

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
ماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة

الإستراتيجية

تحت عنوان:

دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة
دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية

تحت إشراف الأستاذ:

د. بلمهدي عبد الوهاب

إعداد الطالب:

زواو ضياء الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

| | | |
|----------------|----------------------------------|----------------------|
| رئيساً | أستاذ التعليم العالي بجامعة سطيف | أ. د. بوهزة محمد |
| مشرفاً ومقرراً | أستاذ محاضر "أ" بجامعة سطيف | د. بلمهدي عبد الوهاب |
| عضواً مناقشاً | أستاذ محاضر "أ" بجامعة سطيف | د. عكي علواني عومر |
| عضواً مناقشاً | أستاذ محاضر "أ" بجامعة سطيف | د. روابحي عبد الناصر |

السنة الجامعية 2012-2013

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من والدي الكريمين

إلى إخوتي وأخواتي

وإلى كل من ساعدني في انجازه

ودون أن أنسى زملائي وزميلاتي طلبة الماجستير تخصص الإدارة

الإستراتيجية لدفعة 2009.

شكر وتقدير

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفققتني لانجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى...

أما بعد:

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم إلى الأستاذ الدكتور بلمهدي عبد الوهاب على قبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى كل ما قدّمه لي من توجيهات قيمة وآراء سديدة.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم هذا العمل وإثرائه بآرائهم القيمة.

كذلك لا أنسى أن أشكر كل من ساعدني في هذا البحث وأخص بالذكر الأستاذ يعلى فاروق.

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل، أقول لكم شكرا وجزاكم الله عني خيرا الجزاء.

الفهرس

| | |
|---|--|
| المقدمة العامة.....أ- ي | |
| الفصل الأول: أساسيات اليقظة الإستراتيجية.....01-63 | |
| الفصل الثاني: تحسين تنافسية المؤسسة من منظور اليقظة الإستراتيجية.....64-109 | |
| لفصل الثالث: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الجزائرية.....110-165 | |
| الخاتمة العامة.....166-169 | |
| قائمة الملاحق.....170-177 | |
| فهرس الجداول والأشكال.....178-181 | |
| قائمة المراجع.....182-187 | |
| فهرس المحتويات.....188-193 | |

المقدمة العامة

المقدمة العامة

إن التطور القوي والسريع الذي يشهده المحيط الاقتصادي، التكنولوجي وحتى الاجتماعي، جعل المؤسسة تنشط ضمن محيط يتميز بتعقيد متزايد وتنافسية حادة، وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على أهداف المؤسسة ويضرب باستقرارها، أي يجعلها ضمن دائرة الخطر.

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

كما أن بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوق، إضافة إلى التحديات السابقة، جعلت المؤسسة مطالبة بضرورة فهم العلاقة الموجودة بينها وبين بيئتها الخارجية، وذلك قصد الاستفادة من الفرص التي تطرحها وتجنب تهديداتها. وحتى يتم فهم هذه العلاقة، مع ضرورة إدراك اتجاه تطور التحديات السابقة وعملية التكيف معها، ينبغي على المؤسسة رصد بيئة الأعمال بصورة متواصلة، أي جمع معلومات عن كل ما هو جديد وتوقع ما سيستجد في محيطها، ومن ثم يصبح الحذر واليقظة الإستراتيجية عامل أساسي لتكيف المؤسسة مع التغيرات ونجاحها.

لذلك، أصبحت اليقظة الإستراتيجية ضرورة ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف عناصر بيئة أعمال المؤسسة، عن المنافسين، العملاء، التكنولوجيا وفي جوانب عديدة: المنتجات، الاستراتيجيات، التكنولوجيات المستعملة، وبصفة عامة كل ما يؤثر على التنافس.

ولأن قطع تأشيرة البقاء والتفوق لا يكون إلا من خلال امتلاك المؤسسة لمجموعة مزايا تنافسية خاصة بها، تختلف عن ما يمتلكه المنافسون، وحتى يكون للمؤسسة مزايا تنافسية لا بد لها من دراسة البيئة ومعرفة متغيراتها وكيفية تأثيرها عليها. من هنا تظهر أهمية وضع نظام يقظة إستراتيجية الهدف منه هو الحصول على المعلومة واستخدامها في تنمية المزايا التنافسية من أجل الحصول على مركز تنافسي ريادي في بيئة معقدة وسريعة التغير.

الإشكالية:

مما سبق يتضح أن تحقيق أهم هدف لأي مؤسسة اقتصادية والمتعلق بتحقيق البقاء والاستمرار يتوقف بدرجة كبيرة على إيجادها لحلول علمية عملية تمكنها من الفهم الدقيق لعلاقة التأثير والتأثر التي تجمعها بمحيطها الخارجي، كما بتوقف على إيجادها لآلية ناجعة وفعالة تسمح لها -من جهة- بالمراقبة المستمرة لعناصر هذا

المحيط، ومن جهة أخرى بتوقع اتجاه هذه العلاقة وحساب درجة التأثير مسبقاً، أي عليها تبني فلسفة اليقظة الإستراتيجية.

لكن السؤال الرئيس الذي يطرح هو:

ما الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة؟

للإجابة على الإشكالية، وباعتبار اليقظة الإستراتيجية تتكون من مجموع يقظات جزئية: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة التكنولوجية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تمارس المؤسسات محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية بكل مراحلها؟
2. ما دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسة؟
3. ما دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة؟
4. ما دور اليقظة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة؟

الفرضية الرئيسة:

للإجابة عن إشكالية البحث والأسئلة المتفرعة عنها نفترض ما يلي:

لليقظة الإستراتيجية دور في تحسين تنافسية المؤسسة.

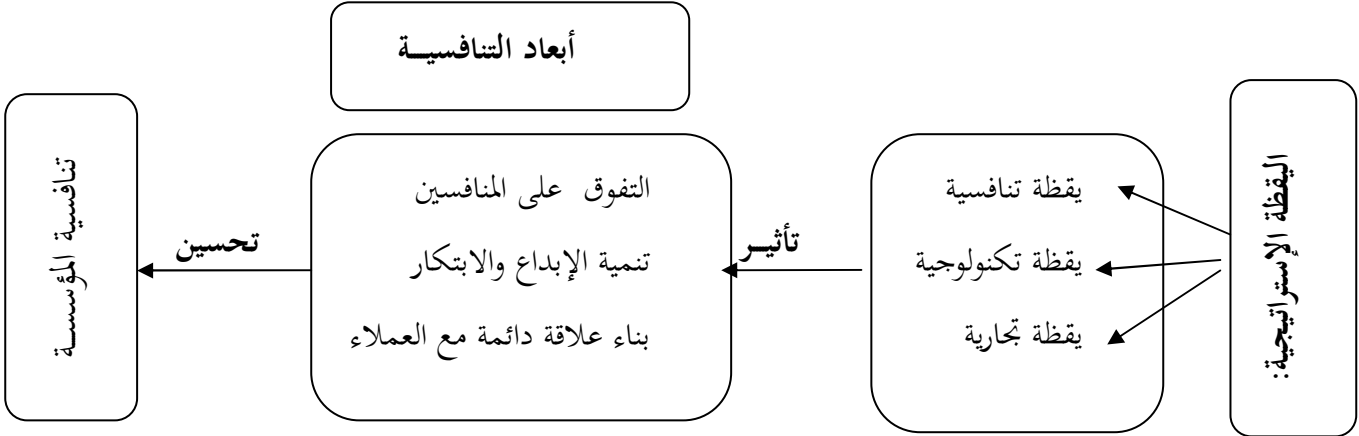
فرضيات فرعية:

1. المؤسسات محل الدراسة تمارس اليقظة الإستراتيجية بكل مراحلها؛
2. لليقظة التنافسية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق التفوق والريادة على المنافسين؛
3. لليقظة التكنولوجية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تنمية ميزة الإبداع والابتكار في المؤسسة؛
4. لليقظة التجارية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في بناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين.

نموذج البحث:

يوضح الشكل الموالي متغيرات البحث، والمتمثلة في اليقظة الإستراتيجية (المتغير المستقل)، والتنافسية (المتغير التابع)، حيث سيتم إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين التنافسية من خلال دراسة تأثير كل مكون من مكوناتها على أحد أبعاد التنافسية.

نموذج الدراسة



التعريف الاجرائية:

- اليقظة الإستراتيجية: عملية جماعية مستمرة، من خلالها فريق من الأفراد يتعقبون بطريقة طوعية المعلومات ذات الطبيعة التوقعية، والتي تتعلق بالتغيرات المحتملة الحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويستخدمونها في خلق فرص أعمال وتقليل المخاطر وفي خفض حالة عدم التأكد بصفة عامة.
- اليقظة التنافسية: هي النشاط الذي يُوجّه لرصد ومتابعة المحيط التنافسي للمؤسسة، وبالخصوص متابعة ورصد المنافسين.
- اليقظة التكنولوجية: هي النشاط الذي يوجه لرصد وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية عليه.
- اليقظة التجارية: هي النشاط الذي يوجه إلى تحليل المحيط التنافسي وبالخصوص المنتجات، الأسواق، الموردين والعملاء،
- تنافسية المؤسسة: تعني قدرة المؤسسة على تحمّل المنافسة في السوق عن طريق امتلاك مزايا تساعد على الحصول والاحتفاظ بحصة السوق، والأحسن من ذلك ترقيتها.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من كون أن التفوق والريادة في الوقت الحالي يتوقف أساسا على مدى امتلاك المؤسسة لمجموعة من المزايا التنافسية الخاصة بها والتي يجب أن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين على الأقل

في المدى المتوسط. وحتى تمتلك المؤسسة هذه المزايا لا بد من أن تكون على علم بكل ما يجري في البيئة المحيطة بها، أي لا بد لها أن تكون يقظة استراتيجياً.

كذلك، الموضوع هو محاولة لمواكبة التطورات الحديثة المرتبطة بإدارة الإستراتيجية، والتي ترتبط أساساً بدراسة علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، فالأدبيات الأجنبية وممارسات المؤسسات الرائدة تعدت اليقظة الإستراتيجية وهي حالياً تُطوّر في مفاهيم أكثر نجاعة وفعالية هي الذكاء الاقتصادي والذكاء الإستراتيجي. كما تكمن أهميته أيضاً في كونه محاولة للفت الانتباه إلى أهمية وجود نشاط لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، وإلى الدور الذي يلعبه هذا النشاط في تحقيق أهدافها وفي صياغة استراتيجياتها المستقبلية. فهو مساهمة لتحسيس مالكي المؤسسات بأهمية الحصول على المعلومة المفيدة التوقعية التي تسمح بتوجيه خياراتهم المستقبلية وتحديد احتياجات التطور ومتابعتها.

أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي من إجراء هذا البحث هو التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات، فهو يتناول اليقظة الإستراتيجية كمتطلب أساسي لتحقيق النجاح التنافسي والوصول إلى الأهداف المسطرة، ومن خلال هذا البحث سنحاول أيضاً:

- إعداد إطار نظري يركز أساساً على متغير الدراسة المستقل (اليقظة الإستراتيجية)، من خلال ترجمة ما جاء في الكتب الأجنبية التي تم جمعها من مختلف الجامعات الجزائرية وبالخصوص جامعة بجاية وجامعة الجزائر، وما تطرقت إليه مختلف الأوراق البحثية التي تم جمعها عن طريق الانترنت؛
- إبراز الأهمية التي تلعبها اليقظة الإستراتيجية في التحسين من تنافسية المؤسسات؛
- توضيح دور كل من اليقظة التنافسية والتكنولوجية والتجارية في تحسين تنافسية المؤسسة؛
- إيضاح أهمية وضرة وجود ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات؛
- تحديد أهم الخطوات الرئيسة لبناء نظام يقظة استراتيجي داخل المؤسسة؛
- الوقوف على مستوى ممارسة بعض المؤسسات الجزائرية لليقظة الإستراتيجية.

منهج البحث:

لبناء الإطار النظري لهذا البحث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي، كونه أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذا النوع من المواضيع المرتبطة بجمع المعلومات من مصادر مختلفة ثم تصنيفها وتحليلها وتبويبها وفق أسلوب الباحث.

وللإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة أو نفي الفرضيات سيتم إجراء دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، باستخدام الاستبيان والمقابلة المباشرة كأدوات لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة ثم معالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

الدراسات السابقة:

أثناء البحث عن دراسات سابقة تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسات، اتضح أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية هي دراسات تبحث في كيفية تفعيل جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، دراسات تشرح أدوات اليقظة الإستراتيجية أو دراسات تسعى إلى معالجة أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات عند تطبيقها لعملية اليقظة الإستراتيجية، من أهمها المشاكل المرتبطة بمعلومات اليقظة الإستراتيجية، كيفية معالجتها واستخراج المعنى منها، ومن بين هذه الدراسات نجد:

دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير من جامعة بيار منداس قرونوبل، أعدتها سامية منيف سنة 2005 بعنوان:

"Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique -Application aux entreprises tunisiennes",

وفي نفس السياق، ورقة بحثية لـ "LESCA Humbert" بعنوان:

" Veille Stratégique: Comment selectionner les informations pertinentes concepts, méthodologie, expérimentation, résultats"

حيث تهدف هذه الدراسات عموماً إلى تسليط الضوء على مشكل يصادف المؤسسات عند تطبيقها لليقظة الإستراتيجية ألا وهو مشكل كثرة المعلومات، الأمر الذي من شأنه أن يشكل صعوبة في تحديد المعلومات الملائمة. كما تنطرق إلى خصائص المعلومات الواجب جمعها حتى تتحقق الصفة الإستراتيجية لليقظة، فمعلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات ذات طبيعة خاصة - هي في الأساس إشارات ضعيفة- تعجز الكثير من المؤسسات الوصول إليها، أو تحديد نوع المعلومات الواجب الحصول عليها.

ولإزالة هذا المشكل لا بد من اقتراح طريقة منهجية للاختيار بين معلومات اليقظة الإستراتيجية التي تكون مقبولة من قبل المهتمين (الممارسين)، وهو الهدف من هذه الدراسة.

وتنطلق هذه الدراسة من كون أن الكثير من الكتاب، تطرقوا إلى ضرورة معرفة المؤسسة لمحيطها، ولأجل ذلك اقترح العديد منهم قائمة تتضمن أنواع المعلومات الواجب الحصول عليها للتقليل من حالة التأكد، لكن لا أحد اقترح طريقة أو معايير تشغيلية للاختيار والمفاضلة تمنع المؤسسات من الغرق في بحر من المعلومات.

كنتيجة، تمكنت هذه الدراسات من تحقيق هدفها، إذ تمكن الباحث من تحديد عدة نماذج عملية تسهل الاختيار بين معلومات اليقظة الإستراتيجية وتمكن المؤسسة من ضبط نوع وكم المعلومات التي تنوي الحصول عليها، أهمها نموذج يقوم على أربع مراحل أساسية:

1. تحديد معايير عامة للمعلومات المختارة؛ إذ يجب على المعلومة المختارة أن تكون معلومة: متصلة بالحيط، ملائمة، توقعية للأحداث وذات دلالة عن تغيير حساس ومؤثر على المؤسسة؛
2. عملية التعلم الجماعي لاختيار المعلومات؛
3. الاختبار /المصادقة؛
4. استخلاص النتائج.

ودراسة أخرى لـ "Nicoles Lesca"، مقدمة كذلك في إطار الحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير من مدرسة الدكتوراه بقرونوبل سنة 2002 وتحمل عنوان:

"Construction du sens; le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce (Application aux entreprises tunisiennes)",

حيث تطرقت هذه الدراسة إلى أدوات معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية كما تناولت مختلف النماذج التي يمكن للمؤسسة الاستعانة بها لاستخراج المعنى من المعلومات، من أهمها النموذج الجماعي لبناء المعنى. ودراسات أخرى تناولت أدوات اليقظة الإستراتيجية، ومن أهم الأدوات كثيرة التداول في هذه الدراسات هي الانترنت. من بينها دراسة الهدف منها هو البحث عن إمكانية يتم إدماج الانترنت كأداة من لليقظة في المؤسسات الدولية؛ مقدمة من قبل "Sophie Espitalier" في شكل مذكرة تخرج -مناقشة سنة 2000- من المدرسة العليا للتجارة -مرسليا-، بعنوان:

"l'intégration d'Internet en tant qu'outil de veille dans une entreprise internationale"

أما فيما يخص الدراسات التي تربط اليقظة الإستراتيجية بتنافسية أو أداء المؤسسات نجد:

أولاً: دراسة في إطار الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة ليون2، أعدتها

Marie-Christine Chalus Savannet سنة 2000 بعنوان:

"Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour conduite de stratégie proactives dans les entreprises industrielles"،

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى ملاحظة العلاقة بين تشغيل وتفعيل جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية وتطبيق الاستراتيجيات الاستباقية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، وللإجابة عن الإشكالية: "إلى أي مدى يساهم جهاز اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعية إلى تطبيق استراتيجيات استباقية*" تم وضع الفرضيات الأساسية التالية: تشغيل جهاز اليقظة الإستراتيجية يعتبر مورد للاستباقية الإستراتيجية** بفضل المعلومات ذات الصلة التي تعمل على تحسين المستويات المختلفة للقرارات".

ولقد أثبتت هذه الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية تغذي القرار الاستراتيجي بالمعلومات، وذلك بفضل مجموعة أجزاء نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يمكن من استهداف وجمع معلومات عن المنافسين والمنافسة، عن التكنولوجيا... ولا تكمن قوة جهاز اليقظة في شموليته ودقته فقط؛ بل أيضا في وضع وسيلة لاستغلال هذه المعلومات، وفي التوفيق (التنسيق) بين الأشخاص المكلفين باليقظة (اليقظين).

ثانيا: دراسة قام بها Josée Audet في اطار ملتقى الرابطة الدولية للإدارة الإستراتيجية المنعقد أيام 13-14-15 جوان 2001 بجامعة لافال - كيبيك - بعنوان:

" la veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas comparaisons inter-site"

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد خصائص اليقظة الإستراتيجية المرشح توافقها مع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم التكنولوجيا العالية في نشاطها.

لقد مكنت هذه الدراسة من تحديد خصائص نشاطات اليقظة التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التكنولوجيا العالية الناجحة، ومن بين خصائصها نجد قوة التوجه نحو الإبداع عند الفريق المُسيّر والتسيير الاستراتيجي لشبكات معلوماتهم. بالإضافة إلى أن اليقظة في هذه المؤسسات مكلفة بالبحث عن الفرص وتستهدف أساسا المدى البعيد.

ولقد أثبتت النتائج أيضا وجود ارتباط بين نشاطات اليقظة و التعلم التنظيمي والأداء، والنجاح الملاحظ في مثل هذه المؤسسات يُفسّر من خلال عملية التعلم التنظيمي العالي، والذي يتدعّم بفعل تطبيقات اليقظة.

ثالثا: دراسة قامت بها نحاسية رتبية في إطار الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص فرع إدارة الأعمال من جامعة الجزائر سنة 2002، تحت عنوان: "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق

* Dans quelle mesure un dispositif de veille stratégique dans une entreprise industrielle débouche-t-il sur la conduite de stratégies proactives.

** proactivité stratégique

اليقظة التنافسية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، وللإجابة عن الإشكالية: "إلى أي مدى تكمن أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وهل تملك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظاما لليقظة يستطيع ولو جزئيا القيام بهذا الدور لمواجهة المنافسة المحلية على الأقل" تم اقتراح الفرضيات التالية:

1. تُحقق المؤسسة ميزة تنافسية فقط من خلال تبنيتها لإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية تمييز المنتج؛
2. تزداد حاجة المؤسسة لليقظة التنافسية بازدياد المنافسة؛
3. أن لليقظة التنافسية هيكل تنظيمي حيث تقوم جماعة اليقظة لوحدها بعملية اليقظة؛
4. ثقافة اليقظة غير موجودة في أغلب المؤسسات الجزائرية.

ولقد تناولت هذه الدراسة تطور الفكر التنظيمي انطلاقا من رؤية المؤسسة كنظام مغلق لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ووصولاً إلى تبني فكرة النظام المفتوح ، وتناولت أيضا الاستراتيجيات العامة للتنافس، وتحليل مفهوم اليقظة مع الإشارة إلى أنواعها، ثم أسقطت الجانب النظري على شركة الخطوط الجوية الجزائرية. ولقد كانت أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هي "أن المؤسسة لا تُحقق ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، وإمكاناتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، حيث تُحقق هذا التميز من خلال:

- استقطاب القدرات والكفاءات المهنية، فالكثير من المؤسسات يُعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المادية، وذلك ما يمكن المؤسسة من تقديم السلعة أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى؛
- حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تُتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

دراسات أخرى في شكل أوراق بحثية أعدت في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ربطت اليقظة الإستراتيجية مباشرة بالميزة التنافسية، ومستوى تحسُّن الأداء الكلي للمؤسسة، منها:

دراسة بعنوان "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة" من إعداد وإلقاء

سعيد كرومي وأحمد عمرستي.

ودراسة أخرى بعنوان: "الدكاء الاستراتيجي كآلية لتدعيم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة" دراسة ل: ألعيداني إلباس وضويفي حمزة.

ودراسة أخرى من: بومدين يوسف، بعنوان: "آلية اليقظة والدكاء الإستراتيجية : أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية".

حيث تطرقت هذه الدراسات بصورة مختصرة إلى دور وأهمية اليقظة الإستراتيجية في تدعيم قرارات المؤسسة وفي تحسين ميزتها التنافسية.

علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة:

مثلما تمت الإشارة إليه، فأغلب الدراسات التي تناولت اليقظة الإستراتيجية والتي تم الوصول إليها هي دراسات تحاول حل مختلف المشاكل التي صاحبت عملية تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسساتهم، كما تناول أدواتها وآليات تفعيل عملها ودورها في المؤسسة، إذ لم نجد دراسات ترتبط مباشرة بتنافسية المؤسسة باستثناء دراسة "نحاسية رتيبة" أو ما جاء في بعض الأوراق البحثية.

إنَّ ما يُميِّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أنها تهدف -بدرجة أولى- إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات التي تطبقها، وبدرجة ثانية إلى الوقوف على مستوى ممارسة بعض المؤسسات الجزائرية لعملية اليقظة الإستراتيجية بكل مراحلها، فهي امتداد لما جاءت به أغلب الدراسات السابقة، وجامعة لأهم الأوراق البحثية والمقالات المنشورة في هذا المجال، كما أنها تدرس وتعالج أهم المشاكل المرتبطة بتطبيق اليقظة الإستراتيجية.

كذلك ميزتها واختلافها عن الدراسات السابقة يكمن في الدراسة الميدانية، والتي ستجرى على 30 مؤسسة من المؤسسات الجزائرية، عن طريق تصميم استبيان يعكس إشكالية الدراسة ويؤي على أساس الإطار النظري للدراسة.

تقسيمات البحث:

سيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول بحيث يتطرق الفصل الأول إلى أساسيات اليقظة الإستراتيجية: مفهومها، مراحلها أهميتها في المؤسسة، مكوناتها، أسس بناء نظام يقظة إستراتيجية فعال في المؤسسة، أي سيكون جامعا للإطار النظري لليقظة الإستراتيجية.

بينما يتناول الفصل الثاني العلاقة بين مكونات اليقظة الإستراتيجية وعوامل تحسين التنافسية من خلال التطرق إلى مفاهيم المنافسة، الميزة والتنافسية، ومن ثم إبراز دور وأهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات من خلال التأثير على أحد عوامل تحسين التنافسية.

في حين خصص الفصل الثالث لإسقاط الإطار النظري على واقع بعض المؤسسات الجزائرية. حيث يتناول منهجية وأدوات الدراسة الميدانية، ثم يتطرق إلى عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وفي الأخير يعرض النتائج العامة للدراسة والاقتراحات.

الفصل الأول:

أساسيات اليقظة الإستراتيجية

الفصل الأول: أساسيات اليقظة الإستراتيجية

تمهيد:

سيتناول الفصل الأول متغير الدراسة المستقل "اليقظة الإستراتيجية". والمصطلح؛ حديثة النشأة، يعود ظهوره تقريبا إلى سنوات الثمانينات. إلا أن اليقظة -كممارسة- موجودة منذ سنوات الستينات، إذ توصلت "Corine Cohen" من خلال ملاحظة وتحليل المؤلفات -الانجليزية والفرنسية- التي نشرت في سياق هذا الموضوع إلى تحديد ثلاث فترات أو مراحل مرت بها، ابتداءً من سنة 1967 إلى غاية 2001. ويُعتبر "F.J Aguilar" 1967، الذي يطلق عليه لقب "le pionnier de la recherche sur la veille stratégique"، من الأوائل الذين اهتموا بعملية مسح محيط المؤسسة، فكانت أول منشوراته، كتاب "Scanning the business environment"؛ سنة 1967.

ويهدف هذا الفصل إلى إبراز الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والتطرق إليها من جميع الجوانب، ولإيفاء هذا الفصل حقه تم الاعتماد على مجموعة الأسئلة 5W- 1H:

What? Why? Who? When? Where? and How?

5W - 1H، هي مجموعة الأسئلة: ماذا نريد، لماذا نريد ذلك، من يقوم بذلك، أين متى وكيف. بالنسبة للسؤال ماذا؟ نستعرض عدد من تعاريف اليقظة الإستراتيجية، للوصول إلى تحديد دقيق للمصطلح وفهمه فهماً جيداً. لماذا؟ نستعرض فائدة ودور عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، أين؟ نتطرق إلى مكونات اليقظة الإستراتيجية (المبحث الأول)، وكيف؟ نتطرق إلى مراحل عمليات اليقظة الإستراتيجية (المبحث الثاني) من؟ تحديد الأشخاص اليقظين، والوسائل (الأدوات) المساعدة على القيام بعمليات اليقظة متى؟ وقت وطرق اليقظة الإستراتيجية (المبحث الثالث).

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية اليقظة الإستراتيجية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب: المطلب الأول يتناول مفهوم اليقظة الإستراتيجية (مقسم إلى فرعين: الفرع الأول يتناول تعريف اليقظة الإستراتيجية وتطورها التاريخي، بينما الفرع الثاني يتطرق إلى الفروقات الموجودة بين اليقظة الإستراتيجية ومصطلح الذكاء الاقتصادي، التجسس الصناعي، المقارنة المرجعية... بينما المطلب الثاني يتناول أهداف وأهمية اليقظة الإستراتيجية، أما المطلب الثالث فيتناول المكونات الأربعة لليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية ممارسة شرعية وقانونية -ليست تجسسا صناعيا كما يعتقد البعض- تحظى باهتمام متنامي من قبل المؤسسات الرائدة، ومن بين أهم الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، نجد: " Corine Cohen, Hembert Lesca, Francois Jakobiak, Emmanuel Pteyron...، وغيرهم

الفرع الأول: التعريف والتطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية

يكون الإنسان في حالة من الحالات التالية: إما في حالة نوم أو في حالة اليقظة، ففي هذه الأخيرة تكون جميع حواسه منفتحة على العالم الذي يحيط به، وفي اللغة تَيَقَّظُ الشخص: أي انتبه إلى شيء وأخذ الحيطة منه. فاليقظة تعني: أن تكون مستيقظاً، أن تكون في حالة استجابة (تفاعلية) وأن تكون مستعداً للكشف عن شيء ما يمكن أن يحدث دون أن تعلم ما هو، ولا أين ولا متى سيحدث. وبطبيعة الحال، تُعْتَبَر المؤسسة شخصاً معنوياً في حالة يقظة، وهي الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية الاستماع المستمر إلى محيطها الخارجي.

1. تعريف اليقظة الإستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة بصفة عامة واليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة، وتطورت بمرور الزمن، مع تطور ممارساتها من قبل المؤسسات. وللفهم الدقيق لهذا المصطلح، سيتم عرض عدد من التعاريف في مجموعتين، إذ نبدأ بالتعاريف المبسطة لهذا المصطلح وصولاً إلى التعاريف الأكثر شمولاً. تُعَرَّف اليقظة الإستراتيجية بأنها: جمع معلومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة¹.

¹-Josée Audet, "La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites", Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec., 13-14-15 juin 2001, p.3

وهي أيضا: الرصد الشامل والذكي لمحيط المؤسسة للاطلاع على معلومات واقعية ومُعبرة عن المستقبل¹. كذلك، اليقظة: نشاط مستمر ومتكرر في جزء كبير منه، تهدف إلى الرصد النشط للمحيط التكنولوجي، التنافسي،... لأجل التنبؤ بالتطورات².

كملاحظة أولى، اليقظة تختص برصد وجمع معلومات ذات طبيعة توقعية عن كل مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة، إلا أن "Dess et Miller"، يعتبران اليقظة الإستراتيجية مجموعة عمليات "processus" لها مزايا عديدة وليس فقط نشاط مراقبة وجمع معلومات، إذ يعرفانها على أنها: عملية رصد وتقييم المعلومات الواردة من المحيط الخارجي وتوزيعها على الأشخاص الرئيسيين في المؤسسة³.

في سنة 1989، كانت اليقظة تُعرّف على أنها: "سلوك الاستماع بصورة منظمة إلى إشارات آتية من محيط المؤسسة والمحتمل أن تؤثر على الخيارات الإستراتيجية. بعد ثلاث سنوات تطور مفهوم اليقظة أكثر إذ أصبحت تُعرّف بأنها: ملاحظة وتحليل المحيط، متبوعة بالنشر المستهدف للمعلومات المنتقاة والمعالجة، بحيث تصبح مفيدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي⁴.

"Lesca et Caron" يعتبران اليقظة الإستراتيجية، عملية إعلامية من خلالها المؤسسة تتمكن من البحث والكشف عن الإشارات المُعلنة "signaux annonciateurs" عن أحداث حساسة من شأنها التأثير على ديمومة المؤسسة⁵.

ويعرفها "Josée Audet" بأنها: العملية التي من خلالها أعضاء مؤسسة يجمعون، يتبادلون ويعطون معنى للمعلومة المنتسبة للمحيط الخارجي للمؤسسة، هذه الممارسة تكون بهدف تغذية عملية التفكير الاستراتيجي لمسيري المؤسسة. وتهتم اليقظة الإستراتيجية بالمعلومة المنتسبة للسوق (تكنولوجيا، عملاء، منافسين، موردين...)، وأيضا المنتسبة لمحيط الأعمال بصفة عامة (البيئة الاقتصادية، القانونية، السياسية، الاجتماعية والثقافية...)⁶.

كملاحظة ثانية، اليقظة الإستراتيجية عملية إعلامية منظمة، تختص بالبحث، الجمع، التقييم والتوزيع المستهدف للمعلومات المنتسبة للمحيط الخارجي للمؤسسة، على أشخاص مستهدفين في المؤسسة، ميزة هذه

¹ - Laurent Hermel, maîtriser et pratiqué la veille stratégique, AFNOR, Paris, 2001, p.2.

² - Laurent Hermel., Op Cit, p.48.

³ - Josée Audet., Op Cit, p. 4.

⁴ - Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, Ellipses, Paris, 2008, p.49.

⁵ - Josée Audet., Op Cit, p. 4

⁶ - ibid.

- وفي الأخير، يمكن استنتاج وحصر أهم مميزات (خصائص) اليقظة الإستراتيجية في النقاط التالية:
- اليقظة الاستراتيجية هي انطلاقة طوعية (إرادية) تركز على تَبَيُّ فكرتها من قبل الادارة العليا للمؤسسة واعطائها أهمية كبيرة؛
 - اليقظة الاستراتيجية تنقسم إلى جزئين أساسين: الأول هو رصد ومتابعة الأحداث في المحيط الخارجي للمؤسسة، والثاني هو استغلال المعلومات الناتجة عن نشاط الرصد؛
 - أغلب معلومات اليقظة الاستراتيجية هي معلومات توقعية، من نوع إشارات ضعيفة، حاملة لبوادر التغيير، ولا بد من أن تساعد المؤسسة في فهم وتوقع التغيرات المستقبلية لمحيطها الخارجي، كما أن المسيرين ليسوا معتادين على جمعها واستخدامها نظراً لطبيعتها الخفية، غير الأكيدة، النوعية...¹؛
 - صحيح أن عملية اليقظة الإستراتيجية هي عملية تكرارية، لكن جمع المعلومات الجديدة يؤدي إلى تحسين معرفة المؤسسة. لذلك فاليقظة الإستراتيجية تعتبر أيضاً عملية مستمرة وحركية"، فالأمر يتعلق هنا بعملية تعلم جماعي وإدارة المعرفة².
 - مهما كانت توقعية وكاشفة للأحداث، فاليقظة الاستراتيجية تركز على فكرة قوية هي: العمل الجماعي، أين تبادل وتقاسم المعلومة هو أمر أساسي سواء على مستوى الجمع أو التحليل، وكل الفاعلين في المؤسسة معنيون بامتلاك عناصر المعلومة ودمجها مع معارفهم وخصائص وظائفهم، مما ينتج عن ذلك معلومة صالحة للاستخدام؛
 - مهما كان الاختلاف في التسميات (يقظة تنافسية، تكنولوجية، اعلامية، استراتيجية...؛ فإن المهمة الأساسية لليقظة هي: تزويد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات الملائمة، الأمر الذي يؤدي إلى بناء قرار استراتيجي مرن على معرفة حقيقية لواقع وموقع المؤسسة في محيطها الخارجي.
- وللإشارة فإن عبارة الإستراتيجية التي تضاف إلى اليقظة هي للدلالة على أنها تجمع كل أنشطة اليقظة (تنافسية، تكنولوجية، تجارية، مجتمعية، قانونية...)، فهي تهتم برصد كل مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة، وأيضاً للدلالة بأن الأمر يتعلق بعملية توقعية، تقوم على الملاحظة والتحليل المستهدف للمحيط، بعدها يتم نشر المعلومات المنتقاة والمعالجة على أفراد المؤسسة كل حسب اختصاصه (أي نشر مستهدف للمعلومات)، وكل هذا من أجل التمكن من بناء قرارات ذات طبيعة إستراتيجية³.

¹ - Humbert Lesca et al, " La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI Brésiliennes voulant devenir fournisseur de grande compagnies transnationales., Op. Cit, p.6.

² -, Humbert Lesca et al, " La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI Brésiliennes voulant devenir fournisseur de grande compagnies transnationales., Op. Cit, p.7.

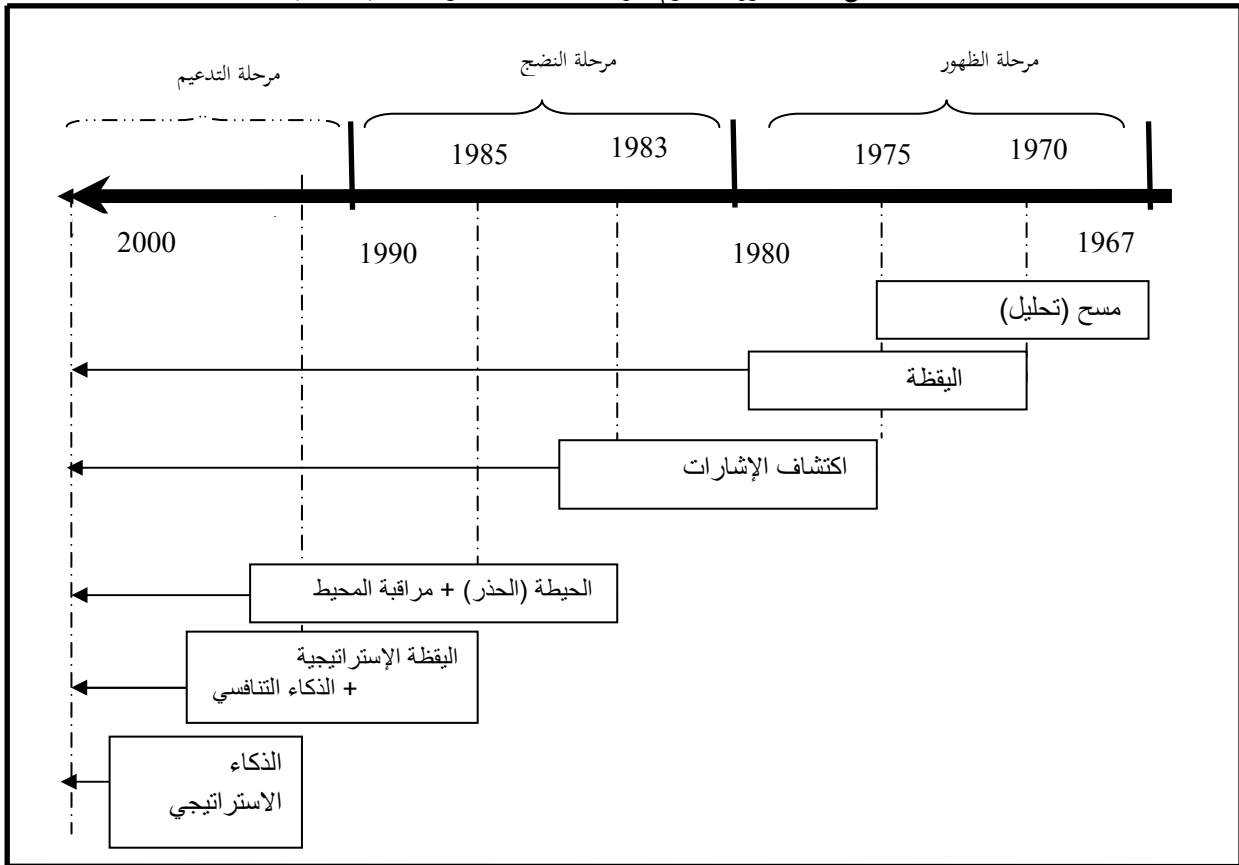
³ - Nathalie Costa, Op. Cit, p.12.

2. التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية:

كما سبق الإشارة إليه في مقدمة هذا الفصل، فإن اليقظة كنشاط أو ممارسة تعود إلى سنوات الستينات، إذ تطورت هذه الممارسة مع تطور محيط المؤسسة. وباعتبار مراقبة محيط المؤسسة نشاط قديم فإن تحديات اليقظة الإستراتيجية، تنظيمها، ووضعها في المؤسسة هي أفكار حديثة. وحسب "Corine cohen"، صاحبة كتاب:

"la veille et l'intelligence stratégique"؛ فإن تطورها يمكن أن يلاحظ من خلال ثلاث مراحل أساسية¹: مرحلة الظهور بين 1967-1979، مرحلة النضج بين 1980-1990، ومرحلة التدعيم أو التقوية ابتداءً من سنة 1991، ويمكن تلخيص التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية في الشكل التالي:

شكل 02: تطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة (اليقظة)



Source : Cornie Cohen, veille et intelligence stratégique, Op Cit. p.64 (بتصرف)

أ- مرحلة الظهور: تميزت هذه المرحلة بأولى بوادر قيام المؤسسات بمراقبة وتتبع التطورات في محيط أعمالها، ولقد ظهرت هذه الممارسة لأول مرة تحت تسمية "مسح أو تحليل المحيط" ليظهر فيما بعد مصطلح

¹- Corine Cohen, Veille et intelligence stratégique, Lavoisier, Paris, 2004, pp. 46-58.

"اكتشاف الإشارات الضعيفة"، وفي نفس الوقت تطور مفهوم "الذكاء" في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وظهر لأول مرة مصطلح "اليقظة التكنولوجية" في فرنسا سنة 1970، إلا أن أول تعريف رسمي لها كان في وسط سنوات الثمانينات.

ولقد بدأ الاهتمام بمراقبة محيط المؤسسة (مسح المحيط) بظهور أساسيات نماذج التخطيط الاستراتيجي بين 1959-1961، وفهم مصطلحات الفرص والتهديدات المميزة لمحيط المؤسسة، وأيضاً بفضل وضع طرق علمية يمكن أن تستخدمها المؤسسات في دراسة محيطها لأجل التكيف مع المستجدات. وبظهور كتاب "Scanning the business environment" للكاتب "F.J. Aguilar"؛ سنة 1967، ازداد اهتمام المؤسسات بضرورة مراقبة محيطها، وبضرورة امتلاك المؤسسات لجهاز خاص بمسح المحيط يسعى إلى الحصول على المعلومات حول الأحداث، الاتجاهات و التداخلات في المحيط ويعمل على كشف، تفسير وفهم الفرص والتهديدات الإستراتيجية. وللإشارة فإن الكاتب شبّه نظام مسح المحيط برادار السفينة.

في سنة 1975، كتب "I. Ansoff"؛ مقال بعنوان "Managing strategic surprise by response to weak signals"، أبرز فيه أن التقنيات الحديثة التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي لا تتوافق وهدف التوقع أو اكتشاف الأحداث والتغيرات غير المرئية في البيئة المعقدة للمحيط، والسبب يعود إلى أن عملية مسح المحيط تجمع فقط المعلومات التي تتميز بالوضوح والتي تدل مباشرة على تغيير متوقع الحدوث سريعاً... ويكون التخطيط الاستراتيجي فعالاً أكثر إذا اعتمد في صياغته على معلومات واضحة وعلى تفسير الإشارات الضعيفة التي تمت ملاحظتها في بيئة المؤسسة. فقدرة المؤسسة على اكتشاف المعلومات غير المحسوسة هي التي تساعد على تجنب عنصر المفاجأة على مدى زمني طويل.

خلال مرحلة الظهور، أصبحت المؤسسات حساسة لمصطلحات المسح/التحليل، المراقبة واليقظة، وأكثر وعياً بأهمية ضرورة مراقبة أو متابعة التطورات الحاصلة في محيطها، إذ تميزت هذه المرحلة بالنزعة المتزايدة نحو البحث عن المعلومات وجمع البيانات.

ب- مرحلة النضج: مع بداية سنوات الثمانينات، وبفضل أعمال "Porter"، حدث تطور نوعي في مفهوم مراقبة أو متابعة محيط المؤسسة، واتجه نحو مصطلح جديد هو الذكاء التنافسي، أين أصبح التحليل التنافسي يحتل مركز عملية مسح المحيط. في نفس الوقت، تطوّرت مصطلحات أخرى مثل: الحذر "la vigilance"، الحراسة "la surveillance" واليقظة الإستراتيجية "la veille strategique" والذكاء الاقتصادي "Intelligence économique".

الذكاء التنافسي "Competitive Intelligence": إذا كان كل من "F.J Aguilar" و "I.Ansoff"؛ قد اعتبرا أن اليقظة مجرد مسح -تحليل- للمحيط تركز فقط على نشاط اكتشاف الإشارات الضعيفة المعلنة عن مفاجآت إستراتيجية؛ فإن "Porter" ألحَّ على ضرورة تنظيم طريقة مراقبة المحيط هذه، مع التركيز أكثر على المحيط التنافسي للمؤسسة. على هذا الأساس، قام باقتراح أول نموذج للذكاء التنافسي، يتجاوز النشاط التقليدي لجمع المعلومات إلى نشاط معالجة المعلومات (ترتيبها وتفسيرها) وتوصيلها للمختصين بصياغة إستراتيجية المؤسسة.

الحراسة/المراقبة "la surveillance": عرفها "R.A. Thiétart"؛ سنة 1984 بأنها: العملية الديناميكية التي تتحدد باستمرار وتتغذى بمجموعة المعلومات المجمعة من مصادر مختلفة، هذه الأخيرة لا بد أن تخضع للتحليل، حتى تزويد متخذي القرار بالعناصر المهمة لعمل استراتيجي محدد.

اليقظة الإستراتيجية "la veille strategique": 1985-1988؛ هي الفترة التي بدأت تظهر فيها الأشكال أو الأنواع المختلفة لليقظة الإستراتيجية، إذ قام "Martinet" و "Ribault" بتحديد 4 أنواع لليقظة من خلال الاعتماد على نموذج "Porter" للقوى الخمس، وهي: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية. وسعياً لإعطاء النظرة الشاملة، وإحداث تنسيق أكبر فيم بينها، جاء مصطلح اليقظة الإستراتيجية ليجمعها مع بعضها البعض، والتي تُعبّر عن الجهود التي تبذلها المؤسسة لكي تكون دائماً في وضعية الاستماع التوقعي لمحيطها.

تميزت مرحلة النضج بزيادة عدد المؤسسات التي تمارس عملية مراقبة المحيط، هذه الممارسات أصبحت تتم بطريقة منظمة وفق منهجية علمية، إذ أصبحت وظيفة جديدة من وظائف المؤسسة لها مكانتها ضمن الهيكل التنظيمي. فلم تبق فقط مجرد نشاط لجمع المعلومات وتحليلها من أجل التكيف، بل أصبح لها نهاية إستراتيجية، تسعى لأن تبقى المؤسسة دائماً في وضعية الاستماع التوقعي للمحيط، تستهدف جمع معلومات لا تُعبّر فقط على الوضع الحالي بل تُشير إلى وضع مستقبلي، خاصة هذه المعلومات أنها معلومات جزئية وقليلة تتطلب جهود كبيرة لتفسيرها واستخراج المعنى منها.

ج- مرحلة التدعيم: هي المرحلة التي تم الانتقال فيها من الممارسة إلى النظرية، فأثناء فترة النضج؛ المؤسسات انتهت من وضع وتشغيل نظام اليقظة الخاص بها، وبدأت تطرح أسئلة تتعلق بالأثر الحقيقي لنشاط اليقظة التي تتبّعها على ربحيتها. صعوبة الإجابة عن هذا السؤال، جمّد نوعاً ما عزيمة المؤسسات وجعلها تتبع أساليب أكثر عملية على غرار المقارنة المرجعية، لكن سرعان ما تلاشت هذه الفكرة عندما اتضح أن اليقظة

الإستراتيجية تتطلب موارد بشرية ومالية أقل وأن تقيّمها يكون من خلال دمج نتائجها في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على بناء القرارات الإستراتيجية.

تميزت هذه المرحلة أيضاً، بتطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية، وظهور ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي والذي لا يهدف إلى الحصول على معلومة مفيدة بل يتعدى ذلك للحصول على معرفة مفيدة، إذ يُعرّف بأنه: عملية رسمية من بحث، جمع، معالجة المعلومات، ومن توصيل معارف مفيدة للإدارة الإستراتيجية، وبعيداً عن الوظيفة الإعلامية، والتنبؤية (التوقع بالفرص والتحديات المستقبلية) فإن مهمته الأساسية هي التأثير على المحيط الخارجي لخلق فرص وتهديدات غير متوقعة للمنافسين...

الفرع الثاني: تمييزات ضرورية بين مصطلح اليقظة الإستراتيجية والمصطلحات المتشابهة

لفهم مصطلح اليقظة الإستراتيجية جيداً، لا بد من إبراز الاختلافات الموجودة بينها وبين مصطلحات متشابهة ومن أهم المصطلحات التي يحدث التداخل بينها نجد: مصطلح الذكاء الاقتصادي، التجسس الصناعي، المقارنة المرجعية، ونظام المعلومات. لكن قبل ذلك لا بد من إعطاء نظرة لما يقابل مصطلح اليقظة الإستراتيجية في الأدبيات الانجليزية.

1. اليقظة الإستراتيجية في الأدبيات الانجليزية:

عبارة "اليقظة الإستراتيجية" هي ترجمة لما يعرف في اللغة الفرنسية "veille Stratégique"، ونادراً ما يستخدم مصطلح الذكاء الاقتصادي "Intelligence économique" للدلالة على اليقظة*. بينما إذا بحثنا في الأدبيات الانجليزية، فإننا نجد العديد من المصطلحات التي تتشابه مع اليقظة الإستراتيجية في التعريف، الوظائف، الأهداف، المراحل، وتختلف عنها في جزئيات بسيطة. من بين هذه المصطلحات نجد: "Competitor Intelligence"، "Competitive Intelligence"، "Business Intelligence" و "Environment Scanning"... وتجدد الإشارة، أن الذكاء هو أكثر من مجرد جمع للمعلومات، فالذكاء يتمحور حول إضافة قيمة لهذه المعلومات، هذه القيمة تظهر عند دمج المعلومة مع معارف الأفراد واستخدام قدراتهم على التحليل، التفسير، استخلاص الأفكار وتقديم توصيات من تلك المعلومات¹.

* - للإشارة فإن الذكاء الاقتصادي يختلف عن اليقظة الإستراتيجية في جزئيات معنية، وهو ما سنشير إليه في المطلب الثالث من هذا البحث.

¹- Jay Liebowitz, Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management, Auerbach Publications, New York, 2006, p.6.

يُعرّف الذكاء التنافسي "Competitive Intelligence" بأنه: عملية مراقبة واستماع للمحيط التنافسي، والذي يُمكن مسيري أي مؤسسة من اتخاذ قرارات في أي مجال، كالتسويق و/أو البحث والتطوير¹. وأكثر شمولاً، يمكن أن يُعرّف بأنه: التوصيات العملية التي انبثقت من عملية منهجية تُشتمل على التخطيط، الجمع، التحليل ونشر لمعلومات حول الفرص الموجودة في المحيط الخارجي، أو التطورات التي يحتمل أن تؤثر على الوضع التنافسي للمؤسسات².

يرتبط الذكاء التنافسي بتحليل المنافسين وشروط المنافسة في الصناعات أو في قطاعات خاصة، ويتعلق أكثر باستراتيجيات المنافسين، متابعة أعمالهم، تقييم مميزاتهم واستخدام ما لديهم من خبرات، للتنبؤ بالتحركات التي قد يقوم بها المنافسون فيما بعد. فإذا لم تنتبه المؤسسة لما يقوم به المنافسون، وكل ما يجري في بيئتها التنافسية؛ فسوف ينتهي بها الأمر إلى انتهاج سلوك غير مناسب في التعامل مع شدة المنافسة التي تواجهها، وللتفوق عليهم لابد من تبني فلسفة الذكاء التنافسي، للتمكن من توقع تحركاتهم ونواياهم المستقبلية³.

وللإشارة، فإن ذكاء المنافس "Competitor Intelligence"، هو جزء من الذكاء التنافسي، تلجأ إليه المؤسسة في حال عدم توفر الإمكانيات اللازمة لمراقبة كل البيئة التنافسية، فتركز فقط على المنافسين. وهو يحرص فقط على التوقع بسلوكات المنافسين في سبيل التكيف مع تغييرات المحيط، ويهدف إلى⁴:

- تقييم ربح إستراتيجية التغيير التي يتبناها كل منافس؛
- التنبؤ بردة فعل كل منافس اتجاه التغييرات الإستراتيجية التي يمكن أن يتبناها المنافسون الآخرون؛
- التنبؤ بردة فعل كل منافس اتجاه التغييرات التي تحدث في المحيط.

أم فيما يخص ذكاء الأعمال "Business Intelligence": يُعرّف بأنه نشاط مراقبة "monitoring" محيط المؤسسة الخارجي، لغاية الحصول على معلومات مفيدة ومهمة لعملية اتخاذ القرارات. وتخص المعلومات المجمعة المنافسين الحاليين (كما هو الحال في الذكاء التنافسي)، وتمس أيضاً بعض المجالات، مثل تحليل عملية الاندماج والاستحواذ المحتملة، وكذلك تقييم المخاطر في مناطق جغرافية معينة⁵.

¹- Samia Menif, "Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique -Application aux entreprises tunisiennes", thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble, 09 décembre 2005. p.32.

²- Jay Liebowitz., Op Cit, p.25.

³- آرثر آيه تومسون، آيه جي ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية؛ المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، طم، 2006 ص111.

⁴- Samia Menif., Op Cit, p.32.

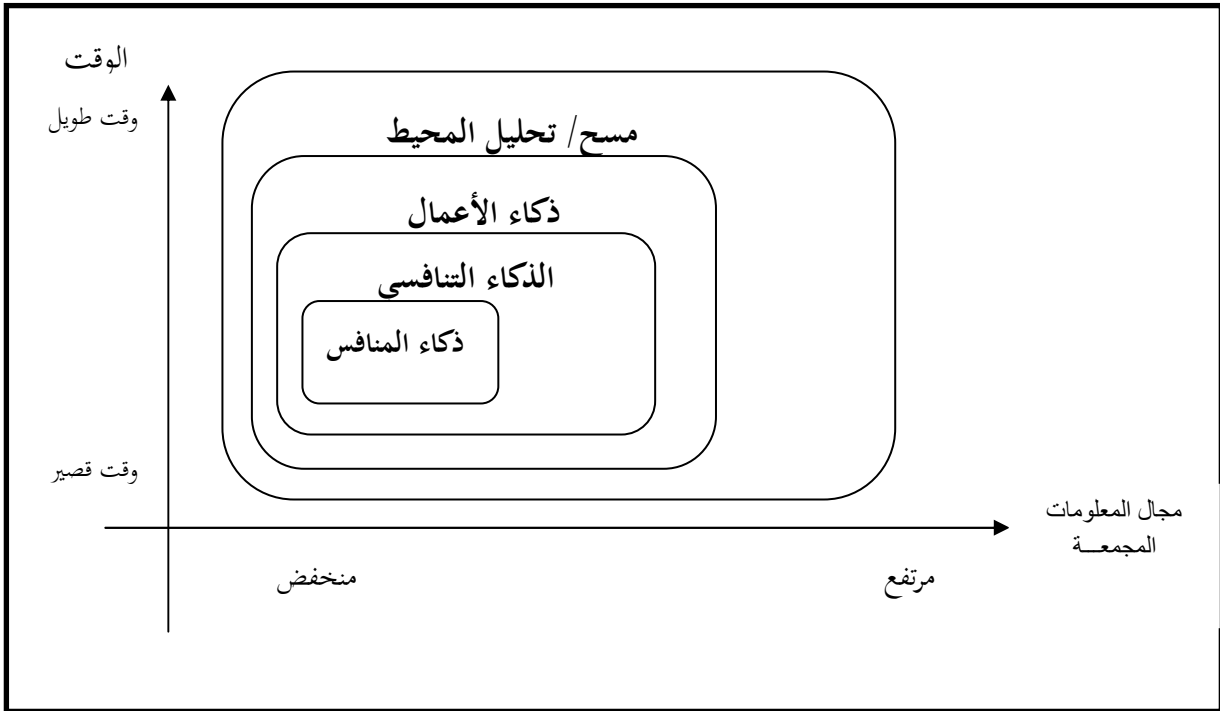
⁵- Inés Boulifa Tamboura., Op Cit, p. 47.

في حين يهتم مسح/ تحليل المحيط "Environmental Scanning" بتحليل المعلومات المتعلقة بكل جزء من أجزاء البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تُمكن المسيرين من تخطيط مستقبل مؤسستهم. والمسح لا يغطي فقط المنافسين، والموردين والمستهلكين لكن يمس أيضا التكنولوجيات، الشروط الاقتصادية، البيئة القانونية والسياسية والتغيرات الديمغرافية والاجتماعية¹.

يُعتبر الفحص البيئي من طرق التعرف على القوى المحركة المستقبلية، من خلال التعرف على الإشارات أو الدلائل الجديدة التي تدل على تغيرات المستقبل، ويتضمن أطر زمنية طويلة قد تتجاوز ثلاث سنوات. وضمن هذا الإطار، يهدف الفحص البيئي للمناخ السائد إلى تحديد الأحداث والتوجهات التي سوف تستمر في المستقبل واستنتاج تأثيراتها المحتملة خلال السنوات القادمة. كما يهدف إلى زيادة وعي المديرين بالتطورات المحتملة التي قد يكون لها تأثير مهم على أحوال الصناعة، أو قد تفرض تهديدات أو فرصاً جديدة².

الشكل الموالي، يمكن من تحديد الاختلافات بين المصطلحات السابقة الذكر، وذلك بالاعتماد على معيار "الوقت"، ومعيار "عمق وطول المعطيات المجمعة"؛ أي عدد القطاعات المتابعة والنقاط الأساسية المرصودة.

شكل 03: أشكال جمع المعلومات من محيط المؤسسة الخارجي



Source : Samia Menif, Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique - Application aux entreprises tunisiennes., Op Cit. p.33.

¹- Samia Menif. Op Cit, p. 33.

²- آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، مرجع سابق، ص 106-107.

ما يمكن استنتاجه، أن المصطلحات "Business Intelligence" و "Strategic intelligence" تُستخدم للدلالة على النشاط الشامل لليقظة الإستراتيجية أو بالأحرى الذكاء، بينما المصطلح "Competitive intelligence" يستخدم للدلالة على أهمية مراقبة أو متابعة المنافسين أثناء الرصد الكلي لمحيط المؤسسة الخارجي. إلا أنه هناك شبه اتفاق بين معظم الباحثين في هذا المجال، على أن المصطلح الانجليزي الأكثر دلالة على مصطلح اليقظة الإستراتيجية هو "Environmental Scanning"، وهذا لأنه يشترك نسبياً مع اليقظة الإستراتيجية في المفهوم، الأهداف، الوظائف، المراحل ومجالات المحيط التي يغطيها، بينما "Competitor Intelligence" و "Competitive Intelligence" يعبران عن اليقظة التنافسية، والتي هي مكون من مكونات اليقظة الاستراتيجية.

2- اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

من خلال البحث في الأدبيات التي تناولت الذكاء الاقتصادي، تتولد لدى القارئ فكرة مفادها أن الذكاء الاقتصادي هو امتداد لممارسة اليقظة الإستراتيجية، وظهر بعد فترة من ظهور اليقظة الإستراتيجية، لكن مع ذلك فالمصطلحان يستخدمان في الوقت نفسه. ولتحديد الفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي لدينا وجهتها نظر.

الأولى: هناك من يعتبر أن الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية مصطلحان لنفس المعنى تقريباً، فكلاهما يرتكز على البحث (جمع)، المعالجة (تفسير أو خلق معنى)، وتوزيع (نشر) المعلومات بهدف استغلالها، والاختلاف يكمن فقط في أن اليقظة الإستراتيجية مصطلح جزئي "microéconomique"؛ كثير التداول وممارسةً بين المؤسسات، وتوزيع المعلومات يكون على أفراد المؤسسة كل حسب اختصاصه. بينما الذكاء الاقتصادي هو مصطلح كلي "macroéconomique"؛ يعكس الاقتصاد الوطني ككل، تقوم به هيئات تابعة للدولة في سبيل مساعدة كل المؤسسات -دون استثناء أو تخصيص- للحصول على المعلومات واستخدامها في تحسين أدائها¹.

ببساطة، الذكاء الاقتصادي يمكن أن يُعرّف كمجموعة من الإجراءات المنسقة من بحث، معالجة، وتوزيع، لأجل الاستغلال، لمعلومات تفيد الأعوان الاقتصاديين. وتنفذ هذه الإجراءات بطريقة قانونية مع كل ضمانات الحماية اللازمة للمحافظة على ثقافة المؤسسات، مع تحقيق أفضل تكلفة وأقل وقت². فهو مفهوم عام

¹ - Samia Menif., Op Cit, p. 24.

² - Corine Cohen., Op Cit, p. 63.

وشامل، يكون على مستوى وطني وليس فقط على مستوى المؤسسة، يستدعي القيام بأعمال متعددة، منسقة وتعاونية من خلالها يتم إعلام، تحفيز وتعبئة مختلف الأعوان الاقتصاديين. بينما يتم تنفيذ أعمال اليقظة على مستوى المؤسسة، أين الإستراتيجية تخص فقط المؤسسة¹.

