



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية

تحت عنوان:

دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية
دراسة تطبيقية حول مؤسسة كوندور

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (مهني) في علوم التجارية
تخصص تسويق صناعي

تحت إشراف الأستاذ:
حجاب

إعداد الطالب:
فرسي العيد
موسى

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila
السنة الجامعية: 2022/2021.

شكر و تقدير

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى :
الأستاذ المشرف الدكتور حجاب موسى.
وكل الأساتذة المحترمين
و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل البياني	الصفحة
01	أثر التهديدات / الفرص (حسب Ansoff 1975).	06
02	سيرورة الإدارة الإستراتيجية حسب (Wang et Al 1991)	08
03	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و اليقظة الإستراتيجية	10
04	المعلومة الإستراتيجية للمؤسسة	11
05	العوامل الممكن أن تؤثر على فعالية اليقظة الإستراتيجية	18
06	قوى التنافس الخمس التي تحكم المنافسة في	19
07	القطاع أنواع اليقظة الأربعة المرتبطة بقوى التنافس الخمس	20
08	اليقظة التكنولوجية	21
09	تحديد المعلومة الأساسية	24
10	مرحلة البحث وجمع معلومات اليقظة الإستراتيجية	26
11	مثال على إشارة إنذار مبكر	30
12	المصادر الرسمية الكتابية لمعلومات اليقظة حسب مجال انتشارها	34
13	العناصر التي تشكل هيكل الذاكرة التنظيمية	41
14	عمليات الاتصال أو تبادل المعلومات	44
15	الوسائل اللازمة لتشغيل جهاز اليقظة	50
16	ممثلو اليقظة الإستراتيجية	52
17	دورة حياة الميزة التنافسية	61
18	الإستراتيجيات العامة للتنافس.	75
19	الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوندور	86
20	مراحل عمليات اليقظة في مؤسسة كوندور	94

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
07	مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية	01
11	البحث عن المعلومة الموجهة و غير الموجهة	02
32	تقسيم آخر لمصادر للمعلومات	03
50	مقارنة بين خلايا اليقظة المركزة و خلايا اليقظة الموزعة.	04
52	ممثلو اليقظة	05
76	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	06

الفهرس

الفهرس

المقدمة.....	أ
تمهيد.....	1
الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية.....	2
المبحث الأول: بروز مفهوم اليقظة الإستراتيجية.....	2
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لبيئة المؤسسة المضطربة.....	2
المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية و تسيير المفاجآت.....	5
المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها باليقظة الإستراتيجية.....	9
المبحث الثاني: ماهية اليقظة الإستراتيجية.....	12
المطلب الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية.....	12
المطلب الثاني: أهمية و شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.....	16
المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية وحدودها.....	18
المبحث الثالث: عمليات اليقظة الإستراتيجية.....	25
المطلب الأول: مرحلة البحث وجمع معلومات اليقظة الإستراتيجية.....	26
المطلب الثاني: معالجة المعلومات المجمع.....	34
المطلب الثالث: تخزين، نشر واستغلال نتائج المعلومات المُعالج.....	41
المبحث الرابع: تنفيذ عمليات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.....	46
المطلب الأول: وظائف وطرق اليقظة في المؤسسة.....	46
المطلب الثاني: الموارد البشرية المخصصة لسهر عمليات اليقظة الإستراتيجية....	49
المطلب الثالث: الموارد التكنولوجية والمالية لتنفيذ عمليات اليقظة الإستراتيجية.....	54
خلاصة الفصل:.....	56
الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز ميزة تنافسية.....	57
تمهيد:.....	
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....	57
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وانواعها.....	57
المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية و العوامل المتحكمة في اختيارها.....	59
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.....	60
المبحث الثاني: مصادر ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....	62
المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.....	62
المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....	63
المبحث الثالث: والاستراتيجيات التنافسية المنتهجة.....	65
المطلب الأول: إستراتيجية القيادة في بالتكلفة.....	65
المطلب الثاني: إستراتيجية التمايز.....	68
المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.....	71
المبحث الرابع: اليقظة الاستراتيجية ودرها في تحقيق وتعزيز ميزة تنافسية.....	76

76.....	المطلب الأول: أسباب ضعف الميزة التنافسية وكيفية تطويرها.
78.....	المطلب الثاني: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
79.....	المطلب الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.
81.....	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية حول واقع نظام اليقظة في مؤسسة كوندور
82.....	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة كوندور.
82.....	المطلب الأول: التقديم عام لمؤسسة
87.....	المطلب الثاني: المراحل التي مرت بها المؤسسة.
88.....	المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة كوندور.
89.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة التحليلية.
89.....	المطلب الأول: مقابلة
94.....	المطلب الثاني: بناء أداة الاستبيان.
95.....	المطلب الثالث: هيكل الاستبيان وفرضياته.
97.....	المبحث الثالث: تحليل النتائج.
97.....	المطلب الأول: درجة صدق وثبات الاستبيان.
98.....	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.
103.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
111.....	خلاصة الفصل:
	الخاتمة.
	قائمة المراجع:
	الملاحق.
	ملخص.
	قائمة المراجع.
	الملاحق.

المقدمة

المقدمة

إن التطور السريع الذي يشهده المحيط الاقتصادي و التكنولوجي وحتى الاجتماعي، جعل المؤسسة تنشط ضمن محيط معقد ذو تنافسية حادة، وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على أهداف المؤسسة ويضرب باستقرارها.

وأمام اندماج المؤسسات في الاقتصاد العالمي وانتشار مفهوم العولمة الاقتصادية وارتفاع حدة المنافسة المحلية والعالمية تجد المؤسسة نفسها مجبرة على امتلاك مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين، وتساعد على تحقيق ولاء الزبون وبذلك تحقيق أهدافها.

الأمر الذي فرض على المؤسسات الجزائرية أن تواجه ظروف إقتصادية تتمثل في العولمة الاقتصادية التي تدفع المؤسسات الأجنبية إلى إستراتيجيات تنافسية هجومية تهدف إلى الحصول على حصص سوقية على حساب المؤسسات المحلية وهذا ما يجعل هذه الأخيرة في خطر، ومع ظهور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات و بصفة خاصة الأنترنت، وظروف أخرى : كتوسع الأسواق ، وظهور داخلين جدد ، زبائن أكثر معرفة.

كل هذه الظروف تشرح سرعة تعقد المحيط و عدم إستقراره و تغيره الدائم حيث تجد المؤسسة نفسها في مواجهة زيادة تعقد معطيات المحيط، إذن دراسة المحيط و متغيراته و كيفية تأثيره على المؤسسة يعتبر بمثابة مدخل أساسي لفهم كيفية ممارسة المؤسسة لنشاطاتها و طريقة تفاعلها معه بحيث تحاول إغتنام الفرص و تتعرف على التهديدات و تحاول تجنبها.

والمؤسسة بحاجة إلى معلومات فيما يخص مكونات محيطها (التنافسية، التكنولوجية، التجارية ...)، إيجاد و جمع و تحليل و نشر هذه المعلومة من أجل إستعمالها في الوقت المناسب يتطلب الإستعانة بنظام يسمح بمراقبة المحيط و يكفل تسيير هذه المعلومة بدءا من البحث عنها و التقاطها إلى غاية نشرها و إستعمالها في الوقت المناسب من أجل إتخاذ القرار المناسب، وهذا ما يمثل موضوع اليقظة الإستراتيجية.

إذن فالمؤسسة الجزائرية بحاجة إلى إستعمال هذا النوع من الإدارة و المتمثل في اليقظة الإستراتيجية لمواجهة تعقد معطيات المحيط، كذلك بالنسبة للمؤسسة حالة الدراسة كوندور و كباقي المؤسسات الجزائرية التي تنشط في أسواق ميزاتها منافسة حادة و شرسة و محيط معقد يتميز بعدم الإستقرار و التغير الدائم. إذن على المؤسسة التعرف إلى محيطها من أجل القدرة على التأقلم و التكيف معه بشكل دائم، ولتحقيق ذلك يجب أن تتموضع في حالة تيقظ و تقوم بتنصيب و تطوير نظام أو خلية يقظة إستراتيجية لكي تتمكن من المحافظة على تنافسيتها ، بقائها و إستمرارها .

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي:

✓ **ما هو دور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية ؟**

إن هذا التساؤل يقودنا إلى طرح مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هو مفهوم اليقظة الإستراتيجية ؟

✓ ماهية أنواع اليقظة الإستراتيجية و دور كل نوع منها ؟

✓ ماهية الميزة التنافسية، وماهية محددتها ومعايير الحكم على جودتها ؟

✓ - ما هو واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة كوندور؟

فرضية البحث:

للإجابة على إشكالية البحث ولمعالجة الموضوع تم اعتماد الفرضية التالية:

✓ **اليقظة الإستراتيجية وسيلة ضرورية وهامة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية تمكنها**

من امتلاك ميزات تنافسية كما تضمن لها بقائها و استمرارها في ظل الظروف

الراهنة وبيئتها المضطربة.

الفرضيات الثانوية:

1. المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة كوندور) تمارس اليقظة الإستراتيجية ؛

2. لليقظة التنافسية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق التفوق والريادة على المنافسين؛

المقدمة

3. لليقظة التكنولوجية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تنمية ميزة الإبداع والابتكار في المؤسسة؛
4. لليقظة التجارية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في بناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث من خلال مايلي:

- ❖ طبيعة البيئة الديناميكية و ما تمتاز به من تقلبات و عدم إستقرار يفرض على المؤسسة تبني وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة المنافسة و ضمان بقائها و إستمرارها .
- ❖ أصبح مفهوم القوة و الريادة اليوم مرتبط بالقدرة على إكتساب المعلومة المناسبة في الوقت المناسب و إستعمالها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة .
- ❖ أهمية اليقظة الإستراتيجية في استمرار حياة المؤسسة و تحسين تنافسياتها و ، تفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية انطلاقا من رصد بيئتها التي تُؤثر و تتأثر بها ومدى القدرة على استدامتها .
- ❖ ضرورة تكيف و تأقلم المؤسسات الجزائرية مع الظروف الحالية للبيئة و ذلك بتطبيقها لليقظة الإستراتيجية .

أهداف البحث:

يهدف هذه البحث إلى:

- ✓ توضيح ماهية اليقظة الإستراتيجية مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملية اليقظة.
- ✓ تبيان أهمية التفتح على البيئة من خلال تطبيق اليقظة الإستراتيجية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية.
- ✓ إبراز ضرورة وضع نظام لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية و توضيح مختلف الإجراءات اللازمة له و شروط نجاحه.

وتعود دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع إلى:

- ✓ أهمية هذا الموضوع، وكذا الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في إستمرارية و تنافسية المؤسسة.
- ✓ المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء هذا الموضوع.
- ✓ الكشف عن واقع، وحيثيات تطبيق اليقظة الاستراتيجية لدى مؤسسة كوندور، والوقوف على الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تنمية ميزته التنافسية، واستخلاص بعض النتائج، وتقديم اقتراحات قد تساهم في زيادة

منهج البحث:

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضية المتبناة من عدمها إختارنا المنهج الوصفي

التحليلي.

حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في توصيف مفهوم و مختلف جوانب اليقظة الإستراتيجية. و التحليلي من خلال محاولة إبراز اثر ودور اليقظة الإستراتيجية في تميز المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة كوندور" و تفسير وتحليل هذا الواقع للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن موضوع الدراسة.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- ✓ طرح بعض الأسئلة تتعلق بواقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية .
- ✓ الاعتماد على إستبيان للتحقيق حول واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة كوندور".

الدراسات السابقة:

المقدمة

من خلال عملية البحث، تبين أن الموضوع تخلفته العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع الميزة التنافسية وكذا موضوع اليقظة الإستراتيجية ، وذلك من زوايا مختلفة، ومن مداخل وارتباطات مفاهيمية متنوعة، منها ما تعلق بكيفية الحصول على الميزة التنافسية من خلال ،إرساء نظام يقظة استراتيجي جيد، امتلاك موارد بشرية كفنة، تطوير نظام المعلومات، الاستثمار الأجنبي، امتلاك التكنولوجيا ومنهم ركز تبيان اثر أنواع اليقظت على تحقيق ميزة تنافسية وغير ذلك من المواضيع،حيث ويمكننا سرد بعض هذه الدراسات كالتالي:

1 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، د ط، 1998،

2 واكلي كلتوم ،اليقظة الإستراتيجية و المؤسسة الجزائرية ، مذكرة الماجستير ، معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة،الجزائر، 2007

3 نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، الجزائر 2002-2003.

4 عبد الفتاح بوخممخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 2021

صعوبات البحث :

أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فنلخصها على العموم في:

- ✓ صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع، مع ندرتها باللغة العربية.
- ✓ صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية تطبق اليقظة الإستراتيجية للقيام بالدراسة الميدانية، و إن وجدت يصعب إن لم نقل يستحيل الحصول على البيانات المتعلقة بموضوع البحث نظرا لخصوصيته و خوفا من المنافسين.

تقسيمات البحث :

وقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية:

الفصل الأول تناولنا فيه مفهوم اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات خاص منحدر من ميدان الإدارة الإستراتيجية، كما تطرقنا إلى التعريف وإبراز مختلف أنواعه وأهميته بالنسبة للمؤسسة، وكذا حدودها.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الميزة التنافسية و إبراز مختلف محددتها ومعاييرها ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة أما الفصل الثالث قمنا فيه بدراسة ميدانية حيث حاولنا أن نبرز واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ((مؤسسة كوندور)) وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكننتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع.

الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

تمهيد:

يعتبر القرن الحادي والعشرون عصر التكنولوجيا والعولمة والانفتاح على لعالم، حيث أصبحت الأسواق كرة ديناميكية مشتعلة التنافس على جميع الأجنحة، وباتت المنافسة الشديدة هي القوة المسيطرة على الأسواق العالمية أين تعيش المؤسسات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة مليئة بالتحديات والمنافسة، والضغوط، وقوى التغيير المؤثرة والمتمثلة بالعوامل الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية وتغير أهداف المؤسسة، والقيم والاتجاهات، والمناخ التنظيمي، الأفراد وأساليب العمل التي تعد تحفيزا للمؤسسات ودافعا نحو تفعيل التميز المؤسسي. فالسعي لتطبيق التميز في أي مؤسسة هو مطلب أساسي في ظل التغيرات المتسارعة وضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال توافر مقومات عدة أهمها: توافر خطة إستراتيجية، وجود منظومة متكاملة من السياسات والاستراتيجيات المترابطة والتي تعتمد بالدرجة أساسية على اليقظة الإستراتيجية وما توفره من قاعدة معلوماتية واسعة و محينة تمكن صانعي القرارات من الاطلاع عليها والاستعانة بها قبيل إتخاذ أي خطوة للأمام وصولا إلى تحقيق التميز المؤسسي، وبدأت المنافسة بالتحول إلى سياسة تدميرية تستهلك الموارد والقدرات و تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات، ولا سبيل للبقاء في الصراع إلا بعامل السرعة المرونة و القدرة على التفاعل، أضف إلى ذلك ضرورة السعي المتواصل والبحث المضني عن طرق للكشف عن بيئتها و كذا وسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و تدعيم إستراتيجيتها الدفاعية و الهجومية وسبيل لمواجهة المنافسين و إمتلاك أكبر حصة في السوق مع تحديد نقاط قوتها وحماية نقاط ضعفها.

لكي تتمكن هذه المؤسسات من إكتشاف بيئتها و التصدي لتغييراتها يجب عليها الإعتماد على وسيلة للإدارة الإستراتيجية و المتمثلة في اليقظة الإستراتيجية.

سنحاول في هذا الفصل التعرّيج على هذا المفهوم وعرض مختلف جوانبه و إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة.

المبحث الأول: بروز مفهوم اليقظة الإستراتيجية

نتطرق من خلال هذا المبحث إلى النقاط التالية:

❖ الإطار المفاهيمي لبيئة المؤسسة المضطربة.

❖ التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية و تسيير المفاجآت.

❖ الإدارة الإستراتيجية و علاقتها باليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لبيئة المؤسسة المضطربة.

حظيت البيئة بحصة كبيرة في أدبيات الإدارة والإستراتيجية وتسيير المؤسسات، وحاول العديد من المفكرين تحديد مفهومها وحدودها ودرجة تأثير المنظمات بالتغيرات الحاصلة فيها، حيث لا يمكن الحديث عن اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة دون الحديث عن مدى الاهتمام والدراسة التي توليه للبيئة والمحيط، فالمؤسسة بوصفها نظام مفتوح على البيئة الخارجية تكون بحاجة دائمة لدراسة مكوناتها المختلفة لما لها من تأثيرات على صنع القرار وصياغة الإستراتيجية، فالحاجة الملحة لاستباق التغيرات والتقلبات سواء على المستوى السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي تدفع بالمسيرين نحو اعتماد المراقبة والترصد كمبدأ أساسي للاستجابة السريعة والمناسبة لأي طارئ أو مفاجأة ممكنة، ويندرج ذلك في إطار البحوث والدراسات التي ركزت على أن التحكم في عدم التأكد يعد عاملاً حاسماً في ضمان المؤسسة لحصتها السوقية وعدم خسارتها لجزء من زبائنها في ظل التنافس الشديد الذي يميز عالم الأعمال ،

مفهوم البيئة¹:

نظر كل من E. Aldrich و S. Mindlin للبيئة الخارجية من خلال ثلاث أبعاد رئيسية، هي:

* **كمصدر للمعلومات:** يعتبر R. DILL أول الباحثين الذين نظروا للبيئة على أساس مصدر للمعلومات، فهو يعتقد أن الطريقة المثلى لتحليل البيئة هو النظر إليها على أنها مجموعة من النظم والمنظمات، وأنها كذلك مصدر للمعلومات التي ستصبح متاحة من خلال إمعان البحث وتخصيص الأدوات اللازمة لذلك وهذا ما يمكن المؤسسة من النجاح، فعلى سبيل المثال ليس المورد أو المستهلك من يهم المنظمة وإنما المعلومات التي تجعلها قادرة على دراسة أهدافهم وشروطهم وأوجه أخرى لسلوكياتهم؛

* **البيئة كمصدر للموارد:** حيث ويمكن إبراز ثلاث خصائص بنيوية للبيئة تؤثر على اعتمادية المنظمة على توفر الموارد، والتركيز، والترابط، تعظم درجة الاعتمادية إذا كانت الموارد نادرة الموجودة في البيئة وكيانها متمركز ومتربط فيما بينه وكي تستطيع المؤسسة من معالجة درجة الاعتمادية العالية واقترح كل من G. Salancik و J. Pfeffer أربع استراتيجيات هي :

(1) التكيف مع الطلب الخارجي،

(2) تغيير أنماط الترابط من خلال النمو، الاندماج أو التنوع بمعنى أن تستوعب الجزء من المحيط المعتمدة عليه،

(3) تعد هياكل جماعية لسلوك تنظيمي مشترك من خلال مديريات متشابكة، مشروعات مشتركة، جمعيات صناعية وقيود معيارية (خلق بيئة تفاوضية)،

(4) خلق بيئة تنظيمية يحدد إطارها القوانين والإجراءات السياسية؛

وقد قام كل من F. Emery و E. L. Trist بتصنيف البيئة إلى أربعة أنواع²:

1- البيئة الهادئة العشوائية: تتسم بدرجة تعقيد منخفضة واستقرارية عالية، بحث تكون الفرص والتهديدات موزعة عشوائياً، وتركز المنظمة في هذه البيئة على تحقيق الفاعلية التشغيلية؛

2- البيئة الهادئة المتجمعة: تتسم بأنها مستقرة نسبياً وذات درجة عالية من التعقيد ، وعلى الرغم من أن الفرص والتهديدات في هذا النوع من البيئات مختلفة إلا انها عادة ما تكون متجمعة، وينصب واهتمام المنظمة في البحث عن التمويع؛

¹ يحي الشريف حنان ، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه ، تخصص العموم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018، ص78

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ،

3- البيئة المضطربة الانعكاسية: تتسم هذه البيئة بدرجة تعقيد منخفضة ولكنها غير مستقرة، كما تتميز

بوجود عدد كبير من المنافسين، وتركيز المنظمة على المحافظة على مركزها التنافسي؛

4- البيئة الهائجة: تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار وتتطلب رد فعل سريعة ومرونة اتجاه

التغيرات الحاصلة فيها، واكبر ما يشغل المنظمة هو تركيز على العلاقات مع المنظمات الأخرى.

*** البيئة كمصدر للتنوع:** وينظر إلى هذه البيئة على أنها وسط إيكولوجي يختار بشكل متباين منظمات معينة

من أجل البقاء بالاعتماد على التوافق بين شكل هذه الأخيرة وبين الخصائص البيئية، حيث يكون التركيز على

عمليات الانتقال من قبل المحيط لأن المنظمات غير قادرة على تحديد مصائرهما، هذه

النظرة الإيكولوجية طورت بشكل خاص من قبل M. J. H. Freeman 1977-1979

H. Aldrich T. Hannan

قصد تفسير السبب الذي يجعل بعض الأشكال من المنظمات تعيش وتزدهر فيما يفنى البعض الآخر.

ومن خلال هذه البيئات الأربعة وفي ضل الرهانات الكبيرة التي تفرضها البيئة على المؤسسات تهديد يحوم

حول استمراريتها وبقاء، والاضطرابات المتعلقة بالمحيط الأمر الذي ألزم عليها أن تتخذ أربعة إجراءات: ¹

1- الانفتاح على المحيط الخارجي شرط ضروري للنجاح الدائم:

إن العالم والبيئة التي تنشط فيها المنظمات والشركات تتميز بالتغير الدائم والغير مستقر، ومن أجل أن

يستمر نشاطها وجب عليها رصد جميع التغيرات وجمع وتحليل المعلومات سواء العامة منها و الاستباقية

فكلها تصب في وعاء واحد تنبثق منه جميع القرارات الإستراتيجية الصائبة المبنية على العقلانية والتفطن في

عالم تنافسي و مفتوح ، فهي تمثل اللبنة الأولى التي تبنى عليها مستقبل المنظمات و القلب النابض للنشاط

الاقتصادي، الصناعي، الاجتماعي، و جمعها و ترجمتها له أيضا أهمية بالغة.

إن الرفع من الفعالية والتأهب يضمن للشركات مواصلة الحياة في بيئة و محيط مضطرب ويكون ذلك من خلال

الإستماع الدائم لمحيطها.

- القدرة على إكتشاف المعلومات المسبقة المنبئة بالتغيير : ²

إن للمنافسة المتزايدة و التقدم التكنولوجي لأثر كبير في التغير الجلي الذي مس مجال جمع المعلومات

حيث أوضح العديد من كتاب نظرية المنظمة و الإدارة الإستراتيجية الأهمية البالغة التي تكتسبها الإشارات

المسبقة المنبئة بالتغيير، التي تعطي هامش مهم للمناورة أو التحرك في الوقت المناسب و قبل فوات الأوان

شريطة أن تولى لها أهمية كبيرة ضمن أهم البنود في الخطط الإستراتيجية الدفاعية.

في ضل موجات الاضطراب والتغير الدائم الخاص بالعالم الإستراتيجي ،أصبح يحتم على المنظمات أن

توفر الموارد والإمكانات لتتمكن من التنبؤ بالأحداث المستجدة الحاصلة في المحيط مع الإستجابة

السريعة والحضور الذهني الدائم لدرح أي مفاجآت، لأنه في الوقت الحالي لا يتعلق الأمر بالتنظيم و لكن

بالعيش والتعايش....

3- تسيير المعلومات المسبقة كمورد ضروري : ³

تفرز النشاطات والممارسات التي تقوم بها المنظمة في قطاع نشاطها مخاطر عدة تهدد استقرارها و

استمراريتها، كما يمكن أن تنجر وتتولد مخاطر أخرى تصدر من قطاع مختلف عن نشاطها (مثال: إحلال

قارورات الزجاج بالقارورات البلاستيكية)، و بذلك فما يمثل تهديد لهذه المؤسسة يمنح كفرصة للمؤسسات

أخرى.

¹ : Kamel Rouibah, veille stratégique un outil d'aide au traitement des information

Fragmentaires et incertaines, Thèse pour l'obtention du doctorat en génie industriel option science de gestion, Institut national polytechnique de Grenoble, Université pierre mondés France, 1998, p 22.(source : veille-strategique.eolas-services.com/docs/these-rouibah1998.pdf)

²:Ibid,pp 23,24.

³واكلي كلتوم ،اليقظة الإستراتيجية و المؤسسة الجزائرية ، مذكرة الماجستير ، معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2007 - 2008، ص 5-7

إذن في شروط مماثلة لا يمكنها إطلاقاً أن تكفي بمراقبة المعلومات العلمية و التقنية لقطاعها فقط، بل أن كل المعلومات سواء كانت ذات طبيعة علمية أو إقتصادية أو إجتماعية... إلخ، فهي ضرورية ليتم تقرير الاتجاهات الإستراتيجية. لهذا يجب على المؤسسة أن تطبق يقظة كاملة .

4- دور الاستماع للمحيط في تكوين الإستراتيجيات المنبثقة (Emergentes) :

في محيط مضطرب (Hedborg et Jonson 1978) يقترحون دورة معلومات و سيرورة لإتخاذ القرارات أقل تركيباً حيث يقولون :

المؤسسات التي تواجه محيط متغير يجب أن تثبت تركيبات (هياكل) متطورة بإدخال متغيرات قليلة التي من الممكن أن تتغير بسهولة عندما تقتضي الشروط الخارجية ذلك، في الحقيقة بما أن المؤسسات التي تراقب و تستطيع أن تتنبأ بمستقبلها يجب عليها أن تنمي و ترقى نظامها للتخطيط الإستراتيجي، فإن المؤسسات التي تواجه محيط متغير يجب عليها أن تقوم بكل شيء بدون مساعدة مخطط إستراتيجي (بدون تخطيط إستراتيجي) .

(Minintzberg et Waters 1985). ظهور هذه الأنواع من القرارات مرتبط بمحيط معقد و مضطرب يقود إلى البحث المستمر للفرص الجديدة، و هو حركة ثابتة لتجنب التهديدات التي تلزم المؤسسة بالاستماع الدائم للمحيط (Aguilard 1967; Ansoff 1975).

إن أهمية الاستماع للمحيط في تكوين الإستراتيجيات تظهر جليا في العديد من المؤسسات الكبرى الأمريكية و كذا الأوروبية، هذا يترجم في الاهتمام المتزايد و المستمر للأبحاث المستقبلية بإستعمال عدة سيناريوهات متتابعة، و بواسطة الدراسات المتعلقة بمراقبة المحيط.

باستعمال أسلوب مجازي يمكننا القول أن الإشارات المنبثقة بالتغيير يمكن أن تقارن بالإشارات المنذرة بالبركان، فإذا إنتظرنا حتى تصبح الإشارة واضحة (ينفجر البركان)، إذن لا يكون لدينا هامش لنستغله للاستجابة على العكس إذا تأهنا و تهيأنا عند ظهور الدخان في هذه الحالة تكون لدينا فرصة للبقاء و النجاة. هذا التعبير يعتبر بسيطا بالمقارنة مع واقع المؤسسة، في الحقيقة العديد من المديرين يصرحون: " بعد إكتساح الأحداث التي لم يتوقعوها مستقبلا لمحيطهم، يجدون أنفسهم أمام الإستجابة لوضعيات بعد تحققها إذن عملهم الجديد يتمثل في تحديد المعلومات الحرجة و إدماجها في تفكير المؤسسة قبل تقييم أثرها عليها (Stroup 1988)".

ضمنا هؤلاء المديرين يجدون أن القرارات المتخذة تكون صعبة التركيب و التنظيم و بالتأكيد فالمؤسسات بحاجة إلى إنشاء قرارات سهلة التركيب بالتركيز على معلومات مسبقة. من أجل تحقيق هذا الهدف هناك سبيلان:

❖ التخطيط الإستراتيجي.

❖ الإدارة الإستراتيجية.

و لكن السؤال الذي يطرح : ما هو السبيل الذي يسمح بالفهم الأفضل لهذه القرارات ؟.

المطلب الثاني : التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية و تسيير المفاجآت :

الإدارة الإستراتيجية: هي علم وفن وقيادة عملية حشد الموارد و عناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة أو منتجات أو خدمات باستخدام أساليب التخطيط ، التنظيم ، بيان الإجراءات ، الرقابة والتطوير واتخاذ القرارات¹.

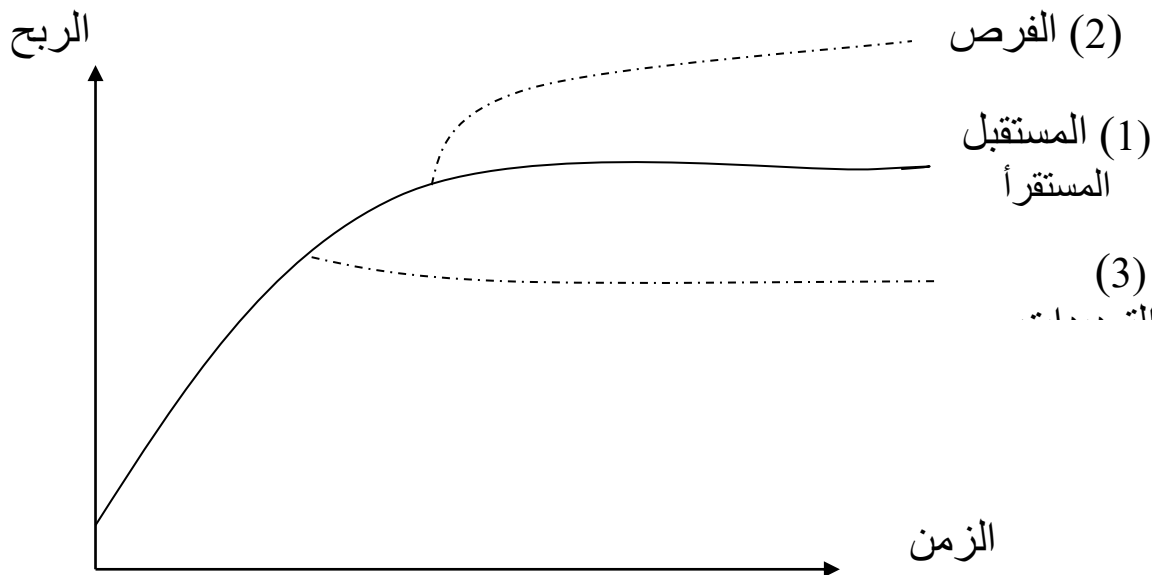
التخطيط الإستراتيجي: يعرف بأنه مرتبط بعملية وضع الإستراتيجية بأنه عملية عقلية يقوم عن طريقها الفرد بوضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة باستطلاع ما يرغب في تحقيقه في المستقبل ووضع الأساليب والوسائل المتاحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة².

و بتحليل الأزمان السابقة، و على إثر الأزمة البترولية 1975، إستنتج Ansoff أن الإنقطاعات و المفاجآت تحدث بتوترات* أكثر فأكثر تزايدا و أهمية ، هذه الأخيرة غالبا ما تعيق المؤسسات على بلوغ أهدافها (الشكل 1)¹.

¹ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي -البناء التنظيمي القيادة الإبداعية - الرقابة والحكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2017، ص23

² عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص24

* Fréquences :



الشكل رقم "1": أثر التهديدات / الفرص (حسب Ansoff 1975).

source:Kamel Rouibah,p26.

المنحنى (1) (المرسوم بدءا من الربح، المبيعات ...) يبين التقدير الإستقرائي* التجارب أو الخبرات السابقة على المستقبل .

المنحنيات (2)، (3) يبينان الإنقطاعات* إستراتيجية المؤسسة مع ظهور تهديد أو فرصة دون الاستعداد لها . حسب Ansoff فإن هذه التهديدات / الفرص إذا كانت غامضة قد تشكل خطرا على بقاء المؤسسة ، اما لو كانت المؤسسة في وضعية استعداد وانتباه لهذه التغيرات يمكنها أن تستغل الفرص و تتجنب التهديدات. يصف Ansoff فرص و تهديدات المحيط بالأحداث المفاجئة و القصيرة و العاجلة، و بالتغير الغير عادي (المفاجئ).

من جهة أخرى يلاحظ أن العديد من المؤسسات وقعت في تغيرات مفاجئة للمحيط، بالرغم من أنها تمتلك نظام للتنبؤ و للتخطيط.

هذه الملاحظات أدت به إلى الإستخلاص أن التخطيط الإستراتيجي قليل التأقلم و التكيف مع محيط مضطرب، و يفسر عدم قدرة المؤسسة للتصدي لهذه المفاجئات في النقطتين التاليتين:

- ❖ ضرورة توفر المعلومة في أقرب وقت لكي تسمح بإعداد الخطط و البرامج.
- ❖ في حالة ما البرامج اذا كانت الخطط الإستراتيجية موجهة للتطوير، يجب أن تكون المعلومات الضرورية للتنبؤ دقيقة من أجل إعداد الإجابات الفعالة للتغيير، غير أن الوضعيات المضطربة تفرض على المؤسسة إتخاذ قرارات تقوم على المعلومات المجزأة (بل غير أكيدة و مبهمة).... في الحقيقة وقوع الأحداث في المحيط يكون سريعا جدا، و هذه السرعة تحد من الإجابات المقترحة و من إستعمال مخططات سنوية.

إذن لمواجهة المفاجئات الإستراتيجية، للمؤسسة خيارين²:

- ❖ **الإستجابة بعد فوات الأوان:** معناها أن تكون ردة الفعل بطيئة وذلك بسبب الاستغلال الغير جيد للإشارات المنبئة للتغيير، و تفادي الوقوع في هذا الخطأ يستوجب إرساء نظام استجابة سريع و فعال، بمعنى التسيير عن طريق الإستجابة (التفاعل).

¹ يحي الشريف حنان،مرجع سابق، ص90

* L'extrapolation :

* Rupture :

² Kamel Rouibah, Opcit, , pp 26,27.

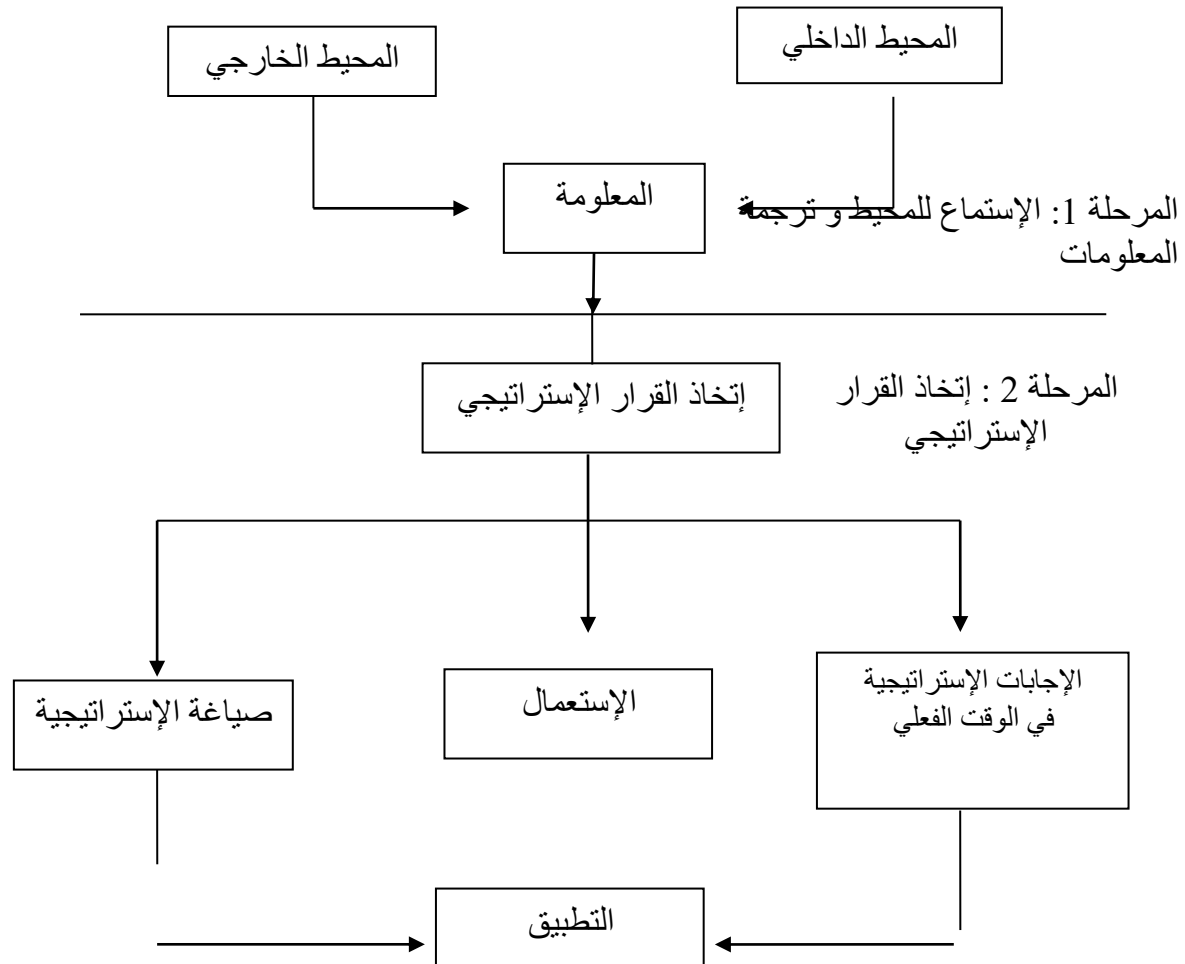
❖ **التصرف قبل الوقوع:** تعطي الاستباقية الأفضلية في مواجهة مختلف التغيرات والتهديدات للمؤسسة التي توفر الوسائل الضرورية للتنبؤ بالأحداث قبل تحققها فهذا يصب ضمن التسيير عن طريق التنبؤ و هي الطريقة التي يوصي بها كتاب الإدارة الإستراتيجية .
من خلال كل هذا نستخلص أن هناك إختلاف كبير بين المؤسسات التي تختار التخطيط الإستراتيجي و تلك التي تختار الإدارة الإستراتيجية.
حسب Ansoff الطريقة الثانية المتمثلة في الإدارة الإستراتيجية هي الفعالة لأنها شرط ضروري لضمان بقاء و إستمرار المؤسسة في محيط يتميز بإضطرابه و تغيره السريع .
و فيما يلي جدول رقم " 1 " يمثل مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية.

التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
تعالج الإستراتيجية الكلية للمؤسسة	تعالج الإنقطاعات المحتملة التي يجب على المؤسسة مواجهتها
تؤدي إلى إتخاذ قرارات مثلى	تبحث عن الحصول على النتائج
تركز على المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا	تركز على الإنقطاعات الواردة من مصادر متعددة
يمكن أن تطبق عندما يحذب توجيه جديد للإستراتيجية الأساسية	يمكن أن تطبق للحماية ضد المفاجآت الإستراتيجية للمحيط .
تجيب على الإشارات القوية (معلومات دقيقة، أكيدة، كاملة)	تجيب على المعلومات المسبقة(غامضة، غير أكيدة)
تعرف بالإحتياجات من المعلومات من خلال القرارات (القرار قبل المعلومة).	تحدد قرارات ميسورة (يمكن فعلها) من خلال معلومات متاحة (المعلومة قبل القرار)
هي سيرورة يتم إعدادها بصفة دورية (تثبت بواسطة رزنامة)	هي سيرورة مستمرة و غير محددة بواسطة رزنامة للتخطيط.

source:Kamel Rouibah,p27.

الاستنتاجات السابقة أدت بـ Ansoff إلى اقتراح استعمال الإدارة الإستراتيجية في محيط مضطرب بدل التخطيط الإستراتيجي، من أجل أن تكون في مأمن من المفاجآت، كما أنه يدعو المؤسسات إلى مراقبة ظهور الإشارات المنبئة بالتغيير فور نشأتها .
تهدف الإدارة الإستراتيجية الى الربط بين المؤسسة و محيطها الخارجي بطريقة تسمح لها بأن تكون في مأمن من المفاجآت و تضمن لها النجاح الدائم.
و فيما يلي الشكل " 2 " الذي يوضح نموذج الإدارة الإستراتيجية و المتكون من مرحلتين:
الأولى: تخص جمع و معالجة المعلومات من أجل إكتشاف فرص أو تهديدات.
الثانية: تخص عملية إتخاذ القرار في المؤسسة استناد إلى المعلومات التي تم معالجتها (معلومة مركبة*).

الشكل رقم "2": سيرورة الإدارة الإستراتيجية حسب (Wang et Al 1991)



source:Kamel Rouibah,p28.

المطلب الثالث : الإدارة الإستراتيجية و علاقتها باليقظة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي النشاط المرتبط بالإنشغالات الإستراتيجية للمؤسسة و تهدف إلى توجيه الأفعال المستقبلية و الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة¹.

