

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ملحقة قصر الشلالة

الشعبة : العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصّص : إدارة الأعمال

الموسومة بـ :

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة : ملبنة قصر الشلالة

إشراف الأستاذة

د. بنية صابرينة

من إعداد الطالب :

سي يوسف مختار

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر أ	د/بوجنان خالدية
مشرفا ومقرّرا	أستاذ محاضر أ	د/ بنية صابرينة
عضوا	أستاذ محاضر أ	د/أيت عيسى عيسى

السنة الجامعية :

2021/ 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال الله تعالى: "... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت

عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

الآية 19 من سورة النمل.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته و إلهامه

لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

أتقدم بالشكر الخالص للأستاذة المشرفة التي لم تبخل عليّ بنصائحها وتحفيزها التي تبث الثقة والاستمرار فكانت خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل، كما أتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث.

كما أشكر جميع عمال ملبنة قصرالشلالة

والشكر موصول إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

سي يوسف مختار

الإهداء

الى من أوصانا بهما و قال : و بالوالدين إحسانا

الى والدتي الكريمة امد الله في عمرها التي لا تستطيع كل الكلمات و الأفعال

ان تعطها حقها الى النهر المتدفق بالعطاء و الذي انار

دروب العلم و حثني و شجعتني دائما على التعلم و حب العلم .

الى من علمتني العزم و الإصرار و العاطفة الصادقة التي انارت طريق حياتي بكل إخلاص

الى من شدت بأزري الى رفيقة دربي التي منحنتني الثقة في النفس و القوة

و العزيمة الى زوجتي الغالية

الى حبيباتي قلبي ابتاي فاطمة الزهراء كنوز و سندس اروى.

الى الذين ساندوني و حثوني على تجاوز المصاعب و المواصلة

أهدي كذلك ثمرة جهدي و عملي الى كل العائلة بدون استثناء

الى كل من شجعتني و ساندني من بعيد او من قريب على المواصلة .

اقدم لهم طوقا من الياسمين تعبيرا على شكري و امتناني .

سي يوسف مختار

الفهرس

اهداء

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة.....أ

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية

تمهيد.....6

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية.....7

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية.....7

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية.....12

المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية و المعلومات.....18

المبحث الثاني: إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.....21

المطلب الأول: سيورة اليقظة الاستراتيجية.....21

المطلب الثاني: ممثلو اليقظة الاستراتيجية.....29

المطلب الثالث: طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية.....34

39.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

41.....المبحث الأول: ماهية المنافسة والتنافسية و الميزة التنافسية

41.....المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية

46.....المطلب الثاني: الميزة التنافسية

51.....المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية

60.....المبحث الثاني: اليقظة الاستراتيجية و دورها في خلق الميزة التنافسية

60.....المطلب الأول:فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية

62.....المطلب الثاني: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

65.....المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية و تطويرها

70.....خلاصة الفصل :

الفصل الثالث: واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة ملينة قصر الشلالة

72.....تمهيد

73.....المبحث الأول: تقديم المؤسسة

73.....المطلب الأول: ملينة قصر الشلالة

74.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمبنى قصر الشلالة.
75.....	المطلب الثالث: نشاط مؤسسة ملبنة قصر الشلالة
78.....	المبحث الثاني: الاطار المنهجي و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.
78.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
81.....	المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية.
92.....	المطلب الثالث: تحليل إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في الملبنة.
103.....	المطلب الرابع: نتائج الدراسة
104.....	خلاصة الفصل.
.....	خاتمة
.....	و

قائمة المراجع

الملخص

قائمة الجداول

والأشكال

1- قائمة الجداول:

الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
31	ممثلو اليقظة حسب الدور و الاختصاص	1 - 1
58	الاستراتيجيات التسويقية حسب الأوضاع التنافسية	1- 2
81	توزيع العينة حسب الجنس	1- 3
82	توزيع العينة حسب العمر	2 - 3
84	توزيع العينة حسب المنصب	3- 3
85	توزيع العينة حسب الخبرة	4 - 3
86	مدى تطبيق اليقظة في الملبنة	5 - 3
87	المكلفون باليقظة داخل الملبنة	6-3
88	مشاركة موظفي الملبنة في عملية اليقظة الاستراتيجية	7-3
89	أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة في الملبنة	8-3
91	وتيرة القيام بعملية اليقظة الاستراتيجية في الملبنة	9-3
92	المحيط الاقتصادي لملبنة قصر الشلالة	10-3
94	المزايا التنافسية للملبنة	11-3
95	استراتيجيات المنافسة المعتمدة من طرف الملبنة	12-3
97	مصادر الميزة التنافسية للملبنة	13-3
99	إجابات خاصة بالميزة التنافسية	14-3
101	إجابات عن العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الميزة التنافسية	15-3

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
11	علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية	1 - 1
13	الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة	2 - 1
17	عناصر أنواع اليقظة الاستراتيجية	3 - 1
20	أنواع المعلومات التي يتحتم على المؤسسة الاهتمام بها	4 - 1
28	سيرورة اليقظة الاستراتيجية	5 - 1
30	ممثلو عملية اليقظة	6 - 1
34	مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين	7 - 1
54	استراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	1-2
69	مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة	2-2
81	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1-3
83	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2-3
84	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب	3-3
85	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	4-3
86	نسبة تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الملبنة	5-3
87	المكلفون باليقظة في الملبنة	6-3
88	نسبة اشتراك موظفي الملبنة في عملية اليقظة الاستراتيجية	7-3
90	أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة في الملبنة	8-3
91	وتيرة اليقظة الاستراتيجية في الملبنة	9-3
93	المحيط الاقتصادي لملبنة قصر الشلالة	10-3
94	المزايا التنافسية للملبنة	11-3
96	استراتيجيات المنافسة المعتمدة من طرف الملبنة	12-3
97	مصادر الميزة التنافسية للملبنة	13-3

مقدمة

تشهد الحقبة الزمنية الآنية مجموعة من التحولات المتلاحقة والمتسارعة وهذا بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أدت إلى ظهور العالم كقرية صغيرة تسودها المنافسة القوية والصارمة، وعلى إثر هذه التغيرات صار عالم الأعمال يعيش توجهها جديدا يعتمد أساسا على المعلومات في كل الميادين، وهذا نظرا للتقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يشهد تطورا متواصلا ما أسفر بتزايد حدّة المنافسة التي أضحت تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع الدول وكافة القطاعات، ولهذا ألحّت الضرورة مؤسسات اليوم مسايرة نهج التطور التكنولوجي والمعلوماتي معًا لمزامنة هذا التوسع الحاصل بهدف ضمان ديمومة نشاطها وتدعيم قدراتها التنافسية.

وقد صاحب هذا التطور في تكنولوجيا المعلومات بظهور و بروز مفاهيم وأساليب جديدة التبنى في مجال إدارة المعلومات وحسن تسييرها لمواكبة مؤسسات اليوم هذا العصر ولعل من أهم هذه الديباجات حديثة النشأة وخصوصا في العالم العربي نجد اليقظة الاستراتيجية، فهذه الأخيرة تعتبر نمط ومنهج معلوماتي منظم تعتمد عليه المؤسسة في التسيير الأمثل والديناميكي للمعلومات.

والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي الأخرى تعاني اليوم من التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية الاجتماعية والثقافية وخصوصا بعدما أصبح أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات يحدد تبعاً لمدى تبنّيها و تأقلمها مع محيطها وهذا ما يدفعها إلى البحث عن طرق وأساليب فعالة لترصد بيئتها ووسائل جديدة لتدعيم مصادر معلوماتها إضافة إلى تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الاستراتيجية.

ولهذا تستدعي الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال حيث أصبحت المعلومة موردا جوهريا لا يستهان به والتحكم في رصدها وحسن استعمالها يعد من نقاط القوة لدى المؤسسة، وبالتالي فإن عملية اليقظة تعد أحد المداخل والسبل التي توفر للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية السيورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ والتتبع للتغيرات التي قد تحصل في محيطها البيئي بهدف اكتشاف وخلق فرص للمؤسسة والتقليص من حجم الأخطار وتجنب التهديدات الممكنة، وكذلك تسمح بالاحتياط وبالاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت الاستراتيجية التي قد تنتج عن المنافسة خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية، وهذا من أجل الحفاظ على استمرار الميزات التنافسية الحالية للمؤسسة وحمايتها من التقليد ومحاوله لتحقيق أهدافها

لضمان نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول، وهذه العملية تكون انطلاقاً من مراحل سيرورة متكاملة التي تبدأ بتعقب وجمع المعلومات من محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ثم معالجتها وتحليلها وفيما بعد نشرها وتخزينها وفي الأخير تستغل من طرف صانعي القرار حسب احتياجات المؤسسة.

ولإحراز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف أحجامها كبيرة، متوسطة وصغيرة الحجم هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية أصبحت مدعوة لتبني آلية اليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال إرساء نظام فعال لليقظة على مستوى إدارتها والذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة وفي الوقت المناسب والتي تساعد في توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق أهداف المؤسسة المنشودة ، بالإضافة إلى تدعيم تنافسية المؤسسة والتقليل من حالة الأ التأكيد البيئي ومواجهة التحديات والأزمات الاستراتيجية الممكنة.

1- إشكالية البحث:

وعلى إثر ما تقدمنا به يمكن طرح وصياغة الإشكالية التالية :

هل تعتبر اليقظة الاستراتيجية وسيلة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود باليقظة الاستراتيجية ؟ وما هي أهدافها وشروط فعاليتها؟
- ما هي ماهية الميزة التنافسية ؟ وماهي مصادرها وأسس تطويرها؟
- ما هو دور إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هو واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للبنية قصر الشلالة ؟

2- فرضيات البحث:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة، قمنا بإدراج الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي مفتوح على بيئة المؤسسة ويعد أحد العوامل الأساسية لتعزيز تنافسياتها وضمان بقاءها أمام منافسيها.

- الفرضية الثانية : وعي وإلمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالضرورة الحتمية والأهمية البالغة لليقظة الاستراتيجية في ظل الظروف التنافسية الآتية.

3- أسباب اختيار موضوع البحث: من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- تُعدّ اليقظة الاستراتيجية و التنافسية من القضايا ذات الطابع الحديث و من ضمن الانشغالات الراهنة.

- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك و تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية.

- ندرة البحوث في هذا الموضوع في الجزائر.

- التحسيس بالدور المنوط الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في كسب وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة .

4- أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في إظهار دور و أهمية اليقظة الاستراتيجية في استمرارية نشاط المؤسسة وضمن بقائها، مع الحاجة المتزايدة لتطبيق و إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية الذي يسهر من أجل الحفاظ على مكانة ويساهم في توفير المعلومة اللازمة والمساعدة على اتخاذ القرار، وكذلك رفع من قدرتها التنافسية.

5- أهداف البحث: تتلخص أهداف موضوع البحث في النقاط التالية :

- تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الاستراتيجية باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال .

- عرض المزايا التنافسية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية .

- تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة لتطوير تنافسية المؤسسة.

- محاولة تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الاستراتيجية في خلق و تطوير الميزة التنافسية .

6- منهج البحث :

من أجل الوصول إلى أهداف البحث و للإجابة على الاشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية ، سيتم الاعتماد على جانب المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث ، بالإضافة إلى

جانب تطبيقي الذي سوف يعتمد على الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ملبنة قصر الشلالة

7- الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي عاجلت موضوع اليقظة الاستراتيجية سابقا :

- كرومي سعيد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بعنوان " أهمية اليقظة الاستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية "مقارنة بين موبيليس جيزي و نجمة" ،جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و التسيير سنة 2009/2008 ، ومن خلال بحثه توصل أنه من خلال المؤسسات الثلاثة لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منتظم و رسمي و خاصة مؤسسة موبيليس التي تفتقر لثقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي.

- علاوي نصيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان ،كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان " اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، "دراسة حالة مؤسسة موبيليس" سنة 2011/2010 ، الاشكالية المطروحة " كيف يمكن لليقظة إحداث التغيير للمؤسسة ؟" ومن بين نتائج هذه الدراسة أن التغيير أمر محتوم بالمؤسسة ولا يمكن تجاهله بل يجب مواجهته بإدارة تغيير محكمة، للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الاستراتيجية حيث تمكن المؤسسة من انشاء استراتيجيات تغيير فعالة تماشى و المستجدات الخارجية. ويؤدي نظام اليقظة الاستراتيجية إلى إحداث التغيير في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية، إلا أنه مازالت المؤسسة الجزائرية بعيدة في مجال تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية.

نلاحظ من خلال هذه الدراسات السابقة أن الدراسة الأولى خصت اليقظة الاستراتيجية ودورها في تفعيل قرارات المؤسسة وأما الدراسة الثانية سلطت الضوء فقط على دور نظام اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير في المؤسسة، ونحاول أن نضيف من خلال موضوع بحثنا معالجة وعرض لمزايا إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة وتبيان دوره في تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الأول

اليقظة الاستراتيجية

تمهيد:

تتميز البيئة الجديدة بعدة تحولات وتطورات ما تستدعي مؤسسات اليوم في ظل البيئة التنافسية إلى البحث عن طرق ووسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و تعزيز قدرتها للفهم الجيد لبيئتها الداخلية و الخارجية و التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها، وذلك من أجل معرفة الفرص وتحاول اغتنامها وكشف التهديدات وتوسعي لتداركها، وهذا ما يسفر حتما بلا شك لكسب ميزة أو مزايا تنافسية تضمن لها دوام نشاطها والبقاء في السوق لأطول فترة ممكنة مع تحقيق السبق التنافسي في مضمار المنافسة.

لهذا أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني توجه جديد يقوم على أساس تسيير المعلومة بطريقة منظمة وعقلانية وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الاستراتيجية بمختلف مجالاتها.

فاليقظة الاستراتيجية فهي عملية تقوم على أساس التنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية فهي تشير إلى البحث عن المعلومة بطريقة يقظة ثابتة و مراقبة دائمة ومستمرة من بيئة المؤسسة ثم معالجتها ونشرها وهذا من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة للمؤسسة، وخلق الفرص لها والتقليل من حالات عدم التأكد ومحاوله مواجهة التهديدات والتقليل من الأخطار الممكنة.

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية ومع تزايد شدة و حدة المنافسة من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى وفرة في المعلومات وتعدد مصادرها و تسارع حلقة الحصول عليها لدى المنافسين، فمن خلال ما سبق أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة لعل من أبرزها اليقظة الاستراتيجية و التي بدورها تضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة الآنية المضطربة والمعقدة.

إن مصطلح اليقظة من المفاهيم الحديثة النشأة، ظهر ونشأ في الأوساط التي تعني بالمعلومة وتسييرها، لذلك فستتطرق لمفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة

- أصل المصطلح: اليقظة هي: ¹ "مشتقة من اللفظ اللاتيني *vigila* و هو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها".

بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا في الدول الغربية نظرا للإسهامات العديد من المفكرين من أهمهم H.Lesca في شرح وتوضيح جذور المصطلح. إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة.²

1 - تعريف اليقظة

- الجانب اللغوي: مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني ³ "التنبه (عكس النوم)، يقظ ، يقظا: نقول أن شخصا يقظا أي صحا وانتبه، حذر وفطن وتنبه للأمر".

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

Guy Massé, *Intelligence économique –un guide pour une économie de*

¹ -l'intelligence-, 2000, p249.

² - تشوار خيرالدين، اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، عدد 2009/04، ص 267.

³ - خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس، باريس، 1973، ص 1305.

فاليقظة تعني⁴ "أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يردده من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، و أقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".

وتعتبر اليقظة⁵ "عملية ملاحظة ورصد للبيئة، تتبع ونشر مستهدف للمعلومات المعالجة لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

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

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

اليقظة الاستراتيجية هي⁶ "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة".

وتعرف كذلك بأنها⁷ " العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتتبعون ويتعقبون و من ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة".

⁴- Humbert Lesca, la veilles stratégique, **la méthode L.E.S caning**, edition EMS, 2003,p:3

⁵ -Kourbali Baghdad, **op cit**, p 168.

⁶ -بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية،، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ، 9/8 نوفمبر 2010، ص21

<http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf>.

⁷ - Mohamed Jaouad El Qasmi, **le management par processus & la veille stratégique**,

تاريخ الاطلاع : 2013/03/01

http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf.

وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها⁸ نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية... وغيرها من أجل ترقب لجميع التطورات".

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

3 - مميزات اليقظة الاستراتيجية

يؤدي تعريف اليقظة الاستراتيجية إلى بعض المميزات الأساسية التي تكونها وهي كالآتي:⁹

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

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

الذكاء الجماعي: اليقظة الاستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي، حيث يكون العمل الجماعي بوجود مجموعة من الأفراد في اتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط و إعطائها معنى محدد.

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

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

⁸ Mohamed Jaouad El Qasmi, **le management par processus & la veille stratégique**, op cit, p 2.

⁹ Humbert LESCA, **Veille stratégique** : concepts et démarche de mise en place dans l'Education Nationale' de la Recherche et de la Technologie, l'entreprise, 'Ministère de ADBS, 1997 ,P 2-5. www.veille-strategique.org/docs/plaquette-.pdf.

التوقع: هو عبارة عن المعلومات التنبؤية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة.

4 - أساليب تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقاً لطريقتين أو آليتين مختلفتين:¹⁰

1-4 آلية التحكم: من خلال آلية التحكم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل، حيث بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءاً بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات .

2-4 آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء الأشخاص ومبادراتهم الشخصية بتنبية المسؤول المباشر في حين لملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.

ومن خلال الآليتين سواء التحكم أو الإنذار تشغل عملية اليقظة وينتج عنها المعلومات الاستباقية والتوقعية اللازمة حسب احتياجات المؤسسة.

5 - علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي

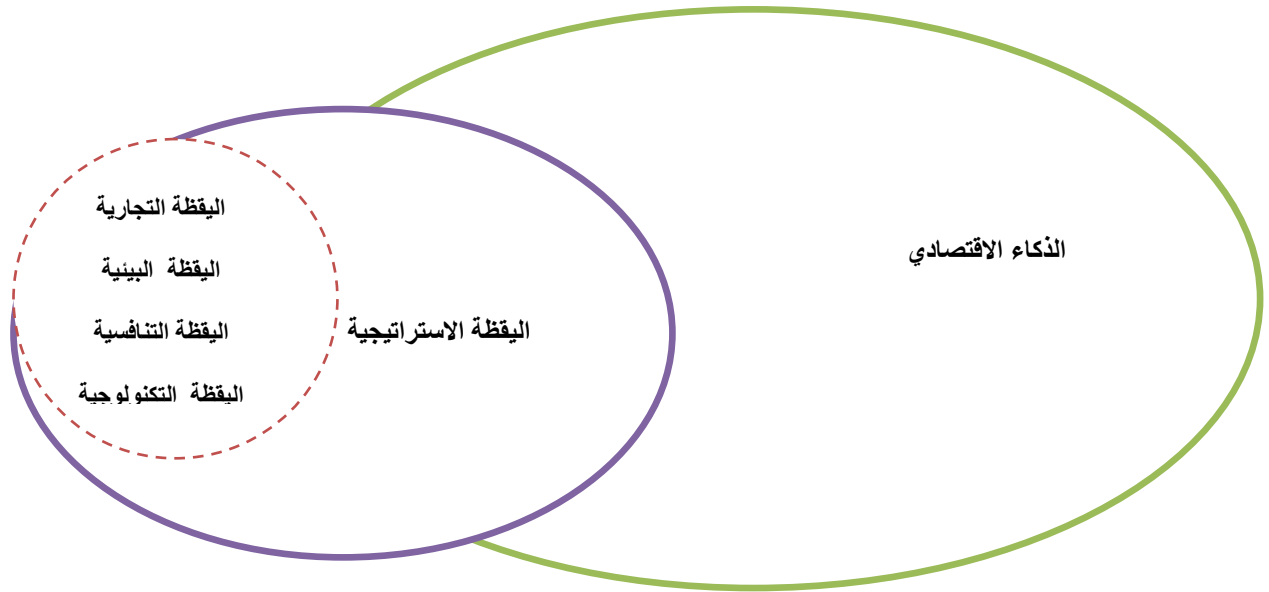
إن العلاقة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي غير واضحة حيث أن المفهومين متداخلان ومن خلال ما ذكر آنفاً ، فاليقظة الاستراتيجية تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة وهي عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات البيئية التي تعني المؤسسة والتي لها تأثير على نشاطها، و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل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

Humbert LESCA, Autre, **L'utilité de la méthode L.E.Scanning , CERAC Grenoble**

¹⁰-<http://veillestrategique.org>,

و من خلال هذا يمكن أن نستنتج العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي أنهما مصطلحان متكاملان، فاليقظة الاستراتيجية هي الجزء و الذكاء الاقتصادي هو الأشم حيث أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة في حين أن الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي ، "كما نستطيع القول أن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير و لا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها ، فدورها يتجلى في الكشف و الرصد عن التغيرات و المستجدات بهدف التنبؤ و تنبيه المؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التموّج الصحيح في بيئتها ومساعدتها على مواجهة المنافسة"¹¹.

الشكل رقم (1-1): علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية



Source : Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT).

La veille stratégique, du concept à la pratique

http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf.

¹¹ - عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية

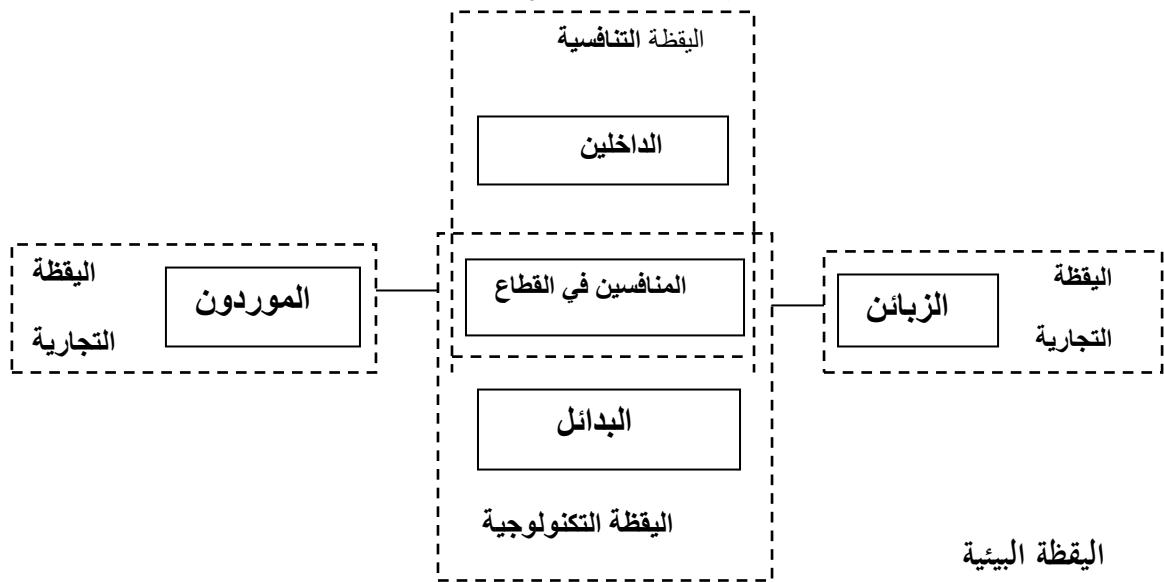
الفرع الأول: اليقظة الاستراتيجية والقوى الخمس لـ"بورتر"

يشمل مفهوم اليقظة الاستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة، حيث تعطي اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية، وأقل قدر ممكن من الوسائل مساهمة في تحقيق وتحسين تنافسيتها الدائمة. "حيث أن حدة المنافسة تزداد يوم بعد يوم في قطاع الصناعة كما أصبحت تعد السلوك الوحيد للمنافسين وهذا ما أوضحه نموذج بورتر حيث حدد المعلمات الخمسة الأساسية للمنافسة التي تحكم مستقبل المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة بحاجة لتحديد وتعريف واضح لمختلف الخصائص التي تتميز بها تلك المعلمات لتستطيع فيما بعد تحديد أفضل الاستراتيجيات التي يجب تبنيها، عن طريق وضع جهاز رقابة للتطور الحاصل في المحيط، إذا كانت لديها الرغبة أو الوسائل للقيام بذلك، إن هذا الجهاز الشامل يطلق عليه "اليقظة الاستراتيجية" ويمكن تقسيمها إلى أربع أجهزة ثانوية فرعية من يقظة متخصصة تكنولوجية، تنافسية، تجارية ومحيطية، وكما اقترح Martinet و Ribault نظرة هامة حول العلاقة الاتفاقية بين القوى الخمس والأشكال التي يمكن استخراجها من اليقظة على حسب ميدان النشاط المستهدف وعلى هذا الأساس صنفت إلى أربع أنواع كبرى رئيسية وهي: اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة المحيطية واليقظة التكنولوجية¹². بالإضافة إلى أنواع أخرى كاليقظة الاجتماعية، القانونية، السياسية،... وغيرها.

الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 8/9 نوفمبر 2010، ص9
¹² - داودي الطيب و آخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ص 10. تاريخ الاطلاع:

2013/06/02 .pdf، ratoulrecherche.arabblogs.com/daoudi+rahal+chine

الشكل رقم (1-2) : الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة



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

الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية

1- 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"¹³. و تعرف أيضا أنها " النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"¹⁴.

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"¹⁵.

¹-²-³ داودي الطيب و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

وبالتالي فإن المغزى الحقيقي والفائدة الفعلية من اليقظة التكنولوجية إذن "تتمثل في الإرتقَاب المنتظم للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات والمعارف من مختلف المصادر بهدف أساسي هو استخدامها في إيجاد بكل سرعة ممكنة أنجع الحلول للمشاكل التي تجابهها أو تعاني منها المؤسسات، الاقتصادات أو المجتمعات"¹⁶.

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

2- اليقظة التنافسية

ويتعلق الأمر باليقظة التنافسية بالبحث، المعالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المؤسسة، فالأمر يتعلق بمراقبة وترصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين و المحتملين.¹⁷

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة هامة في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم، كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذا أحسنت استغلالها. ومن بين النقاط التي تركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر ما يلي:¹⁸

- التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، الموارد والكفاءات.
- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.
- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، المنتجات الجديدة للمنافسين.

¹⁶ - سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية" بين النظرية والتطبيق " ص 15. تاريخ الاطلاع: 2013/05/27.

www.webreview.dz/.../La_Veille_Technologique_dan - Webreview

Revelli carlo ; **L'intelligence stratégique sur internet** ; édition Dunod ,2ème édition,

¹⁷ - Paris ;2000, p13

¹⁸ - بن نافلة قدور، د. مرزوق عاشور، ورقة بحثية بعنوان "اليقظة الاستراتيجية قناة المؤسسة بيئتها"، اتصال ص 3.

labocolloque5.voila.net/137benafla.pdf ، تاريخ الاطلاع: 2013/03/10، ص 10.

- التحركات المحتملة للمنافسين.
- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.
- استراتيجية المنافسين، سياستهم التسعيرية، نتائجهم المالية.

الفرع الثالث: اليقظة التجارية، الاجتماعية، القانونية و البيئية

1- اليقظة التجارية

اليقظة التجارية أو التسويقية تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن والأسواق، الموردون واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل. وبالتالي فاليقظة التجارية الهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين ومتابعة تطور احتياجاتهم وولائهم قصد كسب رضاهم. ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وطرحهم لمنتجات جديدة.¹⁹

2- اليقظة الاجتماعية

وتتمثل في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعرضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد و كل ما يستوقف انتباه المتيقظ و يهدد سلامة أو يعزز من التناقص التنظيمي.²⁰ وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتجلى في متابعة كل التغيرات التي لها علاقة بالمحيط الاجتماعي للمستهلكين أي بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد و تشمل هذه المتغيرات: عادات وتقاليد المستهلكين، النمو الديمغرافي وتطوره، الكثافة السكانية.

3- اليقظة القانونية:

تتمثل اليقظة القانونية أو التشريعية في تتبع ورصد تطور القوانين و التشريعات الصادرة عن الحكومة وأصحاب القرار في الدولة بصفة عامة وهذه اليقظة ضرورية اليوم في ظل العولمة، كما يجب على المؤسسة من متابعة وترصد هذه القوانين و التشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو قد تصدر فيكون لها

¹⁹ - بن نافلة قدور، د. مرزوق عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 11.

²⁰ - Picard, *la veille social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle*, édition vuibert, Paris, 1992, p2.

تأثير على نشاط المؤسسة ، فقد تكون فرصا أو مزايا تمنحها الدولة يجب انتهازها ، كما يمكن أن تكون أخطار وتأثيرات سلبية على نشاط المؤسسة يفترض تفاديها .²¹

4- اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل: المالية ، الثقافية ، الإيكولوجية، التمويلية، الاقتصادية... وغيرها. و لا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط و مستقبل المؤسسة. و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة.²²

وبالتالي يمكن القول أن مجالات اليقظة وأهم أنواعها المذكورة يشكل مجملها اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة، التي بدورها تضع المؤسسة بدائرة الحدث بالتنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية، التي تساعد المؤسسة على التقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتدعيم قراراتها.

والشكل الموالي يوضح أهم العناصر التي تهتم بها مختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية.

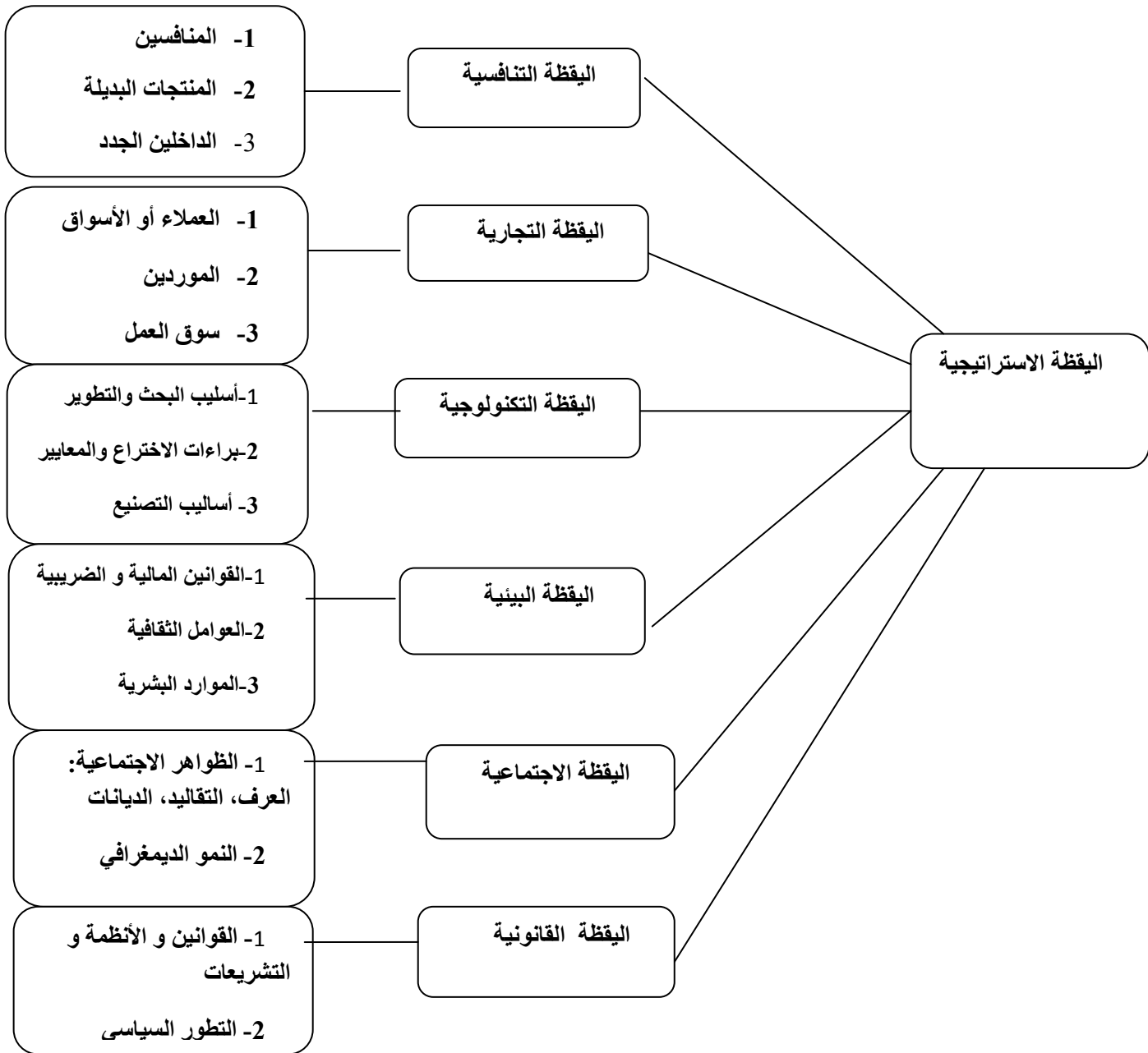
²¹ - أحمد عمرستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، مداخلة في

الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية، ص 5.

http://labocolloque5.voila.net/83saidkeroum.pdf تاريخ الاطلاع 2013/05/04.

²²- Revelli carlo ; **L'intelligence stratégique sur internet**, op cit , p 14.

الشكل رقم (1-3) : عناصر أنواع اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مجمعة.

المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية والمعلومات

يشمل التردد البيئي أنواع وتقسيمات عديدة للمعلومات، منها التالية: معلومات داخلية و خارجية معلومات شخصية و غير شخصية، إشارات ضعيفة و إشارات قوية ، معلومات علمية و تقنية و اقتصادية معلومات التحكم و معلومات التأثير و معلومات جزئية.²³ سنقوم بشرح التقسيم الأخير كونه يشمل التقسيمات الأخرى حيث يعتمد على سريان المعلومات من و إلى داخل المؤسسة.

1- معلومات التحكم

تعتبر معلومات التحكم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجه للاستخدام الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المؤسسات. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الجودة و نظم الانتاج. وتعتبر معلومات مدعمة لليقظة فقط، حيث لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية.²⁴

2- معلومات التأثير

تتمثل معلومات التأثير في المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستخدام الخارجي، أو التي توجه للأفراد والجماعات خارج المؤسسة كالزبائن والموردين، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية واحدة من نظم معلومات المؤسسة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، وتبقى هي الأخرى مجرد مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.²⁵

3- علامات الإنذار المبكرة (المعلومات الجزئية)

وتدعى المعلومات الجزئية بعلامات أو إشارات الإنذار المبكرة وهي المعلومات الأساسية التي تبحث عنها المؤسسة، وهي "معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة و تحتاج إلى عملية التكامل، ولهذا أطلق عليها مصطلح الإشارات الضعيفة، فالمعلومات الجزئية هي المعلومات

²³ - د. كمال رويح، دراسة مدى وعي مسنولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، تم نشره في المجلة العربية للعلوم الإدارية لسنة 2004، المجلد 11 العدد 2 ص 1-33، ص <http://www.cba.edu.kw/krouibah/doc.3>

²⁵ 2 - أحمد عمرستي، كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره

الاستراتيجية التي تجمع من خارج المؤسسة وتوجه للاستعمال الداخلي وهي تتمثل في تنبؤات بوقوع تطورات قد يكون لها تأثير على المؤسسة²⁶. وتتضمن المعلومات الجزئية ما يلي :

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

- المعلومات الشخصية والقدراتية وهذه المعلومات تتعلق بالشخصيات و الأفراد في مؤسسات المنافسين أو الزبائن المهمين أو الموردين أو أي شخصيات مهمة لها تأثيرات على مستقبل المؤسسة و تشمل ، الأصدقاء، الانتماء الحزبي ، العضوية في النوادي وجميع القوى المرتبطة بها.

- المعلومات التجارية هي جميع المعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ومعرفة أذواقهم واحتياجاتهم لمحاولة كسب رضاهم ووفائهم ، والمشاكل التي تعترضهم في اقتناء المنتجات أو الخدمات.

- المعلومات التمويلية و تشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

- المعلومات التكنولوجية وتشمل المعلومات المتعلقة بأساليب وأنماط حديثة في مجال الإنتاج أو تحسين المنتجات و الخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدمية أو التصنيعية.

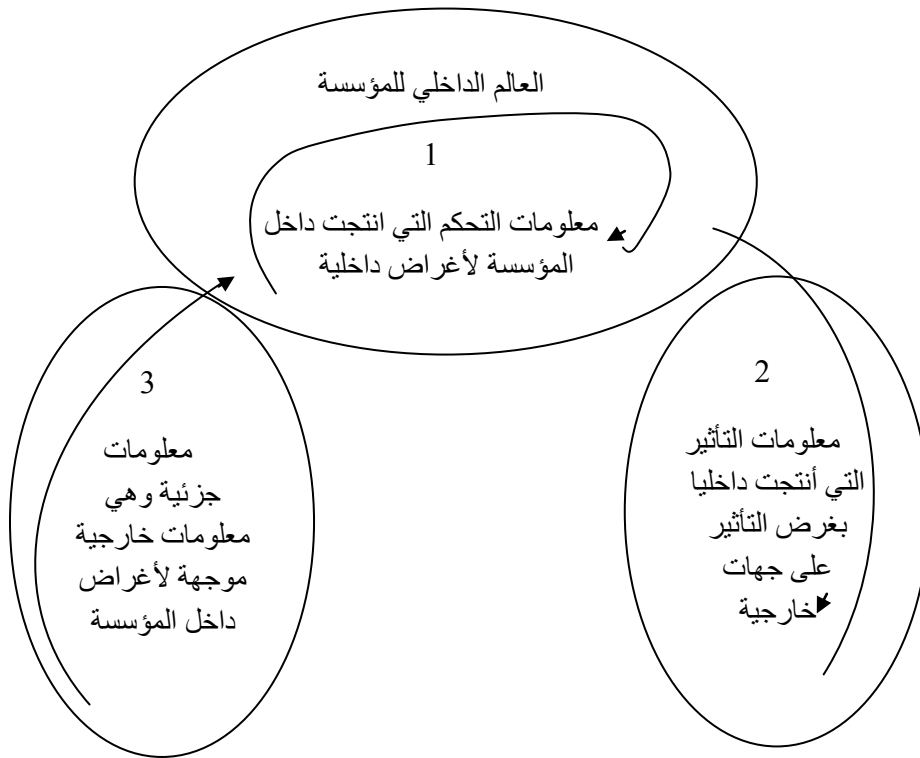
- المتغيرات الاجتماعية تضم المعلومات حول التغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان.

- المتغيرات السياسية تضم مختلف المعلومات حول التشريعات و القوانين والسياسات الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة والمحافظة على التوازن البيئي، نظام الضرائب، نظام الحقوق الجمركية، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية و الدولية.

²⁶- Souad Choukale, Humbert Lesca, " Support " De L'information : Un Facteur Cle - Dans Le Processus D'attention Collective Aux Signaux Faibles. <http://www.veille-strategique.org>.

- المعلومات حول المؤشرات الاقتصادية تضم معلومات مختلف المؤشرات منها: معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم ، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات، الدخل الفردي، معدل الاستهلاك، الميزان التجاري والمدفوعات، وغيرها .

الشكل رقم (1-4) : أنواع المعلومات التي ينتجها على المؤسسات الإهتمام بها



المصدر: كمال رويح، مرجع سبق ذكره

المبحث الثاني: إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

إن إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية على مستوى كل مؤسسة عملية جد ضرورية ومهمة، لأن نظام اليقظة هو نظام معلوماتي مفتوح على البيئة ، والذي بدوره يساهم في إيجاد المعلومات و معالجتها، والتي تساعد في تفعيل و اتخاذ قرارات المؤسسة، لهذا سنتطرق لمراحل إرساء نظام لليقظة وممثليها بالإضافة إلى الطرق والوسائل المتبعة .

المطلب الأول: سيرورة اليقظة الاستراتيجية

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

الفرع الأول: مرحلة تحديد و جمع المعلومات

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

1 - الاستهداف:

تتمثل عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية في الطريقة التي يتم من خلالها تحديد وحصر مجال البحث أي الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت الترسد و المراقبة ، لإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. والمبتغى من الإستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة من خلال تقليص حجم التكاليف والمجهودات و الوقت.

وبالتالي من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية، و يتمثل الهدف في النتيجة التي تنتج عن عملية الاستهداف، المتمثلة في وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من طرف فريق أو ممثلي اليقظة، وهذه الوثيقة هي عبارة عن جدول ذو مدخلين :مدخل المتعاملين(الأعوان) و الآخر

مدخل المواضيع (المجالات)، وأيضا عملية الإستهداف تمكن المؤسسة من معرفة مصادر المعلومات التي تريدها. ويمكن تعريف كلا من المتعاملين و المواضيع كما يلي:¹

المتعاملين (الأعوان): يقصد بالمتعاملين أو المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير (إيجابي أو سلبي بحسب الحالة) على مستقبل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير إما أن يكون مباشرا أو غير مباشر، بحيث يظهر من خلال الحدث الذي ينتج عن المتعامل، مثلا ابتكار خدمة أو منتج جديد، وبالتالي يجب على المؤسسة الاهتمام بكل متعامل سواء كان حاليا أو محتملا بحيث تتوقع منه إحداث أو خلق تغييرات في بيئتها، لأنه من الممكن جدا أن يصبح المتعاملين المحتملين في ظرف وجيز بمتعاملين في غاية الأهمية، ومن أمثلة المتعاملين: المنافسين، العملاء، الموردون، السلطات، وغيرها.

إن المتعامل يتسم باسم وعنوان إلى جانب العنوان الإلكتروني، وينحصر عدد المتعاملين المحتملين والحاليين في عدد قليل (مثلا أقل من مئة) حتى تكون عملية الاستهداف ممكنة.

- **المواضيع (المجالات):** ينوه الموضوع إلى الخصائص المميزة للمتعامل (مهما كان نوعه حاليا أو محتملا) التي تهم المؤسسة في عملية اليقظة الاستراتيجية وتفيدها في قراراتها، أي الموضوع يبين نشاط المتعامل، فمن الممكن لمتعامل مستهدف عدة مجالات أو مواضيع، والعكس صحيح أي لموضوع عدة متعاملين.

2 - تعقب وجمع المعطيات و المعلومات:

التعقب هو العملية التي من خلالها يتحصل أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على المعلومات اليقظة الاستراتيجية، وهذه العملية تتطلب بذل مجهودات وإرادة قوية لترصد وترقب المعلومات والبحث عنها، "وتعتبر عملية التعقب لدى العديد من الباحثين في غاية الأهمية وعامل من عوامل النجاح أو الفشل حسب الحالة لعملية اليقظة الاستراتيجية"².

وبالتالي فالشخص المكلف بتعقب المعلومات يطلق عليه "بالتعقب" ونميز نوعين من المتعقبين:³

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

²- Humbert Lesca, **op.cit**, 2003, p 11.

³- Humbert Lesca, **op cit**, 1997, p 10.

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

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

- اختيار وتكوين المتعقبين:

يتضح من خلال ما سبق أن عملية التعقب ليست سهلة، بل تتطلب القدرة وبذل مجهودات إرادية من المتعقب، لذا فاختيار المتعقبين من بين أفراد المؤسسة عملية جد حساسة، تركز على مجموعة معايير ومن بينها ما يلي:¹

معيار الهدف: تتعلق عملية الاختيار بهدف اليقظة الاستراتيجية، أي محاولة الإجابة على السؤال: من المعني؟ (من هم المتعاملين وما هي المواضيع؟).

معيار مصادر المعلومات : يتم اختيار وتحديد المتعقب وفقاً لمن هو في اتصال مستمر مع مصدر المعلومات قيد التردد حسب أنشطته المعتادة.

معيار الشخصية: يجب التعرف على الأسلوب الإدراكي للشخص الذي يتم اختياره وهل أسلوبه مناسب لتعقب المعلومات.

معيار الدافع: يجب اختيار المتعقب الذي يظهر اهتمامه و رغبته لمهمة التعقب.

معيار روح الفريق: يجب على المتعقب الذي يتم اختياره أن يتمتع بروح الفريق و يكون جزء من شبكة المتعقبين.

ومن ناحية تكوين المتعقبين يجب على المتعقب امتلاك عدة معارف حتى يتسنى له التعامل مع مهمته ومواجهة الصعوبات التي يتلقاها بحذر ويقظة، ومن بين هذه المعارف نذكر منها ما يلي:

- الوصول إلى مصادر المعلومات المحددة ومحاولة اكتشاف مصادر جديدة.

¹ - Humbert Lesca, **op.cit**, 2003, pp 102-103.

- يجب على المتعقب الاعتماد على ذكائه وخبرته لاختيار المعلومة المناسبة حتى يتفادى تراكم المعلومات وتضييع الوقت والجهد.
- تمرير المعلومات المرصودة وربطها بالمعلومات المتوفرة سابقا.
- تكوين الذكاء الجماعي بالتفاعل مع المتعقبين الآخرين.
- ولاكتساب هذه المعارف يجب على المتعقبين التكوين والذي يمكن توضيح أهم مراحله فيما يأتي:¹
- التدريب على سلوك الفضول والتساؤل.
- التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة أي التدريب على الذكاء الجماعي.
- التدريب على التوقع والاستباقية للمعلومة و على حسن استعمال المعلومة.

الفرع الثاني: مرحلة تحليل و تقييم المعلومات

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

1- انتقاء المعلومات:

يقصد بعملية انتقاء المعلومات فرز وغرلة المعلومات الهامة و الضرورية من الكم الهائل المتحصل عليه من عملية التعقب والتي تمم أعضاء وممثلو اليقظة الاستراتيجية، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تحصر عملية اليقظة الاستراتيجية ويجب أن لا يتجاوز الحد والمبالغة في الانتقاء الذي قد يؤول إلى تضييق و إفراغ عملية اليقظة الإستراتيجية. يعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء، وهذا يحتاج إلى جهد وتفاني جماعي، وهذه العملية تمر بمرحلتين:²

- المرحلة الأولى: هي الإنتقاء الفردي ويقوم به المتعقبون خلال ترصدهم المعلومات.

- المرحلة الثانية: هي الإنتقاء الجماعي بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين، يقومون بعملية الإنتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الاستعانة بالخبراء.

¹-Humbert Lesca, **op.cit** ,2003, p 103.

²-² Humbert Lesca, **op cit**, 1997 ,P 11.

من أجل القيام بعملية الانتقاء يتوجب احترام معيارين:

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

المعلومات المحتملة: هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعمال حول قدرات المتعامل المستهدف بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم جدا الاستعلام حول قدراته المالية، الابتكارية... إلخ.

إشارات الإنذار المبكرة: هي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها التنبؤ بوقوع حدث محتمل له تأثير مستقبلي على المؤسسة.

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

وفي الأخير يكون نتائج هذه العملية قائمة المعلومات الأساسية و المفيدة لعملية اليقظة الاستراتيجية.

2- صعود المعلومات:

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

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

3- معالجة المعلومات:

تتم هذه المرحلة لتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق، ويعتبر الهدف منها تقديم معلومات توقعية للتغيرات الحاصلة بمحيط المؤسسة. "وتسمى هذه المرحلة بتكوين المعنى جماعيا لأنها تحتاج إلى تكاتف الجهود جميع العاملين بالمؤسسة، حيث أن الترجمة الجماعية للمعلومة وسيلة لتخفيض أثر الإنحراف الإدراكي

للفرد وتفاعل الجميع يساهم في إعطاء تحليلات أكثر مصداقية حسب ما يمتلكه كل شخص من خبرة ومعلومات.¹

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

أما معالجة إشارات الإنذار المبكرة تحتاج إلى أساليب مساعدة في معالجتها من أجل تحويلها من معلومات غامضة إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، "يمكن الاستعانة بطريقة الرقعة أو اللغز "Puzzle" وهي طريقة طورت من طرف Humbert Lesca ومجموعته، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات المترابطة التي يهدف تجميعها من الوصول إلى معنى. حيث تُمكن مجموعة استدلالات الرقعة من توضيح عملية التفكير الجماعي أي العمل بمساهمة الجميع في ترجمة المعلومات والاستدلالات المجمع².

4- تخزين المعلومات³

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

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

- تخزين غير منتظم: وهو في أذهان العاملين بالمؤسسة.

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

- تخزين في قواعد البيانات المتصلة فيما بينها.

¹ - كرومي سعيد ، مرجع سبق ذكره، ص 127-128.

² - Humbert LESCA, Souad Chouk, le " support " de l'information , op cit, p 7.

³ - Humbert Lesca, op cit, 1997, p 13.

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

الفرع الثالث: مرحلة نشر واستغلال المعلومات

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

1- نشر المعلومات:

نشر المعلومات تكون بوضع المعلومات المتوفرة في قبضة مستخدميها وهم الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة، والتي من خلالها يستطيع متخذ القرار اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات والأخطار المحتملة. تبدأ عملية النشر من مكان تخزين المعلومات المهيأة وتنتهي عندما يتم استعمال هذه المعلومات من قِبَل زبائن اليقظة أو المستخدمين المحتملين.¹

وهناك أسلوبين لنشر المعلومات في المؤسسة:²

- نموذج تنظيم النشر من المخزن: وهذا في حالة التخزين المركزي، يحتفظ المنشط بالمعلومات ولا يقوم بنشرها إلا لمن يطلب استخدامها.
- نموذج تدفق المعلومات والمعارف: في هذه الحالة المنشط يكون السبّاق في نشر المعلومات للمستخدمين، وهذا يوافق حالة التخزين اللامركزي.

2- تنشيط اليقظة الاستراتيجية:³

عملية تنشيط اليقظة هي وظيفة المنشط أو المسؤول عن جهاز اليقظة الاستراتيجية، وحسب نظام اليقظة المبرمج في المؤسسة يكون على أساسه تعيين شخص أو عدة أشخاص للتنشيط، و يجب أن تتوفر عدة صفات للمنشط للقيام بمتمته على أحسن وجه منها: التنظيم، الانضباط، الكفاءة، الصرامة والتفاهم . لأن وظيفة المنشط هي قبل كل شيء علاقتية واتصالية. ويتلخص دوره فيما يلي:

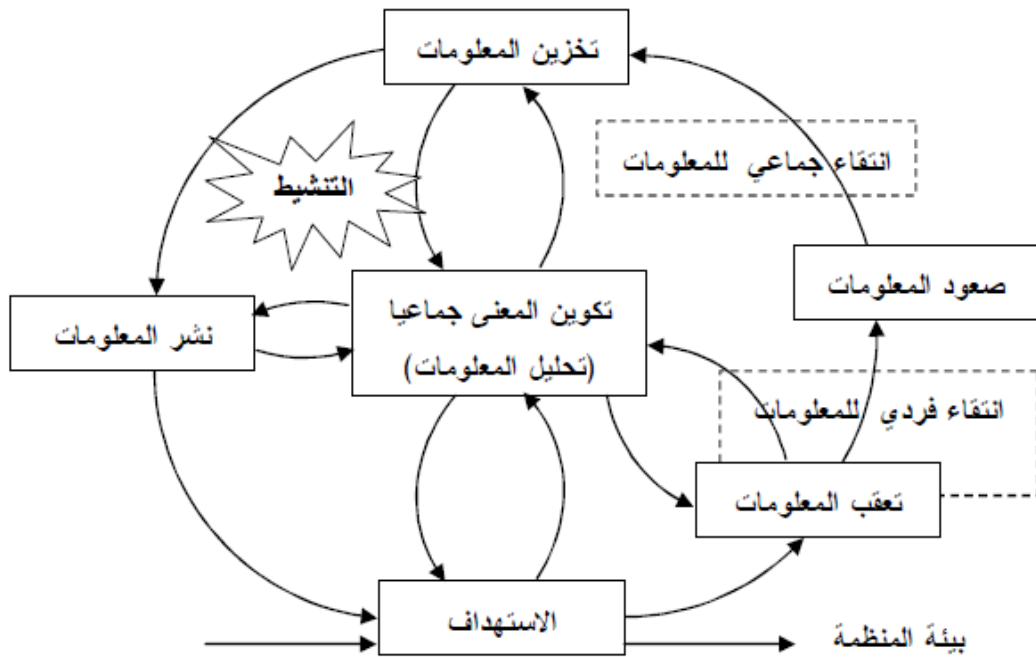
¹ - Humbert Lesca, **op cit**, 1997, p14.

1. Humbert Lesca, **op cit**, 1997, p14.

³ - Humbert Lesca, **op cit**, 1997, p15.

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز اليقظة وخاصة المتقربون الميدانيون.
- اقتراح مصادر جديدة للمعلومات.
- عدم إبقاء المعلومات مخزنة في أذهان أفراد المنظمة.
- دمج مجموعة الممارسات الفردية التي كان من الممكن ظهورها قبل إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية.
- إحياء وتطوير جهاز اليقظة. و الشكل الموالي يوضح سيرورة اليقظة الاستراتيجية :

الشكل رقم (1-5) : سيرورة اليقظة الاستراتيجية



Source : Humbert Lesca, *op.cit.* 2003

نستنبط من الشكل أن عملية اليقظة الاستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تنثني على عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات. وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال، وفي الأخير نشر واستخدام لهذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة، و من خلال هذه السيرورة وبالمطابقة مع مراحل نظام المعلومات المذكورة سابقا نلمح أن مراحل اليقظة تتوافق مع مراحل النظم المعلومات ما يعني أن اليقظة نظام معلوماتي يساعد المؤسسة على استيفاء المعلومات الخاصة بها من بيئتها.

ولضمان سيرورة وديمومة هذه المراحل لعملية اليقظة الاستراتيجية يتوجب تكاتف الجهود و تعاون جماعي كبير والتطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو منشط لهذه الحلقة.

المطلب الثاني: ممثلو اليقظة الاستراتيجية

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

الفرع الأول: تعريف ممثلو اليقظة الاستراتيجية

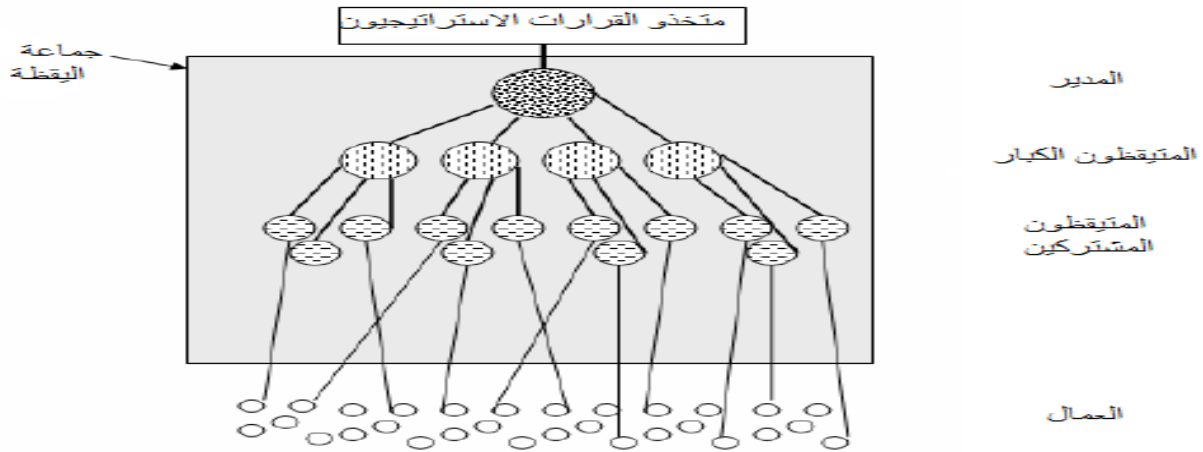
يصطلح على أخصائي المعلومات الممثل لعملية اليقظة بـ "المتيقظ" أو يطلق عليه كذلك بـ "المنشط". ويمكن تعريف أخصائي المعلومات بصفة عامة: "بأنه شخص يهتم بإعداد و تجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها"¹.

ومنه فان أخصائي المعلومات هو الشخص المسؤول عن تهيئة و إيصال و إتاحة المعلومات للمستفيدين، و عليه يعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات المختلفة و المستفيدين.

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

¹ - عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة -- <http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>، تاريخ الاطلاع: 2013/05/27 .

الشكل رقم (1-6) : ممثلو عملية اليقظة



الفرع الثاني: دور وخصائص ممثلي اليقظة الاستراتيجية

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق، في معرفة شبكة المشاركين في اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، يتضح وجود أشكال مختلفة لممثلي اليقظة تكمل بعضها البعض، والتي تتميز بأدوار وخصائص مختلفة، كل حسب نشاطه. ويمكن عرض ذلك في جدول يوضح الدور والخصائص لكل ممثل في شبكة اليقظة.

الجدول رقم (1-1) : ممثلو اليقظة حسب الدور و الخصائص

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. - ترجمة سيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. - البحث عن الابداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة. 	<p>متخذو القرارات الاستراتيجيين</p>
<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية لتسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة. - إعداد والإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة. 	<p>مدير اليقظة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا. - القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. 	<p>المتيقظون الكبار</p>

<p>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. - الملاحظة الجيدة(القدرة على البحث والاستماع) إضافة إلى روح الفضولية. - الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات في ما بينها.</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشركون</p>
<p>- نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمين المكتبة، وغيرهم يقومون بترتيب الملفات لإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع المعلومات كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع</p>	<p>العمال</p>

المصدر: عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة

http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html، تاريخ الاطلاع: 2013/05/27.

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

¹ -تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره،

الفرع الثالث: أساليب العمل لممثلي اليقظة

يوجد نوعين من الأساليب للعمل بآلية اليقظة بطريقة منظمة من قبل ممثل اليقظة وهما:¹

1- الأساليب المباشرة: إن هذا النوع من الأساليب يعتبر رسمياً، أي أنه يتم وفق "بروتوكولات" أو عقود ثنائية أو متعددة الأطراف. من بين الأمثلة نذكر: التكوين والتربصات، الرخص و الدعوات وغيرها.

عن طريق التربصات و التكوين: يمكن لأخصائي المعلومات من الاطلاع على أشياء جديدة منها كفاءات المنتجات، التجهيزات والوسائل الأخرى، أو حتى الحصول على معلومات أصلية أولية مرتبطة بمشكل أو أمر معين، و ما تجدر الإشارة إليه هنا هو أنه أما كان مستوى التكوين و التمهيّن أعلى أو أكثر تخصصاً كلما كانت الفائدة من اليقظة أوفر.

عن طريق الرخص: يمكن لأخصائي المعلومات الباحث عن معارف ومعلومات من الحصول عليها مقابل دفعات مالية معينة أو دون ذلك. أغلبية هذه الرخص هي تلك التي تجري خاصة في عالمي الصناعة وإنتاج الخدمات.

عن طريق الدعوات: بإمكان أخصائي المعلومات المدعو الوقوف على أشياء جديدة أو خاصة بالمؤسسة الداعية و الحصول على معلومات، معطيات أو بيانات مهمة قد تفيده في عمله.

2- الأساليب غير المباشرة:

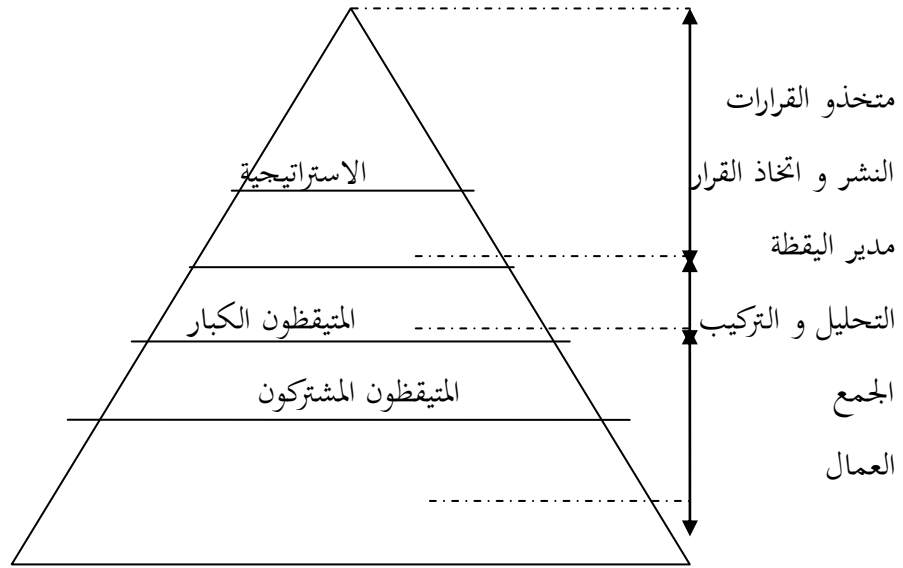
يعد هذا النوع غير رسمي مقارنة مع الطرق المباشرة ، بمعنى أنه يتم على أساس التلاقي أو التعارف أثناء الملتقيات العلمية أو أثناء المناسبات أو التظاهرات يقوم أخصائي المعلومات بتبادل الأفكار والآراء . وتكون هذه الأساليب بإقامة علاقات للاتصال ومنها تبادل العناوين الإلكترونية والأعمال والمعلومات الأخرى للاستفادة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

الفرع الرابع: مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين

¹ - سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية" بين النظرية والتطبيق " ص 15. تاريخ الاطلاع: 2013/05/27.

لقد تم تمثيل الممثلين لليقظة حسب مختلف أنماطهم في شكل هرم تبعا لمستوياتهم التنظيمية ووفقا لمراحل عملية اليقظة الاستراتيجية، كما هو موضح في المخطط الموالي.

الشكل رقم (1-7): مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين



المصدر: تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره

ويمثل قمة الهرم متخذو القرارات الاستراتيجية، أما قاعدته فيمثلها العمال. لكن قراءة الشكل تتم من الأسفل إلى الأعلى حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال وفتة المُتَيَقِّظِينَ المشتركين، بينما يقوم المُتَيَقِّظِينَ الكبار بالمرحلة الثانية وأخيرا يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير و متخذي القرارات الاستراتيجية.

المطلب الثالث: طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية

الطرق والوسائل لعملية اليقظة الاستراتيجية تسدي للمؤسسة الحصول وامتلاك ميزات تنافسية مستدامة، والتي تساهم بدورها في الحفاظ على شأن المؤسسة و مكانتها التنافسية في السوق. ولعل من أهم الطرق نجد طريقة المعايرة التي تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة بسبب تغيراتها، وللقيام بهذه العملية يتطلب وجود وسيلة فعالة كالأنترنت وهي من أهم الوسائل الحالية التي تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومة وبأسرع وقت.

الفرع الأول: طريقة المعايرة (Benchmarking)

1- تعريف المعايرة

المقارنة المعيارية تعرف من قبل David Kearns هي "عملية مستمرة ومنتظمة لتقييم المنتجات والخدمات، و السياسات مقارنة بأقوى المنافسين، والمؤسسات المعترف بها كقادة أو الرائدة"¹. وتعرف المعايرة كذلك بأنها "تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص منها من دروس"².

تعتبر المعايرة طريقة المقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية وتنتمي طريقة المعايرة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة.

2- مراحل المعايرة : وتتضمن عملية المقارنة المراحل الآتية:¹

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة .
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- و في الأخير تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم .

¹ - Nathalie Costa ; **la veille et Benchmarking**, édition : Ellipses , Paris ,2008,P8.

² - تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعه وآفاقه في الجزائر، ص4.
www.csla.dz/mjls/index.php?option=com تاريخ الاطلاع: 2013/06/23.

3- أهمية المعايرة:

تمكن المعايرة من إنشاء معيار يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبالتالي تسعى المؤسسة بتحقيق هدفها وهو بأن تكون بمستوى المؤسسة القدوة أو حتى التفوق عليها. وتبين غاية المعايرة في أنها تبرز للمؤسسة الفروقات بينها وبين أداء المؤسسة النموذج. و من خلال هذا يجب على المؤسسة المراقبة المستمرة لتحليل أسباب هذه الفروقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

الفرع الثاني: الأنترنت وسيلة لليقظة الاستراتيجية

1- تعريف الأنترنت

تم اشتقاق كلمة الأنترنت (Internet) من الكلمة (Interconnection) بمعنى الترابط، فهي عبارة عن شبكة ضخمة جدا من الشبكات المختلفة و المترابطة مع بعضها البعض في مختلف بقاع العالم، وتستخدم هذه الشبكات بروتوكولات معينة كوسيلة للتخاطب في ما بينها وتوفر هذه الشبكات المترابطة العديد من الخدمات ومن أشهرها البريد الإلكتروني، وخدمة web (الويب).²

2- خدمات الأنترنت³

الشبكة العنكبوتية: تعرف الشبكة العنكبوتية بمصطلح آخر يدعى الويب (web) وهي عبارة عن صفحات كثيرة جدا من المعلومات المترابطة مع بعضها ومن ميزات الشبكة العنكبوتية أو الويب المرنة العالية في إيجاد المعلومات، إمكانية استعراض معلومات الويب بأي مكان، بالإضافة إلى احتوائها على واجهات تطبيق جميلة وجذابة (the world wide web) ويطلق مصطلح صفحة الويب (web page) على صفحة واحدة ومجموع هذه الصفحات في مجال واحد تعني موقع الويب (web site) أما الصفحة الرئيسية (home page) فتعني الصفحة الأولى في أي موقع أنترنت.

نظام أسماء النطاقات (Domain Name System-DNS): هو عبارة عن بروتوكول يشير

إلى عنوان موقع الأنترنت وبما أن الحاسب الآلي يتعامل مع العناوين كأرقام معنونة، فدعت الحاجة لإنشاء هذا البروتوكول الذي يقوم بتحويل عناوين مواقع الأنترنت من الصيغة الأبجدية إلى الصيغة الحقيقية الرقمية. فمثلا

¹ - تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره

² - عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر، عمان، ط1، 2006، ص141.

³ - عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مرجع سابق، ص 146-153.

عنوان موقع شركة مايكروسوفت هو 198.105.232.2 فإنه يعوض عنه ب

www.microsoft.com.

البريد الإلكتروني (E-mail): هي خدمة تبادل الوسائل والوثائق باستخدام الأنترنت، ويعتقد الكثير من مستخدمي شبكة الأنترنت أن خدمة البريد الإلكتروني هي أفضل ما في الشبكة ومن خلال هذه الخدمة تستطيع أن ترسل رسالة لأي مكان في العالم وفي أي وقت خلال ثواني قليلة وبسرعة زهيدة.

بروتوكول نقل الملفات (File Transfer Protocol): وهي خدمة تساعد على نقل الملفات بين مستخدم وآخر أو تحميل ملفات معينة بين مستخدم وموقع على الشبكة، وهذا البروتوكول يستخدم نوعين من الاتصال وهما: ترسل البيانات والتحكم في المعلومات.

برامج الدردشة (Internet Relay Chat): تعتبر خدمة الدردشة من الخدمات المفيدة في الاتصال مع الزبائن والأصدقاء، كما تستخدم في مجالات تجارية كترويج مواقع معينة أو بضائع معينة، وتعتبر من جانب آخر نوع من أنواع التسلية والترفيه حيث يمكنك التعرف على أصدقاء جدد من أي دولة في العالم، والتعرف على عاداتهم وتقاليدهم. ومن أشهر برامج الدردشة برنامج (MSN Messenger).

خدمة المجموعات (Newsgroup): وهي الأماكن التي يتجمع فيها الناس لتبادل الآراء والأفكار وتعليق الإعلانات العامة أو البحث عن المساعدة في موضوع معين، ولعل من أشهر الأمثلة على خدمة المجموعات ما يعرف بالمنتديات (ساحات الحوار) ولا سيما المنتديات المتخصصة.

خدمة البحث في الأنترنت (Searching the Internet): تعتبر خدمة البحث في الأنترنت من الخدمات الممتازة حيث تلعب محركات البحث دورا مهما في عملية البحث وتسهيل الوصول إلى المعلومة بالنسبة للباحث، ولن يقتصر البحث عن معلومات فقط بل يمكنك البحث عن برامج أو ملفات أو حتى

أشخاص أيضا. ومن أشهر محركات البحث في العالم: www.google.com

www.yahoo.com

3- مزايا شبكة الأنترنت

يعتبر استعمال الأنترنت مكسبا حقيقيا لمستعمليه، وما يؤكد ذلك أن الاستغلال الأمثل لخدمات الأنترنت يسمح ب:¹

- إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة.
- التعريف بالطاقات والكفاءات العلمية والتقنية و تميمها.
- إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم والتكنولوجيا.
- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات web www: world wide web والربط عن بعد
- خلق ثقافة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.
- تميم بيانات التحتية الصناعية والإنتاجية بالتعريف بها على نحو أفضل.
- تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع والشراء وعن أسعار المواد الأولية وعن متطلبات الزبائن.
- عرض السلع والخدمات والتعريف بها من خلال الإعلانات.

¹ - تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره

خلاصة:

تعتبر المعلومات الركيزة الأساسية لعملية صنع القرارات حيث يمكننا استخدامها كأداة حكم على سلوك الافراد في المجتمع لان مصطلح المعلومات يشير الى الحقائق و الاحداث و العمليات المتبادلة في الحياة العامة ، و نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيات المعلومات اصبح من الضروري إيجاد وسائل للتعامل مع هذه التكنولوجيا.

لهذا توجب تبني نظام جديد و هو اليقظة الاستراتيجية و التي تعد واحدة من انجع الأدوات التي يمكن استخدامها بهدف مراقبة وتتبع المحيط و توفير المعلومات و المعطيات اللازمة ، فاليقظة الاستراتيجية بمختلف اشكالها تعتبر محركا أساسيا و باعثا فعالا لخلق مزايا التنافسية و الحفاظ عليها . فهي وسيلة للتعاب بالتغيرات التي تحدث في المحيط مما يسمح بمواجهة المنافسة و إضهار استعداد أكبر و اسرع على التكيف و المرونة، و بالرغم مما قد تطرحه من إشكاليات و صعوبات في تطبيقها من حيث تحديد المعلومات الملائمة لطبيعة القرارات الاستراتيجية ، التغيرات التنظيمية التي تستوجبها ثقافة المؤسسة الا ان نجاحها قد يتحقق بفضل حسن استغلال المؤسسة للوسائل التقنية الحديثة و تكنولوجيا المعلومات من جهة و بحسن وفعالية تسيير مواردها البشرية التي أصبحت موردا استراتيجيا للمؤسسة مع مرونة كبيرة في هيكلها التنظيمي من جهة ثانية و هذا لكي تضمن التجديد التام لكل إطارات و عمال المؤسسة لجمع و إيصال المعلومات المفيدة للمعنيين لاتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب .

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

المبحث الأول : ماهية المنافسة ، التنافسية و الميزة التنافسية

في ظل الظروف والتغيرات الجديدة وعلى جميع الأصعدة وخاصة الاقتصادية، مما أدى إلى بروز المنافسة كحقيقة حتمية، والتي قد تتحدد بنجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت المؤسسة مدعوة إلى فرض اعتبارها في السوق والحفاظ على مكانتها من خلال توسيع قدرتها التنافسية والبحث على طرق خلق وتحقيق مزايا تنافسية تضمن بها البقاء في السوق و الصمود أمام المنافسين.

المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية

أفرزت البيئة التنافسية الجديدة اهتمامات عديدة وحديثة لدى المؤسسات، انصبت أساسا في كل ما له علاقة بالتنافس، ولذلك قبل الولوج لماهية الميزة التنافسية سنحاول إلفات النظر لبعض المصطلحات ذات الصلة بها، وهي المنافسة والتنافسية.

الفرع الأول: ماهية المنافسة

1- تعريف المنافسة:

الجانب اللغوي: يطلق على المنافسة في اللغة العربية: ¹ "التسابق والتزاحم على الفوز أو الكسب(التنافس التجاري)" ، فالمنافسة دليل على وجود صراع وتحدي بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين و المتكافئين، التي من خلالها لا يستطيع المتنافسون التعايش سلميا.

التشريع الاسلامي: عرف القرآن الكريم المنافسة وحث عليها في الكثير من المواضع، فقد وردت كلمة منافسة في سورة المطففين التي نزلت لتضبط التعامل التجاري وتقييمه على ميزان العدل وترشد الناس إلى العمل لأجل الربح الآخر وي الذي يتطلب الترفع عن اعتبار الربح المادي هو الهدف النهائي واعتباره وسيلة لتحقيق الغاية.² قال تعالى " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون"³، وذكرت في سورة الحديد: قال تعالى " سابقوا إلى مغفرة من ربكم"⁴.

1 - خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس-باريس، 1973، ص344.

2 - عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية

العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2010/2011، ص83.

3 - سورة المطففين الآية 26

4 - سورة الحديد الآية 21.

الجانب الاصطلاحي : ومن بين بعض التعاريف التي أقرها الباحثون في هذا المجال ما يلي: فيقصد بالمنافسة هي الوضعية التي تمارس فيها مواجهة حرة كاملة وحقيقية بين كل المتعاملين الاقتصاديين على المستوى عرض وطلب الخيرات و الانتاج ورؤوس الأموال¹. كما يمكن تعريف المنافسة بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"². ويمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة، والمنافسة غير المباشرة:³

المنافسة المباشرة : فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.

المنافسة غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع. وتتمثل هذه الموارد في الموارد المالية المتاحة، البشرية، الطبيعية، وغيرها.

2- أشكال المنافسة

للمنافسة أربعة أشكال هي: المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل.⁴ المنافسة التامة والحرّة "الكاملة": تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق.

المنافسة الاحتكارية: تتم هذه المنافسة في سوق يضم قليل من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية.

احتكار القلة: وتعني تلك الحالة وجود عدد محدود أو قلة من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق وعادة ما تكون المنتجات متجانسة أو متغيرة ويتم تحديد السعر بإجماع.

² - زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع 2011، ص12.

³ - أبو قحف عبد السلام " التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، القاهرة ، 1997، ص25.

⁴ - بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابو

بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص56-57.

الاحتكار التام: يتضمن التعريف العام للاحتكار "وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا، ويمكن القول "الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها". وطالما أن الانتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة يقوم المحتكر بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة .

3- أسباب المنافسة:

توجد العديد من الأسباب التي أفرزت المنافسة كعامل أساسي في الوقت الراهن خاصة في مجال الأعمال، ونذكر من أهمها ما يلي:¹

- إنفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية نتيجة إتفاقيات الجات وقواعد منظمة التجارة العالمية ما أدى بتعدد الفرص في الأسواق العالمية.

- التطورات التقنية المتسارعة في مجال البحث والتطوير ما أدى بتسارع الإبداع والابتكار وارتفاع الطاقات الإنتاجية وكذلك مستويات الجودة.

- تعدد مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها بفعل التطور اللامتناهي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما أدى إلى سهولة تبادل المعلومات والاتصالات بين مختلف المؤسسات بفضل شبكة الأنترنت والإنترنت وغيرها.

- تعدد أساليب دراسة السوق كتقنيات القياس المرجعي وغيرها من الأساليب التي أصبحت المؤسسات الحديثة تستخدمها لمعرفة مركزها التنافسي.

وعلى إثر هذه الأسباب وغيرها أصبحت المؤسسات تنتهج أسلوب المنافسة من أجل تعزيز وتطوير قدراتها التنافسية.

4- أهداف المنافسة: هناك عدة أهداف للمنافسة نذكر من بينها:²

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص102. (وبتصرف)
² - علة مراد، إدارة المعرفة لبناء و تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2011/2012، ص 196.

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن المؤسسة تحقق نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالمنافسة تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء، وهذا من خلال التركيز على الابتكارات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكونت تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح، إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تميزها وتفوقها في أدائها. والشكل التالي يوضح أهداف المنافسة بالنسبة للمؤسسات.

الفرع الثاني: مفهوم التنافسية

1- تعريف التنافسية: في الواقع يصعب تحديد و ضبط تعريف دقيق للتنافسية، و هذا يعود الى الاختلاف في وجهات نظر الباحثين في هذا المجال و تجربة الممارسين في الميدان، لذا سنحاول عرض بعض التعاريف التالية:

تعرف التنافسية بأنها¹ القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب" فمن خلال التعريف الاول نلاحظ أن التنافسية تمثل تنافسية المنتج كشرط أساسي لتنافسية المؤسسة، أما التعريف الثاني يضيف عاملا أو شرطا آخرًا لتنافسية المؤسسة و هو الوقت المناسب لتقديم و تسليم المنتجات للزبائن. كما تعرف التنافسية بأنها² " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار و تجديد".

و يمكن تعريف التنافسية من خلال ما يلي:³

- **حسب عوامل التنافسية:** يركز معظم مدراء المؤسسات على عدة عوامل وهي: سعر الجودة، والتكلفة وبناء على ذلك التنافسية هي تقدم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول.

¹ - بوران سمية، مرجع سبق ذكره

² - فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2000، ص 11.

³ - حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، ص 120-122.

حسب السوق: التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها وذلك اسنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

التنافسية كسلوك: ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، وهناك منة يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا إلى تقويم ذاتي من قبل الممارسين.

و في الأخير يمكن أن نصل إلى نتيجة تفيد بأن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين المنافسين في السوق ، وتحاول التطور و البقاء لمدة أطول و كسب رضا وولاء الزبائن، و ذلك بانتهاجها عدة أساليب كتقديم منتجات وخدمات بأكثر فعالية و كفاءة مع احترام آجال التسليم، مما يوفر على الزبائن الجهد و المال و الوقت.

2- أهمية التنافسية

أصبحت عبارة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم إذ أصبح لها مجالس، هيئات، إدارات، ولها سياسات، استراتيجيات، ومؤشرات خاصة بها، إذ تقدم لكبار المسؤولين تقارير عنها وليس لرجال الأعمال فقط. ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها.¹

وعلى العموم نوجز أهمية التنافسية في النقاط التالية:²

- ارتفاع العائد و المردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل ، ومستوى معيشة جيد .
- ازدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية .
- الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع.

¹ - عبدوس عبد العزيز، مرجع سبق ذكره،

² - عبدوس عبد العزيز، مرجع سابق

- اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة.

- ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى التفوق على منافسيها لضمان نشاطها وتحقيق أهدافها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على ميزة أو مزايا تنافسية تنفرد بها و تميّزها عنهم. وبالتالي ماذا يقصد بالميزة؟ و ماهي مختلف أنواعها، مصادرها و مداخل تطورها؟

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها

1- التطور التاريخي للميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، و يعود الفضل أولاً "لشمبرلين"، ثم إلى "سالزنيك" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من "شاندلر" و "هوفر" حين وصفا الميزة بأنه الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كلا من "بورتر" و "داي" واعتبرا أن الميزة هي هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.¹

2- تعريف الميزة التنافسية:

نظرا للتطور التاريخي للميزة التنافسية يبدو من الصعب تحديد و ضبط مفهوم محدد لها، وبالتالي سنتطرق لبعض التعاريف التي أشار إليها الباحثين في مجال إدارة الأعمال:

تعرف الميزة التنافسية أنها "نشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".

¹ - أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره

وتعرف كذلك الميزة التنافسية بأنها¹ "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون". و تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها² "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".

يتضح من خلال هذه التعاريف ، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الانفراد والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة و الابداع في منتجاتها ، والذي سيؤهلها إلى تحقيق نمو نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول. و يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية ، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك و يصعب تقليدها.

3- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:

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

ميزة التكلفة الأقل: تكون في حالة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة و بسعر أقل مقارنة مع منافسيها.

تميز المنتج أو الخدمة: تكون باستخدام المؤسسة أساليب التمييز حيث تقدم منتجات متميزة مقارنة مع منافسيها و يعتقد زبائنها أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التمييز.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

إن الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، و تمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتوج، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية وغيرها، وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة. وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادرهما، فمنهم من صنفها إلى ثلاث مصادر و هي:⁴

1 - علي السلمي، مرجع سبق ذكره

2 - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"

3 - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق

4 - حريق خديجة ، مرجع سبق ذكره

- التفكير الاستراتيجي: حيث تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية .
- الاطار الوطني : يعتبر كمنشأ لتحقيق المزايا التنافسية ، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و التي بدورها تتيح لها القدرة على الحيازة على المزايا التنافسية،.
- الموارد: يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، و حتى يكتسب المورد قدرته على تحقيق ميزة تنافسية ، حددت مجموعة من الشروط الواجب توفرها فيه :¹
- أن يتميز بالندرة، أن يكون صعب التقليد، أن يكون ذو قيمة بحيث يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، و تجنب تهديدات المحيط.
- أما حسب Jean Jacques Lambin الذي أعتبر مصادر الميزة التنافسية إما أن تكون داخلية أو خارجية:²
- الميزة التنافسية الخارجية: هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال.
- الميزة التنافسية الداخلية: تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

¹ - فريد كورتل ، موساوي زهية، خالد خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أبريل 2005.ص13.

² - كربالي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية،ص5، تاريخ الاطلاع 2013/04/22 .www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc

الفرع الثالث: الركائز الأساسية للميزة التنافسية و محدداتها

1- الركائز الأساسية للميزة التنافسية :

ومن الدعامات و الأسس التي تدفع المؤسسة إلى الحصول على مزايا تنافسية كالاتي:¹

- القدرة على التقليد: هي أسهل الدعامات وأكثرها استخداما في المراحل الأولى للتنمية الصناعية حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي ثم يبعه بسعر تنافسي.

- القدرة على التطوير: بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها و الحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها و ذلك بالاستناد إلى مراكز البحث للتطوير.

- القدرة على الابتكار : وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع و الابتكار عالية، و من ثم تتصف المزايا بأنها مزايا ابتكارية و تخاطب كافة المستهلك.

2- محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما:²

حجم الميزة التنافسية : كلما كانت الميزة التنافسية أكبر ، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها ، فللميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم ، ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و أخيرا مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج .

نطاق التنافس : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسات بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

¹ - محسن احمد الخضيرى " صناعة المزايا التنافسية" -- مجموعة النيل العربية، 2004، ص 157.

² - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره

الفرع الرابع: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية المزايا التنافسية الجديدة من خلال اكتشاف لسبل جديدة و أفضل للمنافسة، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى تطوير ميزات التنافسية نجد ما يلي:¹

1- ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات (تصميم المنتج، التسويق الإلكتروني والخدمات ما بعد البيع وغيرها).

2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم ، ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة.

3- تغيير تكاليف المدخلات: تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير مهم في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية والنقل، وغيرها.

4- التغيير في القيود الحكومية: وتمثل هذه التغيرات في طبيعة القيود الحكومية حول مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وغيرها.

الفرع الخامس: معايير قياس القدرة التنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

1- معايير قياس القدرة التنافسية:

وتعتمد المؤسسة في قياس قدرتها التنافسية على جملة من المعايير هي: الربحية، معدلات النمو، التغيير في نصيب المؤسسة من السوق الداخلي أو الدولي. وتتوقف القدرة التنافسية، على قدرة المؤسسة على التمييز عن منافسيها من حيث الجودة، السعر، وتوقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع.²

2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاث عناصر و هي:³

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره،

² - أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره،

³ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق

مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة وفق درجتين هما: مزايا من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يصعب نسبيا تقليدها، و مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة تعدد مصادر الميزة يصعب على المنافسين تقليدها جميعا. درجة التحسين و التطوير المستمر في الميزة: يجب على المؤسسات خلق مزايا جديدة أو تطوير الميزة القائمة قبل تقليدها أو محاكاتها من طرف المنافسين.

الفرع السادس: أهمية امتلاك الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، مثل الجودة العالية، السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين.¹

المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية

تعتبر الاستراتيجية التنافسية مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية، فينبغي على كل مؤسسة أن تقوم بتحديد و اختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق هذه الميزة التنافسية، و بالتالي فماذا يقصد بالاستراتيجية التنافسية وكيف تصاغ و ماهي أشكالها؟

الفرع الأول: ماهية الاستراتيجية التنافسية

قبل ان نتطرق الى ماهية الاستراتيجية التنافسية سنحاول تقديم مفهوم الاستراتيجية من أجل توضيح الاستراتيجية التنافسية.

1- الاستراتيجية:

هناك عدة تعاريف قدمت للاستراتيجية و يمكن الاشارة الى بعض منها: حيث تعرف الاستراتيجية² " هي

¹ - بوران سمية ، مرجع سبق ذكره

² - عبد الوهاب سويسبي، مرجع سبق ذكره

تحليل الموقف الحالي و تغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الإعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة"، بينما تعرف¹ "على أنها تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي"، أو تعرف كذلك بأنها² "عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون". ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الاستراتيجية هي تحديد للأهداف الطويلة الامد و تخصيص الوسائل اللازمة و الضرورية لبلوغ تلك الاهداف.

2- مفهوم الاستراتيجية التنافسية:

إن الاستراتيجية التنافسية كانت و ما تزال محل اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين، وذلك لبالغ الأهمية التي تكتسيها هذه الأخيرة في مجال إدارة الأعمال.

الاستراتيجية التنافسية عبارة عن³ "خطة مصممة مسبقا بغرض مساعدة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل بالمقارنة مع منافسيه"، و تعرف كذلك أنه⁴ "كافة التحركات و المداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي و تحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين و تحقيق الميزة التنافسية، و تعد كذلك أنها "فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها و التي تتصف بالديمومة".

وتعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق و إدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات ، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين.⁵

الفرع الثاني: الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

1- صياغة الاستراتيجية التنافسية

1 - عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره

2 - عبد العزيز صالح بن حبتور مرجع سبق ذكره

3 - نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005، ص 67

4 - محيي الدين قطب، مرجع سبق ذكره

5 - شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية

والتسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 12.

إن وضع استراتيجية تنافسية هو أساسا وضع صيغة عريضة توضح كيف تقوم مؤسسة ما بالمنافسة، وما هي أهدافها، وما السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف و تشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية:¹

- نقاط القوة و الضعف للمؤسسة- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة- الفرص و التهديدات- التوقعات الاجتماعية(ما يطلبه المجتمع من المؤسسة و تتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

2- الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، وتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:²

طريقة التنافس: وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، التسعير، التوزيع، والتصنيع وهكذا.

حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.

أساس التنافس: و يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة و الأداء في الأجل الطويل.

يتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ استراتيجية تنافس محققة للقيمة و بحيث تستوفي معيارين هما:³

- عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المرتقبين .

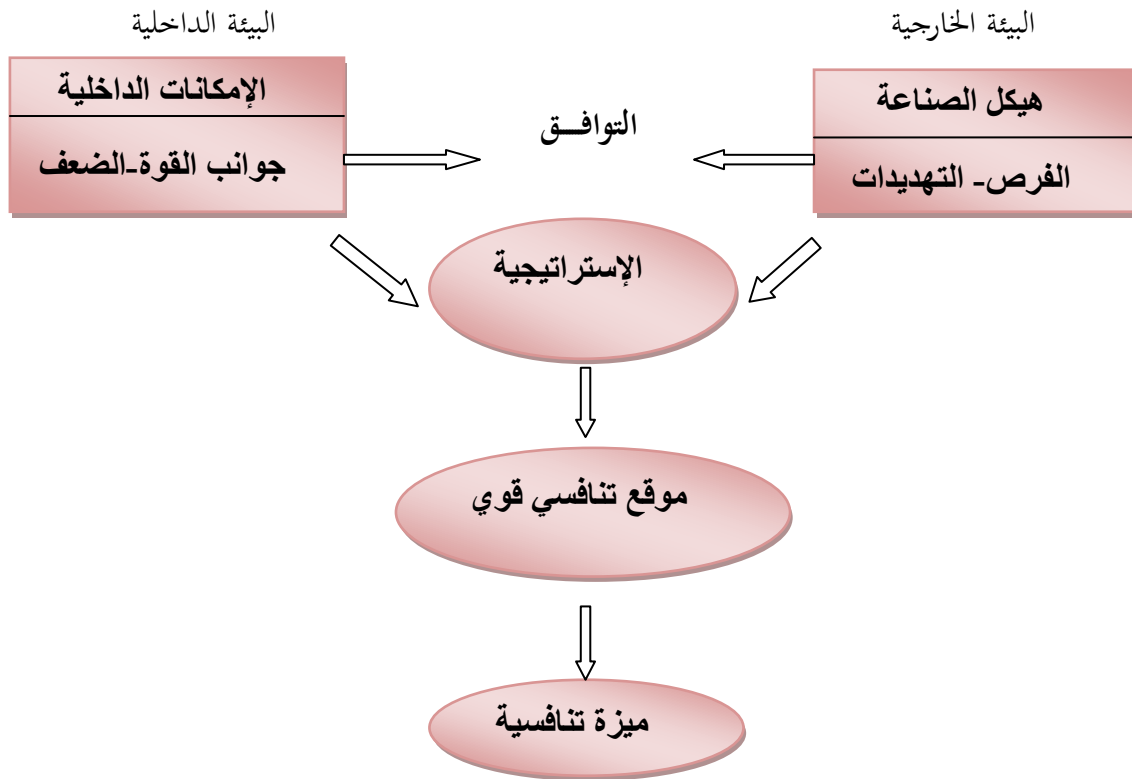
- عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.

¹ - شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره

² - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية، 1996، ص 81.

³ - د . نبيل مرسي خليل، مرجع سابق

الشكل رقم (1-2) : استراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره

الفرع الثالث: مداخل الاستراتيجيات التنافسية

بعد أن يتم تحديد المؤسسة لمنافسيها الرئيسيين يتوجب عليها تصميم الاستراتيجية التنافسية المناسبة التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية لتقديم أحسن عرض للمستهلك، والسؤال المطروح في هذا الصدد: ماهي البدائل الاستراتيجية التنافسية من الممكن تنفيذها؟ وأيُّ منها تكون الأفضل للمؤسسة؟

1- الاستراتيجيات العامة للتنافس لـ (M . porter)

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز و استراتيجية التركيز و هي ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس اقترحها بورتر بغرض أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة.

- استراتيجية قيادة التكلفة

هذه الاستراتيجية تعني تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما، وتحاول مؤسسة من خلالها أن تصل إلى تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع، حيث يسمح لها هذا بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين،

ومن ثم تكون هناك إمكانية تحقيق حصة سوقية أكبر وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة¹.

مزايا ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة:

و تحقق استراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا من بينها:²

- ما يتعلق بالمنافسين، المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

- ما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- ما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل من منافسيها يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

مما سبق يتضح مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، إلا أنها لا تخلو من عيوب ومخاطر التي يمكن أن تعيق أداء المؤسسات ومنها:³

- بطء نمو المؤسسة: تطبيق هذه الاستراتيجية يحقق معدلات نمو مرتفعة ولكن إلا في المدى البعيد.

¹ - مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، مرجع سبق ذكره

² - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره

³ - عبدوس عبد العزيز، مرجع سبق ذكره

- مشاكل التقليد : كذلك من المشاكل المترتبة هي تقليد المنافسين للمنتج الحالي، عن طريق تحسين منتجاتهم من غير زيادة في التكاليف، و بالتالي بيع المنتج بأسعار تنافسية.
- صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة : أن اتباع هذه الاستراتيجية ووفرة الانتاج يتطلب مجهودات في حجم الاستثمارات و السلاسل الانتاجية بغية امتصاص التكاليف، مما يؤدي إلى مشاكل عديدة في التكيف مع الوضعيات الجديدة.
- إبتاع نفس الاستراتيجية من طرف المنافسين: إن هذه الأخيرة تؤدي بالمؤسسة في الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين، وقد تخسر المؤسسة الحرب مما يؤدي إلى تراجع في أدائها.
- إهمال دور السعر و التكلفة في المنافسة: قد تؤثر سلبيًا هذه الاستراتيجية على أداء المؤسسات، خاصة في ظهور عوامل أخرى لا تبالي بالأسعار و لا بالتكلفة، كالجودة و التكنولوجيا.

- استراتيجية التمييز

تعتبر استراتيجية التمييز استراتيجية تنافسية تقوم على أساس التمييز في المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة بحيث يتم إنشاء شيء يعرف في الصناعة بأنه فريد ومميز. وبالإضافة إلى ذلك فإن استراتيجية التمييز يمكن أن تكون من خلال : تصميم المنتج وجودته، خدمة الزبائن، طرق التوزيع، شبكة الموزعين وغيرها من الأبعاد. إن المؤسسة التي تملك القدرة على تبني استراتيجية التمييز لإشباع حاجات زبائنها بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح لها إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي يدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرونه مقابل جودة المنتج وتميزه وبالتالي ينتج عنه ولاء الزبائن للعلامة التجارية وانخفاض الحساسية نحو السعر المرتفع.¹

- مزايا ومخاطر استراتيجية التمييز:

- ويمكن القول بأن استراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها:²
- عندما يدرك الزبائن مقدار الفروقات في المنتج ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافرها مع حاجات المستهلك.

¹ - مايكل بورتر، مرجع سبق ذكره

² - نادية العارف، مرجع سبق ذكره

- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع استراتيجية التمييز.

و من مخاطر استراتيجية التمييز هو ان المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها. و عندما يحدث ذلك تستطيع استراتيجية القيادة في التكلفة التغلب على استراتيجية التمييز. و أحد المخاطر الأخرى المرتبطة باتباع هذه الاستراتيجية هي أن المنافسين قد يجدو طرق لمحاكاة السمات المميزة بسرعة. و لذا فيجب على المنشآت إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

- استراتيجية التركيز

هذه الاستراتيجية تعني التركيز على مجموعة معينة من المشتريين، أو قطاع من خط منتجات أو سوق جغرافية معينة.¹ و تسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة، أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ. و هناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية:²

التركيز مع خفض التكلفة : التركيز مع خفض التكلفة أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

التركيز مع التمايز: التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق ليس السوق ككل، أو مجموعة من المشتريين دون غيرهم.

مزايا و مخاطر استراتيجية التركيز

تمثل المزايا التنافسية للمؤسسة المتبناة استراتيجية التركيز فيما يلي:³

- تتمتع المؤسسة بالحماية من منافسيها نظرا لقدرتها تقديم منتجات لفئة معينة في حين لا يستطيع منافسوها تقديم مثلها وهذا ما يمكن المؤسسة من التقليل من التغيرات البيئية التنافسية، و يمنح للمؤسسة قدرا من التأثير على عملائها.

¹ - مايكل بورتر

² - مؤيد سعيد السالم

³ - روبرت ا.بتس، ديفيد. لي

- خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسة قادرة على البقاء قريبة من عملائها والإستجابة السريعة لمتطلباتهم المختلفة.

ومن أهم المخاطر التي تواجه استراتيجية التركيز هي القدرة على تقليدها ويتم ذلك في الحالات التالية:¹

- احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الاستراتيجية.

- تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج والتي يرغب فيها السوق ككل.

2-الأوضاع التنافسية:

تتنافس المؤسسات داخل قطاعات سوقية محددة، وخلال مراحل زمنية معينة، تختلف هذه المؤسسات في أحجامها (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، ومواردها، وأهدافها. وهذا كله يؤدي إلى اختلاف أوضاعها التنافسية. "تبنى المؤسسات مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تعتمد على دور ومكانة المؤسسات داخل السوق المستهدف (قادة السوق، أصحاب التحدي أو كبار السوق، والتابعين، وصغار السوق)".² والجدول الموالي يوضح أهم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي قد تستخدمها تلك النوعيات المختلفة من المؤسسات.

الجدول رقم (2- 1): الاستراتيجيات التسويقية الممكنة حسب الأوضاع التنافسية

استراتيجيات قائد السوق	استراتيجيات أصحاب التحدي	استراتيجيات التابعين	استراتيجيات صغار السوق
- توسيع رقعة السوق.	- هجوم أمامي كامل.	- المتابعة عن قرب (مباشرة).	- التعامل مع كل مستهلك على حدا.
- حماية الحصة السوقية.	- هجوم غير مباشر.	- المتابعة عن بعد(غير المباشرة)	- التعامل مع السوق.
- زيادة الحصة السوقية.			- تقديم خدمات إلى العديد من القطاعات السوقية الصغيرة.

المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، اسكندرية، 2008، ص284، ص 290.

¹ - نادية العارف

²- Philip Kotler , **Le marketing management**, 4eme édition, 1980, p 270.

بالإضافة إلى ما سبق توجد عدة استراتيجيات تنافسية و تسويقية طرحت في هذا المجال مثل استراتيجيات التسويق التنافسية "التريسي ويرسما" (استراتيجية التميز التشغيلي، الاقتراب من المستهلك، قيادة المنتج)، الاستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي لـ Day (المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج) فهي جوهر أي استراتيجية تسويقية تنتهجها المؤسسة.

الفرع الرابع: أهداف الاستراتيجية التنافسية

و يمكن تلخيص أهداف الاستراتيجية التنافسية كما يلي:¹

الحياسة على الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للاستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية: كون أن صياغة الاستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، و بالتالي الاستراتيجية تساعد من معرفة وضعية المنافسة ، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية والتي تضمن لها التأقلم مع المتغيرات و الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر و التهديدات .

وفي الختام يمكن القول بأنه لا توجد استراتيجية واحدة مثالية بالنسبة للمؤسسات حيث كلا من الاستراتيجيات السابقة لا تخلو من المزايا و المخاطر، ما يترتب على كل مؤسسة أن تكون حذرة في تحديد الاستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة ومع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها، ويمكن للمؤسسة الواحدة فقد يتم استخدام استراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال والمنتجات الخاصة بها.

¹ - شيقارة هجيرة

المبحث الثاني: اليقظة الاستراتيجية ودورها في خلق الميزة التنافسية

المطلب الأول: فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية

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

الفرع الأول: أنماط نظام اليقظة الاستراتيجية

لليقظة الاستراتيجية نظامين فعلى المؤسسة أن تختار بين النظامين إحداهما مركزي والآخر لامركزي، وهما كالتالي:¹

- **نظام اليقظة المركزي:** هذا النوع من النظام له قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقطين، وتتم معالجتها وفق برامج خاصة، ثم نشرها في المؤسسة بالاعتماد على شبكة إتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

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

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

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

الفرع الثاني: الترتيبات التنظيمية لفعالية نظام اليقظة الاستراتيجية

تتطلب عملية اليقظة الاستراتيجية مجموعة الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات إلى جانب توفر مختلف التقنيات والأدوات العلمية والتكنولوجية، وموارد المؤسسة المتاحة، وهذا من أجل ضمان فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية واستمراره لفترة أطول، ولا بد من توفر أهم الترتيبات التنظيمية والتي سنعرضها في ما يلي:¹

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

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

- شبكات الإتصال والممثلون غير المباشرين لليقظة: تعد شبكات الاتصال حجر الزاوية في نظام اليقظة الاستراتيجية فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات، ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها.

- مديرية المؤسسة: يجب على مديرية المؤسسة أن تشارك بقوة في وضع نظام اليقظة الاستراتيجية لأنها المستفيد بالدرجة الأولى من امتيازاته و أهدافه.

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

كما يمكن اختصار شروط فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية في خمسة شروط أساسية وعلى المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة الاستراتيجية وهي:²

¹- Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) La veille stratégique, du concept à la pratique -, op cit, pp 7-8.

²-Revelli carlo ; **L'intelligence stratégique sur internet** ; op cit, p 12.

- إرادة ثابتة من قبل الإدارات فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
- اتصال داخلي جيد وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
- التحكم في الوقت أي يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك.
- الحد الأدنى من الهياكل حيث أن المعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إدارات ذات وظائف محددة.
- روح جماعية قوية و هذا بين مختلف موظفين المؤسسة.

المطلب الثاني: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

الفرع الأول: دور اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار

1- توفير المعلومة:

أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطورات لمحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة ، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد كمورد استراتيجي يساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتما إلى ترشيد القرار، البقاء والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة. "وعليه فإننا لن نبالغ إن قلنا أن من يملك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبر سبل الحفاظ عليها وتنميتها".¹

ولهذا أصبحت مؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر، حيث توفير المعلومات قد يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجاراة الأحداث التي تجري بيئتها، و المحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة. وباعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن تُعنى بالاهتمام ولا بد من حمايتها و أمنها فهي تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها إلى منافسيها، ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تتمكن

¹ - بن نافلة قدور، مرزوق عاشور

المؤسسة من الحصول على المعلومات الاستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار وبحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات الاستراتيجية و تحقيق التميز.

2- مساعدة اليقظة في اتخاذ القرار:

يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، ومن خلال أحد التعاريف لعملية اتخاذ القرار هي¹ "عملية تكون إثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين".

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

الفرع الثاني: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير

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

يمكن أن يعرف التغيير على أنه: ² "التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو اخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجيا وداخليا، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مؤقتة بحيث تتيح فرصا للمؤسسة، أو غير مؤقتة بحيث تهدد أعمالها". كما يمكن تعريف إدارة التغيير ³ "بأنها تحرك الإدارة

1 - منعم زمزير الموسوي ، اتخاذ القرارات الادارية ، زهران للنشر والتوزيع، عمان،2009،ص 13.

2 - رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار" الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى ، 2000، ص 89.

3 - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 90.

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

وبالتالي نستخلص أن التغيير يعني إحداث تعديلات ملائمة لأوضاع المؤسسة، أو تغييرات تخص استحداث أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا تنافسيا عن غيرها. " لكي يكون التغيير ناجحا لا بد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي و أخيرا تنفيذ التغيير. التغيير حقيقة لا يمكن تجاهلها بل يتحتم على المؤسسات مواجهة الأوضاع الجديدة بحنكة ومحاولة تنسيقها حتى تتمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي وذلك بوجود إدارة تغيير محكمة¹، تعد اليقظة الاستراتيجية أحد مداخل التغيير وإدارته فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبؤية السبقية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي ، حتى يتم الاستعداد للتغيير أو مواجهته، وبعد معالجة و تحليل المعطيات و المعلومات الناتجة عن عملية اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة الخروج بإستراتيجية تغيير فعالة تسير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها وما يساهم في تعزيز و تطوير تنافسية المؤسسة .

الفرع الثالث: اليقظة الاستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة

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

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

¹ - علاوي نصيرة

² - برفين جوبتا، ترجمة احمد المغربي "الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين" دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008، ص200.

العمل بطريقة مختلفة.¹

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

وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية ويعد الفارق الأساسي بين المؤسسات لكن الحاجة اليوم إلى الإبداع الأكثر سرعة ويكون هذا إلا بتوفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، "وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمخطط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط. ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع، و ذلك من خلال مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة وإستخدامها لأغراض التخطيط الإستراتيجي"². وبالتالي تعتبر المعلومات وإدارتها أحد عوامل الإبداع في المؤسسة، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة يعد بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع، حيث توفر اليقظة المعلومات اللازمة و دوراتها (من تحديد، بحث، تحليل وإستغلال) وحسن تسييرها، التي تساهم بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديدة ما يساهم حتما في تحفيز الإبداع بالمؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين وما تضمن به التفوق وكسب ميزة تنافسية لمدة أطول.

المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية و تطويرها

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

¹ - برفين جويتا، ترجمة احمد المغربي

² - عبد الرازق خليل وأحلام بوعبدلي

كما تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في أنها تلعب دورا متكاملًا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف أساسية وهي: التوقع، الاكتشاف، المراقبة، التعلم.¹

التوقع: وهو توقع للتغيرات البيئية ولنشاط المنافسين.

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

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

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

فمن خلال الدور المنوط لليقظة نستخلص أنها عملية متكاملة تبدأ بالتنبؤ وإنذار المؤسسة لما قد يحدث في بيئتها الكلية بالإضافة إلى متابعة وترصد التطورات الحاصلة، ومن هذا يمكن ذكر أهم ما تقدمه

اليقظة الاستراتيجية من عوائد وقيم مضافة للمؤسسة فيما يلي:²

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

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

- تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

¹ - زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، "دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية" ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، 9/8 نوفمبر 2010، ص12.

² - Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) « La : veille stratégique, du concept à la pratique » - Juin 2005,p7.
http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf

- تسمح اليقظة بتطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة والتي من خلالها تكسب رضا وولاء الزبون.

وبالتالي من خلال ما ذكر آنفا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تدعيم ورفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال النقاط التالية:

- تختلف ممارسة اليقظة الاستراتيجية باختلاف درجة المنافسة وحدثها وحسب طبيعة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، حيث تزيد المؤسسة في توسيع عملية اليقظة الاستراتيجية في حين تعقد نشاطها وتطوره، والذي يتطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق التميز بالاعتماد على نتائج اليقظة، حيث تمكن معلومات اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تحاشي تهديدات واعتداءات المنافسين، وذلك بتحفيز المسيرين على تأمين المؤسسة من المخاطر البيئية المباشرة بتبني استراتيجيات ملائمة لتصدي و مجابهة المنافسين.¹

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

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

- تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة و في القمة لتحقيق رضا زبائنها، من خلال تلبية حاجاتهم و الاستجابة لرغباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير بإنشاء القيمة بالخدمات التي يقدمها للزبون والمتمثلة

¹ - عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح

في المنفعة المكانية، و الزمانية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين و بالكميات المطلوبة، وما يجعلها تتفوق على منافسيها وترفع مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.¹

- توفر اليقظة للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية ، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي على تحسين الإنتاجية ، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة وتحسين الأداء التنافسي.²

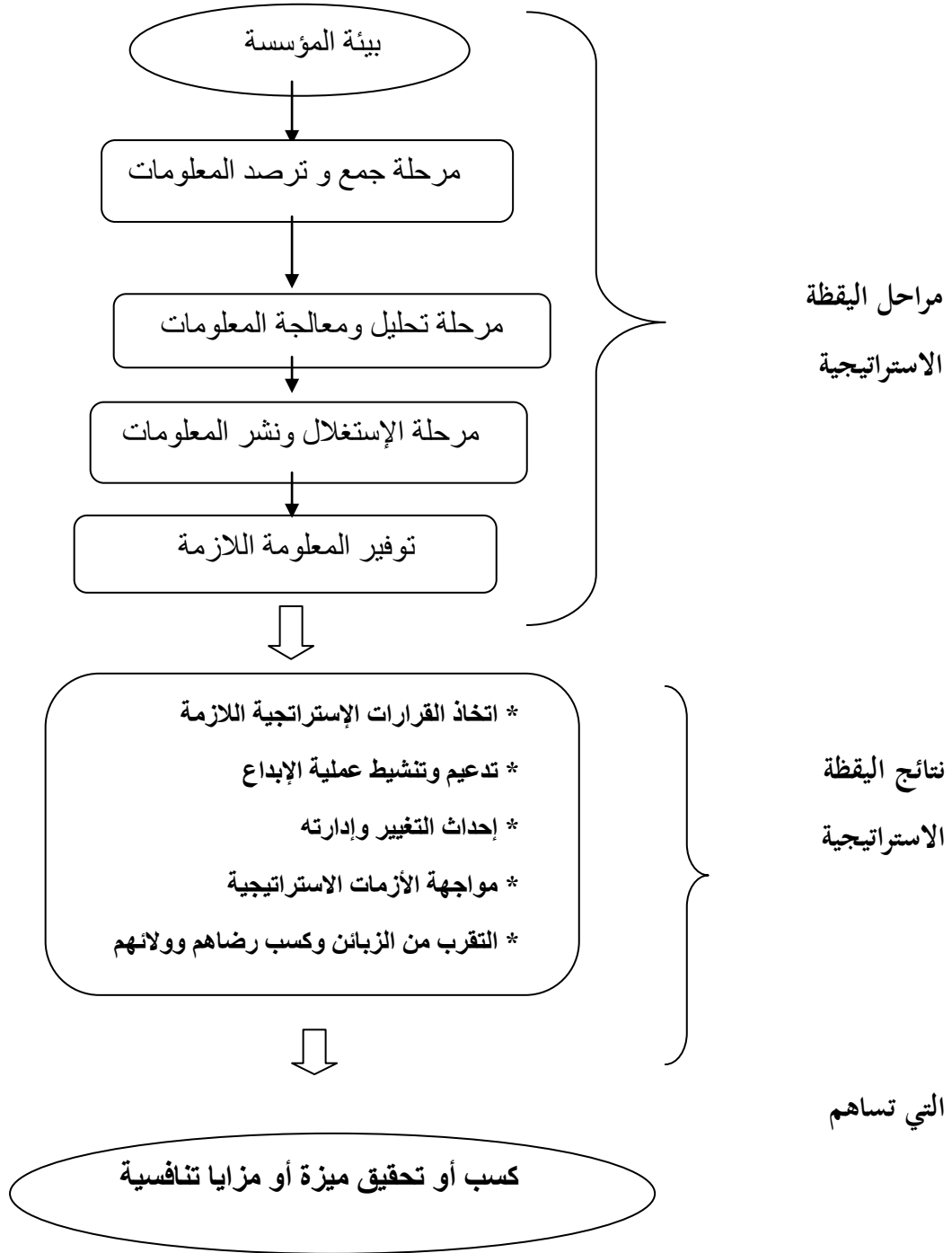
- تلعب اليقظة دور بارزا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة حول كل ما يخص ويؤثر على استراتيجيتها التنافسية و استمرارية أدائها، وفعالية اليقظة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن جمع المعلومات تقوم المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، وتوجه مستعمليها لاتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات التي تحدث ببيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في إنجاز أداء تنافسي فعال³، وهذا ما يساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تعد هدفا استراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات لبلوغه بحيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي. فالمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية تكون ذات مركز تنافسي أقوى.⁴ وفي الختام يمكن إجمال ما تمّ توضيحه خلال الفصل "اليقظة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة" في المخطط الموالي:

1 - عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح

3 - زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء

4 - عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح

الشكل رقم (2-2): مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مجمعة

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص أن البيئة التنافسية الحالية تفرض على المؤسسات أن تكون متيقظة وفي حالة تصنت دائم لبيئتها للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة، وكذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها وللحفاظ على مكانتها ومركزها التنافسي، ويعد إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية أحد السبل التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاستراتيجي والتنافسي.

فاليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لصناع القرار التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الضرورية، وكما تساهم في إحداث التغيير الملائم والمواكب للمستجدات البيئية للمؤسسة ، وتشارك في البحث وإيجاد طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقديم المؤسسة عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها، وبهذا تتمكن من تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها لإحراز السبق التنافسي، وبهذا الصدد نستطيع القول أن اليقظة الاستراتيجية لها دور فعال وتأثير كبير على تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث

واقع اليقظة الاستراتيجية

في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية

دراسة حالة مدينة قصر

الشلالة

تمهيد:

نظرا لما تقدمنا إليه في القسم النظري حول ماهية اليقظة الاستراتيجية وأهميتها البالغة في توفير المعلومة اللازمة مع إبراز دورها في تحقيق العديد من المزايا التنافسية للمؤسسات، لذلك سنحاول في هذا الفصل التطبيقي التطرق لمعرفة واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد ملبنة قصر الشلالة و لاية تيارت .

وهذه الأخيرة تعتبر أحد المؤسسات حديثة النشأة في مجال نشاطها والتي تحاول الصمود لردح أبعد رغم الصعوبات التي تواجهها في ظل الظروف التنافسية الحديثة، وبالتالي سنحاول الاطلاع على يقظة المؤسسة لمخيطها البيئي و قدرتها على التنبؤ للتطورات الحاصلة فيه ومدى تأثير ذلك على قراراتها وأهدافها، بالإضافة إلى محاولة معرفة المزايا التي تجنيها المؤسسة أي ملبنة قصر الشلالة جراء ترصدها البيئي ومدى فعاليته، ولمعرفة كل هذا اعتمدنا على الدراسة الميدانية للمؤسسة مع توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة وقمنا بالاستعانة بالتحليل الإحصائي لبلورة النتائج المتحصل عليها من خلال الحزمة الإحصائية أو البرنامج الإحصاء الوصفي "spss version 21" بالإضافة إلى برنامج "Excel 2010".

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

تعد ملبنة قصر الشلالة بولاية تيارت من إحدى المؤسسات الإنتاجية الهامة الموجودة تحديدا بولاية تيارت ، وهي مؤسسة خاصة حاليا متخصصة في صناعة و تحويل الحليب و مشتقاته.

المطلب الأول: ملبنة قصر الشلالة

تعتبر هذه المؤسسة من بين الشركات الحديثة النشأة ذات المسؤولية المحدودة

الفرع الأول : لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة

1- تقديم المؤسسة الأم:

مؤسسة ملبنة الشلالة ذات المسؤولية المحدودة ليس لها تاريخ كبير باعتبارها نشأت في جانفي 2020

الفرع الثاني: الموقع الجغرافي للمؤسسة "ملبنة الشلالة"

مقر " ملبنة الشلالة في و سط مدينة قصر الشلالة طريق تيارت بمحاذاة متوسطة عبد الحميد ابن باديس تحت عنوان حي البدر رقم 06 قصر الشلالة و تقدر مساحتها ب :

معلومات خاصة حول المؤسسة

الاسم الكامل للمؤسسة: ش.ذ.م.م ملبنة

الاسم المختصر للمؤسسة: ملبنة الشلالة

الطابع القانوني: خاصة

نوع النشاط: مؤسسة إنتاجية.

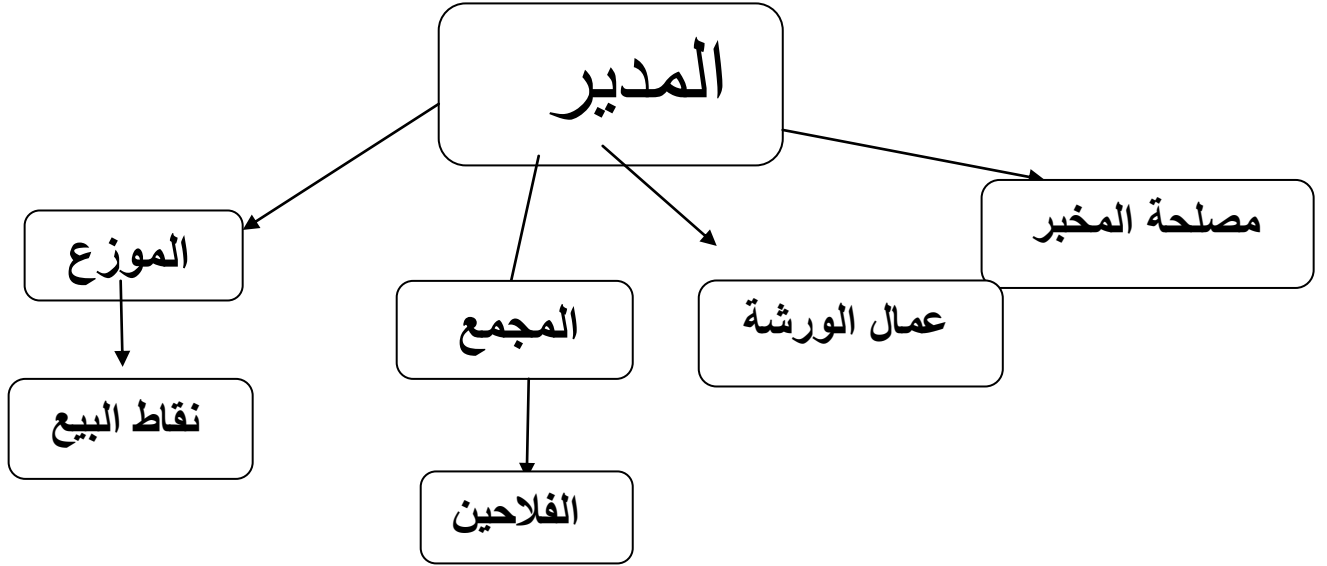
أرقام الهاتف: 0779.09.75.31 / 06.66.24.62.52

البريد الإلكتروني: laiteriechellala@gmail.com

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمبنة الشلالة

يتمثل الهيكل التنظيمي أو التركيب الداخلي للمؤسسة في عدد من المصالح التي تتأسسها المديرية العامة للمؤسسة المتمثلة في المسير الذي يعتبر نواة الشركة باعتباره مديرها و مسيرها و رئيس مصلحتها المالية و

المحاسبية إضافة إلى مصلحة المخبر المتكونة من : مخبرين اثنين و 5 عمال في الورشة و مجمعين اثنين وموزعين اثنين .



الهيكل التنظيمي لملبنة الشلالة 2021

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة "ملبنة الشلالة"

تعتبر المؤسسة ملبنة الشلالة إحدى المؤسسات الإنتاجية الخاصة بولاية تيارت حيث عدد عمالها 12 موظف، يتحدد نشاطها في منتج رئيسي إستهلاكي هو إنتاج حليب البقر المبستر كامل الدسم إضافة إلى مشتقات الحليب.

1- تطور عدد العمال في المؤسسة:

يتمثل نظام عمل وحدة الشلالة 24/ 24 ساعة ويعمل لدى المؤسسة حاليا 12 موظف يعملون بنظام المناوبة لبعض المصالح، وفيما يلي تطور لعدد العمال خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2020 إلى غاية يومنا هذا

الجدول رقم : تطور لعدد العمال خلال الفترة الزمنية (2020-2021).

السنوات	عدد العمال
2020	8
2021	12

المصدر: بناء على معلومات من مصلحة المستخدمين.

يوضح الجدول تطور عدد العمال بالمؤسسة " ملبنة قصر الشلالة" خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2020 إلى غاية سنة 2021 ، ويبين الجدول أن عدد العمال خلال هذه السنوات في حدود 12 موظف و ذلك حسب احتياجات المؤسسة ، وتتم عملية التوظيف في المؤسسة بوضع السيرة الذاتية لكل راغب في العمل بالمؤسسة ويتم الاختيار حسب المؤهلات العلمية والكفاءة والخبرة وفقا للمناصب الشاغرة.

2- مراحل الإنتاج وتطوره:

تعتبر مؤسسة ملبنة الشلالة مؤسسة إنتاجية خاصة فالمنتج الرئيسي والنهائي الذي تقدمه هو حليب بقر مبستر كامل الدسم إضافة إلى بعض المنتجات الثانوية الناتجة عن صناعة و تحويل الحليب حيث تعتمد المؤسسة في صناعة منتجاتها على المادة الأولية التي تسمى " الحليب" فهذه الأخيرة توفرها للمؤسسة من الخارج عن طريق جمعها من طرف المجمع من الفلاحين او احضارها من الفلاحين الى مقر المؤسسة

تمر عملية انتاج الحليب في هذه المؤسسة بعدة مراحل والتي سنوضحها فيما يلي:

1 - المراقبة: بعدما يتم جمع المادة الأولية من مختلف الفلاحين من داخل الولاية و خارجها

(تيارت . الجلفة) تتم عملية مراقبة نوعية المادة الأولية و مدى مطابقتها للمعايير المطلوبة داخل مضلحة المخبر و ذلك بواسطة جهاز تحليل الحليب لملاحظة درجة الحموضة ph و الكثافة (عدم إضافة الماء - الغش) عدم وجود المضادة الحيوية (صحية و صفاء المادة الأولية)

2 - البسترة: هي عملية يتم فيها مرور الحليب عبر جهاز يسمى جهاز البسترة حيث يتعرض الحليب

الى صدمة حرارية ما بين 5 الى 80 درجة مئوية خلال 20 ثانية و ذلك للقضاء على الميكروبات و المواد الضارة في الحليب دون التعرض لخصائصه النوعية (المادة الدسمة زائد البروتينات)

3 - الجمع: بعد الانتهاء من عملية البسترة يتم جمع الحليب المبستر في خزان خاص لذلك

4 - **التعليب** : في هذه المرحلة يكون الحليب جاهز للاستهلاك حيث يعلب في أكياس خاصة و صحية و معقمة بالأشعة تحت البنفسجية و يوضع في صناديق .

5 - **التبريد** : بعد تعبئة الاكياس و وضعها في صناديق تنقل الى غرفة التبريد بواسطة آلة خاصة و ذلك قصد الحفظ و التبريد في درجة حرارة من 2 الى 6 درجة مئوية قبل عملية التوزيع

6 - **التوزيع** :

تم هذه المرحلة بطريقتين مختلفتين

1 - نقل الموزع الخاص بالشركة المنتوج الى نقاط البيع سواء بالجملة او بالتجزئة

2 - قدوم الموردين الى مقر الشركة لاقتناء المنتوج

القدرة الإنتاجية : تستطيع الشركة انتاج 6000 لتر في اليوم

الإنتاج اليومي : تنتج الشركة حوالي 2000 الى 3000 لتر في اليوم و ذلك لتأثرها بالعوامل الفيزيولوجية كمرض الابقار تجفيف الابقار

2- **المنتج الرئيسي لملبنة الشلالة (حليب بقر مبستر كامل الدسم و حيب بقر مبستر منزوع الدسم)**

حسب اطلعنا للتقارير اليومية للمصلحة التجارية تم التعرف على تشكيلة منتجات المؤسسة و تطور الإنتاج بالإضافة إلى كمية الانتاج خلال كل سنة حيث بلغة كمية الإنتاج 730 الف لتر سنة 2020 وكمية المبيعات، إلا أنه تم رفض إعطاءونا المعلومات حول رقم أعمال المؤسسة وأرقام المبيعات الخاصة بكل منتج.

1- **المنتج الثانوي** :

تتمثل المنتوجات الثانوية للمؤسسة في لبن بقر مبستر و زبدة طبيعية والتي تنتج عن عملية صناعة و تحويل الحليب و مراحل الإنتاج المذكورة سابقا إضافة الى منتوج شارببات مبسترة و جبن

المبحث الثاني: الإطار المنهجي و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي بعد تحديد التساؤلات أو الفروض وكذا اجتياز عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي ويتوقف نجاح اختبار بنسبة كبيرة كلما كانت الأدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة، فتكون نتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح، ويتم إختيار الأدوات وفقا لمشكلة البحث والمنهج في الدراسة وانطلاقا من موضوع الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

الفرع الأول: مصادر الحصول على المعلومات

1-المصادرالأولية: بهدف معالجة الموضوع والوصول إلى النتائج تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال:

أ-المقابلات: لقد تم القيام بمقابلات مع مدير عام وبعض موظفي الملبنة لغرض شرح موضوع بحث والحصول على عديد من المعلومات عن الملبنة وخاصة التي تصعب الحصول عليها مصادر أخرى.

ب-الوثائق الخاصة بالمؤسسة: لقد تم الاطلاع على بعض وثائق المؤسسة الداخلية والتي كان لها دور كبير في تحصيل معلومات حول نشاط الملبنة

ج-الاسبيان: لقد تم إعداد أستبيان بشكل يستخدم أهداف الدراسة ووفق الفرضيات المقترحة حيث يضم أولا المعلومات الشخصية للعينة وذلك لتعرف على خصائصها ثم تطرقنا إلى أسئلة حول موضوع البحث ومتغيرات الإشكالية وقد تم تبني الشكل المغلق في تصميم الاستمارة الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال، وكما تم استخدام "مقياس لكرث" للتدرج الثلاثي في عبارات من الاستبيان الموجهه للأفراد العينة الدراسة وذلك من أجل تحديد درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم بالتحديد و بالإشارة إلى أحد الخيارات المحددة وتكون خيارات المقياس الثلاثي متدرجة وفقا للسلم (غير موافق - محايد - موافق)

2-المصادر الثانوية: حيث تم الاستعانة بالأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع كما تم الاستعانة بمواقع الانترنت المختلفة وهذا من اجل الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الثانوية المتعلقة بالجانب النظري.

الفرع الثاني: حدود الدراسة.

لقد أجريت الداسة وفق مجالات وحدود معينة:

-حدود مكانية: أجريت هذه الدراسة الميدانية في ملبنة قصر الشلالة

-حدود بشرية: تشمل الدراسة عينة عشوائية من موظفي ملبنة قصر الشلالة على اختلاف مستوياتهم

-حدود زمنية: امتد المجال الزمني لجانب التطبيق حوالي شهرا - افريل 2021 إبتداء من إعداد قوائم الاستبيان والاتصال بملبنة قصر الشلالة وتوزيعا على موظفي الملبنة ثم تم تحليلها فيما بعد لاستخلاص النتائج.

-حدود موضوعية: اقتصر هذي الدراسة على معرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في ملبنة قصر الشلالة

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي ملبنة قصر الشلالة باختلاف مستوياتهم ومصالحهم الإدارية.

-عينة الدراسة: أما عينة تمثلت في اختيار عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة التي وزعت عليها الاستمارة وكان الدافع من اختيار عينة عشوائية هو تحصيل اجابات مختلفة، العينة اشتملت على 12 موظف من الملبنة باختلاف وظائفهم ولقد تم إسترجاع جميع الاستمارات الذي تم توزيعها.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة

1- متغيرات الدراسة: وفق الدراسة من خلال إشكالية البحث حددنا متغيرات الدراسة في متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع فمتغير الدراسة المستقبل يتمثل في اليقظة الإستراتيجية التي تساهم في توفير المعلومات وتسهيل وتسييرها أما متغير الدراسة التابع فيتجلى في القدرة التنافسية وكيفية تدعيمها وتطويرها من طرف المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية لتضمن بها البقاء في السوق واستمرارية نشاطها وتطويرها

2-أساليب التحليل المستعمل: بعد عملية جمع المعلومات فالخطوة التالية هي تحليل المعلومات والبيانات الاستبيان وهذا تم وفقا لأسلوبين هما:

-الأسلوب الكمي: عن طريق استخدام المعطيات الرقمية (التكرار، النسب المئوية) من أجل إحصاء الإجابات

-الأسلوب الكيفي: يستعمل هذا الأسلوب في تحليل البيانات الرقمية اعتمادا على الجانب النظري.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

يتناول هذا المبحث تحليل كل ما ورد في استمارة الاستبيان التي تم تقديمها إلى موظفي ملبنة الشلالة من خلال دراسة وتمثيل إجابات عينة الدراسة ثم قيام بتفسيرها.

الفرع الأول: تحليل بيانات الشخصية لأفراد العينة.

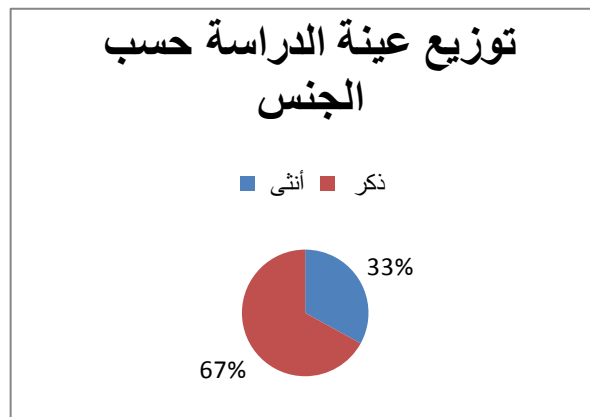
سنقوم في هذا المطلب بتحليل كل البيانات الشخصية الموضوعة في الجزء الأول من استمارة الاستبيان وتهدف هذه البيانات إلى معرفة بعض المعلومات عن عينة الدراسة والتي لها علاقة مع الموضوع، حيث وضعنا أربعة أسئلة شخصية تحتوي على (الجنس - العمر - الوظيفة - الخبرة).

1- توزيع العينة حسب الجنس:

جدول (3-1): توزيع العينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
67	8	نعم
33	4	لا
%100	12	المجموع

الشكل (3-1) توزيع العينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول (3-1) والشكل البياني (3-1) أن معظم موظفي ملبنة الشلالة هم من فئة الذكور وذلك بنسبة 67% من أفراد العينة بتكرار (8)، بينما فئة الاناث تمثل نسبة قليلة والمتمثلة بنسبة 33% بتكرار (4).

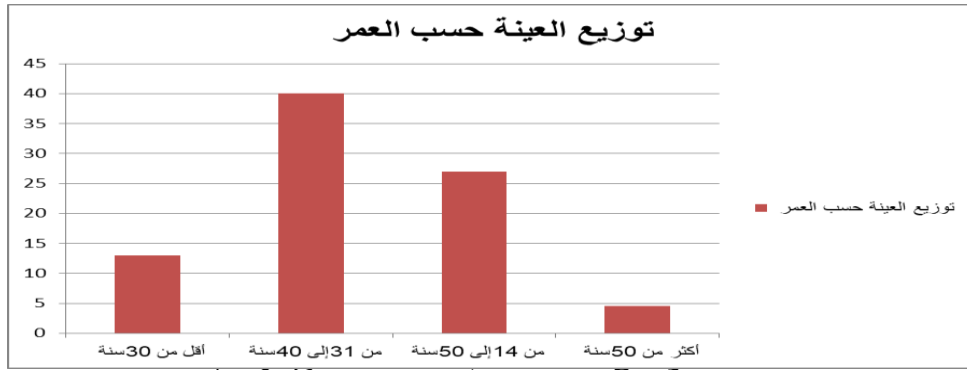
2- توزيع العينة حسب العمر:

الجدول (3-2): توزيع العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
13	2	أقل من 30 سنة
40	5	من 31 إلى 40 سنة
27	3	من 41 إلى 50 سنة
20	2	أكثر من 50 سنة
%100	12	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

الشكل (3-2): توزيع العينة حسب العمر



التحليل: يوضح الجدول (3-2) والشكل البياني (3-2) أعلاه توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة، حيث أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي فئة (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 40% بتكرار (5)؛ وتليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 27% بتكرار (3)، وفي الأخير الفئة أكثر من 50 سنة والفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 20% وبتكرار (2) وهذا يدل على أن الدراسة هم أغلبهم من فئة الشباب.

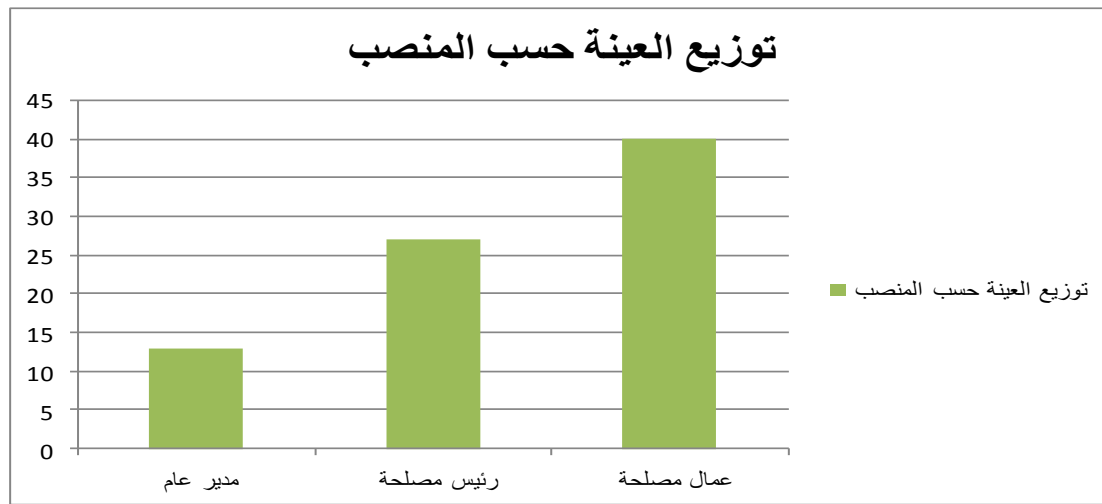
3- توزيع العينة حسب المنصب:

الجدول (3-3): توزيع العينة حسب المنصب.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
8	1	مدير عام
33	4	رئيس مصلحة
59	7	عمال مصلحة
%100	12	المجموع

المرجع: من اعداد الطالب.

الشكل (3-3): توزيع العينة حسب المنصب



التحليل: من خلال الجدول (3-3) والشكل البياني (3-3) يتضح لنا أن 59% من عينة الدراسة هم الموظفون يحتلون منصب عمال مصالح بتكرار (7)، في حين أن 33% من عينة الدراسة هم رؤساء مصالح بتكرار (4)، ثم يبقى مدير العام يمثل أقل نسبة بـ 8% بتكرار (1).

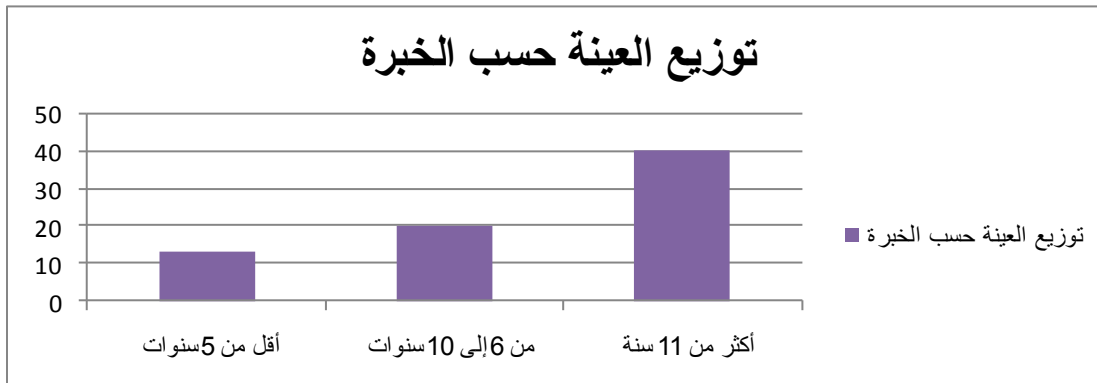
4- توزيع العينة حسب الخبرة:

الجدول (3-4): توزيع العينة حسب الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
8	1	أقل من 5 سنوات
33	4	من 6 إلى 10 سنوات
59	7	أكثر من 11 سنة
%100	12	المجموع

المرجع: من اعداد الطالب.

الشكل (3-4): توزيع العينة حسب الخبرة.



التحليل: من جدول (3-4) والشكل البياني (3-4) يظهر بأن عينة الدراسة في أغلبها تتكون من أفراد أصحاب خبرة التي تفوق خبرتهم 11 سنة بتكرار بلغ (7) ونسبة في حدود 59% وهي نسبة تمثل أصحاب المعارف وتجارب اكتسبتها بمرور الوقت، يليها الأفراد أصحاب الخبرة بين 6 إلى 10 سنوات نسبتها 33% بتكرار (4)، أما الأفراد أقل خبرة في الملبنة والتي لا تتعدى خبرتهم 5 سنوات نسبتهم 8% بتكرار (1).

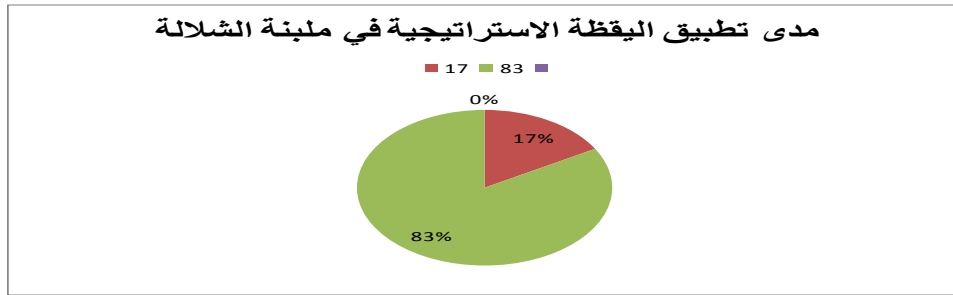
الفرع الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة حول واقع اليقظة في الملبنة.

السؤال الأول: هل تطبق الملبنة اليقظة الاستراتيجية؟

الجدول (3-5): مدى تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الملبنة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
17	2	لا
83	10	نعم
%100	12	المجموع

الشكل (3-5): نسبة تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الملبنة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على Excel.

التحليل: نلاحظ من الجدول (3-5) والشكل البياني (3-5) أن ما نسبته 83% من عينة الدراسة يرون أن هناك تطبيق لليقظة الاستراتيجية داخل ملبنة الشلالة في حين أن 17% الباقية ترى عكس ذلك أي أن الملبنة لا تطبق اليقظة الاستراتيجية.

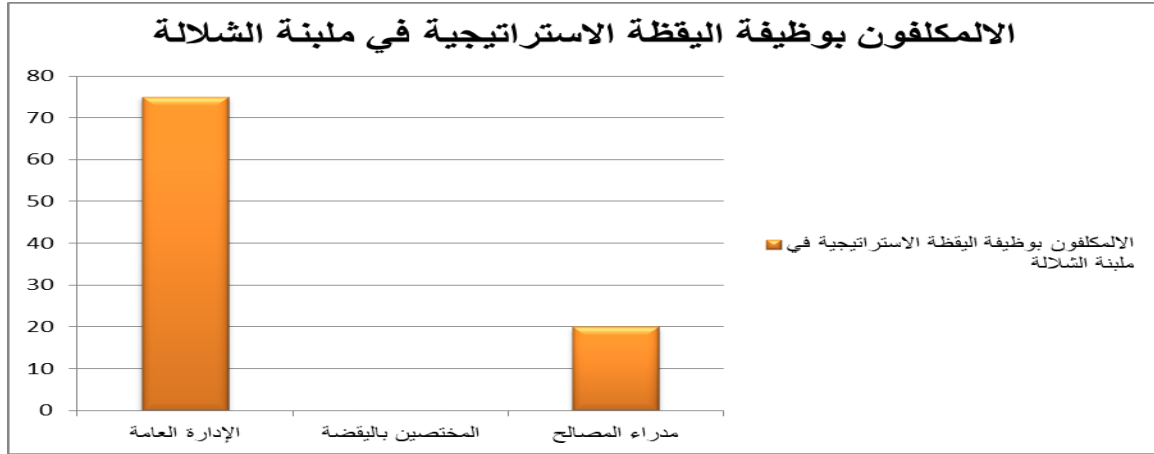
السؤال الثاني: من هم المكلفون بوظائف اليقظة الاستراتيجية؟

الجدول (3-6): المكلفون باليقظة الاستراتيجية داخل الملبنة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
75	9	الإدارة العامة
0	0	المختصين باليقظة
25	3	مدراء المصالح
%100	12	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل (3-6): المكلفون بوظيفة اليقظة الاستراتيجية في ملبنة الشلالة.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel .

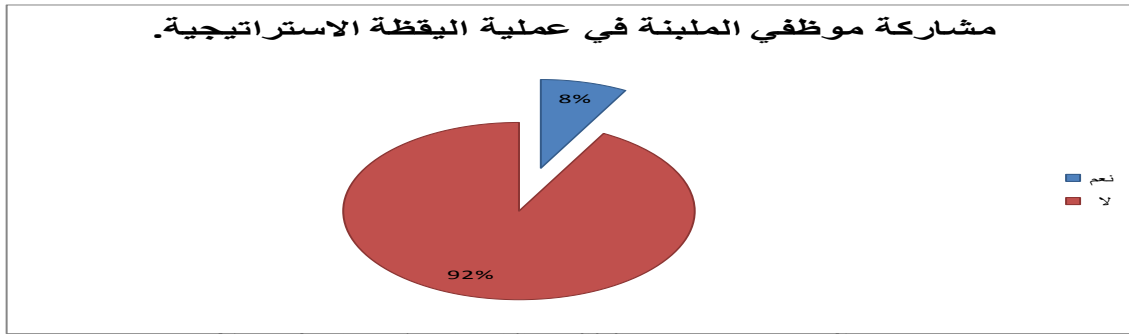
التحليل: من خلال الجدول (3-6) والشكل البياني (3-6) يتضح لنا أن ما نسبته 75% من عينة الدراسة يرون أن الادارة العامة هي المسؤولة عن القيام بعملية اليقظة الاستراتيجية، وما نسبته 25% من العينة يرون أن مدراء المصالح هم المسؤولين عن القيام بهذه العملية، فيما نسجل نسبة ب 0% للذين يرون أن قيام بعملية اليقظة الاستراتيجية تتم تحت اشراف مختصين باليقظة وهذا ما يدل على أن ملبنة الشلالة لا تملك مختصين بعملية اليقظة الاستراتيجية وتقتصر بنسبة كبيرة على الادارة العامة.

السؤال الثالث: هل يتم اشراك موظفي ملبنة الشلالة في عملية اليقظة الاستراتيجية؟

الجدول (3-7): مشاركة موظفي الملينة في عملية اليقظة الاستراتيجية.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
92	11	لا
8	1	نعم
%100	12	مجموع

الشكل (3-7): نسبة اشتراك موظفي ملبنة الشلالة في عملية اليقظة الاستراتيجية.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel .

التحليل: يتبن من الجدول (3-7) والشكل البياني (3-7) أن ما نسبته 92% من أفراد العينة يرون أن ملبنة الشلالة لا تشرك الموظفين في عملية اليقظة الاستراتيجية، في حين أن 8% فقط في عينة الدراسة ترى أن ملبنة الشلالة تشرك الموظفين في عملية اليقظة الاستراتيجية.

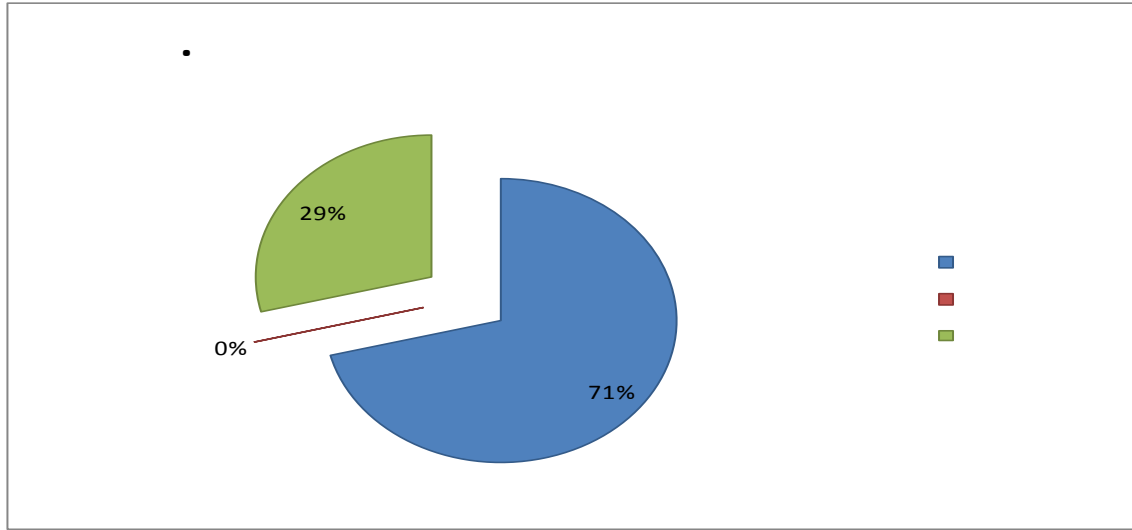
السؤال الرابع: ماهي أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة من طرف ملبنة الشلالة؟

الجدول (3-8): أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة في الملينة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
62	7	اليقظة التنافسية
27	3	اليقظة التكنولوجية
0	0	اليقظة البيعية
11	2	اليقظة التجارية
%100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل(3-8): أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة من طرف ملبنة الشلالة.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel .

التحليل: نلاحظ من الجدول(3-8) والشكل البياني(3-8) أن أفراد العينة تباينت أجوبتهم في نظرهم إلى أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة من طرف ملبنة الشلالة، ف62% من عينة الدراسة يرون أن ملبنة الشلالة تستخدم اليقظة التنافسية، و27% يرون أن الملبنة تستخدم اليقظة التكنولوجية، و11% أن ملبنة الشلالة تستخدم اليقظة التجارية، في حين نلاحظ غياب كلي لليقظة البيئية في الملبنة وذلك حسب نظرة وأجوبة عينة الدراسة.

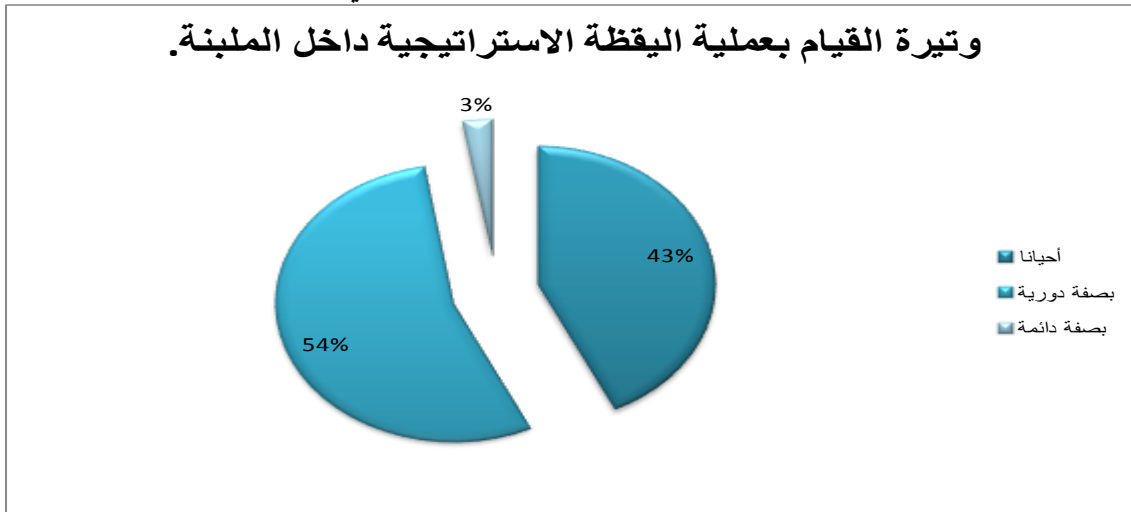
السؤال الخامس: بأي وتيرة تقوم ملبنة الشلالة بوظيفة اليقظة الاستراتيجية؟

الجدول(3-9): وتيرة القيام بعملية اليقظة الاستراتيجية داخل الملبنة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
33	4	أحيانا
42	5	بصفة دورية
25	3	بصفة دائمة
%100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل (3-9): وتيرة اليقظة الاستراتيجية في ملبنة الشلالة.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel .

التحليل: يبين الجدول (3-9) والشكل البياني (3-9) أن 42% من أفراد عينة الدراسة يرون أن ملبنة الشلالة تقوم بوظيفة اليقظة الاستراتيجية بصفة دورية، في حين أن 33% منهم يرون أنها تقوم بها أحيانا، أما 25% من عينة الدراسة الباقون فأجابوا أن الملبنة تقوم بهذه الوظيفة بصفة دائمة.

المطلب الثالث: تحليل إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في الملبنة.

الجزء الأول للميزة التنافسية.

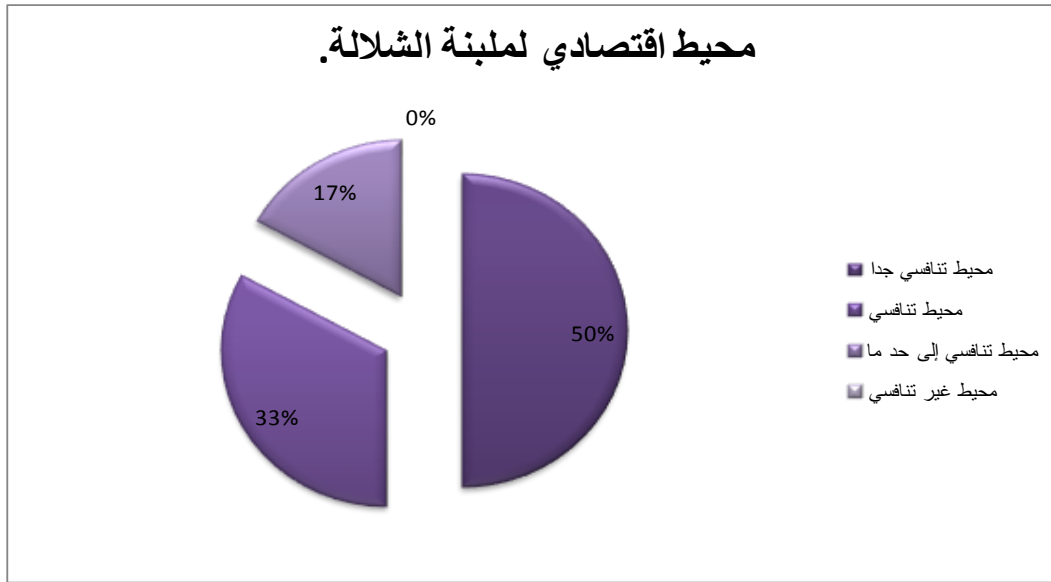
السؤال الأول: ماهي وضعية المحيط الاقتصادي لملبنة الشلالة؟

الجدول (3-10): المحيط الاقتصادي لملبنة الشلالة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
50	6	محيط تنافسي جدا
33	4	محيط تنافسي
17	2	محيط تنافسي إلى حد ما
0	0	محيط غير تنافسي
%100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل (3-10): محيط اقتصادي لملبنة الشلالة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel .

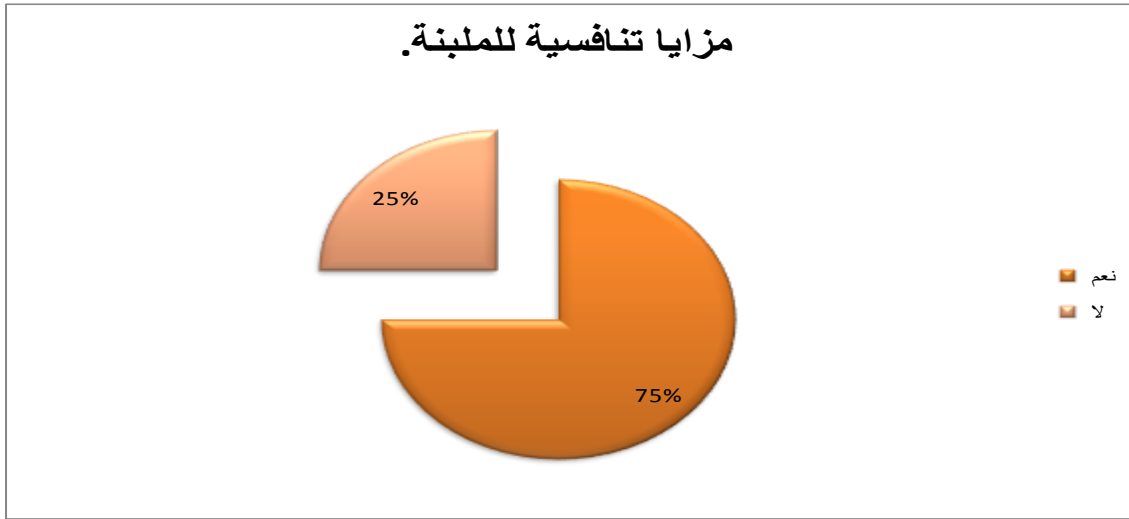
التحليل: من خلال الجدول (3-10) والشكل البياني (3-10) نلاحظ أن 50% من أفراد العينة يعتبرون أن ملبنة الشلالة تعمل في محيط تنافسي جدا، ثم يليها 33% من أفراد العينة يعتبرون أن محيط الملبنة تنافسي، أما 17% يعتبرون أن المحيط التنافسي إلى حد ما، في حين نسبة ممن يعتبرون أن المحيط غير تنافسي معدومة 0%.

السؤال الثاني: هل تملك ملبنة الشلالة مزايا تنافسية؟

الجدول (3-11): مزايا تنافسية للملبنة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
75	9	نعم
25	3	لا
%100	12	المجموع

الشكل (3-11): المزايا التنافسية لملبنة الشلالة.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel .

التحليل: يتبين من الجدول (3-11) والشكل البياني (3-11) أن ما نسبته 75% من أفراد عينة الدراسة يرون أن ملبنة الشلالة تملك مزايا تنافسية أما 25% الباقية من عينة الدراسة ترى أن ملبنة الشلالة لا تملك مزايا تنافسية.

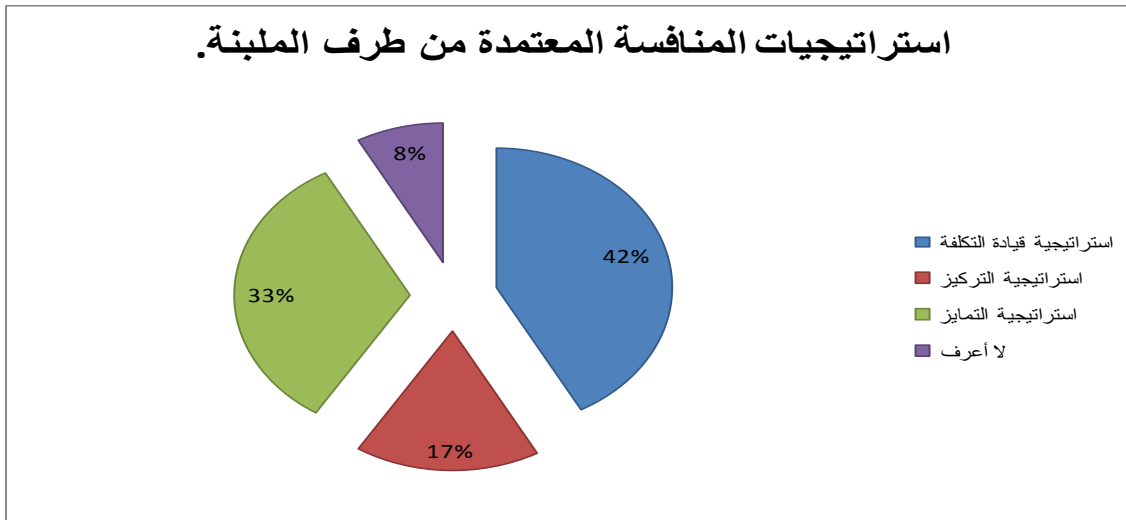
السؤال الثالث: ماهي استراتيجية المنافسة المعتمدة عليها من طرف ملبنة الشلالة؟

الجدول (3-12): استراتيجيات المنافسة المعتمدة من طرف الملبنة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
42	5	استراتيجية قيادة التكلفة
17	2	استراتيجية التركيز
33	4	استراتيجية التمايز
8	1	لا أعرف
%100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى نتائج الاستبيان

الشكل (3-12): استراتيجيات المنافسة المعتمدة من طرف ملبنة الشلالة.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel .

التحليل: نلاحظ من الجدول (3-12) والشكل البياني (3-12) أن 42% من عينة الدراسة أجابوا بأن استراتيجية قيادة التكلفة هي الاستراتيجية المنافسة المعتمدة من طرف ملبنة الشلالة، و33% كانت اجابتهم استراتيجية التمايز و17% استراتيجية التركيز، أما 8% الباقية فقد أجابوا بعدم معرفتهم لنوع الاستراتيجية المنافسة المعتمدة من طرف ملبنة الشلالة

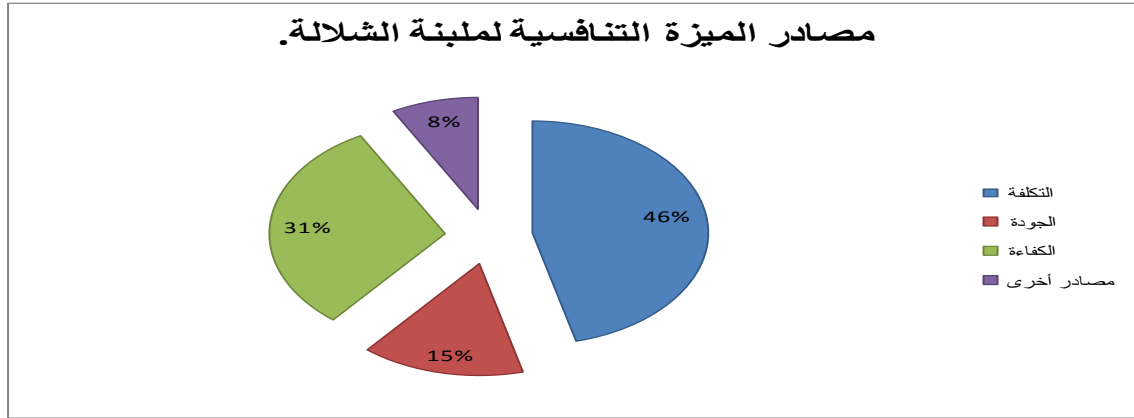
السؤال الرابع: ماهي مصادر الميزة التنافسية لمبنة الشلالة؟

الجدول (3-13): مصادر الميزة التنافسية لمبنة الشلالة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
التكلفة	6	46
الجودة	2	15
الكفاءة	3	31
مصادر أخرى	1	8
المجموع	12	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى نتائج الاستبيان

الشكل (3-13): مصادر الميزة التنافسية لملبنة الشلالة.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel .

التحليل: من خلال الجدول (3-13) والشكل البياني (3-13) يتضح لنا أن ما نسبته 46% من عينة الدراسة يرون أن التكلفة هي مصدر الميزة التنافسية لملبنة الشلالة، وما نسبته 31% من العينة يرون أن الكفاءة هي مصدر للميزة التنافسية للوكالة فيما 15% من العينة فكانت اجابتهم بأن الجودة هي مصدر للميزة التنافسية أما 8% الباقية من العينة يرون أن هناك مصادر أخرى للميزة التنافسية.

الجزء الثاني للميزة التنافسية

الجدول (3-14): يمثل إجابات الجزء للميزة التنافسية.

الرقم	الفقرة	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	لملبنة القدرة	التكرار	9	1	2	4.66	4.04

		12	9	79	النسبة المئوية	على تقديم خدمات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين	
2.65	4	3	2	7	التكرار	تتمسز خدمات الملبنة بانخفاض تكلفتها مقارنة بتكلفة الملبنات المنافسة	6
		25	17	58	النسبة المئوية		
1.73	4	3	3	6	التكرار	تحرص الملبنة على تطوير أنشطة فنية وبرامج للحصول على مزايا تنافسية.	7
		25	25	50	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على نتائج الاستبيان

التحليل:

- يتضح لنا أن أفراد العينة الموافقين على الفقرة (5) والتي تنص على (للملبنة القدرة على تقديم خدمات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين) هي نسبة 79% وكان المتوسط الحسابي (4.66)، أما نسبة المحايدون كانت 9%، تليها نسبة غير الموافقين بـ 12%، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (4.04).
- فيما يخص الفقرة (6) التي جاء فيها (تمتيز خدمات الملبنة بانخفاض تكلفتها مقارنة بتكلفة الملبنات المنافسة) فقد كان أفراد العينة موافقين بمتوسط حسابي (4)، وهذا ما تدل عليه النسبة المتحصل عليها 58%، من الموافقين في حين كانت نسبة غير الموافقين 25%، وأخيرا نسبة المحايدون 17%، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (2.65).

- أما فيما يخص الفقرة (7) التي تنص على (تحرص الملبنة على تطوير أنشطة فنية وبرامج للحصول على مزايا تنافسية) ذات متوسط حسابي (4)، فقد كانت الإجابة بالموافقة من قبل أفراد عينة محل الدراسة بالنسبة 50%، وتليها نسبة غير الموافقين ونسبة المحايد بنسبة 25%، وتليها نسبة غير الموافقين ونسبة المحايد بنسبة 25%، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (1.73).

المحور الثالث: العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

الجدول (3-15): تمثل اجابات عن العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يستخدم مسيروا الملبنة نتائج اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	التكرار	7	1	4	4	3
		النسبة المئوية	59	8	33		
2	بما أن الملبنة ينشط في محيط تنافسي فإن هناك ضرورة لاحتواء اليقظة الاستراتيجية	التكرار	10	0	2	4	5.29
		النسبة المئوية	83	0	17		
3	تعمل اليقظة الاستراتيجية على التحكم الجيد في تسيير المعلومات وتطوير المزايا التنافسية للملبنة	التكرار	12	0	0	4	6.92
		النسبة المئوية	10	0	0		
4	إن اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها (التكنولوجية-التجارية-البيئية-التنافسية) تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للملبنة.	التكرار	7	2	3	4	2.65
		النسبة المئوية	58	17	25		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان.

التحليل:

- يتضح لنا من خلال الجدول أن الفقرة (1) والتي نصت على (يستخدم مسيروا الملبنة نتائج اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية) حصلت على موافقة العينة محل الدراسة بمتوسط حسابي (4)، ونسبة الموافقة 59%، أما نسبة غير الموافقين 33%، وأخيرا نسبة المحايدين 8%، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (3).

- تحصلت الفقرة (2) التي جاء فيها (بما أن ينشط في محيط تنافسي فإن هناك ضرورة لاحتواء اليقظة الاستراتيجية) على متوسط حسابي (4)، فقد كانت الإجابة بالموافقة من قبل أفراد العينة محل الدراسة بنسبة 83%، وتليها نسبة غير الموافقين 17%، في حين كانت نسبة المحايدين 0%، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (5.29).

- كما تحصلت الفقرة (3) والتي نصت على (تعمل اليقظة الاستراتيجية على التحكم الجيد في تسيير المعلومات وتنمية وتطوير المزايا التنافسية للملينة) على متوسط حسابي (4)، حيث كانت نسبة إجابة أفراد العينة محل الدراسة بالموافقة هي 100%، تليها نسبة غير الموافقين ونسبة المحايدين 0%، هذا ما يثبت الانحراف المعياري الذي كان (6.29).

- في حين أن الفقرة (4) والتي جاء فيها (اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها تساهم في تعزيز الميزة التنافسية) تحصلت على متوسط حسابي (4)، وكان الذين أجابوا من أفراد العينة محل الدراسة بموافقة هو 58%، ويليهما الذين أجابوا بغير الموافق ب 25%، وأخيرا المحايدين بنسبة 17%، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (2.65).

المطلب الرابع: نتائج الدراسة.

بناء على الدراسة الميدانية اتضح لنا النتائج التالية:

- رغم ممارسة ملبنة الشلالة لوظيفة اليقظة الاستراتيجية إلا أنها لا تملك مختصين أو قسم خاص بها ضمن هيكلها التنظيمي بل تكتفي بالتقارير التي تأتيها من الإدارة العامة
- يستخدم المسيريون في ملبنة الشلالة في اتخاذ القرارات على نتائج اليقظة الاستراتيجية.

- بينت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا يتم اشراك موظفين الملبنة في عملية جمع معلومات خاصة باليقظة الاستراتيجية.
- تعمل ملبنة الشلالة في محيط تنافسي مرتفع ويرجع ذلك إلى انفتاح السوق الجزائرية وزيادة الملبنات المنافسة والتي في معظمها عبارة عن ملبنات عامة.
- بينت الدراسة الميدانية أن ملبنة الشلالة تملك ميزة تنافسية من خلال تطبيقها لاستراتيجية قيادة التكلفة عن طريق تقديمها خدمات أسرع مقارنة بمنافسيها واستراتيجية التمييز بتقديم خدمات تكلفتها أقل من تكلفة الملبنات المنافسة.
- تم التوصل إلى الأثر الإيجابي الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حيث أصبح من الضروري على الملبنات الجزائرية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها المجال الملبني إلى احتواء وتبني اليقظة الاستراتيجية وذلك لحل المشاكل بصفة سريعة والوعي في اتخاذ القرارات.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد ملبنة قصر الشلالة وهي إحدى المؤسسات ذات النشئة الجديدة، وذلك لمعرفة مدى إدراك المؤسسة بأهمية إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية وضرورته في التصدي للمنافسة الآتية.

من بين أهم النتائج المتوصل إليها أن ملبنة قصر الشلالة تقوم بتتبع وترصد كل ما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا ما يعني أن المؤسسة تعي بأهمية اليقظة ودورها في الحصول على المعلومات الضرورية واللازمة لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخاصة أمام المحيط التنافسي الحاضر، إلا أنه المؤسسة لا تعتمد على نظام يقظة مهيكل وفعال وبالشكل المطلوب وهذا لما تشوبه من نقائص: كعدم تخصيص ميزانية خاصة به وعدم الاستعانة بخبراء ومختصين في مجال التردد والتعقب لشمين النتائج المتوصل إليها، وقيامها بعملية اليقظة بطريقة عشوائية وعدم نشر ثقافة اليقظة في المؤسسة وعدم إشراك جميع العاملين بها في العملية.

ورغم كل هذه النقائص فملبنة قصر الشلالة تلم بالدور المنوط لليقظة وتعتبر الحياة على المعلومة الورقة الراجحة فإذا توفرت اتضح للمؤسسة خطاها ومسار نشاطها، فمن خلالها تستطيع اختيار القرار السديد، إحداث التغيير المناسب، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم وتحقيق التفرد والتميز وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وتحاول الحفاظ عليها لتعزيز قدرتها التنافسية.

خاتمة

تعتبر اليقظة وسيلة أساسية لتطوير وتنمية المزايا التنافسية لأي مؤسسة اقتصادية بحيث أن السير الحسن لعملية اليقظة يؤثر إيجاباً على المؤسسة الاقتصادية وفي نشاطها فاليقظة تساعد على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار كما تضيف للمعلومات قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسات الاقتصادية وتستطيع هذه الأخيرة من خلال اليقظة الاستراتيجية أن تنمي وتطور العديد من مزاياها التنافسية مثل التسيير الجيد للوقت في كل النشاطات التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة، الوعي في اتخاذ القرارات، التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنهم ومورديهم، التحسين المستمر للسلع. فخلق وضمان الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية يعتمد أساساً على مدى فعالية يقظتها الاستراتيجية التي تشمل العديد من المجالات (التكنولوجية، البيئة، التنافسية، التجارية) والتي تهتم بمختلف المعلومات الخاصة بالمنافسين الآخرين والتي بدورها قد تكون مفيدة لكل نشاطات المؤسسة الاقتصادية. وفيما يتعلق بإثبات صحة الفرضيات السابقة الذكر أو نفيها نستخلص أن:

- **الفرضية الأولى:** تؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن اليقظة الاستراتيجية تمثل مصدراً أساسياً لامتلاك ميزة التنافسية والتي تعتبر بدورها هدفاً استراتيجياً تطمح المؤسسات إلى تحقيقه وذلك لأن الهدف المراد تحقيقه من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية هو توفير المعلومات اللازمة عن الوضعية التنافسية والتي تساعد على صياغة ميزة تنافسية والتي تساعد على صياغة ميزة تنافسية تضمن البقاء واستمرار المؤسسة.
- **الفرضية الثانية:** تؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن ثقافة اليقظة الاستراتيجية لا تزال بدائية وغير منتشرة في المؤسسات الاقتصادية وذلك لأن معظم المؤسسات الاقتصادية تعتمد على قيام بهذه الوظيفة ولا تولي أهمية كبيرة لمشاركة موظفيها في ذلك رغم اختلاف المحيط التنافسي ونوع الزبائن من مؤسسة إلى أخرى.

النتائج:

- أما من خلال ما تم التطرق إليه في البحث يمكن إبراز أهم النتائج التي تم استخلاصها في:
- اليقظة الاستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بتعقب المعلومات ثم جمع المعلومات ثم تخضع المعلومات المجمعة للمعالجة والتحليل وتعد هذه العملية بمثابة فرز وغربلة للمعلومات بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة بعدها يتم نشر المعلومات المحللة والمعالجة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

- أن الميزة التنافسية هي بمثابة المحور الأساسي لأي مؤسسة فهي سبيلها للحفاظ على حصتها السوقية ووفاء الزبائن لمنتجاتها، وقد دفعت حدة المنافسة في السنوات الأخيرة إلى تطبيق هذه المؤسسات لأحدث الأساليب الإدارية (اليقظة) لمواجهة هذه التنافسية وذلك لضمان تحقيق مدة أطول للميزة التنافسية أو تجديدها.
- تحقق اليقظة الاستراتيجية تموقعا جيدا في السوق حيث تجعلها قادرة على الاستجابة السريعة لحاجيات الزبائن بعرض منتجات وخدمات في مستوى تطلعاتهم كما تساعد أيضا على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار... وكل هذا يجعلها تطور من ميزتها التنافسية من خلال التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها وتقليص أجال حل المشاكل.
- لليقظة الاستراتيجية دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة عن طريق توفير المعلومات عن كل ما يمس أو يؤثر على استراتيجيتها التنافسية واستمراريتها، كما ترفع أيضا من تنافسية المؤسسة عن طريق توفير المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمكونات الميزة التنافسية.
- تعمل اليقظة الاستراتيجية على ضمان استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة بتحسين خصائصها أو صياغة ميزة تنافسية جديدة وذلك نظرا للمنافسة الحادة والتعقب المستمر من قبل المنافسين وترصيدهم لأخبارها والعمل على تقليد ميزاتهما.
- لا تزال ثقافة اليقظة الاستراتيجية بالاختلاف أنواعها (تجارية، تنافسية، بيئية، تكنولوجية) بدائية وغير منتشرة في المؤسسات الاقتصادية إذ تعتمد عليها الملبنة في القيام بهذه الوظيفة ولا تولي أهمية كبيرة ولا تولي أهمية كبيرة لمشاركة موظفيها في ذلك.

التوصيات:

- يجب الاعتماد على خبراء ورجال مختصين بعملية اليقظة عند تحليل ومعالجة المعلومات وذلك من أجل اتخاذ قرارات مستقبلية صائبة تزيد من نمو وتطور نشاط الملبنة.
- إنشاء خلية اليقظة على مستوى الملبنة من أجل مراقبة محيط الملبنة أي تكون بمثابة جهاز الإنذار مبكر ورصد استراتيجي يسمح بتقديم معلومات استباقية وتنبؤية تساعد الملبنة على استباق الأحداث

والتكيف معها من جهة ومن جهة أخرى يقوم بتزويد الملبنة بمختلف المعلومات والمعطيات التي يحتاجها والمتعلقة بمجال نشاطها.

- ضرورة نشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية وسط الموظفين بكافة مستوياتهم لأنها تعد عملية جماعية تتكامل فيها جهود جميع الموظفين من أجل جمع المعلومات ورصد محيط تنافسي للملبنة.
- عدم التركيز على نوع واحد أو محدد من أنواع اليقظة الاستراتيجية بل تنوع في ممارسة كافة أنواعها (تجارية، تنافسية ، تكنولوجية، بيئية).

ملخص:

اليقظة الاستراتيجية تعد أحد الأساليب المعاصرة الهادفة لرصد المعلومات وتسييرها، وهي ضرورة حتمية لكل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاسيما في الأوضاع التنافسية الديناميكية الآنية التي تلزم المؤسسة أن تصبح مرنة ومتأقلمة باستمرار مع مستجدات بيئتها الكلية الداخلية والخارجية، وذلك لاكتشاف نقاط القوة وانتهازها كفرص وتحديد نقاط الضعف وتداركها لتقليل حجم التهديدات والمخاطر ولا يتحقق ذلك إلا بالحصول على المعلومات اللازمة وحسن تسييرها، وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة. ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها بملبنة قصر الشلالة اتضح أنها تقوم بعملية اليقظة الاستراتيجية لكن بأسلوب عشوائي وعدم اعتمادها على نظام مهيكّل، إلا أنها تحرص على تتبع بيئتها وترصد كل ما يحدث فيها وهذا ما جعلها تحصل على مزايا تنافسية أهمها: حيازة المعلومات اللازمة حسب احتياجاتها والتي تمكنها من اختيار القرار السديد، إحداث التغيير الملائم، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم، والتقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي هذا ما يعزز من تنافسية المؤسسة.

كلمات مفتاحية

البيئة ، المعلومة ، نظام المعلومات ،اليقظة الاستراتيجية ، الميزة التنافسية



استبيان خاص بملبنة قصر الشلالة

نرجوا تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة وذلك بتفضلكم بالإجابة على كافة الأسئلة الموجودة في استمارة استبيان علما أن مساهمتكم الكريمة في الإجابة على هذه الأسئلة ستساعدنا في بحثنا على التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة ونحيلكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها سوف يتم استغلالها فيما يخدم اهداف البحث العلمي فقط .
وتفضلوا بقبول وافر التقديرو الاحترام.

أسئلة شخصية :

1- الجنس :

ذكر

2- السن :

أقل من 30 سنة 31-40 سنة 41-50 50 سنة وما فوق

3- المنصب : مسير عمال المخبر العمال

4- الخبرة المهنية :

أقل من 05 سنوات 10 سنوات أكثر من 11 سنة

أسئلة الموضوع :

1- هل تستعمل الملبنة اليقظة الاستراتيجية؟

نعم لا

2- من هم المكلون بوظائف اليقظة الاستراتيجية بالملبنة ؟

المسير
عمال المخبر
باقي العمال

3- هل يتم اشراك العمال في عملية اليقظة الاستراتيجية ؟

نعم لا

4- ماهي أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة من طرف الملبنة ؟

اليقظة التجارية اليقظة التكنولوجية اليقظة التنافسية اليقظة البيئية

5- بأي وتيرة تقوم الملبنة بعملية اليقظة الاستراتيجية ؟

أحيانا بصفة دورية بصفة دائمة

6- ماهي وضعية المحيط الاقتصادي للملبنة الشلالة ؟

محيط تنافسي جدا محيط تنافسي تنافسي إلى حد ما غير تنافسي

7- هل تملك الملبنة لمزايا تنافسية ؟

نعم لا

8- ماهي استراتيجية المنافسة المعتمدة من طرف الملبنة ؟

استراتيجية قيادة التكلفة استراتيجية التركيز استراتيجية التميز لا أعرف

9- ماهي مصادر الميزة التنافسية في الملبنة

الجودة الكفاءة التكلفة مصادر أخرى

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

* القرآن الكريم:

- 1- سورة آل عمران الآية رقم 138.
- 2- سورة الحديد الآية رقم 21 .
- 3- سورة المطففين الآية رقم 26.
- 4- سورة القيامة الآية رقم 19.

* المعاجم:

- 1- د. خليل الجر "المعجم العربي الحديث لاروس" مكتبة لاروس، باريس ، 1973.

* الكتب باللغة العربية:

1. أبو قحف عبد السلام " التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، القاهرة ، 1997.
2. برافين جوبتا ترجمة د.احمد المغربي، "الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008.
3. حسن علي الزغبى، " نظم المعلومات الاستراتيجية"، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
4. رايموند مكليود - جيورج شيل- نظم المعلومات الإدارية- ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
5. رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار" الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى ، 2000 .
6. روبرت.ابيتس- ديفيد- لي- الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية – ترجمة عبد الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر، 2008 .
7. زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جريير للنشر و التوزيع 2011.
8. صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية ، 2008، الاردن.
9. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي - الإدارة و الأعمال- دار وائل للنشر - الطبعة الثانية – 2008.
10. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، الأردن.

قائمة المراجع

11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين ،مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى 1999.
12. عبد السلام أبو قحف " أساسيات الادارة الاستراتيجية" مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية 2005،.
13. عبد العزيز صالح بن حبتور " الإدارة الاستراتيجية (ادارة جديدة في عالم متغير)" دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2 عمان، 2007.
14. عبد الوهاب سويسي "المنظمة المتغيرات ،الأبعاد ، التصميم " دار النجاح للكتاب – الجزائر - 2009.
15. عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر، عمان، ط1، 2006.
16. علي السلمي – إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية – دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع- القاهرة 2001.
17. عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها مكوناتها، دار الثقافة للنشر، ط1، الأردن، 2000.
18. فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2000،
19. كسنة امحمد، مواضيع متنوعة في ادارة الاعمال، غرناطة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، 2009.
20. مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية(اساليب تحليل الصناعات و المنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الايوبي، دار الكتاب العربي، طبعة الاولى، أبوظبي، 2010.
21. مجموعة مؤلفين، ترجمة: حسين علي "استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج" النشر: إيروول، باريس، 1992.
22. محمد أحمد عوض- الادارة الاستراتيجية(الاصول و الاسس العلمية) ، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، 2004.
23. محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، " اقتصاديات المعلومات" القوة الناعمة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، الأردن.
24. محمد راتول " الإحصاء الوصفي" ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.
25. محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم" ، الدار الجامعية، اسكندرية، مصر، 2008.
26. محمد عبد العليم محمد صابر، "نظم المعلومات الإدارية" دار الفكر الجامعي ،ط1، اسكندرية، 2006.
27. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر، ط2، الأردن 2009.

قائمة المراجع

28. محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2012.
29. مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية(منظور تكنولوجي)، عمان، دار وائل للنشر، طبعة الأولى، 2009.
30. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
31. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية" نشر والتوزيع الدار الجامعية، الاسكندرية.
32. منذر صلاح، نظم المعلومات الادارية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية، الأردن، 1971.
33. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2005 .
34. نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،الاسكندرية، 2005.
35. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الادارة العليا(اعداد- تنفيذ- مراجعة) ، الإسكندرية ، 2006.
36. نبيل مرسي-د.احمد سليم- الادارة الاستراتيجية (ادارة التنافسية-ادارة المعرفة-ادارة المخاطر) ،الاسكندرية، 2007.
37. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية، 1996.
- * المذكرات الماجستير و الدكتوراه بالعربية:**
1. بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بومرداس، 2012/2011 .
2. بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية- تلمسان، 2011،
3. شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر، 2005/2004.
4. عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، 2011/2010.
5. علة مراد، إدارة المعرفة لبناء و تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، 2012/2011.
6. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

قائمة المراجع

7. كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية وتفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية مستغانم، 2009.
8. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية بسطيف، 2010.
9. نصيرة علاوي "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة" مذكرة ماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، 2011.
10. حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية" ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان.

* المقالات و الملتقيات:

- 1- بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، ورقة بحثية بعنوان "اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"، ص3 labocolloque5.voila.net/137benafila.pdf ، تاريخ الاطلاع: 2020/03/10.
- 2- أحمد عمرستي، كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية، <http://labocolloque5.voila.net/83saidkeroum.pdf> تاريخ الاطلاع 2020/05/04.
- 3- بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ، 9/8 نوفمبر 2010، ص21 <http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf>.
- 4- عبد الرازق خليل وأحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27/28 أفريل، 2005.
- 5- سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-26 أفريل 2020.
- 6- عادل غزال ، "دور أخصائي المعلومات في اليقظة" تاريخ الاطلاع: 2020/05/27، <http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>.
- 7- سعيد أوكيل، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية." تاريخ الاطلاع: 2020/05/27. www.webreview.dz/.../La_Veille_Technologique_dan.
- 8- كربالي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، تاريخ الاطلاع www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc 2013/04/22

قائمة المراجع

9- د فريد كورتل ، موساوي زهية والأستاذة خالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أفريل 2005.

10- تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعه وأفاقه في الجزائر، www.csla.dz/mjls/index.php?option=com، تاريخ الاطلاع: 2013/06/23.

11- عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ، 9/8 نوفمبر 2010.

12- داودي الطيب و آخرون ، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تاريخ الاطلاع: 2020/06/02. ratoulrecherche.arabblogs.com/daoudi+rahal+chine.pdf.

* المجلات و الجرائد:

1- تشوار خيرالدين" اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة" المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، عدد 2009/04، ص 267.

2- كمال روبيح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، تم نشره في المجلة العربية للعلوم الإدارية لسنة 2004، المجلد 11 العدد 2 ص 1-33. <http://www.cba.edu.kw//krouibah/doc>.

3- عطية صلاح سلطان، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مصر يونيو 2007، تم نشره في المجلة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، بعنوان التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية، 2011.

المراجع باللغة الفرنسية:

* الكتب باللغة الفرنسية:

1- Christiane volant ,le management de l'information dans l'entreprise , Edition :ADBS ,2002 .

2- Humbert Lesca, la veille stratégique, la méthode L.E.S caning, edition EMS, 2003.

3- D Picard,la veille social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle,édition vuibert, Paris,1992.

4- Laurent Hermel , Maitriser et pratiquer la veille stratégique ,édition AFNOR, 2001.

5-M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, Paris,1993.

قائمة المراجع

- 6- Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2ème édition, Paris ;2000.
- 7- Nathalie Costa ; la veille et Benchmarking, édition Ellipses , Paris ,2008.
- 8- Alain Bloch, l'intelligence économique, 2ème édition, economica,1999.
- 9- Guy Massé, Intelligence économique -un guide pour une économie de l'intelligence-, 2000.
- 10- Philip Kotler , Le marketing management, ,4eme édition, 1980.

*المذكرات بالفرنسية:

1- Stéphane Dumas , Développement d'un système de veille stratégique dans un centre Technique, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la Communication, université de droit et des sciences d'AIX Marseille, 1994.

* المقالات والملتقيات بالفرنسية:

- 1- Souad Choukale, Humbert Lesca, " Support " De L'information : Un Facteur Cle Dans Le Processus D'attention Collective Aux Signaux Faibles. 2003 <http://www.veille-strategique.org>.
- 2- Kourbali Baghdad, Séminaire de: Intelligence économique et veille stratégique, université d'Oran, 2011/2012, ppt .
- 3- Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique. http://isd.m.univ.tn.fr/PDF/isd.m%2024/isd.m24_elqasmi.pdf.
- 4- Humbert LESCA, Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, 'Ministère de l'Education Nationale' de la Recherche et de la Technologie, ADBS, 1997.
- 5- Humbert LESCA, Autre, L'utilité de la méthode L.E.Scanning ,CERAC Grenoble. <http://veille-strategique.org> .
- 6- Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) , La veille stratégique, du concept à la pratique –Juin 2005. http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf

*المواقع الالكترونية:

قائمة المراجع

- 1- www.berrahalgroun.com.
- 2- www.veille-strategique.org.
- 3- www.cevital.com.