الثانية: وهناك من ينظر للذكاء الاقتصادي على أنه مظهر من مظاهر تطور ممارسة اليقظة الإستراتيجية، جاء ليقضي على عيوب اليقظة الإستراتيجية. ومن عيوبها أنها مجموعة أنشطة مستقلة: يقظة تنافسية، يقظة تكنولوجية، يقظة تجارية، يقظة بيئية...، وكل نشاط من هذه الأنشطة يعمل ضمن نطاق خاص به، في كثير من الأحيان دون تنسيق وخارج الشبكات النظامية لتبادل المعلومات مع الوحدات الأخرى. بالمقابل، الذكاء الاقتصادي يدمج مكونات اليقظة الإستراتيجية في عملية واحدة، ويحرص على التنسيق أكثر بين المختصين، وإلى إيجاد آليات لتبادل المعلومات، حمايتها وتفاذي تكررها².

الذكاء الاقتصادي يزود المؤسسة بعينين وأذنين وتحمينات تمكنها من الاستمرار والتطور، فهو نمط تفكير وعمل مُشجّع من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، يعني الوصول الجماعي إلى المعرفة، فهو يتركز على تعميم طرق وأفكار اليقظة الإستراتيجية على جميع الموظفين، ويؤجّه وبدون تخصيص إلى كل شيء باستخدام القدرة الفردية لكل شخص للرد على التساؤلات أو ابتكار تساؤلات غير واردة من قبل³.

ويمكن تحديد أهم الاختلافات الموجودة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في النقاط التالية:

1. الذكاء الاقتصادي هو الانطلاقة التي تدمج مكونات اليقظة الإستراتيجية مع بعضها البعض ويحرص على التنسيق فيما بينها؛
2. بينما اليقظة الإستراتيجية تتوقف عند المعلومة وإعطائها شكل (معنى)؛ يتعدى الذكاء الاقتصادي ذلك إلى حمايتها ووضعها حيز المشاركة؛
3. الاختلاف يكمن بينهما أيضا في الوظائف، فالذكاء الاقتصادي بالإضافة للوظائف الستة لليقظة الإستراتيجية*، فإن له وظائف أخرى⁴ :

¹- Francois Jakobiak. L'intelligence économique en pratique, édition d'organisation, Paris, 2^{ème} ed, 2001, p. 64.

²- Guy Massée, Françoise Thibault. Intelligence économique : un guide pour un économie de l'intelligence, Deboek Bruxelles, 1^{er} ed, 2001, pp. 248-249.

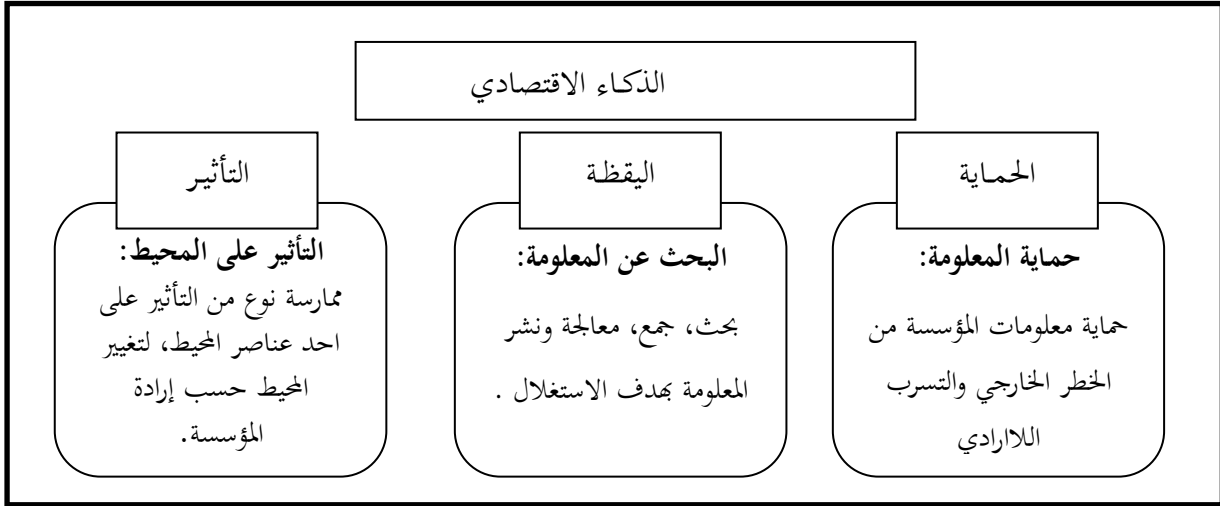
³- Bernard Besson, Jean-Claude Possin, Du renseignement à l'intelligence économique, Dunod, Paris, 2^{ème} ed, 2001. pp.27-28.

* - راجع وظائف اليقظة الإستراتيجية ص ص 50-52.

⁴ - Corine Cohen., Op Cit, p.108-106.

- وظيفة الحماية "fonction protectrice": إن اكتشاف أو التنبؤ بالفرص والتهديدات متبوع منطقيا بوظيفة حماية نتائج هذا الجهد من التسرب إلى المنافسين، ودورها أيضا حماية المؤسسة من ذكاء أو يقظات المنافسين؛
 - وظيفة التنسيق "fonction coordinatrice": من خلالها يتم التنسيق بين الاستراتيجيات بتفضيل التفكير الجماعي مما يسمح بتحقيق التوافق والتآزر بين الوظائف؛
 - وظيفة الاستباقية "fonction proactive": ويقصد بـ "proactivité" إحداهت تغيير مرغوب فيه في محيط المؤسسة.
4. وظيفة الاستباقية "fonction proactive"، هي أهم عنصر اختلاف بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، فهي لا تسعى إلى إحداهت تغييرات في المحيط مثلما يسعى إليه الذكاء الاقتصادي وإنما تحرص على اكتشاف أو التنبؤ بالتغيير ثم إتباعه و الخضوع له، وإما اكتشاف التغيير والتفاعل معه.
5. الذكاء الاقتصادي يحول اليقظة: من يقظة مفصلة (مجزئة) إلى يقظة شاملة، ويجولها إلى منهجية لأجل استغلال المعلومات، وإلى تنظيم يُحقق التوافق والتآزر بين مختلف اليقظين وإعطائها معنى في العمل الاستراتيجي¹.

شكل 04: مكونات الذكاء الاقتصادي



Source: Bouadam Kamel. "Veille stratégique et intelligence économique: pour une meilleure performance de l'entreprise algérienne", colloque scientifique international Université de M'sila, 10-11/09/2009.

** - Proactivité : provoquer les changements souhaités

¹ - Guy Massée, François., Op Cit, p. 250

وفي الأخير، اليقظة لا تعني الذكاء، فهي لا تصبح ذكاءً إلا عندما تعمل وتحرص على تقديم توصيات أو اقتراحات للمُستخدِم، ويُصبح هدفها الأساسي تلقي معلومات أو إشارات ضعيفة تساعد في إحداث تغيير في جزء من أجزاء المحيط الخارجي. وبهذا تكون المؤسسة بعيدة عن خطر المنافسين، فهم مشتغلون بالتكيف مع التغيير الجديد الذي كانت المؤسسة سبباً في إحداثه، وهنا يكمن الذكاء.

3- اليقظة الإستراتيجية والتجسس الصناعي:

بعض الكتاب لا يبدون أي فرق بين التجسس الصناعي واليقظة الإستراتيجية، كما يعتبرون أن هذه الأخيرة هي تليطيف لاسم التجسس الصناعي، كما أن المدراء في أفضل الأحوال يعرفون أن التجسس الصناعي موجود وغير قانوني، ولكن لديهم صعوبات في الاعتراف بأشكاله الجديدة ولا يعرفون بالضرورة الفرق بين التجسس الصناعي واليقظة الإستراتيجية أو الذكاء الاقتصادي. على هذا الأساس لا بد على المدراء من التفريق بين التجسس الصناعي واليقظة الإستراتيجية حتى يستطيعوا حماية مؤسساتهم منه، وللتأكد أن الحصول على مزايا تنافسية لا يكون إلا من خلال اليقظة الإستراتيجية أو الذكاء التنافسي¹.

وبالرغم من صعوبة الفصل بين هذين المصطلحين، إلا أن التمييز بينهما يكون من خلال الشرعية أو القانونية. إذ عكس التجسس؛ اليقظة الإستراتيجية تُعتبر ممارسة قانونية تتم بصورة واضحة، مصادر معلوماتها معروفة وتطبيقاً تتم بطريقة قانونية وفي ظروف شفافة وفي ظل احترام للقوانين والنصوص المعمول بها.

التجسس عدة أنواع²: التجسس الصناعي، التجسس الاقتصادي...، يكون بدرجة أعلى في سبيل الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات الطبيعة السرية. إلا أنه بصفة عامة: استعمال وسائل غير قانونية في سبيل الحصول على المعلومة، له عدة طرق، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، إلا أن الطرق الشائعة في سبيل الحصول على المعلومة بطريقة غير قانونية هي استخدام الرشوة، القرصنة، سرقة الوثائق، التتصُّت على المكالمات الهاتفية، تركيب أجهزة مراقبة... وكل طريقة تدخل في خانة المحظورات ويعاقب عليها القانون.

ولقد عرف التقرير السنوي للكونغرس الأمريكي سنة 1995 بأن: التجسس الصناعي محاولة الحكومات الأجنبية و/أو المؤسسات للحصول على معلومات مصنفة أو غير معلنة عن مؤسسات أمريكية"، وأيضاً،

¹ Phillip C. Wright and Géraldine Roy, "Industrial espionage and competitive intelligence: one you do; one you do not". Journal of Workplace Learning, MCB University Press, Volume 11 · Number 2 · 1999, p.51.

² - لمزيد من المعلومات حول التجسس ارجع إلى كتاب:

Hedieh Nasheri, Economic espionage and industrial spying, Cambridge University Press, Cambridge, 2005. pp.14-25.

التجسس الصناعي: الذي يمكن وصفه بأنه غير قانوني، ويتم بصورة سرية... هو سعي حكومة أجنبية من أجل الوصول غير المسموح به إلى المعلومات الشخصية السرية، لأغراض الحصول على مزايا اقتصادية.¹ من خلال هذان التعريفان، يتضح أن التجسس هو سعي مؤسسة أو دولة للحصول على معلومات إستراتيجية عن مؤسسات أخرى، باستخدام طرق غير مشروعة ومخالفة للقوانين. وبغض النظر إن كان التجسس من قبل مؤسسة أجنبية أو لصالح مؤسسة خاصة؛ فالمؤسسة مطالبة بحماية نفسها من مثل هذه التصرفات، وواجب الدولة حمايتها أيضاً*.

وكخلاصة، الفرق بين التجسس واليقظة الإستراتيجية يكون ملحوظاً من خلال تحليل مصادر نوع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في سبيل الحصول على معلومات، فإن كانت ضمن القائمة المحظورة فالممارسة التي تمت هي تجسس وليست يقظة إستراتيجية. هنا تجدر الإشارة إلى أن العديد من المؤسسات في إطار تشغيلها لجهاز اليقظة الإستراتيجية تتبع أساليب مشكوك فيها، إلا أنه لا يوجد اتفاق أو قانون يعتبر ذلك الأسلوب مخالفاً وبالتالي تجسساً. والملاحظة التي يجب أخذها بعين الاعتبار، أنه بالرغم من الحصول على المعلومات بطريقة قانونية، إلا أنها يمكن أن تضر أو تفيد المؤسسة مثلها مثل المعلومات ذات المصدر غير القانوني. وبالتالي كل المدراء يجب أن يحترسوا من كلتا الطريقتين -القانونية وغير القانونية- في جمع المعلومات.²

4- اليقظة الإستراتيجية والمقارنة المرجعية:

تقوم المقارنة المرجعية تقريبا على نفس مبدأ عمل اليقظة الإستراتيجية، (جمع، تحليل وتوزيع المعلومات) إلا أن هناك اختلاف بين المصطلحين، لذلك فإنه من الضروري تحديد التمييزات الأولية بينهما حتى لا يتم الخلط بين المصطلحين.

وتعتبر "Nathalie Costa" أن المقارنة المرجعية "L'étalonnage économique ou le benchmarking" مثلها مثل الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية آتية من المحيط العسكري فالأمر يتعلق بمعرفة نقاط ضعف الخصوم وسلاحهم قبل مواجهتهم. وتُعرّف بأنها: عملية مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات، الخدمات والطرق مقارنة بما يملكه المنافسون الأكثر جدية وبالمؤسسات الرائدة في مجال نشاط المؤسسة.³

¹ Phillip C. Wright and Géraldine Roy, Op Cit , p. 53-59.

* - وكمثال على التجسس نستعرض ما حدث (شهر جانفي من سنة 2011) لشركة رونو، إذ قام ثلاث إطارات على تقديم معلومات وثائق لشركة منافسة (على الأرجح صينية)، تتعلق هذه المعلومات بأبحاث وتطويرات دامت سنوات وصُرِّقت عليها مبالغ طائلة في سبيل تطوير نوع جديد من السيارات (السيارات المحجبة). إن مثل هذا التصرف يعتبر تجسساً هُددت المؤسسة وليس يقظة، لأن حصول المؤسسة المنافسة على المعلومات كان عن طريق استغلال موظفي مؤسسة رونو وخيانتهم للأمانة، المرجع:

² - Phillip C. Wright and Géraldine Roy, Op Cit, p. 53-59.

³ - Nathalie Costa, veille et benchmarking, Ellipses édition marketing, Paris, 2008, p.77-78.

وتتم المقارنة المرجعية من خلال مقارنة منتجات المؤسسة (الإجراءات أو الخدمات) بطريقة متواصلة مع منتجات المؤسسات التي تنتهج نفس النشاط والتي تعتبر الأفضل. وتكون هذه المقارنة بهدف تقييم ممارساتهم، وانطلاقاً من الفروقات المتحصل عليها يتم وضع أهداف وبناء استراتيجيات لكي تُصبح المؤسسة وتبقى من بين الأوائل في فترة قصيرة من الوقت.

المقارنة المرجعية أربع أنواع، مقارنة داخلية "Le benchmarking interne": تختص بمقارنة الإجراءات أو النشاطات المتماثلة داخل التنظيم نفسه، المقارنة التنافسية "Le benchmarking compétitif": تختص بمقارنة المنتجات، الخدمات أو عمليات مع مؤسسات رائدة، المقارنة الوظيفية "Le benchmarking fonctionnel": تختص بمقارنة المؤسسات غير المنافسة والتي تشتغل في نفس نشاط المؤسسة والمقارنة المتجانسة "benchmarking générique": مقارنة المؤسسات من قطاعات مختلفة نسبةً للعمليات التنظيمية¹.

باختصار، المقارنة المرجعية وبالخصوص التنافسية، هي أداة مكملية لليقظة الإستراتيجية تقوم على فلسفة أخذ مورد أو منافس كنموذج يتم تتبعه وأخذ أفكاره ومن ثم تحسينها. لذلك هي ترتبط بصورة كبيرة بالبيئة التنافسية للمؤسسة. والجدول الموالي يلخص الفروقات الأساسية الموجودة بين اليقظة الإستراتيجية والمقارنة المرجعية:

جدول 01: تمييزات أولية بين اليقظة الإستراتيجية والمقارنة المرجعية

| اليقظة الإستراتيجية | المقارنة المرجعية | |
|---|--|---------------------|
| اقتناص الفرص وتجنب التهديدات | تحليل ما يفعله أفضل المنافسون، لماذا وبأي نتيجة + تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف | الهدف العام |
| كل عناصر البيئة الخارجية (عملاء، منافسين، تكنولوجيا، قوانين...) | الطرق التي تجيب عن احتياجات العملاء | هدف الدراسة الأساسي |
| الأسواق، المنتجات، الخدمات... | الطرق (الإجراءات) أكثر من المنتجات | مجال التطبيق |
| رسمية (قواعد البيانات) وغير رسمية (ملاحظة) | المنافسين بالدرجة الأولى | مصادر المعلومات |

Source : Kamel Rouibeh, "Veille stratégique, Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles", Thèse de Doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, Université Pierre Mendès-France, le 8 Juin 1998, p.55 (بتصرف)

¹- Luc Chaput, "La veille stratégique intégrée : connaissances, mimétisme, niveau d'aspiration", Repad Working Paper, Québec, No. 03/2006, p.7.

5- اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات:

اليقظة الإستراتيجية في حد ذاتها هي نظام معلومات: مجموعة منظمة من الموارد (معدات، برامج، أفراد، معطيات، إجراءات...)، تُمكن من امتلاك، معالجة، وتخزين المعلومات (تحت شكل أرقام، نصوص، صور، أصوات...)، لكن هي نظام معلومات من نوع خاص، فهي نظام معلومات استراتيجي. والذي يعرف بأنه: مجموعة من الطرق والوسائل المستخدمة في الجمع، الربط، التحويل وتحليل المعطيات (المعلومات) الداخلية والخارجية الملائمة لاتخاذ القرارات، غايته الأساسية هي: متابعة المحيط الكلي للمؤسسة بهدف اكتشاف التهديدات وتوقع الفرص¹.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية اليقظة الإستراتيجية

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى التحكم في المعلومة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، إذ تعتبر وظيفة، وأداة، ومؤشر في الوقت نفسه. وظيفة بحث عن معلومات والتقاط إشارات دالة منبهة عن تغيرات ستحدث في محيط المؤسسة، وأداة جيدة للقيادة (للتسيير) في ظل ظروف اشتداد المنافسة، ومؤشر عندما يتعلق الأمر بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن لليقظة الإستراتيجية تأثير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة، إذ أثبتت الدراسات أن مستوى أداء المؤسسات التي تمارس نشاط اليقظة الإستراتيجية، يفوق بكثير مستويات الأداء في المؤسسة التي لا تقوم بوظيفة اليقظة².

الفرع الأول: أهداف اليقظة الإستراتيجية

الهدف هو الشيء الذي يجب تحقيقه، نقطة، عنصر أو مستوى يجب الوصول إليه من خلال إتباع طريقة معينة، والهدف في المؤسسة هو النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وبالرجوع إلى اليقظة الإستراتيجية، فإن وظائفها هي مجموع المهام التي تقوم بها، بينما الأهداف هي النتائج المنتظر تحقيقها من خلال القيام بهذه الوظائف.

لليقظة الإستراتيجية عدد من الأهداف، ولعل أهمها هو المتعلق بالوظيفة الأساسية لليقظة الإستراتيجية وهي وظيفة توقع الأحداث المستقبلية. ففي هذا السياق نجد لليقظة الإستراتيجية هدفين أساسيين -هدف دفاعي وهدف هجومي-، هما السبب وراء سعي المؤسسات إلى استحداث وظيفة اليقظة الإستراتيجية³.

¹ - Abdelhak Lamiri, management de l'information; redressement et mise à niveau des entreprise, office de publication universitaire, Alger, 2003, p.7.

² - Josée Audet, "La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites", Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.,13-14-15 juin 2001

³ - Kamel Rouibeh, Op Cit , pp.49-50.

1. الغاية أو الهدف الدفاعي:

في المجال الدفاعي، اليقظة الإستراتيجية موجهة إلى: التوقع بأحداث تُدُلُّ وتُعلِّم المؤسسة عن تهديدات يجب أن تنتبه إليها، لأن احتمال إلحاقها الضرر بالمؤسسة كبير. وإلى تقليص مدة ردة فعل المؤسسة اتجاه الأحداث المتوقع بها، حتى تتمكن من التكيف مع التغييرات الجديدة قبل حدوثها أو بفترة زمنية قصيرة بعد حدوثها.

ففي الهدف الدفاعي لليقظة الإستراتيجية الأمر يتعلق بالمعرفة المسبقة بالتهديدات حتى يتم التكيف بسرعة وقبل فوات الأوان، بحيث تتفاعل المؤسسة باستمرار مع التهديدات المكتشفة، أي تكون تفاعلية، وتجه دائما للإجابة عن التساؤلات التالية: هل هناك خطر مرتقب؟ ما هو؟ ما وقت حدوثه؟ وكيف نتصرف حتى نتفادى أو نتجنب الخطر المحتمل؟

2. الغاية أو الهدف الهجومي:

في المجال الهجومي، اليقظة الإستراتيجية تستخدم لأجل التوقع وفي أسرع وقت ممكن بالأحداث التي تعلن عن الفرص المستقبلية الممكنة أن تكون في محيطها، وذلك قبل أن يتوقعها المنافسون. هذه الرؤية تمكن المؤسسة من ضمان تقدمها وتحسين أدائها، كما تعطيها ميزة تنافسية واختلاف عن المنافسين.

بغض النظر عن الهدف الهجومي أو الدفاعي لليقظة الإستراتيجية، فهي تُمكن في الحالتين من اتخاذ قرارات إستراتيجية، ومن بناء استراتيجيات جيدة، هذه القرارات تسمح بضمان استمرارية المؤسسة. أي أن الهدف الأول والأساسي لها هو توفير آلية داعمة ومساعدة لاتخاذ أفضل القرارات، ولصياغة أفضل الاستراتيجيات، وهذا طبعاً من خلال تتبع ورصد محيط المؤسسة، وجمع معلومات عنه ثم تنظيمها، تفسيرها ونقلها بسرعة إلى المختصين وذلك لاستباق الأحداث المستقبلية.

تهدف اليقظة الإستراتيجية أيضاً إلى تحسين أداء المؤسسة، والرفع من تنافسيتها، فهي تُعتبر محركاً أساسياً لتحقيق الأداء الفعال في المؤسسات، إذ تمكن من تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة (الرفع من نسبة الحصة السوقية...)، تقليص التكاليف (تكاليف البحث والتطوير والمنتجات...), وأكثر من ذلك ترشيد ميزانية المؤسسة (تجنب تبذير الموارد)، اقتصاد (ربح) في الوقت، توجه فعال نحو الإبداع، الرفع من جودة المنتجات، زيادة ربحية المؤسسة (زيادة المبيعات).

ومن بين هذه الأهداف التي ترتبط بوظائف اليقظة الإستراتيجية، نجد¹:

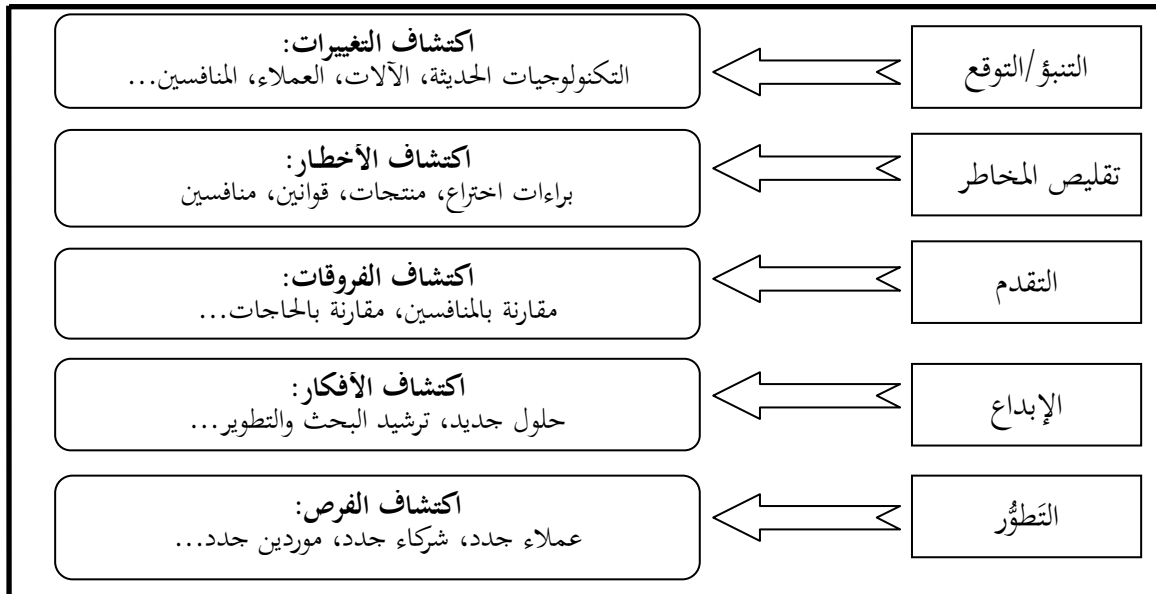
¹ Corine Cohen, , Op Cit , p.109

- الهدف الذي يرتبط بالوظيفة التنبؤية لليقظة هو تحقيق التوقع الجيد والفعال للفرص واكتشاف كل التهديدات المحتملة، مهما اختلفت درجاتها؛
- الهدف الذي يرتبط بالوظيفة الإعلامية لليقظة هو تغطية احتياجات المستخدمين وتزويدهم بالمعلومة الملائمة في الوقت المناسب؛
- الهدف الذي يرتبط بالوظيفة التحليلية والتركيبية هو الحصول واستخراج أفضل النتائج والدلائل من المعلومات المجمعة؛
- حماية المؤسسة من تراكم معارف المؤسسات المنافسة (ضد التعلم التنظيمي للمؤسسات)، وحماية جيدة من التضليل والأعمال غير المشروعة؛
- إحداث تنسيق وتوافق أكثر بين القرارات والعمليات.

الفرع الثاني: أهمية (فائدة) اليقظة الإستراتيجية

تسمح اليقظة الأساسية -بالدرجة الأولى- بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية، سواء في اقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات¹. وبصفة عامة، يلخص الشكل الموالي، الأهمية أو الفائدة التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة.

شكل 05: لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية؟



Source : Agence Régionale d'Information Stratégique & Technologique, "Comment mettre en place la veille stratégique, technologique et concurrentielle dans une PME?", Paris, 2006, p.6.

¹ + سعيد كرومي، احمد عمرستي، "أهمية اليقظة الإستراتيجية تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2010.

- كما أن اليقظة ومن خلال الوظائف التي تمارسها، فإنها تعطي مزايا عديدة للمؤسسة¹ :
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض تكلفته؛
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لمحيطها الخارجي؛
- لا تسمح فقط بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛ بل تساعد في تحويل هذه العراقيل إلى فرص؛
- تساهم في التقليل من نسبة حالة عدم التأكد للمحيط الخارجي؛ وتساعد على تفسير الاتجاه الذي يتعقد به المحيط؛
- التحكم في المعلومة التنبؤية، يكشف عن الاختلافات الموجودة بين المؤسسات التنافسية والمؤسسات الأخرى؛
- ترفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، لأنها تقوم وترتكز على البناء الجماعي للمعنى، الذي يتم باشتراك أفراد المؤسسة والأخذ بأرائهم حول دلالة المعلومات التنبؤية التي يجمعها جهاز اليقظة.
- كذلك، تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، والتي يمكن ذكر بعضها

كالآتي²:

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون، من خلال التحسين الدائم لعلاقتها مع الزبائن والموردين؛
- إكساب المؤسسة موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
- الزيادة من التأزر والتعاقد في المؤسسة؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- الوعي في اتخاذ القرارات؛
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار؛

¹ - نحاسية رتبية، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003. ص75.

² - سعيد كرومي، احمد عمرستي، "أهمية اليقظة الإستراتيجية تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2010.

- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان؛
- اليقظة الإستراتيجية تعتبر وسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات والتغيرات المفاجئة؛
- اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات؛
- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية؛
- اليقظة وسيلة لرفع القدرة الابتكارية؛
- وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

في الأخير، تشكل اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ما يشكله الرادار البحري بالنسبة للسفينة، فاليقظة الإستراتيجية هي رادار المؤسسة في محيطها الخارجي يلتقط إشارات ويجمع معلومات، لكن ميزته الإضافية والتي لا توجد في رادار السفينة أنه يستطيع أن يُحلّل ويُفسّر تلك الإشارات الملتقطة وتوقع التغيرات قبل حدوثها، مما يعطي المؤسسة ميزة الاستعداد المسبق والجيد لهذه الأحداث، وأكثر من ذلك يعطيها إمكانية لتحويل التهديدات التي ستواجهها إلى فرص.

المبحث الثاني: عمليات اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية هي عملية إعلامية طوعية، تقوم على متابعة ورصد المحيط الخارجي للمؤسسة بهدف التنبؤ بالتطورات والتقليل من حالة عدم التأكد. وبالمبحث في الأدبيات التي تناولت اليقظة الإستراتيجية ومراقبة (تحليل/مسح) المحيط بصفة عامة، فإننا نجد ما يقارب عشرين نموذجاً للقيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية بطريقة علمية ومنهجية، هذه النماذج تختلف في الشكل أكثر من المحتوى.

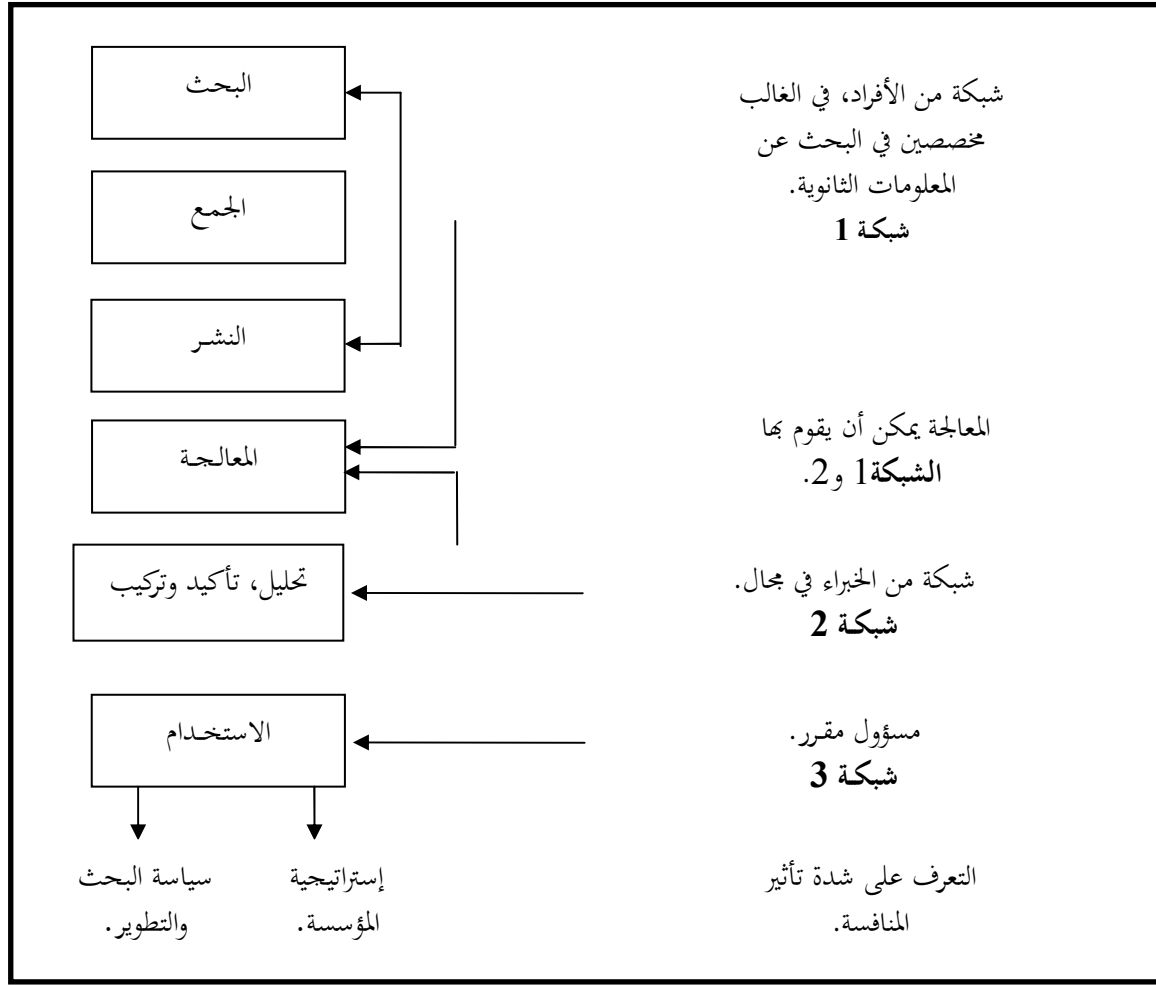
بصفة عامة، أغلب النماذج تقترح ثلاث مراحل أساسية، صحيح أن تسميات المراحل تختلف حسب الكُتّاب؛ إلا أن المحتوى واحد. هذه المراحل هي: البحث وجمع المعلومات (المطلب الأول) ثم معالجة المعلومات المجمعة أي التحليل، التركيب والتشكيل (المطلب الثاني) وفي الأخير النشر أو توصيل المعلومات إلى المستخدمين (المطلب الثالث).

مع هذه المراحل الأساسية كثيراً ما تظهر مرحلتان إضافيتان: مرحلة في مقدمة العملية وتعرف بمرحلة تحديد احتياجات اليقظة الإستراتيجية، ومرحلة في نهاية العملية، تُعرف بمرحلة الاستخدام والاستغلال. وهناك من يضيف مراحل أخرى، على غرار "Gilad" الذي أضاف مرحلة التقييم والتأكد من صحة المعلومات المجمعة، والتي تجرى مباشرة بعد الانتهاء من مرحلة الجمع¹.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك شبه اتفاق على أن أحسن نموذج للقيام بعمليات اليقظة الإستراتيجية بطريقة منهجية منظمة، هو النموذج المختصر الذي وضعه "Humbert Lesca" والذي يتكون من ستة مراحل أساسية هي: الاستهداف، التتبع، الانتقاء، التخزين، التوصيل واتخاذ القرار. والشكل الموالي يوضح منهجية عمل عمليات اليقظة الإستراتيجية، والأطراف المؤثرة في كل مرحلة منها.

¹ - Corine Cohen., Op Cit, pp.152-153.

شكل 06: عمليات اليقظة الإستراتيجية



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

المطلب الأول: مرحلة البحث وجمع معلومات اليقظة الإستراتيجية

البحث عن المعلومات، جمع المعلومات، الوصول إلى المعلومات أو تتبُّع المعلومات، كلها تسميات مختلفة تطلق على هذه المرحلة، وبصفة عامة فهي تتمحور حول مجموعة من نشاطات البحث، الجمع واستقبال المعلومات، استنادًا إلى مصادر معروفة، ويقوم بهذه النشاطات مجموعة من الأشخاص ذوي صفات وخصائص معينة، ويطلق عليهم اسم الملاحظين "les observateurs" أو المتتبعين "les traqueurs"*، ومن خلال خبراتهم، تكوينهم وذاكرتهم يتعرفون على معلومات اليقظة الإستراتيجية (التوقعية)¹.

وإذا كانت هناك فرصة فالمحللون (شبكة 2) سيحظون بمساعدة ودعم من الباحثين المتخصصين الذين سوف يجمعون فقط المعلومات التي يحتاجونها، ويشاركون أيضاً في عملية انتقاء وفرز المعلومات في المرحلة الثانية

* - أهم خصائص وصفات اليقظين، راجع: الأفراد المكلفين باليقظ في المؤسسة، ص ص 56-59.

¹ - Kamel Rouibeh., Op Cit, p.69.

من مراحل اليقظة الإستراتيجية. ومن لا يملك هذا الجانب الايجابي فإنهم يحتاجون لتقنية بحث جيدة وفعالة من أجل الحصول على المعلومات في شكلها الخام، ومن ثم تقنيات تحليل وتركيب للحصول على المعلومة المفيدة¹ (أي عمل أكثر وتكاليف أعلى). ومع ذلك، في كلتا الحالتين يجب أن يكون هناك مخطط عمل يُسَيَّر وينظم عملية بحث وجمع المعلومات "plan de recherche"، يقوم على أربع تساؤلات أساسية: ما نوع المعلومة التي نحتاجها، من هو الشخص الذي يبحث عنها؟ من أي مصدر يمكن الحصول عليها؟ وما أفضل طريقة للحصول عليها؟

الفرع الأول: تحديد احتياجات اليقظة الإستراتيجية

قبل الشروع في عملية البحث عن المعلومات، فإن خلايا اليقظة، وخاصةً التي تنتهج طريقة اليقظة الايجابية* "la veille active"، تقوم بالتعبير وتحديد احتياجات اليقظة الإستراتيجية، أي تحديد موضوع اليقظة: تحديد محاور وأهداف المراقبة، تحديد وتوضيح مصادر ونوع المعلومات الواجب الحصول عليها و/أو تحديد العناصر الحساسة التي يتم متابعتها في البيئة الخارجية. وبمس كذلك تحديد احتياجات اليقظة الإستراتيجية تحديد الأفراد المكلفين (اليقظين "Les veilleurs") بكل مرحلة من مراحل عمليات اليقظة، وتحديد الأفراد يكون وفقا لخصائص كل مرحلة، طبيعتها والخبرات والمؤهلات المطلوبة للقيام بها².

تسمى أيضا هذه المرحلة "بمرحلة الاستهداف"، والتي هي مرحلة أولية وأساسية ضمن عمليات اليقظة الإستراتيجية، وتهدف إلى تحديد وتقليص ما يوجد في المحيط الخارجي، وهذا لأجل تخصيص الوقت وتركيز جهود الانتباه والمراقبة والاهتمام أكثر بالعناصر الحرجة التي تؤثر على المؤسسة، وهو الأمر الذي من شأنه أن يرفع من جودة نظام اليقظة الإستراتيجية³.

وحسب "Corine Cohen" حتى تتم مرحلة الاستهداف أو تحديد احتياجات اليقظة الإستراتيجية بفعالية؛ يجب أن تتم وفق ثلاث خطوات⁴: تحديد مجال انتشار وتوجه اليقظة الإستراتيجية، التسلسل الهرمي للمعلومات أو محاور المراقبة وتحديث وتحديد الاحتياجات من المعلومات.

¹-Christopher Murphy, Competitive Intelligence :Gathering, Analysing and Putting it to Work, Gower Publishing Company, Burlington, 2005, p.58.

* - اليقظة الايجابية: مراقبة التغيير والتكيف معه في نفس الوقت،

²- Mohamed Jaouad El Qasmi, "Le management par processus & La veille stratégique", site Internet : http://www.isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf. (Consulté le : 2010-01-05).

³- Nicoles Lesca, "Construction du sens; le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce (Application aux entreprises tunisiennes)", thèse du doctorat en science de gestion, école doctorale de science de gestion, Grenoble, le 12 décembre 2002, p.14.

⁴ - Corine Cohen., Op Cit, pp.153-158.

1. تحديد مجال انتشار وتوجه اليقظة الإستراتيجية

هناك من يعتبر أن القيام بتحديد مجال انتشار وتوجه اليقظة الإستراتيجية في بداية عمليات اليقظة، يمكن أن يؤدي إلى تضيق فرص عديدة على المؤسسة أو يعرضها إلى مخاطر قاتلة، نابعة من عناصر أو ناتجة عن أحداث لم تكن في مجال الاستهداف، لذلك فهم يؤكدون على ضرورة أن تكون عمليات اليقظة شبيهة بعمل الرادار، أي: متابعة شاملة لكل عناصر المحيط الخارجي، مستمرة وعلى مجال واسع (360 درجة)، ومن ثم جمع كل المعلومات التي تتواجد في المحيط، تحليلها، ونشرها. وعند الانتباه إلى أمر غير طبيعي، هنا يتم توجيه يقظة مركزة تستهدف ذلك الأمر.

إلا أن الإمكانيات المالية والبشرية الكبيرة التي يتطلبها جهاز اليقظة الشاملة والمستمرة، الكم الهائل من المعلومات المجمعة، وعدم قدرة المؤسسات العمل على جبهات متعددة وفي الوقت نفسه، دفع الممارسين إلى تبني فكرة تحديد مجال انتشار وتوجه اليقظة الإستراتيجية؛ لكن على مجال واسع نسبياً. ولأجل التحديد الدقيق لمجال انتشار وتوجه اليقظة الإستراتيجية، يقترح الباحثون فكرة تجزئة المحيط الخارجي للمؤسسة إلى مجموعة عناصر والتي تشكل مجالات ومحاور انتشار وتوجه اليقظة.

2. التسلسل الهرمي للمعلومات أو محاور المراقبة المستهدفة

بعد التحديد الدقيق لمجال انتشار (نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها ومصادر تواجدها) وتوجه (منافسين، تكنولوجيا، قوانين، عملاء، موردين...) اليقظة الإستراتيجية، وعندما تكون الموارد محدودة والوقت هو الآخر مُحَدَّد، فلا بد من تحديد الأولويات، وذلك حتى يتم توجيه اليقظين وتركيز جهود اليقظة على العناصر الأكثر حساسية وحرصاً بالنسبة للمؤسسة، وهذا حتى يتم ضمان فعالية نشاط اليقظة الممارس.

ترتيب الأولويات يعني ترتيب هرمي لمحاور المراقبة المستهدفة، وفقاً لنسبة عدم التأكد، أهميتها ودرجة تأثيرها على المؤسسة، خصوصية المؤسسة أو الوقت المتاح...

3. التحديث المستمر لمجال انتشار وتوجه اليقظة

ضمن محيط سريع وشديد التغيير، احتياجات المؤسسة من المعلومات تتزايد بنفس وتيرة التغيير، الأمر الذي يستدعي دائماً تحديث موضوع اليقظة. فتحديث موضوع اليقظة من وقت لآخر حسب النتائج المحصل عليها وحسب تطورات المحيط هو الأمر الذي من شأنه أن يساهم في الرِّفَع من فعالية جهاز اليقظة الإستراتيجية. تجدر الإشارة إلى أن تحديد احتياجات اليقظة الإستراتيجية، التعيين أو تحديد موضوع اليقظة هو الأمر الذي يقسّم اليقظة الإستراتيجية إلى: يقظة تنافسية، يقظة تكنولوجية، يقظة تجارية ويقظة بيئية، فكل نوع من

هذه الأنواع له مجال عمل محدد، فهو يراقب باستمرار عنصر حساس وحرصاً يمارس تأثيراً على المؤسسة، ويجمع المعلومات الإستراتيجية عنه ومن مصادر مختلفة.

الفرع الثاني: طبيعة معلومات اليقظة الإستراتيجية.

معلومات اليقظة الإستراتيجية ليست معلومات متاحة للجميع وتأتي لوحدها إلى المؤسسة (أي ليست ظاهرة وفي متناول اليد)، فالوصول إليها أو الحصول عليها يتطلب امتحان مهنة البحث عنها، أي لا بد من الذهاب للبحث عنها، وتوفر خصائص فريدة في الأشخاص المكلفين بهذه المهمة، وفي نفس الوقت إرادة قوية من جهة مسؤولي المؤسسة، استثمار في الموارد البشرية والمادية لأجل تدريب الملاحظين، و التمكن من انتقائها.

1. مفهوم المعلومات الإستراتيجية

المعلومة* بصفة عامة، هي: مجموعة حقائق ومفاهيم تخص موضوع ما، والتي تكون الغاية منها زيادة معرفة الفرد أو المؤسسة، تأخذ أشكالاً مختلفة (جملة، صورة، كلمة، رقم، ..)، ويتم الحصول عليها من مصادر متعددة. ويجب على المعلومة الجيدة أن تتميز بالدقة، الوضوح، التوقيت، الشمولية، التكلفة والواقعية¹.

المعلومة الإستراتيجية هي معلومة تخص مستقبل المؤسسة قبل حاضرها، إذ تتصف بكونها معلومات توقعية (إشارات ضعيفة أو قوية)، تُعبّر عن أحداث حساسة وذات تأثير مستقبلي على المؤسسة. امتلاكها أو الوصول إليها من شأنه الرّفْع من قدرة المؤسسات على توقع وتحديد اتجاه التغييرات المستقبلية في محيطها، كما يساهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية وبناء استراتيجيات للتكيف مع هذه التغييرات².

2. أنواع معلومات اليقظة الإستراتيجية

نوعان من المعلومات يمكن أن تشكل هدفاً لليقظة الإستراتيجية، النوع الأول هو المعلومات الجارية (معلومات طبيعية عادية)، أما النوع الثاني وهو الأهم: المعلومات التوقعية والتي تنقسم بدورها إلى إشارات ضعيفة ومعلومات توقعية قوية (إشارات قوية).

أ- المعلومات الجارية: تنقسم المعلومات الجارية من وجهة نظر المؤسسة إلى ثلاث أنواع: المعلومة التي تنتجها المؤسسة بنفسها، ومعلومات تستنبط من الخارج وتستخدمها المؤسسة ومعلومات تصنعها المؤسسة داخلياً، لكن لها علاقة بالخارج (طلبات العملاء، وثائق الموردين...)، وكل نوع من هذه الأنواع ينقسم بدوره إلى

* تجدر الإشارة إلى أنه في كتب نظم المعلومات يتم التفريق بين المعلومات "informations" والبيانات "données"، فالبيانات أو المعطيات عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري فهي تشكل المادة الخام التي بعد خضوعها لعملية المعالجة (تحليل، تفسير وتركيب) تصبح معلومة دالة على معنى محدد، لكن في كتب اليقظة الإستراتيجية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، لم تشر إلى هذا الفرق وتناولت فقط مصطلح المعلومات سواء كانت معالجة أو خام.

¹ - راجع: علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياني، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر، عمان، 2009، ص ص 15-25.

² -Abdelhak Lamiri., Op Cit, p.54.

قسمين، معلومات النشاط "information d'activité" هي التي تساعد المؤسسة على ضمان السير الحسن لوظائفها، ومعلومات الاستخدام (التعايش) "information de convivialité" هي التي تسمح بخلق مناخ عمل تفاعلي وتساعد على توطيد العلاقات مع الآخرين (عمال، عملاء، منافسين، شركاء..). والتي تؤثر على السلوكيات، ولها خاصية رشيدة وتساعد على بناء ثقافة المؤسسة¹.

وبصفة عامة، تقسم المعلومات الجارية إلى مجموعتين كبيرتين هما:

- **مجموعة المعلومات الداخلية:** هي المعلومات التي تنتجها المؤسسة داخلياً، وهي ليست موضوعنا لأن اليقظة الإستراتيجية تختص بجمع معلومات عن المحيط الخارجي، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تهتم بالمصادر الداخلية للمعلومات، إذ في كثير من الأحيان المؤسسة تمتلك المعلومة داخلياً، فقد تكون مسجلة إلكترونياً، متواجدة في خزانة الملفات أو في ذهن زميل في المؤسسة، ونظراً لعدم وعيها بذلك فهي تذهب للبحث عنها، مما يكلفها الوقت، الجهد والمال.

- **مجموعة المعلومات الخارجية:** هي المعلومات التي تتواجد في محيط المؤسسة، والتي تعكس الأحداث والوقائع تتعلق أساساً بالأسواق، المنافسين الموردين، العملاء، النقابات العمالية، القوانين والتشريعات، الهيئات الحكومية... والحصول عليها يتطلب الخروج للميدان والبحث عنها وجلبها من مصادرها.

ب- المعلومة التوقعية: هي بالدرجة الأولى معلومة اليقظة الإستراتيجية، وهي معلومات ذات خاصية فريدة، تُشير أو تُدل على تغيير يمكن أن يحدث في المستقبل القريب.

ويُقسّم الباحثون المعلومات التوقعية إلى نوعين²:

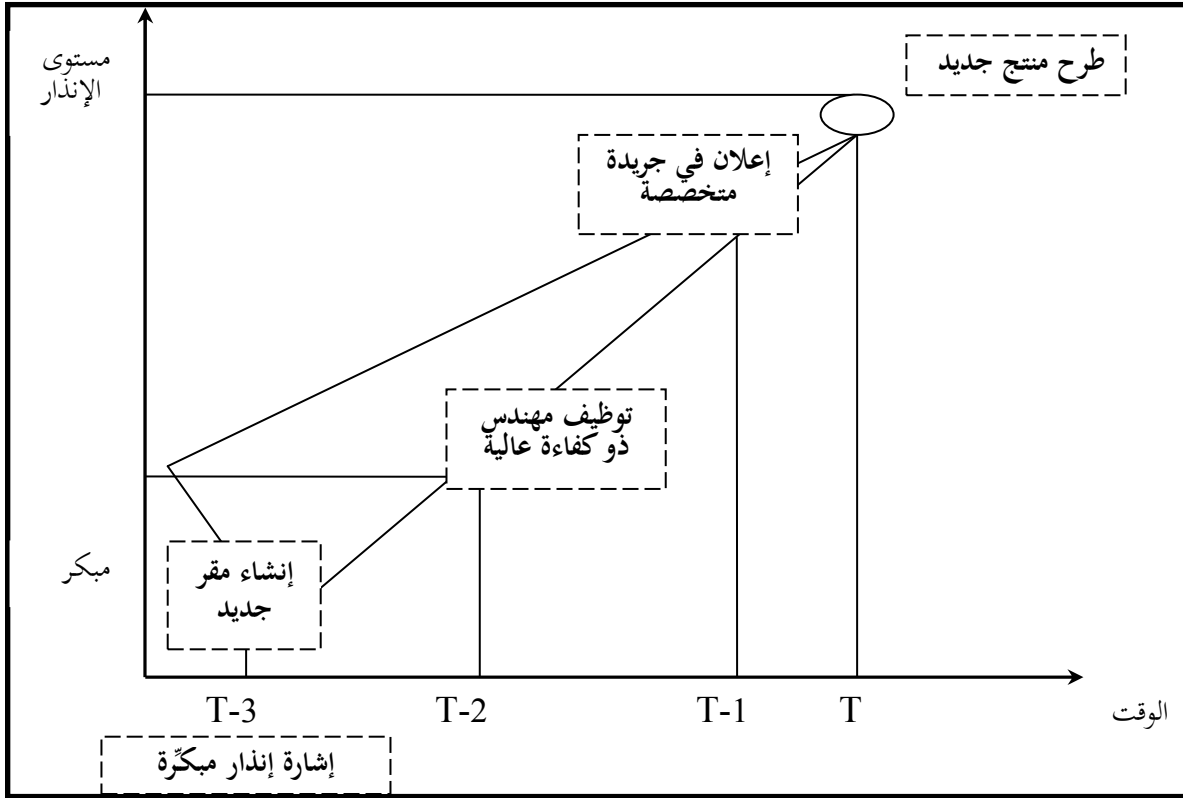
- **الإشارة الضعيفة:** أو إشارة الإنذار المبكر "signe d'alerte précoce"، وتُعرّف على أنها: عناصر معلومات، تظهر بصورة مجزأة وفي أوقات محدّدة، وفي أغلب الأحيان تكون مخفية، هذه الإشارات تعلن وتدل على أزمات أو اضطرابات ستحدث في المحيط الخارجي³، لكن لا يمكن معرفة وتحديد نوع هذا التغيير بدقة إلا بعد خضوعها لعملية المعالجة (تحليل، تفسير وتركيب). ويمكن أن تكون الإشارة الضعيفة في شكل جملة مكتوبة مصدرها مقالة صحفية أو عبارة مسموعة مصدرها اجتماع، صورة، أو ناتجة عن ملاحظة بصرية بسيطة. وهذا المفهوم موضح في الشكل رقم 07.

¹ -Emmanuel Pateryron., Op Cit, p.26.

² - Samia Menif., Op Cit, p.37-40.

³ - Salamon Robert, Linares Yolaine., Op Cit, p.117.

شكل 07: توضيح مفهوم اشارات الانذار المبكر



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

وبالإضافة إلى الخاصية التنبؤية للمعلومات أو إشارات الإنذار المبكر، فإن لها خصائص أخرى هي:

- نوعية "qualitatifs": إشارات الإنذار المبكر تخص وقائع لم تحدث بعد، فهي على العموم جمل مكتوبة في الجرائد، مسموعة في الاجتماعات أو مستخرجة من تحليل الصور... والغالب مصدرها غير رسمي؛
- غير أكيدة "incertaines": إشارات الضعيفة أو إشارات الإنذار المبكر هي بمثابة مؤشرات تعطي تساؤلات وفرضيات في ذهن المسير، فهي تدل على شيء غير أكيد، يمكن أن يكون بدأ بالظهور أو لم يظهر بعد؛
- مجزأة "fragmentaires": المعلومة التنبؤية أو بالتحديد الإشارة الضعيفة هي معلومة معزولة وغير مفهومة، لكن عند جمعها وتركيبها مع معلومات أخرى سيعطي بالتأكيد معنى، فهي تشبه القطع المبعثرة في لعبة "puzzle".

- **المعلومات الفعالة:** أو الإشارات القوية، هي معلومات توقعية تُعلم المؤسسة عن نقاط قوة ونقاط ضعف العناصر التي تشكل جزء من مجال انتشار اليقظة، وهي ثابتة في الزمن أي تتغير ببطء، ومصادر هذه

المعلومات هي المصادر الرسمية، وكمثال عن المعلومات القوية أو الفعالة قدرة التمويل الذاتي لمنافس ما، تُعلم المؤسسة عن إمكانية فوزه بمشروع مهم.

وتجدر الإشارة إلى أن كل نوع من معلومات اليقظة الإستراتيجية (الجارية والتنبؤية)، يمكن أن يكون إما¹: معلومة بيضاء "Information blanche": هي المعلومة التي يمكن جمعها ونشرها بحرية تامة، فهي معلومة بسيطة ومتاحة للجميع وغير محمية قانونياً، أو معلومة رمادية "Information grise": هي المعلومة التي يتطلب البحث عنها للحصول عليها، كما يمكن شراؤها لكن لا نستطيع إعادة نشرها بحرية، لأن بعضاً منها محمي قانونياً (حقوق المؤلف) أو حسّاس بالنسبة للمؤسسة. وإما معلومة سوداء "information noire": هي المعلومة المحمية قانونياً، والتي لا يمكن للمؤسسة الحصول عليها إلا بإتباع طرق قانونية، (تراخيص، عقود استغلال...)، وتشكل المعلومة السوداء محور التجسس الصناعي. كما يمكن أن تكون معلومات اليقظة الإستراتيجية: شفوية، كتابية أو مرئية.

الفرع الثالث: المصادر والطرق المتبعة في جمع المعلومات

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

1. مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية

يمكن تحديد المصادر المتعددة والمختلفة للمعلومات في النقاط التالية:

- **المصادر الأولية والمصادر الثانوية:** المعلومات الأولية هي التي يتم جمعها لأول مرة من طرف الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم، وفي سبيل الحصول على المعلومات من الميدان مباشرة فإنه في الغالب يتم استخدام ثلاث تقنيات²: الملاحظة (باستخدام الحواس الخمس للفرد)، صبر الآراء "le sondage" أو باستخدام الأساليب الإحصائية لجمع المعلومات (دراسة حالة، الدراسة بالعينة...). بينما المصادر الثانوية للمعلومات: هي الوثائق، الكتب، التقارير، أي المعلومات التي قام بجمعها هيئات و/أو مؤسسات متخصصة وتم نشرها.

- **المصادر الرسمية والمصادر غير الرسمية:** المصادر الرسمية للمعلومات، تأخذ شكل أوراق أو تسجيلات الكترونية، مثل: الجرائد، الكتب، بنوك المعطيات، الأفلام، تقارير هيئات الأبحاث، الرسائل، المؤتمرات، براءات الاختراع... بينما المصادر غير الرسمية للمعلومات، هي: المنافسين، منتجات المنافسين، الأسواق، المعارض،

¹ - Jean-Jacques Rechenmann, L'inform@tion au service de l'exportateur, édition International Trade Customs and Invest Services, 2008, p.43.

² - Gagnon Savard, Carrier Décote. L'entreprise et son environnement, Gaëtan Morin éditeur Ltée, Montréal, 1990, pp.73-74

العملاء، الموردون، المناولون، المهمات، سفريات الأعمال¹... ولكل مصدر من المصادر الرسمية/غير الرسمية للمعلومات مزايا وعيوب*. والجدول الموالي يوضح تقسيم آخر لمصادر أخرى لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

جدول 02: تقسيم آخر لمصادر للمعلومات

| | |
|---|-------------------------------|
| <p>هي المعلومات المهيكلة (المنظمة) والمسجلة في نصوص، وفي الغالب مُسَيَّرَة بأجهزة الإعلام الآلي، وتشمل بنوك المعطيات الداخلية والخارجية، المعلومات المسجلة في الأقراص المضغوطة، جرائد، مجلات متخصصة، كتب، مقالات، تقارير رسمية، رسائل... تشكل حوالي 40% إلى 60% حجم المعلومات المجمعة؛</p> <p>الميزة الأساسية لمعلومات هذا المصدر أنها متاحة وسهل جداً الحصول عليها، كما أنها لا تخضع لعمليات المعالجة.</p> | <p>المعلومات مصدرها كتابي</p> |
| <p>هي التي يجب البحث عنها خارج المؤسسة، زيارات العملاء، التقارير حول المنافسين، الاجتماعات مع الموردين... كلها مصادر للحصول على المعلومة الشفهية؛ تشكل من 30% إلى 60% من حجم المعلومات المجمعة،</p> <p>ميزة هذه المعلومات أنها معلومات غير رسمية، لا بد أن تخضع لعملية المعالجة من أجل التأكد من صحتها؛</p> | <p>معلومات مصدرها المؤسسة</p> |
| <p>هي المعلومة المسجلة في ذاكرة المؤسسة والمكتسبة من خبرتها، كذلك هي التي يصرح بها خبراء مختصين في مختلف الملتقيات، الندوات، ورشات البحث، الاستشارات، مكاتب الدراسات... لكن في كثير من الأحيان الخبراء موجودون داخل المؤسسة، رصيدهم المعرفي تكوّن عن طريق التجربة والخبرة؛ تشكل من 10% إلى 20% من حجم المعلومات المجمعة؛</p> <p>ميزة هذه المعلومات أنها معلومات رسمية، تكلفة الحصول عليها مرتفعة نسبياً، لكنها صحيحة ودقيقة، تدمج مباشرة في عملية اتخاذ القرار.</p> | <p>معلومات مصدرها الخبراء</p> |
| <p>هي معلومة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لأن المعارض هي أماكن التقاء الموردين، المنافسين، الشركاء، المصنعين، المناولين، الباحثين، الهيئات الحكومية... تشكل من 10% إلى 20% من حجم المعلومات المجمعة؛</p> <p>ميزتها أنها معلومات غير رسمية، جمعها يكون بدرجة كبيرة عن طريق الملاحظة والتفاعل مع مختلف المعارضين، تخضع لعملية المعالجة للتأكد من مدى صحتها.</p> | <p>معلومات مصدرها المعارض</p> |

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على: Salamon Robert, Linares Yolaine., Op Cit. p.123.