ويكمن جوهر الإدارة الإستراتيجية في التخطيط طويل المدى، والذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة ارتأتها المؤسسة بهدف الارتقاء والنمو أو الاستقرار حسب المؤثرات والضغوطات أو المخاطر التي تتعرض لها أو الفرص التي يمكن أن تستفيد منها².

توجد اليقظة الإستراتيجية في ميدان الإدارة الإستراتيجية فحسب (Thiéart, 1990) يمكن أن نعتبر اليقظة كجهاز مساعد للإدارة الإستراتيجية، كما أن (Schwars 2005) يقول أن اليقظة تمثل جزءاً مهماً من الإدارة الإستراتيجية³.

و لقد وضح (Lesca 1986) أن هناك علاقة من خلال مستويين هما:⁴

المستوى الأول تحليل الوضعية التي تشغلها والثاني فهم و إدراك الإستراتيجيات المرغوبة.

و فيمايلي الشكل رقم "3": يوضح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و اليقظة الإستراتيجية

¹ Salima Kriaa-Medhaffer, veille anticipative stratégique problématique de l'animation des

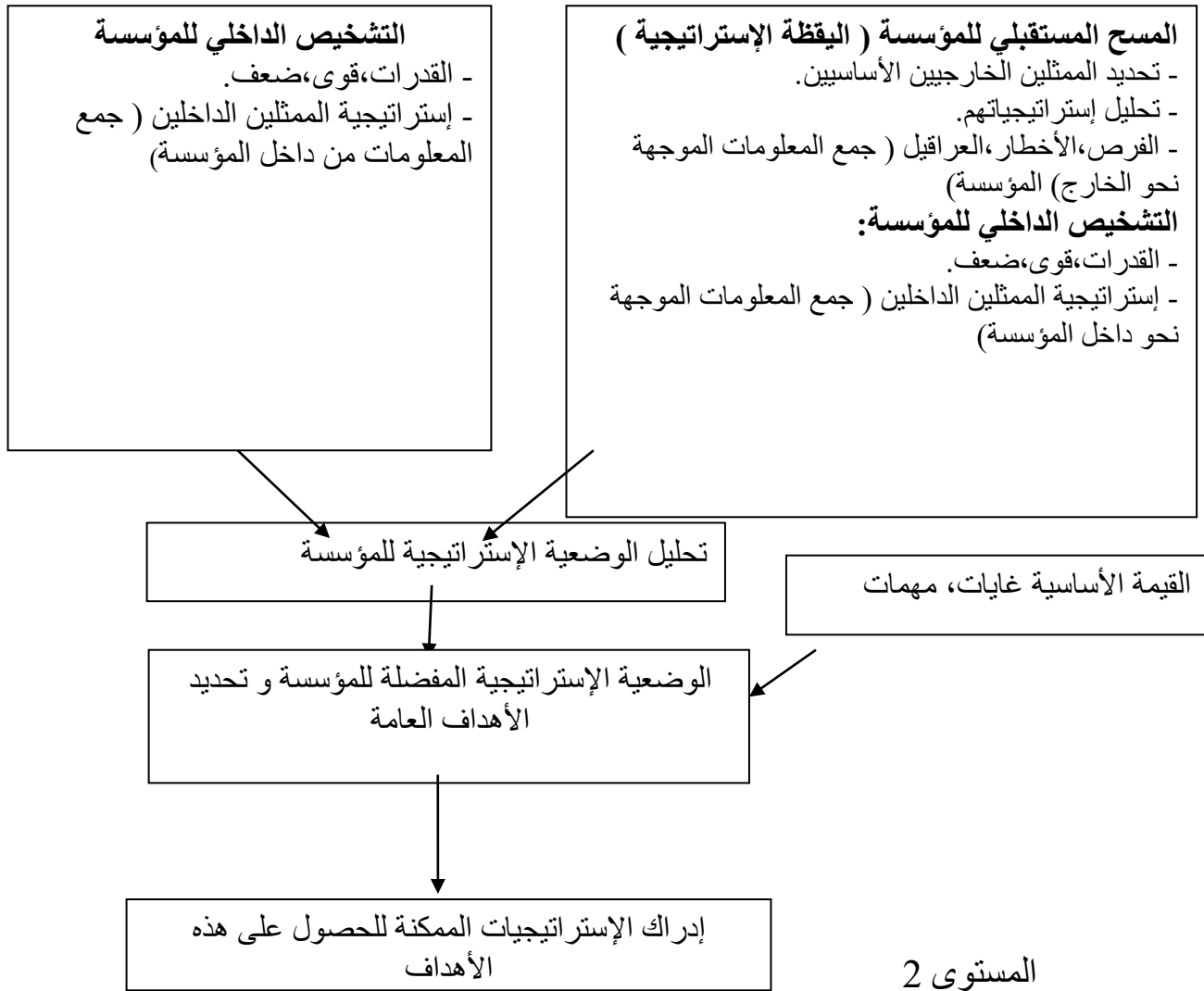
connaissances actionnables situées-cas des entreprises Tunisiennes-,thèse pour l'obtention du Doctorat en sciences de gestion,Institut supérieur de gestion Tunis, Université pierre mondés France-Grenoble2,2006,p 26

<http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/TheseSalima1.pdf> (source :

² -عائشة يوسف الشميلي,مرجع سابق, ص 24

³ . Salima Kriaa-Medhaffer, Opcit p38.

⁴ . Kamel Rouibah, Opcit,pp 40,41.



المستوى 2

source:Kamel Rouibah,p41.

البحث عن المعلومات حول المحيط (مكيفة، موجهة)

ممة الغير موجهة (نوع المسبق * للبحث)

مستوى دورا هاما ، حيث تكون عملية جمع المعلومات غير موجهة في
ات شحيحة أقل توجيهها (تهديفا)، العملية معقدة، المعلومات غير أكيدة
غير جلية المعالم ، ضعيفة التركيب، مجزئة ، يتم استعلام المعلومات وللصدفة حظ فيها.

2- المستوى الثاني: البحث عن المعلومة الموجهة (الطريقة الإرتكاسية * للبحث):

يتخذ البحث في هذا المستوى نهجا مكيفا وتكون المعلومة موجهة مستمدة من المحيط، تتسم الصفاء والمعرفة ، كما تكون المعلومات معيئة، عملية الجمع تكون نقطية و محدودة في الزمن و خطوات الجمع تكون منظمة.

جدول رقم "2": يوضح البحث عن المعلومة الموجهة و غير الموجهة:

الجمع المنظم و المكيف	الجمع الغير مكيف
- الحاجات من المعلومات تكون محددة - المعلومات تكون موجهة - العملية نقطية و محدودة في الزمن. - الخطوات منطقية و منظمة. السلبيات:	- مجال الرؤية يكون واسعا. - المعلومات تكون أقل توجيهها. - العملية معقدة (معلومات غير أكيدة، ضعيفة التركيب، مشتبهة) - مسح المعلومات يترك مكانا للإستكشاف عن طريق

Proactif : *
Réactif : *

الصدفة. السلبيات: - خطر الزيادة المفرطة في المعلومات. - خطر الإطناب الغير مرغوب فيه.	- خطوات في بعض الأحيان صارمة. - مصادر المعلومات تستعمل بطريقة متكررة.
---	--

source:Ibid,p42.

كخلاصة يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحديد نقاط القوى/ الضعف الداخلية للمؤسسة و الفرص و التهديدات في محيطها.
أما اليقظة الإستراتيجية فتتحد من ميدان الإدارة الإستراتيجية حيث توجد علاقة وثيقة بين الإدارة الإستراتيجية و اليقظة الإستراتيجية والاستباقية في جمع المعلومات.

الشكل رقم "4" المعلومة الإستراتيجية للمؤسسة



source:Ibid,p42.

المبحث الثاني: ماهية اليقظة الإستراتيجية
المطلب الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية.
تعريف اليقظة:

بعض التعاريف التي أجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال ما يلي:
فاليقظة تعني "أن يكون الشخص متيقظا وفي كامل وعيه لاستقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، و أقوال، دون أن يعي ويفهم ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث"¹.
ويعتبر عن اليقظة " حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، فنقول نحن متيقظين، وفي اللغة نقول يقظ وييقظ يقظاً، ونقول كذلك تيقظ تيقظاً لشيء ما أي انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه على الذين يسعون إلى مراقبة أو حراسة شيء ما والحفاظ عليه"².
يظهر لنا من التعريفين أن اليقظة هي عملية تجمع بين رصد للمعلومات من محيط المؤسسة يليها تحليل وانتقاء الهدف منها اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة .

الإستراتيجية: "يستخدم مفهوم الإستراتيجية للإشارة إلى أن المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية لا تخصّ العمليات الحالية والمتكررة فقط، وإنما تخصّ تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة"¹.

¹ Humbert Lesca, la veilles stratégique, la méthode L.E.S caning, edition EMS, 2003,p: 3

² بن السعدي جمال، د. زوش رضا، جساس كلتوم، اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء، ملتقى دولي حول:التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2017 م، ص

تعريف اليقظة الاستراتيجية:

هو نظام هام لأي مؤسسة يتم من خلاله جمع معلومات عن البيئة الخارجية لها، إرسائه يعود عليها بالمنفعة وأول من درس هذه الظاهرة هو المؤلف (Aguilar 67) في كتابه "Scanning the Business environment"، حيث منذ 1963 أصبح يفرق بين شكلين من اليقظة :²

❖ **المراقبة (Surveillance) :** وتشمل هذه العملية البحث عن المعلومات و المعارف العامة حول البيئة والمحيط.

❖ **البحث (Search) :** عملية تركز على البحث عن المعلومات و المعارف الخاصة لحل مشكل على وشك الظهور.

حيث تطور مفهوم نظام لليقظة في بداية الثمانينات وأصبح التركيز منصب على الاهتمام في تسيير المعلومة على النوعية وليس على الكمية.

"حيث يمكن وصف ومقارنة اليقظة الإستراتيجية على انهار رادار سفينة يتم من خلاله الكشف و التنبؤ بالأحداث قبل فوات الأوان، والذي يعطي للمنظمة فرصة يتم فيها الاستعداد والتصرف، ويختلف الرادار عن اليقظة الإستراتيجية في كون أن هذه الأخيرة وظيفتها تفسيرية (Interprétatif) و بنائية (Constructiviste)"³ و لقد عرفت اليقظة الإستراتيجية عدة تعاريف و فيما يلي بعض التعاريف:

Aguilar 67⁴ تستند الإدارة الإستراتيجية في بناء قراراتها على المسح الذي تجريه للحصول على معلومات حول أحداث و اتجاهات و علاقات في المحيط والبيئة الخارجية ، قاصدة بذلك إيجاد طريقة لتنظيم سير عمل المؤسسة واستمراريتها، مع الضبط والمعرفة الجيدة للتهديدات و الفرص الإستراتيجية.

Ansoff (79)⁵ تعتبر اليقظة استخبارات خارجية على أساسها تبني الخطط، وتتخذ القرارات، وتصاغ الإستراتيجيات.

Hambrick 81⁶ يمكن المسح البيئي المؤسسة، من معرفة الأحداث و الإتجاهات في محيطها ، أضف إلى ذلك فانه يعتبر الخطوة الأولى في السلسلة المستمرة للتصورات و الأعمال التي تؤدي إلى تكيف المنظمة مع بيئتها.

(...) يجب أن يعتبر المسح كعنصر مهم، و غال فعلا (من ناحية الوقت و المال) ...

يعرفها I'fnor⁷ على أنها " نشاط مستمر و متواصل إلى حد كبير يهدف لمراقبة البيئة التكنولوجية، التجارية... الخ لتوقع التطورات "

Ghoshal et Westney 91⁸ "يمكن تعريف الذكاء التنافسي على أنه إمتلاك، تحليل ، و توزيع المعلومات الخاصة بـ (1) موارد وقدرات المؤسسة، (2) الموارد الحالية (والكامنة) للمنافس وأو (3) بيئة العمل الخارجية التي تشغل زبائنها، القوانين، الصناعات، الثقافات و القوى الأخرى تشكل الأسواق الحالية و المستقبلية".

¹ حمزة رميلي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة ،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ،العدد الثاني ،ديسمبر 2014،ص257

² Ali Samida; Emna Ben Romdhane; **Les déterminants culturels des pratique stratégique**, Université paris (13) ; France, p2 (source : www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben.pdf)

³ Humbert Lesca, **Qu'est ce que la veille stratégique et pourquoi votre entreprise pourrait en avoir besoin dès aujourd'hui?**

Source : <http://membree.lycos.fr/jeanlucmoya/veille%20lesca.doc>.

⁴ Salima Kriaa-Medhaffer, Opcit p38.

⁵ Loc, Cit.

⁶ Loc, Cit.

⁷ أشادي خولة، "المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، جوان 2018 ، ص4

⁸ واكلي كلتوم، مرجع سابق، ص24-25

Jakobiak 92¹ هو رصد للتغيرات البيئية يأتي بعده نشر مستهدف للمعلومات تم تحليلها و انتقائها بدقة، ومعالجتها قصد إتخاذ القرارات الإستراتيجية

Lesca 2001² هي مختلف العمليات المستمرة خلال جمع المعلومات التي يقوم بها الأفراد بصفة دورية ومنتظمة للحصول على معلومات تتسم بالاستباقية والافراد بهدف خلق فرص و تجنب التهديدات، والتي تظهر أثناء تغيرات تطراً على المحيط الخارجي.

اليقظة تعني: " أن يكون الشخص على تيقظ -حالة الوعي والإحساس- وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات أفعال وأقوال دون معرفة ماهي بالضبط، ومتى وأين تحدث"³.

اليقظة هي " تطابق الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيطه منه"⁴

York 2005⁵ يعبر عن اليقظة البيئية بأنها عملية فحص للمحيط التسويقي، الذي يقصد به تحديد اتجاهات وتطورات وكذا التغيرات الحديثة الحاصلة في المحيط التي قد تؤدي إلى إحداث تغيير في الاستراتيجيات والخطط التسويقية، إن من أهم الأسباب التي أدت إلى تطور و مرونة السياسات الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسات هو التعقيد و عدم الثبات للبيئية .

تعرف كذلك بأنها⁶: "جمع معومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة والمعرفة التي من شأنها ان تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة". وهي أيضا: الرصد الشامل والذكي لمحيط المؤسسة للاطلاع عمى معلومات واقعية ومعبرة عن المستقبل. من خلال التعاريف نستخلص الخصائص المشتركة التالية:

- ❖ اليقظة الإستراتيجية دعامة للإدارة الإستراتيجية تساعد بصفة أساسية في إتخاذ القرار، وصياغة الإستراتيجيات، والتخطيط للأفعال المستقبلية للمؤسسة: وكل ذلك يصب في مدا نجاح المؤسسة في التأقلم/ وتطور رد الفعل (الإستجابة).
 - ❖ الإستماع للمحيط: من خلا توجيه الانتباه نحو المحيط الخارجي للمؤسسة.
 - ❖ اليقظة الإستراتيجية تركز لإكتشاف المعلومات المنبئة بالتغيير.
 - ❖ المعلومات المراجعة مؤهلة لان تكون معلومات إستراتيجية لأنها ستزود المقررين، كما أنها تعتبر ملائمة للتصرف.
 - ❖ اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة مستمرة في الزمن.
 - ❖ تطبيق اليقظة الإستراتيجية فردي أو/و جماعي في نفس الوقت....
 - ❖ من جهة أخرى معظم الكتاب يتفقون حول المراحل الأساسية لسيرورة اليقظة....
 - ❖ و من خلال كل هذه التعاريف يمكن أن نستخلص تعريف شامل لليقظة الإستراتيجية كمايلي:
- اليقظة الإستراتيجية وظيفة أساسية تعتمد على : الملاحظة ، والبحث ، التحديد، المعالجة، التحليل، ثم النشر، كما تعتبر كرادار معلوماتي مفتوح على الخارج يهدف إلى الاستماع المسبق لمحيط المؤسسة يسعى إلى التقاط**

¹ - نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، الجزائر 2002-2003، ص 67.

²: Mohamed Jaouad el Quasmi, **Le management par processus et la veille stratégique**, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Maroc , http://isdms.univ-tln.fr/PDF/isdms%2024/isdms24_elqasmi.pdf (source :

³ عبد الفتاح بوخممخ، عائشة مصباح، **دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،** الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8/9 نوفمبر 2010، ص 6.

⁴ علاوي نصيرة، **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس،** رسالة ماجستير قسم تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 80.

⁵: Salima Kriaa-Medhaffer, Opcit p 40.

⁶ ضياء الدين زواو ، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، أطروحة ماجستير علوم التسيير، قسم عموم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 2013-2012 ، ص 2

و ترقب التغيرات التي قد تحدث في المستقبل مكونا بذلك مدخلات تكشف عن التهديدات وترصد الفرص، بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة .
إنّ هذا التعريف يدعونا إلى تفسير بعض الكلمات المهمة التي تكوّن:

الإستراتيجية 1: الصفة " إستراتيجية " ليست ميزة العصر الحالي ، بل تستعمل للإشارة بأنّ المعلومة التي تزودنا بها اليقظة لا تتعلق بعمليات جارية و متكررة ولكن تتعلق بالقرارات التي ترهن بقاء المؤسسة ، تطورها ، بالعلاقة مع تغيرات محيطها الإجتماعي – الإقتصادي إذن فهي تتعلق بقرارات أقل تكرارا، تخص المشاكل الصعبة التركيب (الصياغة).

الإستماع المسبق 2: "يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية من حيث تقديمها لتوضيحات تعتبر كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي.
المحيط: محيط المؤسسة ليس مفهوم مجرد ، فهو يعرف بصفة عملية خصوصا عند التحدث عن الإستهداف في اليقظة الإستراتيجية" .

اغتنام الفرص و الكشف والتهديدات:3 " تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها ، فالفرص تشير الى الأوضاع الأفضل للمؤسسة أو مجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها ، أما التهديدات فتعني مشاكل و أضرار محتملة للمؤسسة ، قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في المحيط ، ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكن الى الأوضاع الأفضل للمؤسسة أو مجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها"

المطلب الثاني: أهمية و شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية : **الفرع الأول :أهمية اليقظة**

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية على المعلومات الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، كما تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية وتمثل أهميتها في مايلي4:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لان المعلومات التي تم جمعها قادرة التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيض من كلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.
- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون.
- اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات.
- الفهم الجيد و الوعي في اتخاذ القرارات.
- تعتبر اليقظة وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

¹ : Humbert Lesca , **Veille stratégique concept et demarche de mise en place dans l'entreprise**,

Guides pour la pratique de l'information scientifique, Ministère de l'education national de la recherché et technologie 27p

<http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/plaquette-20418.pdf> (site :

² حمزة رميلي ،مرجع سابق،ص257

³ احمد ماهر : دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية1999، ص77-79

⁴ عديلة مدور، أهمية اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة محمد خيضر بسكرة،2012/2013، ص 82/81.

- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.
 - تعتبر اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المنظم
 - اليقظة الإستراتيجية تعتبر كوسيلة للإكتشاف السريع للإنقطاعات و التغييرات.
 - وسيلة مساعدة لسيرورة القرارات الإستراتيجية (سير نظام المعلومات).
 - الإستجابة بسرعة: أي أن تكون مستعدة في الوقت المناسب إذن التنبؤ مسبقاً.
 - الإكتشاف المبكر للتغيرات التي من الواجب (أو من المحتمل) التأقلم معها.
 - تؤدي إلى التوفير في الموارد " لأن التأخر يكلف غالبا "
 - التنبؤ بالتغيرات و الإنقطاعات لتجنب المفاجآت الإستراتيجية.
 - الخفض من المخاطر (عدم إستقرار المحيط) و زيادة الحماية " غاية دفاعية"¹.
 - ربح زبائن / أسواق جديدة.
 - إيجاد شركاء جدد (مثال : تحالفات ...).
 - تحسين القدرة على الإبداع و خلق المزايا التنافسية عن طريق الترجمة الجماعية للمعلومة.
 - المساعدة على إعداد و صياغة إستراتيجية المؤسسة.
 - ❖ تحديد و تزويد المؤسسة بفرص أعمال من أجل تحسين أداء المؤسسة في محيطها التنافسي " غاية هجومية"².
 - ❖ دعم القرار (حيث تمنح بنك من السيناريوهات الممكنة التي تسمح بالمساعد على إتخاذ القرارات)³.
- و لكن حتى تستفيد المؤسسة جيدا من فوائد اليقظة عليها أن توفر عدة شروط معنوية أكثر منها مادية.
- #### شروط فعالية اليقظة :4

هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها لتضمن فعالية اليقظة و هي :

- ❖ إرادة ثابتة من قبل الإدارة : فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا .
- ❖ إتصال داخلي جيد، ضمان انتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد لأي، لان اليقظة عمل جماعي و ليس عمل فردي .
- ❖ التحكم في الوقت، وتوفير و تسخير جميع الموارد و الإمكانيات اللازمة المناسب لإرساء نظام يقظة فعال.
- ❖ توفير الهياكل والأطر، فجلب المعلومة ليس بالأمر الهين بل يستوجب تسخير كل الإمكانيات المتاحة و تكون المعلومة قيمة عندما يكون للمؤسسة تأطير منظم من طرف إطارات ذات وظائف محددة .
- ❖ الثقافة المؤسسية وروح المجموعة.

Lesca 89⁵ فقد تم التنويه إلى بعض العوامل التي قد أن تؤثر على فعالية اليقظة الإستراتيجية من بينها الاستعداد الذي يبديه المسؤولين تجاه المعلومات المحصلة و هو من أهم العوامل الأساسية فمثلا هناك مؤسسات عملت بنظام اليقظة و تم تدعيمه بعوامل (عمال محفزين، دائرة إتصالات فعالة...)، لكن في الأخيرة فشلت ويرجع ذلك لعدم توفر منهجية في معالجة المعلومات المجمعّة.

الشكل رقم " 5 " :العوامل الممكن أن تؤثر على فعالية اليقظة الإستراتيجية

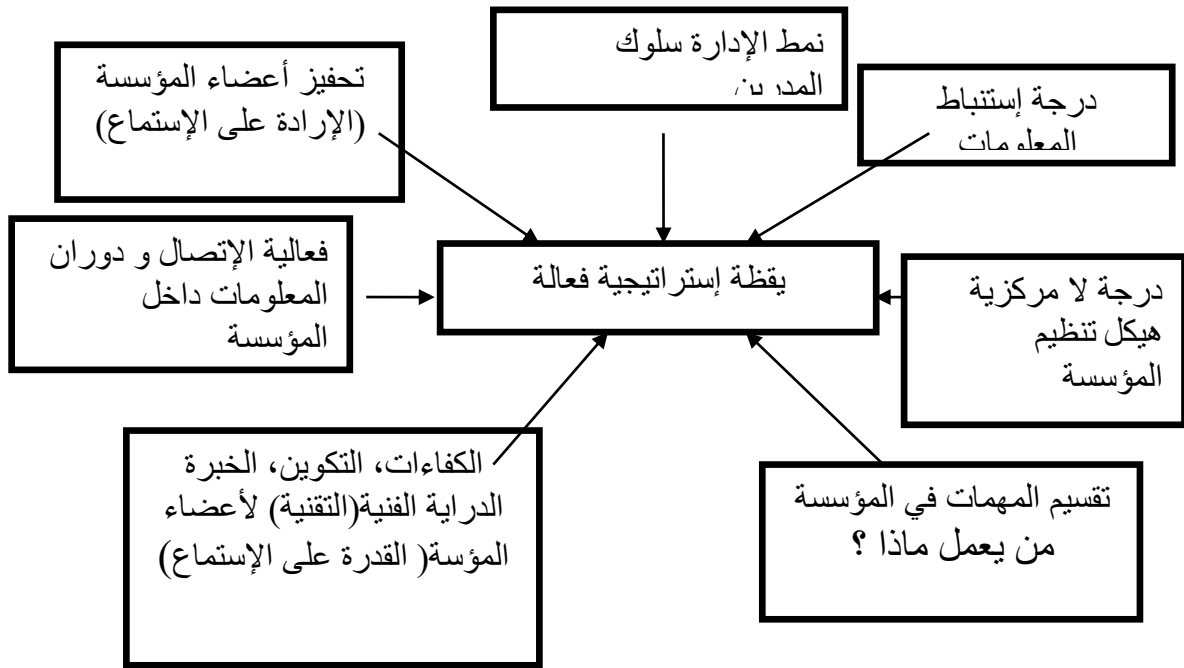
¹ : Kamel Rouibah, Opcit p 49.

² : Kamel Rouibah, Opcit p50.

³: Ying Bai, **Intelligence competitiva (IC) dans le cadre de la mondialisation influence de soft technologie sur la methodologie de l'IC**, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences, Université Paul Cezanne, Faculté des sciences et Techniques Saint Jérôme, 2006. p 60. http://crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/YingBai_T.pdf:

⁴ ابن السعدي جمال، د. زوش رضا، جساس كلتوم، مرع سابق، ص07

⁵ : Kamel Rouibah, Opcit p56.



SOURCE: Kamel Rouibah, Opcit p57

المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية نظام مراقبة للمحيط بمختلف أنواعه العلمي، التقني، القانوني، التنافسي، الإقتصادي... إلخ من خلاله يكسب المؤسسة القدرة على إتخاذ القرارات.

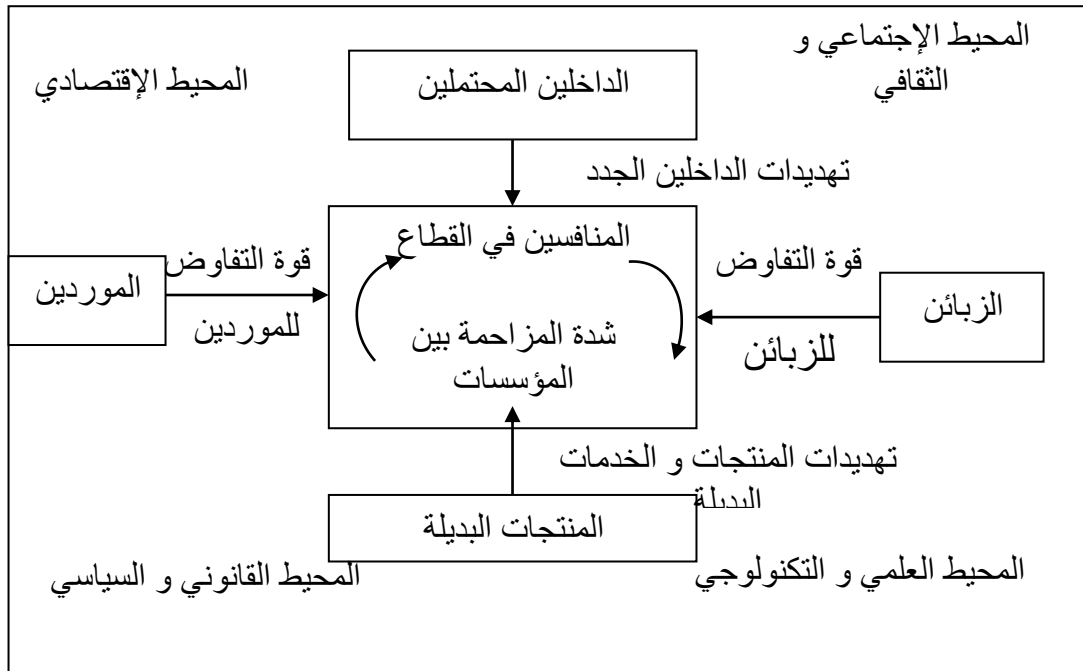
امؤسسة التي تريد أن تمتلك ميزة على منافسيها يمكن أن تستعمل نموذج 82 Michael Porter الذي يسمح بفهم الظروف الصناعية التي تتطور فيها المؤسسة.

يعرف Porter القوى التي تؤثر على مردودية القطاع و حالة المنافسة بخمسة قوى (الشكل 6) و هي:¹

- ❖ شدة المزاحمة بين المؤسسات الموجودة.
- ❖ تهديد الداخلين الجدد و المحتملين.
- ❖ قوة التفاوض للزبائن.
- ❖ قوة التفاوض للموردين.
- ❖ تهديدات المنتجات البديلة.

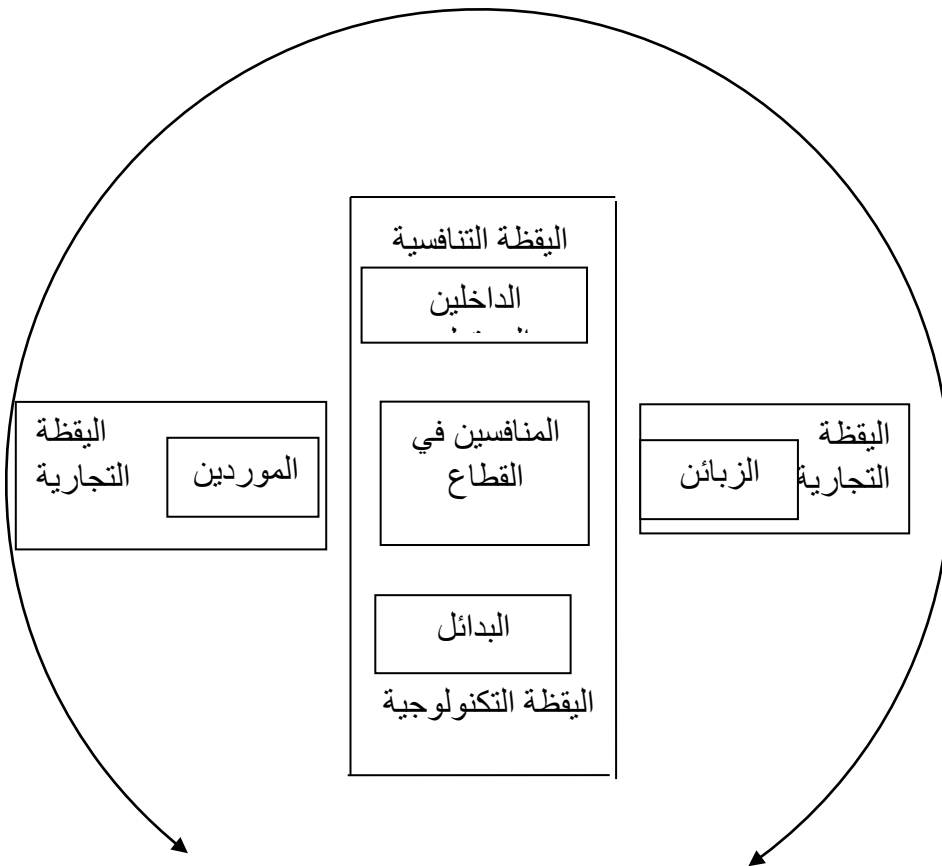
¹عباس فهيمة، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009، ص 107

الشكل رقم " 6 " : قوى التنافس الخمس التي تحكم المنافسة في القطاع



كما وضع (Brunno Martinet et Jean Michel Ribault 89)¹ العلاقة الموجودة بين قوى التنافس الخمس لـ Porter و الأشكال التي يمكن أن تتخذها اليقظة ، كالتجارية ، واليقظة التنافسية ، اليقظة التكنولوجية ، واليقظة البيئية ، و فيما يلي الشكل " 7 " يوضح هذه الأنواع.
الشكل رقم " 7 " : أنواع اليقظة الأربعة المرتبطة بقوى التنافس الخمس

¹ Brunno Martinet et Jean Michel Ribault, la veille Technologique;concurenciel et commerciale.Ed d'organisation,paris,1989, p .



اليقظة البيئية

أولاً : اليقظة التكنولوجية :

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها " مراقبة و تحليل المحيط العلمي، التقني و التكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية، من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات"¹. و تعرف أيضا أنها " النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"². أو أنها "مراقبة تطور البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم و الصناعة، وخلق تكامل بين الاثنين"³.

يمكن أن نعرفها كما يلي: " الجهود المبذولة من طرف المؤسسة و الوسائل المسخرة ، و الإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن التطورات و المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية و التكنولوجية ، و التي تهم المؤسسة حاليا أو التي يمكن أن تهمها مستقبلا"⁴

و بصفة شاملة يمكن أن نقول أن اليقظة التكنولوجية تركز على ملاحظة و تحليل :

- ❖ معلومات حول التقنية و التكنولوجية .
- ❖ تأثيرات و أسواق المحيط الإقتصادي ، التجاري ، المالي.
- ❖ إكتشاف التهديدات و إغتنام فرص التطور .

¹⁻²⁻³ - داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ص 13-

إذن فهي تقوم على :¹

❖ إستقبال المعلومات.

❖ تجمع، تحليل

❖ معرفة التقنيات و التكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها، منافسيها، لمعرفة موقعها و قدرتها على التنافس، أضف إلى ذلك تتبع التطورات لغلق الفجوة التكنولوجية ومدى تأثير على بقائها وإستمرارها و كذا المقاييس (المعايير) التي تقرضها المنافسة .

❖ إعطاء أهمية كبيرة لتتبع التطور التكنولوجي الحاصل بما فيه الاكتشافات العلمية، الإبداعات .

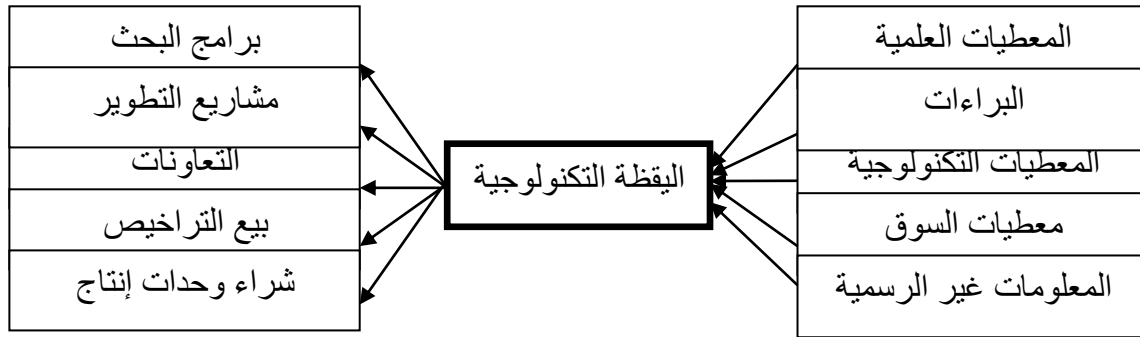
❖ رفع درجة الحيطة والحذر ومراقبة التهديدات التكنولوجية الملفتة للنظر .

أنواعها : يندرج تحت هذا النوع نوعين من اليقظات :²

1- **يقظة البراءات (الملكية الصناعية):** هو النشاط الذي يمكن المؤسسة من تجنب النقل والتقليد الغير متعمد الخاص بالبراءات المسجلة، العلامات المملوكة، في القطاع الذي تنشط فيه.

2- **يقظة المنتجات :** هي العملية التي تقضي بإنتاج منتجات جديدة وابتكار تقنيات مستحدثة تسبق فيها المؤسسة منافسيها توازيا مع التيقظ وعدم إغفال نشاط منافسيها والعمل على، مقارنة تقنياتها مع تقنيات منافسيها .

الشكل رقم 08:



Source : <http://www.fsa.ulaval.ca/personne/vernag/pub/veille.html>

و لقد طور Fracçois Jakobiak نظرة نظامية لليقظة التكنولوجية معرفا إياها كما يلي :
" اليقظة التكنولوجية هي عمليتي ملاحظة و تحليل للمحيط، متبوعة بعملية نشر مركز للمعلومات التي تم إنتقاؤها و معالجتها حتى تكون مفيدة في إتخاذ القرارات "³.

تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من :⁴

هيئات البحث العلمي و الجامعات ، معاهد و المؤسسات البحث التطبيقي و الهندسة، الدراسة الدورية لكل البراءات ، بنوك المعلومات ، الملتقيات و دراسة المنشورات ذات الطابع المهني .

ثانيا : اليقظة التنافسية:

"وهي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين أو المحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المنافسة، وكذا على نقاط القوة والضعف فيها الخاصة بتنظيم، تصنيع وتكاليف المؤسسة"⁵.
من خلال جمع المعلومات، المتحصل عليها من تحليل الصناعة، وتحليل المنافسة، وتهيئة المنافسة الى معرفة مايلي:

¹ : http://erwan.neau.free.fr/information_veille_technologique.htm

: La veille stratégique les yeux et les oreilles de votre entreprise? Etude 3 IE ²

(<http://www.3ie.org>)

³ : سعيد أوكيل ، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية و التطبيق، 1998، (Rist vol8 n°2)

source: http://www.webreview.dz/rubrique.php3?id_rubrique=131

⁴: بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة الماجستير، علوم التسيير،

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الخروبة، الجزائر، 2002، ص 87 .

⁵ حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية، في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراء، العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص288.

- الكفاءات الحالية للمنافسين.
- استراتيجيات المنافسين.
- الأهداف الجديدة للمنافسين.
- قدرات المنافسين.

- الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.

وتعمل اليقظة التنافسية على التحصيل المعلوماتي المتعلق بالمنافسين الخاص بـ:

❖ **منتجات المؤسسة المنافسة:** التشكيلة، القطاعات السوقية، الحصص السوقية.

❖ **تقنية البيع و التوزيع :** شبكة التوزيع، خطة التوزيع ، الأسعار.

❖ **الشركاء:** الموردين ،المقاولين، باقي العلاقات مع مختلف الأطراف.

❖ **البحث و التطوير :** التقدم التي تحرزها في اكتساب التكنولوجيات و براءات الإختراع المسجلة .

و ترتبط المعلومات المجمعة بشكل قوي بحدة المنافسة ضمن قطاع النشاط، حيث هناك عدة متغيرات من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة خاصة عندما يكون:¹

❖ **المنافسين كثيرين و متوازنين:**

❖ **بطء نمو القطاع:** مقارنته نمو القطاع مع نمو قطاعات المنافسين وفرض المراقبة الدائمة لأي تغير.

❖ **ارتفاع التكاليف الثابتة:** الوضعية التي تدفع بالمؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة،

❖ **المنتجات غير متميزة :** يعتبر السعر و جودة الخدمة المرافقة مؤشرا لمعرفة مدى تميز السلعة.

❖ **اختلاف المنافسين:** تتبع ومعرفة الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين .

❖ **حواجز الخروج مرتفعة:** المراقبة الدائمة للمنافسين مع شيء من الأريحية.

❖ **حواجز الدخول ضعيفة:** فرض رقابة على القوى الفاعلة الخمسة خاصة الداخليين الجدد(تهديدات).

أما فيما يخص حواجز دخول المنافسين الجدد توجد عدة مصادر لها ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:²

- **اقتصاديات السلم:** وهي تلك التخفيضات في التكلفة الوحودية للمنتج...

- **تمييز المنتج:** الصورة الذهنية الجيدة للعلامة او منتجات لمؤسسة....الخ؛

- **احتياجات رؤوس الأموال :** الحاجز المالي للمؤسسات الجديدة وهي أموالا معتبرة خاصة في مجالات الإعلان والبحث والتطويرالخ؛

- **تكاليف التبديل أو التحويل:** وهي تلك التكاليف المصاحبة لعملية التبديل من انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر...؛

- **النفوذ إلى قنوات التوزيع :** يعد من الحواجز الأصعب حيث يحتم على الداخليين الجدد المقبلين على توزيع منتجاتهم إقناع الشبكة الحالية للتوزيع بتوزيع وتعريف منتجاتهم...؛

- **السياسات الحكومية:** وهي الحاجز الأكبر لمنع للدخول إلى قطاعات معينة.

ثالثا: اليقظة التجارية: تهتم اليقظة التجارية بالزبائن (السوق الخلفية)، والموردين (السوق الأمامية

للمؤسسة) * **الزبائن (الأسواق):** يتعلق الأمر بالاهتمام بتطوير احتياجات الزبائن على المدى الطويل (المنتجين يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار انشغالات المستهلكين وأيضا الموزعين ويمكن حتى إبرام اتفاقيات معهم) ولكن في المقابل يجب تقديم منتجات جديدة، وإنشاء أسواق جديدة.

* **الموردون:** تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، وتطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

الكشف عن نقاط التحول الإستراتيجية : وهي النقاط التي تعبر عن القمم الجديدة العالية التي حققتها المنظمة خلال الممارسات والنشاطات في قطاعاتها وتعتبر كتحول إستراتيجي ، ويعتبر سوق العمل حالة خاصة

¹ : emmanuel Pateyron , **management stratégique de l'information**, edition econommica,1999,p21.

² أحمد بن موبزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 107 .

