، استراتيجيات الاتصال الترويجي (الاتصال التسويقي، التجاري، الحدثي والرقمي)، استراتيجيات الاتصال المجتمعي (الاتصال المسؤول، المواطن والأخضر) المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة**"، ذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسبعة (07) استراتيجيات اتصالية كما يلي:

1.3. حساب التكرارات والنسب المئوية للمحور الثالث:

الجدول (28): يوضح حساب التكرارات والنسب المئوية للمحور الثالث

رقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
	استراتيجية العلاقات العامة										
40	تحرص المؤسسة على تصميم برامج الولاء مع أصحاب المصلحة	23	23,0	76	76,0	1	1,0	–	–	–	–
41	تحرص المؤسسة على إبراز سمعة علامتها التجارية في البيئة التنافسية	88	88,0	12	12,0	–	–	–	–	–	–
42	تحرص المؤسسة على توفير محتوى اتصالي يعكس هويتها	90	90,0	10	10,0	–	–	–	–	–	–
43	تقوم المؤسسة برصد التغطية الإعلامية التي تحصل عليها مقارنة بمنافسيها	5	5,0	95	95,0	–	–	–	–	–	–
44	تقوم المؤسسة بتقييم استجابة أصحاب المصلحة نحو برامج علاقاتها العامة	17	17,0	83	83,0	–	–	–	–	–	–
	استراتيجية الاتصال الأزماتي										
45	تعتمد المؤسسة على التنبؤ القبلي للأزمات	15	15,0	85	85,0	–	–	–	–	–	–
46	تعتمد المؤسسة على الأساليب التقليدية أثناء الأزمات في حالة عدم توفر المعلومات اللازمة	–	–	–	–	1	1,0	68	68,0	31	31,0
47	تعتمد المؤسسة على الأساليب العلمية أثناء الأزمات في حالة توفر المعلومات اللازمة	27	27,0	73	73,0	–	–	–	–	–	–
48	تعتمد المؤسسة على المتابعة البعدية للأزمات	25	25,0	75	75,0	–	–	–	–	–	–
49	تحرص المؤسسة على تحديث المعلومات الخاصة	19	19,0	81	81,0	–	–	–	–	–	–

	بتفاصيل الأزمة												
استراتيجية الاتصال الموقفي / الظرفي													
50	تعتمد المؤسسة على تحليل المواقف قبل تحديد الأسلوب الاتصالي المناسب	79	79,0	21	21,0	-	-	-	-	-	-	-	-
51	يتم اختيار الأسلوب الاتصالي المناسب بحسب حساسية الموقف ضمن السياق	84	84,0	16	16,0	-	-	-	-	-	-	-	-
52	تعتمد المؤسسة الاتصال الموقفي مع المشاكل الظرفية الداخلية	67	67,0	32	32,0	1	1,0	-	-	-	-	-	-
53	تعتمد المؤسسة الاتصال الموقفي مع المشاكل الظرفية الخارجية	35	35,0	65	65,0	1	1,0	2	2,0	-	-	-	-
54	تقوم المؤسسة باتصالات فورية عند حدوث ظرف طارئ	22	22,0	75	75,0	1	1,0	2	2,0	-	-	-	-
استراتيجية الاتصال التسويقي / الحدثي / التجاري													
55	تعتمد المؤسسة على استراتيجية الدفع	21	21,0	79	79,0	-	-	-	-	-	-	-	-
56	تعتمد المؤسسة على استراتيجية الجذب	34	34,0	64	64,0	-	-	1	1,0	1	1,0	-	-
57	تعتمد المؤسسة على استراتيجية التسويق التقليدي	26	26,0	74	74,0	-	-	-	-	-	-	-	-
58	تعتمد المؤسسة على استراتيجية التسويق الرقمي	19	19,0	81	81,0	-	-	-	-	-	-	-	-
59	تعتمد المؤسسة على المهارات التفاوضية في إدارة معاملاتها التجارية	19	19,0	79	79,0	2	2,0	-	-	-	-	-	-
60	تعتمد المؤسسة على الفعاليات الحدثية للتسويق لمنتجاتها وخدماتها	34	34,0	66	66,0	-	-	-	-	-	-	-	-
استراتيجية الاتصال المسؤول / المواطن													
61	تحرص المؤسسة على تعزيز المصداقية مع أصحاب المصلحة	27	27,0	73	73,0	-	-	-	-	-	-	-	-
62	تحرص المؤسسة على استخدام لغة واضحة لضمان فهم رسائلها	31	31,0	64	64,0	-	-	5	5,0	-	-	-	-
63	تحرص المؤسسة على تخصيص وسائط اتصالية متنوعة	29	29,0	71	71,0	-	-	-	-	-	-	-	-
64	تقوم المؤسسة بفتح باب المشاركة أمام المواطنين	30	30,0	67	67,0	2	2,0	1	1,0	-	-	-	-
65	تحرص المؤسسة على المشاركة في برامج المسؤولية الاجتماعية	22	22,0	78	78,0	-	-	-	-	-	-	-	-
66	تحرص المؤسسة على المشاركة في الحملات ذات	28	28,0	72	72,0	-	-	-	-	-	-	-	-

	المنفعة العامة									
استراتيجية الاتصال الأخضر										
67	تتبنى المؤسسة ميثاق الاتصال المستدام لضمان انسجام أنشطتها مع المتطلبات البيئية	20	20,0	78	78,0	2	2,0	-	-	-
68	تحرص المؤسسة على إبراز معايير الجودة في خطاباتها الاتصالية (ISO)	34	34,0	66	66,0	-	-	-	-	-
69	تحرص المؤسسة على إطلاق حملات توعوية بيئية عبر وسائل الإعلام	12	12,0	88	88,0	-	-	-	-	-
70	توظف المؤسسة استراتيجية الاتصال الأخضر	13	13,0	87	87,0	-	-	-	-	-
71	توظف المؤسسة استراتيجية الغسيل الأخضر	-	-	-	-	-	-	91	91,0	9	9,0
استراتيجية الاتصال الرقمي										
72	تعتمد المؤسسة على موقعها الإلكتروني	9	9,0	90	90,0	1	1,0	-	-	-
73	تعتمد المؤسسة على منصات التواصل الاجتماعي	7	7,0	93	93,0	-	-	-	-	-
74	تعتمد المؤسسة على الفضاءات الافتراضية لتحسين تجربة المستهلكين والزبائن	13	13,0	85	85,0	2	2,0	-	-	-
75	تعتمد المؤسسة على الخوارزميات الذكية في تحليلها لمستويات التفاعل مقارنة بالمنافسين	22	22,0	77	77,0	1	1,0	-	-	-
76	تقوم المؤسسة بتحليل الوسوم (Hashtag) المرتبطة بالمؤسسة مقارنة بالمنافسين	11	11,0	89	89,0	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يُلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- **استراتيجية العلاقات العلامة:** يوافق الموظفين كلياً على العبارات رقم (41، 42، 43، 44) بنسبة (100%)، العبارة رقم (40) بنسبة (99%).
- **استراتيجية الاتصال الأزماتي:** يوافق الموظفين كلياً على العبارات رقم (45، 47، 48، 49) بنسبة (100%)، مع عدم الموافقة على العبارة رقم (46) بنسبة (99%).
- **استراتيجية الاتصال الموقفي/الظرفي:** يوافق الموظفين كلياً على العبارات رقم (50، 51) بنسبة (100%)، العبارات رقم (52، 53، 54) بنسبة (99%، 99%، 97%).
- **استراتيجية الاتصال التسويقي/التجاري/الحدثي:** يوافق الموظفين كلياً على العبارات رقم (55، 57، 58، 60) بنسبة (100%)، العبارة رقم (59) بنسبة (98%).

- **استراتيجية الاتصال المسؤول/المواطن:** يوافق الموظفين كلياً على العبارات رقم (61، 63، 65، 66) بنسبة (100%)، العبارة رقم (62، 64) بنسبة (95%، 97%).
- **استراتيجية الاتصال الأخضر:** يوافق الموظفين كلياً على العبارات رقم (68، 69، 70) بنسبة (100%)، العبارة رقم (67) بنسبة (98%)، مع عدم الموافقة على العبارة رقم (71) بنسبة (100%).
- **استراتيجية الاتصال الرقمي:** يوافق الموظفين كلياً على العبارات رقم (73، 75، 76) بنسبة (100%)، العبارات رقم (72، 74، 75) بنسبة (99%، 98%، 99%).

2.3. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث:

- **استراتيجية العلاقات العلامة:**

الجدول (29): درجة الموافقة على استراتيجية العلاقات العامة

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
40	تحرص المؤسسة على تصميم برامج الولاء مع أصحاب المصلحة	4,22	0,440	0,000	3	مرتفع
41	تحرص المؤسسة على إبراز سمعة علامتها التجارية في البيئة التنافسية	4,88	0,327	0,000	2	مرتفع
42	تحرص المؤسسة على توفير محتوى اتصالي يعكس هويتها	4,90	0,302	0,000	1	مرتفع
43	تقوم المؤسسة برصد التغطية الإعلامية التي تحصل عليها مقارنة بمنافسيها	4,05	0,219	0,000	5	مرتفع
44	تقوم المؤسسة بتقييم استجابة أصحاب المصلحة نحو برامج علاقاتها العامة	4,17	0,378	0,000	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجية العلاقات العامة	4,4440	0,2388	0,000	**2**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي للبيانات المتعلقة بـ"**استراتيجية العلاقات العامة**" حوالي (4,4440) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0,2388) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، مما يدل على تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

– بلغ المتوسط الحساب **للعبارة رقم (42)** التي جاءت **بالمرتبة الأولى** حوالي (4.90) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.302) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **الحرص على توفير محتوى اتصالي يعكس هوية المؤسسة.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (41)** التي جاءت **بالمرتبة الثانية** حوالي (4.88) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.327) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. هذا يفسر **حرص المؤسسة على إبراز سمعة علامتها التجارية في البيئة التنافسية.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (40)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة** حوالي (4.22) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.440) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. هذا يفسر **حرص المؤسسة على تصميم برامج الولاء مع أصحاب المصلحة.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (44)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة** حوالي (4.17) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.378) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **قيام المؤسسة بتقييم استجابة أصحاب المصلحة نحو برامج علاقاتها العامة.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (43)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة** حوالي (4.05) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.219) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **قيام المؤسسة برصد التغطية الإعلامية التي تحصل عليها مقارنة بمنافسيها.**

وعليه، نستخلص بأنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم بتجسيد وتفعيل "**استراتيجية العلاقات العامة**" بحسب **درجة الأهمية النسبية بشكل تراتبي**، يعكس نموذجاً تنظيمياً تنافسياً، وذلك من خلال:

1. **الحرص على توفير محتوى اتصالي** (جذاب من حيث الشكل والمضمون) **يعكس هوية المؤسسة** كنقطة بداية وأولوية تدركها المؤسسة بأنّ جوهر العلاقات العامة يبدأ بشكل مدروس من الداخل (المضمون) لأجل تعزيز التأثير الخارجي، مما يعمل على رفع نسبة تميزها في السوق.
2. **الحرص على إبراز سمعة العلامة التجارية للمؤسسة في البيئة التنافسية** بعد ما تقوم المؤسسة بتثبيت هويتها، تنتقل إلى إدارتها خارجياً من خلال العلاقات العامة كوسيلة لإبراز صورة وقوة علامتها التجارية من خلال السمعة الإيجابية وليس مزايا المنتج فقط، مما يعمل على رفع مكانتها السوقية وجذب شركاء وزبائن جدد.
3. **الحرص على تصميم برامج الولاء مع أصحاب المصلحة** التي تُشير إلى الانتقال نحو الاتصال الموجّه الذي يُظهر عدم اقتصار البرامج على الصورة العامة بل إلى تثبيت عنصر الثقة مع كافة أصحاب المصلحة، مما يرفع من مستوى الشعور بالانتماء وخلق علاقات مستدامة.
4. **قيام بتقييم استجابة أصحاب المصلحة نحو برامج العلاقات العامة** الذي يعكس ضرورة قياس الأثر

الاتصالي بشكل فعلي وليس لمجرد إطلاق برامج، ما يعكس وجود وعي بأهمية رجع الصدى لتحسين جودة الاتصال، الأمر الذي يعزز من فعالية استراتيجياتها.

5. **القيام برصد التغطية الإعلامية التي تحصل عليها المؤسسة** (من حيث الحجم والنوعية) **مقارنة بمنافسيها** جاءت في أدنى الأولويات، ما يعكس عدم تركيزها على الظهور الإعلامي بقدر اهتمامها وتركيزها على مضمون الاتصال، الأثر النوعي والمستهدف، ما يتيح لها تعزيز تموضعها وتفوقها التنافسي في السوق.

➢ **استراتيجية الاتصال الأزماتي:**

الجدول (30): درجة الموافقة على استراتيجية الاتصال الأزماتي

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
45	تعتمد المؤسسة على التنبؤ القبلي للأزمات	4,15	0,359	0,000	4	مرتفع
46	تعتمد المؤسسة على الأساليب التقليدية أثناء الأزمات في حالة عدم توفر المعلومات اللازمة	1,70	0,482	0,000	5	منخفض
47	تعتمد المؤسسة على الأساليب العلمية أثناء الأزمات في حالة توفر المعلومات اللازمة	4,27	0,446	0,000	1	مرتفع
48	تعتمد المؤسسة على المتابعة البعدية للأزمات	4,25	0,435	0,000	2	مرتفع
49	تحرص المؤسسة على تحديث المعلومات الخاصة بتفاصيل الأزمة	4,19	0,394	0,000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجية الاتصال الأزماتي	3,7120	0,3542	0,000	**7**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي للبيانات المتعلقة بـ"**استراتيجية الاتصال الأزماتي**" حوالي (3,7120) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0,3542) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، مما يدل على تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (47)** التي جاءت **بالمرتبة الأولى** حوالي (4.27) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.446) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا ما يفسر **اعتماد المؤسسة على الأساليب العلمية أثناء الأزمات في حالة توفر المعلومات اللازمة.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (48)** التي جاءت **بالمرتبة الثانية** حوالي (4.25) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.435) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. هذا

يفسر **اعتماد المؤسسة على المتابعة البعدية للأزمات.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (49)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة** حوالي (4.19) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.394) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. هذا يفسر **حرص المؤسسة على تحديث المعلومات الخاصة بتفاصيل الأزمة.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (45)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة** حوالي (4.15) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.359) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على التنبؤ القبلي للأزمات.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (46)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة** حوالي (1.70) أي بدرجة قبول منخفضة وبانحراف معياري قدره (0.482) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **عدم اعتماد المؤسسة على الأساليب التقليدية أثناء الأزمات في حالة عدم توفر المعلومات اللازمة.**

وعليه، نستخلص بأنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم بتجسيد وتفعيل "**استراتيجية الاتصال الأزماتي**" بحسب **درجة الأهمية النسبية بشكل تراتبي**، يُظهر الإدارة الفعالة للأزمات مع مراعاة توازن استخدام المنهج الاستباقي، الاستجابي والبعدي، وذلك من خلال:

1. **الاعتماد على الأساليب العلمية أثناء الأزمات في حالة توفر المعلومات اللازمة** "كالمواجهة المباشرة، إظهار الموقف الصريح، الاعتراف الكلي أو الجزئي، إجهاض المسببات، المشاركة، الاحتواء، التركيز، تحويل المسار، التصعيد، التفريغ، التفتيت، الوفرة، دفع الأزمة للأمام، التفاوض، بناء المعاني عبر وسائل الإعلام"، في مقدّمة الأولويات الذي يُشير إلى أنّ المؤسسة تُركّز وبشدة على كيفية التحكّم في الموقف لحظة حدوث الأزمة، عبر أداء الاتصال كمحدد كبير ورئيسي نحو النجاة والتفوّق، مما يعمل على تقليل الفوضى، مستويات المخاطرة وتوجيه الإعلام لصالح المؤسسة.
2. **الاعتماد على المتابعة البعدية للأزمات** يؤكد بأنّ المؤسسة لا تكتفي بعد انقضاء الأزمة بالنتائج المحققة، بل تستكمل إدارتها للأزمة عبر القيام بالتقييم، المسائلة، إعادة بناء العلاقات، القيام بإجراءات تصحيحية لإصلاح الصورة والسمعة ومعالجة آثار الأزمة، تحسين مدى جاهزيتها إلى جانب استخلاص الدروس والسيناريوهات لتخزينها في ذاكرتها المؤسسية للاستفادة منها وتحويلها إلى فرص وخطط مستقبلية.
3. **الحرص على تحديث المعلومات الخاصة بتفاصيل الأزمة** يُظهر إدارة المؤسسة لأزماتها بشكل ديناميكي

وحيوي باعتبار تغيّر الظروف والمعطيات المتاحة مع مرور الوقت، هذه الممارسة تعكس مدى قدرتها على التحديث والتكيّف خلال الأزمة، مما يسمح بالحفاظ على مصداقية وضمان اتساق رسائل الاتصال بينها وبين أصحاب المصلحة، خاصة زبائنها ووسائل الإعلام لتفادي المعلومات المضللة أو الخاطئة.

4. **الاعتماد على التنبؤ القبلي للأزمات** "كرصد الإشارات الضعيفة والعلامات المبكرة عبر نظام إنذار مبكّر ينذر بوقوع أزمة، تحديد التهديدات والمخاطر، الإعداد والتحضير الجيد، محاكاة سيناريوهات سابقة، الوقاية"، الذي بالرغم من ترتيبه قبل الأخير، لكنه لا ينفي تركيز المؤسسة على الاستجابة الفورية والسريعة (الارتجال الاستراتيجي) تنظيمياً، استراتيجياً واتصالياً للأزمة أكثر من الاستباق والتخطيط القبلي.
5. **عدم اعتماد على الأساليب التقليدية أثناء الأزمات في حالة عدم توفر المعلومات اللازمة** "كالتورية، الكتمان، الكبت، الإخماد، المماطلة والتسويف، التهديد والتخويف"، التي برغم كونها في آخر السلم إلاّ أنها تُعد نقطة حرجة، تعكس رفض المؤسسة للممارسات الاتصالية التي تسبب لها أضرار أكبر لسمعتها من الأزمة ذاتها، مما يدل على تفضيل المواجهة الذكية المباشرة بدلاً من إنكارها أو الهروب منها.

➢ **استراتيجية الاتصال الموقفي-الظرفي:**

الجدول (31): درجة الموافقة على استراتيجية الاتصال الموقفي–الظرفي

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
50	تعتمد المؤسسة على تحليل المواقف قبل تحديد الأسلوب الاتصالي المناسب	4,79	0,409	0,000	2	مرتفع
51	يتم اختيار الأسلوب الاتصالي المناسب بحسب حساسية الموقف ضمن السياق	4,84	0,368	0,000	1	مرتفع
52	تعتمد المؤسسة الاتصال الموقفي مع المشاكل الظرفية الداخلية	4,66	0,497	0,000	3	مرتفع
53	تعتمد المؤسسة الاتصال الموقفي مع المشاكل الظرفية الخارجية	4,34	0,497	0,000	4	مرتفع
54	تقوم المؤسسة باتصالات فورية عند حدوث ظرف طارئ	4,17	0,533	0,000	5	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجية الاتصال الموقفي / الظرفي		4,5600	0,3363	0,000	**1**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي للبيانات المتعلقة بـ"**استراتيجية الاتصال الموقفي–الظرفي**" حوالي (4,5600) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0,3363) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، مما يدل على

تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

– بلغ المتوسط الحساب **للعبارة رقم (51)** التي جاءت **بالمرتبة الأولى** حوالي (4.84) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.368) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اختيار المؤسسة للأسلوب الاتصالي المناسب بحسب حساسية الموقف ضمن السياق.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (50)** التي جاءت **بالمرتبة الثانية** حوالي (4.79) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.409) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على تحليل المواقف قبل تحديد الأسلوب الاتصالي المناسب.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (52)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة** حوالي (4.66) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.497) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. مما يفسر **اعتماد المؤسسة على الاتصال الموقفي عند التعامل مع المشكلات الظرفية الداخلية.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (53)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة** حوالي (4.34) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.497) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على الاتصال الموقفي عند التعامل مع المشكلات الظرفية الخارجية.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (54)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة** حوالي (4.17) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.533) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا **يفسر قيام المؤسسة باتصالات فورية عند حدوث ظرف طارئ.**

وعليه، نستخلص بأنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم بتجسيد وتفعيل "**استراتيجية الاتصال الموقفي–الظرفي**" بحسب **درجة الأهمية النسبية بشكل تراتبي،** يعكس عدم اللجوء إلى قوالب جاهزة بل الاستثمار الذكي في الاتصال المرن والسريع، وذلك من خلال:

1. **اختيار الأسلوب الاتصالي المناسب بحسب حساسية الموقف ضمن السياق** (الحساسية تشمل حجم ودرجة التعقيد)، كأولوية تُعبّر عن جوهر الاستراتيجية الظرفية عن عدم وجود أسلوب موحّد أو دائم وإنما أسلوب متكيّف مع السياق، فالمؤسسة هنا تُدرك بأنّ نجاح اتصالاتها لا يعتمد على ما يُقال، وإنما على كيف يُقال وفي أي سياق يُقال، خاصة عندما لا يكون هناك وقت كافٍ لتحليل المواقف أو في حالة المواقف الشائعة والمتكررة (كإطار مرجعي أو خبرة سابقة)، تسمح لها بتقدير الموقف (التقدير الحسّي المدعّم بالتجربة)، ومن ثم اتخاذ قرارات اتصالية سريعة (مرونة اتصالية) حتى قبل إجراء تحليل شامل.

2. **الاعتماد على تحليل المواقف قبل تحديد الأسلوب الاتصالي المناسب** الذي جاء في المرتبة الثانية لا يعني تجاهل المؤسسة لتحليل المواقف القبلية، بل تقوم بالاختيار الأولي لأسلوب الاتصال المناسب ثم تُجري تحليلاً تكميلياً تختبر وتؤكد فيه اختيارها للأسلوب من أجل تعديله، تكييفه أو تغييره إذا لزم الأمر، تحت ما يسمى بالاختيار ثم التحقق بدلاً من التحليل ثم الاختيار.
3. **الاعتماد على الاتصال الموقفي عند التعامل مع المشكلات الظرفية الداخلية** يُشير إلى اهتمام المؤسسة باللجوء إلى الاتصال الموقفي في إدارة المشكلات الحساسة داخل التنظيم "كالخلافات بين فرق العمل، عدم تقبّل بعض القرارات الإدارية الفجائية"، فهي ترى بأنّ بيئتها الداخلية تحتاج إلى أسلوب اتصال فعال لتفادي تصاعدها أو حتى مقاومتها، الأمر الذي يؤدي إلى احتوائها، زيادة التماسك التنظيمي وتحسين العلاقات بين الموظفين وتجنب سوء الفهم.
4. **الاعتماد على الاتصال الموقفي عند التعامل مع المشكلات الظرفية الخارجية** يُشير إلى وعي المؤسسة بطبيعة البيئة الخارجية التي تستلزم اتصالات ذكية وتفاعلية بحسب الظروف المؤثرة "كحملات تشويه السمعة من طرف بعض المنافسين والمستهلكين، ردود فعل سلبية للجمهور، نقص التمويل بالمواد الخام، ضغط إعلامي"، مما يؤدي للمحافظة على صورتها، سمعتها وعلاقاتها.
5. **القيام باتصالات فورية عند حدوث ظرف طارئ** التي بالرغم من ترتيبها الأخير إلاّ أنها تُعد خطوة جد ضرورية تمثل الجانب العملياتي العاجل عند حدوث ظرف طارئ تقوم المؤسسة بالتواصل الفوري اتجاهه تفادياً لامتداداته السلبية، مما يعكس وعيها بأهمية السرعة والتوقيت في الإدارة الموقفية-الظرفية.

➢ **استراتيجية الاتصال التسويقي-الحدثي-التجاري:**

الجدول (32): درجة الموافقة على استراتيجية الاتصال التسويقي-الحدثي-التجاري

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
55	تعتمد المؤسسة على استراتيجية الدفع	4,21	0,409	0,000	4	مرتفع
56	تعتمد المؤسسة على استراتيجية الجذب	4,29	0,624	0,000	2	مرتفع
57	تعتمد المؤسسة على استراتيجية التسويق التقليدي	4,26	0,441	0,000	3	مرتفع
58	تعتمد المؤسسة على استراتيجية التسويق الرقمي	4,19	0,394	0,000	5	مرتفع
59	تعتمد المؤسسة على المهارات التفاوضية في إدارة معاملاتها التجارية	4,17	0,428	0,000	6	مرتفع

60	تعتمد المؤسسة على الفعاليات الحدثية للتسويق لمنتجاتها وخدماتها	4,34	0,476	0,000	1	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجية الاتصال التسويقي / الحدثي / التجاري		4,2433	0,4119	0,000	**4**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي للبيانات المتعلقة بـ"**استراتيجية الاتصال التسويقي، الحدثي والتجاري**" حوالي (4,2433) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0,4119) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، مما يدل على تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

- بلغ المتوسط الحساب **للعبارة رقم (60)** التي تصدّرت **المرتبة الأولى**، حوالي (4.34) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.476) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على الفعاليات الحدثية أو المناسباتية للتسويق لمنتجاتها وخدماتها**.

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (56)** التي جاءت **بالمرتبة الثانية**، حوالي (4.29) وهي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.624) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على استراتيجية الجذب**.

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (57)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة**، حوالي (4.26) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.441) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على استراتيجيات التسويق التقليدي**.

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (55)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة**، حوالي (4.21) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.409) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على استراتيجية الدفع**.

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (58)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة**، حوالي (4.19) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.394) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على استراتيجيات التسويق الرقمي**.

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (59)** التي جاءت **بالمرتبة السادسة**، حوالي (4.17) وهي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.428) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على المهارات التفاوضية في إدارة معاملاتها التجارية**.

وعليه، نستخلص أنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم بتجسيد وتفعيل "**استراتيجية الاتصال التسويقي، الحدثي والتجاري**" بحسب **درجة الأهمية النسبية بشكل تراتبي**، يعكس دعم مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات التي تشكّل محور أساسي في الاتصال الممنهج والموجّه نحو السوق والجمهور، وذلك من خلال:

1. **الاعتماد على الفعاليات الحدثية المناسباتية للتسويق لمنتجاتها وخدماتها** التي تُشير إلى أنّ المؤسسة تولي أهمية كبير للاتصال الحدثي أو المناسباتي القائم على "الفعاليات، المعارض والمناسبات" لإثارة الانتباه وتحفيز اهتمام الجمهور، وهو دلالة على اعتماد التفاعل المباشر والآني كوسيلة اتصال فعالة، مما يحفز التعرّف أو التجربة الفعلية للمنتج، تقوية العلاقات وزيادة فرص البيع اللحظي.
2. **الاعتماد على استراتيجية الجذب** (القائمة على جاذبية السلعة في شكلها النهائي من خلال لفت انتباه الجمهور إلى مناطق تواجد المنتج باعتماد الإشهار، التخفيضات، قسيمات الشراء)، كخطوة تكميلية أساسية تسعى المؤسسة من خلالها إلى خلق رغبة لدى جماهيرها للاقتراب والتعرّف على المنتج والخدمة، فالمؤسسة هنا تركّز على تحريك الطلب من خلال تحفيز الفضول بدلاً من دفع المنتج إليهم فقط، مما يعمل على زيادة الفعالية التسويقية وتقليل تكاليف التوزيع.
3. **الاعتماد على استراتيجيات التسويق التقليدي** التي تُشير إلى أنّ المؤسسة لا تزال تستند على الوسائل الكلاسيكية "كالكتيبات، المطبوعات، الملصقات واللافتات الإشهارية" المدمجة، التي تفيد في تعزيز حضورها، الوصول إلى فئات جماهيرية لا تعتمد على الوسائط الرقمية. وهو ما تم رصده (بشكل مرتفع) من خلال **الملاحظة رقم (13)**.
4. **الاعتماد على استراتيجية الدفع** (القائمة على سمات ومصداقية المنتج، توسيع القنوات التوزيعية للسلع عبر نقاط البيع، الوسطاء والموزعين)، التي تُدرك من خلالها المؤسسة ضرورة تواجد منتجاتها بشكل فعلي في الأسواق، مما يُفيد في توسيع الرقعة البيعية، زيادة التوفّر ودعم الحملات الإعلانية.
5. **الاعتماد على استراتيجيات التسويق الرقمي** "كمحركات البحث، الإعلانات المدفوعة، لخوارزميات الذكية والفضاءات الافتراضية"، التي تُشير إلى أنّ المؤسسة تضعها في مرتبة لاحقة بعد التسويق التقليدي، ذلك ربما بسبب تفضيلها للتسويق التفاعلي الملموس أو ضعف البنية الرقمية لدى الجمهور المستهدف، لكنها لا تستغني عليها بل تستخدمها كأداة داعمة في جمع البيانات والمعلومات، معرفة وتقييم الآراء، تخصيص المحتوى، تحسين تجربة المستهلكين والزبائن وزيادة الوصول إليهم. كما يفيدها من جهة كبيرة في تقديم وعرض هوية بصرية موحّدة في تصاميمها ورسائلها (بشكل مرتفع) من خلال "علامتها التجارية،

شعاراتها، الألوان والجرافيك، كما تم رصده من خلال **الملاحظة رقم (14)**.

6. **الاعتماد على المهارات التفاوضية في إدارة معاملاتها التجارية** التي جاءت في آخر سلم الأولويات، ذلك راجع لتركيز المؤسسة على الأدوات والأساليب الترويجية في مقابل التفاوض الذي يمثل داعم لا كآلية تسويق رئيسية، على اعتباره يُستخدم عادةً في المعاملات مع الشركاء، الموزعين، الموردين، العملاء وليس مع الجمهور العام من أجل ضمان الصفقات وتحسين شروط التوزيع وغيرها. وهي تُعد نقطة هامة تميز من خلالها المؤسسة بين استراتيجية الاتصال التسويقي والحدثي وبين الاتصال التجاري التفاوضي.

➢ **استراتيجية الاتصال المسؤول–المواطن:**

الجدول (33): درجة الموافقة على استراتيجية الاتصال المسؤول–المواطن

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
61	تحرص المؤسسة على تعزيز المصداقية مع أصحاب المصلحة	4,27	0,446	0,000	3	مرتفع
62	تحرص المؤسسة على استخدام لغة واضحة لضمان فهم رسائلها	4,21	0,686	0,000	6	مرتفع
63	تحرص المؤسسة على تخصيص وسائط اتصالية متنوعة	4,29	0,456	0,000	1	مرتفع
64	تقوم المؤسسة بفتح باب المشاركة أمام المواطنين	4,26	0,543	0,000	4	مرتفع
65	تحرص المؤسسة على المشاركة في برامج المسؤولية الاجتماعية	4,22	0,416	0,000	5	مرتفع
66	تحرص المؤسسة على المشاركة في الحملات ذات المنفعة العامة	4,28	0,451	0,000	2	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجية الاتصال المسؤول / المواطن		4,2550	0,4602	0,000	**3**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي للبيانات المتعلقة بـ"**استراتيجية الاتصال المسؤول–المواطن**" حوالي (4,2550) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0,4602) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، مما يدل على تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

– بلغ المتوسط الحساب **للعبارة رقم (63)** التي تصدّرت **المرتبة الأولى** بحوالي (4.29) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.456) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **حرص المؤسسة على تخصيص وسائط اتصالية متعددة.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (66)** التي جاءت **بالمرتبة الثانية،** حوالي (4.28) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.451) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **حرص المؤسسة على المشاركة في الحملات ذات المنفعة العامة.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (61)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة،** حوالي (4.27) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.446) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **حرص المؤسسة على تعزيز المصداقية مع أصحاب المصلحة.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (64)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة،** حوالي (4.26) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.543) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **قيام المؤسسة بفتح باب المشاركة أمام المواطنين.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (65)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة،** حوالي (4.22) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.416) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **حرص المؤسسة على المشاركة في برامج المسؤولية الاجتماعية.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (62)** التي جاءت **بالمرتبة السادسة،** حوالي (4.21) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.686) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **حرص المؤسسة على استخدام لغة واضحة لضمان فهم رسائلها.**

وعليه، نستخلص بأنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم بتجسيد وتفعيل "**استراتيجية الاتصال المسؤول والمواطن**" بحسب **درجة الأهمية النسبية بشكل تراتبي،** يضم أنماط ومبادئ أخلاقية متعددة الأبعاد، تسعى من خلالها إلى بناء علاقات متينة مع جماهيرها وتقوية الشرعية المجتمعية، وذلك من خلال:

1. **تخصيص وسائط اتصالية متعددة** كبنية أساسية لأي ممارسة اتصالية تتوافق مع خصوصيات كل فئة جماهيرية تُمكّن المؤسسة من الوصول إليهم بسهولة، فلا يمكن بناء الحضور، المصداقية والشفافية من دون وسائل اتصال متكيفة، مما يضمن الوصول والانتشار الواسع وضمان التعددية في شكل وخصوصية الاتصال.
2. **المشاركة في الحملات ذات المنفعة العامة** التي تُشير إلى أنّ المؤسسة لا تقوم بالاتصال لنفسها، وإنما تساهم في تحقيق منافع مجتمعية أوسع كمبادرات اتصالية ظرفية بهدف التحفيز على سلوكيات إيجابية تخدم أصحاب المصلحة والمجتمع "كالحملات التوعوية، التطوّع، الصحة، البيئة"، مما يعزز من صورتها وسمعتها

كمسؤول اجتماعي فاعل ومؤسسة مواطنة من جهة، وتقوية علاقاتها الوجدانية مع أصحاب المصلحة من جهة أخرى.

3. **تعزيز المصداقية مع أصحاب المصلحة** كشرط أساسي لنجاح الاتصال المسؤول، تقوم المؤسسة ببنائه والمحافظة عليه بشكل طويل المدى مع المعنيين بنشاطها، من خلال ممارساتها الشفافة، الالتزام بالوعود والوضوح في مضمون ومقاصد رسائلها، مما يعمل على دعم شرعيتها، كسب الثقة، التعاون وتقليل النزاعات أو سوء الفهم.
4. **فتح باب المشاركة أمام المواطنين** "كالاستماع إلى تفضيلاتهم، آرائهم وتقريب وجهات النظر"، كخطوة تتجاوز من خلالها المؤسسة الاتصال الأحادي نحو الاتصال التشاركي التفاعلي ثنائي الاتجاه، تؤمن من خلاله بأنّ الجمهور ليس متلقي سلبي وإنما هو شريك استراتيجي وهام، مما يضمن لها الرفع من مستوى الرضا، الدعم، تقوية الولاء وتعزيز الشعور أو الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة. وفي هذا الإطار وعبر تم رصده من خلال **الملاحظة رقم (12)**، يمتلك موظفي المؤسسة أدبيات التواصل (بشكل مرتفع) مع المواطنين باستخدام نبرة مهنية رسمية ومهذبة، الاستماع وعدم مقاطعة المتحدث مع توظيف بعض المصطلحات غير الواضحة (بشكل متوسط) لارتباطها هنا بتخصص العمل، ما عدا ذلك يعكس مدى التزامهم بالضوابط اللغوية التي تعكس الجدية، الاحترام وآداب الحوار كسلوك تنظيمي، يُشير إلى مستوى ناضج يعزز الكفاءة والوعي التواصلي.
5. **المشاركة في برامج المسؤولية الاجتماعية** "كرعاية الأنشطة والبرامج الصحية، التعليمية وغيرها"، التي تعكس ممارسات الاتصال الأخلاقي من خلال الفعل الاجتماعي وليس فقط من خلال الرسائل، الشعارات والخطابات، الأمر الذي يضمن لها بناء سمعة مستدامة، جذب الثقة، تقوية العلاقات مع الشركاء ومؤسسات المجتمع المدني.
6. **استخدام لغة واضحة لضمان فهم الرسائل** التي بالرغم من ترتيبها الأخير إلاّ أنها ذات أهمية باعتبار أنّ الوضوح في الاتصال يُعد قاعدة أساسية، الأمر الذي قد تعتبره المؤسسة هنا من المسلمات أو افتراضها ضمنياً بأنّ اللغة الواضحة جزء لا يتجزأ من الاتصال المسؤول والمواطن، أي لا يعني تجاهل المؤسسة لها بل تعتبره ضمن القيم المتأصلة في كافة رسائلها الاتصالية، الأمر الذي يضمن لها تجنّب التأويلات والفهم الخاطئ والوصول العادل للمعلومة.

➢ **استراتيجية الاتصال الأخضر (المستدام):**

الجدول (34): درجة الموافقة على استراتيجية الاتصال الأخضر

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
67	تتبنى المؤسسة ميثاق الاتصال المستدام	4,18	0,435	0,000	2	مرتفع
68	تحرص المؤسسة على إبراز معايير الجودة في خطاباتها الاتصالية (ISO)	4,34	0,476	0,000	1	مرتفع
69	تحرص المؤسسة على إطلاق حملات توعوية بيئية عبر وسائل الإعلام	4,12	0,327	0,000	4	مرتفع
70	توظف المؤسسة استراتيجية الاتصال الأخضر	4,13	0,338	0,000	3	مرتفع
71	توظف المؤسسة استراتيجية الغسيل الأخضر	1,91	0,288	0,000	5	منخفض
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجية الاتصال الأخضر		3,7360	0,2925	0,000	**6**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي للبيانات المتعلقة بـ"**استراتيجية الاتصال الأخضر**" حوالي (3,7360) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0,2925) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، مما يدل على تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

– بلغ المتوسط الحساب **للعبارة رقم (68)** التي تصدّرت **المرتبة الأولى** بحوالي (4.34) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.476) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **حرص المؤسسة على إبراز معايير الجودة في خطاباتها الاتصالية**.

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (67)** التي جاءت **بالمرتبة الثانية**، حوالي (4.18) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.435) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **تبني المؤسسة لميثاق الاتصال المستدام**.

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (70)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة**، حوالي (4.13) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.338) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **توظيف المؤسسة لاستراتيجية الاتصال الأخضر**.

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (69)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة**، حوالي (4.12) أي بدرجة قبول

مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.327) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **حرص المؤسسة على إطلاق حملات توعوية بيئية عبر وسائل الإعلام (كالرفع من مستوى الوعي حول القضايا والمشاكل البيئية الهامة).**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (71)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة،** حوالي (1.91) أي بدرجة قبول منخفضة وبانحراف معياري قدره (0.288) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **عدم توظيف المؤسسة لاستراتيجية الغسيل الأخضر.**

وعليه، نستخلص بأنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم بتجسيد وتفعيل "**استراتيجية الاتصال الأخضر**" بحسب **درجة الأهمية النسبية بشكل تراتبي،** يعكس تجسيداً لتوجه المؤسسة نحو الاتصال البيئي بمعايير أخلاقية مستدامة، تقوم بنقلها إلى أصحاب المصلحة عبر رسائل اتصالية واعية ومدروسة، وذلك من خلال:

1. **إبراز معايير الجودة في الخطابات الاتصالية (ISO)،** كأولوية تُدرك المؤسسة من خلالها بأنّ الحديث عن الاستدامة، الصحة والسلامة يظهر في خطابات تعكس مضامين الجودة كالشفافية، المصداقية والابتكار، مما يعمل على ترسيخ الثقة لدى جماهيرها، نفي التشكيك في منتجاتها وخدماتها، التماهي مع القيم الأخلاقية للاتصال البيئي.
2. **تبني ميثاق الاتصال المستدام** الذي يُشير إلى وجود وثيقة مرجعية تضبط المبادئ والالتزامات الاتصالية التي تتماشى مع الاستدامة البيئة، لضمان انسجام أنشطتها مع المتطلبات البيئية، فالمؤسسة هنا لا تكتفي بالممارسات الظرفية أو الربحية فقط بل تعتمد نهجاً يضبط ويؤطر اتصالها البيئي، الأمر الذي يفيدها في توحيد الخطابات الاتصالية، الالتزام الأخلاقي للموظفين واعتباره كرقابة ذاتية عن ممارساتها. وهذا ما تم رصده من خلال **الملاحظة رقم (11)** في استخدام "الورق معاد التدوير، تقليل طباعة المواد الاتصالية والملصقات الإشهارية، مع استبدالها بوسائل اتصال رقمية كالشاشات الذكية" (بشكل مرتفع ومتوسط) يعكس محاولة تقليل الأثر السلبي للمواد الورقية، التوجّه نحو الاقتصاد الأخضر والتحوّل الرقمي المستدام لكن بشكل محدود، إلى جانب "تقييم الأثر البيئي للاتصال" (بشكل ضعيف) يحتاج إلى تعزيز التحول الرقمي الأخضر مع تطوير مؤشرات قياس الأثر البيئي للاتصال لضمان تكامل الاستدامة.
3. **توظيف استراتيجية الاتصال الأخضر** الذي يُعد جوهر هذه الاستراتيجية، وكونه في المرتبة الثالثة يُظهر أنّ المؤسسة تولي أهمية للبنية الأخلاقية والخطابية في سلوكياتها بمجال التسويق الأخضر (المروّج للقيم البيئية للمنتجات، تقليل البصمة الكربونية لمصانعها، تدوير النفايات، اعتماد الطاقات المتجددة من خلال الشمس، المياه

وحركة الرياح)، ما يفيد في تعزيز سمعتها، جذب شركاء بيئيين وبناء الولاء لدى الفئات الجماهيرية المهتمة بقطاع البيئة. وهذا ما تم رصده من خلال **الملاحظة رقم (11)** (بشكل مرتفع) عبر "الترويج لمنتجات صديقة للبيئة" ما يعكس مبدأ الاستدامة كجزء أساسي من العرض التنافسي كقيمة مُضافة.

4. **إطلاق حملات توعوية بيئية عبر وسائل الإعلام** الذي يعكس بأنّ المؤسسة لا يقتصر نشاطها الاتصالي فقط على الممارسات التسويقية النفعية، وإنما يمتد إلى الأدوار التحسيسية والتثقيفية داخل المجتمع بهدف رفع مستوى الوعي البيئي وربطها بالمسؤولية الاجتماعية، مما يعمل على تحسين تموقع المؤسسة كمصدر موثوق للوعي البيئي، توسيع دائرة التأثير الاجتماعي إلى جانب دعم الشراكات مع جهات بيئية.
5. **عدم توظيف استراتيجية الغسيل الأخضر** (الخداع التسويقي الذي يدعُ لشراء منتجات تدعي بأنها صديقة للبيئة دون أن يكون لها أي أثر إيجابي، اللجوء إلى التغليف الأخضر لجعل المنتج يبدو بيئياً)، جاء في أخر سلم الأولويات يعكس بأنّ النزاهة والمصداقية قيمة ثابتة لدى المؤسسة من خلال الاستدامة الفعلية وليس مجرد واجهة خضراء أو ممارسة تضليلية، مما يجنّبها فقدان ثقة جماهيرها.

➢ **استراتيجية الاتصال الرقمي:**

الجدول (35): درجة الموافقة على استراتيجية الاتصال الرقمي

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
72	تعتمد المؤسسة على موقعها الإلكتروني	4,08	0,307	0,000	4	مرتفع
73	تعتمد المؤسسة على منصات التواصل الاجتماعي	4,07	0,256	0,000	5	مرتفع
74	تعتمد المؤسسة على الفضاءات الافتراضية	4,11	0,373	0,000	3	مرتفع
75	تعتمد المؤسسة على الخوارزميات الذكية في تحليلها لمستويات التفاعل مقارنة بالمنافسين	4,21	0,433	0,000	1	مرتفع
76	تقوم المؤسسة بتحليل الوسوم (Hashtag) المرتبطة بها مقارنة بالمنافسين	4,11	0,314	0,000	2	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجية الاتصال الرقمي		4,1160	0,2970	0,000	**5**	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الثالث		**4.1576**	**0.3553**	**0.000**	**–**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي للبيانات المتعلقة بـ"**استراتيجية الاتصال الرقمي**" حوالي (4,1160) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0,2970) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، مما يدل على تجانس

إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

– بلغ المتوسط الحساب **للعبارة رقم (75)** التي تصدّرت **المرتبة الأولى** بحوالي (4.21)، أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.433) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على الخوارزميات الذكية في تحليلها لمستويات التفاعل مقارنة بالمنافسين.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (76)** التي جاءت **بالمرتبة الثانية،** حوالي (4.11) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.314) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **قيام المؤسسة بتحليل الوسوم (*Hashtag*) المرتبطة بها مقارنة بالمنافسين.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (74)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة،** حوالي (4.11) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.373) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على الفضاءات الافتراضية لتحسين تجربة المستهلكين والزبائن.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (72)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة،** حوالي (4.08) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.307) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على موقعها الإلكتروني.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (73)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة،** حوالي (4.07) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.256) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **اعتماد المؤسسة على منصات التواصل الاجتماعي.**

وعليه، نستخلص بأنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم بتجسيد وتفعيل "**استراتيجية الاتصال الرقمي**" بحسب **درجة الأهمية النسبية بشكل تراتبي،** يعكس انتقال المؤسسة من الاستخدام الشائع للاتصال الرقمي إلى مستوى تحليلي استراتيجي متقدم، يمثل حجر الأساس في تفاعل المؤسسات المعاصرة مع جماهيرها خاصة في ظل التنافسية الرقمية، وذلك من خلال:

1. **الاعتماد على الخوارزميات الذكية في تحليل مستويات التفاعل مقارنة بالمنافسين** كخطوة متقدمة تُظهر أنّ المؤسسة لا تكتفي باستخدام الأدوات الرقمية وإنما تعتمد على التحليلات المتقدّمة القائمة على الذكاء الاصطناعي والتنبؤي، يسمح لها بالتحرك ضمن فضاء رقمي تنافسي مفتوح لا تكتفي فيه بالظهور وإنما "فهم وتحليل الاستجابات، عدد الزيارات، المتابعين، الإعجاب، التعليقات، المشاركات"، مما يسمح لها باتخاذ قرارات اتصالية دقيقة، تحسين التفاعل وتعزيز الأداء مقارنة بمنافسيها في السوق الرقمي.

2. **تحليل الوسوم (*Hashtag*) المرتبطة بها مقارنة بالمنافسين** التي تُشكل مداخل هامة لفهم صورة المؤسسة وما يرتبط بها في السياق الرقمي "كعدد الاستخدامات، نوعية التفاعل، قوة الانتشار"، فالمؤسسة هنا تُدير سمعتها الرقمية بشكل ذكي بعيد عن العشوائية، مما يسمح لها بتقييم حملاتها الاتصالية، مراقبة الاتجاهات العامة حولها وتصحيح الانطباعات السلبية في الوقت المناسب.
3. **الاعتماد على الفضاءات الافتراضية** (المعززة والمختلطة باستخدام النظارات الذكية) **لتحسين تجربة المستهلكين والزبائن**، التي تُشير إلى أنّ المؤسسة تراهن على تجربة رقمية عميقة تتجاوز مجرد الحصول على المعلومات حول المنتجات والخدمات إلى الإحساس بهما ومعايشتها في إطار التسويق الرقمي التجريبي، مما يساهم في جذب الانتباه، رفع مستويات التفاعل، تعزيز الولاء الرقمي عبر التجربة وتقديم خدمات متميزة رقمياً بشكل غير نمطي.
4. **الاعتماد على الموقع الإلكتروني** الذي يمثل أداة تكميلية في الاتصال الرقمي مع باقي الأدوات التفاعلية الأخرى، كواجهة رسمية للمؤسسة تستخدمها للتعريف، إتاحة بيانات التواصل، عرض منتجاتها وخدماتها، رقمنة خدمة الزبائن والدردشة الآلية عبر الخط، باعتبارها مصدر موثوق للمعلومات، منبر ثابت ومرجعي للأطراف المعنية.
5. **الاعتماد على منصات التواصل الاجتماعي** مثل "فيسبوك، إنستغرام، إكس او تويتر سابقاً، لينكدإن، المؤثرين، الشخصيات المشهورة"، التي بالرغم من كونها أداة أساسية في الاتصال الرقمي، قد جاءت في آخر الأولويات باعتبارها تمثل أداة داعمة للتسويق والترويج وليس أداة للتحليل أو التخطيط كجزء من المنظومة الرقمية وليس مركزها، وهذا ما يؤكد بأنّ المؤسسة لا تعتمد على الظهور فقط بقدر اهتمامها وتركيزها على المضمون، البيانات، التحليل ومستوى الأداء الاتصالي، الأمر الذي يفيدها في الوصول السريع لجماهيرها المستهدفة، التفاعل اللحظي ونشر حملاتها الإعلانية بدقة.