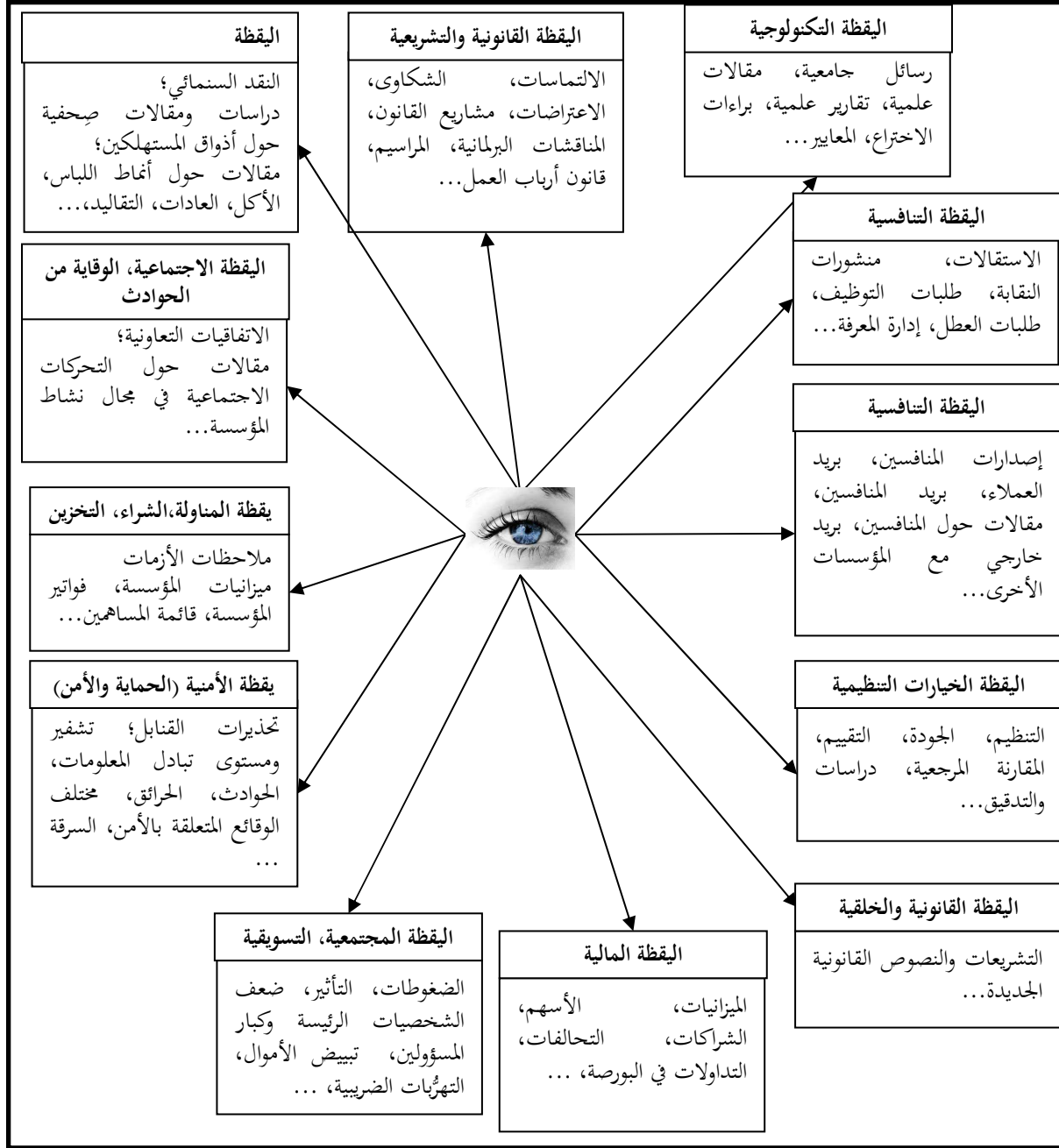
وبصفة عامة، يشير "Bernard Besson" و "Jean-Claude Possin" إلى أن 90% من المعلومات التي تبحث اليقظة الإستراتيجية عن امتلاكها هي معلومات ذات طبيعة كتابية مفتوحة أي معلومات موثقة¹، بينما

¹ - Bruno Martinet, Jean-Michel Ribault., Op Cit, p.73.

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

10% الباقية هي معلومات ذات طبيعة شفوية مغلقة¹، والشكل الموالي، يلخص المصادر المختلفة لتواجد المعلومات الكتابية المفتوحة حسب كل مجال من مجالات انتشار اليقظة الإستراتيجية.

شكل 08: المصادر الرسمية الكتابية لمعلومات اليقظة حسب مجال انتشارها



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

¹ - Bernard Besson, Jean-Claude Possin., Op Cit, p.29

2. طرق جمع المعلومات:

تختلف وتتعدد طرق جمع المعلومات عن عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة، باختلاف نوع المعلومة المراد الحصول عليها، نوع أو طبيعة مصدرها، إذ يمكن أن نستخدم: الملاحظة البصرية، الدراسات التسويقية، اللقاءات المباشرة، تحليل المنتجات، الطرق الإحصائية في جمع المعلومات...

كما يمكن الاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة عند القيام بجمع المعلومات: أجهزة التصوير، أجهزة التسجيل، الانترنت، الأقراص المضغوطة، أجهزة الاتصال اللاسلكية، أجهزة الإعلام الآلي... و يمكن استخدام كل أداة و إتباع أي طريقة عند جمع المعلومات، شرط أن تسمح بالحصول على المعلومة بطريقة قانونية (حتى لا ندخل في إطار التجسس)، وتحقق أهداف عملية أو مرحلة البحث وجمع.

في الأخير، البحث عن المعلومات الإستراتيجية هي ضرورة قصوى، لهذا السبب وأيضاً لسبب ترشيد تكلفة الحصول، البحث عليها لا يجب أن يكون مسؤولية بعض الأشخاص بل مسؤولية المؤسسة ككل، فالبحث عن المعلومات يجب أن يصبح ثقافة تنظيمية للمؤسسة. وحتى تكون عملية أو مرحلة البحث وجمع المعلومات عملية فعالة وتحقق أهدافها، تساهم في الرفع من فعالية جهاز اليقظة الإستراتيجية؛ يجب أن تركز على النقاط الخمس التالية¹:

1. التخطيط الجيد لعملية البحث عن المعلومات هو أساس نجاح الذكاء الاستراتيجي (اليقظة الإستراتيجية)؛
2. القاعدة الذهبية للبحث هي دائماً طرح سؤال: ما الذي يُحَفِّز الفرد على جمع المعلومات عن موضوع ما؟؛
3. جمع المعلومات يكون أسهل ويعطي نتائج أفضل عندما يرتبط البحث بوضع فرضيات؛
4. التدفق المستمر للمعلومات يؤمن المادة الأولية للتحليل، وجودة/كفاءة الباحثين هي صفة حيوية لضمان التدفق المستمر لها؛
5. البحث الجيد يُمارَس من قبل باحثين جيدين، والذين يمكنهم أن يصبحوا ممتازين، إذا بقوا في تواصل مستمر مع بعضهم البعض وحرصوا على التنمية الذاتية لمهاراتهم، كذلك من مصلحة المسؤولين أيضاً الاستثمار فيهم وتعزيز قدراتهم.

¹ - Christopher Murphy., Op Cit, p.64.

المطلب الثاني: معالجة المعلومات المُجمَّعة

مرحلة جمع المعلومات أو عملية الحصول على المعلومة ليست غاية في حد ذاتها، فجمع أو امتلاك المعلومة لا يعني شيئا إذا لم نعرف كيف نستغلها، إما بسبب عدم معرفة طريقة معالجتها أو كيفية استغلالها. وتتموقع مرحلة معالجة المعلومات المُجمَّعة بين مرحلة البحث/جمع المعلومات ومرحلة الاستغلال، وبين تقاطع الشبكة 1 (الملاحظين) والشبكة 2 (الخبراء المحللين)¹. مخرجات هذه العملية، هي معلومات صافية تُحدّد بدقّة نوع التغيير الذي سيحدث في المحيط، وهل هذا التغيير سيشكل فرصة للمؤسسة أو تهديدا عليها. أي أن القرارات التي سَتُتَّخَذُ والاستراتيجيات التي سَتُبنى ستعتمد بالأساس على مخرجات عملية المعالجة وليس مخرجات عملية الجمع.

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

الفرع الأول: الاختيار بين المعلومات المُجمَّعة

المعلومات المُجمَّعة يمكن أن تكون كثيرة، متداخلة مع بعضها البعض، والجزء الأكبر منها غير مفيد، كما يمكن أن تكون غير صحيحة (إشاعة أو معلومة خاطئة)، أو من مصدر غير موثوق. لهذا السبب فإن المعلومات المُجمَّعة يجب أن تخضع لعملية انتقاء (اختيار) منهجية².

فالاختيار يمثل سلسلة من النشاطات (فرز، تقييم، تأكّد، ترتيب وتصنيف للمعلومات) التي من خلالها، وبناءً على معايير وخصائص محددة (خاصة الخاصة التوقعية للمعلومات)، يُتَّخَذُ قرار المعلومات التي يتم الاحتفاظ بها، ومن ثم وضعها ضمن إطار يسهل على المحللين فيما بعد على استخراج دلائل ومعنى كل معلومة من المعلومات المُجمَّعة المختارة (تشكيل). وفي الغالب، يتدخل في هذه المرحلة عدد معتبر من الأفراد (بين

¹ - Bruno Martinet, Jean-Michel Ribault., Op Cit, p.195.

² - Humbert Lesca, Rim Dourai, "Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi", 2003, p.7. Site Internet www.veille-strategique.colas-services.com/docs/2003-lesca-dourai.pdf. (Consulté le : 15/02/2011)

ملاحظين، محللين، خبراء ومستخدمين)، وذلك نظراً لصعوبة تحديد المعلومات التوقعية خاصة عندما يتعلق الأمر بالإشارات الضعيفة من جهة، وخبرة الأفراد من جهة أخرى¹.

1. تقييم قيمة المعلومات المُجمَّعة

تُقيَّم المعلومات المُجمَّعة من خلال: تقييم قيمة مصدر تلك المعلومة وتقييم قيمة المعلومة في حد ذاتها، ومن ثم تُصنَّف إلى: معلومة هامة جداً وذات أولوية، معلومة مثيرة للاهتمام، معلومة مفيدة في أوقات ومعلومة بالتأكيد غير مفيدة.

- **تقييم قيمة مصادر المعلومات:** قيمة المعلومات، مدى صحتها ومصداقيتها تتوقف بالدرجة الأولى على قيمة المصدر التي جمعت منه، وفي هذا السياق، هناك خمس معايير تُحدِّد جودة أو قيمة مصادر المعلومات²:

1. غنى أو ثراء المصدر، والذي يعكس قدرته على توفير كمية كبيرة ومتنوعة من المعلومات القيِّمة؛
2. أداء المصدر في الوقت، والذي يقيم من خلال الأداء والحدثة. الأداء: تقديم معلومات ملائمة ومستمرة، بينما تعني الحدثة: تقديم معلومات جديدة وفي وقتها الحقيقي؛
3. مصداقية المصدر، والتي تقيس قدرة المصدر على تقديم معلومات صحيحة وهادفة؛
4. سرِّيَّة المصدر "la discrétion du source"، فالمعلومة المتاحة للجميع ذات قيمة أقل، لكن المعلومة التي تعرفها المؤسسة لوحدها، تعطيها ميزة تفوق على المنافسين لمدة من الوقت؛
5. ضعف (حساسية) المصدر، والتي تعني أن المصدر يمكن أن يتوقف على إصدار المعلومات، إذا لم يتلق القائمون على اليقظة معلومات مرتدة من المستخدمين.

- **تقييم قيمة المعلومات المُجمَّعة في حد ذاتها:** يمكن تحديد المعلومات ذات القيمة والمفيدة للمؤسسة، بالاعتماد على ثلاث معايير³:

1. المعلومة لها قيمة إذا كانت تساهم في الحد من نسبة عدم اليقين في المستقبل: أي إذا كانت تعكس جزء من التغييرات المستقبلية وتساعد على التوقع وتصور مستقبل المؤسسة، ولأجل ذلك فإن الاستدلال بالمعلومات التي تمثل الماضي وتحليلها يساعد على بناء وتصور المستقبل، مما يسمح بالتقليل من حالة عدم التأكد؛

¹ - Humbert Lesca, Jean-Claude Castagnos, "Capter les Signaux faibles de la veille stratégique comment amorcer le processus ? Retours d'expérience et recommandation", 2000, pp.7-8. Site Internet : <http://www.veille-strategique.eolas-services.com/.../2000-lesca-castanhos.pdf> (Consulté le : 15/02/2011)

² - Corine Cohen., Op Cit, pp.166-167.

³ - Bruno Martinet, Jean-Michel Ribault., Op Cit, pp.191-192.

2. المعلومة لها قيمة إذا كانت تؤثر عملياً ومباشرة على القرارات المتخذة، فكل معلومة لا يهتم أن تؤثر على القرار المتخذ أو الذي ننوي اتخاذه، سواء بالتعديل أو التغيير، هي معلومة ذات قيمة ضعيفة أو منعدمة؛

3. المعلومة لها قيمة إذا كانت تؤدي إلى إحداث تغيير كبير على نتائج القرارات.

إلا أن الطريقة الأفضل لتقييم المعلومات (تحديد قيمتها)، هي الطريقة التي تنظر إلى المعلومة على أنها منتج كغيره من المنتجات، وتُقدّر قيمتها من خلال مجموعة الأسئلة التقليدية لتحليل القيمة¹:

• إلى ما تستخدم هذه المعلومة؟ ما الخدمة التي تقدمها هذه المعلومة؟ (هل استخدامها سيؤدي إلى تغيير حالة عدم التأكد؟ هل ستغير القرار الذي سأخذه، أو هل ستؤثر على نتائج القرارات التي اتخذت؟)؛

• كم كلفت هذه المعلومة؟ من وقت أو مال؟

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

2- التأكد من صحة المعلومات

هذا النشاط يعتبر أكثر من ضروري لضمان جودة المعلومات، الأمر الذي ينعكس على جودة القرارات فيما بعد. فهو يهدف إلى التحقق من مدى توفّر، استمرارية، سرعة، سهولة، ومصداقية المعلومات المجمعة. وللحكم على صحة المعلومات المجمعة يتم التحقق من²:

1. الشخص الذي اقترح هذه الخيارات؛

2. الشخص الذي قام بجمعها؛

3. حقيقتها: التحقق من حقيقة المعلومات، معلومة حقيقية جزئياً، إشاعة؛ احتمال خطأ؛ غير أكيدة؛ محتملة؛

4. المرجع: مصدر المعلومات وأماكن التخزين: أفراد، وثائق؛

5. ملاحق: استعراض المحتوى عن طريق الكلمات المفتاحية.

إلا أن أهم عنصر يركز عليه نشاط التأكد من صحة المعلومات المجمعة هو التحقق من مصدرها، وفي سياق ذلك هي تصنف إلى³:

¹ - Bruno Martinet, Jean-Michel Ribault., Op Cit, pp.191-192

² - Guy Massé, François Thibaut., Op Cit, p.189

³ - Bruno Martinet, Jean-Michel Ribault., Op Cit, pp.193-194.

1. مصدر موثوق: المعلومات هي معلومات صحيحة دائماً، أو مع مخاطر حدوث أخطاء؛
2. مصدر غير أكيد؛
3. مصدر ذاتي: المعلومات تؤخذ لكن بتحفظ.

3- ترتيب وتصنيف المعلومات

بعد الفرز الأولي للمعلومات المجمعة والتخلص من المعلومات غير الصحيحة وغير الهامة، تأتي مرحلة الترتيب والتصنيف، وذلك حتى يسهل فيما بعد عملية ترجمتها أي تفسيرها واستخراج دلائلها ومعانيها. ولترتيب وتصنيف المعلومات المجمعة يمكن أن يتبع القائمون على جهاز اليقظة طريقة الملفات¹، إذ يُحدّث ملف لكل عنصر من عناصر المحيط الحساس التي كانت ضمن مجال انتشار اليقظة، وجمعت عنها المعلومات ومن مصادر مختلفة، ويسمى باسم ذلك العنصر (ملف المنافس x، ملف التكنولوجيا، ملف المنتج y...)، بعد ذلك تنظم كل المعلومات المجمعة (والتي تصبح تسمى معلومات أولية أو مبدئية) عن ذلك العنصر بداخل هذا الملف، لترسلها فيما بعد إلى مرحلة التفسير وترجمة معاني تلك المعلومات.

وتجدر الإشارة في جانب ترتيب وتصنيف البيانات المجمعة، أنه يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي* للقيام بهذه العملية، إذ سمح التطور التكنولوجي بإنتاج برامج آلية تحدد تلقائياً من موقع عملها العام، العناصر الأساسية لنص ما وتعمل على استخراجها، لكي تقدمها تحت شكل مختصر².

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

الترجمة أو التفسير هي النشاط الذي يُحوّل المعلومة المختارة إلى معرفة، وبعبارة أخرى، هي مرحلة استخراج معلومات اليقظة الإستراتيجية من بين المعلومات الأولية، وهي أيضاً مرحلة استخلاص المعنى من هذه المعلومات، لأجل استخدام يضمن القيمة المضافة³. فالترجمة أو التفسير هو القدرة على رؤية الجزء المخفي تحت الماء من جبل الثلج، أي القدرة على قراءة الجزء المخفي في المعلومات. هذا الإشكال دفع الكثير من المؤسسات إلى الاستنجاد بالخبراء والاستشاريين لأجل المساعدة في تحليل المعلومات.

¹-Noel Elisabeth, "veille et nouveaux outils d'information", bibliothèque numérique de l'enssib, p9. Site Internet : <http://www.needocs.com/document/etudes-de-marche-secteurs-divers-veille-et-nouveaux-outils-d-information,8029>. (Consulté le : 31-03-2011)

* - الذكاء الاصطناعي باختصار، هو إعادة تمثيل الذكاء البشري عن طريق الحاسوب، أي هي عمليات الذكاء البشري التي تقوم بها الآلة، هذه العمليات تشتمل على التعلم عن طريق تزويده بالمعلومات والقواعد الخاصة لكيفية القيام ببعض المهام، ومن أمثله: الأنظمة الخبيرة، البرمجيات، نظام تمييز الأصوات، البصمات.

²- Noel Elisabeth., Op Cit, pp.10-12.

³- Guy Massé, François Thibaut., Op Cit, pp.189-190

1. تحليل المعلومات المُجمَّعة

للوصل إلى المعنى الحقيقي للمعلومات الأولية، فإن القائمين على جهاز اليقظة يستعملون طرقاً وأدوات مختلفة في سبيل تحليل المعلومات، وذلك وفقاً لخصائص وطبيعة هذه المعلومات، أهميتها، حداثتها وصفتها غير الرسمية¹. ومن بين هذه الطرق نجد: طرق التنبؤ (استقراء الماضي وتحديد الاتجاه، استقراء آراء الخبراء...)، نماذج التحليل الاستراتيجي (BCG, LCAG, MC, ADL...)، طرق التحليل الخاصة بالمراقبة (طريقة QUEST)، طريقة السيناريو، ...².

ونظراً لخصائص معلومات اليقظة الإستراتيجية، ولصعوبة التعرف عليها سواء عند الاختيار أو استخراج دلائلها ومعانيها، اقترح "Humbert Lesca" طريقة أو نموذج تم تجريبه على عدد من المؤسسات. ولقد أثبت هذا النموذج نجاعته، إذ سمح بالدرجة الأولى بتحسين عملية اختيار وترجمة المعلومات، ومن جهة أخرى أصبح وسيلة لبناء العمل الجماعي والتعلم التنظيمي في المؤسسات³. كما عمل هو وفريقه على تطوير طريقة "Puzzle" والتي سنها لاحقاً في مرحلة التركيب "Synthese"، لأنها طريقة لاستخراج المعنى من المعلومات المجزأة التوقعية وغير الأكيدة (معلومات اليقظة الإستراتيجية).

2. الاختيار والبناء الجماعي (التعاوني) للمعنى

يقوم النموذج على فكرة العمل الفردي ثم العمل الجماعي في تقييم المعلومات المجمعة المفروزة، اختيار معلومات اليقظة الإستراتيجية وفي استخراج دلائلها. ويقوم بهذا العمل على الأكثر 12 فرداً (محللين خبراء، اطارات، مستخدمو المعلومات النهائيين وجامعي المعلومات)، الذين يتجمعون في نفس الوقت وفي نفس المكان يسيرهم إطار من إطارات المؤسسة يطلق عليه اسم منشط أو منظم. والنقطة الهامة في هذا النموذج، أن المعايير التي يعتمد عليها في اختيار المعلومات هي معايير غير محددة مسبقاً، إذ يتم بناؤها جماعياً.

في بداية العملية يوزع على المشاركين ملف يحتوي بداخله على نفس المعلومات، والتي يشترط أن تكون مكتوبة ولو كان أصلها شفهيًا. فهذا الملف يحتوي على معلومات غير مفيدة سيتم الاستغناء عنها، ومعلومات مفيدة سيتم الاحتفاظ بها، من بينها معلومات اليقظة الإستراتيجية. وتتم عملية الاختيار هذه على مرحلتين:

¹ - Emmanuel Pateryron., Op Cit, p.60.

² - راجع: Corine Cohen., Op Cit, pp.170-179. و Emmanuel Pateryron., Op Cit, pp.28-37.

³ - Humbert Lesca, "Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes? concepts, méthodologie, expérimentation, résultats". Site Internet : www.strategie-aims.com/...veille-strategique-comment-selectionner-les-informations.../download .(Consulté le : 29-01-2011)

- **مرحلة العمل الفردي:** كل مشارك يعمل على ملف المعلومات الأولية الذي استقبله، ويقوم باختيار المعلومات التي تبدو في نظره معلومات توقعية وحساسة بالنسبة للمؤسسة مع وضع تعقيب على ذلك. كما يمكنه أن يضع سطرًا تحت كلمات المعلومات الأولية التي تبدو في نظره مهمة. اختياره للمعلومات يتم وفق معايير يحددها هو بنفسه، وفق خبرته، موقعه في المؤسسة، ونظرة للمعلومة.

- **مرحلة العمل الجماعي:** قبل الانطلاق في المناقشة الجماعية، والاختيار الجماعي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية، كل مشارك يقوم بعرض المعلومات التي قام باختيارها من بين المعلومات التي قدمت له في الملف، مع إعطاء حجته في ذلك، والكل يستمع إليه دون أن يناقشه أو يبدي رأيه. وبعد سماع جميع المشاركين، تنطلق المناقشة، وهي منظمة بطريقة فحص معلومة بمعلومة، وفي نهاية الاختيار الجماعي للمعلومات أين يتم استخراج معناها يسجل المنشط على الصبورة القرار النهائي الذي يتخذه، بعدها يتم المرور إلى المعلومة الأخرى.

وفي نهاية العملية، بالإضافة إلى نتيجة استخراج معلومات اليقظة الإستراتيجية من بين المعلومات المجمعة والتعرف على نوع الأحداث والتغيرات التي ستحدث في محيط المؤسسة والمحتمل أن تؤثر على المؤسسة؛ هناك نتيجتين إضافيتين: تُحقّق التعلم الجماعي لطريقة اختيار معلومات اليقظة الإستراتيجية من بين المعلومات المجمعة، والتعرف على دلائلها؛ وكذلك اتضاح معايير الانتقاء والمفاضلة بين المعلومات، بحيث تتشكل تدريجياً، معلومة بمعلومة. والتعلم الذي تكوّن جماعياً والمعايير التي تحدّدت يُصاغان بطريقة تسمح باستخدامه وتداوله بين كل أفراد المؤسسة.

3. التركيب وإعادة تشكيل نتائج عملية الترجمة

- التركيب "Synthèse": التركيب هو العمل على بناء ارتباطات علائقية جديدة بين أجزاء المعلومات الأولية. أي هو القدرة على الجمع بين المعلومات المجمعة من مصادر مختلفة وحول مجال معين من مجالات انتشار اليقظة، ومن ثم قراءة وإظهار العناصر فقط الهامة التي تحتويها هذه المعلومات، فهو وسيلة المرور من معلومات خام أو مُفسّرة إلى معلومات متماسكة، موجزة ومفيدة، وعندما تُرسل إلى متخذ القرار (المستخدم) يجب أن تساعد في اتخاذ قراره وتمكنه من ربح الوقت¹.

ونظراً لأن معلومات اليقظة الإستراتيجية بالدرجة الأولى هي معلومات مجزأة وغير أكيدة، فإن عملية استخراج المعنى منها لا يتكون إلا من خلال تجميعها وتركيبها أمام بعضها البعض، بشكل متجانس ومتناسق، الأمر الذي جعل "Humbert Lesca" وفريقه (1992) يعملون على تطوير نموذج "Puzzle" واستخدامه في

¹ - Bruno Martinet, Jean-Michel Ribault., Op Cit, p.196.

معالجة المعلومات المجزأة وغير الأكيدة. فهذه الطريقة يمكن أن ترى كأداة أو وسيلة لجلب تفسير أو معنى للمعلومات المجمعة¹.

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

طريقة "Puzzle" هي ليست طريقة لاستخراج المعنى والدلائل من المعلومات المجزأة وغير الأكيدة، بل هي تهدف أيضاً ل²:

1. المساعدة على تقديم تمثيلات ديناميكية دالة ومتطورة تتعلق بمحيط المؤسسة: أي تتطور في المستقبل، مع إمكانية جمع معلومات جديدة، كما أن تجميع المعلومات يجب أن يكون سهل التعديل، لإنشاء روابط بين المعلومات المجزأة، بطريقة تسمح للانتقال من معلومة مجزأة وغير أكيدة إلى تمثيلات واضحة وأكثر مصداقية. فبناء "Puzzle" يمكن من إبراز التناقضات الممكنة بين المعلومات التي تكونه. هذه التناقضات يجب أن تكون مدروسة بدقة لأجل التعرف على الأسباب: يمكن أن يتعلق الأمر بخطأ في نقل المعلومة أو إرادة للتضليل، أو تطور للمحيط؛
2. المساعدة على توجيه الاستماع للمحيط (نشاط اليقظة)، في حالة فرصة أو تهديد مدركة من طرف المسيرين، من خلال جمع المعلومات الجديدة مقارنة بالفجوات والثغرات الموجودة: فخلال بناء تمثيلات "Puzzle"، يمكن أن يعلن المستخدم عن نقص معلومات، يُقدّم اقتراحات أو تساؤلات، أو يصنع فرضيات للعمل. في هذه الحالة "Puzzle" سيستخدم لبحث مستهدف عن المعلومات الجديدة والناقصة؛
3. المساعدة على توليد فرضيات ناتجة عن مقاربات مختلفة: معلومات رسم بياني "Puzzle" يمكن أن يساعد على تقليص عدد المعلومات الجديدة التي لا يمكن الحصول عليها بطريقة مباشرة. وجمع ثلاث معلومات جنباً لجنب يمكن استنتاج المجموعة الرابعة التي لا يمكن الوصول إليها مباشرة، هذه المعلومة هي ممكنة ولكن ليست أكيدة. فهي تتخذ كفرضية عمل التي يجب التحقق منها بسرعة فائقة.

¹ - Kamel Rouibah., Op Cit, pp.127-128.

² - Op Cit, p.126.

– التمثيل أو إعادة التشكيل "Mise en forme": إعادة تشكيل المعلومات، هو النشاط الذي يهدف إلى صياغة دلائل ومعاني المعلومات ووضعها في إطار (جدول، شكل، منحني، عبارة...) يُسهّل نقلها وتوصيلها (نشرها) إلى المستخدم النهائي، كما يُسهّل عليه فهمها دون الرجوع إلى المرسل¹. وكما تشترط المواءمة في المعلومات حتى تُتخذ قرارات صحيحة، فإن مواءمة إعادة التشكيل (التقديم) هو أمر في غاية الأهمية، هذه الأخيرة ترتبط بصورة مباشرة بالمستخدم.

فالتمثيل أو إعادة التشكيل يكون موائماً إذا كان يجيب عن أهداف مستخدمها، يُلبّي حاجاته، يتفق مع خصائص وظيفته، ويرفع من حالة الرضا عنده. فالمواءمة إذاً هي جودة مُنتسبة لمستخدم ولجال استخدام محددتين. وللوقوف على مدى مواءمة التمثيل أو الشكل الجديد للمعلومات، يمكن أن نلاحظ ذلك من خلال ثلاث محددات أساسية²: كمالية التمثيل، غياب التشويش، ودرجة الدقة والاختصار.

• اكتمال أو شمولية التمثيل "Exhaustivité des représentation": كل مستخدم يطمح لامتلاك معلومة كاملة. أي تمثيل يُفسّر أو يشرح كل الأحداث أو كل التغييرات المحتملة في مجال اختصاصه، مما يسمح بتوضيح جيد للمشاكل، نمذجة "modélisation" أكثر دقة وعمليات اختيار تأخذ بعين الاعتبار مجموعة البدائل القابلة للاستخدام؛

• غياب التشويش "Absence de bruit": غياب كل أو معظم المؤثرات التي من شأنها أن تؤثر على سيرورة عمل مستخدم المعلومة أو تعطيه معنى خاطئ؛

• درجة دقة واختصار التمثيل: التمثيل الملائم، هو التمثيل الذي يجمع بين الدقة وفي نفس الوقت الاختصار، فهو يُفسّر القدرة على التفريق بين وظيفة المعلومة وقابلية الدلالة على أكثر من حدث أو حالتين مختلفتين في نفس التمثيل.

تجدر الإشارة إلى أن هناك محددات أخرى، للوقوف على مدى ملاءمة التمثيل. وصحيح أن التمثيل الكتابي (الخطي أو الإلكتروني)، يُعتبر الأكثر استخداماً ونجاعةً من الشكل الشفهي، أو التصويري... أثناء إعادة تشكيل أو تمثيل المعلومات؛ إلا أنه يمكن استخدام وسائل أخرى لإعادة تشكيل المعلومة، إذ يمكن أن نستعين بالتقنيات الحديثة، ففي بعض الأحيان شريط فيديو مُسجّل من 20 دقيقة أفضل من 20 ورقة تحتوي على نفس المعلومات³.

¹- Corine Cohen., Op Cit, p.182

²-Robert Reix, système d'information et management des organisations, Vuibert, Paris, 1995, pp19-21.

³- Bruno Martinet, Jean-Michel Ribault., Op Cit, p.196.

في الأخير، معالجة المعلومات الأولية (المنتقاة) هي عملية جد هامة ضمن عمليات اليقظة الإستراتيجية، لأنه دون هذه المرحلة لا يمكن الاستفادة من نتائج المرحلة السابقة، فمرحلة المعالجة هي التي توفر المعلومات التي تساهم في التقليل من حالة عدم التأكد والتي تغذي القرارات الإستراتيجية. وحتى تكون عملية أو مرحلة معالجة المعلومات المجمعّة عملية فعالة وتحقق أهدافها، وتساهم في الرفع من فعالية جهاز اليقظة الإستراتيجية؛ يجب أن تركز على النقاط التالية:

1. اسأل دائماً: 'ما هو وضع وسمعة مصدر المعلومات، من الذي قام بالجمع، وما قيمة المعلومات المكتسبة؟'
2. ضرورة وجود معايير مُحدّدة ومُكتسبة عن طريق الخبرة والتعلم وتساعد على التفريق بين المعلومات الهامة والمعلومات الأهم؛
3. الاستعانة بطرق التحليل الكمية والنوعية المختلفة في تحليل المعلومات المختارة، وتكنولوجيايات حديثة في معالجة المعلومات؛
4. ضرورة وجود فريق عمل تعاوني مُكوّن من أفراد مختلفي الوظائف والتخصصات، لاستخراج المعنى الحقيقي للمعلومات التوقعية المجمعّة؛
5. الاستعانة بالخبراء المتخصصين في تفسير وتركيب معاني المعلومات...

المطلب الثالث: تخزين، نشر واستغلال نتائج المعلومات المُعالِجَة

الغاية النهائية والأساسية لعمليات اليقظة الإستراتيجية هو الحصول على معلومة مفيدة من أجل استخدامها في اتخاذ قرارات وبناء استراتيجيات للتكيف مع المستجدات التي ستطرأ في محيط المؤسسة الخارجي، وبذلك تستفيد من الفرص وتتجنب التهديدات قبل المنافسين، مما يعطيها صفة سبق وبذلك الرّيادة. أي أن نشاطات البحث، الجمع، الاختيار، التقييم، التأكد، الترجمة أو التفسير، التركيب/التلخيص وإعادة التشكيل السابقة، لا تعني شيئاً إذا لم يتم استغلال المعلومات المفيدة التي تنتجها هذه النشاطات بالشكل الصحيح.

فالنشاطات السابقة ما هي إلا مراحل وسيطة الغرض منها هو الاستغلال واستخدام مخرجات عمليات اليقظة في القرار. ولأن المستخدم نادراً من يكون هو منتج المعلومات، لا بد من جعل المعلومات تسري (تندفق) في المؤسسة. أي لا بد من تحديد الشخص الذي يحتاجها، كيف تصل إليه وفي أي وقت وتحت أي شكل؟، الأمر

الذي من شأنه أن يربط فعالية عمليات اليقظة الإستراتيجية بفعالية طرق نشر (توصيل) المعلومات¹، لكن قبل ذلك لا بد من تخزينها حتى تُشكّل ذاكرة للمؤسسة.

الفرع الأول: تخزين المعلومات المجمعة وتخزين المعلومات المفيدة

التخزين هو النشاط الذي من خلاله يتم الاحتفاظ بالمعلومات الخام المجمعة في مرحلة البحث والجمع و/أو المعارف المستخلصة من مرحلة معالجة المعلومات، ومن ثم إمكانية استرجاعها نظامياً أو عند الطلب. فامتلاك مخزون من المعلومات الخام أو المعالجة يمكن المستخدمين الأساسيين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها في الوقت، دون الرجوع إلى ممارسة عمليات اليقظة من جديد، مما سيحقق اقتصاد للوقت وللتكلفة للمستخدم وللمؤسسة².

وهذا النشاط لا يقل أهمية عن النشاطات السابقة، من منظور علاقته المباشرة مع مصطلح رئيس: مصطلح الذاكرة التنظيمية "mémoire organisationnelle"، هذا الأخير مرتبط بمصطلح التعلم التنظيمي، إذ يرى "Robert Reix" أنه من اللحظة التي نعتبر فيها المؤسسة قادرة على اكتساب، معالجة وفرز المعلومات، فإنه لا بد من استحضار مصطلح الذاكرة التنظيمية حتى نفهم جيداً سلوكها وبالخصوص آليات التعلم التي ستقام³.

1. الذاكرة التنظيمية:

الإنسان يمتلك ذاكرة، والذاكرة هي القدرة على الاحتفاظ بالمعلومات لاستخدامها في أوقات أخرى، وسيصبح من الصعب تفسير سلوك الفرد دون الرجوع إلى قدراته على اكتساب، الاحتفاظ واسترجاع المعارف في حالة الحاجة. ولأن المؤسسة أصبحت هي الأخرى قادرة على امتلاك، معالجة و خاصة التخزين المستمر والمتواصل للمعلومات، و القدرة على استرجاعها، فإن هي الأخرى لها ذاكرة ولكن ذاكرة تنظيمية. وبصفة عامة، الذاكرة التنظيمية هي مجموعة المعارف التنظيمية المتغيرة (التي تتقوى وتتقدم) والتي تكونت داخل المؤسسة بمرور الزمن⁴.

في جانب تخزين المعلومات ضمن إطار نشاط اليقظة، المعلومة المحتمل أن تخزن من طرف المؤسسة والتي مجموعها سيكون ذاكرة تنظيمية للمؤسسة، هي معلومات تُعبّر عن أحداث (طلبية عميل، ارتفاع سعر مكون...)، وتتوافق مع القرارات (التسليم للعميل، تبديل مكون...) ومع نماذج التفسير والقرارات (لماذا اقترح هذا الحل لهذا المشكل). والشكل رقم 09، يوضح العناصر التي تشكل هيكل الذاكرة التنظيمية.

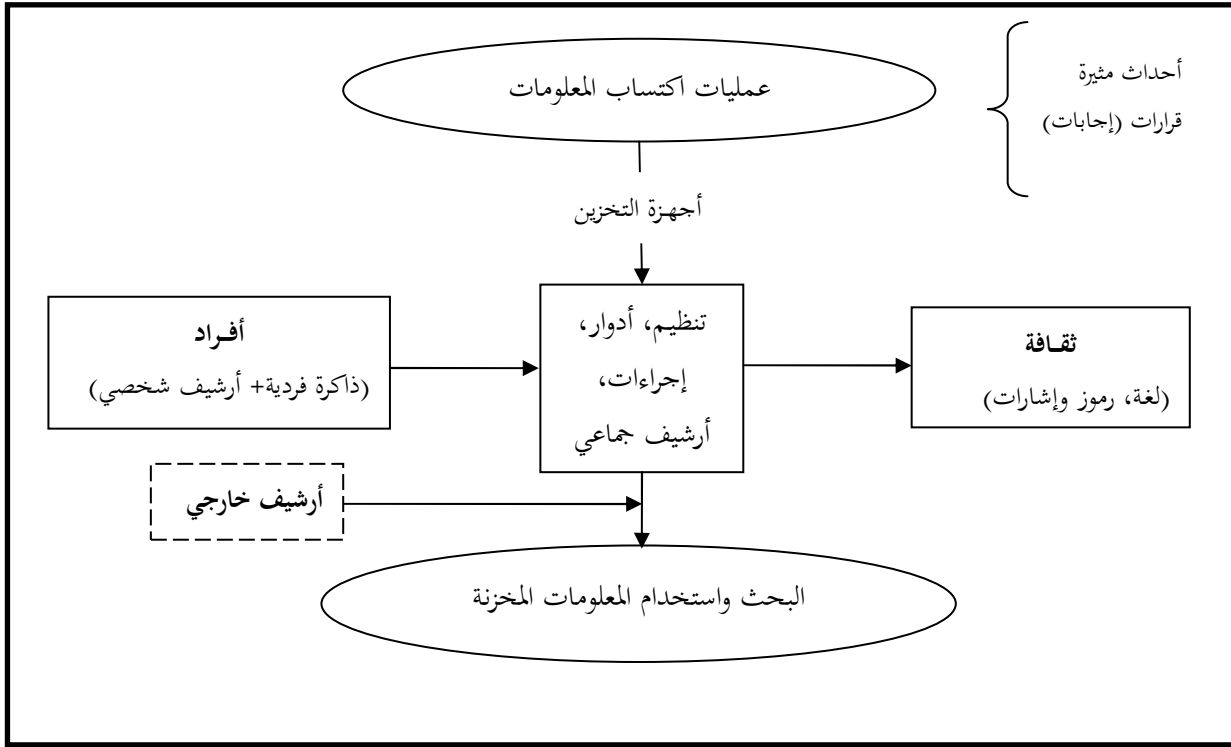
¹ - Guy Massé, François Thibaut, pp.191-192.

² - Corine Cohen., Op Cit, p.183.

³ - Robert Reix., Op Cit, p.51.

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

شكل 09: هيكل الذاكرة التنظيمية



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

يوضح الشكل السابق مكونات الذاكرة التنظيمية (الأفراد، الهيكل والثقافة+ الأرشيف الخارجي) والتي في

نفس الوقت تشكل أجهزة تخزين فيها المعلومات¹:

- تخزين على مستوى الفرد: الأفراد يحتفظون ببعض المعلومات من خلال ملاحظتهم، ومن خلال خبرتهم في المؤسسة، فالمعلومة المخزنة في الذاكرة الفردية يمكن أن تخص حقائق خام (أحداث، نتائج قرارات) أو تُترجم بمهارة تحت شكل معتقدات أو تمثيلات خاصة (رسوم مرجعية، خرائط إدراكية...) مستخدمة في أعمالهم السابقة. كما يمكن لهذا التسجيل الداخلي أن يتبع ببناء أرشيف شخصي في شكل ملفات والتي تستخدم كذاكرة إضافية.
- تخزين على مستوى الهيكل: الجهاز المرتبط بتخزين معلومات على مستوى الهيكل يجمع تحديد الأعمال الوظائف والإجراءات، فالفصل بين الأعمال والوظائف في المؤسسة يتبع بتحديد دقيق للمهام التي يقوم بها صاحب الدور. توضيح وتحديد المهام هذا يوضح للأفراد الذين يتداولون على ذلك المنصب ما السلوك الذي يجب أن يتبنوه، وأيضا يضمن استمرارته نوعا ما... أما الإجراءات فيتعلق الأمر بتحديد

¹ - Robert Reix., Op Cit, pp.51-53.

قواعد التسيير، طريقة جمع ومعالجة المعلومات، الأهداف الواجب احترامها، بطريقة أكثر دقة حسب المؤسسات.

- تخزين على مستوى الثقافة: الثقافة يمكن اعتبارها طريقة الإدراك، التفكير والإحساس بالمشاكل، والمرسلة إلى جميع أفراد المؤسسة. فهي تترجم من خلال لغة مشتركة ومكتسبة أثناء العمل الجماعي.

2. دور التخزين أو الذاكرة التنظيمية:

للذاكرة التنظيمية دورين أساسيين، دور إعلامي: فالمعلومة المخزنة يمكن أن تستخدم بطريقة فعالة ضمن عمليات القرار، في أوقات لاحقة؛ ودور في تحقيق التعلم التنظيمي: على اعتبار أن المؤسسة تملك في ذاكرتها معلومات عن الأحداث والمشاكل الأكثر تكراراً، وأكثر من ذلك تمتلك معلومات عن القرارات التي اتخذت في سبيل حل تلك المشكلة. وفي الغالب، السلوكات التي نجحت وترجم وتخزن تحت شكل إجراءات، مما يسمح للمقررين من تفادي القيام من جديد بعملية التحليل، نمذجة المشكل،... إذ يكفي فقط معرفة طبيعة المشكلة وتطبيق الإجراء الذي نجح سابقاً في حل مثل هذا المشكل.

في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن بعض الكتاب يجذفون إرادياً مرحلة التخزين من عمليات اليقظة، لأن حسبهم التخزين يمكن أن يتحول إلى نظام للأرشيف، والقائمين على اليقظة يمشون وقتاً أكبر في تسيير هذا المخزون بدلا من توصيل المعلومات وتسيير تدفقاتها التي هي أهم نشاطات اليقظة. إلا أن الواقع أثبت أن مرحلة التخزين وأخذ الاستعدادات اللازمة لتسهيل الوصول واسترجاع المعلومات المخزنة (خام، أولية أو مفيدة) بعين الاعتبار، تعتبر عامل من بين عوامل فعالية جهاز اليقظة¹.

الفرع الثاني: نشر/ توصيل المعلومات المفيدة

النشر هو جعل المعلومة المفيدة تصل إلى مستخدمها في الوقت وبالشكل المناسب، ويرى "Guy Massé, François Thibaut" أن مصطلح تدفق "circuler" هو أفضل من مصطلح النشر أو العرض "diffuser"، فهذا الأخير له جانب نقص، لأنه يُعبّر عن تدفق المعلومات في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، ومن جهة أخرى، يشير إلى تدفق نمطي: نفس المعلومة للكل، وتحت نفس الشكل².

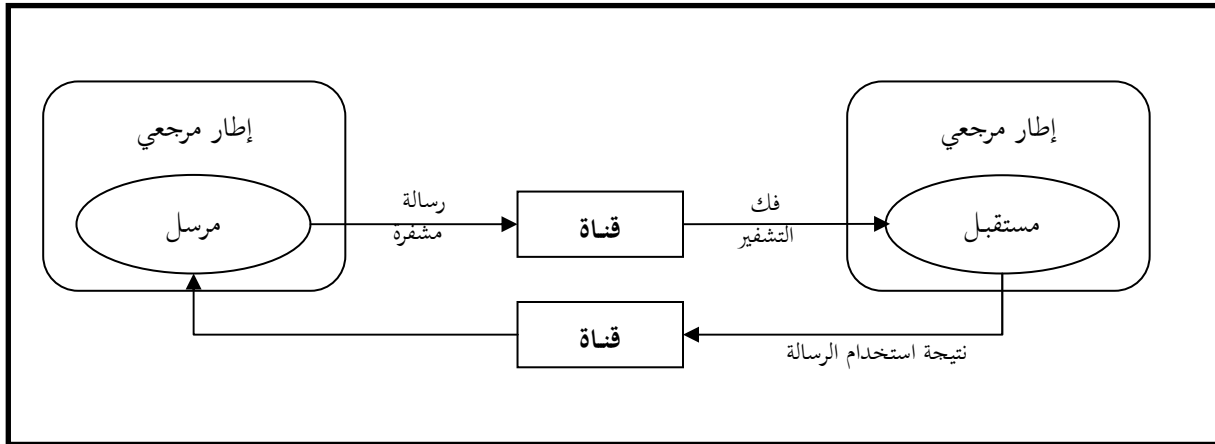
¹ - Corine Cohen., Op Cit, pp.187-188.

² - Guy Massé, François Thibaut., Op Cit, p.192.

بينما التدفق/التواصل أو الاتصال هو نشاط لبناء علاقات بين عدد من الأفراد لإرسال ونقل المعلومات، يهدف الإقناع، الإعلام، التدريب، التنسيق... وبعبارة أخرى، بناء علاقات تسمح بتبادل وجريان للمعلومات ضمن شبكة تربط بين مرسلين ومستقبلين وفي الاتجاهين¹. فالاتصال أو نقل المعلومة يتم بين:

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

شكل 10: عمليات الاتصال أو تبادل المعلومات



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

وتطرح عدة إشكاليات أثناء نقل أو توصيل المعلومات إلى الأشخاص المستخدمين (باحثين، محللين، خبراء، ومقررين)، وإذا لم تحرص المؤسسة بصفة عامة وجهاز أو خلية اليقظة بصفة خاصة على حل هذه الإشكاليات، فسينتج عن ذلك: عدة خسائر، الاحتفاظ بالمعلومة دون الاستخدام، التضليل، استخدام معلومة عكس معناها... ومن بين المشاكل أو العوائق التي تعوق عملية النشر أو الاتصال الفعال للمعلومات المفيدة، نجد: ضرورة التحديد الجيد للمستقبل، اختيار القناة السليمة، ضمان إدراك المستخدم

¹- Robert Reix., Op Cit, pp.40-41.

لمعناها والحصول على التغذية العكسية، جهل قيمة المعلومة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية... ويبقى مشكل (عائق) التنسيق عند نشر المعلومات من بين أهم هذه المشاكل.

1. المشاكل المرتبطة بعناصر عملية النشر/ الاتصال:

الصعوبة الأولى التي تواجه عملية النشر هي توصيل أو إرسال المعلومة إلى الشخص المناسب، أي الذين هم في حاجة إليها والمحتمل استخدامهم لها. وفي هذا السياق، أثبتت معظم الدراسات التي أجريت على هذا الموضوع، أن الهدف الجوهرية والرئيسية لليقظة الإستراتيجية هو المساعدة في بناء الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الإستراتيجية، لذلك فإن المدراء، الإطارات المهيّرة والمقررة في المؤسسة هم الأشخاص المعنيين باستقبال المعلومات الإستراتيجية المفيدة (المعلومات المعالجة)، أكثر من غيرهم¹.

مجال النشر أو التوصيل (هل نستخدم النشر الموسع أو النشر المستهدف) يطرح هو الآخر مشكلة سرية المعلومات الحساسة. فمسؤولي اليقظة يفضلون نشر موسع لمعلومات اليقظة الإستراتيجية، أي على عدد كبير من المستخدمين داخل المؤسسة، لأن مثل هذا النشر؛ سيُعزّز من وضوح نشاطات اليقظة، تبادل المعلومات ويرفع من حساسية الأفراد إلى متغيرات المحيط². لكن بالعكس، المدراء المكلفون ببناء الاستراتيجيات يخافون من النشر الموسع للمعلومات الحيوية الحساسة، فهم يفضلون النشر المستهدف لهذا النوع من المعلومات، ويتحجّجون بأن هذا النوع من المعلومات لا يتم إدراكه بنفس المستوى من قبل المستقبلين، وبأن المعلومات المنشورة على مجال واسع والمقدّمة للجميع تفقد قيمتها ويسهل على المنافسين الوصول إليها. فالعلاقة بين امتلاك المعلومة والقيمة تتمحور حول التوازن بين الحماية والنشر³.

مشكلة التوقيت واختيار نوع قناة التوصيل المستخدمة، هي الأخرى من بين المشاكل التي تطرح في سياق نشر المعلومات، لأن توصيل المعلومة إلى الشخص المناسب، مع ضمان نسبة من السريّة، ليس كل شيء، إذا لابد من توصيلها في الوقت المناسب، أي الوقت الحقيقي للحاجة إليها والاستخدامها، وبالاستعانة بأفضل قناة تُحقّق السرعة في التوصيل وتُجنّب الانحراف عن المعنى الحقيقي للمعلومات. وفي هذا السياق، القنوات الأفضل لنقل المعلومات هي القنوات التي تربط مباشرة بين المستقبل والمرسل، لأنها تضمن تغذية عكسية فورية⁴.

مشاكل أخرى مرتبطة بشخصية، ثقافة، سلوك المرسل والمستقبل، أي الفروقات الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم لمحتوى الرسالة. وكذلك مدى الثقة بين الأفراد، فضعف

1 - Corine Cohen., Op Cit, p.188.

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

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

4 - Corine Cohen., Op Cit, p.189.

الثقة يؤدي إلى عدم التعاون وتبادل المعلومات¹. وبالإضافة إلى هذا، يمكن أن تُحدّ المشاكل التنظيمية، ضعف الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وطبيعة المعلومة المنشورة في حد ذاتها من فعالية عملية النشر/الاتصال، وبذلك من فعالية عمليات اليقظة الإستراتيجية ككل.

2. مشكلة التنسيق عند نشر المعلومات:

من بين الإشكالات التي تصادف عملية نشر أو توصيل المعلومات إل المستخدم النهائي من أجل تبادل المعلومات نجد أيضاً مشكل التنسيق، ويعني التنسيق ضمان الترابط وتماسك نظم التسيير الداخلية، فهو يبدو كمنشأ إضافي لمعالجة البيانات والتي يجب أن يُنفذ في حالة تعدد واختلاف المستخدمين، وحتى يتم تحقيق مبدأ التنسيق يمكن استخدام عدة آليات من بينها²:

- التعديل المشترك "Ajustement mutuel": يقتضي إمكانية استقبال المستخدمين لجميع المعلومات التي تنتسب لاحتياجاتهم وتتوافق ونوع وظيفتهم في المؤسسة، تحت شكل حر أو محدد، مع إمكانية إجراء نقاشات وحوارات فيما بينهم في حالة ظهور مشاكل. هذا الإجراء الطبيعي بسيط في مبدئه ومستخدم في المؤسسات تحت عدة أشكال: المحادثات العفوية، مقابلات أو اجتماعات مخططة؛
- الإشراف وفق التسلسل الهرمي "Supervision directe par hiérarchie": التنسيق عن طريق الإشراف المباشر، يتمثل في تكليف فرد من مستوى عالي مهمة ضمان تنسيق سلوكيات المستويات الأدنى بإعطاء الأوامر، أو النصائح بناءً على المعلومات التي يمتلكها والمرسلة إليه هو دون غيره من مستوى أعلى منه؛
- الترميم "Standardisation": آلية ثالثة للتنسيق تتمثل في صياغة، تصميم وتوحيد المعايير التي تقود سلوكيات العاملين في المؤسسة. هذه النمطية تمس في البداية العمليات التي تجرى في المؤسسة، من خلال وضع دليل إجراءات، أساليب العمل مع التحديد بدقة لمهام كل فرد، ونوع المعلومات التي يحتاجها، القناة المثلى له... هذا الترميم يساعد على ضمان درجة أو مستوى من التنسيق.

وللتقليل من عوائق ومشاكل نشر/توصيل المعلومات، تستخدم المؤسسة نظام شبكات الاتصالات الرسمية، في الغالب الكترونية، والتي من خلالها تسري (تندفق) المعلومات بشكل رسمي بين مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات عمل (الوظيفة التجارية، الإنتاجية، المحاسبية ووظيفة التخزين...)، ومتصلين بشبكة داخلية لنقل وتبادل المعلومات، وكذلك من خلال تشجيع الاتصالات غير الرسمية، إذ يوجد في المؤسسة مجموعات أفراد،

¹ - راجع: شعبان فوج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص174-178

² - Robert Reix., Op Cit, pp.33-34.

تجمع بينهم أو تربطهم علاقات مصالح مشتركة، تتبادل على إثرها المعلومات. في هذا السياق، يمكن للفرد أن ينتمي إلى أكثر من شبكة في الوقت نفسه، وكلما تعددت الشبكات التي ينتمي إليها الفرد، كلما زادت فرص الحصول على معلومات متنوعة وزادت سرعة الوصول إليها.

في الأخير، عملية تخزين ونشر (توصيل) المعلومات المفيدة هي الأخرى عملية لا تقل أهمية عن عمليات الجمع والمعالجة، لأنه دون نشر جيد وشفاف للمعلومة المفيدة فإن القرار لا يمكن أن يُتخذ، وحتى تكون عملية أو مرحلة نشر المعلومات المفيدة على المستخدمين النهائيين عملية فعالة وتحقق أهدافها، وتساهم في الرفع من فعالية جهاز اليقظة الإستراتيجية، يجب أن تركز على النقاط التالية:

1. تخزين المعلومات المجمعة، الأولوية والمفيدة، وكذلك تخزين كل القرارات المتخذة والمشاكل التي واجهتها المؤسسة وطرق حلها، والذي يساهم في بناء رصيد معرفي للمؤسسة، ضمن إطار يُمكن ويسهل من استرجاع المعلومات المخزنة فيه، وقت الحاجة إليها؛
2. الوعي بأهمية التخزين ودور تكوين ذاكرة تنظيمية خاصة بالمؤسسة في تحقيق التعلم التنظيمي للمؤسسة؛
3. التحديد الدقيق للخصائص وملامح الشخص الذي يحتاج إلى كل نوع من أنواع المعلومات، الوقت الذي يحتاجها فيه وأفضل قناة يمكن أن تستخدم في نقل تلك المعلومات مع ضمان حد أدنى من التنسيق والحماية؛
4. كلما كانت هناك إمكانية رد فعل إيجابية رد فعل فورية وسريعة، تواجه كل من المرسل والمستقبل في نفس الوقت على طريقي قناة الاتصال، وأيضا التخلص من مختلف التشويشات، التي يمكن أن تُحرّف محتوى الرسالة أو أن تؤدي إلى فهم خاطئ للمعلومة، يكون نظام النشر/الاتصال فعالاً؛
5. الاستعانة بالتقنيات وتكنولوجيات المعلومات التي تخص مجال تخزين ونشر المعلومات، إنشاء نظام نشر مستهدف يقوم على الكلمات المفتاحية وتفعيل دور الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة.

المبحث الثالث: تنفيذ عمليات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

حسب حجم المؤسسة، مجال نشاطها، مواردها وطاقاتها، خصائص المحيط الذي تنشط فيه، مستوى حالة عدم التأكد... تتوقف شدة ممارستها لليقظة الإستراتيجية، هذه الأخيرة لا تتوقف فقط على الإمكانيات والموارد التي تضعها للقيام بذلك، بل أيضا على طريقة تنظيم عمليات اليقظة الإستراتيجية (المطلب الأول). وتطبيق اليقظة بشكل كامل من قبل المؤسسات يتطلب إمكانيات مالية معتبرة، وسائل تكنولوجية مساعدة، وموارد بشرية وعلى قدر كبير من الخبرة والكفاءة اللازمة في طريقة جمع المعلومات، المعالجة والتوصيل (المطلب الثاني). لكن بالرغم من ذلك، على المؤسسات أن تُنمِّي وتُوَفِّر الضروريات الأساسية التي تضمن حد أدنى من اليقظة الإستراتيجية، كما عليها معالجة كل المشاكل ومعرفة كل التحديات التي تترتب عن القيام بهذا النشاط.

المطلب الأول: وظائف وطرق اليقظة في المؤسسة.

اليقظة الإستراتيجية هي نشاط يُمكن المؤسسة من الحصول على المعلومة الملائمة، والتي تساهم في تغذية أفضل لقراراتها الإستراتيجية، ومن ضمان قيادة جيدة للمؤسسة في ظل ظروف عدم التأكد. ولا تملك المعلومة الملائمة على هذا النشاط أن يؤدي مجموعة من الوظائف (على الغالب ستة وظائف)، وأن يتصف على الأقل بالتنظيم والتنسيق بين أفرادها، وعلى طريقة اليقظة التي تتبعها المؤسسة (شاملة، ومُستهدِفة).

الفرع الأول: وظائف اليقظة الإستراتيجية

الوظيفة هي ما يجب على شخص القيام به أو انجازه في منصب عمله، فالأمر يتعلق بنشاط، مهمة، دور، خدمة أو عمل... ولليقظة الإستراتيجية مجموعة وظائف، أو مهام تسعى إلى تأديتها، من بين هذه الوظائف نجد: الوظيفة التنبؤية؛ والتي تشكل سبب وجودها، الوظيفة الإعلامية، الوظيفة التحليلية والتركيبية، ووظيفة التشكيل، ووظيفة التحريك والاتصال، وأخيراً وظيفة الكشف عن الاحتياجات من المعلومات¹.

1. الوظيفة التنبؤية "Fonction anticipative"

الوظيفة الأولى لليقظة وسبب وجودها، هي التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. فاليقظة عليها أن تتوقع تطور الأسواق، تطور المنافسة، القوانين... وتعرف الفرص بأنها: "عوامل

¹ - Corine Cohen., Op Cit, pp.104-105.

وأوضاع خارجية تساعد المؤسسة كثيراً في جهودها الرامية إلى تحقيق أهدافها¹. بينما التهديدات هي: "أي موقف، فكرة أو موقع يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها"².

ونظراً لتعدد واختلاف مصادر الفرص والتهديدات لا بد من وضع آلية خاصة لمراقبة كل هذه المصادر وفي نفس الوقت. فالتهديدات لا يمكن أن تأتي فقط من المنافسين، بل أيضاً من قوانين أو تشريعات جديدة، من تقادم الرصيد العلمي والتقني للمؤسسة، بينما الفرص يمكن أن تكون من خلال اندماج أو تحالف محتمل، تصميم منتج جديد، الدخول إلى سوق خارجي جديد... فاليقظة الإستراتيجية هي الآلية التي تعمل على مراقبة كل مصادر الممكنة التي تخلق فرص أو تهديدات، ومن خلالها فقط تتمكن المؤسسة من توقع التهديدات والفرص الجديدة المحتملة وبذلك أخذ الإجراءات اللازمة تجاهها.

2. الوظيفة الإعلامية "Fonction informative"

هي وظيفة قاعدية (أساسية) ضمن نشاط اليقظة، إذ توفير المعلومة للمستخدمين يشكل السبب الثاني لوجود اليقظة. ولا بد أن تكون المعلومة المقدمة من قبل جهاز اليقظة في المؤسسة خام أو معالجة وتنصف بالمواءمة "la pertinence"، ويتطلب الحصول على هذه الأخيرة القيام بإجراءات التحليل، التركيب والتشكيل.

3. وظيفة التحليل والتركيب "Fonction informative"

التحليل والتركيب هي وظائف أو مهام أساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية، وبالخصوص عندما تكون المعلومة متوفرة بكثرة مهمة. تحليل المعلومات المجمعة يعني: تجزئتها للحصول على العناصر الأساسية والمهمة، والتي تدل على التغييرات المستقبلية في محيط المؤسسة، بينما تركيب المعلومات المجمعة هو: تجميع المعلومات الجزأة، المتفرقة، المتقطعة وغير المتجانسة لإيجاد العلاقات والروابط بين المعلومات ولبناء صورة تدل عن واقع ومستقبل محيط المؤسسة.

4. وظيفة التشكيل "Fonction de mise en forme"

مهمة اليقظة هي إعطاء شكل للمعلومات التي تجمعها، تحليلها وتركبها، جودة هذه الوظيفة يمكن أن تلعب دوراً مهماً في فهم دلائل ومعارف المعلومات المنشورة. ويقصد بتشكيل المعلومات المجمعة وضعها ضمن سياق متخصص (جدول، شكل، منحنى، بيان...) يسهل الوصول إليه عند ظهور الحاجة ويوضح المعنى.

¹ - حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص.112.