نجد فيه تطور عرض المهارات الجديدة وتطور سعر اليد العاملة، والأخذ بعين الاعتبار الآراء وردات الفعل الخاصة الزبائن، حتى ولو كانت النسبة ضئيلة فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات هؤلاء (نسبة الزبائن غير الراضين)، وهذا بهدف تحسين من جودة المنتج وخلق الفجوات".¹

رابعاً : اليقظة البيئية :

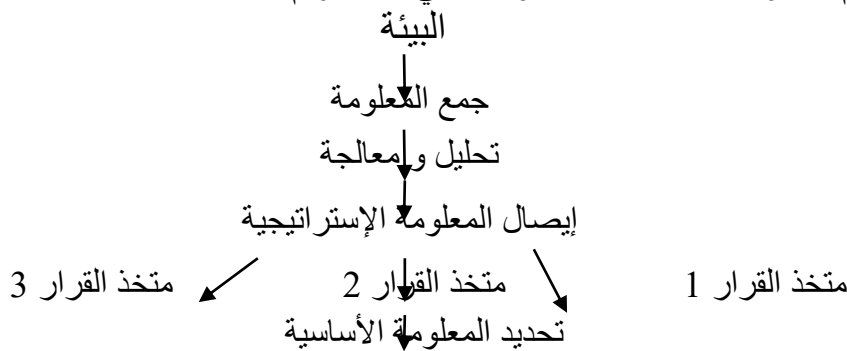
نذكر منها اليقظة التشريعية ، المالية، السياسية، الجيوسياسية²، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، و اليقظة الثقافية.³

1- **اليقظة التشريعية (القانونية) :** تأثير التشريعات والقوانين الدولية، وهو أول الخطوات التي يجب النظر فيها خاصة عند دخول الأسواق الأجنبية (من أجل إختراق الأسواق الأجنبية).⁴

2- **اليقظة المالية:** (الإتحادات، الاندماجات، الإقتناء (عمليات الشراء)، الشركاء...)⁵.

3- **اليقظة السياسية و الثقافية:** تقوم على معرفة آداب، أعراف و ذهنيات المستهلكين حسب البلدان و خاصة تعيين البلدان المهتدة مالياً.⁶

تطبيق اليقظة البيئية بالنسبة للمؤسسة هو مهمة صعبة بسبب الجانب الواسع من البيئة المتبقية و عليه من الضروري التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها، معالجتها و إرسالها لمتخذي القرارات حتى يحددو بدورهم المعلومة الأساسية ، كما هو مبين في الشكل رقم "9":



Source : Emmanuel Pateyron, La veille stratégique, opcit, p 162.

كما يمكن إضافة **اليقظة الإجتماعية:** وهي عملية رصد وتحديد كل الظواهر الإجتماعية مثل : الصراعات الإجتماعية، التعارضات الدينية و العرقية ، سوء التفاهم بين الأجيال، التقاليد.⁷

ونجد أن العامل المشترك بين أنواع اليقظة هي **الخاصية الإستراتيجية للمعلومة** والتي لها دور هام لكل نوع.⁸

المطلب الرابع : حدود اليقظة الإستراتيجية⁹

تولي المنظمة اهتماما كبيرا لليقظة الإستراتيجية، حيث أن حيازة وامتلاك المعلومة ليس بالأمر الكافي، ولكن من الضروري الحصول عليها قبل الآخرين مع القدرة على ترجمتها و إعطاء معنى لها مما يكسب ميزة تنافسية. ولن تستطيع المؤسسة من مراقبة كل شيء، ولكن الأجدر لها تحديد خياراتها و ترتب حاجياتها من المعلومات.

¹عباس فهيمه، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، إدارة الأعمال ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر، 2009، ص51.

² : Humbert Lesca et Schuler Maria, veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les

informations?colloque VSST'95 (.25-27 octobre1995), Toulouse 45p

³ : Humbert Lesca et Schuler Maria, veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les

informations?colloque VSST'95 (.25-27 octobre1995), Toulouse 45p

⁴ : Odile Boizard, Opcit.

⁵ : Dahman Majid, Kello Ratiba, Opcit.

⁶ : Odile Boizard, Opcit

⁷ : Danielle Picard, La veille sociale : prévoir et gérer la conflictualité industriel, librairie

vuibert, paris, 1991, p2.

⁸ : Abdelkader Djeflat, La fonction veille technologique dans le dynamique de transfert de technologie

rôle , importance et perspectives, Université de lille 1 , Journée d'étude (la veille stratégique au services des entreprises algerienne). Alger. 6 juin 2004.

<http://www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Comm-Damou.doc> Source :

⁹ : ying bai, opcit, p 59.

كما لا بد من مقارنة تكلفة المعلومة بمدى النفع الذي تعود به، بمعنى التضحية مقابل المنفعة لذا على المؤسسة ترتيب أولويتها قبل إصدار قرار أو التخطيط للحصول على معلومة معينة.

فاليقظة سيرورة قانونية تسمح بالحصول على المعلومات البيضاء و الرمادية، ولا في أي حال من الأحوال المعلومة السوداء على عكس التجسس، فالمعلومات البيضاء و الرمادية (مجانية ، مدفوعة الأجر) تمثل على التوالي 80 و 15% من مجموع المعلومات المتاحة .

ان التطور التكنولوجي وانتشار الانترنت قد زاد من عدد و مصادر المعلومات و هي بالتقريب لا تنفذ الأمر الذي أوضح إمكانية أن تصبح اليقظة مستهلكة للزمن. اليقظة لا يمكن أن تراقب كل شيء، و لا أن تكون شاملة (مستوعبة) كذلك تحليل الاحتياجات هو إجراء سابق (تمهيدي) ضروري لا بد منه .

فائدة وضع سيرورة اليقظة تكمن في قدرة المتيقظين على:

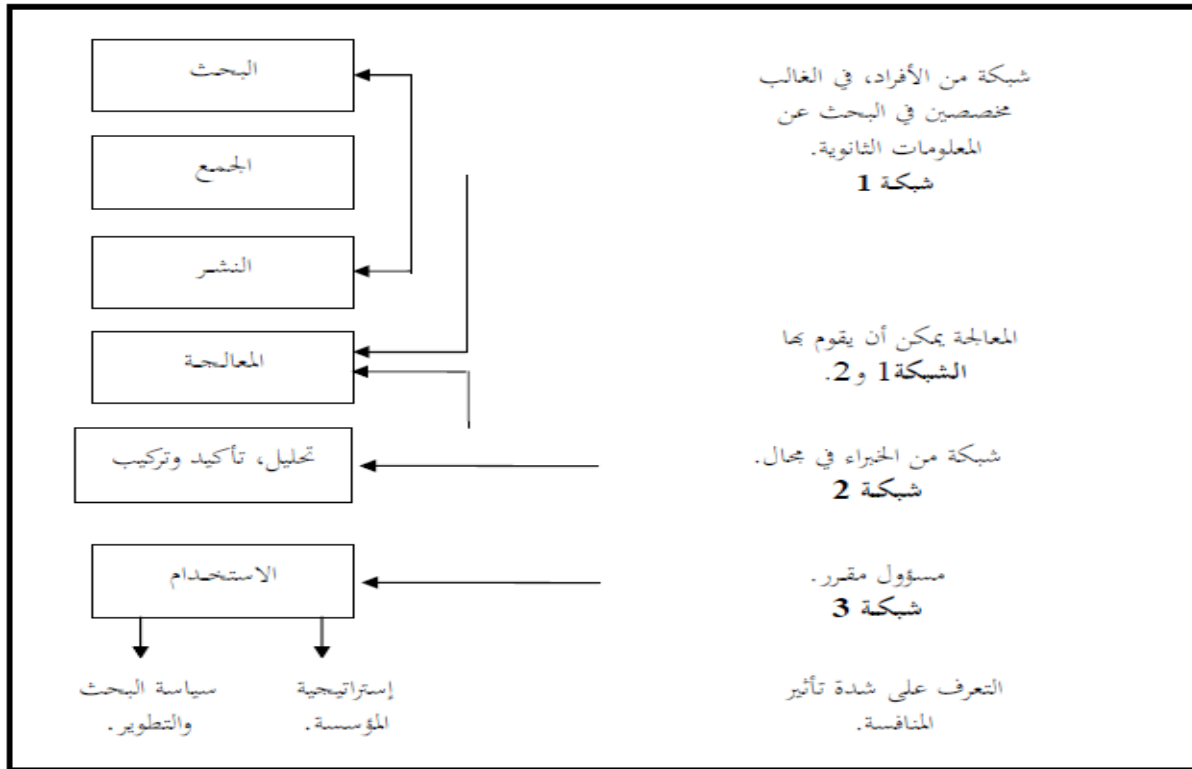
- ❖ إقصاء (إستبعاد) الضجيج الأساسي و التشويشات الأخرى.
- ❖ إكتشاف إشارات الضعف .
- ❖ تحديد مصادر التشوه الإعلامي.

المبحث الثاني: عمليات اليقظة الإستراتيجية .

اليقظة الإستراتيجية هي عملية طوعية جماعية و تنبؤية ، تقوم على متابعة ورصد المحيط الخارجي للمؤسسة بهدف معرفة التغيرات الحاصلة و غلق كل الفجوات. حيث تتناول اليقظة الإستراتيجية عمليات المراقبة التحليل و المسح للمحيط بصفة دورية، وللقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية هناك عدة نماذج ذات طريقة علمية و منهجية، بصفة عامة، أغلب النماذج تقترح ثلاث مراحل أساسية، وهي البحث و جمع المعلومات ثم معالجة المعلومات المجمعة أي التحليل، التركيب و التشكيل وفي الأخير النشر أو توصيل المعلومات إلى المستخدمين كما يمكن ان تظهر مرحلتان إضافيتان: مرحلة تحديد احتياجات اليقظة الإستراتيجية، و مرحلة في نهاية العملية، تُعرف بمرحلة الاستخدام و الاستغلال.¹

حيث أن هناك شبه اتفاق على أن أحسن نموذج لتطبيق عمليات اليقظة الإستراتيجية، هو النموذج المختصر الذي وضعه "Humbert Lesca" و مراحلها كمايلي: الاستهداف، التتبع، الانتقاء، التخزين، التوصيل و اتخاذ القرار. و الشكل الموالي يوضح منهجيته، و الأطراف المؤثرة في كل مرحلة منها. الشكل رقم 10

¹ Corine Cohen, Veille et intelligence stratégique, Lavoisier, Paris, 2004., pp.152-153.



Source : François Jakobiak, L'intelligence économique, Op.cit. p.37.

المطلب الأول: مرحلة البحث وجمع معلومات اليقظة الإستراتيجية

هي تلك النشاطات تقوم بها خلايا اليقظة تشمل عملية الجمع واستقبال المعلومات، من مصادر موثوقة ومعتمدة، ويطلق على أعضاء هذه الخلية اسم الملاحظين "les observateurs" او المتتبعين "les traqueurs" وتتوفر فيهم بعض الخصائص، حيث يتميزون بالخبرة والتكوين والحس الوظيفي يتعرفون على معلومات اليقظة الإستراتيجية (التوقعية)¹ يعمل أعضاء خلية اليقظة على أن تكون بينهم انسجام وتعاون في مختلف مراحل سيرورة اليقظة بعضهم يكمل بعض فالمحللون (شبكة) سيحظون بمساعدة ودعم من الباحثين المتخصصين. ومن لا يملك هذا الجانب الايجابي فإنهم يحتاجون لتقنية بحث جيدة وفعالة ، والى تقنيات تحليل وتركيب للحصول على المعلومة المفيدة² (أي عمل أكثر وتكاليف أعلى). وفي كل الأحوال لا بد من مخطط عمل ينظم عملية بحث وجمع المعلومات ، "plan de recherche" يتجلى من طرح أربعة تساؤلات أساسية: يتم فيه تحديد المهام وتنمية التعاون وهي: ما نوع المعلومة التي نحتاجها؟، من هو الشخص الكلف بالبحث عنها؟ من أي مصدر يمكن الحصول عليها؟ وما أفضل طريقة للحصول عليها؟

الفرع الأول: تحديد احتياجات اليقظة الإستراتيجية

إن أول لبنة توضع قبل الشروع في عملية البحث عن المعلومات من طرف خلايا اليقظة، هو تحديد احتياجات اليقظة الإستراتيجية، أي تحديد موضوع اليقظة: تحديد محاور وأهداف المراقبة مصادر ونوع المعلومات ،تحديد العناصر الحساسة التي يتم متابعتها ورصدها في البيئة الخارجية، وتحديد الأفراد المكلفين بكل مرحلة من مراحل عمليات اليقظة³

¹ Kamel Rouibeh, "Veille stratégique, Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines..", p.69.

² Christopher Murphy, Competitive Intelligence :Gathering, Analysing and Putting it to Work, Gower Publishing Company, Burlington, 2005, p.58.

³ Mohamed Jaouad El Qasmi, "Le management par processus & La veille stratégique", site Internet :http://www.isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf,. (Consulté le : 2022-03-23).

وتسمى أيضا هذه المرحلة " بمرحلة الاستهداف"، مرحلة أولية وأساسية وتهدف إلى تحديد وحصر ما يوجد في المحيط الخارجي، وهذا لأجل تخصيص الوقت والجهود الانتباه والمراقبة والاهتمام أكثر بالعناصر الحرجة التي تؤثر على المؤسسة كل هذه الترتيبات ترفع من جودة نظام اليقظة الإستراتيجية¹ وحسب "Corine Cohen" حتى تتم مرحلة الاستهداف أو تحديد احتياجات اليقظة الإستراتيجية بفعالية؛ يجب أن تتم وفق ثلاث خطوات²:

1. تحديد مجال انتشار وتوجه اليقظة الإستراتيجي

هناك من يعتبر أن القيام بتحديد مجال انتشار وتوجه اليقظة الإستراتيجية في بداية عمليات اليقظة، سيكلف المنظمة تضییع فرص عديدة كما قد يعرضها للخطر وقد تنتج عناصر أو أحداث لم يشملها مجال الاستهداف، وبناء على هذا فالاحوط أن تكون عمليات اليقظة شبيهة بعمل الرادار، أي: متابعة شاملة لكل عناصر المحيط الخارجي، بزواوية رؤية وشمولية تقدر (360 درجة)، ومن ثم جمع كل المعلومات، تحليلها، ونشرها فإذا لوحظ أمر غير طبيعي، هنا تقوم المؤسسة بتوجيه يقظة مركزة تستهدف ذلك الأمر. إلا أن الإمكانيات المالية والبشرية الكبيرة التي يتطلبها جهاز اليقظة الشاملة والمستمرة ذات الكم الهائل من المعلومات المجمع، قد يدفع بالمؤسسة الى العمل عدة جهات في الوقت نفسه، هذا ما دفع بالممارسين إلى تبني فكرة تحديد مجال انتشار وتوجه اليقظة الإستراتيجية؛ لكن بشكل موسع من خلال تجزئة المحيط الخارجي للمؤسسة إلى مجموعة عناصر والتي ستشكل مجالات الانتشار.

2. التسلسل الهرمي للمعلومات أو محاور المراقبة المستهدفة

بعد التحديد الدقيق لمجال انتشار (نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها، مصادر تواجدتها) وتوجه (منافسين، تكنولوجيا، قوانين، عملاء، موردين...) يعني اليقظة الإستراتيجية، وعندما تكون الموارد محدودة والوقت هو الآخر مُحدد، فلا بد من تحديد الأولويات، وذلك حتى يتم توجيه اليقظين وتركيز جهود اليقظة على العناصر الأكثر حساسية وحرجاً بالنسبة للمؤسسة، وهذا حتى يتم ضمان فعالية نشاط اليقظة الممارسة. إضافة إلى ترتيب الأولويات ترتيباً هرمياً لمحاور المراقبة المستهدفة، وفقاً لنسبة عدم التأكد، أهميتها ودرجة تأثيرها على المؤسسة، خصوصية المؤسسة أو الوقت المتاح...

3. التحديث المستمر لمجال انتشار وتوجه اليقظة

تزداد احتياجات المؤسسة وتتغير بالتغير الذي يحدث في محيطها وبنفس الوتيرة الأمر الذي يدفعها الى تغيير موضوع اليقظة وتحديثه من وقت إلى آخر حسب النتائج المحصل عليها وحسب تطورات المحيط، هذا التغيير من شأنه أن يساهم في الرفع من فعالية جهاز اليقظة الإستراتيجية.

تجدر الإشارة إلى أن تحديد احتياجات اليقظة الإستراتيجية، التعيين أو تحديد موضوع اليقظة هو الأمر الذي يقسم اليقظة الإستراتيجية إلى: يقظة تنافسية، يقظة تكنولوجية، يقظة تجارية ويقظة بينية، فكل نوع من هذه الأنواع له مجال عمل محدد، فهو يراقب باستمرار عنصر حساس وحرج يمارس تأثير على المؤسسة، ويجمع المعلومات الإستراتيجية عنه ومن مصادر مختلفة.

الفرع الثاني: طبيعة معلومات اليقظة الإستراتيجية.

معلومات اليقظة الإستراتيجية ليست معلومات متاحة للجميع وتحصل عليها إلى المؤسسة بكل بساطة (أي ليست ظاهرة وفي متناول اليد)، فالوصول إليها أو الظفر بها يتطلب امتحان مهنة البحث، والذهاب للبحث عنها، كما يجب توفر خصائص معينة في القائمين على جمع هذه المعلومات، وتضافر إرادة قوية من جهة مسؤولي المؤسسة وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية والمادية لأجل تدريب الملاحظين.

1. مفهوم المعلومات الإستراتيجية

¹- Nicoles Lesca, "Construction du sens; le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce (Application aux entreprises tunisiennes)", thèse du doctorat en science de gestion, école doctorale de science de gestion, Grenoble, le 12 décembre 2002, p.14.

²- Corine Cohen, Veille et intelligence stratégique, Lavoisier, Paris, 2004, pp.153-158.

المعلومة بصفة عامة: هي مجموعة حقائق تخص موضوع ما، هدفها زيادة معرفة الفرد أو المؤسسة، لها عدة أشكال (جملة، صورة، كلمة، رقم)، ويتم الحصول عليها من مصادر معتمدة ومتعددة كما يشترط فيها أن تتميز بالدقة، الوضوح، التوقيت، الشمولية، التكلفة والواقعية.

المعلومة الإستراتيجية هي معلومة ترسم مستقبل مؤسسة قبل حاضرها، فهي معلومات توقعية استباقية (إشارات ضعيفة أو قوية)، يمكن أن تؤثر في مستقبل المؤسسة، فامتلاكها يساهم في رفع قدرة المؤسسات على التوقع وتحديد اتجاه التغييرات المستقبلية في محيطها، كما يساهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية وبناء استراتيجيات الصائبة¹.

2. أنواع معلومات اليقظة الإستراتيجية

حيث تستهدف المؤسسة نوعان من المعلومات بواسطة اليقظة الإستراتيجية، النوع الأول هو المعلومات الجارية (معلومات طبيعية عادية)، أما النوع الثاني والأهم: المعلومات التوقعية الاستشرافية والتي تنقسم بدورها إلى إشارات ضعيفة ومعلومات توقعية قوية (إشارات قوية).

أ- المعلومات الجارية: تنقسم من وجهة نظر المنظمة إلى ثلاث أنواع: المعلومة التي تنتجها المؤسسة بنفسها، ومعلومات تستنتج من الخارج وتستخدمها المؤسسة ومعلومات تصنعها المؤسسة داخليا، لكن لها علاقة بالخارج (طلبات العملاء، وثائق الموردين...) ، وكل نوع من هذه الأنواع ينقسم بدوره إلى قسمين، **معلومات النشاط "information d'activité"**: تساعد في التسيير الحسن لوظائف المؤسسة ، **معلومات الاستخدام (التعايش) "information de convivialité"**: هي تسمح بجعل مناخ العمل تفاعلي وتوطد العلاقات مع الشركاء (عمال، عملاء، منافسين، شركاء..) كما تؤثر على سلوكيات الأفراد وتبعث روح الثقافة المؤسسية، توفر المعلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة) تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات رشيدة، الأمر الذي يحفز المؤسسة على بناء نظام معلوماتي جيد³، وتقسّم المعلومات الجارية إلى مجموعتين كبيرتين هما:

-مجموعة المعلومات الداخلية: هي المعلومات التي تنتجها المؤسسة داخليا، بمعنى عبر البحث عنها أو أن تكون موجودة عندها أصلا.

-مجموعة المعلومات الخارجية: هي معلومات تتطلب الخروج إلى الميدان للحصول عليها من مصدرها وهي موجودة في محيط المؤسسة، حيث تعكس صورة محيطها المتكون عادة من، المنافسين الموردين، العملاء، النقابات العمالية، القوانين والتشريعات، الهيئات الحكومية ...

ب- المعلومة التوقعية: وهذه هي معلومة اليقظة، تتميز بخصائص فريدة، تدل على تغير قد يحصل مستقبلا، ويُقسم الباحثون المعلومات التوقعية إلى نوعين⁴:

الإشارة الضعيفة: إشارة الإنذار المبكر (التعايش) "signe d'alerte précoce"

تظهر في أوقات محددة بصورة مجزأة ومخفية، تنبئ عن اضطرابات ستحدث في المحيط⁵، ولا يمكن تحديدها بدقة الا بعد خضوعها لعملية المعالجة (تحليل، تفسير وتركيب) وقد تكون ضعيفة كجملة مكتوبة مصدرها مقالة صحفية أو عبارة مسموعة مصدرها اجتماع، أو من خلال الملاحظة البصرية البسيطة وهذا المفهوم موضح في الشكل رقم 11.

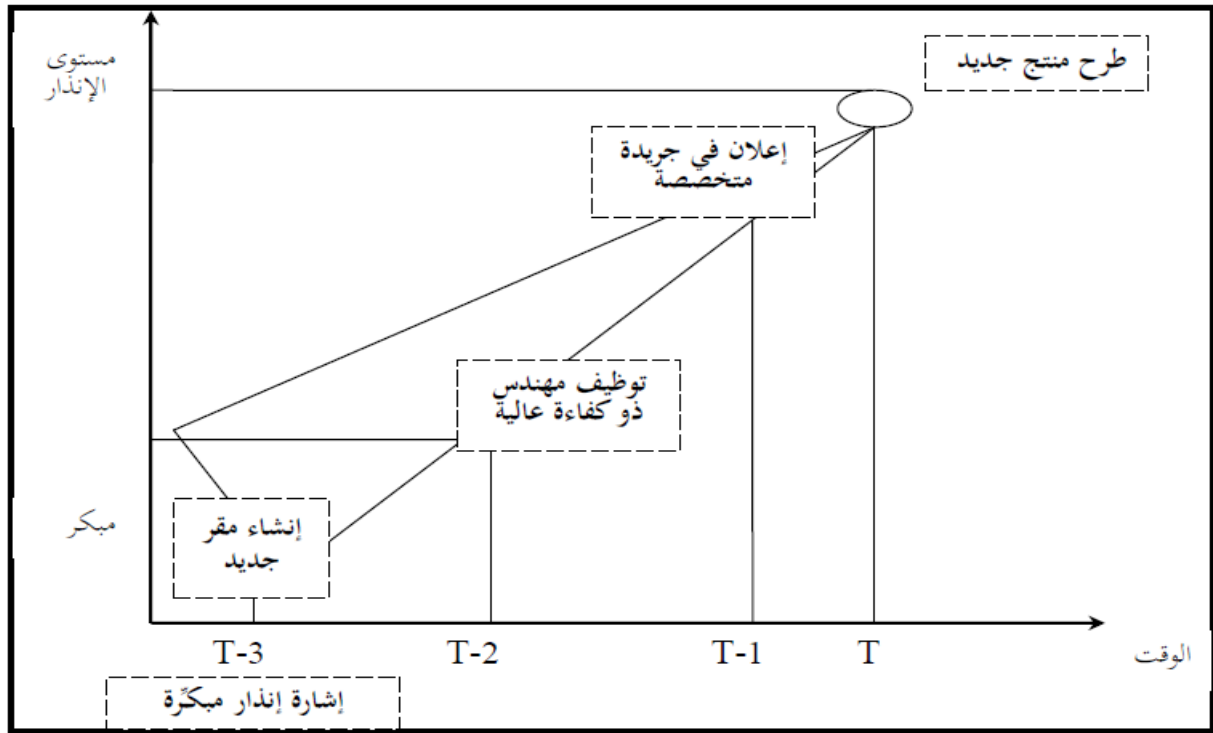
¹ Abdelhak Lamiri, management de l'information; redressement et mise à niveau des entreprises, office de publication universitaire, Alger, 2003, p.54.

² Emmanuel Pateryron. la veille stratégique ,Economica Paris, 1998, p.26.

³ حبيبة عامر ، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية ، مذكرة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية، العلوم الاقتصادية و التجارية و علو التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2017، ص96

⁴ Samia Menif, "Problématique de la recherche d'informations d'origine terrain" dans la Veille Stratégique -Application aux entreprises tunisiennes," , p.40-37.

⁵ Salamon Robert, Linares Yolaine. L'intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble, Economica, Paris, 1997, p.117



Source : Nicles Lesca, "Construction du sens; le cas de la veille stratégique et del'exploitation collective des signes d'alerte précoce (Application aux entreprises tunisiennes ,"(Op Cit, p.39)

- وبالإضافة إلى الخاصية التنبؤية للمعلومات أو إشارات الإنذار المبكر، فإن لها خصائص أخرى هي:
- نوعية "qualitatifs" : هي جمل مكتوبة في الجرائد، مسموعة في الاجتماعات أو مستخرجة من تحليل الصور...والغالب مصدرها غير رسمي؛
 - غير أكيدة "incertaines" : إشارات الضعيفة أو إشارات الإنذار المبكر هي بمثابة مؤشرات تعطي تساؤلات وفرضيات في ذهن الميسير، فهي تدل على شيء غير أكيد، يمكن أن يكون بدأ بالظهور أو لم يظهر بعد؛
 - مجزأة "fragmentaires" : و هي معلومة معزولة وغير مفهومة، ولكن استفاد منها من خلا اضافتها الى معلومات اخرى فتشكل بذلك معلومة كاملة، كقطع لعبة "puzzle".
- **المعلومات الفعالة** : وهي إشارات تتميز بالقوة والتوقعية تُعلم المؤسسة عن نقاط قوة ونقاط ضعف وهي العناصر التي تشكل جزء من مجال انتشار اليقظة، وهي ثابتة في الزمن أي تتغير ببطئ، ومصدرها رسمية، وتصدر الإشارة إلى أن كل نوع من معلومات اليقظة الإستراتيجية (الجارية والتنبؤية)، يمكن أن يكون إما¹
- ❖ **معلومة بيضاء "Information blanche"** : هي المعلومة التي يمكن جمعها ونشرها بحرية تامة، فهي معلومة بسيطة ومناحة للجميع وغير محمية قانونياً، حيث أن جمعها لا يترتب عنه مشاكل قانونية (التقارير السنوية، مقالات الصحف، الوثائق (المستندات) التجارية).
- معلومة رمادية "Information grise"** : هي المعلومات المباح الحصول عليها لكنها تتميز بصعوبة الوصول إليها و معرفة تواجدها ويمكن الحصول عليها من مصادر غير شكلية، شبكات، عن طريق الإستماع لكن لا نستطيع إعادة نشرها بحرية، لأن بعضاً منها محمي قانونياً (حقوق المؤلف
- معلومة سوداء "information noire"** : هي المعلومة المحمية قانونياً، والتي لا يمكن للمؤسسة الحصول عليها إلا بإتباع طرق قانونية،(تراخيص، عقود استغلال...، وتشكل)
- الفرع الثالث: المصادر والطرق المتبعة في جمع المعلومات**

¹ و الكلي كلتوم ، مرجع سابق،ص69

تُجمع المعلومات باستخدام عدة طرق، ومن مصادر متعددة، أولية أو ثانوية، ورسمية أو غير رسمية.

1. مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية

يمكن تحديد المصادر المتعددة والمختلفة للمعلومات في النقاط التالية:

-المصادر الأولية والمصادر الثانوية: فالأولية تحوي معلومات يتم جمعها لأول مرة من طرف المكلفين بهذه الوظيفة وفقاً لاحتياجاتهم، من خلا استخدام ثلاث تقنيات¹ : الملاحظة (باستخدام الحواس الخمس للفرد)، صبر الأراء "le sondage" أو باستخدام الأساليب الإحصائية لجمع المعلومات (دراسة حالة، الدراسة بالعينة.....) بينما المصادر الثانوية للمعلومات: هي الوثائق، الكتب، التقارير، أي المعلومات التي قام بجمعها هيئات و/أو مؤسسات متخصصة وتم نشرها.

-المصادر الرسمية والمصادر غير الرسمية: أما الرسمية فتكون على شكل أوراق أو تسجيلات الكترونية، مثل الجرائد، الكتب، بنوك المعطيات، الأفلام، تقارير هيئات الأبحاث، الرسائل، المؤتمرات، براءات الاختراع...بينما المصادر غير الرسمية للمعلومات: هي المنافسين، منتجات المنافسين، الأسواق، المعارض، العملاء، الموردون، المناولون، المهمات، سفريات الأعمال...² وهناك عيوب ومزايا لكل من المصدرين*³. موضحة في الجدول الموالي يوضح تقسيم آخر لمصادر أخرى لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

جدول رقم 03 : تقسيم آخر لمصادر للمعلومات

<p>هي المعلومات المهيكلة(المنظمة) والمسجلة في نصوص، وفي الغالب مُسيرة بأجهزة الإعلام الآلي، وتشمل بنوك المعطيات الداخلية والخارجية، المعلومات المسجلة في الأقراس المضغوطة، جرائد، مجالات متخصصة، كتب، مقالات، تقارير رسمية، رسائل...تشكل حوالي 40 % إلى 60 % حجم المعلومات المجمعة؛ الميزة الأساسية لمعلومات هذا المصدر أنها متاحة وسهل جداً الحصول عليها، كما أنها لا تخضع لعمليات المعالجة.</p>	<p>المعلومات مصدرها كتابي</p>
<p>هي التي يجب البحث عنها خارج المؤسسة، زيارات العملاء، التقارير حول المنافسين، الاجتماعات مع الموردين...كلها مصادر للحصول على المعلومة الشفهية؛ تشكل من 30 % إلى 60 % من حجم المعلومات المجمعة، ميزة هذه المعلومات أنها معلومات غير رسمية، لا بد أن تخضع لعملية المعالجة من أجل التأكد من صحتها؛</p>	<p>معلومات مصدرها المؤسسة</p>
<p>هي المعلومة المسجلة في ذاكرة المؤسسة والمكتسبة من خبرتها، كذلك هي التي يصرح بها خبراء مختصين في مختلف الملتقيات، الندوات، ورشات البحث، الاستشارات، مكاتب الدراسات...لكن في كثير من الأحيان الخبراء موجودون داخل المؤسسة، رصيدهم المعرفي تكون عن طريق التجربة والخبرة؛ تشكل من 10 % إلى 20 % من حجم المعلومات المجمعة؛ ميزة هذه المعلومات أنها معلومات رسمية، تكلفة الحصول عليها مرتفعة نسبياً، لكنها صحيحة ودقيقة، تدمج مباشرة في عملية اتخاذ القرار.</p>	<p>معلومات مصدرها الخبراء</p>

¹ - Gagnon Savard, Carrier Décote. L'entreprise et son environnement, Gaëtan Morin éditeur Ltée, Montréal, 1990, pp74-73.

² Bruno Martinet et Jean-Michel Ribault, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, Paris, 1989, p.73.

*Corine Cohen., Op Cit, p--163-164- راجع.

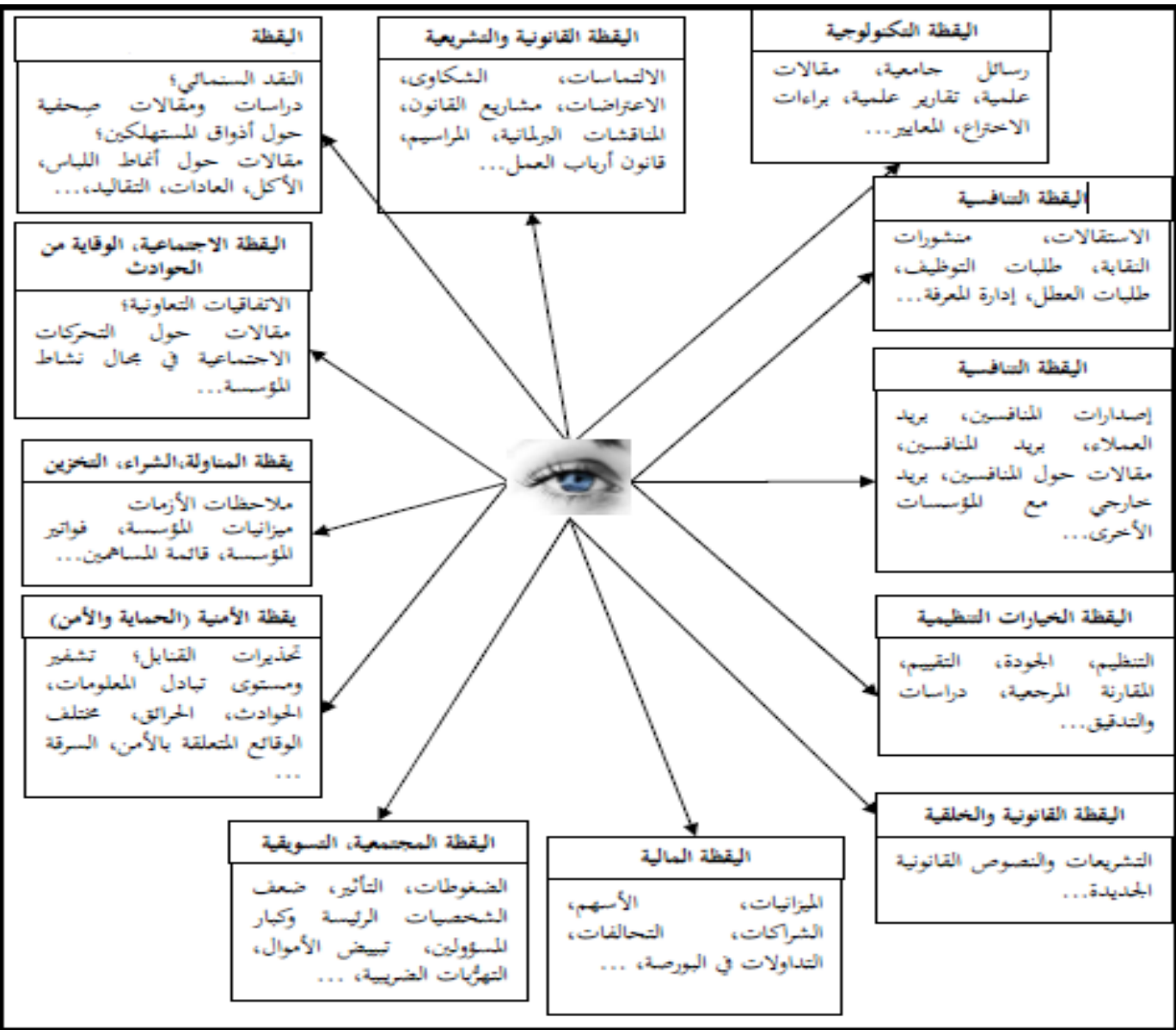
معلومات مصدرها المعارض	هي معلومة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لأن المعارض هي أماكن التقاء الموردين، المنافسين، الشركاء، المصنعين، المناولين، الباحثين، الهيئات الحكومية...، تشكل من 10 % إلى 20 % من حجم المعلومات المجمع؛ ميزتها أنها معلومات غير رسمية، جمعها يكون بدرجة كبيرة عن طريق الملاحظة والتفاعل مع مختلف العارضين، تخضع لعملية المعالجة للتأكد من مدى صحتها.
------------------------------	--

المصدر: زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ، ص 31

وبصفة عامة، يشير "Jean-Claude Possin" و "Bernard Besson" إلى أن 90 % من المعلومات التي يسعى نظام اليقظة الإستراتيجية إلى امتلاكها هي معلومات ذات طبيعة كتابية مفتوحة أي معلومات موثقة "، 10 % هي معلومات ذات طبيعة شفوية مغلقة¹، والشكل الموالي، بين المصادر المختلفة لتواجد المعلومات الكتابية المفتوحة حسب كل مجال من مجالات انتشار اليقظة الإستراتيجية.

شكل رقم 12 : المصادر الرسمية الكتابية لمعلومات اليقظة حسب مجال انتشارها

¹ Bernard Besson, Jean-Claude Possin, Du renseignement à l'intelligence économique, Dunod, 2eme ed, Paris, 2001, p.29



Source : Bernard Besson, Jean-Claude Possin, du renseignement à l'intelligence économique, Op Cit, p.35.

2. طرق جمع المعلومات:

تعتمد المؤسسة في عملية جمعها للمعلومات على عدة طرق تمكنها من امتلاك ميزة تنافسية وتحجز لها موقعا جيدا في السوق الاقتصادية ومن أهم هذه الطرق¹:

أ- **طريقة المعايرة:** هي عملية مستمرة لتقويم المنتجات، الخدمات والطرائق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة "وتوجد أربعة أنواع من المعايرة وهي المعايرة الداخلية، المعايرة الخارجية والمعايرة الموجهة نحو الوظائف و المعايرة الأفقية ولكل نوع مزايا وصعوبات على المؤسسة أن تحدد بدقة نوع المعايرة المستهدفة، ومن أهم فوائدها اكتشاف الانحرافات التنافسية مع تصحيحها لاحقا هذا الذي يدفع بالمؤسسة إلى المضي قدما في البحث المستمر عن أفضل الممارسات والتطبيقات.

ب- **تحليل SWOT:** وهي طريقة تحليل للبيئة الداخلية للمؤسسة حيث تساعد في تحديد النقاط الضعف والقوة، وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المنشآت، ويُعدّ تحليل SWOT من النظم

¹ د. عقون شراف، "اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-تجربة الجزائر"- "" مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، المركز الجامعي ميله، الجزائر، جوان 2016، ص282-283

المهمة لإعداد وتصميم الاستراتيجيات الخاصة بقطاع الأعمال؛ عن طريق تقديم مجموعة من الخُطط سواء قصيرة أو طويلة المدى، فهو مورد جيد لتغذية اليقظة، ويساعد هذا التحليل في جمع المعلومة المناسبة، والتي تمكن من بناء الاستراتيجيات التنافسية والتي تضمن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وبالتالي الاستمرارية والتفوق في بيئة تعرف شراسة في المنافسة، كما تضمن توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة، منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية، والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، والأسعار.

ج- دراسة السوق: وهي من أهم طرق اليقظة لذا فالمؤسسة الاقتصادية تسعى من خلال دراسة السوق للحصول على معلومات عن بيئتها ومنافسيها، وتعرف دراسة السوق على أنها "مجموعة الإجراءات التقنية المستعملة لإنتاج وتوفير المعلومة المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار في المجالات التسويقية." هذه المعلومة يمكن استغلالها لحل مشكلة ما أو عدة حلول.

حيث تركز هذه الطريقة على إجراء أبحاث تمس مختلف جوانب التسويق والذي أصبح النشاط الرئيسي للمؤسسة ويؤثر على كل أنشطتها الأخرى. وأهم العناصر التي ستكون تحت مجهر الدراسة : الزبائن الحاليين والمرقبين، تحليل المنافسين، الأسعار الموردين، منتجات المنافسين... الخ، كما أن دراسة السوق تعتمد على خمسة أساليب هي: فحص الوثائقية، إجراء مقابلات المختصين، مشاركة المستهلكين بعض الآراء، المعاينات، التحريات. وتصنف دراسة السوق إلى نوعين: دراسة كمية، ودراسة نوعية في عملية البحث والجمع يتحرى الأشخاص المكلفين بهذه العملية التركيز على بعض النقاط حتى تكون العملية ذات فعالية وهي خمسة¹

1. أن تتسم عملية البحث عن المعلومة بالتخطيط الجيد لأنه أساس نجاح؛
2. السؤال عن المحفز والحاجة التي تدفع بالفرد إلى البحث وجمع المعلومات لموضوع ما؛
3. تعتبر الفرضيات من أهم الأدوات التي يستعملها الباحث في عملية الجمع والبحث عن المعلومة؛
4. كفاءة وجودة الباحثين تضمن التدفق المستمر للمعلومة التي هي المادة الأولية؛
5. البحث الجيد يُمارس من قبل باحثين جيدين هذا الأمر يمكنهم من التطور والتميز خاصة عندما يكون هناك تواصل وانسجام مستمر وتطوير للذات وتبادل للخبرات، وتوفير الدعم والتحفيز من المسؤولين.

المطلب الثاني: معالجة المعلومات المٌجمعة

في هذه المرحلة يتم تحليل البيانات المٌجمعة بالترميز والفرز والترتيب للحصول على بيانات مبوبة يسهل انتقاءها واستغلالها، وهي مرحلة موجودة بين مرحلتَي البحث/جمع المعلومات ومرحلة الاستغلال، وتقاطع شبكة (الملاحظين) وشبكة (الخبراء المحليين)². حيث تعتبر هذه المرحلة كمصفاة تفصل كل الشوائب أو المعلومات الغير صحيحة وتفرز مخرجات من المعلومات تمتاز بالصفاء والدقة تعبر عن التغير الذي سيحصل في المحيط وهذا التغيير إما فرصة أو خطراً، وستتخذ قرارات تبنى حيثياتها على هذه المخرجات وليست من فراغ.

