



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2013

قسم : العلوم الإقتصادية والتجارية
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم تجارية
التخصص : تسويق

مذكرة بعنوان:

اليقظة الإستراتيجية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية (ل.م.د.)
تخصص " تسويق "

إشراف الأستاذ (ة):

أبو بكر بو سالم

إعداد الطلبة:

- شويوب أمال
- بن مسعود أمينة
- بلكيموش هدى

السنة الجامعية: 2012/2013

شكر و تقدير

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمداً كثيراً مباركاً يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقتنا لانجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا...
أما بعد:

نتقدم بالشكر الجزيل، والامتنان العظيم إلى الأستاذ: أبو بكر بو سالم على قبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى كل ما قدمه لنا من توجيهات قيمة وآراء سديدة.

كما لا يفوتنا ذكرنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساعدنا في هذا البحث من قريب أو من بعيد و لو بكلمة تشجيع

إلى كل هؤلاء نقول لهم شكراً، جزاكم الله غنى خير الجزاء

وصلى الله وسلم وبارك وأنعم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين والحمد لله رب
العالمين.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بيسرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا
بذكرك و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك .
* إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ... و نصح الأمة و إلى نبي الرحمة و نور العالمين .
* إلى من ربطني و أنارت دربي إلى معنى الحب و الحنان و التفاني إلى بسمه الحياة و سر الوجود
من كان دعائها سر نجاحي و حنائها بلسم جراحي إلى أعلى إنسان " أمي الحبيبة " .
* إلى من كلله الله بالهبة و الوقار ... إلى من علمني العطاء دون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار " أبي " .
* إلى من بهما أكبر و عليهما أعتمد .. بوجودهما أكتسب قوة و محبة إلى من عرفت معهما معنى
الحياة " سمية " و " لمياء و زوجها " .
* إلى أخي و رفيق دربي إلى من أرى التفاؤل بعينه و السعادة في ضحكته في نهاية مشواري أريد
أن أشركك على مواقفك النبيلة إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل أخي " يوسف " .
* إلى جدتي العزيزة و " منية " و " لميس " و " أسيا " و " وردة " و " سمير " .
* إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي صديقاتي إلى كل أفراد أسرتي و
أقاربي إلى كل الأصدقاء و الأحاب دون إستثناء

هدى

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالعلم و أكرمنا بالتقوى:

إلى أحمق الناس بحسن صحبتها، إلى من تعلمت منهما حب الله، و حب الأشياء الجميلة، و حب الصدق في القول، والذي الكريمين أطل الله في عمرهما.

إلى من أكن لهم صدق العج و الحنان، و يصنعون ابتسامة الحياة، إخوتي الأجزاء " خالد، عادل، إبراهيم، مصطفى، حسام " و خطيبي " سيد علي " الذي ساندني طول إنجاز مذكري و كل عائلته الكريمة. إلى كل من عرفته و أحببت القلوب العنونة { نجات، محبير، أمال، هدى شمرزاد، مريم، }

و أخص بالذكر و ابنة عمتي أختي " أمينة "

أختي و صديقتي الغالية ~ أسماء ~ و ~ شيلاء ~

إلى كل من يسعهم قلبي و لا تسعهم الورقة.

أمينة.

إهداء

إلى أمي رحمها الله إلى روحها الزكية الطاهرة

إلى أبي الغالي أطال الله في عمره

**إلى شريك حياتي الذي ساندي طول إنجاز مذكري محمد و عائلته

الكريمة**

**إلى عائلتي الصغيرة أختوتي هديل ، آية ، حسام ، ندير ، وائل ،

وجدتي الغالية ،

وجميع خالاتي**

إلى جميع صديقاتي أنخص بالذكر حليلة

إلى الأساتذة الدين درسوني في المركز الجامعي - ميله -

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

أمال

شكر و تقدير

إهداءات

قائمة الجداول و الأشكال

الملاحق

مقدمة عامة

_الإطار النظري:

الفصل الأول:اليقظة الإستراتيجية.

- تمهيد الفصل الأول.....2
- المبحث الأول: ماهية اليقظة.....3
- المطلب الأول: مفهوم اليقظة.....3
- المطلب الثاني: خصائص اليقظة.....4
- المطلب الثالث: شروط فعالية اليقظة.....5
- المطلب الرابع: طرق و وسائل اليقظة.....5
- المطلب الخامس: مراحل عملية اليقظة.....8
- المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية.....12
- المطلب الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية.....12
- المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية.....13
- المطلب الثالث: معلومات اليقظة الإستراتيجية.....16
- المطلب الرابع: أهمية اليقظة الإستراتيجية.....20
- المطلب الخامس: أهداف اليقظة الإستراتيجية.....21
- المبحث الثالث: أبعاد اليقظة الإستراتيجية.....22
- المطلب الأول: اليقظة التنافسية.....22
- المطلب الثاني: اليقظة التجارية.....24
- المطلب الثالث: اليقظة التكنولوجية.....25
- المطلب الرابع: اليقظة الاجتماعية.....25

- 26.....المطلب الخامس: اليقظة البيئية.
- 29.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة.

- 31.....تمهيد الفصل الثاني
- 32.....المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.
- 32.....المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.
- 33.....المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.
- 34.....المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية و شروط فعاليتها.
- 35.....المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها.
- 38.....المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة.
- 38.....المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.
- 39.....المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
- 42.....المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية المستدامة.
- 42.....المطلب الرابع: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة.
- 44.....المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على تضاؤل الميزة التنافسية المستدامة.
- 44.....المبحث الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 44.....المطلب الأول: دوافع تطوير الميزة التنافسية المستدامة.
- 45.....المطلب الثاني: طرق استدامة الميزة التنافسية المستدامة.
- 46.....المطلب الثالث: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 47.....المطلب الرابع: دور البعد البيئي (الأخضر) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 48.....المطلب الخامس: دور الموارد والإمكانات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 50.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر-ميلة

- 52.....تمهيد الفصل
- 53.....المبحث الأول: بطاقة فنية عن الشركة.

- 53.....المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-
- 53.....المطلب الثاني: طبيعة النشاط لدى المؤسسة.
- 54.....المطلب الثالث: مهام و أهداف اتصالات الجزائر-ميلة-
- 55.....المبحث الثاني: بطاقة فنية عن الشركة.
- 55.....المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة:
- 55.....المطلب الثاني_الإتساق الداخلي للعبارات(معامل الإرتباط).
- 56.....المطلب الثالث: واقع اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في شركة اتصالات الجزائر....
- 57.....المبحث الثالث:واقع اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في شركة اتصالات الجزائر....
- 57.....المطلب الأول:وصف عينة الدراسة.
- 59.....المطلب الثاني: واقع اليقظة الإستراتيجية.
- 62.....المطلب الثالث: واقع الميزة التنافسية المستدامة.
- 63.....المطلب الرابع:نتائج و توصيات.

خاتمة عامة.

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مراحل عملية اليقظة.	1
11	ممثلوا عملية اليقظة.	2
17	مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين.	3
19	مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية.	4
21	أنواع المعلومات التي تنتج على المنظمة الإهتمام بما.	5
22	نموذج الإشارات الضعيفة.	6
28	المعلومات الملموسة وغير الملموسة.	7
32	مراقبة البيئة.	8
41	مراحل الميزة التنافسية.	9
47	علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية المستدامة.	10
49	مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة.	11
55	دور الموارد والإمكانات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	12

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
12	مثلو عملية اليقظة.	1
42	أبعاد نطاق التنافس.	2
62	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية) الدرجة الكلية للمحور.	3
63	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (اليقظة التنافسية) الدرجة الكلية للمحور.	4
63	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (اليقظة التجارية) الدرجة الكلية للمحور.	5
64	قيمة معامل الثبات الداخلي لمتغيرات الدراسة.	6
68	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (اليقظة التكنولوجية) مرتبة حسب المتوسطات الموافقة.	7
69	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (اليقظة التنافسية) مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	8
70	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (اليقظة التجارية) مرتبة حسب المتوسطات الموافقة.	9
71	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الميزة التنافسية المستدامة) مرتبة حسب المتوسطات الموافقة.	10

مقدمة عامة:

— في ظل العولمة، و التطور العلمي و التكنولوجي، و بفضل التطور الرهيب في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال؛ يشهد عالم اليوم جملة من التغيرات و التطورات و التحولات، التي مست مختلف مناحي الحياة خصوصا منها، الجانب الاقتصادي، و قد كان لمنظمات الأعمال نصيب كبير جدا من هذه التغيرات، فالتعدد البيئي الذي امتد إلى وقتنا الحالي (منافسة شرسة)، دفع المؤسسة إلى الرفع من مستويات الأداء و البحث عن مواقع متميزة في السوق، و يظهر ذلك جليا في العلاقة بين المؤسسة و بيئتها التي تقوم على استغلال و استثمار و اقتناص الفرص و تجاوز العقبات و التهديدات من خلال مرونتها الكافية لمواجهة الأخطار.

و أمام اندماج المؤسسة في الاقتصاد العالمي وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على تقديم أفضل الخدمات إلى الزبون لكسب ولائه، و عرض السلع و الخدمات بالجودة للحصول على أكبر حصة في السوق سعيا لتحقيق ميزة تنافسية تجاه منافسيها.

و بناء على كل التطورات السابقة الذكر، تظهر لنا أهمية وضع نظام يقطعة إستراتيجية المؤسسة بما فيها من يقطعة "تنافسية"، "تكنولوجيا"، "تجارية"، التي تشكل مجتمعة موضوع بحثنا.

أن وجود خلية لليقطعة الإستراتيجية يعتبر من خصائص المؤسسة العصرية، حيث تمكنها من مقارنة نفسها مع منافسيها و تسمح لها بالتعرف على ما تكسبه من مميزات تنافسية بغية تطويرها و الحفاظ عليها، لتحتل الريادة في السوق و تجاوز التهديدات المحدقة بها.

1_ إشكالية البحث:

تتمحور المشكلة المطروحة في هذا البحث حول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

— ما هو دور اليقطعة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر؟

و يندرج من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

— ما هو دور اليقطعة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر؟

— ما هو دور اليقطعة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر؟

— ما هو دور اليقطعة التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر؟

— ما هو دور اليقطعة الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر؟

— ما هو دور اليقطعة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر؟

2_ الفرضيات:

إسنادا إلى مشكلة الدراسة، تم صياغة فرضيات تنسجم مع موضوع البحث، التي سيجري إختبارها و استخلاص النتائج و التوصيات من خلالها، و ينطلق البحث من **فرضية رئيسية** مفادها:

"هناك دور لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر"

و ينجم عن هذه الفرضية الرئيسية **خمسة فرضيات فرعية** و هي :

1_ ليس هناك دور لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر.

2_ هناك دور لليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر.

3_ هناك دور لليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر.

4_ هناك دور لليقظة الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر.

5_ هناك دور لليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر.

3_ أسباب اختيار الموضوع:

-إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتبر من أهم ما تسعى إليه المنظمات، بالإضافة إلى الفضول الشخصي للبحث في هذا الموضوع دون غيره.

-يقيننا الشخصي بأهمية الموضوع، و كذا الدور الذي تلعبه اليقظة في استمرارية و تنافسية المؤسسة.

-المساهمة في إضافة شيء للمعرفة و إثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال تخصصنا.

4_ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في أن لليقظة الإستراتيجية دور رئيسي و أساسي لتفوقها على منافسيها، من خلال اكتسابها لمزايا تنافسية، و لما لهذه الأخيرة من أهمية، و ما تمثله بالنسبة للمنظمات باعتبارها السبيل الذي يمكن من خلاله تحقيق هدي البقاء و الربحية، الذين هما أهم هدفين تسعى المنظمات و بلا استثناء تحقيقهما.

5_ أهداف الدراسة:

- 1- توضيح دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر.
- 2- قياس دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر.
- 3- معرفة دور اليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر.
- 4- إبراز دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اتصالات الجزائر.

6_ مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في شركة اتصالات الجزائر وكالة ميله من موظفي الإدارة العليا و الوسطى و الدنيا و البالغ عددهم 30 فرد، وقد تم الإعتماد على هذه العينة لكونها بيئة ملائمة لموضوع اليقظة الإستراتيجية.

7_ أساليب جمع البيانات:

- أ: المصادر الأولية: تم الإعتماد على الكتب و المحلات و الدوريات و الرسائل الجامعية لبناء الإطار النظري للدراسة.
- ب: المصادر الثانوية: تم الإعتماد على الإستمارة كأسلوب لجمع البيانات العلمية الخاصة بعينة الدراسة.

8_ الأساليب الإحصائية:

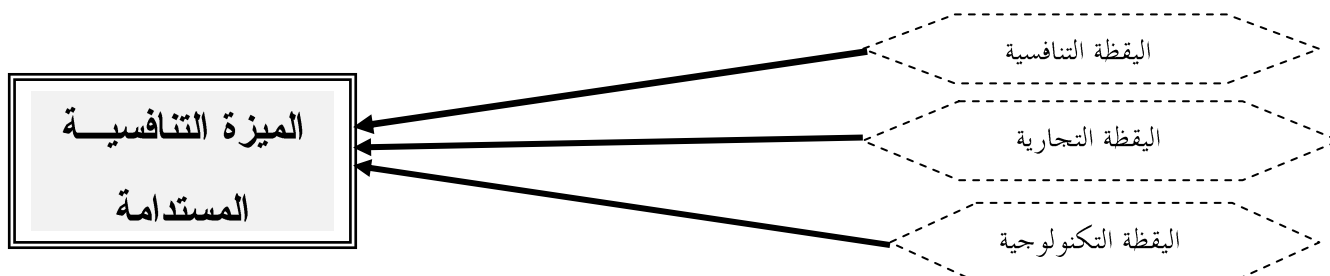
- أ- الإحصاء الوصفي: اعتمدنا على المتوسطات الحسابية و النسب المئوية من اجل وصف عينة الدراسة.
- ب- الإحصاء التطبيقي: تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط لقياس دور كل بعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

9 المخطط الافتراضي للدراسة:

المخطط الافتراضي للدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



10 صعوبات البحث:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع.
- صعوبة تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية على المستوى الميداني.
- عدم الجدية في الإجابة على العديد من الاستبيانات و التي تم إلغاء العديد منها.

الفصل الأول: اليقظة

الإستراتيجية

تمهيد الفصل:

سنحاول من خلال هذا الفصل أن نلقي الضوء على نظام اليقظة الإستراتيجية الفعال، الذي يسمح للمؤسسة بمتابعة ومراقبة سير العمل بها، وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة ما تعلق بالمنافسين، من خلال معرفة الرائدین منهم في السوق، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وأهدافهم وتطلعاتهم، وسياستهم وإستراتيجيته، وجمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها، وإبصارها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار، بعبارة أخرى قد أصبحت اليقظة الإستراتيجية عنصراً أساسياً من عناصر المنافسة و أداة مهمة لتنمية الميزة التنافسية، لذلك على المؤسسة الحيازة على المعلومات الضرورية و الإستثمار في هذا المورد الإستراتيجي حتى تكون أكثر إبداعاً و تنافسية إلا أن هذا لن يتأتى لها ما لم تكن على تيقظ و إطلاع دائم لما يجري في بيئتها، وهذا ما يبرز أهمية تبني نظام يقظة فعال و تفعيل نشاط اليقظة على الدوام لمواجهة العراقيل و تعظيم المزايا في ظل البيئة المعاصرة.

وبناء على ما سبق قد قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي :

المبحث الأول: ماهية اليقظة؛

المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية؛

المبحث الثالث: أبعاد اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية اليقظة

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعني بالمعلومة وتسييرها، فمن أين أتى هذا المصطلح؟ وما هو أصله؟ وما مفهومه؟

المطلب الأول: مفهوم اليقظة:

قبل التطرق إلى أصل مصطلح اليقظة وما يعنيه في مجال إدارة الأعمال، تفتح قوسا لتوضيح معنى هذه الكلمة في حد ذاتها، نعلم أن كل شخص عادي يكون في إحدى الحالات التالية:

حالة النوم، حالة الحلم، حالة يقظ أو تيقظ وهذه الخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا فنقول نحن متيقظين وفي اللغة نقول يقظ وبيقظ، يقظاء، ونقول كذلك تيقظ تيقظا لشيء ما أي انتبه لشيء وأخذ الحيطة منه، كما نقول أيضا اليقظ والتيقظ هو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة¹.

الفرع الأول: أصل المصطلح

إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم مراقبة الرادار وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المؤسسة والمراقبة تلعب دورا هجوما لاكتساب المعارف حول البيئة ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف².

وقد أوضح كل من Martin et Marti في كتابهما أن رادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما وهدفه إشعار الأشخاص المسؤولة عن أي خطر يداهمهم، لكن هذا لا يكفي، إذ يوجد هناك نوع آخر هو رادار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات العامة عنه³.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومة التكنولوجية في حين أن المفهوم الآتي من USA فهو مرتبط بالمنافسة، فضلا عن ذلك فقد بين بورتر في الثمانينات أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين⁴.

الفرع الثاني: تعريف اليقظة

أعطيت لها عدة تعاريف، وارتبطت بعدة مفاهيم نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

– اليقظة هي: "أن يكون الشخص على تيقظ – حالة الوعي والإحساس – وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط، ومتى وأين تحدث⁵."

¹ نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2003، ص 70.

² كرواش عبد الرؤوف، محمد بويحي، أهمية اليقظة الإستراتيجية والمؤسسات الاقتصادية، معهد العلوم والتسيير، تخصص إدارة العمال، المركز الجامعي بالمدينة، 2004، ص 87.

³ عديلة زواوين، اليقظة التكنولوجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مذكرة ليسانس، كلية علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، 2008/2007، ص 77.

⁴ Labonet.D (mars 1999). La veille activité on profession.

⁵ عبد الفتاح بوحخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة قسنطينة ص 6.

- إن كلمة اليقظة مشتقة من اللفظ اللاتيني **Vigila** والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها.¹

- "**Michel cartier**" هي النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله.²

- تشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث، المعالجة ونشر المعلومة بهدف إنشغالها من قبل الممثلين الإقتصاديين، المدراء، المصممين والمسيرين، كما تعبر عن مدى الحيلة التي توليها المؤسسة اتجاه عالمها المتغير.

كما أنها الوظيفة التي تهتم بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافس، كما تعرف كذلك بأنها نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة التجديد ومواكبة وخلق ميزة تنافسية تسمح لها أو للدولة التكيف مع تحولات محيطها.³

نستنتج من التعاريف السابقة الذكر أن اليقظة اعتبرت كمنشأ أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف إستغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

على هذا الأساس يمكن إدراج التعريف التالي الذي ينص على أن اليقظة عملية منظمة من بحث وتحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة.

كما نشير إلى أن اليقظة نوع من التجسس وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير شرعية فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه إلى أخطار جسيمة قد تصل إلى غرض عقوبات جنائية عليه.

ونبه أيضا إلى أن استعمال هذا المصطلح يكون مجرد نعت أو وصف، ولرفع هذا اللبس نضيف صفة للمصطلح لتساعد على فهم أو إثارة فضول من يهمهم الأمر.

المطلب الثاني: خصائص اليقظة

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (مختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها.⁴

فما هي مزاياها بالنسبة للمؤسسة؟

إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكرها فيما يلي⁵:

- 1) تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة بأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته؛
- 2) تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- 3) تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛

¹ عبد الفتاح بو حمحم، مرجع سابق ذكره، ص 6.

² عديلة زواوين، مرجع سابق ذكره، ص 74.

³ Michel cartier , tirer de coup d'œil, enap. http://www.enap.ca/documents.pdf/observation/coup_d'oeil_cdo9ho1fevo3pdf.

⁴ نحاسية رتيبة، مرجع سابق ذكره، ص 80.

⁵ <http://www.Mphj.gov.ima/ESI/veille.htm> 7/04/2013؛ 14:20.

4) وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة عن مناطق التهديدات والفرص الخاصة بالمؤسسة والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق لمساعد التشخيص الاستراتيجي؛ وحتى تستفيد المؤسسة جيدا من اليقظة عليها أن توفر عدة شروط نوعية أكثر ما هي مادية.

المطلب الثالث: شروط فعالية اليقظة

هناك 5 شروط على المؤسسة تحقيقها لتضمن لها فعالية اليقظة وهي¹ :

- 1 إدارة ثابتة من قبل الإدارة: فعلى المسيرين إعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛
- 2 إتصال داخلي جيد: وهذا يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي؛
- 3 التحكم في الوقت: يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك؛
- 4 الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطي لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأخير مهيكلي من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛
- 5 روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.

ونشير في الأخير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة إنما تكتمل وتظهر باعتبارها كلا متكاملا ومكملا لبعضه البعض فمثلا في عدة حالات نجد أن اليقظة التكنولوجية ترتبط ارتباطا وثيقا باليقظة التنافسية، أو عندما تكون اليقظة في قطاع ما مثلا قطاع مستحضرات التجميل مرتبطة هي الأخرى باليقظة والقطاعات الأخرى كقطاع التغذية وقطاع الصيدلة ولا يتم تحقيق هذه اليقظة بطريقة عشوائية أو بدون تخطيط مسبق له، وإنما هناك تنظيم ومنهجية عمل محكمة يجب إتباعها.

المطلب الرابع : طرق ووسائل اليقظة

إن تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة يمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق على إمتلاك ميزة تنافسية دائمة، وتمثل أهم الطرق في طريقة المعايرة *Benchmarking on étalonnage* *concurrentiel* (المقارنة بمنافس نموذجي) باعتبارها تعتمد على اليقظة المستمرة للبيئة وتغيراتها، فما مغزى هذه الطريقة؟

I. _ طريقة المعايرة

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية، ابتدعتها شركة Rank xerot في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويعرفها "KEARNS" على أنها: "عملية مستمرة

لبيع منتجاتها، خدماتها وطرق المقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة"².

كما قدم " CAMP " تعريف آخر للمعايرة على أنها: " البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاطاتها، والتي تسمح لنا بضمان التفوق "³.

¹كراوش عبد الرؤوف، بويحي محمد، مرجع سابق ذكره ، ص 104.

²Brilman.j.L'entreprise réinventée, quatrième tirage, édition organisation , paris 1996,p209.

³jakobia, l'intelligence économique en pratique avec l'apport d'Internet des"N T I C" , deuxième édition organisation,2001, p213.

كما يمكن تقسيم المعايير إلى نوعين هما:

- **المعيار التنافسية:** وهي التي تعمل المؤسسة على مقارنة نفسها مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع.
- **المعيار الوظيفية:** وهنا تقارن المؤسسة مع وظيفة المؤسسات الأخرى وليس بالضرورة أن تكون في نفس القطاع. وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية، والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة التي ستقيس أدائها إزاءها بتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة.

وتتضمن عملية المعايير المراحل التالية:¹

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

إن اختيار المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة بهيئة رؤية بشأن ماذا يفعله المنافسون، وتجدد الإشارة إلى أن طريقة المعايير تزداد أهميتها عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء، بينما يجب أن يكون وما هو كائن أو بين ما يؤديه منافس متميز أو نموذجي وبين ما تؤديه المؤسسة وقد تمثل الأداء مشكلات يجب حلها أو فرص يجب استكشافها، لذلك يتطلب الأمر مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها. وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة وتقنية حديثة تسهل عملية البحث عن المعلومة بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها.

II. - الإنترنت وسيلة لليقظة:

الإنترنت أو شبكة المعلومات الالكترونية هي اسم لمجموعة عالمية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حاسبات أنشأت في الو.م.أ خلال السبعينات، ومن أهم هذه الشبكات نذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة * ARPA.NET التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية وللمهام الدفاعية الأمنية والعسكرية فقط. ثم توسعت شبكة ARPA.NET وانتشرت في أكثر ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالإنترنت.²

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 1998، ص 169-172 .

* A.R.P.A net : Advanced researchprojectAgenage Net work

² نحاسية رتيبة، مرجع سابق ذكره، ص 89.

والانترنت مجموعة شبكات وحاسبات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة الاتصالات الالكترونية التي تستخدمها لنقل البيانات أو يدعى بـ **IPC/IP****.

1-خدمات الأنترنت:

وكما نخدم شبكة الأنترنت أربع خدمات رئيسية للمستخدم وهي:
أ) خدمة البريد الالكتروني E-mail.

ب) خدمة بروتوكول نقل الملفات Filtransfer Protocol.

ج) خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات World wide web.

د) خدمة الربط عن بعد TELE NET.

2- مواقع الأنترنت:

توجد ثلاث أنواع أساسية من المواقع في الأنترنت وهي كالتالي¹:

أ-المواقع التجارية:

حيث تسمح بإنجاز عدة عمليات تجارية من بيع وشراء، فهي بمثابة سوق، أين يلتقي فيه العرض بالطلب، ويطلق على هذه العملية بالتجارة الالكترونية.

ب- المواقع الخدمية على الخط:

كعمليات الحجز في الفنادق والطائرات.

ج-المواقع الإشهارية:

وتقوم بعرض معلومات حول المنتجات من سلع وخدمات وذلك عبر صفحات "Web".
بالإضافة إلى هذه المواقع، يوجد نوع آخر وهي المواقع الترفيهية.

3- مزايا شبكة الأنترنت:

يعتبر استعمال الأنترنت مكسب حقيقيا لمستهمليه، وما يؤكد ذلك الاستغلال الأمثل لخدمات الأنترنت يسمح بـ:

- الوصول إلى مصادر المعلومات بمختلف أنواعها كالمعلومات الاقتصادية، العلمية...؛
- إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم والتكنولوجيا؛
- خلق استقرار معنوي لدى هؤلاء مما يعانون من نقص في المعلومات العلمية والتقنية؛
- خلق ثقافة تبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي؛
- تهيئة البنى التحتية الصناعية والإنتاجية للتعريف بها على نحو أفضل؛

** IPC/IP هي اختصار Transmission control Protocol/Internet Protocol/Internet Protocol أو بروتوكول الأنترنت بروتوكول ضبط الاتصال، ومهمة IPC/IP نقل البيانات من جهاز لآخر والوقت نفسه تعتمد على ضبط دقة العمل وتحديد سرعته .

¹HERMALL , Marketing multimédia –Internet, édition économie, Paris ,1997, P43.

○ تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع والشراء وعن أسعار المواد الأولية؛

○ التعريف بالسلع والخدمات الممنوحة من طرف المتعاملين الاقتصاديين.

المطلب الخامس: مراحل عملية اليقظة

تلعب اليقظة دورا مهما في المؤسسة حيث تسمح بتحديد الفرص، الاستجابة السريعة لواقع الأعمال، تعظيم المنفعة في كل عمليات المؤسسة ولا يأتي ذلك إلا بإتباع مجموعة المراحل المتكاملة التي لا بد أن تنجز بمهارة عالية ومنهجية دقيقة، نذكرها فيما يلي:

1 -مرحلة تحليل البيئة:

رصد ومراقبة كل التطورات، التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة على كل الأصعدة الاقتصادية، التجارية، التنافسية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التنظيمية والتشريعية، وتحديد العناصر والمتغيرات المراد تتبعها بناء على إستراتيجية المؤسسة¹.

2 -مرحلة جمع المعلومات:

وتتمثل في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي... تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات* ك من نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات، وهنا يجب التمييز بين المصادر التالية²:

أ) المعلومات الرسمية:

تشمل المعلومة الإرشادية والإعلامية التي يحصل عليها الفرد بسهولة، وبساطة من المصالح الحكومية، مركز البحوث، الجامعات والمعاهد، قواعد البيانات أو براءات الاختراع.... إلخ.

ب) المعلومات غير الرسمية:

تتضمن جميع أنواع المعلومات الرسمية، ويمكن الاستفادة منها بعد معالجتها، وتتطابق مع تقارير المنتقيات، المؤتمرات، المعارض، الندوات، البعثات، الموردين، الزبائن، وغيرهم، كما تقسم المعلومات حسب درجة الحصول عليها إلى:

❖ المعلومات البيضاء: يمكن الحصول عليها بسهولة ولا يترتب عن جمعها أية مشاكل قانونية أو ملاحظات قضائية وتعتمد على نفس مصادر المعلومات الرسمية.

❖ المعلومات الرمادية: هي المعلومات المباح الحصول عليها، لكن بصعوبة، وتعتمد في جمعها على نفس مصادر

المعلومات الغير رسمية.

❖ المعلومات السوداء: هي التي يتم التكتم على نشرها نظرا لسريتها، وهي محمية قانونيا، بموجب عقود واتفاقيات وينفرد بالاطلاع عليها الأشخاص المسموح لهم بذلك.

¹عبد الفتاح بو حمحم، عائشة مصباح، مرجع سابق ذكره، ص 12.

² Martin. B et Marti. M. l'intelligence économique : les yeux et oreilles de l'entreprise, édition l'organisation, paris, 1995,P30-34.

3) مرحلة التحليل والتركيب:

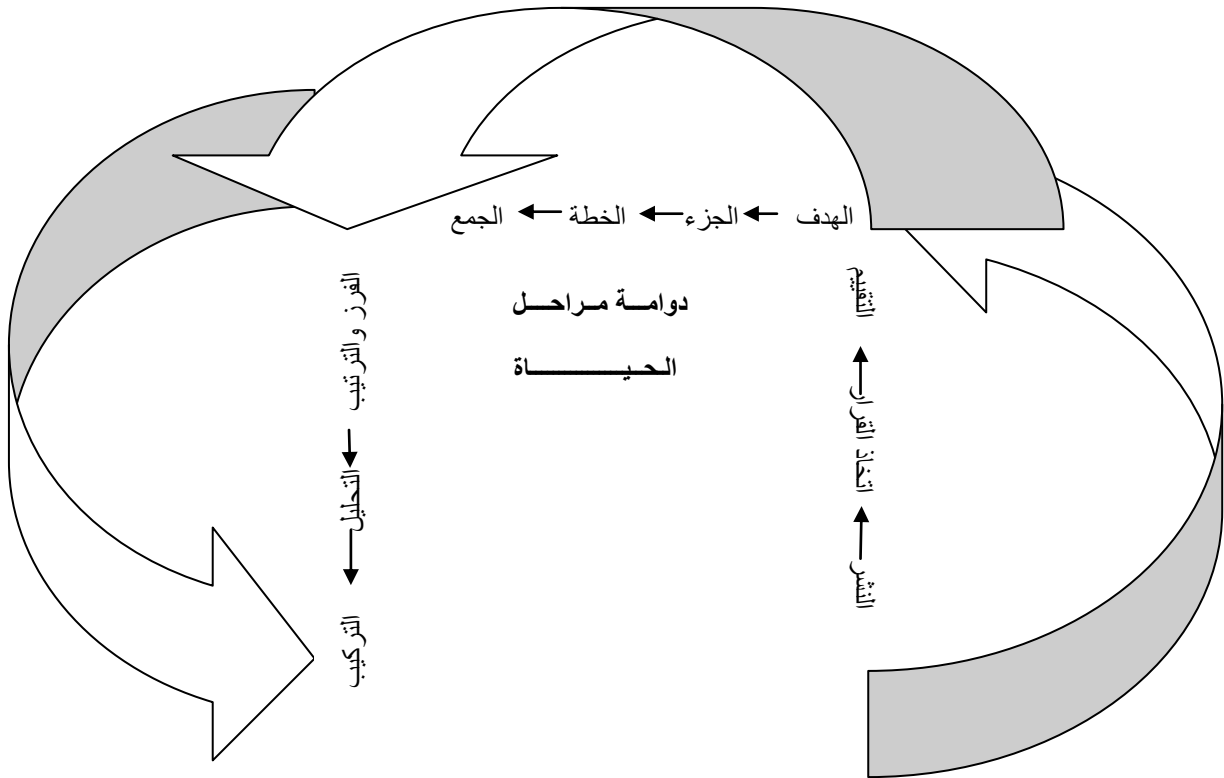
إن المعلومات المحصل عليها في هذه المرحلة يجب التأكد من صحتها، موثوقيتها، نجاعتها، وذلك بعد فرزها، تصنيفها، وتحليل الاستنباط لآثارها وتداعياتها الحالية والمستقبلية، ثم تركيبها للوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار، يعرضها على الخبراء، والمختصين للمصادقة عليها بدعمها وإعطاءها قيمتها الحقيقية.

4) مرحلة النشر واتخاذ القرار:

هنا يتم نشر النتائج المتوصل إليها إلى المسيرين وأصحاب القرار في المؤسسة، وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات السليمة على ضوءها، إذن فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إن لم تنشر المعلومات لتصل لمتخذ القرار بالمؤسسة، بعدها تأتي خطوة أخيرة وهي تقسيم ومراجعة الآثار الناتجة من القرار المتخذ¹.

ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل رقم (01) التالي:

الشكل رقم(01): مراحل عملية اليقظة



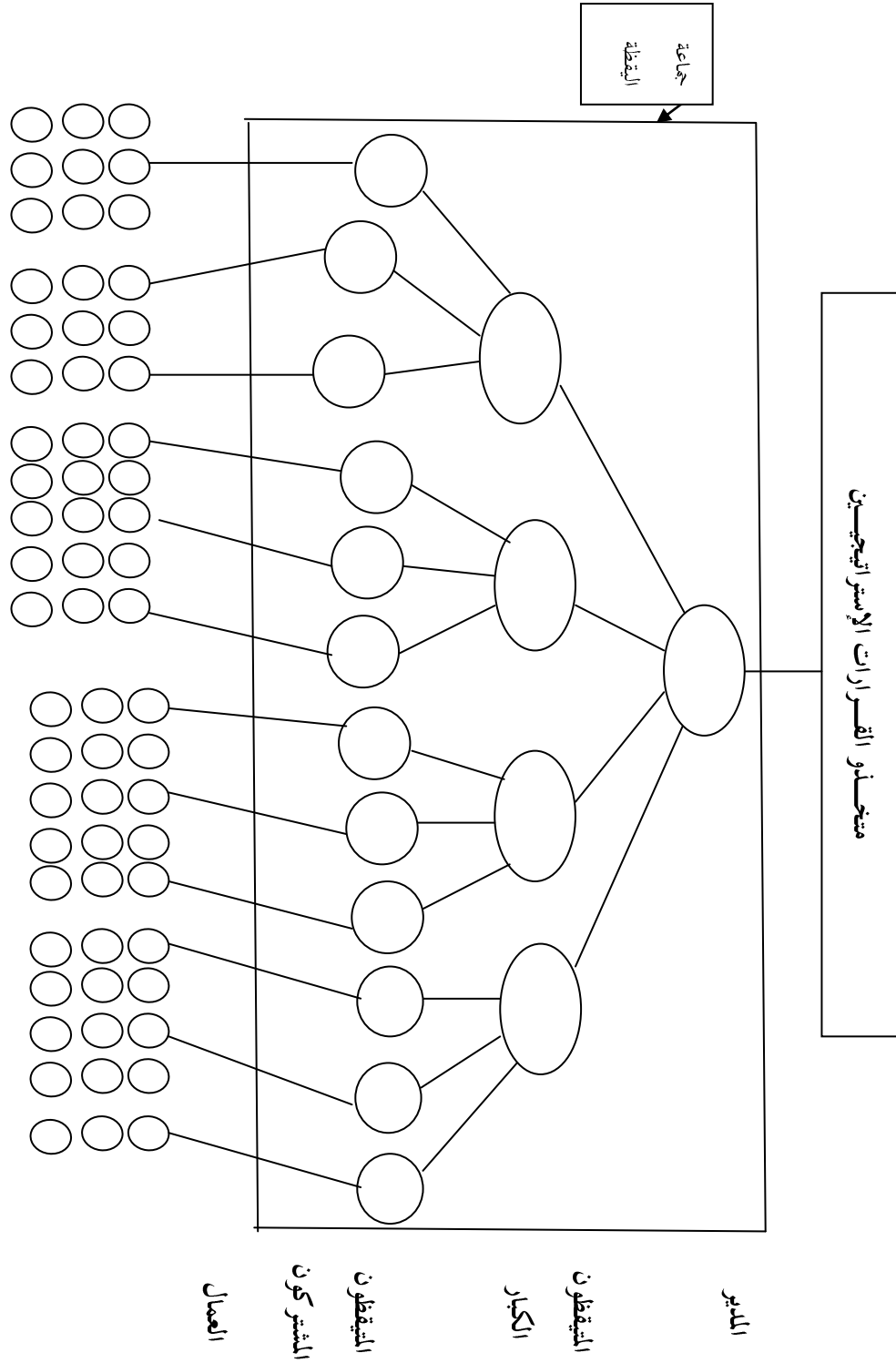
المصدر: نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 78.

ويتطلب الأمر لإنجاز هذه المراحل مهارة عالية ومنهجية أكيدة إذ يستوجب علينا القيام بتلك المراحل دون انقطاع وبجدية كبيرة فأى خطأ يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عملية اليقظة كليا.

¹عبد الفتاح بو حمحم، عائشة مصباح، مرجع سابق ذكره، ص13.
(*) هذه المعلومة تكون في مادتها الخام في صورة بيانات.

وتجدر الإشارة إلى أن نشر المعلومة يعتبر خطوة أساسية لأنها تساعد في عملية اتخاذ القرار دون أن ننسى عملية التغذية العكسية التي تقيم الآثار الناجمة عن القرارات المتخذة.

الشكل رقم (02) : ممثلوا عملية اليقظة



المصدر: عبدالله زواوي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي، ومن الشكل فإن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن جمع ممثلي اليقظة في الجدول التالي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد منهم.

جدول رقم (01): ممثلو عملية اليقظة

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 في شكل سيناريوهات. - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. - البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل لمزايا التنافسية للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - متخذو القرارات الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - تمتشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة. - الإعداد والإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المدير
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير الاستراتيجي. - القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمع. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المتيقظون الكبار
<ul style="list-style-type: none"> - الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية. - الحيازة على مصادر المعلومات. - الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينها. - قدرة التحكم في فائض المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها. 	<ul style="list-style-type: none"> - المتيقظون المشتركون
<ul style="list-style-type: none"> - نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتب، كاتب السرد، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون لهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات، كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول في الجانب المعلوماتي. 	<ul style="list-style-type: none"> - العمال

المصدر: نحاسية رتيبة، مرجع سابق ذكره، ص 86.

المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس علمية فهي المفتاح الأساسي للتنافس، لذا سنحاول من خلال هذا العنصر تسليط الضوء على المفاهيم التي أعطيت لها، وتبيان غايتها وسيورتها، وأنواعها، ونظامها وآلية عمله والترتيبات التنظيمية له، مع تبيان علاقتها بالميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

"تعتبر اليقظة الإستراتيجية بمثابة النشاط الشامل والجامع لمختلف عمليات اليقظة وهي العملية التوقعية والتنبؤية المسبقة من الملاحظة والتحليل الدقيقين لبيئة المؤسسة متبوعة بنشر مستهدف لمعلومات المنتقاة والمعالجة التي تفيد وتساعد على اتخاذ الإستراتيجية الصائبة، هذه المعلومات يمكن أن تكون عملية تكنولوجية، قانونية، تنافسية، تجارية"¹.

"كما تشير إلى البحث عن المعلومات عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وه ذا لأهداف إستراتيجية وتهدف اليقظة الإستراتيجية إلى خلق فرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث"².

H. Lesca يعرفها بأنها: "مجموعة من الأنشطة وتتألف من منهجية توقعية مدروسة تسمح بملاحظة وتحليل البيئة بالنشر الموجه للمعلومات المجمعة واتخاذ القرارات المناسبة على ضوءها والصفة الإستراتيجية لها تشير بأنها متعلقة بالقرارات التي تنطوي على المستقبل البعيد خاصة ما تعلق بتغيرات محيطها وهي تتميز بمظاهر تفسيرية وبنوية"³.

كما تعرف على أنها: "صحوة تفرض الحاجة إلى وضع نموذج جديد في تسير المعلومات المتعلقة بمفهوم الجودة. وليس مفهوم الكمية. فهي إذن سيرورة للمعلومات التطوعية تتمكن من خلالها المؤسسة من البحث عن المعلومات المتعلقة بتطور نشاط معين أو معرفة أو بيئة"⁴.

كما عرفت على أنها: "أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تركز على تحسين تنافسها بالجمع المعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التهديدات) وهذا المنهج الذي يساهم في أخذ القرارات يستعمل وسائل معنية يجند العمال ويرتكز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية"⁵.

وعرف "David Condolet Strphane Geos" اليقظة الإستراتيجية بأنها: "نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي التقني التكنولوجي والمؤثرات الإقتصادية الحاضرة والمستقبلية لإلتقاط التهديدات والفرص التطويرية حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية وعلى القرارات المهمة".

¹كرواش عبد الرؤوف، محمد بويحي، مرجع سابق ذكره، ص 84.

²عديلة زواوين، مرجع سابق ذكره، ص 78.

³Humbert Lesca , Qu'est-ce que la veille stratégique et pour quoi votre entreprise, Pourrait en avoir besoin dés aujourd'hui ?<http://membre.lycos.fr/jeanlucmoya/veille%20lesca.doc>.

⁴Corinne Brachet-ducos , Quel apport des professionnels de l'information scientifique Et technique dans le dispositif de la veille d'un organisme de recherche ?, mémoire/INTD/CNAM, cycle supérieur, France, octobre 2007.

⁵بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية المتلقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، ص 12.

حسب "Afnor" هي: "نشاط دائم غالب الأحيان مكرر يهدف لرقابة فعالة للبيئة التكنولوجية، التنافسية، التجارية،... بغرض استباق التطورات".¹

كما يعبر "Jakobia" أنها: "رصيد للبيئة والذي تتبع نشر مستهدف للمعلومات المحللة المشتقة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية".²

ويعرفها "Fournie و Dhénin" أنها: "تتمثل في جمع معالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة".³

يقصد بها أيضا: "إحدى الطرق أو ذلك السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثاره".⁴

المطلب الثاني : مراحل اليقظة الإستراتيجية

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا مهما في المؤسسة حيث تسمح بتحديد فرص الاستجابة السريعة لواقع الأعمال وتعظيم المنفعة في كل عمليات المؤسسة ولا يأتي ذلك إلا بإتباع مجموعة من المراحل المتكاملة التي لا بد أن تنجز بمهارة عالية ومنهجية دقيقة وتمثل في:⁵

- جمع المعلومات من مختلف المصادر؛
- المعالجة من خلال الفرز والتحليل والتقييم؛
- نشر المعلومات لتساهم في خلق قيمة مضافة من خلال إيصالها في الوقت المناسب بغية استعمالها في اتخاذ القرار؛
- تجدر الإشارة إلى أن نشر المعلومة يعتبر خطوة أساسية لذكاء الأعمال إلا أنها تساعد في عملية اتخاذ القرار دون أن ننسى عملية التغذية العكسية التي تقيم الآثار الناجمة عن القرارات المتخذة.

وقد تمر عملية اليقظة الإستراتيجية بـ 3 مراحل أساسية متناسقة وهي:⁶

1) مرحلة الجمع: يتم خلال هذه المرحلة جمع المعلومات المطلوبة من البيئة بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد عناصر البيئة المستهدفة من عملية المراقبة ونوعية المعلومات المطلوبة بناء على أهداف المؤسسة وحاجتها. فالبيئة تحتوي كما هائلا من المعلومات التي لا يمكن جمعها كلها والتي لا تحتاجها المؤسسة كلها؛
- القيام بعملية جرد كل المصادر الشرعية التي يمكن الحصول منها على المعلومات المستهدفة. كذلك جرد ما تتوفر عليه المؤسسة من معلومات حول العنصر المستهدف المحدد مسبقا؛
- وضع خطة مفصلة لليقظة تتضمن: تحديد الوسائل، تحديد التقنيات، توزيع المهام، وضع رزنامة العمل وميزانيته؛

¹ بن نافلة قدور، مزريق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة إتصال المؤسسة ببيئتها، جامعة الشلف، ص8.

² [\(03/04/2013\), \(10 : 14\).](http://www.Mep.giv.ma/esi/veille.htm-top)

³ بن نافلة قدور، مزريق عاشور، مرجع سابق أعلاه، ص8.

⁴ كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003، ص2.

⁵ نعيمة غلاب، زغيب مليكة، مرجع سابق، ص160.

⁶ بوعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التحليل والإستشراف الإقتصادي، جامعة قسنطينة، 2008، ص126.

- جمع كل ما أمكن من معلومات عن العناصر المستهدفة، من المصادر المعنية تبعاً للخطة الموضوعية.

(2) مرحلة التحليل والتركيب: بعد جمع المؤسسة لكم معين من المعلومات تأتي مرحلة تحليل وتركيب ما تم جمعه

كما يلي:

- فرز وترتيب المعلومات بالاحتفاظ بتلك الملائمة والمفيدة ترتيبها حسب أهميتها؛

- تحليل المعلومات بتفسير دلالتها الحالية والتنبؤ بآثارها المستقبلية، بالاعتماد على الوسائل المختصة وقدرات الخبراء من داخل أو خارج المؤسسة.

(3) مرحلة النشر واتخاذ القرار: لن يكون لعملية اليقظة أي جدوى، ما لم يتم نشر النتائج المتوصل إليها، وذلك

بإيصالها إلى الأطراف المعنية لاستعمالها في الوقت المناسب لذلك على المؤسسة إتباع الخطوات التالية:

- القيام بصياغة النتائج المتوصل إليها في الغالب على شكل سيناريوهات ثم عرضها على متخذي القرار والجهات

الطالبة لها بأسرع وقت لتفادي تقادم المعلومات؛

- دراسة متخذ القرار للسيناريوهات المقترحة واختيار أنسبها لأهداف المؤسسة وأكثرها ملائمة لتطوير استراتيجيات

إبداعية ناجحة؛

- تنفيذ القرارات المتخذة ومتابعتها بغية تقسيم نتائجها والتي على أساسها يتم تحديد الفجوات بين ما تم تحقيقه وما هو

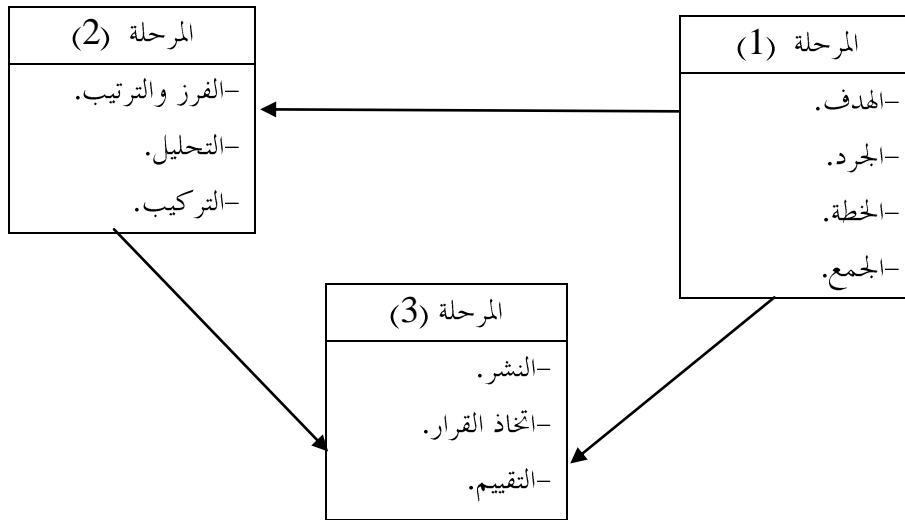
مسطر من أهداف بعدها يأتي البحث من جديد عن معلومات حيوية تمكن من القضاء على هذه الفجوات.

وكنتيجة، من الضروري على المؤسسة ممارسة اليقظة بطريقة منهجة ومهارة عالية، وإعطاء الاهتمام الكافي لكل مرحلة

من المراحل، ذلك لأن التقصير في أي واحدة منها سيؤدي إلى عدم دقة النتائج ون ثم الفشل في تحقيق الهدف المراد من اليقظة

والذي من شأنه التأثير على المؤسسة ككل، والشكل التالي يوضح خطوات ومراحل عملية اليقظة¹.

الشكل رقم (03): مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين.



المصدر: من إعداد الطالبات.

¹Michèl cartier ,La vielle Intégrée:comment gérer le changements grâce aux stratégies d'innovation,2003,p12.

أو:

اليقظة الإستراتيجية هي سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها من أجل أن تكون المنظمة نظرة حول بيئتها وتحدد موقعها فيها هذا لسياق المعلوماتي مع الإشارة إلى أن هذا النموذج الذي يضم مراحل اليقظة الإستراتيجية هو نتاج البحوث التي قام بها فريق البروفيسور هيمبرت ليسكا "Humbret Lesca" و يمكن توضيح أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية كمايلي :

1-مرحلة البحث عن المعلومات : تعتبر مرحلة البحث عن المعلومات الخطوة الأولى والأساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية،ولهذا فإنها تحتاج إلى تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك، ولأن مجالات البحث عديدة وبغرض تفادي الضياع في الكم الهائل من المعلومات؛ فإن هذه المرحلة تتكون من :

أ-الاستهداف : ويقصد به العملية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من محيط المنظمة الذي يتم وضعه تحت الترسد (المراقبة المسبقة) والذي يمثل أهمية بالغة أو حرجة بالنسبة للمنظمة وإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها والغرض منه إعطاء فعالية أكبر لليقظة الإستراتيجية من خلال تخفيض التكاليف والمجهودات كما أن عملية الاستهداف تؤدي أيضا إلى معرفة مصادر المعلومات التي تحتاجها أو تلتمسها المنظمة.

ب- تعقب وجمع المعلومات اليقظة : التعقب هو العملية الإرادية (الطوعية) والتي بموجبها أعضاء المنظمة أو وحدة من وحداتها يتحصلون على معلومات اليقظة الإستراتيجية وهذا يتطلب بدل مجهودات للذهاب والتعرض لهذه المعلومات وتقصيها والبحث عنها وحتى في بعض الأحيان تتم استئثارها، فالمعلومات لايمكن أن تأتي من تلقاء نفسها.

الشخص أو (الأشخاص)المكلف بتعقب المعلومات يسمى "المتعقب"(أو المترصد) ويمكن تمييز نوعين من المتعقبين

كالآتي:

*المتعقبين: وهم الذين يعملون بصفة عامة في المكاتب وهم بهذا على اتصال بمصادر المعلومات الرسمية. الوثائقية (قواعد البيانات، ووثائق، جرائد....).

*المتعقبين المنقلين : هؤلاء المتعقبين ينتقلون ويكونون على اتصال بالمصادر والمعلومات الخارجية، فهم على اتصال مع الكثير من الأشخاص مثل الزبائن، الموردون، المعارض،المخابر...إلخ.في هذه الحالة تكون المعلومات حسية.

2- تحليل ومعالجة المعلومات : قد يعتقد البعض أن اليقظة الإستراتيجية تكتفي بترصد وتعقب المعلومات فقط،

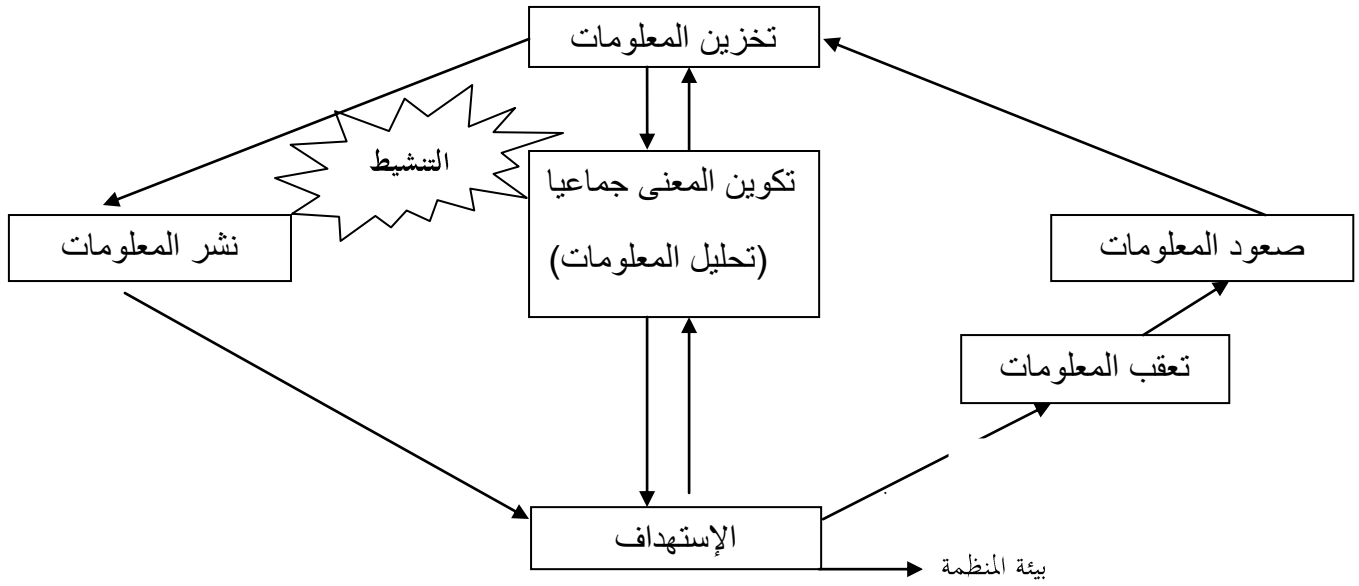
ولكن العملية لا تأخذ بمعنى إذ لم يتم تحليل وتفسير المعلومات التي تم رصدها فكما هو معلوم فإن هذه المعلومات غالبا ما تكون على شكل إشارات ضعيفة أو معلومات مجزأة أو غامضة...إلخ،فهي تحتاج إلى معالجة كي تصبح ذات فائدة وقابلة للاستعمال من قبل أصحاب القرار وتتكون هذه العملية من: صعود المعلومات،انتقاء المعلومات، المعالجة والتحليل للمعلومات، تخزين المعلومات.

3- إستعمال المعلومات : تعتبر المراحل السابقة جوهر عملية اليقظة الإستراتيجية وكثيرا ما يعتقد البعض أن اليقظة

الإستراتيجية تنحصر في المراحل السابقة، ولكن لا لعلمي اليقظة الإستراتيجية أن يكون لها معنى إن لم تستعمل معلومتها في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا سوف تكون مجردة تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمنظمة.

ويمكن إجماع جميع مراحل اليقظة الإستراتيجية في الشكل الموالي:

شكل رقم (04): مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية



Humbert LESCA, veille stratégique – la méthode L.E.SCAning, éditions EMS, المصدر : Paris, 2003, p28.

ما يمكن ملاحظته في هذا الشكل هو الأسهل الذي تذهب ثم تعود في بعض المراحل، ويمكن تفسيرها بالتغذية العكسية لهذه المراحل. فالإستهداف يحتاج إلى تشاور الجميع من أجل الموافقة على الهدف وهو نفس الشيء بالنسبة لعملية التعقب فقد يقدم المتعقب معلومات ولكنها تحتاج إلى مزيد من التوضيح والبحث، ونفس الشيء بالنسبة للمراحل الأخرى. الملاحظة الثانية: وهي أن مرحلة التحليل والمعلومات أو كما تسمى "تكوين المعنى جماعيا" تعتبر قلب العملية، فهي التي تضمن المصادقة على المعلومات.

الملاحظة الثالثة: وهو أن عملة اليقظة عبارة عن نظام المعلومات مفتوح على البيئة. الملاحظة الرابعة: وهي أن عملية اليقظة تمثل سيرورة مستمرة، ولا تنته باستخدام المعلومات المحللة من طرف المسؤولين.

المطلب الثالث: معلومات اليقظة الإستراتيجية

إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المنظمة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتفادي الأخطار التي يمكن أن تحدث. لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية.

وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية كالآتي:¹

1- معلومات التحكم : وتضم المعلومات التي تنتجها المنظمة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المنظمات ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية

¹كمال رويح، مرجع سابق ذكره، ص2.

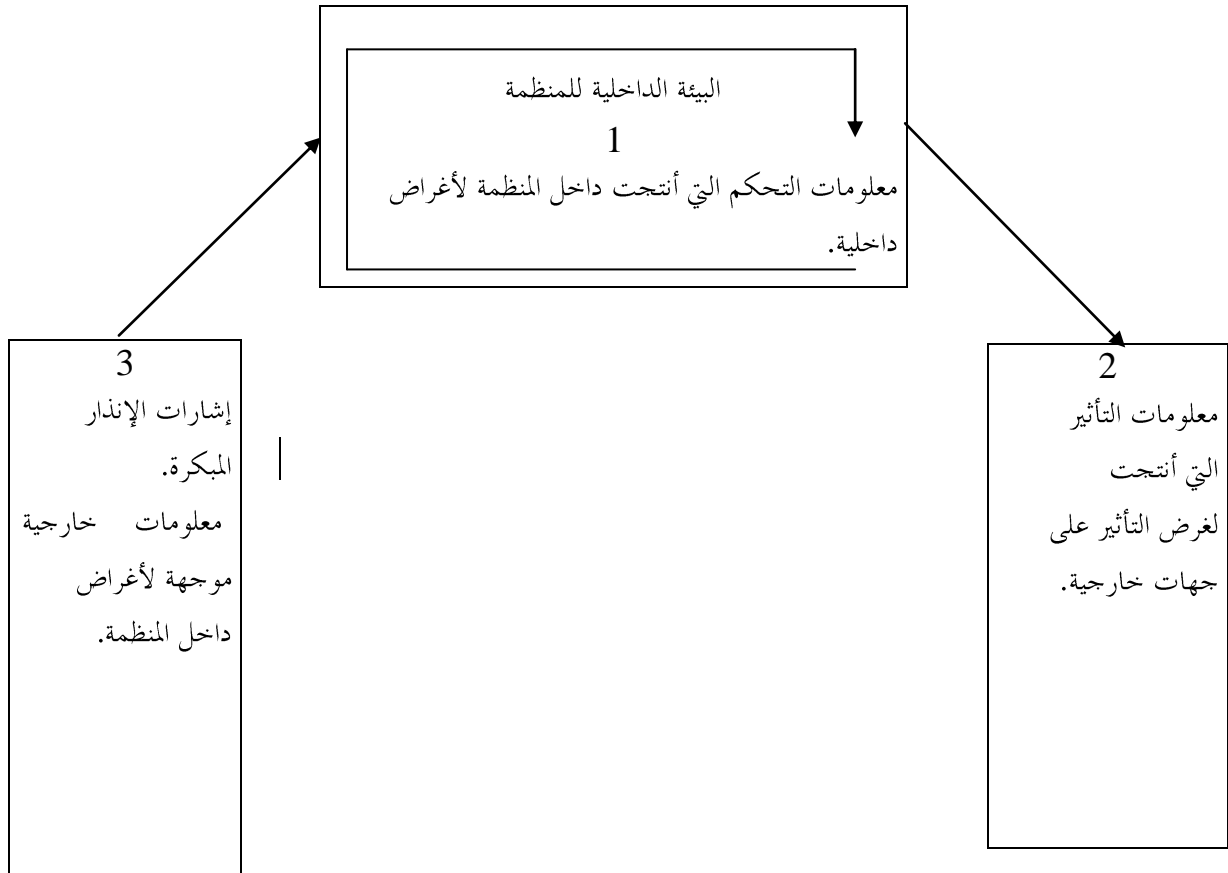
تنظم المعلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة. غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية وتعتبر معلومات مدعمة فقط.

2- معلومات التأثير: وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة وتوجهها لاستعمالها الخارجي. أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالميل والمور د). وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسريتها. وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

3- إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة): وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المنظمة للحصول عليها. وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم تحقق تماماً، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المنظمة.

ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (05): أنواع المعلومات التي تنتجها المنظمة للاهتمام بها.



المصدر : كمال روييح، مرجع سابق، ص 5.

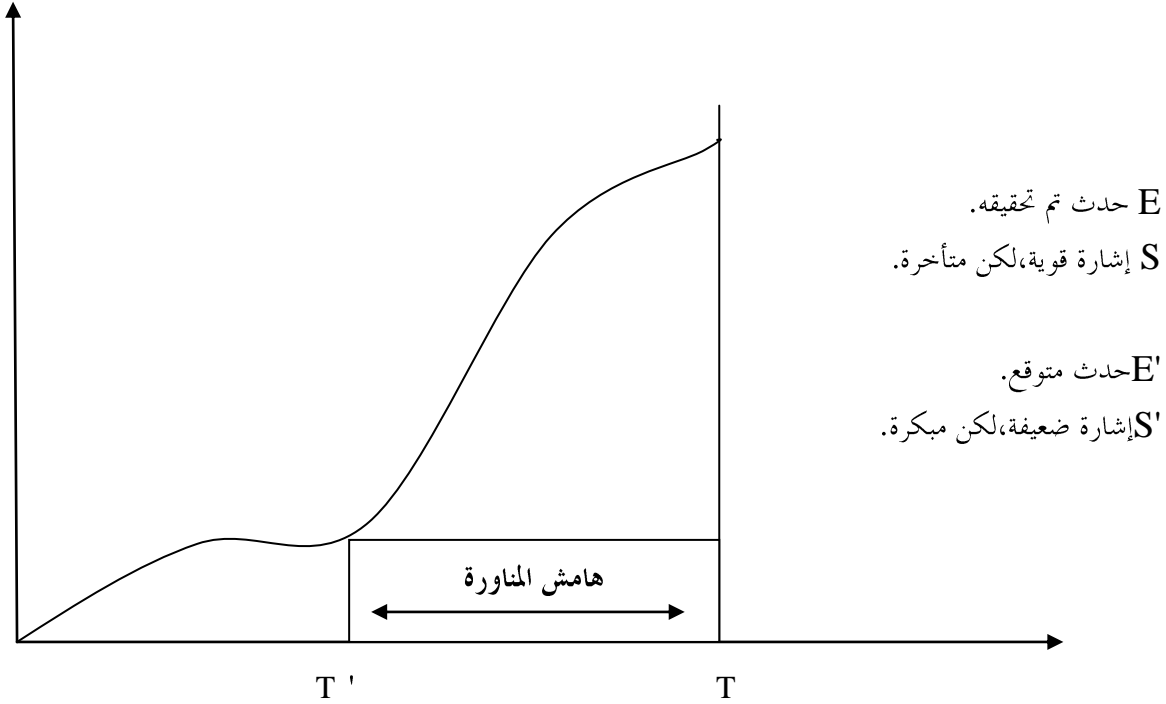
يمكن تعريف إشارات الإنذار المبكرة بأنها المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمنظمة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المنظمة، وكلما كانت هذه الإشارات توقعية كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر وهذا ما أشار إليه "هارلي ليغور أنسوف" H.Legor Ansoff حيث عبر عنها بالإشارات الضعيفة" وهي عبارة عن معلومات

غامضة جدا، تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن، إذن هي "عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يتحمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت"¹.

ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (06): نموذج الإشارات الضعيفة

شدة الإشارة



المصدر: Caroline Prat et Sylvie Mira-Bonnardel influence de la veille stratégique sur le de conception, article publié à LABORATOIRE GENIE processu INDUSTRIEL, <http://www.lgi.ecp.fr>, p4.

من خلال الشكل (6) فإن النقطة (E) تمثل الحدث المحقق (أي الذي تم وقوعه فعليا)، وهذا من خلال الزمن (T) ويعبر عنه بالإشارة (S) التي تمثل الحد الأقصى (القيمة القصوى) وهنا فإن هذه الإشارة لا تتطلب جهدا كبيرا من أجل التقاطها وفهمها، إذ تبدو واضحة للعيان، بمعنى أن الحدث (E) تم تحقيقه في الزمن (T) وهو في هذه الحالة مكشوف للجميع (جميع المسؤولين والمنظمات).

في حين يمكن ملاحظة النقطة (E') والتي تمثل الحدث (E) قبل وقوعه، فهو لم يتحقق بعد وإنما هناك فقط إشارات تدل على أنه سيحدث، ويمثل الزمن (T') الزمن الذي تم فيه التنبؤ بالحدث (E') و (S') تمثل الإشارة أو العلامة المقابلة لهذا الحدث (أي قيمة الإشارة)، إذ يلاحظ أنها إشارة ضعيفة (قيمة ضعيفة مقارنة مع قيمة (E))، والتي تمثلها العلامة (S)، وهي تحتاج إلى مجهود أكبر من أجل التقاطها.²

¹ Nicolas LESCA, construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002.

² Humbert Lesca et Jean-claude CASTAGNO, capter les signaux faibles de la veille stratégique: comment amorcer le processus?, colloque AIMS, Montpellier, France, 2000, p3.

ويلاحظ أيضا أنه كلما كان الحدث قريبا من الزمن (T) هو زمن وقوع الحدث، كلما كانت الإشارة قوية وتوفرت المعلومات عن هذا الحدث بشكل كبير والتي تسمح بالتحليل الدقيق للوضعية واختيار رد الفعل المناسب، ولكن بالمقابل فإن مقدار الزمن الذي يمكن أن يتاح للمنظمة من أجل تكوين ردة الفعل المناسبة يكون قصير ولا يؤهلها لمجارات الوضع. من خلال الشكل يمكن ملاحظة المجال الذي يمكن أن تناور فيه المنظمة والمعبر عنه بالمجال [T T'] (هامش المناورة). فالمنظمة إذ حاولت أن تنتظر حتى تتوفر لديها المعلومات الكافية عن الحدث فإن هذا قد يفاجئها بوقوع أزمة، لهذا وجب عليها أن تكون يقظة وتنبأ للحدث قبل وقوعه من خلال استشعارها لإشارات الإنذار المبكرة والمعبر عنها في الشكل بالإشارة (S').

أوهي:

1-علامات الإنذار المبكرة: تمثل علامات الإنذار المبكرة المعلومات التي تحمل الاعتقاد أنه سيتمكن أن يبدأ حدث من المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة كلما كانت علامة للإنذار توقعية كلما كانت علامة ضعيفة الشدة¹. ويمكن التعبير عنها "بالإشارات الضعيفة" وهي العبارة المستخدمة من قبل أنسوف "ANSOF".

1-1 مميزات علامات الإنذار المبكرة:

تتمثل العلامات الإنذار المبكرة بشكل رئيسي في المعلومات ذات الميزة²:

أ- النوعية: الأغلبية الكبيرة عن معلومات اليقظة الإستراتيجية نوعية. فلا يمكن لها أن تمثل فقط أرقاما تبين الماضي أو تستنبط الماضي، فالهم هو الأحداث التي من الممكن أن تقع والتي ليست موضوع التقارير المحاسب

ب- جزئية: هي معلومات منتقاة، مجمعة، مفسرة، وتم المصادقة عليها. وتكون ممسوخة بشكل منفصل وتعتبر كل معلومة منها تافهة ومشبه فيها لكنها قريبة ومرتبطة بالمعلومات الأخرى، وتأخذ تدريجيا معنى وتفسيرا فهي تشبه جزءا من لغز أو قطعة الفسيفساء.

ج- ناقصة: بالأخذ بحقيقة طبيعتها وصعوبة الحصول على في الوقت المناسب. علامات الإنذار المبكرة هي معلومات ناقصة حتما لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريق مرجحة. للذهاب إلى أبعد نقطة وذلك بالتكلم عن إنشاء تفسير ومعنى لها.

د- غامضة: كثيرا ما تفتقر إشارات الإنذار المبكرة للدقة المرغوب فيها وتكون متلبسة. وبالتالي يجب أن يؤخذ هذا اللبس الحتمي بعين الاعتبار في اختيار الدعائم التي تستعمل لنشر المعلومات.

2-المعلومات المحتملة: هي المعلومات هي التي تخبر عن قدرات عناصر ومتعاملي المحيط، والتي تهتم بهم المؤسسة أي أنه من المستحسن وضعها تحت المتابعة النشيطة، فعلى سبيل المثال، اذا كان هذا المتعامل منافس. فالمعلومات المحتملة والمهمة من الممكن أن تكون كمية تمويله الذاتي الدالة عن مدى قدرته في تولي مشروع هام، جودة كفاءة عماله³.

¹Humbert Lesca, Veille stratégique ; passage de la notion de signal faible a la notion de signe d'alerte précoce, colloque VSSST 2001, barceloneoct, 2001,P : 99-100.

²Humbert Lesca, Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, 'Ministère de l'Education Nationale' de la Recherche et de la Technologie, ADBS, 1997 ,P : 6- 7.

³ Humbert Lesca, Rim Dourai, Traque et remontée des information de veille stratégique anticipative: une approche par la notion d'épanouissement de soi, p :6.

المطلب الرابع : أهمية اليقظة الإستراتيجية

تساهم اليقظة الإستراتيجية إلى حد كبير في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال ما يلي:

- معرفة الاتجاهات الجديدة؛
- الرفع من قدرة المؤسسة سرعة رد الفعل اتجاه التغيرات؛
- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها؛
- تدعيم معرفة المؤسسة وتطويرها؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- كما تساهم في: ¹
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق وفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على تحسين الخصائص التقنية للمنتج، والتخفيف من تكلفته؛
- تضمن سريان جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- التحضير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
- تعتبر وسيلة إستراتيجية للتسيير.
- وعلى العموم يمكن تلخيص دو اليقظة الإستراتيجية في أربع وظائف: ²
- **التوقع**: وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
- **الإكتشاف**: إكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها والتي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير، إكتشاف فرص في السوق.
- **المراقبة**: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط.
- **التعلم**: تعلم خصائص الأسواق الجديدة خطأ ونجاح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.
- كما تتجلى أيضا أهمية اليقظة الإستراتيجية للمنظمة في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة والتي يمكن ذكر بعضها كالاتي: ³
- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛
- إكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق ؛
- الزيادة من التأزر أو التعاضد في المنظمة ؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون ؛
- التوصل إلى حل المشكلات بصفة سريعة ؛

¹<http://www.Mpep.giv. op-cit>.

²[http://www.elajyale.yoo7.com/montada-f8/topic-t75.htm.\(04/04/2013\),\(17:50\)](http://www.elajyale.yoo7.com/montada-f8/topic-t75.htm.(04/04/2013),(17:50)).

³<http://www.islamfin.go-forum.net> : دور اليقظة الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية، مقال على الموقع

- الوعي في اتخاذ القرارات ؛
- التحسين الدائم في علاقتها مع الزبائن والموردين ؛
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار ؛
- اليقظة الإستراتيجية تعتبر كوسيلة الاستشعار السريع للإنقطاعات أو التغيرات المفاجئة ؛
- اليقظة وسيلة لرفع القدرة الإبتكارية للمنظمة ؛
- وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ؛
- وسيلة تسمح بتأقلم المنظمة مع بيئتها؛
- اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات؛
- اليقظة وسيلة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المنظمة؛ بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية؛
- الاقتصاد في الموارد لأن التأخر في رد الفعل يكلف كثيرا ؛
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان ؛
- اكتساب زبائن وأسواق جديدة ؛
- إيجاد شركاء وحلفاء جدد؛

المطلب الخامس : أهداف اليقظة الإستراتيجية

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- 1- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها ؛
- 2- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تتخدم المؤسسة إستراتيجيتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط؛
- 3- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الإستراتيجية في المجال التسويقي والتجاري؛
- 4- تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة؛
- 5- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية ؛
- 6- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين ؛
- 7- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين، والتنبؤ بنواياهم، وتوجهاتهم ؛
- 8- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب ؛
- 9- الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع ؛
- 10- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومات الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإحاطتها بالتعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار؛
- 11- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائنها جدد وضمان توسيع حصتها السوقية؛
- 12- تحسين، تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة.

¹Xavier Richet , Driss Guerraoui, intelligence économique et veille stratégique : défis Et stratégie pour les économies émergentes, édition l'harmattan, France, 2005, p : 176.

المبحث الثالث: أبعاد اليقظة الإستراتيجية

هناك عدة أبعاد لليقظة الإستراتيجية ولكل منها مميزات، مجال نشاطها، أهدافها، وغاياتها ولكنها على اختلافها تخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتتكون بإجماع المختصين من أنواع أساسية يمكن التطرق إليها فيما يلي:

المطلب الأول: اليقظة التنافسية

تهتم بالمنافسين الحاليين المرتقبين والداخلين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة وهي مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية والتجارية على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم هو تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية للتموقع في السوق ومواجهة المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع النشاط¹. وتسعى إلى جمع المعلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين، ونشاطاتهم.

والمعلومات التي تستقيها اليقظة التنافسية يمكن أن تغطي عدة جوانب نذكرها:

1. التحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة، أداء المنافسين واستراتيجياتهم.
 2. تتبع الأعمال التجارية للمنافسين ومبيعاتهم.
 3. تحليل التكاليف ومقارنتها بتكاليف المنافسين إذ تسنى لها ذلك.
 4. تنظيم ثقافة المؤسسة، وشبكات الاتصال داخلها.
 5. قدرة المديرية العامة على اتخاذ القرارات السليمة لمواجهة قرارات المنافسين.
 6. إثراء محفظة نشاطات المؤسسة مع متطلبات السوق والمنافسة.
- فاليقظة التنافسية تحدد معايير شدة الضغط التنافسي وتضع قاعدة بيانات تسمح للمنافسين بالمتابعة الدائمة، وتحديد المقررين في حالة المشاكل.

أو اليقظة التنافسية هي : تهتم بالبحث عن المعلومات الخاصة بالمنافسين وغير المباشرين الحاليين والمحتملين ومعالجتها ونشرها وتعلق بمراقبة:

- ✓ استراتيجياتهم؛
- ✓ سياساتهم التسعيرية؛
- ✓ منتجاتهم وخدماتهم الجديدة؛
- ✓ نتائجهم المالية؛
- ✓ سياساتهم التشغيلية؛
- ✓ عملائهم، عقودهم الجديدة، شراكتهم، وتحالفاتهم؛
- ✓ ظهور منافسين جدد.

تهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة استراتيجيات أهداف وقرارات المنافسين وأدائهم الحالية كما تسمح بـ¹:
○ وضع استراتيجيات تجارية أكثر فعالية؛

¹InésBonlifaTanboursa, Identification des facteurs critique de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse du doctorat, ISG-Tunis-ETHICS/CERAGE- UPMF- Grenoble, France,2008 P :60.

²Laurent Hescenel, Maitriser et pratiquer la veille stratégique ,édition AF Nor, 2001, P :11.

¹PATEYRON.E : le management stratégique de l'information édition économique, Paris, 1994, P :19.

- التعرف على المنافسين الأكثر تهديداً؛
- تحديد الاتجاه التجاري.

أوهي: ذلك النشاط الذي يسمح للمؤسسة بالتعرف على منافسيها الحاليين والمرتقبين والداخلين الجدد إلى السوق وذلك من خلال المراقبة والرصد للمستثمرين لأنشطتهم والتنبؤ بها، هذا النشاط يعطي للمؤسسة نظرة واضحة عن منافسيها والتي على أساسها يتبع وضع الاستراتيجيات والخطط لاغتنام فرص السوق وتجنب تهديداته الناتجة عن المنافسة. وبهذا الصدد قام "بورتو" بتحديد المعلومات التي تحتاج المؤسسة إلى جمعها حول المنافسين في 5 نقاط رئيسية هي²:

— الأداءات الحالية للمنافس؛

— إستراتيجية المنافس؛

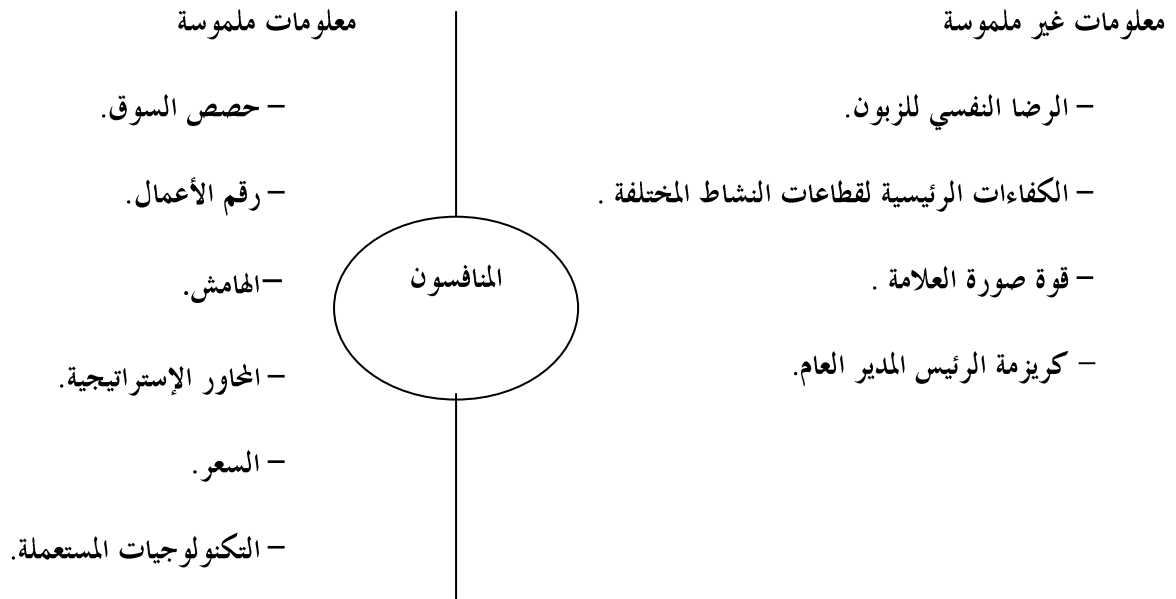
— الأهداف الجديدة للمنافس؛

— قدرات المنافس؛

— الفرضيات التي تحكم عمل المنافس وقراراته.

هناك نوعان من المعلومات المستهدفة من قبل اليقظة التنافسية، معلومات ملموسة (كمية) ومعلومات غير ملموسة (نوعية) فالمؤسسة مطالبة بالاهتمام بكلا النوعين والشكل التالي بعض الأمثلة عن أهم هذه المعلومات.

الشكل رقم (07): المعلومات الملموسة وغير الملموسة.



المصدر: Marie Christine Chalus ,Op- cit 40.

² Marie-Christine chaulus-sauvannet dynamisation de positif de veille stratégique pour la conduite de stratégie pratiques dans les entrepris industrielles, thèse pour le doctorat, Université lumière, Lyon 2, 2000, P :40.

غير أن اليقظة التنافسية لا تعني أبدا التحسس على المنافسين، إنما يمكن للمؤسسة الحصول على المعلومات من مصادر شرعية مثل التقارير السنوية مقالات الصحافة اللقاءات الموزعين الممثلين التجاريين الصالونات المهنية المعارض المنشورات والبرورتاجات والحصص الإعلامية، الهيئات والوكالات الرسمية، الأبحاث والدراسات الاقتصادية وغيرها.

المطلب الثاني: اليقظة التجارية

اليقظة التجارية هي النشاط الذي يقوم بدراسة كل من الموردين والزبائن فالمؤسسة بحاجة دائمة لمعلومات عن الموردين لضمان تزويدها المتواصل بالموارد عن الزبائن للحفاظ عليهم ولكسب ولائهم.

عند جمع المعلومات عن الزبائن يجب التركيز على: درجة رضاهم على المنتج المقدم، ظروف الطلب وسلوك الشراء لديهم، تطور احتياجاتهم وأذواقهم، قدرة وفاءهم، مدى ولاءهم للعلامة والمؤسسة تطور علاقتهم مع المؤسسة وجود زبائن جدد ومدى فعالية الوسائل المستخدمة لجلبهم وكسب ثقتهم، مدى قدرة المؤسسة في التأثير على زبائنهم، تحليل آراءهم والشكاوى المقدمة من طرفهم أما فيما يخص الموردين فالمؤسسة بحاجة إلى المتابعة المستمرة لعروض الموردين للمفاضلة بينها ومعرفة تطور منتجاتهم ونوعيتها ومزاياها والسعي لتطوير علاقتها بالموردين الرئيسيين، التعرف على الموردين الجدد ومنتجاتهم، والاستفادة من خدمات ما بعد البيع والضمانات المعروضة من قبلهم، وغيرها من المعلومات التي من شأنها ضمان التموين المستمر للمؤسسة بأحسن شروط النوعية والسعر.

وأهم وسيلة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها عند ممارسة اليقظة التجارية هي دراسة السوق سواء كانت كمية أو نوعية والسوق هنا تشمل السوق الأمامية (الموردين) والسوق الخلفية (الزبائن).

أو: هي التي تهتم بالبحث عن المعلومات الخاصة بسوق المؤسسة ومعالجتها ونشرها وتعلق بـ:

- طور سوق المؤسسة؛
- سلوك مستهلكيها؛
- مجاور اتصال منافسيها؛
- التنبؤ بتغيير أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم؛
- تطور استراتيجيات الموزعين .
- تسمح اليقظة التجارية بـ¹:
- اكتشاف أسواق جديدة؛
- اقتراح منتجات جديدة للعملاء؛
- تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة في السوق؛

و ينصب هذا النوع من اليقظة في انشغالات مهمة (كبيرة) للمؤسسة، الزبائن والأسواق، الموردين واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل.

فالهدف هنا هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين قصد كسب رضاهم، دون نسيان معرفة أموال الزبائن المحتملين، ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وطرحهم لمنتجات جديدة وتقييم قدراتهم التفاوضية قد اختير المورد الذي يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة.

¹نعيمه غلاب، زغيب مليكة، مرجع سابق، ص 161

المطلب الثالث: اليقظة التكنولوجية.

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهتم المؤسسة حالياً أو التي تحكمها مستقبلاً.

تمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:¹

- براءات الاختراع وتطور المعايير؛
- تطور التكنولوجيات وعمليات التصنيع؛
- البحث الأساسي والمقالات والتقارير العلمية.

إن اليقظة التكنولوجية هي: "ملاحظة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية والصدمات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية بغرض عرض مخاطر وفرص التطور".

وفي تعريف آخر "نشاط تنظيمي والذي من خلاله المعلومات الضرورية للتغيير التكنولوجي يتم جمعها، تحليلها ونشرها بغرض زيادة تنافسية المؤسسة" وعلى العموم فإن اليقظة التكنولوجية تتمثل في:²

- جمع المعلومات التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية ؛
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المتنافسين ؛
- الاهتمام بالتطورات التكنولوجية بما فيه من الاكتشافات العلمية الإبداع في السلع والخدمات التطور في الطرق وأساليب الصنع، ظهور موارد ومفاهيم جديدة.

وتخصص الكثير من المؤسسات أموالاً هائلة لليقظة التكنولوجية إذ تخصص لها المؤسسات اليابانية أكثر من 3% من رقم أعمالها السنوي والفرنسية 0.5%.

أوهي :

عملية البحث، المعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية أو مع سمة المكتسبات العلمية أو التقنية في الإنتاج وفي عملية التغليف. وتسمح بتسجيل براءات الاختراع، تطور التكنولوجيا، عمليات التصنيع،...³

المطلب الرابع: اليقظة الاجتماعية

وتعني اليقظة الاجتماعية "إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لهل أن تعرض المنظمة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط".

فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية الأفراد ومنها:⁴

¹ نعيمة غلاب، زغيب مليكة، نفس المرجع أعلاه، ص 162.

² la vieille technologique : « une ardente nécessité ». <http://www.fso.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html> (19/04/2007).

³ M. AKLI, Veille stratégique en entreprise : Communication, Gouvernance et intelligence économique, Colloque International UFC, Alger 14-16 Juin 2008, p : 179

⁴ معراج ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، عدد خاص، 2005، ص 166.

- تطور النمو الديمغرافي ؛
- عادات الاستهلاك؛
- التجمعات السكانية ، أي التروح نحو المناطق معينة ؛
- التغيير في الموضة.

أوهي :

تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات ، التعارض الديني ، التمسك بالتقاليد ، وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها كما تسمع لمسيري المؤسسة.

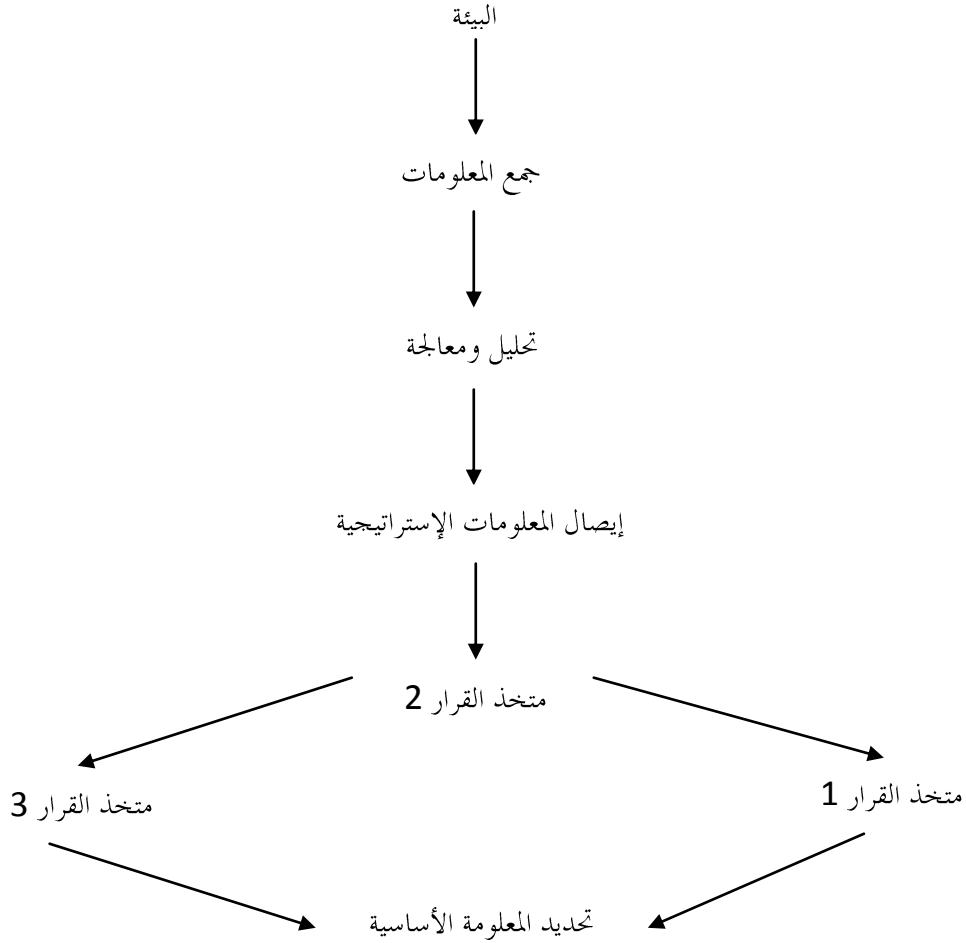
- مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة؛
- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل ؛
- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية.

المطلب الخامس:اليقظة البيئية

وتخص كل ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذ الأنواع السابقة بعين الاعتبار كاليقظة التشريعية، المالية، الجيوسياسية اليقظة الخاصة بعلم البيئة واليقظة الثقافية¹. ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لما أنه تعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية.وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه والشكل الموالي يبين عملية مراقبة البيئة.

¹تحاسية رتبية،مرجع سابق ذكره، ص78.

الشكل رقم (08): يمثل مراقبة البيئة



المصدر: نحاسية رتببة، مرجع سابق، ص78

أوهي:

نوع يهم باقي المكونين للمحيط (ماعداد الدين سبق ذكرهم)، أي باقي محيط المؤسسة، وهي مراقبة والتيقظ للتطورات الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية التي تؤثر في نشاط المؤسسة.¹ و اليقظة المحيطية أو البيئية تسمح بمراقبة التطورات الجبائية، قانون المالية، الشروط المنظمة للسوق، تغير المواقف، سلوك المستهلكين، مخاطر الفوضى والصراع، وما إلى ذلك.

¹<http://www.elajyale.yoo7.com>. op-cit..

أوهي:

المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة وتخص ما تبقى من عناصر البيئة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة: الاجتماعية، القانونية، الجيوسياسية، الثقافية¹...

تسمح اليقظة البيئية بـ:

-تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة (الصراعات الاجتماعية، الدينية والعرقية،

الاحتجاجات...)

-توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية².

¹ Humbert Lesca et Schuler ,M, veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations? Colloque VSST, Toulouse, 25-27 octobre 1995, p45.

² Picard,D, la veille sociale: prévoir et gérer la conflictualité industrielle, Librairie Vuibert, paris, 1991, p1.

خلاصة الفصل:

إن التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات، دفعت العديد من المؤسسات إلى الاعتماد على اليقظة الإستراتيجية، فتبني المؤسسة هذه الأخيرة يعد من الأهمية بمكان على اعتبار أنها تساعد في توجيه أنشطتها، وتكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق الأهداف الرئيسية من منظور جديد، مركز بصورة أساسية على المستقبل. فاليقظة الإستراتيجية لها دور فعال في صياغة إستراتيجية تنافسية المؤسسة وتوفير المعلومات الأزمة لها وكما يؤثر على مركزها التنافسي وحصتها السوقية.

ولضمان فعالية اليقظة الإستراتيجية الأبد من تسخير الموارد المادية، البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية، ووضع العديد من المعايير والضوابط التي تتسم بالديناميكية حتى يتسنى للمختصين والخبراء تلمين النتائج المتوصل إليها، قياس درجة الميزة المعتمدة والتعرف على الإطار والحدود التي تضعها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

الفصل الثاني: الميزة

التنافسية المستدامة

تمهيد الفصل:

تعيش المؤسسات اليوم في ظل محيط أعمال جد متقلب ومتغير، سمته الأساسية سرعة التغير والتطور، نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كل هذا زاد من شدة المنافسة في السوق، وزاد الضغوط والخطر على المنظمة بحيث أصبح خطر الفناء والزوال يهدد كل المنظمات، كل هذا دفع بالمنظمات التي لديها رغبة حقيقية في البقاء والاستمرارية؛ أن تولي أهمية بالغة لصناعة ميزة تنافسية والبحث في سبل استدامتها و استمراريتها؛ إذ لم تعد صناعة المزايا التنافسية خياراً بين بدائل يمكن الاختيار بينها، بل أصبحت السلاح الذي يحقق للمنظمة النجاح في بيئتها المتسارعة، والخطرة ويضمن لها البقاء، كما أن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية لا يعنى أنها في منأى عن فقدانها لهذه الميزة، نتيجة التقليد والهندسة العكسية، هذا ما يدفع المنظمة إلى البحث في سبل حماية هذه الميزة والدفاع عليها، والبحث في سبل استدامتها وتطويرها. ولالإحاطة أكثر بموضوع الميزة التنافسية المستدامة، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة ولأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى **ثلاثة مباحث** على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية؛

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة؛

المبحث الثالث: دوافع تطوير الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً، لا سيما مع ما أفرزته العولمة من اشتداد للمنافسة، فلم جعل المؤسسات في أمس الحاجة إلى أسس وأساليب جديدة، خاصة وأن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق وإنما العمل على البقاء في الواجهة، لذلك لا بد من التحقيق تمييز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح وإنما بهدف التفوق الدائم.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

يرجع ظهور الميزة التنافسية إلى 1939 Chamberlin لكن يمكن إرجاعه إلى Selznick سنة 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Hof and scheider الميزة التنافسية بأنها الموضوع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد بعد ذلك جاء Day 1984 ثم Porter 1985 M. حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية المتغير التابع وليس شيئاً يستخدم ضمن الإستراتيجية.¹

-عرف M. Porter الميزة التنافسية على أنها تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لعملائها. إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في الخدمة مقارنة بالمنافسين. وحسب Porter هناك ثلاث طرق لاكتساب الميزة التنافسية لأية منظمة "ميزة التكلفة" "ميزة الأفضلية" "ميزة التركيز".²

-كما يرى MC.Fetridges يرى أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.³

-يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة في التنافس".⁴

-تعني الميزة التنافسية قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، وخلق قيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية. لا يعنى التركيز على جانب السعر وانخفاضه فحسب بل أيضا يعتمد على جودة الإنتاج، الأمان المتحقق منه، المنافع المختلفة التي يحققها قياسا بغيره من المنتجات. وهذا كله ينصب في رضا الزبون.⁵

-يعرفها مصطفى محمود أبو بكر للميزة التنافسية: تعبر الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع. ويرتبط تحقيقها ببعدين أساسيين هما: "القيمة المدركة لدى العميل" و"القدرة على التميز".⁶

¹ حجاج عبد الرؤوف "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها" مذكرة ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة سكيكدة 2006-2007.

² المط يري فيصل: "اثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط 2012 ص 21.

³ بومدين يوسف "رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة" ملتقى دولي جامعة الشلف 13 و 14 ديسمبر 2011 ص 11.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره ص 37.

⁵ تامر البكري: "استراتيجيات التسويق" دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع 2008 ص 192.

⁶ مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية الدار الجامعية 2003-2004 ص 13-14.

عرفها الدكتور: "طلعت أسعد عبد الحميد" على أنها كل ما تختص به مؤسسة ما دون غيرها وبما تعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، إذ أنه باستطاعة المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع وبسعر أقل.⁷

استنادا إلى ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة، والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها.... الخ. أي تقديم المؤسسة لقيمة مضافة أو متفردة عن منتجات المنافسين والتي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تسعى المنظمة إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى أبعاد تنافسية، وهي الأبعاد التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلبات في السوق ومن خلالها تحقيق المنظمة ميزة تنافسية.

هناك نوعان من الاختلاف بين الباحثين في عدد وتسمية أبعاد الميزة التنافسية. وسنعمد على التكلفة والجودة، والسرعة، والمرونة، لوجود شبه اتفاق بينها حول هذه الأبعاد وفيما يأتي شرح لكل بعد منها:

1) ميزة التكلفة: يعد هدف التكلفة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح المنظمة ويرى "السيد" انه لا بد من سعي المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلف أي أن تركز المنظمة على جعل تكاليف الإنتاج وتسويق منتجاتها ادني من المنظمات الأخرى المنافسة.⁸

و يشير Best إلى أن التكلفة لا تعني أن تقدم المنظمة خدمات بكلفة اقل فحسب، بل أن تكون التكلفة ذات علاقة بالجودة بحيث يكون جذابا في السوق الذي تعمل فيه المنظمة. ويمكنها تحقيق ميزة من التكلفة، من خلال كلفة متغيرة اقل من نفقات التسويق أو تحقيق مستويات اقل في النفقات التشغيلية والإدارية⁹

- تأسيسا على ما تقدم يمكن أن تكون التكلفة ميزة مهمة تركز عليها المنظمة باتجاه تحقيق هدفها في البقاء والاستمرار تجنبا لتكاليف عالية قد تؤدي بالمنظمة إلى التدهور والانحدار.

2) ميزة الجودة: تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة، خدمة)، تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها، لذلك يركز المبتكرون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يفكر فيه العميل وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة. وبذلك تعد الجودة سلاحا تنافسيا فاعلا ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات بأعلى جودة او أكثر انسجاما مع توقعاتهم.¹⁰

3) ميزة المرونة: يشير "Slack" أن المرونة تتضمن مرونة "المنتج" وتعني القدرة على مسابرة التغيرات في الأذواق والحاجات المتفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة. والمرونة الثانية " مرونة الحجم"

⁷ طلعت اسعد عبد الحميد، «التسويق الفعال. كيف تواجه القرن 21؟» القاهرة دار النهضة العربية 2000 ص 190.

⁸ مصطفى احمد السيد "إعادة البناء كمدخل تنافسي اختيار الإدارة". نشرة فصلية عن المنظمة العربية لتنمية الإدارة العدد 16 أيلول 1996 ص 4.

⁹ Best. R (1997) based management strategies for growing customer value and profit ability. Prentice HALL .INC. u.s.a p: 154.

¹⁰ سعيدة قاسم شاوش، " اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية " مذكرة ماجستير . في إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب بالبيدة ، 2006، ص 43.

وتعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة التحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة.¹¹

- وبناءً على ما تقدم فإن المرونة هي القابلية على التغير والاستجابة بأقل جهد ووقت وكلفة. وهي تضيف بعداً قوياً إلى الكلفة والإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

4) **ميزة السرعة** : إن قدرة المنظمة على تقديم المنتجات في الوقت الذي يريه الزبون وبالذقة والسرعة المطلوبين تتأثر بالعديد من التغيرات التي يمكن تحسينها على مستوى إدارة العمليات والتوقفات والعطلات في المكائن ومعدل غياب العاملين، ودوران العمل، وتخطيط الطاقة الإنتاجية وأنظمة الرقابة وتحسين عمليات المناولة الداخلية وسياسات التخزين.¹²

- فالتحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم يتطلب تزايد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعداً تنافسياً تنافس من خلاله المؤسسات.

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية وشروط فعاليتها

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية:

- تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة من خلال الجوانب التالية:¹³

- تعطي للمؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً، وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛

- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛

- لكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى؛

- تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة، من لدن المؤسسات المنافسة في القطاع المعني ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن؛

- في المستقبل القريب، عن طريق وحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛

- الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين، وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.¹⁴

الفرع الثاني: شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- **حاسمة**: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

- **الاستمرارية**: بمعنى إمكانية استمرارها خلال الزمن، أي أن الميزة التنافسية لها دورة حياة مثل المنتج؛

- من الممكن الدفاع عنها من تقليد المنافسين (يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها).

¹¹Slack, NIGLE. And other (1998) operation management 2 ed pitman publishing- London p:59.

¹²Slack,op -cit , p : 121.

¹³ألغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة". طبعة 1 عمان، دار وائل للنشر 2009 ص 309.

¹⁴تامر البكري ، مرجع سابق ذكره ص 193.

- تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لكون كل شرط مرهون بالآخر، إذ أن شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف يمكن أن تستمر الميزة التنافسية وهي " هشة يمكن إلغاؤها"؟، وكيف بما أن تكون حاسمة وهي لا تستمر طويلا؟¹⁵

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية.

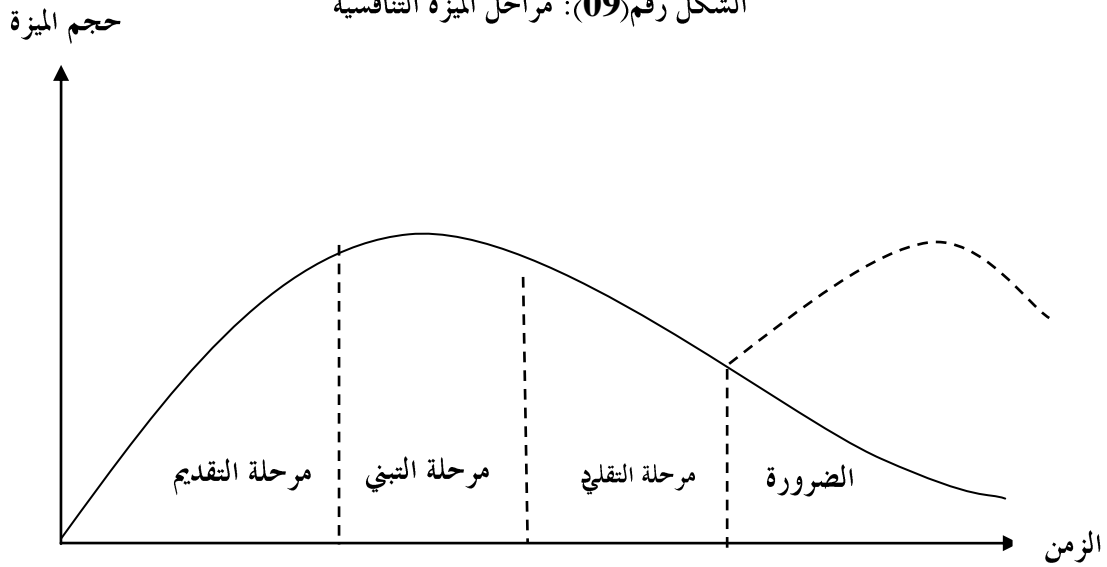
تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس :

1-1 حجم الميزة التنافسية :

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل. أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، فكلما كانت الميزة التنافسية للمؤسسة كبيرة سواء من ناحية التكلفة أو التميز، كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة هي الأخرى، حيث تبدأ دورة حياتها بمرحلة " التقديم"، ثم "التبني" بعدها "التقليد" وأخيرا تظهر مرحلة "الضرورة"¹⁶.

و سنوضح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم(09): مراحل الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين تنفيذ استراتيجيات التنافس. دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية 2003 ص 86.

- يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

¹⁵ سامية لحول، " التسويق والمزايا التنافسية، دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء " دكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر الجزائر 2007 2008 ص 50.

¹⁶ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 85.

- 1) مرحلة التقديم:** تعد أول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة وفقا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها، وطبيعة السوق التي تعمل به، وحجم المنافسة السائدة فيها. وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.¹⁷
- 2) مرحلة التثبيت:** تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها وهنا تعرف الميزة التنافسية نوعا من الاستقرار والثبات النسبي بفعل تزايد عدد المنافسين.¹⁸
- 3) مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة في هذه المرحلة شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوفرات.¹⁹
- 4) مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة للمنافسة من جديد²⁰ و في الأخير يمكن القول انه من الصعب للمؤسسة تحقيق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، بسبب الجهود المعترية التي تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على ميزة المؤسسة أو تحييد أثرها إضافة إلى إن تلك التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج، طرق التصنيع أو التوزيع... الخ.

2-1 : نطاق التنافس :

- يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تهدف المؤسسة الوصول إليها.²¹

¹⁷ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 195 - 196.

¹⁸ سمية بروبي، " دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة " رسالة ماجستير، اقتصاد وتسيير، جامعة سطيف، 2010 - 2011، ص 168 .

¹⁹ رحيل آسيا، " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية " ماجستير إدارة أعمال جامعة بو مرداس، 2010 - 2011، ص 52.

²⁰ رحيل آسيا، نفس المرجع، ص 53.

²¹ غول فرحات "الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية ". مجلة دراسات اقتصادية الجزائر 2009/2/12 ص 99.

و هناك 4 أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقى، النطاق الرأسى، النطاق الجغرافى، نطاق الصناعة وهو ما سنوضحه فى الجدول التالى:

الجدول رقم(02): أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقى	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسى	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء). فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة فى تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافى	يعكس عدد المناطق الجغرافية التى تنافس فيها المؤسسة، يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة فى تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة فى أن تقدم المؤسسة منتجاتها فى ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل فى ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التى تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: تكوين تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 87- 88.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

- تتحدد نوعية وجود الميزة التنافسية ب ثلاث معايير وهي:²²

1) مصدر الميزة :

من خلال هذا المعيار يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العمليات، تمييز المنتج، السمعة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحييدها أو التغلب عليها، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

3) درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

- يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية المستدامة.

- تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الأعمال في السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة. وعليه سيتم تناول الميزة التنافسية المستدامة من ناحية المفهوم ومتطلبات البناء....

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة :

تجدر الإشارة إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة ورد بصيغ مختلفة مثل : الميزة التنافسية المستمرة، الميزة التنافسية المتواصلة، وهي كلها تحمل نفس المدلول، كما انه لا بد الإشارة إلى إن مفهوم الميزة التنافسية ينطلق أساساً من مفهوم الميزة التنافسية مع إضافة عامل الزمن المستقبلي، ويتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاث مصطلحات يتركز عليها هذا المفهوم وهي (الميزة، التنافسية، المستدامة).

وقد تضمن قاموس (Webster) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة إذ عرف : الميزة (بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة) وعرف التنافسية بأنها (الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها) وعرف المستدامة بأنها (التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة).²³

ويعرف « Cayne » الميزة التنافسية المستدامة بأنها : محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المؤسسة، تحقق من خلالها غاياتها الإستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخلياً وخارجياً.²⁴

²² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 99-100.

²³ عبد الرضا ناصر محسن المالك، "أبعاد إستراتيجية المسؤولية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" رسالة ماجستير . إدارة الأعمال جامعة بغداد 2009 ص 47.

الميزة التنافسية المستدامة لها علاقة وطيدة بالإستراتيجية التنافسية واحد مقوماتها، وتبعاً لذلك نجد بان إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية وهي: " طريقة التنافس "، " خلية التنافس "، " أساس التنافس " ²⁵. كما تم وصفها بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى. ²⁶

المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

إن المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق المحلية والدولية دفعت بالمؤسسات إلى اعتماد ميزات تنافسية جديدة فضلاً عن الجودة والمرونة والتكلفة المناسبة، فهذه العناصر على أهميتها الكبيرة فإنها لم تعد كافية بسبب المنافسة الحادة والتغير السريع في أذواق المستهلكين وحاجاتهم.

نذكر بعض الأبعاد وهي:

1_ بعد الأصول والمهارات : يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على كل الأصول والمهارات التي تحوزها

المؤسسة. ويعبر الأصل عن شيء ما تحوزه المؤسسة مثل: اسم العلامة، الولاء للعلامة، أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين. أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين ويعد النموذج الإداري احد الأسس الذي يمكن الاستناد إليه في بناء هذه المهارة لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، وتكون الفكرة الأساسية هنا في اختيار المؤسسة للأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن. ²⁷

2_ البعد البيئي : ركز سايدمانو شاييرو ("سايدمان يتولى إدارة "إل.أر.إن" وهي شركة تساعد الشركات الأخرى

على تطوير ثقافات أخلاقية في داخلها" و "شاييرو يتولى إدارة جوين أوردرد شركة تقدم النصح والمشورة إلى عدد كبير من الشركات") ركزا على مفهوم "التفوق البيئي على الآخرين". اشتهر هذا المصطلح بفضل توماس فريدمان الصحفي في جريدة "نيويورك تايمز". يقول سايدمان: الاستراتيجيات القديمة للنجاح، مثل التفوق في التعدين أو التفوق في الحفر أو الاستهلاك أو في الإنفاق لم يعد يعطي ميزة تنافسية مستدامة. ولكنك تستطيع تحقيق التفوق البيئي على الشركات المنافسة. ليس الموضوع مجرد توفير في مصابيح الطاقة، وإنما هو حول تغيير العقلية. بإمكانك أن تعتبر أن ذلك هو نسخة القرن الواحد والعشرين من إعادة هندسة عمليات الأعمال ولكن هذه المرة تجري تحت شعار البيئة. ²⁸

3_ الموارد المتميزة : اهتم (Barney) بعملية تحليل الموارد للوصول بها إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، فقد

أعطى تعريفاً واسعاً للموارد وهو كل الأصول، الطرق التنظيمية، المعلومات وغيرها التي تحكم في المنظمة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجية التي تضمن لها السير الحسن والفعالية. وقد قام Barney بتصنيف الموارد إلى ثلاث أصناف هي: موارد رأس المال البشري، موارد رأس المال التنظيمي، فعملية التحليل التي يشترطها Barney في وضع الإستراتيجية المرتكزة

²⁴ عبد الكريم شوكال، إبراهيم ي سمير، زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية، ص 8.

²⁵ نبيل مرسي خليل مرجع سابق ذكره ص 102 .

²⁶ عبد الرضا محسن المالك، نفس المرجع أعلاه، ص 47 .

²⁷ سعيدة قاسم شاوش، مرجع سابق ذكره ص 44 .

²⁸ فاينانشل تايمز، التفوق البيئي يعطي ميزة تنافسية مستدامة للشركات المنافسة . الشركة السعودية للأبحاث والنشر 2009/03/23 <http://www.aleq.com>

/2009/03/23/article – 207097.htm.

على الموارد، يجب أن تحقق للمنظمة ميزة تنافسية (ملف القيمة). وأضاف إلى دراسته سنة 1991 الموارد الغير متجانسة، أي احتكار المنظمة لقيمة المورد بصفة مؤقتة بالنظر إلى المنافسين الآخرين. الأمر الذي يؤدي بالمنظمة إلى امتلاك أصل المورد العائد الذي قال عنه « Barney »، الأمر الثاني الذي افترضه Barney هو نسبية حركية الموارد التي تسمح لها بكسب ميزة تنافسية مستدامة، مثل اكتساب براءة الاختراع هاتان الفرضيتان تسمحان إلى حد كبير بكسب ميزة تنافسية متواصلة.²⁹

4_ إدارة المعرفة : إن العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستمرة واضحة، من خلال تأثير إدارة المعرفة على

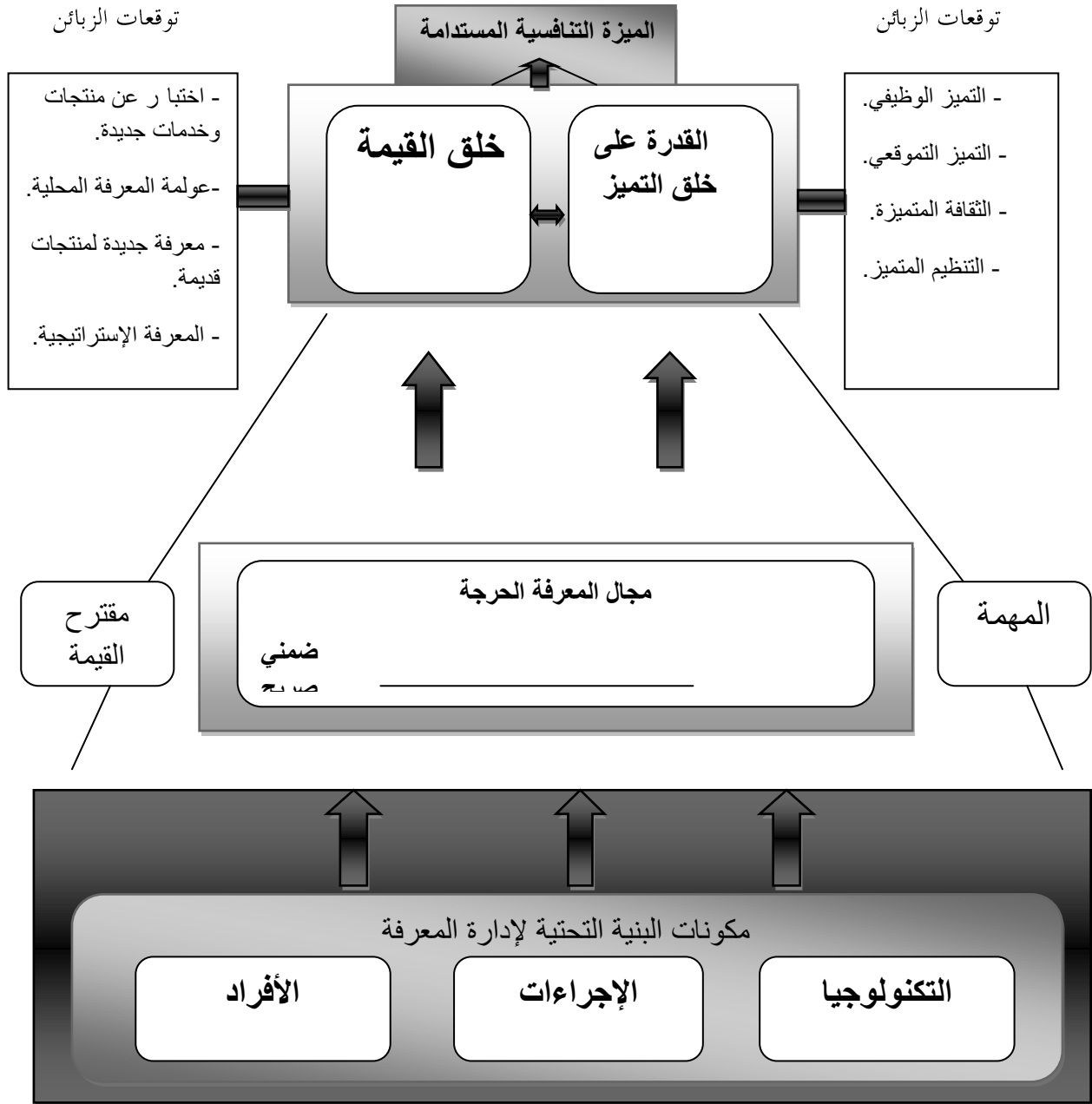
جميع المكونات والعناصر التي يمكن أن تساهم في استدامة الميزة التنافسية ذلك أن المعرفة وتأثير عملياتها تتسلسل وتتغلغل بعمق، وتساهم في التأثير على جميع أنشطة سلسلة القيمة لمنظمات الأعمال. ومن بين التأثيرات العميقة التي يمكن أن تحدث عمليات إدارة المعرفة، هي التأثير على سلسلة القيمة للمنظمة وتحقيق التميز، وهذا ما يجعل المنظمة الأحسن في قطاع عملها، هذا التميز المتولد عن المعرفة الجديدة وتطبيقها، هو ما يجعل المنظمة في منأى عن تهديدات المنافسين، من خلال الحواجز التي تضعها المنظمة أمام المنظمات الأخرى المنافسة لها حتى لا يتم تقليدها ومحاكاة الخصائص المميزة لمنتجاتها.³⁰

²⁹ محمد كنوش، "دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة" شهادة ماجستير إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة جامعة سطيف 2012/2011

ص66

³⁰ محمد كنوش، نفس المرجع أعلاه. ص 100

-الشكل الموالي يبين علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية
الشكل رقم (10):علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية المستدامة.



Source : Gabriel capped-carrions, competitive advantage of knowledge management, encyclopedia of knowledge management , idea group reference , Tel, Aviv, 2006 , p36.

يوضح الشكل - 10- كيف يمكن للمنظمة الحصول ميزة تنافسية مستدامة. من خلال إدارة المعرفة وذلك من خلال تأثير إدارة المعرفة وعملياتها على الأفراد العاملين داخل المنظمة، وكذلك العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، أيضا الأداء لمنظمتي، حيث يعتبر الأفراد هم أهم عنصر أو مورد في إدارة المعرفة باعتبارهم منتجها أو موزعيها. كذلك البنية التحتية لإدارة المعرفة تمثل أداة يتم من خلالها توزيع وإيصال المعرفة إلى مختلف الأفراد المستهدفين في المنظمة وهذه العناصر الثلاث (الأفراد، العمليات، التكنولوجيا) التي لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنها، فهي بمثابة البنية القاعدية لإدارة المعرفة.

5_ الكفاءة: تعتبر الكفاءة من الموارد الغير منظورة للمنظمة. وقد أكدت الكثير من المدارس على الأهمية الاستراتيجية لهذه الموارد وإن أهم ما يميز هذا النوع من الموارد هو الغموض وعدم رؤيتها، فالإبهام والغموض الذي يلفها يصعب عملية تحديدها وتقييمها. وهي أهم وأحسن ما يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، ويطلق على هذا الإبهام أو الضبابية ب "السبب المبهم" والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الميزة من طرف المنافسين عملية صعبة، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.³¹

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية المستدامة.

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، هذه الخصائص هي:³²

- تحقيق السبق والأفضلية على المنافسين (First Move) على المدى الطويل وليس المدى القصير فقط أي أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافسين؛³³
- متجددة وفق البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- تدمج الأهداف البيئية (الخضراء) ضمن أهدافها وسياساتها؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
- صعوبة فهمها وتحليل مضامينها أي أنها تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة بحيث تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها؛

— تكون غالبا مركزة جغرافيا أي تبنى على فكرة اقتصاديات الموقع economic of location؛

— تجنّب وتصاغ على اختلاف وليس على تشابه؛

المطلب الرابع: مقومات بناء الميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية المستدامة، السبيل الوحيد الذي يضمن للمنظمة البقاء في ساحة المنافسة، ويمكن القول أن استدامة الميزة التنافسية للمنظمة يتوقف على ما يلي:³⁴

³¹ الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق التنافسية ، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص50.

³² ابو بكر بو سالم، دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 2013، ص73.

³³ Grant. Jessie L, " An examination of the job satisfaction of Mid-level manager in student affair administration". Dissertation abstract western Michigan university (2006) ; p33.

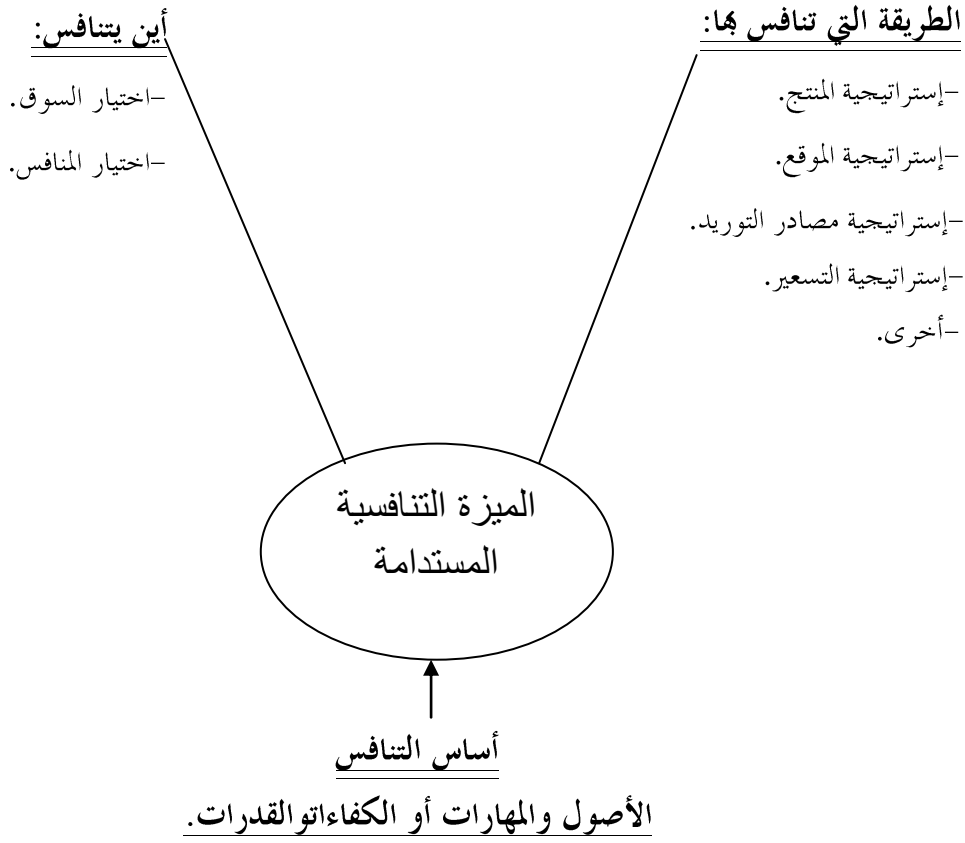
³⁴ فرحات غول، مرجع سابق ذكره، ص101.

1- أسس التنافس (الأصول والقدرات والمهارات): حيث أن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والمهارات والقدرات التنافسية، مثل توفر مهارات خاصة في التصميم والتصنيع. لإنتاج سلع متميزة وذات قيمة للمستهلك، أو توفر قدرات بشرية كافية قادرة على التنافس.

2- ميدان التنافس: إن تحديد المنظمة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة، من خلال توظيف قدرات المنظمة في المكان المناسب ومن خلال المنتجات المناسبة.

3- طرائق التنافس: حيث أن بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الاستراتيجية التي تتبناها الشركة، إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع.... يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11) : مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة.



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص75.

من خلال الشكل السابق نرى أن الميزة التنافسية المستدامة لها علاقة وطيدة بالإستراتيجية التنافسية وأحد مقوماتها. وتبعاً لذلك نجد بأن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية وهي: طريقة التنافس، خلية التنافس، أساس التنافس.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على تضاؤل الميزة التنافسية المستدامة

- إن مدة حياة الميزة التنافسية تتوقف على السرعة التي تسير بها هذه الميزة في منحى حياتها وتختلف هذه السرعة من ميزة إلى أخرى، ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل المؤثرة وهي:

أولاً: الاستمرارية: تعتمد طاقة الميزة التنافسية على معدل استهلاك أو تقادم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتتفاوت درجة استمرارية الموارد، نتيجة لتزايد معدلات التغير التكنولوجي، وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها.³⁵

ثانياً: إمكانية التقليد: حيث أن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية، سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين على امتلاك المنظمة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاوله تقليدها. ولكي تقوم المؤسسات المنافسة بالتقليد يتوجب عليها التغلب على مشكلتين هما:

1- مشكلة المعلومات: يستوجب القيام بعملية التقليد حصول المنظمة المقلدة على المعلومات التي مكنت المنظمة المالكة لهذه الميزة من تحقيق تلك الميزة، ويمكن حصول المنظمة على هذه المعلومات بطرائق متعددة وغالباً ما تكون عن طريق الجوسسة.

2- مشكلة نسخ الإستراتيجية: ويقصد بنسخ الإستراتيجية قيام المنظمة الراغبة في التقليد بإتباع نفس الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة المالكة للميزة المراد تقليدها.³⁶

ثالثاً: ديناميكية الصناعة: من أهم ما يميز الحياة الاقتصادية عموماً في وقتنا الحاضر، السرعة في التغيرات والتحديات الحاصلة في جميع المجالات، حيث أصبحت دورة حياة المنتج أو الخدمة أو التكنولوجيا (الآلات...) قصيرة جداً وأصبح ما إن يظهر منتج معين في السوق إلا ويظهر بعد فترة قصيرة منتج آخر يحمل مواصفات المنتج الأول ويزيد عليه بخصائص إضافية وهذا ما يؤدي إلى زوال المنتج الأول.³⁷

المبحث الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تمر الميزة التنافسية بمراحل مختلفة في حياتها فهي مهما كانت متميزة تحمل خصائص فريدة فإنها لا يمكن لها أن تستمر مدى الحياة وذلك يرجع إلى الخصائص الموجودة بالميزة نفسها، كذا البيئة الخاصة والعامه للمنظمة. فعلى هذه الأخيرة تطوير ميزتها التنافسية بصورة مستمرة.

المطلب الأول: دوافع تطوير الميزة التنافسية

تطوير المنظمة لميزتها التنافسية والحرص على تحديثها واستدامتها يضمن للمنظمة البقاء والربحية، ويمكن تلخيص أهم الأسباب أو الدوافع التي تؤدي بالمنظمة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:³⁸

³⁵ محمد كنوش، مرجع سابق ذكره، ص 59.

³⁶ يحيى لخضر، "دور الامتيازات الضريبية" دراسة حالة، رسالة ماجستير جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة 2007 ص 40 - 41.

³⁷ محمد كنوش نفس المرجع ص 60.

³⁸ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ذكره، ص 98.

أولاً: ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة بمجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب وطرائق التسويق عبر الإنترنت وهذا ما يدفع بالمنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية، من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

ثانياً: ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها: على اعتبار أن حاجات المستهلك متغيرة وغير ثابتة فإنه يجب على المنظمة أن تكون على دراية كبيرة بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في رغبات المستهلكين وتفضيلاتهم وفي حالة ما إذا أصبح المستهلك لا يرغب في المنتجات التي تقدمها المنظمة، لذلك يجب أن تتطلع المنظمة وبصفة دائمة على تغيرات رغبات المستهلكين وتكيف منتجاتها وفق رغباتهم واحتياجاتهم. فالتوجه الجديد في التسويق ينطلق من السوق من خلال دراسة ومعرفة احتياجات المستهلكين وما يرغبون فيه وفيما لا يرغبون فيه ان يكون في منتج أو خدمة المنظمة.

ثالثاً: تغير تكاليف المدخلات: غابا ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

رابعاً: التغير في القيود الحكومية: عندما تحدث تغيرات في مجالات مواصفات المنتج، وقوانين حماية البيئة من التلوث مثلاً، وقيود دخول السوق.³⁹

المطلب الثاني: طرق استدامة الميزة التنافسية

لكي تقوم المنظمة بالمحافظة على ميزتها التنافسية واستمراريتها هناك العديد من السبل التي يمكنها إتباعها، لكي تحقق ذلك نذكر منها ما يلي:⁴⁰

- 1: التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية:** لتحافظ المنظمة على الميزة التنافسية، فإن ذلك يتطلب أن تستمر المنظمة في التركيز على أركان البناء الأربعة للميزة التنافسية وهي: الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للمستهلكين. كما يتطلب ذلك أن تقوم بتطوير كفاءات متميزة تساهم في إنجاز أداء متفوق في تلك المجالات.
- 2: استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرين:** بالرغم من المزايا والإيجابيات التي جاء بها التطور العلمي والتكنولوجي، هناك بعض السلبيات والتي من بينها أن هذا التطور جعل عمر الميزة التنافسية قصيرة مقارنة بما كانت عليه قبل هذا الانفجار في التطور العلمي والتكنولوجي الذي سرع في عمليات الابتكار والتطوير. وبالتالي أصبح السبيل الوحيد لبقاء المنظمة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة أو على الأقل طويلة الأمد. هو القيام باستمرار بعمليات تحسين كفاءتها وجودتها وتحديثها والاستجابة الآنية لمطالبات المستهلكين، واعتماد فلسفة المنظمة المتعلمة، وتقوم فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع، وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة للمنظمة.⁴¹
- 3: تتبع الممارسات الصناعية واستخدام القياس المقارن:** إن أخذ أفضل الطرائق لتطوير كفاءات متميزة، والتي تساهم في تحقيق كفاءة متفوقة وجودة وتحديث متفوقين واستجابة متفوقة للمستهلكين، هو تحديد وتبني أفضل الممارسات الصناعية وبهذه الطريقة فقط تستطيع المنظمة أن تكون قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم تعزز التميز في كل من الكفاءة

³⁹ محمد كنوش، مرجع سابق ذكره، ص 61.

⁴⁰ محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁴¹ يحضيه سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص 203.

والجودة والتحديث والاستجابة للمستهلكين. كما يجب على المنظمة القيام بعملية قياس مقارن لأدائها مع أداء المنظمات الأخرى المنافسة لها وخصوصا الرائدة في مجال أعمالها، والعمل على محاكاة الأسلوب المتبع من قبل المنظمات الرائدة في السوق، والذي مكنها من اعتلاء مركز الريادة في السوق.

4: التغلب على القصور الذاتي: إن التغلب على القوى الداخلية والتي تمثل عائقا أمام التغيير داخل المنظمة، يعتبر احد المتطلبات الأساسية لإبقاء أو استدامة الميزة التنافسية وهذا العمل يعتبر عملية تحدي المنظمة لذاها.

المطلب الثالث: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

انطلاقا من الانتقادات الموجهة للنظرية المبنية على الموارد والإمكانات، برز الإبداع ك إحدى الضرورات الأساسية في المنظمات وكمدخل حاسم قادر على قلب قواعد اللعبة التنافسية في أي زمان ومكان، بما يقدمه من أفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل المشكلات وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع المنظمة إلى الأمام⁴². خصوصا في ظل النمو المتسارع الذي تشهده بيئة الأعمال، فلم تعد المداخل التقليدية للإدارة كافية لاستمرار الميزة التنافسية مما يؤدي إلى التخلف عن ركب المنافسة وال فشل في اللحاق بها، لذا تولي العديد من المنظمات الاهتمام بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية في ظل سعي منظمات الأعمال للحصول على مزايا تنافسية مستدامة مثال: شركة (British Airway) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

إذا يعتبر الإبداع مدخل مهم من مداخل الميزة التنافسية ووسيلة فعالة في استدامتها، من خلال تبني الإستراتيجية الاستباقية التي تكون فيها المنظمة بمثابة المتحرك الأول (First Mover) في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، والأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة⁴³. ولا شك في أن الشركات الأكثر نجاحا اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من الشركات المنافسة أو تكون أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن أو في تقديم قيمة حقيقية موازية لما يدفونه.

ويرى (Navdeep Gandotra) أنه مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة، فإنه لا توجد ضمانات لاستمرار الميزة التنافسية لوقت طويل ما لم يتم تطويرها باستمرار. أي ما لم تكن المنظمة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تضمن استدامة الميزة التنافسية وترتفع أهمية ودور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال النقاط التالية⁴⁴:

1. يسمح الإبداع بالحفاظ على معدل النمو في السوق لفترة طويلة، من خلال التحسينات على المنتج أو على طرائق الإنتاج، مما يدعم المبيعات، ويسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي مضاعفة الربحية المتفوقة واستدامتها؛
2. يؤدي الإبداع إلى بعث نشاط كان مستقرا أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده و استدامته تكنولوجيا⁴⁵؛

⁴² مامون ندم عكروش وسهير ندم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص10.

⁴³ نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، الأردن، دار وائل للنشر، 2003، ص:302-303.

⁴⁴ Navdeep Kumar Gandotra, "Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage" APJRB Volume 1, Issue 2, (November, 2010), p 6.

⁴⁵ JB Prost et al. , "Organisation et management", les éditions d'organisation 1997, livre1, PP 81-82.

3. يساهم الإبداع في وضع حواجز دخول على الداخلين المحتملين من خلال التكنولوجيا الجديدة، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه الحالة تحمي المنظمات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج، والتمتع بالمزايا التنافسية لفترة زمنية طويلة أو مستدامة؛
4. يؤدي الإبداع إلى توسيع الفجوة التنافسية، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة؛

المطلب الرابع: دور البعد البيئي (الأخضر) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

إن الدور الكبير الذي تلعبه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كان موضوعاً لكتاب جديد أصدرته جامعة (Yale) لمؤلفيه (Esty and Winston) عام (2006) بعنوان "الأخضر إلى الذهب" Green to Gold الكتاب يشير إلى أن الموجة الخضراء تجتاح العالم. وإنشركات مثل (BP)، Toyota، (IKEA)، (GE)، Nike، توظف استراتيجيات ودية بيئياً وتستخدم عدسات بيئية لإيجاد طرق أكثر إبتكارية وريادية من المنافسين⁴⁶

إن الموجة الخضراء حسب هذا الكتاب تمثل التحدي غير المسبوق لشركات الأعمال، والتي تواجه جراء ذلك نوعين من الضغوط: الأول يتمثل في حدود العالم الطبيعي التي تقيد عمليات وأنشطة المنظمات ونطاق أسواقها ويقطع الكوكب، والثاني أن الشركات تواجه اهتماماً متزايداً بالبيئة من أصحاب المصلحة وهذه الضغوط تعرض لها جميع الشركات الناجحة وغير الناجحة على حد سواء. والكتاب يقدم لتحديات التغيرات التي تواجه بعض الشركات الرائدة والدروس المستفادة منها:⁴⁷

أ. أن أفضل الشركات أصبحت معرضة لأن تفاجئ بالقضايا البيئية. وهذا أيضاً ما تعرضت له شركة كوكاكولا

(Coca Cola) في الهند عندما اندلعت ضدها احتجاجات حول استهلاكها المفرط للمياه، ليتحول الاحتجاج إلى مطالبة الشركة بتجنب استخدام الثلجات التي تضر بطبقة الأوزون. وهذا ملجأ للشركة اليوم مساعد الرئيس لشؤون المياه والبيئة.

ب. أن البيئة ليست قضية هامشية ويمكنها أن تكلف أموالاً كبيرة. ففي عام (2001) منعت الحكومة الألمانية (1.3) مليون وحدة من (PlayStation) لأسباب بيئية.

ج. أن المنافع يمكن أن تأتي من النظر إلى الأشياء بطريقة صحيحة. ولعل عدم الاهتمام بالبعد البيئي يعتبر قصر نظر للشركات إزاء البيئة، في حين تمثل الميزة البيئية تعبير قوي للاستجابة الإبتكارية والفعالة للقضايا البيئية.

وقد اعتمدت الشركات الناجحة ولأجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على جملة من الطرق والمبادئ أو ما يسميها

الكتاب ألعاب الأخضر- إلى - الذهب تمثلت في:

1- خفض النفقات البيئية أي خفض التكاليف البيئية كما في إدخال الخلايا الشمسية للاستفادة من طاقة الشمس

المستدامة؛

2- الكفاءة البيئية وكمثال لذلك ما قامت به شركة صناعة الزهور الألمانية حيث طورت زراعة الزهور في المياه والصوف

الصخري (Rock Wool) وليس في التربة من أجل خفض المواد المبيدة للحشرات والأعشاب والأسمدة واستجابة للوائح المقيدة الآخذة بالتزايد حول الحد من استخدام وإطلاق المواد الكيميائية⁴⁸

⁴⁶Daniel C. Esty and Andrew S. Winston, "Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage", Yale University Press, 2006, p22.

⁴⁷Daniel c, op - cite, p 25.

⁴⁸Porter M.E. and Linde C.V.D., "Green and Competitive: Ending the Stalemate", HBR, Vol(73),No.(5),Sep-Oct 1995, p120.

3- التصميم البيئي أي الوفاء بحاجات الزبون البيئية من خلال إدخال التجهيزات على المنتج أو أجزائه بما يؤدي إلى إطالة حياة المنتج؛⁴⁹

5- القيمة اللاملموسة أي بناء سمعة جيدة للشركة ولعلاماتها التجارية ومثال ذلك قيام شركة Boeing بإنتاج محركات (Boeing 767-300) التي تساعد على خفض التلوث والضوضاء عند الإقلاع بثلاث مرات عن الشركات المنافسة، مما أكسبها سمعة جيدة ومكنها من بناء ميزة تنافسية مستدامة.

كما سبق نرى أن التعامل مع البعد البيئي بطريقة صحيحة وخلاقة يعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية المستدامة. بوصفه الوسيلة الأكثر فاعلية في التوصل إلى مفاهيم وأساليب ومنتجات جديدة تكون أكثر استجابة لحاجات الزبائن.

المطلب الخامس: دور الموارد والإمكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

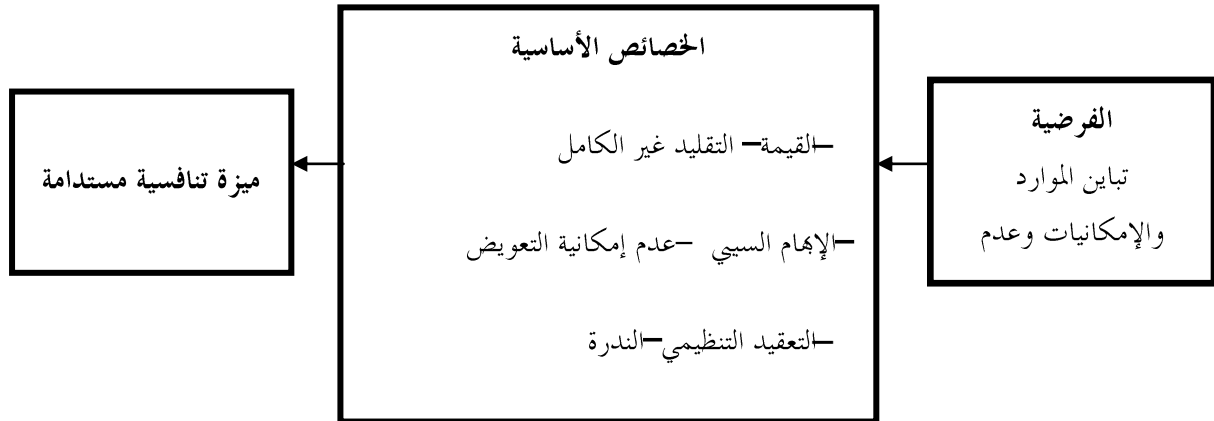
يمكن امتلاك ميزة تنافسية مستدامة إذا ما اعتمدت المنظمة على موارد وإمكانيات إستراتيجية تساهم بشكل فعال في خلق قيمة ليس في مقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها، فمثلا نجد أن شركة "Mc Donald's" كانت تمتلك ميزة تنافسية في بداية نشاطها، لأن طريقة إنتاجها بحجم كبير وفريد لم تكن مقلدة من منافسيها في ذلك الوقت، أما اليوم فإن مجموعات مثل "Harvey's" و "Burger King" قد تمكنت من إنتاج الميزة التي كانت تملكها "ماكدونالد"، لأن المنافسة في قطاع الغذاء السريع ليست ملائمة هيكليا لاتسامها بالحدة والكثافة⁵⁰. وللخروج من هذا الإشكال كان على "ماكدونالد" أن تراهن على خلق ميزة تنافسية مستدامة اعتمادا على مواردها وإمكانياتها الداخلية التي ليس بمقدور منافسيها تقليدها. وفي هذا الصدد اهتم (Barney) بعملية تحليل الموارد والإمكانيات للوصول بها إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وأفترض في دراسته سنة 1991 ضرورة تواجد الموارد والإمكانيات غير المتجانسة أو المتباينة ثم عززها بنسبية حركية الموارد والإمكانيات لبناء الميزة التنافسية المستدامة⁵¹. والشكل رقم (12) يشير إلى الدور الذي تلعبه الموارد والإمكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

⁴⁹Prakash A., "Green Marketing: Public Policy and Managerial Strategies", (2002), p 1. and Published Online in: (www.interscience.wiley.com).

⁵⁰D.Puthod, C.Thévenard, La Théorie De L'avantage Concurrentiel Fondé Sur Les Ressources, Irege, Univ De Savoie, 1998.p.01.

⁵¹أبو القاسم محمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص: 130.

الشكل رقم(12) : دور الموارد والإمكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة



Source: Barney, op.cit, p.10

يوضح الشكل رقم (12) دور الموارد والإمكانيات التي تبني على فرضية " تباينها وعدم تنقلها" في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال عدة خصائص تميزها نلخصها فيما يلي⁵²:

1. **ذات قيمة:** أي أن يكون للموارد والإمكانيات قيمة تنافسية باعتبارها أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية؛ بمعنى: هل تسمح هذه الموارد والإمكانيات للمنظمة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات؟ إذا كان الجواب نعم؛ فهي مولدة للقيمة؛
2. **نادرة:** يجب أن تكون الموارد والإمكانيات نادرة، أو فريدة، أو مميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمنظمة؛ أي ليست في حوزة عدد كبير من المنظمات المنافسة أو التي يحتمل أن تكون منافسة؛
3. **غير قابلة للتقليد الكامل:** والمقصود هنا هو صعوبة التقليد من قبل المنافسين، أو أن تكاليف تقليدها عالية جدا؛ أي لا تكون الموارد والإمكانيات قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنظمات المنافسة التي لا تمتلكها.
4. **الغموض السببي:** أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع أن تفهم الطريقة التي شكلت بها هذه الموارد والإمكانيات ميزة تنافسية للمنظمة؛

5. **غير قابلة للإحلال:** بمعنى عدم إمكانية تعويض هذه الموارد والإمكانيات ذات القيمة والندرة بأخرى، أي عدم إمكانية استبدالها بموارد وإمكانيات ماثلة لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة حيث يصعب على المنافسين إيجاد موارد وإمكانيات أخرى تحل محلها، وإن وُجدت تكون غير محفزة من الناحية الاقتصادية، أي أن تكاليفها عالية جدالاستبدال؛
6. **التعقيد التنظيمي:** أن يكون لدى المؤسسة القدرة التنظيمية، والإدارية على الاستغلال الفعال للموارد والإمكانيات، وبأبي هذا في إطار صيغ تنظيمية متجددة، تساعد في الحفاظ عليها وتجديدها.

- من خلال ما سبق تتجلى أهمية مقارنة الموارد والإمكانيات في خلق واستدامة الميزة التنافسية وذلك بالاستناد إلى الإسهامات المتنوعة للباحثين وتأكيدهم على ارتباط الميزة التنافسية بموارد المنظمة وإمكاناتها بدلا لتأثير الخارجي لهيكل الصناعة. ويتطلب ذلك منها أن تتصف "الموارد والإمكانيات" بخصائص أساسية أهمها مساهمتها في خلق القيمة، وأن تكون

⁵²Jean.chales Mathé, "Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise", edition , paris, 2004, pp: 23-24.

نادرة وفريدة أو متميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملين للمنظمة؛ كما يجب ألا تكون الموارد قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنافسين، فضلا عن عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل ضمن إطار الإستراتيجية المعتمدة.

خلاصة الفصل:

-تبين لنا مما تقدم أن اكتساب ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة أصبحت ضرورة ملحة للمؤسسات الوطنية في ظل المجال مفتوح للجميع ولكن البقاء للأقوى التحولات والتغيرات التي يفرضها محيط الأعمال المعاصر، فقد تبين أن الميزة التنافسية تتوقف على عدة مصادر منها: "الكفاءة المتميزة"، "الإبداع و الابتكار"، "المعرفة"، "التحكم في وقت الإنجاز و التسليم"، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى البحث عن طرق ذات كفاءة من شأنها دعم الميزة التنافسية و إعطاؤها صفة الاستمرارية و الاستدامة. فالميزة التنافسية تعتبر قوة دفع للتعامل مع المنظمة دون غيرها، معتمدة على الموارد الملموسة و الغير الملموسة، وهي نابعة من قلب المنظمة (إمكاناتها).

-و بصفة عامة فإن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن، لا يعتبر فرصة في حد ذاته، بقدر ما هو تهديد، لأن المنظمة التي تحقق هذا التميز تصبح محل إهتمام الكل من المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه، بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه المنظمة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار، والمنظمة المتفوقة هي التي تتمكن من إكتشاف و إدراك، وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستمرة.

الفصل الثالث: دراسة

حالة شركة إتصالات

الجزائر - ميله -

تمهيد الفصل

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي الأول لليقظة الإستراتيجية، ثم التطرق إلى الإطار المفاهيمي الثاني للميزة التنافسية المستدامة، وتبيان دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة نظرياً، نحاول في هذا الجزء المخصص للجانب الميداني الوقوف على واقع اليقظة الإستراتيجية، وواقع الميزة التنافسية المستدامة، وتبيان مدى وجود علاقة بين هذين المتغيرين في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة ميله-.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن الشركة.**المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-.**

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني وهي تسعى دائما لفرض نفسها في السوق وذلك لتقديم أجود وأفضل الخدمات، وللتعرف أكثر على المؤسسة سنستعرض في هذا الفصل تعريف لها.

الفرع الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

تأسست مؤسسة البريد والمواصلات سنة 1963م وكانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت وهي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، وفي سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال وقد كان يعرف بخدمة GSM (mobile global system) وفي سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد والمواصلات.

و تعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع اتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت، تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية ووفقا للأهداف المسطرة في المجال وتبعا للانفتاح الذي تشهده الاتصالات والإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية، فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميله حيث تأسست في 2003/01/01 بموجب قانون 2003/03 وقدر رأسمالها ب: 50.00.000 دج الكائن مقرها بشارع 01 نوفمبر-ميلة-.

الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-:

تنشط مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- في مجال الهاتف الثابت والنقال موبيليس وخدمات الانترنت جواب والاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها. تستمر المؤسسة في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والمتنقلة، والأقمار الصناعية والانترنت، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية. وقد وضعت اتصالات الجزائر عروض حسب احتياجاتها وليس فقط لتعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف.

المطلب الثاني: طبيعة النشاط لدى المؤسسة.**الفرع الأول: طبيعة النشاط.**

مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميله) مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء التوظيف العمومي. تقوم اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر كافة تراب الولاية وبمختلف أنواعها سواء اتصالات سلكية أو لاسلكية. وهذه المؤسسة تدرج ضمن قطاع الخدمات، وتصرف خدماتها مع مختلف الأسواق التالية: موبيليس، الوكالة التجارية للاتصالات، الاتصالات الفضائية¹.

¹مقابلة مع رئيسة قسم الفوترة والتحصيل يوم 2013/03/02 مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

الفرع الثاني: عروض خدمات المؤسسة:

تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية بالسير الحسن لخدمة الهاتف وصولا إلى نقطة الانتهاء، مع احترام التزاماتها الخاصة بجودة الخدمة وجودة الاتصالات بالنسبة لجميع متطلبات المشترك في مكانه الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة باتصالات الجزائر وهذا بتشكيله للرقم 100 بالنسبة للخواص، 101 للإدارات والمؤسسات العمومية، 102 للمهنيين أو بمصلحة التعتلات (12) من أي هاتف ثابت تابع لاتصالات الجزائر. تعرض هذه الخدمات بأحكام وشروط تطبق على كل حالة يتناولها عقد الاشتراك للهاتف الثابت. (انظر الملحق رقم 1).

المطلب الثالث: مهام وأهداف اتصالات الجزائر -ميلة-.

الفرع الأول: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.

- تتمثل مهام اتصالات الجزائر (فرع ميله) في النقاط التالية نذكرها بإيجاز:
- توفير خدمات للزبائن وتوزيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية لتبادل المعلومات.
- إعداد وتنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية.
- تسيير وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك.
- تعزيز وضمان جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها.
- إنجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية، المالية لتحقيق أهدافها.
- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وطنية او في الخارج، وذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة.
- تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها في المطلب الموالي.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.

- تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على حجمها الدولي وتطويره والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- تحقيق النمو، الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات.
- تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة.
- تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات.
- تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملون.
- تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الاتصال أكثر مرد ودية.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن امن وسلامة الشبكة ونوعية الاتصال من اجل الرضا التام للمستعملين.
- مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات.
- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية لضمان مركزها والحفاظة على سمعتها.

المبحث الثاني: تصميم أداة الدراسة.

المطلب الأول: الصدق الظاهري للأداة (التحكيم).

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي ميله وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الإستبانة في فقراتها وبلغ عدد المحكمين (4) كما هو موضح في الملحق رقم (9) وفي ضوء تصويبات المحكمين قمنا بإعداد أداة هذه الدراسة (الإستبانة) بصورتها النهائية الملحق رقم (8).

المطلب الثاني: الاتساق الداخلي للعبارات (معامل الارتباط).

بعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانا على بيانات العينة حيث قمنا بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه. وهذا ما توضحه الجداول التالية، وتم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين للاختصار.

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية) الدرجة

الكلية للمحور. (الملحق رقم 7-2)

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.56**	الرابعة	0.71**
الثانية	0.76**	الخامسة	0.74**
الثالثة	0.79**		

**دال على مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (اليقظة التنافسية) الدرجة الكلية

للمحور. (الملحق رقم 7-3)

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.55**	الرابعة	0.74**
الثانية	0.79**	الخامسة	0.76**
الثالثة	0.79**	السادسة	0.68**

**دال على مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم(05):معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (اليقظة التجارية)الدرجة الكلية للمحور. (الملحق رقم7-4).

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.69**	الرابعة	0.82**
الثانية	0.73**	الخامسة	0.61**
الثالثة	0.69**		

**دال على مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل الارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

المطلب الثالث: ثبات فقرات الاستبيان (كرونباخ ألفا)

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمنا معامل كرونباخ ألفا CRONBACH ALFHA للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(6) .

الجدول رقم(6):قيمة معامل الثبات الداخلي لمتغيرات الدراسة. (الملحق رقم7).

إسم المتغير	اليقظة الإستراتيجية	الميزة التنافسية المستدامة	الاستبانة ككل
معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	0.88	0.90	0.94

- يلاحظ من الجدول رقم (6) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات مقبولة وهي أكبر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبانة وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثالث: واقع اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية في شركة إتصالات الجزائر

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة العمل بالمؤسسة) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:

توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	6	31.57
	أنثى	13	68.42
العامل	الفئة	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 25 سنة	1	5.26
	25 سنة – أقل من 30 سنة	4	21.05
	30 سنة – أقل من 35 سنة	7	36.84
	35 سنة - أقل من 40 سنة	2	10.52
	من 40 سنة فأكثر	5	26.31
العامل	الفئة	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	متوسط	–	–
	ثانوي	6	31.57
	جامعي	13	68.42
	دراسات عليا	–	–

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	1	5.26
	إدارة وسطى	17	89.47
	إدارة دنيا	1	5.26
العامل	الفئة	العدد	النسبة %
مدة العمل	أقل من 5 سنوات	7	36.84
	5 - أقل من 10 سنوات	6	31.57
	10 - أقل من 15 سنة	3	15.78
	15 سنة فأكثر	3	15.78

المصدر : من إعداد الطالبات

أ - توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

يتضح من الجدول أن توزيع الإناث في العينة قد بلغ (13) عاملة وبنسبة 68.42% من مجموع الباحثين، وهذا يعني أن ما يزيد عن نصف من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، علما أن عدد الذكور كان (6) أفراد وبنسبة 31.57% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة، ويعزى ذلك أن الرجل يفضل العمل في مجالات أخرى غير الإدارة مثل التاجر والميكانيكي أي في ملكيته الخاصة.

ب - توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

يتضح من الجدول (7) من أفراد الدراسة و الدين يمثلون ما نسبته 36.84% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (5) منهم يمثلون ما نسبة 26.31% من إجمالي العينة المبحوثة قد كانت أعمارهم من 40 سنة فأكثر، بينما يلاحظ أن (4) أفراد من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة و يبلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة إلى أقل من 40 سنة (2) فردا بنسبة 10.52% من إجمالي العينة المبحوثة، في حين شكلت فئة الأفراد الأقل من 25 سنة أدنى فئة و التي كان عددها فردا واحدا (1) ما بنسبته 5.26%.

ت - توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

تبين من الجدول أن (13) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 68.42% إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي وهم أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثة، بينما (6) أفراد منهم لديهم مؤهل ثانوي يمثلون ما نسبته 31.57%. وكذلك قد تبين ان جميع أفراد العينة كانوا من حاملي المؤهل العلمي جامعي و ثانوي فقط.

ث _ توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

يتضح من الجدول أن (17) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 89.47% من إجمالي عينة الدراسة هم من فئة الإدارة الوسطى وهي الفئة الأعلى من أفراد الدراسة، أما من يشغل فئة الإدارة العليا والوسطى عددهم فردا واحدا لكل فئة أي يشكلون أيضا نفس النسبة 5.26%.

ج _ توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة العمل:

تبين من الجدول أن(7) من المبحوثين تقل مدة عملهم بالشركة عن 5 سنوات وهذا ما يمثل نسبة 36.84% أي ما يزيد عن نصف العدد الإجمالي للعينة المبحوثة، في حين أن (6) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 31.57% من إجمالي أفراد الدراسة تتراوح مدة عملهم بالشركة من 5سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أما فئة من 10سنوات إلى أقل من 15 سنة وفئة الأكثر من 15 سنة قد مثل عددهم (3) أفراد لكل فئة أي قد يمثلون نفس النسبة 15.78% وبذلك يمثلون أقل نسبة من حيث مدة العمل في شركة اتصالات الجزائر.

المطلب الثاني: واقع اليقظة الإستراتيجية

أ _ واقع اليقظة التكنولوجية:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك مستوى منخفض لليقظة التكنولوجية في الشركة.

الجدول رقم(7): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (اليقظة التكنولوجية) مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تعمل الشركة على متابعة التكنولوجيات الجديدة.	4.10	0.8	1	مرتفع
02	تتابع الشركة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد.	3.31	1.1	5	مرتفع
03	تتابع الشركة الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات.	3.78	0.97	2	مرتفع
04	الشركة على إطلاع بالشركات المتطورة تكنولوجيا في قطاع الإتصال.	3.68	1.1	3	مرتفع
05	تتابع الشركة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي.	3.57	1.07	4	مرتفع
#	اليقظة التكنولوجية	3.66	_	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبات.

يعرض الجدول رقم (7) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد اليقظة الإستراتيجية وهو بعد اليقظة التكنولوجية والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه (5) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1 - 5) كما جاء في أداة الدراسة (الاستبيان) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.66) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إدراك أفراد عينة لمعنى اليقظة التكنولوجية، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري(0.8)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.97)، في حين جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.1)، تليها بعدها الفقرة (05)

بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.07)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.1).
ومنه نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تقول بأن هناك مستوى مرتفع لليقظة التكنولوجية في الشركة.

ب - واقع اليقظة التنافسية :

الفرضية الفرعية الثانية: هناك مستوى منخفض لليقظة التنافسية في الشركة.

الجدول رقم (8): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (اليقظة التنافسية) مرتبة حسب المتوسطات الموافقة.

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
06	الشركة على إطلاع بمجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.	3.47	0.9	3	متوسط
07	تتابع الشركة الخدمة الجديدة للمنافسين.	3.73	0.96	1	مرتفع
08	تتابع الشركة السياسات التسعيرية للمنافسين.	3.52	0.96	2	مرتفع
09	تتابع الشركة النتائج المالية للمنافسين.	3.21	1.13	5	متوسط
10	تتابع الشركة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين	3.36	1.01	4	متوسط
11	تتابع الشركة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين.	3.21	1.03	6	متوسط
#	اليقظة التنافسية	4.1	-	1	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبات.

يعرض الجدول رقم (8) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد اليقظة الإستراتيجية وهو بعد اليقظة التنافسية والذي جاء قياسه عن طريق (06) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (6-11) كما في أداة الدراسة (الاستبيان)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.1) وبدرجة موافقة (مرتفعة) وهو أعلى متوسط بين متوسطات أبعاد اليقظة الإستراتيجية، حيث جاءت الفقرة رقم (07) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.96)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (08) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت الفقرة (06) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.9)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.01)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (09 و 10) بمتوسط حسابي (3.21) و (3.36) وانحراف معياري (1.13) و (1.03) على التوالي.

ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك مستوى مرتفع لليقظة التنافسية في

الشركة.

ج - واقع اليقظة التجارية:

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك مستوى منخفض لليقظة التجارية في الشركة.

الجدول رقم (9): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (اليقظة التجارية) مرتبة حسب المتوسطات الموافقة.

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الإ انحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
12	تتابع الشركة سلوكات وحاجات الزبائن.	3.84	1.20	1	مرتفع
13	تتابع الشركة معدل نمو الأسواق الجديدة.	3.42	0.96	3	متوسط
14	تتابع الشركة مكانتها وسمعتها التجارية.	3.73	0.99	2	مرتفع
15	تتابع وتقيم الشركة القدرة التفاوضية للموردين.	3.21	0.93	5	متوسط
16	تتابع الشركة الطرق والممارسات التسويقية الحديثة.	3.31	0.94	4	متوسط
#	اليقظة التجارية	3.50	-	3	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبات.

يبين الجدول رقم (9) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد اليقظة الإستراتيجية والذي تمثل في اليقظة التجارية أين جاء قياسها عن طريق (05) أسئلة تمثلت في الفقرات من (12 - 16) كما هو موضح في أداة الدراسة (الاستبيان)، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.50) وبدرجة موافقة (مرتفعة) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (3.84 - 3.21).

ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك مستوى مرتفع لليقظة التجارية في الشركة.

المطلب الثالث: واقع الميزة التنافسية المستدامة

الجدول رقم (10): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الميزة التنافسية المستدامة) مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تستمر الشركة في تحقيق العوائد الاقتصادية العالية.	3.36	1.06	4	متوسط
02	تضع الشركة مجموعة من العوائق لتقليد ميزتها التنافسية.	3.42	0.83	3	متوسط
03	تتوفر الشركة على مزايا يصعب تقليدها وإستنساخها من المنافسين.	3.15	1.11	10	متوسط
04	تتم عملية إنشاء القيمة في الشركة بشكل غير متزامن مع المنافسين.	3.15	0.95	9	متوسط
05	تهتم الشركة بتنمية الاعتماد على الموارد غير الملموسة.	3.05	0.84	12	متوسط
06	تمتلك الشركة مجموعة من الموارد النادرة.	3.00	1	13	متوسط
07	تتوفر الشركة على نظام فعال لليقظة الإستراتيجي.	3.10	1.10	11	متوسط
08	تمتلك الشركة مزايا تنافسية يصعب فهمها وتحليل مضامينها.	3.15	1.01	8	متوسط
09	تستمر الشركة في تحقيق السبق على المنافسين.	3.26	1.04	5	متوسط
10	تمتلك الشركة المرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية.	3.26	0.87	6	متوسط
11	تمتلك الشركة مجموعة من الكفاءات المتميزة.	3.52	1.07	2	مرتفع
12	تعمل الشركة على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار.	3.47	0.84	1	متوسط
13	تلتزم الشركة باللوائح والقوانين البيئية (الخضراء).	3.21	1.03	7	متوسط
14	تدمج الشركة الأهداف البيئية (الخضراء) ضمن أهدافها وسياساتها.	2.78	1.03	15	متوسط
15	تعتمد الشركة على الابتكار البيئي (الأخضر) في عملياتها.	2.84	1.11	14	متوسط
16	تعمل الشركة على تحسين سمعتها البيئية (الخضراء).	2.73	1.14	16	متوسط
#	الميزة التنافسية المستدامة	3.18	-	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبات.

من خلال الجدول رقم (10) الذي كانت عدد أسئلته من (1-16) كما جاءت في الملحق رقم () حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.18)، حيث تراوحت متوسطات الحسابية للفقرات من (1-10) ب (3.26-3.36) أي بدرجة متوسطة، ولكنها تكون مرتفعة في الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي (3.52) هذا ما يدل أن الشركة قد تمتلك مجموعة من الكفاءات المتميزة لزيادة تنافسيتها، أما الفقرات من (12-16) قد تصبح المتوسطات الحسابية من (2.73-3.47) بدرجة متوسطة.

المطلب الرابع : النتائج والتوصيات

الفرع الأول: النتائج

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة لشركة اتصالات الجزائر وقد أجابت الدراسة عن التساؤلات البحث من حيث تحديد نسب الأهمية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

1. هناك تأثير لليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في الشركة و هذا ما تأكده الفرضية الرئيسية؛
2. كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير كبير لليقظة التكنولوجية على الشركة أي أن الشركة قد تتابع مختلف التطورات التكنولوجية الحديثة للرفع من ميزتها التنافسية وهذا ما تؤكد الفرضية الأولى؛
3. تبين من نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير لبعد اليقظة التنافسية للشركة أي أن الشركة دائمة الإطلاع على مختلف التطورات الخاصة بالمنافسين وهذا ما أكدته الفرضية الثانية؛
4. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير بعد اليقظة التجارية للشركة أي أن الشركة متابعة دائمة لسلوكات الزبائن وتطور الأسواق الجديدة وهذا ما جاءت به الفرضية الثالثة.

الفرع الثاني: التوصيات.

بناء على النتائج السابقة نقدم التوصيات التالية:

1. الاهتمام بالبيئة الخارجية عامة، والبيئة التنافسية خاصة، من طرف أي مؤسسة ومتابعتها ورصدها ومراقبتها والتكيف معها؛
2. على الشركة أن تتابع التغيرات التكنولوجية من خلال جمعها، تحليلها بغرض زيادة تنافسية المؤسسة؛
3. ضرورة الاهتمام بالموردين و جمع المعلومات بصفة دائمة عن الزبائن لمعرفة حاجاتهم و رغباتهم لكسب رضاهم؛
4. اليقظة تفرض ثقافة جديدة تتجلى في العمل الجماعي ما ينعكس ذلك على المسؤولية الجماعية للمؤسسة؛
5. بث ثقافة اليقظة بين المستخدمين وإشعارهم بأنها أصبحت ضرورة وحتمية لضمان الاستمرارية والبقاء والنمو.

خاتمة عامة:

تناولنا بالدراسة على مدى ثلاثة فصول المحاور الرئيسية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، ودورها في تفعيل تنافسية المؤسسة بما توفره من معلومات عن البيئة الخارجية التي تنشط بها، حيث قمنا بعرض شامل ومركز لأهم التطورات التي عرفها نظام اليقظة وخرجنا بنتيجة مفادها أنه يجب الأخذ بنظام المعلومات لليقظة ككل يكون متكامل دون أن نميز بجزء منه عن الآخر.

و من هنا تبرز لنا أهمية اليقظة الإستراتيجية اعتمادها على منهج شمولي. أي اهتمامها بالمؤسسة وتفاعلاتها وعلاقاتها مع العوامل البيئية المحيطة بها، وتمكين المؤسسة من الأخذ بعين الاعتبار التحولات البيئية للتكيف معها وفق نظرة شمولية كاملة. إن الهدف من متابعة ورصد ومراقبة المؤسسة لبيئتها التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة. وتحديد المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات وتفاديها وكذا الفرص المتاحة لها لاقتناصها وتحويلها إلى ميزة تنافسية. ولكن هذا يتطلب من المؤسسة إتباع إستراتيجية تنافسية ونظام يقظة ناجح وفعال لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية. وحصولها على ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

وفي ظل المعطيات التي تملئها الظروف على المؤسسة بما فيها تنامي المنافسة، والتطور التكنولوجي الرهيب، وأنظمة المعلوماتية الحديثة يبرز الدور الهام الذي تلعبه اليقظة في تحقيق ميزات تنافسية وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة. حيث تجد هذه الخيرة نفسها مجبرة على اختيار وتبني نظام يقظة إستراتيجي يقودها إلى النتائج المسطرة.

ونظرا إلى أهمية الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسة تجد المؤسسة نفسها مجبرة على اختيار وتطبيق إستراتيجية تنافسية، من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمة الميزة التنافسية وهذا ما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية، فهي تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة في بيئة المؤسسة.

و لن تتمكن المؤسسة من تحقيق مزاياها تنافسية ما لم تعتمد على نظام يقظة إستراتيجي، حيث خلصنا إلى نتيجة هامة مفادها أن اليقظة عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل من خلال تحقيق مزايا تنافسية تتفوق على منافسيها.

وأخيرا إن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا فعال في إنشاء وتنمية الميزة التنافسية المستدامة وتفعيل تنافسية المؤسسة بما توفره من معلومات مفيدة عن البيئة الشديدة التنافسية والديناميكية، هذه المعلومات تعتبر المراد الإستراتيجي الذي يسمح بالنجاح والتفوق على المنافسة من خلال ما تعكسه من مزايا ومخاطر.