² - المرجع السابق. ص.144.

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

اليقظة لا بد أن ترسل المعلومات التي تم جمعها، معالجتها إلى الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، فهذه الوظيفة تقوم على تشغيل شبكات اليقظة "les réseaux de veille" وتحفيز الأشخاص القائمين على جهاز اليقظة لأجل تسهيل تدفق المعلومات التي تمر ضمن هذه الشبكات. هذه الوظيفة لليقظة تعمل على إيجاد آليات اتصال وتواصل فعالة بين اليقظين والأشخاص المعنيين باستغلال المعلومات، وجعلها متاحة لهم في الوقت المناسب وبالصفة الموائمة.

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

تشير بعض الأدبيات إلى أن اليقظة الإستراتيجية وظيفتها أيضاً القيام بتحديد الاحتياجات من المعلومات التي تجيب عن توقعات المستخدمين، سواء كانت هذه التوقعات ضمنية أو مصرح بها. بمعنى اليقظة تستخدم تقنية الاستهداف، أي تحدد نوع وطبيعة ومصدر المعلومات التي يجب الحصول عليها، أو تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت الرقابة.

الفرع الثاني: طرق اليقظة (اليقظة الشاملة واليقظة المستهدفة)

حسب حجم المؤسسة، خصائص قطاع النشاط، الإمكانيات ودرجة وعي المؤسسة بأهمية اليقظة، كذلك حسب مدى حساسية عنصر من المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسة الذي يتم تطبيق عليه نوع من أنواع اليقظت الأربع (تنافسية، تكنولوجية، تجارية أو بيئية)، تقوم المؤسسة بإتباع طرق يقظة معينة، فتختار القيام ب¹:

- يقظة شاملة لكل عناصر المحيط الخارجي وغير محددة: فهي تصف حالة الاستماع الكلي للمحيط، دون وجود هدف بحث واضح، هذه اليقظة تحقق يوماً من خلال الجرائد، الندوات، اللقاءات ومن خلال الاحتكاكات اليومية بمختلف أعوان المؤسسة، وحين تتم ملاحظة أمور غير عادية في محيط المؤسسة، أو إذ تم الانتباه من خلال مطالعة جريدة المشاركة في مؤتمر إلى أن المنافس يستعمل تكنولوجيا جديدة أو ينوي طرح منتج جديد لا بد من إبلاغ المؤسسة، ومن ثم تقوم بيقظة تستهدف متابعة وجمع معلومات عن ذلك العنصر؛
- أو يقظة مستهدفة ومركزة على عنصر أو مجموعة عناصر والتي يرى أنها الأكثر تأثيراً والأقرب لإحداث تغييرات محتملة في المحيط الخارجي: هنا القائمين على تشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة يحددون جيداً أهداف البحث، محاور الرصد، نوع المعلومات ومصادرها الملائمة، فهي رصد مستهدف لعنصر حرج

¹ -Laurent Hermel., Op Cit, pp.18-19.

من المحيط الخارجي (منافس، مورد، منتج، تكنولوجيا...)، والذي يحتمل أن يكون له تأثير حساس على المؤسسة في المستقبل القريب.

كذلك، لا تمارس المؤسسات نشاط اليقظة بنفس المستوى، وفي نفس الوقت، فمنهم من يمارس¹:

- اليقظة الدائمة (المتواصلة) "La veille permanente": هذه الطريقة من اليقظة تجعل المؤسسة في حالة استماع توقعي دائم للمحيط الخارجي، فهي تمكن من التقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات المخدرة والدالة على تغييرات في المحيط وقت ظهورها؛
- اليقظة الدورية "La veille périodique": هي متابعة ورصد منتظم للهدف وفقاً لمشكلة ولدورية مصادر المتابعة. فهي تتلخص في: ميزانية المؤسسات، التقارير والدراسات، المقالات المنشورة في المجالات، تقارير المجالس والبرلمان، منشورات المتخصصة،...؛
- اليقظة العرضية "La veille occasionnelle": متابعة منظمة لمواضيع محددة (مستهدفة)، في هذا الإطار، المؤسسة على علم مسبق بالعنصر (بالهدف) الذي تريد متابعته وجمع معلومات عنه؛
- اليقظة اللحظية "La veille ponctuelle": أي جمع المعلومات في لحظة معطاة ضمن سياق معطى، فهي تقترب من دراسة السوق.

وبصفة عامة تكون يقظة المؤسسة إما يقظة سلبية "passive"^{*} ويقصد بها أن المؤسسة تراقب تغير المحيط وتخضع له، أو يقظة ايجابية "ative": مراقبة التغير والتكيف معه، أو يقظة حركية، نشطة "reactive"^{**}: أي أنها تتوقع بالتغير وتتجاوب معه قبل حدوثه، ونادراً ما تكون يقظة استباقية "proactive"^{***}: تُحُطُّ وتُهَيَّئُ لتغيير في محيط المؤسسة، ومعنى ذلك أن المؤسسة ومن خلال خلايا يقظتها تؤثر في أحد عناصر محيطها فتدفعه للتغير، الصفة الاستباقية لليقظة أو الوظيفة ترتبط أكثر بمفهوم الذكاء الاقتصادي/الاستراتيجي.

¹- Institut d'innovation informatique pour l'entreprises (3IE), "La veille stratégique : Les yeux et les oreilles de votre entreprise", site Internet : http://www.Jinnove.com/upload/documentaire/vs.pdf_p.09. (Consulté le : 15/01/2011).

* - passif (adj.) : qui subit sans réagir; qui assiste à une action sans vouloir ou pouvoir participer.

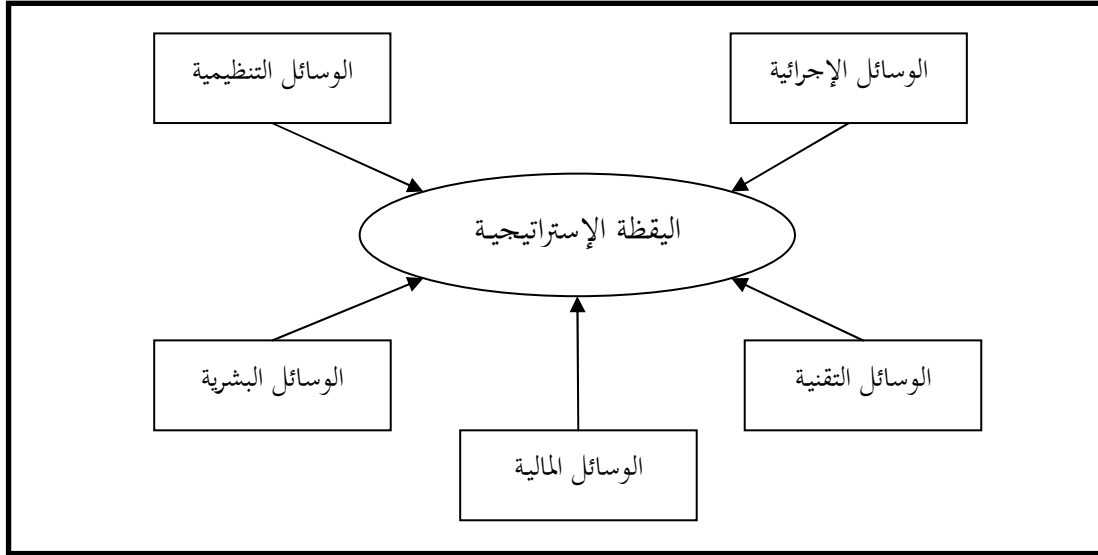
** - réactif (adj.) : qui réagit.

*** - proactif (adj.) : qui fait en sorte que quelque chose se produise pour pouvoir intervenir activement (pour une personne).

المطلب الثاني: الموارد البشرية، التكنولوجية والمالية لتنفيذ عمليات اليقظة الإستراتيجية.

لتشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة، لابد من توافر وتفاعل مجموعة من الموارد المالية والتكنولوجية التي تسيروها مجموعة الموارد البشرية (يطلق عليهم اسم اليقظين) ذوي تكوين متخصص ومتنوع. والشكل الموالي يوضح جميع الوسائل اللازمة للقيام بجميع وظائف ونشاطات اليقظة الإستراتيجية وبصفة فعالة في 5 أبعاد.

شكل 11: الوسائل اللازمة لتشغيل جهاز اليقظة



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

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

يطلق اسم اليقظين على جميع الأشخاص الذين يقومون ويفعلون جهاز اليقظة في المؤسسة، فاليقظون فريق عمل يتكون من مجموعة أشخاص ذوي كفاءات ومهارات متوافقة مع المهام الموكلة إليهم. وقبل التطرق إلى أنواعهم، مهامهم وأهم الخصائص، (الصفات أو المهارات) التي يجب أن تتوفر فيهم، لابد من تسليط الضوء على طريقة تنظيم عمليات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، أي الإجابة عن السؤال: ما الوحدة التنظيمية في المؤسسة الموكلة إليها القيام بالوظائف الستة لليقظة الإستراتيجية؟

1. تنظيم عمليات اليقظة في المؤسسة:

كلما أرادت المؤسسة أن ترفع من أهمية فعالية يقظتها كلما طرحت مشاكل التعاضد، التنسيق بطريقة استخدامها والمنهجية المتبعة أكثر، ولكي يتم تجنب هذا النوع من المشاكل وتحقيق مبدأ الرّشادة في الاستخدام،

يتوجب على المؤسسة أن تنتهج أسلوب تنظيمي معين لهذه الوظيفة الحساسة. وفي هذا السياق، هناك أسلوبان تنظيميان يمكن أن تتبعهما في سبيل تنظيم عملية اليقظة، وذلك وفقاً لخصائص المؤسسة وخصائص محيطها¹:

- **الهيكل (التنظيم) المركز** "structure concentrée": خلية يقظة مركزية، تحتوي على عدد من الأشخاص بمهارات عليا، يكرسون كل وقتهم لضمان سيرورة عملية اليقظة (دوام كامل)، وتكون أقرب إلى الوظيفة الإستراتيجية للمؤسسة؛

- **الهيكل (التنظيم) الموزع** "structure répartie": خلية يقظة مركزة على عدد من المرسلين بدوام جزئي، يرأسها مسؤول اليقظة بدوام كامل، ويمكن أن تكون يقظة مُسيّرة بالمشروع ويحدد لها فريق العمل. ويمكن أن تستخدم المؤسسة كلا النوعين في الوقت نفسه، إذ تقوم بوضع هيكل مركز لليقظة التكنولوجية والتنافسية ويقظة موزعة بالنسبة لليقظة التجارية والمجتمعية، وبذلك تلعب المؤسسة على مزايا النوعين لأجل تحقيق أهدافها. وفي الجدول الموالي نقوم بعرض نقاط قوة كل نوع من أنواع تنظيم اليقظة في المؤسسة:

جدول 03: مقارنة بين خلايا اليقظة المركزية وخلايا اليقظة الموزعة.

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

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

تجدر الإشارة إلى أن خلايا اليقظة بدأت بالظهور في المؤسسات في سنوات 80، ومهمتها الأساسية تتمثل في صياغة وتنظيم عمليات اليقظة (الاستهداف، الجمع، التحليل، والتوزيع) في المؤسسة والحرص على التنسيق بين اليقظتين، فكل إجراء أو نشاط كان يتم تحت رقابة مسؤول خلية اليقظة². كذلك فإن خلية يقظة فعالة لا تكون منعزلة في الهيكل التنظيمي، فكل التركيب البشري للمؤسسة يجب أن تصل إليه المعلومة وأن يُحسَّ بأنه معني باليقظة، ولا بد من بناء ثقافة معلومات وتبادل داخل المؤسسة، هذا يتم مبدئياً من خلال إجراء عملية

¹ - Laurent Hermal., Op Cit, p.21

² - Denis Meingan, Isabelle Lebo., Op Cit, p.5.

توعية بين العاملين بما تشكله اليقظة بالنسبة للمؤسسة ومن خلال الإعلان بوضوح عن إرادة المؤسسة في جعل المعلومة تمر وتتبادل داخليا¹.

2. الأشخاص المكلفين باليقظة في المؤسسة:

في الغالب، تتكون خلية اليقظة من أفراد لهم كفاءات عالية وتكوين تقني يطلق عليهم اسم اليقظين "les veilleurs": المسؤول عن اليقظة "Responsable de la veille"؛ الملاحظين "Observateurs"؛ الخبراء "Experts"؛ المستخدمين "Demandeurs" ولجنة اليقظة "Comité de veille"²، ميزتهم الأساسية: الحذر، الانتباه، التفكير النقدي، روح الاتصال وتبادل المعلومات، الإرادة على مواجهة تحديات التي تطرحها اليقظة...
- **المسؤول عن اليقظة:** عنصر أساسي ضمن جهاز اليقظة يلعب دور متعدد من محرك أو منشط، وسيط، مراقب، منسق، منظم، مقرر.. لنشاط اليقظة. وبصفة عامة على مسؤول اليقظة تأدية المهام التالية:

- توعية العاملين في المؤسسة باليقظة، وتوضيح إسهاماتها؛
- تحديد الاحتياجات الجديدة؛
- اقتراح مواضيع اليقظة، أي عناصر المحيط الخارجي التي يجب استهدافها؛
- العمل على الحصول على موافقة لجنة اليقظة بخصوص هذه المواضيع؛
- تنظيم شبكات اليقظة من خلال تعيين وتحديد الملفين بها؛
- دعم وتحفيز أعضاء شبكات اليقظة؛
- تحقيق أو إدارة عمليات تحليل وتلخيص المعلومات المجمعة؛
- التحقق من رضا المستفيدين من مخرجات اليقظة.

ولقد أثبتت الدراسات أن سوء اختيار مسؤول اليقظة هو سبب رئيس في فشل مشروع اليقظة، إذ تم التوصل إلى أن اثنين من بين ثلاث إخفاقات لنشاط اليقظة، سببه كان عدم توافق كفاءة ومهارة مسؤول اليقظة في المؤسسة مع المهام الموكلة إليه، على هذا الأساس يعتبر العديد من الباحثين أن مسؤول اليقظة هو عنصر أساسي يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم مدى فعالية جهاز اليقظة³. بالمقابل، فهم يقترحون أن الشخص الذي سيتم توظيفه في منصب مسؤول اليقظة، من الأفضل أن يكون من بين الموارد البشرية الحالية للمؤسسة والذي

¹- Henry Samier, Victor Sandoval., Op Cit, p.31.

²- Denis Meingan, Isabelle Lebo, Maîtriser la veille pour préparer l'intelligence économique, Knowledge Consult, 2004, p.15-16.

³- Corine Cohen., Op Cit, p.196-197

يشغل منصب إطار تجاري، تقني، أو مهندس... ولا بد أن يتوفر فيه حد أدنى من روح الفريق، الفضول، الانتقاد، مهارات الاتصال،... وكذلك أن يتصف بـ:

- القدرة على تحديد وفهم حاجات العملاء؛
- القدرة على بناء منهجية لجمع، استقبال ومعالجة المعلومات من مصادرها المتنوعة،
- القدرة على التحليل والتركيب؛
- التحليل الإحصائي للاحتياجات،
- القدرة على إنتاج خلاصات؛
- القدرة على توصيل النتائج إلى المقررين؛
- القدرة على جمع تقييمات العملاء للمنتج، المؤسسة؛

- الملاحظ أو جامع المعلومات: "Observateur"، "traqueur"، "gatekeeper" أو "gather"، كلها

تسميات تطلق على الشخص أو الأشخاص الذين توكل إليهم مهمة البحث وجمع المعلومات التي تتوافق وموضوع اليقظة المحدد، بأشكالها المختلفة ومن مصادرها المتعددة، ومن ثم دمجها في شبكة اليقظة وتوصيلها إلى المؤسسة حتى تجرى عليها مرحلة المعالجة. وبالإضافة إلى مهمة البحث وجمع المعلومة، يمكن لهؤلاء الأشخاص أن يشاركوا في عمليات المعالجة إلى جانب الخبراء، وأن يبدوا آراءهم وأفكارهم بكل حرية، وهذا حتى يتحقق مبدأ البناء الجماعي للمعنى.

وفي الغالب، اتفق الباحثون على أن هناك نوعان أو تصنيفان لجامعي المعلومات¹:

- "Les traqueurs sédentaires": هم الأفراد الذين يجمعون المعلومات من مصادر موثقة بمعنى واسع (جرائد، مجلات، كتب، رسائل، أطروحات، تقارير سنوية،...) ومن الانترنت أو وسائل إعلام أخرى. أهم مميزات أو صفات هذا النوع من جامعي المعلومات والذين يطلق عليهم أيضا اسم "documentalistes convertis"^{**}، أنهم يشغلون موقعا متميزا في مؤسستهم، والذي يمكنهم من معرفة كل احتياجات الموظفين الضرورية من المعلومات، كما أن تكوينهم هو تكوين متخصص ومناسب ومزدوج ("d'ingénieur documentaliste" أو "technicien documentaliste" كذلك مكونين في مجال اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي؛

¹- Samia Menif., Op Cit, pp.47-52

^{**} - Il s'agit de personnes qui viennent du monde de la documentation et qui sont reconvertis en professionnels de l'Intelligence Stratégique. Ces spécialistes disposent d'un point fort principal à savoir la maîtrise des documents. Ce sont les premiers experts capables de se repérer dans leur « boutique » documentaire formée de revues et de banques de données...

• "les traqueurs nomades": هذا النوع من الملاحظين يتجولون ويتنقلون خارج المؤسسة للقيام بمهامه الأساسية (والتي لست هي اليقظة) ويجمعون المعلومات من مصادر أساسها التفاعلات واللقاءات مع الأشخاص من طبيعة مختلفة: عملاء، موردين، منافسين، مخبريين، عارضين، ... وهم يعترضون المعلومات بجواسهم الخمس. وهذا النوع من جامعي المعلومات والذين أغلبهم من التجارئين، المشتريين، الموزعين، ... يجمعون معلومات جد هامة بالنسبة للمؤسسة، فالتجاري الذي يجب أن يكون ملاحظ ممتاز، من خلال علاقته واحتكاكه المتواصل مع العملاء، مع المناولين... يحصل على معلومات حديثة عن: الحاجات الجديدة، تطورها، مشاريع المنافسين، التوجهات على المدى القصير، التغيير الملحوظ في منتج معين... فهذا النوع من المعلومات ليس لدينا أي فرصة للحصول عليه من قواعد البيانات التقليدية، وفي نفس الوقت يشكل قاعدة قرار يمكن أن يكون ذو بعد استراتيجي.

جامعو المعلومات الجيدون هم أفراد قادرين على إيجاد المعلومات في الوقت بتكلفة معقولة ولهم القدرة على إضافة قيمة المعلومات التي توصلوا إليها. ومثلما على مسؤولي اليقظة أن يتصفوا بصفات ومهارات معينة حتى يتم توظيفهم على رأس جهاز اليقظة في المؤسسة؛ فهم الآخريين عليهم أن يمتلكوا حداً أدنى من المهارات والصفات الإنسانية، التي تؤهلهم لأداء مهامهم، أساسها الفضول، حب الاطلاع والمعرفة، الحيوية، النشاط، القدرة على الاتصال واستدراج الآخريين في الكلام، البصيرة، الملاحظة القوية، فلا مجال لصفة الخجل والكسل في مهنة جامع المعلومات. وللمؤسسة دور كبير في تنمية مهارة جامعي المعلومات، إذ إشراكهم في عملية الاستهداف واطلاعهم على كل الأمور المتعلقة بموضوع اليقظة هو نشاط أساسي قبل الانطلاق في عملية الجمع¹.

- **الخبير:** بحكم خبرته، تكوينه وكفاءته التي تؤهله للمصادقة أو الموافقة على المعلومات المجمعة، والمساعدة في معالجتها، والتي تشكل مهامه الأساسية. فبعض المعلومات ذات خصائص تكنولوجية، تجارية، أو تنافسية آتية من الميدان مباشرة درجة موثوقيتها غير مطلقة، لذلك يجب التحقق من صحتها. كما أن مكانته في المؤسسة تؤهله لأن يكون مسؤولاً عن اليقظة في المؤسسة أو منشطاً لعمليات البناء الجماعي للمعنى في حالة كون الخبير هو استشاري من خارج المؤسسة.

- **طالبو المعلومات:** هم المستفيدين أو مستخدمي مخرجات اليقظة، ورغم أنهم لم يقوموا بشرح احتياجاتهم بطريقة رسمية، سيستقبلون المعلومات الصافية، والتي يحتاجونها في أداء وظائفهم ككل حسب اختصاصه. وجودهم

¹ - Christopher Murphy., Op Cit, pp.61-64.

ضمن قائمة اليقظين هو أمر أكثر من ضروري بحكم مساهمتهم في تحديد الاحتياجات من المعلومات، والاستفادة من مزايا التغذية العكسية بصورة مباشرة.

- **لجنة اليقظة:** هي الهيئة القيادية لعملية اليقظة، تتكون من بعض الإطارات العليا المقررة في المؤسسة، مهمتها الأساسية التحقق من مواضيع الاستهداف، المساعدة في التنسيق بين مختلف اليقظين، متابعة المهام وأن تكون كقوة استشارية للإدارة العامة تقترح الحلول وتساعد في اتخاذ القرارات.

وللإشارة، في بعض المؤسسات لا يوجد مسؤول يقظة، بل يوجد منصب منسق حسب نوع اليقظة: منسق اليقظة التنافسية، منسق اليقظة التكنولوجية... وله نفس المهام التي يقوم بها مسؤول اليقظة لكن في مجاله الخاص. وغالبا ما يتم ربطه بالهيكل التنظيمي التقليدي، مثلا: منسق اليقظة التنافسية مرتبط بوحدة التسويق، منسق اليقظة التكنولوجية مرتبط بوظيفة البحث والتطوير... كما أن الملاحظين يمكن أن يكونوا هم الأشخاص المستقبليين للمعلومات، بينما وظيفة الخبير يقوم بها مجموعة أشخاص يشكلون فريق عمل، يساهمون في عملية فرز ومعالجة واستخراج المعنى من المعلومات المجمعة*.

الفرع الثاني: الوسائل التقنية والمالية لتشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة

إن فرز وتحديد مختلف الوسائل التكنولوجية (معدات وتقنيات) المرتبطة بكل مرحلة من مراحل عمليات اليقظة الإستراتيجية (الجمع، المعالجة، التخزين، النشر والتوصيل) يتطلب مساعدة كفاءات علمية وتقنية مهمة ومتخصصة في مجال تكنولوجيات المعلومات، لأن التسميات معقدة، الاستخدام يتطلب تكوين خاص، كما أن حقيبة تكنولوجيا المعلومات لم تتوقف عن التوسع، خصوصا بسبب التطور المتسارع والهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال¹. ولأن تكنولوجيات المعلومات والاتصال ليست بموضوعنا وسيتم الاقتصار في هذا الفرع إلى الإشارة، أن الأبحاث والتطورات التكنولوجية أوجدت للمؤسسة عدد غير منتهى من الوسائل ذات الطبيعة التكنولوجية التي يمكن استخدامها من أجل الحصول على مزايا الوقت، التكلفة، الجهد، وكذلك تقليل الأخطاء.

ففي مجال جمع المعلومات، يجري الحديث حاليا عن دور الانترنت التي تحتوي على حوالي 9 ملايين موقع وملايير الصفحات، وعدد لا يُستهان به من محركات البحث البسيطة والذكية، في تفعيل عمليات اليقظة، وبالضبط مرحلي: البحث وجمع المعلومات، مرحلة النشر والاتصال بين الأفراد داخل وخارج المؤسسة. هذا الاهتمام المتنامي لوحظ من خلال الكم الهائل من الأبحاث التي نشرت بخصوص الانترنت، من بينها (على سبيل

* فريق عمل لمعالجة المعلومات المجمعة يهدف إلى الخلق الجماعي للمعنى، طريقة عمل هذا الفريق سيتناول بالتفصيل في المطلب الثاني من المبحث الثاني لهذا الفصل.

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الديباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2001

المثال وليس المحصر)، كتاب لكل من "Henry Samier" و "Victor Sandoval" سنة 2002 بعنوان " la veille stratégique sur internet"، ويهدف هذا الكتاب، للإجابة عن عدة تساؤلات، أهمها¹: كيف يتم تنفيذ يقظة أوتوماتيكية قادرة على استخلاص المعلومات الملائمة وعدم تضييع الوقت في البحث عنها؟. كذلك، يجري الحديث وتطوير وسائل مراقبة وجمع معلومات من المصادر الالكترونية، تتمثل في البرمجيات، منها²: "Les agents de recherche": هي برمجيات تسمح بالبحث عن المعلومات من المحتويات الداخلية و/أو الخارجية، وجعلها متاحة لمتخذ القرار بعد عمليات معالجة مكيفة. "Les agents d'alerte": هي برمجيات تسمح بوضع تحت المراقبة كل أو جزء من مواقع الانترنت، المنتديات...، فهي تفحص باستمرار وبصفة آلية مصادر المعلومات الالكترونية وتعطي إشارة تحذيرية في حال حدوث تغييرات. ومن أحدثها " Les Agents *Intelligents": يمكن القول أنه مفهوم أكثر تطوراً للذكاء الاصطناعي، ويقوم بأربع وظائف أساسية: البحث عن المعلومة، تحليل المعلومات المجمعة، تصفية، حفظ وتحديث النتائج، بالإضافة إلى إمكانية الإبحار في حالة off-line بين الصفحات ومواقع التحميل³.

في مجال معالجة المعلومات، هناك أيضاً، مجموعة برمجيات، مهمتها الأساسية هي وضع في علاقة المعلومات المتقطعة والمتنوعة لاستخراج المعنى. هذه البرمجيات تتعدد وتنوع، وتتجدد وتتطور باستمرار، في سبيل تحسين وتقديم أفضل تشكيل وقراءة للمعلومات المجمعة تساعد المستخدم على التحليل. ومثال ذلك: "LexiQuest" اقترحت الأداة "LexiQuest Mine"، التي تحلل حجم هائل من المعلومات الوثائقية لاستخراج المعلومات المفتاحية وتصمم خرائط معطيات تبين المصطلحات الأساسية والروابط المختلفة فيما بينها. هذا البرنامج، يصنف، ينظم، يحلل ويُعَيِّن آلياً وثائق ذات طبيعة تجارية⁴.

ويعتبر مجال نشر وتواصل المعلومات بين العاملين بالمؤسسة، المجال الأكثر غنى بالوسائل والأدوات التكنولوجية، لأن التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات سهلت وسرعت تبادل المعلومات داخل

¹ - راجع: Victor Sandoval, Henry Samier. la veille stratégique sur internet, Lavoisier, Paris, 2002.

² - Denis Meingan, Isabelle Lebo., Op Cit, pp.35-36.

^{*} "Objet utilisant les techniques de l'intelligence artificielle : il adapte son comportement à son environnement et en mémorisant ses expériences, se comporte comme un sous-système capable d'apprentissage : il enrichit le système qui l'utilise en ajoutant, au cours du temps, des fonctions automatiques de traitement, de contrôle, de mémorisation ou de transfert d'information". L'association française de normalisation (AFNOR)

³ - http://www.agentintelligent.com/agent_intelligent/agents_intelligents.html#Les_agents_intelligents (Consulter le 13-04-2011)

⁴ - Corine Cohen., Op Cit, p.203.

المؤسسة، وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي. وتعتبر "Intranet" الوسيلة الأكثر شهرة واستخداما بين المؤسسات وذلك نظرا للمزايا الفريدة والمتنوعة التي يوفرها استخدام مثل هذه التقنية، منها¹:

- تكاليف منخفضة: الشبكات الداخلية تمكن من تسيير التدفقات من المعلومات الداخلية بتكلفة، جهد ووقت أقل. فبناء مثل هذه الشبكات لا يتطلب إلا عددا من أجهزة الكمبيوتر متصلة ببعضها البعض وتصميم صفحة الواجهة كالتالي نراها في مواقع الانترنت؛
- دخول سهل، بسيط، سريع وأكثر جاذبية، فهي تسمح لكل عامل في المؤسسة الاطلاع من موقع عمله على المعلومات التي يحتاجها لأداء مهامه، دون أي قيود، وأي رسميات، مع إمكانية إيضاح الاحتياجات من المعلومات؛
- دخول آمن: كل نوع من المعلومات له دخول مقيد على الأقل حسب حساسيتها وسريتها، مثال المدراء يمكن أن يكونوا الوحيدين الذين يمكنهم الوصول إلى بعض المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية، كل عامل يمكنه الدخول فقط إلى صفحة وظيفته؛
- تكرار وتحليل المعلومات غير المتجانسة: كل مستخدم له إمكانية تجميع وتحليل معلومات متناثرة ومتنوعة، ويمكنه حينئذ أن يقوم بيقظة فرديا ويجمع نتائج عمله مع اليقظة الشاملة للمؤسسة بإعادة نشر معلومات ذات قيمة عالية؛
- العمل الجماعي، تبادل المعلومات، التحديث المستمر للمعلومات، إعادة تشكيل للمعلومات، والطبيعة الاقتصادية لهذا النوع من الشبكات الذي يربط جميع أعضاء المؤسسة ببعضهم، فيتبادلون، يتشاركون، ويُفعلون نشاط اليقظة من وراء مكاتبهم.

الفرع الثالث: ميزانية اليقظة الإستراتيجية

الوسائل أو الموارد المالية هي عنصر موجود وضروري لتسيير أي نشاط في المؤسسة، ومقارنةً بالاتفاق بين الباحثين على أن الوسائل الأربع الأخرى (الظاهرة في الشكل)، هي عوامل لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند قياس فعالية جهاز اليقظة الإستراتيجية؛ فإن اعتبار ما تصرفه أو ما تخصصه المؤسسة كمبالغ مالية لتشغيل وتأدية وظائف اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة كعامل للوقوف على فعالية جهاز اليقظة، هو محل جدل، إذ يبدو بالنسبة للبعض على الرغم من أهميته، عنصر لا يحدّد فعالية اليقظة الإستراتيجية، إلا أن البعض ومن خلال

** -L'intranet est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication

¹ - Corine Cohen., Op Cit, pp.204-206

دراسات حديثة¹، يبدو لهم أن امتلاك حد أدنى من الميزانية الخاصة لتأدية عمليات اليقظة الإستراتيجية، هو عامل لفعاليتها، والتي تُقيّم وفقاً: (rapport résultats/moyens financière) .

وتُوّجّع ميزانية اليقظة بصفة عامة على ثلاث محاور: الموارد البشرية (اليقظين)، الوسائل التكنولوجية (برامج، تجهيزات مكتبية، أجهزة إعلام آلي، ...)، ويُعتبر "fonds documentaires" (الاشتراكات في المجلات، اقتناء الجرائد المتخصصة، الكتب، واستخدام بنوك المعلومات، ...)، أهم محور يأخذ نصيب الأسد من ميزانية اليقظة الإستراتيجية. وبصفة عامة، تُخصّص المؤسسات الفرنسية نسبة ما بين 0.1% و 0.8% من رقم الأعمال، مقابل 1.5% من رقم الأعمال كميزانية تُخصّصها المؤسسات اليابانية، للقيام بعمليات اليقظة الإستراتيجية².

في الأخير، اتصاف اليقظة الإستراتيجية بالفعالية، لا يقتصر فقط على ضمان فعالية كل مرحلة من مراحلها، وعلى ضمان التنسيق والتواصل بين مختلف القائمين على تشغيل جهاز اليقظة، ولا على مقدار الوسائل أو الإمكانيات المالية والتكنولوجية التي تستخدمها في تأدية مختلف الوظائف، بل أيضا على مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية، فائدة وضرورة اليقظة الإستراتيجية، ومن ثم لعب دور المحفز والمشجع الدائم لليقظين على تخطي العوائق والعراقيل المختلفة، ورفع تحديات اليقظة الإستراتيجية.

¹ - Corine Cohen., Op Cit, pp.207-209.

² -Chantal Bussenault, Martine Pretet, organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1991. p.134

خلاصة الفصل الأول:

تناول الفصل الأول اليقظة الإستراتيجية، إذ هدف إلى إيضاح ماهية اليقظة الإستراتيجية، وإلى التطرق إلى مكونات اليقظة الإستراتيجية، عمليات اليقظة الإستراتيجية، إلى وظائف اليقظة الإستراتيجية، وإلى طريقة تنظيم عملية اليقظة في المؤسسات، بينما طريقة تقييم وقياس مدى فعالية جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة هو عنصر تم تركه إلى الفصل الثاني، بعد التطرق إلى الإضافة التي يجلبها جهاز اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة من منظور بناء المزايا التنافسية وبذلك تحسين التنافسية.

وبصفة عامة، اليقظة الإستراتيجية أو الاستماع التوقعي للمحيط الخارجي للمؤسسة كما يسميها "H.Lesca" هي نشاط ينقسم إلى جزئين أساسيين الجزء الأول يتمثل في الرصد النشط، والمتواصل لعنصر من عناصر المحيط الخارجي و/أو لكل مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة. وجزء ثاني هو استغلال المعلومات التي تم جمعها من مصادر مختلفة والإشارات الضعيفة التي تم اكتشافها من خلال عملية المراقبة تلك. هذا الاستغلال يكون من خلال إخضاع هذه المعلومات لعمليات معالجة: من فرز، انتقاء، تأكّد، تصنيف، تحليل، تفسير، وتركيب، ونظراً للطبيعة الخاصة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية (في شكل إشارات ضعيفة، إشارات إنذار مبكرة، وتميزها بكونها مجزأة، نوعية، مبهمّة، وغير أكيدة...)؛ فإن اكتشاف معانيها ودلائلها يتطلب فريق عمل ذو تكوين وخبرات مختلفة، واستخدام آليات تحليل مختلفة على غرار: العصف الذهني، السيناريو وممكن طريقة "Puzzle"... وبعد الاستخلاص الجماعي للمعنى من المعلومات الإستراتيجية وإضافة قيمة لها، يأتي الدور على نشرها وتوصيلها لمختلف العاملين بالمؤسسة، كل حسب اختصاصه، لاستخدامها في وظائفهم وفي أداء مهامهم المختلفة، وهذا بهدف تحسين الأداء الكلي والاستراتيجي للمؤسسة.

الفصل الثاني:

تحسين تنافسية المؤسسة من منظور اليقظة
الإستراتيجية

الفصل الثاني: تحسين تنافسية المؤسسة من منظور اليقظة الإستراتيجية

تمهيد:

بعد تشكل نظرة بسيطة عن مفهوم، أهداف، مكونات، مراحل وطريقة تنفيذ عمليات اليقظة الإستراتيجية، سيتطرق الفصل الثاني إلى دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، من منظور أن محيط المؤسسة الخارجي -خاصة التنافسي- يمارس ضغوطاً مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً. وحتى تتحقق هذه الأهداف وأخرى، على الميزة أو المزايا التي تمتلكها أو تسعى المؤسسة لاكتسابها أن تكون فريدة (تختلف عما يمتلكه المنافسين)، جديدة (لم يسبق لأحد أن حصل عليها) وصعبة التقليد -على الأقل- في المدى المتوسط.

إنَّ اكتساب ميزة -على الأقل- بالخصائص السابقة الذكر، لا يكون إلا إذا كانت المؤسسة في وضعية الاستماع التنبؤي لمحيطها الخارجي، أي في حالة يقظة إستراتيجية، لأن تحقيق التنافسية في الوقت الحالي يركز بالدرجة الأولى على استخدام المعلومات التي تجمعها المؤسسة عن محيطها الخارجي في تحقيق الريادة واكتساب نفوذ في السوق، إذ تقوم الفكرة على أن المؤسسة لا تعتمد كلياً على موارد طبيعية ممتازة عندما تتنافس، وبدلاً من ذلك يمكن استخدام "موارد مفاهيمية -بيانات ومعلومات-"¹ ممتازة أيضاً، في سبيل تحسين التنافسية، حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

ولأجل ذلك، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يهدف إلى إعطاء نظرة مختصرة عن مفهوم المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية، المبحث الثاني عوامل تدعيم التنافسية ومكونات اليقظة الإستراتيجية بينما يتطرق المبحث الثالث إلى العلاقة بين عوامل بناء وتحسين التنافسية ومكونات اليقظة الإستراتيجية.

¹ - رايغوند مكليود، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ، الرياض 2000.

المبحث الأول: المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية

المنافسة، التنافسية، القدرة التنافسية والميزة التنافسية، هي مصطلحات ترتبط ببيئة المؤسسة، ظهرت خاصةً بفضل أعمال الكاتب والأستاذ بجامعة هارفرد الأمريكية "مايكل بورتر" خلال الثمانينات من القرن العشرين، إذ وفرت كتبه ومقالاته خطوطاً إرشادية واستراتيجيات لمحاولات المؤسسات اكتساب مزايا على منافسيها. ولتوضيح هذه المفاهيم تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب؛ المطلب الأول يتناول المنافسة، المطلب الثاني يتطرق للتنافسية، بينما المطلب الثالث خُصص لعنصر الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

بأخذ مفهوم المنافسة معانٍ متعددة ومختلفة، حيث تظهر في عدّة أشكال وتختلف شدتها من قطاع لآخر، باختلاف وتعدد مجموعة من العوامل.

الفرع الأول: تعريف المنافسة

تُعبّر المنافسة -بمفهومها البسيط- عن حالة الصراع الحاصل بين مجموعة من المؤسسات المتكافئة في سبيل الحصول على حصة أكبر من العملاء. كذلك هي الصراع المتواصل بين المؤسسات ليس فقط من أجل البقاء بل من أجل الحصول على موقع تنافسي متميز، فهي تُعبّر ببساطة عن التنافس بين أعضاء مجموعة اقتصادية واحدة من أجل التعامل مع مجموعة اقتصادية أخرى. كما تُعرّف أيضاً بأنها: تعداد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع وأسلوب التوزيع، خدمات ما بعد البيع، بناء علاقة مع العميل، تحقيق الولاء¹...

وبصفة عامة، المنافسة صفة لحالة الصراع والتسابق بين مجموعة من المنتجين أو الموزعين، تنشأ نتيجةً للحركية والسلوكيات التي يمارسونها، ليس فقط لأجل استقطاب أكبر عدد ممكن من المشتريين، وإيجاد أسواق جديدة؛ بل أيضاً في سبيل الحصول على مصادر توريد جديدة وتنافسية².

الفرع الثاني: أشكال المنافسة

للمنافسة عدة أشكال وتقسيمات، إذ يمكن تقسيمها وفقاً لمصدرها إلى منافسة محلية ومنافسة عالمية، وبناء على حالتها إلى منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، أو بالنسبة إلى موضوعها إلى منافسة سعرية

¹ - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 20.

² - صلاح الشنواي، اقتصاديات الأعمال، الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2000، ص 97.

ومنافسة غير سعرية، وحسب هيكل السوق إلى المنافسة في سوق تتميز بالشفافية ومنافسة في ظل ظروف احتكارية (احتكار قلة واحتكار مطلق)¹.

1. المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة

يمكن القول أن المنافسة بين المؤسسات تنقسم إلى قسمين: منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، وتشير المنافسة المباشرة إلى المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي لها نفس مجال النشاط أو التي تنشط في قطاع صناعي واحد. أما المنافسة غير المباشرة فتشير إلى الصراع الموجود بين المؤسسات القائمة في مجتمع ما، في سبيل الحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، كالتسابق في الحصول على الموارد البشرية الكفأة، الموارد المالية،.... وطبعاً استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، والتنافس على إرضائهم وتحقيق ولائهم².

2. المنافسة المحلية والمنافسة العالمية

تشير المنافسة المحلية إلى حالة الصراع الناشئة بين المؤسسات في سوق محلي لبلد ما، بينما المنافسة العالمية فهي تُعبّر عن حالة التسابق بين المؤسسات في السوق الدولية.

3. المنافسة السعرية والمنافسة غير السعرية

المنافسة السعرية تعني التركيز على عامل السعر في سبيل مواجهة شدة المنافسة، من خلال التأثير على عنصر الخصومات، تحقيق مبدأ التكلفة المستهدفة أو تبني إستراتيجية الريادة بالتكلفة... بينما تُشير المنافسة غير السعرية إلى التركيز على عوامل أخرى غير السعر، كالجودة، التمييز، التنوع، خدمات ما بعد البيع لمواجهة المؤسسات المنافسة.

4. المنافسة حسب هيكل السوق

المنافسة الكاملة: هي المنافسة التي تكون في سوق تتميز بالشفافية المطلقة، وضوح وحرية انتقال المعلومات، وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، وتكون السلعة متماثلة تماماً، حرية دخول المنتجين إلى ميدان إنتاج معين، عدم وجود أي اتفاق بين المنتجين لتوحيد سياستهم، الأمر الذي من شأنه أن يرفع من شدة المنافسة في مثل هذه الأسواق. بينما المنافسة الاحتكارية تشير إلى التنافس الذي يكون في سوق يتميز بعدد قليل من المنتجين نسبياً، يقدمون منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض، وتتميز كل منها بعلامتها التجارية، وفي السوق الاحتكارية يمكن أن نجد شكلين:

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفطر اتلغري، 2006، ص ص 152-153.

² - عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 25.

- سوق احتكار قلة، حيث تتميز هذه الأخيرة بسيطرة عدد محدود من المؤسسات على قطاع معين، تكون عوائق الدخول إليه مرتفعة، ونظرا لإمكانية وجود تحالفات وشراكات فيما بينهم من أجل توحيد سياساتهم، فالمنافسة فيما بينهم تنحصر في أمور بسيطة كخفض طفيف في السعر؛
- سوق احتكار كامل (مطلق): تتميز بوجود منتج واحد أو عدد قليل جدا من المنتجين المتفقيين على توحيد سياساتهم الإنتاجية والتسويقية لاستغلال سوق معين، فالمنافسة فيما بينهم منعدمة تماماً.

الفرع الثالث: شدة المنافسة وشدة اليقظة الإستراتيجية

لقد وضح بورتر أن شدة المنافسة التي يشهدها قطاع سوقي معين، هي نتيجة تفاعل، تأثير وتقاطع عدد من العوامل أو القوى التي تُشكل الهيكل الاقتصادي للقطاع، أين سلوك المنافسين الحاليين هو جزء بسيط أو قوة من هذه القوى التي تساهم في رفع شدة المنافسة، وليس المحدد الوحيد لها¹. ومن بين أهم هذه العوامل نجد²:

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس صحيح؛
- مدى سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج و تسويق منتج معين، ازدادت معها شدة المنافسة، والعكس صحيح؛
- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها، ازدادت معها شدة المنافسة والعكس صحيح.

على هذا الأساس، هناك علاقة بين شدة المنافسة وشدة اليقظة الإستراتيجية (وبالتحديد اليقظة التنافسية)، والتي تُعرّف بأنها: مجموعة الجهود المبذولة من قبل المؤسسة في سبيل الحصول على المعلومة، سواء من خلال القراءة المتخصصة، تصفح شبكات المعلومات أو من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية مع أشخاص من خارج المؤسسة³. وبعبارة أخرى شدة اليقظة تشير من جهة إلى درجة ومستوى وعي المؤسسة

¹ - B. Martinet et J.M. Ribault., Op Cit, p.24.

² عبد السلام أبو قحف, مرجع سابق, ص 26.

³ - Josée Audet, "La veille strategique chez les PME de haute technologie :une étude de cas par comparaison inter_sites", 10eme conference de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

بأهمية وضرة امتلاك المعلومة بمختلف أنواعها، ومن جهة أخرى إلى عنصر المحيط الخارجي الذي تتمحور حوله جهود المراقبة وجمع المعلومات..

وتكمن العلاقة بين شدة المنافسة وشدة اليقظة في أن هذه الأخيرة تُركّز أكثر، وتجمع معلومات عن القوى أو العناصر الأكثر تأثيراً ورفعاً لشدة المنافسة، وهذا يرتكز على تحديد وتوضيح قوى شدة الضغط التنافسي وجعلها قاعدة معطيات لليقظة التنافسية، يتم تتبعها باستمرار وتنبه متخذي القرار في حالة وجود مشاكل¹. والجدول الموالي، يوضح مجموعة العوامل التي ترفع من شدة المنافسة من جهة، ومن جهة أخرى شدة اليقظة التنافسية.

جدول 04: القوى المؤثرة على شدة المنافسة واليقظة التنافسية

| شدة المنافسة وشدة اليقظة الإستراتيجية | القوى المؤثرة |
|---|-------------------------|
| في هذه الحالة لا يوجد مؤسسة رائدة يقوم بدور المنسق، ونظراً لاستحالة مراقبة الجميع في نفس الوقت، يكون من الأفضل القيام بالمراقبة المتواصلة للحصص السوقية، فانطلاقة قوية لواحدة من حصص المنافس ستكون إشارة أو علامة لضرورة معرفة حقيقة ما يجري عنده وعن قرب. | كثرة وتكافؤ المنافسين |
| يُحوّل النمو البطيء للقطاع المنافسة إلى لعبة اقتسام الحصص السوقية للمؤسسات، فكل منافس يسعى لتوسيع حصته السوقية على حساب حصة منافسه. والمؤشر المفتاحي لليقظة هو مراقبة معدل نمو القطاع ومقارنته بمعدل نمو المنافس، الحساسية المختلفة بين الاثنين تحدّد المنافس الذي يتم عليه تركيز اليقظة التنافسية. | النمو البطيء للقطاع |
| تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة من أجل تغطية التكاليف الثابتة، وبالتالي فإن السياسة التجارية والتسويقية (الأسعار بالخصوص) للمنافسين هي التي ستكون محل المراقبة. لكن بالمقابل، المؤسسة تسعى إلى تجاوز هذه الوضعية من خلال تحسين وتطوير عمليات التصنيع لديها، والتي هي الأخرى يجب مراقبتها. | ارتفاع التكاليف الثابتة |
| عندما ينظر المستهلك للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، فإن اختياره له يكون على أساس السعر والجودة، فهما العنصران الأساسيان للملاحظة. وبما أن الأفراد يبحثون عن التميز، فالصراع سيكون على مستوى الإبداع التكنولوجي. وهو عنصر آخر تتركز عليه اليقظة التنافسية في هذه الحالة. | عدم التميز في المنتجات |

¹ - Laurent Hermel., Op Cit, p.13

تابع جدول 04: القوى المؤثرة على شدة المنافسة واليقظة التنافسية

| شدة المنافسة وشدة اليقظة الإستراتيجية | القوى المؤثرة |
|---|--|
| هي الحالة التي تتوقف فيها حياة واستمرار المؤسسة على النجاح في المجال المختار، وإذا لم تسر الأعمال على ما يرام، ويكون الصراع على البقاء أكثر شدة. في هذه الحالة تركز اليقظة التنافسية على مراقبة وجمع معلومات عن الصحة الاقتصادية للمنافس، فإذا كانت جيدة، فهذا دليل على أن ردود أفعاله بسيطة وواضحة، أما في حالة العكس، سلوكه سيكون غير منضبط ويصعب توقعه. | التحديات الإستراتيجية مرتفعة لكل منافس |
| العناصر المفتاحية للمراقبة هي السياسة الاستثمارية للمنافسين من جهة، وعمليات التصنيع من جهة. | القدرة الكبيرة على زيادة الإنتاج |
| يتعلق الأمر بجميع الحواجز (السياسية، الثقافية، الاجتماعية...) فلا بد من تحديد عوائق الخروج الرئيسة أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح، أي اليقظة التنافسية تركز على متابعة التغييرات التي تحدث في عوائق الخروج، ومن ثم إيجاد فرصة للخروج بأخف الأضرار. | حواجز الخروج مرتفعة |
| المؤسسة معرضة لخطر تحمل داخلين جدد ودائمين في القطاع الذي تنشط فيه، لذلك فاليقظة التنافسية تركز على المراقبة المستمرة لحواجز الدخول، وبالنسبة لمنافس ينوي الدخول عليه أن يستفيد من فرص انخفاض العوائق، بينما على المنافس الحالي أن يتوقع حجم التهديدات الناتجة عن محاولات خفض عوائق الدخول أكثر، وفي نفس الوقت العمل على إيجاد حلول لرفع عوائق الدخول للقطاع. | حواجز الدخول ضعيفة |

المصدر: إعداد الطالب، بناءً على :

Emmanuel Pateryron, Op Cit, pp.136-137. et. B. Martinet et J.M. Ribault, Op Cit, pp.45-46.

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية

في ظل المنافسة العالمية أو المحلية، وفي ظل منافسة تامة أو منافسة شبه احتكارية، على المؤسسات التي تريد البقاء والريادة أن تكون لها القدرة على التصدي لشدة المنافسة الحاصلة في مجال نشاطها، كذلك أن تكون لها القدرة على التكيف مع التحولات التي تجري في محيطها، وأيضاً القدرة على إيجاد مكانة لها في السوق مع الحفاظ عليها لأكثر فترة ممكنة، أي على المؤسسات أن تتميز بالتنافسية.

الفرع الأول: تعريف التنافسية

تنافسية المؤسسة تعني القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، يمكن لهذه القدرة أن تتجسد من خلال وضع إستراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات والأعمال، وذلك بغرض الحفاظ على الموقع التنافسي الحالي أو احتلال موقع تنافسي مُتميّز.

التنافسية بمفهومها البسيط تعني: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، ابتكار وتحديد"¹.

يمكن تعريفها أيضا بأنها: القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي أفضل.

تعرف التنافسية أيضا على أنها قدرة المؤسسة على تحمّل المنافسة في السوق عن طريق امتلاك مزايا تساعد على الحصول والاحتفاظ بحصة السوق، والأحسن من ذلك ترقيتها².

وبصفة عامة، تتضمن التعاريف التي تطرقت لمفهوم تنافسية المؤسسة واحداً أو اثنين من المعايير التالية³:

- الربحية؛ وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح بشكل مستمر،
- التميّز؛ وهو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف عن منافسيها، إما من خلال منتجات متميزة من خلال تكاليف منخفضة نسبياً، أو كليهما؛
- التفوق والمساهمة في التجارة الدولية، وزيادة المؤسسة لحصتها من السوق العالمي؛
- المساهمة في النمو المتواصل، وهي مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي. من خلال ما سبق، يتضح أن:
- المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت السيطرة على قطاع النشاط، وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها؛

¹ - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000. ص11.

² - Serge Bellut, la compétitivité par maîtrise des couts objectif et analyse de la valeur, afnor, paris, 1990, p.6.

³ - محمد قويدري، وصاف سعيدي، "مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 09، جانفي 2004، جامعة باتنة، الجزائر،

- هناك بعض التعاريف للتنافسية تركز على مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على مكانتها في الأسواق وعدم التأثر والاستسلام لعناصر البيئة؛
 - التنافسية لا تعني فقط التركيز على البقاء والاستمرار وعدم الاكتفاء بالمركز الحالي، بل يستوجب الأمر السعي في تحسين هذا المركز؛
 - بعض التعاريف تركز على عنصر التكلفة في تمييزها للمؤسسات، فالمؤسسة التنافسية هي التي لديها التكاليف الأقل، فالتكلفة هي العامل الحاسم في التنافسية، لاسيما وأنها تعكس فعالية المؤسسة في استغلال مواردها.
- وفي كثير من الحالات ورد مصطلح أو مفهوم التنافسية متداخلاً مع مصطلحات مثل: الكفاءة، الفعالية والأداء. ف الفعالية تُعبّر على مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين تُعني الكفاءة قدرة المؤسسات على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وعوامله أو بين الإنتاج والموارد المستخدمة فيه (المدخلات). أما الأداء فيرتبط بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها ومدى الاقتصاد في الموارد المتميزة بالندرة النسبية، والذي يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية.

الفرع الثاني: مستويات التنافسية

للتنافسية ثلاث مستويات، إذ يمكن أن تكون على مستوى الدولة ككل، على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسات.

1. على مستوى الدولة

لا يُعتبر اقتصاد دولة ما، أنه اقتصاد تنافسي؛ إلا إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل (حسب تعريف منتدى الاقتصاد العالمي)، كذلك التنافسية على المستوى الدولي تُمثّل قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تتنافس مع منتجات أخرى في السوق العالمية، أما منظمة

التعاون والتنمية الاقتصادية تعتبر تنافسية الدولة، أنها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تُنافس في الأسواق العالمية ضمن متطلبات السوق الحرة¹.

وبصفة عامة، تُعبّر تنافسية الدولة على المرتبة التي يصل إليها بلد معين، حيث يكون قادرا على إنتاج سلع وتقديم خدمات تقابل الأذواق في الأسواق الدولية، وتحت ظروف الطلب والتغير السريع للأسواق، وكذلك على قدرة الدولة على تحقيق معدلات نمو مستقرة، وعلى قدرتها على التحكم في المؤشرات الكلية، كالتضخم، سعر الصرف، نسبة البطالة، الدخل الوطني... وقدرتها على تحقيق المحيط الاقتصادي المناسب لجلب الاستثمار الأجنبي ولتشجيع الصناعات المحلية.

2. على مستوى القطاع

تشير تنافسية القطاع، إلى قدرة هذا الأخير على تحقيق معدلات أرباح تفوق معدل النمو الاقتصادي، وهذا لأنه يضم مؤسسات ذات تنافسية وذات قدرة على تحقيق النجاح بشكل مستمر في الأسواق الدولية، وذلك دون الاعتماد على دعم أو حماية الدولة².

3. على مستوى المؤسسات:

تشير تنافسية المؤسسات، إلى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحقّقه نظيرتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل البقاء، ومن أجل رفع الحصة السوقية، لذلك فالمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية معدل النمو/الحصة السوقية، ذلك أن المؤسسة يمكن أن تسجل نمو في رقم أعمالها نتيجة نمو القطاع بصفة عامة ولكنها قد تحقق تراجع في الحصة السوقية ما يعني ضعفها تنافسيا.

الفرع الثالث: مجالات التنافسية

تُعبّر التنافسية أيضا عن الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا

¹ Abdallah alauoi, la compétitivité internationale : stratégie pour les entreprises françaises, Harmattan, France, 2005, p.41

² - محمد قويدري، وصاف سعدي، مرجع سابق، ص11.

في الأسواق التي تهتم بها، هذه الجهود والإجراءات يمكن أن تمارسها المؤسسة في جميع نشاطاتها، فتحقق بذلك تنافسية في مجالات عديدة، من بينها:

1- التنافسية المالية: وتعكس قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد مالية جيدة مقارنة بما يحققه المنافسون، ويمكن معرفة ذلك من خلال القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة، بحساب النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب المنافسين في نفس القطاع.

2- التنافسية التجارية: أي القدرة على تقديم خدمات تجارية وإرضاء العملاء، كذلك تعكس الاستجابة السريعة لرغباتهم وتطلعاتهم اتجاه المؤسسة ومنتجاتها، وتمكن التنافسية التجارية المؤسسة من أن توضع نفسها في قطاعات سوقية جديدة، ومغرية (بحث التموقع)،...

3- التنافسية التقنية: تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة، وذلك يحتم عليها أن تساير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مداخل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال وتوفير جو عمل مناسب يشجع على العمل الإبداعي يساعد على تدعيم تنافسية التقنية للمؤسسة.

4- التنافسية التنظيمية والتسييرية: تعني قدرة المؤسسة على تنظيم وتسيير وظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. وبطبيعة الحال، يرتبط مصدر التنافسية التسييرية بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسة، وبنوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم، درجة الاندماج ونسبة المشاركة في اتخاذ القرار والاستماع لرأي الآخر...

الفرع الرابع: مؤشرات قياس التنافسية

إن الحكم على مستوى تنافسية المؤسسة عامّة يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييم قدراتها بالاعتماد على أدوات تحليل مختلفة (التشخيص الداخلي، سلسلة القيمة،..) وباستخدام مؤشرات متعددة، ومن ثم مقارنة النتائج بمنافسيها المباشرين. أغلب هذه المؤشرات هي مؤشرات لقياس الأداء، ويعود ذلك للتداخل الاصطلاحي بين الأداء والتنافسية، وبالإضافة إليها هناك مؤشرات أخرى ضرورية يجب مراعاتها، مثل: السعر،

الجودة، مستوى تميز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد... والتي من خلالها أيضا يمكن الحكم على مستوى تنافسية المؤسسة، ويمكن ذكر أهم المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة في النقاط التالية¹:

- مدى نمو مبيعات المؤسسة بمعدل أكبر أو أقل أو بنفس معدل السوق ككل؛ مما ينتج عنه تحقيق نصيب متزايد أو متدهور أو ثابت في السوق؛
 - مدى اكتساب المؤسسة لعملاء جدد بمعدل جذاب، مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين؛
 - مدى زيادة هوامش أرباح المؤسسة أو انخفاضها ومدى جودة الأرباح مقارنة بهوامش أرباح المؤسسات المنافسة؛
 - اتجاهات الربح الصافي في المؤسسة وعائد الاستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة، ومدى تناسب هذه العوامل مع نفس اتجاهات المؤسسات الأخرى العاملة في الصناعة؛
 - مدى تحسن ميزات الشركة المالية الكلية ومعدلات الائتمان أو تدهورها؛
 - مدى قدرة المؤسسة على إجراء تحسين مستمر في مقاييس الأداء الداخلي، مثل: تكلفة الوحدة ومعدل المخلفات ومعدل العيوب وأداء الموظفين في العمل وسلوكهم، معدل تأخير طلبات شراء العملاء، وغيرها من مقاييس الأداء الداخلية؛
 - مدى اعتبار المؤسسة قائدة في التكنولوجيا أو في إبداع المنتج، أو نوعية المنتج، أو الوقت الوجيز بين الطلب والتسليم، أو الحصول على أفضل الأسعار، أو غيرها من العوامل المؤثرة التي يعتمد عليها العملاء في اختيارهم للعلامة التجارية.
- وهناك مؤشرات أخرى لا ترتبط مباشرة بقياس التنافسية وإنما ترتبط بقياس المردودية المالية للمؤسسة وبالكفاءة في تشغيل الأصول، لكنها تعكس حقيقة ومستوى تنافسية المؤسسة، هذه المؤشرات هي²:
- مؤشرات الاستغلال: الهامش التجاري/رقم الأعمال، القيمة المضافة/رقم الأعمال، نتيجة الاستغلال/رقم الأعمال، النتيجة الصافية/رقم الأعمال؛

¹ - آرثر آيه تومسون، آيه جي ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 2006، ص124

² - <http://www.aaeiae-paris.asso.fr/clubintelligenceEconomiique.html>, le 10/05/2011

● مؤشرات الهيكلية المالية: نتيجة الاستغلال/الأصول الإجمالية، رقم الأعمال/الأصول الإجمالية، النتيجة الصافية/الأموال الخاصة؛

● مؤشرات رقم الأعمال: معدل نمو رقم الأعمال/النصيب من السوق؛

● مؤشرات الكفاءة: الإنتاج/عدد الأفراد، الأصول الثابتة الإجمالية/عدد الأفراد، أعباء المستخدمين/القيمة المضافة، القيمة المضافة/عدد الأفراد.