مرحلة المعالجة هي المرحلة التي يحول فيها الكم الهائل من المعلومات الخام المٌجمعة، والتي في الغالب، تتميز بعدم التجانس وبكونها متجزئة... إلى مجموعة معلومات دالة ومفيدة للمستخدمين، لذلك، هي عمل يركز على مهمتين، مهمة الاختيار أو الفرز (تقييم، تأكد، ترتيب وتصنيف)، ومهمة الترجمة (تحليل، تفسير، تركيب/تلخيص، وإعادة تشكيل)، وذلك حتى يتم استخراج واستخلاص المعنى منها، ففعالية عملية الترجمة والمعالجة بصفة عامة، تركز قدرة القائمين على جهاز اليقظة في المؤسسة (الخبراء والمحليين بدرجة أكبر) على جمعة المختارة تفسير وبناء معنى من المعلومات الم، أي القدرة على القراءة ما بين السطور".

الفرع الأول: الاختيار بين المعلومات المٌجمعة

إن المعلومات المٌجمعة لا تخلو عادة من المعلومات التي لا فائدة منها أو معلومات الخاطئة أو الإشاعات أو المعلومات المحصلة من مصادر يستفاد منها ولكن غير موثقة. حيث يعمل القائمين على هذه المرحلة

¹زواو ضياء الدين، مرجع سابق، ص33

²زواو ضياء الدّين، مرجع سابق، ص34

على انتقاء للمعلومات وبطريق ذات منهجية¹ وتكون من خلال (فرز، تقييم، تأكيد، ترتيب وتصنيف للمعلومات)، وحسب معايير وخصائص كالاستباقية والتوقع، وبعد كل هذا يتم الاحتفاظ بهذه المعلومات للاستفادة منها لاحقاً، أما فيما يخص الأفراد المشرفين على هذه المرحلة فعادة يشمل عدد لا بأس به لأهمية هذه المرحلة وهم ملاحظين، محللين، خبراء ومستخدمين، وهم أشخاص يتمتعون بالخبرة والتدقيق الكبير²

1. تقييم قيمة المعلومات المُجمعة

عملية تقييم المعلومة يكون بالاعتماد على معرفة قيمة مصدرها وقيمتها هي في حد ذاتها ثم يتم تصنيفها إلى : معلومة هامة جداً وذات أولوية، معلومة مثيرة للاهتمام، معلومة مفيدة في أوقات ومعلومة بالتأكيد غير مفيدة.

-تقييم قيمة مصادر المعلومات : كما ذكرنا سابقاً فان نوعية المصدر وقيمتها لها اثر كبير على قيمة المعلومة ومصداقيتها، وفي هذا السياق، هناك خمس معايير تُحدد جودة أو قيمة مصادر المعلومات³

1. غنى أو ثراء المصدر: بمعنى توفير كمية كبيرة ومتنوعة وقيمة من المعلومات ؛
2. أداء المصدر في الوقت: وهذا من خلال الأداء الجيد و تقديم المعلومة ملائمة والمستمرة، أما الحداثة فتعني معلومة جديدة وفي وقتها المناسب؛
3. مصداقية المصدر: أن تكون معلوماته صحيحة وهادفة ؛

4. سرية المصدر "la discrétion du source" : أن تمنح الانفراد والتميز للمؤسسة فالسرية من أهم الشروط التي لا بد أن تتوفر في المعلومة فالمعلومة المتاحة للجميع ذات قيمة أقل ؛

5. ضعف (حساسية) المصدر: والتي تعني أن المصدر يمكن أن يتوقف على إصدار المعلومات، إذا لم يتلق القائمون على اليقظة معلومات مرتدة من المستخدمين.

-تقييم قيمة المعلومات المُجمعة في حد ذاتها: ويكون الاعتماد على ثلاث معايير⁴

- **المعيار الأول:** أن تكون للمعلومة مساهمة في الحد من نسبة عدم اليقين وتعطي صورة عن التغيير المتوقع حدوثه مستقبلاً، بمعنى أن تستطيع المؤسسة أن تبني قراراتها اعتماداً على هذه المعلومة مع الأخذ بعين الاعتبار أن نسبة التأكد تكون اقل نسبة وليس الأكبر ؛

-**المعيار الثاني:** قيمة المعلومة تظهر في أثرها مباشر على القرارات المتخذة أو المقرر اتخاذها إما بالتعديل أو التغيير بمعنى أثرها هو من يبرز ضعفها من قوتها؛

- **المعيار الثالث:** تظهر قيمة المعلومة في إحداثها تغييراً في نتائج القرارات، إلا أن الطريقة الأفضل أن ينظر إلى المعلومة على أنها منتج تنتجه المؤسسة وتبرز قيمته بإخضاعه لبعض الأسئلة منها ماذا نفعل بها؟ على ماذا سنحصل إذا وظيفتها (التقليل من حالة الشك، تؤثر في قرارا ما، تؤثر على نتائج القرارات المتخذة)؟

المعلومة لها قيمة إذا كانت تؤدي إلى إحداث تغيير كبير على نتائج القرارات، إلا أن الطريقة الأفضل لتقييم المعلومات (تحديد قيمتها)، هي الطريقة التي تنظر إلى المعلومة على أنها منتج كغيره من المنتجات، وتقدر ؛ كم كلفت هذه المعلومة؟ (من وقت أو مال؟

بهذه الميزانية، هل يمكنني الحصول على معلومة ذات قيمة أكبر؟

- 2التأكد من صحة المعلومات

¹ Humbert Lesca, Rim Dourai, "Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi", 2003, p.7. Site Internet www.veille-strategique.eolasservices.com/docs/2003-lesca-dourai.pdf. (Consulté le : 23/03/2022)

²Humbert Lesca, Jean-Claude Castagnos, "Capter les Signaux faibles de la veille stratégique comment amorcer le processus ? Retours d'expérience et recommandation", 2000, pp.7-8. Site Internet : <http://www.veillestrategique.eolas-services.com/.../2000-lesca-castanhos.pdf> (Consulté le : 23/03/2022)

³ - Corine Cohen., Op Cit, pp.166-167

⁴- Bruno Martinet, Jean-Michel Ribault., Op Cit, pp.191-192

تعتبر هذه العملية ضرورية جداً، ومن خلال عملياتها يمكن أن نعرف مدى جودة هذه المعلومة وبالتالي ينعكس هذا على جودة قراراتنا فيما بعد، والهدف من هذا النشاط هو التحقق من مدى توفر، استمرارية، سرعة، سهولة، ومصداقية المعلومات المجمعّة وللحكم على صحة المعلومات المجمعّة يتم التحقق من:¹

1. من مقترح الخيارات ؛
 2. من هم المكلفين بجمعها؛
 3. حقيقتها :معلومة حقيقية جزئياً، إشاعة؛ احتمال خطأ؛ غير أكيدة؛ محتملة؛
 4. المرجع :معلومات مخزنة من قبل ، محصلة من طرف الأفراد المكلفين بعملية الجمع ، وثائق ؛
 5. ملاحق :استعراض المحتوى عن طريق الكلمات المفتاحية.
- واهم العناصر التي تركز عليه هذه العملية هو المصدر و يصنفون كمايلي²:
1. مصدر موثوق :المعلومات هي معلومات صحيحة دائماً، أو مع مخاطر حدوث أخطاء؛
 2. مصدر غير أكيد؛
 3. مصدر ذاتي :المعلومات تؤخذ لكن بتحفظ.

- 3 ترتيب وتصنيف المعلومات

بعد عملية الفرز الأولى وتصفية المعلومات والتخلص من المعلومات الغير صحيحة والغير هامة، يأتي بعدها مرحلة الترتيب والتصنيف من اجل تسهيل عملية الترجمة واستخراج الدلائل والمعاني ويمكن استعمال طريقة الملفات في هذه المرحلة³، يتم استحداث ملفات تخص العناصر الحساسة للمحيط ضمن مجال انتشار اليقظة، التي تم جمع المعلومات عنها من خلال مصادر معتمدة ومختلفة (ملف المنافس أ ملف التكنولوجيا ج، ملف المنتج ب ..) عد ذلك تأخذ هذه المعلومات صبغة المعلومات الأولية الممثلة عن كل عنصر في هذا الملف، لترسل إلى مرحلة التفسير وترجمة معاني تلك المعلومات واستنباط الاستدلالات.

كما يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي للقيام بهذه العملية من خلال برمجيات تم تطويرها وهي تسهل هذه العملية من اجل أن تقدم تحت شكل مختصر⁴.

الفرع الثاني: ترجمة وتفسير المعلومات المجمعّة المختارة (الأولية/المبدئية)

وهي عملية تحويل المعلومة المختارة إلى معرفة واستخلاص معناها بعد أن كانت عبارة عن معلومات أولية⁵، فعملية الترجمة هي عملية تقصد إلى معرفة مضامين المعلومات وخفاياها وهذا الأمر ليس بالسهل إذا لم تتوفر الخبرة والنجاعة لهذا تلجأ بعض المؤسسات إلى الاستعانة بالخبراء والاستشاريين لتحليل المعلومات.

1. تحليل المعلومات المجمعّة

يعمل القائمين على جهاز اليقظة للوصول إلى المعنى الحقيقي للمعلومة الأولية ويتم استعمال عدة طرق وأدوات ، وذلك وفقاً لخصائص وطبيعة هذه المعلومات، أهميتها، حداتها وصفقتها غير الرسمية ومن هذه الطرق :

طرق التنبؤ (استقراء الماضي وتحديد الاتجاه، استقراء آراء الخبراء...)، **نماذج التحليل الاستراتيجي** ، (BCG, LCAG, MC, ADL...)، **طرق التحليل الخاصة بالمراقبة** (طريقة QUEST، طريقة السيناريو...)⁶.

تتسم معلومات اليقظة الإستراتيجية، بصعوبة التعرف عليها سواء عند الاختيار أو استخراج دلائلها ومعانيها، حيث اقترح "Humbert Lesca" نموذجاً تم تجريبه من قبل وقد اثبت نجاعته في تحسين عملية اختيار وترجمة المعلومات كما أصبح وسيلة للعمل الجماعي والتعليم التنظيمي في المؤسسات¹.

¹- Guy Massée, Françoise Thibault. Intelligence économique : un guide pour un économie de l'intelligence ,DeBoek Bruxelles, 1er ed, 2001, p.189

²- Bruno Martinet, Jean-Michel Ribault., Op Cit, pp.193-194

³-Noel Elisabeth, "veille et nouveaux outils d'information", bibliothèque numérique de l'enssib, p9.

Site Internet : <http://www.needocs.com/document/etudes-de-marche-secteurs-divers-veille-et-nouveaux-outils-dinformation>, 8029. (Consulté le : 22-03-2022)

⁴Noel Elisabeth., Op Cit, pp.10-12.

⁵Guy Massée, Françoise Thibault. Intelligence économique : un guide pour un économie de l'intelligence ,DeBoek Bruxelles, 1er ed, 2001, pp.189-190

⁶-Emmanuel Pateryron., Op Cit, pp.28-37.60 . و Corine Cohen., Op Cit, pp.170-179 - راجع

2. الاختيار والبناء الجماعي (التعاوني) للمعنى

هي عملية أو نموذج تجمع بين العمل الفردي ثم الجماعي في تقييم المعلومات المجمع ثم اختيار معلومات اليقظة الإستراتيجية واستنباط دلائلها ويقوم بهذا العمل 12 و أقل من (محللين خبراء، إطارات، مستخدمي المعلومات النهائيين وجامعي المعلومات)، ويكون على رأسهم إطار من إطارات المؤسسة يدعى المنشط أو المنظم، والنقطة الهامة في هذا النموذج، يعتمدون في عملهم على معايير غير محددة مسبقاً، إذ يتم بناؤها من خلال العمل الجماعي في بداية العملية يوزع على المشاركين ملف يحتوي بداخله على نفس المعلومات، وتكون مكتوبة ولو كان أصلها شفهيًا فهذا الملف يحتوي على معلومات غير مفيدة سيتم الاستغناء عنها، ومعلومات مفيدة سيتم الاحتفاظ بها، من بينها معلومات اليقظة الإستراتيجية. وتتم عملية الاختيار هذه على مرحلتين:

-مرحلة العمل الفردي:

يعمل المشاركون في هذه العملية على ملف المعلومات الأولية الذي يقدم له، ويقوم باختيار المعلومات التي تبدو مهمة وتوقعية وحساسة بالنسبة للمؤسسة مع تدوين تعقيب يشرح ذلك، ويقوم بالتسطير على كلمات المعلومات الأولية ذات الدلالة والأهمية، ويكون اختيار المعلومة وفق معايير يحددها هو بنفسه (خبرته، موقعه في المؤسسة، الرؤية).

-مرحلة العمل الجماعي:

في هذه المرحلة يقدم كل مشارك مجموعة المعلومات التي تم اختيار من ملفه الذي عمل عليه كما يرفق معها الحجج والبراهين التي تثبت وجهة نظره دون أي يناقشه احد في طرحه بعد أن ينتهي الجميع تبدأ عمالية العمل الجماعي وتبدأ المناقشات معلومة بمعلومة مع الفحص الجيد وفي نهاية العمل الجماعي يتم استخراج المعنى الصحيح ويقوم المنشط بتدوين القرار المتخذ لكل معلومة على حدا وعلى هذا يتم تحديد التغييرات والإحداث التي ستجري مستقبلا في محيط المؤسسة والتي ستؤثر عليها سلبا أو إيجابا، من خلال هذا العمل الجماعي تبرز نتيجتين إضافيتين :

-تحقق التعلم الجماعي لطريقة اختيار معلومات اليقظة الإستراتيجية والتعرف على دلائلها؛
-اتضح معايير الانتقاء والمفاضلة بين المعلومات، بحيث تتشكل تدريجيا، معلومة بمعلومة .

3. التركيب وإعادة تشكيل نتائج عملية الترجمة

-التركيب "Synthèse" : هي عملية تعمل على استنتاج الارتباطات بين مختلف المعلومات الأولية والمتحصل عليها من مختلف مصادر اليقظة ومن مجال من مجالات انتشارها، بعد هذا تجرى قراءة و إظهار للعناصر الهامة للمعلومة، فهذه العملية وسيلة تمر من خلالها المعلومات وهي في صفتها الخام أو المفسرة لتصبح معلومة متماسكة، موجزة ومفيدة، وترسل إلى متخذ القرار (المستخدم) على أن تساعده في اتخاذ قراره وتمكنه من ربح الوقت² لأن معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات مجزأة وغير أكيدة، فإن عملية استخراج المعنى لا يحدث إلا بتجميعها وتركيبها أمام بعضها البعض، بشكل متجانس ومتناسق، الأمر الذي حفز Humbert Lesca وفريقه (1992) على تطوير نموذج "Puzzle" واستخدامه في معالجة المعلومات³.

"طريقة Puzzle" وهي عملية تجميع مجموعة معلومات منظمة تخص نفس الموضوع، والموضوع يخص عنصر من عناصر المحيط المراقب، هذا العنصر يعتبر حساس بالنسبة للمؤسسة في نظر المسيرين، وتكون الفكرة من خلال إنشاء تمثيلات دالة اعتمادا على مجموعة الصور معلومات (المبعثرة)، تجرى عليها بعض التعديلات فيما بعد، مع إضافة معلومات يستحيل الحصول عليها في شكل فرضيات أين التأكيد سيمكن من إعادة بناء صورة جديدة، هي التي تعطي المعنى الحقيقي للمعلومات المجزأة وغير الأكيدة.

¹ - Humbert Lesca, "Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes ? concepts, méthodologie, expérimentation, résultats". Site Internet : www.strategie-aims.com/...veille-strategiquecomment-selectionner-les-informations.../download .

² Bruno Martinet, Jean-Michel Ribault., Op Cit, p.196

³ Kamel Rouibah., Op Cit, pp.127-128.

طريقة "Puzzle" هي ليست طريقة لاستخراج المعنى والدلائل من المعلومات المجزأة وغير الأكيدة، بل تهدف أيضاً¹:

- المساعدة على تقديم تمثيلات ديناميكية دالة ومتطورة تتعلق بمحيط المؤسسة : تصورات لتطور في المستقبل، مع إمكانية وسهولة جمع معلومات جديدة، وان تكون قابلة للتعديل، وذلك لإنشاء روابط بين المعلومات المجزأة، بطريقة تسمح للانتقال من معلومة مجزأة وغير أكيدة إلى تمثيلات واضحة وأكثر مصداقية .
- المساعدة على توجيه الاستماع للمحيط (نشاط اليقظة)، في حالة تغير في المحيط اظهر وجود فرصة أو تهديد تم رصده من طرف المسيرين، إضافة إلى المعلومات الجديدة و مقارنة بالفجوات والثغرات الموجودة: فأثناء بناء تمثيلات "Puzzle"، وفي حالة ما إن تم إعلان عن نقص في المعلومات الجمعة، حين ذلك يتم تقديم اقتراحات وتساؤلات او صياغة فرضيات للعمل، هنا يأتي دور "Puzzle" الذي سيستخدم لبحث مستهدف عن المعلومات الجديدة والناقصة؛

- المساعدة على توليد فرضيات ناتجة عن مقاربات مختلفة: من خلال الرسم البياني الذي يقدمه نموذج "Puzzle" والذي يساعد على الإنفاص من المعلومات الجديدة التي لا يمكن الحصول عليها والغير سهلة التحصيل بطريقة مباشرة ولكن بالمقابل يتم استنتاجها. من خلال جمع ثلاث معلومات جنباً لجنب واستنتاج المجموعة الرابعة، هذه المعلومة هي ممكنة ولكن ليست أكيدة. فهي تعتبر كفرضية ولا بد من التحقق منها بسرعة فائقة.

- التمثيل أو إعادة التشكيل " Mise en forme ":

هو نشاط يهدف إلى صياغة الدلائل والمعاني الخاصة بالمعلومة إما بالتعبير عنها بجدول، أو شكل، منحني بياني، عبارة مما جعلها سهلة النقل أو النشر أو تقديم للمستخدم النهائي، كما يجعلها سهلة الفهم دون الرجوع إلى مرسلها². وكما تشترط الموائمة في المعلومات حتى تتخذ قرارات صحيحة، فعملية إعادة التشكيل ذات أهمية كبيرة، فهي تعطي صورة مباشرة بالمستخدم، فالتمثيل أو إعادة التشكيل يكون موائماً أو متكيفاً إذا عبر عن أهداف مستخدمه، حاجاته، خصائص وظيفته، وزيادة الرضا عنده. فالموائمة إذاً هي جودة مُنتسبة لمستخدم ومجال استخدام محددين، وللوقوف على مدى موائمة التمثيل أو الشكل الجديد للمعلومات، يمكن أن نلاحظ ذلك من خلال ثلاث محددات أساسية³:

• الاكتمال أو شمولية التمثيل "Exhaustivité des représentation": غاية كل مستخدم ان يكون مالكا لمعلومة كاملة، حيث تعطي شرحاً وتفسيراً للتغيرات الممكن حصولها كل في مجال اختصاصه الأمر الذي يمكن المستخدم من توضيح جيد للمشكلة، نمذجة "modélisation" أكثر دقة وعمليات اختيار تأخذ بعين الاعتبار مجموعة البدائل القابلة للاستخدام؛

• غياب التشويش "Absence de bruit": عزل كل المؤثرات المشوشة على العملية قد تعيق على المستخدم أو تعطيه خاطئ

• درجة دقة واختصار التمثيل : يكون التمثيل موائماً إذا اتصف بالدقة والاختصار والقدرة على التمييز بين وظيفة المعلومة وقابلية الدلالة على أكثر من حدث أو حالتين مختلفتين في نفس التمثيل.
تجدر الإشارة إلى أن هناك محددات أخرى،.. كما يمكن استخدام وسائل أخرى لإعادة تشكيل المعلومة، إذ يمكن أن نستعين بالتقنيات الحديثة، ففي بعض الأحيان شريط فيديو مُسجل من 20 دقيقة أفضل من 20 ورقة تحتوي على نفس المعلومات⁴.
في الأخير، من أجل أن تكون مرحلة معالجة المعلومات المجمع ذات فعالية ودرجة عالية من تحقيق الأهداف لا بد أن تركز على النقاط التالية :

1. السؤال عن مصادر المعلومات ومن المكلف بهذه المهمة، وما قيمة المعلومات المكتسبة؟؛
2. الاستعانة بالمعايير والخبرات للتفريق بين المعلومات الهامة والمعلومات الأهم؛

¹ Op Cit, p.126

² Corine Cohen., Op Cit, p.182

³ Robert Reix, système d'information et management des organisations, Vuibert, Paris, 1995, pp19-21.

⁴ Bruno Martinet, Jean-Michel Ribault., Op Cit, p.196.

3. الاستعانة بطرق التحليل الكمية والنوعية المختلفة وبرمجيات تحليل ومعالجة المعلومات؛

4. العمل الجماعي أساس كل نجاح ؛

5. الاستعانة بالخبراء المتخصصين في تفسير وتركيب معاني المعلومات...

المطلب الثالث: تخزين، نشر واستغلال نتائج المعلومات المُعالجة

إن الهدف الاسمي لليقظة الإستراتيجية هو الحصول على معلومات يساعد استخدامها في اتخاذ قرارات وبناء استراتيجيات للتكيف مع المستجدات التي ستطرأ في محيط المؤسسة الخارجي، و لتستفيد من الفرص وتتجنب التهديدات قبل المنافسين، هذا ما يكسبها الاستباقية والانفراد والتميز. بمعنى آخر أن نشاطات البحث، الجمع، الاختيار، التقييم، التأكد، الترجمة أو التفسير، التركيب/التلخيص وإعادة التشكيل السابقة، ليس لها فائدة إذا لم يتم استغلال المعلومات المفيدة التي تنتجها هذه النشاطات بالشكل الصحيح.

فالمراحل السابقة ما هو إلا تمهيد ومراحل وسيطة الغرض منها هو الاستغلال واستخدام مخرجات عمليات اليقظة الذي يسفر عنه اتخاذ لقرار، إذ لا بد من الحرص على جعل المعلومة تسري وتنتشر وتندفق في المؤسسة وبالتحديد للشخص الذي يكون في حاجة لها وضمان وأن اتصل إليه في الوقت المناسب وتحت أي شكل من الأشكال، الأمر الذي من شأنه أن يربط فعالية عمليات اليقظة الإستراتيجية بفعالية طرق نشر (توصيل) المعلومات¹، وهذا دون إغفال عملية التخزين .

الفرع الأول: تخزين المعلومات المجمعَة وتخزين المعلومات المفيدة

هي العملية القائمة على حفظ المعلومات والبيانات الخام المجمعَة في مرحلة البحث والجمع و/أو مختلف المعارف المستخلصة في مرحلة معالجة، والتي يتم استخدامها عند الحاجة. فالضرورة تلح على امتلاك قاعدة للمعلومات المعالجة، دون الرجوع إلى ممارسة عمليات اليقظة من جديد، ربحا للوقت والتكلفة².

وهذا النشاط لا يقل أهمية عن النشاطات السابقة، من منظور علاقته المباشرة مع مصطلح رئيس: مصطلح الذاكرة التنظيمية، "mémoire organisationnelle"، هذا الأخير مرتبط بمصطلح التعلم التنظيمي، إذ لا بد من استحضار مصطلح الذاكرة التنظيمية حتى نفهم جيدا سلوكها وبالخصوص آليات التعلم التي ستقام³.

1. الذاكرة التنظيمية:

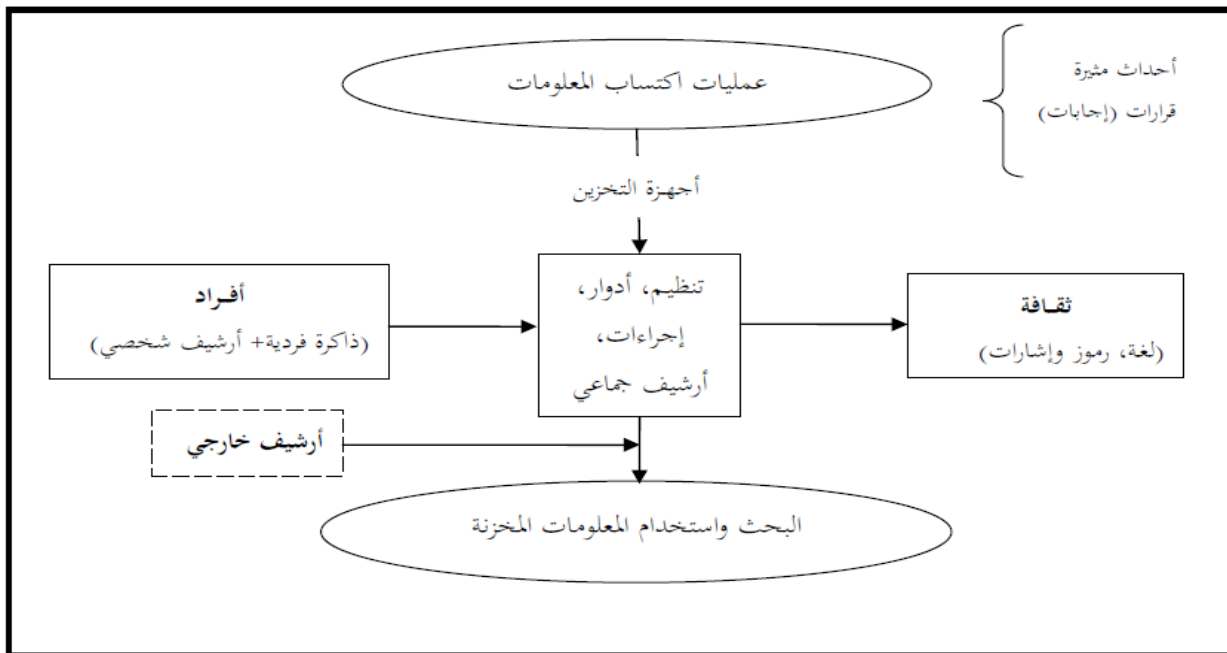
فهي مجموعة المعارف التنظيمية المتغيرة التي (تتقوى وتتقدم) والمنكونة بفعل التراكم ولها فائدة عظيمة حيث تمكن المؤسسة من الاستعانة بها في وقت الحاجة فهي ضرورية مادامت المؤسسة تبحث عن الاستمرارية والاستقرار⁴، أما الإطار التخزيني لنشاط اليقظة، هي عبارة عن معلومات تُعبر عن أحداث (طلبية عميل، ارتفاع سعر مكون ...)، وتتوافق مع القرارات (التسليم للعميل، تبديل مكون)، ... ومع نماذج التفسير والقرارات (لماذا اقترح هذا الحل لهذا المشكل، والشكل رقم 13، يوضح العناصر التي تشكل هيكل الذاكرة التنظيمية. الشكل رقم 13

¹ Guy Massé, François Thibaut, pp.191-192.

² Corine Cohen., Op Cit, p.183.

³ Robert Reix., Op Cit, p.51.

⁴ Guy Massé, François Thibaut., Op Cit, p.192.



Source: Robert Reix, , système d'information et management des organisations, Op Cit, p.52

يوضح الشكل مكونات الذاكرة التنظيمية (الأفراد، الهيكل والثقافة + الأرشيف الخارجي) والتي في نفس الوقت تشكل أجهزة تخزين فيها المعلومات¹.

- تخزين على مستوى الفرد : وهي مجموعة الملاحظات المجمع والمسجلة والمتراكمة من طرف الأفراد ، ومن خلال خبرتهم في المؤسسة، فالمعلومة الخاصة بالذاكرة الفردية عادة ما تكون حقائق خام (أحداث، نتائج قرارات) أو تترجم بمهارة تحت شكل معتقدات أو تمثيلات خاصة (رسوم مرجعية، خرائط إدراكية ...) استخدمت في أعمال سابقة، حيث يمكن للفرد من خلال خبرته في مجال ما من بناء أرشيف خاص به يسجل فيه كل المكتسبات في مجال نشاطه.
- تخزين على مستوى الهيكل : وهو جهاز يتم تخزين فيه كل المعلومات المتعلقة بتحديد الأعمال والوظائف والإجراءات وحتى القرارات ، فالفصل بين الأعمال والوظائف في المؤسسة يتبع بتحديد دقيق للمهام التي يقوم بها صاحب الدور كما توضح وتحدد المهام ، هذا يوضح للأفراد الذين يتداولون على ذلك المنصب ما السلوك الذي يجب أن يتبنوه، وأيضا يضمن استمراريته نوعا ما ... أما الإجراءات فيتعلق الأمر بتحديد قواعد التسيير، طريقة جمع ومعالجة المعلومات، الأهداف الواجب احترامها، بطريقة أكثر دقة حسب المؤسسات.
- تخزين على مستوى الثقافة : وهي تعبر عن الثقافة المؤسسية التي يكتسبها الأفراد من الإدراك، وتفكير والإحساس بالمشاكل، فهي تترجم من خلال لغة مشتركة ومكتسبة أثناء العمل الجماعي.

2. دور التخزين أو الذاكرة التنظيمية:

للذاكرة التنظيمية دورين أساسيين هما

دور إعلامي: فالمعلومة المخزنة يمكن أن تستخدم بطريقة فعالة ضمن عمليات القرار، في أوقات لاحقة؛ ودور في تحقيق التعلم التنظيمي : وهي الذاكرة المعلوماتية المسجلة من أحداث ومشاكل الأكثر تكرارا ، و مختلف القرارات المتخذة اتجاه حل المشاكل ومواجهة التغيرات . ومختلف السلوكيات الناجحة التي تترجم وتخزن تحت شكل إجراءات، الأمر الذي يسمح بالاستعمال المتكرر لها من طرف المسؤولين وتعتبر كبناءات وأدوات، كما تجدر الإشارة إلى أن بعض الكتاب يحذفون مرحلة التخزين من عمليات اليقظة وينتهون إلى أن لها اثر على الوقت وهدر الطاقات، إلا أن الواقع أثبت العكس و أن مرحلة التخزين تساعد على تسهيل الوصول واسترجاع المعلومات المخزنة (خام، أولية أو مفيدة) فهي تعتبر عاملا مهما لفعالية جهاز اليقظة².

¹ Robert Reix., Op Cit, pp.51-53.

² Corine Cohen., Op Cit, pp.187-188.

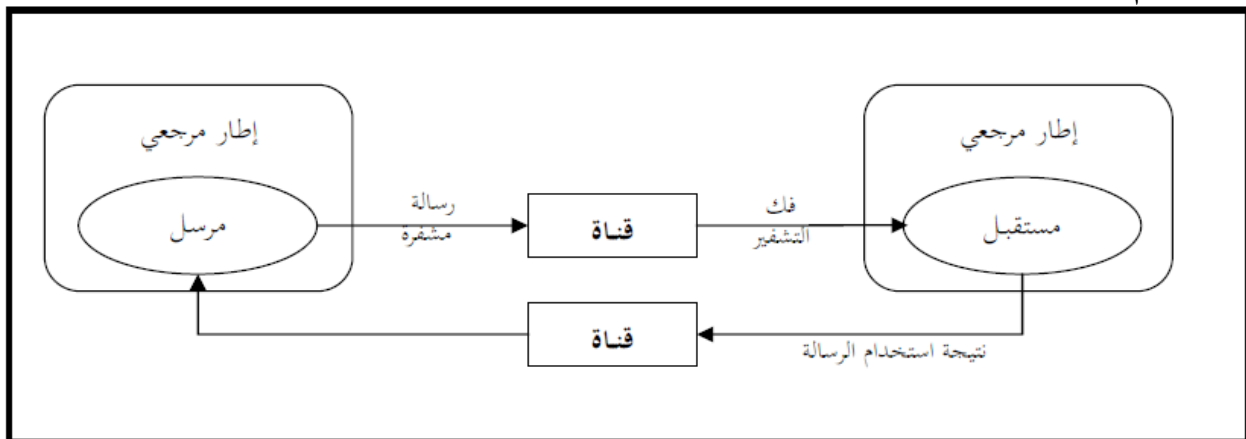
الفرع الثاني: نشر /توصيل المعلومات المفيدة

هي العملية تضمن وصول المعلومة الى مستخدمها في الوقت وبالشكل المناسب، ويرى "Massé, François Thibaut Guy" أن مصطلح تدفق "circuler" هو أفضل من مصطلح النشر أو العرض "diffuser"، فهذا الأخير له جانب نقص، لأنه يعبر عن تدفق عمودي فقط، ومن جهة أخرى، يشير إلى تدفق نمطي: نفس المعلومة للكل، وتحت نفس الشكل¹

بينما التدفق/التواصل أو الاتصال هو نشاط لبناء علاقات بين عدد من الأفراد لإرسال ونقل المعلومات، بهدف الإقناع، الإعلام، التدريب، التنسيق...وبعبارة أخرى، بناء علاقات تسمح بتبادل وجريان للمعلومات ضمن شبكة تربط بين مرسلين ومستقبلين وفي الاتجاهين². فالإتصال أو نقل المعلومة يتم بين:

- مرسل أو عدد من المرسلين: الشخص صاحب المعلومة الذي يريد ان يرسلها؛
- مستقبل أو عدد من المستقبلين: وهو الشخص الذي تُرسل إليه المعلومة، فهو يحتاجها لأداء مهامه المختلفة، ويمكنه هو الآخر أن يصبح مرسلًا للمعلومة؛
- قناة الاتصال: الوسيلة لنقل/إرسال الرسالة أو المعلومة من المرسل إلى المستقبل، يختارها المرسل (رسالة، هاتف، مقابلة وجها لوجه، اجتماع....)الخطأ في اختيار القناة المناسبة يؤدي إلى فشل كلي لعملية الاتصال، لأن مهام المستخدم ستقوم على معلومات مُحرفة.
- تغذية عكسية: هي ردة فعل وسلوك المستخدم بعد استلامه للرسالة، وهي تحدد مدى فهمه لمحتوى الرسالة ونجاعة عملية الاتصال.

شكل رقم 14 : عمليات الاتصال أو تبادل المعلومات



Source: Robert Reix, système d'information et management des organisations, Op Cit, p.41.

تواجه عملية الاتصال مشاكل كثيرة وتطرح عدة إشكاليات في هذا الصدد من طرف الأشخاص المستخدمين (باحثين، محللين، خبراء، ومقررين)، ففي حالة عدم وجود أذان صاغية لحل هذه الإشكالية فقد تكلف المؤسسة خسائر كثيرة، والإشكاليات تتمحور حول الاحتفاظ بالمعلومة دون الاستخدام، التضييل، استخدام معلومة عكس معناها... والعوائق التي تعرقل عملية النشر أو الاتصال الفعال، بمعنى لابد على لمؤسسة من دراسة عملية الاتصال ودراسة جميع الجوانب التي تحيط بعملية الاتصال من: ضرورة التحديد الجيد للمستقبل، اختيار القناة السليمة، ضمان إدراك المستخدم لمعناها والحصول على التغذية العكسية، جهل قيمة المعلومة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية... ويبقى مشكل (عائق) لتنسيق عند نشر المعلومات من بين أهم هذه المشاكل.

1. المشاكل المرتبطة بعناصر عملية النشر /الاتصال :

أكبر عائق توجهه عملية النشر هو التوصيل أو إرسال المعلومة للشخص المناسب الذي يحتاجها او الناقل لها ، وفي هذا السياق، و الهدف الجوهرى والرئيسي لليقظة الإستراتيجية هو المساعدة على صياغة الاستراتيجيات وتبني القرارات الإستراتيجية، المعنى من كل هذا ضرورة إيصال المعلومة المفيدة المنقحة إلى المسؤولين و الموظفين ذوي سلطة القرار، أكثر من غيرهم،¹

¹ Guy Massé, François Thibaut., Op Cit, p.192

²Robert Reix., Op Cit, pp.40-41.

يشوب عملية النشر والتوصيل تعارض وظيفي يتمثل في سرية المعلومة وحساسيتها، والنشر على أكثر مجال داخل الهيكل التنظيمي. الإشكالية المطروحة ماذا نختار (هل نستخدم النشر الموسع أو النشر المستهدف) ، فمسؤولي اليقظة يفضلون نشر موسع لمعلومات اليقظة الإستراتيجية، أي على عدد كبير من المستخدمين داخل المؤسسة، لأن مثل هذا النشر؛ سيعزز من وضوح نشاطات اليقظة، تبادل المعلومات ويرفع من حساسية الأفراد إلى متغيرات المحيط² لكن بالعكس، المدراء المكلفون ببناء الاستراتيجيات يخافون من النشر الموسع للمعلومات الحيوية الحساسة، فهم يفضلون النشر المستهدف لهذا النوع من المعلومات، وحجتهم المدى الإدراكي للأهمية المعلومة من قبل المستقبلين، وبأن المعلومات المنشورة على مجال واسع والمقدمة للجميع تفقد قيمتها ويسهل على المنافسين الوصول إليها، فالعلاقة بين امتلاك المعلومة والقيمة تتمحور حول التوازن بين الحماية والنشر³

أضف إلى ذلك مشكلة التوقيت المناسب والقناة المناسبة فتوصيل المعلومة إلى الشخص المحتاج لها أو المناسب، مع ضمان السرية ليس كل شيء، بل إيصالها في الوقت المناسب وسيرتها عبر القناة المناسبة بمعنى مراعاة الوقت الحقيقي للحاجة، وتجنب الانحراف عن المعنى الحقيقي للمعلومات. وفي هذا الوضع أفضل قناة هي القناة المباشرة، والتي تضمن تغذية عكسية فورية⁴ هناك مشاكل أخرى تطرح فمنها ما هو مرتبط بالشخصية والثقافة ومنه ما هو مرتبط بالثقة المتبادلة. فالفروقات الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم لمحتوى الرسالة، والثقة بين الأفراد، التي يؤدي إلى عدم التعاون وتبادل المعلومات⁵. وفي الأخير كل هذه الفجوات والمشاكل في عملية الاتصال تظهر اذا لم يكن فيه ثقافة في المؤسسة.

2. مشكلة التنسيق عند نشر المعلومات:

ومعناه ضمان التناسق والترابط بين نظم التسيير الداخلية وتعتبر كذلك من أهم الخطوات في عملية نشر توصيل المعلومات إلى المستخدم النهائي في الوقت المناسب وعند الحاجة إلى هذه المعلومة، فهو يبدو للوهلة الأولى كمنشآت إضافية لمعالجة البيانات وتظهر مشكلة التنسيق في حالة تعدد واختلاف المستخدمين، وإذا أردنا تحقيق مبدأ التنسيق لا بد من استخدام عدة آليات من بينها⁶ :

- التعديل المشترك "Ajustement mutuel": وهو إجراء تقوم به المؤسسة له عدة أشكال (المحادثات العفوية، مقابلات أو اجتماعات مخططة)، من خلاله يمكن للمستخدمين أن يستقبلوا جميع المعلومات التي تتناسب واحتياجاتهم وتتوافق ونوع وظيفتهم في المؤسسة، إما بشكل حر أو محدد، مع إمكانية التعاون إجراء نقاشات وحوارات فيما بينهم في حالة ظهور مشاكل معين؛
- الإشراف وفق التسلسل الهرمي "Supervision directe par hiérarchie": وتقوم هذه العملية على تعيين وتكليف فرد يعمل في مستوى تنظيمي عالي توكل إليه مهمة الإشراف المباشر لضمان تنسيق سلوكيات المستويات الأدنى كما يقوم بإعطاء الأوامر، أو النصائح بناءً على المعلومات التي يمتلكها والمرسلة إليه ؛
- الترميز "Standardisation": هي آلية تعمل على صياغة و تصميم وتوحيد المعايير التي تنسق و تقود سلوكيات العاملين في المؤسسة، وتشمل وضع دليل إجراءات، وتحديد بدقة مختلف المهام كل فرد، ونوع المعلومات التي يحتاجها، واختيار القناة المثلى له وللتنسيق من عوائق ومشاكل نشر/توصيل المعلومات يمكن للمؤسسة ان تستخدم - نظام شبكات الاتصالات الرسمية (الالكترونية): وهي قناة تسري (تتدفق) فيها المعلومات بشكل رسمي بين مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات عمل (الوظيفة التجارية، الإنتاجية، المحاسبية ووظيفة التخزين...)، ومتصلين بشبكة داخلية لنقل وتبادل المعلومات؛

¹ Corine Cohen., Op Cit, p.188.

² Bruno Martinet, Jean Michel Ribault., Op Cit, p.204.

³ Guy Massé, François Thibaut., Op Cit, p.194.

⁴ Corine Cohen., Op Cit, p.189.

⁵ راجع: شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص174-178

⁶ Robert Reix., Op Cit, pp.33-34.