من خلال ما سبق، وبناءً على **المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث** الذي بلغ (4.1576) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري عام ضعيف بلغ (0.35531)، ما يدل على تجانس إجابات المبحوثين. حيث أظهرت المتوسطات الحسابية **الأهمية النسبية** للبنود (**استراتيجيات الاتصال**) وترتيبها كالتالي: **استراتيجية الاتصال الموقفي-الظرفي، استراتيجية العلاقات العامة، استراتيجية الاتصال المسؤول والمواطن، استراتيجية الاتصال التسويقي، الحدثي والتجاري، استراتيجية الاتصال الرقمي، استراتيجية الاتصال الأخضر، استراتيجية الاتصال الأزماتي.**

ويُعزى تفسير هذا الترتيب انطلاقاً من منظور التحليل الاستراتيجي لمؤشرات وأبعاد المحور الثالث وفهمها بشكل عميق، يُظهر تصوّر استراتيجي اتصالي فاصل ومتوازن بين أولويات المؤسسة الظرفية، الترويجية والمجتمعية، تمنحها مكانة متقدّمة، متكيّفة وشرعية في السوق التنافسي مع ضمان رؤية اتصالية شمولية.

ويمكن **تفسير هذا الترتيب** من خلال ما يلي:

1. تركيز المؤسسة على "**استراتيجية الاتصال الموقفي–الظرفي**" في المقام الأول يعبّر عن مرونتها والأخذ بالاعتبار السياقات كأساس في عملياتها وقراراتها الاتصالية، التي لا تأخذ قالب نمطي بل تكيّفي يُضبط ويُصاغ بحسب الهدف، نوع المشكلة، حساسية الموقف ونوع الجمهور، الأمر الذي يُعتبر قُدرة أو نقطة قوة تُحتسب لصالح المؤسسة خاصة في البيئات المتقلبة التي تتطلب استجابة فورية ودقيقة، مما يجعل اتصالاتها أكثر فاعلية من الاتصالات الأخرى.
2. تليها "**استراتيجية العلاقات العامة**" التي تُمثل الاستراتيجية الاتصالية الأحادية والثنائية في بناء العلاقات مع أصحاب المصلحة، ويتم توظيفها مباشرة بعد الاستراتيجيات الظرفية على اعتبارها صالحة في كافة الحالات والمواقف اليومية والاستثنائية، الداخلية والخارجية.
3. تليها "**استراتيجية الاتصال المسؤول والمواطن**" تبرز من خلالها المؤسسة البُعد السوسيوأخلاقي ويعكس توجهها نحو المشاركة والشرعية داخل المجتمع المحلي، كما تُعتبر استراتيجية مُكمّلة لوظيفة العلاقات العامة من زاوية مهام المواطنة المؤسسية متوسطة وطويلة المدى.
4. أما "**استراتيجية الاتصال التسويقي، الحدثي والتجاري**" التي تُعتبر جميعها محورية للنشاط الاقتصادي في البيئة التنافسية، جاءت في مرتبة وأولوية وسطى وذلك راجع إلى عدم تركيز المؤسسة فقط على الربح وإبراز المزايا التنافسية وإنما على بناء العلاقات والسمعة أولاً.
5. تليها "**استراتيجية الاتصال الرقمي**" الذي بالرغم من أهميته في بيئة الأعمال المعاصرة، إلاّ أنّ المؤسسة تعتبره أداة نقل، عرض وتنفيذ لما سبق أكثر من كونه استراتيجية بحد ذاته، أي يخدم ويبرز المواقف وبرامج المسؤولية الاجتماعية، العلاقات العامة والرسائل التسويقية.
6. في حين أنّ "**استراتيجية الاتصال الأخضر**" التي بالرغم من دلالتها على الوعي في إطار الاتصال البيئي، لكنها قد تُعتبر هنا مسألة ضمنية يتم أخذها بديهياً بعين الاعتبار أو غير مركزية في خططها الاستراتيجية.
7. وأخيراً "**استراتيجية الاتصال الأزماتي**" التي تعكس مرتبتها بأنّ المؤسسة لم ولا تواجه أزمات سابقة أو حالية بارزة، أو تعتمد على هذه الاستراتيجية في الحالات الطارئة فقط التي تُمثل لها تهديداً يضر بتموقع،

صورة وسمعة علامتها التجارية.

4. عرض وتحليل بيانات المحور الرابع:

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل بيانات المحور الرابع المتعلق بـ"**طبيعة المعيقات المرتبطة باليقظة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة**"، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعوامل الداخلية والخارجية كما يلي:

1.4. حساب التكرارات والنسب المئوية للمحور الرابع:

الجدول (36): حساب التكرارات والنسب المئوية للمحور الرابع

رقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المعيقات والعوامل الداخلية											
77	تعاني المؤسسة من رؤية غير دقيقة للأهداف طويلة المدى	-	-	-	-	-	-	35	35,0	65	65,0
78	تعاني المؤسسة نقص في كفاءة بعض متيقظيها	-	-	-	-	-	-	23	23,0	77	77,0
79	عدم اختيار المؤسسة للنماذج التشخيصية التحليلية المناسبة	-	-	-	-	2	2,0	79	79,0	19	19,0
80	تواجه المؤسسة قيود مالية تؤثر على الاستثمار في التكنولوجيات الذكية	-	-	5	5,0	3	3,0	80	80,0	12	12,0
81	تفتقر المؤسسة نسبياً إلى مصادر موثوقة في جمع المعلومات	-	-	-	-	-	-	86	86,0	14	14,0
82	وجود غموض في تصميم بعض الرسائل الاتصالية	-	-	-	-	1	1,0	11	11,0	88	88,0
83	وجود بطء في اتخاذ القرارات	-	-	-	-	1	1,0	74	74,0	25	25,0
84	عدم وضوح مؤشرات الأداء الخاصة بتقييم ومتابعة النتائج	-	-	2	2,0	2	2,0	83	83,0	13	13,0
85	وجود فجوة استراتيجية بين المعلومات المستخلصة والنتائج المحققة	-	-	-	-	-	-	88	88,0	12	12,0
86	وجود تقصير تجاه المتابعة البعدية لظروف السوق بعد بلوغ النتائج	-	-	-	-	-	-	75	75,0	25	25,0
المعيقات والعوامل الخارجية											
87	تأثير ارتفاع حدّة المنافسة داخل القطاع	91	91,0	9	9,0	-	-	-	-	-	-
88	صعوبة التنبؤ بالفرص والتهديدات المحتملة	17	17,0	82	82,0	1	1,0	-	-	-	-

89	تعرض المؤسسة لاستراتيجيات التضليل التنافسي	-	-	79	79,0	2	2,0	19	19,0	-	-
90	تؤثر الضغوطات المرتبطة بأصحاب المصلحة على اتخاذ القرارات	9	9,0	11	11,0	-	-	76	76,0	4	4,0
91	صعوبة تحليل سلوكيات المستهلكين والزبائن	15	15,0	47	47,0	1	1,0	37	37,0	-	-
92	تؤثر الظروف الاقتصادية على تخصيص الموارد اللازمة	17	17,0	70	70,0	-	-	13	13,0	-	-
93	تؤثر العقبات القانونية والأخلاقية في الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية اللازمة	5	5,0	9	9,0	1	1,0	65	65,0	20	20,0
94	تؤثر المشكلات البيئية على تكيّف المؤسسة مع المعايير المستدامة المفروضة	9	9,0	49	49,0	-	-	42	42,0	-	-
95	تؤثر الظروف السياسية على استقرار بيئة أعمال المؤسسة	-	-	16	16,0	-	-	70	70,0	14	14,0

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يُلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- **المعيقات والعوامل الداخلية**: لا يوافق الموظفين إطلاقاً على العبارات رقم (77، 78، 81، 85، 86) بنسبة (100%)، والعبارات رقم (79، 80، 82، 83، 84) بنسبة (98%، 82%، 99%، 99%، 96%).
- **المعيقات والعوامل الخارجية**: يوافق الموظفين كلياً على العبارة رقم (87) بنسبة (100%)، العبارات رقم (88، 89، 91، 92، 94) بنسبة (99%، 79%، 62%، 87%، 54%)، مع عدم الموافقة على العبارات رقم (90، 93، 95) بنسبة (80%، 85%، 84%).

2.4. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع:

➢ **المعيقات والعوامل الداخلية:**

الجدول (37): درجة الموافقة على المعيقات والعوامل الداخلية

المتوسط الفرضي=3						
رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
77	تعاني المؤسسة من رؤية غير دقيقة للأهداف طويلة المدى	4,65	0,479	0,000	2	مرتفع
78	تعاني المؤسسة نقص في كفاءة بعض متيقظيها	4,23	0,423	0,000	5	مرتفع
79	عدم اختيار المؤسسة للنماذج التشخيصية التحليلية المناسبة	4,17	0,428	0,000	6	مرتفع
80	تواجه المؤسسة قيود مالية تؤثر على الاستثمار في التكنولوجيات الذكية	3,99	0,595	0,000	10	مرتفع
81	تفتقر المؤسسة نسبياً إلى مصادر موثوقة في جمع المعلومات	4,14	0,349	0,000	7	مرتفع
82	وجود غموض في تصميم بعض الرسائل الاتصالية	4,87	0,367	0,000	1	مرتفع
83	وجود بطء في اتخاذ القرارات	4,24	0,452	0,000	4	مرتفع
84	عدم وضوح مؤشرات الأداء الخاصة بتقييم ومتابعة النتائج	4,07	0,477	0,000	9	مرتفع
85	وجود فجوة استراتيجية بين المعلومات المستخلصة والنتائج المحققة	4,12	0,327	0,000	8	مرتفع
86	وجود تقصير تجاه المتابعة البعدية لظروف السوق بعد بلوغ النتائج	4,25	0,435	0,000	3	مرتفع
المتوسط والانحراف المعياري للمعيقات الداخلية		**4,2730**	**0,2024**	**0,000**	**–**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي للبيانات المتعلقة بـ"**المعيقات والعوامل الداخلية**" حوالي (4,2730) بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0,2024) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، مما يدل على تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

- بلغ المتوسط الحساب **للعبارة رقم (82)** التي جاءت **بالمرتبة الأولى**، حوالي (4.87) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.367) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **وجود غموض في تصميم بعض الرسائل الاتصالية**.
- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (77)** التي جاءت **بالمرتبة الثانية**، حوالي (4.65) أي بدرجة قبول

مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.479) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر بأنّ **المؤسسة تعاني من رؤية غير دقيقة للأهداف طويلة المدى.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (86)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة،** حوالي (4.25) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.435) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **وجود تقصير تجاه المتابعة البعدية لظروف السوق بعد بلوغ النتائج.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (83)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة،** حوالي (4.24) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.452) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **وجود بطء في عملية اتخاذ القرارات.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (78)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة،** حوالي (4.23) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.423) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر بأنّ **المؤسسة تعاني نقص في كفاءة بعض متيقظيها.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (79)** التي جاءت **بالمرتبة السادسة،** حوالي (4.17) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.428) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **عدم اختيار المؤسسة للنماذج التشخيصية التحليلية المناسبة.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (81)** التي جاءت **بالمرتبة السابعة،** حوالي (4.14) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.349) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **افتقار المؤسسة نسبياً إلى مصادر موثوقة في جمع المعلومات.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (85)** التي جاءت **بالمرتبة الثامنة،** حوالي (4.12) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.327) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **وجود فجوة استراتيجية بين المعلومات المستخلصة والنتائج المحققة.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (84)** التي جاءت **بالمرتبة التاسعة،** حوالي (4.07) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.477) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **وجود عدم وضوح في مؤشرات الأداء الخاصة بتقييم ومتابعة النتائج.**

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (80)** التي جاءت **بالمرتبة العاشرة،** حوالي (3.99) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.595) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين.

وهذا يفسر أنّ **المؤسسة تواجه قيود مالية تؤثر على الاستثمار في التكنولوجيات الذكية.**

وعليه، **نستخلص** بأنّ المؤسسة محل الدراسة **تواجه** "**معيقات داخلية**" بحسب درجة **أهميتها النسبية** بشكل تراتبي، يعكس مجموعة خِلال ضمنية تنطلق من الاتصال وتنتهي عند الموارد المالية نتيجةً لسلسلة تراكمات إدارية وتخطيطية، كما يلي:

1. **وجود غموض في تصميم بعض الرسائل الاتصالية** يُشير إلى أنّ الرسائل المرسلة من طرف المؤسسة ليس واضحة تماماً، مما يؤدي إلى سوء فهمها وعدم الاستفادة منها أو بلوغ التأثيرات المطلوبة، وهو ما يوضح احتمالية وجود قصور في التخطيط الاتصالي وإدارة محتوى الرسائل من ناحية "اللغة، التصميم أو توزيع العناصر المرئية"، ما قد يخلق فجوة بين المؤسسة وجمهورها المستهدف، الأمر الذي يفرض عليها تخصيص المحتوى الاتصالي الدقيق الذي يعتمد على اللغة المفهومة والسائدة، ضمان الجودة والاتساق.
2. **هناك رؤية غير دقيقة لأهداف المؤسسة طويلة المدى** التي تُشير إلى احتمالية اضطراب في البوصلة الاستراتيجية للمؤسسة في بيئتها الديناميكية المتغيرة، فغياب الاستبصار أو التنبؤ ذو الآفاق المستقبلي معناه تشوّش في أولوياتها، ضبط وبلوغ أهدافها التي ستثر سلبياً على كافة قراراتها واستراتيجياتها، مما يدفع بالمؤسسة نحو التركيز والصياغة الأنسب لرؤية وغايات المؤسسة مع أهداف قابلة للقياس والتنفيذ.
3. **وجود تقصير تجاه المتابعة البعدية لظروف السوق بعد بلوغ النتائج** يُشير إلى التوقّف المؤقت عن رصد المستجدات وما يحدث في البيئة الخارجية بعد بلوغ الإنجاز، وهو يُعد خلل أو مسألة خطيرة في بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية يعرضها للتهديدات، ما يدفعها إلى ضرورة عدم الفصل بين النتائج وعملية الرصد لضمان التكيّف والاستجابة.
4. **وجود بطء في عملية اتخاذ القرارات** (التنافسية، الاستراتيجية والاتصالية) يُشير لاستغراق وإهدار وقت أطول، قد يؤدي إلى تفويت وإضاعة الفرص الممكنة إلى جانب ارتفاع نسبة الخطر خلال الأزمات، وهذا قد يدل على قصور في الارتجال الاستراتيجي للمؤسسة، غياب آليات اتخاذ القرارات المستعجلة أو تفضيل التمهّل وعدم التسرّع إلا بعد التأكد من القرارات بشكل دقيق وفعال، مما يستلزم عليها تبني ثقافة اتخاذ القرارات المرنة والسريعة من خلال تمكين الفرق والمشاركة الجماعية للتصرّف بفعالية.
5. **نقص في كفاءة بعض متيقظي المؤسسة** قد يدل على وجود ثغرات في أداء المكلفين "كضعف القدرة على التشخيص، التصنيف، المعالجة، مهارة التحليل والتفسير" كما تم رصده (بشكل متوسط) من خلال **الملاحظة رقم (7)**، خاصة وأنها من بين أهم وحدات المؤسسة؛ ما يؤدي لجمع وتحليل المعلومات بشكل

خاطئ أو غير مناسب، يؤثر بشكل سلبي على عملية التخطيط، بناء الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، ما يقتضي منها تدريب وتطوير مهارات وأدوات فرق اليقظة أو استقطاب متيقظين جدد ذو كفاءة تحليلية.

6. **عدم اختيار النماذج التشخيصية التحليلية المناسبة** خاصة مع احتياجاتها وأهدافها طويلة المدى، يعكس عدم استخدام أدوات الرصد والتحليل بشكل غير ملائم للسياق، الهدف أو طبيعة المشكلة، الأمر الذي يؤدي إلى معطيات ونتائج غير ثابتة أو مضللة، يستدعي على إثرها التوجيه الواضح والدقيق نحو أهمية ملائمة النماذج مع كل حالة.
7. **الافتقار النسبي لمصادر موثوقة في جمع المعلومات** الذي يمثل هشاشة البنية المعلوماتية للمؤسسة التي تُضعف الاستناد أو المرجعية المعرفية للعمليات، الاستراتيجيات والقرارات المتّخذة، فالمؤسسة التي تعتمد على مصادر أو معلومات غير دقيقة أو غير رسمية يتضرر نظامها المعلوماتي من جهة، وجودة المعالجة، التوقعات والنتائج من جهة أخرى، وهذا ما يؤكد ضرورة بناء أو توسيع دائرة مصادرها الموثوقة واللجوء إلى "المقابلات، وسطاء، وكالات متخصصة، مستشارين، صحفيين، الاشتراك في قواعد البيانات" لتقصي المعلومة من مصدرها.
8. **وجود فجوة استراتيجية بين المعلومات المستخلصة والنتائج المحققة** يكشف حدوث خلل أو قصور في تفعيل واستغلال المعرفة التنظيمية والاستراتيجية، ضعف في معالجة أو تحويل المعلومات إلى مخرجات عملية أو عدم توظيفها بالشكل الملائم، وعليه يتوجب تحسين تكامل الأداء بين فرق العمل المسؤولة عن المعالجة واتخاذ القرارات، من أجل ضمان التناسق وتدارك الفجوات المحتملة.
9. **وجود عدم وضوح مؤشرات الأداء الخاصة بتقييم ومتابعة النتائج** الذي يعكس وجود قصور في عمليات القياس (الكمي والكيفي) المؤثرة على التقييم، وهذا ربما راجع لخضوع مؤشرات الأداء للتقديرات النوعية والشخصية بدلاً من المقاييس الكمية، بالرغم من اعتماد المؤسسة في أدائها على مؤشرات (KPIs) الدقيقة في نظامها، عملياتها واستراتيجياتها.
10. **وجود قيود مالية تؤثر على الاستثمار في التكنولوجيات الذكية** التي جاءت في آخر سلم الأولويات، وهو أمر وارد باعتبار أنّ المؤسسة تقوم سنوياً ودورياً بعد تقدير حجم الموارد المالية الحالية، بتقسيم وتخصيص ميزانيات موزّعة بين تكاليف الإنتاج، التوزيع، الترويج، التمويل وغيرها، مع تركيزها على الأولويات، الأهداف، النشاط، الوسائل والاستراتيجيات التي ترى بأنها الأنسب في إبراز قدراتها ومزاياها التنافسية والاتصالية من جهة، وحصولها على نسبة مرتفعة من العائدات على الاستثمارات المتوقعة.

➢ **المعيقات والعوامل الخارجية:**

الجدول (38): درجة الموافقة على المعيقات والعوامل الخارجية

المتوسط الفرضي = 3						
رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
87	تأثير ارتفاع حدّة المنافسة داخل القطاع	1,09	0,288	0,000	9	منخفض
88	صعوبة التنبؤ بالفرص والتهديدات المحتملة	1,84	0,395	0,000	8	منخفض
89	تعرض المؤسسة لاستراتيجيات التضليل التنافسي	2,40	0,791	0,000	6	منخفض
90	تؤثر الضغوطات المرتبطة بأصحاب المصلحة على اتخاذ القرارات	3,91	0,753	0,000	1	مرتفع
91	صعوبة تحليل سلوكيات المستهلكين والزبائن	2,60	1,137	0,001	5	منخفض
92	تؤثر الظروف الاقتصادية على تخصيص الموارد اللازمة	2,09	0,830	,000	7	منخفض
93	تؤثر العقبات القانونية والأخلاقية في الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية اللازمة	3,86	1,005	0,000	2	مرتفع
94	تؤثر المشكلات البيئية على تكيّف المؤسسة مع المعايير المستدامة المفروضة	2,75	1,104	0,026	4	منخفض
95	تؤثر الظروف السياسية على استقرار بيئة أعمال المؤسسة	3,82	0,869	0,000	3	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعيقات الخارجية		2,7067	0,6148	0,000	-	منخفض
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الرابع		**3.5311**	**0.3633**	**0.000**	**-**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

بلغ المتوسط الحسابي للبيانات المتعلقة بـ"**المعيقات والعوامل الخارجية**" حوالي (2,7067) بدرجة قبول منخفضة وبانحراف معياري قدره (0,6148) وهو ضعيف لأنّ قيمته تؤول إلى الصفر، مما يدل على تجانس إجابات مفردات عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى:

- بلغ المتوسط الحساب **للعبارة رقم (90)** التي جاءت **بالمرتبة الأولى**، حوالي (3.91) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.753) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **تأثير الضغوطات المرتبطة بأصحاب المصلحة على اتخاذ القرارات**.

- بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (93)** التي جاءت **بالمرتبة الثانية**، حوالي (3.86) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (1.005) وهو مرتفع، ما يدل على وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **تأثير العقبات القانونية والأخلاقية في الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية اللازمة**.

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (95)** التي جاءت **بالمرتبة الثالثة،** حوالي (3.82) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.869) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **تأثير الظروف السياسية على استقرار بيئة أعمال المؤسسة.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (94)** التي جاءت **بالمرتبة الرابعة،** حوالي (2.75) أي بدرجة قبول منخفضة وبانحراف معياري قدره (1.104) وهو مرتفع، ما يدل على وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **عدم تأثير المشكلات البيئية على تكيّف المؤسسة مع المعايير المستدامة المفروضة.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (91)** التي جاءت **بالمرتبة الخامسة،** حوالي (2.60) أي بدرجة قبول منخفضة وبانحراف معياري قدره (1.137) وهو مرتفع، ما يدل على وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **عدم وجود صعوبة في تحليل سلوكيات المستهلكين والزبائن.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (89)** التي جاءت **بالمرتبة السادسة،** حوالي (2.40) أي بدرجة قبول منخفضة وبانحراف معياري قدره (0.791) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **عدم تعرّض المؤسسة لاستراتيجيات التضليل التنافسي.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (92)** التي جاءت **بالمرتبة السابعة،** حوالي (2.09) أي بدرجة قبول منخفضة وبانحراف معياري قدره (0.830) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **عدم تأثير الظروف الاقتصادية على تخصيص المؤسسة للموارد اللازمة.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (88)** التي جاءت **بالمرتبة الثامنة،** حوالي (1.84) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.395) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **عدم وجود صعوبة على التنبؤ بالفرص والتهديدات المحتملة.**

– بلغ المتوسط الحسابي **للعبارة رقم (87)** التي جاءت **بالمرتبة التاسعة،** حوالي (1.09) أي بدرجة قبول منخفضة وبانحراف معياري قدره (0.288) وهو ضعيف، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وهذا يفسر **عدم تأثير ارتفاع حدّة المنافسة داخل القطاع.**

وعليه، **نستخلص** بأنّ المؤسسة محل الدراسة **لا تواجه جزئياً "معيقات خارجية"** بحسب **درجة أهميتها النسبية بشكل تراتبي،** تمزج بين تواجد بضع معيقات كمخاطر مهددة وغياب الكثير منها كنقاط قوة خارجية يمكن توظيفها كمزايا أو فرص للتخفيف من حدة الضغوطات، كما يلي:

1. **تأثير الضغوطات المرتبطة بأصحاب المصلحة على اتخاذ القرارات** التي تعني تعرّض المؤسسة إلى

ضغوطات من فئات مباشرة "كالمساهمين، الممولين، الموردين" مما يقيّد نسبياً من حريتها في اتخاذ القرارات، يجعلها في وضع تفاوضي غير مستقر، يُلزمها بضرورة بناء أو تطوير استراتيجية لتحديد من يجب إشراكه ومن يجب إعلامه فقط دون خضوع مفرط.

2. **تأثير العقبات القانونية والأخلاقية في الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية اللازمة** التي تعكس قيود تمنع الوصول الكامل أو السريع للمعلومات الحساسة "كالخصوصية، الملكية الفكرية والأمن السيبراني"، مما يدل على أنّ بيئة المعلومات الخارجية محصّنة مما يُحد من فعالية اليقظة التنافسية والاستراتيجية وتجعل جمع المعلومات أكثر تكلفة أو خطورة، مما يستلزم تطوير مهارات الجمع بالتركيز على مصادر بيضاء ورمادية بطرق قانونية وأخلاقية.
3. **تأثير الظروف السياسية على استقرار بيئة أعمال المؤسسة** التي تُشير إلى القرارات والتغيرات في سياسات الحكومة بما فيها "الضرائب، التصدير والاستيراد، حرية تبادل المعلومات مع جهات خارجية"، الأمر الذي يؤكد بأنّ المؤسسة تعمل في بيئة غير مستقرة أو مقيّدة مما يرفع من درجة المخاطرة السياسية وزيادة تكلفة التنبؤ والجمع، ما يجبرها على ضرورة اعتماد "التحليل السياسي" ضمن نماذجها التشخيصية والتحليلية، مع إعداد سيناريوهات استراتيجية مُسبقة بديلة لتقليل أثر اللاقين حول السياسات الحكومية.
4. **عدم تأثير المشكلات البيئية على تكيّف المؤسسة مع المعايير المستدامة المفروضة** مما يعني القدرة على التكيّف، الالتزام بالاستدامة ومجاراة المعايير والمؤشرات البيئية رغم وجودها، وهذا يعتبر عامل إيجابي يُحتسب لصالح المؤسسة مما يعزز من سمعتها ومشروعيتها داخل السوق، استخدامها كميزة تنافسية وحتى في بناء هوية خضراء مستقبلاً.
5. **عدم وجود صعوبة في تحليل سلوكيات المستهلكين والزبائن** التي تُشير إلى أنّ المؤسسة تمتلك قدرة على فهم توقعاتهم واتجاهاتهم -بالرغم من تقلّبها ومقاومتهم للإعلانات- من خلال أدواتها، بحوثها ومؤشراتها، الأمر الذي يدل على النضج التحليلي الذي يمكنها من تصنيع أو تطوير منتجات تناسب بدقة احتياجات السوق المستهدف إلى جانب تصميم حملات تسويقية موجّهة تماماً.
6. **عدم تعرّض المؤسسة لاستراتيجيات التضليل التنافسي** (الذكاء التنافسي) يعكس عدم وجود مؤشرات على أنّ المنافسين الحاليين يحاولون خداع المؤسسة بمعلومات أو حملات تضليلية، وهذا يعني بأنّ البيئة التنافسية أخلاقية إلى حدّ ما أو محصّنة بقوانين ولوائح منظمة للممارسات التنافسية والاحتكارية، الأمر الذي يدفعها للتركيز اليقظ دون الدخول في حرب المعلومات مع تحسين آليات التحقق منها للحفاظ

على هذا الاستقرار في وجه المنافسين المرتقبين أو الجدد.

7. **عدم تأثير الظروف الاقتصادية على تخصيص المؤسسة للموارد اللازمة** خاصة للاستثمار والتطوير، يعني أنّ المؤسسة غير متأثرة بالتقلبات والمشاكل الاقتصادية "كالتضخم، القدرة الشرائية، أسعار الصرف، البورصة"، مما يعكس الاستقرار المالي النسبي أو امتلاكها لاستراتيجية مرنة ودقيقة في التمويل وتوزيع التكاليف، يمكّنها من الحفاظ على أدائها المالي الجيد في ظل الأزمات الاقتصادية، الأمر الذي يفيدها في تعزيز استراتيجية تنوّع المنتجات، الابتكار أو التوسّع في الأسواق حينما تكون المنافسة أضعف.
8. **عدم وجود صعوبة على التنبؤ بالفرص والتهديدات المحتملة** بسبب التقلبات وحركية السوق الديناميكية، الذي يعكس امتلاك المؤسسة لنظام معلوماتي يقظ وقوي يمكنها من اكتشاف الإنذارات المبكرة، الحصول على المعطيات اللازمة ورصد التحوّلات في السوق، الامر الذي يُعظّم من استخدام نماذج تنبؤية "كالتحليل الاتجاهي، تحليل السيناريوهات والذكاء الاصطناعي" لتعزيز دقة التوقعات والنتائج.
9. **عدم تأثير ارتفاع حدّة المنافسة داخل القطاع** الذي لا يعني عدم وجود تنافسية مرتفعة في السوق، إلاّ أنّ المؤسسة لا تشعر تجاهها بشكل يهدد تموقعها أو حصتها السوقية، وهذا راجع لامتلاكها لميزة تنافسية متينة ومستدامة "كالابتكار في المنتجات البديلة، الجودة أو خدمة العملاء وما بعد البيع"، أو أنّ قطاع التصنيع الحالي لا يشهد حالة تشبّع أو حروب الأسعار، لكن هذا لا ينفي استعداد المؤسسة عبر خُطط تنافسية، اتصالية تسويقية لمرحلة تصعيد المنافسة المحتملة لدخول منافسين مرتقبين عبر منتجات غير مألوفة.

من خلال ما سبق، وبناءً على **المتوسط الحسابي العام للمحور الرابع** الذي بلغ (3.5311) أي بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري عام ضعيف بلغ (0.36334)، ما يدل على تجانس إجابات المبحوثين. حيث أظهرت المتوسطات الحسابية **وجود معيقات مرتبطة بنظام اليقظة لدى كوندور ناتجة عن عوامل داخلية، في غياب جزئي لتأثيرات العوامل الخارجية.**

يُعزى تفسير ذلك انطلاقاً من منظور التحليل الاستراتيجي لمؤشرات وأبعاد المحور الرابع وفهمها بشكل عميق، يُظهر الإجابة على السؤال الجوهري: لماذا المعيقات المرتبطة بنظام اليقظة كانت في البيئة الداخلية للمؤسسة وليس في البيئة الخارجية؟ واحتمالية الأسباب راجعة إلى ما يلي:

- أنّ المؤسسة تمتلك حرية نسبية في بيئتها الخارجية التي تُعد غير ضاغطة بشكل كبير يهدد نشاطها وموقعها داخل السوق، في حين أنّ أشكال القصور التنظيمية، الوظيفية والاستراتيجية الداخلية مرتبطة بكيفية تحليل،

تفسير وترجمة المتغيرات الخارجية وتحويلها إلى نقاط قوة.

- من منظور أدبيات اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات المتوسطة والكبيرة ترتبط أغلب المشكلات والمعيقات بالبُعد الداخلي بسبب كبر حجمها، عدد موظفيها، مجال نشاطها، عدد فروعها والعكس صحيح. أما البيئة الخارجية هنا لا تكون مهدِدة او معيقة وإنما بقدر ما تسمح به قدرة أو نقاط قوة المؤسسة على التعامل والتفاعل معها.

- عدم رصد معيقات خارجية لا يعني قطعاً غيابها، بل قد يعكس ضعف الرصد الخارجي، وهذا ما يسمى في أدبيات الذكاء التنافسي بـ"نقطة التحيّز العمياء" أو (*Blind Spot Bias*) أي ميل بعض المؤسسات إلى تجاهل أو عدم إدراك مقصود أو غير مقصود للتهديدات في بيئة العمل، بسبب قصور، ضعف أو عدم التوظيف الكفؤ لأدوات اليقظة، أي ميلها لرؤية واعتبار البيئة الخارجية والتركيز عليها كفرص محتملة دون التركيز على بيئتها الداخلية.

- اجتماع المعيقات الداخلية أعلاه قد تمثل مجتمعةً نقطة تعيق عمل نظام اليقظة مهما كانت البيئة الخارجية متاحة أو مستقرة، أو قد تعكس نقاط قوة أو مزايا داخلية مخفية أو غير ناضجة، لا يتم استثمارها وتطويرها بما يكفي لأسباب داخلية أخرى غير معروفة.

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الأولى:

سيتم هنا استخدام اختبار ستيودنت (Student's T-test) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة (5%)، حيث تُشير قاعدة القرار في اختبار هذه الفرضية هي "أن تُقبل الفرضية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، وتكون ذات دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من (5%)".

ومن جدول توزيع ستيودنت تم استخراج قيمة (T) الجدولية، وذلك عند احتمال (0.95) حيث قدّرت بـ (1.9842) مع عدد درجات الحرية (99).

والجدول الموالي يبيّن نتائج الاختبار:

الجدول (39): اختبار الفرضية الأولى

المتوسط الفرضي = 3								
نظام اليقظة التنافسية عبر مراحلها	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	المتوسط العام للإجابات	درجات الحرية	مستوى الدلالة المعنوية sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة (95%)	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف	18.786	1.9842	4.0800	99	0.000	1.0800	0.9659	1.1941
مرحلة استهداف المعلومات	41.461	1.9842	4.5229	99	0.000	1.5228	1.4500	1.5957
مرحلة تعقب وجمع المعلومات	25.431	1.9842	4.1340	99	0.000	1.1340	1.0455	1.2225
مرحلة معالجة وتحليل المعلومات	32.823	1.9842	4.2260	99	0.000	1.2260	1.1519	1.3001
مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات	17.944	1.9842	4.0420	99	0.000	1.0420	0.9268	1.1572
مرحلة اتخاذ القرارات	30.991	1.9842	4.1460	99	0.000	1.1460	1.0718	1.2202
مرحلة النتائج، التقييم والمتابعة	29.164	1.9842	3.9943	99	0.000	0.9942	0.9266	1.0619
الفرضية الأولى	**29.568**	**1.9842**	**4.1733**	**99**	**0.000**	**1.1733**	**1.0949**	**1.2521**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يتضح من خلال الجدول بأنّ مستوى الدلالة المعنوية (Sig) للمتوسط الحسابي العام قدّر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) أي (5%)، كما أنّ قيمة (T) المحسوبة قدّرت بـ (29.568) أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.9842). كما قدّرت الدلالة المعنوية لمراحل نظام اليقظة التنافسية بـ(0.000) وهي أقل تماماً من (0.05).

في حين قدّرت قيمة (T) المحسوبة للمراحل (29.568) وهي أكبر تماماً من قيمة (T) الجدولية (1.9842). كما أنّ الفرق بين المتوسطين الحسابين لإجابات مفردات الدراسة أقل تماماً من المتوسط الفرضي المقدر بـ (3).

ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة، يمكن القول بأنّ **الفرضية الأولى مُحققة كلياً**، والتي تنص على **"تبنى كوندور نظام اليقظة التنافسية عبر مراحلها"**.

2. اختبار الفرضية الثانية:

سيتم هنا استخدام اختبار ستيودنت (Student's T-test) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة (5%)، حيث تُشير قاعدة القرار في اختبار هذه الفرضية هي "أن تُقبل الفرضية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، وتكون ذات دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من (5%)".

ومن جدول توزيع ستيودنت تم استخراج قيمة (T) الجدولية، وذلك عند احتمال (0.95) حيث قدّرت بـ (1.9842) مع عدد درجات الحرية (99).

والجدول الموالي يبيّن نتائج الاختبار:

الجدول (40): اختبار الفرضية الثانية

المتوسط الفرضي = 3								
ترتيب استراتيجيات الاتصال المعتمدة	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	المتوسط العام للإجابات	درجات الحرية	مستوى الدلالة المعنوية sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة (95%)	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
الاتصال الموقفي، الظرفي	46.380	1.9842	4.5600	99	0.000	1.5600	1.4933	1.6267
العلاقات العامة	60.463	1.9842	4,4440	99	0.000	1.4440	1.3966	1.4914
الاتصال المسؤول والمواطن	27.269	1.9842	4,2550	99	0.000	1.2550	1.1637	1.3463
الاتصال التسويقي، الحدثي والتجاري	30.180	1.9842	4,2433	99	0.000	1.2433	1.1616	1.3250
الاتصال الرقمي	37.572	1.9842	4,1160	99	0.000	1.1160	1.0571	1.1749
الاتصال الأخضر	25.165	1.9842	3,7360	99	0.000	0.7360	0.6781	0.7939
الاتصال الأزماتي	20.111	1.9842	3,7120	99	0.000	0.7120	0.6420	0.7820
الفرضية الثانية	**32.573**	**1.9842**	**4.1576**	**99**	**0.000**	**1.1576**	**1.0875**	**1.2277**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يتضح من خلال الجدول بأنّ مستوى الدلالة المعنوية (Sig) للمتوسط الحسابي العام قدّر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) أي (5%). كما أن قيمة (T) المحسوبة قدّرت بـ (32.573) أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.9842). كما قدّرت قيمة الدلالة المعنوية لاستراتيجيات الاتصال بـ(0.000) وهي أقل تماماً من (0.05).

في حين قدّرت قيمة (T) المحسوبة لاستراتيجيات الاتصال (32.573) وهي أكبر تماماً من قيمة (T) الجدولية (1.9842). كما أنّ الفرق بين المتوسطين الحسابين لإجابات مفردات الدراسة أقل تماماً من المتوسط الفرضي المقدر بـ (3).

ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة، يمكن القول بأنّ **الفرضية الثانية مُحققة كلياً**، والتي تنص على "**اعتماد كوندور على استراتيجيات الاتصال التكيّفي (الاتصال الموقفي الظرفي، الأزماتي والعلاقات العامة)، استراتيجيات الاتصال الترويجي (الاتصال التسويقي، التجاري، الحدثي والرقمي)، واستراتيجيات الاتصال المجتمعي (الاتصال المسؤول، المواطن والأخضر) المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة**"،

3. اختبار الفرضية الثالثة: سيتم هنا استخدام نموذج الانحدار المتعدد كالتالي:

- **H_0** = لا تؤثر اليقظة التنافسية في بناء استراتيجيات الاتصال لدى كوندور.
- **H_1** = تؤثر اليقظة التنافسية في بناء استراتيجيات الاتصال لدى كوندور.

والجدول الموالي يبيّن نتائج الاختبار:

الجدول (41): اختبار الفرضية الثالثة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	(R^2)	قيمة (F)	دلالة (F)	(B)	قيمة (T)	دلالة (T)
مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف	استراتيجية الاتصال	0.930	173.441	[b]0.000	0,095	1,114	0,268
مرحلة استهداف المعلومات					-0,455	-4,158	0,000
مرحلة تعقب وجمع المعلومات					-0,672	-6,944	0,000
مرحلة معالجة وتحليل المعلومات					0,607	6,346	0,000
مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات					-0,345	-4,609	0,000
مرحلة اتخاذ القرارات					-0.102	-1,624	0,108
مرحلة النتائج – التقييم – المتابعة					0,269	1,866	0,065

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

أظهرت نتائج الجدول بأنّ نموذج الانحدار معنوي، وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (173.441) بدلالة

معنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتبين النتائج بأنّ المتغيرات المستقلة تفسر (93%) من التباين الحاصل في استراتيجيات الاتصال، وذلك بالنظر إلى (R^2) معامل التحديد.

- جاءت قيمة (B) **لمرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف** بقيمة (0.095) وهي غير دالة إحصائياً، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المعنوية المرتبطة بها التي تقدّر بـ (0.268) وهي أكبر من (0.05). ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى "مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف" بمقدار وِحدة قد يرتفع مستوى "استراتيجية الاتصال" بمقدار (0.095) وِحدة.

- جاءت قيمة (B) **لمرحلة استهداف المعلومات** بقيمة (-0.455) وهي دالة إحصائياً، حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها والتي قدّرت بـ (0.000) وهي أقل من (0.05). ويعني ذلك كلما ارتفع مستوى "مرحلة استهداف المعلومات" بمقدار وِحدة انخفض مستوى "استراتيجية الاتصال" بمقدار (0.455) وِحدة.

- جاءت قيمة (B) **لمرحلة تعقب وجمع المعلومات** بقيمة (-0.672) وهي دالة إحصائياً، حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها والتي قدّرت بـ (0.000) وهي أقل من (0.05). ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى "مرحلة تعقب وجمع المعلومات" بمقدار وِحدة انخفض مستوى "استراتيجية الاتصال" بمقدار (0.672) وِحدة.

- جاءت قيمة (B) **لمرحلة معالجة وتحليل المعلومات** بقيمة (0.607) وهي دالة إحصائياً، حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المعنوية المرتبطة بها والتي قدّرت بـ (0.000) وهي أقل من (0.05). ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى "مرحلة تعقب وجمع المعلومات" بوِحدة ارتفع مستوى "استراتيجية الاتصال" بمقدار (0.607) وِحدة.

- جاءت قيمة (B) **لمرحلة الاتصالات ونقل المعلومات** بقيمة (-0.345) وهي دالة إحصائياً، حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المعنوية المرتبطة بها والتي قدّرت بـ (0.000) وهي أقل من (0.05). ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى "مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات" بوِحدة انخفض مستوى "استراتيجية الاتصال" بمقدار (0.345) وِحدة.

- جاءت قيمة (B) **لمرحلة اتخاذ القرارات** بقيمة (-0.102) وهي غير دالة إحصائياً، حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المعنوية المرتبطة بها والتي قدّرت بـ (0.000) وهي أقل من (0.05). ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى "مرحلة اتخاذ القرارات" بوِحدة انخفض مستوى "استراتيجية الاتصال" بمقدار

(0.102) وِحدة.

- قيمة (B) **لمرحلة النتائج، التقييم والمتابعة** بقيمة (0.269) وهي غير دالة إحصائياً، حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المعنوية المرتبطة بها والتي قدّرت بـ (0.065) وهي أكبر من (0.05). ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى "مرحلة النتائج، التقييم والمتابعة" بوِحدة قد يرتفع مستوى "استراتيجية الاتصال" بمقدار (0.269) وِحدة.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية و**قبول الفرضية البديلة**، والتي تنص على "**تؤثر اليقظة التنافسية في بناء استراتيجيات الاتصال لدى كوندور**".

ويمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد كالآتي:

الاستراتيجية الاتصالية = (6.154) -0.455*مرحلة استهداف المعلومات -0.672*مرحلة تعقّب وجمع المعلومات + 0.607*مرحلة معالجة وتحليل المعلومات -0.345*مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات – 0.102*مرحلة اتخاذ القرارات 0.269*مرحلة التقييم، التقويم والمتابعة.

4. اختبار الفرضية الرابعة:

سيتم هنا استخدام اختبار ستيودنت (Student's T-test) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة (5%)، حيث تُشير قاعدة القرار في اختبار هذه الفرضية هي "أن تُقبل الفرضية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، وتكون ذات دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من (5%)".

ومن جدول توزيع ستيودنت تم استخراج قيمة (T) الجدولية، وذلك عند احتمال (0.95) حيث قدّرت بـ (1.9842) مع عدد درجات الحرية (99).

والجدول الموالي يبيّن نتائج الاختبار:

الجدول (42): اختبار الفرضية الرابعة

المتوسط الفرضي = 3								
المعيقات	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	المتوسط العام للإجابات	درجات الحرية	مستوى الدلالة المعنوية sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة (95%)	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
الداخلية	62.882	1.9842	4.2730	99	0.000	1.2730	1.2328	1.3132
الخارجية	4.770-	1.9842	2.7067	99	0.000	0.2933-	0.4153-	0.1713-

الفرضية الرابعة	14.616	1.9842	3.5311	99	0.000	0.5311	0.4590	0.6031

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v27

يتضح من خلال الجدول بأنّ مستوى الدلالة المعنوية (Sig) للمتوسط الحسابي العام قدّر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) أي (5%). كما قدّرت قيمة الدلالة المعنوية للمعيقات الداخلية والخارجية بـ (0.000) وهي أقل تماماً من (0.05).

في حين قدّرت قيمة (T) المحسوبة للمعيقات الداخلية والخارجية (14.616) وهي أكبر تماماً من قيمة (T) الجدولية (1.9842). كما أنّ الفرق بين المتوسطين الحسابين لإجابات مفردات الدراسة أقل تماماً من المتوسط الفرضي المقدر بـ (3).

ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة، يمكن القول بأنّ **الفرضية الرابعة مُحققة جزئياً**، والتي تنص على "**يواجه نظام اليقظة التنافسية بكوندور معيقات ناتجة عن العوامل الداخلية دون الخارجية**".

المطلب الثاني: العرض والتحليل الكيفي لمعلومات أداة المقابلة

أولاً: عرض المقابلة رقم (01-02)

- **التاريخ والتوقيت:** 2025/05/25 - الساعة 14:00
  2025/05/26 - الساعة 11:30
- **المكان:** شركة كوندور
- **مع مسؤول:** بمديرية المشاريع/ السيد (م.ش.ب.ر) - **سنوات الخبرة في الشركة:** 08 سنوات
- **مع مسؤول:** بمديرية نظام المعلومات/ السيد (ب.ج) - **سنوات الخبرة في الشركة:** 10 سنوات

- **أسئلة المقابلة رقم (01-02):**

- السؤال (01): تُعد اليقظة من المفاهيم المعاصرة متعددة الأبعاد؛ التي قد برز استخدامها بين الشركات والمؤسسات داخل القطاع للتحكّم في مستويات وحدّة المنافسة. باعتبارك مسؤول لدى شركة كوندور مامدى وعيكم بمفهوم اليقظة التنافسية؟

- السؤال (02): تقوم ممارسات اليقظة على خلايا أو فرق مسؤولة عن عملية جمع ما تحتاج وما ينبغي على الشركة معرفته؛ انطلاقاً من الإشارات الضعيفة وصولاً للمعلومات الاستراتيجية. ماهي الجهة المكلّفة باليقظة التنافسية الخاصة بشركة كوندور؟

- السؤال (03): عندما يرتبط الأمر بالمسائل الحاسمة كوضع السياسات، التخطيط، تقرير المسار والاختيار بين البدائل التي تؤثر وتتحكم بمسار التوجه الاستراتيجي للشركة، يتطلب الوضع بشكل دقيق نوعية وشروط معينة من المشاركة، الكفاءات والتفويض في إطار حدود معينة. هل تمتلك الجهة المكلّفة باليقظة التنافسية صلاحيات صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات داخل الشركة؟

- السؤال (04): بحُكم ديناميكية السوق وعدم استقرار القطاع الصناعي، يتوجب على الشركة مسح وفهم ما يجري داخل محيطها الأحمر الذي تتواجد فيه. ماهي أهم الأدوات والنماذج المعتمدة في تشخيص، تحليل ومقارنة عناصر وعوامل البيئة الداخلية والخارجية؟

- السؤال (05): تستند الشركة خلال إدارة وأتمتة عملياتها وأنشطتها الرئيسية والفرعية على فحوى وكفاية أنظمتها المركزية واللامركزية. هل يُوفر نظام اليقظة التنافسية المعلومات الاستراتيجية اللازمة التي تخدم التوجّه الاستراتيجي لكوندور طويل المدى؟

- السؤال (06): إنّ تحديد مدى كفاءة الأداء والتميز التشغيلي والوظيفي للأنظمة يتم عبر معايير مُحددة.

ماهي أساليب قياس جودة وفعالية أداء نظام اليقظة التنافسية الخاص بكوندور؟

– السؤال (07): إنّ الشركات الرائدة والطموحة لا يقف أدائها المتميز عند مستوى أو سقف ثابت. ماهي آليات تعزيز وتطوير فاعلية أداء نظام اليقظة التنافسية لدى كوندور؟

– السؤال (08): خلال مسار البحث وجمع المعلومات بأنواعها تواجه الشركات عقبات وقيود داخلية وأخرى خارجية تؤثر على معدل ووتيرة الوصول لأهدافها. كيف تقومون بمجابهة الصعوبات والمعيقات التي تواجه نظام اليقظة التنافسية بكوندور؟

– السؤال (09): يقوم نظام اليقظة التنافسية بجمع المعلومات بشكل مستهدف ومنظّم بناءً على أهميتها وقيمتها خاصة في عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تدخل في ترسيخ وإبراز هوية، قوة ومزايا العلامة التجارية. هل تحرص الشركة على رصد ومتابعة استراتيجيات الاتصال الخاصة بالمنافسين؟ في حالة نعم كيف ذلك؟

ثانياً: أجوبة وتحليل المقابلة رقم (01–02)

– جواب السؤال (01): تُعد اليقظة من المفاهيم المعاصرة متعددة الأبعاد؛ التي قد برز استخدامها بين الشركات والمؤسسات داخل القطاع للتحكّم في مستويات وحدّة المنافسة. باعتبارك مسؤول لدى شركة كوندور مامدى وعيكم بمفهوم اليقظة التنافسية؟

بما أنّ "كوندور" رائدة محلياً وذات تجارب وتطلّعات سوقية دولياً في القطاع الصناعي، نحن نَعي ونُدرك تماماً مدى أهمية وضرورة تبنّي مفهوم اليقظة ضمن الثقافة التنظيمية للشركة، فهي تُمثل أحد أهم المرتكزات والأصول الاستراتيجية التي تدخل جوهرياً في تشكيل إدارة ورؤية واعية؛ ليس فقط من ناحية رصد واستشعار المزايا والحدّة التنافسية، الاطلاع الدائم بمجريات ومتغيرات البيئة الكلّية، وإنما التأسيس لنظام وبنك معلوماتي متكامل يسمح لنا كمتخذي القرار بالتفكير والتصرّف بشكل سليم.

وعليه تحرص الشركة على تسخير كافة الموارد البشرية، المالية والتقنية اللازمة في هذا الشأن لضمان استهداف، جودة وحداثة المعلومة بُغية بلوغ الإدارة بالمعرفة الاستراتيجية -كرأس مال معنوي يدفع بدولاب المؤسسات الاقتصادية المعاصرة- نطمح من خلالها إلى دعم وتعزيز مستويات الابتكار والتميز السوقي للشركة بعيد المدى.

- **من خلال الإجابة يتبيّن** مستوى وعي مسؤولي شركة "كوندور" بمدى حتمية وجود نظام يقظة في بيئة أعمالها، ويتجلى ذلك في تبني المفهوم وتجسيده من خلال التطوير والاستدامة في معارفها. أي أنّ هذا

الوعي لا يُولد بشكل عفوي أو تلقائي وإنما نتيجةً للتراكمات المعرفية الشركة، طبيعة ثقافتها التنظيمية وتجاربها في مواجهة تحديات السوق القائمة على أساليب الفكر الاستراتيجي.

ثم إنّ فكرة وعي المؤسسات والشركات بمفهوم اليقظة التنافسية قد وجدت دعماً قوياً في مبادئ نظرية التعلم التنظيمي (*Organizational Learning*) وتحديداً في أعمال ودراسات الباحث اليوناني-الأميركي كريس أرجريس (*Chris Argyris*) والأميركي دونالد شون (*Donald Schön*)، حيث اعتبروا بأنّ هذا الوعي يُعد بمثابة شكل من أشكال التعلم التنظيمي، بحيث تتعرف المؤسسة على مدى أهمية المعلومة في بيئتها التنافسية، ومن ثم تبدأ في تحسين وتطوير أنظمتها المعلوماتية وهياكلها.

في ذات السياق، أشار الباحث بنيامين جيلاد (*Benjamin Gilad*) إلى أنّ المرحلة الأولى من التعلم التنظيمي لبناء نظام يقظ ناجح تسبقه مرحلة "الوعي المؤسسي" بأهمية المعلومة والذكاء التنافسي، مُشيراً إلى أنّ غياب عنصر "الوعي" يُعد من أكبر أسباب فشل أنظمة اليقظة بالمؤسسات. مُعتبراً في نفس الوقت أنّ اتخاذ القرارات لا تُبنى بشكلٍ كافٍ على المعرفة الاستراتيجية فقط، وإنما على الجانب النفسي الذي يشمل الإدراك والانطباعات وبعض الجوانب العقلية.

كما جاء الخبير الأميركي جان هيرينغ (*Jan Herring*) بنموذجه دورة الذكاء التنافسي (*Competitive Intelligence Cycle*)، موضّحاً من خلاله فكرة أنّ التفكير والتخطيط الاستراتيجي يتطلب وجود مستوى عالٍ من الوعي؛ بضرورة توظيف المعلومة التنافسية في دعم واتخاذ القرارات، كما اعتبر بأنّ نشر ثقافة اليقظة داخل المؤسسة يُعتبر شرطاً أساسياً في نجاح وفعالية أي نظام تنافسي.

- جواب السؤال (02): تقوم ممارسات اليقظة على خلايا أو فرق مسؤولة عن عملية جمع ما تحتاج وما ينبغي على الشركة معرفته؛ انطلاقاً من الإشارات الضعيفة وصولاً للمعلومات الاستراتيجية. ماهي الجهة المكلّفة باليقظة التنافسية الخاصة بشركة كوندور؟

تعتمد "كوندور" في ممارساتها لليقظة الميدانية والرقمية على خلايا أو فرق خارجية كمصادر حيوية لجمع المعلومات بعد استهدافها، موزّعة بشكل استراتيجي في نقاط وأماكن محددة على مستوى المحيط الذي تنشط فيه الشركة. أما داخلياً فتتواجد خلايا على مستوى مديرية المشاريع، نظام المعلومات، قسم الرقمنة ومديرية الاتصال يُعتبرون بمثابة حلقة وصل تعمل على ربط جهود كافة الخلايا مع بعضها، لتنسيق وضمان تدفق ووصول المعلومة المستحدثة إلى كافة الأطراف المعنية (الإدارة العليا، المديرين والموظفين الأساسيين) في الوقت المناسب، عبر وسائط اتصالية رقمية محددة (البريد الإلكتروني، تطبيقات المحادثة وبرنامج الشركة).

- **يتّضح من خلال الإجابة** بأنّ "كوندور" تولي أهمية لنشاط وخلايا اليقظة، كما تسعى جاهدة إلى إنشاء منظومة يقظة شاملة، متكاملة ومتوازنة تعمل معاً على مهمة الرصد والتحليل التنافسي والبيئي الكليّ، منظومة تجمع بين الحضور والتعدد التنظيمي، الرؤى الاستشرافية الجماعية والاتصال الفوري.

وعليه يؤكد الباحث النمساوي لودفيغ فون بيرتالانفي (*Ludwind Von Bertalanffy*) من خلال نظرية الأنظمة أو الأنساق المفتوحة (*Open Systems*) على أنّ المؤسسة عبارة عن نظام يتفاعل بشكل مستمر مع عناصر وظروف البيئة الداخلية والخارجية، ومن أجل تعزيز القدرة على التكيّف يتطلب الأمر وجود أجهزة استشعار (خلايا اليقظة)، تقوم برصد والتقاط الإشارات والمعلومات ومن ثم تحليلها، تخزينها واستغلالها بشكل استراتيجي.

كما يمكن أيضاً تفسير هذه الفكرة انطلاقاً من نظرية البنائية–الوظيفية (*Fonction-Structure*) للباحثين الأميركيين تالكوت بارسونز (*Talcott Parsons*) وجيفري ألكسندر (*Jeffrey Alexander*)، حيث تُعتبر خلايا الرصد الداخلية والخارجية بمثابة وحدات وبُنى فرعية تابعة لتنظيم المؤسسة، لكل واحدة منها تؤدي وظائف مُحددة ومؤطّرة -بشكل منفصل من حيث المهام ومتّصل من حيث الأهداف- تساهم في جمع وتحليل المعلومات اللازمة، للمحافظة على استقرار ونمو المؤسسة في بيئتها التنافسية.

– جواب السؤال (03): عندما يرتبط الأمر بالمسائل الحاسمة كوضع السياسات، التخطيط، تقرير المسار والاختيار بين البدائل التي تؤثر وتتحكم بمسار التوجه الاستراتيجي للشركة، يتطلب الوضع بشكل دقيق نوعية وشروط معينة من المشاركة، الكفاءات والتفويض في إطار حدود معينة. هل تمتلك الجهة المكلّفة باليقظة التنافسية صلاحيات صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات داخل الشركة؟

بالرغم من الأدوار وجملة المهام الأساسية التي تقوم بها خلايا اليقظة، إلاّ أنها ليست الجهة المخوّلة بصياغة استراتيجيات أو اتخاذ قرارات الشركة، ويُعزى ذلك إلى أنّ وظيفة هذه الخلايا تندرج في إطار الدعم الاستخباراتي–المعلوماتي (وليس التجسس الصناعي غير الأخلاقي)، حيث تزوّد المديرين ومتخذي القرار بالمعطيات الميدانية لتشكيل الصورة الكليّة عن البيئة الإجمالية، ومن ثم اختيار الاستراتيجية أو اتخاذ القرار الأمثل بناءً على أسس موضوعية وليس مجرد افتراضات.

بالتالي مسألة صناعة الاستراتيجيات والقرارات تستلزم كفاءات مُدرِكة لمدى تعقيد وتأثير عوامل ومؤشرات الأداء والبيئة ومدى تشابكها، كـ"تسطير الأهداف، الغايات والخُطط الاستراتيجية، نسبية القدرات والموارد المتاحة، التهديدات والمخاطر المحتملة، المشاكل التنظيمية وغيرها"، وهي تقع جميعها تقع تحت مسؤولية

وصلاحيات إطارات شركة "كوندور"، مجلس مديرية الإدارة العليا، مديري وحدات الإنتاج وبعض الشركاء الأساسيين.

- **يظهر جلياً من خلال الإجابة** بأنّ "كوندور" تعتبر عملية فصل المهام والصلاحيات أمراً ضرورياً لأسباب كثيرة، ربما من أهمها توزيع وإسناد المهام وفقاً لمبدأ الخبرة والتخصص، ضمان حيادية معالجة وتحليل المعلومات التنافسية والبيئية، تفادي تعددية واختلاف الآراء ووجهات النظر أو تضارب المصالح، عدم اختيار الاستراتيجية أو القرار المناسب، إساءة استخدام المعلومات الاستراتيجية. فنشاط خلايا اليقظة يتطلب كفاءات تشغيلية، تحليلية وتقنية أو مهارات فنية للوصول إلى المعلومة، بينما صياغة استراتيجية أو اتخاذ قرار كفء يتطلب خبرة ومهارة تكتيكية واستراتيجية؛ مرتبطة برؤية وتطلعات وأولويات الشركة، بالتالي هذا الفصل يُعد ضرورياً حفاظاً على مصلحة وتوازن المؤسسة.

وقد شدّد الاستراتيجي مايكل بورتر (*Michael Porter*) في هذا الإطار على فكرة الفصل بين المهام والصلاحيات، من خلال نظرية الذكاء التنافسي (*Competitive Intelligence*) وكتابه المزايا التنافسية (*Competitive Advantage*)، حيث يأخذ بالاعتبار مبدأ التوزان بين المعطيات (المتحصّل عليها من قبل خلايا اليقظة) والخيارات والصلاحيات التنظيمية للمسؤولين ومتخذي القرار.

كما دعمت أدبيات الباحث الأميركي هنري مينتزبرغ (*Henry Mintzberg*) هذه الفكرة، من خلال نظريته حول صنع القرار الاستراتيجي (*Strategic Decision-Making*)، مؤكداً على أنّ المعلومات تُعد مدخلاً ضرورياً لتغذية نشاط، استمرارية أو تميز المؤسسة في شكل مخرجات (منتجات، خدمات، بدائل)، لكن القرار نفسه نظراً لحساسيته يخضع لاعتبارات وشروط دقيقة من بينها "الخبرة، القيم التنظيمية والمؤسسية، عناصر وظروف وسياق البيئة الداخلية والخارجية، درجة المخاطرة وغيرها".

– جواب السؤال (04): بحُكم ديناميكية السوق وعدم استقرار القطاع الصناعي، يتوجب على الشركة مسح وفهم ما يجري داخل محيطها الأحمر الذي تتواجد فيه. ماهي أهم الأدوات والنماذج المعتمدة في تشخيص، تحليل ومقارنة عناصر وعوامل البيئة الداخلية والخارجية؟

في ظل البيئة التنافسية متعددة الأبعاد تعتمد "كوندور" على دمج الأدوات والنماذج التي نسعى من خلالها لمحاولة إجماع أو بناء رؤية استراتيجية متكاملة، إلى جانب عدة أسباب منها "درجة الأهمية والقيمة المضافة للنموذج، بحسب الإمكانيات والقدرات الداخلية والخارجية، متطلبات التخطيط الاستراتيجي، طبيعة المواقف والظروف السوقية التنافسية والإجمالية". ونقوم باستغلال كل أداة ونموذج من خلال ما يلي:

يُعد **نموذج (Porter) للقوى التنافسية الخمس** الأكثر أهمية وفائدة في تحليل السياق العملي، فهو يُقّدم لنا تشخيص عميق ومُفصّل لبنية قطاع الصناعة وحدّة المنافسة، ذلك من خلال دراسة قوى رئيسية تؤثر بشكل مزدوج ومباشر على ربحية الشركة وحصصها داخل السوق، كما يساعدنا في تقديم تقييم ما يسمى بجاذبية السوق، ومن ثمّ تتمكن الشركة من تحديد وصياغة الاستراتيجية التنافسية أو الاتصالية التسويقية والتجارية الملائمة.

نقوم باستخدام **تحليل (SWOT)** بانتظام من أجل تقييم التموقع والوضع الاستراتيجي للشركة في بُعديه الداخلي والخارجي هذا التشخيص المتكامل يُمكّن الشركة من اتخاذ قرارات استراتيجية وخلق مزايا تنافسية يصعب تقليدها قائمة على الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات، تفادي المخاطر واقتناص الفرص الممكنة.

بالرغم من أنّ **تحليل (PESTEL)** أقل استخداماً إلاّ أنه يفيدنا في معرفة وتقييم مدى تأثير وتأثر العوامل والعناصر الكلّية الخارجية (الاقتصادية، التكنولوجية، البيئية، القانونية، الاجتماعية، السياسية) على الشركة، إلى جانب استشراف وتتبّع الاتجاهات الكبرى والصغرى للمنافسين وأصحاب المصلحة، التي من الممكن جداً أن تُحدث تحوّلات وتقلبات في استقرار وتوازن السوق على المدى المتوسط والبعيد.

في حين أنّ استخدامنا **لأداة (*Benchmarking*)** يكون عند توفر المخرجات والمعطيات الكافية والدقيقة التي تستلزم ظرفياً تحديد فجوات الأداء التشغيلي، الاستراتيجي، التسويقي وتقييم مستوياتها مقارنةً بالمنافسين -بأقل أو أفضل منهم- خاصة في ظل معايير وضوابط الممارسات العالمية المرتبطة بالجودة والصحة والسلامة والبيئة (ISO).

- **تؤكد الإجابة** بأنّ التنويع والدمج في توظيف أدوات ونماذج التشخيص والتحليل الاستراتيجي، يُعد بمثابة نهجاً شاملاً ومتوازناً يُحقق لشركة "كوندور" مكاسب مادية ومعنوية مستدامة، من أبرزها شمولية الرؤية والتطلعات لتغطية تأثير العوامل والعناصر التحليلية، بالتالي تقليل مخاطر الاعتماد على نموذج واحد وأوجه القصور فيه. تعزيز مصداقية مخرجاتها عبر ما يُسمى بالتثليث المنهجي (*Triangulation*) أو التقاطع بين نماذج التشخيص والتحليل الاستراتيجي ونتائجها؛ التي تمنح متخذي القرار ثقة من ناحية صحّة التوقعات والاستنتاجات. المرونة التكيّفية التي تُتيحها كل أداة مناسبة لكل سياق، موقف وظرف. فنموذجي (Porter, PESTEL) يُقدمان رؤية تحليلية وتفصيلية شاملة عن قطاع الصناعة، البيئة التنافسية والكلّية الخارجية، أما نموذج (SWOT) يُقدم تشخيصاً داخلياً وخارجياً، في حين أنّ أداة (*Benchmarking*) تساعد في تقديم مؤشرات قياسية مقارنة.

من الملاحَظ أنّ الشركة لا تعتمد على أداة (VRIO) بالرغم من فائدتها في تحليل وتقييم الموارد، القدرات والمزايا الداخلية للشركة (القيمة، الندرة، التقليد، التنظيم)، والسبب في ذلك ربما راجع إلى محدودية نطاق الأداة بتركيزها فقط على العناصر الداخلية، عدم كفايتها في توجيه واتخاذ قرارات موقفية واستراتيجية متكيّفة التي تستلزم مراجعة وإحاطةً عميقة وشاملة لعناصر، سياق وديناميكية السوق كما في النماذج السابقة. بالتالي في هذه الحالة يتم دمج مخرجات أداة (VRIO) مع نموذج (SWOT)، حيث تجتمع وتبرز نقاط القوة معاً للحصول على موارد وقدرات قيّمة مع استدامة ميزة تنافسية منظّمة يصعب تقليدها.

ودعماً لما سبق ذكره، يؤكد مؤسس ورواد النظرية الموقفية–الظرفية (*Situational-Contingency*) الباحث النمساوي إدوارد فريد فيدلر (*Fred Edward Fiedler*) والأميركيين بول لورنس (*Paul Lawrence*) وجاي لورش (*Jay Lorsch*)، على فكرة أنه لا توجد أداة أو نموذج تحليلي واحد صالح لكل الحالات والظروف والمؤسسات، بل المسألة تعتمد على طبيعة ومزايا كل أداة أو نموذج وما تُتيحه، ومن ثم اختيار الأنسب منها –أو الدمج معاً– بشكل مرن؛ بما يتوافق مع طبيعة وخصائص المتغيرات والمتطلبات التنظيمية المؤسسية والسياقات البيئية الخارجية.

– جواب السؤال (05): تستند الشركة خلال إدارة وأتمتة عملياتها وأنشطتها الرئيسية والفرعية على فحوى وفاعلية أنظمتها المركزية واللامركزية. هل يُوفر نظام اليقظة التنافسية المعلومات الاستراتيجية اللازمة التي تخدم التوجّه الاستراتيجي لكوندور طويل المدى؟

نعم بطبيعة الحال، يبرع نظامنا المعلوماتي (بفضل خلايا الرصد) في توفير كافة المعطيات انطلاقاً من الإشارات الضعيفة التي تُعد بمثابة إنذارات أو إشارات تفيدنا في الإدارة الاستباقية للحد أو مواجهة الأزمات؛ وصولاً إلى المعلومات الاستراتيجية والتنافسية المتخصصة التي نهدف من خلالها إلى تدعيم وتمكين الرؤية، الاستراتيجيات والغايات الكبرى لشركة "كوندور" كاستدامة مزايانا التنافسية، تطوير الاستراتيجيات، اختراق أسواق جديدة مع توسيع نطاق شُهرة العلامة التجارية.

ويُعزى قيام وتميّز نظامنا المعلوماتي اليقظ على مبدأ "اليقظة المعلوماتية، الذكاء الاقتصادي والتنافسي"، من أجل استغلال الأصول المعلوماتية بشكل دقيق وآمن في خلق قيمة واقتصاد الشركة. كما يعتمد نظامنا على قواعد بيانات وبرمجيات مُدمجة تسمح بتخزين المعطيات الواردة والصادرة في الوقت الفعلي، ثم نقوم بمعالجتها، تفسيرها وتصنيفها بحسب الأولويات الاستراتيجية والتنافسية للشركة لتصبح جاهزةً للاستخدام.

➢ **تُثبت الإجابة** بأنّ "كوندور" تحرص على امتلاك نظام يقظة متين، يلبي احتياجاتها المعلوماتية كما يدعم بشكل موجّه توجهها الاستراتيجي. وعليه تستند إلى المبادئ والمفاهيم المركزية الخاصة بنظرية نظم المعلومات الاستراتيجية (*Strategic Information Systems*)، حيث يوضّح أنصارها الأميركيين مايكل بورتر (*Michael Porter*) وفيكتور ميلر (*Victor Miller*) في دراساتهم كيف يمكن لنظم المعلومات عند ارتباطها بالاستراتيجية؛ أن تُصبح أداة تمكينية قوية في تحقيق التفوق والتميز التنافسي، وذلك عبر تحسين وتسريع وتيرة التدفق والحضور المعلوماتي لاتخاذ القرارات طويلة المدى.

في المقابل يؤكد الباحثين الكنديين جايمس ماكين (*James McKeen*) وهيذر سميث (*Heather Smith*) بأنّ المؤسسة التي تنجح في ربط واستغلال أنظمة معلوماتها مع أهدافها الاستراتيجية بذكاء؛ تكون أكثر قدرة وفعالية على التأقلم والرفع من مستويات الأداء المستدام في خدماتها ومنتجاتها.

في حين أنّ الأميركي بيتر كين (*Peter Keen*) يُشدد على الفكرة التي تفيد بأنّ مخرجات النظم التحليلية لليقظة في شكلها النهائي (معلومات معالجة ومصنّفة) يجب أن تكون مُصممة وموجّهة لخدمة التطلعات، الأهداف والغايات الاستراتيجية طويلة المدى؛ وليس فقط التشغيلية أو التكتيكية قصيرة ومتوسطة المدى، وهو ما يُعتبر صُلب نظم المعلومات.

– جواب السؤال (06): إنّ تحديد مدى كفاءة الأداء والتميز التشغيلي والوظيفي للأنظمة يتم عبر معايير مُحددة. ماهي أساليب قياس جودة وفعالية أداء نظام اليقظة التنافسية الخاص بكوندور؟

تُعد خطوة التأكد من جودة وفعالية أداء نظام اليقظة التنافسية وخلاياه أمراً ضرورياً وبل صحياً وفي هذا الإطار تعتمد "كوندور" على مجموع مؤشرات كمية وكيفية بشكل دوريّ؛ نسعى من خلالها لقياس مستويات الجودة والفعالية من خلال عدة نقاط أهمها:

- ✓ مؤشرات الأداء (KPIs)[*] التي تضم تقارير ذاتية مفصّلة عن التميز، الابتكار، الجودة المستدامة وكيفية تجسيدها في منتجات جديدة.
- ✓ طبيعة وأنواع المعلومات التي تم الاعتماد عليها في صياغة الاستراتيجيات أو اتخاذ القرارات.
- ✓ دقة الإنذارات والإشارات الأولية المرسلة.
- ✓ معدلات النجاح في اقتناص الفرص وتجنّب التهديدات.
- ✓ تحليل سلاسل القيمة بهدف الكشف عن أهم نقاط القوة والضعف.

[*] **KPIs** : Key Performance Indicators

- ✓ استخراج نسبة المبيعات، الحصة السوقية وصافي الربح.
- ✓ استخدام أداة (*Benchmarking*) للمقارنة الداخلية للنتائج الحالية والماضية لتحديد الفجوات، والخارجية مع أنظمة وأداء المنافسين من حيث التقنيات المستخدمة في المعالجة والتحليل وتكاليف التشغيل في مقابل العائدات وغيرها.
- ✓ اعتماد استطلاعات رضا المديرين والأعضاء المعنيين عن جودة واتساق المعلومات ومدى موائمتها مع توجه الشركة وسوقها المستهدف.

➢ **تُبرز الإجابة** بوضوح أنّ "كوندور" تسعى لبلوغ القياس الشامل لأدائها ونتائجها من خلال تحليل جودة المعلومات المتحصل عليها من قبل الخلايا الخارجية والداخلية. ومن أهم المنظورات والنماذج التي تدعم هذه الفكرة، نظرية القياس المتكامل للأداء (IPM)(*) كمفهوم شامل متعدد الأبعاد يضم بطاقة الأداء المتوازن (BSC)(**) لرواده ومطوريه الأميركيين روبرت كابلان (*Robert Kaplan*)، دافيد نرتون (*David Norton*) والأميركي-البريطاني آندي نيلي (*Andy Neely*)، الذين شددوا على ضرورة تقييم مستويات الأداء عبر دمج المؤشرات المالية مع النوعية، التي تفيد في قياس فعالية نتائج الأنظمة المعلوماتية الاستراتيجية، مما يسمح بتقديم التوصيات المناسبة.

في حين أنه من خلال نموذج التميز الأوروبي (EFQM)(***) المؤسَس بمبادرة (14) شركة أوروبية رائدة مثل "*Bosch, Philips, Renault, Nestlé, Volkswagen, British Telecom Group*" والذي يهدف إلى التحسين المستمر للجودة المستدامة والابتكار؛ يمكن تحويل نظام اليقظة التنافسية من مجرد أداة للرصد إلى محرّك للتميّز والتفوّق المؤسسي واكتساب مزايا تنافسية عبر تقييم جودة كفاءة متيقظيه، موارده المالية والبشرية، فعالية عملياته الأساسية ومدى بلوغه لنتائج وتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة للزبائن والمجتمع.

- جواب السؤال (07): إنّ الشركات الرائدة والطموحة لا يقف أدائها المتميز عند مستوى أو سقف ثابت. ماهي آليات تعزيز وتطوير فاعلية أداء نظام اليقظة التنافسية لدى كوندور؟

إنّ تميز وريادة شركة "كوندور" في السوق التنافسي لا يتوقف عند بلوغ الأهداف والغايات الاستراتيجية، بل هي مسألة مستمرة ومتجددة تستدعي تبني آليات تجمع بين تحسين وتنمية قدراتنا، كفاءاتنا وبلوغ التمكين

(*) **IPM** : Integrated Performance Measurement.
(**) **BSC** : Balanced Scorecard.
(***) **EFQM** : European Foundation for Quality Management.

التقني والتكنولوجي المرتبط بقطاع الصناعة. ومن بين الآليات:

- ✓ انتقال نظامنا المعلوماتي من اليقظة التقليدية إلى اليقظة الرقمية عبر دمج أداة (Power-BI) من شركة (Microsoft) المدفوعة والمدعّمة بالذكاء الاصطناعي من خلال (Azure-AI)، الأداة مُثبّتة في أجهزة الحواسيب والهواتف الذكية الخاصة بأعضاء الإدارة العليا، خلايا الرصد والموظفين المعنيين. تسمح بتسريع جمع البيانات والمعلومات من المنصات والمستودعات، تخزينها عبر الحوسبة السحابية، إطلاق الإنذار الآلي والتنبيهات الذكية، توليد مؤشرات استباقية وتحليلات تنبؤية ذات جودة، إنشاء تقارير كقياس تفاعل العملاء والزبائن، تتبّع المخزون، مستويات الإنتاج ومشاركتها، مما يضمن التدفق الشبكي السريع والآمن للمعلومات.
- ✓ تحديث النظام وقواعد البيانات بشكل دوريّ حفاظاً على قدرته وفاعليته.
- ✓ التنسيق بين الوحدات التنظيمية الداخلية (مديرية نظام المعلومات، مديرية الاتصال، مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة، قسم التسويق) للاستفادة من تحليلاتهم بشكل شامل وعميق.
- ✓ غرس ثقافة اليقظة التنافسية بين الموظفين مما يجعلهم -بشكل غير مباشر- متيقظين نشطين.
- ✓ ربط مهام اليقظة التنافسية بالتوجه الاستراتيجي للشركة مع دمجها في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يرفع من جدواها إلى جانب منحها طابعاً وظيفياً بشكل تفاعلي وليس فقط معلوماتي.
- ✓ التقييم المستمر لمؤشرات أداء النظام المعلوماتي (KPIs).
- ✓ تعزيز شبكات الذكاء الاستراتيجي مع جهات، مؤسسات ومراكز البحث والتطوير للاستفادة من التقنيات الناشئة والبقاء على اطلاع دائم بالاتجاهات الراهنة والمستقبلية التي تؤثر على موقعها التنافسي داخل السوق.

➢ **تعكس الإجابة** مساعي واهتمام شركة "كوندور" بتطوير فاعلية وجودة أداء نظامها اليقظ الذي لا يتم فقط بواسطة أداة، طريقة أو أسلوب واحد، وإنما من خلال توليفة تقنية وأخرى نوعية متكاملة تجمع بين التكنولوجيات الحديثة، الموارد والقدرات البشرية، الهيكل التنظيمي، تعزيز الشراكات والشبكات الخارجية، جميعها في إطار بلوغ ثقافة استراتيجية قائمة على مبدأ التفاعل الذكي مع عناصر المحيط.

وفي هذا الإطار تعتبر نظرية التوافق الاستراتيجي (*Strategic Alignment*) لروادها الأميركيين جيري لافتمان (*Jerry Luftman*)، جون هندرسون (*John Handerson*) والهندي فنكات فنكاترمان (*Venkat Venkatraman*)؛ بأنّ فاعلية ومرونة الأنظمة المعلوماتية لليقظة تعتمد بنسبة عالية على مدى

موائمة أجزاء المؤسسة (أنشطة، عمليات، أقسام، تقنيات، تكنولوجيات) مع استراتيجياتها وتوجهاتها الرئيسية، مما يضمن الأداء الجيد، زيادة مستوى الكفاءة وبلوغ نتائج أفضل.

في حين أنّ رواد منظور الذكاء الاستراتيجي (*Strategic Intelligence*) التي تشمل "الذكاء التنظيمي، التكنولوجي، التنافسي والسوقي"، من أهمهم الأميركي جان هارينغ (*Jan Herring*)، الفرنسي ميشال ليسكا (*Michel Lesca*)، الكندي دافيد بلينكهورن (*David Blenkhorn*) والكندي-الأميركي كريغ فليشر (*Craig Fleisher*)؛ يُؤكدون على أنّ استخدام أدوات وتقنيات تكنولوجية متقدمة كالذكاء الاصطناعي، الأتمتة، توليد المعلومات والتحليلات التنبؤية مع ربطها تلقائياً بمصادر خارجية، تُعزز بشكل كبير في سرعة استهداف وجمع المعلومات السوقية والتنافسية في وقتها الفعلي، دقة الإشارات والتحذيرات، دعم التفاعل السريع بين الموظفين المعنيين وغيرها.

- جواب السؤال (08): خلال مسار البحث وجمع المعلومات بأنواعها تواجه الشركات عقبات وقيود داخلية وأخرى خارجية تؤثر على معدل ووتيرة الوصول لأهدافها. كيف تقومون بمجابهة الصعوبات والمعيقات التي تواجه نظام اليقظة التنافسية بكوندور؟

مثل أي شركة أو مؤسسة رائدة في مجال صناعتها ووجود تنافسية عالية، تواجه "كوندور" العديد من الصعوبات والمعيقات الداخلية وخاصة الخارجية، لذا نسعى جاهدين بشتى الطرق والوسائل إلى حلها وذلك من خلال:

على المستوى التنظيمي الداخلي نسعى إلى نشر ثقافة اليقظة للرفع من وعي خلايا الرصد وكافة الموظفين بمدى أهمية وحساسية المعلومات في دعم عمليات وقرارات الشركة. إعطاء أهمية بالغة لنظام اليقظة داخل الهيكل التنظيمي للشركة، واعتباره جزءً رئيسياً وليس مجرد نشاط فرعي. استخدام نظم معلومات متكاملة ومُحكمة (ERP, IT, SIS)[*] لتفادي تشتت أو تسرّب البيانات مع تسهيل الربط بين الأقسام كوحدات داخلية وخلايا الرصد الخارجية. تعزيز الاتصال في كافة الاتجاهات بشكل رقابي لضمان تدفق ومشاركة المعلومات بالقدر الكافِ (نظام شبه مركزي).

أما على المستوى الخارجي قد نواجه شح في المعلومات الأساسية بسبب ضبابية وديناميكية البيئة التنافسية، وعليه لا نكتفي فقط بخلايا الشركة وإنما نعمد إلى توسيع شبكات الرصد بالتعاون مع جهات وأطراف خارجية مع "موردين، عملاء، شركاء، خبراء، استشاريين، مراكز بحث، استخباراتيين" لتبادل المعلومات،

[*] **ERP** : Entreprise Ressource Planning / **TI** : Information Technology

التنبيه وإرسال الإنذارات المبكّرة وتوسيع دائرة المعارف. الاستثمار في التكنولوجيات الذكية التي تسمح بإمداد، غربلة، معالجة وتحليل كميات هائلة من البيانات والإشارات التي تلتقطها الخلايا يومياً. المراقبة المستمرة لاتجاهات واستراتيجيات المنافسين، سلوكيات أصحاب المصلحة ومعايير الجودة، الصحة، السلامة والبيئة؛ من أجل تفادي عنصر المفاجأة والتهديدات مما يضمن استباقية مجريات ومتطلبات البيئة الكلّية.

- **تُعبّر الإجابة** عن إدراك شركة "كوندور" لطبيعة التحديات، الصعوبات والمعيقات المحيطة بها لذلك فهي تعتمد لمواجهتها أو الحدّ منها على مقاربات استباقية متكاملة تشمل التمكين البشري (تنسيق الجهود، العمل الجماعي)، التكامل التنظيمي (نشر ثقافة اليقظة، اتساق مهام الموظفين)، الدعم التكنولوجي (تبني الأدوات الذكية)، الانفتاح الشبكي (اليقظة التعاونية مع جهات خارجية).

وفي هذا الإطار، تؤكد نظرية الموارد والقدرات (*Ressource-Based view*) بأنّ بلوغ التفوّق واستدامة المزايا التنافسية للمؤسسات، يتحقق من خلال تعبئة وتحسين مواردها وكفاءاتها الفريدة كنقاط قوة يصعب تقليدها أو استبدالها. وفي سياق اليقظة التنافسية يتطلب مواجهة التحديات والمعيقات تفعيل الموارد مثل المعرفة، نظم المعلومات، الوعي بأهمية القيادة الواعية بحسب الظروف وغيرها من الموارد والكفاءات.

كما أشارا مطوّري نظرية اليقظة التعاونية (*Collaborative Vigilance*) الفرنسيين كريستوف ميدلر (*Christophe Midler*) وفيليب بومار (*Phillipe Baumard*)، إلى مدى أهمية تنسيق الجهود، العمل والذكاء الجماعي داخل وخارج المؤسسة، للمساعدة في مسح وتشكيل صورة دقيقة وشاملة عن تفاصيل البيئة التنافسية من أجل تسهيل عملية التكيّف وبلوغ ما يسمى بالارتجال الاستراتيجي خاصة في ظل التهديدات المتزايدة والأزمات.

– جواب السؤال (09): يقوم نظام اليقظة التنافسية بجمع المعلومات بشكل مستهدف ومنظّم بناءً على أهميتها وقيمتها خاصة في عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تدخل في ترسيخ وإبراز هوية، قوة ومزايا العلامة التجارية. هل تحرص الشركة على رصد ومتابعة استراتيجيات الاتصال الخاصة بالمنافسين؟ في حالة نعم كيف ذلك؟

إنّ الاطلاع على الاستراتيجيات والممارسات الاتصالية الخاصة بالمنافسين داخل القطاع يُعد جزءً أساسياً يندرج من نظام اليقظة التنافسية الخاص بالشركة، هذه المتابعة إجبارية من أجل فهم تموقعهم، سلوكياتهم، طبيعة ونوعية المضامين داخل الرسائل الموجّهة للجماهير إلى جانب الأساليب والاستمالات المستخدمة في التأثير وتعزيز الصورة الذهنية وهوية علاماتهم التجارية. حيث نعتمد في ذلك على نهج منتظم يضم:

- ✓ متابعة حملاتهم الإعلانية والترويجية عبر وسائل الإعلام التقليدية والوسائط الجديدة.
- ✓ رصد وتحليل منشوراتهم على منصات التواصل من ناحية نوع المحتوى، الخطابات الضمنية، الشعارات، التصاميم، الصور، استخلاص الأنماط في الرسائل، المزايا، أوقات النشر، الفئات الجماهيرية المستهدفة، نسبة التفاعل، ردود الفعل والاستجابة في كل قناة اتصالية.
- ✓ تحليل تقييمات أصحاب المصلحة (خاصة العملاء والزبائن) على المنتجات والخدمات.
- ✓ المشاركة في الفعاليات المحلية والدولية (المعارض، الأيام المفتوحة، الصالونات) التي يتواجدون فيها للاطلاع على كيفية عرض منتجاتهم وخدماتهم، طرق التواصل والتعامل مع أصحاب المصلحة.
- ✓ تحليل مؤشرات أدائهم الاتصالي التي تعكس -ولو نسبياً- نتائج وجودة مخرجات استراتيجياتهم الاتصالية.

➢ **تؤكد الإجابة** دراية "شركة كوندور" بالسلوكيات والاستراتيجية الاتصالية للمنافسين، ليس فقط من زاوية الإجراءات الوقائية، الدفاعية والعلاجية، وإنما كأداة نشطة وحاسمة تؤهل مسؤولي اليقظة والاتصال على جمع المعلومات واستنباط أفضل الممارسات الاتصالية، ثم تكييفها بشكل فعال ومُبتكر مع استراتيجيات الاتصال الشركة. فالاتصال بحسب الأميركي بول أرجنتي (*Paul Argenti*) ليس مجرد تبليغ أو إرسال بل رافعة استراتيجية تستند عليها المؤسسات لأجل التعرّف على نوايا وسياسات المنافسين وبلوغ غايات وتحقيق أهداف طويلة المدى.

كما تحتاج من خلاله إلى معرفة وفهم "ما يقوله، وكيف يقولونه" المنافسين، وذلك عبر نموذج الاتصال التنافسي (*Competitive Communication*) كمفهوم مُركّب يُستخدم في مجال الاتصال الاستراتيجي المؤسسي، الذي تم تطويره -استناداً إلى أسس نظرية الذكاء التنافسي (*Competitive Intelligence*) لمايكل بورتر وجان هيرينغ- لاحقاً لتوظيفه في دراسات وفهم حقل الاتصال كمجال تنافسي، من طرف الأميركيين روبرت هيث (*Robert Heath*) وريتشارد نيلسون (*Richard Nelson*) مُعتبرين بأنّ المؤسسة الذكية تتنافس عبر الاستراتيجيات والخُطط الاتصالية كميزة تنافسية؛ تماماً كالتي تُحققها الاستراتيجيات التنافسية المرتبطة بالمنتج، الخدمة، الجودة والأسعار.

كما ينظر مايكل بورتر في نفس الوقت من خلال نموذجه القوى الخمس (*Five Forces*) لفكرة تحليل المنافسة المباشرة (استراتيجيات تنافسية) وغير المباشرة (استراتيجيات اتصالية)، التي تستدعي معرفة وفهم عميقين عن كيفية تسويق المؤسسات المنافسة لعلاماتها التجارية عبر أساليب وتقنيات الاتصال متعددة الوسائط.

وعليه، يتوجّب على المؤسسات بحسب الباحث الأميركي ويليام تشايس (*William Howard Chase*) من خلال نظرية إدارة القضايا (*Issues Management*)؛ رصد ومتابعة المستجدات والشؤون الاتصالية المثارة والصادرة عن منافسيها خاصة في الفضاء الرقمي، للتمكن من التصرّف والتفاعل بشكل استباقيّ ووقائي بدلاً من وقوعها في موقف دفاعيّ قد يُهدد سمعتها وصورتها.

ثالثاً: عرض المقابلة رقم (03-04)

- **التاريخ والتوقيت:** 2025/06/01 - الساعة 13:00
  2025/06/02 - الساعة 13:15
- **المكان:** شركة كوندور
- **مع مسؤول:** بمديرية الاتصال/ السيد (ر.ز) - **سنوات الخبرة في الشركة:** 10 سنوات
- **مع مسؤول:** بقسم التسويق/ السيد (خ.م) - **سنوات الخبرة في الشركة:** 09 سنوات

- **أسئلة المقابلة رقم (03-04):**

- السؤال (10): يُمثل الاتصال المخطط والفعال رافعة استراتيجية تعزز من خلالها المؤسسات والشركات علاقاتها، مصالحها وجسورها مع جماهيرها داخلياً وخارجياً. باعتبارك مسؤول لدى شركة كوندور؛ مامدى وعيكم بأهمية الاستراتيجية الاتصالية؟

- السؤال (11): من خلال الهيكل التنظيمي لشركة كوندور، يُلاحظ بأنّ مديرية الاتصال تمتلك مكانة هامة مع باقي المديريات والأقسام. فهل تمتلك صلاحيات صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات؟

- السؤال (12): إنّ اختلاف التوجهات والسلوكيات المرتبطة بأصحاب المصلحة، يدفع الشركات لاختيار وتنفيذ خُطط اتصالية ذات مضامين موجّهة لتتناسب مع احتياجات كل فئة. ماهي أهم استراتيجيات الاتصال التي ترتكز عليها كوندور؟ ولماذا؟

- السؤال (13): عند بناء استراتيجية الاتصال يتوجب أولاً تحديد عناصر التوجّه الاستراتيجي. فيما تتمثل رؤية، رسالة، قيم، غايات وأهداف شركة كوندور؟

- السؤال (14): يُعتبر أصحاب المصلحة أفراد ومجموعات مرتبطة بالشركة يتأثرون ويؤثرون على أهدافها، تعتمد على آرائهم، تقييماتهم، استخداماتهم وإقبالهم على المنتجات والخدمات لتسطير مساعيها وضمان تقدّمها. كيف يتم تحديد الجمهور المستهدف؟ مع تكييف الرسائل والقنوات الاتصالية الملائمة؟

- السؤال (15): يأخذ التمويل المالي للاستراتيجيات والممارسات الاتصالية مساحة تغطي تكاليف التسويق،

الترويج لضمان انتشار ووصول المضامين. كيف يتم تخصيص الميزانية الاتصالية؟

– **السؤال (16)**: إنّ منهجية التخطيط الجيد للمبادرات والجهود الاتصالية يُعد مسألة دقيقة وحاسمة. كيف يتم تحديد الأنشطة والفعاليات الاتصالية؟

– **السؤال (17)**: تُعتبر جدولة الأنشطة والفعاليات خطوة أساسية تعكس ترتيب وتسلسل أولوية الأهداف الاتصالية ووتيرتها. كيف يتم تحديد البرنامج الزمني أو الرزنامة الاتصالية؟

– **السؤال (18)**: تُمثل الخطة الاتصالية الأجندة النهائية لاستراتيجية الاتصال في شكلها النهائي. كيف يتم ضبطها وتوثيقها؟

– **السؤال (19)**: إنّ تطبيق خطة الاستراتيجية الاتصالية يتطلب اتباع أو الالتزام ببعض الخطوات الأساسية لضمان تفعيلها بالشكل الملائم. كيف تتم مرحلة التنفيذ؟

– **السؤال (20)**: إنّ قياس مدى كفاءة الأداء الاتصالي يتحدد وفق مؤشرات مُعينة. كيف يتم تقييم جودة وفعالية أداء الاستراتيجية الاتصالية وتقويمها؟

– **السؤال (21)**: عند تأسيس أو صياغة الاستراتيجيات الأساسية للشركة قد تواجهها عقبات وقيود داخلية وخارجية. ماهي أهم الصعوبات والمعيقات المرتبطة ببناء استراتيجية الاتصال؟

– **السؤال (22)**: بعد تحديد الصعوبات والمعيقات المؤثرة على البناء الاستراتيجي للاتصال، ماهي أساليب وطرق مجابهتها وإدارتها؟

– **السؤال (23)**: إلى جانب تحديد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية. ماهي طبيعة العلاقة النوعية بين نظام اليقظة التنافسية واستراتيجيات الاتصال؟

– **السؤال (24)**: تتحقق الفاعلية التنظيمية والاتصالية من خلال دمج أو توحيد مهام مديريتين أو إدارتين للخروج بنتائج قيّمة وحلول بديلة تساعد في بلوغ أهداف الشركة. كيف يتم استغلال النظام المعلوماتي لليقظة التنافسية في بناء استراتيجيات الاتصال؟

– **السؤال (25)**: قد تكتفي بعض الشركات عند صياغة استراتيجياتها واتخاذ قراراتها بشكل اعتباطي على تجاربها الماضية، الافتراضات، غياب المنطلقات والمبررات الواقعية مما يعرّضها لارتفاع نسبة المخاطرة والفشل. ماهي آثار وانعكاسات عدم وجود نظام يقظة تنافسي على البناء الاستراتيجي للاتصال؟

رابعاً: أجوبة وتحليل المقابلة رقم (03-04)

- جواب السؤال (10): يُمثل الاتصال المُخطط والفعال رافعة استراتيجية تعزز من خلالها المؤسسات والشركات علاقاتها، مصالحها وجسورها مع جماهيرها داخلياً وخارجياً. باعتبارك مسؤول لدى شركة كوندور؛ مامدى وعيكم بأهمية الاستراتيجية الاتصالية؟

تُعتبر استراتيجيات الاتصال من الأصول الضرورية لشركة "كوندور" التي تساهم بشكل كبير في نجاحها واستدامتها على المدى البعيد. حيث تتمثل أهميتها الجوهرية في:

- ✓ تأطير وتحفيز الموظفين نحو بلوغ الرؤية والأهداف المشتركة.
- ✓ ضمان بناء واستدامة صورة قوية راسخة في أذهان أصحاب المصلحة، مما يفيد في تعزيز برامج الثقة والولاء طويلة المدى.
- ✓ إدارة سمعة الشركة في البيئة الرقمية خاصة خلال الأزمات مما يسمح بالاستجابة السريعة.
- ✓ إبراز وتمييز منتجاتنا، خدماتنا وعلامتنا التجارية وقيمها المضافة في ظل التشابه والتزاحم التنافسي.
- ✓ اختيار الأسلوب والقناة الاتصالية المتناسبين مع مستويات، اهتمامات واحتياجات كل فئة (أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين) في الأسواق المحلية والدولية (من ناحية اللغة، الثقافة والقوانين) لضمان وصول واستيعاب الرسائل بالشكل الصحيح.

➢ **تُبرهن الإجابة** بأنّ استراتيجيات الاتصال لدى "كوندور" ليست مجرد أداة أو وسيلة داعمة، بل تتعداها إلى كونها رافعة وعنصر مركزيّ في عملية التخطيط والتوجه الاستراتيجي العام للشركة، فهي بخصائصها ومزاياها قادرة على التأثير، التوجيه وتحقيق الاستجابة. بالتالي الحفاظ على ريادة وتموقع العلامة التجارية بشكل مستدام.

يُركز رواد ومنظّري الاتصال التنظيمي (*Organizational Communication*) كل من تشارلز ريدينغ (*Charles Redding*)، ليندا بوتنام (*Linda Putnam*) ودينيس مامبي (*Dennis Mumby*)، على أنّ الاتصال ليس مجرد عملية تبادل المعلومات وإنما هو عامل حيوي تأسيسيّ يقوم بتشكيل ثقافة المنظمة، يوجه سلوكياتها ويؤثر على أدائها وبنية استراتيجياتها دعماً لتحقيق أهدافها وتطلعاتها طويلة المدى.

في المقابل، قدّم الباحث الأميركي تشارلز فومبرون (*Charles Fombrun*) والهولندي سيس فان ريل (*Cees Van Riel*) نموذجاً للاتصال المتكامل (*Integrated Communication*) القائم على ثلاثة عناصر أساسية هي "الهوية، الصورة والسمعة"، وأنّ الاتصال الاستراتيجي هو الأداة التي تقوم بضمان إدارة

وتوجيه هذه العناصر الثلاث بفعالية وبشكل متّسق بحسب المواقف، الظروف وفئات الجمهور.

- جواب السؤال (11): من خلال الهيكل التنظيمي لشركة كوندور، يُلاحظ بأنّ مديرية الاتصال تمتلك مكانة هامة مع باقي المديريات والأقسام. فهل تمتلك صلاحيات صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات؟

إنّ امتلاك "كوندور" لمديرية عامة للاتصال بمستوى رفيع -مع أقسام فرعية أخرى متوزعة على باقي المديريات- يُعد مؤشراً على النضج والوعي التنظيمي والاستراتيجي للشركة، يجعلنا نؤكد على مدى ضرورة وجود المديرية وتموقعها كوحدة أساسية تدعم وتبرز رؤية ورسالة علامتنا التجارية في ظل التنافسية.

وعليه لا يمكن اعتبارها محدودة الوظائف والمهام (بعكس خلايا اليقظة)، بل منوّطة بأدوار وصلاحيات واسعة تدخل في عملية التخطيط والتوجه الاستراتيجي، المشاركة الفاعلة في بناء السياسات، البرامج واتخاذ القرارات الاتصالية والتسويقية، بناء علاقات طويلة المدى والمحافظة عليها مع أصحاب المصلحة.

- **تُظهر الإجابة** بوضوح بأنّ شركة "كوندور" تولي أهمية بالغة لمديرية الاتصال، وينعكس ذلك بتوفير هامش ومساحة كبيرة تسمح بممارسة الصلاحيات والامتيازات الممنوحة لها في صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات لكن ضمن مجالات اختصاصها، لضمان توجيه الخطاب الاتصالي للشركة الذي يتوافق مع توجهها العام.

ووفقاً للأدبيات الأكاديمية لنظريات الاتصال التنظيمي، يؤكد باحثيّ الاتصال من بينهم الأميركي بول أرجنتي (*Paul Argenti*) والهولندي جوب كورنيليسن (*Joep Cornelissen*)، إنّ الاتصال داخل التنظيم يجب أن يُنظر إليه كوحدة استراتيجية لا تتجزأ من الهيكل العام. كما أنه -كمديرية أو قسم- يجب أن يعمل بكافة الاتجاهات (شبكة النجمة التفاعلية) بشكل منسجم مع باقي الأقسام والإدارات التابعة للمؤسسة "كالإنتاج، البحث والتخطيط، التسويق". كما يجب أن تُتاح له سلطة التنظيم، التنسيق، التوجيه، التخطيط والرقابة؛ لضمان اتساق الرسائل بشكل موحّد.

- جواب السؤال (12): إنّ اختلاف التوجهات والسلوكيات المرتبطة بأصحاب المصلحة، يدفع الشركات لاختيار وتنفيذ خُطط اتصالية ذات مضامين موجّهة لتتناسب مع احتياجات كل فئة. ماهي أهم استراتيجيات الاتصال التي ترتكز عليها كوندور؟ ولماذا؟

نحرص على انتقاء استراتيجيات الاتصال الملائمة التي تخدم أهدافنا، تطلعاتنا والمنسجمة مع متطلبات البيئة الخارجية وتعدد جماهيرنا المستهدفين، وأيضاً وفقاً لأهميتها ومميزاتها كما يلي:

باعتبار أنّ كوندور" رائدة محلياً ودولياً في تصنيع وتسويق المعدات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية

والوسائط المتعددة، فإنّ وجود استراتيجيات **الاتصال التسويقي، التجاري والحدثي** يُعد أمراً ضروريا يضمن لنا دعم وتعزيز علامتنا التجارية على نطاق واسع، زيادة نسبة المبيعات، وصول الرسائل والتأثير على أصحاب المصلحة -خاصة المساهمين، العملاء، المستهلكين ووسائل الإعلام- من خلال الإعلانات واللافتات الإشهارية الثابتة والمتحركة (ملصقات في مساحات مُخصصة كالجداريات، مواقف ووسائل النقل)، الترويج والعروض التجارية، رعاية المناسبات، الفعاليات والحملات المناسبة.

نظراً لحجم السوق وارتفاع مستويات التنافسية، تواجه الشركة باستمرار تحديات وأزمات ترتبط بالسمعة، المنتجات، خدمة العملاء والزبائن، التنسيق بين الموظفين وغيرها من القضايا التي تتطلّب استجابة فورية من خلال **استراتيجيات العلاقات العامة والأزماتية**.

قد لا يكون الاتصال فعال بالشكل المطلوب إلاّ إذا كان مقترن بسياق زمني ومكاني محدد، لذا نعتمد على **الاتصال الموقفي-الظرفي** ليس فقط كاستراتيجية وإنما كمنهج ديناميكي مرن، نقوم من خلاله بإدارة وتكييف الخطابات والوسائط الاتصالية تبعاً لطبيعة كل مشكلة، نشاط، حملة، جمهور أو عند إقرار تعليمة، بيان، تصريح أو إحداث تغييرات سواءً داخلياً أم خارجياً.

تماشياً مع توجهاتنا الأخلاقية والتزاماتنا البيئية الرامية إلى تقديم منتجات صديقة للبيئة وصحة زبائننا، نقوم من خلال **استراتيجية الاتصال الأخضر أو المستدام** بتبني وبثّ الرسائل التي تحمل خطابات، شعارات، صور ورموز نقوم من خلالها بتوعية الجمهور نحو القضايا البيئية، كتقليل البصمة الكربونية في مصانعنا ومنتجاتنا مع تبني تكنولوجيا قائمة على الطاقات المتجددة. وهو ما يساهم على فتح أبواب الشراكات والتعاون مع المستثمرين، المنظمات والمؤسسات التكنولوجيا وبناء علاقات طويلة المدى معهم.

إيماناً منا بمبدأ المصداقية مع الجماهير نقوم من خلال **استراتيجيات الاتصال المسؤول-المواطن** بتوفير كافة المعلومات والتفاصيل الدقيقة التي يحتاجونها؛ والمرتبطة بأخلاقيات الشركة، ثقافتها، طبيعة منتجاتها، خدماتها وعروضها سواءً من حيث التسعير، الخصائص، المزايا والجودة، دعم القضايا المجتمعية، إقامة حملات المسؤولية الاجتماعية من أجل دعم صورة وسمعة الشركة، ما يُعزز التفاعل الإيجابي والمتبادل مع كافة أصحاب المصلحة بشكل شفاف.

في ظل التحوّل إلى البيئة الرقمية وتأثيراتها المعتمدة بشكل كثيف ومزدوج من طرف الشركة وجماهيرنا، يُعد **الاتصال الرقمي** بمثابة حجر الأساس المدمج بكافة استراتيجياتنا السابقة، عبر توظيف الوسائط الرقمية والافتراضية الذكية كالموقع الإلكتروني، المنصات، تطبيقات الهاتف. وذلك لتعزيز وإتاحة التفاعل المتزامن

والفوري، مع السماح بتقديم وإبراز الخطابات والرسائل الاتصالية للشركة عبر تصميم محتويات جذابة شكلاً ومضموناً.

- **تدُل الإجابة** على أنّ شركة "كوندور" لا تقوم باختيار استراتيجياتها الاتصالية بشكل عشوائي، وإنما نتيجة دراسة وتحليل دقيق لعناصر البيئة الخارجية وخصائص جماهيرها المستهدفة، مما يسمح لها في إطار إبراز وترسيخ هوية وصورة علامتها التجارية بشتى الأشكال والطرق الاتصالية الممكنة.

ويمكن تفسير هذه الفكرة بشكل ملائم من خلال نموذج الاتصال المتكامل (IC)، الذي يؤكد على أنّ المؤسسة المتفوّقة هي التي تختار مجموعة متناسقة من الأدوات والأساليب الاتصالية المدروسة، بطريقة تخلق من خلالها استراتيجية اتصالية متماسكة ومتلائمة. في حين يرى مؤسسيّ مفهوم الاتصال التسويقي المتكامل (*Integrated Marketing Communication*) البريطاني فيليب كيتشن (*Phillip Kitchen*) والأميركي دون شولتز (*Don Schultz*)؛ بأنّه يجب اختيار الاستراتيجية الاتصالية المثلى بناءً على مخرجات تحليل عناصر وعوامل البيئة الخارجية، بالتركيز على الفهم العميق لاتجاهات واستراتيجيات المنافسين، تقسيم واحتياجات الجماهير المستهدفة. وعليه يثبُت أنّ الاتصال الاستراتيجي الفعال والمتكيّف يعتمد على التنوّع، المرونة، التماسك، الانتشار والارتباط بالسياق.

كما أنّ رواد النظرية الموقفية–الظرفية (نظرية الطوارئ)، تؤكد بدورها وبشدة على قاعدة ثابتة بعدم وجود استراتيجية اتصالية واحدة صالحة لكل المواقف والجماهير، بل يتم اعتماد أنسبها بما يضمن انتشارها ووصولها إلى جانب توافقها مع الظروف، السياق وخصائص فئات جماهير المؤسسة.

– جواب السؤال (13): عند بناء استراتيجية الاتصال يتوجب أولاً تحديد عناصر التوجّه الاستراتيجي. فيما تتمثل رؤية، رسالة، قيم، غايات وأهداف شركة كوندور؟

بطبيعة الحال، لا يمكن بناء أي استراتيجية اتصالية من دون وضع وفهم أين تتجه الشركة، بالتالي هي تدعم هذا التوجه بشكل استراتيجي؛ من خلال تبني خطابات وتفعيل ممارسات اتصالية داعمة ومدروسة. وتتمثل **رؤية** "كوندور" في أن تكون الخيار والرقم واحد في السوق العالمية؛ بفضل **رسالة** علامتها التجارية القوية التي تلتزم بالتصنيع والتسويق المتكامل لمنتجات ذات **قيم** مبنية على معايير أساسية "كالابتكار، الجودة، التسعير، الشفافية، المصداقية، الاستدامة، التنوّع والإدارة بالمعرفة"، تُقدم تجربة استثنائية تُلبي احتياجات وتطلعات العملاء والزبائن بشكل يتخطى أو يفوق ما يُقدمه منافسينا.

أما **غاياتنا** ترتبط وتتأثر بشكل مباشر برسالة الشركة **وأهدافها** التي نسعى إلى تجسيدها بشكل مُحدد؛

فالشركة بصدد تطوير خطة توسّع قادمة -كخطوط إنتاج وتوزيع- لتعزيز شبكة حضور علامتها التجارية عبر تغطية (35) دولة جديدة بجانب (13) دولة الحالية، مما يسمح لنا باختراق أسواق جديدة غير معروفة أو مُستغلة من قبل منافسينا، مع الاستثمار والتركيز على تصنيع منتجات بديلة غير مألوفة بمزايا معينة "كالجودة والسعر" ضمن سياسات النمو والتنويع الخاصة بنا.

- **تُشير الإجابة** إلى أنّ "كوندور" من خلال آفاقها ومجهوداتها، تسعى في إطار تكامل توجهها الاستراتيجي لمحاولة الانتقال من المحيط الأحمر (التنافسي) إلى تبني استراتيجية المحيط الأزرق (اللاتنافسي) بفضل استراتيجيات الاتصال.

يُركّز مؤسسي ورواد نظرية التخطيط الاستراتيجي (*Strategic Planning*)؛ الأميركيين هنري مينتزبرغ (*Henry Mintzberg*)، ألفريد تشاندلر (*Alfred Chandler*) ومايكل بورتر (*Michael Porter*)، على ضرورة تطابق وتكامل عناصر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة إلى جانب مواردها وقدراتها الداخلية؛ كمزيج استراتيجي فعال يُمكّنها من بلوغ النجاح وخلق مزايا طويلة المدى. وعليه إنّ اتباع رؤية استراتيجية طموحة وواضحة مُدعّمة برسائل ذات قيم مُضافة ومُبتكرة، مع تجسيد غاياتها إلى أهداف قابلة للتنفيذ، يؤدي حتماً إلى خلق فضاء سوقي خالٍ من أشكال المنافسة.

ومن بين أهم التوجّهات المعاصرة التي تدعم هذا الانتقال؛ نظرية المحيط الأزرق (*Blue Ocean*) لمؤسسيها الكوري تشان كيم (*W. Chan Kim*) والفرنسية رينيه موبورن (*Renée Mauborgne*)؛ التي تُقرّ بأنّ المؤسسات الرائدة التي تسعى للتميّز والريادة يجب عليها التفكير خارج حدودها السوقية التقليدية التنافسية؛ المتزاحم والمتصارع فيها بالمنتجات والخدمات المتماثلة.

ودعماً للفكرة، تقوم مصفوفة آنسوف (*Ansoff Matrix*) للعالم الروسي-الأميركي هاري إيغور آنسوف (*Harry Igor Ansoff*)، بتحليل وتفسير اتجاه نمو المؤسسات من خلال التنويع في المنتجات والخدمات ومزاياها، إلى جانب استهداف واختراق الأسواق الجديدة كلياً في مساحات لم تطُلها أشكال المنافسة، كأهداف استراتيجية معاصرة جد مستدامة.

- جواب السؤال (14): يُعتبر أصحاب المصلحة أفراد ومجموعات مرتبطة بالشركة يتأثرون ويؤثرون على أهدافها، تعتمد على آرائهم، تقييماتهم، استخداماتهم وإقبالهم على المنتجات والخدمات لتسطير مساعيها وضمان تقدّمها. كيف يتم تحديد الجمهور المستهدف؟ مع تكييف الرسائل والقنوات الاتصالية الملائمة؟

أولاً يتمثل جمهور الشركة في أصحاب المصلحة الذي يمثلون ركيزة أساسية، وعليه نقوم **بتقسيمهم** بشكل عمليّ ومستهدف لفئات داخلية تضم "موظفين، أعضاء الإدارة العليا والوسطى، مساهمين، ممولين وشركاء استراتيجيين". وفئات خارجية تضم "موردين، عملاء، موزعين، تجار، مستهلكين وزبائن، منافسين، مؤسسات ومنظمات حكومية وغير حكومية، المجتمع المحلي والدولي، وسائل الإعلام".

ولتحديدهم نعتمد على أدوات وأساليب كمية ونوعية أهمها: أنظمة (CRM)(*)، تحليل المواقع والمنصات الرقمية، استطلاعات الرأي، خرائط (*Google*)، تقسيم السوق بحسب البيانات الديمغرافية، الكثافة السكانية، نقاط التوزيع والبيع، العملاء الخارجيين.

أما **تصنيفهم** يقوم على **بُعدين**، الأول مادي من خلال تخصيص منتجات ذات مزايا محددة -من ناحية السعر والجودة- تلبي احتياجات كل فئة، والثاني اتصالي. لكن كلاهما يتطلب طرح تساؤلات أساسية:

- ✓ من هي الفئات الأكثر تأثراً وتأثيراً على صورة وسمعة الشركة؟
- ✓ ماهي الفرص الممكنة التي يقدمونها؟
- ✓ ماهي تهديداتهم المحتملة؟
- ✓ كيف ومتى ينبغي تقبّل، التفاوض أو رفض متطلباتهم واحتياجاتهم؟
- ✓ ماهي الفئات التي تحتاج إلى اتصالات مُكثف؟
- ✓ ماهي مستويات الدخل الفردي والعام؟
- ✓ ماهي لغتهم ولهجتهم المفضلة؟
- ✓ ماهو مستواهم الثقافي والتكنولوجي؟
- ✓ هل هم إيجابيين، سلبيين أم محايدين؟

الإجابة على كافة هذه الأسئلة وغيرها يساهم بشكل دقيق في تخصيص رسائل واضحة، متنوعة، متناسقة ومتكيّفة مع القنوات والوسائط الاتصالية، التي من أهمها "منشورات الصور، الفيديوهات والفعاليات عبر منصات التواصل الاجتماعي، الخطابات والتقارير الرسمية، البيانات الصحفية، الملصقات والإعلانات الثابتة والمتحركة".

- ➢ **تُظهر الإجابة** بوضوح أنّ شركة "كوندور" تحرص على تقسيم وتصنيف جماهيرها ورسائلها المستهدفة، من خلال تصنيف فئات جماهيرها بحسب الأهمية، الأدوار، الخصائص ومستوى التأثير والتفاعل عبر

(*) **CRM** : Customer Relationship Management

وسائط الاتصال. ومن بين أهم المنظورات المفسرة لهذا الطرح نظرية أصحاب المصلحة (*Stakeholder*) للأكاديمي الأميركي إدوارد فريمان (*Edward Freeman*)، الذي يرى بأنها تُمثل نهجاً بديلاً لفهم كيفية قيام المؤسسة بخلق أكبر قدر ممكن من القيمة لكل طرف مستهدف، إلى جانب ضمان نجاحها المستدام المعتمَد بشكل كبير على أخلاقياتها ومصداقيتها وتعزيز التواصل الفعال معهم بشكل متوازن؛ مما يسمح بمعرفتهم وفهمهم بشكل أفضل، الأمر الذي يمنحهم ثقة وشعور بالانتماء وبالتالي كسب تأييدهم خاصة خلال الأزمات.

وكذا اعتبارهم كزبائن مُرتقبين من خلال الاتصال المستهدف، شريطة أن تكون الرسائل واقعية ومُصممة بشكل يُراعي كل فئة مستهدفة من حيث خصوصيتها ونسبة إقبالها على الوسائط من حيث التفاعل والانتشار، لأجل تعزيز التأثير الإيجابي للرسائل (الاقتناع) وتقليل السلبي (المقاومة أو الرفض). كما يجب في المقابل أن تهتم المؤسسة ببناء علاقات مع منافسيها عبر تخصيص وسطاء يتواصلون معهم ويتعاملون معهم، هذا السلوك الاستراتيجي يسمح للمؤسسة بدراسة وتحليل سلوكياتهم ومقارنة نقاط القوة والضعف، إلى جانب بناء علاقات وشراكات إيجابية طويلة المدى معهم.

في المقابل، يُعبّر باحث الاتصال الأميركي جيمس غرونغ (*James Grunig*) من خلال النظرية الظرفية للجمهور (*Situational Theory of Publics*) بأنّ كل فئة جماهيرية لها احتياجات ومواقف اتصالية مختلفة. على سبيل المثال تحتاج الفئة الناشطة إلى مشاركة وتفاعل مباشر. بينما الفئة الواعية تحتاج إلى تحفيزات (سواءً مادية كالعروض والامتيازات، أو معنوية كالاستمالات العاطفية من خلال الإشهار) بُغية تحويلها إلى نشطة. أما الفئة الكامنة فهي بحاجة تثقيف، توعية وتنبيه (كالاستمالات العقلية) لتغيير سلوكه أو رأيه. في حين أنّ الفئة غير المدركة قد لا تحتاج إلى تواصل في الوقت الحالي لكن تبقى في خانة الجمهور المحتمل.

كما يُبرر بجانبه الأميركي دافيد دوزير (*David Dozier*) من خلال نموذجه الأخلاقي للاتصال ثنائي الاتجاه (*Two-Way Symmetrical Communication*)؛ انتقاء واستخدام المؤسسات لرسائل وقنوات اتصالية متنوعة متكيّفة بحسب السياق وطبيعة، خصائص وثقافة كل فئة، من أجل ضمان تعزيز علاقات جماهيرية ذات مصالح مشتركة ومستدامة بشكل اتصالي متوازن وفعال.

- جواب السؤال (15): يأخذ التمويل المالي للاستراتيجيات والممارسات الاتصالية مساحة تغطي تكاليف التسويق، الترويج لضمان انتشار ووصول المضامين. كيف يتم تخصيص الميزانية الاتصالية؟

تُخصص الشركة سنوياً وفصلياً حدود معتبرة وغير ثابتة للميزانية الاتصالية؛ بعد الاجتماع مع الإدارة العليا، المديرية المالية والمحاسبة، مديرية الموارد البشرية، مديرية الاتصال وقسم التسويق. يتم على ضوئه تحديد الأولويات والأهداف الاتصالية، تقدير حجم الموارد المالية الحالية، تقدير نسبة العائدات، إلى جانب اعتماد أداة (*Benchmarking*) لمقارنة النتائج المالية لدراسة وتقييم تكاليف استراتيجيات الاتصال السابقة، الرسائل والقنوات الفاعلة في تعزيز علامتنا التجارية على الجماهير المستهدفة، الفئات التي تم التركيز عليها دون غيرها وهل تحصلنا على مردودية مادية ومعنوية من خلالها.

بعد استهداف وتصنيف الجمهور، تكييف الرسائل وقنوات الاتصال من جديد (في المرحلة السابقة)؛ يتم تخصيص **ميزانية نسبية قابلة للزيادة والنقصان** -بحسب النطاق المحلي والدولي، كل فئة وسهولة الوصول إليها، الظروف والمواسم، الأهمية والقيمة الاستراتيجية لكل هدف اتصالي- تحت ما يسمى **بتكلفة النشر والوصول** المقدّرة بـ (100%) مُقسّمة كالآتي:

الجدول (43): يوضّح الميزانية الاتصالية لشركة كوندور

الميزانية/ التكلفة	الغرض/ الهدف
%30	الحملات الاتصالية والإعلانية عبر وسائل الإعلام التقليدية والمنصات الرقمية.
%10	صناعة وإدارة المحتوى المطبوع، المرئي والمسموع كالإشهار، الفيديوهات، الملصقات والكتيبات، التصوير الاحترافي، تصاميم الجرافيك عالية الجودة".
%30	نشاطات العلاقات العامة والتسويق، إقامة الفعاليات، المناسبات والرعايا.
%05	تعزيز الظهور باستخدام الخوارزميات والإعلانات الرقمية المدفوعة عبر محركات البحث، المواقع الإلكترونية وفيديوهات منصات التواصل الاجتماعي.
%05	البحث والتقييم عبر استطلاعات الرأي.
%10	الدعم التقني للمنصات والموقع كتطويرها وحمايتها.
%10	احتياطي خُطط الطوارئ والأزمات.

- **تدُل الإجابة** على أنّ "شركة كوندور" تتّبع منطق التخطيط والفهم الاستراتيجي العميق والمرن في تقسيم وضبط الميزانية حسب الوظيفة والأهمية الاتصالية، بشكل مدروس ومنسّق مع المديريات والأقسام أعلاه لتوحيد الأولويات والأهداف الاتصالية، كما يتّضح بأنّ الميزانية الاتصالية بالنسبة لإطارات ومسؤولي الشركة ليس مجرد تكلفة بل قرار استثماري -مادي ومعنوي- على المدى المتوسط والبعيد.

ومن بين الأدبيات الأكاديمية التي تعتبر الاتصال كاستثمار في بُعده الاقتصادي، مُفسّرةً دمج تخصيص الميزانيات المالية للأنشطة بشكل مرن قابل للتعديل والقياس؛ هو منظور الباحث الأميركي بول أرجنتي (*Paul Argenti*) الذي يرى بأنّ الميزانية الاتصالية يجب أن تُدار أو وفق معيار أو مقياس نسبة العائد على رأس المال والعائد على الاستثمارات المتوقعة (ROC, ROI)(*) في مقابل النتائج المحققة. أي تقدير مستويات الإنفاق، مدى تأثير استراتيجية الاتصال على سمعة العلامة التجارية؛ على سلوك المستهلكين وقدرتها على تحويلهم لزبائن دائمين؛ وعلى رفع نسبة المبيعات والأرباح.

كما أنّ رواد نموذج الاتصال التسويقي المتكامل (IMC)، يرون بأنّ دمج ميزانية الاتصال عبر الوظائف المتنوعة "كالإعلانات، أنشطة العلاقات العامة، أساليب التسويق والترويج"؛ ضمن قنوات مُخصصة وضمن رسائل منسجمة وخطة مترابطة تعمل على تحقيق توزان وكفاءة الإنفاق المستدام، في إطار إبراز ودعم صورة وهوية العلامة التجارية للمؤسسة.

- جواب السؤال (16): إنّ منهجية التخطيط الجيد للمبادرات والجهود الاتصالية يُعد مسألة دقيقة وحاسمة. كيف يتم تحديد الأنشطة والفعاليات الاتصالية؟

ننطلق في تحديد نوع الأنشطة والفعاليات الاتصالية **من الغايات والأهداف الاتصالية** الدقيقة كأن نسعى مثلاً لتحيين تموقع هوية علامتنا التجارية من خلال عرض تقرير احترافي. الترويج لبعض المنتجات من خلال الملصقات والإشهارات القصيرة. بناء علاقات وشراكات عمل جديدة مع المساهمين والمستثمرين من خلال تنظيم منتدى اقتصادي مغلق. تعزيز ولاء الموظفين من خلال المكافآت. إدارة موقف أو أزمة مفاجئة من خلال مقابلات إعلامية.

أما منطلق **تحليل الجمهور المستهدف ووسائطه الاتصالية المناسبة** نقوم بمراعاة سلوكياته الاتصالية والتكنولوجية كتفصيلاته وميوله مثلاً نحو استخدام المنصات الرقمية أكثر من الفعاليات والمعارض.

أما منطلق ضبط الأنشطة والفعاليات بناءً على **تقويمها الزمني** فعلى سبيل المثال نقوم بإقامة حملة إعلانية أو إقامة مؤتمر لإطلاق منتج جديد كنشاط قصير أو متوسط، أما رعاية حدث اجتماعي أو بيئي -موسمي وسنوي- أو الانضمام لصالون المعارض يُعتبر فعالية ممتدة.

في حين أنّ منطلق **الميزانية** يتم من خلال إجراء تحليل تكلفة وفائدة كل نشاط وفعالية، أي اختيار ما يُحقق أقصى أثر وفائدة بأقل تكلفة، لكن أحياناً نضطر -لأسباب ظرفية، تسويقية وتنافسية- للموازنة بين

(*) **ROC** : Return on Capital / **ROI** : Return on Investment

أنشطة منخفضة التكاليف كاللجوء إلى إعلانات البيئة الرقمية؛ وفعاليات ومناسبات عالية التكلفة كالرعايا وحجوزات الأماكن الاستراتيجية داخل المعارض والصالونات المحلية والدولية.

- **يُلاحَظ من خلال الإجابة** بأنّ "كوندور" تقوم بتحديد الأنشطة والفعاليات الاتصالية بشكل مترابط، مدروس وموجّه بدقة يخدم توجهها الاستراتيجي وعلامتها التجارية، بحسب ما تُمليه طبيعة وخصوصية كل هدف اتصالي، فئة جماهيرية مستهدفة وقنواتها، المدة الزمنية والتكلفة. وعليه يرى منظّري الاتصال بالعلامة التجارية (*Brand Communication*)(*) كجزء من إدارة العلامة التجارية (*Brand Management*)(**)؛ كل من الأميركيَين كيفن كيلر (*Kevin Keller*) ودافيد آكر (*David Aaker*) إلى جانب الفرنسي جان نويل كابفرير (*Jean Noel Kapferer*)، بأنّ اختيار الأنشطة والفعاليات الاتصالية يجب أن يخدم بناء قيمة العلامة التجارية (*Brand Equity*) لدى جماهير المؤسسة، شريطة أن تكون كل فعالية أو نشاط اتصالي متناسقاً مع توجهها وهويتها من أجل تحصيل تأثير وعائد طويل المدى كتفكير استراتيجي براغماتي طويل المدى.

أما من الناحية اللامادية، خاصة في حالة القيام بالأنشطة والفعاليات البيئية، الرعايا وبرامج المسؤولية الاجتماعية، يتم تفسيرها من خلال منظور الألماني يورغن هابرماس (*Jürgen Habermas*) في إطارٍ نقدي، واعتبار المؤسسات -في فضائها العام- لا يجب أن تختار أنشطتها وفعالياتها الاتصالية بطريقة فوقية أو معزولة، بل تتم من خلال فهم جماهيرها وسياق مجتمعه، لغته وثقافته السائدة، تحت ما يسمى بالشرعية الاجتماعية في إطار الفعل التواصلي للمؤسسات.

- جواب السؤال (17): تُعتبر جدولة الأنشطة والفعاليات خطوة أساسية تعكس ترتيب وتسلسل أولوية الأهداف الاتصالية ووتيرتها. كيف يتم تحديد البرنامج الزمني أو الرزنامة الاتصالية؟

نقوم بجدولة الرزنامة الاتصالية من أجل توزيع الأنشطة والفعاليات الاتصالية وفق مُخطط زمني مُحدد (يومي، أسبوعي، شهري، موسمي، مناسباتي، سداسي، سنوي) يُراعي طبيعة الأهداف الاتصالية المسطّرة، حجم الأنشطة والفعاليات إلى جانب خصوصية الجمهور المستهدف. وذلك لضمان تدرّج وتسلسل الأنشطة والفعاليات، توقيتها المناسب متى تُنفّذ، المكان (أو التموقع الاستراتيجي في حالة المواسم والأحداث)، تناسق القنوات الاتصالية مع الرسائل، تقسيم الميزانية بشكل أمثل والاستفادة القصوى منها، تسهيل متابعة وتقييم

(*) **الاتصال بالعلامة التجارية (*Brand Communication*):** يدرُس ماذا يُقال.

(**) **إدارة العلامة التجارية (*Brand Management*):** يدرُس كيف ولمن يُقال.

الأنشطة بشكل مرحليّ.

وقد قامت الشركة في إطار بداية تحضيرات موسم الصيف، بتحديد رزنامة اتصالية قصيرة ومتوسطة المدى تتضمن جزئياً على بعض الأنشطة والفعاليات الاتصالية كما يلي:

الجدول (44): يوضح الرزنامة الاتصالية لشركة كوندور

التاريخ	النشاط/ الفعالية	الجمهور المستهدف	الوسيلة/ القناة	الرسالة/ القيمة/ الشعار	المديرية/ القسم
ماي 2025	نشرة وتقارير داخلية	موظفي الشركة	البريد الإلكتروني لوحة الإعلانات	معاً نحو تحقيق أهدافنا	الموارد البشرية الاتصال
ماي 2025	ندوة مغلقة	المساهمين الشركاء الخبراء	البريد الإلكتروني اجتماع حضوري تقنية *Zoom*	امتياز الخبراء في خدمتكم	الإنتاج التكنولوجيا
جوان 2025	منشورات	العملاء والزبائن الأوفياء	منصات التواصل الاجتماعي	ثقتكم هي شعارنا – لقد صدقتم بنا ووثقتم بمنتجاتنا	التسويق خدمة الزبائن
جوان 2025	حملة إطلاق منتج جديد	العملاء المستهلكين والزبائن الحاليين والمحتملين	ملصقات إشهارية منصات التواصل الاجتماعي وسائل الإعلام	التكنولوجيا بين يديك – انطلق بجناحيك	الاتصال التسويق مصمم الجرافيك
جويلية 2025	التعريف والترويج لمنتجات وخدمات الشركة	المستهلكين المجتمع المحلي	إعلانات فعاليات حضورية	الابتكار والجودة	التسويق

➢ **تُبدي الإجابة** بأنّ "شركة كوندور" تهتم برزنامتها الاتصالية وتوزيعها على فترات زمنية تُغطي من خلالها أنواعاً متعددة من الجماهير المستهدفة، طبيعة القنوات، الشعارات والرسائل، ما يعكس التنوّع والاحتراف في اتصالاتها المؤسساتية. ومن المجالات الأكاديمية في مجال الاتصال الاستراتيجي المفسرة والمؤطّرة لفكرة البرنامج الزمني للاتصالات؛ رواد العلاقات العامة ومؤسسي نماذج التخطيط الاتصالي (RACE)[*] للأميركي جون مارستون (*John Marston*) الذي يؤكد في مرحلة "*Act*" ضرورة تضمن جدولة أو رزنامة

[*] **RACE** : Reach, Act, Convert, Engage.

دقيقة للنشاطات، أما نموذج (ROPE)[**] للأميركي فريزر هندريكس (*Fraser Hendrix*) فيقوم في مرحلة "*Objectives*" بربط الأهداف الاتصالية بالبرمجة الزمنية مع فئات الجمهور المستهدف ونوع القناة الاتصالية.

ومن بين أحدث الممارسات الأكاديمية والتطبيقية الهجينة التي ظهرت نتيجةً للتقاطع العلمي بين حقليّ الاتصال المؤسسي وإدارة المشاريع -بسبب حاجة المؤسسات المعاصرة لتنظيم أنشطتها الاتصالية وفقاً لمبادئ وأدوات إدارة المشاريع الاحترافية القائمة على الجدولة، الميزانية، الجودة، المخاطرة، الموارد، الاتصالات وأصحاب المصلحة- هي إدارة المشاريع الاتصالية (*Project Based Communication Management*) التي ساهم مؤطريها البريطاني رالف تانش (*Ralph Tanch*)، الألماني توماس زيرفاس (*Thomas Zerfass*) -شقيق أنسغار زيرفاس أدناه- والإيطالية ستيفانيا رومانتي (*Stefania Romenti*)؛ بتأصيل هذا التوجّه من خلال دمج أدوات إدارة المشاريع في إطار ممارسات ومهارات القائمين بالاتصال المؤسسي، مُعتبرين الحملات الاتصالية كمشاريع، رصد التحوّل نحو فكرة الاتصال المستدام القائم على جدولة أو رزنامة المشاريع، مناقشة تطوّر وظيفة الاتصال الاستراتيجي نحو استخدام نماذج أكثر هيكلة ومرونة مُستعينةً في ذلك على أدوات إدارة المشاريع، دراسة موائمة الاتصال المؤسساتي من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على جداول زمنية شبيهة بتلك المستخدمة في إدارة المشاريع.

- جواب السؤال (18): تُمثل الخطة الاتصالية الأجندة النهائية لاستراتيجية الاتصال في شكلها النهائي. كيف يتم ضبطها وتوثيقها؟

من أجل الوصول إلى خطة اتصالية فعالة ومُحكمة، يجب التأكد من أنّ الخطوات والعناصر السابقة متسلسلة بشكل عمليّ، مرنة، مؤطّرة زمنياً، قابلة للتنفيذ على أرض الواقع والقياس وكذا منسجمة مع التوجه الاستراتيجي للشركة، فكل عنصر وخطوة يجب أن تدعم وتربط بين العناصر الأخرى ولا تتعارض معها في أي مرحلة. في المقابل لضمان التكيّف مع متغيرات وتهديدات البيئة التنافسية، يستلزم منا وضع خطّة بديلة أو احتياطية في حالة حدوث أزمات مفاجئة، عدم كفاية الميزانية، عدم استجابة الجمهور المستهدف للرسائل أو عدم بلوغ التأثير والإقناع المطلوبين.

بعدها يتم تدوين كافة عناصر وخطوات الخطة الرئيسة والبديلة بشكل تفصيلي في وثيقة رسمية مختومة من طرف الإدارة العليا، لاعتمادها كمرجع أو خارطة بشكل نظاميّ مجدول للموظفين والأطراف المعنية، وذلك

[**] **ROPE** : Research, Objectives, Programming, Evaluation.

لضمان تناسق، توحيد وتنظيم الجهود مع المديريات والأقسام وتفادي أي تداخل أو تضارب في الأهداف، القرارات، الرسائل والتوقيت وغيره.

- **يتبيّن من خلال الإجابة** بأنّ الشركة تراعي اتباع خطوات منهجية إلى جانب التنظيم والترتيب والحضور لكل عنصر أو مرحلة صياغة استراتيجية الاتصال مع توثيقها لضمان الوضوح، المسائلة وبلوغ الأهداف. وتُعتبر مبادئ الحوكمة الاتصالية (*Communication Governance*) من بين أهم المفاهيم والاتجاهات التنظيمية الحديثة التي يحرص روادها؛ الألماني أنسغار زيرفاس (*Ansgar Zerfass*) والسلوفيني ديان فيرتشيش (*Dejan Verčič*) على ضرورة هيكلة وضبط عناصر الاتصال لضمان تناسق الجهود. والتي ترى إلى جانب منظور مؤسس نموذج التخطيط الاستراتيجي الأميركي فيليب ليسلي (*Phimmip Lesely*) بأنّ عملية التخطيط الاستراتيجي للاتصال يجب أن تتم عبر خطوات منظمّة، متناسقة وموثّقة كشرط مرجعي من أجل بلوغ الأهداف بكل فعالية.

– السؤال (19): إنّ تطبيق خطة الاستراتيجية الاتصالية يتطلب اتباع أو الالتزام ببعض الخطوات الأساسية لضمان تفعيلها بالشكل الملائم. كيف تتم مرحلة التنفيذ؟

تُعتبر أهم مرحلة باعتبارها تمثل إسقاط للخُطة النظرية الاتصالية الموضوعة على الواقع العملي، حيث نبدأ بما يلي:

- ✓ تحديد من هو المسؤول (عادةً ما يكون مدير تنفيذي) عن كل نشاط أو فعالية، ثم توزيع الأدوار والمهام بين الأقسام والأطراف المعنية.
- ✓ إنجاز النشاط، المبادرة أو الفعالية كما وردت في الرزنامة، مع ضرورة مراعاة التوقيت بدقة وطبيعة المكان والزمان.
- ✓ تفعيل القنوات الاتصالية المتفق عليها مع التأكد من توجيه الرسائل بأساليب لغوية وبصرية تُبرز الهوية والعلامة التجارية للشركة وفي نفس الوقت تتماشى مع القناة وتؤثر على كل فئة من أصحاب المصلحة.
- ✓ عقد اجتماعات لمتابعة سير التنفيذ، نوعية التفاعل والردود الأولية، معالجة أي التباس، صعوبات والقيام بالتعديلات الضرورية السريعة إن تطلب الأمر.

- **يتمظهر من خلال الإجابة** بأنّ "كوندور" تحرص على تجسيد خُطط استراتيجياتها الاتصالية إلى أفعال ملموسة عبر فرق عمل مؤهلة، بوسائل وتقنيات مدروسة، في توقيتها وتحت إشراف مسؤوليها بما يتناسب مع الجماهير المستهدفة. وفي هذا الإطار اعتبر الأميركي روبرت هيث (*Robert Heath*) مرحلة التنفيذ

كجزء أساسي ومصيريّ من الاتصال الاستراتيجي للمؤسسات، مؤكداً على مدى أهمية التماسك والاتساق بين الرسائل الاتصالية، السياقات والقنوات.

أما الأميركي ورجل العلاقات العامة جيمس غرونغ (*James Grunig*) قد ركّز من خلال نظرية التميز (*Excellence*) على ضرورة تكيّف مرحلة التنفيذ مع اتجاهات وردود أفعال الجمهور المستهدف، وهو ما يسمى بالتنفيذ التشاركي من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه لأجل تفعيل الخطة الاتصالية بشكل فعال.

في حين ساعدت نظرية أصحاب المصلحة (*Stakeholder*) بدورها في ترتيب أولويات ما يجب تنفيذه انطلاقاً من تأثير وقوة كل فئة جماهيرية. أما نموذج (RAC**E**) من خلال "*Engage*" إلى جانب نموذج (RO**P**E) من خلال "*Programming*" يُشيران إلى مرحلة التنفيذ الأنشطة والبرامج بحسب الخطة.

– السؤال (20): إنّ قياس مدى كفاءة الأداء الاتصالي يتحدد وفق مؤشرات مُعينة. كيف يتم تقييم جودة وفعالية أداء الاستراتيجية الاتصالية وتقويمها؟

من أجل معرفة إلى أي مدى مكّنت الاستراتيجية الاتصالية من تحقيق الغايات المنشودة للشركة، نقوم بعملية **تقييمية** –كمرحلة بعدية قصيرة المدى– بعد تنفيذ الخطة الاتصالية الموضوعة، من خلال ما يلي:

- ✓ مقارنة النتائج المتوصّل إليها مع التوجه الاستراتيجي للشركة (خاصة الأهداف الاتصالية، التسويقية والتنافسية). بمعنى هل تم تلقي الرسائل من طرف لجماهير المستهدفة؟ هل أحدثت التغييرات والتأثيرات المقصودة أو المرغوبة في سلوكياتهم (كالإقبال على المنتجات والقيام بفعل الشراء)؟
- ✓ مقارنة النتائج المتوصّل إليها مع الفترات والسنوات الماضية باستخدام أداة "*Benchmarking*" من أجل معرفة مستويات التحسّن أم التراجع (حجم الفجوة) مع التعليل.
- ✓ قياس مؤشرات الأداء (KPIs, RMA)[*] في كل قناة اتصالية "كعدد المشاركات، التفاعلات، المشاهدات، ردود فعل المنافسين، حضور الفعاليات، نوعية التغطيات الإعلامية، النسبة النهائية للمبيعات".
- ✓ الاستعانة بموقع "*Google Analytics*" والتطبيقات الذكية من أجل التحليل الكمي والنوعي للمحتوى الاتصالي عبر البيئة الرقمية (المواقع الإلكترونية، منصات التواصل الاجتماعي).
- ✓ القيام باستبيانات واستطلاعات الرأي، إجراء مقابلات، عقد اجتماعات داخلية مع الموظفين المعنيين (الإدارة العليا، مديرية الاتصال، قسم التسويق، مديرية المالية والمحاسبة).

أما العملية **التقويمية** نهدف من خلالها –كمرحلة متوسطة وطويلة المدى– إلى تحسين وتطوير فعالية

[*] **RMA** : Result Measurement Approach.

استراتيجيات الاتصال مستقبلاً، وذلك بالتركيز على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي ظهرت خلال مرحلة التقييم أعلاه. حيث نقوم بما يلي:

- ✓ اكتشاف وتحليل الثغرات المرتبطة مثلاً بما الذي لم ينجح؟ عدم استيعاب الجمهور للرسائل؟ كانت غير واضحة من ناحية المقصد أو الغاية؟ غير مناسبة للمستوى الثقافي والتكنولوجي للجماهير المستهدفة؟ غير متكيّفة مع القنوات الاتصالية المختارة؟ تم بثها في أوقات غير مناسبة خارج فترات الذروة؟ لم تُحدد لها الميزانية الكافية لتمويلها؟
- ✓ مراجعة كافة المعلومات التي تم الحصول عليها من طرف خلايا اليقظة، هل كانت دقيقة؟ مُلائمة؟ ذو مصداقية؟ هل تم استغلالها جيداً في مكانها وتوقيتها المناسبين؟
- ✓ إجراء التعديلات المطلوبة على البناء الاستراتيجي للاتصال، كتغيير جزئي أو إعادة مراجعة وضبط للأهداف، أساليب الرسائل وتماشيها مع كل وسيلة وفئة جماهيرية، تعديل أو تغيير الرزنامة الاتصالية، إعادة توزيع الأدوار والمهام وغيرها من العناصر.
- ✓ تجربة رسائل ذات صيغ وأساليب جديدة مع التنويع أو الدمج في القنوات والوسائط الاتصالية.
- ✓ الاعتماد على التغذية الراجعة (*Feedback*) من طرف الموظفين، الشركاء، المساهمين، الموردين، العملاء، الزبائن ووسائل الإعلام.
- ✓ توثيق كافة التعديلات والتغييرات -كدروس مستفادة أو معارف وتجارب سابقة- ضمن خطة التحسين والتطوير المستمر، للرجوع إليها لاحقاً عند صياغة استراتيجيات اتصالية مستقبلية.

➢ **تُثبت الإجابة** بأنّ "كوندور" تعتمد على آليات متنوعة في **تقييم** جودة وفعالية أداء استراتيجياتها الاتصالية من خلال نتائجها **وتقويمها** من خلال محاولة سدّ الثغرات وطرح البدائل. ليس فقط من أجل معرفة هل بلغت المؤسسة مساعيها وأهدافها، وإنما هل وصلت بالطرق والاستراتيجية الاتصالية المثلى، وأيضاً هل من الممكن الوصول بشكل أسرع وأفضل، ماهي الإجراءات والتعديلات اللازمة لتدارك النقائص والهفوات التي تهدف إلى تحسين وتطوير استراتيجياتها الاتصالية بحكم ارتفاع سقف توقعات، احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة وحدّة تنافسية السوق.

وفي هذ الإطار يُعتبر نموذج (SOSTAC)[*] للباحث البريطاني بول سميث (*Paul R. Smith*) من بين النماذج المعاصرة التي تشرح وتؤكد على خطوات التخطيط الاستراتيجي الاتصالي والتسويقي -التقليدي

[*] **SOSTAC** : Situation Analysis, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control.

والرقمي- مُركّزة في المرحلة الأخيرة "*Control*" على ضرورة تقييم وتقويم مدى جودة وفعالية الاتصال الداخلي والخارجي بشكل مستمر، من أجل تفادي أي مشكلات وصعوبات تؤثر بشكل سلبي أو تحُد من نوعية اتصالات المؤسسة.

يُعتبر الباحث الأميركي والتر ليندنمان (*Walter Lindermann*) من البارزين الذي أسسوا لقياس وتقييم فعالية الاتصال في الجمعية الأميركية للعلاقات العامة (PRSA). كما ركّز نموذج (ROPE) في مرحلته الأخيرة "*Evaluation*" التي تُقيّم وتُقوّم بها النتائج المتحصل عليها.

في حين أنّ نهج الإطار المنطقي أو كما يسمى بالمصفوفة المنطقية (LFA)[*] المستخدمة في عمليات تخطيط، تقييم وتقويم اتصالات المؤسسة مع تحديد مؤشرات النجاح (KPIs)، التي تُركّز على المدخلات، الأنشطة، المخرجات، النتائج والأثر. بجانب نموذج التقييم المتكامل الصادر عن الرابطة الدولية لقياس وتقييم الاتصالات (AMEC)[**] لمطوّره الأسترالي جيم ماكنمارا (*Jim MacNamara*)، الذي يمثل مقاربة حديثة ومتّسقة لقياس جودة أداء الاستراتيجيات، الرسائل والوسائل الإعلامية (المدفوعة، المكتسبة، المملوكة والمشتركة)؛ عبر نافذة تحتوي على مؤشرات مرتبة بشكل متسلسل تُمكن القائمين بالاتصال والمديرين من مراقبة نسبة التقدّم، انطلاقاً من الأهداف إلى غاية قياس معدلات التأثير وتقييم النتائج، ثم العمل من خلالها على صياغة مقترحات وتوصيات تفيد في عملية التقويم، التحسين والتطوير لضمان استقرار وتفوّق الأداء الاتصالي.

- السؤال (21): عند تأسيس أو صياغة الاستراتيجيات الأساسية للشركة قد تواجهها عقبات وقيود داخلية وخارجية. ماهي أهم الصعوبات والمعيقات المرتبطة ببناء استراتيجية الاتصال؟

في ظل البيئة التنافسية والديناميكية المرتفعة، بطبيعة الحال نواجه العديد من الصعوبات والمعيقات على **المستوى الداخلي** منها:

- ✓ غياب نسبي لثقافة الاتصال والإبداع لدى عدد من الموظفين.
- ✓ إضفاء نوع من الأحكام المسبقة والعاطفية عند صياغة الاستراتيجية مما يجعلها غير موضوعية.
- ✓ غياب المرونة والتحديث من قبل بعض الموظفين مما قد يجعل من الاستراتيجية لا تتماشى مع متطلبات البيئة الحالية.
- ✓ قد يحدث عدم التناسق في المهام والأدوار بين بعض الأقسام والموظفين المعنيين، لأسباب نفسية أو

(*) **LFA** : Logical Framework Approach.
(**) **AMEC** : International Association for the Measurement and Evaluation of Communication.

خلافات مهنية او صراعات داخلية فيما بينهم، مما يؤثر على جودة وفعالية الاتصال.

- ✓ احتمالية ضعف استخدام واستغلال التكنولوجيات الحديثة بالشكل الأمثل (الثقافة الرقمية).
- ✓ ارتفاع تكاليف بعض الاستراتيجيات التي تدعم المشاريع الصديقة للبيئة من أجل التحوّل نحو ممارسات أكثر استدامة.
- ✓ صعوبة قياس مستوى أداء الاستراتيجية و تأثيراتها الفعلية بشكل دقيق خاصة حساب العائد على الاستثمار الخاص بالحملات الترويجية والتسويقية.

أما على **المستوى الخارجي** فتتمثل في:

- ✓ احتمالية عدم وضوح الرسائل أو فقدان جاذبيتها بسبب اكتظاظ العروض التنافسية القوية للعلامات التجارية التي تُقدم نفس المنتجات والخدمات، مما يؤدي لإضعاف فرص الظهور، التميّز وجذب الانتباه.
- ✓ كثافة المعلومات والمحتوى الاتصالي والإعلاني في البيئة الرقمية وعبر منصات التواصل، خاصة مع ازدياد الاعتماد على الإعلانات المدفوعة والخوارزميات الذكية التي تعمل على توجيه المحتوى الرقمي، مما قد يؤدي إلى تشبّع وتشتت أذهان الجمهور.
- ✓ بسبب اتساق نطاق الجمهور، عدم وضوحه، اختلاف وتنوع فئاته، احتياجاته وتفضيلاته يصعُب أحياناً انتقاء الرسائل والقنوات الاتصالية، خاصة الفئات التي لا تعتمد على الوسائط التكنولوجيا الحديثة وعدم تقبّل المبتكرات.
- ✓ مقاومة الجمهور للرسائل التسويقية والإعلانات لأسباب عديدة كزيادة الوعي والانتقاء بسبب التجارب والخبرات، عدم استقرار الميول والثقافة الاستهلاكية، عاداته وسلوكياته المتجذرة، تأثير المعتقدات والقيم، تقلب توجهات السوق.
- ✓ تأثر الجمهور بصورة وسمعة العلامة التجارية للشركة بسبب التقييمات والمراجعات السلبية للمنافسين.
- ✓ تضارب أو اختلاف المصالح بين فئات جماهير الشركة يجعلها تحت ضغط ومسؤولية كبيرين من أجل إرضاء كل الأطراف.
- ✓ حدوث بعض المواقف والظروف الاقتصادية، الاجتماعية والتنافسية التي تستلزم ردود فعل أو خطابات لا يمكن صياغتها بسرعة دون معرفة أو تحليل مُسبق للمجريات والحيثيات.
- ✓ تأثير وسائل الإعلام في تشكيل وتعبئة الرأي العام اتجاه أنشطة، برامج وصورة الشركة.

- **تكشف الإجابة** جملة الصعوبات والمعيقات التي تتعرض لها "كوندور" في ظل صياغاتها وممارساتها الاتصالية في البيئة التنافسية، مما يتطلب بذل مجهودات أكثر في سبيل بلوغ استراتيجيات مرنة ومتكيّفة تستجيب لتطلعات أكبر نسبة من فئات جماهيرها المستهدفة، من أجل تحقيق التأثير والإقناع المطلوبين. فعلى المستوى الداخلي وفقاً لنظريات الاتصال التنظيمي (*Organizational Communication*)، يؤكد روادها بأنّ سوء تنظيم وممارسة الاتصال الداخلي لأسباب ما كمحدودية فعالية شبكات الاتصال، انحراف مسار الرسائل أو عدم فهمها، تضارب المصالح الداخلية وغيرها من المؤشرات، يؤدي إلى كبح تناقل المعلومات الضرورية والصحيحة في وقتها.

في حين أنّ منظور إدارة التغيير (*Change Management*) يرى أسباب مقاومة ورفض التغيير داخل التنظيمات نتيجة غياب تقديم رؤية واضحة إلى الموظفين إلى جانب عدم إشراكهم في عمليات التخطيط والقرار، بالتالي هدم الثقة وروح التحفيز على الابداع والابتكار والاستمرارية.

أما على المستوى الخارجي، يؤكد مايكل بورتر (*Michael Porter*) بأنّ تماثل الاستراتيجيات، المنتجات والخدمات مع ارتفاع حدّة التنافسية القوية، يؤدي إلى تآكل التميز التنافسي وحتى الاتصالي. إلى جانب نظرية الاتصال التسويقي المتكامل (IMC) ترى بأنّ حدوث الفوضى في الرسائل الاتصالية وكذا فقدان التناسق بين القنوات والوسائط، يُضعف أو يُشتت صورة العلامة التجارية.

في حين أنّ صعوبات التأثير على الجماهير والسوق قد ترتبط في كثير من الأحيان بحسب نظرية نشر المبتكرات (*Diffusion of Innovations*) للسوسيولوجي الأميركي إيفرت روجرز (*Everett Rogers*)؛ بسبب مشكلة بطء أو سرعة تبني المستهلكين والعملاء للأفكار الجديدة -المجسدّة مثلاً في جهاز ذكي أو خدمة جديدة غير مألوفة- حيث تنطلق من الفئة الأولى تدريجياً نحو الفئات الأخرى، لكن "المنتج المبتكر" خلال عبوره قد يواجه فجوة موجودة بين "المبتكرين، المتبنين الأوائل والأغلبية المبكرة، المتأخرة، المتخلفين"، مما يؤدي إلى فشل انتشاره واقتناؤه في السوق، وهو ما يُعرف بفجوة الابتكار (*The Chasm*).

- السؤال (22): بعد تحديد الصعوبات والمعيقات المؤثرة على البناء الاستراتيجي للاتصال، ماهي أساليب وطرق مجابهتها وإدارتها؟

أعتبر بأنّ الإدارة الذكية أو الرشيقة (الرشاقة الاستراتيجية) لا يجب عليها مقاومة المعيقات والصعوبات باعتبارها مصدر تهديد تحاول إضعاف الشركة، بل التعامل معها بمرونة فائقة وتحويلها إلى فرص محتملة واستغلالها من أجل إثبات قدراتنا، واختبار نقاط قوة استراتيجياتنا وفعاليتها في بناء وتعزيز اتصالات مستدامة

مع جماهيرنا. وذلك من خلال ما يلي:

- ✓ ترسيخ مبادئ الثقافة الاتصالية وتبيان أهميتها وأدوارها بين الموظفين.
- ✓ فتح باب الحوار لإبداع الآراء والأفكار من خلال إشراك الموظفين الأساسيين في صياغة الاستراتيجيات.
- ✓ محاولة فهم سلوكيات واتجاهات الجمهور المستهدف من خلال تحليل البيانات (CRM) والاستطلاعات إلى جانب أدوات منصات التواصل الاجتماعي (SMI)(*).
- ✓ تحديد الأهداف والأولويات الاتصالية التي تتماشى مع القنوات الوسائط الرقمية الأكثر استخداماً وتفاعليةً من طرف الجماهير المستهدفة.
- ✓ التعاون مع وكالات متخصصة، شركات وخبراء للاستفادة من خدماتهم.
- ✓ صياغة استراتيجيات وخُطط اتصالية رئيسية وأخرى بديلة قصيرة، متوسط وطويلة المدى، مرنة وقابلة للتعديل لتتماشى مع الظروف الديناميكية المؤسسية والتنافسية، مع مراجعتها بشكل دوريّ.
- ✓ إبراز القيمة المضافة ومزايا العلامة التجارية عبر تقديم منتجات وخدمات مستدامة تُمثل نمط حياة.
- ✓ الاعتماد على استراتيجية الاتصالات التسويقية من أجل ضمان اتساق وتوحيد الرسائل.
- ✓ تحسين جودة المحتوى والتسويق الرقمي من خلال الاستثمار في محركات البحث (SEO, SEM)(**).
- ✓ الرصد المستمر للاتجاهات المحلية والدولية في قطاعيّ الصناعة والاتصالات.

➢ **تُجسّد الإجابة** الآليات التي تسعى من خلالها "كوندور" إلى إدارة أهم الصعوبات والمعيقات من خلال تغطية كافة المستويات والأبعاد.

على المستوى الداخلي، ترى نظريات الاتصال التنظيمي (*Organizational Communication*) بأنّ السبيل لإدارة هذه الصعوبات والمعيقات هو تصميم هياكل تنظيمية اتصالية رسمية وغير رسمية، تعزيز الثقافة الاتصالية والمشاركة بين الموظفين. كما أنّ الحل لمقاومة التغيير بفعالية بحسب الباحث الأميركي جون كوتر (*John Kotter*) يجب تسييره عبر ثماني خطوات أساسية، ضمن نموذجه للتغيير (*Kotter's 8-Steps Change*) من خلال: "خلق إحساس ووعي بالحاجة إلى التغيير، تأسيس فريق قيادي قوي، تحديد رؤية واستراتيجية واضحة تضم تفاصيل التغيير وما سيؤول إليه كالنجاح والتميز، نشر الرؤية وتعميمها لكافة الموظفين، مواجهة وإزالة أي حواجز تعيق مسار بلوغ التغيير، تحقيق مكاسب قصيرة المدى، تعزيز هذه النجاحات كتحفيزات للمواصلة والدفع نحو التقدّم، ترسيخ وتثبيت هذه التغييرات

(*) **SMI** : Social Media Insights.
(**) **SEO** : Search Engine Optimization / **SEM** : Search Engine Marketing.

كجزء أساسي من ثقافة وقيم المؤسسة".

دون أن نغفل المنظور الموقفي-الظرفي (نظرية الطوارئ) الذي يؤكد على أهمية المرونة والتكيّف مع المعيقات المؤسسية، فانتقاء الاستراتيجية الاتصالية المثلى يتحدد وفقاً للإمكانيات والقدرات، إلى جانب ما تُمليه أو تفرضه المتطلبات البيئية والجماهيرية.

أما على المستوى الخارجي، يقترح بورتر (*Porter*) بأنّ أفضل وسيلة للقضاء على مشكلة تآكل التميز وتزاحم العلامات التجارية، هي خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التميز في الاتصال الاستراتيجي وليس فقط في المنتجات والخدمات. كما أنّه لضمان الاطلاع الشامل لمجريات البيئة الخارجية، عناصرها وعواملها، يحرص -إلى جانب خبراء اليقظة- على ضرورة استغلال وتفعيل نماذج الرصد والتحليل مثل (SWOT, PESTEL, Porter)، لأجل تحديث استراتيجيات اتصالية متوافقة مع المستجدات السوقية.

أما التحكّم في مشكلة فوضى الرسائل وتشتت القنوات يتحقق بحسب الباحث البريطاني فيليب كيتشن (*Phillip Kitchen*)، من خلال توحيدها والتأكد من توافقها مع خصوصية كل وسيلة وفئة جماهيرية إلى جانب اتساقها مع هوية العلامة التجارية.

في حين أنّ تقليص فجوة الابتكار من أجل تحقيق أعلى مستويات ممكنة تدفع إلى اقتناء الجمهور للمنتج المبتكر، يكون من خلال إسقاط منحى التبني على استراتيجيات الاتصال من خلال فهم سلوكيات وكيفية تبني الجمهور المستهدف للمستحدثات والتقنيات الجديدة، ضبط الرزنامة الاتصالية، تخصيص الرسائل لكل فئة. فبالنسبة للمبتكرين (مغامرين) يتم التركيز داخل الرسائل على مستجدات التصنيع التكنولوجي مع إرسال دعوات خاصة لتجربة النسخ الأولية للمنتج فور إطلاقه. بالنسبة للمتبنين الأوائل (مؤثرين، قادة، مثقفين) يتم إبراز الرؤية المستقبلية للمنتج ومزاياها. **هنا تحدث الفجوة** -كنقطة خطر لفشل أو نجاح المبتكر- التي تحتاج إلى إثبات القيمة الفعلية للمنتج من أجل الجذب والتأثير على الفئات اللاحقة وبناء الثقة. تأتي بعدها فئة الأغلبية المبكرة (حذرين لكن منفتحين) يتم تعزيز الرسائل بالآراء والتقييمات الإيجابية للفئتين السابقتين كإثباتات وتجارب واقعية يتحققون أو يتأكدون من خلالها من قيمة وجودة المنتج. أما الأغلبية المتأخرة (تقليديين، مترددين) يتم إبراز مدى انتشار المنتج ونسبة الإقبال عليه، تقديم عروض، حملات ترويجية، خصومات وضمانات. في حين أنّ المتخلفين (الرافضين للتغيير) نادراً ما يستجيبون نتيجةً لسلوكياتهم وعاداتهم الاستهلاكية الثابتة، ضغوطات اجتماعية أو بسبب إجبارية الاقتناء بسبب تعطل مُعداتهم وأجهزتهم. فبالتالي تجاوز فجوة الابتكار هي الحدّ الفاصل الذي يسمح من خلال

التخطيط والتخصيص الاستراتيجي للاتصال والتسويق الفعال؛ بالوصول والانتشار السريع للمنتج وهوية العلامة التجارية داخل السوق.

– السؤال (23): إلى جانب تحديد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية. ماهي طبيعة العلاقة النوعية بين نظام اليقظة التنافسية واستراتيجيات الاتصال؟

يمكن وصف العلاقة بالتكاملية التفاعلية، فاليقظة التنافسية تهدف إلى رصد وتتبّع كل ما يدور في محيط المؤسسة من إشارات ومعلومات، ثم تُحوّل إلى مُعطيات قابلة للاستخدام في بلورة وتطوير رسائل وخطابات اتصالية موجّهة، فمن خلال تسخير نتائج اليقظة في دعم وتعميق الرسائل والحملات يمكن لنا خلق ميزة اتصالية مستدامة.

أي أنّ اليقظة تُغذي استراتيجيات الاتصال بالمحتوى والمغزى المناسب، للجمهور المناسب وفي الوقت المناسب. فبالتالي هذا التكامل المشترك يدفع بالشركة لبلوغ الذكاء التنافسي والاستراتيجي، الذي يسمح لنا بصياغة، تخصيص وتوجيه الردود الدقيقة والتحكّم في عناصر السوق.

- **تؤكد الإجابة** استيعاب مسؤولي "شركة كوندور" لأهمية العلاقة النوعية بين اليقظة التنافسية واستراتيجيات الاتصال كوظيفتين أو مجالين متناغمين، مُعتبرين اليقظة مصدراً حيوياً للحصول على كافة التفاصيل والمعلومات التي يحتاجها الاتصال في بناء برامج وخُطط استراتيجية تُحقق للمؤسسة ميزة تنافسية قائمة على التنبؤ، التفاعل والتكيّف السريع مع متغيرات السوق.

يُظهر كلّ من الأميركي-اليوناني كريس أرجريس (*Chris Argyris*) من خلال نظرية التعلم التنظيمي (*Organizational Learning*)، حاجة المؤسسات إلى ضرورة التعلم الدائم من بيئاتها والاستفادة من المعلومات التنافسية في عملية صياغة وتحسين البناء الاستراتيجي لاتصالاتها من أجل تحقيق الفعالية، التأثير والاستجابة السريعة.

أما الأميركي دومينيك هانسنس (*Dominique Hanssens*) والهندي راجيب بوس (*Rajib Boss*) من خلال نموذج اليقظة التنافسية (*Competitive Intelligence*)، إلى جانب رواد نظرية الميزة التنافسية (*Competitive Advantage*) للأميركيين بورتر (*Michael Porter*) وجاي بارني (*Jay Barney*)، يُركزون على فكرة أنّ المؤسسة التي تسعى لاكتساب ميزة مستدامة تتفوق فيها عن منافسيها، تعتمد في ذلك بشكل مباشر على رصد وتحليل البيئة التنافسية والإجمالية، والاستعانة بمعطياتها في ابتكار وتطوير استراتيجيات اتصالية متكاملة، كأداة لتحقيق التفوّق التنافسي المستدام.

– السؤال (24): تتحقق الفاعلية التنظيمية والاتصالية من خلال دمج أو توحيد مهام مديريتين أو إدارتين للخروج بنتائج قيّمة وحلول بديلة تساعد في بلوغ أهداف الشركة. كيف يتم استغلال النظام المعلوماتي لليقظة التنافسية في بناء استراتيجيات الاتصال؟

من بين أهم الأصول التي تعتمد عليها الشركة بدرجة عالية، هو البنك المعلوماتي المدمج الخاص بنظام اليقظة التنافسية الذي يُتيح لنا الفهم العميق، التصرّف والاستثمار الأمثل في صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الاتصالية الملائمة. فقبل كل شيء وكأول خطوة التأكد من حداثة نظام المعلومات، وذلك من خلال تزويده بالإشارات، البيانات والمعلومات الآنية.

بعد الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة نقوم بمعالجتها، تحليلها وتصنيفها لتصبح معارف جاهزة للاستخدام بما يتوافق مع التوجه الاستراتيجي للشركة. ثم يتم تمرير المعلومات المصنفة عبر أساليب اتصالية واضحة إلى مديرية وأقسام الاتصال، بعد فهم متطلبات السوق واهتمامات وفئات الجماهير المستهدفة، تبدأ مرحلة صياغة رسائل موجّهة (برامج، حملات، إعلانات، أنشطة، فعاليات) وتكييفها داخل القنوات والوسائط بمحتويات ومضامين جيدة، ومن ثم تفعيلها وتنفيذها وفق برنامج زمني محدد.

بالتالي نظام اليقظة لا يقوم بتزويدنا فقط بقدرة التكيّف مع المستجدات السوقية والأحداث الجارية كأشكال المنافسات الجديدة أو مجاراة تطور التكنولوجيات المستخدمة في تصنيع المنتجات البديلة والذكية كتهديدات محتملة وفرص ممكنة داخل القطاع، وإنما بقدرة استيعاب أنماط سلوكيات وتفضيلات كل فئة جماهيرية مستهدفة، فهمها ومحاكاتها بشكل دقيق يُوازن بين مصالحهم دون المساس بأرباح وفوائد الشركة، وبل يعمل بأفضل الطرق الممكنة على تعزيز وإبراز صورة وقوة علامتها التجارية. كما يُعتبر كجهاز إنذار عند حدوث تحرّكات غير متوقعة، تحوّلات أو أزمات مفاجئة، نستفيد من معلوماته المخزّنة في ضبط الخطابات والمواقف الاتصالية المناسبة ومن ثم تنشيطها من خلال الاستراتيجية الاتصالية الملائمة.

- **نلاحظ من خلال الإجابة** بأنّ النظام المعلوماتي لليقظة يُعد بمثابة مؤطر وموجّه لاستراتيجيات الاتصال من خلال تضمين مخرجات اليقظة داخل الاتصال الفعال، بالمقدار والكيفية التي تضمن تفوّق واستمرارية المؤسسة على منافسيها داخل السوق. ومن بين الأدبيات الأكاديمية التي تدعم وتفسر فكرة دمج واستغلال مجالين لتحقيق غايات مؤسسية، نجد نظرية معالجة المعلومات (*Information Precessing*) للأميركي جورج ميلر (*George Miller*) التي تُركز على طرق جمع المعلومات واكتساب المعارف من البيئة عبر حاسة الرصد والمراقبة، ثم معالجتها وتحليلها –بطرق عقلية، حسّية وأخرى تقنية، رقمية– ومن ثم

تخزينها وكيفية استخدامها في خدمة السوق ضمن صيغ مناسبة في استراتيجيات وخُطط طويلة المدى، دعماً وتوجيهاً لقرارات ورؤية المؤسسة.

في حين أنّ رواد نظرية إدارة المعرفة (*Knowledge Management*) الأميركيين توماس دافنبورت (*Thomas Davenport*)، لورانس بروساك (*Lawrance Prusak*) والياباني إيكوجيرو نوناكا (*Ikujiro Nonaka*) يؤكدون على المعرفة التنافسية (*Competitive Knowledge*) التي يجب أن تُدار وتُستغل بشكل استراتيجي داخل التنظيمات، وفي وجود نظام اليقظة يتم تحويل هذه المعرفة التنافسية إلى معرفة استراتيجية اتصالية فعالة. كما يُقر بورتر (*Michael Porter*) بدوره على فكرة أنّ المؤسسة التي تتمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق امتلاك المعرفة، ستكون في موقف ووضع استراتيجي أقوى يسمح لها باتخاذ قرارات -تنافسية واتصالية- دقيقة وفعالة مقارنةً بالآخرين.

- السؤال (25): قد تكتفي بعض الشركات عند صياغة استراتيجياتها واتخاذ قراراتها بشكل اعتباطي على تجاربها الماضية، الافتراضات، غياب المنطلقات والمبررات الواقعية مما يعرّضها لارتفاع نسبة المخاطرة والفشل. ماهي آثار وانعكاسات عدم وجود نظام يقظة تنافسي على البناء الاستراتيجي للاتصال؟

إنّ غياب أجهزة اليقظة لدى الشركات الكبيرة والرائدة، يعني وقوعها دون شك في متاهات ومشاكل قد تقضي بنسبة عالية على دورة حياتها، استقرارها واستمرارها، إلى جانب ما يلي:

- ✓ عدم وجود نظام معلوماتي خاص بالشركة يعني طمس لتاريخها، قيمها، كيانها، ثقافتها وتجاربها.
- ✓ سيكون من الصعب تكوين رؤية واضحة، شاملة ودقيقة لمجريات البيئة الخارجية، بالتالي فقدان الشركة لتوجهها الاستراتيجي.
- ✓ بحكم ديناميكية السوق وارتفاع مستويات المنافسة داخل القطاع، تفقد الشركة بوصلة التفاعل والتعامل السريع مع أفعال وسلوكيات المنافسين إلى جانب تلبية احتياجات الجماهير، وعليه تصبح الشركة تحت ما يسمى بالمنافسة غير المرئية، فتصبح أقل قدرة على التكيّف مع الابتكارات، عدم الاستفادة من الفرص الممكنة، تعرضها لأشكال التهديدات وعدم رصد بوادر المخاطر والأزمات، مما يزعزع استقرارها، أمانها واستمراريتها.
- ✓ في غياب نظام المعلومات يُصبح التواصل بين الإدارة العليا، المديريات والأقسام غير متّسق ومتأخر.
- ✓ سيكون من الصعب وضع استراتيجيات اتصالية ملائمة، لفقدانها للبيانات الدقيقة المرتبطة باتجاهات المنافسين وتفضيلات الجماهير، فنقص المعلومات الاستراتيجية والمعرفة التنافسية يعني إهدار للجهود

والميزانية في سبيل رسائل وحملات اتصالية غير متكيّفة، مما يؤثر في النهاية سلباً على علاقات، صورة الشركة وفقدان ثقتها ومصداقيتها مع الأطراف المعنية.

- ✓ يساعد نظام اليقظة بشكل فعال في قياس مدى فاعلية أداء وانتشار استراتيجيات الاتصال بشكل مستمر من خلال التغذية الراجعة، فبدونه يتعذر تقييم ما إذا كانت تعمل بكفاءة كما هو مُتوقع أو تحتاج لتعديل أو تغيير كليّ تبعاً للمواقف والظروف، مما يمنعها من التعلم، إصلاح نقاط ضعفها وتعزيز نقاط قوتها.
- ➢ **تؤكد الإجابة** مدى أهمية وجود نظام معلوماتي يقظ، فبدونه تواجه المؤسسة تحديات وعراقيل كفقدان القدرة على التنبؤ، التصرّف، الاستجابة، متابعة ومجاراة التغيرات والتحوّلات في السوق، فقدان وانحراف اتصالاتها الداخلية والخارجية مع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة. وقد تحدّث كل من الأميركي كارل ويك (*Karl Weick*) والكندي-البريطاني غاريث مورغان (*Gareth Morgan*) من خلال نظريات الاتصال التنظيمي (*Organizational Communication*)؛ عن استشعار البيئة (*Sensemarking*) كفكرة أساسية ومركزية في نظام المعلومات، تُمكّن المؤسسات من دراسة وفهم متغيرات وعناصر بيئتها الديناميكية، إدارة استراتيجياتها واتخاذ قرارات مناسبة؛ انطلاقاً من البيانات والمعلومات التفصيلية والشاملة التي تم استهدافها وجمعها.

في حين أنّ الباحثة الأميركية ساندرا بيترونيو (*Sandra Petronio*) صاحبة نظرية إدارة الخصوصية التواصلية (*Communication Privacy Management*)، توضّح من خلال نظرية إدارة المعلومات (*Information Management*) كيفية التحكم في تدفق وتوجيه المعلومات داخل وخارج المؤسسة وتأثير ذلك على الثقة، الحدود التفاعلية، الاتصالات والعلاقات مع الأطراف المعنية. ولتأطيرها وتنظيمها يُعتمد على نظام معلوماتي واضح ومرن يضمن عدم تشتت المعلومات أو إضعاف القدرة على تغذية الاتصال الاستراتيجي للمؤسسة.

كما يؤكد أيضاً الخبير في مجال الإعلانات، الأميركي إلياس إلمو لويس (*Elias Elmo Lewis*) مطوّر نموذج (AIDA)[*] المستخدم في توجيه الاتصال التسويقي، بأنه من دون بيانات ومعلومات دقيقة تفشل حملات واستراتيجيات الاتصال في جذب الانتباه، إثارة الدوافع أو تحفيز سلوك الشراء، لأنّ الرسائل لم تستند في بنائها ومنطلقاتها على مرجعية معرفية مُسبقة ودقيقة للاحتياجات والتوقعات الفعلية للجماهير المستهدفة.

[*] **AIDA** : Attention, Interest, Desire, Action.

الفصل الثاني

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: واقع تبنّي نظام اليقظة التنافسية ومراحل تفعيله في شركة كوندور

يتناول هذا المبحث مدى تبنّي شركة كوندور لنظام اليقظة التنافسية، من خلال تحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بمراحله، وربطها بما ورد في المقابلات وبالممارسات التي تم رصدها أثناء الملاحظة بالمشاركة. حيث وتنبع أهمية هذا التحليل من أنّ وجود أنشطة لجمع المعلومات ومتابعة المنافسين لا يكفي وحده للحُكم على اكتمال نظام اليقظة؛ إذ يتطلب النظام ترابطاً بين تحديد الاحتياجات، جمع المعلومات، معالجتها، تداولها والاستفادة منها في اتخاذ القرار، ثم تقييم النتائج ومتابعتها.

المطلب الأول: تجليات تبنّي نظام اليقظة التنافسية ومكانته في التوجه الاستراتيجي للشركة

أظهرت نتائج الاستبيان أنّ المتوسط الحسابي العام لمراحل اليقظة التنافسية بلغ (4.173) من (5)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3). حيث تشير هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى موافقة مفردات العينة على العبارات المتعلقة بممارسة اليقظة التنافسية في كوندور.

غير أنّ الدلالة التحليلية لهذه النتيجة لا تقتصر على ارتفاع المتوسط، بل تتمثل في أنها تعكس إدراكاً إيجابياً لدى المستجيبين لوجود ممارسات مرتبطة برصد البيئة التنافسية وتوظيف المعلومات. ففي المؤسسات والشركات الاقتصادية عموماً لا تقتصر أهمية اليقظة على معرفة ما يقدمه المنافسون في الوقت الراهن، وإنما تمتد إلى استشراف التغيرات التكنولوجية والسوقية، التعرف على المنتجات البديلة وفهم احتياجات أصحاب المصلحة، بما يتيح للإدارة تقليص فجوة المعلومات قبل اتخاذ القرارات.

وتدعم إفادات المقابلات هذا التفسير، إذ أشار المشاركون إلى وجود وعي باليقظة التنافسية ضمن الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي للشركة، وإلى أهمية خلايا اليقظة الخارجية في رصد المعلومات وجمعها، فضلاً عن استخدام أدوات تحليلية مثل (Porter, SWOT) بشكل أكبر وتحليل (PESTEL) والمقارنة المرجعية (Benchmarking) بدرجة أقل. كما أظهرت الإفادات توجهاً نحو الاستفادة من أدوات رقمية، على رأسها برنامج (Power BI) من شركة (Microsoft)، مما يسمح بالانتقال من الممارسات التقليدية إلى أساليب أكثر تنظيماً ورقمنةً في معالجة المعلومات وعرضها.

وتكشف هذه المعطيات بأنّ اليقظة التنافسية لا تُفهم داخل شركة كوندور، وفق الإفادات المتاحة (بوصفها عملية جمع معلومات معزولة)، وإنما بوصفها وظيفة مساندة للتخطيط والتقييم الاستراتيجي. ومع ذلك فإنّ اقتصار صلاحيات خلايا اليقظة –بحسب المقابلات– على الدعم المعلوماتي دون تولي صياغة الاستراتيجيات أو اتخاذ القرارات، مما يُبرز تمييزاً وظيفياً تحت طائلة توفير المعلومات الاستراتيجية لا يعني بالضرورة امتلاك

سلطة تحويلها إلى قرار. ولذلك تتوقف قيمة نظام اليقظة على مدى استيعاب متخذي القرار للمعلومات المقدمة، وعلى انتظام انتقالها من وحدات الرصد والتحليل إلى الوحدات المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ.

أما الملاحظة بالمشاركة، فقد كشفت عن اهتمام مرتفع بحداثة المعلومات وقيمتها وملائمتها، وعن ممارسات متنوعة في جمعها، تخزينها وتأمينها، حيث تنسجم هذه الملاحظات مع التصورات الإيجابية التي عبّر عنها المستجيبون والمشاركون في المقابلات، كما تشير إلى وجود جوانب إجرائية ملموسة تسند الحديث عن ممارسة اليقظة. لكن الملاحظة قد أظهرت أيضاً صعوبات متوسطة في تحويل البيانات الخام إلى معلومات ومعارف استراتيجية، إلى جانب محدودية مشاركة بعض الموظفين في القرارات الاستراتيجية العليا، وهو ما يعني بأنّ تبنّي اليقظة على المستوى التنظيمي لا يلغي وجود فجوات في مستوى التحليل والمشاركة والاستفادة من المعلومات.

وعليه، تدعم المعطيات مجتمعةً وجود توجه واضح نحو تبنّي اليقظة التنافسية في كوندور، لكنها تشير في الوقت نفسه إلى أنّ مستوى نُضج النظام لا يُقاس بمجرد توافر أدوات الرصد أو ارتفاع مستوى الوعي به، بل بقدرته على تحويل المعلومات إلى معرفة قابلة للاستخدام وربطها بعملية صنع القرار. ومن ثم، فإنّ النتيجة الأساسية لهذا المطلب هي أنّ اليقظة التنافسية تحظى بمكانة معتبرة في الممارسة التنظيمية للشركة، مع استمرار الحاجة إلى تعزيز التكامل بين إنتاج المعلومات والاستفادة الاستراتيجية منها.

المطلب الثاني: واقع جمع المعلومات واستهدافها ومعالجتها وتحليلها

تُظهر نتائج الاستبيان تفاوتاً في المتوسطات الحسابية للمراحل المرتبطة بإنتاج المعلومات واستخدامها؛ فقد سجلت **مرحلة استهداف المعلومات** أعلى متوسط، بلغ (4.52)، تلتها **مرحلة معالجة المعلومات وتحليلها** بمتوسط (4.22)، ثم **مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف** بمتوسط (4.08)، في حين بلغ متوسط **مرحلة تعقّب المعلومات وجمعها** (4.13). ويكشف هذا التفاوت عن حضور قوي للممارسات المرتبطة بتوجيه البحث عن المعلومات، مع بروز الحاجة إلى التمييز بين تحديد المعلومات المطلوبة والحصول عليها فعلياً، ثم تحويلها إلى معرفة ذات قيمة استراتيجية.

إنّ حصول استهداف المعلومات على أعلى متوسط يوحي بأن مفردات العينة يُدركون وجود توجه واضح نحو تحديد الموضوعات التي تستحق المتابعة، مثل "تقنيات المنافسين، المنتجات البديلة والتغيرات" التي يمكن أن تؤثر في الموقع التنافسي للشركة. ويكتسب هذا التوجه أهمية خاصة في قطاع الإلكترونيات والأجهزة المنزلية، حيث يمكن للتغيرات التكنولوجية وتطور خصائص المنتجات وتوقعات المستهلكين أن تفرض مراجعة مستمرة للأولويات المعلوماتية، فكلما ارتبط جمع المعلومات بأسئلة استراتيجية محددة، انخفض احتمال

استنزاف الموارد في تجميع بيانات كثيرة لا تسهم مباشرة في دعم القرار.

ومع ذلك، لا يعني ارتفاع متوسط الاستهداف أنّ جميع الاحتياجات المعلوماتية محددة بصورة نهائية أو أنّ الأولويات تبقى ثابتة، إذ يفترض نظام اليقظة الفعال مراجعة الاحتياجات باستمرار تبعاً لتغير السوق وأهداف الشركة. وتدعم المقابلات هذا التصور من خلال الإشارة إلى الاستعانة بأدوات تحليل البيئة التنافسية، مؤشرات الأداء، تحليل سلاسل القيمة واستطلاعات رضا المديرين والأطراف المعنية. حيث تُظهر هذه الأدوات تعدداً في مداخل تحديد الاحتياجات، إذ يجمع بعضها بين تحليل البيئة الخارجية وتقييم القدرات الداخلية، بينما يساعد بعضها الآخر على التعرف على الفجوات في الأداء وتحديد المجالات التي تستدعي مزيداً من المعلومات.

أما ارتفاع متوسط **معالجة المعلومات وتحليلها** إلى (4.22)، فيشير إلى إدراك إيجابي لوجود ممارسات تتجاوز الجمع الأولي للبيانات، حيث يتفق ذلك مع إفادات المشاركين حول استخدام أدوات التحليل والمقارنة المرجعية، فضلاً عن الاتجاه نحو الاستعانة بالحلول الرقمية. غير أنّ الملاحظة بالمشاركة كشفت عن صعوبة متوسطة في تحويل البيانات الخام إلى معلومات ومعارف استراتيجية، نتيجة كثافة البيانات وتراكمها واحتمال محدودية بعض المهارات التحليلية. ولا يمثل ذلك تناقضاً بالضرورة، فقد تكون الشركة قد طوّرت أدوات وإجراءات للتحليل، بينما تظل كفاءة تحويل البيانات إلى استنتاجات قابلة للتطبيق متفاوتة بين الوحدات أو المفردات.

وتبرز هنا مسألة الفرق بين توافر أدوات التحليل والقدرة على توظيف مخرجاتها، فوجود برامج رقمية أو نماذج تحليلية لا يضمن بمفرده جودة التفسير أو ملائمة الاستنتاجات للقرار، فيتطلب الاستخدام الفعال تحديد مسؤوليات التحليل، التحقق من موثوقية المصادر، مقارنة المعلومات من أكثر من مصدر وتقديم النتائج في صيغة واضحة للجهات المعنية.

وفيما يتعلق **بجمع المعلومات**، فإنّ متوسطه بلغ (4.13) يعكس اتجاهاً إيجابياً نحو متابعة البيئة التنافسية، حيث تنسجم هذه النتيجة مع ما ورد في المقابلات بشأن أهمية خلايا اليقظة الخارجية وشبكات الرصد، ومع الملاحظة التي أظهرت أنّ جمع المعلومات يتم بصورة مستمرة ومنقطعة بحسب الممارسات المرصودة. ويشير هذا التفاوت في وتيرة الجمع إلى أنّ الاستمرارية قد تختلف باختلاف الموضوع، المصدر أو الحاجة، ولا يجوز افتراض أنّ جميع المجالات تخضع للرصد المتواصل بالدرجة نفسها.

كما أظهرت الملاحظة اعتماد التخزين الرقمي بدرجة مرتفعة، مقابل مستوى متوسط للتخزين الورقي، إلى

جانب وجود بروتوكولات أمنية لحماية المعلومات. ويمكن أن يدعم هذا التوجه سرعة الوصول إلى البيانات وتداولها، شريطة وضوح تصنيف المعلومات وصلاحيات الوصول إليها وآليات تحديثها، فزيادة حجم المعلومات المخزّنة لا تعني بالضرورة ارتفاع قيمتها، ما لم تقترن بإجراءات للفرز، والتحقق والاسترجاع.

وعليه، تكشف نتائج هذا المطلب عن وجود قاعدة تنظيمية وتقنية مساندة لجمع المعلومات واستهدافها وتحليلها، إلا أنّ التحدي الأبرز يتمثل في رفع كفاءة تحويل البيانات المتاحة إلى معرفة دقيقة موجّهة بشكل استراتيجي نحو احتياجات القرار، وهذا ما يجعل من تطوير المهارات التحليلية وتنظيم تدفق المعلومات مكملاً ضرورياً لتوافر أدوات الرصد والتخزين.

المطلب الثالث: دور تداول المعلومات واتخاذ القرارات في تفعيل نظام اليقظة التنافسية

بلغ متوسط **مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات** (4.04)، في حين بلغ متوسط مرحلة اتخاذ القرارات (4.14)، حيث تدُل القيمتان وفق مقياس الدراسة، على مستوى موافقة مرتفع نسبياً بشأن هاتين المرحلتين، غير أنّ تقارب المتوسطات لا يلغي أهمية التمييز بين تداول المعلومات باعتباره عملية تنظيمية، واتخاذ القرار باعتباره عملية تتطلب تفسير المعلومات وربطها بالأهداف، الموارد والقيود المتاحة.

ويشير متوسط الاتصالات ونقل المعلومات إلى أنّ المستجيبين يدركون وجود قنوات تتيح انتقال المعلومات بين الجهات المعنية. فقد أظهرت الملاحظة بالمشاركة ارتفاع مستوى الاتصال الرسمي، وهو ما يتفق مع وجود مسارات لتبادل المعلومات. كما أشار المشاركون في المقابلات إلى أنّ نظام معلومات اليقظة يعمل من خلال مدخلات ومخرجات، تُجمع المعلومات وتصنف وتُمرر إلى مديرية الاتصال والأقسام الأخرى، حيث تُستخدم في صياغة الرسائل وتكييف الوسائط وفقاً لأصحاب المصلحة.

وتوضح هذه المعطيات أنّ تداول المعلومات يؤدي وظيفة وسيطة بين الرصد والاستفادة العملية، فالمعلومة التي تبقى محصورة في الجهة التي جمعتها لا تحقق كامل قيمتها التنظيمية، ومن ثم لا يُقاس نجاح الاتصال الداخلي بمجرد وجود القنوات الرسمية، بل بمدى وصول المعلومات المناسبة إلى الجهات التي تحتاج إليها، في الوقت الملائم وبالصيغة التي تسمح بفهمها وتوظيفها.

ومع ذلك، تكشف الملاحظة عن محدودية مشاركة بعض الموظفين في التفاعل مع الإدارة العليا والأقسام الأخرى، وهو ما ارتبط بشبكة اتصال تتسم بالمركزية أو شبه المركزية، كما أنّ الاتصال غير الرسمي أقل حضوراً من الاتصال الرسمي. ويعني ذلك أنّ كثافة القنوات الرسمية قد تتعايش مع قيود تحُد من المشاركة الأفقية أو من تداول المعرفة بصورة مرنة، وهذه نقطة تحليلية مهمة لأنّ تدفق المعلومات لا يعتمد على البنية التقنية

وحدها، بل يتأثر أيضاً بالتنظيم الإداري، توزيع الصلاحيات واستعداد الموظفين لمشاركة ما لديهم من معرفة.

أما متوسط **اتخاذ القرارات** بلغ (4.14)، فيشير إلى إدراك إيجابي لدور المعلومات في دعم القرارات، حيث تدعم المقابلات هذا المعنى من خلال الإشارة إلى أنّ اليقظة توفر معلومات استراتيجية طويلة المدى وبدائل تساعد الجهة المختصة على تقييم الخيارات، لكن إفادات المشاركين توضح في الوقت نفسه بأنّ خلايا اليقظة لا تتولى بالضرورة اتخاذ القرار النهائي، إذ يظل دورها الأساسي بحسب وصفهم، توفير الدعم المعلوماتي. وبذلك فإنّ أثر اليقظة في القرار يتوقف على قدرة الإدارة على استيعاب المخرجات وربطها بالأولويات الاستراتيجية.

ويُفهم من ذلك أنّ ارتفاع متوسط اتخاذ القرار لا ينبغي تفسيره على أنه دليل قاطع على أنّ كل معلومة مرصودة تؤدي إلى قرار أو أنّ جميع القرارات تستند إلى نظام اليقظة، بل يعكس مستوى موافقة المستجيبين على العبارات التي تقيس هذه الممارسة، بينما تحتاج درجة الاستخدام الفعلي للمعلومات في القرارات الاستراتيجية إلى أدلة إضافية، مثل تتبّع قرارات محددة أو فحص الوثائق التي توضح كيف أثرت معلومات اليقظة في المفاضلة بين البدائل.

وعليه، يتضح بأنّ تداول المعلومات واتخاذ القرارات يمثلان حلقتين أساسيتين في تفعيل نظام اليقظة التنافسية، لكن فاعليتهما ترتبط بمدى انسيابية تدفق المعلومات وتحديد مسؤوليات الجهات المعنية بها، كما أنّ تعزيز المشاركة بين المستويات الإدارية والأقسام قد يساعد نسبياً على الحدّ من الفجوة بين توافر المعلومات واستخدامها في القرارات.

المطلب الرابع: تقييم نتائج اليقظة التنافسية ومتابعتها وتطويرها

سجلت **مرحلة النتائج والتقييم والمتابعة** أدنى متوسط بين مراحل اليقظة التنافسية، حيث بلغت (3.99)، فبالرغم من أنّ هذا المتوسط يظل أعلى من المتوسط الفرضي (3)، فإنه يشير إلى أنّ هذه المرحلة أقل بروزاً نسبياً مقارنة **باستهداف المعلومات ومعالجتها واتخاذ القرارات**. ومن ثم فإنّ دلالة النتيجة لا تكمن في غياب التقييم، بل في احتمال وجود تفاوت بين قوة المراحل السابقة ومستوى انتظام متابعة نتائجها.

وتدعم المقابلات وجود ممارسات تقييمية من خلال الإشارة إلى استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، تحليل سلاسل القيمة، استطلاعات رضا المديرين والأطراف المعنية وبعض الأدوات الرقمية، حيث تدل هذه الإفادات على إدراك أهمية قياس النتائج، لكنها لا تكفي وحدها لتحديد مدى انتظام تطبيق المؤشرات أو مدى ارتباطها المباشر بتقييم نظام اليقظة التنافسية تحديداً، فقد تُستخدم بعض المؤشرات لتقييم الأداء

المؤسسي أو الاتصالي عموماً لا لتقييم عملية اليقظة بكامل مراحلها.

ويظهر هذا التمييز بوضوح عند ربط المقابلات بنتائج الاستبيان، فقد أشار المشاركون إلى أنّ مخرجات اليقظة تساعد على بناء المزايا التنافسية، بينما كانت الإفادة المتعلقة بتأثير التوصيات الاستراتيجية أقل قوة. ويمكن تفسير ذلك بأنّ جمع المعلومات وتحليلها قد يسهُمان في تحسين الفهم التنافسي، لكن الانتقال من هذا الفهم إلى تغيير استراتيجي قابل للقياس يحتاج إلى آليات متابعة توضح ما إذا كانت التوصيات قد اعتُمدت، وما الإجراءات الناتجة عنها وما النتائج المتحققة.

كما أنّ الملاحظة بالمشاركة أظهرت اهتماماً مرتفعاً بأمن المعلومات وحداثتها، إلى جانب صعوبة متوسطة في تحويل البيانات إلى معرفة استراتيجية، ويعني ذلك أنّ تقييم نتائج اليقظة ينبغي ألا يقتصر على قياس حجم المعلومات المجمعة أو سرعة تداولها، بل يجب أن يشمل جودة المعلومات، مدى استخدامها، القرارات أو الإجراءات التي ساهمت فيها والنتائج التي أمكن رصدها بعد التنفيذ.

ومن الناحية التحليلية، يمكن أن يؤدي ضعف المتابعة البعدية إلى فصل عملية الرصد عن التعلم التنظيمي، إذ قد تتكرر بعض أنشطة جمع المعلومات من دون الاستفادة الكاملة من نتائجها السابقة، لذلك فإنّ تطوير هذه المرحلة يتطلب ربط كل حاجة معلوماتية بهدف محدد، توثيق المخرجات التي جرى تداولها مع تحديد الجهة المسؤولة عن استخدامها، ثم مراجعة النتائج في ضوء مؤشرات واضحة.

وبناءً على ما تقدّم، **تدعم نتائج هذا المطلب تحقق الفرضية الأولى بصفة كلية**، وذلك من خلال وجود ممارسات لتقييم مخرجات اليقظة، لكنها تشير إلى أنّ المتابعة وتقييم الأثر يمثلان مجالاً يستحق مزيداً من التطوير، مع ضرورة عدم مساواة أو إثبات اكتمال جميع المراحل أو بلوغها مستوى واحداً من النضج.

المبحث الثاني: واقع توظيف استراتيجيات الاتصال وتنوع ممارساتها في شركة كوندور

يهدف هذا المبحث إلى تحليل مستوى حضور الاستراتيجيات الاتصالية المختلفة في شركة كوندور، مع التمييز بين الاتصال التكيفي، الاتصال الترويجي والاتصال المجتمعي، ثم بحث مدى تكامل هذه الممارسات. وتتيح المقارنة بين نتائج الاستبيان والمقابلات والملاحظة التمييز بين إدراك الموظفين لمستوى استخدام الاستراتيجيات، وبين المؤشرات النوعية التي تكشف عن آليات التخطيط والتنفيذ والتقييم.

المطلب الأول: توظيف استراتيجيات الاتصال التكيفي في التعامل مع المواقف وبناء العلاقات

أظهرت نتائج الاستبيان أنّ **الاتصال الموقفي الظرفي** سجل متوسطاً قدره (4.56)، وهو أعلى متوسط بين الاستراتيجيات الاتصالية، كما بلغ متوسط **العلاقات العامة** (4.44)، في حين بلغ متوسط **الاتصال**

الأزماتي (3.71). حيث يكشف هذا التفاوت عن حضور قوي نسبياً للقدرة على تكييف الخطاب الاتصالي مع المواقف المختلفة وبناء العلاقات مع الأطراف المعنية، مقابل مستوى أقل في الممارسات المرتبطة بالاتصال أثناء الأزمات أو ما يتصل بها.

ويمكن تفسير ارتفاع متوسط الاتصال الموقفي الظرفي بأنّ الاستراتيجية الاتصالية في الشركة لا تُمارس بالضرورة بصيغة واحدة لجميع الظروف والجماهير، بل تتطلب تعديل الرسائل والوسائط بحسب طبيعة الموقف والهدف وصاحب المصلحة المستهدف. ويتفق ذلك مع إفادات المقابلات التي أشارت إلى تحديد الأنشطة والفعاليات وفق أهدافها، الجمهور المقصود، الوسائط المناسبة، الميزانية والتقويم الزمني، فضلاً عن وجود رزنامة اتصالية تتدرج من الأنشطة اليومية والأسبوعية إلى الموسمية والسنوية.

وتدعم المقابلات كذلك أهمية العلاقات العامة في بناء الروابط مع أصحاب المصلحة، إذ أشار المشاركون إلى توظيف الفعاليات والرعاية، وإلى وجود خطة اتصالية موثقة ومعتمدة من الإدارة العليا، مع خطة احتياطية. وتكشف هذه الإفادات عن ملامح تنظيمية تساعد على تكييف الاتصال مع احتياجات الشركة ومحيطها. كما أظهرت الملاحظة بالمشاركة ارتفاع مستوى الالتزام بآداب التواصل المهني وتوحيد الهوية البصرية وتصميم المواد الاتصالية التقليدية والرقمية، وهو ما يعزز اتساق الرسائل ويساعد على المحافظة على صورة مؤسسية متجانسة.

غير أنّ انخفاض متوسط الاتصال الأزماتي نسبياً إلى (3.71) لا يعني غياب هذا النوع من الاتصال، إذ يظل أعلى من المتوسط الفرضي، لكنه يشير إلى أنه أقل حضوراً من الاتصال الموقفي والعلاقات العامة في تقييم المستجيبين. وتدعم المقابلات هذا التفسير جزئياً، فقد أشار المشاركون إلى استخدام أساليب صريحة وعلمية أثناء الأزمات، لكنهم ذكروا بأنّ المتابعة بعد الأزمة أضعف نسبياً، وبذلك قد تتمثل نقطة التحسين ليس فقط في سرعة الاستجابة، بل أيضاً في تقييم فعالية الرسائل بعد انتهاء الأزمة، رصد ردود فعل أصحاب المصلحة واستخلاص الدروس لتحسين الخطط اللاحقة.

ويقتضي التحليل التمييز بين وجود خطة احتياطية أو ممارسة اتصال أثناء الأزمة، وبين امتلاك منظومة مكتملة لإدارة الاتصال الأزماتي تشمل الاستعداد والاستجابة والتقييم والتعلم، فلا يمكن الجزم باكتمال هذه المنظومة من المتوسط وحده، لكنه يمكن أن يكون مؤشراً على تفاوت نضج مكونات الاستراتيجية الاتصالية.

وعليه، تدعم النتائج وجود توظيف واضح لاستراتيجيات الاتصال التكيفي في شركة كوندور، لا سيما تكييف الرسائل وبناء العلاقات العامة، مع بروز الحاجة إلى تعزيز التقييم البعدي للاتصال الأزماتي لضمان

تحويل الخبرة المتراكمة إلى تحسينات مستمرة.

المطلب الثاني: توظيف استراتيجيات الاتصال الترويجي في دعم التموقع التنافسي للعلامة التجارية

سجلت **استراتيجيات الاتصال التسويقي والحدثي والتجاري** متوسطاً بلغ (4.24)، بينما بلغ متوسط **الاتصال الرقمي** (4.11)، حيث تشير هذه النتائج إلى مستوى مرتفع نسبياً من موافقة مفردات العينة على استخدام الممارسات الترويجية، بما يتفق مع أهمية الاتصال في التعريف بالمنتجات، الخدمات وتعزيز حضور العلامة في السوق.

وتتجاوز وظيفة الاتصال الترويجي مجرد الإعلان عن المنتجات، إذ يمكن أن يسهم في بناء التموقع التنافسي من خلال إبراز خصائص المنتجات، توضيح القيمة التي تقدمها للمستهلك وربط الرسائل الاتصالية بهوية الشركة ومزاياها. في المقابل تدعم إفادات المقابلات هذا التوجه، حيث أشار المشاركون إلى توظيف الحملات الإعلانية، الفعاليات، الرعاية والمحتوى المطبوع والمسموع والمرئي، إلى جانب الاستفادة من تقسيم السوق، نقاط البيع وبعض أدوات إدارة علاقات العملاء، إلى جانب أنّ تخطيط الأنشطة الاتصالية يرتبط بالأهداف، الجمهور، الوسائط، الميزانية والجدول الزمني.

وتوضح هذه المعطيات وجود عناصر للتخطيط المنظم للاتصال الترويجي، إذ لا تُختار الأنشطة بصورة منفصلة عن أصحاب المصلحة المستهدفين أو الغرض الاتصالي، كما أنّ تنوع الوسائط قد يساعد الشركة على الوصول إلى شرائح مختلفة، شريطة أن تكون الرسائل متسقة وأن يُختار كل وسيط بناءً على ملائمته وفقا لصاحب المصلحة والهدف، لا لمجرد توافره.

أما الاتصال الرقمي، فقد بلغ متوسط قدره (4.11)، وهو أقل من متوسط الاتصال التسويقي والحدثي والتجاري، لكنه يظل مرتفعاً نسبياً، فقد أشار المشاركون إلى رصد الحملات والمنشورات الرقمية للمنافسين، تحليل تفاعل الجمهور واستخدام أدوات مرتبطة بالظهور في محركات البحث وتحليل الأداء الرقمي. كما أظهرت الملاحظة بالمشاركة ارتفاع مستوى تصميم المواد الاتصالية التقليدية والرقمية وتوحيد الهوية البصرية.

ومع ذلك، لا يكفي وجود المحتوى الرقمي أو ارتفاع تقييمه لإثبات فعاليته التنافسية، إذ تتطلب الفعالية قياس مؤشرات مثل الوصول إلى الجمهور المستهدف من أصحاب المصلحة، مستوى التفاعل، التحول من التفاعل إلى الاهتمام أو الشراء ومدى مساهمة النشاط الاتصالي في تحقيق أهداف محددة. كما وقد كشفت المقابلات عن صعوبات في قياس الأثر الاتصالي، فضلاً عن ازدحام السوق وتشتت الانتباه الرقمي ومقاومة بعض الجماهير للإعلانات، ويعني ذلك بأنّ الشركة قد تمتلك أدوات وأنشطة ترويجية متعددة، بينما تظل

قدرتها على عزل أثر كل نشاط وقياس مساهمته الفعلية في النتائج التجارية مسألة تحتاج إلى تقييم مستمر.

وبناءً عليه، تشير النتائج إلى حضور واضح للاتصال الترويجي والرقمي في ممارسات كوندور، وتدعم المقابلات والملاحظة هذا الاتجاه، لكن الحُكم على المردود التنافسي لهذه الممارسات ينبغي أن يستند إلى مؤشرات أداء موثقة، لا إلى كثافة الأنشطة أو مستوى الموافقة على عبارات الاستبيان وحدهما.

المطلب الثالث: توظيف استراتيجيات الاتصال المجتمعي والمسؤولية البيئية

بلغ متوسط **الاتصال المسؤول والمواطن** (4.25)، وهو ما يشير إلى تقييم إيجابي نسبياً لممارسات الاتصال المرتبطة بالمسؤولية تجاه المجتمع وأصحاب المصلحة، في المقابل بلغ متوسط **الاتصال الأخضر** (3.73)، وهو أدنى من متوسط الاتصال المسؤول والمواطن وإن ظل أعلى من المتوسط الفرضي. ويكشف هذا الفرق عن تفاوت بين الحضور العام للاتصال المسؤول وبين بعض الممارسات التي تتصل بالبعد البيئي بصورة أكثر تحديداً.

ويمكن تفسير ارتفاع متوسط الاتصال المسؤول والمواطن بوجود توجه نحو إبراز القيم المؤسسية، التواصل مع الأطراف المعنية وصياغة رسائل تراعي صورة الشركة وعلاقتها بمحيطها. في المقابل تدعم المقابلات هذا المعنى من خلال الإشارة إلى الرؤية والرسالة والقيم، وإلى استهداف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وكذا إلى توظيف العلاقات العامة، الفعاليات ووسائل التواصل في إدارة هذه العلاقات.

غير أنّ الاتصال المسؤول لا يُقاس فقط بالمحتوى الذي يعلن القيم، بل يتطلب الاتساق بين الرسائل الاتصالية والممارسات الفعلية للشركة، فإذا كانت الرسائل تؤكد المسؤولية الاجتماعية أو البيئية، فإنّ مصداقيتها تتعزز عندما تكون مدعومة بإجراءات قابلة للتحقق ومؤشرات توضح ما تحقق منها، وهذا مهم لتجنب اختزال الاتصال المسؤول في نشاط ترويجي أو في صياغة شعارات عامة.

وتبرز هذه المسألة بوضوح في نتائج الاتصال الأخضر، فقد أظهرت الملاحظة بالمشاركة تفاوتاً في الممارسات البيئية من خلال استخدام الورق المعاد التشكيل والترويج للمنتجات الصديقة للبيئة مرتفعاً، بينما جاء تقليل الطباعة بمستوى متوسط، مع تقييم الأثر البيئي جاء ضعيفاً. وتفسر هذه المعطيات جانباً من انخفاض متوسط الاتصال الأخضر نسبياً، إذ توحي بأنّ بعض الممارسات والرسائل البيئية موجودة، لكن قياس الأثر البيئي أو توثيق نتائجه لا يحظى بالمستوى نفسه من الحضور.

وتدعم المقابلات وجود اهتمام بتقديم المنتجات وإبراز خصائصها، لكن ينبغي التمييز بين الترويج لمنتج يوصف بأنه صديق للبيئة وبين إثبات الأثر البيئي للمنتج أو العملية الإنتاجية، فالمصداقية في الاتصال الأخضر

تستلزم وضوح المعايير والأدلة التي تستند إليها الرسائل، تجنب المبالغة في الادعاءات البيئية مع إتاحة معلومات قابلة للفحص متى كانت متوافرة.

وعليه، تشير النتائج إلى أنّ الاتصال المسؤول والمواطن أكثر حضوراً في تقييم مفردات العينة من الاتصال الأخضر، فيما تكشف الملاحظة عن تفاوت في مدى انتقال الممارسات البيئية من إجراءات جزئية إلى تقييم منظم للأثر. ومن ثم فإنّ تطوير هذا المجال يتطلّب ربط الرسائل البيئية بمؤشرات موثقة، توسيع التقييم البيئي وتعزيز الاتساق بين ما تعلنه الشركة وما يمكن التحقق منه من ممارسات.

المطلب الرابع: تكامل الاستراتيجيات الاتصالية وملائمتها مع أصحاب المصلحة

بلغ المتوسط العام لاستراتيجيات الاتصال (4.157) من (5) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3)، ما يشير إلى تقييم إيجابي عام لممارسات الاتصال في شركة كوندور، حيث تدعم هذه النتيجة الفرضية الثانية وفق معيار الدراسة، لكنها لا تعني أنّ الاستراتيجيات جميعها متساوية في مستوى الاستخدام أو الفعالية، إذ كشفت المتوسطات الفرعية عن تفاوت واضح بين الاتصال الموقفي والعلاقات العامة من جهة، والاتصال الأزماتي والأخضر من جهة أخرى.

وتتمثل أهمية هذا التفاوت في أنه يكشف أن استراتيجية الاتصال ليست ممارسة موحدة، بل مجموعة من الخيارات التي تختلف باختلاف الغرض، الأطراف المعنية والسياق. فالاتصال الموقفي يستجيب لطبيعة الظرف، والاتصال الترويجي يدعم التعريف بالمنتجات والعلامة، بينما يركز الاتصال المجتمعي على العلاقة مع أصحاب المصلحة والمسؤولية. وتكمن فعالية الاستراتيجية هنا عموماً في قدرة الشركة على تنسيق هذه الأبعاد ضمن توجه اتصالي متسق، لا في مجرد استخدام كل نوع بصورة منفصلة.

في المقابل تدعم المقابلات وجود هذا التنوع، فقد أشار المشاركون إلى تخطيط البرامج الاتصالية، تحديد الجماهير، الوسائط، الأنشطة والميزانية، وإلى وجود رزنامة اتصالية وخطة معتمدة من الإدارة العليا. كما وصفوا استخدام مؤشرات أداء، استطلاعات، تعليقات وأدوات رقمية في تقييم الأنشطة، حيث تكشف هذه الإفادات عن عناصر من التنظيم والتنسيق تساعد على تكامل الاستراتيجيات، وإن كانت لا تثبت بمفردها أنّ جميع الأنشطة تُقاس وفق إطار موحد أو أنّ النتائج تُستخدم بصورة منتظمة في إعادة التخطيط.

وتضيف الملاحظة بالمشاركة بعداً مهماً لهذا التحليل، فقد رُصد ارتفاع في توحيد الهوية البصرية وتصميم المواد الاتصالية والالتزام بآداب التواصل المهني، حيث يمكن لهذه الممارسات أن تدعم الاتساق في صورة الشركة ورسائلها. وفي المقابل فإنّ محدودية التنسيق بين بعض الأقسام وضعف المشاركة في بعض مستويات

اتخاذ القرار، قد يحُدّان من التكامل بين الاستراتيجيات إذا لم تُعالج هذه الفجوات بآليات واضحة لتبادل المعلومات وتوزيع المسؤوليات.

أما ملائمة الاتصال للأطراف المعنية، فتظهر في إفادات المقابلات بشأن تقسيم السوق، تحديد نقاط البيع والاستفادة من إدارة علاقات العملاء، ومع ذلك فإنّ وجود أدوات لاستهداف أصحاب المصلحة لا يثبت وحده أنّ كل رسالة وصلت إلى الطرف المناسب أو حققت الأثر المقصود، مما يستلزم التحقق من ذلك عبر ربط خصائص كل طرف بالرسائل والوسائط المختارة، ثم مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المعلنة.

وبناءً على ذلك، **تدعم نتائج هذا المطلب تحقق الفرضية الثانية**، من حيث وجود تنوع في الاستراتيجيات الاتصالية وتقييم إيجابي عام لها، لكنها تكشف أيضاً عن حاجة إلى تقوية التكامل بين التخطيط والتنفيذ والتقييم، مع إيلاء اهتمام أكبر بالمجالات التي جاءت متوسطاتها أقل نسبياً، خصوصاً الاتصال الأزماتي والاتصال الأخضر.

المبحث الثالث: طبيعة العلاقة بين اليقظة التنافسية وبناء الاستراتيجية الاتصالية في شركة كوندور

يمثل هذا المبحث محور الدراسة، لأنه ينتقل من وصف واقع اليقظة التنافسية واستراتيجيات الاتصال إلى تحليل العلاقة الإحصائية والوظيفية بينهما، ويقتضي ذلك التمييز بين العلاقة التي يظهرها النموذج الإحصائي والتفسير التنظيمي الذي تقدمه المقابلات والملاحظة، مع تجنب اعتبار الارتباط الإحصائي دليلاً كافياً على السببية.

المطلب الأول: العلاقة بين مراحل اليقظة التنافسية ومتطلبات بناء الاستراتيجية الاتصالية

أظهرت نتائج نموذج الانحدار المتعدد وفقاً للأرقام التي قدمتها الدراسة، أنّ معامل التحديد بلغ (R^2=0.93)، وأن قيمة إحصائية (F) بلغت (173.441)، مع مستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما ينبغي عرضه عادة بصيغة ($p<0.001$)، حيث تشير هذه النتائج مبدئياً، إلى أنّ النموذج ككل يفسر نسبة مرتفعة من التباين في المتغير التابع (بناء الاستراتيجية الاتصالية) بالاعتماد على نظام ومراحل اليقظة التنافسية المدرجة. أي أنّ قيمة معامل التحديد تعني أنّ المتغيرات المستقلة مجتمعة (مراحل اليقظة) تفسر نحو (93%) من التباين المرصود في المتغير التابع ضمن البيانات المدروسة، وهي نسبة مرتفعة تستدعي الاهتمام، لكنها لا تعني تلقائياً بشكل قطعيّ بأنّ كل مرحلة من مراحله ذات أثر مستقل معنوي.

وتنسجم فكرة وجود علاقة بين اليقظة والاستراتيجية الاتصالية مع إفادات المقابلات التي وصفت العلاقة بينهما بأنها تكاملية وتفاعلية، فقد أوضح المشاركون أنّ اليقظة تمد مديرية الاتصال بالمعلومات المتعلقة بالبيئة

التنافسية، الجماهير والمنتجات، وأنّ هذه المعلومات تساعد على تحديد الرسائل المناسبة والوسائط الملائمة والتوقيت الذي يخدم أهداف الشركة. ومن هذا المنظور تؤدي اليقظة وظيفة معرفية، بينما يحول التخطيط الاتصالي المعلومات إلى رسائل وبرامج وأنشطة موجهة.

كما تدعم الملاحظة بالمشاركة هذا التفسير من خلال رصد وجود قنوات اتصال رسمية، توحيد للهوية البصرية وممارسات في تصميم المواد الاتصالية، إلى جانب وجود بعض القيود المرتبطة بمركزية تداول المعلومات وصعوبة تحويل البيانات الخام إلى معرفة استراتيجية. ويعني ذلك أنّ العلاقة بين اليقظة والاتصال لا تتوقف على وجود المعلومات فقط، بل تعتمد على جودة انتقالها، قابلية تفسيرها وإمكانية تحويلها إلى قرارات اتصالية.

ومع ذلك، فإنّ ارتفاع معامل التحديد لا يكفي لإثبات أنّ اليقظة التنافسية هي السبب الوحيد أو المباشر في بناء الاستراتيجية الاتصالية، فقد تتأثر الاستراتيجية أيضاً بعوامل أخرى مثل "الموارد، القيادة، الثقافة التنظيمية والظروف السوقية"، كما وقد تكون بعض المتغيرات المقاسة مترابطة بسبب اشتراكها في جوانب من الأداء المؤسسي أو طريقة صياغة بنود الاستبيان. ولهذا ينبغي النظر إلى النتيجة باعتبارها دليلاً على قدرة تفسيرية مرتفعة للنموذج في حدود البيانات المستخدمة، لا برهاناً نهائياً على علاقة سببية مطلقة.

وعليه، تقدم النتيجة الإحصائية دعماً أولياً للفرضية الثالثة، بينما تمنح المقابلات والملاحظة تفسيراً تنظيمياً معقولاً لهذه العلاقة، إلى جانب وجود أثر مرتفع لكل مرحلة من مراحل اليقظة على بناء استراتيجيات الاتصال انطلاقاً من نتائج جدول معاملات الانحدار المتعدد.

المطلب الثاني: إسهام معالجة المعلومات وتحليلها في التخطيط الاتصالي وصياغة استراتيجياته

سجلت **مرحلة معالجة المعلومات وتحليلها** متوسطاً بلغ (4.22) في نتائج تقييم مراحل اليقظة التنافسية، فقد أشار المشاركون في المقابلات إلى استخدام أدوات لتحليل البيئة التنافسية إلى جانب مؤشرات الأداء وتحليل سلاسل القيمة، حيث تشير هذه المعطيات إلى وجود ممارسات يُفترض أن تساعد في الانتقال من المعلومات الأولية إلى فهم أكثر تنظيماً للفرص والتهديدات وموقع الشركة مقارنةً بالمنافسين.

وتتمثل الأهمية الاتصالية لهذه المرحلة في أنها تساعد على تحديد ما ينبغي أن تقوله الشركة، ولمن، وبأي وسيلة، وبأي أولوية. فالمعلومة عن تحركات المنافسين أو تفضيلات أصحاب المصلحة لا تتحول مباشرة إلى استراتيجية اتصالية، بل تحتاج إلى تفسير يوضح دلالتها بالنسبة إلى صورة العلامة وأهدافها وموقعها في السوق. وعلى هذا الأساس يمكن أن يسهم التحليل في تحديد الرسائل التي ينبغي تعزيزها، والموضوعات التي

تتطلب توضيحاً إلى جانب الأطراف المعنية التي تستحق أولوية في التواصل.

وتدعم المقابلات هذا التصور، إذ أفاد المشاركون بأنّ مخرجات نظام معلومات اليقظة تُصنف وتُنقل إلى مديرية الاتصال والأقسام الأخرى، حيث تُستخدم في صياغة الرسائل وتكييف الوسائط، إلى جانب متابعة الحملات والمنشورات التقليدية والرقمية للمنافسين، تقييمات أصحاب المصلحة، حيث تُتيح هذه الممارسات للاتصال الاستفادة من فهم السياق التنافسي بدلاً من الاكتفاء بتخطيط الرسائل بمعزل عن البيئة المحيطة.

غير أنّ الملاحظة بالمشاركة كشفت عن صعوبة متوسطة في تحويل البيانات الخام إلى معرفة استراتيجية، حيث تكتسب هذه الملاحظة أهمية لأنها تشير إلى أنّ وجود أدوات التحليل لا يلغي التحدّيات المتعلقة بجودة التفسير، المهارات وتنظيم البيانات. فإذا كانت البيانات كثيرة أو متراكمة أو غير مصنفة بوضوح، فقد يصبح من الصعب تحديد المعلومات ذات الصلة المباشرة بالتخطيط الاتصالي، حتى عند توافر أنظمة رقمية.

وهنا تظهر أهمية الربط بين التحليل وإجراءات العمل الاتصالي، حيث ينبغي ألا تُنقل البيانات إلى مديرية الاتصال في صورة مجمعة فقط، بل في صورة استنتاجات واضحة توضح دلالتها على أصحاب المصلحة أو الرسالة أو الوسيط أو توقيت التدخل، كما ينبغي توثيق مدى استخدام هذه الاستنتاجات حتى يمكن تقييم القيمة المضافة للتحليل.

وبذلك، تشير المعطيات إلى أنّ معالجة المعلومات وتحليلها تُمثلان حلقة محورية في الربط بين اليقظة والاستراتيجية الاتصالية، ويظل تقدير حجم إسهام هذه المرحلة إحصائياً مرهوناً بمعاملها في نموذج الانحدار ودلالته، بينما تدعم المقابلات والملاحظة تفسيرها بوصفها آلية لتحويل المعلومات التنافسية إلى خيارات اتصالية.

المطلب الثالث: دور استهداف، جمع وتداول المعلومات في بناء الاستراتيجية الاتصالية

سجل **استهداف المعلومات** متوسطاً قدره (4.52)، تعقّب المعلومات وجمعها (4.13)، **الاتصالات ونقل المعلومات** (4.04)، حيث تبين هذه النتائج أنّ المستجيبين قيّموا استهداف المعلومات بدرجة أعلى من الجمع والتداول، وهو ما قد يشير إلى أنّ تحديد الموضوعات ذات الأولوية يحظى بإدراك إيجابي قوي، بينما لا تُقيّم بقية المراحل بالمستوى نفسه.

ومن الناحية التنظيمية، يمثل استهداف المعلومات نقطة البداية التي تحدد ما ينبغي متابعته في البيئة الداخلية والخارجية، أما الجمع فيوفر البيانات التي تجيب عن الاحتياجات المحددة ويتيح التداول نقل النتائج إلى الجهات المعنية. وفي سياق بناء الاستراتيجية الاتصالية تتيح هذه المراحل تحديد احتياجات أصحاب المصلحة، رصد

موضوعات اهتمامه، متابعة رسائل المنافسين والتعرف على التغيرات التي قد تتطلب تعديل المحتوى أو الوسائط أو أولويات الاتصال.

وتدعم المقابلات هذه العلاقة من خلال الإشارة إلى استخدام تقسيم السوق، نقاط البيع وإدارة علاقات العملاء في التعرف على أصحاب المصلحة، فضلاً عن متابعة محتوى المنافسين وردود الفعل على الحملات والفعاليات. كما أوضح المشاركون أنّ المعلومات تُمرر إلى مديرية الاتصال لتوظيفها في صياغة الرسائل وتكييف الوسائط، مما يجعل هذه الإفادات تنسجم مع التصور الذي يجعل اليقظة مصدراً للمعلومات التي يستند إليها التخطيط الاتصالي.

في المقابل تضيف الملاحظة بالمشاركة أنّ الاتصال الرسمي الصاعد والنازل والأفقي مرتفع، في حين أنّ المشاركة بين بعض المستويات والأقسام محدودة بسبب المركزية أو شبه المركزية، ويعني ذلك أنّ وجود قنوات لنقل المعلومات لا يضمن بالضرورة مشاركة جميع الأطراف في إنتاجها أو تفسيرها. فقد تصل المعلومة إلى الجهة المختصة من خلال مسار رسمي، بينما تبقى بعض المعارف العملية لدى الموظفين أو الأقسام دون أن تنتقل بصورة منتظمة إلى عملية التخطيط.

وتبرز هنا أهمية التمييز بين ثلاثة مستويات "توافر المعلومات، وصولها إلى الجهة المعنية واستخدامها في بناء الاستراتيجية"، فارتفاع متوسط الاستهداف أو الجمع لا يثبت بأنّ كافة المعلومات المهمة تصل إلى مديرية الاتصال، كما أنّ انتقالها لا يثبت بأنها تُستخدم في كل قرار اتصالي. ولهذا فإنّ تقييم هذه المراحل يتطلب النظر إلى إجراءات مشاركة المعلومات وإلى أمثلة عملية عن توظيفها في تخطيط رسائل وحملات الشركة.

كما وتشير المعطيات إلى أنّ جمع المعلومات، استهدافها وتداولها توفر الأساس المعلوماتي لبناء الاستراتيجية الاتصالية، لكن فاعليتها تتوقف على جودة التنسيق بين وحدات اليقظة والاتصال وبقية الأقسام، أما تقدير الأثر المستقل لكل مرحلة فيبقى مرتبطاً بمخرجات الانحدار التفصيلية.

المطلب الرابع: التكامل الوظيفي بين نظام اليقظة التنافسية ومديرية الاتصال

تقدم المقابلات النوعية دليلاً مهماً على طبيعة العلاقة التنظيمية بين اليقظة والاتصال، إذ وصف المشاركون العلاقة بأنها تكاملية وتفاعلية، وأشاروا إلى أنّ نظام معلومات اليقظة يوفر مدخلات تُعالج وتُصنف ثم تُمرر إلى مديرية الاتصال والأقسام الأخرى، كما وتُستخدم هذه المعلومات وفق إفاداتهم، في تحديد الرسائل، تكييف الوسائط وتنفيذ الخطط الاتصالية.

وتكشف هذه الإفادات عن تكامل وظيفي محتمل بين الطرفين؛ فاليقظة تركز على رصد البيئة وتوفير

المعلومات وتحليلها، في حين تضطلع مديرية الاتصال بترجمة المعلومات ذات الصلة إلى رسائل وبرامج وأنشطة موجّهة. ولا يعني هذا الفصل أنّ الوظيفتين مستقلتان تماماً، إذ تتطلب عملية التخطيط الاتصالي معرفة مستمرة بالتغيرات في البيئة التنافسية، كما يمكن لنتائج الحملات وردود أفعال أصحاب المصلحة أن تنتج بدورها معلومات جديدة تحتاج إلى الرصد والتحليل.

ويعزز هذا الفهم ما ورد في المقابلات بشأن متابعة استراتيجيات المنافسين الاتصالية، استخدام أدوات تقييم الأداء، رصد ردود الفعل وإجراء تعديلات فورية على بعض الأنشطة، كما أنّ وجود خطة اتصالية موثقة ومعتمدة من الإدارة العليا، يشير إلى أنّ النشاط الاتصالي يتجاوز المبادرات الفردية نحو تخطيط منظم، غير أنّ هذه المعطيات تبقى إفادات نوعية ولا ينبغي التعامل معها بوصفها دليلاً مستقلاً، على أنّ جميع إجراءات التكامل موثقة أو مُطبقة بالدرجة نفسها في كل وحدات أو مديريات الشركة.

أما الملاحظة بالمشاركة، فقد دعمت وجود قنوات رسمية لتبادل المعلومات، لكنها كشفت أيضاً عن مركزية نسبية في شبكة الاتصال ومحدودية المشاركة في بعض القرارات العليا، وهذا يعني أنّ التكامل قد يكون أكثر وضوحاً في تدفق المعلومات من الوحدات المختصة إلى الجهات المعنية، وأقل اكتمالاً في المشاركة الأفقية أو في إشراك مستويات تنظيمية متعددة في تفسير المعلومات وصياغة الخيارات.

ويترتب على ذلك أنّ تطوير التكامل لا يتطلب فقط تحسين وسائل الاتصال، بل يستدعي أيضاً توضيح مسؤوليات الأطراف، تحديد المعلومات التي تحتاجها مديرية الاتصال بصورة دورية وتوثيق كيفية استخدام هذه المعلومات في التخطيط، ثم إعادة نتائج التنفيذ إلى نظام اليقظة بوصفها مدخلات جديدة. وبهذا تتحول العلاقة من تدفق أحادي الاتجاه للمعلومات إلى حلقة تعلم متبادل بين الرصد والتخطيط والتنفيذ والتقييم.

وبناءً على ما تقدّم، **تدعم نتائج هذا المطلب تحقق الفرضية الثالثة بصفة كلية**، من خلال وجود تكامل وظيفي بين اليقظة التنافسية والاستراتيجية الاتصالية في شركة كوندور، مع وجود قيود تنظيمية قد تؤثر في اتساع المشاركة وسرعة تداول المعرفة.

المبحث الرابع: انعكاسات معيقات نظام اليقظة التنافسية على الممارسات الاتصالية في شركة كوندور

يتناول هذا المبحث المعيقات التي قد تحد من فاعلية نظام اليقظة التنافسية، مع التمييز بين المعيقات الداخلية والخارجية، وبين ما يرتبط باليقظة تحديداً وما يرتبط باستراتيجية الاتصال على نحو أوسع. وتكتسب هذه التفرقة أهمية منهجية لأنّ بعض المعيقات التي وردت في المقابلات تتعلق بتخطيط الاتصال وقياس أثره، ولا يمكن ربطها تلقائياً إلى نظام اليقظة.

المطلب الأول: المعيقات التنظيمية والبشرية المرتبطة بنظام اليقظة التنافسية

أظهرت نتائج الاستبيان أن متوسط **المعيقات الداخلية** بلغ (4.27) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3)، ما يشير إلى إدراك مرتفع نسبياً لوجود صعوبات داخلية مرتبطة بنظام اليقظة التنافسية. فمن بين الجوانب التي برزت في النتائج "عدم وضوح بعض الرسائل، ضعف دقة الرؤية طويلة المدى ومحدودية المتابعة البعدية للسوق".

وتعكس هذه المعيقات جوانب مختلفة من المشكلة التنظيمية، فعدم وضوح الرسائل قد يحُد من قدرة الجهات المعنية على فهم المعلومات أو استخدامها بصورة متسقة، بينما يمكن أن يؤدي ضعف وضوح الرؤية طويلة المدى إلى صعوبة ترتيب الأولويات المعلوماتية وربطها بالاتجاهات الاستراتيجية للشركة. أما محدودية المتابعة البعدية للسوق، فقد تقلل من فرص التعلم من النتائج السابقة ومن تحديث الفرضيات التي توجه عملية الرصد.

في المقابل تدعم المقابلات وجود اهتمام جيد بنشر ثقافة اليقظة وتعزيز التعاون بين الوحدات، كما أشار المشاركون إلى استخدام أنظمة معلومات مثل (SIS, IT, ERP) في مواجهة بعض الصعوبات التنظيمية أو التقنية، حيث توحي هذه الإفادات بأنّ الشركة تدرك أهمية البنية التنظيمية والتقنية في تحسين تداول المعلومات، وأنّ مواجهة المعيقات لا تقتصر على شراء الأدوات، بل تشمل نشر الثقافة، تطوير إجراءات العمل والتعاون بين الأقسام.

وتكشف الملاحظة بالمشاركة بالمقابل عن جانب إضافي يتمثل في محدودية المشاركة بين الإدارة العليا وبعض الأقسام (المرتبطة بالمركزية أو شبه المركزية)، فضلاً عن الصعوبة المتوسطة في تحويل البيانات الخام إلى معرفة استراتيجية. ويشير ذلك إلى أنّ المعيقات التنظيمية قد تتفاعل فيما بينها، فضعف المشاركة يمكن أن يحُد من تبادل المعرفة؛ بينما تزيد صعوبة التحليل من الاعتماد على عدد محدود من المفردات أو الوحدات المختصة.

ومع ذلك، ينبغي عدم تفسير المتوسط المرتفع على أنه دليل على أنّ جميع المعيقات الداخلية متساوية في شدتها أو أنها تؤثر بالدرجة نفسها في كل مرحلة من مراحل اليقظة، فالمتوسط الإجمالي يلخص إجابات متعددة كما وقد يخفي اختلافاً بين وضوح الرسائل، المهارات التحليلية، المشاركة والمتابعة.

كما وتشير النتائج إلى أنّ التحديات الداخلية تتعلق بمدى وضوح المعلومات، تكامل المشاركة، القدرة على تحويل البيانات إلى معرفة استراتيجية وانتظام المتابعة. ومن ثم فإنّ تحسين نظام اليقظة يتطلب تعزيز الثقافة المعلوماتية، توضيح الأدوار، تطوير المهارات التحليلية وتحديد آليات للتعلم من نتائج الرصد السابقة.

المطلب الثاني: المعيقات التقنية، المعلوماتية وأمن المعلومات

تُظهر الملاحظة بالمشاركة بأنّ شركة كوندور تعتمد بدرجة مرتفعة على التخزين الرقمي، وأنها تطبق ممارسات متعددة لحماية المعلومات من بينها "كلمات المرور، التشفير، جدران الحماية، مكافحة الفيروسات، التحقق الثنائي، ضبط صلاحيات الوصول والنسخ الاحتياطية". حيث تدل هذه الممارسات على وجود اهتمام بحماية المعلومات وتنظيم الوصول إليها، وهو أمر أساسي في نظام اليقظة الذي يتعامل مع معلومات قد تكون حساسة أو ذات قيمة تنافسية.

لكن وجود تدابير أمنية لا يلغي التحديات المعلوماتية الأخرى، فقد كشفت الملاحظة عن صعوبة متوسطة في تحويل البيانات الخام إلى معلومات ومعارف استراتيجية، نتيجة كثافة البيانات وتراكمها واحتمال وجود فجوات في المهارات. وتبرز هذه النتيجة أنّ التحدي التقني لا يتمثل فقط في حماية المعلومات أو تخزينها، بل أيضاً في تنظيمها واسترجاعها والتحقق منها وتحليلها واستخلاص الدلالات التي تحتاج إليها الإدارة.

كما وتدعم المقابلات هذا التصور من خلال الإشارة إلى الانتقال من اليقظة التقليدية إلى استخدام أدوات رقمية مثل برنامج (Power Bi)، وإلى الاستفادة من أنظمة المعلومات في تحسين تداول البيانات. ويمكن لهذه الأدوات أن تسهل عرض المعلومات وتحديد الأنماط، لكن قيمتها تعتمد على جودة البيانات المدخلة، دقة تحديثها، كفاءة المستخدمين ومدى ملائمة المؤشرات المعروضة للأهداف الاستراتيجية.

ومن الضروري هنا التمييز بين أمن المعلومات وجودة المعلومات والقدرة التحليلية، فأمن المعلومات يحميها من الوصول غير المصرح به أو الفقدان، بينما تتعلق الجودة بالدقة، الحداثة درجة الملائمة والموثوقية؛ أما القدرة التحليلية فتتعلق بإمكانية تحويل البيانات إلى استنتاجات مفيدة. فقد تكون الشركة متقدمة في الجانب الأمني، لكنها تواجه تحديات في جانب التحليل أو الاستخدام برغم أنه لا يُعد تناقضاً بين الأمرين.

كما أنّ الإفراط في جمع البيانات دون تصنيف واضح قد يزيد عبء التحليل بدلاً من تحسينه، لذلك فإنّ تطوير النظام يستلزم وضع قواعد لتصنيف المعلومات وتحديد أولوياتها، توثيق مصادرها وتواريخ تحديثها، تحديد صلاحيات الاطلاع عليها، تطوير مهارات الموظفين في تحليلها وعرضها. حيث يساعد هذا التكامل بين الحماية، الجودة والتحليل على ضمان أن تتحول البنية الرقمية إلى قيمة فعلية في دعم اليقظة والاتصال.

وعليه، تكشف المعطيات عن وجود ممارسات أمنية وتقنية داعمة، مع استمرار تحديات تتعلق بكثافة البيانات وتحويلها إلى معرفة استراتيجية، حيث تتمثل الأولوية في ربط الاستثمار التقني بتطوير المهارات والإجراءات التحليلية، لا الاكتفاء بتوسيع أدوات التخزين أو الرصد.

المطلب الثالث: المعيقات الخارجية المرتبطة بالمحيط التنافسي المؤسساتي

بلغ متوسط **المعيقات الخارجية** لنظام اليقظة التنافسية (2.70) وهو أقل من المتوسط الفرضي (3)، حيث تشير هذه النتيجة وفق معيار الدراسة، إلى أنّ مفردات العينة لا يدركون المعيقات الخارجية بالدرجة نفسها التي يدركون بها المعيقات الداخلية، ويختلف هذا التقييم عن متوسط المعيقات الداخلية الذي بلغ (4.27)، ما يكشف عن تفاوت واضح في إدراك مصدر الصعوبات.

ولا ينبغي تفسير انخفاض المتوسط الخارجي على أنه يعني انعدام تأثير البيئة الخارجية، إذ أشارت النتائج إلى وجود تأثيرات من أصحاب المصلحة والظروف السياسية والقانونية، مثل "الضرائب، إجراءات التصدير والاستيراد، الوصول إلى مصادر المعلومات الاستراتيجية"، حيث تفيد بأنّ بعض القيود الخارجية قد تكون مؤثرة في جوانب معينة، حتى إن لم ترتفع الدرجة الإجمالية لكافة عبارات المعيقات الخارجية.

في المقابل تدعم المقابلات وجود تحديات في المحيط التنافسي المؤسساتي، لكن من الضروري التمييز بين نوعين من المعيقات؛ الأولى تؤثر في قدرة الشركة على جمع المعلومات وتحليلها، والثانية تؤثر في تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية. فقد أشار المشاركون إلى وجود ازدحام السوق بالإعلانات إلى جانب مقاومة بعضها من طرف الأطراف المعنية وتضارب مصالحهم، تشتت الانتباه الرقمي، فضلاً عن تأثير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والقانونية والإعلامية. هذه العوامل مجتمعةً ترتبط مباشرة بالمحيط الذي تُنفذ فيه الأنشطة الاتصالية، لكنها لا تُعد جميعها بالضرورة معيقات لنظام اليقظة نفسه.

ومن الناحية التحليلية، قد تواجه الشركة قيوداً خارجية على الوصول إلى بعض المعلومات أو على سرعة الحصول عليها، في حين تواجه في الوقت ذاته منافسة اتصالية شديدة في جذب انتباه أصحاب المصلحة المستهدفين، حيث تختلف الاستجابة المناسبة بحسب نوع القيد؛ فهناك قيود المعلومات التي تستدعي تنويع المصادر وتطوير شبكات الرصد والتحقق، بينما يستدعي ازدحام السوق تطوير المحتوى وتحديد أصحاب المصلحة وقياس فعالية الوسائط.

ولا تكفي المقابلات وحدها لإلغاء النتيجة الكمية أو اعتبارها متناقضة معها، فقد تكون المقابلات قد ركزت على حالات أو أنواع محددة من الصعوبات التي لا تظهر بالدرجة نفسها في المتوسط العام، وقد يعكس الاختلاف كذلك أنّ بنود وعبارات الاستبيان تقيس معيقات نظام اليقظة تحديداً، بينما توسّعت المقابلات في الحديث عن معيقات الاتصال والتسويق.

وعليه، تشير النتائج إلى أنّ المعيقات الخارجية لنظام اليقظة لا تُدرك بوصفها مرتفعة إجمالاً وفق الاستبيان،

مع وجود تحديات خارجية محددة تبرز في الإفادات النوعية، مما يقتضي من هذه النتيجة تجنب التعميم بجانب التمييز بين القيود المؤثرة في الرصد والتحليل؛ وبين التحديات التي تواجه تنفيذ الاتصال في سوق تنافسية.

المطلب الرابع: آليات مواجهة المعيقات وتطوير تكامل اليقظة التنافسية والاستراتيجية الاتصالية

تكشف المعطيات الكمية عن **تباين بين المعيقات الداخلية والخارجية؛** إذ بلغ متوسط الأولى (4.27)، مقابل (2.70) للثانية، ويشير ذلك إلى أنّ الأولوية التطويرية في ضوء الاستبيان، تتمثل في معالجة الصعوبات الداخلية، مع الاستمرار في متابعة البيئة الخارجية وعدم إهمال القيود التي قد تؤثر في الحصول على المعلومات أو توظيفها.

وتعرض المقابلات مجموعة من الآليات التي أفاد المشاركون باستخدامها أو بأهميتها، من بينها "نشر ثقافة اليقظة، توسيع شبكات الرصد والتعاون الخارجي، الاستفادة من نظم المعلومات، تعزيز الحوار والتنسيق بين الأقسام، تطوير إدارة علاقات العملاء، الاستعانة بالوكالات عند الحاجة وتحسين الظهور الرقمي والرصد المستمر"، حيث تكشف هذه الآليات عن إدراك أنّ مواجهة المعيقات تحتاج إلى استجابة متعددة المستويات، تشمل التنظيم، الموارد البشرية والتقنية والعلاقات الخارجية وغيرها.

وفي الجانب التنظيمي، تبرز الحاجة إلى توضيح المسؤوليات بين وحدات اليقظة ومديرية الاتصال، وتحديد نوع المعلومات التي تحتاج إليها كل جهة، آجال توفيرها، آليات التحقق منها وكيفية توثيق استخدامها في القرارات والأنشطة الاتصالية. كما يمكن أن يساعد تعزيز المشاركة بين الأقسام على الحد من أثر المركزية، وتوسيع قاعدة المعرفة التي تستفيد منها الشركة في فهم السوق وصياغة الرسائل.

أما في الجانب المعلوماتي، فإنّ الأولوية تتمثل في تحسين جودة البيانات، تصنيفها وتحديثها، تطوير المهارات التحليلية وربط مؤشرات الأداء بأهداف محددة، فلا ينبغي أن يقتصر تقييم اليقظة على عدد المعلومات أو التقارير المنتجة، بل يمكن أن يشمل مدى الاستفادة منها في التخطيط، سرعة الاستجابة للتغيرات، جودة التوصيات والنتائج التي يمكن توثيقها بعد التنفيذ.

وفي الجانب الاتصالي، تدعُ النتائج إلى تعزيز قياس الأثر خصوصاً في المجالات التي ظهرت فيها نقاط ضعف نسبية، مثل "المتابعة البعدية للاتصال الأزماتي وقياس الأثر البيئي"، ويمكن أن يسهُم ذلك في ربط الرسائل والمبادرات الاتصالية بأهداف قابلة للتقييم، مع الاستفادة من ملاحظات أصحاب المصلحة ونتائج الحملات في تحديث الاحتياجات المعلوماتية. وبهذا تتشكل دورة متكاملة تنتقل من الرصد إلى التحليل، ثم التخطيط والتنفيذ والتقييم، قبل إعادة توجيه عملية اليقظة وفقاً للنتائج الجديدة.

وتشير المعطيات إلى أنّ مواجهة المعيقات لا تتطلب إنشاء أنشطة منفصلة لكل مشكلة فحسب، بل تحتاج إلى إطار تكاملي يربط المعلومات بالقرار، الاتصال والتقييم، حيث تدعم نتائج المبحثين الأول والثاني وجود قاعدة من الممارسات في اليقظة والاتصال، بينما تكشف نتائج هذا المبحث عن جوانب تحتاج إلى تطوير حتى يصبح هذا التكامل أكثر انتظاماً وقابلية للقياس.

وبناءً على ذلك، **تدعم النتائج تحقق الفرضية الرابعة بصفة جزئية**، فالمعيقات الداخلية تظهر مرتفعة وفقاً لمتوسطات الاستبيان، في حين تظهر المعيقات الخارجية بدرجة أدنى، وعليه يجب أن يظل هذا الاستنتاج متعلقاً بمعيقات نظام اليقظة التنافسية تحديداً، مع عرض معيقات الاستراتيجية الاتصالية الواردة في المقابلات ضمن نطاقها المفاهيمي الصحيح. كما يفتح في المقابل آفاقاً مستقبلية للأكاديميين في المجال لتناول المعيقات الخارجية كفجوة تحتاج للبحث، التعمق، التحليل والكثير من التفسير للوصول إلى حقائق موضوعية وموثوقة مرتبطة بهذا الجانب.

خلاصة:

بوجه عام، توضح نتائج الدراسة أنّ وجود ممارسات اليقظة واستراتيجيات الاتصال لا يكفي وحده لضمان تكاملهما، إذ تتوقف القيمة الاستراتيجية على جودة المعلومات، فاعلية انتقالها، قدرة الجهات المعنية على تحويلها إلى خيارات اتصالية ثم قياس نتائج التنفيذ والاستفادة منها في تطوير العمل. فالدلالة المركزية للدراسة تتمثل في أنّ اليقظة التنافسية يمكن أن تُمثل مورداً معلوماتياً داعماً لبناء الاستراتيجية الاتصالية، لكن تعظيم إسهامها يتطلب تكاملاً تنظيمياً، تحليلياً وتقييمياً قابلاً للتوثيق والقياس.

توصيات الدراسة

بعد مرحلة دراسة وتحليل الموضوع من زواياها الأساسية والخروج بجملة نتائج موضوعية، يتم التوصّل على إثرها إلى مجموع التوصيات والاقتراحات الضرورية التي من شأنها ميدانياً تقديم وعرض للكثير من الحلول لإشكاليات تعاني منها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (الصناعية) في محيطها التنافسي؛ تضمن لها قدرة وفاعلية لمواكبة التغيّرات والتطوّرات وبلوغ التميز؛ كما تساعد نظرياً في انطلاقة لمواضيع بحثية جديدة من قبل الباحثين الأكاديميين في حقليّ علوم الاتصال (الاتصال في التنظيمات) وعلوم التسيير (الإدارة الاستراتيجية).

ومن أهم **التوصيات** نورد ما يلي:

– يجب على المتيقظين وكافة الأطراف المعنية داخل المؤسسة، الأخذ بالاعتبار خصوصية مجال اليقظة حتى وإن كانت المعلومات التي يتم جمعها تتعلق بالمنافسة، إلاّ أنه لا يجب إغفال أنواع اليقظة الاستراتيجية الأخرى لارتباطها بنيوياً ووظيفياً، وعلى اعتبار أنّ الهدف المحوري هو الوصول إلى أصحاب المصلحة وعرض أفضل المنتجات والخدمات المخصصة وفقاً لاحتياجاتهم وتطلعاتهم داخل السوق.

– تدريب الموظفين على ممارسات ثقافة الرصد الاستراتيجي كقاعدة معرفية مشتركة، من خلال رفع مستوى الوعي بمدى أهميتها من ناحية تعزيز الرؤية الاستشرافية الاستباقية والذكاء التنافسي كمفاهيم ضمن الثقافة التنظيمية، التي تعمل كرافعة استراتيجية بنّاءة في عملية التخطيط الاتصالي وفقاً لخصائص الجماهير، ظروف السوق وتحركات المنافسين.

– تطوير استخدام الأدوات الرقمية الذكية "كبرامج المراقبة التلقائية، منصات ذكاء الأعمال" في أتمتة عملية الرصد، الجمع وتحليل المعلومات.

– إقامة شراكات في إطار المراقبة التعاونية مع مؤسسات وجهات أكاديمية ومتخصصة في جمع المعلومات الموثوقة لإثراء مصادر المعلومات بأنواعها.

– ضرورة تبني الإدارة العليا لثقافة اتصالية قائمة على نظام تفاعلي لا مركزي في كافة الاتجاهات يُعتبر بديل يسمح بتدفق المعلومات والمشاركة دون قيود أو عراقيل التي قد تقف في سبيل بلوغ الفعالية الاتصالية.

– توظيف أكبر للتقنيات المبتكرة للواقع المعزز والمختلط كدعامة لاستراتيجيات الاتصال الرقمية من أجل جذب الانتباه والتمّيز، تحسين تجربة المستخدمين، زيادة حجم التفاعل مع المنتجات والخدمات؛ عبر خاصية رؤية الأجهزة الكهرومنزلية في بيئاتهم المنزلية الافتراضية (ثقافة بصرية) ومدى ملائمتها من ناحية اللون، الحجم والشكل مع مساحة وديكور منازلهم الحقيقية، إلى جانب مشاهدة مقاطع توضيحية وإضافة المعلومات بشكل رقمي حول كيفية عمل واستخدام الأجهزة مما يرفع من دافعية قرار اقتناء المنتج بسهولة.

– تطوير مؤشرات الأداء الخاصة بقياس مدى جودة وفاعلية الاستراتيجيات والحملات، إلى جانب تحديد الفجوات الاتصالية الحالية.

– تجربة الأسلوب القصصي حول العلامة التجارية من أجل تعزيز مستويات التفاعل العاطفي للجمهور.

– الحفاظ على التوافق بين أنشطة الرصد، الأهداف وقرارات الاتصال من أجل ضمان الاستجابة الاستراتيجية السريعة للمواقف والظروف السوقية.

– محاولة العمل أكثر للانتقال من البيئة التنافسية إلى بيئة خالية من أشكال المنافسة، باعتبار أنّ شركة كوندور قد بدأت فعلياً في سنواتها الأخيرة بالتفكير بشكل تدريجي بتبنّي مبادئ الاستراتيجية اللاتنافسية من خلال عِدّة مؤشرات منها: مواكبة التطوّرات التكنولوجية كابتكار مكيّفات منعدمة الأثر البيئي والصحي، ثلاجات ذكية تسمح بإدارة المخزون عبر شاشة تفاعلية لعرض محتوياتها، تطبيقات ذكية للهواتف المحمولة وأجهزة التلفزيون، غسالات ذكية تسمح ببرمجتها في أوقات محددة مع جدول زمني مع التحكّم في مستويات الطاقة والمياه قياساً مع وزن الملابس، تطوير شبكات توزيعية داخل الجزائر وخارجها، التكلفة الفعالة في العمليات التصنيعية، خدمات وضمانات بعد البيع طويلة المدى، الدّعم الفنّي المتقدّم. ولكن بالرغم من امتلاكها لجملة المزايا إلاّ أنها لا تزال في مواجهة تنافسية قوية مع بعض العلامات التجارية المحلية والأجنبية، خاصة بسبب موارد هذه الأخيرة وشُهرتها وتجاربها العميقة في الأسواق التجارية العالمية.

فإمكانية الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق المتقدّم، تتم عبر خطوات رئيسية تتمثل في:

- ✓ **التفكير الاستراتيجي الداخلي**: تمديد وتوسيع الآفاق والمنظور العقلي التي تتجاوز الحدود التقليدية المحدودة من أجل اكتشاف واقتناص فرص جديدة لم تكن واضحة من قبل، دفع الموظفين نحو التغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم باعتبار أنها عوامل نفسية دافعة من أجل قبول الأفكار الجديدة والتطوير وتشكيل التفاعلات والاتصالات الداخلية والخارجية، تسخير الإمكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة التي تعمل على تجسيد التفكير الإبداعي والابتكاري.
- ✓ **التفكير الاستراتيجي الخارجي**: إجراء بحث شامل ودقيق لفهم الوضع الراهن للسوق بشكل جيد يتضمن تحليل الاتجاهات الحالية وحتى المستقبلية المحتملة للمنافسين واحتياجات العملاء والزبائن، التعرّف على القيود، المشكلات والعقبات السوسيوثقافية، الاقتصادية، السياسية والقانونية المتواجدة في السوق التي قد تشكّل عائقاً للانتقال والانطلاق، ومن ثمّ محاولة تنظيمها إيجاد حلول بديلة لها أو سبُل لتخطيها، البحث عن فرص سوقية غير مستغلة يمكن أن تجذب عملاء وزبائن جدد، تحديد موقع سوقي مناسب مع ضرورة

وجود فريق تنظيمي كفؤ (المتيقظين، القسم القانوني، مديرية الاتصال وقسم التسويق، مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة) ومؤهل للبدء وتطبيق الاستراتيجية الزرقاء بفعالية.

فبمجرد تحديد الموقع ووضع الحلول والبدائل والاستعدادات اللازمة واختيار التوقيت المناسب للانتقال أو بما يسمى "بالتحرّك الاستراتيجي الأمثل"؛ يأتي حينها دور استراتيجية الاتصال المناسبة بالإعلان عن السوق الجديد كخطوة تقييمية (حول آراء وتفاعل العملاء، المستهلكين، الزبائن ووسائل الإعلام تجاه الموقع الجديد) لإجراء التعديلات اللازمة قبل أو بعد الانطلاقة الفعلية والنهائية بحسب التوجه الاستراتيجي الخاص بالمؤسسة. (Saurav, 2023: 92)

- ✓ كما أنه وفقاً للباحث الكوري تشان كيم (*Chan Kim*) والفرنسية رينيه موبورن (*Renée Mauborgne*) أهم مؤسسي استراتيجية المحيط الأزرق في مؤلفهما " *How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition*"، إنّ فرصة تطوير مساحات سوقية جديدة بمزايا خارج التنافسية أمر ممكن للمؤسسات الاقتصادية باستخدام الإجراءات الأربعة (***ERIC***) الآتية:

- **التخلص** (***Eliminate***) من العناصر غير الضرورية، مثل "مزايا المنتج أو التكاليف الإضافية".
- **الحدّ أو التقليل** (***Reduce***) من عناصر الصناعة التي تعتبر غير أساسية ولكن يمكن تخفيضها دون التقليل من قيمتها بالنسبة للزبائن، مثل "الجودة أو نطاق تواجد المنتج".
- **زيادة** (***Increase***) عناصر الصناعة المهمة ذات قيمة للزبائن والعملاء التي تلبي احتياجاتهم بطريقة مختلفة عمّا يتم تقديمها في الأسواق التنافسية، مثل "الابتكار، الجودة، طبيعة الخدمة، الراحة".
- **إنشاء** (***Create***) عناصر جديدة في الصناعة الحالية والمستقبلية، مثل "مزايا مبتكرة، منتجات غير معروفة، عملاء وموزّدين جدد، وسائط ومزايا اتصالية رقمية جديدة". (Lanore, 2023: 04)

خاتمة

استناداً إلى المنطلقات النظرية والمخرجات التطبيقية للدراسة، اتضح جلياً بأنّ مسألة المساهمة في إطار استراتيجيات الاتصال قد لا تُفهم بشكل كامل أو واضح بالنسبة للعديد من المؤسسات الاقتصادية، والأرجح في ذلك بسبب ممارسي الاتصال الذين قد يشعرون إلى حدّ معين بأنهم غير مُقدرين بما فيه الكفاية من ناحية صلاحياتهم المرتبطة بالمدخل الاستراتيجي في عملية الرصد واتخاذ القرارات، بينما قد يشعر المديرين والرؤساء التنفيذيين بالعجز أحياناً لأنهم ببساطة قد لا يفهمون أو يستوعبون ديناميكية الأحداث الجارية في بيئاتهم بشكل كافٍ؛ وكيف يمكن لها أن تؤثر على العمليات الأساسية لمؤسساتهم وأرباحها. لذا يحتاج ممارسي الاتصال، المديرين والرؤساء التنفيذيين معاً إلى بلوغ وفهم هذه النقطة الأساسية فيما يخُص اتخاذ وجهات نظر نقدية حول مزايا تقاطع وموقع الاتصالات التنظيمية والمؤسساتية مع نشاط اليقظة. بمعنى آخر يحتاج كلاهما الآخر للتعرّف على طبيعة المشكلات المتعلقة ببُنى الاتصالات، فهمها وتشخصيها في سياقها بشكل واضح، يهدف إلى تجسيد وتفعيل الاستراتيجيات المناسبة، طرق عملها والتعامل معها موقفياً وظرفياً بشكل متكيّف ضمن حدود ونشاط بيئاتهم التنافسية.

كما أنّ هذا الفهم، التعلم والتطبيق العملي الذي يتم تحفيزه ليس ضرورياً فقط لفعالية وظيفة الاتصالات المؤسساتية واستراتيجياتها، بل يُعد تمكيناً بحد ذاته يسمح لهم باستيعاب وتفسير العناصر والعوامل المتواجدة والمؤثرة داخل البيئة التنافسية، إلى جانب كيف لممارسي الاتصال أن يساهموا ويشاركوا بشكل فعليّ في مجالات وظيفية أخرى داخل وخارج المؤسسة كالمراقبة والتنبؤ الاستشرافي، مما يسمح باكتشاف وتطوير استراتيجيات جديدة يمكن للمؤسسة اعتمادها بنجاح وتكون قادرة من خلالها مستقبلاً على ضمان الاستدامة والابتكار طويل المدى.

وعليه، نصل إلى تبرير إشكالية الفهم العميق لبنية ووظائف الاتصال الاستراتيجي الذي لا يمكن دراسته بشكل شامل وفعال، من دون الاستناد على أساس متين يتمثل في نظام يقظة مدعّم بمختلف أبعاده المترابطة (أنواع اليقظة) ونماذجه التحليلية، محاولين إبراز القيمة الكامنة في القدرة على تفعيل وتفسير البُعد التنافسي من زوايا مترابطة في ظل تقلبات السوق، خاصة ضمن السياقات النوعية لاستراتيجيات الاتصال وكيفيات التعامل مع جماهير مستهدفة تمثل أصحاب المصلحة. فاليقظة التنافسية والممارسات الاتصالية هنا إذن لم تعمل من فراغ أو بمعزل عن بعضها البعض، بل اعتمدت على مخزون معرفي ساهم في تشكيل رؤية مُثلى استطاعت على فهم مجموع العوامل والمتغيرات التي تحتاج إلى تصنيف، تجزئة وتحليل ومن ثم إعادة تركيب ضمن قوالب وممارسات استراتيجية مرنة ومتكيّفة بحسب الحاجة والظروف التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع

I. الكتُب باللغة العربية:

1. إبراهيم أحمد أبو عرقوب (2011)، **الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي**، (ط1)، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
2. أمال بدرين، صفوان عصام حسيني (2022)، **استراتيجيات الاتصال: مفاهيم، آليات ونماذج علمية للتعامل مع الأزمات**، الجزائر، دار كوكب العلوم للنشر والطباعة والتوزيع
3. جاسم سلطان، (2010)، **التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن**، (ط2)، المنصورة، مصر، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع
4. حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد (1998)، **الاتصال ونظرياته المعاصرة**، (ط1)، القاهرة، مصر، الدار المصرية اللبنانية
5. خالد أحمد علي محمود (2019)، **العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي**، (ط1)، الإسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي للنشر
6. رضوان بلخيري، سارة جابري (2020)، **استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة**، (ط1)، العين، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي
7. رفعت عارف الضبع (2012)، **أصول العلاقات العامة الإنسانية والدينية**، القاهرة، مصر، المكتب المصري للمطبوعات
8. زرزار العياشي، غياد كريمة (2016)، **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التكنولوجية**، (ط1)، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع
9. زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد (2014)، **إدارة العلاقات العامة وبرامجها**، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع
10. سامية عواج (2019)، **الاتصال في المؤسسة**، (ط1)، عمان، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي
11. سمهان بن لعلام، جميلة سي يوسف (2022)، **الاتصال التنظيمي**، الجزائر، دار كوكب العلوم للنشر والتوزيع
12. شريف حمدي (2023)، **تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال**، (ط1)، القاهرة، مصر، دار العربي للنشر والتوزيع
13. عامر الكبيسي (2004)، **الفكر التنظيمي**، (ط1)، سوريا، دار الرضا للنشر

14. عبد الحكيم خليل مصطفى (2019)، **مدخل إلى الاتصال التنظيمي**، (ط1)، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع
15. عزة جلال مصطفى نصر، عدنان محمد أحمد، منى سليمان الذيباني (2014)، **إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي**، (ط1)، القاهرة، مصر، دار النشر للجامعات
16. على عجوة، كريمان فريد (2008)، **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، (ط1)، القاهرة، مصر، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع
17. علي البلوشي (2023)، **القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال**، (ط1)، إربد، الأردن، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع
18. علي الزعبي، مروان بدر السميعات (2019)، **إدارة العلاقات العامة: مدخل لصناعة العلاقات العامة**، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع
19. فريد عيشوش (2011)، **الاتصال في إدارة الأزمات**، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع
20. محمد أبو سمرة (2009)، **الاتصال الإداري والإعلامي**، (ط1)، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر
21. محمد أحمد الخضيري (2004)، **صناعة المزايا التنافسية**، (ط1)، مصر، مجموعة النيل العربية للطباعة، النشر والتوزيع
22. محمد الحوراني (2007)، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
23. محمد داود (2020)، **إدارة التميّز والإبداع الإداري**، (ط1)، عمان، الأردن، ابن النفيس للنشر
24. محمد عبد السلام (2020)، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، دون بلد، مكتبة نور
25. محمد عبيدات وآخرون (1999)، **منهجية البحث العلمي**، (ط2)، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر
26. محمد علي الدباسي (2022)، **صناعة الاستراتيجية للمنظمات والشركات والكيانات**، (ط1)، السويد، دار رقمنة الكتاب العربي للنشر
27. محمد محمد البادي (2007)، **التخطيط الاستراتيجي للاتصال**، دمياط، مصر، دار المهندس للطباعة
28. محمود رمضان دياب (2019)، **استراتيجيات الحملات الإعلامية الموجّهة**، الإسكندرية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر
29. موريس أنجرس (2006)، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، (ط2)، الجزائر، دار القصبة

30. ناصر دادي عدون (2004)، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية:** دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة

31. ناصر قاسيمي (2011)، **الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية

32. ناصر قاسيمي (2017)، **مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية

33. ناصر محمد سعود جرادات، عبد الباري إبراهيم درة (2014)، **الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي**، (ط1)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع

34. نجم عبود نجم (2006)، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، (ط1)، عمان، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع

35. نوال سهيلي (2024)، **مدخل لاستراتيجية الاتصال في المؤسسة**، (ط1)، الجزائر، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع

36. هاجر قريش (2025)، **الاتصال الحدثي:** من المفهوم إلى الاستراتيجية، الجزائر، دار جودة للنشر والتوزيع

II. الكتب باللغة الأجنبية:

37. Abdelkrim Bouhafs (2014), **La Communication dans l'entreprise**: A l'usage des étudiants et des professionnels, L'Algérie, Office des Publications Universitaires
38. Adele Clarke, Carrie Friese, Rachel Washburn (2015), **Situational analysis in practice**: Mapping research with grounded theory, California, USA, Left Coast Press
39. Aditi Agarwal (2016), **An Expert guide to problem solving**: with practical examples, USA, CreateSpace Independent Publishing
40. Alice Guilhon, Nicolas Moinet (2016), **Intelligence économique**: S'informer, se protéger, influencer, Paris, France, Éditions Pearson
41. Andrew Friedman, Samantha Miles (2006), **Stakeholders: Theory and practice**, (1st ed), New york, USA, Oxford University Press
42. Assael Adary (2022), **Communication et marketing responsables**: Enjeux et pratiques d'un secteur en révolution, Paris, France, Édition Dunod
43. Babak Akhgar, Simeon Yates, Eleanor Lockley (2013), **Strategic intelligence management:** National security imperatives and information and communications technologies, (1st ed), Oxford, UK, Butterworth-Heinemann publisher
44. Benita Steyn, Puth Johan (2020), **Corporate communication strategy**, Sandown, South Africa, Heinemann Publisher
45. Benoît Demil, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier (2013), **Stratégie et business models**, Paris, France, Éditions Pearson

46. Céline Marangé, Maud Quessard (2021), **Les guerre de l'information à l'ère numérique**, (1ére ed), Paris, France, Presses Universitaires de France (PUF) & Humensis Éditions
47. Christian Coutenceau, François Barbara, William Everett, Alain Gilliéron, Xavier Jacquin, Muriel Poullain, Claude Valle, Edmond de Vigouroux d'Arvieu (2010), **Guide pratique de l'intelligence économique**, Paris, France, Éditions Eyrolles
48. Christophe Pascal (2017), **La communication événementielle**, Paris, France, Édition Dunod
49. Christopher Caywood (2012), **The Handbook of strategic public relations and integrated marketing communications**, Chicago, USA, McGraw-Hill Publisher
50. Christopher Paul (2011), **Strategic communication:** Origins, concepts & current deba, California, USA, Praegar Publisher
51. Corine Cohen (2004), **Veille et intelligence stratégique**, Paris, France, Édition Lavoisier & Hermès Science Publications
52. Dan Zahavi (2012), **The oxford handbook of contemporary phenomenology**, (1st ed), England, Oxford University Press & MPG Books Group Printed
53. David Autissier, Laurent Giraud, Kevin Johnson (2015), **Les 100 schémas du management**, Paris, France, Édition Eyrolles
54. Edward Freeman, Jeffrey Harrison, Andrew Wicks, Bidhan Parmar, Simone de Colle (2010), **Stakeholder theory**: The State of the art, (1st ed), New york, USA, Cambridge University Press
55. Edward Freeman, Jeffrey Harrison, Stelios Zyglidopoulos (2018), **Stakeholder theory:** Concepts and strategies, (1st ed), UK, Cambridge University Press
56. Erica Weintraub Austin, Bruce Pinkleton (2006), **Strategic public relations management, planning and managing effective communication programs**, (2nd ed), New jersey, USA, Lawrence Erlbaum Associates Publishers
57. Ezekiel Chinyio, Paul Olomolaiye (2010), **Construction Stakeholder Management**,)1st ed), UK, Blackwell Publisher
58. Franck Bulinge (2014), **Maitriser l'information stratégique**: Méthodes et techniques d'analyse, (1ére ed), Louvain-la-Neuve, France, Édition De-Boeck
59. Franck Bulinge (2022), **Maitriser l'information stratégique**: Méthodes et techniques d'analyse, (2éme ed), Louvain-la-Neuve, France, Édition De-Boeck
60. François Jakobiak (2009), **L'intelligence économique**: Techniques et outils, (2éme ed), Paris, France, Édition Eyrolles
61. Friedrich August Hayek (1948), **Individualism & economic order**, (1st ed), Illinois, USA, University of Chicago Press
62. Giorgio Pellicelli, Kamel Ben Youssef, Fabrice Bondoux, Didier Chabaud, Olivier Germain, Hervé Penan (2007), **Stratégie d'entreprise**, (2éme ed), Belgique, Édition De-Boeck
63. Graeme Drummond, John Ensor, Ruth Ashford (2008), **Strategic marketing, planning and control**, (3rd ed), Burlington, USA, Elsevier Publisher
64. Humbert Lesca (1997), **Veille stratégique**: Concept et démarche de mise en place dans l'entreprise, (1ére ed), Paris, France, Édition Association des Professionnels de L'information et de la Documentation

65. Jacques Laurelut, Philippe Baumard (1998), **Veille stratégique**: Organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information, France, Publications du CIGREF
66. Jasmine Roberts (2016), **Writing for strategic communication industries**, USA, Ohio State University Libraries Publisher
67. Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni (2013), **Management stratégique**, (9éme ed), Paris, France, Édition Vuibert
68. Joe Stenzel (2007), **CIO best practices**: Enabling strategic value with information technology, (1st ed), New Jersey, USA, John-Wiley Publisher
69. Joe Stenzel (2011), **CIO best practices**: Enabling strategic value with information technology, (2nd ed), New Jersey, USA, John-Wiley Publisher
70. Joep Cornelissen (2017), **Corporate communication**: A guide to theory & practice, (5th ed), California, USA, SAGE publisher.
71. Laurence Lehmann Ortega, Frédéric Leroy, Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand (2013), **Toute la stratégie d'entreprise**, (6éme ed), Paris, France, Édition Dunod
72. Louise Phillips, Anabela Carvalho, Julie Doyle (2012), **Citizen Voices**: Performing public participation in science and environment communication, (1st ed) Chicago, USA, Intellect Publisher
73. Lynda Bourne (2009), **Stakeholder relationship management**: A Maturity model for organisational implementation, England, UK, Gower Publishing
74. Maurice Imbert, Valérie Brouard (2015), **La communication managériale**: Méthodes et bonnes pratiques, Paris, France, Édition Dunod
75. Paul Argenti (2009), **Corporate communication**, (5th ed), New york, USA, McGraw-Hill Publisher
76. Paul Argenti (2023), **Corporate communication**, (8th ed), New york, USA, McGraw-Hill Publisher
77. Peter Lanore (2023), **La Stratégie blue ocean**: Gréer de nouveaux espaces de développement et saisir les opportunités de croissance, France, Édition Mustread
78. Phillip Elias Areeda, Herbert Jacob Hovenkamp (2014), **Antitrust law**: An analysis of antitrust principles and their application, (4th ed), USA, ASPEN Publishers
79. Pierrette Bergeron (2000), **Veille stratégique et PME:** Comparaison des approches gouvernementales de soutien, Canada, Presses de l'Université du Québec
80. Ronald Douglas Smith (2021), **Strategic planning for public relations**, (6th ed), New york, USA, Routledge Publisher
81. Steffens Guillaume (2017), **El Análisis PESTEL**: Asegure la continuidad de su negocio, Bélgica, Editorial 50 Minutos & Titivillus Ediciones Digitales
82. Steven Gray, Michael Paolisso, Rebecca Jordan, Stefan Gray (2017), **Environmental modeling with stakeholders**: Theory, methods, and applications, Switzerland, Springer Publisher
83. Sylvie Grosjean, Luc Bonneville (2011), **La communication organisationnelle**: Approches, processus et enjeux, Québec, Canada, Chenelière Éducation
84. Thierry Libaert (2008), **Le plan de communication**: Définir et organiser votre stratégie de communication, (3éme ed), Paris, France, Édition Dunod

85. Thierry Libaert (2023), **Le plan de communication**: Définir et organiser votre stratégie de communication, (6éme ed), Paris, France, Édition Dunod
86. Valérie Perruchot Garcia (2012), **Dynamiser sa communication interne**, Paris, France, Édition Dunod
87. Veera Lawson, Ian Tander (2024), **Organizational Theory**, (1st ed), California, USA, SAGE Publisher
88. Véronique Mesguich (2021), **Rechercher l'information stratégique sur le web**: Sourcing, veille et analyse à l'heure de la révolution numérique, (2éme ed), Belgique, Édition De-Boeck

III. المقالات باللغة العربية:

89. حبيبة سعد الدين (2023)، **واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية**، دراسة عينة من البنوك بالمسيلة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 26-45
90. مهدي شرقي، لويزة بهاز (2018)، **نظرية أصحاب المصالح والحوكمة وفق النموذج المساهمي**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 4، العدد 1، 27-40

IV. المقالات باللغة الأجنبية:

91. Abdikani Ali, Ouma Caren (2024), **Influence of communication strategy on performance of project within non-governmental organizations in Mogadishu**, *The University Journal*, 6(1), 116-125
92. Agnes Odamea Larbi, Gladys Asare-Danquah, Angela Akua Fosuah Ackah (2024), **Utilization of internal analysis with the VRIO framework and development of scale for resource and capabilities of fashion and design organization**, *International Journal of Research & Scientific Innovation*, 11(6), 63-70
93. Amel Bendjellouli, Abdellah Abdessalam Bendi (2017), **La veille stratégique au service de la stratégie**, *AL-Moasheer Journal Of Economic Studies*, 1(4), 190-199
94. Aurélie Roulet, Christophe Bezençon, Hélène Madinier (2015), **Évaluation de la performance et de l'impact de la veille**, *Journal de l'Information, Données et Document*, n3, 70-79
95. Babak Abedin (2022), **Managing the tension between opposing effects of explainability of artificial intelligence**: A contingency theory perspective, *International Journal of Information Technology*, 32(2), 425-453
96. Catherine Houtekier, Sylvie Cantin (2019), **Les sciences de l'information en soutien à la veille technologique**, *Journal de Documentation et bibliothèques*, 65(4), 05-13
97. Dafne Oliveira Carlos Morais, José Carlos Barbieri (2022), **Supply chain social sustainability**: Unveiling focal firm's archetypes under the lens of stakeholder and contingency theory, *Journal of Sustainability*, 14(185), 01-31
98. Florence Canet (2017), **La veille ordinaire en ligne**: Une pratique informationnelle en émergence, *Journal de l'Information, Données et Document*, 54(2), 70-79

99. Frank Dardisa, Michel Haighb, Holly Overtona, Erica Bailey (2025), **Optimizing brand perceptions by aligning corporate communication strategy with message framing strategy in CSR messages**, *Journal of Promotion Management*, 31(4), 620-652
100. Gabriela Nicoleta Andrisan. Andra Modreanu. Maria Alexandra Sarbu (2021), **Strategy:** An overview, *Economic Sciences Series Journal*, 21(2), 836-841
101. Giuseppe Crapa, Maria Elena Latino, Paolo Roma (2023), **The performance of green communication across social media**: Evidence from large-scale retail industry in Italy, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Journal*, 31(1), 493-513
102. Hourenatou Hourenatou (2023), **Influence de la pratique de la veille strategique sur la survie des très petites et moyennes entreprises en situation de covid-19**, *Revue Internationale du Chercheur*, 4(1), 555-586
103. Huib Kouwenhoven, Mirjam Ernestus, Margot Van-Mulken (2018), **Communication strategy**: Used by Spanish speakers of English in formal and informal speech, *International Journal of Bilingualism*, 22(3), 285-304
104. Isabelle Moreau, Julie Rodrigue (2008), **La situation de la veille informationnelle dans les organisations gouvernementale**, *Journal de Documentation et bibliothèques*, 54(2), 273–283
105. Joep Cornelissen (2006), **Metaphor and the dynamics of knowledge in organization theory**: A case study of the organizational identity metaphor, *Journal of Management Studies*, 43(4), 683-709
106. Kelly Gasana (2024), **Crisis Communication and Reputation Management in the Age of Fake News**, *Journal of Public Relations*, 3(1), 28-39
107. Kirk Hallahan, Betteke Van Ruler, Derina Holtzhausen, Dejan Vercic, Krishnamurthy Sriramesh (2007), **Defining strategic communication**, *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35
108. Kumar Saurav (2023), **Red ocean strategy**: A literature review, *International Journal of Economics and Business Administration*, 11(4), 91-100
109. Lucia Wuerscha, Alain Nehera, Jane Maleyb, Marc Peterc (2024), **Using a digital internal communication strategy for digital capability development**, *International Journal Of Strategic Communication*, 18(3), 167-188
110. Meriem Ouali, Khawla Ouali (2024), **Strategic vigilance**: An effective mechanism in enhancing sustainable competitive advantage, a study of a sample of Algerian institutions, *International Journal of Professional Business Review*, 9(8), 01-25
111. Merja Koskela (2013), **Same, same, but different: Intertextual and interdiscursive features of communication strategy texts**, *Discourse & Communication Journal*, 7(4), 389-407
112. Monique Duizabo (2014), **Contenir le risque concurrentiel avec une veille agile**, *Journal de Documentaliste sciences de l'Information*, 51(3), 57-58
113. Muaz Mahmud, Danny Soetanto, Sarah Jack (2021), **A contingency theory perspective of environmental management**: Empirical evidence from entrepreneurial firms, *Journal of General Management*, 47(1), 3-17

114. Naser Jasim Alyousuf Arafat (2023), **The role of technological vigilance in improving organizational performance through the competitive strategic intermediate:** An empirical study at the international academy school in Basra, *Al-Kut Economics and Administrative Science Journal*, 15(48), 347-379
115. Nathalie St-Jacques (1997), **La veille: de la théorie à la pratique**, *Journal de Documentation et bibliothèques*, 43(2), 85-88
116. Nisha Sewdass, Jonathan Calof (2020), **Contemporary practices of intelligence support for competitiveness**, *Foresight & STI Governance Journal*, 14(3), 30-39
117. Patrizia Laudati (2019), **Le Design:** Stratégie de communication ou outil méthodologique de la fonction communication au sein des organisations, *Journal d'Interfaces Numériques*, 8(1), 79-93
118. Putu Mertha Astawa (2021), **VRIO Model**: as a Framework for Developing Tourism Competitiveness, Case study in tourism village in gianyar regency, Bali, *Journal of Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, v647, 173-178
119. Rodney Graeme Duffett (2022), **Influence of YouTube commercial communication on organic eWOM**: Purchase intent and purchase associations among young consumers, *International Journal Web Based Communities*, 18(1), 87-107
120. Rodrigo Romero Silva, Javier Santos, Margarita Hurtado Hernández (2024), **A conceptual framework of the applicability of production scheduling from a contingency theory approach**: Addressing the theory-practice gap, *Journal of Production Planning & Control,* 35(3), 262-282
121. Sascha Buchda (2007), **Rulers for business intelligence and competitive intelligence**: An Overview and evaluation of measurement approaches, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(2), 23-54
122. Sofia Hadibi, Samir Berkani, Hamid Fechit (2021), **La stratégie de communication digitale sur les réseaux sociaux**, *Revue Internationale de la Performance Économique*, v4, 83-97
123. Taoufik Zinaoui (2020), **Rôle de la veille concurrentielle dans la création de la richesse dans l'entreprise**, *Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion*, n3, 01-11
124. Togo Souabou (2021), **Le plan de communication en organisation**: Enjeux et perspectives, *Revue recherches africaines*, 29(6), 83-93
125. Uspal Jandevi (2019), **Communication strategy to improve women's political participation in Indonesia**, *International Journal of Communication and Society*, 1(2), 68-81
126. Widya Ariyani, Arief Daryanto (2018), **Operationalization of internal analysis using the VRIO framework**: development of scale for resource and capabilities organization, *Asian Business Research Journal*, v3, 9-14
127. Yasmine Drouazi (2019), **Élaborer un projet de veille concurrentielle dans l'organisation et son apport dans la performance de la structure marketing**, *Al-Bashaer Economic Journal*, 5(3), 01-15

128. Yeo Ming Mei, Seow Ting Lee, Suliman Al-Hawamdeh (2004), **Formulating a communication strategy for effective knowledge sharing**, *Journal of Information Science*, 30(1), 12–22
129. Yudha Heryawan Asnawi, Zenal Asikin (2024), **It Business development strategy of zoom infotek telesindo company**: in public sector market with VDTF business model and VRIO analysis, *Journal of Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 385-395
130. Yvon Pesqueux, Salma Damak-Ayadi (2003), **La théorie des parties prenantes en perspective**. *Revue Française de Gestion*, v1, 01-24

V. الرسائل والأطروحات الجامعية باللغة العربية:

131. زعيمي نور الهدى (2024)، **دور الإشهار في تحسين سمعة المؤسسة لدى أصحاب المصالح الخارجيين**، دراسة تحليلية ميدانية بمصرف السلام بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة قالمة
132. زواو ضياء الدين (2012)، **دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة**، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1
133. علاوي نصيرة (2010)، **اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة**، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان
134. علاوي نصيرة (2014)، **دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة**، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان

VI. الرسائل والأطروحات الجامعية باللغة الأجنبية:

135. Erin MacMurray (2012), **Discours de presse et veille stratégique d'événements, approche texto-métrique et extraction d'informations pour la fouille de textes**, Thèse de Doctorat en sciences du langage, spécialité linguistique, Université de la Sorbonne nouvelle, Paris 3, France
136. Étienne Barral (2023), **Bonne pratique pour la veille concurrentielle dans l'industrie des dispositifs médicaux**, Thèse de Doctorat en sciences pharmaceutiques, Université d'Aix-Marseille, France
137. François Brouard (2004), **Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME**, Thèse de doctorat en Administration des affaires, Département des sciences de la gestion, Université du

Québec à Trois-Rivières, Canada

138. Marie Madeleine Géroudet (2013), **De la veille métier à la veille stratégique**: Quels enjeux pour les bibliothèques?, Thèse de Magistère en sciences des bibliothèques, Université de Lyon, France
139. Oumar Diagne (2023), **Web scraping et veille concurrentielle**: Généralité, état de l'art et étude de cas sur les boutiques en ligne, Thèse présenté dans le cadre d'une mention en Management des systèmes d'information automatisé, département d'Économie Gestion, Université Assane-Seck de Ziguinchor, Sénégal
140. Sarah Beyrouthy (2017), **L'adoption des réseaux sociaux professionnels, une technologie pour soutenir la veille stratégique**, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble Alpes, France

VII. الملتقيات والمداخلات العلمية المحلية والعربية:

145. رتيبة حديد، نوفيل حديد (2005)، **اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة

VIII. الملتقيات والمداخلات العلمية الأجنبية:

146. Benita Steyn (2002), **From Strategy to corporate communication strategy**: A conceptualisation, Paper delivered at the 9th international public relations research symposium, University of pretoria, South-Africa
147. Maurice Stucke (2012), **What is the competition?** The fifth ascola workshop on comparative competition law, Edited by Daniel Zimmer, Edward-Elgar Publishing, Cheltenham, UK

IX. المواقع الإلكترونية (شبكة الإنترنيت):

148. Samantha Borne, Thomas Watson, David McNamara, Patricia Connor (2022), **Use Competitive Intelligence to Build a Better Communications Strategy**, Published online on: https/.wwwpublicrelay.com/wp-content/uploads/2022/07/PR_EBook_Competition-and-Peers.pdf (viewed on 19/04/2025 at 07:02 pm)

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة الجزائر 3
كلية علوم الإعلام والاتصال
قسم علوم الاتصال

استبيان حول موضوع

مساهمة اليقظة التنافسية في بناء الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة شركة "Condor Electronics"

أطروحة مقدَمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: الاتصال في التنظيمات

تحية طيبة وبعد؛

في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه التي تتناول الموضوع المذكور أعلاه، نأمل من سيادتكُم التعاون معنا بالإجابة على الاستبيان بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (**X**) في الخانة المناسبة التي تعكس إجابتكم الصحيحة، وإنّ أفضل إجابة هي الرأي الشخصي للمستقصى منه والذي يمثّل الواقع الفعلي للمؤسسة. ونؤكّد لحضرتكم بأنّ هذه الدراسة تتِم لأغراض البحث العلمي فقط وبأنّ كافة المعلومات ستُعامل بسرية تامة.

ولكم جزيل الشكر والامتنان.

إعداد الطالب:
زياد شايب الذراع

إشراف الأستاذ الدكتور:
أحمد محمد طيب

العام الجامعي: 2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية لمفردات العينة

الجنس	ذكر				أنثى		
السن	30 سنة أو أقل		من 31 – 40 سنة		من 41 – 50 سنة		من 51 سنة فما فوق
المستوى التعليمي	متوسط		ثانوي		جامعي (ليسانس، ماستر)		دراسات عليا ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه)
الشعبة/ التخصص	علوم الاقتصاد		علوم التسيير		علوم الإعلام والاتصال		تخصص آخر أذكره
القسم/ الوظيفة	مديرية الإدارة العامة	مديرية المشاريع	مديرية الموارد البشرية	المديرية المالية والمحاسبة	المديرية التقنية والتكنولوجية	مديرية نظم المعلومات	مديرية الاتصال والتسويق	مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة (QHSE)
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات			من 5 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		

المحور الثاني: نظام اليقظة التنافسية عبر مراحلها بشركة كوندور

رقم	العبـارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف						
01	يتم تحديدها بناءً على عناصر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة					
02	يتم تحديدها بناءً على الفجوات الاستراتيجية التنافسية					
03	يتم تحديدها بناءً على دراسة نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنافسين					
04	يتم تحديدها بناءً على الفرص والتهديدات المحتملة في السوق					
05	يتم تخصيص الموارد المادية والبشرية الكافية لتحديدها					
مرحلة استهداف المعلومات						
06	المرتبطة بالمنافسين الحاليين والمحتملين					
07	المرتبطة بالفرص والتهديدات السوقية الممكنة					
08	المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة					
09	المرتبطة بالعوامل البيئية					
10	المرتبطة بالعوامل الاقتصادية					

11	المرتبطة بالعوامل القانونية					
12	المرتبطة بالعوامل السوسيوثقافية					
مرحلة تعقّب وجمع المعلومات						
13	تعتمد المؤسسة على أساليب كمية في جمع المعلومات					
14	تعتمد المؤسسة على أساليب كيفية في جمع المعلومات					
15	تركز المؤسسة على المعلومات البيضاء					
16	تركز المؤسسة على المعلومات الرمادية					
17	تركز المؤسسة على المعلومات السوداء					
مرحلة معالجة وتحليل المعلومات						
18	تقوم المؤسسة بالتحقق من موثوقية المعلومات قبل معالجتها وتحليلها					
19	تستخدم المؤسسة النماذج التحليلية					
20	تستخدم المؤسسة الأساليب الكمية في عملية المعالجة					
21	تستخدم المؤسسة الأساليب الكيفية في عملية التحليل					
22	تستخدم المؤسسة التطبيقات الذكية في عملية المعالجة والتحليل					
مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات						
23	تعتمد المؤسسة على شبكة النجمة					
24	وجود سرعة في تناقل المعلومات					
25	وجود رقابة عند تناقل المعلومات					
26	تعتمد المؤسسة على وسائل اتصالية متنوعة					
27	تحرص المؤسسة على إزالة المعيقات الاتصالية					
مرحلة اتخاذ القرارات						
28	تتوفر بمتخذي القرارات الشروط اللازمة					
29	تقوم المؤسسة بمراجعة قراراتها بشكل دوريّ استجابةً لتغيرات البيئة التنافسية					
30	تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها في عملية اتخاذ القرارات					
31	تقوم المؤسسة بتوفير البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرارات					
32	تستند المؤسسة في اتخاذ قراراتها على معلومات استراتيجية متخصصة					
مرحلة النتائج – التقييم – المتابعة						
33	تساهم نتائج اليقظة في تحقيق مزايا تنافسية مؤقتة داخل القطاع					
34	تساهم نتائج اليقظة في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة داخل القطاع					
35	تُظهر نتائج التحليل التنافسي نقاط ضعف المؤسسة داخل القطاع					
36	تساهم نتائج التحليل التنافسي في استغلال الفرص الممكنة داخل القطاع					
37	تعتمد المؤسسة على أساليب كمية لقياس الأثر الرقمي للنتائج					

38	تعتمد المؤسسة على أساليب كيفية لفهم التأثيرات غير الملموسة للنتائج					
39	تقوم المؤسسة باتخاذ توصيات استراتيجية تنافسية بناءً على تقييم النتائج					

المحور الثالث: استراتيجيات الاتصال المعتمدة بشركة كوندور

رقم	العبـارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	استراتيجية العلاقات العامة					
40	تحرص المؤسسة على تصميم برامج الولاء مع أصحاب المصلحة					
41	تحرص المؤسسة على إبراز سمعة علامتها التجارية في البيئة التنافسية					
42	تحرص المؤسسة على توفير محتوى اتصالي جذاب يعكس هوية المؤسسة					
43	تقوم المؤسسة برصد التغطية الإعلامية التي تحصل عليها مقارنة بمنافسيها					
44	تقوم المؤسسة بتقييم مدى استجابة أصحاب المصلحة لبرامج علاقاتها العامة					
	استراتيجية الاتصال الأزماتي					
45	تعتمد المؤسسة على التنبؤ القبلي للأزمات					
46	تعتمد المؤسسة على الأساليب التقليدية أثناء الأزمات في حالة عدم توفر المعلومات اللازمة					
47	تعتمد المؤسسة على الأساليب العلمية أثناء الأزمات في حالة توفر المعلومات اللازمة					
48	تعتمد المؤسسة على المتابعة البعدية للأزمات					
49	تحرص المؤسسة على تحديث المعلومات الخاصة بالأزمة					
	استراتيجية الاتصال الموقفي / الظرفي					
50	تعتمد المؤسسة على بحوث تحليل المواقف قبل تحديد الأسلوب الاتصالي المناسب					
51	يتم اختيار الأسلوب الاتصالي الأنسب بحسب حساسية الموقف ضمن السياق					
52	تعتمد المؤسسة الأسلوب الاتصالي الموقفي عند التعامل مع المشكلات الظرفية الداخلية					
53	تعتمد المؤسسة على الاتصال الموقفي عند مواجهة حملات تشويه من طرف المنافسين					
54	تقوم المؤسسة باتصالات فورية عند اكتشاف نقائص					
	استراتيجية الاتصال التسويقي / التجاري / الحدثي					
55	تعتمد المؤسسة على استراتيجية الدفع					

56	تعتمد المؤسسة على استراتيجية الجذب					
57	تعتمد المؤسسة على استراتيجية التسويق التقليدي					
58	تعتمد المؤسسة على استراتيجية التسويق الرقمي					
59	تعتمد المؤسسة على المهارات التفاوضية في إدارة معاملاتها التجارية					
60	تعتمد المؤسسة على الفعاليات الحدثية للتسويق لمنتجاتها وخدماتها					
استراتيجية الاتصال المسؤول / المواطن						
61	تحرص المؤسسة على تعزيز المصداقية مع أصحاب المصلحة					
62	تحرص المؤسسة على استخدام لغة واضحة لضمان فهم رسائلها					
63	تحرص المؤسسة على تخصيص وسائط اتصالية متعددة					
64	تقوم المؤسسة بإشراك المواطنين					
65	تحرص المؤسسة على المشاركة في برامج المسؤولية الاجتماعية					
66	تحرص المؤسسة على المشاركة في الحملات ذات المنفعة العامة					
استراتيجية الاتصال الأخضر						
67	تتبنى المؤسسة ميثاق الاتصال المستدام لضمان انسجام أنشطتها مع المتطلبات البيئية					
68	تحرص المؤسسة على إبراز معايير الجودة في خطاباتها الاتصالية (ISO)					
69	تحرص المؤسسة على إطلاق حملات توعوية بيئية عبر وسائل الإعلام					
70	توظف المؤسسة استراتيجية الاتصال الأخضر					
71	توظف المؤسسة استراتيجية الغسيل الأخضر					
استراتيجية الاتصال الرقمي						
72	تعتمد المؤسسة على موقعها الإلكتروني					
73	تعتمد المؤسسة على المنصات الاجتماعية					
74	تعتمد المؤسسة على الفضاءات الافتراضية لتحسين تجربة المستهلكين والزبائن					
75	تعتمد المؤسسة على الخوارزميات الذكية في تحليلها لمستويات التفاعل مقارنة بالمنافسين					
76	تقوم المؤسسة بتحليل الوسوم (Hashtag) المرتبطة بالمؤسسة مقارنة بالمنافسين					

المحور الرابع: طبيعة المعيقات المرتبطة باليقظة التنافسية لدى شركة كوندور

رقم	العبـارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	العوامل والمتغيرات الداخلية					
77	تعاني المؤسسة من غياب رؤية واضحة لأهدافها طويلة المدى					
78	تعاني المؤسسة نقص في كفاءة متيقظيها					
79	عدم اختيار المؤسسة للنماذج التشخيصية التحليلية المناسبة مع احتياجاتها وأهدافها طويلة المدى					
80	تواجه المؤسسة قيود مالية تؤثر على الاستثمار في التكنولوجيا الذكية					
81	تفتقر المؤسسة إلى مصادر موثوقة في جمع المعلومات					
82	هناك غموض في تصميم الرسائل الاتصالية					
83	هناك بطء في اتخاذ القرارات					
84	هناك عدم وضوح في مؤشرات الأداء الخاصة بتقييم ومتابعة النتائج					
85	هناك فجوة استراتيجية بين المعلومات المستخلصة والنتائج المحققة					
86	إهمال المؤسسة المتابعة البعدية لظروف السوق بعد بلوغ النتائج					
	العوامل والمتغيرات الخارجية					
87	ارتفاع حدّة المنافسة بين المؤسسات داخل القطاع					
88	صعوبة التنبؤ بالفرص والتهديدات المحتملة					
89	تعرض المؤسسة لاستراتيجيات التضليل التنافسي					
90	تؤثر الضغوطات المرتبطة بأصحاب المصلحة على قدرة المؤسسة في اتخاذ القرارات الملائمة					
91	صعوبة تحليل سلوكيات المستهلكين والزبائن					
92	تؤثر الظروف الاقتصادية على قدرة المؤسسة على تخصيص الموارد اللازمة للاستثمار					
93	تؤثر العقبات القانونية والأخلاقية في وصول المؤسسة إلى المعلومات الاستراتيجية اللازمة					
94	تؤثر المشكلات البيئية على مدى تكيّف المؤسسة مع المعايير المستدامة المفروضة					
95	تؤثر الظروف السياسية على استقرار بيئة أعمال المؤسسة					

الملحق رقم (02): دليل المقابلة

جامعة الجزائر3

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم علوم الاتصال

دليل المقابلة حول موضوع

مساهمة اليقظة التنافسية في بناء الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة شركة "Condor Electronics"

أطروحة مقدَمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال في التنظيمات

تحية طيبة وبعد؛

في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه التي تتناول الموضوع المذكور أعلاه، نأمل من سيادتكُم التعاون معنا في استيفاء كافة التفاصيل والمعلومات اللازمة التي يتضمنها دليل المقابلة بالإجابة بدقة وصراحة تامة، وإنّ أفضل إجابة هي الرأي الشخصي للمستقصى منه والذي يمثّل الواقع الفعلي للمؤسسة. ونؤكّد لحضرتكم بأنّ هذه الدراسة تتِم لأغراض البحث العلمي فقط وبأنّ كافة المعلومات ستُعامل بسرية تامة.

ولكم جزيل الشكر والامتنان.

إعداد الطالب:

زياد شايب الذراع

إشراف الأستاذ الدكتور:

أحمد محمد طيب

العام الجامعي: 2026/2025

I. أسئلة المقابلة رقم (01 – 02):

1. تُعد اليقظة من المفاهيم المعاصرة متعددة الأبعاد؛ التي قد برز استخدامها بين الشركات والمؤسسات داخل القطاع للتحكّم في مستويات وحدّة المنافسة. باعتبارك مسؤول لدى شركة كوندور مامدى وعيكم بمفهوم اليقظة التنافسية؟
2. تقوم ممارسات اليقظة على خلايا أو فرق مسؤولة عن عملية جمع ما تحتاج وما ينبغي على الشركة معرفته؛ انطلاقاً من الإشارات الضعيفة وصولاً للمعلومات الاستراتيجية. ماهي الجهة المكلّفة باليقظة التنافسية الخاصة بشركة كوندور؟
3. عندما يرتبط الأمر بالمسائل الحاسمة كوضع السياسات، التخطيط، تقرير المسار والاختيار بين البدائل التي تؤثر وتتحكم بمسار التوجه الاستراتيجي للشركة، يتطلب الوضع بشكل دقيق نوعية وشروط معينة من المشاركة، الكفاءات والتفويض في إطار حدود معينة. هل تمتلك الجهة المكلّفة باليقظة التنافسية صلاحيات صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات داخل الشركة؟
4. بحُكم ديناميكية السوق وعدم استقرار القطاع الصناعي، يتوجب على الشركة مسح وفهم ما يجري داخل محيطها الأحمر الذي تتواجد فيه. ماهي أهم الأدوات والنماذج المعتمدة في تشخيص، تحليل ومقارنة عناصر وعوامل البيئة الداخلية والخارجية؟
5. تستند الشركة خلال إدارة وأتمتة عملياتها وأنشطتها الرئيسية والفرعية على فحوى وكفاية أنظمتها المركزية واللامركزية. هل يُوفر نظام اليقظة التنافسية المعلومات الاستراتيجية اللازمة التي تخدم التوجّه الاستراتيجي لكوندور طويل المدى؟
6. إنّ تحديد مدى كفاءة الأداء والتميز التشغيلي والوظيفي للأنظمة يتم عبر معايير مُحددة. ماهي أساليب قياس جودة وفعالية أداء نظام اليقظة التنافسية الخاص بكوندور؟
7. إنّ الشركات الرائدة والطموحة لا يقف أدائها المتميز عند مستوى أو سقف ثابت. ماهي آليات تعزيز وتطوير فاعلية أداء نظام اليقظة التنافسية لدى كوندور؟
8. خلال مسار البحث وجمع المعلومات بأنواعها تواجه الشركات عقبات وقيود داخلية وأخرى خارجية تؤثر على معدل ووتيرة الوصول لأهدافها. كيف تقومون بمجابهة الصعوبات والمعيقات التي تواجه نظام اليقظة التنافسية بكوندور؟
9. يقوم نظام اليقظة التنافسية بجمع المعلومات بشكل مستهدف ومنظّم بناءً على أهميتها وقيمتها خاصة

في عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تدخل في ترسيخ وإبراز هوية، قوة ومزايا العلامة التجارية. هل تحرص الشركة على رصد ومتابعة استراتيجيات الاتصال الخاصة بالمنافسين؟ في حالة نعم كيف ذلك؟

II. أسئلة المقابلة رقم (03 – 04):

10. يُمثل الاتصال المخطط والفعال رافعة استراتيجية تعزز من خلالها المؤسسات والشركات علاقاتها، مصالحها وجسورها مع جماهيرها داخلياً وخارجياً. باعتبارك مسؤول لدى شركة كوندور؛ مامدى وعيكم بأهمية الاستراتيجية الاتصالية؟
11. من خلال الهيكل التنظيمي لشركة كوندور، يُلاحظ بأنّ مديرية الاتصال تمتلك مكانة هامة مع باقي المديريات والأقسام. فهل تمتلك صلاحيات صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات؟
12. إنّ اختلاف التوجهات والسلوكيات المرتبطة بأصحاب المصلحة، يدفع الشركات لاختيار وتنفيذ خُطط اتصالية ذات مضامين موجّهة لتتناسب مع احتياجات كل فئة. ماهي أهم استراتيجيات الاتصال التي ترتكز عليها كوندور؟ ولماذا؟
13. عند بناء استراتيجية الاتصال يتوجب أولاً تحديد عناصر التوجّه الاستراتيجي. فيما تتمثل رؤية، رسالة، قيم، غايات وأهداف شركة كوندور؟
14. يُعتبر أصحاب المصلحة أفراد ومجموعات يتأثرون ويؤثرون على أهداف الشركة، تعتمد على آرائهم، تقييماتهم، استخداماتهم وإقبالهم على المنتجات والخدمات لتسطير مساعيها وضمان تقدّمها. كيف يتم تحديد الجمهور المستهدف؟ مع تكييف الرسائل والقنوات الاتصالية الملائمة؟
15. يأخذ التمويل المالي للاستراتيجيات والممارسات الاتصالية مساحة تغطي تكاليف التسويق، الترويج لضمان انتشار ووصول المضامين. كيف يتم تخصيص الميزانية الاتصالية؟
16. إنّ منهجية التخطيط الجيد للمبادرات والجهود الاتصالية يُعد مسألة دقيقة وحاسمة. كيف يتم تحديد الأنشطة والفعاليات الاتصالية؟
17. تُعتبر جدولة الأنشطة والفعاليات خطوة أساسية تعكس ترتيب وتسلسل أولوية الأهداف الاتصالية ووتيرتها. كيف يتم تحديد البرنامج الزمني أو الرزنامة الاتصالية؟
18. تُمثل الخطة الاتصالية الأجندة النهائية لاستراتيجية الاتصال في شكلها النهائي. كيف يتم ضبطها وتوثيقها؟
19. إنّ تطبيق خطة الاستراتيجية الاتصالية يتطلب اتباع أو الالتزام ببعض الخطوات الأساسية لضمان

تفعيلها بالشكل الملائم. كيف تتم مرحلة التنفيذ؟

20. إنّ قياس مدى كفاءة الأداء الاتصالي يتحدد وفق مؤشرات مُعينة. كيف يتم تقييم جودة وفعالية أداء الاستراتيجية الاتصالية وتقويمها؟

21. عند تأسيس أو صياغة الاستراتيجيات الأساسية للشركة قد تواجهها عقبات وقيود داخلية وخارجية. ماهي أهم الصعوبات والمعيقات المرتبطة ببناء استراتيجية الاتصال؟

22. بعد تحديد الصعوبات والمعيقات المؤثرة على البناء الاستراتيجي للاتصال، ماهي أساليب وطرق مجابهتها وإدارتها؟

23. إلى جانب تحديد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية. ماهي طبيعة العلاقة النوعية بين نظام اليقظة التنافسية واستراتيجيات الاتصال؟

24. تتحقق الفاعلية التنظيمية والاتصالية من خلال دمج أو توحيد مهام مديريتين أو إدارتين للخروج بنتائج قيّمة وحلول بديلة تساعد في بلوغ أهداف الشركة. كيف يتم استغلال النظام المعلوماتي لليقظة التنافسية في بناء استراتيجيات الاتصال؟

25. قد تكتفي بعض الشركات عند صياغة استراتيجياتها واتخاذ قراراتها بشكل اعتباطي على تجاربها الماضية، الافتراضات، غياب المنطلقات والمبررات الواقعية بجانب ارتفاع نسبة المخاطرة والفشل. ماهي آثار وانعكاسات عدم وجود نظام يقظة تنافسي على البناء الاستراتيجي للاتصال؟

الملحق رقم (03): شبكة الملاحظة

جامعة الجزائر3

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم علوم الاتصال

شبكة الملاحظة حول موضوع

مساهمة اليقظة التنافسية في بناء الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة شركة "Condor Electronics"

أطروحة مقدَمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال في التنظيمات

إعداد الطالب:

زياد شايب الذراع

إشراف الأستاذ الدكتور:

أحمد محمد طيب

العام الجامعي: 2026/2025

رقم	العبارة / الملاحظة	المؤشر	مرتفع	متوسط	ضعيف
01	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات والأهداف بناءً على معايير	الجودة			
		الأخلاقية			
		الابتكارية			
		الموضوعية			
02	تقوم المؤسسة بإشراك الموظفين الأساسيين في صياغة	الاحتياجات			
		الأهداف			
		الاستراتيجيات			
		القرارات			
03	تهتم المؤسسة بالبيانات والمعلومات من حيث	الجدّة والحداثة			
		القيمة المضافة			
		الملائمة			
04	تعتمد المؤسسة على طريقة جمع المعلومات	المستمرة (المنتظمة)			
		المتقطعة (الظرفية)			
05	تستخدم المؤسسة في تخزينها للمعلومات على الدعائم	الورقية			
		الإلكترونية–الرقمية			
06	تتّبع المؤسسة بروتوكولات أمنية لضمان سرية المعلومات وحمايتها من الاختلاس، القرصنة والتجسس الصناعي من خلال	التشفير وكلمات المرور			
		التحكم في الوصول للمعلومات			
		جدران الحماية			
		برامج الفيروسات			
		النسخ الاحتياطية			
07	تواجه المؤسسة صعوبة في تحويل البيانات الخام إلى معلومات ومعارف استراتيجية قابلة للاستخدام بسبب	ضخامة البيانات			
		اكتظاظ المعلومات			
		ضعف المهارات			
08	ضعف مستوى المشاركة والتفاعل بين الإدارة العليا والأقسام المعنية بسبب	وسائل الاتصال			
		شبكة الاتصال			
		أساليب الاتصال			
09	تعتمد المؤسسة على الاتصالات الرسمية	النازلة			
		الصاعدة			
		الأفقية			
10	تعتمد المؤسسة على الاتصالات غير الرسمية	محادثات جانبية			

		مكالمات شخصية			
		نقاشات سريعة			
11	تتمتع المؤسسة بسلوكيات بيئية واتصالية مستدامة من خلال	ورق معاد التدوير			
		تقليل طباعة المواد الاتصالية والملصقات			
		استبدالها بوسائل اتصال رقمية كالشاشات الذكية			
		الترويج لمنتجات صديقة للبيئة			
		تقييم الأثر البيئي للاتصال			
12	يمتلك موظفي المؤسسة أدبيات التواصل مع المواطنين	لغة رسمية			
		نبرة مُهذبة			
		مصطلحات واضحة			
		الاستماع والانصات			
13	تعتمد المؤسسة على تصميم المواد الإشهارية والاتصالية	مطويات			
		كتيبات			
		ملصقات			
		منشورات رقمية			
14	تحرص المؤسسة على تقديم هوية بصرية موحّدة في تصاميمها ورسائلها	العلامة التجارية			
		الشعارات			
		الألوان			
		الجرافيك			
15	تقوم المؤسسة بإبراز نقاط قوتها كمزايا تنافسية	مرتبطة بالمنتج والخدمة			
		مرتبطة بالاتصالات			

الملحق رقم (04): التعريف بشركة كوندور



PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Condor Electronics, créée en 2002 avec un capital social de **4 277 000 000,00 DZD**, est la plus importante filiale du Groupe Condor.

Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'équipement électronique, électroménager et photovoltaïque.

En plus des plusieurs Directions de soutien (DRH, DFC, QHSE, DSI…), l'Entreprise dispose de **six (06) Business Units de production**, implémentées à Bordj Bou Arreridj :

- ✓ **BU Réfrigérateurs ;**
- ✓ **BU Cuisson & Transformation Métallique ;**
- ✓ **BU Climatisation, Chauffage & Lavage ;**
- ✓ **BU Transformation Plastique ;**
- ✓ **BU Polystyrène ;**
- ✓ **BU Energie Solaire & Lighting.**

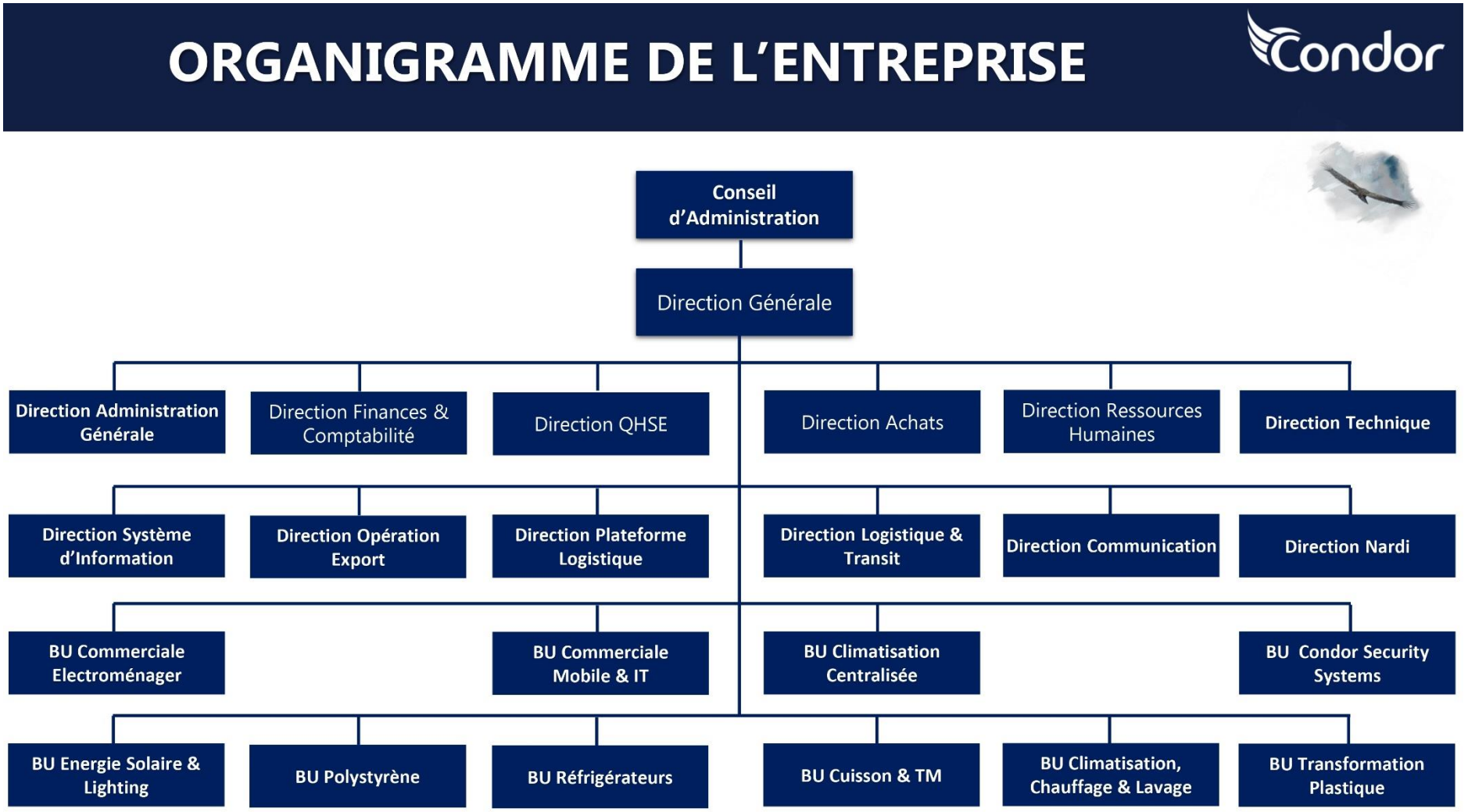
الملحق رقم (05): السوق المحلي والدولي لشركة كوندور

CONDOR ELECTRONICS EST PRÉSENT DANS 12 PAYS, SUR 3 CONTINENTS, AVEC UN PLAN D'EXPANSION QUI VISE 35 PAYS





الملحق رقم (06): الهيكل التنظيمي لشركة كوندور



الملحق رقم (07): قيم، رؤية ورسالة شركة كوندور

VISION

Condor

Devenir le Leader sur ses marchés au niveau national (marque préférée des Algériens)

TÜVRheinland CERTIFIED
ISO 9001:2015
ISO 14001:2015
ISO 45001:2018
Management System
www.tuv.com
ID 9105081967

VALUES



الملحق (08): أحدث منتجات شركة كوندور









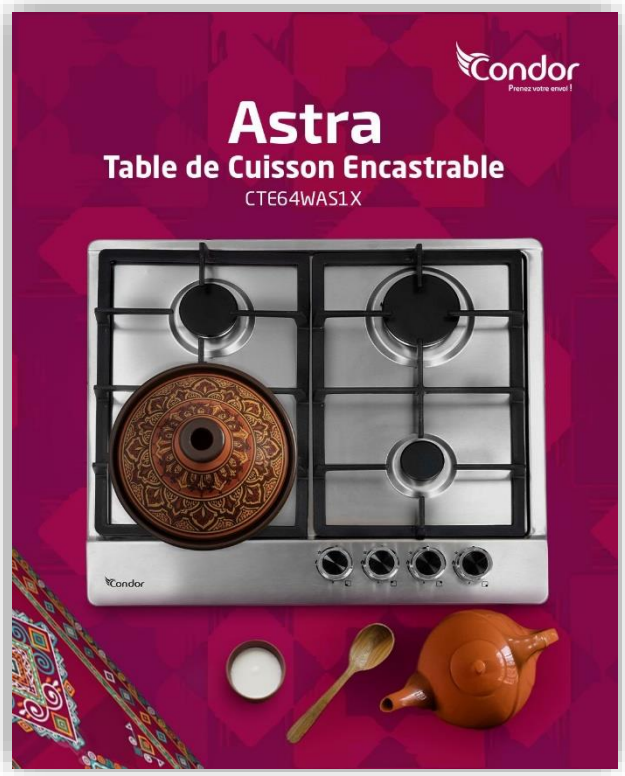

Condor
Prenez votre envol !
Perfetta
Cuisinière 5 Feux
CUISINIÈRE
FULL INOX
C5BPR10X
Four Ventilé
Tourne broche
Minuterie Digitale
BRULEUR DOUBLE COURONNE
Catalyseur
Fonte

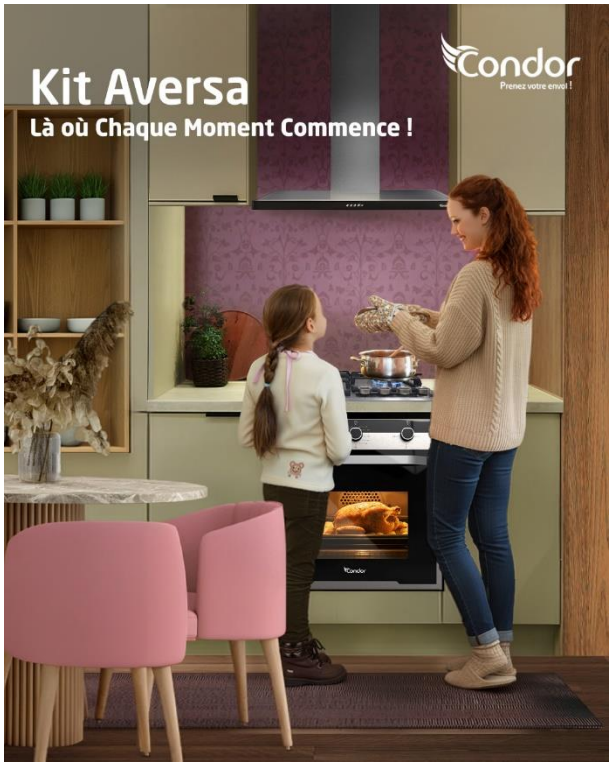

Condor
Prenez votre envol !
Minuxa
Mini Lave-Vaisselle
Un Séchage Puissant,
Un Résultat Impeccable !
Séchage+


Condor
Prenez votre envol !
Master Mix Series
Hachoir
Puissance
500
Watts
2
Litres
Capacité du Verre
Base Antidérapante
Lames en Inox
HA-MV500XN


Condor
Prenez votre envol !
Master Mix
Robot de Cuisine Multifonctions
Mixeur
Moulin
Presse-Agrumes
Double Batteur
Lame à Hacher
Disque à Lames
RC-MM1SN
Puissance
750
Watt


Condor
Prenez votre envol !
Astra
Contrôle Digital : Simple et Précis !
Commande Digitale


Condor
Prenez votre envol !
Astra
Table de Cuisson Encastrable
CTE64WAS1X


Condor
Prenez votre envol !
Kit Aversa
Là où Chaque Moment Commence !


Condor
Prenez votre envol !
Friteuse à Air
Avec Steamer (2 en 1)
Auto Clean
3D
Ventilateur 3D
08
Menus
07
Litres
Capacité
Puissance
1800
Watts
CFA668TN


Condor
Prenez votre envol !
G860 | QLED TV
98"
Google TV
4K ULTRA HD
HDR 10
VRR
144 Hz REFRESH RATE
Dolby VISION
Dolby ATMOS
ALLM


Condor
Prenez votre envol !
G8 SERIES | QLED TV
Google TV
4K ULTRA HD
120 Hz REFRESH RATE
VRR
HDR 10


Condor
Prenez votre envol !
Q7 Series
Plus Besoin de Piles,
Votre Télécommande se Recharge toute Seule
Your apps
Solar-Powered Remote
Type-C Charging


Condor
Prenez votre envol !
Q7 Series
QLED 4K TV
SUPPORT Mural Offert
NOUVEAU
Google TV
HDR 10
ECHO
Google Cast
Dolby AUDIO
MEMC
ALLM
eARC

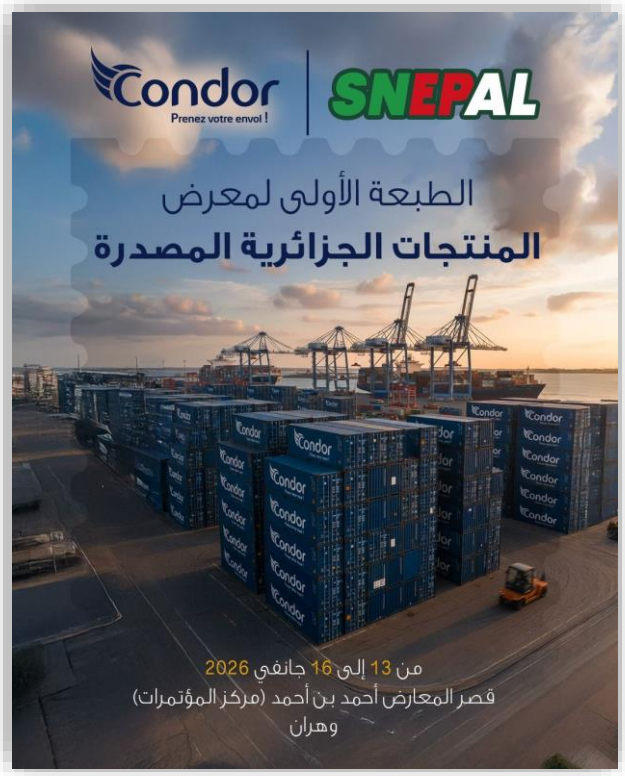

Condor
Prenez votre envol !
Faveo
Radiateur à Gaz
NOUVEAU
Thermostat
Protection Enfants
Détection/Coupure Fuite de Gaz
Capteur d'épuisement d'oxygène certifié
O.D.S
Vanne de régulation certifiée
Vanne


Condor
Prenez votre envol !
BAIN D'HUILE
Protection contre la surchauffe
Thermostat réglable
Témoin de puissance
ECO
Huile écologique
Sèche-linge
Humidificateur
CBH1125C2NB


Condor
Prenez votre envol !
36000 BTU
Smart
INVERTER
Save around 30% energy
LOW VOLTAGE
Tropical
Save Energy


Condor
Prenez votre envol !
Aspirateur
Balai Sans Fil
Filter HEPA
Multi Cyclonique
Brosse à Tapis Lumineuse
Puissance
300
Watt
CAS-SB300

الملحق (09): بعض استراتيجيات اتصال شركة كوندور



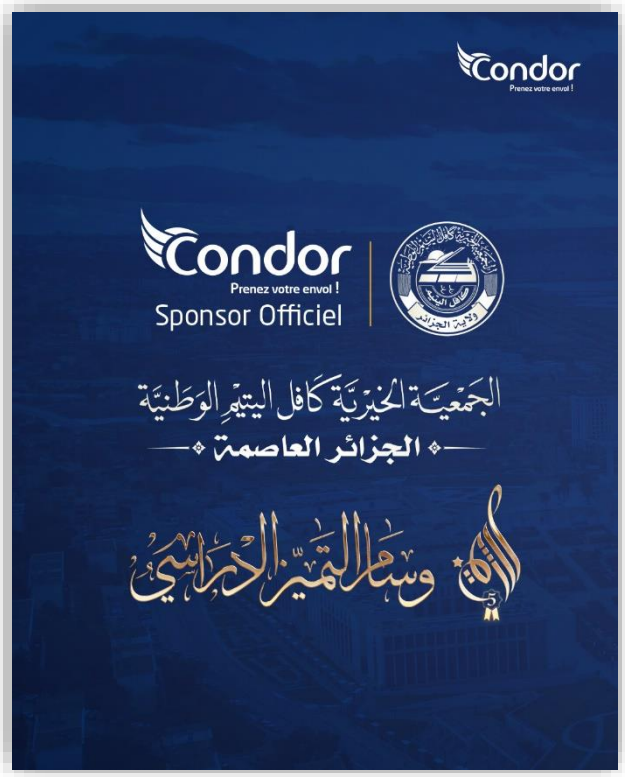







Condor
Security Systems
كوندور تدعوكم لزيارة جناحها
في المعرض الدولي للأمن، و السلامة
و الحرائق، و الطوارئ في الجزائر
SECURA ALGÉRIE 2025
SÉCURITÉ | FEU | SÛRETÉ | URGENCE
من 2 إلى 4 ديسمبر في قصر المعارض، صافكس


Condor | Proxima
Sétif
Venez Découvrir toute La Gamme
Condor chez Proxima Market.
Le Plus Grand Espace de Vente des Produits
Électroniques et Électroménagers d'Afrique du Nord


Condor
Prenez votre envol !
Sponsor Officiel
الجمعية الخيرية كافل اليتيم الوطنية
الجزائر العاصمة
وسام التميز الدراسي

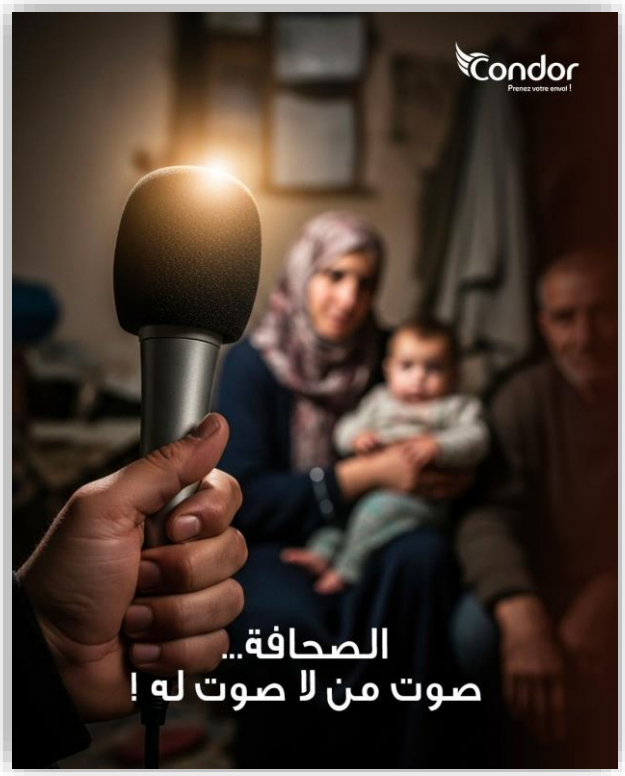

Condor
Prenez votre envol !
Sponsor Officiel
SHELTER AFRIQUE
44ème Édition
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
SHELTER AFRIQUE
Du 15 au 17 Juillet 2025
Hôtel El Aurassi
Alger - Algérie


Condor
Prenez votre envol !
123
اليـوم العالـمي
لمرضى السكري
14 نوفمبر


Condor
Prenez votre envol !
Sponsor
الطبعة الخامسة
للقوافل الطبية التطوعية
بإتجاه الهضاب العليا و الجنوب الكبير
من 21 أوت إلى 31 ديسمبر 2025


Condor
Prenez votre envol !
مليون شجرة
خضرة باذن الله
كوندور تدعم حملة الجزائر الخضراء
لغرس مليون شجرة


Condor
Prenez votre envol !
الأمل أقوى من الخوف
الفحص المبكر ... أمل في الحياة
صحتك
Avant Tout !

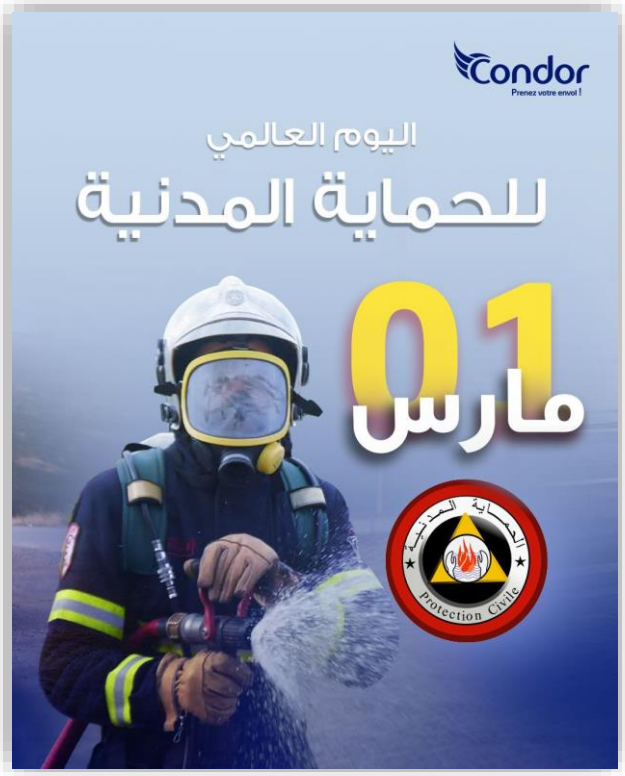

Condor
Prenez votre envol !
الصحافة...
صوت من لا صوت له !


Condor
Prenez votre envol !
1 نوفمبر
1954
الذكرى الواحدة و السبعون
لإندلاع الثورة التحريرية


Condor
Prenez votre envol !
عادة
9
قعدة
المرش


Condor
Prenez votre envol !
ينّاير، حين تجود الأرض
و توحّدنا التقاليد !


Condor
Prenez votre envol !
كلمات
من هو الصحابي الذي رافق
النبي محمد ﷺ في غار ثور أثناء
هجرته من مكة إلى المدينة؟
م أ ر ك ي ث
ت و ب غ


Condor
Prenez votre envol !
اليوم العالمي
للحماية المدنية
01
مارس
الحماية المدنية
Protection Civile


Condor
Prenez votre envol !
Les Avantages de l'Application
Condor Smart Connect
Bienvenue à la maison
Auto Cleaning
Géolocalisation
Programmation
Météo
Manipulation Facile
رمضان كريم
DISPONIBLE SUR Google Play
DISPONIBLE SUR App Store


Condor
Prenez votre envol !
Appelez-nous Au :
N°Vert 3075
Votre Tranquillité
Notre Priorité !
Condor | خدماتي Khadamaty


Condor
Mobile
Condor
MOBILE
80 SERIES
Launch into
The Condor Future
Conçu pour durer


Condor
Prenez votre envol !
Condor
Condor
proxima
TOMBOLA
FPA 20

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

ملخص الدراسة

مقدمة ..... أ

الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية وتساؤلات الدراسة 07
2. فرضيات الدراسة 09
3. أسباب اختيار الموضوع 09
4. أهمية الدراسة 10
5. أهداف الدراسة 10
6. منهج الدراسة 11
7. أدوات الدراسة 12
8. مجتمع الدراسة 16
9. مجالات الدراسة 16
10. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة 16
1.10. اليقظة الاستراتيجية 17
2.10. اليقظة التنافسية 22
3.10. المعلومة الاستراتيجية 25
4.10. استراتيجية الاتصال 26
5.10. الاتصال المؤسسي 27
11. الدراسات السابقة 28
1.11. الدراسة الأولى 28
2.11. الدراسة الثانية 30
3.11. الدراسة الثالثة 33
4.11. الدراسة الرابعة 35
5.11. الدراسة الخامسة 37
12. المقاربات النظرية للدراسة 40
1.12. النظرية الموقفية–الظرفية 40
1.1.12. مفهومها ومبادئها 40

2.1.12. افتراضاتها الأساسية 43
3.1.12. مبررات توظيف النظرية الموقفية–الظرفية 43
4.1.12. اليقظة التنافسية والاستراتيجية الاتصالية في ضوء النظرية الموقفية–الظرفية 45
2.12. نظرية البنائية–الوظيفية 46
1.2.12. مفهومها ومبادئها 46
2.2.12. افتراضاتها الأساسية 47
3.2.12. مبررات توظيف نظرية البنائية–الوظيفية 47
4.2.12. اليقظة التنافسية والاستراتيجية الاتصالية في ضوء النظرية البنائية–الوظيفية 48
3.12. نظرية أصحاب المصلحة 50
1.3.12. مفهومها ومبادئها 50
2.3.12. افتراضاتها الأساسية 54
3.3.12. تصنيفات وأنواع أصحاب المصلحة 55
4.3.12. مبررات توظيف نظرية أصحاب المصلحة 56
5.3.12. الجمهور الداخلي والخارجي في ضوء نظرية أصحاب المصلحة 58

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: مدخل نظري لليقظة التنافسية 63
تمهيد 64
المبحث الأول: أسس ومكونات اليقظة التنافسية 65
المطلب الأول: نشأة وتطوّر اليقظة التنافسية 65
المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة التنافسية 66
المطلب الثالث: خصائص ومبادئ اليقظة التنافسية 71
المبحث الثاني: البنية التنظيمية والتشغيلية لليقظة التنافسية 73
المطلب الأول: شروط ومتطلبات اليقظة التنافسية 73
المطلب الثاني: ممثلوا عملية اليقظة التنافسية 74
الفرع الأول: أنواع المتيقظين 74
أولاً: تصنيف فرانسوا جاكوبياك (François Jakobiak) 74
ثانياً: تصنيف دانيال رواش (Daniel Rouach) 75
الفرع الثاني: أسس ومعايير انتقاء المتيقظين 77

المطلب الثالث: نظام اليقظة التنافسية 77
أولاً: نظام اليقظة المركزي 77
ثانياً: نظام اليقظة اللامركزي 78
المبحث الثالث: آليات تبني وتفعيل اليقظة التنافسية 79
المطلب الأول: مراحل اليقظة التنافسية 79
أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف 79
ثانياً: مرحلة استهداف المعلومات 79
ثالثاً: مرحلة تعقّب وجمع المعلومات 79
رابعاً: مرحلة معالجة وتحليل المعلومات 81
خامساً: مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات 81
سادساً: مرحلة اتخاذ القرارات الاستراتيجية 81
سابعاً: مرحلة النتائج، التقييم والمتابعة 82
المطلب الثاني: أدوات ونماذج اليقظة التنافسية 82
أولاً: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر (Porter) 82
ثانياً: حدود وانتقادات نموذج بورتر (Porter) 83
ثالثاً: نموذج (PESTEL) 84
رابعاً: حدود وانتقادات نموذج (PESTEL) 86
خامساً: نموذج (SWOT) 87
سادساً: حدود وانتقادات نموذج (SWOT) 90
سابعاً: نموذج (VRIO) 91
ثامناً: حدود وانتقادات نموذج (VRIO) 93
المطلب الثالث: صعوبات ومعيقات اليقظة التنافسية 95
الفرع الأول: الصعوبات والمعيقات المرتبطة بمراحل اليقظة التنافسية 95
أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف 95
ثانياً: مرحلة استهداف، تعقّب وجمع المعلومات 95
ثالثاً: مرحلة معالجة وتحليل المعلومات 96
رابعاً: مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات 96
خامساً: مرحلة اتخاذ القرارات الاستراتيجية 96
سادساً: مرحلة النتائج، التقييم والمتابعة 97

الفرع الثاني: الصعوبات والمعيقات المرتبطة بالعوامل الداخلية 97
أولاً: الإمكانيات المادية، البشرية والتكنولوجية 97
ثانياً: مستخدمي المعلومة 98
ثالثاً: الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة 98
الفرع الثالث: الصعوبات والمعيقات المرتبطة بالعوامل الخارجية 98
أولاً: العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، البيئية 98
ثانياً: العوامل القانونية والتشريعية 99
ثالثاً: استراتيجيات التضليل والذكاء التنافسي 99
خلاصة 100
الفصل الثاني: التأصيل النظري لاستراتيجية الاتصال 101
تمهيد 102
المبحث الأول: أصول ومنطلقات استراتيجية الاتصال 103
المطلب الأول: الجذور التاريخية والنظرية لاستراتيجية الاتصال 103
المطلب الثاني: أهمية وأهداف استراتيجية الاتصال 104
المطلب الثالث: مبادئ وخصائص استراتيجية الاتصال 110
المبحث الثاني: تصميم وبناء استراتيجية الاتصال 112
المطلب الأول: أساليب تخطيط استراتيجية الاتصال 112
الفرع الأول: أساليب التنبؤ 112
أولاً: أسلوب التنبؤ الذاتي 112
ثانياً: أسلوب التنبؤ الإحصائي 112
ثالثاً: أسلوب التنبؤ التفسيري 112
رابعاً: أسلوب السيناريوهات 112
خامساً: أسلوب دلفي 112
الفرع الثاني: أساليب التحليل 112
أولاً: أسلوب تحليل النظم الاتصالية 112
ثانياً: أسلوب تحليل الأثر المتداخل 113
ثالثاً: أسلوب تحليل الأثر المتقاطع 113
رابعاً: أسلوب تحليل الإمكانيات وتقويمها 113
خامساً: أسلوب الاستقراء 113

سادساً: أسلوب الومضة الذهنية 113
المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات الاتصال 113
أولاً: الاتصال الداخلي 113
ثانياً: استراتيجية العلاقات العامة 114
ثالثاً: استراتيجية الاتصال الأزماتي 114
رابعاً: استراتيجية الاتصال الموقفي–الظرفي 114
خامساً: استراتيجية الاتصال التسويقي 115
سادساً: استراتيجية الاتصال التجاري 115
سابعاً: استراتيجية الاتصال الحدثي 115
ثامناً: استراتيجية الاتصال الاجتماعي 115
استراتيجية الاتصال المسؤول 116
استراتيجية الاتصال المواطن 116
استراتيجية الاتصال الأخضر 116
تاسعاً: استراتيجية الاتصال الرقمي 117
المطلب الثالث: خطوات بناء استراتيجية اتصالية 117
الفرع الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي 117
أولاً: تحديد الرؤية المؤسسية 117
ثانياً: تحديد الرسالة أو المهمة المؤسسية 117
ثالثاً: تحديد القيم 117
رابعاً: تحديد الغايات 118
خامساً: تحديد الأهداف 118
الفرع الثاني: تحليل الوضع البيئي 119
الفرع الثالث: تحديد الجمهور المستهدف 122
الفرع الرابع: صياغة الرسائل الاتصالية 124
الفرع الخامس: تكييف الوسائل والقنوات الاتصالية 127
الفرع السادس: تخصيص الموارد المتاحة 128
أولاً: المورد المالي 128
ثانياً: المورد البشري 129
ثالثاً: المورد التقني 130

رابعاً: المورد المعلوماتي 130
خامساً: الرزنامة 131
الفرع السابع: كتابة الخطة الاتصالية 131
الفرع الثامن: التنفيذ، التقييم والتقويم 132
المبحث الثالث: تحديات وتموقع استراتيجية الاتصال 135
المطلب الأول: معيقات بناء استراتيجية اتصالية 135
أولاً: الحواجز التنظيمية 135
ثانياً: إهمال المعلومات 136
ثالثاً: ضعف الاهتمام بالاتصال 136
رابعاً: الاتصال والمناخ التنظيمي 136
خامساً: الظروف المعلوماتية 136
سادساً: الحواجز النفسية 136
سابعاً: الحواجز السوسيوثقافية 137
ثامناً: التحيّز في عرض جوانب الرسالة الاتصالية 137
تاسعاً: الانطلاق من الوسائل والرسائل بدلاً من الأهداف 137
عاشراً: تقليص الأفق الزمني لعمل مسؤولي الاتصال 137
الحادي عشر: دمج الاتصال كجزء في منظومة إدارة المؤسسة 137
الثاني عشر: ضعف الرؤية الاستشرافية 138
الثالث عشر: تشبّع الفضاء المعلوماتي الرقمي 138
المطلب الثاني: التموضع التنافسي الاتصالي 138
خلاصة 140
الإطار التطبيقي للدراسة: واقع اليقظة التنافسية والاستراتيجية الاتصالية بشركة كوندور
الفصل الأول: تقديم الحالة المدروسة والإجراءات التحليلية لبيانات الدراسة الميدانية 142
المبحث الأول: الإطار التنظيمي والوظيفي لليقظة والاتصال في شركة كوندور 143
المطلب الأول: التعريف بشركة كوندور 143
المطلب الثاني: مهام خلايا اليقظة بشركة كوندور 144
أولاً: المتيقظون الخارجيون 144
ثانياً: المتيقظون الداخليون 144
المطلب الثالث: مهام مديرية الاتصال بشركة كوندور 145

أولاً: الاتصال الداخلي 145
ثانياً: الاتصال الخارجي 145
المبحث الثاني: أساليب تحليل البيانات الكمية للدراسة 146
المطلب الأول: أساليب الإحصاء الوصفي 146
أولاً: حساب التكرارات والنسب المئوية 146
ثانياً: حساب المتوسطات الحسابية 146
ثالثاً: حساب الانحرافات المعيارية 146
المطلب الثاني: أساليب الإحصاء الاستدلالي 146
أولاً: اختبار ثبات الاستبيان 146
ثانياً: اختبار صدق الاستبيان 146
ثالثاً: اختبار (T) للعينة الواحدة 147
المبحث الثالث: العرض والتحليل الكمي والكيفي لأدوات وبيانات الدراسة 148
المطلب الأول: العرض والتحليل الكمي والكيفي لبيانات لأداة الاستبيان 148
أولاً: ثبات الاستبيان 149
ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان 150
الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني 150
الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث 152
الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع 154
ثالثاً: صدق الاتساق البنائي للاستبيان 155
رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي 155
خامساً: عرض وتحليل بيانات الاستبيان 156
عرض وتحليل بيانات المحور الأول 156
عرض وتحليل بيانات المحور الثاني 163
عرض وتحليل بيانات المحور الثالث 183
عرض وتحليل بيانات المحور الرابع 204
سادساً: اختبار فرضيات الدراسة 214
اختبار الفرضية الأولى 214
اختبار الفرضية الثانية 216
اختبار الفرضية الثالثة 217

اختبار الفرضية الرابعة 219
المطلب الثاني: العرض والتحليل الكيفي لمعلومات أداة المقابلة 221
أولاً: عرض المقابلة رقم (01-02) 221
ثانياً: أجوبة وتحليل المقابلة رقم (01-02) 222
ثالثاً: عرض المقابلة رقم (03-04) 234
رابعاً: أجوبة وتحليل المقابلة رقم (03-04) 236
الفصل الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة 260
المبحث الأول: واقع تبنّي نظام اليقظة التنافسية ومراحل تفعيله في شركة كوندور **261**
المطلب الأول: تجليات تبنّي نظام اليقظة التنافسية ومكانته في التوجه الاستراتيجي للشركة 261
المطلب الثاني: واقع جمع المعلومات، استهدافها، معالجتها وتحليلها 262
المطلب الثالث: دور تداول المعلومات واتخاذ القرارات في تفعيل نظام اليقظة التنافسية 264
المطلب الرابع: تقييم نتائج اليقظة التنافسية، متابعتها وتطويرها 265
المبحث الثاني: واقع توظيف استراتيجيات الاتصال وتنوع ممارساتها في شركة كوندور **266**
المطلب الأول: توظيف استراتيجيات الاتصال التكيفي في التعامل مع المواقف وبناء العلاقات 266
المطلب الثاني: توظيف استراتيجيات الاتصال الترويجي في دعم التموقع التنافسي للعلامة التجارية 268
المطلب الثالث: توظيف استراتيجيات الاتصال المجتمعي والمسؤولية البيئية 269
المطلب الرابع: تكامل الاستراتيجيات الاتصالية وملائمتها مع أصحاب المصلحة 270
المبحث الثالث: طبيعة العلاقة بين اليقظة التنافسية وبناء الاستراتيجية الاتصالية في شركة كوندور **271**
المطلب الأول: العلاقة بين مراحل اليقظة التنافسية ومتطلبات بناء الاستراتيجية الاتصالية 271
المطلب الثاني: إسهام معالجة المعلومات وتحليلها في التخطيط الاتصالي وصياغة استراتيجياته 272
المطلب الثالث: دور استهداف، جمع وتداول المعلومات في بناء الاستراتيجية الاتصالية 273
المطلب الرابع: التكامل الوظيفي بين نظام اليقظة التنافسية ومديرية الاتصال 274
المبحث الرابع: انعكاسات معيقات نظام اليقظة التنافسية على الممارسات الاتصالية في شركة كوندور **275**
المطلب الأول: المعيقات التنظيمية والبشرية المرتبطة بنظام اليقظة التنافسية 276
المطلب الثاني: المعيقات التقنية، المعلوماتية وأمن المعلومات 277
المطلب الثالث: المعيقات الخارجية المرتبطة بالمحيط التنافسي المؤسساتي 278
المطلب الرابع: آليات مواجهة المعيقات وتطوير تكامل اليقظة التنافسية والاستراتيجية الاتصالية 279

خلاصة 281
توصيات الدراسة 283
خاتمة 287
قائمة المصادر والمراجع 289
الملاحق 300
فهرس المحتويات 329
فهرس الجداول والأشكال 339

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تحليل مفهوم الاستراتيجية لدى أهم روّاد الفكر الاستراتيجي	18
02	المراحل الرئيسية لتطوّر مفهوم اليقظة التنافسية	65
03	المقارنة بين نظامي اليقظة المركزي واللامركزي	78
04	الفروقات بين الطرق الثلاث في جمع المعلومة	80
05	أنواع المزايا التنافسية عبر نموذج (VRIO)	92
06	الأدوات والنماذج التحليلية لليقظة التنافسية	94
07	مقياس درجة الموافقة وفق سلم ليكرت الخماسي	149
08	قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	150
09	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	150
10	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث	152
11	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع	154
12	صدق الاتساق البنائي للمحور الثاني، الثالث والرابع	155
13	اختبار التوزيع الطبيعي لكافة محاور الدراسة	155
14	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس	156
15	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير السن	157
16	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	158
17	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الشعبة/ التخصص	159
18	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير القسم/ الوظيفة	161
19	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	162
20	حساب التكرارات والنسب المئوية للمحور الثاني	163
21	درجة الموافقة على مرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف	166
22	درجة الموافقة على مرحلة استهداف المعلومات	168
23	درجة الموافقة على مرحلة تعقّب وجمع المعلومات	170
24	درجة الموافقة على مرحلة معالجة وتحليل المعلومات	172
25	درجة الموافقة على مرحلة الاتصالات ونقل المعلومات	174
26	درجة الموافقة على مرحلة اتخاذ القرارات	176

27	درجة الموافقة على مرحلة النتائج، التقييم والمتابعة	178
28	حساب التكرارات والنسب المئوية للمحور الثالث	183
29	درجة الموافقة على استراتيجية العلاقات العامة	186
30	درجة الموافقة على استراتيجية الاتصال الأزماتي	188
31	درجة الموافقة على استراتيجية الاتصال الموقفي-الظرفي	190
32	درجة الموافقة على استراتيجية الاتصال التسويقي-الحدثي-التجاري	192
33	درجة الموافقة على استراتيجية الاتصال المسؤول-المواطن	195
34	درجة الموافقة على استراتيجية الاتصال الأخضر (المستدام)	198
35	درجة الموافقة على استراتيجية الاتصال الرقمي	200
36	حساب التكرارات والنسب المئوية للمحور الرابع	204
37	درجة الموافقة على المعيقات والعوامل الداخلية	206
38	درجة الموافقة على المعيقات والعوامل الخارجية	210
39	اختبار الفرضية الأولى	215
40	اختبار الفرضية الثانية	216
41	اختبار الفرضية الثالثة	217
42	اختبار الفرضية الرابعة	219
43	الميزانية الاتصالية لشركة كوندور	243
44	الرزنامة الاتصالية لشركة كوندور	246

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	التنظيم البنائي، المنهجي والاصطلاحي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية	22
02	المكلفين بعملية اليقظة التنافسية–الاستراتيجية	76
03	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر (Porter)	84
04	نموذج (PESTEL)	87
05	نموذج (SWOT)	90
06	أنواع المزايا التنافسية عبر نموذج (VRIO)	91
07	نموذج (VRIO)	94
08	المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة في نموذج إدارة القضايا	121
09	دور المدخلات الداخلية والخارجية في بناء مخرجات التخطيط الاستراتيجي للاتصال	122
10	التمثيل البياني لتوزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس	156
11	التمثيل البياني لتوزيع مفردات الدراسة حسب متغير السن	157
12	التمثيل البياني لتوزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	159
13	التمثيل البياني لتوزيع مفردات الدراسة حسب متغير الشعبة/ التخصص	160
14	التمثيل البياني لتوزيع مفردات الدراسة حسب متغير القسم/ الوظيفة	161
15	التمثيل البياني لتوزيع مفردات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	162