ويتجسّد مستوى تنافسية المؤسسة أكثر من خلال معرفة مستوى ولاء ورضا الزبائن ومقارنة ذلك بالمنافسين، طريقة إدارة حافظة الزبائن، مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، مدى تفويض وتمكين العاملين، مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وقيمة المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة لمحددات مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة، مدى الاهتمام ببحوث التطوير وقدر المخصصات التي ترصد ضمن ميزانية المؤسسة، مدى زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المؤسسة وإدارتها وفروعها، مدى استخدام المديرين المحترفين...¹

في الأخير، كلما كان أداء المؤسسة المالي ومكانتها في السوق أقوى، مقارنة بأهم المنافسين، دلّ ذلك على أن المؤسسة تمتلك من القدرات والمؤهلات الداخلية ما يجعلها مؤسسة تنافسية، ومؤثرة في محيطها.

الفرع الخامس: اليقظة الإستراتيجية والمحافظة على المكانة التنافسية

إن أهم طريقة لتحديد مدى قوة احتفاظ المؤسسة بمكانتها التنافسية، هي إجراء تقييم نوعي لمدى زيادة قوة المؤسسة أو نقصها عن المنافسين، في كل عامل من عوامل النجاح الرئيسة وفي كل مصدر تنافسي حاسم الموضحة في الجدول أدناه². وسوف تحصل المؤسسة على أغلب المعلومات الخاصة بتقييم المكانة التنافسية وبصورة دورية، من المعلومات المحصل عليها من ممارستها لنشاط اليقظة، فهذه الأخيرة تعطي معلومات وإشارات في الوقت عن أي تغييرات يمكن أن تحدث في المحيط التنافسي للمؤسسة، سواء كانت في شكل فرص إن استفادت منها المؤسسة ستُحسّن من وضعيتها التنافسية أكثر، أو تهديدات، إن تجنبتها حافظت على وضعيتها الحالية.

¹ - بن نافلة قدور، "المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17 و18 أبريل 2006، جامعة الشلف.

² - آرثر آيه تومسون، آيه جي ستريكلاند، مرجع سابق، ص 149.

كما تشكل المعلومات والإشارات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية أساسا قويا للحكم على مميزات المنافسين وإمكاناتهم في بعض العوامل المهمة تنافسيا، مثل: التكلفة، جودة المنتج، خدمة العملاء، السمعة، القوة المالية والمهارات التكنولوجية وسرعة الدخول إلى السوق، وأي تغيير ممكن أن يحدث في امتلاك مصادر وقدرات مهمة تنافسيا من شأنه أن يقلب موازين القوى في مجال صناعة المؤسسة.

والجدول الموالي، يوضح دلائل القوة التنافسية والضعف التنافسي الذي يمكن أن تتصف به المؤسسة، مما يؤثر بالإيجاب أو السلب على مكانتها التنافسية.

جدول 05: دلائل القوة والضعف في مكانة المؤسسة التنافسية

| دلائل الضعف التنافسي | دلائل القوة التنافسية |
|---|---|
| نقص المهارات والمصادر والقدرات التنافسية في المجالات الرئيسية للعمل | مميزات مصادر مهمة وإمكانات جوهرية وقدرات تنافسية محددة |
| خفض نصيب السوق، ونمو تحت المتوسط في العوائد والأرباح | نصيب قوي من السوق (أو نصيب رائد في السوق) إستراتيجية فريدة متميزة، أو اتخاذ خطوات يصعب على المنافسين مضاهاتها أو مسايرتها |
| اسم تجاري أضعف من المنافسين أو مكانة ضعيفة لدى العملاء | امتلاك علامة تجارية معروفة وسمعة أفضل من المنافسين وقاعدة عملاء متزايدة وولاء قوي للعملاء. |
| التواجد في مجموعة إستراتيجية تبدأ في فقدان مكانتها في السوق | التواجد في مجموعة إستراتيجية ذات مكانة أفضل |
| جودة منتج متوسطة | منتجات قوية متميزة |
| منتج عالي التكلفة | مميزات التكلفة |
| التباطؤ في تطوير الإنتاج وإبداعه | قدرات إبداعية وتكنولوجية فوق المتوسط |
| عجز الموارد المالية عن متابعة الفرص الجديدة | مصادر مالية وافرة |
| وجود نقاط ضعف تنافسية | قدرة فريدة في أنشطة سلسلة القيمة المهمة تنافسيا |
| قدرة توزيع أضعف من المنافسين | |

المصدر: آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، ص 150-151 (بتصرف).

فبفضل ممارسة المؤسسة لعملية اليقظة بصفة عامة، واليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة، تتمكن من متابعة ورصد مكانتها التنافسية مقارنة بمنافسيها بصورة دائمة ومستمرة، من خلال حصولها على معلومات عن دلائل القوة التنافسية والضعف التنافسي لها ولمنافسيها في الوقت الحقيقي، ومن خلال رصد أي تغييرات يمكن

أن تحدث في هذه الدلائل، الأمر الذي يمنح المؤسسة ميزة التحرك في الوقت المناسب للحفاظ على تنافسيتها أو تحسينها عن طريق اقتناص فرص تعزيز قواها التنافسية التي تطرحها التغييرات التي ستحدث في محيطها الخارجي والتي تنبأت بها المؤسسة مسبقا بفضل نشاط اليقظة.

المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية

إذا كانت المنافسة تعبر عن حالة الصراع ومستوى الصراع القائم بين المؤسسات في مجال صناعة محددة، وإذا كانت التنافسية تعبر عن قدرة وطاقمة المؤسسة على مواجهة والتصدي لذلك الصراع، فإن الميزة التنافسية هي الوسيلة أو السلاح الذي تستخدمه المؤسسة في مواجهة المنافسة.

ولقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية نتيجة حدوث تحول في مفهوم الميزة النسبية، إذ كان مفهوم الميزة النسبية حجر الأساس في تحديد مسارات التجارة الخارجية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، ومن ثم أصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من العوامل التالية¹:

- قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة عملية قوية؛
- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط البحث والتعليم بصناعة إستراتيجية معينة؛
- ظروف الطلب المحلي، بحيث كلما كان الطلب حساسا للجودة أعطى للمؤسسات خبرة ودفعا قويين للتحديد والابتكار؛
- وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

تُعرّف الميزة التنافسية على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء

¹ - عماد الشربيني، "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية؟"، أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية، ع16، 1996

الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه الآخرون"¹

تعرف أيضا على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز"²

كما تشير الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات المنافسة، كما أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية، وعموما يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز"³

ويرى بورتر، أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، لها القدرة على تجسيدها ميدانيا، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"⁴

وعموماً، تُعبّر الميزة التنافسية عن الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين، والتي يمكن اكتسابها عن طريق تبني إحدى استراتيجيات التنافسية (التركيز، الريادة بالتكلفة أو التميز)⁵.
ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن:

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 104.

² - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص 8.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 13-14.

⁴ . عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، " دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة، (دون تاريخ).

⁵ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998. ص 37.

- الميزة التنافسية هي امتداد وتطور لمفهوم الميزة النسبية؛
- تنشأ الميزة التنافسية من العناصر (موارد، تقنيات، مهارات، أفراد، أفكار...) التي تعكس نقاط قوة المؤسسة واختلافها عن المنافسين؛
- الميزة التنافسية أساس التفوق على المنافسين؛ كما أن شرط الاختلاف عن المنافسين هو شرط أساسي حتى يمكن القول أن هذا العنصر يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، كما أن استراتيجيات التنافس تعد احد مصادر بناء الميزة التنافسية؛
- تبدأ الميزة التنافسية بالتشكل عندما يتحقق الاستغلال الأمثل للموارد وكفاءات المؤسسة.
- أساس الميزة التنافسية هو خلق قيمة ومنفعة للعميل أكبر من القيم المقدمة من قبل المنافسين؛
- ترتبط الميزة التنافسية بإحدى الاستراتيجيات التنافسية من جهة، ومن جهة أخرى بخلق الانطباع الحسن والصورة الجيدة للمنتج والمؤسسة في ذهن العميل.

الفرع الثاني: خصائص وأهداف الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من التهديدات، وتنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكلفة، الكفاءة التسويقية. ومن ثم فإن الميزة التنافسية تتسم بالخصائص التالية¹:

- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- تؤدي حتما إلى تحقيق التفوق والأفضلية عن المنافسين؛
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تبنى على الاختلاف والتميز وليس على التشابه بين خصائص المنافسين؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمنافسين؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشترين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة؛

¹ - محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية؛ منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص155.

- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تخصص بالفرص المستقبلية. كذلك تتحقق لمدة بعيدة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- وتكمن أهم الأهداف من وراء سعي وتسابق المؤسسات لاكتساب مزايا تنافسية فريدة فيما يلي¹:
 - خلق فرص تسويقية جديدة؛
 - دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديد، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية

"الميزة" هي تلك الأعمال التي تعرف المؤسسة بإتقان القيام بها، أو السمات التي توفر لها تنافسا قويا مدعما في السوق، ويمكن لهذه السمات أن تتخذ العديد من الأشكال والصيغ²، إلا أنه عموماً، يمكن أن نميز بين نوعين من المزايا التي يمكن للمؤسسات تأسيسها وامتلاكها: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

1. ميزة التكلفة الأقل

إذا كانت التكاليف المتراكمة الخاصة بالأنشطة المنتجة للقيمة* في المؤسسة؛ أقل من نظيرتها عند المنافسين، نقول أن هذه المؤسسة تمتلك ميزة التكلفة الأقل. ولتحقيق ميزة التكلفة الأقل، "يجب أن تكون التكاليف التراكمية الإجمالية للشركة عبر سلسلة القيمة الخاصة بها، أقل في مجموعها من التكاليف التراكمية لمنافسيها، وينبع النجاح في تحقيق مميزات التكلفة الأقل والتفوق بها على المنافسين، من استكشاف كل الطرق لتقليل التكاليف والإصرار على خفض المستمر لها، عبر كل أوجه العمليات في المؤسسة، ولتحقيق ذلك لا بد من³:

- التحكم في أداء الأنشطة الداخلية لسلسلة القيمة والإدارة الفعالة للعناصر التي يمكن أن تقلل من تكاليف أنشطة حيوية في سلسلة القيمة، بشكل أفضل وأكثر كفاءة من المنافسين.

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 104-105.

² - آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، مرجع سابق، ص 125.

* القيمة في شكل تكلفة أقل أو طريقة متميزة في ممارسة الأنشطة مقارنة بالمنافسين.

³ - راجع، آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، مرجع سابق، ص ص 163-168.

● تجديد سلسلة القيمة الخاصة بالشركة لتجاوز بعض الأنشطة التي تتسبب في تحقيق التكاليف المرتفعة. فحتى يتم تحقيق النجاح والحصول على ميزة التكلفة الأدنى، يجب على مديري المؤسسة دراسة كل نشاط يؤدي إلى إنشاء تكلفة وتحديد ما يؤثر على خلق هذه التكلفة، ثم يجب عليهم بعد ذلك استخدام هذه المعرفة لخفض تكاليف كل نشاط، في نفس الوقت السعي وراء اقتصاد التكاليف بشكل شامل في جميع أنحاء سلسلة القيمة. كما يجب عليهم أن يأخذوا زمام المبادرة في إعادة هيكلة سلسلة القيمة للتخلص من خطوات العمل غير الضرورية أو غير الأساسية.

2. ميزة التمييز

نقول عن مؤسسة أنها تحظى بميزة التمييز عن المنافسين إذا كان بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل عملائها متعلقين بها. إذ يتمثل أساس التمييز بالنسبة للميزة التنافسية في عرض المنتج/الخدمة التي تختلف سماتها بشكل كبير عن عروض المنافسين أو في توافر مجموعة من الإمكانيات الكفيلة بتقديم قيمة مضافة للعملاء لا يوفرها المنافسون أو لا يمكنهم مطابقتها أو مجاراتها.

فحتى يتم تحقيق النجاح والحصول على ميزة التمييز، يجب على المؤسسة أن تُركِّز على مجموعة عوامل تدعى عوامل التفرد، تحددها من خلال التعرف على إمكاناتها وقدراتها (تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها) ومقارنتها بما يمتلكه المنافسون، حتى تكتشف العناصر التي يمكن أن تتميز بها، ومن جهة أخرى عليها دراسة احتياجات المشترين وسلوكهم بعناية ودقة للتعرف على ما يعتبرونه مهما بالنسبة لهم، وما يعتقدون أن له قيمة يدفعهم للدفع مقابل الحصول على تلك القيمة، من ثم دمج تلك السمات أو الخصائص التي يرغب فيها المشترين في المنتج أو الخدمة التي ستقدمها، بحيث تتميز بشكل واضح عن المنافسين. وبمجرد اقتناع المشترين بالسمات التي تميز المنتج عن غيره تتحقق الميزة التنافسية، وكلما زادت جاذبية العروض المميزة التي تقدمها المؤسسة لهم، زاد ارتباط العملاء بالمؤسسة وزادت قوة ميزتها التنافسية¹.

الفرع الرابع: مصادر بناء المزايا التنافسية

"يمكن أن تكون المصادر المستخدمة في بناء الميزة التنافسية متصلة بعمليات المنظمة وسياساتها الحالية والمستقبلية من جانب. وباستجابتها لحالات التغيير في القوى المكونة لبيئتها التنافسية من جانب آخر²".

¹ - راجع، آرثر آيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، مرجع سابق، ص 163-168

² - محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 158.

ويلخص الجدول الموالي المصادر التي ينبغي أن تفكر فيها المؤسسة لبناء الميزة التنافسية وفقا لنوع الميزة.

جدول 06: مصادر بناء الميزة التنافسية

| | |
|--|--|
| <p>يمكن تحقيق ميزة العلاقات من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحقيق ولاء الزبائن للعلامات التجارية - عقد اتفاقيات التحالفات الإستراتيجية - بناء العلاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسلة التوريد - التنسيق والتكامل مع شركاء سلسلة التوريد وكثافة قوة المساومة | <p>1- ميزة العلاقات</p> |
| <p>يمكن تحقيق ميزة قانونية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تسجيل براءات الاختراع والعلامات التجارية - الحصول على امتيازات ضريبية - العمل ضمن مناطق التجارة الحرة، | <p>2- ميزات قانونية</p> |
| <p>يمكن تحقيق ميزة تنظيمية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وفرة الموارد المالية - مصانع ومعدات حديثة - قوة السمعة التنفيذية - فعالية نظم الاستخبارات عن الزبائن والمنافسين - الثقافة والتصور والأهداف المشتركة | <p>3- ميزات تنظيمية</p> |
| <p>يمكن تحقيق ميزة الموارد البشرية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إدارة المواهب بتفوق - قوة الثقافة التنظيمية - استثمارها بالعمل الجاد - التزام العاملين - تدريب العاملين | <p>4- ميزات الموارد البشرية</p> |
| <p>يمكن تحقيق ميزة المنتج من:</p> <ul style="list-style-type: none"> - حقوق الملكية، الاسم والعلامة التجارية - منتجات راقية - التفوق بالتنوع أو الخصائص - الضمانات والتراخيص - البحث و التطوير - التفوق بتصوير المنتج | <p>5- ميزات المنتج</p> |
| <p>يمكن تحقيق ميزات التسعير من:</p> <ul style="list-style-type: none"> - كلف إنتاج منخفضة - وفورات اقتصادية، حجوم إنتاج - انخفاض كلف التوزيع - ضخامة حجم عملية الشراء - قوة مساومة مع البائعين | <p>6- ميزات التسعير</p> |
| <p>يمكن تحقيق ميزات الترويج من:</p> <ul style="list-style-type: none"> - سمعة وصورة المؤسسة - موازنة ضخمة للترويج - تفوق قوة البيع - الابداع - كثافة الخبرة التسويقية | <p>7- ميزات الترويج</p> |
| <p>يمكن تحقيق ميزات التوزيع من:</p> <ul style="list-style-type: none"> - كفاءة نظام التوزيع - رقابة فورية مباشرة - كثافة تكامل سلسلة التوريد - ملاءمة المواقع - قوة الاستعداد للتجارة الالكترونية | <p>8- ميزات التوزيع</p> |

المصدر: محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية؛ منظور الميزة التنافسية،

مرجع سابق، ص ص 158-159.

الفرع الخامس: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

مصدر الميزة، عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة ودرجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة، هي المعايير الثلاث الأكثر استخداماً للوقوف على مدى فعالية الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة¹؛ إلا أنها ليست الوحيدة المستخدمة في التقييم، فحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يجب توفر الشروط التالية²:

- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- أن تكون مستدامة: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛ فريدة: أي تختلف عما يمتلكه المنافسون؛
- أن تكون صعبة التقليد: أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغاؤها، فكلما زادت صعوبة تقليد المصدر وارتفعت تكلفته كان ذلك بمثابة قيمة تنافسية أقوى.

1. مصدر الميزة

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما: مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛ ومزايا من مرتبة مرتفعة مثل، تميز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة. وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة والتي تكون في شكل: سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 99-100.

² - راجع، آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاندن مرجع سابق، ص 131-133

عدد مصادر الميزة التنافسية:

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

3. درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:

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: عوامل تدعيم تنافسية ومكونات اليقظة الإستراتيجية

يرتكز بناء الميزة التنافسية على مجموعة من العوامل، تسمى بعوامل بناء الميزة التنافسية (المطلب الأول). وباعتبار أن الميزة تتبع نفس دورة حياة المنتج¹، ولا يمكن الاحتفاظ بها لمدة زمنية طويلة وبصفة نهائية، فلا بد من تطويرها وتحسينها باستمرار، وذلك بالتركيز على تطوير وتعزيز عوامل بناء الميزة التنافسية، الذي يتيح للمؤسسة بأن تكون دائماً في وضع تنافسي أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير منتجات ونظم أداء تكفل لها التفوق وتوفير ميزات ومنافع لا يجاريها المنافسون. ولضمان التطوير المستمر في تلك العوامل التي ترفع من تنافسية المؤسسة؛ تُمارس نشاط اليقظة الإستراتيجية، كونه عملية منهجية منظمة لرصد كامل أجزاء المحيط الخارجي وتوفير المعلومات المفيدة وفي الوقت المناسب، لاستغلالها في (المطلب الثاني). كذلك تُدعم اليقظة الإستراتيجية مجالات أخرى تعتبر أساسية في تحسين تنافسية المؤسسة (المطلب الثالث).

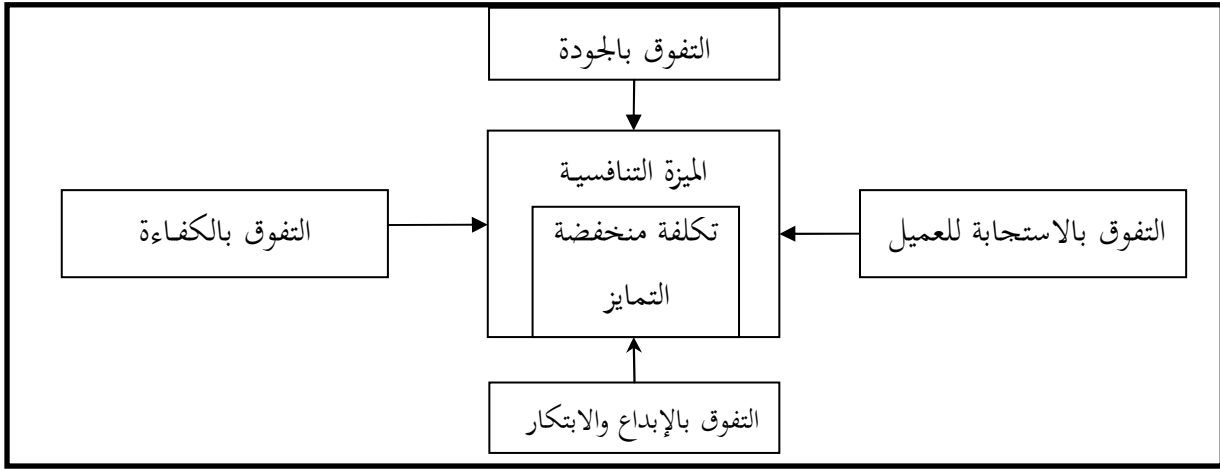
المطلب الأول: عوامل تدعيم وتحسين التنافسية

يعد الاختلاف في موارد، مهارات وإمكانات (مادية، بشرية، معنوية) المؤسسة، سبباً في حصول بعض المؤسسات على أرباح أكثر وتحقيق أداء تنافسي أعلى من غيرها، كما يصبح نجاح المؤسسة أكثر حتمية إذا كانت لديها مصادر أو موارد مناسبة وكثيرة التنافس قادرة على خلق التفوق وإعطاء ميزات فريدة للمؤسسة.

تسمى هذه المصادر أو الموارد بمجالات بناء الميزة التنافسية أو العوامل المساهمة في تحسين التنافسية وإحراز التفوق في جميع المجالات، والشكل رقم 12 يلخص أهم هذه العوامل.

¹ - راجع: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 86.

شكل 12: مجالات التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية



المصدر: محمد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية؛ منظور الميزة التنافسية، مرجع سابق،

ص160.

الفرع الأول: التفوق بالكفاءة

الكفاءة بصفة عامة هي نسبة المخرجات على المدخلات، فكلما قلت قيمة المدخلات لإنتاج مخرجات معينة، كانت المؤسسة أكثر كفاءة من غيرها. وتشير المدخلات إلى عوامل الإنتاج الأساسية (العمالة، الأرض، رأس المال، الإدارة والمهارة التكنولوجية)، بينما المخرجات هي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة.

تساهم كفاءة المؤسسة العالية والمتفوقة في تحسين تنافسيتها، من منظور أن الكفاءة لها أثر مباشر على التكاليف، إذ تسمح بتحقيق الاقتصاد في التكلفة، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بامتلاك مزايا مرتكزة على عنصر التكلفة، ما يعني التفوق والتقدم على المنافسين وبالتالي تحقيق الريادة¹.

الفرع الثاني: التفوق بالجودة

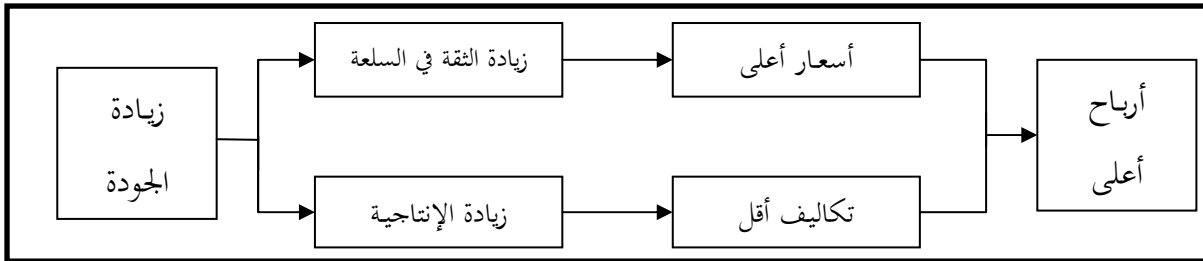
يُشير التفوق بالجودة إلى قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات مزايا فريدة تترك انطباعاً حسناً في نفس العميل. ولقد ازدادت أهمية الجودة في بناء المزايا التنافسية بشكل كبير، خاصة وأن

¹ - شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية؛ الجزء الأول: مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، 2001، ص ص

للجودة العالية تأثير مضاعف على تنافسية المؤسسة، فمن جهة، تسمح الجودة العالية لمنتجات المؤسسة من بناء صورة جيدة للمؤسسة وترفع من قيمة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها. ومن جهة أخرى، يساهم تحقيق مفهوم الجودة في المؤسسة في تحقيق الكفاءة العالية وخفض التكاليف، فالمنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة، الأمر الذي من شأنه أن يحسن تنافسية المؤسسة، من منظور زيادة أرباحها مقارنة بما يحققه المنافسين¹.

والشكل الموالي يوضح التأثير المضاعف للجودة على تنافسية المؤسسة من منظور زيادة الأرباح.

شكل 13: تأثير الجودة على الربح



المصدر: شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص201.

الفرع الثالث: التفوق بالاستجابة للعميل

يشير التفوق بالاستجابة للعميل إلى قدرة المؤسسة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، الأمر الذي يمنح لها اهتمام العملاء بمنتجاتها إعطاء قيمة أكبر للمؤسسة، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على هذا العامل. فعملية تحسين المنتج و/أو تطوير المنتجات الجديدة، يجب أن تتماشى مع حاجات ورغبات العملاء، وتأخذ صفات تفتقر إليها المنتجات الحالية، سواء كانت منتجات المؤسسة أو منتجات المنافسين².

¹ - شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، مرجع سابق، ص200.

² - المرجع السابق، ص202.

إن عنصر الاستجابة للعميل يُعتبر أحد أهم عوامل بناء المزايا التنافسية لما له من نتائج مباشرة على الرفع من ربحية المؤسسة وتحسين صورتها، وأكثر من ذلك التمكن من تحقيق هدف إرضاء العملاء وتحقيق ولائهم للمؤسسة.

وبالإضافة إلى الجودة والمواءمة ووقت الاستجابة، نجد أن المصادر الأخرى للاستجابة للعميل هي التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة قبل أثناء وما بعد البيع، بالإضافة عمليات الدعم، وكل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وهيئ الفرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين¹.

الفرع الرابع: التفوق بالإبداع والابتكار

الابتكار، الإبداع والتجديد، هي مصطلحات مرتبطة ببعضها البعض، إذ يُعتبر الابتكار عملية سابقة للإبداع، يتعلّق أساساً بالموارد البشرية (الأفراد)، لأنه عبارة عن بناء فكرة جديدة متميزة. بينما الإبداع هو تطوير فكرة نَتَحَتْ من داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من محيطها الخارجي، ووضعها موضع التنفيذ على شكل عملية، سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها، بشرط أن تكون الفكرة جديدة للمؤسسة وقت التنفيذ².

وبصفة عامة، يشير التفوق بالإبداع والابتكار أو التفوق بالتجديد، إلى قدرة المؤسسة على تقديم شيء جديد أو حديث يتعلق بإدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، فهو يشتمل على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة.

ويعتبر الإبداع والتجديد أحد أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية وعلى المدى الطويل، إذ بالرغم من أن كل عمليات الإبداع لا يكتب لها النجاح، إلا أن عمليات الإبداع التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيساً لتحسين التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة شيئا متفرداً، شيئا يفتقر إليه المنافسون. ويسمح هذا التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها، وبالتالي اختلافها وتمييزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها³.

¹ - المرجع السابق، ص204.

² - بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

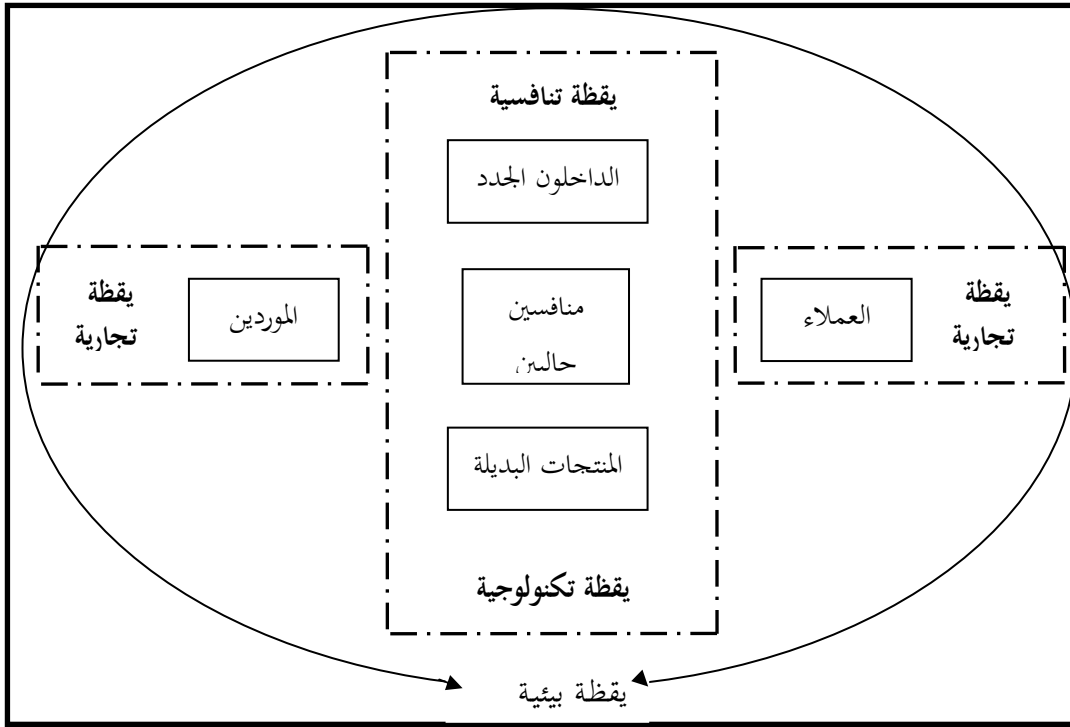
³ - شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية؛ الجزء الأول: مدخل متكامل، مرجع سابق. ص201.

المطلب الثاني: مكونات اليقظة الإستراتيجية

بصفة عامة، تتكون اليقظة الإستراتيجية من أربع أنواع أساسية من اليقظات: يقظة تنافسية، يقظة

تكنولوجية، يقظة تجارية، ويقظة بيئية. واستناداً إلى نموذج بورتر للقوى الخمس، فقد تمكن "B. Martinet" و"J.M. Ribault" من تجميع الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية في شكل واحد (شكل 14).

شكل 14: مكونات لليقظة الإستراتيجية مجتمعة في شكل واحد



Source : B. Martinet et J.M. Ribault, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, Paris, 1989, p24.

وقبل التطرق إلى خصائص كل نوع، تجدر الإشارة، أنه لا يجب النظر إلى أن المكونات الأربعة لليقظة

الإستراتيجية على أنها منفصلة تماماً عن بعضها البعض، صحيح أن لكل منها مجال اختصاص، إلا أن التداخل

والتفاعل بين هذه اليقظات هو أمر وارد، فرسم حدود مطلقة بين كل نوع منها هو أمر غير ممكن نسبياً. على

سبيل المثال، ستكون اليقظة التنافسية قريبة من اليقظة التكنولوجية إذا اهتمت أكثر بالمنتجات والتجهيزات

الصناعية للمنافسين. وستكون قريبة من اليقظة التجارية إذا ركزت على تحليل مزايا عملاء المنافسين¹.

¹ - Laurent Hermel., Op Cit, p.12.

الفرع الأول: اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي يُوجّه لرصد ومتابعة المحيط التنافسي للمؤسسة، وبالأخص متابعة ورصد المنافسين¹. فهي عمليات بحث وجمع معلومات عن كل ما يتعلق بالمنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، معالجة وتحليل هذه المعلومات ثم تخزينها ونشرها أي توصيلها لمتخذي القرار في المؤسسة، وهذا طبعاً بهدف تحليل سلوكياتهم الحالية وتوقع تحركاتهم المستقبلية، وبذلك إمكانية التكيف معها، الأمر الذي من شأنه أن يساعد على تطوير وتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها².

1. أهداف اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية تقوم على وضع منافسي المؤسسة تحت المجهر، ومن ثم تقديم المعلومات الأساسية لدراساتهم بأسلوب منهجي (علمي-منظم)، فتكون مخرجات هذه العملية معلومات مفيدة تُساهم في تعميق المعرفة حول المنافسين، وخاصةً في مجال تحديد وتوضيح نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم مقارنة بالمؤسسة، وكذلك في تحديد الفرص والتهديدات، وعلى أساس هذه المعلومات تتخذ المؤسسة القرارات المتعلقة بنوع الإستراتيجية التنافسية التي تتبناها لمواجهة خطر المنافسين والتغلب عليهم. وبصفة عامة تسعى عملية مراقبة، تحليل ودراسة المنافسين إلى³:

- التوقع المستمر بالاستراتيجيات والقرارات المستقبلية لمنافسي المؤسسة؛
- توقع ردود أفعالهم اتجاه الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة؛
- تقييم ربح إستراتيجية التغيير التي يتبناها كل منافس؛
- التنبؤ بردة فعل كل منافس اتجاه التغييرات الإستراتيجية التي يمكن أن يتبناها المنافسون الآخرون؛
- التنبؤ بردة فعل كل منافس اتجاه التغييرات التي تحدث في المحيط؛
- تحديد طريقة التأثير على سلوك المنافس، بطريقة تجعل هذا السلوك ملائم للمؤسسة ويتمشى مع إستراتيجيتها.

¹ - Nathalie Costa., Op Cit, p.54

² - <http://www.canadainternational.gc.ca/sell2usgov-vendreaugouvusa/opportunities-opportunités/ci-vc.aspx?lang=fra>, visite le 23-02-2011

³ - Samia Menif., Op Cit, p.32. Et Jean Pierre Detrie et autre, Strategor-politique de l'entreprise, Dunod, Paris, 3^{eme} ed, 1997, p.24

2. جوانب اليقظة التنافسية:

ما الأمر المثير للاهتمام حتى تتم ملاحظته عند المنافسين؟ كل شيء عند المنافسين رغم بساطته هو أمر أو عنصر مثير للاهتمام، وجمع معلومات عنه يُمكن من تفادي خطر مرتقب أو اقتناص فرصة يمكن أن تُقلب موازين القوى في سوق المنافسة، لكن قبل التطرق إلى أنواع المعلومات المجمعة عن المنافسين، لا بد أن تعرف المؤسسة من هم منافسيها، كم عددهم، وأين يتواجدون وأهم خصائصهم، حتى تستطيع تحديد أهمهم الذين سيتم تركيز جهود اليقظة التنافسية عليهم، من منظور استحالة رصد الجميع في نفس الوقت.

- من تنافس المؤسسة:

المنافس بالنسبة للمؤسسة هو أي مؤسسة أخرى تشاركها في الحصول على حصة من أموال العملاء المنفقة على نفس المنتج أو منتج بديل يلي نفس الحاجة، وبعبارة أخرى هو كل مؤسسة تنشط فعلاً أو تحاول الدخول في نشاط المؤسسة، يهدف -بصفة عامة- إلى تعظيم حصته السوقية، عن طريق محاولته لجذب واستقطاب عملاء جدد من بينهم عملاء المؤسسة. وبصفة عامة، يُصنّف منافسي المؤسسة إلى نوعين:

- المنافس الحالي: هم المؤسسات التي تنشط فعلاً في مجال نشاط المؤسسة، والذين هم في حركية دائمة للحيازة على موقع متميز بالاعتماد على خطط تنافسية، والذين بدورهم ينقسمون حسب نوع النشاط إلى¹: منافس مباشر (هو الذي يقدم سلع وخدمات تتطابق وبشكل شبه كامل مع منتجات المؤسسة، مما يصعب على العميل التفرقة بينها)، ومنافس غير مباشر (وهي المؤسسة التي تقدم منتج يؤثر على إقبال العميل على منتجات المؤسسة، كالمنتجات البديلة أو المنتجات المتكاملة)؛
- منافس مستقبلي أو محتمل: هي المؤسسات التي تغريها الأرباح التي تحققها المؤسسة في صناعة معينة، فيقررون الدخول في مجال نشاطها، وتتوقف قدرتهم على دخول قطاع المؤسسة على مستوى عوائق الدخول، فكلما كانت عوائق الدخول ضعيفة وقطاع الأعمال مريح كلما زاد احتمال دخول منافسين جدد.

¹ Cécile Barnaba, Jérémy Chardon, Stéphanie Hamelin, " La Veille concurrentielle", site Internet : http://www.christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/MOI_2008_veille.pdf. (Consulté le 28-04-2011)

إن المعرفة الجيدة لكل منافسي المؤسسة، وتحديد خصائصهم، هو الأمر الذي من شأنه الرفع من فعاليات عملية اليقظة التنافسية، لأنها تشكل الإطار أو محور الرصد الأساسي (المنافس الحرج) الذي تُجمَع عنه معلومات متنوعة، تفسرها وترجمتها يُدُل على التهديدات التي يشكلها هذا المنافس بالنسبة للمؤسسة.

- ماذا يجب أن نعرف عن المنافس:

كل شيء عند المنافس محل المراقبة والمتابعة رغم بساطته هو أمر أو عنصر مثير للاهتمام، ويمكن أن يكون إشارة أو دليل لخطر أو فرصة مستقبلية، إلا أنه هناك خمس نقاط أساسية تُشكّل محور اهتمام اليقظة التنافسية، هي¹: الأداءات الحالية للمنافسين؛ استراتيجيات المنافسين؛ الأهداف الجديدة للمنافسين؛ قدرات المنافسين والفرضيات التي ستكون وراء التحركات والقرارات المستقبلية للمنافسين.

إن معرفة الإستراتيجية التي يتبناها المنافس (إستراتيجية هجومية أو دفاعية، نمو أو استقرار، تميز بالمنتج أو ريادة بالتكلفة)، أهدافه المستقبلية (هل يهدف إلى تحقيق ربحية عالية سريعة أم ربحية طويلة الأمد؟ ما أهدافه غير المالية؟...)، قدراته وموارده (هيكل الموارد المالية والبشرية)، الأداءات الحالية للمنافس (النتائج التي تم تحقيقها والتي لم يستطع تحقيقها)، تركيبة السلع والخدمات، هيكل التكاليف، التنظيم والثقافة التنظيمية... يسمح للمؤسسة من تحديد مزاياه التنافسية، قدرات، سياسات وتوجهات المنافس المستقبلية، قدرته على تحقيق الأهداف ورفعته للتحديات، مدى صحته الاقتصادية، طموحاته²... ومن خلال الاستعانة بتقنية أو أداة المقارنة المرجعية يمكن للمؤسسة أن تُعرف حقيقة نقاط قوة ونقاط ضعف المنافس مقارنة بما تمتلكه هي، وبذلك بناء استراتيجياتها وتكييف ردود أفعالها بناء على نتائج اليقظة التنافسية التي قامت بها.

ولتغطية هذه المحاور، فإن القائمين على جهاز اليقظة التنافسية يجمعون معلومات مختلفة (كمية ونوعية) ومن مصادر متعددة*، عن المنافسين محل المتابعة. وفي السياق، لقد تمكن بوتر من إعداد قائمة طويلة وغير منتهية من العناصر المفتاحية (العناصر الملموسة وغير الملموسة) لليقظة التنافسية، والتي رصدها وجمع معلومات عنها، ومن ثم تحليل تلك المعلومات يُمكن من تحقيق أهداف اليقظة التنافسية.

¹- Emmanuel Pateryron. la veille stratégique, Economica Paris, 1998, p.133.

²- Giorgio Pellicelli, stratégie d'entreprise, de Boeck, Bruxelles, 1^{er} ed, 2007, p.157-160.

* - راجع طرق ومصادر جمع المعلومات ص 39.

ومن بين أهم هذه العناصر نجد¹:

- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية...؛
- تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة، سياسة الترويج...؛
- الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان...؛
- الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج، التجهيزات والمعدات، الطاقة الفعلية والمستغلة...؛
- البحث والتطوير: التكنولوجيات، الابتكارات والإبداعات الجديدة، براءات الاختراع المسجلة...؛
- هيكل التكاليف، الصحة المالية، الثقافة التنظيمية وجودة الإدارة العليا...

الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية

اليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي يوجه لرصد وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية عليه، من أجل استنتاج التهديدات وفرص التطور²، فهي النشاط الذي يهدف إلى الرصد المستمر، والمستهدف للمحيط من أجل ملاحظة وجمع معلومات عن التكنولوجيات الحالية المستخدمة، وأيضا الناشئة التي يمكن أن يصبح لها شأن في المستقبل، من شأنه أن يضع حياة المؤسسة في خطر³.

1. فائدة اليقظة التكنولوجية:

المؤسسة لا تكفي فقط بالمعرفة الجيدة، ولو بصفة معمقة لاستراتيجيات المنافسين ولتوقعات العملاء، إذ يجب أيضا مراقبة تقدمات البحث والتطوير والاكتشافات التكنولوجية، أين الفهم غير الكافي لها يمكن أن يضع حياة المؤسسة في خطر. فهذه اليقظة تُمكن من تقليص المفاجآت غير السارة الناتجة عن التطورات

¹ - رتيبة حديد، نوفيل حديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

² - Nathalie Costa., Op Cit, p.61

³ - Gérard Verna, "la veille technologique : une ardente récessif", Université Laval, Novembre 1993, <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html> consulte le 28-04-2011

التكنولوجية، التي تم تطويرها أو التي يتم تطويرها، إذ يُمكن لمنافسين جدد أن يظهرها بصورة غير منتظرة ويسيطروا على السوق بفعل التكنولوجيا المستخدمة من طرفهم، والتي لم تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار¹.

من خلال اليقظة التكنولوجية يمكن التعرف على التقنيات والتكنولوجيات ليس فقط التي يستخدمها المنافسون، الموردون، والشركاء بصورة مستمرة ومتجددة بل أيضا التي يتم تطويرها من خلال رصد وظيفة البحث والتطوير، ورصد مختلف مراكز البحوث والدراسات، الأمر الذي يفيد في اتخاذ قرارات لتقليص الفجوة التكنولوجية: وضع برامج بحث، مشاريع تطوير، شراء/بيع التراخيص، اتفاقات تعاون، إنشاء مشاريع مشتركة، الحصول على تراخيص استغلال، شراء وحدات إنتاجية جديدة...

ومن ناحية أخرى، اليقظة التكنولوجية تُمكن من عدم تضييع أو تبذير الموارد، إذ يمكن للمؤسسات التي لا تقوم باليقظة التكنولوجية أن تنفق كما هائلا من الوقت والجهد والمال على البحث وتطوير منتجات أو عمليات تم تجاوزها من قبل المنافسين².

2. جوانب اليقظة التكنولوجية:

اليقظة التكنولوجية هي نشاط يُنفَّذ من قلب المؤسسة لمتابعة التطورات التكنولوجية، الابتكارات والإبداعات* المحتمل أن تؤثر على مستقبل مهنة المؤسسة، ولا يجب النظر إلى التكنولوجيا على أنها تتعلق فقط بالآلات والتطور في المعدات والتجهيزات، بل هي أيضا تشتمل على المعرفة الفنية والعلمية (المعلومات، الأساليب، العمليات والتجهيزات...) ** التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات.

وبصفة عامة، هناك ثلاث تصنيفات للتكنولوجيا التي تشكل محور اليقظة التكنولوجية³:

• التكنولوجيات القاعدية "Les technologies de base": هي التكنولوجيات (معدات ومعارف)

المتحكم فيها جيدا من قبل المؤسسة، والتي يُعتمد عليها في تحقيق النشاط الحالي للمؤسسة. ضمن

¹ - Laurent Hermel, Op.cit, p.12

² - Salamon Robert, Linares Yolaine, Salamon Robert, Linares Yolaine. L'intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble, Economica, Paris, 1997. p. 128-129

* - الفرق بين الإبداع والابتكار يكمن في أن هذا الأخير هو فكرة جديدة تُمكن من معالجة مشكل محدد في مجال تقني، بينما الإبداع فهو وضع الابتكار الذي هو في الأصل فكرة- حيز التطبيق (تجسيد الابتكار) وتطويره صناعيا.

** - اكتشاف معرفة عملية جديدة (مثلا: تفاعل كيميائي جديد) في مجال الصناعة الصيدلانية سيؤدي إلى إنتاج دواء لعلاج مرض مزمن، أي تفوق تكنولوجي للمؤسسة.

³ - Gérard Verna, "la veille technologique : une ardente récessif", Université Laval, Novembre 1993, <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html> consulte le 28-04-2011.

هذا الإطار، المؤسسات لا تختلف فيما بينها إلا في مجال قدرتها التنظيمية الداخلية وعملياتها التجارية الخارجية، لأن نفس التكنولوجيا تُستخدم من قبل المؤسسات المنافسة، الأمر الذي يجعل من تكملة اليقظة التكنولوجية باليقظة التنافسية والتجارية أمراً ضروريا لاستنتاج فرص التطور والتهديدات؛

● التكنولوجيا المفتاحية "Les technologies clés": هي التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية بفضل كفاءة ومهارات مختلفة تماما عمّا تمتلكه المؤسسات في مجال نشاطها. ضمن هذا الإطار، اليقظة التكنولوجية ستضع المتابعة المستمرة لهذه التكنولوجيات ضمن أولوياتها، حتى تستطيع محاكاتها والتنبؤ بتطوراتها؛

● التكنولوجيات الناشئة "Les technologies émergentes": هي التي في طور التطوير والتي ينظر إليها أنها ستحدث تغيير في قواعد العمل، فهذا النوع من التكنولوجيا هو الذي له التأثير الكبير على مستقبل المؤسسة في حال نجاحه، الأمر الذي يستدعي متابعة كل التطورات التي تجري فيه يوميا. ومثل باقي أنواع اليقظة الإستراتيجية، اليقظة التكنولوجية تختص بجمع معلومات عن¹: الانجازات العلمية والتقنية (المخبرية أو التطبيقية)، المنتجات أو الخدمات، التصميم، إجراءات الإنتاج، التجهيزات، الآلات، المعدات والفروع، أنظمة المعلومات داخل المؤسسة... ومن مصادر مختلفة من بينها: التقارير، المقالات، المجالات لعلمية المنشورة، المشاركة في المعارض، المؤتمرات، العلاقات مع الموردين، العملاء، مراكز البحوث... وخاصة من خلال تحليل براءات الاختراع التي تمتلكها المؤسسات وخاصة المنافسة، وعن طريق كشف الإبداعات الجديدة التي يستخدمها المنافس أو يقوم بتطويرها لكنها غير مسجلة بعد.

3. تحليل ومتابعة براءات الاختراع:

براءة الاختراع تُعبّر عن الملكية الصناعية، فهي تعني حماية إبداع، ابتكار، علامة، أو أيضا نموذج أو تصميم صناعي، وكما عرفها "Gérard Verna": هي وثيقة وطنية، ممنوحة من قبل الهيئة العامة للدولة والتي تصنع وضعية قانونية تحمي مالكها، من خلال إعطائه حقاً شخصياً لاستغلالها لمدة تتراوح بين 15 إلى 20 سنة²، ما يعني تفوق وتميز على المنافس، وزيادة للسوق لمدة زمنية ليست بقليلة.

¹ -Laurent Hermel., Op Cit, p.11.

² - Gérard Verna, "la veille technologique : une ardente récessif", Université Laval, Novembre 1993, site Internet : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html> (Consulté le 28-04-2011)

براءات الاختراع هي من بين أهم العناصر المفتاحية التي تُشكّل محور اليقظة التكنولوجية، فمتابعة وتحليل براءات الاختراع التي تمتلكها المؤسسات هو أيضا من الأمور التي تكشف عن الوضعية التنافسية وتعطي مؤشرات جدية حول احتمالات المواقع التنافسية المستقبلية. أكثر من ذلك، هذا التحليل يُتيح للمؤسسة التقليل من الفجوة التكنولوجية بينها وبين المؤسسات، من منظور أن المؤسسة التي تمتلك براءة اختراع عليها أن تبرر وتوضح ماذا استخدمت حتى توصلت إلى هذا الاختراع¹.

هذا النوع من التحليل مفيد جدا للمؤسسات وبالخصوص التي تستخدم التكنولوجيا العالية، أو التي يشهد مجال نشاطها تطورا سريعا للتكنولوجيات والإبداعات الجديدة التي تحدث تغييرات حساسة في محيط المؤسسة (قطاع الاتصالات مثلا أو الصناعة الصيدلانية)، كما يجنب المؤسسة دفع غرامات جراء استغلال إبداعات أو تكنولوجيات محمية قانونيا دون علمها².

الفرع الثالث: اليقظة التجارية

اليقظة التجارية هي النشاط الذي يوجه إلى تحليل المحيط التنافسي وبالخصوص المنتجات، الأسواق، الموردين والعملاء، فهي تُركّز على رصد هذه العناصر وجمع معلومات عنها، لأجل استغلالها في تحسين وتطوير الوظيفة التجارية للمؤسسة³.

اليقظة التجارية تساعد المؤسسة على تحسين وتطوير تقنياتها التجارية، ووضع حلول مكيفة ومرنة تتلاءم مع خصائص كل عميل/مورد لتفعيل رضاه وتحقيق ولائه، وهو الأمر الذي يساهم في تفعيل العلاقة مورد-مؤسسة-عميل. وبصفة عامة، المؤسسة من خلال ممارسة اليقظة التجارية تهدف إلى إيجاد إجابات للأسئلة التالية⁴:

1. ما قدرات عملاء المؤسسة، مورديها ومن هم شركاؤهم؟ (حصة السوق، وموضعهم الجغرافي)؛
2. ما خصائص المنتجات التي يقدمها منافسوا المؤسسة؟ (تقييم قدرتهم الإبداعية)؛

¹ - Salamon Robert, Linares Yolaine., Op Cit, p.128-129.

² - Nathalie Costa., Op Cit, p.63

³ "Vecteur plus," l'utilité d'une veille commerciale" . site Internet : www.vecteurplus.com/.../une-veille-commerciale-pour-prospecter-efficacement-juin2009.pdf (Consulté le : 23/01/2011).

⁴ - Institut d'innovation informatique pour l'entreprises (3IE), "La veille stratégique : Les yeux et les oreilles de votre entreprise", site Internet : http://www.Jinnove.com/upload/documentaire/vs.pdf_p.09. (Consulté le : 15/01/2011).

3. ما المواد وإجراءات التصنيع (الإنتاج) المستخدمة في منتجاتهم؟ وما أسعار المنتجات المنافسة؟؛
4. ما مدى كفاءة ومهارة اليد العاملة في المؤسسات المنافسة؟؛
5. ما المنتجات الجديدة؟ ما كفاءتها؟؛
6. كيف يتم تنمية (تحسين) منتجك من وجهة نظر العميل والمورد: مادة أولية جديدة...؟؛
7. ما المنتجات التي يمكن إنتاجها وطرحها في السوق مستقبلاً؟؛
8. ما المقاييس المطبقة على كل منتج؟.

وتختص اليقظة التجارية بمتابعة ورصد كل من العملاء، والموردين:

1. العملاء/ الأسواق:

تطور حاجات العملاء على المدى الطويل، تطور علاقة العملاء مع المؤسسة و ملاءة العملاء*، ثلاث عناصر أساسية تشكل محور اهتمام اليقظة التجارية في جزئها المتعلق بمتابعة ورصد العملاء. فلمعرفة الحاجات المستقبلية للعملاء، تُركّز اليقظة التجارية على جمع معلومات عن الاحتياجات الحالية للعملاء، وفي نفس الوقت متابعة الشكاوى وانتقادات العملاء، ومن خلال معرفة مشاكلهم يتم استخلاص أو بناء تصور لحاجات العملاء المستقبلية. بينما لمعرفة ملاءة العميل، تُركّز اليقظة على جمع معلومات عن نتائجه الاقتصادية للسنوات السابقة، والتي يمكن الوصول إليها عن طريق بنك العميل أو بالاستعانة بمؤسسة خاصة، وبعد تحليل ودراسة هذه المعلومات يمكن استقراء قدرته المالية لفترات زمنية مستقبلية¹. وفيما يلي قائمة من العناصر التي يمكن أن تحتاج المؤسسة لجمع معلومات عنها، حتى تحقق اليقظة التجارية أهدافها، خاصة المتعلقة بالاستجابة للمتطلبات المستقبلية للعميل:

- ترتيب معايير الجودة من وجهة نظر العملاء؛
- الكشف عن عناصر للجودة في المنتجات الحالية؛
- موقع منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين من وجهة نظر العملاء؛
- ذوق المنتج وأهميته من وجهة نظر المستهلك النهائي؛

* - ملاءة العميل solvabilité des clients"، ، يقصد بها الصحة المالية للعميل.

¹ - B. Martinet et J.M. Ribault, Op Cit, p.53-55

- طبيعة وأهمية معايير الجودة والخدمات المنتظرة من المنتج؛
- اكتشاف العناصر الأعلى جودة "sur-qualité" في المنتج؛ تقييم العلاقات بين المبيعات ومستوى الجودة.

تجدر الإشارة، إلى أن اليقظة لا تهتم فقط بالعمل الذي يشتري مباشرة من عند المؤسسة، بل يجب أن تُركّز على كل المسار الذي يسلكه المنتج منذ خروجه من المؤسسة إلى غاية وصوله للمستهلك النهائي، فهي تقتضي رصد ودراسة كل سلسلة العملاء، الذين يختلفون ويتعددون باختلاف نوع سوق المؤسسة. ففي الأسواق ذات الاستهلاك الواسع، الأهمية الكبرى للتوزيع تفترض تركيز جهود اليقظة عليها، ودورها أو وزنها في المفاوضات هو خطر مستمر بالنسبة للمؤسسة، والتي يستلزم تركيب المعلومات المحصل عليها من اليقظة التجارية مع المعلومات المحصل عليها من اليقظة التنافسية، للخروج بمعارف قيمة. بينما في الأسواق الصناعية عمليات الشراء المعقدة، خصائص المنتجات...، تُدخّل وسطاء جدد (مشترين، مستخدمين، موزعين...) ضمن سلسلة العملاء، أين المحاور التقنية، العلاقات، وحدات البحث والتطوير للعملاء يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار¹.

2. الموردون:

اليقظة التجارية تهتم أيضا بالجانب الآخر من الشركاء ألا وهم الموردون، وتزداد أهميتها وشدها إذا ارتبطت حياة المؤسسة بشكل كبير بالمادة الأولية الموردة إليها. فتطور عرض المنتجات الجديدة للموردين، تطور علاقة المورد بالمؤسسة، وقدرة المورد على التوريد في الوقت وبأقل تكلفة خلال فترة زمنية معطاة، هي العناصر الثلاث التي تشكل محور اهتمام اليقظة التجارية في جزئها المتعلق بمتابعة ورصد الموردين². وإن قدرة الموردين على التفاوض، وكوّنهم من بين المنافسين المحتملين للمؤسسة، إمكانية إنشاء تحالفات بينهم وبين منافسي المؤسسة، هو الأمر الذي يجعل من متابعتهم ورصد تصرفاتهم وسلوكاتهم ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، لأن التوقع المسبق بهذه التصرفات يسمح للمؤسسة بتجنب وتحييد خطرهم على المؤسسة. وبصفة عامة، يكون للمورد قدرة تفاوضية عالية، عندما: يكون عددهم قليل بالنسبة للقطاع الذين يشتغلون

¹ - laurent hermel., Op Cit, p.13.

² -Emmanuel Pateryron, ., Op Cit, p.154.

فيه، لا توجد منتجات بديلة، المؤسسة ليس لها أهمية بالنسبة للمورد، تكاليف استبدال المورد عالية، المورد يمكن أن يصبح مصنع لنفس منتج المؤسسة بسهولة... و تُعتبر هذه النقاط محاور أخرى لليقظة التجارية.

الفرع الرابع: اليقظة البيئية

اليقظة البيئية تشمل باقي عناصر أو مكونات محيط المؤسسة الخارجي والتي لم تشملها اليقظتات الثلاث سابقة الذكر. فهي النشاط الذي يقوم على رصد، متابعة وجمع معلومات عن المحيط الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، السياسي والثقافي... بهدف توقع التغييرات والمستجدات التي ستطرأ في هذه العناصر، ومن ثم اقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي تنجم عن هذه التغييرات...

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوع آخر من اليقظة بدأ ينفصل عن اليقظتات السابقة ويتطور اليوم في مجال الموارد البشرية والكفاءات، ألا وهو يقظة الموارد البشرية، وهذا نتيجة لتنامي نظرة المؤسسات لدور الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية، ونظراً لإفرازات المحيط من مفاهيم جديدة، على غرار الاقتصاد المعرفي، إدارة المعرفة...

المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية وعوامل تدعيم وتحسين التنافسية

تعتبر الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعميل والإبداع والتجديد عناصر مهمة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، فالكفاءة المتميزة تمنح المؤسسة الفرصة لتخفيض التكاليف، الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالي، فضلا عن خفض تكاليفها، كما أن الاستجابة المتفوقة للعميل تسمح لها بتحقيق رضا وولاء هذا الأخير، بينما التجديد يُمكن من جعل المؤسسة قائدة في السوق وليست تابعة للمنافسين. وكل هذه العوامل تتكامل وتتفاعل مع بعضها لتؤثر في النهاية على الاتجاه العام لتنافسية المؤسسة.

في هذا السياق، يمكن أن نربط اليقظة الإستراتيجية بعوامل بناء المزايا التنافسية، فاليقظة الإستراتيجية هي العملية التي تُمكن المؤسسة ليس فقط من امتلاك معلومات مفيدة عن عناصر مختلفة من محيطها الخارجي بصورة دورية منتظمة والتمكن من توقع اتجاه أو مسارات الأحداث المستقبلية؛ بل تُمكنها أيضاً من تكوين رصيد معرفي مُتجدد عن المنافسين، العملاء، الموردين، المنتجات، التكنولوجيات المستخدمة وحتى النامية...، لأنها همزة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، في كل أجزائه؛ المحيط التنافسي (يقظة تنافسية)، المحيط التكنولوجي (يقظة تكنولوجية)، المحيط التجاري (يقظة تجارية)، باقي أجزاء المحيط (يقظة بيئية)... وكل يقظة من هذه اليقظات تعتبر مورداً أو مصدراً لتغذية وتدعيم كل عامل من عوامل بناء التنافسية.

المطلب الأول: اليقظة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين بالكفاءة والجودة

تعتبر اليقظة التنافسية وسيلة لبناء تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق التفوق على المنافسين بالجودة والكفاءة، فممارسة المؤسسة لليقظة يساعدها على تعزيز الكفاءة التشغيلية (داخلية وخارجية*)، والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على أداء عملياتها بأقل كلفة ممكنة في إطار الموارد المتاحة وصولاً إلى أعلى مستوى أداء مطلوب بالمؤسسة. إذ يتجلى دورها في¹:

- تأهيل المؤسسة وحثها على تبني استراتيجيات الكلفة المنخفضة؛
- تحقيق مساعدة المؤسسة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها وتجاوز جوانب ضعفها؛

* - الكفاءة التشغيلية الداخلية تدل على قدرة المؤسسة على القيام بعملياتها التشغيلية الداخلية في ظل الكلفة المنخفضة، الموارد المتاحة ومستوى الأداء المطلوب، بينما الكفاءة التشغيلية الخارجية تركز على قدرة المؤسسة على أداء العمليات التشغيلية لخارجية في ظل ذات القيود لكن مع مراعاة عوامل البيئة الخارجية كبيئة مهمة.

¹ - محمد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، مرجع سابق، ص 190.

• مساعدة المؤسسة في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب التهديدات الكائنة فيها.

فاليقظة الإستراتيجية تساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال مساهمتها في: الاقتصاد في الموارد واختصار الوقت، الاستجابة بسرعة للتغيرات (ردة فعل سريعة وصائبة)، خفض معدل الخطأ، الاقتصاد في التكلفة، ترشيد القرارات...

وتتعرَّز كفاءة المؤسسة بنوعيتها والتي يطلق عليها اسم الكفاءة المقارنة*، وجودتها أكثر بفضل اليقظة التنافسية، التي تختص برصد المحيط التنافسي وتحليل أحداثه، وخاصةً بما تعلق بالمنافسين الحاليين والمستقبليين، فجمع معلومات عن إمكاناتهم، قدراتهم، هيكل تكاليفهم، محفظة عملائهم، خصائص منتجاتهم وطبيعة خدماتهم، مستوى كفاءتهم، درجة فعاليتهم، توجهاتهم، استراتيجياتهم، كما تحاول بتوقع ردة فعلهم اتجاه استراتيجيات وتحركات المؤسسة والمنافسين، ومن ثم تحليلها، وتخزينها، هو ما يسمَح بتكوين رصيد معرفي متحدّد عن المنافسين. هذا الرصيد المعرفي هو الذي سيساهم بعد توصيله إلى مُتخذ القرار في تحقيق الكفاءة العالية للمؤسسة وجودتها، لأنه بمقارنة كفاءة المؤسسة الحالية، بكفاءة المنافسين، عندها فقط يتمّ تحديد مقدار الفجوة الموجودة والتعرف على مسبباتها الحقيقية، مما يسهل إيجاد آليات تحسين كفاءة المؤسسة وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.

المطلب الثاني اليقظة التكنولوجية وتحقيق التفوق بالإبداع والتجديد

الإبداع هو نشاط منظم للتوصل إلى تقنيات وعمليات جديدة لتحقيق الميزة التنافسية، المحافظة عليها، ولتحسينها باستمرار، فنجاح المؤسسة في الحفاظ على موقعها التنافسي وفعالية أدائها يتوقف على مدى مساهمتها للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وإحداث إبداعات تقنية على منتجاتها وتحديث أساليب الإنتاج واستغلال الأفكار المبتكرة، الأمر الذي يؤدي إلى نجاعة أدائها ويضمن لها ميزة تنافسية دائمة¹.

وتُدعم اليقظة الإستراتيجية، وبصفة أكثر اليقظة التكنولوجية عامل الإبداع والتجديد في المؤسسة، باعتبارها الآلية التي تسمح للمؤسسة -من خلال تعقبها لمصادر الإبداع الأولية (براءات الاختراع المسجلة

* يقصد بالكفاءة المقارنة قدرة المؤسسة على اجراء عملياتها التشغيلية بصورة أفضل مقارنة مع أداء منافسيها لعملياتهم على نحو يحقق لها التفوق عليهم.

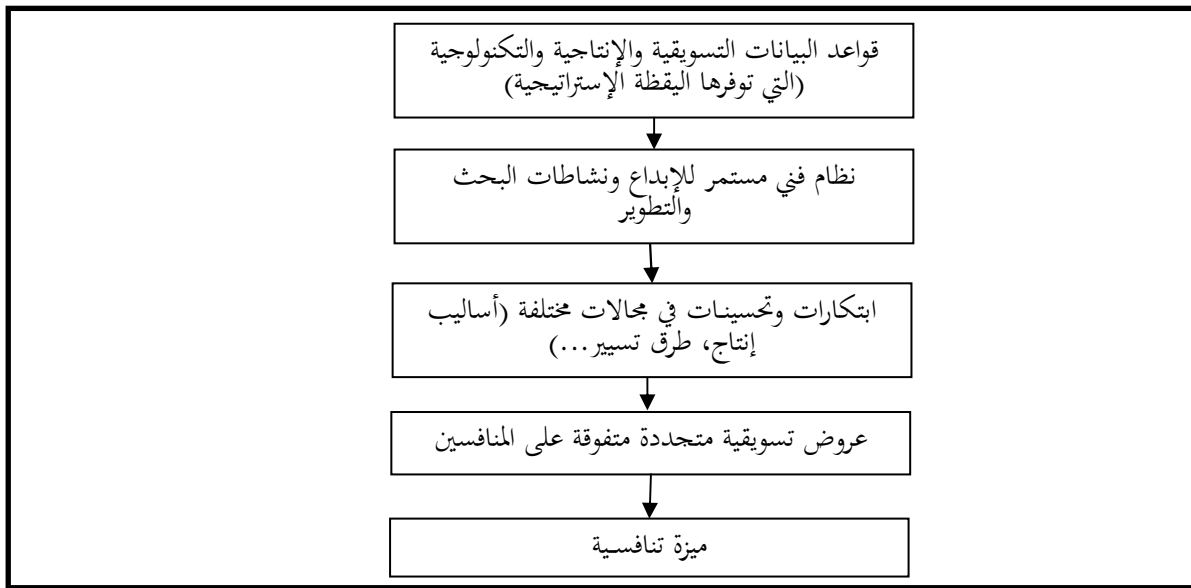
¹ - بلخضر نصيرة، بن حليلة هوارية، " الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المناساة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2010.

والندوات العلمية الوطنية والدولية، ورصدها لكل التطورات التي تحصل في محيطها الخارجي (التكنولوجي)- بتكوين رصيد معرفي متجدد، وبذلك إمكانية الحصول على أفكار جديدة مُبتكرة يمكن أن تُشكّل مصدراً للإبداع (تكنولوجي أو تنظيمي)*.

كما أن إمكانية التوقع بمسارات واتجاهات هذه التطورات في المستقبل القريب التي توفرها عملية تحليل وتفسير علامات الإنذار المبكرة التي يتم رصدها، والتي تسمح بها الوظيفة التنبؤية لليقظة الإستراتيجية، يُدفع بالمؤسسة إلى مواكبة هذه التطورات، وتبنيها للأفكار الجديدة، ولم لا تطويرها، فتصبح بذلك هي السبّاقة لامتلاكها¹، وبذلك ضمان ميزة تنافسية دائمة، تؤدي بالضرورة إلى تنافسية عالية وتُفوق على المنافسين.

والشكل الموالي يوضح أكثر كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تساهم في تحسين التنافسية عن طريق تحقيق التفوق بالإبداع والتجديد.

شكل 15: تصميم وتأكيد الميزة التنافسية القائمة على عامل الإبداع والتجديد



المصدر: بلخضر نصيرة، بن حليلة هوارية، " الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة"، مرجع سابق.

*- يمكن للإبداع أن يشمل على تطوير فكرة تتعلق بتطوير المنتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج، هو ما يعرف بالإبداع التكنولوجي. كما يمكن لها أن يشمل على تجسيد فكرة تتعلق بالهيكل التنظيمي، تصميم الوظائف سياسات واستراتيجيات جديدة، وهو ما يعرف بالإبداع الإداري. راجع: حسين حريم، إدارة المنظمات، الحامد للنشر والتوزيع، 2003.

¹- بلخضر نصيرة، بن حليلة هوارية، " الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المناسبة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2010

المطلب الثالث: اليقظة التجارية وتحقيق التفوق بالاستجابة لحاجات العملاء

لا تتحقق الاستجابة للعميل إلا إذا أدركت المؤسسة حقيقة وخصائص عملائها الحاليين والمستقبليين، ولا تنشأ العلاقة التفاعلية بينها وبين عملائها والتي تعتبر في حد ذاتها ميزة تنافسية للمؤسسة، ولا يمكن الحفاظ عليها في المدى الطويل، إلا إذا نظرت المؤسسة إلى العميل بكونه رأس مال واعتبرته أصلا من أصولها، وبذلك في سبيل ذلك المال والجهد والوقت لدراسة سلوكياته، لمعرفة متطلباته ولتوقع آماله واتجاه تغييرات أذواقه، وهو الأمر الذي تساعد اليقظة الإستراتيجية - وخاصة التجارية - على تحقيقه.

تختص اليقظة التجارية برصد الأحداث وتوقع التطورات التي يمكن أن تحدث في المحيط التجاري، فهي تضع كل من العملاء، الأسواق، المنتجات وأيضاً الموردين تحت المجهر، فتبحث وتجمع معلومات عنهم بصفة دورية ومتجددة، الأمر الذي يسمح بتكوين رصيد معرفي عن صفات وخصائص المحيط التجاري، مما يُمكن من التحديد الدقيق لمتطلبات وتطلعات العملاء بصورة دورية ومستمرة، وأكثر من ذلك إمكانية التوقع بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في نمط استهلاكهم، تفكيرهم أو نظرتهم للمؤسسة.

فالمؤسسة بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية لتحسين تنافسياتها من خلال إحراز التفوق بالاستجابة السريعة للعميل، ولتحديد حاجاته ورغباته وأولوياته وتلبيتها أسرع من المنافس، لأنها الوسيلة التي تساعد المؤسسة على تحسين وتطوير تقنياتها التجارية، ووضع حلول مكيّفة ومرنة تتلاءم مع خصائص كل عميل/مورد لتفعيل رضاه وتحقيق ولائه، هو الأمر الذي يساهم في تفعيل العلاقة مورد-مؤسسة-عميل¹، مما يعزز من قدرتها على المساومة مع الزبائن والموردين.

المطلب الرابع: علاقة اليقظة الإستراتيجية بعوامل أخرى لتحسين التنافسية

وفي عالم اليوم، تنافسية المؤسسات تتركز وتعتمد إلى حد كبير على قدرتها على امتلاك المعلومات التي تعتبر ضرورية بالنسبة لها، وعلى مدى فعالية المعالجة الداخلية لهذه المعلومات²، وبما أن اليقظة الإستراتيجية هي الأداة التي من خلالها يتم الحصول على معلومات ذات طبيعة توقعية، فهي تحظى بأهمية متنامية من قبل

¹ - Institut d'innovation informatique pour l'entreprises (3IE), "La veille stratégique : Les yeux et les oreilles de votre entreprise", site Internet : <http://www.Jinnove.com/upload/documentaire/vs.pdf>. p.09. (Consulté le : 15/01/2011).

² - François Jakobiaque., Op Cit, p.65.

المؤسسات، إذ تعتبرها هذه الأخيرة ميزة تنافسية، أو عامل للتنافسية، وأكثر من ذلك فهي تعتبر عامل نجاح أساسي "FCS" خصوصاً بالنسبة للمؤسسات المهتدة¹.

وتتبع أهمية جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، من منظور أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة في الوقت الحالي، ودورها في عملية التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، كما تتبع من إشكالية التدفق الهائل والمتنوع للمعلومات المتاحة بالنسبة للمؤسسة، وأيضاً من خلال دور الإشارات الضعيفة التي يسعى جهاز اليقظة الإستراتيجية لالتقاطها في التنبؤ بالتغيرات والأحداث المستقبلية في بيئة المؤسسة والتقليل من نسبة حالة التأكد. كما يمكن ملاحظة الأهمية التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال الدور الذي تلعبه في دعم ومساعدة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ومن خلال دورها في الإدارة الإستراتيجية وبالخصوص في مرحلة الصياغة، وكذلك من خلال أهميتها في تحسين تنافسية المؤسسة.

الفرع الأول: أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة

تعتبر المعلومات في الوقت الحالي أصلاً من أصول المؤسسة، ووسيلة هامة في خلق الميزات التنافسية²، إذ يجب على المسيرين أن ينظروا إليها على أنها استثمار يُمكن استغلاله استراتيجياً للحصول على مزايا تنافسية. كما تلعب دوراً مهماً في إدارة المؤسسة داخلياً، فمن خلال امتلاك المؤسسة لمعلومات ملائمة وفي الوقت المناسب، يسهل عليها القيام بوظائفها واتخاذ القرارات السليمة، كما أن انسياب المعلومات بين مختلف الوظائف عن طريق الاتصال الفعال من شأنه أن يرفع من مستوى أداء المؤسسة³.

كما أن الحصول على معلومات عن الأعوان الاقتصاديين الناشطين في المحيط الخارجي للمؤسسة تُمكن من تحديد المنافسين أو الشركاء في المستقبل، اقتحام أسواق جديدة، تحقيق ولاء العملاء الحاليين وجذب عملاء من خلال منتجات مبتكرة... وهو ما تسعى اليقظة التنافسية والتجارية إلى تحقيقه. أيضاً امتلاك معلومات عن تقنيات تتعلق بالمنتجات، وحول الإجراءات الحديثة في الإنتاج، تُمكن من توفير وضعية

* - Facteur clé de succès.

¹ - Laurent Hermel., Op Cit, p.2

² - بن نافلة قدور ، مريزق عاشور، "اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2010.

³ - Isabelle Bourdon, "Le management des connaissances - un enjeu majeur", Dossier économie et management, N° 116, Université Montpellier - 2, France, Juin 2005, p. 22.

من التحديث المنتظم حول ما يحدث في المحيط الخارجي. فهي محرك قوي لتطوير الكفاءات الداخلية، ودفع أكبر نحو الإبداع والتطوير التكنولوجي... وهو ما تسعى اليقظة التكنولوجية إلى تحقيقه¹.
كذلك، فاليقظة الإستراتيجية هي قناة توريد متواصل للمؤسسة، تزودها بمعلومات إستراتيجية في الوقت المناسب وبالكمية والنوعية المناسبة، ومن خلال وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات (الاستهداف) تتفادى المؤسسة الغرق ضمن التدفق الهائل للمعلومات، فتضمن بذلك القيام بوظائفها، والرّفْع من مستوى تنافسيّتها مما ينعكس بالإيجاب على أدائها الكلي.

الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية في مرحلة صياغة الإستراتيجية

تعني صياغة إستراتيجية للمؤسسة، اختيار مجالات النشاط التي قررت المؤسسة التواجد فيها وتسخير الموارد اللازمة بالطريقة التي تسمح لها بالاستقرار ثم التطور، ولوضع إستراتيجية؛ فإنه من المهم امتلاك معلومات من أشكال مختلفة حول مختلف محاور المؤسسة. وفي ظل الكم الهائل وتدفق المتواصل للمعلومات على المؤسسة، لا بد من أن تكون لها القدرة على معالجتها واستخراج كل المعارف ومواءمتها مع نماذجها الخاصة. لكن قبل معالجتها لا بد من الذهاب والخروج للبحث عن المعلومات².
تقدم اليقظة الإستراتيجية مساعدة كبيرة في مرحلة التحليل الاستراتيجي، وبالخصوص تحليل البيئة الخارجية، فهي العين الدائمة للمؤسسة على محيطها الخارجي، وبذلك فهي تمتلك كل المعلومات والمؤشرات، وتعرف كل التطورات في محيط أعمالها، كما أن هدفها هو التنبؤ بالفرص والتحديات، وهو الأمر الذي من شأنه أن يرفع من فعالية التحليل الخارجي ويقلل من وقت العملية، مما يعطي صورة أكثر وضوحاً لنوع الإستراتيجية التي ستتبنها المؤسسة.

الفرع الثالث: أهمية اليقظة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

بالإضافة إلى مهمة التنبؤ بالتطورات والتقليل من حالة عدم التأكد التي يتميز بها محيط المؤسسة؛ فإن لها مهمة أخرى أساسية تتمثل في: تزويد متخذي القرارات بمعلومات ذات خاصية إستراتيجية، فاليقظة

¹ - Henry Samier, Victor Sandoval, La veille stratégique sur internet, Lavoisier, paris, 2002, p.13.

² - Laurent Hermel., Op Cit, p.3- p6.

الإستراتيجية هي "أداة مساعدة لعملية اتخاذ القرار"، فهي تقبل وتُشجّع تعدد وجهات النظر بين الفاعلين، وتكتشف غموض المعلومات والوضعيات الحالية، وتتدخل في المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار¹.
اليقظة الإستراتيجية تُقدّم إلى متخذ القرار في المؤسسة وعلى جميع المستويات، معلومات صافية، تتصف بالملاءمة. وكما سبق الإشارة إليه، اليقظة الإستراتيجية تخص المنتجات، الأسواق، التكنولوجيات وحتى الموارد البشرية. وفي كل الحالات، فهي تعمل على التقاط، معالجة وخاصةً توفير معلومات ملائمة لمتخذي القرار، ولأجل ذلك يتم وضع تنظيم خاص بالتقاط وجمع المعلومات، وفروع في كل مستويات المؤسسة، كما أن المعلومات المجمعة هي الأخرى ستخضع لعملية تصفية على عدة مستويات. وبذلك لن يواجه متخذ القرار حجماً كبيراً من المعلومات الهامة؛ وإنما معلومات معالجة، ومصادق عليها، نوعية وغير مشفرة، مما يسهل عليهم القيام بعملهم واتخاذ قرارات إستراتيجية دون تضيق وقتهم في البحث عن المعلومات الملائمة.

الفرع الرابع: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأسبقيات والمرونة الإستراتيجية

السرعة، المرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار للوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة تعتبر الحد الفاصل الذي يفصل بين حياة أو موت المؤسسة. بالمقابل ممارسة المؤسسة لليقظة الإستراتيجية يعطيها هذه المميزات وأكثر، إذ تسمح باختصار الوقت، كما تمنحها السرعة في الفعل وفي ردة الفعل، كما تمنحها إمكانية التغيير (المرونة) في قراراتها، وأفعالها في الوقت بمجرد ظهور أو توقع فرص أو تهديدات جديدة.

1. الأسبقيات "les pro activités"

تشير الأسبقيات في مفهومها العام إلى السرعة في توقع التغييرات التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة، وإلى السرعة في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات قبل أن ينتبه المنافسون إلى وجودها. واليقظة الإستراتيجية هي الآلية التي تجعل المؤسسة تتصف بصفة الأسبقيات، لأن إحراز الأسبقيات لغرض بناء ميزة تنافسية، يتوقف بالدرجة الأولى - إلى جانب القدرات الجوهرية* التي تمتلكها المؤسسة - على المعرفة الإستراتيجية التي تعتبر قوة

¹ -Humbert Lesca, et al. "La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI Brésiliennes voulant devenir fournisseurs de grandes compagnies transnationales" ., Op Cit, p.2-3.

* - تلخص القدرات الجوهرية في المهارات والمعارف والقدرات والقيم والمصالح الشخصية الناتجة للموارد البشرية.

ومورد استراتيجي مهم¹، والتي تسمح اليقظة الإستراتيجية بتكوينها. فإذا ما تفردت المؤسسة بتلك المعرفة وأحسنّت تطبيقها أحرزت السبق على المنافسين وبذلك الريادة.

2. المرونة الإستراتيجية:

تشير المرونة الإستراتيجية إلى إمكانية وضع الاستعدادات المستخدمة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الحركية وغير المؤكدة، ويتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد والمراقبة والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية، معرفة استراتيجياتهم القائمة والافتراضات والاستعدادات التي تشكل محددات توجه استجابة المؤسسة وتفكير إدارتها بالتغيير والمناورة بمصادر ومجالات بناء الميزة التنافسية². بصفة عامة، تشير المرونة الإستراتيجية إلى قدرة التكيف والتغيير السريع في قرارات المؤسسة وأفعالها.

¹ - محمد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص163.

² - محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص161.

خلاصة الفصل الثاني:

هدف الفصل الثاني، إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، إذ تطرق المبحث الأول وباختصار إلى مفهوم كل من المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية، وإلى مختلف الجوانب المتعلقة بكل مصطلح على حدى. ففيما يخص مصطلح المنافسة تم التطرق إلى مختلف أشكال المنافسة، وإلى توضيح العلاقة الطردية الموجودة بين شدة المنافسة وشدة اليقظة الإستراتيجية، مع ضرورة تركيز هذه الأخيرة على أهم العوامل المتسببة في الرفع من شدة المنافسة. كما تم التطرق إلى مستويات التنافسية، مجالاتها المختلفة (مالية، تقنية، تنظيمية، تسبيرية...)، مؤشرات قياسها، وكذلك إلى دور اليقظة الإستراتيجية في المحافظة على مكانة المؤسسة التنافسية. أما فيما يخص الميزة التنافسية، وبالإضافة إلى إبراز تعريفها فقد تم التطرق إلى: خصائص وأهداف الميزة التنافسية، أنواعها، مصادر بناء الميزة التنافسية في المؤسسة، وكذلك إلى معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة.

بينما تناول في المبحث الثاني أهم عوامل أو مجالات التفوق المساهمة في تدعيم تنافسية المؤسسة، والمتمثلة في: الكفاءة، الجودة، الإبداع والابتكار و الاستجابة لحاجات العميل، كما تطرق إلى مكونات اليقظة الإستراتيجية: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية.

أما المبحث الثالث والأخير، فقد تم الطرق إلى دور كل مكون من مكونات اليقظة الإستراتيجية في تحسين التنافسية من خلال التأثير في أحد العوامل. فاليقظة التنافسية تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال دورها في تعزيز عاملي الجودة والكفاءة وتساعد على تحقيق التفوق والأسبقية على المنافسين، اليقظة التكنولوجية تساهم تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تدعيم عامل الإبداع والتجديد، بينما اليقظة التجارية، تساعد على التحسين من تنافسية المؤسسة من خلال تدعيمها لعامل التفوق بالاستجابة للعميل والمساهمة في تفعيل العلاقة مورد، مؤسسة، عميل. كذلك تم التطرق في هذا المبحث إلى دور اليقظة الإستراتيجية في تزويد المؤسسة بالمعلومات المفيدة، وإلى أهميتها في مرحلة صياغة استراتيجياتها، في عملية اتخاذ القرار، وفي تحقيق المرونة الإستراتيجية وفي جعل المؤسسة تتميز بصفة الأسبقية.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات

الجزائرية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الجزائرية

تمهيد :

بعد أن تم استعراض الجانب النظري للموضوع في الفصلين السابقين، من خلال التطرق في الفصل الأول إلى ماهية اليقظة الإستراتيجية، وفي الفصل الثاني إلى دور كل مكون من مكوناتها في تحسين تنافسية المؤسسة بالتأثير في أحد عوامل تحسين التنافسية. يأتي هذا الفصل (الثالث) كمحاولة لإسقاط الجانب النظري للموضوع على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبدرجة أولى للإجابة على الإشكالية التي تم طرحها، وذلك من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات الأربعة التي تم الانطلاق منها كأساس لهذه الدراسة.

ولتحقيق ذلك، تم تصميم استبيان مكون من ثلاث محاور أساسية، وعرضه على ثلاثين مؤسسة اقتصادية تنشط في كل من ولايتي سطيف و برج بوعرييج، تم اختيارها على أساس ثلاث شروط أساسية تتعلق بالربحية، تنافسية القطاع والحجم.

ولعرض ما سبق، تم تقسيم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث، بحيث سيتناول المبحث الأول منهجية وأدوات الدراسة التطبيقية، بينما المبحث الثاني سيخصّص لعرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، أما المبحث الثالث فيعرض فيه النتائج العامة للدراسة والاقتراحات.

المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث، سيتم التعرف على مراحل العمل والخطوات التي تم إتباعها لإجراء هذه الدراسة، ولأجل ذلك، تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب: المطلب الأول: يتناول نوع وطبيعة الدراسة، المطلب الثاني يتطرق إلى حدود الدراسة، بينما يتناول المطلب الثالث أدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: نوع وأهداف الدراسة

الفرع الأول: نوع الدراسة

تعتبر هذه الدراسة تحليلية من حيث الأسلوب ارتباطية سببية من حيث الغرض، كما تعتبر الدراسة استنتاجية في طبيعتها لاعتمادها على النظريات والدراسات السابقة. أما من حيث التخطيط والضبط فتتصف هذه الدراسة بأنها:

- دراسة ميدانية: حيث أُستخدِم فيها الأسلوب الميداني (الاستبيان والمقابلة المباشرة) لمجتمع الدراسة المكون من 30 مؤسسة اقتصادية جزائرية بكل من ولايتي سطيف و برج بوعريريج؛
- دراسة تعتمد على المنهج الوصفي لأنه المنهج الذي يُمكن من جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم التوصل إلى استنتاجات حول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية هذه المؤسسات.

الفرع الثاني: أهداف الدراسة

كما تمت الإشارة إليه في مقدمة هذا الفصل، تهدف هذه الدراسة في الأساس إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة، من خلال اختبار مدى صحة الفرضيات الأربعة التي تم الانطلاق منها، فهذه الدراسة التطبيقية تهدف بدرجة أولى إلى إبراز الأهمية التي تلعبها اليقظة الإستراتيجية في التحسين من تنافسية المؤسسات، وبدرجة ثانية تحاول إعطاء نظرة واقعية عن مستوى ممارسة المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لعملية اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي يقع مقرها في كل من ولايتي سطيف و برج بوعريريج، التي تم اختيارها على أساس ثلاثة شروط:

1. القطاع الذي تنشط فيه، والذي اشترط فيه أن يكون قطاع تنافسي؛
2. أن تكون المؤسسة محل الدراسة تحقق أرباح؛
3. أن تكون مؤسسة متوسطة أو كبيرة الحجم.

ولقد تم وضع هذه الشروط بناءً على نتائج دراسات سابقة¹. إذ خلصت هذه الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المؤسسة، مستوى تنافسية القطاع الذي تنشط فيه ومستوى تطبيقها لليقظة الإستراتيجية بكل مكوناتها (تجارية، تنافسية، تكنولوجية وبيئية)، فكلما ازدادت التنافسية وتميز المحيط الخارجي بعدم الاستقرار والتعقيد، اتجهت المؤسسات متوسطة الحجم والكبيرة إلى تبني اليقظة التنافسية، التجارية، التكنولوجية والبيئية معا. وعليه، تم اختيار أربع قطاعات أساسية: قطاع الصناعات الغذائية فرع المشروبات الغازية، وفرع الحبوب، قطاع الإلكترونيك، قطاع البلاستيك، وقطاع صناعة السيراميك، بالإضافة إلى مؤسسات من قطاعات مختلفة لكي تكون الدراسة متوازنة، وتم إحصاء أكثر من 40 مؤسسة ذات أرباح ومتوسطة الحجم في هذه القطاعات، إلا أنه لعدّة أسباب، 30 مؤسسة فقط أبدت استعدادها للتعامل مع هذه الدراسة وأعطت موافقة أولية للإجابة عن الاستبيان، وفيما يلي عرض للمؤسسات التي أجريت عليها الدراسة حسب قطاع النشاط:

جدول 07: يوضح المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة حسب قطاع نشاطها.

| اسم الشركة | قطاع النشاط |
|--|---|
| مامي | الصناعات الغذائية صنف انتاج وتوزيع المشروبات الغازية وغير الغازية |
| صرموك | |
| سيتيفيس بوتلينغ كومباني (علامة فرحة) | |
| MGB ROYEL وحدة سطيف | |
| غدير | |
| ميمون | |
| ساتراكس (علامة ايريس) | الصناعات الالكترونية والالكترومنزلية |
| أوباك الكترونيكس (TCL) | |
| سونتراكس الكترونيكس | |
| أ 2 م (A2M) الكترونيكس | |
| كليفر للاستيراد والتصدير وتركيب المواد الالكترونية والالكترومنزلية | |
| كوبرا الكترونيكس | |
| عبابو الكترونيكس (كريستور) | |

¹ - دراسة من إعداد " بوعظم كمال"، في إطار الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المنعقد أيام 10 و 11 نوفمبر 2009 بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية لجامعة المسيلة، تحت عنوان:

" Veille stratégique et intelligence économique: pour une meilleure performance de l'entreprise algérienne".
 ودراسة أخرى لكارو يمينة، في إطار الملتقى الدولي الأول حول أهمية شفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، بفندق الأوراسي، شهر ماي/جوان 2003، بعنوان: " la veille stratégique dans les PME –PMI Algériennes".

تابع جدول 07: يوضح المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة حسب قطاع نشاطها.

| اسم الشركة | قطاع النشاط |
|---|----------------|
| Siplast مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك | قطاع البلاستيك |
| K-plast وحدة PVC-PEHD | |
| Chiali profioplast | |
| Agro film فيلم البلاستيك وأكياس البلاستيك | |
| Sofiplast تحويل البلاستيك (صناعة الأكياس) | |
| Calplast | |
| Agooun plast | |
| Gazout plast | |
| موبيليس | |
| جيزي | |
| الخليفة موبيلي | قطاعات أخرى |
| الوفاق | |
| ميديفيل مركب خيط الخياطة | |
| TOP CHOC | |
| spac سباك | |
| BCR وحدة SANI K | |
| الاخوة بن سكة (دانون) | |
| | |

فيما يخص مؤسسة الإخوة بن سكة، صحيح أنها ليست مؤسسة إنتاجية، لأنها تقوم بتوزيع علامتي دانون والبقرة الضاحكة، إلا أن تواجد المدير الجهوي للمؤسسة الأم (دانون) ومشاركة هذا الأخير في الإدارة عن طريق توظيف مشرفين تابعين للمؤسسة الأم، مهمتهم الأساسية تتمثل في جمع المعلومات من مصدرها الأولي ومن ثم نقلها لوحدة خاصة في المؤسسة الأم . وهو الأمر الذي كان وراء ضم هذه المؤسسة للدراسة.

الفرع الثاني: وحدة المعاينة

إن وحدة التحليل في هذه الدراسة هو مدير المؤسسة أو المدير التجاري أو التسويقي لها، بحكم قرب هذا الأخير من القمة القيادية للمؤسسة، ووزنه في عملية اتخاذ القرار. كذلك، إلمامه بكل شؤون المؤسسة يمكنه أن يجيب عن كل الأسئلة الواردة في الاستبيان المعد لهذه الدراسة.

الفرع الثالث: زمن إجراء الدراسة.

استغرقت فترة الدراسة الميدانية مدة أربع أشهر من جانفي 2012 إلى غاية أفريل 2012، حيث شهدت زيارات ميدانية إلى بعض المؤسسات محل الدراسة، وإجراء مقابلات مع رؤساء أقسام أو مدراء الوحدات الإدارية.

المطلب الثالث: أسلوب جمع البيانات

لقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ومتغيراتها أساساً من خلال إعداد استبيان وعرضه على المستجوبين، تخلل ذلك إجراء العديد من المقابلات مع مدراء المؤسسات، مدراء الوحدات أو رؤساء الأقسام، كما تم الاستعانة بأسلوب الملاحظة.

الفرع الأول: الاستبيان

بناءً على إشكالية موضوع البحث وفرضياته، وبلاستعانة بالإطار النظري له، تم إعداد استبيان مكون من ثمانين سؤالاً، ولكي يشمل الاستبيان متغيرات الدراسة المختلفة، تم تقسيمه إلى ثلاث محاور أساسية، المحور الأول عبارة عن معلومات عامة حول المؤسسة وخصائص قطاع النشاط الذي تنتمي إليه، أما المحور الثاني فيرتبط بدراسة مدى فعالية اليقظة التي تمارسها المؤسسة، بينما تطرق المحور الثالث إلى دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة.

1. المحور الأول: معلومات عامة حول المؤسسة وخصائص المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه.

المحور الأول عبارة عن سبع أسئلة تقديمية، الإجابة عليها تهدف إلى التأكد من أن المؤسسات محل الدراسة تتوافق والشروط الثلاث المبدئية التي تم وضعها كأساس لاختيار المؤسسات. وهو بدوره ينقسم إلى جزئين: الجزء الأول: مكون من ثلاث أسئلة، تتعلق بخصائص المؤسسة، وقطاع نشاطها؛ الجزء الثاني: مكون من أربع أسئلة مرتبطة بخصائص المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

2. المحور الثاني: حول ممارسة المؤسسة لعملية اليقظة الإستراتيجية.

يتكون المحور الثاني للاستبيان من تسعة وعشرين سؤالاً، الإجابة عليها تعطي نظرة حول ممارسة المؤسسات لعملية اليقظة الإستراتيجية. وهو بدوره ينقسم إلى جزئين: الجزء الأول: مكون من أربع أسئلة، عبارة عن معلومات عامة حول المصطلح الذي تطلقه المؤسسة على نشاط جمع المعلومات من المحيط الخارجي، عمر هذا النشاط في المؤسسة، وجود وحدة خاصة في الهيكل التنظيمي وحول مدى رسمية هذا النشاط؛

الجزء الثاني: مكون من خمسة وعشرين سؤالاً، وهو بدوره مقسم إلى أربع عناصر، بعدد مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية: العنصر الأول يتطرق إلى مرحلة تحديد الاحتياجات من المعلومات (04 أسئلة)، العنصر الثاني إلى مرحلة جمع المعلومات (08 أسئلة)، العنصر الثالث خاص بمرحلة معالجة المعلومات (04 أسئلة)، العنصر الرابع يتعلق بمرحلة تخزين ونشر المعلومات (05 أسئلة)، أما العنصر الخامس والأخير فيرتبط بمرحلة استغلال واستخدام مخرجات عملية اليقظة (04 أسئلة).

3. المحور الثالث: إبراز دور اليقظة في تحسين تنافسية المؤسسة.

أهم جزء في الاستبيان، لأنه الجزء الذي من خلاله سيتم إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، من خلال ربط كل مكون من مكونات اليقظة الإستراتيجية بعامل من عوامل تحسين تنافسية المؤسسات. لهذا الغرض، تم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: مكون من ثلاث عشرة سؤالاً، عبارة عن أسئلة لإبراز دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على عامل تحقيق التفوق على المنافسين. فالإجابة على أسئلة هذا الجزء ستنتفي أو تؤكد الفرضية الأولى.

الجزء الثاني: هو أيضاً، مكون من ثلاث عشرة سؤالاً، عبارة عن أسئلة لإبراز دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على عامل الإبداع والابتكار. فالإجابة على أسئلة هذا الجزء ستنتفي أو تؤكد الفرضية الثانية.

الجزء الثالث: مكون من ثماني عشرة سؤالاً، عبارة عن أسئلة لإبراز دور اليقظة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على عامل تحقيق ولاء العميل وبناء علاقة دائمة مع المورد. فالإجابة على أسئلة هذا الجزء ستنتفي أو تؤكد الفرضية الثالثة.

وحتى تعطى فرصة أكثر للمستجوب عن التعبير عن رأيه وفي نفس الوقت مصداقية أكثر للاستبيان، مع إمكانية لإبداء ملاحظته كما سبق الإشارة إليه، فقد اعتمد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، ويبين الجدول التالي مقياس درجة الموافقة وترجمة الاستجابات عند التحليل.

جدول 08: مقياس درجة الموافقة

| درجة الموافقة | غير موافق إطلاقاً | غير موافق | محايد | موافق | اتفق تماماً |
|---------------|-------------------|-----------|-------|-------|-------------|
| عدد النقاط | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

المصدر: إعداد الطالب.

وهذا يعني أن متوسط الحسابي لاتجاهات إجابات المستجوبين للموافقة أو عدم الموافقة هو كالاتي:

- المجال [0-2] يدل على مستوى ضعيف للموافقة على محتوى السؤال؛

- المجال [2-3] يدل على مستوى متوسط للموافقة على محتوى السؤال؛

- المجال [3-4] يدل على مستوى عال للموافقة محتوى السؤال؛

أما بالنسبة لتوزيع الاستبيانات، فقد تم توزيعها مع التأكيد التام للمؤسسات المختلفة بأن الإجابات ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط.

الفرع الثاني: المقابلة المباشرة والملاحظة

لقد رافقت عملية الإجابة على الاستبيان مقابلة مباشرة مع المستجوب، وذلك لضمان الفهم الجيد للأسئلة، والحرص على عدم ترك أسئلة دون إجابة، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى تم الاستعانة بالمقابلة المباشرة بهدف الاستماع لآرائهم والانتفاع بخبرتهم، والوقوف على حقيقة ممارسة المؤسسة لليقظة الإستراتيجية، وكذلك بهدف الحصول على معلومات قد تفيد في تحليل الإجابات المختارة، إضافة إلى ملاحظة ردود أفعالهم عند الإجابة، وملاحظة جو العمل السائد داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية باستعمال جهاز الإعلام الآلي عن طريق منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة؛، والمتمثلة أساسا فيما يلي:

الفرع الأول: اختبار الثبات

تم التأكد من ثبات الأسئلة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، لكون الاختبار أجري مرة واحدة على عينة صغيرة، وقد بلغت قيمة المعامل 0.93 دالة على اتساق داخلي كبير للبنود الواردة في الاستمارة، وهذا ما يعطيه درجة كبيرة في الثبات، ما يمكن القول أن المستجوبين يفهمون بنود الاستبيان بنفس الطريقة وكما يقصدها الطالب.

الفرع الثاني: التكرارات المطلقة والنسب المئوية

تم الاعتماد كذلك على أسلوب التكرارات المطلقة والنسب المئوية في تحليل العديد من الأسئلة، وذلك لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من البدائل المقترحة عليهم.

الفرع الثالث: المتوسط الحسابي

من اجل معرفة متوسط إجابات المستجوبين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي لكل سؤال، من أجل اتخاذ القرار ومعرفة اتجاه إجابات المستجوبين.

الفرع الرابع: الانحراف المعياري

تم استخدام الانحراف المعياري أيضا في هذه الدراسة، وذلك لأجل ملاحظة مدى وجود فروق كبيرة أو صغيرة بين إجابات المستجوبين حول مختلف أسئلة الاستبيان.

الفرع الخامس: اختبار T لعينة واحدة

تم استخدام اختبار T لعينة واحدة من أجل التأكد من وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول بنود الاستبيان، والهدف الرئيسي منه هو قياس مدى صحة فرضيات الدراسة. ويرجع السبب في اختيار أسلوب اختبار T لعينة واحدة لأننا نتعامل مع بيانات كمية لعينة واحدة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتطرق المبحث الثاني من هذا الفصل، إلى نتائج عملية تفرغ أسئلة الاستبيانات الموزعة على المؤسسات محل الدراسة ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، إذ يتناول المطلب الأول عرض وتحليل البيانات، ويتطرق المطلب الثاني إلى نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات الخاصة بالفرضية الأولى:

كما سبق الإشارة إليه، فإن استبيان الدراسة مقسم إلى ثلاثة محاور، وعليه تم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع. حيث يتناول الفرع الأول عرض وتحليل بيانات المحور الأول (معلومات عامة حول المؤسسة وخصائص المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه)، الفرع الثاني خُصص لعرض وتحليل نتائج ممارسة المؤسسة لعملية اليقظة الإستراتيجية. أما الفرع الثالث فُخِص لعرض وتحليل بيانات المحور الثالث؛ محور إبراز دور اليقظة في تحسين تنافسية المؤسسة.

الفرع الأول: عرض وتحليل المعلومات العامة

يتضمن المحور الأول من الاستبيان معلومات عامة حول المؤسسة وخصائص المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه، والتي من خلالها سيتم التأكد من أن المؤسسات التي تم إجراء الدراسة عليها تتوافق والشروط الثلاث (الربحية، مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم وتنافسية القطاع الذي تنشط فيه المؤسسات) الموضوعة سابقا كشرط لاختيار مؤسسات الدراسة.

1. خصائص المؤسسة:

السؤال 01: عدد العمالة الإجمالي الذي توظفه مؤسستكم؟

جدول 09: تصنيف المؤسسات محل الدراسة.

| جواب 01 | التكرار | % |
|--------------|---------|-------|
| مؤسسة صغيرة | 4 | 13.33 |
| مؤسسة متوسطة | 24 | 80 |
| مؤسسة كبيرة | 2 | 06.66 |
| المجموع | 30 | 100 |

المتوسط الفرضي يقدر بـ 2 لأن التنقيط يتراوح بين 1 و3.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول السابق أن 24 مؤسسة من بين 30 مؤسسة أجريت عليها الدراسة هي مؤسسة متوسطة الحجم، أي أن عدد العمالة الذي توظفه يتراوح بين 50 و299 عامل، 4 مؤسسات هي مؤسسات صغيرة فيما مؤسستين فقط هي مؤسسات كبيرة الحجم.

للإشارة لقد تم حذف سؤال حجم رقم الأعمال خلال الثلاث سنوات الأخيرة وذلك لعدم إجابة اغلب المؤسسات عليه.

السؤال 02: كيف كانت النتائج المالية للمؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة؟

جدول 10: النتائج المالية خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 02 |
|-------------------|-----------------|------|---------|---------------|
| 0.4026 | 2.9 | 00 | 00 | خسائر هامة |
| | | 13.3 | 04 | خسائر |
| | | 83.3 | 25 | أرباح |
| | | 03.3 | 01 | أرباح هامة |
| | | 00 | 00 | أرباح جد هامة |
| | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي يقدر بـ 03 لأن التنقيط يتراوح بين 1 و5.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

تشير نتائج الجدول إلى أن 86.6% من المؤسسات كانت نتائجها المالية خلال السنوات الأخيرة عبارة عن أرباح، بينما هناك 4 مؤسسات من أصل 30 مؤسسة كانت نتائجها المالية خلال الثلاث سنوات الأخيرة عبارة عن خسائر. وعند الاستفسار عن سبب خسارة هذه الأربع مؤسسات، تم إعلامنا بأن المؤسسة حققت أرباحاً إلا أن النتيجة المالية كانت سالبة بسبب تسوية خسائر سنوات سابقة.

السؤال 03: في القطاع الذي تنشطون فيه، مؤسستكم هي؟

جدول 11: مكانة المؤسسات ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 03 |
|-------------------|-----------------|------|---------|-----------------------|
| 1.0400 | 2.433 | 20 | 06 | الرائد |
| | | 36.7 | 11 | من بين الثلاث الأوائل |
| | | 23.3 | 07 | من بين الخمس الأوائل |
| | | 20 | 06 | من التالي |
| | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي يقدر بـ 2.5 لأن التنقيط يتراوح بين 1 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن 11 مؤسسة من بين 30 مؤسسة أي بنسبة 36.7%، هي مؤسسات تأتي ضمن الثلاث المراتب الأولى، 06 مؤسسات هي مؤسسات رائدة في مجال نشاطها، 07 مؤسسات من بين الخمس الأوائل، و 06 مؤسسات تأتي بعد الخمس الأوائل، وعليه يمكن اعتبار أن مؤسسات الدراسة هي مؤسسات رائدة في مجال نشاطها، إذ 24 مؤسسة من بين 30 مؤسسة، هي مؤسسة تأتي ضمن الخمس مراتب الأولى في مجال نشاطها.

2. خصائص المحيط الخارجي الذي تنشط فيه المؤسسة:

السؤال 04: عموماً، المحيط الخارجي الذي تتواجد في المؤسسة هو محيط:

جدول 12: خصائص المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه المؤسسات.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 04 |
|-------------------|-----------------|------|---------|-----------------|
| 0.8137 | 2.6 | 6.7 | 01 | مستقر جداً |
| | | 40 | 12 | مستقر |
| | | 40 | 12 | متوسط الاستقرار |
| | | 13.3 | 4 | غير مستقر |
| | | 00 | 00 | غير مستقر جداً |
| | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي يقدر بـ 03 لأن التنقيط يتراوح بين 1 و 5.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

تشير نتائج الجدول إلى أن 24 مؤسسة من بين 30 مؤسسة أي بنسبة 80%، تعتبر المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه هو محيط يتميز عموماً بالاستقرار، 04 مؤسسات تعتبره محيط غير مستقر، بينما مؤسسة واحدة تعتبره بين محيط مستقر جداً.

وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي، نلاحظ أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 2.6 أقل من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 03، وهو ما يعني أن إجابات اغلب المستجوبين تميل إلى أن المحيط الخارجي هو محيط متوسط الاستقرار.

السؤال 05: عموماً، المحيط الخارجي الذي تتواجد في المؤسسة هو محيط:

جدول 13: خصائص المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه المؤسسات

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 05 |
|-------------------|-----------------|------|---------|---------------|
| 0.8610 | 2.5 | 6.7 | 02 | بسيط جدا |
| | | 53.3 | 16 | بسيط |
| | | 23.3 | 07 | متوسط التعقيد |
| | | 16.7 | 05 | معقد |
| | | 00 | 00 | شديد التعقيد |
| | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي يقدر بـ 03 لأن التنقيط يتراوح بين 1 و 5.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

تشير نتائج الجدول رقم 13، إلى أن 18 مؤسسة من بين 30 مؤسسة أي بنسبة 70%، تعتبر المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه هو محيط يتميز عموماً بالبساطة، 07 مؤسسات محيطها الخارجي محيط متوسط التعقيد، بينما 05 مؤسسة تعتبره محيط معقد.

وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي، نلاحظ أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 2.5 أقل من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 03، وهو ما يعني أن إجابات اغلب المستجوبين تميل إلى أن المحيط الخارجي هو محيط يتميز بالبساطة.

السؤال 06: عموماً، المحيط الخارجي الذي تتواجد في المؤسسة هو محيط:

جدول 14: مستوى تنافسية المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه المؤسسات.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 06 |
|-------------------|-----------------|------|---------|--------------------|
| 0.6288 | 4.5333 | 00 | 00 | غير تنافسي بالمرّة |
| | | 00 | 00 | ضعيف التنافسية |
| | | 6.7 | 02 | متوسط التنافسية |
| | | 33.3 | 10 | تنافسي |
| | | 60 | 18 | شديد التنافسية |
| | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي يقدر بـ 03 لأن التنقيط يتراوح بين 1 و 5.

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن 18 مؤسسة من بين 30 مؤسسة أي بنسبة 60%، تُعتبر المحيط الذي تنشط فيه هو محيط شديد التنافسية، 10 مؤسسات أي بنسبة 33.3% تُعتبر محيطها الخارجي هو محيط تنافسي، في حين مؤسستان تعتبران محيطها الخارجي محيط متوسط التنافس.

وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي، نلاحظ أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 4.53 أكبر بكثير من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 03، وهو ما يعني أن إجابات جل المستجوبين تميل إلى أن المحيط الخارجي هو محيط تنافسي.

السؤال 07: المنافسة التي تشهدها مؤسستكم هي:

جدول 15: نوع المنافسة التي تشهدها مؤسسات الدراسة.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة% | التكرار | جواب 07 |
|-------------------|-----------------|---------|---------|----------------|
| 0.9732 | 2.4667 | 6.7 | 02 | منافسة محلية |
| | | 66.7 | 20 | منافسة وطنية |
| | | 00 | 00 | منافسة اوروبية |
| | | 26.7 | 08 | منافسة دولية |
| | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي يقدر بـ 2.5 لأن التقيط يتراوح بين 1 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

من الجدول السابق يتضح أن 20 مؤسسة من بين 30 مؤسسة أجريت عليها الدراسة أي ما نسبته 66.7% من المؤسسات المستجوبة، تمارس نشاطها ضمن منافسة وطنية، 08 مؤسسات تخضع للمنافسة الدولية ومؤسستان تشهد منافسة محلية. وهو يدل مبدئياً على أن نطاق نشاط اليقظة الذي تمارسه لا يتعدى المستوى الوطني لأغلب المؤسسات.

وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي، نلاحظ أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 2.36 أقل من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 03، وهو ما يعني أن إجابات أغلب المستجوبين تميل إلى أن المنافسة التي تشهدها المؤسسات محل الدراسة هي منافسة وطنية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل المعلومات الخاصة بالفرضية الأولى:

تهدف الإجابة عن أسئلة هذا المحور إلى الخروج بنتيجة عامة حول مدى ومستوى ممارسة المؤسسات محل الدراسة لعملية اليقظة الإستراتيجية، أي ممارسة كل نشاطاتها (تحديد الاحتياجات من المعلومات، البحث وجمع المعلومات، المعالجة، التخزين والتوصيل واستخدامها في اتخاذ القرارات)، وبكل مكوناتها (يقظة تنافسية، تجارية، تكنولوجية...).

1. المعلومات العامة:

سؤال 08: ما المصطلح الذي تستخدمونه في مؤسستكم للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات؟ هل هو:

جدول 16: المصطلح المستخدم في المؤسسات للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 08 |
|-------------------|-----------------|------|---------|------------------|
| 1.3113 | 2.9333 | 23.3 | 07 | مراقبة المحيط |
| | | 6.7 | 02 | مسح المحيط |
| | | 33.3 | 10 | دراسة المحيط |
| | | 26.7 | 08 | اليقظة |
| | | 10 | 03 | الذكاء الاقتصادي |
| | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي يقدر بـ 03 لأن التنقيط يتراوح بين 1 و 5.

المصدر: إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان.

تشير نتائج الجدول إلى أن 08 مؤسسات فقط من بين 30 مؤسسة تستخدم مصطلح اليقظة للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات من المحيط الخارجي، فيما تستخدم 07 مؤسسات مصطلح مراقبة المحيط، 03 تستخدم الذكاء الاقتصادي و مؤسسات تستخدم مصطلح مسح المحيط، ويعود السبب في ذلك لعدم استيساغ مصطلح اليقظة، فأغلب المؤسسات تعتبرها دراسة لمحيطها الخارجي، كذلك يرجع ذلك لعدم رسمية هذا النشاط.

سؤال 09: منذ متى ومؤسستكم تمارس هذا النشاط؟

جدول 17: عمر ممارسة عملية اليقظة في المؤسسات.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 09 |
|-------------------|-----------------|------|---------|-----------------|
| 1.0063 | 3.4333 | 3.3 | 01 | لا وجود له |
| | | 13.3 | 04 | أقل من سنة |
| | | 33.3 | 10 | بين 1 و 2 سنة |
| | | 36.7 | 11 | بين 2 و 4 سنوات |
| | | 13.3 | 04 | أكثر من 5 سنوات |
| | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي يقدر بـ 03 لأن التنقيط يتراوح بين 1 و 5.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن 14 مؤسسات من بين 30 مؤسسة تمارس نشاط اليقظة منذ أقل من سنتين، 11 مؤسسة تمارس هذا النشاط بين سنتين وأربع سنوات، و 4 مؤسسات عمر نشاط اليقظة الذي تمارسه يزيد عن 05 سنوات.

وعليه يمكن استنتاج أن نصف المؤسسات (15 مؤسسة) التي أجريت عليها الدراسة يزيد عمر يقظتها عن سنتين، ما يعني أن نشاط اليقظة هو نشاط حديث بدأت تنتهجه المؤسسات في سبيل تحقيق مجموعة من الأهداف، وما يؤكد ذلك هو المتوسط الحسابي المحسوب والمقدر بـ 3.43 والذي يفوق المتوسط الفرضي المقدر بـ 03.

كذلك، هذه النتائج تُفسَّر إلى حد ما نتائج السؤال السابق، المتعلق بالمصطلح الذي تطلقه المؤسسات نشاط البحث وجمع المعلومات من المحيط الخارجي، فحدائثة الممارسة في المؤسسات يجعل عدم وجود اتفاق على المصطلح الحقيقي الدال على حقيقة هذا النشاط.

سؤال 10: هل توجد وحدة خاصة مكلفة بوظيفة اليقظة في مؤسستكم

جدول 18: وحدة خاصة بنشاط اليقظة

| النسبة | التكرار | جواب 10 |
|--------|---------|---------|
| 3.3 | 01 | نعم |
| 96.7 | 29 | لا |
| 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي يقدر ب 0.5 لأن التنقيط يتراوح بين 0 و 1.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

تشير النتائج الجدول رقم 18 أن 29 مؤسسة من بين 30 مؤسسة التي أجريت عليها الدراسة لا تملك وحدة خاصة مستقلة في الهيكل التنظيمي مهمتها البحث عن المعلومات، جمعها، معالجتها وتوصيلها لمتخذ القرار في المؤسسة، فنشاط جمع المعلومات هي وظيفة أو مُهَمَّة كل عامل في المؤسسة حسب وظيفته. في حين مؤسسة واحدة فقط تمتلك وحدة خاصة هي مؤسسة دانون، إذ من خلال الاستجواب الذي تم مع المدير التجاري لمؤسسة الإخوة بن سكة (الموزع الحصري لعلامة دانون في ولاية سطيف)، بحضور المدير الجهوي وممثل شركة دانون (المكلف بدراسة السوق)، تبين أنها المؤسسة الوحيدة التي تملك وحدة خاصة في الهيكل التنظيمي مكلفة باستقبال المعلومات النصف معالجة والمجمعة عن طريق موظفيها في مختلف ولايات الوطن، ومن ثم جمعها مع بعضها البعض ومعالجتها والخروج بنتائج عامة عن السوق الجزائري من شأنها المساعدة في عملية اتخاذ القرار.

سؤال 11: حسب رأيك، ما مستوى أو درجة رسمية النشاط الممارس من قبل المؤسسة؟

جدول 19: مستوى أو درجة رسمية النشاط الممارس من قبل المؤسسة.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة % | التكرار | جواب 11 |
|-------------------|-----------------|----------|---------|----------------|
| 1.1034 | 2.4333 | 26.7 | 08 | غير رسمية فقط |
| | | 20 | 06 | ضعيفة الرسمية |
| | | 40 | 12 | متوسطة الرسمية |
| | | 10 | 03 | رسمية |
| | | 3.3 | 01 | شديدة الرسمية |
| | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي يقدر ب 03 لأن التنقيط يتراوح بين 1 و 5.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

تشير النتائج الجدول أعلاه أن 12 مؤسسة من بين 30 مؤسسة التي أجريت عليها تمارس نشاط يقظة متوسط الرسمية، في حين 06 مؤسسات تمارس نشاط يقظة ضعيف الرسمية، 08 مؤسسات تمارس نشاط يقظة غير رسمي، 03 مؤسسات تمارس نشاط يقظة رسمي ومؤسسة واحدة يقظتها شديدة الرسمية. وعليه، يمكن اعتبار أن اغلب المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة تمارس نشاط يقظة ضعيف إلى متوسط الرسمية، وما يؤكد ذلك هو المتوسط الحسابي للسؤال المقدر بـ 2.43 الأقل من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 03.

2- مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية:

تهدف أسئلة هذا الجزء من الاستبيان إلى التأكد من أن ممارسة المؤسسات محل الدراسة تمارس عملية اليقظة الإستراتيجية، وذلك من خلال التأكد أن جميع مراحل اليقظة الإستراتيجية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري هي موجودة ومطبقة من طرفها.

2-1- مرحلة تحديد الاحتياجات من المعلومات:

تهدف أسئلة هذا العنصر إلى التأكد من أن المؤسسات محل الدراسة يعتمدون مرحلة تحديد الاحتياجات من المعلومات في عملية اليقظة الإستراتيجية التي يمارسونها.

سؤال 12: هل توجد مرحلة تحديد الاحتياجات من المعلومات المراد الحصول عليها من المحيط الخارجي؟

جدول 20: التأكد من وجود مرحلة تحديد الاحتياجات من المعلومات.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 12 |
|---------|---------------|-------------|-------------|--------|-------------------|-----------------|------|---------|---------|
| غير دال | 0.47 | 0.05 | 29 | 0.72 | 0.50 | 0.56 | 46.6 | 14 | نعم |
| | | | | | | | 53.4 | 16 | لا |
| | | | | | | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 0.5 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 1.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 0.56 متقارب مع المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 0.5، وهو ما يعني أن هناك شبه توازن في إجابات المستجوبين، فمن بين 30 مؤسسة مستجوبة، 17 مؤسسة تقوم بمرحلة تحديد الاحتياجات من المعلومات المراد الحصول عليها من المحيط الخارجي، و 13 مؤسسة لا

تقوم بتحديد الاحتياجات من المعلومات المراد الحصول عليها من المحيط الخارجي. وتعتبر هذه المرحلة هامة ضمن عملية اليقظة الإستراتيجية لأنها المرحلة التي تحدد فيها الأولويات، ونطاق اليقظة (عناصر المراقبة منافس، منتج...) ويضبط فيها نشاط جامعي المعلومات.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة ب: 0.72 وهي غير دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.47)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أي أن آراء المستجوبين موزعة بين من يقوم بمرحلة الاحتياجات من المعلومات المراد الحصول عليها من المحيط الخارجي ومن لا يقوم بهذه المرحلة.

سؤال 13: عموماً، حدد مدى تكرر نشاطات هذه المرحلة؟

جدول 21: مستوى تكرر نشاط تحديد الاحتياجات من المعلومات.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 13 |
|------------|------------------|----------------|----------------|----------|----------------------|--------------------|------|---------|---------|
| غير دال | 0.53 | 0.05 | 29 | 0.63- | 1.73 | 1.8 | 40 | 12 | أبداً |
| | | | | | | | 6.7 | 02 | نادراً |
| | | | | | | | 16.7 | 05 | أحياناً |
| | | | | | | | 6.7 | 02 | غالباً |
| | | | | | | | 30 | 09 | دائماً |
| | | | | | | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر ب 1.8 متقارب مع المتوسط الفرضي للسؤال المقدر ب 2، وهو ما يعني أن هناك شبه توازن في إجابات المستجوبين. وهو ما يتوافق ونتائج إجابات السؤال السابق.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة ب: -0.63 وهي غير دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.53)، وهو ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أي أن آراء المستجوبين موزعة على مستويات تكرر نشاطات هذه المرحلة.

سؤال 14: ما أجزاء المحيط الخارجي التي تدخل ضمن نطاق اليقظة؟

جدول 22: عناصر المحيط الخارجي التي تدخل ضمن نطاق اليقظة.

المتوسط الفرضي هو 0.5 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 1.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | سؤال 14 مجالات المحيط المراقب |
|---------|---------------|-------------|-------------|--------|-------------------|-----------------|---|
| دال | **** | 0.05 | 29 | **** | 00 | 01 | 01- المحيط التنافسي (المنافسين) |
| دال | 0.00 | | | 1.68 | 0.44 | 0.73 | 02- المحيط التكنولوجي (المحيط التقني والعلمي) |
| دال | **** | | | ***** | 0 | 1 | 03- المحيط التجاري والتسويقي (موردين، عملاء، |
| غير دال | 0.24 | | | 0.62 | 0.50 | 0.56 | 04- المحيط القانوني والتشريعي |
| غير دال | 0.18 | | | 0.45 | 0.49 | 0.48 | 05- المحيط الاجتماعي الثقافي |
| دال | **** | | | **** | 00 | 00 | 06- المحيط المالي (البورصة، المساهمين،...) |
| دال | 0.03 | | | 2.14 | 1.07 | 0.62 | المجموع |

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي العام والذي يقدر ب: 0,62، أكبر من المتوسط الفرضي العام المقدر بـ 0,5، وهذا يعني أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تهتم بمراقبة أجزاء المحيط الخارجي المذكورة في الجدول (عدى المحيط المالي)، وتدخلها ضمن نطاق اليقظة التي تمارسها.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة ب: 2.14 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى دلالة قدره (0.03)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين، لصالح قيام المؤسسات بمراقبة المحيط التنافسي، التكنولوجي والتجاري وبدرجة أقل المحيط القانوني والاجتماعي.

أما على مستوى العبارات، ومن خلال ملاحظ قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم 01 (المحيط التنافسي) و العبارة رقم 03 (المحيط التجاري والتسويقي) المقدرة بـ 01 و المقدرة بـ 00 بالنسبة للعبارة رقم 06 (المحيط المالي)، يتضح أن كل المؤسسات محل الدراسة، أي 30 مؤسسة من أصل 30 تقوم بمراقبة المحيط التنافسي والمحيط التجاري والتسويقي، ولا تقوم بمراقبة المحيط المالي.

في حين أن المتوسط الحسابي (0.73) للعبارة رقم 02 (المحيط التكنولوجي) أكبر من المتوسط الفرضي للسؤال (0.5)، وهو ما يدل على أن أغلب المؤسسات محل الدراسة (22 مؤسسة) تقوم بمراقبة المحيط التكنولوجي. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة ب: 1.68 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين، لصالح قيام المؤسسات بمراقبة المحيط التكنولوجي.

أما فيما يخص العبارة رقم 04 (المحيط القانوني والتشريعي)، والعبارة رقم 05 (المحيط الاجتماعي والثقافي)، ومن خلال ملاحظة قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ: 0.56 و 0.48 المتقاربة مع قيمة المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ: 0.5، فأراء المستجوبين موزعة بين من يقوم بمراقبة هذين الجزئين من المحيط الخارجي وبين من لا يهتم بمراقبتها. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدر بـ: 0.62 و 0.45 وهي غير دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.24) و (0.18)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

سؤال 15: هل يوجد تسلسل أو ترتيب حسب الأولوية لمجالات المحيط الخارجي المراقب؟

وُضِعَ هذا السؤال للتأكد من مدى صدق الإجابة على السؤال رقم 12 والسؤال رقم 13، فيما أن أغلب المؤسسات لا تمارس مرحلة تحديد الاحتياجات من المعلومات، فمن المفروض أن أغلب المؤسسات تجيب بـ لا على هذا السؤال، أي لا يوجد تسلسل أو ترتيب حسب الأولوية لمجالات المحيط الخارجي المراقب.

جدول 23: عناصر المحيط الخارجي التي تدخل ضمن نطاق اليقظة.

| جواب 15 | التكرار | % | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الخطأ | مستوى الدلالة | القرار |
|---------|---------|------|-----------------|-------------------|--------|-------------|-------------|---------------|---------|
| نعم | 13 | 43.4 | 0.4 | 0.5 | -1.1 | 29 | 0.05 | 0.28 | غير دال |
| لا | 17 | 56.6 | | | | | | | |
| المجموع | 30 | 100 | | | | | | | |

المتوسط الفرضي هو 0.5 لان التقيط يتراوح بين 0 و 1.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 0.4 أقل من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 0.5، وهو ما يعني أن آراء المستجوبين موزعة بين من يقوم بترتيب أو إعطاء أولوية لمجالات المحيط الخارجي، وبين من لا يقوم بذلك، فمن بين 30 مؤسسة مستجوبة، 17 مؤسسة لا تقوم بترتيب أو منح الأولوية لمجال من مجالات المحيط الخارجي، بينما 12 مؤسسة فقط تقوم بذلك.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدر بـ: -1.1 وهي غير دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.28)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ومنه، فإن إجابات هذا السؤال تعكس إلى حد ما الإجابات على الأسئلة السابقة الخاصة بهذا الجزء. أما يمكن الخروج به كنتيجة هو أن نصف المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة تقوم وتعتمد على مرحلة تحديد الاحتياجات من المعلومات في حين النصف الآخر لا يعتمد عليها، إلا أنه كل المؤسسات تعطي أهمية بالغة للمحيط التنافسي والتجاري وبدرجة أقل للمحيط التكنولوجي، القانوني والاجتماعي، ولا تهتم أبداً بالمحيط المالي.

2-2 مرحلة البحث وجمع المعلومات:

تهدف أسئلة هذا العنصر إلى التأكد من أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد البحث وجمع المعلومات من مصادر متنوعة في عملية اليقظة الإستراتيجية التي تمارسها.

سؤال 16: هل توجد مرحلة بحث وجمع المعلومات؟

جدول 24: التأكد من وجود مرحلة البحث وجمع المعلومات.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 16 |
|--------|------------------|----------------|----------------|--------|----------------------|--------------------|-----|---------|---------|
| دال | **** | 0.05 | 29 | **** | 00 | 01 | 100 | 30 | نعم |
| | | | | | | | 00 | 00 | لا |
| | | | | | | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 0.5 لان التنقيط يتراوح بين 0 و1.

نلاحظ من الجدول رقم 24، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 01 كبير جداً على المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 0.5، وهو ما يعني أن كل المستجوبين أجمعوا على وجود مرحلة البحث وجمع المعلومات.

سؤال 17: عموماً، حدد مدى تكرر نشاطات هذه المرحلة؟

جدول 25: مستوى تكرر نشاط تحديد الاحتياجات من المعلومات.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 17 |
|--------|------------------|----------------|----------------|--------|----------------------|--------------------|-----|---------|---------|
| دال | 0.00 | 0.05 | 29 | 0.72 | 1.03 | 3.36 | 00 | 00 | أبداً |
| | | | | | | | 6.7 | 02 | نادراً |
| | | | | | | | 20 | 06 | أحياناً |
| | | | | | | | 3.3 | 01 | غالباً |
| | | | | | | | 70 | 21 | دائماً |
| | | | | | | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 3.36 أكبر بكثير من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 02، وهو ما يعني أن آراء أغلب المستجوبين والمقدرة بـ 21 مؤسسة من بين 30 مستجوبة، تقوم بتكرير نشاط البحث وجمع المعلومات بصفة دائمة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدر بـ: 0.72 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول

مدى تكرير نشاط البحث وجمع المعلومات لصالح الصفة الدائمة، أي نشاط جمع المعلومات يكون بصفة مستمرة.

سؤال 18 : ما مصادر المعلومات المستخدمة؟ (حدد مدى تكرر استخدامها).

جدول 26: المصادر الخارجية الرسمية.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | جواب 18 - أ المصادر الخارجية الرسمية |
|---------|---------------|-------------|-------------|--------|-------------------|-----------------|--|
| غير دال | 0.3 | 0.05 | 29 | 1.04 | 0.87 | 2.16 | الصحف الاقتصادية/ الصحف |
| دال | 0.00 | | | 3.69- | 1.18 | 1.2 | منشورات مختلفة (كتب، رسائل، موسوعات...) |
| دال | 0.00 | | | 3.75 | 0.68 | 2.46 | وسائل الاعلام الأخرى (التلفاز، |
| دال | 0.00 | | | 13.04- | 0.63 | 0.5 | قواعد وبنوك المعلومات، الأقراص |
| دال | 0.00 | | | 20.36- | 0.48 | 0.2 | براءات الاختراع |
| دال | 0.02 | | | 2.44- | 1.19 | 1.46 | المعايير |
| دال | 0.00 | | | 5.35- | 1.12 | 0.90 | دراسات مؤسسات خاصة أو حكومية |
| دال | 0.00 | | | 5.49- | 0.96 | 1.03 | مصادر قانونية (غرفة التجارة، محكمة التجارة...) |
| غير دال | 0.32 | | | 1 | 0.91 | 2.16 | الانترنت* |
| غير دال | 0.36 | | | 0.93 | 7.24 | 2.14 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام والذي يقدر ب: 2.14، أكبر بقليل من المتوسط الفرضي العام المقدر ب 02، وهذا ما يدل على أن هناك توازن في إجابات المستجوبين، فيما يخص المصادر الخارجية الرسمية التي تجمع منها معلومات اليقظة الإستراتيجية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة ب: 0.93 وهي غير دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.36)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين، خاصة بمستوى تكرر نشاط جمع المعلومات من المصادر الخارجية الرسمية المذكورة في الجدول السابق.

أما على مستوى العبارات فيمكن ملاحظة النقاط التالية:

- بالنسبة لمصدر المعلومات الرسمية الخارجية (الصحف الاقتصادية/الصحف المتخصصة والانترنت)، فالمتوسط الحسابي لهذين المصدرين مساوي تقريبا للمتوسط الحسابي الفرضي، وهو ما يدل على أن إجابات المستجوبين موزعة بين من يعتمد هذان المصدران بصفة دائمة ومن يستخدمهما بصفة غير دائمة (نادرة). وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة ب: 1.04 و 1 ، وهي غير دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.3) و (0.32)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول مستوى تكرار استخدام الصحف الاقتصادية والانترنت كمصدرين خارجيين رسميين في جمع المعلومات؛

● بالنسبة لمصدر وسائل الإعلام الأخرى (التلفاز، الراديو)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 2.46 أكبر من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 02، وهو ما يعني أن أغلب المستجوبين يعتمدون على هذا المصدر في جمع المعلومات بصفة غالبية، أي أن مصدر أغلب المعلومات التي يتم جمعها هي وسائل الإعلام (التلفاز، الراديو...). وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة بـ: 3.75 وهي غير دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين، لصالح الاعتماد الدائم على مصدر وسائل الإعلام الأخرى كالتلفاز والراديو في جمع المعلومات؛

● فيما يخص المصادر الخارجية الرسمية لجمع المعلومات الأخرى (منشورات مختلفة، قواعد وبنوك المعلومات، براءات الاختراع، المعايير، دراسات المؤسسات الحكومية والخاصة، المصادر القانونية)، فالمتوسط الحسابي لها أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، وهذا ما يدل على أن أغلب المؤسسات المستجوبة لا تعتمد على هذه المصادر بصفة دائمة في جمع المعلومات، بل تعتمد عليها بصفة نادرة. وما يؤكد ذلك هو قيمة t المقدرة بـ: 3.69، -13.04، -0.36، -2.44، -5.35 و-5.49، وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00) و (0.02)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين، خاصة بمستوى تكرار نشاط جمع المعلومات من هذه المصادر لصالح الصفة النادرة، أي نادرا ما يتم الاعتماد على تلك المصادر في جمع المعلومات.

جدول 27: المصادر الداخلية الرسمية.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | جواب 18 - ب المصادر الداخلية الرسمية |
|--------|---------------|-------------|-------------|----------|-------------------|-----------------|---|
| دال | 0.00 | 0.05 | 29 | 5.11 | 0.75 | 2.7 | التقارير الداخلية |
| دال | 0.01 | | | 2.56- | 1.35 | 1.36 | الشبكة الداخلية لتبادل المعلومات "l'intranet" |
| دال | 0.00 | | | 4.47 | 2.16 | 2.88 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام والذي يقدر بـ: 2.8، أكبر من المتوسط الفرضي العام المقدر بـ 02، وهذا ما يدل على أن آراء أغلب المستجوبين، تعتمد على التقارير الداخلية والشبكة الداخلية لتبادل المعلومات كمصادر داخلية رسمية في جمع معلومات اليقظة التي تمارسها.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدر بـ: 4.47 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين، لصالح الاستخدام الدائم للمصادر الداخلية الرسمية الموضحة في الجدول السابق في جمع المعلومات.

أما على مستوى العبارات، ومن خلال مقارنة المتوسط الحسابي لكل عبارة بالمتوسط الفرضي، ونتيجة الاختبار t لكل عبارة، يمكن استنتاج أن استخدام المؤسسات المستجوبة للتقارير الداخلية كمصدر داخلي رسمي للمعلومات، يكون بصفة غالبية أما الاعتماد على الشبكة الداخلية لتبادل المعلومات "l'intranet" يكون بصفة نادرة، والسبب في ذلك يعود إلى عدم امتلاك كل مؤسسات الدراسة هذه الآلية.

جدول 28: المصادر الخارجية غير الرسمية.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | جواب 18-ج المصادر الخارجية غير الرسمية |
|---------|---------------|-------------|-------------|--------|-------------------|-----------------|---|
| دال | 0.05 | 0.05 | 29 | 1.96 | 0.83 | 2.30 | المنافسين |
| دال | 0.00 | | | 7.16 | 0.53 | 2.70 | العملاء |
| غير دال | 0.13 | | | 1.54- | 0.94 | 1.73 | الموردين |
| دال | 0.01 | | | 2.47- | 1.10 | 1.50 | المهمات والسفريات + المعرض |
| دال | 0.00 | | | 4.59- | 1.11 | 1.06 | المؤتمرات والندوات، واللقاءات |
| دال | 0.00 | | | 5.12- | 1.03 | 1.03 | الجمعيات المهنية |
| دال | 0.00 | | | 5.01- | 1.12 | 0.93 | مكاتب الدراسات والاستشارات |
| دال | 0.00 | | | 3.06 | 5.77 | 2.46 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط الحسابي العام والذي يقدر بـ: 2.46، أكبر من المتوسط الفرضي العام المقدر بـ 02، وهذا ما يدل على أن آراء أغلب المستجوبين، تعتمد بصفة غالبية -إن لم نقل دائمة- على المصادر الخارجية غير الرسمية في جمع معلومات اليقظة التي تمارسها.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة بـ: 3.06 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين، لصالح الاعتماد الدائم على الخارجية غير الرسمية الموضحة في الجدول السابق في جمع المعلومات. أما على مستوى العبارات، ومن خلال مقارنة المتوسط الحسابي لكل عبارة بالمتوسط الفرضي، ونتيجة الاختبار t لكل عبارة، يمكن استنتاج أن أغلب المؤسسات المستجوبة تعتمد على المنافسين والعملاء وبصفة غالبية في جمع المعلومات، وبعبارة أخرى، فإن أغلب المعلومات التي تجمعها يكون مصدرها المنافسين والعملاء، في حين لا تستخدم المصادر الأخرى (المهمات والسفرات+ المعارض، المؤتمرات والندوات، الجمعيات المهنية مكاتب الدراسات) في جمع المعلومات إلا في أوقات نادرة، أي نادرا ما يكون مصدر المعلومات التي تجمعها أحد المصادر السابقة. أما فيما يخص مصدر الموردين، فأراء المستجوبين موزعة بين مستويات تكرر استخدام هذا المصدر في جمع المعلومات أي موزعة بين الاستخدام النادر، الغالب والدائم.

جدول 29: المصادر الداخلية غير الرسمية.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | جواب 18-d المصادر الداخلية غير الرسمية |
|---------|---------------|-------------|-------------|----------|-------------------|-----------------|---|
| دال | 0.02 | 0.05 | 29 | 2.40 | 0.75 | 2.33 | الإدارة العليا |
| دال | 0.00 | | | 4.57 | 0.67 | 2.56 | الوحدة التجارية والتسويقية |
| دال | 0.00 | | | 8.30 | 0.57 | 2.86 | التجارون (قوة البيع) |
| دال | 0.00 | | | -3.07 | 1.07 | 1.40 | المشتريات، |
| غير دال | 0.71 | | | -0.37 | 0.98 | 1.93 | البحث والتطوير |
| دال | 0.00 | | | 12.01 | 2.76 | 3.21 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام والذي يقدر بـ: 3.21، أكبر بكثير من المتوسط الفرضي العام المقدر بـ 02، وهذا ما يدل على أن آراء أغلب المستجوبين، تعتمد بصفة دائمة على المصادر الداخلية غير الرسمية في جمع المعلومات معلومات اليقظة التي تمارسها.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة ب: 12.01 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين، لصالح الاعتماد الدائم على المصادر الداخلية غير الرسمية الموضحة في الجدول السابق في جمع المعلومات.

أما على مستوى العبارات، ومن خلال مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي، ونتيجة الاختبار t لكل عبارة، يمكن استنتاج أن أغلب المؤسسات المستجوبة تعتمد على الإدارة العليا، الوحدة التجارية والتسويقية وقوة البيع وبصفة دائمة في جمع المعلومات، في حين لا تعتمد بصفة دائمة على وظيفة المشتريات في جمع المعلومات، أي نادرا ما تكون المعلومات التي تجمعها نابعة عن هذه الوظيفة، أما فيما يخص الاعتماد على وظيفة البحث والتطوير كمصدر داخلي غير رسمي في جمع المعلومات، فأراء المستجوبين موزعة بين مستويات تكرر استخدام هذا المصدر في جمع المعلومات أي موزعة بين الاستخدام النادر، وعدم استخدامها إطلاقاً، والسبب يعود إلى عدم فعالية دور هذه الوظيفة أو انعدامها في بعض المؤسسات المستجوبة.

سؤال 19: عموماً، ما تقييمك لكمية مصادر المعلومات المستخدمة؟

جدول 30: تقييم كمية مصادر المعلومات.

| جواب 19 | التكرار | % | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الخطأ | مستوى الدلالة | القرار |
|-----------|---------|------|-----------------|-------------------|----------|-------------|-------------|---------------|---------|
| ضعيف جدا | 03 | 10 | 1.9 | 1.03 | -0.53 | 29 | 0.05 | 0.6 | غير دال |
| ضعيف | 07 | 23.3 | | | | | | | |
| متوسط | 11 | 36.7 | | | | | | | |
| مرتفع | 08 | 26.7 | | | | | | | |
| مرتفع جدا | 01 | 3.3 | | | | | | | |
| المجموع | 30 | 100 | | | | | | | |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر ب 1.9 تقريبا يتساوى مع المتوسط الفرضي للسؤال المقدر ب 02، وهو ما يعني أن آراء المستجوبين حول مدى ضعف او ارتفاع كمية مصادر المعلومات المستخدمة في مؤسساتهم موزعة، فمن بين 30 مؤسسة مستجوبة، 11 مؤسسة تعتبر هذه المصادر المستخدمة في جمع المعلومات متوسطة الكمية، 10 مؤسسات تعتبرها ضعيفة الكمية، بينما 09 تنظر إلى كمية مصادر المعلومات التي تستخدمها على أنها مرتفعة الكمية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة ب: -0.53 وهي غير دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى دلالة قدره (0.6)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

سؤال 20: عموماً، ما تقييمك لجودة مصادر المعلومات المستخدمة؟

جدول 31: تقييم جودة مصادر المعلومات المستخدمة.

| جواب 20 | التكرار | % | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الخطأ | مستوى الدلالة | القرار |
|-----------|---------|------|-----------------|-------------------|--------|-------------|-------------|---------------|---------|
| ضعيف جدا | 03 | 10 | 1.76 | 1.00 | -1.27 | 29 | 0.05 | 0.21 | غير دال |
| ضعيف | 09 | 30 | | | | | | | |
| متوسط | 11 | 36.7 | | | | | | | |
| مرتفع | 06 | 20 | | | | | | | |
| مرتفع جدا | 01 | 3.3 | | | | | | | |
| المجموع | 30 | 100 | | | | | | | |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر ب 1.76 متقارب مع المتوسط الفرضي للسؤال المقدر ب 02، وهو ما يعني أن آراء المستجوبين حول مدى ضعف او ارتفاع جودة مصادر المعلومات المستخدمة في مؤسساتهم موزعة، فمن بين 30 مؤسسة مستجوبة، 11 مؤسسة تعتبر المصادر التي تعتمد عليها للحصول على المعلومات متوسطة الجودة، 12 مؤسسات تعتبرها ضعيفة الجودة، بينما 07 تنظر إلى مصادر المعلومات التي تستخدمها على أنها ذات جودة مرتفعة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة ب: -1.27 وهي غير دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى دلالة قدره (0.21)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

من خلال نتائج هذا الجزء من الاستبيان، يتضح أن كل المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة تقوم وتعتمد على مرحلة الجمع وبحث المعلومات عن عناصر المحيط الخارجي التي تدخل ضمن نطاق يقظتها، من مصادر متنوعة ومتعددة، أغلبها من مصادر غير رسمية (داخلية وخارجية)، ولم يمكن التأكد من كفاية كمية هذه المصادر ولا جودتها وذلك لوجود توزع في إجابات المستجوبين (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية).

2-3- مرحلة معالجة المعلومات:

تهدف أسئلة هذا العنصر إلى التأكد من أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد مرحلة معالجة المعلومات في عملية اليقظة الإستراتيجية التي تمارسها، فهي المرحلة التي يتم تحويل فيها المعلومات الأولية (المجمعة) إلى معلومات مفيدة صالحة لاتخاذ القرار.

سؤال 21: هل توجد مرحلة لمعالجة (فرز، تحليل، تركيب، إعادة التشكيل) المعلومات المجمعة؟

جدول 32: التأكد من وجود مرحلة معالجة المعلومات.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 21 |
|--------|------------------|----------------|----------------|--------|----------------------|--------------------|-----|---------|---------|
| دال | **** | 0.05 | 29 | **** | 00 | 01 | 100 | 30 | نعم |
| | | | | | | | 00 | 00 | لا |
| | | | | | | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 0.5 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 1.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 01 كبير جداً على المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 0.5، وهو ما يعني أن كل المستجوبين أجمعوا على وجود مرحلة معالجة المعلومات.

سؤال 22: عموماً، حدد مدى تكرر نشاطات هذه المرحلة؟

جدول 33: مستوى تكرر نشاط معالجة المعلومات.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 22 |
|--------|------------------|----------------|----------------|--------|----------------------|--------------------|------|---------|---------|
| دال | 0.00 | 0.05 | 29 | 5.83 | 1.12 | 3.2 | 3.3 | 01 | أبداً |
| | | | | | | | 3.3 | 01 | نادراً |
| | | | | | | | 23.3 | 07 | أحياناً |
| | | | | | | | 10 | 03 | غالباً |
| | | | | | | | 60 | 18 | دائماً |
| | | | | | | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 3.2 أكبر بكثير من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 02، وهو ما يعني أن آراء أغلب المستجوبين والمقدرة بـ 18 مؤسسة من بين 30 مستجوبة، تقوم بتكرير نشاط معالجة المعلومات من فرز، تحليل، تركيب وإعادة التشكيل بصفة دائمة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة بـ: 5.83 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول مدى تكرار نشاط معالجة المعلومات لصالح الصفة الدائمة.

سؤال 23: ما أدوات التحليل المستخدمة في هذه المرحلة؟

جدول 34: أدوات التحليل المستخدمة في معالجة المعلومات.

| ملاحظة | القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | جواب 23 |
|---|---------|---------------|-------------|-------------|----------|-------------------|-----------------|--------------------------|
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستخدام النادر لطريقة استقراء الماضي. | دال | 0.05 | 0.05 | 29 | 1.98- | 1.10 | 1.6 | استقراء الماضي |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستخدام النادر لطريقة الاستعانة برأي الخبراء. | دال | 0.00 | | | 4.32- | 0.97 | 1.23 | رأي الخبراء |
| عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أي الاجابات موزعة. | غير دال | 1 | | | 0.000 | 1.23 | 2 | طريقة السيناريو |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لصالح الاستخدام الغالب لطرق التحليل الإستراتيجية. | دال | 0.04 | | | 0.61 | 1.19 | 2.53 | طرق التحليل الإستراتيجية |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لصالح الاستخدام الغالب للتحليل المالي. | دال | 0.05 | | | 1.90 | 0.96 | 2.73 | التحليل المالي |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لصالح الاستخدام الدائم لمختلف أدوات التحليل السابقة. | دال | 0.00 | | | 3.79 | 5.24 | 02.75 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام والذي يقدر بـ: 2.75، أكبر من المتوسط الفرضي العام المقدر بـ 02، وهذا ما يدل على أن آراء أغلب المستجوبين، تعتمد بصفة غالبية على الطرق الموضحة في الجدول في تحليل المعلومات التي يتم جمعها من مختلف أجزاء المحيط الخارجي للمؤسسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة بـ: 3.79 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين، لصالح الاستخدام الغالب لأدوات التحليل المختلفة الموضحة في الجدول أثناء مرحلة معالجة المعلومات.

أما على مستوى العبارات، ومن خلال مقارنة المتوسط الحسابي لكل عبارة بالمتوسط الفرضي، ونتيجة الاختبار t لكل عبارة، يمكن استنتاج أن أغلب المؤسسات لا تستخدم طريقة استقراء الماضي، وطريقة رأي الخبراء في معالجة المعلومات بصفة دائمة، بل تستخدمها في أوقات نادرة فقط، في حين نصف المؤسسات المستجوبة (15 من بين 30) تستخدم طريقة السيناريو بصفة دائمة في حين أن النصف الآخر لا يعتمد عليها إلا بصفة نادرة في معالجة المعلومات، أما فيما يخص طرق التحليل الإستراتيجية وطريقة التحليل المالي فأراء أغلب المستجوبين تشير إلى الاستخدام الغالب والدائم لهذه الطريقتان في معالجة المعلومات المجمع. ومن خلال المقابلة المباشرة مع أغلب المستجوبين أشاروا إلى التركيز على استخدام طرق وأساليب إحصائية (جداول إحصائية، نسب، ...) في استخراج المعنى من المعلومات الأولية.

سؤال 24: من الشخص المكلف بمعالجة المعلومات المجمع؟

جدول 35: الشخص المسؤول عن معالجة المعلومات.

| ملاحظة | القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | جواب 24 |
|---|--------|---------------|-------------|-------------|----------|-------------------|-----------------|--------------------------------------|
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين لصالح تكليف جامع المعلومات الأولي بصفة دائمة في معالجة المعلومات | دال | 0.01 | 0.05 | 29 | 0.72 | 1.00 | 2.98 | جامع المعلومات الأولي |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين لصالح تدخل خبير داخلي في معالجة المعلومات بصفة نادرة. | دال | 0.00 | | | 3.84- | 0.85 | 1.40 | خبير داخلي |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين لصالح عدم تدخل أفراد وحدة اليقظة في معالجة المعلومات | دال | 0.00 | | | 10.52- | 0.85 | 0.36 | أفراد وحدة اليقظة الاستراتيجية |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين لصالح عدم تدخل مسؤول اليقظة في معالجة المعلومات | دال | 0.00 | | | 15.50- | 0.64 | 0.16 | مسؤول اليقظة الاستراتيجية |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين لصالح ندرة تدخل فريق عمل مكون من أشخاص داخليين مختلفين في معالجة المعلومات | دال | 0.00 | | | 7.88- | 0.69 | 1.00 | فريق عمل مكون من أشخاص مختلفين |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين لصالح عدم تدخل فريق عمل داخلي بمشاركة خبراء خارجيين | دال | 0.00 | | | 11.78- | 0.72 | 0.43 | فريق عمل داخلي بمشاركة خبراء خارجيين |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين لصالح عدم تدخل معظم الأشخاص السابقة في عملية معالجة المعلومات، إلا في حالات نادرة. | دال | 0.00 | | | 5.35- | 3.10 | 1.49 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام والذي يقدر ب: 1.49، أقل من المتوسط الفرضي العام المقدّر بـ02، وهذا ما يدل على أن آراء أغلب المستجوبين، تتفق على أن مؤسساتهم لا تُكَلِّف الأشخاص الموضحة في الجدول السابق إلا في حالات نادرة بمعالجة (تحليل، تفسير، تبويب واستخراج المعنى...) المعلومات التي يتم جمعها في المرحلة الأولى من مراحل اليقظة الإستراتيجية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة ب: -5.35 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين، لصالح الاعتماد النادر على الأشخاص الموضحة في الجدول في معالجة المعلومات.

أما على مستوى العبارات، ومن خلال مقارنة المتوسط الحسابي لكل عبارة بالمتوسط الفرضي، ونتيجة الاختبار t لكل عبارة، يمكن استنتاج أن أغلب المؤسسات المستجوبة تعتمد بصفة دائمة على جامع المعلومات الأولي وتكلفه بمعالجة المعلومات المجمعّة، في حين تعتمد بصفة نادرة على الخبر الداخلي، أو لفريق عمل مكون من أشخاص داخليين مختلفين في معالجة المعلومات المجمعّة، بينما لا تعتمد إطلاقاً على أفراد وحدة اليقظة الإستراتيجية أو مسؤول وحدة اليقظة، في معالجة المعلومات والسبب في ذلك هو انعدام هذه الوحدة في المؤسسات المستجوبة (كما وضحته نتائج السؤال رقم 10)، ما عدى في مؤسسة دانون التي تحتوي على هذه الوحدة وتستخدم هذان الشخصان في معالجة المعلومات، وهو نفس الشيء بالنسبة لفريق عمل داخلي بمشاركة خبراء خارجيين.

تشير نتائج هذا الجزء من المحور الثاني إلى أن كل المؤسسات محل الدراسة تعتمد بصفة دائمة على مرحلة معالجة المعلومات في عملية اليقظة التي تمارسها، إذ تستخدم في ذلك مجموعة من الأدوات خصوصاً أدوات التحليل الاستراتيجي، التحليل المالي... وأدوات أخرى لم تظهر في الاستبيان هي الأدوات الإحصائية (جداول، نسب، ...)، إلا أن المؤسسات تعاني من ضعف في معالجة المعلومات إذ يكلف بها فقط جامع المعلومات الأولي، فهو المسؤول إضافة إلى جمعها، عن فرزها، تبويبها وتحليلها.

2-4- مرحلة تخزين ونشر المعلومات:

تهدف أسئلة هذا العنصر إلى التأكد من أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد مرحلة تخزين ونشر المعلومات في عملية اليقظة الإستراتيجية التي تمارسها، فهي المرحلة التي يتم فيها تخزين وحفظ المعلومات النهائية، وتوصيلها غالى متخذ القرار.

سؤال 25: هل توجد مرحلة لتخزين المعلومات المجمعة ؟

جدول 36: التأكد من وجود تخزين ونشر المعلومات المجمعة.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 25 |
|--------|------------------|----------------|----------------|--------|----------------------|--------------------|-----|---------|---------|
| دال | **** | 0.05 | 29 | **** | 00 | 01 | 100 | 30 | نعم |
| | | | | | | | 00 | 00 | لا |
| | | | | | | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 0.5 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 1.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 01 أكبر من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 0.5، وهو ما يعني أن كل المستجوبين أجمعوا على وجود تخزين ونشر المعلومات المعالجة.

سؤال 26: عموماً، حدد مدى تكرر نشاطات هذه المرحلة ؟

جدول 37: مستوى تكرر نشاط لتخزين والنشر.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 26 |
|--------|------------------|----------------|----------------|--------|----------------------|--------------------|------|---------|---------|
| دال | 0.00 | 0.05 | 29 | 7.00 | 0.91 | 3.16 | 00 | 00 | أبداً |
| | | | | | | | 00 | 00 | نادراً |
| | | | | | | | 33.3 | 10 | أحياناً |
| | | | | | | | 16.7 | 05 | غالباً |
| | | | | | | | 50 | 15 | دائماً |
| | | | | | | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 3.16 أكبر بكثير من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 02، وهو ما يعني أن آراء أغلب المستجوبين والمقدرة بـ 15 مؤسسة من بين 30 مستجوبة، تقوم بتكرير نشاط تخزين ونشر المعلومات بصفة دائمة، 10 مؤسسات تقوم أحياناً بتخزين المعلومات ، بينما 05 مؤسسات تقوم في الغالب بتخزينها، أي بصفة عامة كل مؤسسات الدراسة تقوم بتخزين ونشر المعلومات، بصفة دائمة (دورية) أو غير دورية وذلك حسب طبيعة المعلومات، فهناك معلومات يستلزم تخزينها بصفة دائمة، وأخرى لا تستحق التخزين .

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة بـ: 7.00 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول مدى تخزين ونشر المعلومات المفيدة لصالح الصفة الدائمة.

سؤال 27: الدعائم المستخدمة في تخزين المعلومات (مجمعة ومعالجة)؟

جدول 38: نوع الدعائم المستخدمة في تخزين المعلومات.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 27 |
|--------|------------------|----------------|----------------|----------|----------------------|--------------------|------|---------|-----------------|
| دال | 0.00 | 0.05 | 29 | 7.95 | 0.55 | 1.8 | 6.7 | 02 | دعائم ورقية |
| | | | | | | | 6.7 | 02 | دعائم إلكترونية |
| | | | | | | | 86.7 | 26 | معاً |
| | | | | | | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 1.5 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 2.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 1.8 أكبر من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 1.5، وهو ما يعني أن آراء أغلب المستجوبين والمقدرة بـ 26 مؤسسة من بين 30 مستجوبة، تستخدم الدعائم الورقية والالكترونية معا لتخزين المعلومات.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة بـ: 7.95 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول الدعائم المستخدمة في تخزين المعلومات المفيدة لصالح الدعائم الورقية والالكترونية معاً.

سؤال 28: درجة سهولة الوصول واسترجاع المعلومة المخزنة (مجمعة ومعالجة)؟

جدول 39: درجة سهولة الوصول واسترجاع المعلومة المخزنة (مجمعة ومعالجة).

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 28 |
|--------|------------------|----------------|----------------|----------|----------------------|--------------------|------|---------|----------------|
| دال | 0.03 | 0.05 | 29 | 1.87 | 0.88 | 2.6 | 00 | 00 | لا يمكن الوصول |
| | | | | | | | 13.3 | 04 | صعب |
| | | | | | | | 56.7 | 17 | ممكّن |
| | | | | | | | 16.7 | 05 | سهل |
| | | | | | | | 13.3 | 04 | سهل جدا |
| | | | | | | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

نلاحظ كذلك من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 2.6 أكبر بقليل من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 02، وهو ما يعني أن آراء المستجوبين حول درجة سهولة الوصول واسترجاع المعلومة المخزنة (مجمعة ومعالجة) موزعة بين الممكن والسهل جداً، فمن بين 30 مؤسسة مستجوبة، 17 مؤسسة تستطيع الوصول إلى المعلومات المخزنة، 05 من السهل الوصول إليها، بينما 04 تعتبر درجة سهولة الوصول واسترجاع المعلومة المخزنة (مجمعة ومعالجة) سهلة جداً.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة بـ: 1.87 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.03)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة سهولة الوصول واسترجاع المعلومة المخزنة (مجمعة ومعالجة) لصالح إمكانية استرجاع المعلومات المخزنة.

سؤال 29: عموماً، النشر أو توصيل المعلومات يكون؟

جدول 40: وقت وصول المعلومات إلى المستخدم النهائي.

| جواب 29 | التكرار | % | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الخطأ | مستوى الدلالة | القرار |
|-------------------|---------|------|-----------------|-------------------|----------|-------------|-------------|---------------|--------|
| لا تصل ابدا | 00 | 00 | 2.13 | 0.43 | 1.68 | 29 | 0.05 | 0.01 | دال |
| قليل الوقت | 01 | 3.3 | | | | | | | |
| في الوقت الحقيقي | 24 | 80 | | | | | | | |
| بعد الوقت الحقيقي | 05 | 16.7 | | | | | | | |
| متأخر جدا | 00 | 00 | | | | | | | |
| المجموع | 30 | 100 | | | | | | | |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ كذلك الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 2.13 تساوي بالتقريب المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 02، وهو ما يعني أن آراء المستجوبين حول وقت نشر وتوصيل المعلومات إلى مستخدميها تتمحور في وصولها في وقتها الحقيقي، فمن بين 30 مؤسسة مستجوبة، 24 مؤسسة تعتبر أن مستخدمي المعلومة النهائية يحصل عليها في الوقت الحقيقي.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة بـ: 1.68 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة سهولة الوصول واسترجاع المعلومة المخزنة (مجمعة ومعالجة) في وقتها الحقيقي.

تشير نتائج هذا الجزء من المحور الثاني إلى أن كل المؤسسات محل الدراسة تعتمد بصفة دائمة على مرحلة تخزين ونشر المعلومات في عملية اليقظة التي تمارسها، وتستعمل في سبيل ذلك دعائم ورقية ودعائم الكترونية، وهو ما يمكن استرجاعها بسهولة ووصولها في الوقت الحقيقي لمستخدميها النهائي.

2-5 مرحلة استغلال واستخدام مخرجات عملية اليقظة الإستراتيجية:

تهدف أسئلة هذا العنصر إلى التأكد من أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على مخرجات عملية اليقظة الإستراتيجية التي تمارسها في عملية اتخاذ القرار.

سؤال 30: معلومة اليقظة الممارسة في المؤسسة، هل يتم أخذها بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار في المؤسسة؟

جدول 41: استخدام مخرجات اليقظة في عملية اتخاذ القرار.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 30 |
|--------|---------------|-------------|-------------|--------|-------------------|-----------------|------|---------|---------|
| دال | 0.00 | 0.05 | 29 | 4.41 | 1.07 | 2.86 | 00 | 00 | أبداً |
| | | | | | | | 10 | 03 | نادراً |
| | | | | | | | 33.3 | 10 | أحياناً |
| | | | | | | | 16.7 | 05 | غالباً |
| | | | | | | | 40 | 12 | دائماً |
| | | | | | | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 2.86 أكبر من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 02، وهو ما يعني أن آراء أغلب المستجوبين والمقدرة بـ 27 مؤسسة من بين 30 مستجوبة، تعتمد على المعلومات التي توفرها عملية اليقظة في عملية اتخاذ القرار، لكن بصفات متفاوتة فمن بين 27 مؤسسة، 12 مؤسسة تعتمد عليها بصفة دائمة، 10 مؤسسات في بعض الأحيان، و 03 مؤسسات غالباً ما توظف معلومات اليقظة في عملية اتخاذ القرار.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدر بـ: 1.07 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالإيجاب في إجابات المستجوبين حول مدى ارتكاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة على معلومات اليقظة الإستراتيجية.

سؤال 31: عموماً، ما مستوى اعتماد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة منتجات (تقارير، اعلانات،

ملخصات...) اليقظة الإستراتيجية؟

جدول 42: مستوى اعتماد عملية اتخاذ القرار على مخرجات اليقظة.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 31 |
|--------|------------------|----------------|----------------|--------|----------------------|--------------------|------|---------|------------|
| دال | 0.04 | 0.05 | 29 | 2.04- | 1.6 | 1.07 | 13.3 | 04 | اقل من 10 |
| | | | | | | | 40 | 12 | 10 و 30 |
| | | | | | | | 23.3 | 07 | 30 و 50 |
| | | | | | | | 20 | 06 | 50 و 70 |
| | | | | | | | 3.3 | 01 | أكثر من 70 |
| | | | | | | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 1.07 أقل من المتوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 02، وهو ما يعني أن آراء أغلب المستجوبين حول مستوى اعتماد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة على منتجات (تقارير، إعلانات، ملخصات...) اليقظة الإستراتيجية تتمركز بين 10 و 30%. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة بـ: -2.04 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.04)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نسبة الاعتماد على مخرجات عملية اليقظة لصالح النسبة من 10 إلى 30%.

سؤال 32: حسب رأيك، درجة الاعتماد على مخرجات اليقظة في عملية بناء القرار، هل هي:

جدول 43: استخدام مخرجات اليقظة في عملية اتخاذ القرار.

| القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | % | التكرار | جواب 32 |
|--------|------------------|----------------|----------------|--------|----------------------|--------------------|------|---------|------------|
| دال | 0.01 | 0.05 | 29 | 2.6- | 0.97 | 1.53 | 13.3 | 04 | ضعيفة جدا |
| | | | | | | | 40 | 12 | ضعيفة |
| | | | | | | | 26.7 | 08 | متوسطة |
| | | | | | | | 20 | 06 | مرتفعة |
| | | | | | | | 00 | 00 | مرتفعة جدا |
| | | | | | | | 100 | 30 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 1.53 أقل من متوسط الفرضي للسؤال المقدر بـ 02، وهو ما يعني أن آراء أغلب المستجوبين حول ضعف أو قوة درجة الاعتماد على مخرجات اليقظة في عملية بناء القرار، يعتبرونها ضعيفة، فمن بين 30 مؤسسة مستجوبة، 12 مؤسسة تنظر إلى درجة على أنها درجة ضعيفة، 08 مؤسسات درجة متوسطة، بينما 06 مؤسسات تعتبر درجة الاعتماد على مخرجات اليقظة في عملية بناء القرار درجة مرتفعة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة بـ: -2.06 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالسلب في اجابات المستجوبين، أي اغلب المستجوبين ينظرون إليها على أن درجة اعتماد مؤسستها على مخرجات اليقظة في عملية بناء القرار هي درجة ضعيفة.

تشير نتائج هذا الجزء من المحور الثاني إلى أن اغلب المؤسسات محل الدراسة تعتمد في الغالب على المعلومات التي توفرها عملية اليقظة في عملية اتخاذ القرار، التي هي في رأي الكثير من المستجوبين نسبة ضعيفة، أي أن نسبة اعتماد المؤسسة على مخرجات عملية اليقظة هي نسبة ضعيفة.

الفرع الثالث: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث.

تهدف الإجابة عن أسئلة المحور الثالث من الاستبيان إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة أي الإجابة عن الإشكالية، وذلك من خلال إبراز دور كل من اليقظة التنافسية، التجارية والتكنولوجية في تحسين التنافسية من خلال التأثير في احد عوامل التنافسية الثلاثة التي تطرق إليها الفصل الثاني (التفوق على المنافسين، تحقيق الإبداع والابتكار وبناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين).

1- عرض وتحليل المعلومات الخاصة بالفرضية الثانية

تهدف الإجابة عن أسئلة هذا الجزء من المحور الثالث إلى إبراز دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق التفوق على المنافسين، أي إثبات صحة الفرضية الثانية.

جدول 44: دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسة.

| ملاحظة | القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على |
|--|--------|---------------|-------------|-------------|--------|-------------------|-----------------|---|
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على تحقيق تراكم معرفة أفضل حول المنافسين | دال | 0.00 | 0.05 | 29 | 9.86 | 0.64 | 3.16 | تحقيق تراكم معرفة أفضل حول المنافسين |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على فهم جيد لخطط المنافسين. | دال | 0.02 | | | 2.34 | 1.16 | 2.5 | فهم جيد لخطط المنافسين |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح غير الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين. | دال | 0.03 | | | 1.04 | 1.22 | 1.56 | التوقع المسبق لتحركات المنافسين |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على تحديد أهم المنافسين الأشد خطرا على المؤسسة | دال | 0.00 | | | 5.34 | 0.92 | 2.90 | تحديد أهم المنافسين الأشد خطرا على المؤسسة |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على تحييد خطر مرتقب من المنافسين | دال | 0.02 | | | 2.46 | 1.04 | 2.46 | تحييد خطر مرتقب من المنافسين |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على اكتشاف تحالفات المنافسين. | دال | 0.01 | | | 2.53 | 1.00 | 2.46 | اكتشاف تحالفات المنافسين |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على تحليل تركيبة محفظة عملاء المنافسين. | دال | 0.00 | | | 9.52 | 0.55 | 2.96 | تحليل تركيبة محفظة عملاء المنافسين |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على القدرة استقطاب أهم عملاء المنافسين | دال | 0.00 | | | 5.75 | 1.01 | 3.06 | استقطاب أهم عملاء المنافسين |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على محاكاة تركيبة إنتاج، سويق،.... من المنافسين. | دال | 0.00 | | | 5.29 | 1.20 | 3.16 | محاكاة تركيبة إنتاج، سويق،.... من المنافسين |

تابع جدول 44: دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسة

| ملاحظة | القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على |
|---|---------|---------------|-------------|-------------|--------|-------------------|-----------------|---|
| عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، فالإجابات موزعة بين الموافقين وغير الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على حماية نفسها من خطر يقظة المنافس. | غير دال | 0.45 | 0.05 | 29 | 0.75- | 1.20 | 1.83 | حماية المؤسسة من خطر يقظة المنافسين |
| عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، فإجابات المستجوبين موزعة بين الموافقين وغير الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على حماية نفسها من خطر الإشاعات التي يطبقها المنافسين. | غير دال | 0.55 | | | | | | حماية المؤسسة من خطر الاشاعات التي يطبقها المنافسين |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على استخدام التسعير بفعالية أكثر. | دال | 0.00 | | | | | | استخدام التسعير بفعالية أكثر |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على تحقيق التعلم المنتظم من المنافسين | دال | 0.00 | | | | | | تحقيق التعلم المنتظم من المنافسين |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على تحقيق التفوق على المنافسين مما انعكس بالإيجاب على تنافسية المؤسسات. | دال | 0.00 | | | | | | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام والذي يقدر ب: 2.65، أكبر من المتوسط الفرضي العام المقدر ب02، وهذا ما يدل على أن آراء أغلب المستجوبين موافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على تحسين تنافسيتها من خلال تحقيق التفوق على المنافسين، ما يدل على تحقق الفرضية الثانية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة بـ: 5.86 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين، لصالح الموافقين على أن اليقظة التنافسية لها دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق التفوق على المنافسين.

أما على مستوى العبارات، ومن خلال مقارنة المتوسط الحسابي لكل عبارة بالمتوسط الفرضي، ونتيجة الاختبار t لكل عبارة، يمكن استنتاج أن أغلب المؤسسات المستجوبة **توافق بشدة** على أنه من خلال ممارسة اليقظة التنافسية أصبح للمؤسسة القدرة على: تحقيق تراكم معرفة أفضل حول المنافسين، استقطاب أهم عملاء المنافسين، محاكاة تركيبة إنتاج تسويق من المنافسين، وخصوصاً على تحقيق التعلم المنتظم من المنافسين. كما توافق على أن اليقظة التنافسية ساهمت في: الفهم الجيد لخطط المنافسين، تحديد أهم المنافسين الأشد خطراً على المؤسسة، اكتشاف تحالفات المنافسين، تحليل تركيبة محفظة عملاء المنافسين وفي استخدام التسعير بفعالية أكثر. **ولا توافق** على أن اليقظة التنافسية التي تمارسها مؤسستهم ساعدت المؤسسة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين، وهذا سببه أن اليقظة التي تمارسها المؤسسة والمعلومات التي تجمعها هي معلومات عادية وليست معلومات إستراتيجية (ليست معلومات تنبؤية).

أما فيما يخص القدرة على حماية المؤسسة من خطر يقظة المنافس أو من الإشاعات التي يطلقها المنافس، فنتائج الدراسة أشارت إلى أن إجابات المستجوبين موزعة بين الموافقة وعدم الموافقة.

2- عرض وتحليل المعلومات الخاصة بالفرضية الثالثة

تهدف الإجابة عن أسئلة هذا الجزء من المحور الثالث إلى إبراز دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، أي إثبات صحة الفرضية الثالثة.

جدول 45: دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة.

| ملاحظة | القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على.... |
|---|---------|---------------|-------------|-------------|--------|-------------------|-----------------|---|
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة. | دال | 0.00 | | | 8.51 | 0.64 | 3.00 | تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا النامية. | دال | 0.00 | | | 3.11 | 0.93 | 2.53 | تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا النامية |
| عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، فالإجابات موزعة بين الموافقين وغير الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على احداث سبق تكنولوجي. | غير دال | 0.53 | 0.05 | 29 | 0.62 | 1.16 | 2.13 | احداث سبق تكنولوجي |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح غير الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على اكتشاف وتبني براءات اختراع غير مسجلة. | دال | 0.01 | | | 2.76- | 0.85 | 1.56 | اكتشاف وتبني براءات اختراع غير مسجلة |
| عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، فالإجابات موزعة بين غير الموافقين وغير الموافقين اطلاقا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على تتبع براءات الاختراع. | غير دال | 0.83 | | | 0.20- | 0.88 | 1.96 | تتبع براءات الاختراع |
| عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، فالإجابات موزعة بين الموافقين وغير الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على قيادة التكنولوجيا. | غير دال | 0.17 | | | 1.39 | 1.04 | 2.26 | قيادة التكنولوجيا |
| عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، فالإجابات موزعة بين الموافقين وغير الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي | غير دال | 0.50 | | | 0.68 | 0.80 | 2.10 | تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على الاستثمار في اسواق ذات التكنولوجيا النامية | دال | 0.00 | | | 4.01 | 0.77 | 2.56 | الاستثمار في اسواق ذات التكنولوجيا النامية |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على تفعيل نشاط البحث والتطوير | دال | 0.00 | | | 11.50 | 0.73 | 3.53 | تفعيل نشاط البحث والتطوير |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين جدا على انه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية المؤسسة أصبحت لها القدرة توظيف افضل لنتائج البحث والتطوير | دال | 0.00 | | | 10.62 | 0.71 | 3.33 | توظيف افضل لنتائج البحث والتطوير |

تابع جدول 45: دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة

| ملاحظة | القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على...: |
|--|--------|---------------|-------------|-------------|--------|-------------------|-----------------|---|
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة | دال | 0.00 | | | 11.94 | 0.59 | 3.30 | محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة |
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تقليل التكلفة | دال | 0.00 | | | 13.61 | 0.56 | 3.40 | محاكاة برامج أكثر فعالية في تقليل التكلفة |
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على احداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير، أو منتج جديد...) | دال | 0.00 | | | 11.50 | 0.73 | 3.53 | إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير، أو منتج جديد...) |
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية أصبح للمؤسسة القدرة على الابداع والابتكار مما انعكس بالايجاب على تنافسية المؤسسات | دال | 0.00 | | | 8.70 | 5.81 | 2.71 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام والذي يقدر بـ: 2.71، أكبر من المتوسط الفرضي العام المقدر بـ 02، وهذا ما يدل على أن آراء أغلب المستجوبين، موافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية المؤسسة أصبحت لها القدرة على تحسين تنافسيتها من خلال تحقيق عامل الإبداع والابتكار، ما يدل على تحقق الفرضية الثالثة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدر بـ: 8.70 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين، لصالح الموافقين على أن اليقظة التكنولوجية لها دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق التفوق بالإبداع والابتكار.

أما على مستوى العبارات، ومن خلال مقارنة المتوسط الحسابي لكل عبارة بالمتوسط الفرضي، ونتيجة الاختبار t لكل عبارة، يمكن استنتاج أن أغلب المؤسسات المستجوبة **توافق بشدة** على أنه من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية، أصبح للمؤسسة القدرة على: تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة،

تفعيل نشاط البحث والتطوير، توظيف أفضل لنتائج البحث والتطوير، محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة، محاكاة برامج أكثر فعالية في تقليل التكلفة، وعلى إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير، أو منتج جديد... كما توافق على أن اليقظة التكنولوجية ساهمت في: تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا النامية، وتحقيق الاستثمار في أسواق ذات التكنولوجيا النامية. **ولا توافق على أن اليقظة التكنولوجية التي تمارسها مؤسستهم ساعدت المؤسسة على اكتشاف وتبني براءات اختراع غير مسجلة.**

أما فيما يخص قدرة المؤسسة على إحداث سبق تكنولوجي، قيادة التكنولوجيا، تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي، فنتائج الدراسة أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، فإجاباتهم جاءت موزعة بين الموافقين وغير الموافقين، وبين غير الموافقين وغير الموافقين إطلاقاً على أن اليقظة التكنولوجية التي تمارسها ساعدت على تتبع براءات الاختراع.

3- عرض وتحليل المعلومات الخاصة بالفرضية الرابعة

تهدف الإجابة عن أسئلة هذا الجزء من المحور الثالث إلى إبراز دور اليقظة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال بناء علاقة دائمة مع العميل والموردين، أي إثبات صحة الفرضية الرابعة.

جدول 46: تقييم دور اليقظة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة.

| ملاحظة | القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على: |
|--|--------|---------------|-------------|-------------|--------|-------------------|-----------------|--|
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء. | دال | 0.00 | | | 19.03 | 0.47 | 3.36 | تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على الفهم الدقيق لمنطلقات العملاء. | دال | 0.00 | | | 5.61 | 1.10 | 3.13 | الفهم الدقيق لمنطلقات العملاء |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في السلوك الاستهلاكي للعميل. | دال | 0.00 | 0.05 | 29 | 4.87 | 0.67 | 2.60 | توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في السلوك الاستهلاكي للعميل |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية المؤسسة أصبحت لها القدرة على الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء. | دال | 0.00 | | | 7.89 | 0.73 | 3.06 | الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء |

تابع جدول 46: دور اليقظة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة

| ملاحظة | القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على: |
|---|---------|---------------|-------------|-------------|--------|-------------------|-----------------|--|
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على بناء علاقة دائمة مع العملاء | دال | 0.00 | 0.05 | 29 | 11.00 | 0.73 | 3.46 | بناء علاقة دائمة مع العملاء |
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على الرفع من قوة الالتزام اتجاه رغبات العملاء | دال | 0.00 | | | 5.79 | 0.81 | 2.86 | الرفع من قوة الالتزام اتجاه رغبات العملاء |
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على تفعيل خدمة العميل | دال | 0.00 | | | 13.46 | 0.55 | 3.36 | تفعيل خدمة العميل |
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقين جدا على انه من خلال ممارسة اليقظة التجارية المؤسسة أصبحت لها القدرة على تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة | دال | 0.00 | | | 12.17 | 0.61 | 3.36 | تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة |
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على ضمان اعلان، وترويج مبيعات يسهم في بناء تصور حسن في ذهن العملاء | دال | 0.00 | | | 9.14 | 0.69 | 3.16 | ضمان اعلان، وترويج مبيعات يسهم في بناء تصور حسن في ذهن العملاء |
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين | دال | 0.00 | | | 6.91 | 0.73 | 2.93 | تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين |
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على اقامة علاقات جيدة مع الموردين | دال | 0.00 | | | 6.65 | 0.85 | 3.30 | اقامة علاقات جيدة مع الموردين |
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح غير الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على ربط الموردين بالمؤسسة | دال | 0.00 | | | 2.48- | 0.80 | 1.63 | ربط الموردين بالمؤسسة |
| عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية، فالإجابات موزعة بين الموافقين وغير الموافقين (محايدون) على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة تجنب خطر الموردين اتجاه المؤسسة | غير دال | 0.47 | | | 0.72 | 1.00 | 2.13 | تجنب خطر الموردين اتجاه المؤسسة |

تابع جدول 46: دور اليقظة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة

| ملاحظة | القرار | مستوى الدلالة | مستوى الخطأ | درجة الحرية | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على: |
|---|------------|------------------|----------------|----------------|--------|----------------------|--------------------|--|
| عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية، فالإجابات موزعة بين غير الموافقين وغير الموافقين اطلاقا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على اضعاف قوتهم التفاوضية اتجاه المؤسسة. | غير دال | 0.63 | | | -0.48 | 1.12 | 1.90 | اضعاف قوتهم التفاوضية اتجاه المؤسسة |
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح غير الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على استخدام المورد في الضغط على المنافسين | دال | 0.00 | | | -3.79 | 0.81 | 1.43 | استخدام المورد في الضغط على المنافسين |
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على معرفة جميع مصادر التوريد الممكنة | دال | 0.00 | | | 3.45 | 0.89 | 2.56 | معرفة جميع مصادر التوريد الممكنة |
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقين جدا على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على إيجاد مصادر توريد جديدة | دال | 0.00 | 0.05 | 29 | 10.59 | 0.72 | 3.40 | إيجاد مصادر توريد جديدة |
| وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على تقليل تكاليف المواد الأولية | دال | 0.00 | | | 4.16 | 1.18 | 2.90 | القدرة على تقليل تكاليف المواد الأولية |
| وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية أصبح للمؤسسة القدرة على بناء علاقة مع العميل والمورد مما انعكس بالإيجاب على تنافسية المؤسسات. | دال | 0.00 | | | 12.17 | 6.56 | 2.81 | المجموع |

المتوسط الفرضي هو 02 لان التنقيط يتراوح بين 0 و 4.

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام والذي يقدر ب: 2.81، أكبر من المتوسط الفرضي العام المقدر ب02، وهذا ما يدل على أن آراء أغلب المستجوبين، موافقين على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية المؤسسة أصبحت لها القدرة على تحسين تنافسياتها من خلال مساعدة المؤسسة على بناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين، ما يدل على تحقق الفرضية الرابعة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة بـ: 12.17 وهي دالة عند درجات حرية (29) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين، لصالح الموافقين على أن اليقظة التجارية لها دور في تحسين تنافسية المؤسسة بالتأثير على عامل بناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين.

أما على مستوى العبارات، ومن خلال مقارنة المتوسط الحسابي لكل عبارة بالمتوسط الفرضي، ونتيجة الاختبار t لكل عبارة، يمكن استنتاج أن أغلب المؤسسات المستجوبة **توافق بشدة** على أنه من خلال ممارسة اليقظة التجارية، أصبح للمؤسسة القدرة على: تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء، الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء، لاستجابة المبدعة لحاجات العملاء، بناء علاقة دائمة مع العملاء، تفعيل خدمة العميل، تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة، ضمان إعلان، وترويج مبيعات يسهم في بناء تصور حسن في ذهن العملاء، إقامة علاقات جيدة مع الموردين، إيجاد مصادر توريد جديدة. **كما توافق** على أن اليقظة التجارية التي يمارسوها ساهمت في: توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي، الرفع من قوة الالتزام اتجاه الرغبات المتجددة للعملاء، تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين، معرفة جميع مصادر التوريد الممكنة، القدرة على تقليل تكاليف المواد الأولية. **ولا توافق** على أن اليقظة التجارية قد ساعدت المؤسسة على ربط الموردين بالمؤسسة، استخدام الموردين في الضغط على المنافسين. أما فيما يخص تجنب خطر الموردين اتجاه المؤسسة فالنتائج أشارت إلى توزع إجابات المستجوبين بين الموافقين وغير الموافقين، وبين غير الموافقين وغير الموافقين إطلاقاً على أن اليقظة التجارية تمكنهم من اكتساب القدرة على إضعاف القوة التفاوضية للموردين.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل نتائج المعالجة الإحصائية ببرنامج spss للاستبيان، سنحاول في هذا المطلب مناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى

تم الانطلاق من فرضية مفادها أن "المؤسسات محل الدراسة تمارس اليقظة الإستراتيجية بكل مراحلها"، إذ أشارت نتائج المعالجة الإحصائية لأسئلة الاستبيان في جزئه المتعلق بالوقوف على ممارسة المؤسسات محل الدراسة لليقظة الإستراتيجية، إلى أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تمارس نشاط اليقظة بكل مراحلها بداية من تخطيط

الاحتياجات من المعلومات إلى مرحلة استغلال نتائج مخرجات هذا النشاط، إلا أن الفرق يكمن في درجة رسمية هذا النشاط وفي التنوع من مصادر الحصول على المعلومة وفي كيفية معالجتها واستخراج المعنى الحقيقي منها. وعليه عامة، يمكن القول في ضوء النتائج السابقة أن الفرضية الأولى قد تحققت بصفة جزئية، لأن النتائج دلت كذلك على أن نشاط اليقظة الذي تمارسه هذه المؤسسات يفتقد لصفة الإستراتيجية، أي أن النشاط الذي تمارسه لا يحقق وظيفة توقع الأحداث المستقبلية.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

تم الانطلاق من فرضية مفادها أن " لليقظة التنافسية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق التفوق والريادة على المنافسين". إذ أشارت النتائج* إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤسسات الموافقة على أن اليقظة التنافسية التي تمارسها مؤسساتهم ساهمت في إحراز التفوق على المنافسين في عديد من المجالات، مما سمح بتحسين تنافسياتها.

وتكمن دلائل تحسين التنافسية من خلال تحقيق التفوق على المنافسين في القدرة على: تكوين تراكم معرفة عن المنافسين، تحديد أشدهم خطرا على المؤسسة واكتشاف تحالفاتهم، مما يسمح للمؤسسة بتحديد خطرهم. كذلك تتحسن تنافسية المؤسسة، عندما يكون هناك فهم جيد لخطط المنافسين، وجود القدرة على تحليل محفظة عملائهم واستقطاب أهمهم، وخصوصا عندما يكون هناك تعلم منتظم من المنافسين. وكل هذا أشارت إليه النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين والموافقين بشدة على أن اليقظة التنافسية التي تمارسها مؤسساتهم سمحت بتحقيق ذلك.

ويبقى أهم عنصر أو عبارة للدلالة على الصفة الإستراتيجية لليقظة التنافسية هي " القدرة على تحقيق التوقع المسبق لتحركات المنافسين"، للأسف هو ما تفتقده المؤسسات محل الدراسة، إذ أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح غير الموافقين على أن اليقظة التنافسية التي تمارسها مؤسساتهم سمحت بإكساب المؤسسة القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين. ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة المعلومات التي تجمعها من المحيط لخارجي وإلى حداثة، وضعف رسمية نشاط اليقظة في المؤسسة.

* - ارجع إلى الصفحة ص ص 147-150.

وعليه عامة، يمكن القول في ضوء النتائج السابقة أن الفرضية الثانية قد تحققت، فمن بين 13 سؤال دال على تحقيق التفوق على المنافسين، نتائج 10 أسئلة أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين، وثلاث أسئلة فقط لصالح غير الموافقين.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

تم الانطلاق من فرضية مفادها أن " لليقظة التكنولوجية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تنمية ميزة الإبداع والابتكار في المؤسسة". إذ أشارت النتائج* إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤسسات الموافقة على أن اليقظة التكنولوجية التي تمارسها مؤسساتهم ساهمت في إكساب مؤسساتهم مستوى معين من الإبداع والابتكار.

وتكمن دلائل تحسين التنافسية انطلاقاً من التأثير على عامل الإبداع والابتكار في المؤسسة في القدرة على: تكوين تراكم معرفة عن التكنولوجيا المستخدمة والناشئة، كما تتحسن التنافسية من خلال قدرة المؤسسة على تفعيل نشاط البحث والتطوير وتوظيف أفضل لنتائجه، ومن خلال اكتسابها للقدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة وتقليل التكلفة. وكل هذا أشارت إليه النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين والموافقين بشدة على أن اليقظة التكنولوجية التي تمارسها مؤسساتهم سمحت بتحقيق ذلك.

وهناك عوامل أخرى دالة على تحسين تنافسية المؤسسة من خلال اكتساب ميزة الإبداع والابتكار، وهي في نفس الوقت دالة على الصفة الإستراتيجية لليقظة التكنولوجية، إلا أن النتائج أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح غير الموافقين أو المحايدين على أن اليقظة التكنولوجية التي تمارسها مؤسساتهم سمحت بإكساب المؤسسة القدرة على تتبع براءات الاختراع، إحداث السبق التكنولوجي، اكتشاف وتبني براءات اختراع غير مسجلة، قيادة التكنولوجيا.

وبصفة عامة، يمكن القول في ضوء النتائج السابقة أن الفرضية الثالثة قد تحققت، فمن بين 13 سؤال دال على تحقيق التفوق على المنافسين، نتائج 08 أسئلة أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين، في حين أشارت نتائج 05 أسئلة إلى وجود فروق ذات دلالة لصالح غير الموافقين أو المحايدين (دون إجابة).

* - ارجع إلى الصفحة ص 150-153.

الفرع الرابع: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة

تم الانطلاق من فرضية مفادها أن "الليقظة التجارية دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في بناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين". إذ أشارت النتائج* إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤسسات الموافقة على أن اليقظة التجارية التي تمارسها مؤسساتهم ساهمت في إكساب مؤسساتهم القدرة على بناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين.

وتكمن دلائل تحسين التنافسية ببناء علاقة دائمة مع العملاء من جهة في قدرة المؤسسة على تحقيق تراكم معرفة عن العملاء، استقطاب أهمهم، تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم، الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء، تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة. ومن جهة أخرى، تتحسن تنافسية المؤسسة ببناء علاقة دائمة مع الموردين من خلال قدرة المؤسسة على تكوين تراكم معرفة عن الموردين، ربط الموردين بالمؤسسة، إضعاف قوتهم التفاوضية، ومن خلال معرفة جميع مصادر التوريد الممكنة. وكل هذا أشارت إليه النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين والموافقين بشدة على أن اليقظة التجارية التي تمارسها مؤسساتهم سمحت بتحقيق ذلك.

وعليه عامة، يمكن القول في ضوء النتائج السابقة أن الفرضية الرابعة قد تحققت، فمن بين 15 سؤال دال على تحقيق التفوق على المنافسين، نتائج 11 سؤال أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الموافقين، في حين أشارت نتائج 04 أسئلة إلى وجود فروق ذات دلالة لصالح غير الموافقين أو المحايدين (دون إجابة).

وفي ضوء تحقق الفرضيات الأولية يمكن القول أن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها أن "الليقظة الإستراتيجية دور في تحسين تنافسية المؤسسة" قد تحققت بصفة جزئية، إذ أشارت النتائج إلى ممارسة المؤسسات محل الدراسة لليقظة الإستراتيجية بكل مراحلها، وعن دور كل من اليقظة التنافسية، التكنولوجية والتجارية في تحسين التنافسية والى افتقادها للصفة الإستراتيجية، فهي لا تحقق هدف التوقع المسبق بالأحداث والتغيرات التي يمكن أن تمس أحد عناصر المحيط الخارجي.

* - ارجع إلى الصفحة ص ص 153-156.

المبحث الثالث: نتائج اقتراحات، وآفاق الدراسة

بعدما التطرق في المبحث الأول من هذا الفصل إلى منهجية وأدوات الدراسة الميدانية، وفي المبحث الثاني إلى عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، سيتناول هذا المبحث النتائج العامة (المطلب الأول)، بعض الاقتراحات المقدمة (المطلب الثاني) وآفاق الدراسة (المطلب الثالث).

المطلب الأول: النتائج العامة

كما سبق الإشارة إليه، الهدف الأساسي من الدراسة التطبيقية هو إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، وكهدف ثانوي الوقوف على مستوى ممارسة المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لليقظة الإستراتيجية.

وعليه سيتم تحليل ومناقشة نتائج العامة لهذا البحث في فرعين، فرع أول خاص بإبراز مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة المحور الأول والثاني من الاستبيان (لتحقيق الهدف الثانوي)، وفرع ثاني لإبراز نتائج مختلف النتائج المتوصل من خلال تحليل نتائج المحور الثالث من الاستبيان لتحقيق الهدف الأساسي.

الفرع الأول: فيما يخص مستوى ممارسة المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لعملية اليقظة الإستراتيجية.

من خلال ملاحظة نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان لأسئلة المحور الأول (محور المعلومات العامة عن المؤسسة وخصائص قطاع النشاط الذي تنتمي إليه)، والمحور الثاني (محور مدى فعالية اليقظة التي تمارسها المؤسسة) من الاستبيان والمرتبطان أساسا بالفرضية الأولى، يتضح ما يلي:

1. المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة هي مؤسسات متوسطة الحجم، رابحة ورائدة في مجال نشاطها، كما أنها تنشط ضمن محيط خارجي بسيط يتميز عموماً بالاستقرار، ذو تنافسية وطنية شديدة، ما يعني أن الشروط الثلاث التي وضعت في اختيار المؤسسات قد تحققت، وهو الأمر الذي يحتم عليها تبني حد أدنى من عملية اليقظة؛

2. إن المنافسة الوطنية التي تشهدها المؤسسات تعطي نتائج مفادها أن النطاق الجغرافي لليقظة الذي تمارسه هذه المؤسسات يركز في الغالب على المستوى الوطني، أي موجه نحو المؤسسات الوطنية، باستثناء الحصول على بعض المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا أو محاكات بعض أساليب الإنتاج أو التسويق من خلال جلب معلومات عن مؤسسات دولية؛

3. نظرة المؤسسات إلى أن المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه هو محيط بسيط ومتوسط الاستقرار، له دلالة على أن المؤسسات لا تُدخل مفهوم الإستراتيجية على اليقظة التي تمارسها، فهي تمارس يقظة بسيطة في مفهومها، دورية في نشاطها، جزئية مستهدفة غير شاملة لكل عناصر المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه؛
4. ما يؤكد ما سبق، هو الإجابة عن السؤال رقم 14، فالمؤسسات تعطي أهمية بالغة للمحيط التنافسي والتجاري وبدرجة أقل للمحيط التكنولوجي، القانوني والاجتماعي، ولا تهتم أبداً بالمحيط المالي؛
5. المصطلح الأكثر استخداماً في المؤسسات محل الدراسة للدلالة على نشاط اليقظة الإستراتيجية هو مصطلح دراسة المحيط؛
6. نشاط اليقظة في المؤسسات محل الدراسة هو نشاط حديث مقارنة بخبرتها في مجال نشاطها، فقد أشارت نتائج المعالجة الإحصائية إلى أن غالبية المؤسسات تمارس نشاط دراسة/مراقبة المحيط منذ أقل من 04 سنوات؛
7. كذلك النشاط الذي تمارسه هو نشاط ضعيف الرسمية إلى متوسط الرسمية وبدخل ضمن الواجبات والمهام اليومية كل موظفي المؤسسة كل حسب وظيفته، إذ لا توجد وحدة خاصة بعملية اليقظة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يتوجب أن يكون؛
8. بالنسبة لمدى اعتماد وإتباع المؤسسات لنفس المراحل الخمسة النظرية لليقظة الإستراتيجية، فقد أشارت النتائج عموماً إلى اعتماد المؤسسات على مرحلة البحث وجمع المعلومات، مرحلة معالجة المعلومات، مرحلة نشر وتخزين المعلومات ومرحلة استغلال المعلومات بصفة دائمة، عكس الاعتماد على مرحلة تحديد الاحتياجات من المعلومات، إذ أشارت النتائج إلى أن نصف المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد هذه المرحلة، بالرغم من أهميتها البالغة في حصر نطاق اليقظة وتنظيم عملية جمع المعلومات وتحديد نوعها؛
9. فيما يخص مصادر جمع المعلومات، فالمؤسسات محل الدراسة تعتمد على التنوع إذ أنها تركز بصفة دائمة على مصادر غير رسمية في جمع المعلومات، سواء كانت خارجية (من الموردين، العملاء، المهمات والسفريات المعارض، المؤتمرات والندوات، واللقاءات...)، أو داخلية (من الموظفين، من المصالح المختلفة للتسويق، البحث والتطوير، والإدارة العليا...). كما تركز فقط على الصحف والانترنت وعلى التقارير الداخلية كمصادر رسمية لجمع المعلومات؛
10. فيما يخص طريقة معالجة المعلومات، أي عملية تحويل المعلومة الأولية (الجمعة) إلى معلومة مفيدة لاتخاذ القرار، أشارت النتائج إلى ضعف الأدوات التي تستخدمها في هذه المرحلة إذ تركز على الأساليب الإحصائية

وعلى التحليل المالي ونادرا على طريقة المقارنة، كذلك هي مهمة يُكلّف بها جامع المعلومات الأولي (في الغالب رجل التسويق)، إذ لا يوجد فريق خاص بمعالجة المعلومات المجمعّة؛

11. فيما يخص تخزين، استرجاع وتوصيل المعلومات، فقد أشارت النتائج إلى المؤسسات محل الدراسة تعتمد على دعائم ورقية والكترونية معا في تخزين المعلومات، كما أنّها سهلة الاسترجاع وتصل إلى مستخدميها النهائي في الوقت المحدد؛

12. فيما يخص استغلال المعلومات في عملية اتخاذ القرار فقد أشارت النتائج إلى أن نسبة الاعتماد هذه هي نسبة ضعيفة، مقارنة بمستوى مشاط اليقظة الذي تمارسه مؤسساتهم.

وعموما، يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تمارس نشاط يقظة، لكن هذه اليقظة لا تتصف بالفعالية اللازمة، فهي في نظرة المؤسسات مجرد نشاط بسيط لجمع معلومات عادية عن منافس او سوق أو سلعة أو عميل أو مورد أو تكنولوجيا... كما أنّها لا تتصف بالإستراتيجية.

الفرع الثاني: فيما يخص إبراز دور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية (تنافسية، تكنولوجية وتجارية) في تحسين تنافسية المؤسسة:

من خلال ملاحظة نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان وكما بيّنته مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج المعالجة الإحصائية لأسئلة المحور الثالث من الاستبيان (محور دور كل مكون من مكونات اليقظة الإستراتيجية في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة) ؛ فإن لليقظة الإستراتيجية دور وأهمية بالغة في دفع المؤسسات لتحسين تنافسيّتها ومن ثمّ تحسين موقعها في السوق مقارنة بالمنافسين، ويكمن سر ذلك في نقطتين أساسيتين:

الأولى: كون اليقظة الإستراتيجية (تنافسية، تكنولوجية وتجارية) تضع كل عناصر المحيط الخارجي للمؤسسة تحت المجهر، ما يُمكن المؤسسة من ملاحظة كل التغيرات وقت حدوثها، وأكثر من ذلك إذا طبقت مفهوم الإستراتيجية تصبح تتوقع مسبقا بالتغيرات التي ستحدث في المستقبل القريب، ما يمنحها فرصة التكييف السريع مع التغيرات فتتخفف الخسائر المتوقعة، أو تُحضّر نفسها مسبقا وفق ما توقعته من تغييرات فتتجنب كل الخسائر الممكن أن تلحق بها، وهنا يكمن الأساس الأول في تحسين تنافسيّتها؛

الثاني: يكمن في نتيجة استغلال المعلومات المفيدة التي تطرحها عملية اليقظة الإستراتيجية، فالاستخدام الأمثل لها وجعلها أساس لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة يُحسّن تنافسيّتها في جوانب عديدة: الوقت، الكلفة،

أسلوب وطريقة العمل، الثقافة التنظيمية...، ما يحقق لها سبق والتفوق على المنافسين، تحقيق الإبداع والابتكار وأكثر من ذلك بناء علاقة قوية مع الموردين والعملاء.

كذلك، تُشكّل اليقظة الإستراتيجية بمكوناتها الأربعة الوسيلة والأداة الأكثر نجاعة للمؤسسات من أجل الحفاظ على مكانتها التنافسية من خلال الحصول على معلومات بصورة دورية منتظمة ذات طبيعة توقعية عن المنافسين الحاليين والمحتملين (بقظة تنافسية) في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية، التكنولوجيا المستعملة، محفظة عملائهم، محفظة مورديهم، وردود أفعالهم، استراتيجياتهم وتحركاتهم المستقبلية...، كذلك توفر معلومات مختلفة عن التكنولوجيات المستخدمة والنامية، براءات الاختراع، الأفكار الجديدة (يقظة تكنولوجية) ومعلومات عن خصائص المنتجات المسوقة، خصائص العملاء، توجهاتهم، طموحاتهم وتطلعاتهم، معايير الجودة في نظرهم (يقظة تجارية).

فاليقظة الإستراتيجية هي النشاط الذي يهدف إلى اكتشاف الفرص والتهديدات قبل ظهورها، من خلال اكتشاف بوادر التغييرات الممكنة أن تحدث في مستقبل محيط المؤسسة، الأمر الذي يعطي المؤسسة ميزة الوقت، فتتكيف وتستعد قبل المنافس، ميزة الإبداع، من خلال اكتشاف وتبني الأفكار الجديدة، وميزة بناء علاقة دائمة مع العملاء من خلال الاستجابة لمتطلباتهم وتلبية طموحاتهم

المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة

وفقا للنتائج المتوصل عليها، وبالاعتماد على الإطار النظري للدراسة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات، أهمها مايلي:

- لا بد للمؤسسات محل الدراسة أن توفق وتتأكد من أن اليقظة الإستراتيجية لها دور هام في تحسين تنافسيتها ومن ثم آدائها الكلي، وأن تعلم أن المؤسسات الرائدة تجاوزت مفهوم اليقظة الإستراتيجية وهي تتبنى مفاهيم مطورة لليقظة الإستراتيجية (الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي)، ذات نفع وفائدة أكبر؛
- كذلك، على المؤسسات أن تتأكد انه لا يمكن تحقيق التفوق على المنافسين والانفراد بالسوق، إلا إذ تم تكوين تراكم معرفة حقيقي ومتجدد عن: إمكانياتهم، مواردهم، عملائهم، خططهم الحالية والمستقبلية، طرق تفكيرهم...، وهو دور اليقظة التنافسية؛
- كما أن عليها أن تتأكد أن الإبداع والابتكار يبدأ من فكرة بسيطة، مصدرها عميل، مورد، مقالة في مجلة، تبني اختراع غير مسجل، أي بفضل اليقظة التكنولوجية تتحسن تنافسية المؤسسة من خلال استغلال نتائج تراكم المعرفة في هذا المجال؛

- نفس الأمر إذا أرادت بناء علاقة دائمة ومستمرة مع العميل أو مع المورد على حد سواء، فأساس هذه العلاقة هو معرفة حقيقية لمتطلباتهم الحالية وطموحاتهم المستقبلية، وهو ما يتم تحقيقه من خلال تبني مفهوم اليقظة التجارية؛
- لا بد للمؤسسات محل الدراسة أن تعيد النظر في مفهومها لليقظة، وأن تحيط علماً بأن ما تطبقه لا يتعدى جزء بسيط من الإطار النظري العلمي لعملية اليقظة الإستراتيجية؛
- في ظل حالة عدم التأكد الذي يتميز بها المحيط الخارجي الذي تنشط فيه المؤسسات، في ظل التهديدات والفرص التي سيطرحها، على المؤسسات إدخال مفهوم الإستراتيجية على نشاط جمع المعلومات الذي تمارسه، من خلال السعي إلى البحث وجمع المعلومات ذات الصلة التوقعية (إشارات الإنذار المبكر)؛
- إعطاء نفس الأهمية التي تعطيها المؤسسات لمراقبة المحيط التنافسي، التجاري والتكنولوجي إلى مراقبة المحيط التشريعي والاجتماعي؛
- لا بد كذلك من إعطاء أهمية بالغة لكل مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية وبالخصوص مرحلة تحديد الاحتياجات الأولية من المعلومات، نظراً لما لهذه المرحلة من دور يضبط وينظم مرحلة البحث وجمع المعلومات ويمنع من الغرق في كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة؛
- التنوع في مصادر الحصول على المعلومات والتركيز على المصادر الرسمية أكثر من المصادر غير الرسمية، حتى يتم رفع درجة موثوقية وصحة المعلومات المحصل عليها؛
- الاعتماد على الطرق، والأساليب الحديثة والعلمية (طريقة السيناريو، المقارنة المرجعية، نماذج التحليل الاستراتيجي...) في معالجة المعلومات، وكذلك التركيز على العمل الجماعي في تحليلها واستخراج المعنى من المعلومات المعالجة؛
- تسهيل عملية استرجاع المعلومات المخزنة بالاستعانة ببرامج الإعلام الآلي؛
- توصيل المعلومات المفيدة إلى مستخدميها النهائي وفي الوقت المناسب؛
- الاعتماد أكثر على مخرجات عملية اليقظة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

المطلب الثالث: آفاق الدراسة

أثناء تكوين الإطار النظري للدراسة وبناء على ما تم ملاحظته في المؤسسات ومن خلال نتائج تحليل أسئلة الاستبيان، تراءت لنا مجموعة من التساؤلات والإشكاليات التي يمكن أن تكون في حد ذاتها مشروع بحث أو تكملة وإثراء لها للموضوع، من بينها ما يلي:

- دراسة توضح مراحل، شروط ومتطلبات بناء نظام يقظة إستراتيجية فعال في المؤسسة؛
 - دراسة لقياس الأثر الناتج عن استغلال مخرجات عملية اليقظة الإستراتيجية على الأداء الكلي للمؤسسة؛
 - دراسة لدور اليقظة البيئية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسة؛
 - دراسة معمقة لكل مرحلة من مراحل اليقظة الإستراتيجية، كل واحدة على حدى، وبالخصوص مرحلة تحديد الاحتياجات الأولية من المعلومات، ومرحلة البحث وجمع المعلومات؛
- أما فيما يخص مشروع بحث يكون امتدادا لهذا الموضوع، فلا يمكن أن يكون إلا دراسة تتناول كيفية تطبيق مفهوم الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصول الثلاثة لهذا الموضوع، يمكن القول أن التساؤلات الأولية والأهداف المدرجة ضمن الإشكالية والتي تم وضعها مسبقاً كأساس لهذا الموضوع قد تمت الإجابة عنها وإبرازها والتطرق إليها.

إذ هدف الفصل الأول إلى إبراز وتوضيح مفهوم وفلسفة اليقظة الإستراتيجية، من خلال التطرق إلى كل أساسياتها، فاشتمل على التعاريف المختلفة والمتعددة. كما تم استعراض التطور التاريخي لهذا المفهوم منذ بدايتها سنة 1967 في شكلها البسيط: دراسة أو مسح للمحيط الخارجي، وصولاً إلى ما يعرف منذ سنة 2000 بالذكاء الاستراتيجي، كذلك تناول مختلف المفاهيم والتسميات الدالة على فلسفة اليقظة في الأدبيات الإنجليزية وإلى إشكالية تداخل المصطلحات من أهمها مصطلح التجسس الصناعي والفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي/ الاستراتيجي.

أيضاً تناول الفصل الأول أهداف وأهمية اليقظة الإستراتيجية، حيث تم التركيز على الهدف الرئيسي المرتبط بالوظيفة الأساسية لليقظة الإستراتيجية، وظيفتها توقع الأحداث المستقبلية، قصد اقتناص الفرص (هدف هجومي) أو تجنب التهديدات (هدف دفاعي). أما في جانب الأهمية تم الإجابة عن سؤال: لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية؟، طبعاً لتحقيق الوفرة المالية، التحكم في المعلومة التوقعية، التقليل من نسبة حالة عدم التأكد، تجنب العقاقيل والأخطاء في التسيير، التقدم، الإبداع، التطور،

ويبقى أهم ما تناوله الفصل الأول الشرح بالتفصيل لعمليات اليقظة الإستراتيجية، بدءاً بنشاط تحديد الاحتياجات من المعلومات، البحث وجمع المعلومات، معالجة المعلومات المجمعة، ثم تخزين ونشر المعلومات المعالجة وفي الأخير استخدام المعلومات المفيدة التي تنتجها المراحل السابقة في قرارات ونشاطات المؤسسة. وبالرغم من شرح كل نشاط أو مرحلة على حدى إلا أن مجال البحث لا يزال مفتوحاً، إذ يمكن أن تكون كل عملية على حدى موضوع دراسة مستقلة مستقبلاً، خاصة مرحلة البحث وجمع المعلومات ومرحلة المعالجة لما لهما من دور كبير في الرفع من فعالية اليقظة الإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة.

وفي نهاية الفصل تم تحديد أهم الخطوات القاعدية الضرورية من أجل بناء نظام يقطعة إستراتيجية في المؤسسة، وأسس التنفيذ الجيد لعملياتها، أي الموارد المادية، المالية والبشرية اللازمة لتأطير وتبني هذا النشاط بفعالية تامة، إلا أن هذا الموضوع بالذات يمكن أن يكون محل دراسة مستقلة مستقبلا.

أما الفصل الثاني فقد هدف بدرجة أولى إلى إبراز الأهمية والدور الذي تلعبه اليقطة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال الربط نظريا لكل مكون من مكونات اليقطة الإستراتيجية (اليقطة التنافسية، اليقطة التكنولوجية واليقطة التجارية) بأحد عوامل بناء الميزة التنافسية الأربعة (التفوق على المنافسين بتحقيق الكفاءة والجودة، والتفوق بالإبداع والابتكار والتفوق بالاستجابة للعميل وبناء علاقة دائمة معه)، وذلك بعد التطرق في المبحث الأول لهذا الفصل باختصار لهذه المفاهيم، على اعتبار أن موضوع المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية قد تم التطرق إليها وتناولها في دراسات عديدة سابقة.

وأكثر من ذلك تم الوصول من خلال الدراسة النظرية لعلاقة اليقطة الإستراتيجية بتنافسية المؤسسة، إلى أن اليقطة الإستراتيجية لها دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على عوامل أخرى غير العوامل الأربعة التي تم التطرق إليها سابقا والتي تم بناء الفرضيات عليها، ويتعلق الأمر بدورها في الإدارة الإستراتيجية، وبالتحديد مرحلة صياغة الإستراتيجية، وذلك من خلال تشكيل قاعدة معلومات مفيدة تبنى عليها الخطة الإستراتيجية التي تعزم المؤسسة تبنيتها على المدى المتوسط أو الطويل. كما لها علاقة بعملية اتخاذ القرار فهي الآلية التي ترفع من جودة القرارات الإستراتيجية بصورة كفاءة وفعالة، تسمح للمؤسسة بتحقيق الأهداف المستقبلية، كما لها دور فعال في تحقيق الأسبقيات للمؤسسة وجعلها مرنة استراتيجيا.

أما الفصل الثالث فقد هدف إلى الوقوف على مستوى ممارسة بعض المؤسسات الجزائرية لليقطة الإستراتيجية، كما هدف بدرجة أولى إلى إبراز دور اليقطة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة. وكان ذلك من خلال تصميم استبيان يحتوي على 80 سؤال يتلاءم والإشكالية المطروحة بالاستناد إلى الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصلين الأول والثاني لهذا الموضوع، وبالخصوص المبحث الثالث للفصل الثاني، حيث تم عرضه على مدير رئيس قسم/المصلحة التجارية والتسويقية لـ 30 مؤسسة تنشط في كل من ولايتي سطيف وبرج بوعريج، والتي تم اختيارها بناء على ثلاثة معايير: أن تكون مؤسسة رابحة، صغيرة متوسطة أو كبيرة الحجم، وتنشط ضمن قطاع تنافسي.

وقد أشارت النتائج بعد عملية تفرغ ومعالجة أسئلة الاستبيان الموزعة باستخدام برنامج منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) إلى ممارسة المؤسسات محل الدراسة ليقظة غير منظمة في شكل دراسة للمحيط الخارجي، بالارتكاز على جمع معلومات روتينية عادية من مصادر غير رسمية في الغالب، على غرار المنافسين، العملاء، الموردين، العمال، الموظفين... أي أن المؤسسات تمارس عملية اليقظة في مفهومها البسيط، كما أنها تفتقد لخاصية الإستراتيجية.

كذلك تم من خلال الدراسة التطبيقية إثبات صحة كل الفرضيات الثانوية والفرضية الأساسية التي تم وضعها في بدايات هذه الدراسة كإجابات أولية للأسئلة الفرعية للإشكالية الأساسية المطروحة. حيث تم إثبات أن لليقظة التنافسية دور في تحسين تنافسية المؤسسة المتعلقة بعامل إحراز التفوق على المنافسين، نفس الشيء بالنسبة لليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية التي تم إثبات أن لهما دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على عامل الإبداع والابتكار وبناء علاقة دائمة مع العملاء والموردين.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع قد تم بفضل وتوفيق من الله عزوجل، وبمساعدة عدد من الأساتذة والزملاء، هو غير كامل، إذ لا يزال مفتوحا للبحث في مجالات وجزئيات عديدة، كما يمكن أن يكون قاعدة أساس لموضوع دكتوراه يتمحور حول موضوع الذكاء الاستراتيجي، ويدرس إشكالية عدم تطبيق هذا المفهوم في المؤسسة الجزائرية التي لها صفة الريادة، بالبحث عن أسباب وعراقيل عدم التطبيق، ويسمح بوضع أسس وآليات بناء هذا النظام -إن صح التعبير- في هذه المؤسسات بالأمر الذي يضمن فعالية وكفاءة عالية في التسيير.

الملاحق

استبيان موجه لتقييم دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة

في إطار متطلبات إعداد مذكرة التخرج، بعنوان "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة"، لنيل درجة ماجستير في علوم التسيير-تخصص الإدارة الإستراتيجية- من جامعة فرحات عباس؛ سطيف-، لي الشرف أن أطلب مشاركتكم، ومساهمتم من خلال الإجابة على الأسئلة الموائية، بحيث أعلم حضرناكم بأن الإجابات لن تخرج عن إطار البحث

اسم المؤسسة:

قطاع النشاط:

وظيفة المستجوب:

1. أسئلة تقديمية:

1-1- خصائص المؤسسة:

- عدد العمالة الإجمالي الذي توظفه مؤسستكم؟.....
- كيف كانت النتائج المالية للمؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة؟
- خسائر هامة خسائر أرباح أرباح هامة أرباح جد هامة
- في القطاع الذي تنشط فيه مؤسستكم، هل هي:
- الرائد من بين ثلاث الأوائل من بين الخمس الأوائل من التالي

1-2- خصائص المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة

- عموماً، المحيط الذي تتواجد في المؤسسة هو:
- مستقر جدا مستقر متوسط الاستقرار غير مستقر غير مستقر جدا
- عموماً، المحيط الذي تنتمي إليه المؤسسة هو:
- بسيط جدا بسيط متوسط التعقيد معقد شديد التعقيد
- عموماً، المحيط الذي تنتمي إليه المؤسسة هو:
- غير تنافسي بالمرّة ضعيف التنافسية متوسط التنافسية تنافسي شديد التنافسية
- هل المنافسة التي تشهدها مؤسستكم هي:
- منافسة محلية منافسة وطنية منافسة أوروبية منافسة دولية

II- حول ممارسة المؤسسة لعملية اليقظة الإستراتيجية:

II-1- معلومات عامة:

- ما المصطلح الذي تستخدمونه في مؤسستكم للدلالة على نشاط اليقظة الإستراتيجية؟ هل هو:
مراقبة المحيط رصد المحيط دراسة المحيط اليقظة الذكاء الاقتصادي

أخرى:.....

- منذ متى ومؤسستكم تمارس نشاط؟

- لا وجود له أقل من سنة بين 1 و2 سنة بين 2 و4 سنوات أكثر من 5 سنوات

- هل توجد وحدة خاصة مكلفة بوظيفة اليقظة في مؤسستكم؟ نعم لا

ملاحظة:.....

- حسب رأيك، ما مستوى أو درجة رسمية النشاط الممارس من قبل المؤسسة؟ هل تمارسون

- غير رسمية فقط ضعيفة الرسمية متوسطة الرسمية رسمية شديدة الرسمية

II-2- مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية:

II-2-1- مرحلة تحديد الاحتياجات من المعلومات:

- هل توجد مرحلة تحديد الاحتياجات من المعلومات؟ نعم لا

ملاحظة:.....

- عموماً، حدد مدى تكرار نشاطات هذه المرحلة:

- أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً

- ما أجزاء المحيط الخارجي التي تدخل ضمن نطاق اليقظة؟

| مجالات المحيط المراقب | | |
|-----------------------|----|-----|
| الترتيب | لا | نعم |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

ملاحظة:.....

II-2-2- مرحلة جمع المعلومات:

- هل توجد مرحلة بحث وجمع المعلومات؟ نعم لا

ملاحظة:

- عموماً، حدد مدى تكرار نشاطات هذه المرحلة:

أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً

- ما مصادر المعلومات المستخدمة؟ (حدد مدى تكرار استخدامها)

| المصادر الخارجية الرسمية | أبداً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
|---|-------|--------|---------|--------|--------|
| الصحف الاقتصادية/ الصحف المتخصصة | | | | | |
| منشورات مختلفة (كتب، رسائل، موسوعات...) | | | | | |
| وسائل الاعلام الأخرى (التلفاز، الراديو...) | | | | | |
| قواعد وبنوك المعلومات، الأقراص المضغوطة | | | | | |
| براءات الاختراع | | | | | |
| المعايير | | | | | |
| دراسات مؤسسات خاصة أو حكومية | | | | | |
| مصادر قانونية (غرفة التجارة، محكمة تجارية...) | | | | | |
| الانترنت* | | | | | |
| أخرى | | | | | |
| المصادر الداخلية الرسمية | أبداً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
| التقارير الداخلية | | | | | |
| الشبكة الداخلية لتبادل المعلومات "intranet" | | | | | |
| أخرى | | | | | |
| المصادر الخارجية غير الرسمية | أبداً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
| المنافسين | | | | | |
| العملاء | | | | | |
| الموردين | | | | | |
| المهمات والسفريات + المعرض | | | | | |
| المؤتمرات والندوات، واللقاءات | | | | | |
| الجمعيات المهنية | | | | | |
| مكاتب الدراسات والاستشارات | | | | | |
| أخرى | | | | | |
| المصادر الداخلية غير الرسمية | أبداً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
| الإدارة العليا | | | | | |
| الوحدة التجارية والتسويقية | | | | | |
| التجارين (قوة البيع) | | | | | |
| المشتريات، | | | | | |
| البحث والتطوير | | | | | |
| أخرى | | | | | |

- من خلال العناصر السابقة، ما تقييمك لكمية مصادر المعلومات المستخدمة:
ضعيف جداً ضعيف متوسط مرتفع مرتفع جداً ملاحظة: ...
- عموماً، ما تقييمك لجودة مصادر المعلومات المستخدمة:
ضعيف جداً ضعيف متوسط مرتفع مرتفع جداً ملاحظة: ...

II-2-3- مرحلة معالجة المعلومات:

- هل توجد مرحلة لمعالجة (فرز، تحليل، تركيب، إعادة التشكيل) المعلومات المجمعة؟ نعم لا
- ملاحظة:

- عموماً، حدد مدى تكرر نشاطات هذه المرحلة:

أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً

- ما أدوات التحليل المستخدمة في هذه المرحلة؟

| أبداً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
|-------|--------|---------|--------|--------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

- من الشخص المكلف بمعالجة المعلومات المجمعة؟

| أبداً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
|-------|--------|---------|--------|--------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

II-2-4 مرحلة تخزين و نشر المعلومات:

- هل توجد مرحلة لتخزين المعلومات المجمعة؟ نعم لا

ملاحظة:

- عموماً، حدد مدى تكرر هذا النشاط:

أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً

- الدعائم المستخدمة في تخزين المعلومات (مجمعة ومعالجة)؟
دعائم ورقية دعائم الكترونية أخرى: ...
 - درجة سهولة الوصول واسترجاع المعلومة المخزنة (مجمعة ومعالجة)؟
لا يمكن الوصول إليها صعب ممكن سهل سهل جداً
 - عموماً، النشر أو توصيل المعلومات يكون:
لا تصل أبداً قبل الوقت في الوقت الحقيقي بعد الوقت الحقيقي متأخر جداً
- II-2-5- مرحلة استغلال واستخدام مخرجات عملية اليقظة الإستراتيجية:

- معلومة اليقظة الممارسة في المؤسسة، هل يتم أخذها بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار في المؤسسة؟
أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً ملاحظة: ...
- عموماً، ما مستوى اعتماد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة القرارات على منتجات (تقارير، اعلانات، ملخصات...) اليقظة الإستراتيجية؟
أقل من 10% بين 10 و30% بين 30 و50% بين 50 و70% أكثر من 70%
- حسب رأيك، درجة الاعتماد على مخرجات اليقظة في عملية بناء القرار، هل هي:
ضعيفة جداً ضعيفة متوسطة مرتفعة مرتفعة جداً ملاحظة: ...

-III- تقييم دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين التنافسية:

III-1- ما النتائج التي أصبحت تتميز بها مؤسساتكم، بفضل ممارسة عملية اليقظة التنافسية؟

| موفق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا | من خلال ممارسة اليقظة التنافسية، المؤسسة أصبحت لها |
|----------|-------|-------|-----------|------------------|--|
| | | | | | القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين |
| | | | | | القدرة على فهم جيد لخطط المنافسين |
| | | | | | القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين |
| | | | | | القدرة على تحديد أهم المنافسين الأشد خطرا على المؤسسة |
| | | | | | القدرة على تحييد خطر مرتقب من المنافسين |
| | | | | | القدرة على اكتشاف تحالفات المنافسين |
| | | | | | القدرة على تحليل تركيبة محفظة عملاء المنافسين |
| | | | | | القدرة على استقطاب أهم عملاء المنافسين |
| | | | | | القدرة على محاكاة تركيبة إنتاج، تسويق... من المنافسين |
| | | | | | القدرة على حماية المؤسسة من خطر يقظة المنافس |
| | | | | | القدرة على حماية المؤسسة من خطر الإشاعات التي يطلقها المنافسين |
| | | | | | القدرة على استخدام التسعير بفعالية أكثر |
| | | | | | القدرة على تحقيق التعلم المنتظم من المنافسين |

III-2- ما النتائج التي أصبحت تتميز بها مؤسساتكم، بفضل ممارسة عملية اليقظة التكنولوجية؟

| موفق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا | من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية، المؤسسة أصبحت لها : |
|----------|-------|-------|-----------|------------------|---|
| | | | | | القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة |
| | | | | | القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا النامية |
| | | | | | القدرة على إحداث سبق تكنولوجي |
| | | | | | القدرة على اكتشاف وتبني اختراعات غير مسجلة |
| | | | | | القدرة على تتبع براءات الاختراع |
| | | | | | القدرة على قيادة التكنولوجيا |
| | | | | | القدرة على تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي |
| | | | | | القدرة على الاستثمار في أسواق ذات التكنولوجيا النامية |
| | | | | | القدرة على تفعيل نشاط البحث والتطوير |

| موفق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا | من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية، المؤسسة أصبحت لها : |
|----------|-------|-------|-----------|------------------|---|
| | | | | | القدرة على توظيف أفضل لنتائج البحث والتطوير |
| | | | | | القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تحسين الجودة |
| | | | | | القدرة على محاكاة برامج أكثر فعالية في تقليل التكلفة |
| | | | | | القدرة على إحداث ابتكارات في المنتج (تحسين، تطوير أو منتج جديد) |

III-3- ما النتائج التي أصبحت تتميز بها مؤسستكم، بفضل ممارسة عملية اليقظة التجارية؟

| موفق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا | من خلال ممارسة اليقظة التجارية، المؤسسة أصبحت لها: |
|----------|-------|-------|-----------|------------------|---|
| | | | | | القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء |
| | | | | | القدرة على الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء |
| | | | | | القدرة على توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي |
| | | | | | القدرة على الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء |
| | | | | | القدرة على بناء علاقة دائمة مع العملاء |
| | | | | | القدرة على الرفع من قوة الالتزام |
| | | | | | القدرة على تفعيل خدمة العملاء |
| | | | | | القدرة على تفعيل رضا العميل وولائه للمؤسسة |
| | | | | | القدرة على ضمان إعلان وترويج مبيعات تسهم في بناء تصور حسن في ذهن العميل |
| | | | | | القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين |
| | | | | | القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الموردين |
| | | | | | القدرة على ربط الموردين بالمؤسسة |
| | | | | | القدرة على تجنب خطر الموردين اتجاه المؤسسة |
| | | | | | القدرة على إضعاف قوتهم التفاوضية اتجاه المؤسسة |
| | | | | | القدرة على استخدام الموردين في الضغط على المنافسين |
| | | | | | القدرة على معرفة جميع مصادر التوريد الممكنة |
| | | | | | القدرة على إيجاد مصادر توريد جديدة |
| | | | | | القدرة على القدرة على تقليل تكاليف المواد الأولية |

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 17 | تميزات أولية بين اليقظة الإستراتيجية والمقارنة المرجعية | جدول 01 |
| 31 | تقسيم آخر لمصادر للمعلومات | جدول 02 |
| 55 | مقارنة بين خلايا اليقظة المركزة وخلايا اليقظة الموزعة | جدول 03 |
| 69 | القوى المؤثرة على شدة المنافسة واليقظة التنافسية | جدول 04 |
| 77 | دلائل القوة والضعف في مكانة المؤسسة التنافسية | جدول 05 |
| 83 | مصادر بناء الميزة التنافسية | جدول 06 |
| 113 | يوضح المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة حسب قطاع نشاطها. | جدول 07 |
| 116 | مقياس درجة الموافقة | جدول 08 |
| 119 | تصنيف المؤسسات محل الدراسة | جدول 09 |
| 120 | النتائج المالية خلال الثلاث سنوات الأخيرة | جدول 10 |
| 121 | مكانة المؤسسات ضمن القطاع الذي تنشط فيه | جدول 11 |
| 121 | خصائص المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه المؤسسات | جدول 12 |
| 122 | خصائص المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه المؤسسات | جدول 13 |
| 122 | مستوى تنافسية المحيط الخارجي الذي تنتمي إليه المؤسسات | جدول 14 |
| 123 | نوع المنافسة التي تشهدها مؤسسات الدراسة | جدول 15 |
| 124 | المصطلح المستخدم في المؤسسات للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات | جدول 16 |
| 125 | عمر ممارسة عملية اليقظة في المؤسسات | جدول 17 |
| 126 | وحدة خاصة بنشاط اليقظة | جدول 18 |
| 126 | مستوى أو درجة رسمية النشاط الممارس من قبل المؤسسة | جدول 19 |
| 127 | التأكد من وجود مرحلة تحديد الاحتياجات من المعلومات | جدول 20 |
| 128 | مستوى تكرار نشاط تحديد الاحتياجات من المعلومات | جدول 21 |
| 129 | عناصر المحيط الخارجي التي تدخل ضمن نطاق اليقظة | جدول 22 |
| 130 | عناصر المحيط الخارجي التي تدخل ضمن نطاق اليقظة | جدول 23 |

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|---------|---|------------|
| 131 | التأكد من وجود مرحلة البحث وجمع المعلومات | جدول 24 |
| 131 | مستوى تكرر نشاط تحديد الاحتياجات من المعلومات | جدول 25 |
| 132 | المصادر الخارجية الرسمية | جدول 26 |
| 133 | المصادر الداخلية الرسمية | جدول 27 |
| 134 | المصادر الخارجية غير الرسمية | جدول 28 |
| 135 | المصادر الداخلية غير الرسمية | جدول 29 |
| 136 | تقييم كمية مصادر المعلومات | جدول 30 |
| 137 | تقييم جودة مصادر المعلومات المستخدمة | جدول 31 |
| 138 | التأكد من وجود مرحلة معالجة المعلومات | جدول 32 |
| 138 | مستوى تكرر نشاط معالجة المعلومات | جدول 33 |
| 139 | أدوات التحليل المستخدمة في معالجة المعلومات | جدول 34 |
| 140 | الشخص المسؤول عن معالجة المعلومات | جدول 35 |
| 142 | التأكد من وجود تخزين ونشر المعلومات المجمعة | جدول 36 |
| 142 | مستوى تكرر نشاط لتخزين والنشر | جدول 37 |
| 143 | نوع الدعائم المستخدمة في تخزين المعلومات | جدول 38 |
| 143 | درجة سهولة الوصول واسترجاع المعلومة المخزنة (مجمعة ومعالجة) | جدول 39 |
| 144 | وقت وصول المعلومات إلى المستخدم النهائي | جدول 40 |
| 145 | استخدام مخرجات اليقظة في عملية اتخاذ القرار | جدول 41 |
| 146 | مستوى اعتماد عملية اتخاذ القرار على مخرجات اليقظة | جدول 42 |
| 146 | استخدام مخرجات اليقظة في عملية اتخاذ القرار | جدول 43 |
| 149-148 | دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسة. | جدول 44 |
| 152-151 | دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة | جدول 45 |
| 155-153 | تقييم دور اليقظة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة. | جدول 46 |

فهرس الأشكال:

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 04 | عمليات اليقظة الإستراتيجية | شكل 01 |
| 06 | تطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة (اليقظة) | شكل 02 |
| 11 | أشكال جمع المعلومات من محيط المؤسسة الخارجي | شكل 03 |
| 14 | مكونات الذكاء الاقتصادي | شكل 04 |
| 20 | لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية؟ | شكل 05 |
| 24 | عمليات اليقظة الإستراتيجية | شكل 06 |
| 29 | توضيح مفهوم اشارات الانذار المبكر | شكل 07 |
| 32 | المصادر الرسمية الكتابية لمعلومات اليقظة حسب مجال انتشارها | شكل 08 |
| 44 | هيكل الذاكرة التنظيمية | شكل 09 |
| 46 | عمليات الاتصال أو تبادل المعلومات | شكل 10 |
| 54 | الوسائل اللازمة لتشغيل جهاز اليقظة | شكل 11 |
| 87 | مجالات التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية | شكل 12 |
| 88 | تأثير الجودة على الربح | شكل 13 |
| 90 | مكونات لليقظة الإستراتيجية مجتمعة في شكل واحد | شكل 14 |
| 103 | تصميم وتأكيد الميزة التنافسية القائمة على عامل الإبداع والتجديد | شكل 15 |

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند. الإدارة الإستراتيجية؛ المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط1، 2006.
2. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفطر اطلعري، 2006.
3. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
4. رايغوند مكليود، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الادارية، دار المريخ الرياض 2000.
5. شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية؛ الجزء الأول: مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، 2001.
6. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
7. صلاح الشنواقي، اقتصاديات الأعمال، الجلال للطباعة، الاسكندرية، 2000.
8. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
9. عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
10. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
11. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
12. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.
13. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
14. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية؛ منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

ب- الرسائل:

15. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، م ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.
16. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في إطار في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

ج- المقالات، التقارير والمؤتمرات:

17. بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
18. بن نافلة قدور، "المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17 و18 أبريل 2006، جامعة الشلف.
19. بن نافلة قدور، مريزق عاشور، "اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2010.
20. بلخضر نصيرة، بن حليلة هوارية، "الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2010.
21. عماد الشربيني، "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية؟، أخبار الادارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية، ع16، 1996
22. عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة، (دون تاريخ).
23. محمد قويدري، وصاف سعدي، "مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد09، جانفي 2004، جامعة باتنة، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:أ- الكتب:

24. Abdelhak Lamiri, management de l'information; redressement et mise à niveau des entreprise, office de publication universitaire, Alger,2003
25. Abdallah alauoi, la competitivité internationale : strategie pour les entreprise francaises, Harmattan, farnce, 2005.
26. Bernard Besson, Jean-Claude Possin, Du renseignement à l'intelligence économique, Dunod, 2eme ed, Paris,2001
27. Bruno Martinet et Jean-Michel Ribault, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, Paris, 1989
28. Chantal Bussenault, Martine Pretet, organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1991
29. Christopher Murphy, Competitive Intelligence :Gathering, Analysing and Putting it to Work, Gower Publishing Company, Burlington, 2005
30. Corine Cohen, Veille et intelligence stratégique, Lavoisier, Paris, 2004

31. Denis Meingan, Isabelle Lebo, Maîtriser la veille pour préparer l'intelligence économique, Knowledge CONSULT, 2004
32. Emmanuel Pateryron. la veille stratégique, Economica Paris, 1998
33. Francois Jakobiak. L'intelligence économique en pratique, édition d'organisation, Paris, 2^{ème} ed, 2001,
34. Gagnon Savard, Carrier Décote. L'entreprise et son environnement, Gaëtan Morin éditeur Ltée, Montréal, 1990
35. Guy Massée, Françoise Thibault. Intelligence économique : un guide pour un économie de l'intelligence, DeBoek Bruxelles, 1^{er} ed, 2001
36. Henry Samier, Victor Sandoval, La veille stratégique sur internet, Lavoisier, paris, 2002
37. Jay Liebowitz, Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management , Auerbach Publications, New York, 2006.
38. Laurent Hermel. maitriser et pratiqué la veille stratégique, AFNOR, Paris, 2001.
39. Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, Ellipses, Paris, 2008
40. Salamon Robert, Linares Yolaine. L'intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble, Economica, Paris, 1997
41. Robert Reix, système d'information et management des organisations, Vuibert, Paris, 1995

ب- الرسائل:

42. Inés Boulifa Tamboura, "Identification des Facteurs critique de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique", thèse de doctorat en sciences se gestion, Institut supérieur de gestion, Tunis, 2007-2008.
43. Kamel Rouibeh, "Veille stratégique, Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles" , Thèse de Doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, Université Pierre Mendes-France, le 8 Juin 1998
44. Nicoles Lesca, "Construction du sens; le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce (Application aux entreprises tunisiennes)", thèse du doctorat en science de gestion, école doctorale de science de gestion, Grenoble, le 12 décembre 2002
45. Samia Menif, "Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique -Application aux entreprises tunisiennes",

thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble, 09 décembre 2005.

ج- المقالات، التقارير والمؤتمرات على المواقع:

46. Cécile Barnaba, Jérémy Chardon, Stéphanie Hamelin, " La Veille concurrentielle", site Internet : http://www.christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/MOI_2008_veille.pdf.
(Consulté le 28-04-2011)
47. Gérard Verna, "la veille technologique : une ardente récessif", Université Laval, Novembre 1993, <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>
[consulte le 28-04-2011](#)
48. Humbert Lesca et al, "La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI Brésiliennes voulant devenir fournisseur de grande compagnies transnationales", 3eme colloque de l'IFBAE, Gestion nationale et pays émergents. Grenoble 19-20 mai 2005
49. Humbert Lesca, Jean-Claude Castagnos, "Capter les Signaux faibles de la veille stratégique comment amorcer le e processus ? Retours d'expérience et recommandation", 2000. pp7-8. Site Internet : <http://www.veille-strategique.eolas-services.com/.../2000-lesca-castanhos.pdf> (Consulté le : 15/02/2011)
50. Humbert Lesca, Rim Dourai, "Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi", 2003, p7. Site Internet www.veille-strategique.eolas-services.com/docs/2003-lesca-dourai.pdf. (Consulté le : 15/02/2011)
51. Josée Audet, "La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites", Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec., 13-14-15 juin 2001
52. Humbert Lesca, "Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes ? concepts, méthodologie, expérimentation, résultats". Site Internet : www.strategie-aims.com/...veille-strategique-comment-selectionner-les-informations.../download .(Consulté le : 29-01-2011)
53. Mohamed Jaouad El Qasmi, "Le management par processus & La veille stratégique", site Internet : http://www.isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf
54. Institut d'innovation informatique pour l'entreprises (3IE), "La veille stratégique : Les yeux et les oreilles de votre entreprise", site Internet : <http://www.Jinnove.com/upload/documentaire/vs.pdf>. p.09. (Consulté le : 15/01/2011).
55. Noel Elisabeth, "veille et nouveaux outils d'information", bibliothèque numérique de l'enssib, p9. Site Internet :

<http://www.needocs.com/document/etudes-de-marche-secteurs-divers-veille-et-nouveaux-outils-d-information,8029>

56. Vecteur plus," l'utilité d'une veille commerciale" . site Internet : www.vecteurplus.com/.../une-veille-commerciale-pour-prospecter-efficacement-juin2009.pdf (Consulté le : 23/01/2011)..

مواقع الانترنت:

57. http://www.lemonde.fr/economie/article/2011/01/11/espionnage-renault-va-deposer-plainte-mercredi__1464299_3234.html. le 15-01-2011
58. <http://www.canadainternational.gc.ca/sell2usgov-vendreaugouvusa/opportunities-opportunités/ci-vc.aspx?lang=fra>, viste le 23-02-2011
59. http://www.agentintelligent.com/agent_intelligent/agents_intelligents.html#Les agents intelligents (Consulter le 13-04-2011)

القواميس:

<http://traduction.sensagent.com>
<http://translate.google.fr/#>
http://www.reverso.net/text_translation.aspx?lang=FR
<http://www.tarjem.com/>

برنامج: "Babylon9" .

فهرس المحتويات

| | |
|-------|---|
| أ-ي | المقدمة العامة..... |
| 63-01 | الفصل الأول: أساسيات اليقظة الإستراتيجية..... |
| 02 | المبحث الأول: : ماهية اليقظة الإستراتيجية..... |
| 02 | المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية..... |
| 02 | الفرع الأول: التعريف والتطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية..... |
| 09 | الفرع الثاني: تمييزات ضرورية بين مصطلح اليقظة الإستراتيجية والمصطلحات المشابهة..... |
| 18 | المطلب الثاني: أهداف وأهمية اليقظة الإستراتيجية..... |
| 18 | الفرع الأول: أهداف اليقظة الإستراتيجية..... |
| 20 | الفرع الثاني: أهمية (فائدة) اليقظة الإستراتيجية..... |
| 23 | المبحث الثاني: عمليات اليقظة الإستراتيجية..... |
| 24 | المطلب الأول: مرحلة البحث وجمع معلومات اليقظة الإستراتيجية..... |
| 25 | الفرع الأول: تحديد احتياجات اليقظة الإستراتيجية..... |
| 27 | الفرع الثاني: طبيعة معلومات اليقظة الإستراتيجية..... |
| 30 | الفرع الثالث: مصادر والطرق المتبعة في جمع المعلومات..... |
| 34 | المطلب الثاني: معالجة المعلومات المجمعة..... |
| 34 | الفرع الأول: الاختيار بين المعلومات المجمعة..... |
| 37 | الفرع الثاني: ترجمة وتفسير المعلومات المجمعة المختارة (الأولية/المبدئية)..... |
| 42 | المطلب الثالث: تخزين، نشر واستخدام نتائج عملية المعالجة (معلومات صافية/ مفيدة)..... |
| 43 | الفرع الأول: تخزين المعلومات المجمعة والمعلومات المعالجة..... |
| 45 | الفرع الثاني: نشر/ توصيل المعلومات المفيدة..... |
| 50 | المبحث الثالث: تنفيذ عمليات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة..... |
| 50 | المطلب الأول: وظائف وطرق اليقظة في المؤسسة..... |
| 50 | الفرع الأول: وظائف اليقظة الإستراتيجية..... |
| 52 | الفرع الثاني: طرق اليقظة (اليقظة الشاملة واليقظة المستهدفة)..... |
| 54 | لمطلب الثاني: الموارد البشرية، التكنولوجية والمالية لتنفيذ عملية اليقظة الإستراتيجية..... |
| 54 | الفرع الأول: الموارد البشرية (اليقظين) المكلفة بتشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة..... |
| 59 | الفرع الثاني: الوسائل التقنية لتشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة..... |

| | |
|--------|---|
| 61 | الفرع الثالث: ميزانية اليقظة الإستراتيجية..... |
| 63 | خلاصة الفصل الأول..... |
| 109-64 | الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة من منظور اليقظة الإستراتيجية..... |
| 66 | المبحث الأول: المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية..... |
| 66 | المطلب الأول: مفهوم المنافسة..... |
| 66 | الفرع الأول: تعريف المنافسة..... |
| 66 | الفرع الثاني: أشكال المنافسة..... |
| 68 | الفرع الثالث: شدة المنافسة وشدة اليقظة الإستراتيجية..... |
| 70 | المطلب الثاني: مفهوم التنافسية..... |
| 71 | الفرع الأول: تعريف التنافسية..... |
| 72 | الفرع الثاني: مستويات التنافسية..... |
| 73 | الفرع الثالث: مجالات التنافسية..... |
| 74 | الفرع الرابع: مؤشرات قياس التنافسية..... |
| 76 | الفرع الخامس: اليقظة الإستراتيجية والحفاظة على المكانة التنافسية..... |
| 78 | المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية..... |
| 78 | الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية..... |
| 80 | الفرع الثاني: خصائص وأهداف الميزة التنافسية..... |
| 81 | الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية..... |
| 82 | الفرع الرابع: مصادر بناء المزايا التنافسية..... |
| 84 | الفرع الخامس: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية..... |
| 86 | المبحث الثاني: عوامل تدعيم/تحسين التنافسية ومكونات اليقظة الإستراتيجية..... |
| 86 | المطلب الأول: عوامل تدعيم/تحسين التنافسية..... |
| 87 | الفرع الأول: التفوق بالكفاءة..... |
| 87 | الفرع الثاني: التفوق بالجودة..... |
| 88 | الفرع الثالث: التفوق بالاستجابة للعميل..... |
| 89 | الفرع الرابع: التفوق بالإبداع والابتكار..... |
| 90 | المطلب الثاني: مكونات اليقظة الإستراتيجية..... |

| | |
|---------|--|
| 91 | الفرع الأول: اليقظة التنافسية..... |
| 94 | الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية..... |
| 97 | الفرع الثالث: اليقظة التجارية..... |
| 100 | الفرع الرابع: اليقظة البيئية |
| 101 | المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية وعوامل تدعيم/تحسين التنافسية..... |
| 101 | المطلب الأول: اليقظة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين بالكفاءة والجودة..... |
| 102 | المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية وتحقيق التفوق بالإبداع والتجديد..... |
| 104 | المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية وتحقيق التفوق بالاستجابة لحاجات العملاء..... |
| 104 | المطلب الرابع: علاقة اليقظة الإستراتيجية بعوامل أخرى لتحسين التنافسية |
| 105 | الفرع الأول: أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة |
| 106 | الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية في مرحلة صياغة الإستراتيجية..... |
| 106 | الفرع الثالث: أهمية اليقظة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي |
| 107 | الفرع الرابع: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأسبقيات والمرونة الإستراتيجية |
| 109 | خلاصة الفصل الثاني..... |
| 110-165 | الفصل الثالث: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية..... |
| 112 | المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية..... |
| 112 | المطلب الأول: نوع وأهداف الدراسة..... |
| 112 | الفرع الأول: نوع الدراسة..... |
| 112 | الفرع الثاني: أهداف الدراسة |
| 112 | المطلب الثاني: حدود الدراسة |
| 112 | الفرع الأول: مجتمع الدراسة |
| 114 | الفرع الثاني: وحدة المعاينة..... |
| 114 | الفرع الثالث: وقت إجراء الدراسة..... |
| 115 | المطلب الثالث: أسلوب جمع البيانات..... |
| 115 | الفرع الأول: الاستبيان |
| 117 | الفرع الثاني: المقابلة المباشرة..... |
| 117 | المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية..... |

| | |
|-----|--|
| 117 | الفرع الأول: اختبار الثبات..... |
| 117 | الفرع الثاني: التكرارات المطلقة والنسب المئوية..... |
| 117 | الفرع الثالث: المتوسط الحسابي |
| 117 | الفرع الرابع: الانحراف المعياري..... |
| 118 | الفرع الخامس: اختبار T لعينة واحدة..... |
| 119 | المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات..... |
| 119 | المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات |
| 119 | الفرع الأول: عرض وتحليل بيانات المحور الأول..... |
| 124 | الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني |
| 147 | الفرع الثالث: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث..... |
| 156 | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات..... |
| 156 | الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى |
| 157 | الفرع الثاني : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية..... |
| 158 | الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة |
| 159 | الفرع الرابع: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة..... |
| 160 | المبحث الثالث: نتائج اقتراحات، وآفاق الدراسة..... |
| 160 | المطلب الأول: النتائج العامة للدراسة |
| 160 | الفرع الأول: فيما يخص مستوى ممارسة المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لعملية اليقظة الإستراتيجية..... |
| 162 | الفرع الثاني: فيما يخص إبراز الأهمية التي تلعبها اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة..... |
| 163 | المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة..... |
| 165 | المطلب الثالث: آفاق الدراسة..... |
| 166 | الخاتمة العامة..... |
| 170 | قائمة الملاحق..... |
| 178 | فهرس الجداول والأشكال..... |
| 182 | قائمة المراجع..... |
| 188 | فهرس المحتويات..... |

الملخص:

اليقظة الإستراتيجية هي الآلية التي تجعل المؤسسة في وضعية الاستماع التوعبي لبيئة أعمالها، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنحها الأسبقية سواء في اقتناص الفرص أو تجنب التهديدات. فكل معلومة توفرها يمكن أن تُشكّل إما فرصة تستغلها المؤسسة لصالحها وتعزز بذلك مكانتها التنافسية، أو تهديد من شأنه التأثير على تنافسيتها وبذلك أرباحها.

وتهدف هذه الدراسة التي أجريت على 30 مؤسسة اقتصادية في ولايتي سطيف و برج بوعريريج إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات، من خلال إبراز دور كل من: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة، بالتأثير على أحد عوامل التنافسية: التفوق على المنافسين، الإبداع والابتكار وبناء علاقة دائمة مع العملاء.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، تنافسية المؤسسات

Résumé

La veille stratégique est un mécanisme permettant à l'entreprise d'être, en permanence, à l'écoute de son environnement extérieur. Ce qui lui permet de collecter un nombre appréciable d'informations nécessaires pour la prévision des changements et des fluctuations avant qu'ils ne surviennent. Toute information collectée peut être une opportunité pour l'amélioration de sa position concurrentielle ou une menace sur sa compétitivité et donc sur ses profits.

L'objet de cette étude, menée sur 30 entreprises économiques en activité dans les wilayas de Sétif et de Bordj Bou Arreridj, est de mettre en évidence le rôle de la veille stratégique avec toutes ses composantes, veille concurrentielle, veille technologique et veille commerciale, dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises en agissant sur un des facteurs de compétitivité: la supériorité sur ses concurrents, la création et l'innovation et la construction d'une relation durable avec les clients.

Mots clés : veille stratégique, veille concurrentielle, veille technologique, veille commerciale, compétitivité des entreprises.