- شبكات غير رسمية: من خلال خلق روح التعاون بين الأفراد وتشجيع الاتصالات غير الرسمية، إذ يوجد في المؤسسة مجموعات أفراد، تجمع بينهم أو تربطهم علاقات مصالح مشتركة، تتبادل على إثرها المعلومات..... أما فيما يخص آخر عملية وهي عملية تخزين ونشر المعلومات المفيدة الى المستخدمين المناسبين وفي الوقت المناسب فهي عملية لا تقل أهمية عن العمليات الأخرى فبدون نجاح هذه العملية و النشر الجيد وشفاف للمعلومة لا يمكن للمسؤولين اتخاذ أي قرار ، وحتى تعتبر مرحلة نشر المعلومات مفيدة و فعالة وتحقق أهدافها، وتساهم في الرفع من فعالية جهاز اليقظة الإستراتيجية، يجب أن تركز على النقاط التالية:

1. تكوين قاعدة بيانات تتكون من المعلومات المجمع، الأولية والمفيدة، مجموعة القرارات المتخذة والمشاكل التي واجهتها المؤسسة وطرق حلها، هذه الخطوة تساهم كثيرا في بناء رصيد تراكمي معرفي للمؤسسة، ضمن إطار يُمكن ويسهل من استرجاع المعلومات المخزنة فيه، وقت الحاجة إليها؛

2. ترسيخ أهمية التخزين ودور تكوين ذاكرة تنظيمية خاصة بالمؤسسة في تحقيق التعلم التنظيمي للمؤسسة؛

3. التحديد الجيد لخصائص الشخص الذي يحتاج إلى كل نوع من أنواع المعلومات، وتنظيم قنوات الاتصال وانتقال المعلومة تلك المعلومات مع ضمان حد أدنى من التنسيق والحماية؛

4. تطوير شبكة وقنوات نقل المعلومة والعمليات الاتصالية بين مختلف المستويات فكلما كانت رد فعل فورية وسريعة مع وجود كل من المرسل والمستقبل في نفس الوقت على طرفي قناة الاتصال كلما تكفل ذلك بإنجاح عملية نقل المعلومة إلى الشخص المحتاج لها ، وأيضا التخلص من مختلف التشويشات، التي يمكن أن تُحرف محتوى الرسالة أو أن تؤدي إلى فهم خاطئ للمعلومة ؛

5. الاعتماد على التطبيقات والتقنيات وتكنولوجيات المعلومات في مجال تخزين ونشر المعلومات، إنشاء نظام نشر مستهدف يقوم على الكلمات المفتاحية وتفعيل دور الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة.

المبحث الثالث: تنفيذ عمليات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

تنفذ عمليات اليقظة الإستراتيجية اعتمادا على ما تملكه المؤسسة من موارد وطاقت، وبالنظر إلى حجمها و مجال نشاطها و خصائص المحيط الذي تنشط فيه ودرجة عدم التأكد ... فمن خلال هذه الخصائص تظهر وترسم ممارسات نظام اليقظة الإستراتيجية، وكذلك الطريقة التي تنظم بها عمليات اليقظة الإستراتيجية . يتطلب تطبيق نظام اليقظة بشكل كامل على امتلاك إمكانات مالية معتبرة، وسائل تكنولوجية ، وموارد بشرية لاسيما التي تملك الكفاءة والخبرة التي ستستخدم في جمع المعلومات، المعالجة والتوصيل والنشر و التخزين، وكل هذا سعي من أجل معالجة كل المشاكل ومعرفة كل التحديات.

المبحث الرابع: تنفيذ عمليات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

المطلب الأول: وظائف وطرق اليقظة في المؤسسة.

اليقظة الإستراتيجية نظام يُمكن المؤسسة من الحصول على المعلومة لها فائدة، ومن خلال هذه المعلومات تستطيع المؤسسة اتخاذ قرارات إستراتيجية أفضل، كما تضمن قيادة رشيدة للمؤسسة في ظل ظروف عدم التأكد . ولا تملك المعلومة الملائمة على هذا النشاط أن يؤدي مجموعة من الوظائف (على الغالب ستة وظائف)، ولا بد أن يتصف هذا النشاط بالتنظيم والتنسيق في مختلفة مستويات التنظيمية، وان تكون شاملة، ومُستهدفة.

الفرع الأول: وظائف اليقظة الإستراتيجية

الوظيفة هي ما يجب على شخص القيام به أو انجازه في منصب عمله، فالأمر يتعلق بنشاط، مهمة، دور، خدمة أو عمل...¹

1. الوظيفة التنبؤية " Fonction anticipative "

الوظيفة الأولى لليقظة وسبب وجودها، هي التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فاليقظة عليها أن تتوقع تطور الأسواق، تطور المنافسة، القوانين... وتعرف الفرص بأنها: عوامل وأوضاع خارجية تساعد المؤسسة كثيراً في جهودها الرامية إلى تحقيق أهدافها"² . بينما التهديدات هي: "أي موقف، فكرة أو موقع يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها"³

¹ Corine Cohen., Op Cit, pp.104-105.

² حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2005، ص112.

³ -مرجع سابق بص.144

على اختلاف وتنوع مصادر الفرص والتهديدات أصبح من الضروري وضع آلية خاصة لمراقبة كل هذه المصادر وفي نفس الوقت، فالتهديدات يمكن أن تكون المنافسين، القوانين أو التشريعات جديدة، عدم مواكبة المؤسسة للتطور العلمي والتقني الحاصل في بيئتها، بينما الفرص فتكون باندماج أو تحالف محتمل، العمل منتج جديد، الدخول إلى سوق خارجي جديد... فالليقظة الإستراتيجية هي الآلية المناسبة وتقوم على مراقبة كل مصادر الممكنة التي تخلق فرص أو تهديدات، كما تجعل من التوقع والتنبؤ والاستباقية إستراتيجية لها تضمن لمؤسسة البقاء والاستمرار.

2. الوظيفة الإعلامية "Fonction informative"

هي وظيفة أساسية ، حيث يعتبر توفير المعلومة للمستخدمين السبب الثاني لوجود الليقظة، ولا بد أن تكون المعلومة المقدمة من قبل جهاز الليقظة في المؤسسة خام أو معالجة وتتصف بالملائمة "la pertinence" ، ويتطلب الحصول على هذه الأخيرة القيام بإجراءات التحليل، التركيب والتشكيل.

3. وظيفة التحليل والتركيب "Fonction informative"

وهي وظيفة تقوم على تحليل المعلومات المجمعة عن طريق تفتيتها وتجزئتها للحصول على العناصر الأساسية والمهمة والتي تدل على التغييرات المستقبلية في محيط المؤسسة. أما وظيفة تركيب المعلومات المجمعة : فتقوم بتجميع المعلومات المجزأة، المتفرقة، المتقطعة والغير المتجانسة والعمل على إيجاد العلاقات والروابط بين المعلومات ولبناء صورة تدل عن واقع ومستقبل محيط المؤسسة.

4. وظيفة التشكيل "Fonction de mise en forme"

تعمل الليقظة على إعطاء المعلومة ذات جودة، فالهدف من وظيفة التشكيل هو وضع المعلومة ضمن سياق متخصص (جدول، شكل، منحنى، بيان)... يسهل ويوضح المعنى، كما أنها تلعب دوراً مهماً في فهم دلائل ومعارف المعلومات المنشورة .

5. "وظيفة الاتصال والإعلام" "Fonction d'animation et de communication"

وهي وظيفة تعمل على إيجاد حل وآليات اتصال وتواصل فعالة بين اليقظين والأشخاص المعنيين باستغلال المعلومات كما يمكن جهاز الليقظة من تسهيل تدفق المعلومات التي تمر ضمن هذه الشبكات إلى الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، وجعل المعلومة المطلوبة متاحة لهم في الوقت المناسب وبالصفة الموائمة.

6. وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات "Fonction d'identification des besoins d'information"

وهي من أهم الوظائف الأولية التي تبدأ الليقظة الإستراتيجية عملها وتسهل خطتها وهي أن تقوم بتحديد الاحتياجات من المعلومات وتستهدها قصد الإجابة عن توقعات المستخدمين، سواء الضمنية منها أو المصرح بها ، مع تحديد نوع وطبيعة ومصدر المعلومات التي يجب الحصول عليها، أو تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت الرقابة.

الفرع الثاني: طرق الليقظة (اليقظة الشاملة والليقظة المستهدفة)

ويمكن معرفة الطريقة المناسبة لليقظة من خلال حجم المؤسسة، خصائص قطاع النشاط، الإمكانيات ودرجة وعي المؤسسة بأهمية الليقظة، كذلك حسب مدى حساسية عنصر من المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسة الذي يتم تطبيق عليه نوع من أنواع اليقظت الأربعة (تنافسية، تكنولوجية، تجارية أو بيئية) :-¹

• **فتختار الليقظة الشاملة لكل عناصر من عناصر المحيط الخارجي والغير محددة:** بمعنى الاستماع الكلي

للمحيط، دون وجود هدف واضح ، هذه الليقظة تحقق يومياً من خلال الجرائد، الندوات، اللقاءات ومن خلال الاحتكاكات اليومية بمختلف أعوان المؤسسة، فإن تم ملاحظة أي تغير أو أن المنافس يستعمل تكنولوجيا جديدة أو ينوي طرح منتج جديد لا بد من إبلاغ المؤسسة، ومن ثم تقوم بليقظة تستهدف متابعة وجمع معلومات عن ذلك العنصر؛

• **أو تختار يقظة مستهدفة ومركزة على عنصر أو مجموعة عناصر:** هنا القائمين على تشغيل جهاز

اليقظة في المؤسسة يحددون جيداً أهداف البحث، محاور الرصد، نوع المعلومات ومصادر الملائمة، فهي

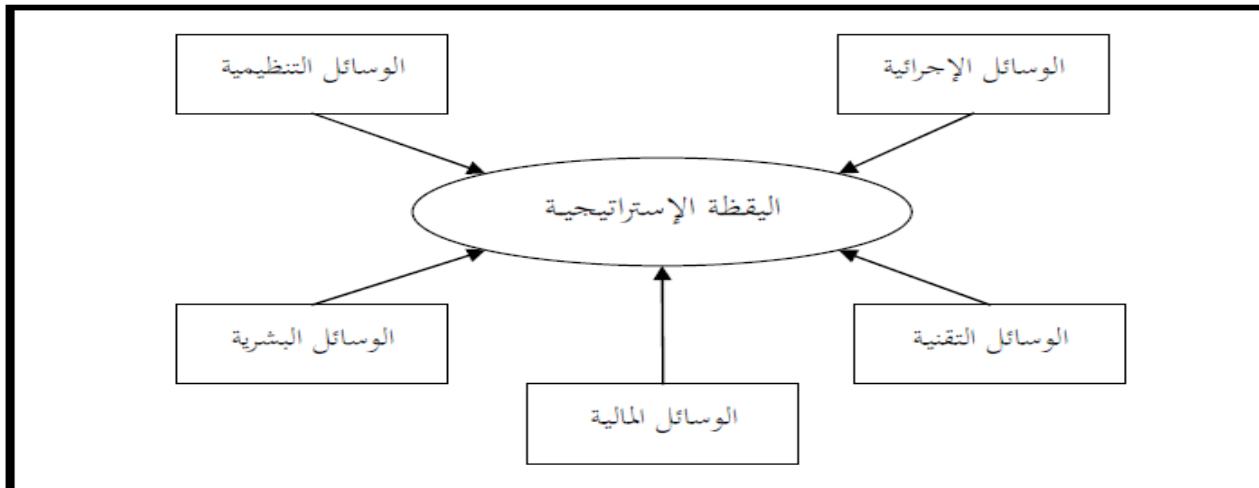
¹- Laurent Hermel., Op Cit, pp.18-19

- رصد مستهدف لعنصر حرج من المحيط الخارجي (منافس، مورد، منتج، تكنولوجيا...)، والذي يحتمل أن يكون له تأثير حساس على المؤسسة في المستقبل القريب.
- لا تمارس المؤسسات نشاط وطرق اليقظة بنفس المستوى، فمنهم من يمارس¹:
- اليقظة الدائمة (المتواصلة) "**La veille permanente**": يقظة المؤسسة في حالة استماع توقعي دائم للمحيط الخارجي، حيث تلتقط الإشارات الضعيفة، المعلومات المحذرة على تغييرات في المحيط وقت ظهورها؛
 - اليقظة الدورية "**La veille périodique**": يقظة المؤسسة هنا تقوم برصد منتظم للهدف وفقاً لمشكلة ولدورية مصادر المتابعة، وعملية الرصد تكون مركزة على ميزانية المؤسسات، التقارير والدراسات، المقالات المنشورة في المجلات، تقارير المجالس والبرلمان، منشورات المتخصصة...؛
 - اليقظة العرضية "**La veille occasionnelle**": متابعة منظمة لمواضيع محددة وهي مع علم مسبق بالعنصر (بالهدف) الذي تريد متابعته وجمع معلومات عنه؛
 - اليقظة اللحظية "**La veille ponctuelle**": أي جمع المعلومات في لحظة معطاة ضمن سياق معطى، فهي تقترب من دراسة السوق.
- وبصفة عامة تكون يقظة المؤسسة إما يقظة سلبية "**passive**" لا تقوم بأي ردة فعل ازاء التغير وتخضع له، أو يقظة ايجابية "**active**": مراقبة التغير والتكيف معه واكتساب مرونة، أو يقظة حركية، نشطة "**réactive**": أي أنها تنتبأ بالتغير وتتجاوب معه قبل حدوثه، ونادراً ما تكون يقظة استباقية "**proactive**": تُخطط وتُهيئ لتغيير في محيط المؤسسة، ومعنى ذلك أن المؤسسة ومن خلال تؤثر في أحد عناصر محيطها فتدفعه للتغير، الصفة الاستباقية لليقظة أو الوظيفة ترتبط أكثر بمفهوم الذكاء الاقتصادي/الاستراتيجي.

المطلب الثاني: الموارد البشرية لتنفيذ عمليات اليقظة الإستراتيجية.

لتشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة، لابد من توافر مجموعة من الموارد المالية والتكنولوجية و الموارد البشرية (اليقظين)، والشكل الموالي يوضح جميع الوسائل اللازمة للقيام بجميع وظائف ونشاطات اليقظة الإستراتيجية وبصفة فعالة في 5 أبعاد.

شكل رقم 15: الوسائل اللازمة لتشغيل جهاز اليقظة



Source : Corine Cohen, veille et intelligence stratégique., Op Cit, p.210

الفرع الأول: الموارد البشرية (اليقظين) المكلفة بتشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة

¹Institut d'innovation informatique pour l'entreprises (3IE), "La veille stratégique : Les yeux et les oreilles devotre entreprise", site Internet : <http://www.Jinnove.com/upload/documentaire/vs.pdf>.

p.09. (Consulté le : 27/03/2022).

وهم مجموعة من الأفراد مهمتهم تفعيل جهاز اليقظة في المؤسسة، فاليقظون فريق عمل يتكون من مجموعة أشخاص ذوي كفاءات وخبرات ومهارات في مجال جمع المعلومات، وقبل التطرق إلى أنواعهم، مهامهم وأهم الخصائص، لابد من تسليط الضوء على طريقة تنظيم عمليات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

تنظيم عمليات اليقظة في المؤسسة:

إن سعي المؤسسة لرفع فعالية اليقظة عادة ما تواجهه مشاكل، التعاضد، التنسيق والمنهجية، ومن أجل تجنب هكذا مشاكل لابد من تحقيق مبدأ الرشاد في الاستخدام، وانتهاج أسلوب تنظيمي معين لهذه الوظيفة الحساسة، حيث نجد أن هناك أسلوبان تنظيميان يمكن أن تتبعهما في سبيل تنظيم عملية اليقظة، وذلك وفقاً لخصائص المؤسسة وخصائص محيطها¹ :

- **الهيكل (التنظيم) المركز "structure concentrée"** : خلية يقظة مركزية، أعضائها يمتلكون مهارات عليا، يكرسون كل وقتهم لضمان سيرورة عملية اليقظة (دوام كامل) ؛

- **الهيكل (التنظيم) الموزع "structure répartie"** : وهو أسلوب يعتمد على إرساء خلية يقظة تركز على عدد من المرسلين يعملون بدوام جزئي، يترأسهم مسؤول يعمل بدوام كامل، تستطيع المؤسسة استعمال الأسلوبين معا، كوضع هيكل مركز لليقظة التكنولوجية والتنافسية وهيكل موزع بالنسبة لليقظة التجارية والمجتمعية، لتستفيد من مزايا وفوائد النوعين. وفي الجدول الموالي نقوم بعرض نقاط قوة كل نوع من أنواع تنظيم اليقظة في المؤسسة:

جدول رقم 04 : مقارنة بين خلايا اليقظة المركزية وخلايا اليقظة الموزعة.

الهيكل الموزع	الهيكل المركز
<ul style="list-style-type: none"> • استخدام كل الكفاءات الموجودة في جمع وتحليل المعلومات • تكرار المعلومات يقلل من خطر عدم الحصول على معلومة الهامة • مُفضل في حالة تعدد المؤشرات والمصادر وكثرة المعلومات • معرفة المشاكل التشغيلية الحقيقية 	<ul style="list-style-type: none"> • تفرغ كامل للأشخاص • تحفيز قوي • اندماج قوي في النظام الاستراتيجي • تكوين متخصص ومركز للأشخاص • مشاكل قليلة متعلقة بحركة المعلومة

Source : Laurent Hermal. maitriser et pratiquer la veille stratégique, Op Cit. p.21

إن المهمة الأساسية لخلية اليقظة تتمثل في صياغة وتنظيم عمليات اليقظة (الاستهداف، الجمع، التحليل، والتوزيع) في المؤسسة والحرص على التنسيق بين اليقظين، كما يسهر رئيس خلية اليقظة على مراقبة كل إجراء أو نشاط². ولا تكون خلية يقظة فعالة إلا إذا كانت متصلة مع الهيكل التنظيمي، فكل موظف للمؤسسة يجب أن تصل إليه المعلومة وأن يُحس بأنه معني باليقظة، الأمر الذي يعمل على تطوير وبناء ثقافة معلومات وتبادل داخل المؤسسة، ويتم هذا من خلال إجراء عملية توعية بين العاملين لإدراك دور اليقظة بالنسبة للمؤسسة ومن وتوضيح إرادة المؤسسة في جعل المعلومة تمر وتبادل داخليا³.

الأشخاص المكلفين باليقظة في المؤسسة:

في الغالب، تتكون خلية اليقظة من أفراد لهم كفاءات عالية وتكوين تقني يطلق عليهم اسم اليقظين "les veilleurs"، يتميزون أساساً بالحذر، الانتباه، التفكير النقدي، روح الاتصال وتبادل المعلومات، الإرادة على مواجهة تحديات التي تطرحها اليقظة...
تتمثل أهم ممثلو اليقظة في النقاط التالية⁴:

Laurent Hermal., Op Cit, p.21¹

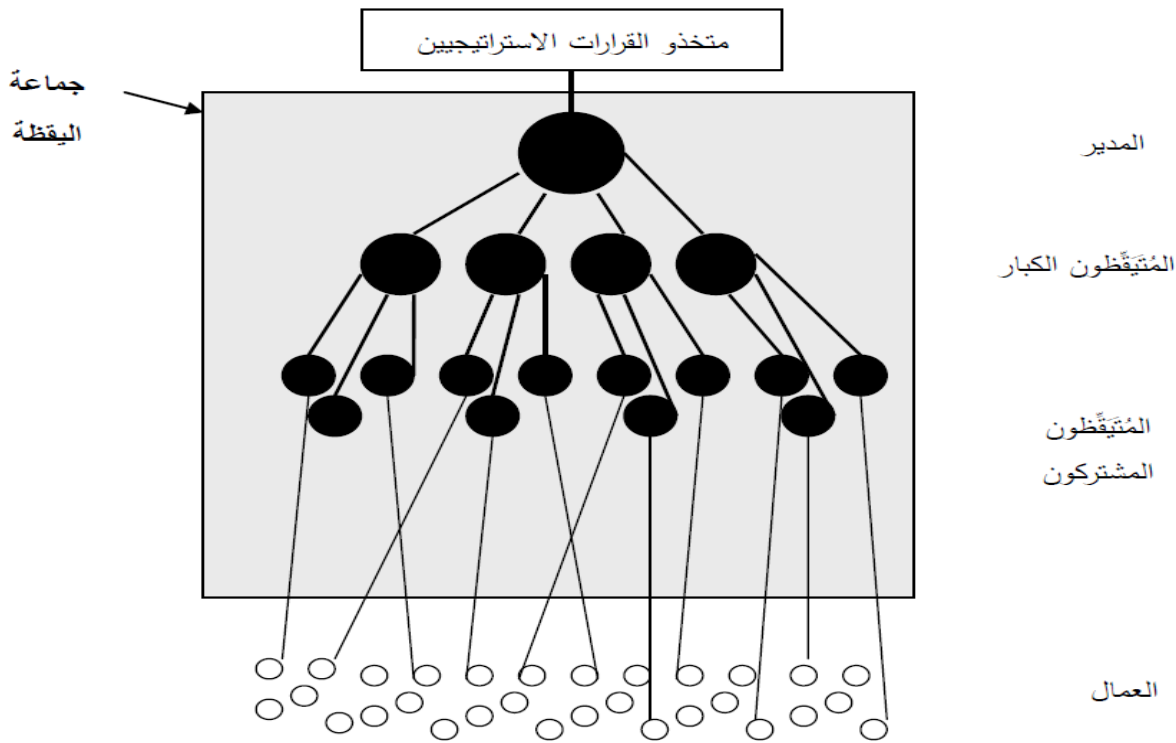
² Denis Meingan, Isabelle Lebo, Maîtriser la veille pour préparer l'intelligence économique, Knowledge CONSULT, 2004, Op Cit, p.5.

³ Henry Samier, Victor Sandoval, La veille stratégique sur internet, Lavoisier, paris, 2002, p.31.

⁴ نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002م، ص ص 80-81.

والمتيقظ أحد ممثلي اليقظة وهو شخص يعمل الاستماع الجيد لما يحدث خارج المؤسسة، وتتمثل مهمته الأساسية في الكشف والتنبيه عن الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، وعملية اليقظة الإستراتيجية تستوجب شبكة من المتيقظين أي تقوم على أساس العمل الجماعي وتُظهر ذلك في الشكل رقم 16، ويمكن توضيح ممثلو اليقظة الإستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): ممثلو اليقظة الإستراتيجية



المصدر: رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة مارس، 2005، ص193.
من خلال الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن جمع ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين دور كل واحد منهم.

الجدول رقم (05): يوضح ممثلو اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
- تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.	- يعرض على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة. - البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية.	متخذو القرارات الاستراتيجية les décideurs stratégiques
- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.	همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة. - إعداد والإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.	المدير Le directeur

<p>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا. القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</p>	<p>تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة.- - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	<p>المتيقظون الكبار Les veilleurs seniors</p>
<p>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية. - الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. - قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشتركون Les veilleurs associés</p>
<p>- نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.</p>	<p>العمال Les employés</p>

المصدر: نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص81.
صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج. كما أن هؤلاء الممثلين لهم الخبرة والمهارة المهنية العالية ولكن هذا لا يمنع بناتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها.

- أنواع المتيقظين:

يلاحظ (Rouache 96) أن هناك أنواع للمتيقظين مرتبين حسب الخصائص الدفاعية ودرجة الخبرة في تطبيق اليقظة حيث يجد خمسة أنواع :¹

❖ **المحاربين guerriers**: يخصص وسائل مهمة و أدوات متكلفة و لا يتردد في أن يكون في حركة دائمة في روح الحرب الاقتصادية.

❖ **المهاجمين Offensifs**: مصدر عسكري يضع وسائل مهمة و تقنيات متخصصة.

❖ **النشطين Actifs**: يضعون وسائل محدودة و يطورون شبكة لليقظة التنافسية.

❖ **الإرتكاسيين Réactifs**: يقومون برد الفعل فقط على الهجمات ، ميزانية جدّ محدودة.

❖ **النائمون Durmeurs**: لايقومون بأي نشاط لليقظة .

المطلب الثالث :الوسائل التقنية والمالية لتشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة

في عملية سيرورة اليقظة يتم استعمال وتحديد مختلف الوسائل التكنولوجية (معدات وتقنيات) المرتبطة بكل مرحلة من مراحل عمليات اليقظة الإستراتيجية (الجمع، المعالجة، التخزين، النشر والتوصيل) وهو يتطلب توفر

¹ : Ali Samida, Emna Ben Dahmane, Opcit, p5.

كفاءات علمية وتقنية متخصصة في مجال تكنولوجيات المعلومات، كما ان استخدام هه المعدات يتطلب تكوين خاص ومتواصل ...¹.

ولأن تكنولوجيات المعلومات والاتصال ليست بموضوعنا وسيتم الاقتصار في هذا الفرع إلى الإشارة، أن الأبحاث والتطورات التكنولوجية أوجدت للمؤسسة عدد غير منتهى من الوسائل ذات الطبيعة التكنولوجية التي يمكن استخدامها من أجل الحصول على مزايا الوقت، التكلفة، الجهد، وكذلك تقليل الأخطاء. ففي مجال جمع المعلومات، يجري الحديث حالياً عن دور الانترنت التي تحتوي على حوالي 9 ملايين موقع وملايير الصفحات، وعدد لا يُستهان به من محركات البحث البسيطة والذكية، في تفعيل عمليات اليقظة، وبالضبط مرحلتي: البحث وجمع المعلومات، مرحلة النشر والاتصال بين الأفراد داخل وخارج المؤسسة...

وهو مفهوم أكثر تطور من الذكاء الاصطناعي، ويقوم بأربع وظائف أساسية: البحث:

عن المعلومة، تحليل المعلومات المجمع، تصفية، حفظ وتحديث النتائج، بالإضافة إلى إمكانية الإبحار في حالة **off-line** بين الصفحات ومواقع التحميل في مجال معالجة المعلومات، هناك أيضاً، مجموعة

برمجيات، مهمتها الأساسية هي وضع في علاقة المعلومات المتقطعة والمتنوعة لاستخراج المعنى. هذه البرمجيات تتعدد وتتنوع، وتتجدد وتتطور باستمرار، في سبيل تحسين وتقديم أفضل تشكيل وقرءة للمعلومات المجمع تساعد المستخدم على التحليل. ومثال ذلك: "LexiQuest" اقترحت الأداة، "LexiQuest Mine" التي تحلل حجم هائل من المعلومات الوثائقية لاستخراج المعلومات المفتاحية وتصمم خرائط معطيات تبين المصطلحات الأساسية والروابط المختلفة فيما بينها.

هذا البرنامج، يصنف، ينظم، يحلل ويُعين ألياً وثائق ذات طبيعة تجارية²،

ويعتبر مجال نشر وتواصل المعلومات بين العاملين بالمؤسسة، المجال الأكثر غنى بالوسائل والأدوات التكنولوجية، لأن التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات سهلت وسرعت تبادل المعلومات داخل المؤسسة، وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي. وتعتبر الانترنت الوسيلة الأكثر شهرة واستخداماً بين المؤسسات وذلك نظراً للمزايا الفريدة والمتنوعة التي يوفرها استخدام مثل هذه التقنية، منها:

- تكاليف منخفضة: فعند توفير الشبكات الداخلية تتمكن المؤسسة من تسبير تدفق المعلومات بأقل بتكلفة، جهد ووقت....؛
- دخول سهل، بسيط، سريع وأكثر جاذبية، فهي تسمح لكل عامل في المؤسسة الاطلاع من موقع عمله على المعلومات التي يحتاجها لأداء مهامه، دون أي قيود، وأي رسميات، مع إمكانية إيضاح الاحتياجات من المعلومات؛
- دخول آمن: دخول مقيد يكون حسب حسية وسرية المعلومة فكل عامل يمكنه الدخول فقط إلى صفحة وظيفته؛
- تكرار وتحليل المعلومات غير المتجانسة: إتاحة الاستعمال لكل مستخدم فيقوم بتجميع وتحليل المعلومات المتناثرة والمتنوعة، فتتشكل يقظة فردياً يتم جمعها نتائج عملها مع اليقظة الشاملة للمؤسسة؛ فمن خلال شبكات الانترنت يمكن أن نجسد العمل الجماعي، تبادل المعلومات، التحديث المستمر للمعلومات، إعادة تشكيل للمعلومات، والطبيعة الاقتصادية لهذا النوع من الشبكات الذي يربط جميع أعضاء المؤسسة ببعضهم، فيتبادلون، يتشاركون، ويُفعلون نشاط اليقظة من وراء مكاتبهم.

الفرع الثالث: ميزانية اليقظة الإستراتيجية

تعتبر الموارد المالية من أهم العناصر التي تساعد على التسيير الجيد لأي نشاط في المؤسسة، وهو مجموع ما تصرفه أو تخصصه المؤسسة لتشغيل وظائف اليقظة الإستراتيجية أضف إلى ذلك العناصر الأربعة الأخرى (الظاهرة في الشكل)، وهي عوامل لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار إذا ما أردنا قياس فعالية جهاز اليقظة الإستراتيجية؛

وتعتبر الموارد المالية محل جدل، إذ يبدو بالنسبة للبعض على الرّغم من أهميتها، أنها عنصر لا يحدّد فعالية اليقظة الإستراتيجية، إلا أن البعض ومن خلال دراسات حديثة³، يصرون على ضرورة امتلاك على الأقل الحد الأدنى من الميزانية الخاصة لتأدية عمليات اليقظة الإستراتيجية، ...

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، ط2001،

² - Corine Cohen., Op Cit, p.203.

³ Corine Cohen., Op Cit, pp.204-209

يمكن أن توزع الميزانية على ثلاث محاور: الموارد البشرية (اليقظين)، الوسائل التكنولوجية (برامج، تجهيزات مكتبية، أجهزة إعلام آلي،...)، ويُعتبر "fonds documentaires" الاشتراكات في المجالات، (اقتناء الجرائد المتخصصة، الكتب، واستخدام بنوك المعلومات،...)، من أهم المحاور من ميزانية اليقظة الإستراتيجية...¹ في الأخير، إن اتصاف اليقظة الإستراتيجية بالفعالية، يقتصر أساسا على:

- ضمان فعالية كل مرحلة من مراحلها،
- ضمان التنسيق والتواصل بين مختلف القائمين على تشغيل جهاز اليقظة،
- توفير الوسائل أو الإمكانيات المالية والتكنولوجية التي تستخدمها في تأدية مختلف الوظائف،
- إدراك تيقن الإدارة العليا لأهمية وفائدة وضرورة اليقظة الإستراتيجية،
- عملية التحفيز والتشجيع الدائم لليقظين التي تساعد على تجاوز العوائق والعراقيل المختلفة.

خلاصة الفصل الأول:

تناول الفصل الأول اليقظة الإستراتيجية، وكان هدفنا تبين ماهية اليقظة الإستراتيجية، وأهم شروط لفعالية هذا النظام وكذا عمليات اليقظة الإستراتيجية وطرق تنفيذها، والمزايا التي يجلبها هذا الجهاز الفعال من منظور تعزيز وخلق المزايا التنافسية ضمن معترك تفرضه طبيعة البيئة الديناميكية التي تفرض على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة المنافسة و هذا لضمان بقائها وإستمرارها وهذه الوسيلة منحدره من ميدان الإدارة الإستراتيجية و هي عبارة عن نظام معلومات، ويعتبر الركيزة الأساسية لعملية صنع القرارات حيث يمكن استخدامها كأداة حكم على سلوك الأفراد في المجتمع.

فاليقظة الإستراتيجية هي عملية حراسة دائمة تستوجب ممثلين ذوي كفاءات معينة يعملون ضمن نظام محدد وفق مراحل، تبدأ بتعقب المعلومات والبحث عنها، ثم انتقاءها وتحليلها ومعالجتها والإبقاء على المعلومات الإستراتيجية والتخلي على التي لا تساهم في عملية اليقظة، ثم يتم تقديم هذه المعلومات المحللة إلى مستخدميها في الوقت المناسب والتي تساعدهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، وكمحلة أخيرة يتم قياس النتائج المتوصل إليها، وكل هذه المراحل تتم من خلال برامج مبتكرة تسهل كل عملية وتمكن المؤسسة من التصدي لمتغيرات البيئة ومواجهة العالم الذي يمتاز بحدّة المنافسة وكسب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية، و من جملة ما تسمح به:

- القدرة على اكتشاف التغيرات و التكيف معها حيث تغتنم الفرص و تتجنب التهديدات.
- تحسين القدرة على الإبداع و خلق المزايا التنافسية.
- دعم القرار و المساعدة على إعداد و صياغة إستراتيجية المؤسسة.

كما سوف نتطرق في الفصل الموالي إلى ماهية الميزة التنافسية، محدداتها، مصادر وأسباب تطورها، ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، وكذا دور البارز والفعال التي يفرضه هذا الجهاز ليوصل المؤسسة إلى أعلى الهرم التنافسي ومنتهى السيطرة .

¹ -Chantal Bussenault, Martine Pretet, organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1991.

الفصل الثاني

تمهيد:

من المؤكد أن التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال قد أفرزت وضعا جديدا مهمته الأساسية هو التنافسية والتي تعتبر التحدي الرئيسي للمؤسسة حيث تؤثر على أوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية والتسويقية كما تؤدي إلى تفعيل مواردها بغية بناء وتعزيز وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب تلك تغيرا.

وحتى تتميز المؤسسة عن باقي منافسيها في السوق، وجب عليه ان تكون على دراية تامة بموقعها وان تحدد استراتيجياتها التنافسية، وتطوير نقاط قوتها وان تعتنى بنقاط ضعفها، مع اقتناص اي فرصة تتاح لها لتحويلها الى ميزة تنافسية و أسبقية عن البقية ، وتماشيا مع التغير الحاصل في بيئتها لابد اصبح لابد لها من المتابعة الدائمة، ومحاولة اكتساب مرونة كبيرة وتكيف معها، فالسرعة، المرونة و القدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية، و لتتمكن من الاستمرار والمقاتلة على حصصها السوقية المكتسبة.

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

إن التأثير الجلي للبيئة التنافسية في سلوك الزبائن، الذي يظهر من توفير الاختيارات المتنوعة من المنتجات بما يوافق ذوقهم و دخلهم. فتقوم المؤسسة بتعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية، واتخاذ القرارات الهيكلية؛ قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، مما يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، اعتمادا على ميزة تنافسية حقيقية تنفرد بها على منافسيها، يتم إنشاءها بعد إدراك و تفكير عميق، يؤمن لها البقاء ضمن جماعة المنافسين و النمو في السوق و التطور والاستقرار.

و في هذا المبحث سنتطرق لمختلف مفاهيم الميزة التنافسية حيث قسمناه إلى أربعة مطالب و هي:

- مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها ؛

- خصائص الميزة التنافسية ؛

- محددات الميزة التنافسية.

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

يحتل مفهوم الميزة التنافسية حيزا هاما في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، حيث تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي يحقق ربحية متواصلة مقارنة بالمنافسين، وأصبح الشغل الشاغل الذي يشغل المنظمات كيفية الحصول على ميزة تنافسية تفرض بها نفسها وسنقدم أهم تعاريف الميزة التنافسية و نتطرق إلى أنواعها.

الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية

من الصعب تحديد تعريف ومفهوم محدد للميزة التنافسية، وسنتطرق لبعض التعاريف التي أشار إليها

الباحثين في مجال إدارة الأعمال :

حيث عرفها نبيل مرسي خليل على أنها : " عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".¹ كما يعرفها معالي فهمي حيدر بأنها : " قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".² كما تعرف بأنها : " مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار و التطوير المستمر، و تميز في الفكر الإداري، و فرة في الوارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".³ " يعرف (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، د ط، 1998، ص 37

² معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2002، ص 8

³ ثابت ادريس عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".¹

" الميزة التنافسية هي ما تختص به المؤسسة دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث تمكن المؤسسة من أن تقدم مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقدم نفس المنفعة بسعر أقل".²

من خلال كل هذه التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الانفراد و الاستباقية التي تظهرها للمؤسسة من خلال امتلاكها لصفات تميزها عن منافسيها وكذا تبني استراتيجيات تنافسية فعالة و إبداع وتجديد في منتجاتها و تحقيق قيمة مضافة، بهدف تحقيق اكبر رضا لدى الزبون ، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك و يصعب تقليدها.

الفرع الثاني : أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين تتحقق بإحدهما الميزة التنافسية و هما كالتالي:³

ميزة التكلفة الأقل: وهو تقديم منتجات بأقل تكلفة وسعر مقارنة مع المنافسين.

تمييز المنتج أو الخدمة: تكون باستخدام المؤسسة أساليب التمييز تجعل من منتجات المؤسسة متميزة مقارنة مع منافسيها الأمر الذي يؤثر على سلوك زبائنها فيقررون أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التمييز.

و تحقق هذه الأخيرة بإحدى الطرق التالي :

1. التكلفة أقل : يمكن لمؤسسة ما أن تتميز عن باقي منافسيها من خلال العمل على تصميم، و تسويق

منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة هذا ما يحقق أكبر عوائد ، و الحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة القادرة على تحقيق القيمة المضافة في منتجاتها ، والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية⁴، ويمكن أن نقيم الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها، ومقارنتها بالمنافسين من جانب التكاليف⁵.

2. تمييز المنتج : تميز وانفراد المؤسسة في منتجاتها وخدماتها بالنظر للمنافسين وتناسبا مع رغبات الزبون الذي يهتم(بالجودة ، الخصائص الفريدة، و توفر خدمات ما بعد البيع) أكثر من اهتمامه بالسعر ونواحي أخرى،وهنا يجب على المؤسسة فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة خلق القيمة، و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.⁶

من خلال امتلاك هذين النوعان من الميزة التنافسية يمكن للمؤسسة أن تسيطر عليها وتزعمها للسوق الذي تنشط فيه، أو على الأقل امتلاك أحدهما.

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية و العوامل المتحكمة في اختيارها

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية⁷

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين وان تتميز بالاستمرار والاستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.
- ✓ نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
- ✓ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

¹ د/منصور الزين استاذ محاضر - جامعة البليدة- مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمة الأعمال، eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc.

² طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، دار النشر غير موجودة، مصر، دون سنة النشر، ص191، 190.

³ - نبيل مرسي خليل، نفس المرجع ، ص 103.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 84

⁵ خالد خالفي، مرجع سابق، ص 99

⁶ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص (2) 85

⁷ د.طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2009، عمان الأردن، ص309

- ✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسري وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارة المؤسسة من جهة
- الفرع الثاني: العوامل المتحكمة في اختيار الميزة التنافسية :
 تعتمد المؤسسة في اختيارها للميزة التنافسية على العوامل الآتية¹ :
- ❖ جاذبية النشاط وحدة المنافسة فيه، والتكنولوجية المستعملة.
 - ❖ تطور احتياجات، ورغبات الزبائن خلال الزمن، والفرص المتوقعة مستقبلا.
 - ❖ تخصيص الموارد المالية التي تمكن المؤسسة للحياسة على خاصية التفرد، الأمر الذي يجعلها قادرة على القيام بنشاطاتها وممارستها المنتجة للقيمة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها حيث تختلف هذه التكاليف والنفقات من مؤسسة إلى أخرى حسب وضعها، أضف إلى ذلك ضرورة التنسيق الجد بين الأنشطة وللرفع من درجة التميز

المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين أساسيين هما :

❖ حجم الميزة التنافسية.

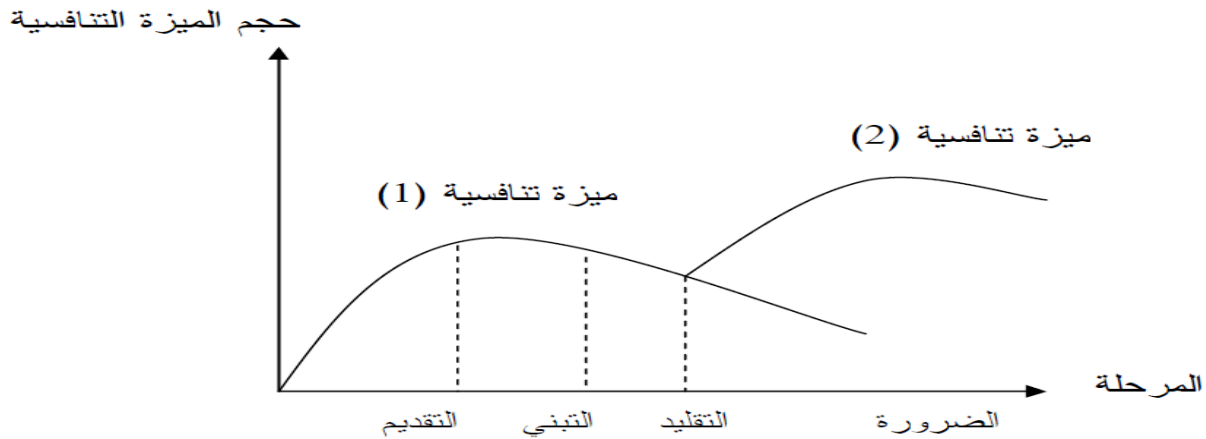
❖ نطاق التنافس.

و فيما يلي عرض لأهم ملامح هذه البعدين :

الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية

إن استمرارية الميزة التنافسية لا يكون إلا بقدره المؤسسة على المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في ظل المنافسة القائمة. و بشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تضاعفت الجهود مقارنة بالشركات المنافسة. و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة مبينة في (الشكل رقم (17)).²

الشكل رقم (17) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة، المؤتمر العلمي الدولي حولي الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-08 مارس 2005، ص 440

- مرحلة التقديم : وهي أطول وأول مرحلة تحتاج إلى التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي المناسب ، ومع مرور الوقت يزداد حجم الميزة التنافسية وتعرف انتشارا أكثر فأكثر.

¹ مصباح عائشة وبوخمخ عبد الفتاح، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريديو، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019، ص 34

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص (3) 85

- **مرحلة التبنى** : تستقر الأوضاع في هذه المرحلة نسبياً من حيث النمو والتوسع وعندما تترك المؤسسات المنافسة أهمية هذه الميزة تبدأ عملية التقليد من طرف المنافسين و البحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة.

- **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة و تتراجع شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة.

- **مرحلة الضرورة** : تنشأ الحاجة إلى إيجاد ميزة تنافسية جديدة بتقديم منتج جديد وتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج أو كلاهما معا ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمام عن الميزة الحالية ، ، إذن فعلى المؤسسة تتبع دورة حياة نشاطها من أجل البقاء و الإستمرار.

الفرع الثاني : نطاق التنافس أو السوق المستهدف¹

يعبر عن اتساع نطاق أنشطة وعمليات الشركة التي تنوي النشاط فيها لتحقيق مزايا تنافسية، فهذا الاتساع يمكن المؤسسة من توفير في التكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة ومن أمثله (تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة)، كما يمكن للنطاق أن يضيق بمعنى أن يحقق ميزة تنافسية في قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقدم منتج مميز له، وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي :

1-القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع منتجات الشركة والربائين الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على خدمة جزء معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2-النطاق الرأسي : يعبر عن درجة أداء الشركة داخليا أي فيما يخص التصنيع أو خارجيا وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد.

3-النطاق الجغرافي : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة ويمكن هذا النطاق من تحقيق مزايا من خلال تبني نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركات العالمية، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

4- قطاع النشاط : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو تكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة وتعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها ونشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير و ضوابط تتسم بالدينامكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

المبحث الثاني: مصادر ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية،

المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية

إن سعي المنظمات نحو تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن يصاحبه إدراك ووعي بأهمية و ضرورة التطوير² وبالرغم وجود وفرة مصادر معينة للميزة التنافسية فإن التطوير والتجديد يمثلان ضرورة ونهج لا مهرب منه خاصة في ظل العمل ضمن محيط وبيئة تنافسية تتميز بالتغير والتطور المستمر.

الفرع الأول : مصادر الميزة التنافسية

يمكن القول بأنه هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات و الموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات و تخفيض التكلفة،³ و سواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم المصادر للميزة التنافسية هي كما يلي:

¹ هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة : الشركة الجزائرية للهاتف النقّال موبليس، مذكرة ماجستير، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009/2008، ص34

² محسن أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص 116

³ عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر د ط، 2003، ص 246

- **التكنولوجيا** : وهي مجموعة التطبيقات العملية والنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عملية الإنتاج التي تعتبر من العوامل القوية القادرة على تغيير¹ وهو ما يجعلها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.
- **المعرفة** : المعرفة هي حصيلة أو رصيد مجمع من الخبرة و المعلومات و التجارب و الدراسات لفرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من مصادر عدة، و تقوم بعملية التحليل و التفسير لتنتقل إلى مرحلة استنتاج مختلف المؤثرات التي تثرى منتجاتها، و تحقق الفعالية في الأداء و الرقي في المستوى، لتحقيق ما تصبو إليه ميزة و انفراد.
- كملاحظة يطلق على المعرفة رأس المال الفكري، حيث يشمل كل إنتاج فكري إنساني من تقنيات، نظريات، ومفاهيم... الخ.²
- **الجودة** : تعبر عن مدى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجيات و رغبات الزبون، فضمان بقاء واستمرار أي مؤسسة في السوق مرتبط بتنوع خدماتها ومنتجاتها بطريقة تجعل الزبائن أكثر تطلعا إليها.
- **الموارد البشرية** : وتعتبر مورد معرفي هام للمنظمات التي تطمح الوصول إلى التميز كما يعتبر العنصر الأساسي لبقاء و نمو المنظمة، فالموارد البشرية ذات الكفاءات العالية المتنوعة تعتبر مصدر للميزة غير القابلة للتقليد بالنسبة للمنظمة، فلا يكفي للمؤسسة أن تمتلك موارد طبيعية و مالية و التكنولوجية، بل لا بد لها من السعي وراء توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.³
- **الموارد المالية** : هي مجموع الموارد المالية التي تمكن المؤسسة من تعميق و توسيع أنشطتها على نطاق أكبر، و ذلك من خلال الإعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية و التنافسية.⁴
- المطلب الثاني معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية⁵:**
- تحدد نوعية و معدل جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:
- الفرع الأول مصادر الميزة** : يمكن ترتيبها وفق درجتين:
- * **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة** تعتمد المؤسسة فيها على التكلفة الأقل لقوة العمل و المواد الخام، وهي سهلة التقليد و المحاكاة نسبياً من قبل المنافسين.
- * **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة** : مثل تكنولوجيا العملية، حيث ستنند المؤسسة إلى تميز المنتج أو الخدمة ذات النوعية، أو السمعة الطيبة للعلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، و تتطلب هذه المزايا توافر مهارات و قدرات عالية المستوى، و تصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:
- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، و توطيد العلاقات مع كبار العملاء.
- تعتمد على الاستثمار الطويل الأجل و المستمر و التراكمي في التسهيلات المادية، و التعلم المتخصص، و بحوث التطوير، و التسويق.....
- الفرع الثاني تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة :⁶**

¹ كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر الطبعة الأولى، 2002، ص 61

² علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، مصر، د ط، 2002، ص 202

³ جمال الديم محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2003، ص

⁴ نصيرة بن عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، كلية العلوم

الاقتصادية و التسبير، جامعة سعد دحلب البلدة، 2006، ص 59

⁵ بيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 99

⁶ هلالى الوليد، مرجع سابق، ص 32-33

إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها والتقليل من أثرها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

الفرع الثالث درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة ويكون هذا من خلال إحداث تغييرات في المنتج وانتهاج طرق حديثة في عملية التسويق، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدف التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية.

المبحث الثالث الاستراتيجيات التنافسية

مفهوم الاستراتيجيات التنافسية¹

تعرف الاستراتيجيات التنافسية على أنها مجموعة الخطط الشاملة الطويلة الأجل التي تضعها الإدارة العليا بحيث تحقق لها تناسقا وتوافقا للتعايش مع بيئتها التنافسية، كما تمكنها من خلق ميزة تنافسية وصياغة هذه الاستراتيجيات لابد ان تركز على نقاطها الحساسة كنقطة القوة والضعف و الفرص والتهديدات حاجيات العملاء. كل مؤسسة تتبنى إستراتيجية معينة للتنافس اعتمادا على ما تملكه من إمكانيات، وموارد، وكفاءات بشرية، وقد صنّفها M. Porter إلى ثلاثة أصناف وهي :

المطلب الاول إستراتيجية قيادة التكلفة :

أولاً- مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة: تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وهذا اعتمادا على خبرتها في الاستخدام الأمثل للموارد ومحاولة تخفيض تكاليف الأنظمة المرتبطة مع بعضها واستغلال عنصر الزمن، مع تحسين الكفاءة، ولا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال²

1- الاستفادة من أثر الخبرة : وهو أن تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم من خلال رفع حجم الإنتاج وبالتالي انخفاض التكلفة الثابتة الوحديّة والحصول على أكبر حصة سوقية، أضف إلى ذلك أثر الخبرة المكتسبة لدى الأفراد والتي لها دور في تخفيض تكاليف العمل وكل هذا يصب في التأثير على رفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

2- البحث عن أحسن مصادر التمويل : تلعب تكاليف المادة الأولية دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدرا للأفضلية التنافسية واكتساب ميزة تنافسية .

3- الاعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة : وذلك من خلال والاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة و تقليص عدد الوسطاء.

4- تبسيط أسلوب الإنتاج : إن تبسيط أسلوب الإنتاج يمكن المؤسسة من التحكم في التكاليف، كما أن التركيز على إنتاج منتجات أساسية بعيدة عن أية نفقات إضافية يؤدي إلى إنقاص التكاليف العامة.

5- تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك : ومعناه أن تستفيد المؤسسة من المهارات والكفاءات الموجودة في محيطها التي تكون ذات أجور منخفضة الأمر الذي يدفعها إلى إخراج بعض الأنشطة نحو هذه الأماكن .

ثانيا- عوامل تطور واستمرارية إستراتيجية القيادة بالتكلفة

¹ مصباح عائشة وبوخمخ عبد الفتاح، مرجع سابق، ص35

² فطيمة يزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009، ص21

إن اكتساب ميزة تنافسية ناجعة وفعالة ليس بالأمر المهم إذا لم تعمل على تطويرها والمحافظة على استمراريتها، ولا يكون ذلك إلا بإقامة حواجز الدخول أمام المنافسين المحتملين تمنعهم من إمكانية تقليد منتوج المؤسسة، إذن فهناك عوامل عديدة تمكن المؤسسة من تطوير إستراتيجيتها، ولعل أهمها ما يلي¹

1- اقتصاديات السلم : وهي من أهم الحواجز أمام دخول منافسين إلى الصناعة فإذا تمكنت المؤسسات المنافسة من تقليد المنتجات فسيحدث هذا أثرا كبيرا على ارتفاع التكلفة، حيث تصبح الشركة ملزمة بشراء حصتهم في السوق وهذا ليس بالأمر السهل؛

2- الوصل : "ويقصد بذلك علاقات الوصل الموجودة بين المؤسسة ووحداتها، وفي هذه الحالة إذا تمكنت هذه العلاقة من إقامة عراقيل الدخول فإنها تتمكن من المحافظة على استمرارية ميزتها التنافسية بشكل قوي"؛

3- إنشاء العلاقات : ومن أهم ما تسعى إليه المؤسسة خلال نشاطها هو تطوير العلاقة و الروابط مع الموردين ودوائر التوزيع المستقلة ومختلف الفاعلين فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا وعملا كبيرا.

4- امتلاك المهارة : من أهم الحواجز التي تجعل المؤسسة معتلية الريادة وبعيدة عن كل تقليد؛

5- المقاييس التقديرية : تهدف المؤسسة إلى الاستمرارية والبقاء وبالتالي لا بد أن تكون للمنتجاتها وصناعاتها صبغة قانونية تكسبها حقوق ملكية ، كما أن واقعها الديناميكي يفرض عليها التجديد على مستوى أساليب أو المناهج فهو أكثر قابلية للحياة من كون التجديد ينحصر فقط على مستوى المنتج، ولا بد من مجهودات جادة.

ثالثا- خلق الميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة سلسلة القيمة

تسعى المؤسسة من خلال تبنيتها لإستراتيجية التكاليف إلى بناء ميزة تنافسية تنفرد بها، معتمدة في ذلك على سلسلة القيمة لأنشطتها، بحيث تتوفر على العديد من فرص بناء مزايا التكاليف المنخفضة من خلال أنشطتها الرئيسية والمدعمة، كما تعمل على اكتشاف وتقصي مصدرها المهمة لتحسين وتخفيض التكاليف وكذا تكاليف مختلف النشاطات²، حيث يمكن التطرق إلى بعض الطرق التي تؤدي إلى خلق قيمة لأنشطتها:

1- الاعتماد على اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة : حيث تقدم خدمة كبيرة في الإمداد ، التشغيل، التموين إلى الخارج الشراء و أنشطة تطوير التكنولوجيا في سلسلة القيمة، كما تمنح فرص كبيرة للعاملين لتطوير إمكاناتهم وصقل خبرتهم.

2- التكامل الرأسي : يمكن المؤسسة من السيطرة على كل المدخلات، التوريدات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الأولية و المنتجات نهائية، وكل هذا يجعل المؤسسة قادرة على امتلاك ميزة التنافسية كما يساهم في ترشيد تكاليف التشغيل، والتكاليف الثابتة حيث يلعب دورا كبيرا في تحديد ميزة تكلفة للمؤسسة.

رابعا- شروط تطبيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تهدف هذه الإستراتيجية دائما إلى تحقيق تكلفة الوحدة أقل من التكلفة الوحودية للمنافسين، مع عدم إغفال جانب الجودة وهذا يتطلب توفر المؤسسة على الشروط اللازمة للتطبيق الفعال لهذا النوع منها مايلي:

1- من حيث الإمكانيات والموارد : وتتمثل فيما يلي:

أ - استثمارات كبيرة : وهو شرط من شروط تحقيق سياسة اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف، إذ لا بد من توفرها بنسب مرتفعة لاستغلال الطاقة؛

ب - أنظمة توزيع : تهدف إلى تدنية التكاليف؛

ج - البساطة في أسلوب الإنتاج : توجه إستراتيجي تسعى إليه كل مؤسسة؛

د - الفعالية تقنية : من خلال استخدام مواصفات أقل للمواد المشتراة؛

هـ - كفاءة اليد العاملة.

2- من حيث طرق التنظيم : من خلال انتهاج سياسة تنظيمية صارمة، تعمل على تطبيق مراقبة التسيير والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف، بالإضافة إلى المراجعة المتكررة والمفصلة.

3- المتابعة المستمر للمنافسين : الإبداع الدائم سياسة لمنع تقليد من طرف المنافسين.

4- نشر ثقافة خفض التكاليف بين المتعاملين في المؤسسة.

5- تطابق مميزات المنتج لاحتياجات الزبائن.

¹ بن جدو بن علي ، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر ، 2014-2015، ص 63-64

6-تعدد مصادر بناء الميزة التنافسية: فكل نشاط من أنشطة المؤسسة يمكن أن يساهم في خلق الميزة التنافسية، والتي تشمل طريقة الإنتاج، التركيب، التمويل، الإمداد، السيطرة على قنوات التوزيع،....الخ.
خامسا- مزايا وعيوب إستراتيجية التكلفة المنخفضة¹:

*مزايا:

- تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:
- الإنتاج: هي ميزة القليل من يستطيع أن ينتهج سياستها؛
- التسويق: أسعار تنافسية تتناسب مع الموارد المالية؛
- منتجات نمطية: قلة النماذج وخصائص محدودة؛
- إمكانية تخفيض سعر السوق: للمؤسسة القدرة على انتهاز هذه الإستراتيجية وتستعمل كسلاح هجومي أو دفاعي؛
- البقاء في المقدمة من حيث إستخدامها لمنحنى الخبرة: أسعار وتكاليف أقل نظرا لأثر منحنى الخبرة؛
- معدل إنتاجية عالي لكل عامل،
- سمعة في السلع المتوسطة والرخيصة بدون تقديم أي مزايا إضافية للمنتج؛
- قبول هوامش ربح منخفضة في مقابل أحجام كبيرة.

*عيوب:

- إن الوصول إلى المركز القيادية من خلال المنتجات الأقل تكلفة ليس بالأمر السهل حيث تواجه المؤسسة في هذا الشأن العديد من المشاكل من أهمها:
- تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة: بمعنى أن تركز المؤسسة على تذييه التكاليف الخاصة بعملية الإنتاج، وإغفال ارتفاع في التكاليف الأخرى كالتسويق والتوزيع مقارنة بالمؤسسات المنافسة؛
- التقدير الغير صحيح لقدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فعالية.
- عدم الأخذ بعين الاعتبار بجانب التكاليف من التكلفة الكلية للمؤسسة؛
- التقدير الخاطئ للمؤثرات والعوامل التي قد تؤثر على تكلفة الوحدة؛
- قلة الوعي والفهم الجيد بالعوامل التي تقلل من الوفرة الناشئة عن الحجم الكبير للإنتاج؛
- عدم توجه محاولات تخفيض الإنتاج إلا بالعمليات الحالية والمستخدمة في المؤسسة؛
- الخوف من الوقوع في مشكلة في حلة التقليل من الأشكال والأنواع والملاحم المختلفة للمنتج².

المطلب الثاني إستراتيجية التميز أو الاختلاف:

اولا- مفهوم إستراتيجية التميز أو الاختلاف: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة حيث تمتع بالمهارة، والكفاءة التي تحول دون محاكاة المنافسين لمنتجاتها، وخدماتها وكذا استراتيجياتها، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة أن تقدم اكبر إشباع لحاجيات ورغبات زبائنها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة، و النقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة³، وتتجسد إستراتيجية التمايز من خلال⁴:

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 107

² سيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998، ص201-202

³ مصباح عائشة وبوخمخ عبد الفتاح، مرجع سابق، ص35

⁴ بن جنو بن علي، مرجع سابق ص66-68

- 1- **الجودة العالية:** إنتاج منتجات وتقديم خدمات بجودة عالية وسيلة لخلق قيمة للمؤسسة في ذهن الزبون، خاصة في مجال السلع الصناعية؛
 - 2- **الاستجابة السريعة والتجديد:** تطوع المؤسسة إلى امتلاك مرونة واستجابة كبيرة لتحقيق متطلبات الزبائن، تؤدي إلى تعزيز الثقة والولاء من طرف الزبون لمنتجاتها والحصول على أحسن الموزعين، أضف إلى ذلك الإبداع والتجديد؛
 - 3- **التوزيع:** يمكن من تحقيق إستراتيجية التمايز عن طريق التركيز على التوزيع الوحيد أو اختيار القنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين؛
 - 4- **العلامة التجارية:** بناء العلامة التجارية القوية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين فهي في حد ذاتها جزءا من قيمة المنتج.
- ثانيا- عوامل استمرارية الميزة المكتسبة من تبني إستراتيجية التمايز**
- ليس الهدف هو اكتساب ميزة تنافسية فقط بل السعي إلى المحافظة عليها وتطورها واستمرارها لأطول مدة زمنية 1. ومن أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على الاستمرارية ما يلي 2
- 1- **المقاييس التقديرية للأنشطة:** بالاعتماد على بحوث التطوير والتكنولوجيا تمكن المؤسسة من جعل منتجاتها فريدة وذات خصائص أداء أفضل؛
 - 2- **الوصل:** العمل على وصل لأنشطة داخل المؤسسة ببعضها البعض ؛
 - 3- **الاندماج:** التنسيق على إدماج الأنشطة الجديدة الخالقة للقيمة قادر على زيادة الأنشطة الخالقة للقيمة؛
 - 4- **البرنامج الزمني:** تميز المؤسسة في إنتاج منتج معين يكون انطلاقا من تاريخ مباشرة المؤسسة في عملية الإنتاج؛
 - 5- **خلق العلاقات:** مختلف العلاقات بين أنشطة المؤسسة مع الزبائن والموردين، قنوات التوزيع.

ثالثا - مجالات التمايز

هناك عدة مجالات أمام المؤسسة لتحقيق التمييز ومن بينها المجالات التالية 3

- 1- التمايز على أساس التكنولوجي؛
- 2- التمايز على أساس الجودة العالية ؛
- 3- التمايز من خلال خدمة التي تقدمها المؤسسة للزبون؛
- 4- التمايز الذي يقدمه المنتج مقارنة بالمبلغ المدفوع فيه.

رابعاً- إستراتيجية التمايز وسلسلة القيمة

وهي إستراتيجية تهدف إلى إيجاد المصادر القادرة لإضافة قيمة للزبون تظهر في الخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة من خلال استعمال التطور التكنولوجي ، وخلق القيمة لا يعتمد فقط على الأنشطة الرئيسية بل بالتنسيق مع الأنشطة الداعمة في خلق تمايز في المنتج،

خامساً- التحليل الإستراتيجي للتمايز

- 1- **تحديد القيمة المميزة للزبون:** وذلك من خلال بناء منتج بالاعتماد على المواد الأولية ذات النوعية الجيدة 1 فالمؤسسة بذلك تخلق قيمة للزبون يجعله يرضى بأي سعر تفرضه المؤسسة لأنه يحقق تطلعاته، كما يلزمها السعي الدائم نحو تدنية التكاليف للزبون؛ وتحسين أداء خدمة الزبون.
- أ / تدنية التكاليف للزبون... ويمكن للمؤسسة تدنية التكاليف من خلال 3
 - التخفيض من تكاليف تسليم البضائع ، التجهيزات، التمويل؛
 - التخفيض من نسبة مساهمة الأنشطة في استعمال المنتج، مثل تكاليف اليد العاملة، الصيانة؛
 - تدنية تكاليف وخلق قيمة للزبون دون التأثير على المظهر والجودة الخارجي للمنتج ؛
 - التخفيض من تكاليف غير المباشرة لاستعمال المنتجات.
- ب /تحسين أداء خدمة الزبون: ويقصد به زيادة رضا الزبون بالمنتج 4 ، ويكون هذا من خلا فهمه ومعرفة تطلعاته، وإرفاق أحسن الخدمات ، و مساعدتهم في تحقيق أهدافهم غير الاقتصادية مثل المرتبة والصورة الشهرة.
- 2- **القيمة المدركة من طرف الزبون:** ان تحصل المؤسسة على فرصة للتمايز بزيادة قيمة المنتج، ويكون ذلك من خلال مقارنة سعريه يقوم بها العميل بين مختلف المنتجات المعروضة ومدى القدرة على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم إضافة الى القيمة المدركة ، وترتبط القيمة المدركة غالبا بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى الزبائن التي من خلالها يمكن للزبون إعطاء الحكم على قيمة المنتج،...

سادسا-شروط تطبيق إستراتيجية التمايز

هناك مجموعة من الشروط أهمها¹

- 1- معرفة وتحديد نوعية زبائنها؛
 - 2-تحديد الهدف المنشود؛
 - 3-معرفة المنافسين(خصائصهم وإمكانياتهم وبالتالي التعرف على السوق المستهدف وخاصة ؛
 - 4- الاعتماد على إمكانياتها ومهاراتها الذاتية التي يصعب على المنافسين من تقليدها؛
 - 5- تحديد الخصوصيات المميزة للمؤسسة ، التي من خلالها تحدد زبائنها؛
 - 6-أن تكون المؤسسة قادرة على تحقق تطلعات الزبائن وحاجياتهم من خلال ما تنتجه الأمر يجعله راضي ويتقبل أي سعر ؛
 - 7-بناء خصائص تمايزية بالإبداع والديناميكية؛
 - 8-العقلانية في تسعير المنتجات المتميزة وذات الجودة العالية مع المقارنة الدائمة بسعر المنتجات المنافسة ؛
- سابعا - مزايا وعيوب إستراتيجية التمييز:

*مزايا:

-تميز المنتج وسيلة لكسب ولاء وإخلاص الزبائن والعملاء هذا ما يجعل منه حماية المؤسسة من المنافسين ؛

-تميز المنتج: يؤثر في رغبة واستعداد العميل كأن يدفع أسعار أعلى من السعر الحقيقي؛

-تميز المنتج: امتلاك بوابة و حواجز تصد في وجوه الداخلين جدد ؛

- تكمن قوة المؤسسة في امتلاك وتطوير المؤهلات والمهارات التي توصل إلى التميز لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين؛

-التمييز: هو ذلك العامل القادر على إشباع رغبات وحاجات العملاء كما يراها ويحتاجها .

*عيوب :

- إستراتيجية التمييز مكلفة جدا :العامل الفاصل فيها هو التحكم في تكلفة في الصناعة من طرف المؤسسة؛

- ضرورة الدراسة والمتابعة المستمرة لمنحنيات التي تشرح عملية الشراء للمستهلك، واعتمادها كآلية تنبيه في حالة فقدان التميز في المنتجات او في حالة تحول رغبات الزبائن إلى المنتجات البديلة؛

- النفور عن المنتجات الخاصة بالشركة يظهر بظهور منتجات المؤسسات المنافسة الرائدة بالتكلفة، خاصة إذا ما أضافت هذه الأخيرة خصائص جديدة لمنتجاتها ؛

-أكبر ما تسعى إليه المؤسسة هو الميزة التنافسية المستدامة،بمعنى أن اخطر تهديد يواجه هذه الإستراتيجية هو عدم القدرة على تحديد مدى الإحتفاظ بالتمييز ؛

لذا فعلى المؤسسة الإعتماد على مصادر التمييز التي يتعذر تقليدها في الوقت القصير وبتكلفة منخفضة من قبل المؤسسات المنافسة، وتعدد مصادر التمييز على طول سلسلة قيمة المؤسسة يؤمن إحباط محاولات

المحاكاة ويصعبها.

المطلب الثالث إستراتيجية التركيز أو التخصص

اولا - مفهوم إستراتيجية التركيز أو التخصص: تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي

محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق ومضاعفة نشاطها في هذا السوق من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي

مستهدف، وتحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها .

هذه التقسيمات التي اقترحت من طرف M. Porter حصلت على اهتمام كبير وذات صدى كبير في بيئة

الأعمال، لكنها تعرضت للعديد من الانتقادات، حيث بإمكان المؤسسة تقليل التكلفة، وتقديم منتجات مميزة في

أن واحد، كما أن التميّز يؤدي إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق، الامر الذي يؤدي الى زيادة الإنتاج،

والحصول على وفورات الحجم، أضف إلى ذلك أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تغفل عن الجودة، ولا عن

احتياجات العملاء.

¹ فطيمة بزعي،مرجع سابق،صص30-31

وفي ضل المنافسة المحددة بين المؤسسات مما أدى إلى خلق ضغوطات مستمرة على المؤسسة تدفعها للبحث عن اكتساب ميزة تضمن لها الاستمرارية والبقاء، وتجذب لها الافراد و الاستباقية مقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يدفع بها إلى بتبني أنظمة تساعد على التفاعل، والتكيف مع متغيرات البيئة، والتطورات التي تحصل فيها وسنحاول من خلال العنصر الموالي تبيان أهمية اليقظة الإستراتيجية في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة¹.

ثانياً: أشكال إستراتيجية التركيز:

حيث يمكن أن تأخذ أحد الشكلين²

1- إستراتيجية التركيز بالتكاليف: تعتمد على خفض التكاليف مع التركيز على سوق أو مجموعة من الزبائن، يتم خدمتهم، ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

أ/ مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق ؛

ب /الاهتمام والتركيز على الرغبات غير المشبعة والصغيرة؛

ج /الاستثمار في الحاجات والرغبات الواضحة من أجل تركيز التكاليف.

2- التركيز بالتمايز : ويكون من خلال تتبع نفس خطوات إستراتيجية التمايز و الاقتصار على التركيز على (قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن)، ومن أهم عوامل نجاح هذه الإستراتيجية ما يلي:³

أ /كسب ولاء ورضى الزبائن من خلال التمتع بالتمايز الكافي ؛

ب /تحديد السوق المستهدف ؛

ج /تشكيل حاجز أمام المنافسين من خلال امتلاك تكنولوجيا مكتسبة، قنوات توزيع محتكرة لخدم وتلبية احتياجات الفئة المستهدفة ؛

د /الاعتماد على العرض ذو القيمة التي تبرر السعر؛

هـ / الاستعانة بوسائل الاتصال لإبراز خصائص وقيمة المنتج لدى الزبون.

ثالثاً: التحليل الإستراتيجي لإستراتيجية التركيز

إذا اعتمدت المؤسسة على انتهاج إستراتيجية التركيز فلا بد لها توجه جهودها إلى منطقة محدودة يتوافق وإ إمكاناتها ومواردها، ونوع نشاطها من اجل تحقيق فعالية ومردودية أفضل، وهناك خطوتين هامتين لتحديد كيفية تبني إستراتيجية التركيز⁴:

1- تحديد القطاع السوقي :

من بين أهم الخطوات التي يجب على المؤسسة أن تقوم به هو تحديد القطاعات السوقية التي ستنشط فيها والتي تتسم بعدم التجانس فتقوم بتجزئها إلى قطاعات صغيرة من اجل إجراء دراسة وتحليل لسوق معين وكذا التوجيه الحسن وتركيز الجهود التسويقية وتصميم السياسات والبرامج التي تتلاءم وكل قطاع، كما لا بد لها من مراعاة خصائص الزبائن وترتيب كل قطاع وأهميته و درجة المنافسة فيه، كما تجدر الإشارة إلى أن عملية تقسيم السوق إلى قطاعات ليست ثابتة بصفة دائمة، وهذا بسبب التغيرات التي تحدث في الأسواق والتي يترتب عنها تغيرات في تقسيم السوق إلى قطاع.

2- دراسة قطاع السوق للتركيز : ان تحقيق التميز من خلال تبني هذه الاستراتيجيات يستوجب على المؤسسة القيام بمايلي :

- تحديد القطاعات السوقية التي سوف يتم التركيز عليها واستهدافه،

- تحديد جاذبية القطاع انطلاقاً من حجم القطاع و ربحيته، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع،

- إبراز الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين ومدى التوافق بين إمكانات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي،

- التركيز الجهود على القطاعات التي لم يتم خدمتها دون تحقيق الإشباع من طرف المنافسين وخاصة

المؤسسات الكبيرة،¹

¹ مصباح عائشة وبوخمخ عبد الفتاح، مرجع سابق، ص35

² محمود أبو بكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.02

³ محمود أبو بكر مصطفى، مرجع سابق، ص275 :

⁴ بن جدو بن علي، مرجع سابق ص72

وحتى تتمكن المؤسسة من كسب الميزة التنافسية في هذه القطاعات لابد لها من انتهاج سياستي قيادة التكلفة، أو التمايز في القطاع أو القطاعات المستهدفة² من خلال تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى للمنتجات دون إهمال جانب النوعية، أو التركيز المؤسسة على فئة معينة من الزبائن لها احتياجات مختلفة عن الآخرين، وهم مستعدون لدفع أسعار مرتفعة لقاء الحصول على السلعة.

رابعاً: عوامل استمرارية إستراتيجية التركيز

ومن أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على الحفاظ على الميزة المكتسبة من تطبيق إستراتيجية التركيز والإبقاء عليها ما يلي³

1-قابلية الصمود في وجه المقلدين :

من أهم التهديدات التي تواجه المؤسسة هي عملية تقليد منتجاتها المتميزة من طرف المنافسين لذا يجب عليها السعي الدائم نحو إقامة حواجز تواجه بها التقليد، والتي تتمثل في اقتصاديات السلم، ولاء دوائر التوزيع، وكذلك بنية القطاع المعني⁴

2-الصمود أمام المنافسين في الأسواق الواسعة : اتخاذ سياسية هجومية ويقظة دائمة ضد المنافسين الذين كانوا سابقا في القطاع ومنافسين محتملين لديهم الرغبة في توسيع قاعدتهم.

3-قابلية الصمود أمام بديل من قطاع آخر : تشكل المنتجات البديلة خطراً كبيراً على المؤسسة المنتهجة

لإستراتيجية التركيز بسبب التغير المستمر لأذواق القطاع السوقي المستهدف، أو التغيرات التي تحدثها التكنولوجيا المستخدمة أو سلوك المنافسين ، ولكي تحافظ عليها لابد من أن تكون قادرة على الصمود أمامها.

خامساً- مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز أو التخصص:

*مزايا:

- إستراتيجية التركيز ومن أهم مميزاتها ان تكون المؤسسة قادرة على إنشاء حواجز دفاعية في الصناعة من خلال خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط إنتاج الأكبر والأوسع¹،
- تمكن هذه الإستراتيجية المؤسسة من إمكانية الاستجابة لمتطلبات العملاء والسعي وراء كسب ولائهم، وكذا إمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في كل السوق....²

*عيوب:

-خدمة شريحة محدد معناه إنتاج محدد، وزيادة الكلفة للوحدة الواحدة، والدخول في التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات تلك الشريحة ؛
- ارتفاع في التكاليف الغير مباشرة للوحدة الواحدة نتيجة لمحدودية الإنتاج؛
-تضييق الاختلاف بين المنتجات وخدمات المؤسسة ومنافسيها؛
-خطورة الاعتماد على منتج واحد ومشكلة المنتجات البديلة في السوق³؛
- تحديد الطموحات والتغلغل إدارة المؤسسة في مجال أعمال محدد قد يجعل كل تفكيرها وجهدها منغلقة، مما لا يتيح لها الفرصة لرؤية واكتشاف بعض مجالات الأعمال الأخرى ؛
- قد تواجه المؤسسة تهديدات خطيرة في الصناعة (كندرة الموارد، أو لوجود بديل أفضل.... الخ) ومع عدم الاستعداد والمرونة الكافية للمؤسسة لدخول ميادين أعمال جديدة الأمر الذي يهدد استقرارها والاستمرارية في نشاطها⁴.

ومنه يمكن القول أنه يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال ثلاث إستراتيجيات كما في الشكل التالي

¹ روبرت.أبيتس وآخرون، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية(بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص349 .

² بوزيدي دارين، مساهمة لاعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، ماجستير العلوم الاقتصادية ، تسيير المؤسسات،جامعة باتنة ،2005،الجزائر،ص183-184

³ .منصوري رقية، مرجع سابق، ص89 .

⁴ .سيد إسماعيل محمد، مرجع سابق، ص245 .

الشكل رقم 18: الإستراتيجيات العامة للتنافس .

الهدف الاستراتيجي قطاع سوقي معين	تميز المنتج	تكلفة اقل
	التميز	قيادة التكلفة
التركيز		

المصدر Michael.Porter, Les choix stratégiques et concurrence, P42. كما يمكن ان نقارن بين مختلف الاستراتيجيات التنافسية العامة، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى:

الجدول رقم 06 : مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة

الاختيارات الاستراتيجية	المجال	المنتج تميز	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض /مرتفع من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المبحث الرابع دور اليقظة الإستراتيجية في خلق وتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد: تنشط المؤسسة الحديثة في السوق تنافسي يحملها على البحث عن مزايا تنافسية والتي تنشأ باكتشاف طرائق وأساليب أو منتجات مختلفة عن تلك التي يستعملها المنافسون بحيث تتمكن من تطبيق ذلك ميدانيا لكن عليها أن تحافظ عليها، فتصبح الأهمية بالنسبة للمؤسسة هي الميزة التنافسية الدائمة والمستمرة. ومن الأساليب والوسائل التي تستعملها المؤسسة هي التردد أو اليقظة الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالاستغلال الأمثل والذكي للمعلومات التي تنتجها وأيضا المعلومات الخارجية. حيث لا تكفي بالبحث عن المعلومات وإنما هي التي تنتج وتنشأ المعلومات التي تؤثر في المحيط. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كيفية تنمية وتطوير الميزة التنافسية وإلى توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية واليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول أسباب ضعف الميزة التنافسية وكيفية تطويرها.

أولا: أسباب ضعف الميزة.

مجموعة من أسباب التي تساهم في إضعاف وزوال المزايا التنافسية¹:

1- **تغيير القواعد:** في محيط المؤسسة لاشيء يبقى على حاله كل شيء من حولها متغير وديناميكي حتى

قواعد التنافس فاعتماد المؤسسات المنافسة استراتيجيات هجومية أو عدم الالتزام باستراتيجيات محددة نتيجة التأثير بالتطورات الحاصلة في التكنولوجيا أو غيرها من شأنه تغيير قواعد اللعبة التنافسية في قطاع أو السوق ما يؤدي بالميزة التنافسية لفقدان أهميتها.

¹ أ.د. خليفة بلبصير، أ.د. عبد الوهاب بن بريكة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي 35، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017، ص 336-337

2 - دخول منافسين جدد في أسواق قريبة : الوافدين الجدد قنابل موقوتة يمكن أي يغيروا من قواعد المنافسة وحتى تغيير المنافسين وهم يشكلون خطراً، غير أن درجة خطر تزداد عندما يكون المنافسين الداخليين من أسواق مشابهة حيث يملكون خلفية تنافسية وحتى موارد وقدرات مشابهة هذا إن لم تكن أفضل من الموارد والقدرات التي تتوفر عليها المؤسسات المتواجدة في هذا القطاع.

3-القصور الذاتي : أي قوة مهما كانت في هذا الكون دائما ما تكون من داخل الشيء وتتطور مع الزمن ومع المؤثرات أي أن قدرات المؤسسة التنظيمية يمكن أن تكون ميزة تنافسية لا يستهان بها وهي تعبر عن نقاط قوة أما الوجه الثاني من العملة فإنه يتجسد في كونها سببا ومصدرا للقصور الذاتي أو الفشل والضعف حيث تعد هذه الأخيرة نتاجا لهيكل المؤسسة التنظيمي والعوامل التي تحدد كيف وأين تتخذ القدرات داخل المؤسسة إضافة اللوائح والقوانين والقيم الثقافية في ظل هذا السبب تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على تغيير استراتيجياتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.

ثانيا:العوامل المساعدة على المحافظة على تطور الميزة التنافسية

إن أكبر هاجس تواجهه المؤسسة ليس حيازة وامتلاك ميزة تنافسية بل القدرة على الاحتفاظ بها بصفة نهائية، بل لا بد لها أن تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصفة مستمرة من خلال تحفيز والتطوير لمواردها البشرية لتصبح قادرة على الإبداع والابتكار، فالتطوير المستمر يعتبر من مقوما إدارة التميز، وفيما يلي سوف نبرز أهم أسباب إلى تعزز من ميزة التنافسية وكيفية تطويرها وتنميتها¹ :

1- الانتباه الدائم(اليقظة الإستراتيجية)

إن الاستماع المستمر لمحيط المؤسسة ولمحيطها التنافسي على وجه اخص هو من أهم شروط ديمومة المزايا التنافسية لوقت أطول وضمن لتطوير المستمر للعناصر الأساسية للميزة التنافسية:الكفاءة، الجودة الإبداع، الاستجابة لحاجيات الزبائن، من خلال اليقظة.

2- أحسن الطرق(المعايرة) : هو اتخاذ المؤسسات الناجحة والنموذجية كمعيار ووحدة قياس من خلالها يمكن للمؤسسة أن تقيس أدائها بأداء هذه المؤسسات وأن تعرف موقعها الاستراتيجي في السوق وهي طريقة أساسية للحفاظ على الميزة التنافسية أطول وقت، والهدف من هذه الطريقة إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي سنتقيس أداءها إزاءها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتوافق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة.

3- التغلب على الجمود والقصور الذاتي

إن من محددات نسبة الجمود أو القصور الذاتي بالمؤسسة هو طبيعة البنية التنظيمية وللخروج من هذا الجمود لابد من القيام بالتعرف على عناصر مقاومة التغيير وفتح الهياكل التنظيمية وأنظمة المراقبة وهذه من اختصاص القائد ، حيث أنه كلما كان الهيكل التنظيمي " مسطح "ساعد ذلك على فهم التغييرات ، وكلما قلت الفجوة بين القمة والقاعدة التنظيمية كلما كانت عملية الاتصال بين العمال التنفيذيون ومتخذي القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة سهل وسريع.

4- مقاومة التقليد: إذا أمكن للمنافسين التعرف على أصل أو مصدر الميزة التنافسية وتوفر له إمكانية التقليد فهذا على المؤسسة أن تدافع بطرق مختلفة وهي:

- الانفرادية : وحدية الموارد يمكن لها أن تدافع ضد التقليد مثل كبراءة الاختراع يحفظ حقها القانون، علاقات الوطيدة مع الموردين و/أو مع الزبائن (الولاء) كذلك إبرام اتفاقيات تحمل شروط مميزة وجيدة للمؤسسة لا يمكن لمؤسسة أخرى الحصول عليها.

1 أ. خليفة بلبصير -أ.د عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص 337-338

- **النمو المستمر:** التاريخ الحافل بالنجاحات المميزة مع النمو المستمر، يجعل من ذلك حاجز ضد التقليد من طرف المنافسين.

المعلومات الحصرية: سبق والانفرادية في الحصول على المعلومات خاصة تلك التي المتعلقة بالموارد ومحاولة السيطرة والحفاظ عليها من شأنه أيضا أن تمنع من عملية التقليد.

- **اخفاء مصادر الميزة التنافسية:** كشف مصادر الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسسة قد يمكن المنافسين من بتحقيق نفس النتائج من خلال تقليد الإستراتيجية المتبعة.

- **الدفاعات ضد الإحلال:** إن تغيير نموذج أعمال المؤسسات المنافسة يؤدي إلى تغيير القواعد في المنافسة وي فرض طريقة جديدة للتنافس وتكون ردود الأفعال الأكثر انتهاجا في الإحلال هي إما عدم الاستجابة أو إعادة التشكيل حيث تقوم المؤسسة هي أيضا بإعادة تشكيل نموذج أعمالها والظروف والمتغيرات الجديدة، حيث لا يعتبر الإحلال دائما خطر حقيقي بالنسبة للمؤسسة

المطلب الثاني:اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

إن اكبر دليل على نجاح المؤسسة في سوق معينة والاستمرار فيها هو الانطباع التي تتركه منتجاتها على سلوك المستهلك والزبون والقيمة التي تضيفها، الشيء الذي يكون قبولا ورضا من الزبائن عن منتجاتها وهذا يدل على امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية، أي عناصر تفوق، وهي عرضة للتطور والتغيير إلا أنه باستطاعة المؤسسة الحفاظ عليها شريطة أن تكون في يقظة واستماع مستمر لمحيطها بحيث تتعرف على الأهداف الجديدة للمنافسين، وما يمكن أن يقوموا به من أعمال في المستقبل...¹

تحقق اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة تموقعا ورؤية جيدة في السوق، يمكنها من القدرة على الاستجابة السريعة لحاجيات الزبائن وتقديم منتجات وخدمات تليق بتطلعاتهم وتفضيلا لهم ، كما تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة والإستراتيجية ... وكل هذا يجعلها تطور ميزتها التنافسية من خلال التسيير والإدارة الجيدة للوقت ، و إيجاد الحلول لمشاكلها قبل كل شيء، و كسب ولاء الزبائن وتطوير العلاقة مع الموردين ومشاركتهم القرار، والارتقاء بمنتجاتها إلى اعلي الدرجات .

إن توفير المعلومات اعتمادا على تفرزه مخرجات نظام اليقظة عن المحيط واستغلالها أحسن استغلال من شأنها ان يطور ميزتها المؤسسة التنافسية، دون إغفال الخطة أو البرنامج القائمة على تحديد منهجية اليقظة، وتحدي مصادر المعلومات المفيدة وترتيبها وفرزها، ولنجاح نظام اليقظة لابد من إتباع المراحل التالية:

-ضبط قائمة الاحتياجات أو استهداف المعلومة

-جمع المعلومات

-النشر والتوزيع للأشخاص ذوي الخبرة والاختصاص

-التحليل والمعالجة

-توزيعها واستخدامه كبناءات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

" في هذا المجال دائما قامت المؤسسة الفرنسية للتنميط الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي AFNOR إنشاء معيار حول الترصد أو اليقظة يتمثل في معيار XP X50-53 يتضمن المراحل التالية:

التحسين، التوعية بالوضع، تحديد المخاطر والمصاعب، تحديد محاور المراقبة والترصد، تشخيص التنظيم والممارسات ، إحصاء المصادر، تقييم الفروقات التعليمات ، نوع المعلومة المجمع، ترتيب سلمي للمصادر، اقتراحات ، الوضع الفعلي للجهاز، توجيهها مراقبة لجهاز الترصد"

¹ كاريش صليحة، " اليقظة الإستراتيجية محرك تنافسية المؤسسات الحديثة "، مجلة معهد علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد

الثالث، جامعة الجزائر، 16. ديسمبر 2010، ص97-98

ان العمل على تطبيق هذه المراحل عند القيام بعملية اليقظة للمؤسسة يضمن الحصول على المعلومات جد المفيدة كم يقصي المعلومات ذات الأهمية الأقل، ومن خلال هذه المعلومات تستطيع المؤسسة تغذية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي توصل إلى امتلاك ميزة التنافسية في السوق. وعلى ضوء ما سبق ذكره نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تطوير الميزة والحفاظ عليها شريطة أن تكون هناك:

-تطبيق معايير وشروط الانتقاء للمعلومات (المفيدة فقط).

-أن تصل المعلومات للمستعملين في الوقت.

-أن تكون عوائدها أكبر من تكلفتها.

المطلب الثالث: اليقظة التنافسية ودرها في تعزيز وتنمية الميزة التنافسية .

لليقظة الإستراتيجية دور فعال في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة على اعتبار أنها تعد إحدى الدعائم الأساسية، لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي، وتعتبر الميزة التنافسية عن كل ما يميز المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها عن نظيراتها من المؤسسات المنافسة، بمعنى أنها تملك وتوفر المعلومات اللازمة عن التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... الخ. فللمعلومة دور فعال في صياغة وتحديد مكونات الميزة التنافسية، واليقظة الإستراتيجية تساعد في تحقيق الاستمرارية وتعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة واختيار استراتيجياتها التنافسية التي تناسب مواردها المختلفة...

كما تعمل اليقظة الإستراتيجية على الحفاظ وديمومة الميزة التنافسية وتنميتها وتطويرها والعمل على تحسين خصائصها وإعمال التفكير في صياغة وخلق ميزات تنافسية جديدة معززة تستمد قوتها من اعتماد المؤسسة على التطبيقات التكنولوجية والاستعانة بخدمات التي يقدمها الذكاء الاقتصادي للاستعداد للمنافسة الحادة والتعقب المستمر من قبل المنافسين وترصدهم والعمل على جلب وتطوير خبراتهم.

ومما سبق يمكن تلخيص دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز وخلق الميزة التنافسية في النقاط التالية:

* تعمل على تطوير واستحداث آليات وتطبيقات لحل المشاكل المعقدة والمستجدة، وتصحيح

الانحرافات والأعطال الفنية التي تعاني منها المؤسسة استعدادا للدخول في مراحل نقل

المؤسسة إلى بيئة تعمل على الابتكار، والإبداع، وإرساء الثقافة التنظيمية، وتطوير المستويات

الفنية لليد العاملة وتطبيق التقنيات والتكنولوجيات الموصلة إلى تحسين الأداء التنافسي،

والارتقاء بالمؤسسة إلى مستويات مرتفعة.¹

* الاستماع والحراسة الدائمة لنظام اليقظة الإستراتيجية التي تفرضه على بيئتها يجعلها قادرة على معرفة

الاتجاهات والسلوكيات الجديدة لعملائها منافسيها ومنه التنبؤ بالتغيرات الهيكلية اللازمة للمؤسسة.

* تمكن المؤسسة من تكييف وتعديل خصائص المنتج حسب التغيرات الجديدة والرفع من قدرة المؤسسة

وسرعة رد فعلها اتجاه ما يحدث في بيئتها.

* تدعيم وتطويره التراكمات المعرفية للمؤسسة وبناء قاعدة معلوماتية على جميع المستويات الوظيفية

واستعمال التطبيقات والأساليب التحليلية المتطورة.

* تضمن ليقظة الإستراتيجية التدفق الجيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة

والمراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئتها.

* تمكّن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تفادي تهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع

النشاط، من خلا تبني إستراتيجية دفاعية تمكّنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة،

والمباغته، والطارئة التي تظهر في بيئتها، أو بتبني إستراتيجية هجومية تمكّنهم من التركيز

على ميزة تنافسية في نشاط، منتج، أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين، والتقدم عليهم.

¹ مصباح عائشة وبوخمخ عبد الفتاح، مرجع سابق، ص36

*تبقى اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على اطلاع دائم بما يجري في المحيط التكنولوجي، والعلمي، كما يمكنها من رصد الأحدث التكنولوجيات، والتقنيات المتجددة، فتكون سبّاقة في خلق مزايا جديدة من تحقيق مراتب مرتفعة.

* توفر اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة المعلومات الخاصة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من جوانب من أهمها الجودة، النوعية، والسعر، وهذا ما يمكنها من تعزيز وخلق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها.

*تمكّن المؤسسة من إجراء فحص، ودراسة لمختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج، وتسخير مختلف الإمكانيات التي يمكن إن تحدث تغييرا في الخدمات المرتبطة به، مع إضفاء الجاذبية، من خلال تخفيض التكاليف، وزيادة الأرباح .

*تمكّن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية، وتعزيز مركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على الميزة التنافسية التي اكتسبت في الوقت الحالي أهمية كبيرة لدى المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والاستمرارية في محيط الذي يتسم بالتغير المستمر الأمر الذي فرض عليها تبني إستراتيجية تركز من خلالها على امتلاك الموارد البشرية النادرة وغير القابلة للتقليد لتحقيق استجابة لطلبات العملاء، كما تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها لهذا تسعى إلى توفير الإمكانيات وتهيئة القدرات لتصويب الجهود نحو أهداف واضحة من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تكون أساس بناء مركز تنافسي جيد في السوق وذلك إما بالتركيز على إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز مع مراعاة القوى التنافسية الخمس التي حددها Porter.

الفصل الثالث

المبحث الأول :عموميات حول مؤسسة كوندور¹ Condor

تمهيد:

بعد أن تم تناول أهم المفاهيم النظرية الخاصة باليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية خلال الفصل الأول والفصل الثاني ، سنتطرق خلال هذا الفصل إلى الجانب المنهجي للدراسة الميدانية حيث سنحاول تجسيد الجانب النظري للبحث في الجانب التطبيقي " مؤسسة كوندور لولاية برج بوعريريج " و ذلك لقياس اثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية هذا عن طريق التطرق إلى المباحث التالية:

المطلب الأول :التقديم عام لمؤسسة

أولاً- تعريف المؤسسة محل الدراسة:

مؤسسة عنتر تراد للتجارة هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وباشرت النشاط الفعلي لها في فيفري سنة 2003.

والعلامة التجارية لمؤسسة عنتر تراد هي: **Condor** ، ويعني الرمز الموجود أمام هذه الكلمة طائر يعيش في جبال أمريكا، وهو من أكبر الطيور في العالم ويقال أنه فال خير عليها، وبالنسبة لحرف R فيعني أنها مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، أما (Antar Trade) فهو الاسم التجاري للمؤسسة بالإنجليزية، ومعناه بالعربية عنتر للتجارة. وهي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على خمس مؤسسات بما فيها كوندور، وهي:

- 1-شركة ARGILOR لإنتاج الأجر والمواد الحمراء.
- 2-شركة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- 3-شركة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية
- 4-شركة GEMAC لإنتاج البلاط.
- 5- فندق بن حمادي. HOTEL BENI HAMMED
- 6-شركة TRAVOCOVIA لأعمال البناء.
- 7- شركة Honda Métal (لإنتاج المواد المعدنية).
- 8- AL BORDJ CONST
- 9- AGLOUTUBES

10-شركة CONDOR لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

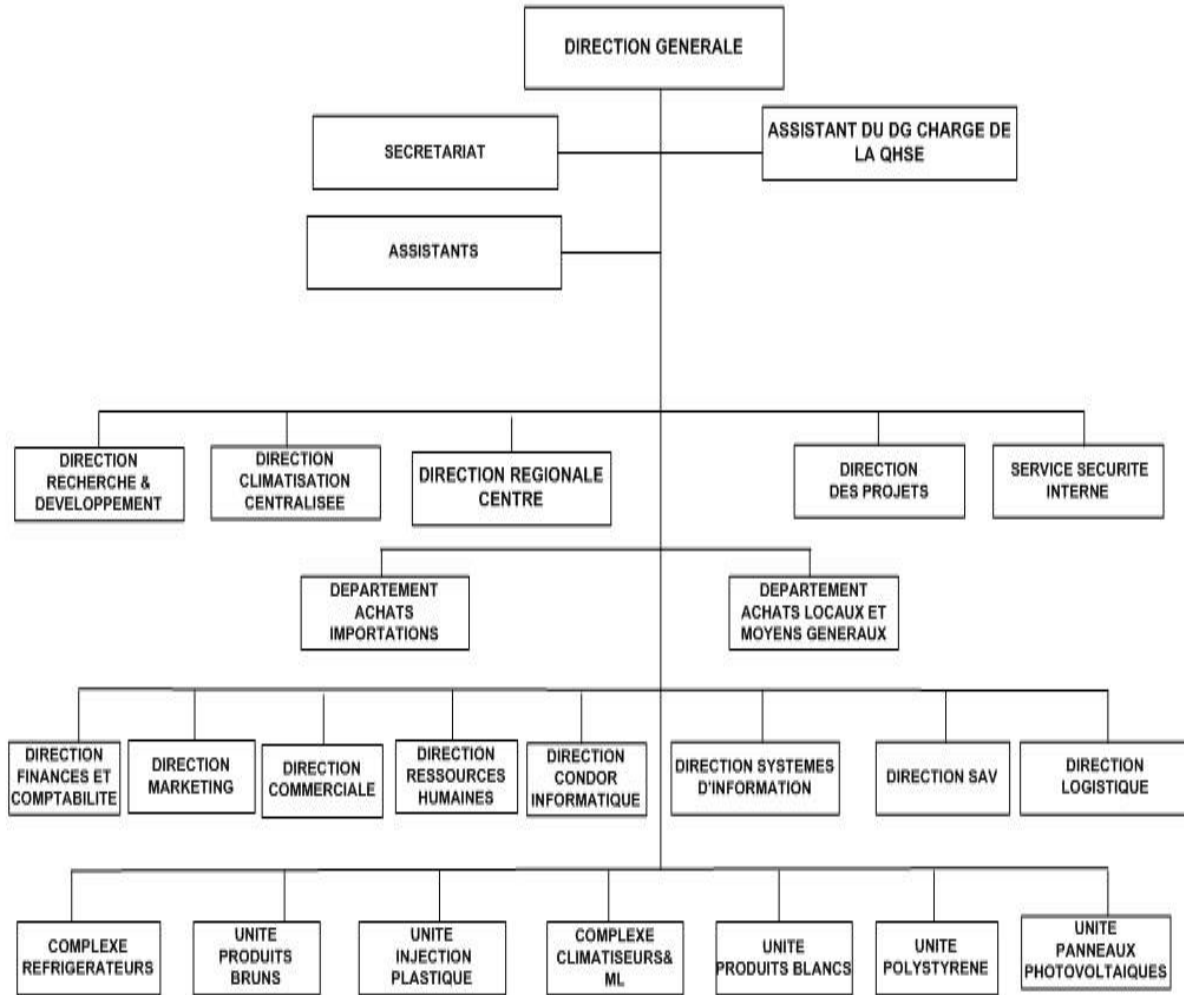
هذه الأخيرة هي محل دراستنا وسوف نلقي الضوء على كيفية نشأتها والتعريف بها.

مؤسسة Condor أو باسمها التجاري عنتر للتجارة Antar Trade مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، تنتمي إلى مجمع بن حمادي شكلها القانوني أصبح في جوان 9109 هو " SPA " مؤسسة خاصة ذات أسهم.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 9119 وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 9113 يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج ، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 801042 م: 9 وهي بملكية كاملة للمؤسسة و عدد العمال بالشركة يفوق 4911 عامل موزعين على الوحدات والمصالح أما بالنسبة لاسم كوندور فتعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات LINP في 31 أفريل 9113 ، وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

حصلت المؤسسة على العديد من الشهادات أهمها شهادة الإيزو 0112 نسخة 9111 ، وشهادة الإيزو 2110 نسخة 9101 ، كما تحصلت على شهادة الإيزو 04110 نسخة 9111 ، وشهادة الإيزو 00110 نسخة 9112 وشهادة الإيزو 96111 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوندور
تحليل الهيكل التنظيمي حسب الشكل رقم 19



المصدر: <http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/a-propos-ar>

يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوار ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات او المسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوار.

أولا المديرية العامة العامة: تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة ، تتمثل مهام المديرية العامة في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة
- ضمان السير الحسن للمؤسسة
- تطوير آليات الدخل للأعمال
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين
- تقرير الأولويات العامة ، وتحسم في الأمور المعقدة.
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

ثانيا المديرية والمصالح الوظيفية:

وهي تتمثل في:

1) مسؤول تسيير الجودة :وظيفة استشارية، وهو يقوم بالمهام التالية:

-يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.
-يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

(02) مديرية الموارد البشرية :

تسيير كل العمال ب:

-توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة

-معالجة الشؤون القانونية للعمال

-تنسيق أعمال الوسائل العامة

-التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

(03) مصلحة الامداد: Logistique

وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل،

البنزين... الخ

(04) مصلحة المحاسبة والمالية:

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها

خلال

السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

(05) مصلحة الأمن والوقاية:

هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم ب

:

-تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

-تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.

-تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

(06) المديرية التقنية:

تتمثل مهامها في:

-المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.

-القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.

-تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.

-السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

(07) مصلحة البيع:

تتمثل مهامها في:

-الاستماع إلى الزبون

-تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد.

-تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.

-دراسة السوق وإدارة مخزونه.

-الإمداد والتكفل بالنقل.

(8) مصلحة المشتريات:

تتمثل مهام هذه المصلحة في:

-التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات ، ومتابعتها في مراكز العبور.

-معالجة الطلبات اتجاه البنك ، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك.

-فرز ملفات الشراء.

(9) مديرية خدمات ما بعد البيع:

تتمثل مهامها في:

-توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان

-جمع المعلومات حول مختلف الاعطاب في المنتج.

-توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.

-إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.

10) مديرية التسويق:

تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت
- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

11) وحدات الإنتاج:

- مركب الثلجات
- وحدة المكيفات والمواد البيضاء
- وحدة جهاز الاستقبال الرقمي
- وحدة التلفاز
- وحدة البلاستيك
- وحدة البوليستيران

المطلب الثاني المراحل التي مرت بها المؤسسة:

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي:

المرحلة الأولى الشراء للبيع: حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية شراء المنتج مفككا جزئيا: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء.
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفككا كليا:

أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.
- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل.
- توفير مناصب أخرى للعمل.

المرحلة الرابعة الإنتاج: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شرائها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار (رسالة): **"الحياة ابتكار" Innovation is life**، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.
- التواجد عبر كامل التراب الوطني.
- التصدير.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 40 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ

المطلب الثالث : أهداف ومهام مؤسسة كوندور¹.

أولا : أهداف مؤسسة كوندور

تتمثل أهداف مؤسسة كوندور فيما يلي:

1. **تحقيق الربح**: كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
2. **تحقيق متطلبات المجتمع**: إن تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
3. **عقلنة الإنتاج**: ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.

-ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على بقائه، وتقديم مختلف العلاوات والمنح.

-توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي التأمين ضد العمل والتقاعد.

-الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية.

-تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.

-العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج.

-المداومة على تنظيم وتحسين هيكل المؤسسة.

-تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتج.

-التكوين المستمر للعمال والإطارات.

-الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

ثانيا : مهام مؤسسة كوندور

من أهم مهام مؤسسة كوندور ما يلي:

-تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة : بحيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات ، وللقيام

بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.

-توفير مناصب شغل.

-توفير منتج وطني جزائري في السوق.

-تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع : أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام

الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال : الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.

-الحفاظ على الزبائن والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد.

-تقديم منتج نوعي ذو م واصفات جيدة وبأفضل الأسعار.

-الحصول على متعاملين أجانب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية من أجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى

الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.

-السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التحليلية

المطلب الأول: المقابلة

¹ زواغي سامية، الذكاء التسويقي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتورا ،تخصص إدارة تسويقية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، ص125-130

حول اليقظة الإستراتيجية ودورها في خلق ميزة تنافسية بشركة كوندور¹

تحشد شركة كوندور كافة طاقاتها و مواردها لتحقيق وتعزيز مزايا تنافسية طويلة الأجل ، من خلال التفوق على الآخرين و التأقلم مع البيئة التنافسية المتصاعدة التي تنشط فيها من خلال جهاز يقظة يقوم بتحصيل مختلف المعلومات، ومن خلال مقابلة قمنا بها مع مسؤول بمؤسسة كوندور وتم طرح بعض الأسئلة المتعلقة بدور اليقظة في تحقيق ميزات تنافسية تساعد المؤسسة على الاستقرار، وتمثلت فيما يلي:

السؤال الأول: ما هي المصطلحات الأكثر استخداماً للتعبير عن مراقبة المحيط بالمؤسسة؟ المراقبة، اليقظة، الذكاء الاقتصادي، المسح البيئي.

تبين لنا أن معظم المصطلحات المقترحة للتعبير عن مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة مستخدمة من قبل المسؤولين، وهذا دلالة على أن المؤسسة في تتبع مستمر ومتواصل لكل صغيرة وكبيرة تطرأ على بيئتها الخارجية، حيث تمارس أنواع اليقظة في كل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي وحسب سلم المسؤوليات ونوعية النشاط، ومن خلال المعطيات التي يوفرها نظام اليقظة الإستراتيجية يتم الحصول على مخرجات (معلومات) تعبر عن المتطلبات الجديدة المكتشفة من في محيط وبيئة المؤسسة والتي من خلالها يتم إصدار قرارات إستراتيجية تصب في صالح بقاء واستمرارية المؤسسة وتجاري مختلف التطورات، كما عرج على ذكر مصطلح الذكاء الاقتصادي قائلاً انه متولد من مدخلات التخطيط الاستراتيجي، يتأتى من خلال استعمال طريقتين لجمع المعلومات وهما SWOT و PEST وهي أدوات عمل بسيطة يمكن أن تساعدك في تطوير استراتيجيات التسويق المستهدفة لتنمية الأعمال، حيث يقدم كل تحليل منهجية مختلفة لتحسين إستراتيجية التسويق، كما تعد أدوات تُستخدم من قبل المسوقون لتحليل ومراقبة العوامل البيئية التسويقية الخارجية التي تؤثر على الشركات والمؤسسات.

السؤال الثاني: هل لديكم وظيفة رسمية لليقظة؟ ومن المسؤول عن وضعها؟

حيث كان الجواب بأنه يتم توكيل مهمة وظيفة اليقظة لكل مسؤول كل فيما يخصه، وذلك حسب سلم المسؤوليات على مستوى الهيكل التنظيمي، أما فيما يتعلق بوجود وظيفة رسمية لليقظة، فقد كانت إجابة المسؤول بنعم وبين لنا بأن المسؤول عن وضعها هو المدير بمعنية مسؤولي الأقسام.

السؤال الثالث: ما هي أنواع اليقظة المطبقة بالمؤسسة؟ تجارية، تنافسية، تكنولوجية، بيئية.

فيما يخص أنواع اليقظة المطبقة بالمؤسسة، فوجدنا كل الأنواع تطبق دون استثناء، لكن بدرجات متفاوتة بدء باليقظة التجارية، التنافسية، التكنولوجية وصولاً إلى اليقظة البيئية، وكل هذه الأنواع تشكل في مجملها اليقظة الإستراتيجية، وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم برصد كل التغيرات والتطورات التي تطرأ على بيئتها التنافسية، والتكنولوجية، والتجارية، والتشريعية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية لتتمكن على ضوءها من تحديد سياساتها، ووضع استراتيجياتها، حيث تم تبين مهام كل يقظة كمايلي:

اليقظة قانونية: يقوم الخبير القانوني للمؤسسة بالاطلاع المستمر على المواقع الرسمية كالجريدة الرسمية ومختلف المواقع الخاصة بنشر كل ما يتعلق بالقوانين والتنظيمات بصفة شهرية .

اليقظة التنافسية: وتكون على مستوى إدارة الإنتاج والتسويق، وتشمل مايلي :

- القيام بزيارات ميدانية للأسواق ومحلات ،
- تلقي تقارير من طرف الأفراد المكلفين بعملية التجسس وتعتبر كخطة دفاعية وهجومية في نفس الوقت ضماناً لحماية نظام يقظة المؤسسة وتحركات المنافسين ،
- متابعة وتنظيم الصالونات وقاعات العرض والفعاليات الدولية والوطنية

¹ مقابلة لمسؤول تابع لمؤسسة كوندور تم توجيه له بعض الأسئلة حول دور اليقظة الإستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية

اليقظة التكنولوجية: حيث تأخذ النصيب الأكبر كل من إدارة البحث والتطوير إدارة المعلوماتية حيث يقومون:

- بالزيارات للموردين،
 - المشاركة في الفعاليات والصالونات،
 - التواصل مع مكتب في الصين يقوم بعث تقارير عن كل التغيرات التكنولوجية.
- اليقظة البيئية :** تكون على مستوى مسؤول السلامة و الصحة والبيئة الذي يقوم بالاطلاع المستمر على مختلف التغيرات الحاصلة سواء من الجانب التشريعي (بالبيئة) وكذا الجانب التكنولوجي ومن أهم ما قامت به الشركة في هذا الشأن:
- إجراء اتفاقية شراكة مع هيئة من هيئات الأمم المتحدة تنشط في مجال المحافظة على البيئة وحماية طبقة الأوزون حيث استفادت الشركة من إعانات مالية تم رصدها كمايلي:
 - تغيير الغاز الخاص الثلجات من نوع R34 وهو مضر بالبيئة إلىR601غاز صديق للبيئة،
 - تغيير الغاز الخاص بالمكيفات الهوائية من نوع R21 وهو مضر بالبيئة الى R32 غاز صديق للبيئة،
 - تطوير بعض المنتجات كي يتم تشغيلها بالطاقة الشمسية،
 - معالجة النفايات بطريقة علمية ومنظمة.

السؤال الرابع: ما هي مراحل عملية اليقظة التي تتبناها مؤسستكم؟

قسمت المؤسسة عملية اليقظة إلى ثلاثة مراحل وهي على التوالي:

المرحلة الأولى: بعد عملية تحديد مجال اليقظة يتم تنظيم عملية تجميع المعلومات (المدخلات) من طرف رؤساء الأقسام، ومسؤولو العمليات والمديرين كل على مستواه وحسب نشاطه، دو إغفال لروح التعاون بين مختلف الوحدات كم يتم مشاركة المعلومات فيما بينهم إلى حد ما.

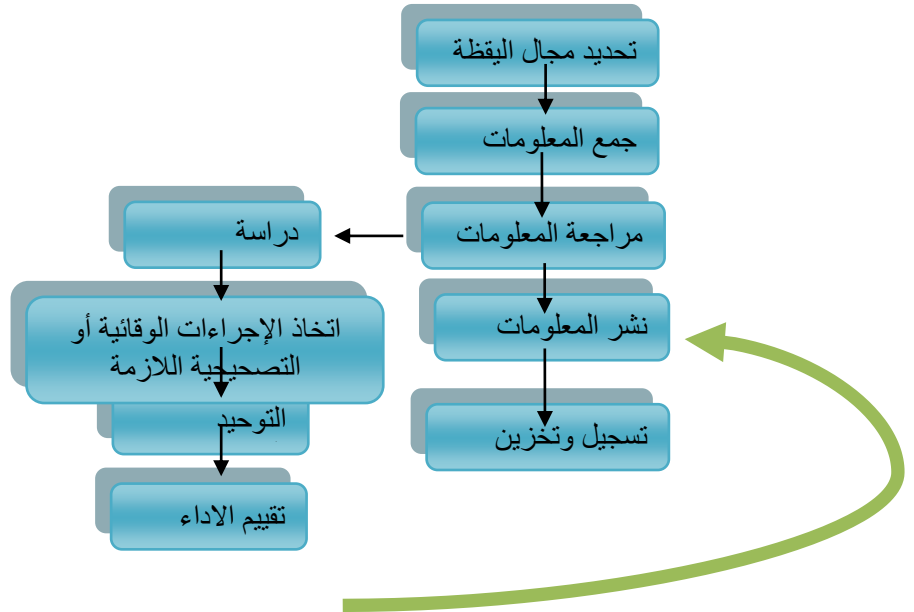
الجمع: يتم فيها مراقبة، وتتبع كل التغيرات التي تطرأ على محيط المؤسسة خاصة ما يتعلق بالمنافسين، والسوق، ثم العمل على جمع المعلومات من مختلف المصادر الرسمية، نشرات سلطة الضبط، والصالونات، والجرائد الرسمية، والصحافة المقروءة، والمسموعة، ومواقع الانترنت للمنافسين، يقوم بهذه العملية موظفو المؤسسة.

***المرحلة الثانية :** ذكر لنا المسؤول انه بعد عملية تجميع وباستخدام أحدث التقنيات العلمية، وتوكل مهمة فرزها ومعالجتها إلى قسم الإعلام والاتصال بمعية خلية لليقظة، ويتم ذلك على مستوى المديرية العامة ، لذا فمعالجة المعلومات على مستوى المديرية الرئيسية يؤكد بأن المؤسسة تتبنى نظام يقظة مركزي.

أما عملية التحليل والتركيب فتكون على عاتق الوكالات، أو يتم الاستعانة بمكاتب مختصة في هذا المجال ويهتمون دراسة المعلومات المحصلة اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية اللازمة وكذا تقييم الأداء ، وتحليل البيانات، والمعلومات الواردة إليهم، ومحاولة تصفيتها، وتنقيتها، وبناء عليها يتم واتخاذ الإجراءات الضرورية.

المرحلة الثالثة: النشر والتخزين واتخاذ القرار :حيث يوم فريق عمل بتنظيم اجتماع لتقرير مدى خطورة التهديدات وطبقة الفرص والالتزام الواجب اتخاذه وكذا الإجراءات، بعد ذلك يقوم المدير، ومتخذو القرارات الإستراتيجية بنشر النتائج المتوصل إليها في المرحلة السابقة، واتخاذ التدابير، والقرارات السليمة التي تخدم سياسات، واستراتيجيات المؤسسة.

ويمكن تبيان المراحل من خلال الشكل أدناه:



الشكل رقم 19: المصدر من اعداد الطالب: مراحل عمليات اليقظة في مؤسسة كوندور
السؤال الخامس: هل تتوفر مؤسساتكم على: شبكة اتصال داخلية، شبكة اتصال خارجية، انترنت؟

كانت إجابة المسؤول بأن المؤسسة تتوفر على شبكتي اتصال داخلية intranet وخارجية extranet، مما يسهل انتقال المعلومات داخلها، ومنها وإليها، فيساعد على الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، وتتم عملية فرزها، ومعالجتها، وتحليلها فور وصولها، ولديها موقع انترنت يسهل لها الاتصال بالشركاء الاقتصاديين، وخاصة عملائها بتوفير الخدمات الملائمة لحاجاتهم ورغباتهم على مدار 24 ساعة، كما تتوفر على قاعدة بيانات تلعب دورا مهما في تسيير المعلومات، ووضع استراتيجيات المؤسسة. أضف إلى ذلك شرائح الهاتف النقال الخاصة بالشركة وتكون المكالمات مجانية لتساعد على عملية الاتصال بين مختلف الوحدات ،

كما نوه إلى العمل برنامج تخطيط الموارد ERP وهو يغطي نظام يقوم بالعديد من الوظائف الأساسية عبر المؤسسة وأنه يجمع كل هذه العمليات المختلفة إلى الجدول معاً في نظام واحد .

السؤال الثامن: ما تقييمكم لجودة المعلومات الواردة للمؤسسة؟
 المعلومة المتوصل إليها تتميز بالجودة العالية لأنها تخضع للمراحل الثلاثة وتتم على أشخاص متخصصين كما يتم إخضاعها للبرامج وتطبيقات تكنولوجية المعمول بها عالمياً .

السؤال السادس: حول الميزة التنافسية

شركة كوندور الكرونكس: هي شركة مختصة في تصنيع التجهيزات الالكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي. وهي راسخة في مجال التنوع وتشتع على أسواق التجهيزات المحلية مما يشرح أهمية الاستثمارات الصناعية ويسمح لها بالحصول على حجم كبير من الأعمال والمشاريع. كما تسخر كافة طاقاتها ومواردها لتحقيق وتعزيز مزايا تنافسية طويلة الأجل ، من خلال التفوق على الآخرين و التأقلم مع البيئة التنافسية المتصاعدة التي تنشط فيها ،سواء من خلال التكلفة وتميز المنتج، كما تعتمد في تميزها على التميز على تطوير كفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارة، والكفاءة في الإبداع واستعمال التكنولوجيا التي تحول دون محاكاة المنافسين حيث تركز الشركة في تميزها بمايلي.

1-تقليل تكلفة المنتجات :

-يرتكز نجاح كوندور بشكل أساسي على العامل البشري (نساء ورجالاً) وهي العناصر الرئيسية لمقاربتها فقد حولت لهم استقلالية كبيرة تسمح لهم بالازدهار وتنمية كفاءاتهم المهنية وتطوير المنتجات بأقل التكاليف.

- تركيز على ترشيد النفقات
- تركيز على تخفيض التكاليف وهي ليست مسؤولية مديرية واحدة فقط و إنما هي مسؤولية جميع المديرين
- التركيز على توفير متطلبات الشركة بالسعر و الجودة المناسبة،
- التحديد الجيد لاحتياجات الشركة و المتعلقة بطلبات التمويل أو الخدمات
- تخفيض قيمة الواردات والتي تستنزف أموالا وبالعملة الصعبة ، و التفكير في توفير الطلبات محليا ،
- تكوين شبكة بين الموردين و الشركة تحكمها مصالح إستراتيجية
- التحكم في طريقة تخزين احتياجات الشركة وإتباع لطرق الحديثة للقيام بذلك خوفا من تحمل تكاليف إضافية ناتجة عن انتهاء تاريخ الصالحية.
- عقلنة عمليات التوظيف، و أن يكون عدد المناصب الشاغرة و التي يلزمها توظيف ، دقيق و مدروس
- ربط التحفيز و الأجور بالاهداف المحققة في بعض الوظائف ، حتى تكون مصاريفهم المالية لها قيمة إضافية.
- مضاعفة عدد نقاط البيع في مختلف ولايات الوطن ، ما يساهم في تخفيض نفقات النقل و أخطار الطريق .
- التوجه إلى أسواق أكثر مردودية و تناسب سياسة الشركة ، حيث نعلم أن كل توجه إلى سوق جديد يصاحبه تكاليف إضافية لهذا يجب التفكير بدقة قبل التنفيذ.
- توفير خدمات ما بعد البيع في أكبر عدد من محاور نقاط البيع في الولايات ،
- تشديد الرقابة فيما يخص الاستهلاك المفرط من التكاليف الثابتة ، و نخص بالتحديد مصاريف الكهرباء ، و التي ترتفع كثيرا في مثل هذه الشركات ، و لذلك اقتنت الشركة آليات و تجهيزات حديثة ذات تكنولوجيا لا تستهلك الكثير من الطاقة الكهربائية
- التحكم في التكاليف المتغيرة ، من خلال اختيار المواد الأولية ذات الجودة و السعر المقبول

2-الجودة وتميز المنتجات والخدمات في شركة كوندور:

في الجزائر تعتبر كوندور علامة ذات حضور جد قوي وذات سمعة لقدرتها في الإبداع ومنتجاتها رفيعة الجوى والتزامها الدائم لإرضاء زبائنها، وتحتل كوندور بالجزائر موقعا رائدا في معظم النشاطات وهي من أشهر العلامات المعروفة لدى الجزائريين.

حيث تحقيق جودة عالية لمنتجات و من أجل ذلك ترصد الشركة إمكانيات كبيرة لذلك، من خلال توفير مخبر مجهز بكل التجهيزات المتطورة و القادرة على اكتشاف أي خلل أو عطب قد يمس المنتجات .
تحصلت مؤسسة كوندور على شهادات إيزو 9001، 14001، 26000 و OHSAS18001 لمعايير الجودة، احترام البيئة، المسؤولية الاجتماعية، الصحة والسلامة، وأصبحت الشركة نموذجا للتفوق، الريادة والنجاح بفضل منتجاتها ذات التقنية العالية التي تتماشى مع معايير الاتحاد الأوروبي.

المطلب الثاني: بناء أداة الاستبيان

سننطلق في هذا المطلب إلى:

أولا: بناء استمارة الاستبيان

تمت طباعة الاستبيان على أوراق عادية، حيث تضمن 28سؤالا، وتم صياغتها باللغة العربية. وقد حرصنا قبل نشر الاستبيان إلى إخضاعه للتحكيم العلمي من قبل أساتذة متخصصين في المجال.

ثانيا: نشر استمارة الاستبيان على عينة الدراسة

استهدف الاستبيان إطارات وعمال مؤسسة كوندور

ثالثا: معالجة استمارة الاستبيان

تم تفرغ المصفوفة في برنامج SPSS للحصول على النتائج المطلوبة. وبذلك بلغ عدد فقرات المجالات 28 فقرة، كانت الإجابات عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

يتكون المقياس المقترح من مجموعة من الأسئلة التي تختلف بصدها وجهات النظر، مستخدمين خمسة أنماط للإجابة حيث تتدرج من (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث تعطى للإجابة التي تمثل أعلى مستوى للاتجاهات الإيجابية خمس درجات، وللإجابة التي تليها أربع درجات، ثلاث درجات فدرجتين ثم درجة واحدة، وهكذا وبالعكس للاتجاهات السلبية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (01): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	04	03	02	01

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاوّر الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث أن: المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان ويحسب بالعلاقة: المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) وبتطبيق على الاستبيان الدراسة نجد: المدى = (5-1)=4 وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس. طول الفئة = $4/5=0.80$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا: $1.80=0.80+1$ فنحصل على مجال [1-إلى-1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم(02): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.80 درجة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	درجة عالية جدا

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

المطلب الثالث: هيكل الاستبيان وفرضياته

سنتطرق في هذا المطلب إلى:

أولاً: هيكل الاستبيان: تضمنت استمارة الاستبيان 33 سؤالاً بنيت في ثلاثة محاور، ولقد تم إعداد الأسئلة طبقاً لطريقة الاستبيان المقيد، وتم تبويب أسئلة الاستبيان وفق المحاور التالية:

• المحور الأول: يتضمن أسئلة عامة، الغرض منها جمع معلومات تخص الفرد المستجوب والتي تبدأ من السؤال 01 إلى غاية السؤال 05؛

• المحور الثاني: يتعلق بالأسئلة المرتبطة بقياس اليقظة الإستراتيجية، وهي من السؤال 01 إلى غاية السؤال 21.

مقسم إلى ثلاث أبعاد هي:

- البعد الأول: اليقظة التنافسية.
- البعد الثاني: اليقظة التكنولوجية.
- البعد الثالث: اليقظة التجارية
- البعد الرابع: اليقظة البيئية

• المحور الثالث: يتعلق بالأسئلة المرتبطة الميزة التنافسية، وهي من السؤال 1 إلى غاية السؤال 7.

ثانياً- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين:

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS:Statistical Package for the Social Sciences** وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، يستخدم هذا البرنامج عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، كما يستخدم هذا البرنامج في حساب مقاييس النزعة المركزية وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب الآتية:

-رقم نسخة الإصدار البرنامج المستخدم هو: (SPSS: V25)

-التكرارات والنسب المئوية: من أجل التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛

-الأشكال والرسوم البيانية: وهي مخططات بيانية عبارة عن تمثيل مرئي للبيانات لتكون أوضح وأسهل للفهم مثل (الرسم البيان الدائري، الأعمدة البيانية... الخ)

- المتوسطات الحسابية: وهي تعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية حيث تسمح لنا في الحصول على فكرة سريعة على طريقة تركز البيانات، فعند حساب المتوسط الحسابي يساعد ذلك الرقم في معرفة وتحديد خصائص البيانات، حيث يكفي أن ننظر إلى ذلك الرقم لنعرف الكثير عن خصائص البيانات الإحصائية كمعرفة مدى موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ويساعد أيضا في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء المستجوبين، وكذا تحديد مدى أهمية كل العبارة لدى أفراد العينة وتمركز إجاباتها حول قيمة معينة وتكون المتوسطات الحسابية محصورة تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان. فمثلا تم استخدام مقياس ليكارت ثلاثي يكون رقم المتوسط محصور بين (01-05 درجات).

- الانحراف المعياري: قد نجد أن مقاييس النزعة المركزية تكون غير كافية من أجل الحصول على نظرة متكاملة عن طريقة توزيع البيانات، إذ أنها تعطينا بعض المعلومات عن تركز البيانات ولكن لا تخبرنا مدى كثافة هذا التركز لهذه الأسباب نستعمل معايير التشتت لمعرفة تباعد البيانات فيما بينها ومن بين هذه المقاييس هو الانحراف المعياري وأكثرها استخداما في البحوث العلمية حيث يقيس تشتت القيم عن وسطها الحسابي أي قياس مدى تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبيان وكذا متغيرات الدراسة.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ أي تقدير ثبات أداة الدراسة معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين وهو يأخذ قيمة محصورة بين (0) و(1) وكلما كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة وتقترب من الواحد فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبانة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج.

المطلب الأول: درجة صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق الأداة (Validity) مدى صلاحية الأداة لقياس الجانب الذي تود قياسه، وهو عبارة عن مؤشر على قدرتها على قياس الجانب موضوع الاهتمام فيها، أما الثبات (Reliability) يعني الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة من قبل نفس الباحث أو الباحثين في نفس الظروف أو ظروف مشابهة. للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، إذا تم تقدير معامل الثبات لكل مجال، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

المجال	عدد العبارات	معامل Cronbach's Alpha
المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية	21	0.914
المحور الثاني: الميزة التنافسية	7	0.819
عبارات الاستبيان الككل	28	0.932

يعرض الجدول أعلاه النتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات كل محور من محاور الاستبيان وهذا من أجل معرفة مدى تمنع عبارات كل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة وفيما يلي تعليق على النتائج الجدول أعلاه حيث نلاحظ أن: قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ذات قيم مقبولة إحصائيا فهي أكبر من العتبة (0.6) حيث قيمة المحور الأول والذي يضم 21 عبارة قدرت ب 0.914، أما المحور الثاني والذي يضم 7 عبارات قيمته 0.819 ، في حين قيمة الاستبيان ككل قدرت ب 0.932 ومنه فإن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس المتغيرات الدراسة خلاصة نتائج حساب الخصائص السيكومترية (قيم مؤشرات الصدق والثبات) للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

أولاً: تحديد عينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في تم تقديم الاستبيان لمديرية الموارد البشرية والتي تكفلت بتوزيعه وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، كون تلك الإدارات تعد أكثر ارتباطاً وتأثراً بقرارات المؤسسة حول موضوع اليقظة الإستراتيجية ، حيث يتكون مجتمع الدراسة من: إطارات وعمال، ويرجع اختيار هذه العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، حيث تم توزيع 38 استمارة استبيان في الفترة من 15 ماي إلى 23 ماي 2022، وقد تم استرجاعها وبذلك تكون النسبة المئوية للردود مكتملة وهي نسبة معقولة قياساً بالأبحاث المماثلة.

ثانياً: خصائص أفراد العينة.

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة مثل الجنس، الخبرة المهنية وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجداول التالية:

1- بالنسبة لمتغير الجنس.

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	24	63,2
أنثى	14	36,8
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 38 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 24 فرد بنسبة 63.2 % لصالح فئة الذكور وهي أكبر نسبة من الإناث حيث بلغت 36.8 % بتكرار يقدر بـ 14 فرد من إجمالي أفراد العينة الدراسة، وبالتالي المؤسسة محل الدراسة توظف كلا الجنسين ولا يوجد تفضيل لجنس عن الآخر.

2- بالنسبة لمتغير السن.

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 20 سنة	0	0
من 20 إلى 29 سنة	8	21.1
من 30 إلى 39 سنة	19	50,0
من 40 إلى 49 سنة	9	23,7
أكبر من 50 سنة	2	5,3
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 38 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن بعدد 8 فرد بنسبة 21.1 % لصالح كل فئة من 20 إلى 29 سنة وفئة من 30-39 سنة نسبة 50% بتكرار يقدر بـ 19 فرداً، و من 41-49 سنة بنسبة 23.7% بتكرار 9 أفراد، وفئة أكبر من 50 سنة عددهم 2 مستجوب بنسبة 5.3% من إجمالي أفراد العينة الدراسة.

3- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	التكرار	النسبة %
---------	---------	----------

0	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
0	0	متوسط	
7,9	3	ثانوي	
86,8	33	جامعي	
5,3	2	دراسات عليا	
100,0	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25 من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 38 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي: الثانوي 7.5% بعدد 5 أفراد، و 33 فرد بنسبة 86.8 % لصالح فئة الجامعي وهي أكبر نسبة من باقي الفئات حيث بلغت 5.3 % بتكرار يقدر بـ 2 أفراد لفئة دراسات عليا من إجمالي أفراد العينة الدراسة، معظم المستجوبين ذي مستوى عالي.

4- بالنسبة لمتغير الخبرة.

جدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	26,3
من 5- 9 سنوات	13	34,2
أكبر من 10 سنوات	15	39,5
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25 من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة بعدد 10 فرد بنسبة 26.3 % لصالح فئة أقل من 5 سنوات ، بلغت 34.2 % بتكرار يقدر بـ 13 فرد لفئة من 5- 9 سنوات، و أكبر من 10 سنوات كانت النسبة 39.5% بمعدل تكراري قدره 15 فرد. من إجمالي أفراد العينة الدراسة.

5- بالنسبة لمتغير الوظيفة.

جدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة .

المتغير	التكرار	النسبة %
إطار	27	71,1
عون تحكم	10	26,3
عون تنفيذ	1	2,6
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25 من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 38 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الوظيفة بعدد 27 فرد بنسبة 71.1 % لصالح الإطارات داخل المؤسسة ، وبلغت 26.3% بتكرار يقدر بـ 10 أفراد لـ عون تحكم داخل المؤسسة ، فرد واحد لـ عون التنفيذ بنسبة 6.2% من إجمالي أفراد العينة الدراسة.

6- عرض تحليلي للمحور الأول في الدراسة

جدول رقم (08): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين	4,32	0,842	6	مرتفع جدا

مرتفع	14	0,953	4,11	02 القدرة على الفهم الجيد لقرارات وخطط المنافسين.
مرتفع	12	0,689	4,11	03 القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين والاستراتيجيات المتبعة من طرفهم
مرتفع جدا	1	0,725	4,53	04 القدرة على تحديد أهم المنافسين الأشد خطرا على المؤسسة
مرتفع	15	0,818	4,08	05 القدرة على تحديد الخطر المرتقب من المنافسين
مرتفع	19	0,894	3,89	06 القدرة على اكتشاف تحالفات المنافسين
مرتفع		0,56882	4,1711	اليقظة التنافسية
مرتفع جدا	7	0,795	4,26	القدرة على تحقيق تراكم أفضل لمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة
مرتفع	13	0,727	4,11	القدرة على إحداث سبق تكنولوجي
مرتفع	17	0,885	3,97	القدرة على تتبع براءات الاختراع
مرتفع جدا	2	0,722	4,42	القدرة على تفعيل نشاط البحث والتطوير وإحداث ابتكارات في المنتج
مرتفع جدا	4	0,595	4,39	القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة وتقليل التكلفة
مرتفع جدا		0,49106	4,2316	اليقظة التكنولوجية
مرتفع جدا	3	0,595	4,39	القدرة على تحقيق تراكم أفضل لمعرفة حول العملاء والسعي لتلبية طلباتهم وتقوية العلاقة معهم
مرتفع جدا	8	0,634	4,24	القدرة على توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي
مرتفع جدا	5	0,708	4,34	القدرة على الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء
مرتفع	9	0,692	4,18	القدرة على تفعيل خدمة العملاء
مرتفع	11	0,730	4,18	القدرة على تفعيل رضا العميل ولأنه لمؤسسة بماء علاقة دائمة معهم
مرتفع	18	0,733	3,95	القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الموردين وإضعاف قوتهم التفاوضية اتجاه المؤسسة
مرتفع جدا		0,52118	4,2149	اليقظة التجارية
مرتفع جدا	4	0,708	4,34	مؤسستها على إطلاع دائم بالقوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها
مرتفع جدا	21	1,222	3,42	تقوم المؤسسة برصد التغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية التي تؤثر على نشاطها
مرتفع	10	0,789	4,16	تسعى المؤسسة للتركيز على إنتاج منتجات صديقة للبيئة
مرتفع	16	0,769	4,05	تحاول المؤسسة تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع مع الأخذ بالحسبان عاداته الاستهلاكية ومعدل نموه السكاني وتوزيعه الجغرافي
مرتفع		0,65885	3,9934	اليقظة البيئية
مرتفع		0,47801	4,1527	اليقظة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الأول. وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 4.15 وهو ضمن نطاق المجال موافقة عالية [3.41 – 4.20] وبانحراف معياري قدره: 0.47801، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام ، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات عالية من اليقظة الإستراتيجية لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج بوعريرج، وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة عالية حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 04 القدرة على تحديد أهم المنافسين الأشد خطرا على المؤسسة بقيمة (4,53) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 19 بقيمة بلغت (3.42) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج أن مستوى اليقظة الإستراتيجية لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج بوعريرج مرتفع

جدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تعمل المؤسسة على إعاقة دخول المنافسين جدد من خلال التركيز على الجودة	4,0263	0,944	7	مرتفع
تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق	4,37	0,589	5	مرتفع جدا
تسعى المؤسسة للوصول إلى أسواق جديده يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين	4,37	0,714	6	مرتفع جدا
تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينها مختلفة عن المنافسين	4,42	0,552	3	مرتفع جدا
تعمل المؤسسة إنتاج منتجات ذات خصائص مميزة لها القدرة على التأثير في قرار الشراء للمستهلك	4,37	0,541	4	مرتفع جدا
تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف	4,5000	0,55750	2	مرتفع جدا
تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية	4,53	0,647	1	مرتفع جدا
الميزة التنافسية	4,3684	0,45858		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني. وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 4.3684 وهو ضمن نطاق المجال موافقة عالية جدا [4.21 – 5] وبانحراف معياري قدره: 0,458580، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام ، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات عالية جدا في الميزة التنافسية في المؤسسة لدى عمال مؤسسة كوندور وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة عالية جدا حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 07 والفاصلة تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح

أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية. بقيمة 4,53 في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 01 القائلة تعمل المؤسسة على إعانة دخول المنافسين جدد من خلال التركيز على الجودة بقيمة بلغت 4.02 حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة. ومنه نستنتج أن مستوى الإبداع الميزة التنافسية في المؤسسة لدى عمال مؤسسة *مرتفع مرتفع جدا*

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
سنتناول في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، و تأتي كالتالي :
أولاً/ عرض وتحليل الفرضية الرئيسية.
نص الفرضية: توجد علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بو عريريج .

الجدول رقم (10): الانحدار الخطي البسيط بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	,740 ^{a0}	,5480	,5350	,312560	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	4,264	1	4,264	43,643	,000 ^{b0}
البواقي	3,517	36	0,098		
المجموع	7,781	37			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	1,419	0,449		3,159	0,003
اليقظة الاستراتيجية	,7100	,1070	,7400	6,606	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية والمتغير التابع الميزة التنافسية، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.740 وهي علاقة ارتباطيه مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباطيه بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.548 وهذا يعني أن اليقظة الإستراتيجية تفسر ما مقداره 54.8% من التغير الحاصل في الميزة التنافسية في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى. كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 43.643 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، وتدل على *جودة نموذج العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.*

ويظهر من خلال الجدول أن معامل متغير إدارة المواهب B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.025، كما بلغت قيمة T المحسوبة 6,606 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن اليقظة الإستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على الميزة

التنافسية، حيث أن التغيير في مستوى اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,7100 في المتغير التابع الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية = 1,419 + 0.7100 اليقظة الإستراتيجية

بناء على ما سبق نستنتج صحة الفرضية *اليقظة الإستراتيجية أثر إيجابي على الميزة التنافسية*.

من خلال التحليل السابق تبين لنا بأن اليقظة الإستراتيجية أثر إيجابي على الميزة التنافسية، إلا وأنه من أجل معرفة كيفية مساهمة اليقظة الإستراتيجية في التأثير على الميزة التنافسية لابد من تحديد مساهمة كل بعد من أبعادها في الميزة التنافسية ، والجدول الآتي يلخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة enter لأبعاد اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية.

الجدول رقم (11): الانحدار الخطي المتعدد بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية بطريقة enter

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	,753 ^{a0}	,5680	,5150	,319280	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	4,417	4	1,104	10,832	,000 ^{b0}
البواقي	3,364	33	0,102		
المجموع	7,781	37			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	1,336	0,479		2,789	0,009
اليقظة التنافسية	0,293	0,139	,363	2,107	0,043
اليقظة التكنولوجية	0,197	0,165	0,211	1,195	0,241
اليقظة التجارية	0,150	0,189	0,170	0,791	0,435
اليقظة البيئية	0,087	0,112	0,125	0,773	0,445

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والمتغير التابع الميزة التنافسية بطريقة enter، حيث تظهر معطيات هذا الجدول أن معامل الارتباط بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية المزيمية التنافسية بلغ 0.753 وهي علاقة ارتباطي مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباطيه بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.568 وهذا يعني أن إبعاد إدارة اليقظة الإستراتيجية تفسر ما نسبته 56.8 % من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 10.832 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدل على *جودة نموذج العلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين*.

ومن أجل معرفة تأثير كل بعد من إبعاد اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية نستقرأ نتائج الجزء الثالث من الجدول والخاص بمعاملات الانحدار والتي جاءت نتائجها كالآتي:

- بلغ معامل الانحدار الخاص ببعد ليقظة التنافسية 0,293 بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار T (0.043) وهي أدنى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد دالة إحصائياً، وبالتالي اليقظة التنافسية تؤثر على الميزة التنافسية.

- بلغ معامل الانحدار الخاص ببعد اليقظة التكنولوجية قيمة 0,197 ، بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار T (0.241) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد غير دالة إحصائياً، وبالتالي فإن اليقظة التكنولوجية لا تؤثر في الميزة التنافسية ، أو أن تأثيرها ضعيف بحيث لم يتم أخذه بعين الاعتبار في التحليل الإحصائي.

- بلغ معامل الانحدار الخاص ببعد اليقظة التجارية قيمة 0,150 ، بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار T (0.435) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد غير دالة إحصائياً، وبالتالي فإن اليقظة التجارية لا تؤثر في الميزة التنافسية ، أو أن تأثيرها ضعيف بحيث لم يتم أخذه بعين الاعتبار في التحليل الإحصائي.

- بلغ معامل الانحدار الخاص ببعد اليقظة البيئية قيمة 0,087 ، بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار T (0.445) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد غير دالة إحصائياً، وبالتالي فإن اليقظة البيئية لا تؤثر في الميزة التنافسية ، أو أن تأثيرها ضعيف بحيث لم يتم أخذه بعين الاعتبار في التحليل الإحصائي.

مما سبق يتبين لنا أن النموذج يحتوي على معاملات أو متغيرات مفسرة غير معنوية ما يستلزم حذف هذه المعاملات من النموذج لغرض تحسينه، حيث سيتم اعتماد نموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise، والنتائج يظهرها الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): الانحدار المتعدد بين إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية وثقة العملاء بطريقة stepwise

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	,733 ^{b0}	,5380	,5110	,320580	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	4,184	2	2,092	20,356	,000 ^o
البواقي	3,597	35	0,103		
المجموع	7,781	37			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	1,581	,4450		3,557	,0010
	,3400	,1330	,4220	2,552	,0150
	,3250	,1450	,3690	2,235	,0320

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والمتغير التابع الميزة التنافسية ، حيث تظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بينهما بلغ 0.733 وهي علاقة ارتباطية مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة

0,05، كما بلغ معامل التحديد 0.538 وهذا يعني أن أبعاد اليقظة الإستراتيجية تفسر ما نسبته 53.38 % من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية ، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى. كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 20.356 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، وتدل على قوة نموذج العلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعاملات اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية) فقد جاءت ذات إشارة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينها وبين الميزة التنافسية، كما أن التغير الحاصل في مستوى كل من اليقظة التنافسية واليقظة التجارية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار: (0.340) و(0.325) على الترتيب في المتغير التابع الميزة التنافسية وهو تغير إيجابي، كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T المقابلة لهما (0.015 و 0.032) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0,05، ما يعني أنها قيمة معامل هذه الأبعاد دالة إحصائياً، وبالتالي يتبين أن كل اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية يؤثر بشكل إيجابي في ثقة العملاء، ويمكن من خلال الجدول أعلاه استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية على النحو الآتي:

الميزة التنافسية = 1.581 + 0.340 اليقظة التنافسية + 0.325 اليقظة التجارية
أما اليقظة التكنولوجية واليقظة البيئية لا تظهر في الجدول وهذا يدل على أنها غير مؤثران على الميزة التنافسية

الفرضيات المحققة:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية .
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

الفرضيات الغير محققة

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

رابعاً- الاستنتاجات:

نتائج الدراسة:

تم الوصول إلى النتائج التالية:

4-واقع اليقظة في مؤسسة كوندور: أظهرت الدراسة أن مؤسسة كوندور لديها مستوى مقبول من اليقظة الإستراتيجية ، أي أنها تمارس اليقظة الإستراتيجية وتكريس نظام استماع دائم لما يجري في المحيط، هدفاً في جمع مختلف المعلومات؛

1- أنواع اليقظة الإستراتيجية: أظهرت الدراسة أن مؤسسة كوندور تعتمد في الحصول على المعلومات من خلال تفعيل اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، وترتيبها وفقاً لأهميتها ؛

2- المعلومة: من الموارد المهمة التي تحتاجها المؤسسة لعملية اليقظة الإستراتيجية إلا أنه يجب أن يكون لديها نظام لتسييرها؛

3- الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور

الميزة التنافسية: مستوى مقبول من الميزة التنافسية تظهر من خلال الإدراك والوعي لمدي أهمية التنافسية، حيث تعمل على تقديم الأفضل من المنتجات و بأفضل جودة معايرة بمنافسيها الأكثر تطوراً؛

لها مستوى مقبول من الميزة في منتجاتها، ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كمايلي: ميزة التكلفة المنخفضة، ميزة التميز؛

- هناك وعي لدى مؤسسة كوندور للإلكترونيك بأن المؤسسات المتميزة هي التي تتبع كل المستجدات التي تطرأ على عناصر السوق الأساسية (الزبون، المنتج، المنافس) والبحث عن الوسائل المناسبة للتكيف مع

التغيرات المتوقعة في هذه العناصر بالشكل الذي يسمح لها باكتساب ميزة تنافسية مستمرة، وبالتالي النمو والاستمرار لفترة طويلة.

- من خلال تحليل إجابات عينة البحث اتجاه المعرفة بالزبون تبين وجود اتفاق عام بين أفراد عينة البحث اتجاه العبارات المتعلقة به، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي العام، وهذا يعني أن المؤسسة على درجة عالية من الفهم لزيائنها من حيث احتياجاتهم ورغباتهم وكيفية إشباع هذه الحاجات، والبحث عن الوسائل اللازمة لكسب ثقته وتحقيق رضاه، فمعرفة الزبون هي الأساس الذي تبنى عليه معظم القرارات التسويقية والإستراتيجية في المؤسسة؛

- من خلال تحليل إجابات عينة البحث اتجاه المعرفة بالمنافس، تبين وجود اتفاق عام بين أفراد عينة البحث تجاه العبارات المتعلقة بهذا المتغير، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي العام، وهذا يعني أن المؤسسة على دراية تامة بكافة النشاطات التي ترتبط بمعرفة المنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها، وتحليل المنافسة السائدة في السوق يمكنها من اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة.

- من خلال تحليل إجابات عينة البحث اتجاه المعرفة بالمنتج، تبين وجود اتفاق عام بين أفراد عينة البحث تجاه العبارات المتعلقة بهذا المتغير، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي العام، وهذا يعني أن المؤسسة على وعي بأن المنتج هو صلة الوصل بين المنظمة وزيائنها، لذا يتعين عليها إنتاج وتسويق ما يقبل عليه الزبائن، إذ أن تقبلهم لهذا المنتج يمثل مفتاح نجاح المنظمة في السوق.

اقتراحات الدراسة:

-استحداث مصلحة لليقظة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تجهزة بالامكانيات والموارد لتنفيذ عمليات نظام اليقظة الاستراتيجية

-التحسيس المستمر لجميع أفراد المؤسسة بأهمية مساهمتهم في تطبيق و إنجاز نظام اليقظة الإستراتيجية، وخلق الوعي بأهمية و فوائد اليقظة على المؤسسة ككل؛

-التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي، وبالأخص المعلومات غير الرسمية، والمتعلقة بالمنافسين، الموردين، العملاء والأسواق أو التكنولوجيا الجديدة، التي تجعل المؤسسة تتفوق عن غيرها، بما يساعد على تحقيق مزايا تنافسية؛

- ضمان الاستمرار بالاهتمام بتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق ؛

-رفض احتكار المعلومة و الحث على المشاركة في تبادل المعلومات؛

-تشجيع اللقاءات والاجتماعات غير الرسمية بين الأفراد في مختلف الأقسام حتى يتسنى تقاسم المعلومات بسرعة سهولة أكثر.

اقتراحات الدراسة:

-ضرورة توعية الإدارة بأهمية استحداث مصلحة لليقظة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تجهزة

بالإمكانيات البشرية والمادية الضرورية لأداء مهامها من أجهزة كمبيوتر وبرمجيات لضمان انتقال المعلومة بشكل أفضل؛

-التحسيس المستمر لجميع أفراد المؤسسة بأهمية مساهمتهم في تطبيق و إنجاز نظام اليقظة الإستراتيجية، وخلق الوعي بأهمية و فوائد اليقظة على المؤسسة ككل؛

-ضرورة الاهتمام بتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق إنشاء مصلحة للبحث والتطوير، ومخابر خاصة بالمؤسسة لضمان الاستمرارية والبقاء النمو؛

-رفض احتكار المعلومة و الحث على المشاركة في تبادل المعلومات؛

-تشجيع اللقاءات والاجتماعات غير الرسمية بين الأفراد في مختلف الأقسام حتى يتسنى تقاسم المعلومات بسرعة سهولة أكثر.

خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل محاولة بسيطة لتجسيد أهم ما تم التطرق إليه في الفصل النظري ، على أرض الواقع والذي كان مضمونه، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية ، من خلال الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوندور ، تبين أن الشركة تسعى إلى تدعيم جودة المنتجات الخاصة بشركة أو تخفيض التكلفة .، التركيز الكبير على تطوير مواردها البشرية التي تعتبر قاعدتها الرئيسة في تحقيق تنافسية عالية لا يتم تقليدها مع حرص الدائم على الاهتمام بزبائنهم والسعي الدائم نحو تحقيق تطلعاتهم .

الختمة

الخاتمة

ان الديناميكية التي شهدتها البنية الراهنة و التطورات المتصاعدة التي غيرت من الخطط الإستراتيجية للمؤسسات ومن الوسائل المعتمدة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ذات البعد الطويل الأجل، مع مراعاة العلاقة القائمة بين التغيير والتكيف، واحداث نقلة تجاوزت للأنماط التقليدية في التسيير واعتمدت مفاهيم جديدة تفعل التجديد الذاتي الدائم وتعمل على بناء القدرات التنافسية ، الامر الذي دفع بالعديد من المؤسسات إلى الاعتماد على اليقظة الإستراتيجية، على اعتبار أنها تساعد وتوجه أنشطتها، وتكون رؤية مختلفة للعوامل الداخلية، والخارجية القادرة على تحقيق الأهداف الرئيسية من منظور جديد، مركزة بصورة أساسية على المستقبل.

حيث مكنتنا هذه الدراسة من تحديد الطرق الفعالة التي تعزز وتحقق ميزات تنافسية من خلال تبني نظام يقظة تم إرسائه على نظم علمية وأدوات تكنولوجية

و من خلال كل هذا خلصنا إلى عدة نتائج متمثلة فيمايلي:

نتائج الدراسة:

تم الوصول إلى النتائج التالية:

-أظهرت الدراسة أن مؤسسة كوندور لديها مستوي مقبول من اليقظة الإستراتيجية ، أي أنها تمارس اليقظة الإستراتيجية وتكريس نظام استماع دائم لما يجري في المحيط، هدفا في جمع مختلف المعلومات؛

- أظهرت الدراسة أن مؤسسة كوندور تعتمد في الحصول على المعلومات من خلال تفعيل اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، وترتيبها وفقا لأهميتها ؛ -أصبحت اليقظة الإستراتيجية وسيلة عصرية و عنصرًا مهما للتنافسية المؤسسات في ظل بيئة متقلبة و متميزة بعدم الإستقرار و عدم التأكد.

- تعتبر المعلومة من الموارد المهمة التي تحتاجها المؤسسة لعملية اليقظة الإستراتيجية إلا أنه يجب أن يكون لديها نظام لتسييرها؛

- مستوى مقبول من الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوندور تظهر من خلال الإدراك والوعي لمدي أهمية التنافسية، حيث تعمل على تقديم الأفضل من المنتجات و بأفضل جودة معايرة بمنافسيها الأكثر تطورا؛

- أصبحت رهانات المؤسسة جد معقدة و لكي تتحكم في وضعيتها التنافسية و تتمكن من البقاء و الإستمرار في ظل الظروف الجديدة يجب أن تركز على أنماط جديدة للتفكير تسمح لها بالتكيف مع هذه الظروف و مواجهة المحيط بدل تحمل عواقب عدم إستقراره و إضطرابه. - المؤسسة لها مستوى مقبول من الميزة في منتجاتها، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كمايلي: ميزة التكلفة المنخفضة، ميزة التميز؛

- هناك وعي لدى مؤسسة كوندور للإلكترونيك بأن المؤسسات المتميزة هي التي تتبع كل المستجدات التي تطرأ على عناصر السوق الأساسية (الزبون، المنتج، المنافس) والبحث عن الوسائل المناسبة للتكيف مع التغيرات المتوقعة في هذه العناصر بالشكل الذي يسمح لها باكتساب ميزة تنافسية مستمرة، وبالتالي النمو والاستمرار لفترة طويلة.

- من خلال تحليل إجابات عينة البحث اتجاه المعرفة بالزبون تبين وجود اتفاق عام بين أفراد عينة البحث اتجاه الفهم الجيد لزبائنهم من حيث احتياجاتهم ورغباتهم وكيفية إشباع هذه الحاجات، والبحث عن الوسائل اللازمة لكسب ثقته وتحقيق رضاه، فمعرفة الزبون هي الأساس الذي تبنى عليه معظم القرارات التسويقية والإستراتيجية في المؤسسة؛

- من خلال تحليل إجابات عينة البحث اتجاه المعرفة بالمنافس، تبين وجود اتفاق عام بين أفراد عينة البحث تجاه كافة النشاطات التي ترتبط بمعرفة المنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها، وتحليل المنافسة السائدة في السوق يمكنها من اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة..

الخاتمة

اقتراحات والتوصيات:

- استحداث مصلحة لليقظة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مجهزة بالإمكانات والموارد لتنفيذ عمليات نظام اليقظة الإستراتيجية
- التحسيس المستمر لجميع أفراد المؤسسة بأهمية مساهمتهم في تطبيق و إنجاز نظام اليقظة الإستراتيجية، وخلق الوعي بأهمية و فوائد اليقظة على المؤسسة ككل؛
- ضمان الاستمرار بالاهتمام بتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق ؛
- رفض احتكار المعلومة و الحث على المشاركة في تبادل المعلومات؛
- تشجيع اللقاءات والاجتماعات غير الرسمية بين الأفراد في مختلف الأقسام حتى يتسنى تقاسم المعلومات بسرعة سهولة أكثر.
- تخصيص ميزانية لليقظة الإستراتيجية.
- فتح دورات تكوينية لصالح العمال، لانتقاء الأكفأ منهم لممارسة عملية اليقظة.
- تنويع الاستراتيجيات التنافسية حتى تتمكن من مواكبة المنافسة الشرسة في القطاع، وتوسيع حصتها السوقية.
- تبني نظام اليقظة اللامركزية، حتى تكون هناك مرونة في اتخاذ القرارات بالنسبة للفروع، وعدم الخضوع عنوة لقرارات المديرية العامة.
- وعموما لضمان فعالية نظام اليقظة لابد من تسخير الموارد المادية، والبشرية المؤهلة ذات إرادة مؤكدة من قبل المديرية: فعلى المسييرين إعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا.
- تحسين القدرة على الإبداع و خلق المزايا التنافسية عن طريق الترجمة الجماعية للمعلومة.

ملخص:

في ظل العولمة والتطور العلمي والتكنولوجي، وارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات من أجل البقاء والتفوق على المنافسين، ولتحقيق ذلك لابد للمؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها و تضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق، ولن يتأتى ذلك ما لم يتم امتلاك المعلومات واستغلالها جيدا قبل المنافسين، من هنا ظهر دور اليقظة الإستراتيجية التي تسعى إلى الحصول على المعلومات وتحقيق الأسبقية والانفراد.

وبذلك جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما دراسة الحالة (مؤسسة كوندور) فقد اعتمدنا على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات أما المقابلة فقد قمنا بطرح بعض الأسئلة على بعض المسؤولين، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد في صياغة لاستراتيجيات التنافسية على مخرجات نظام اليقظة وما توفره من معلومات حول المنافسين الحاليين والمرتبين، ونقاط قوتهم وضعفهم، وكل ما من شأنه أن يؤثر على مركزها التنافسي.

الكلمات المفتاحية: اليقظة، المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، مؤسسة كوندور.

Summary:

In the context of globalization, scientific and technological development, and increased competition among organizations for survival and superiority over competitors, To achieve this, the organization must gain a unique competitive advantage and ensure its survival and continuity in the market. And this will not be possible unless the information is well owned and exploited by competitors. Hence, the role of strategic vigilance that seeks to obtain information and achieve primacy and unity. This study, which aims to highlight the role of strategic vigilance in achieving and enhancing competitive advantage, relied on the descriptive curriculum in the theoretical part. The case study (**Condor**) relied on the form as an essential tool for data collection.

The interview asked some questions to some officials. The study found that the institution relies in formulating competitiveness strategies on the outputs of the vigilance system and the information it provides about current and prospective competitors, their strengths and weaknesses, and all that would affect its competitive position.

Keywords: mindfulness, information, strategic vigilance, competitive advantage, Condor Foundation.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

كتب

- ❖ ثابت ادريس عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002.
- ❖ جمال الديم محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2003.
- ❖ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2005.
- ❖ خالد خالفي، التسويق الاتراطيبي والميزة التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، اطرحة دكتوراء، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2014 ص.
- ❖ د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر، الطبعة 2009، عمان الأردن.
- ❖ راجع: شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- ❖ روبرت. أ. بيتس وآخرون، ترجمة عبد الحكيم الحزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008 .
- ❖ سيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998.
- ❖ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- ❖ طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، دار النشر غير موجودة، مصر، دون سنة النشر
- ❖ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2017.
- ❖ عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر د ط، 2003.
- ❖ علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، ط2001 ،
- ❖ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، مصر، د ط، 2002.
- ❖ كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر الطبعة الأولى، 2002.
- ❖ محسن أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
- ❖ معالي فهيم حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2002.
- ❖ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، د ط، 1998.
- ❖ 19 احمد ماهر : دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية 1999 ,
- ❖ محمود أبو بكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ،

رسائل وأطروحات جامعية:

- ❖ أ. شادي خولة، "المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، جوان 2018 .
- ❖ بوزيدي دارين، مساهمة لاعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، ماجستير العلوم الاقتصادية ، تسيير المؤسسات، جامعة باتنة ، 2005، الجزائر، ص183-

- ❖ بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها ، تنميتها ، تطويرها ، رسالة الماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الخروبة، الجزائر،2002.
- ❖ حبيبة عامر ، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية ، مذكرة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية، العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ،2017،ص96
- ❖ حسان بوعباية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية،في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،جامعة المسيلة،الجزائر2014.
- ❖ داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- ❖ ضياء الدين زواو ، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، أطروحة ماجستير علوم التسيير، قسم عموم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر2013-2012 .
- ❖ عباس فهيمه، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، إدارة الأعمال ،جامعة بن يوسف بن خدة ،الجزائر، 2009.
- ❖ عديلة مدور، أهمية اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة محمد خيضر بسكرة،2013/2012.
- ❖ علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير قسم تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،2010/2011.
- ❖ نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، الجزائر 2002- 2003.
- ❖ نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002م.
- ❖ نصيرة بن عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006،
- ❖ هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة :الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،قسم علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية،جامعة المسيلة ، 2008/2009
- ❖ هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة :الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،قسم علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية،جامعة المسيلة ،2008/2009،ص32-33
- ❖ واكلي كلتوم ،اليقظة الإستراتيجية و المؤسسة الجزائرية ، مذكرة الماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة،الجزائر، 2007 – 2008.
- ❖ يحي الشريف حنان ، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية،رسالة دكتوراه ،تخصص العم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف،الجزائر،2018،ص

- ❖ بن جدو بن عليّة ، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر ، 2014-2015، ص
- ❖ أحمد بن مويّزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006 ،
- ❖ فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009، ص21

مجلات

- ❖ سعيد أوكيل ، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية و التطبيق، 1998،
- ❖ (Rist vol8 n°2) http://www.webreview.dz/rubrique.php?id_rubrique=131 source:
- ❖ مصباح عائشة وبوخمخ عبد الفتاح، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال أوريدو ،مجلة دراسات اقتصادية،المجلد6 ، العدد1، جوان2019، ص34
- ❖ أ.د.خليدة بلصير، أ.د. عبد الوهاب بن بريكة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية،العدد الاقتصادي 35، جامعة زيان عاشور الجلفة،الجزائر، 2017،
- ❖ كاريش صليحة ،" اليقظة الإستراتيجية محرك تنافسية المؤسسات الحديثة " ، مجلة معهد علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد الثالث ، جامعة الجزائر، 16 ديسمبر 2010 ، ص97-98
- ❖ د. عقون شراف، "" اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- تجربة الجزائر -"" مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، المركز الجامعي ميله، الجزائر، جوان 2016،
- ❖ حمزة رميلي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة ،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ،العدد الثاني،ديسمبر 2014

مداخلة

- ❖ عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8/9 نوفمبر 2010.
- ❖ ¹ د/منصور الزين استاذ محاضر- جامعة البليدة- مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمة الأعمال، eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc
- ❖ بن السعدي جمال، د. زوش رضا، جساس كلتوم، اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء، ملتقى دولي حول:التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة،الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2017 م، ص

القواميس:

جور عبد النور، معجم عبد النور المفصل فرنسي-عربي، دار العلم للملايين ، طبعة1، بيروت 1979.

موقع الترجمة <https://www.reverso.net/text-translation>

ثانيا: باللغة الأجنبية:

1- Livres :

- ❖ Brunno Martinet et Jean Michel Ribault, la veille Technologique;concurenciel et commerciale.Ed organisatio,paris,1989

- ❖ Danielle Picard , La veille sociale : prévoir et gérer la conflictualité industriel, librairie vuibert,paris,1991
- ❖ Emmanuel Pateyron, **La veille stratégique**,Edition Economica, Paris,1998
- ❖ emmanuel Pateyron, , **management stratégique de l'information**, edition economica,1999
- ❖ . -Gagnon Savard, Carrier Décote. L'entreprise et son environnement, Gaëtan Morin éditeur Ltée, Montréal ,1990,pp74-73.
- ❖ Henry Samier, Victor Sandoval, La veille stratégique sur internet, Lavoisier,paris, 2002,
- ❖ ¹ Abdelhak Lamiri, management de l'information; redressement et mise à niveau des entreprise, office de publication universitaire, Alger,2003,
- ❖ ¹ Bernard Besson, Jean-Claude Possin, Du renseignement à l'intelligenceéconomique, Dunod, 2eme ed, Paris,2001,
- ❖ ¹ -Chantal Bussenault, Martine Pretet, organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1991.
- ❖ ¹ Christopher Murphy, Competitive Intelligence :Gathering, Analysing and Putting it to Work, Gower Publishing Company, Burlington, 2005,
- ❖ ¹ Corine Cohen, Veille et intelligence stratégique, Lavoisier, Paris, 2004,,
- ❖ Humbert Lesca, la veilles stratégique, la méthode L.E.S caning, edition EMS, 2003,p: 3

Thésés:

- ❖ Kamel Rouibah, **veille stratégique un outil d'aide au traitement des information Fragmentaires et incertaines**, Thèse pour l'obtention du doctorat en génie industriel option science de gestion, ,Institut national polytechnique de Grenoble, Université pierre mondés France,1998
veille-strategique.eolas-services.com/docs/these-rouibah1998.pdf
- ❖ Nicolas Lesca , **Construction de sens – le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collectif des signes d'alerte précoce-**, thèse pour l'obtention du Doctorat en sciences de gestion,Ecole Doctoral de sciences de gestion ED 275, 2002.
veille-strategique.eolas-services.com/docs/These_Nicolas_Lesca_2002.pdf
- ❖ Salima Kriaa-Medhaffer, **veille anticipative stratégique problématique de l'animation des connaissances actionnables situées-cas des entreprises Tunisiennes**-,thèse pour l'obtention du Doctorat en sciences de

gestion, Institut supérieur de gestion Tunis, Université pierre mondés France-Grenoble2, 2006.

<http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/TheseSalima1.pdf>

- ❖ Ying Bai, **Intelligence compétitive (IC) dans le cadre de la mondialisation influence de soft technologie sur la méthodologie de l'IC**, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences, Université Paul Cézanne, Faculté des sciences et Techniques Saint Jérôme, 2006.
http://crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/YingBai_T.pdf:

Articles:

- ❖ Ali Samida; Emna Ben Romdhane; **Les déterminants culturels des pratique stratégique**, Université paris (13) ; France
www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben.pdf
- ❖ Humbert Lesca, **Qu'est ce que la veille stratégique et pourquoi votre entreprise pourrait en avoir besoin dès aujourd'hui?**
<http://membree.lycos.fr/jeanlucmoya/veille%20lesca.doc>
- ❖ Humbert Lesca, “Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes ? concepts, méthodologie, expérimentation, résultats”. Site Internet : www.strategie-aims.com/...veille-strategiquecomment-selectionner-les-informations.../download .
- ❖ Humbert Lesca et Schuler Maria, veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations? colloque VSST'95 (.25-27 octobre 1995), Toulouse 45p
- ❖ ¹: Mohamed Jaouad el Quasmi, **Le management par processus et la veille stratégique** , Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Maroc , http://isdmln.fr/PDF/isdmln2024/isdmln24_elqasmi.pdf ((Consulté le : 2022-03-23).
- ❖ Guy Massée, Françoise Thibault. Intelligence économique : un guide pour un économie de l'intelligence , DeBoek Bruxelles, 1er ed, 2001, p.189
- ❖ ¹ Humbert Lesca, Rim Dourai, "Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi", 2003, p.7. Site Internet www.veille-strategique.eolasservices.com/docs/2003-lesca-dourai.pdf. (Consulté le : 23/03/2022
- ❖ Emmanuel Pateyron, **La veille stratégique**. Edition Economica, Paris .1998, pp 143,144 27/03/2022). 8029. (Consulté le : 22-03-2022

Séminaire et Conférence:

- ❖ Abdelkader Djeflat, **La fonction veille technologique dans le dynamique de transfert de technologie rôle , importance et perspectives, Université de lille 1 , Journée d'étude (la veille stratégique au services des entreprises algérienne)**.Alger. 6 juin 2004.
<http://www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Comm-Damou.doc> Source
- ❖ Nasser bouyahiaoui, **Intelligence économique et veille stratégique**, ISGP 2006

Etudes:

- ❖ **La veille stratégique les yeux et les oreilles de votre entreprise**?Etude 3 IE <http://www.3ie.org>
- ❖ Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires, **La Veille stratégique du concept à la pratique**, Note de synthèse, Juin 2005, p4
www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf.

Sites Internet:

: <http://www.sup.adc.education.fr/bib/Publ/Guides/veille/definition.htm>

<http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/plaquette-20418.pdf> (site :

<http://www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Comm-Damou.doc> Source :

http://www.agentintelligent.com/veille/demarches_veille.html#Obstacles¹:

<http://www.Jinnove.com/upload/documentaire/vs.pdf>. p.09. (Consulté le :

إستبيان حول دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر

نثى

السن:

أقل من 20 سنة

من 20 إلى 29 سنة

من 30 الى 39 سنة

من 40 الى 49 سنة

من 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

الأقدمية

اقل من 5 سنوات

من 5 الى سنوات 9

أكثر من 10

الوظيفة:

إطار

عون التحكم

عون التنفيذ

المحور الثاني اليقظة الاستراتيجيه

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرات
النتائج التي أصبحت تتميز بها مؤسستكم، بفضل ممارسة عملية اليقظة التنافسية؟					
					من خلال ممارسة اليقظة التنافسية، المؤسسة أصبحت لها
					1 القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين
					2 القدرة على فهم جيد لقرارات و خطط المنافسين
					3 القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين والاستراتيجيات المتبعة من طرفهم
					4 القدرة على تحديد أهم المنافسين الأشد خطرا على المؤسسة
					5 القدرة على تحديد خطر مرتقب من المنافسين
					6 القدرة على اكتشاف تحالفات المنافسين
النتائج التي أصبحت تتميز بها مؤسستكم، بفضل ممارسة عملية اليقظة التكنولوجية؟					
					من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية، المؤسسة أصبحت لها:
					07 القدرة على تحقيق تراكم أفضل لمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة

					08 القدرة على إحداث سبق تكنولوجي
					09 القدرة على تتبع براءات الاختراع
					10 القدرة على تفعيل نشاط البحث والتطوير و إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد)
					11 القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة و تقليل التكلفة
ماالنتائج التي أصبحت تتميز بها مؤسستكم، بفضل ممارسة عملية اليقظة التجارية؟					
					من خلال ممارسة اليقظة التجارية، المؤسسة أصبحت لها
					12 القدرة على تحقيق تراكم أفضل لمعرفة حول العملاء والسعي لتلبية طلباتهم وتقوية العلاقة معهم
					13 القدرة على توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي
					14 القدرة على الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء
					15 القدرة على تفعيل خدمة العملاء
					16 القدرة على تفعيل رضا العميل ولأنه لمؤسسة بناء علاقة دائمة معهم
					17 القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الموردين و إضعاف قوتهم التفاوضية اتجاه المؤسسة
ما النتائج التي أصبحت تتميز بها مؤسستكم، بفضل ممارسة عملية اليقظة البيئية؟					
					18 مؤسستنا على اطلاع دائم بالقوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها
					19 تقوم المؤسسة برصد التغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية التي تؤثر على نشاطها
					20 تسعى المؤسسة للتركيز على إنتاج منتجات صديقة للبيئة

					21 تحاول المؤسسة تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع مع الأخذ في الحسبان عاداته الاستهلاكية ومعدل نموه السكاني وتوزيعه الجغرافي
--	--	--	--	--	--

:المحور الثالث الميزة التنافسية في المؤسسة

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرات
					1-تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة .
					2- تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق
					3-تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين .
					4-تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين .
					5- تعمل المؤسسة انتاج منتجات ذات خصائص مميزة لها القدرة على التأثير في قرار الشراء للمستهلك.
					6- تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.
					7- تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية.