



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion**

السنة الجامعية: 2023 / 2022

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير.

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتور: لونيبي محمد

من اعداد الطلبة:

- جندولي دنيا
- خير الدين سارة

• لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
بحري أبو بكر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	رئيسا
لونيبي محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	مشرفا ومقررا
عمرون سارة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	مناقشا

# قائمة المحتويات

## المُلخَص

## Résumé

## اهداء

III.....	مقدمة
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
3.....	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
3.....	الفرع الأول: التعريف والتطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية
7.....	(التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية: .....
8.....	الفرع الثاني: تميزات ضرورية بين مصطلح اليقظة الإستراتيجية والمصطلحات المتشابهة
12.....	المطلب الثاني: أهداف وأهمية اليقظة الإستراتيجية
13.....	الفرع الأول: أهداف اليقظة الإستراتيجية
14.....	الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية
15.....	المبحث الثاني: سيورة اليقظة الاستراتيجية
15.....	المطلب الأول: مرحلة تحديد وجمع المعلومات
15.....	الفرع الأول: استهداف اليقظة الاستراتيجية
16.....	الفرع الثاني: تعقب وجمع المعطيات والمعلومات
17.....	المطلب الثاني: مرحلة تحليل وتقييم المعلومات
18.....	الفرع الأول: انتقاء المعلومات
19.....	الفرع الثاني: صعود المعلومات
19.....	الفرع الثالث: معالجة المعلومات
20.....	الفرع الرابع: تخزين المعلومات
20.....	المطلب الثالث: مرحلة نشر واستغلال المعلومات
20.....	الفرع الأول: نشر المعلومات
21.....	الفرع الثاني: تنشيط اليقظة الاستراتيجية
23.....	المبحث الثالث: تنفيذ اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة
23.....	المطلب الأول: وظائف وطرق اليقظة في المؤسسة

23.....	الفرع الأول: وظائف اليقظة الإستراتيجية
26.....	المطلب الثاني: الموارد البشرية، التكنولوجية والمالية لتنفيذ عمليات اليقظة الإستراتيجية
26.....	الفرع الأول: الموارد البشرية (مملوا اليقظة الاستراتيجية) المكلفة بتشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة
28.....	2- دور وخصائص ممثلوا اليقظة الاستراتيجية:
30.....	الفرع الثاني: الوسائل التقنية والمالية لتشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة
32.....	الفرع الثالث: ميزانية اليقظة الاستراتيجية
33.....	خاتمة الفصل
35.....	تمهيد
36.....	المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية
41.....	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة
42.....	المطلب الثالث: خصائص وابعاد الميزة التنافسية
45.....	المبحث الثاني: الأسس ومحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
45.....	المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
49.....	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
55.....	المبحث الثالث: استراتيجيات التنافس لدعم تنافسية المؤسسة:
55.....	المطلب الأول: استراتيجيات دورة حياة المنتج ومحفظة الأنشطة
61.....	المطلب الثاني : استراتيجيات التنافس كأساس للميزة التنافسية
63.....	المبحث الرابع : اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية
64.....	المطلب الثاني: اليقظة الاستراتيجية ومدى تحقيقها للميزة التنافسية
65.....	خاتمة الفصل:
79.....	خلاصة
81.....	خاتمة
87.....	المصادر والمراجع



## المخلص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية من خلال أبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية) في تعزيز الميزة التنافسية، نظرا لما تقدمه اليقظة الاستراتيجية من دور في المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسات، ومواجهة تحديات المنافسة في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد.

وخلصت هذه الدراسة من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية كل على حدى في تعزيز الميزة التنافسية، كما توصلت الدراسة الى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية

## **Résumé**

Cette étude vise à identifier l'impact des dimensions de la vigilance stratégique à travers ses dimensions (vigilance concurrentielle, vigilance technologique, vigilance commerciale) dans le renforcement de l'avantage concurrentiel, compte tenu du rôle que joue la vigilance stratégique dans le maintien de la survie et de la continuité des établissements, et face à les enjeux de la concurrence dans un environnement complexe et en évolution rapide.

Cette étude a conclu par l'étude sur le terrain de l'institution à l'étude, et en analysant les résultats à l'aide du programme statistique SPSS, et donc la présence d'un effet statistiquement significatif des dimensions de la vigilance stratégique chacune séparément dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel, et l'étude a également ont conclu qu'il n'y a pas d'effet statistiquement significatif des dimensions de la vigilance stratégique dans l'entreprise.

**Mots clés** : vigilance stratégique, avantage concurrentiel, vigilance commerciale, vigilance technologique

# اهداء

اهدي تخرجي إلى من ربياني صغيرا وشملاني بمعروفهما كغيرا إلى من يستحقون علي أكثر من مجرد إهداء إلى نفسي، أحب إليا من نفسي ومن كان رضائهما الخير كله نبع الجنان ومصدر العزيمة الذي لا يلين واللسان الذي لا يكف عن الدعاء رمز المحبة والحنان وعطفه والاطمئنان إلى من جعل الله الجنة تحت قدميه إلى من لا تكفي الكلمات ولا يسع ذكرها السطور، إلى من لا يزال دعاءها يحفظني ويرعاني، رمز الإيمان والنقاء

"أمي" الحبيبة أطال الله في عمرها . إلى رمزي في الوجود وقدوتي في الحياة، إلى من كانت يدها مبسوطتان لتربيته وتعليمي ولنجاحي، ولسعادتي وحمائتي، رمز الاجتهاد والكفاح ومعتمدي في الحياة بعد الله، إلى من علمني العطاء بدون، انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطفها بعد، طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدتي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد "أبي" العزيز.

إلى من هم أقرب إلي من روعي إلى من شاركوني حزن الأمي وبهم أستمد عزيمتي وإصراري إخوتي وأخواتي الأعزاء: "سناء، أعلام، ميلود، محبسي، عماد، صلاح، أحمد"

إلى من كانت سندي طول هذه السنة ليست صدقتي بل هي نبض قلبي، ليست توأم روعي بل هي روعي بذاتها اهداء من القلب للقلب

" رزيقة "

إلى التي رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض إلى الغالية ابنة عمتي

"نور التقوى"

إلى من درسنا معا و تقاسمنا هذه المذكرة الى صاحبة السيرة العطرة طول الخمس سنوات صدقتي

" سارة "

إلى من كان عوننا لي و دعمه لي في هذا البحث صدقتي

"ضياء "

إلى كل من وسعهم ذكرتي ولم تسعهم مذكرتي إلى كل من نسيهم قلبي وحفظهم قلبي أهدي هذا العمل

**جندولي دنيا**

المتواضع.

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون

صدق الله العظيم

إله لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته ولا تطيب اللحظات إلا بذكره

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة و أدى الامانة و نصح الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالمين

محمد صلى الله عليه و سلم

انتهت الرحلة و لم تكن سهلة و ليس من المفروض ان تكون كذلك و مهما طالست فستمضي بحلوها و مرها و ها الان و يعون الله تعالى أتمم هذا العمل

أهدي عملي هذا إلى من رباني و كافح من اجلي إلى المصباح الذي أنار دربي و لمن احمل اسمه بكل إفتخار ارجو من الله ان يمد في عمرك والدي العزيز

إلى قدوتي الاولى و معنى الحب إلى بسملة الحياة و سر الوجود إلى كل من كان دعاءها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي الهم احفظها و ارزقها العفو و العافية أمي الحبيبة

إلى اول من انتظر هذه اللحظات ليفتخر بي إلى سندي و شريكي في الحياة إلى من أراه خالدا وسط قلبي و صدري أعلاه إلى عوني بعد الله و ضلعي الثابت الذي لا يميل إسلام

إلى إخوتي و أخواتي الغاليين و سند في حياتي و الى الورود المتفتحة و الرياحين المعطرة أبناء اخوتي  
حفظهم الله

# مقدمة

تعد اليقظة الاستراتيجية أحد العوامل الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة أو شركة، فهي تشير إلى القدرة على فهم وتحليل البيئة الخارجية والداخلية بشكل شامل ومتكامل، واستخلاص الفرص والتحديات المحتملة التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة في المستقبل، وتعتبر اليقظة الاستراتيجية أداة أساسية للتخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث تمكن المنظمة من رصد التغيرات في السوق والتكنولوجيا، وتحليل تلك التغيرات، واستنتاج التوجهات المستقبلية والتوقعات، وبناءً على هذا التحليل، يمكن للمنظمة تحديد الاتجاهات الاستراتيجية المناسبة وضع خطط العمل اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عدة جوانب، أولاً، تمنح المنظمة قدرة على التكيف والتغيير بسرعة وفعالية في ظل التحديات والتغيرات السريعة في السوق، ثانياً، تمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة بشكل أفضل وأسرع من المنافسين، مما يمنحها تفوقاً تنافسياً، ثالثاً، تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين عمليات اتخاذ القرار، حيث يتم التحليل الدقيق للمعلومات المتاحة واستنتاج توجهات المستقبل، مما يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.

حيث في سياق التحولات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا، يعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية أمراً حاسماً. يشمل ذلك مراقبة التغيرات في السوق، وتحليل اتجاهات المستهلكين، وتقييم القوى التنافسية. من خلال فهم هذه العوامل والتغيرات، يمكن للمنظمة التكيف وتطوير استراتيجيات تنافسية تمنحها ميزة على المنافسين، بالإضافة إلى البيئة الخارجية، يجب أيضاً مراعاة العوامل الداخلية التي تؤثر على المنظمة. يتضمن ذلك تقييم القدرات والموارد المتاحة، وتحليل العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي. بفهم النقاط القوية والضعف في داخل المنظمة، يمكن توجيه الجهود نحو تعزيز الميزة التنافسية والتحسين المستمر.

اليقظة الاستراتيجية تمنح المنظمة القدرة على استغلال الفرص والتحديات المتاحة بشكل أفضل، من خلال التنبؤ بالتغيرات المحتملة في السوق، يمكن للمنظمة اتخاذ إجراءات مبكرة وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يضعها في موقع تنافسي قوي. كما تمكن اليقظة الاستراتيجية المنظمة من تقييم المخاطر المحتملة واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها.

وبالإضافة إلى ذلك، تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين عمليات اتخاذ القرار في المنظمة. عندما يكون لديك رؤية شاملة للبيئة الخارجية والداخلية، يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على تحليل دقيق وتوقعات المستقبل. هذا يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح.

لذا، يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية هي عنصر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية. إنها توفر القدرة على فهم البيئة الخارجية والداخلية، واستخلاص الفرص والتحديات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة. بتنفيذها بشكل فعال، يمكن للمنظمة أن تحقق التفوق التنافسي والاستمرارية في السوق المتنافسة.

### أولاً: الإشكالية

اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة وحاسمة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث توفر الفرصة للمنظمة للتكيف مع التغيرات والابتكار، والاستفادة من الفرص المتاحة والتفوق على المنافسين. من خلال تبني اليقظة الاستراتيجية كثقافة وممارسة داخل المنظمة، يمكن تعزيز قدرتها على الازدهار في بيئة الأعمال المتنافسة، حيث تقوم الإشكالية الرئيسية لدراستنا على:

إلى أي مدى تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؟

تنبثق عن الإشكالية الرئيسية جملة من الأسئلة الفرعية وهي كما يلي:

- ما مدى مساهمة اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟
- ما مدى مساهمة اليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟
- ما مدى مساهمة اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟

ثانياً: فرضية الدراسة

لليقظة الاستراتيجية دور في تفعيل الميزة التنافسية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية 1

➤ لليقظة الاستراتيجية دور في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية الفرعية 2

➤ لليقظة التجارية دور في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05

## الفرضية الفرعية 3

➤ لليقظة التكنولوجية دور في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05

ثالثاً: أهمية الدراسة

دراسة موضوع اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية تكتسب أهمية كبيرة لعدة أسباب:

- فهم الأسس النظرية: يتطلب تحقيق الميزة التنافسية فهماً عميقاً لمفاهيم اليقظة الاستراتيجية وتطبيقاتها. من خلال دراسة الموضوع، ستتعرف على النظريات والمفاهيم المرتبطة باليقظة الاستراتيجية، مثل تحليل البيئة وتحديد الفرص والتهديدات، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة.
- تعزيز القدرات التحليلية: دراسة موضوع اليقظة الاستراتيجية تساعد في تعزيز القدرات التحليلية والتفكير الاستراتيجي. ستتعلم كيفية تحليل البيانات والمعلومات المتاحة للتوصل إلى تقدير دقيق للموقف الحالي والتوجهات المستقبلية، مما يمكنك من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.
- الاستفادة من الأبحاث والتجارب السابقة: تستند دراسة موضوع اليقظة الاستراتيجية إلى الأبحاث والدراسات السابقة في المجال. يمكنك الاستفادة من النتائج والتجارب المنشورة للمؤسسات والمنظمات الأخرى، واستخدامها لاكتساب فهم أفضل لكيفية تحقيق الميزة التنافسية عبر اليقظة الاستراتيجية.
- تطبيق المفاهيم على الواقع العملي: من خلال دراسة موضوع اليقظة الاستراتيجية، ستتمكن من تطبيق المفاهيم والنظريات على الواقع العملي. ستكتسب المعرفة والمهارات اللازمة لتحليل بيئة عملك والتعرف على الفرص والتحديات، وتطوير استراتيجيات تنافسية تمكنك من تحقيق الميزة التنافسية.
- باختصار، دراسة موضوع اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية تعزز فهمك العميق للمفاهيم والتقنيات المرتبطة بهذا المجال. إنها تمكنك من تحسين القدرات التحليلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، واستخدام الأبحاث والتجارب السابقة لتحقيق التفوق التنافسي في سوق العمل.

## رابعاً: منهج الدراسة

منهج الدراسة في مجال اليقظة الاستراتيجية يتبع عادة الخطوات التالية:

- **مراجعة الأدبيات:** يتم البدء بمراجعة الأدبيات المتاحة في مجال اليقظة الاستراتيجية. يتضمن ذلك دراسة الأبحاث السابقة، والكتب والمقالات المتخصصة، والتقارير المنشورة. يهدف هذا الخطوة إلى فهم النظريات والمفاهيم الأساسية والمعلومات المتاحة في المجال.
- **تحديد الأهداف:** يتم تحديد الأهداف المحددة للدراسة، مثل فهم أثر اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية أو تحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر على اليقظة الاستراتيجية في المنظمات. يجب توضيح الأهداف المرجوة بوضوح لتوجيه الدراسة والبحث.
- **جمع البيانات:** يتم جمع البيانات اللازمة للدراسة، سواء كانت كمية أو نوعية. يمكن أن تشمل طرق جمع البيانات المقابلات، الاستبيانات، الملاحظات، وتحليل البيانات الثانوية. تعتمد طرق الجمع على الأهداف والطبيعة البحثية للدراسة.
- **تحليل البيانات:** بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة. يمكن أن يشمل التحليل الكمي استخدام الإحصاءات والنماذج الرياضية، بينما يمكن أن يشمل التحليل النوعي تصنيف البيانات وتحليل المحتوى.
- **واعتمدنا في دراستنا على spss في تحليل البيانات واختيار ممتاز حيث هو برنامج إحصائي قوي يتيح للباحثين تحليل البيانات الكمية بطرق مختلفة، يوفر SPSS مجموعة واسعة من الإجراءات الإحصائية والأدوات التحليلية التي تساعد في فهم العلاقات والانتقاءات والمتغيرات المؤثرة.**
- **استنتاجات وتوصيات:** يتم استنتاج النتائج من تحليل البيانات وتقديم التوصيات المستندة إلى الأدلة المتاحة. يهدف ذلك إلى إجابة الأسئلة البحثية وتقديم الإشارات والتوجيهات العملية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اليقظة الاستراتيجية.
- **التوثيق والنشر:** يتم توثيق نتائج الدراسة وكتابة التقرير النهائي، يمكن أيضًا نشر الدراسة في المجالات الأكاديمية أو المؤتمرات العلمية للمساهمة في المعرفة المشتركة.

#### خامسا: أهداف الدراسة

يهدف موضوع اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية تتضمن ما يلي:

- فهم العوامل المؤثرة في اليقظة الاستراتيجية: يهدف البحث إلى تحديد وفهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في اليقظة الاستراتيجية للمنظمات. هذا يشمل تحليل بيئة العمل الخارجية، وتحليل القدرات والموارد الداخلية للمنظمة، وتحديد العوامل الثقافية والهيكلية التي تؤثر في اليقظة الاستراتيجية.
  - تحديد العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية: يهدف البحث إلى فهم كيف يؤثر التوجه الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي والتكيف الاستراتيجي على قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية. يتم تحليل البيانات لتحديد العلاقة الإيجابية بين اليقظة الاستراتيجية والأداء التنافسي.
  - تحليل أثر اليقظة الاستراتيجية على الابتكار والتغيير: يهدف البحث إلى دراسة كيف يؤثر الاهتمام باليقظة الاستراتيجية على قدرة المنظمة على التغيير والابتكار. يتم تحليل البيانات لتحديد العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والقدرة على التكيف والابتكار في مجالات مثل التكنولوجيا والعمليات والتسويق.
  - تحديد التحسينات والتوصيات: يهدف البحث إلى تحديد النقاط القوية والضعف في ممارسات اليقظة الاستراتيجية للمنظمة وتقديم التوصيات الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية. يستند ذلك إلى تحليل البيانات والنتائج المستنتجة من الدراسة.
- باختصار، أهداف الدراسة تتعلق بفهم وتحليل اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على الميزة التنافسية، وتحديد العوامل المؤثرة وتحليل العلاقات المتعلقة بينهما، وتقديم التوصيات لتعزيز اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

### سادسا: عوامل اختيار الموضوع

عند اختيار موضوع اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، يمكن أن تؤثر العوامل الذاتية والموضوعية على هذا الاختيار:

#### العوامل الذاتية:

- اهتمامات الباحث: قد يكون للباحث اهتمام خاص بمجال اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الميزة التنافسية، مما يدفعه لاختيار هذا الموضوع للدراسة.
- المعرفة والخبرة السابقة: إذا كان للباحث معرفة سابقة أو خبرة في مجال اليقظة الاستراتيجية والتنافسية، فقد يكون هذا الاختصاص الذاتي هو الدافع لدراسة هذا الموضوع.

➤ الهدف البحثي: يمكن أن يكون للباحث هدف بحثي محدد يتعلق بفهم العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وبالتالي يقوم باختيار هذا الموضوع لتحقيق هذا الهدف.

### العوامل الموضوعية:

➤ أهمية الموضوع: قد يكون موضوع اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية من أهم الموضوعات التي تلقى اهتمامًا واسعًا في مجال إدارة الأعمال والاقتصاد. يتعلق بتحقيق التنمية والنجاح المستدام للمنظمات في بيئة تنافسية.

➤ الحاجة للبحث: قد يكون هناك حاجة لدراسة أعمق لليقظة الاستراتيجية وأثرها على الميزة التنافسية لفهم العوامل المؤثرة وتقديم التوصيات الملائمة للمنظمات.

➤ الأبحاث السابقة: قد تكون هناك دراسات سابقة وأدبيات وافرة تدعم أهمية دراسة هذا الموضوع وتشير إلى الفرص المحتملة لتطوير المعرفة والممارسات في هذا المجال.

تتفاعل العوامل الذاتية والموضوعية معًا في اختيار الموضوع، حيث يتم توجيه الباحث بمصلحته وخبرته الشخصية وفهمه للحاجة والأهمية المجتمعية للموضوع.

### تحديد المصطلحات

#### اليقظة الاستراتيجية:

لغويا: القدرة على الوعي والانتباه للتغيرات والفرص والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

اصطلاحيا: يشير إلى العملية الاستراتيجية لرصد وتحليل العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة واستخلاص الفرص والتحديات وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية الملائمة.

اجرائيا: يتضمن تطبيق أدوات وتقنيات لجمع وتحليل البيانات ذات الصلة بالبيئة الاستراتيجية واستنتاج المعلومات الاستراتيجية الضرورية لاتخاذ القرارات.

#### تحقيق الميزة التنافسية:

لغويا: القدرة على الحصول على موقع متفوق ومتميز في السوق عن المنافسين.

اصطلاحيا: يشير إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وفريدة تمكن المنظمة من تحقيق أداء متفوق وتفوق على المنافسين.

اجرائيا: يتطلب تحليل البيئة التنافسية وتحديد نقاط القوة والضعف واستخدام استراتيجيات وخطط عمل لتعزيز الميزة التنافسية وتحقيق النجاح المستدام.

### البيئة الداخلية والخارجية:

لغويا: تشير إلى العوامل والظروف التي تؤثر في أداء المنظمة، حيث البيئة الداخلية تعني العوامل والموارد التي تنشأ داخل المنظمة نفسها، والبيئة الخارجية تعني العوامل والقوى التي تنشأ خارج المنظمة مثل العملاء والمنافسين والسوق والتكنولوجيا والقوانين والمعايير.

اصطلاحيا: تشير إلى التحليل والتقييم المنهجي للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

اجرائيا: يتضمن استخدام أدوات وتقنيات مثل تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) وتحليل PESTEL (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية) لفهم البيئة الداخلية والخارجية.

هذه المصطلحات تشكل أساس دراسة اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، وتساعد في فهم وتحليل وتطبيق النظريات والأدوات الاستراتيجية المناسبة لتعزيز أداء المنظمة.

### الدراسات السابقة

دراسة في اطار الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة ليون، 2000

**Marie-Christine Chalus Savannet Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour conduite de stratégie proactives dans les entreprises industrielles**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تشغيل وتفعيل جهاز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية وتطبيق استراتيجيات الاستباقية. تسعى الدراسة إلى الإجابة على سؤال حول مدى تأثير جهاز اليقظة الاستراتيجية في تحقيق استراتيجيات الاستباقية في المؤسسات الصناعية المدروسة. تفترض الدراسة أن تشغيل جهاز

اليقظة الاستراتيجية يعتبر مصدرًا للتفوق الاستراتيجي، بفضل المعلومات المتاحة التي تسهم في تحسين عملية صنع القرارات على مختلف المستويات.

نتائج الدراسة توضح أن اليقظة الاستراتيجية تعزز عملية صنع القرار الاستراتيجي من خلال توفير المعلومات اللازمة، وذلك بفضل مكونات نظام اليقظة الاستراتيجية المتنوعة التي تساهم في استهداف وجمع المعلومات ذات الصلة بالمنافسة والمنافسين والتكنولوجيا وغيرها. لا تكمن قوة جهاز اليقظة الاستراتيجية فقط في شموليته ودقته، بل أيضًا في قدرته على استغلال هذه المعلومات وتنسيق الأفراد المسؤولين عن اليقظة.

دراسة قاما **Audet Josée** في اطار ملتقى الرابطة الدولية للإدارة الإستراتيجية المنعقد أيام 14-15-

13 جوان 2001 بجامعة لافال - كيبيك - بعنوان

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

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد سمات اليقظة الاستراتيجية التي تتوافق بشكل أكبر مع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد التكنولوجيا العالية في أنشطتها. تمكنت الدراسة من تحديد سمات نشاطات اليقظة التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة ذات التكنولوجيا العالية. من بين هذه السمات، تم اكتشاف أهمية التوجه نحو الابتكار لدى فرق الإدارة والتسيير الاستراتيجي لشبكات المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، يتعامل اليقظة في هذه المؤسسات مع البحث عن الفرص وتركز بشكل رئيسي على المدى البعيد. أظهرت النتائج أيضًا وجود ارتباط بين نشاطات اليقظة والتعلم التنظيمي والأداء، حيث تعزز عملية التعلم التنظيمي العالي في مثل هذه المؤسسات. يتم تفسير النجاح اللاحق من خلال تطبيقات اليقظة وعملية التعلم التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، تمت دراسة موضوع مشابه في إطار الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الجزائر في عام 2002، تحت عنوان "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق استراتيجيات اليقظة التنافسية.

➤ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية إعداد

الطالب

زواوضياء الدين تحت إشراف الأستاذ: بلمهدي عبد الوهاب

تهدف هذه الدراسة التي أجريت على 30 مؤسسة اقتصادية في ولايتي سطيف و برج بوعرييج 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 .

# الفصل الأول

## أساسيات اليقظة الاستراتيجية

## تمهيد

مع فتح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية والتقدم التكنولوجي السريع وتحول العالم إلى قرية صغيرة أصبحت المؤسسات تعيش في بيئة كبيرة منعدم التأكد وأصبحت فيه المعلومات التي تخص المحيط المؤسسة الداخلي وألخارجي كثيرة ومشبعة ومتجددة بشكل سريع جدا الأمر الذي أثر على فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ذلك أن اتخاذ القرارات يعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومة ونوعها وشموليتها ودرجة تحليلها وترجمتها، وفي وقت أصبحت المعلومة تعتبر كمورد أساسي للمؤسسة ومصدر غني وتميز وتفوق لها، بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة ما يدور في محيط المؤسسة وبيئتها وما يستجد من أحداث هناك يد من التحرك الجار لمواكبة هذه التطورات والمتغيرات المتسارعة وتحقيق الاستفادة القصوى مما تتيحه الفرص الإيجابية وتجنب ما يصاحبها من أثر ونتائج سلبية ويهدف هذا الفصل إلى إبراز الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والتطرق إليها من جميع الجوانب وإبقاء هذا الفصل حقه وتقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
- المبحث الثاني: سيورة اليقظة الإستراتيجية
- المبحث الثالث: تنفيذ اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

## المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية اليقظة الإستراتيجية، حيث تم تقسيمه إلى مطلبين: 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.

## 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: «...» وغيرهم.

Cohen, Hembert Lesca, Francois Jakobiak, Emmanuel Pteyron Corine

## 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 تيقظ الشخص: أي انتبه إلى شيء وأخذ الحيطة منه فاليقظة تعني: أن تكون مستيقظاً، أن تكون في حالة استجابة، وأن تكون مستعداً للكشف عن شيء ما يمكن أن يحدث دون أن تعلم ما هو أين ولا متى سيحدث، وبطبيعة الحال، تُعتبر المؤسسة شخصا معنويا في حالة يقظة، وهي الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية الاستماع المستمر إلى محيطها الخارجي<sup>1</sup>.

## (1) تعريف اليقظة الإستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة 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.

تُعرف 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 المؤسسة.

<sup>1</sup> زواوياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة فرحات عباس، ص02.

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

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 يعرفا على أنها: عملية رصد وتقييم المعلومات الواردة من المحيط الخارجي وتوزيعها على الأشخاص الرئيسيين في المؤسسة<sup>1</sup>.

في سنة 1989 كانت اليقظة تُعرف 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 تُعرف بأنها:

ملاحظة وتحليل المحيط، متبوعة بالنشر المستهدف للمعلومات المنتقاة والمعالجة، بحيث تصبح مفيدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.

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

ويعرفها "Josée Audet" بأنها: العملية التي من خلالها أعضاء مؤسسة يجمعون، يتبادلون ويعطون معنى للمعلومة المنتسبة للمحيط الخارجي للمؤسسة، هذه الممارسة تكون تهدف 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...).

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

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص02.

المعلومات أو خاصيتها أنها معلومات تنبؤية، تتواجد في شكل إشارات ضعيفة دالة على تغييرات في محيط المؤسسة بعد تفسيرها<sup>1</sup>.

بناء على ما تم عرضه سابقاً، يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية جماعية مستمرة، من خلالها يتعقب فريق من الأفراد 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.

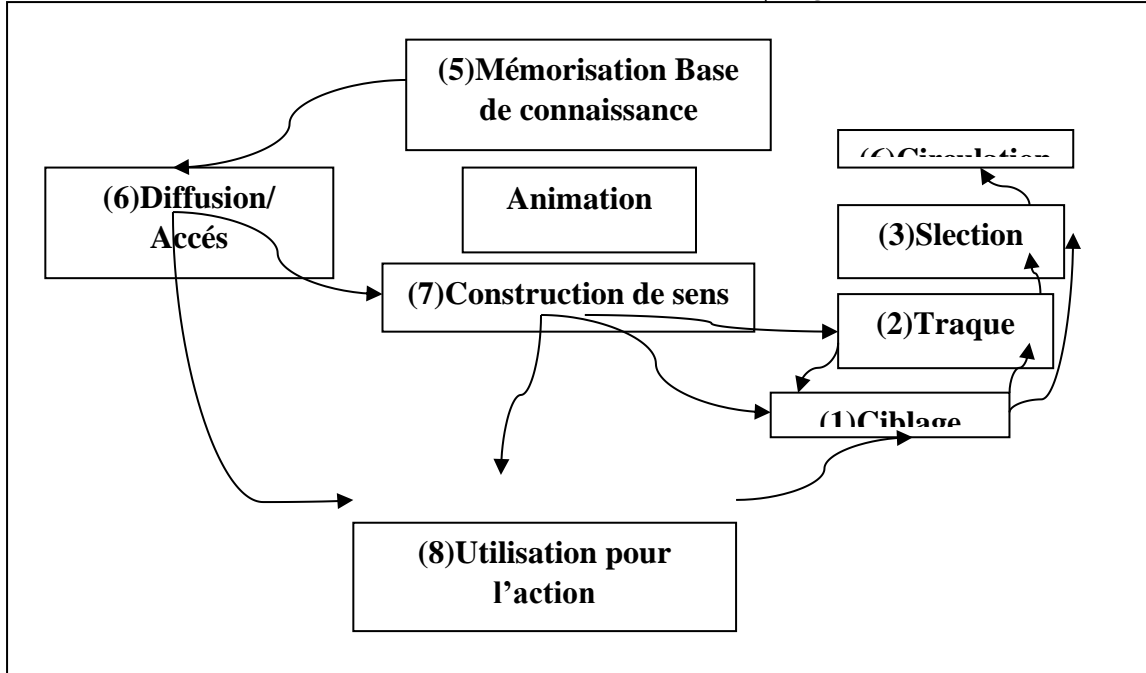
وفي كثير من الأحيان، يُستخدم مصطلح "الاستماع التوقعي للمحيط الاقتصادي" بدلا من اليقظة الاستراتيجية، وذلك لارتكازها على:

- 1- ملاحظة الجانب الاستراتيجي للمحيط؛
  - 2- الكشف السريع للمعلومات (إشارات ضعيفة) التي لها علاقة بالتغيرات التي يمكن أن تحدث؛
  - 3- تحليل وتصفية المعلومات التي يحتمل أن تهدد عملية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة؛
  - 4- ضمان التوزيع المستهدف للمعلومات، أي توصيل المعلومات لأشخاص محددين في المؤسسة.
- وكما يوضحه الشكل الموالي، اليقظة الاستراتيجية تحتوي على عدة مراحل: انطلاقاً من تعيين المحيط إلى تنظيم العمل الاستراتيجي، مروراً بجمع، انتقاء (اختيار) نقل (توصيل) وتوزيع، تفسير وبعدها تحليل "l'analyse" المعلومات، لبناء رؤية مفسرة وحقيقة عن المحيط الخارجي، وستتناول هذه المراحل بالتفصيل في المبحث الثاني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 04.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 04.

شكل رقم (01): عمليات اليقظة الإستراتيجية



**Source :** Humbert Lesca et al, «la vieille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI Brésiliennes voulant devenir fournisseur de grande compagnies transnationales», 3<sup>eme</sup> colloque de l'IFBAE, Gestion nationale et payé émergents. Grenoble 19-20mai 2005,p6.

- وفي الأخير، يمكن استنتاج وحصر أهم مميزات (خصائص) اليقظة الإستراتيجية في النقاط التالية:
- اليقظة الاستراتيجية هي انطلاقة طوعية إرادية تركز على تبني فكرتها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وإعطائها 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 الميسيرين ليسوا معتادين على جمعها واستخدامها نظراً لطبيعتها الخفية، غير الأكيدة، النوعية...؛

- صحيح أن عملية اليقظة الإستراتيجية هي عملية تكرارية، لكن جمع المعلومات الجديدة يؤدي إلى تحسين معرفة المؤسسة. لذلك فاليقظة الإستراتيجية تعتبر أيضا عملية مستمرة وحركية "، فالأمر يتعلق هنا بعملية تعلم جماعي وإدارة المعرفة.
- 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<sup>1</sup>.

## (2) التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية:

ترجع جذور اليقظة إلى عالمين مختلفين هما الدول الأنجلوسكسونية واليابان، فمنذ نهاية الحرب العالمية كانت المؤسسات الأنجلوسكسونية تستخدم مطلع الذكاء الأعمار Business intellyence والذكاء التنافسي Competitive intelligence وتعنى بالذكاء لاستعلام المعلومة... أما أصله فهو البحث عن المعلومة من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية.

غير أن هناك من يرى أن نشاط اليقظة يرجع إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية المصرية والرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة مكان المراد اجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات ومستجدات.

فأثناء الحرب يحارب أسطول السفن للتفوق على العدو وبغية الانتصار على القائد معرفة تنقلات البناءات المختلفة ومراقبة السماء وسطح المحيط وذلك باستمرار، وأما الوسائل الموضوعية تحت تصرف البواخر فهي الرادارات الصافرات خدمات الاستعلام وغيرها، إذا فالباخرة في حاجة إلى مراقبة تسمح لها بتوضيح طريقها وتحديد أهدافها نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة ففي مسارها التنافسي مع المنافسة عليها كشف التهديدات والفرص فالمراقبة إذا عنصر رئيسي في نظام قيادة المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 05.

<sup>2</sup> حومريم، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكر لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي 2013-2014، ص 61.

من ذلك المنطق كان انتقال مصطلح اليقظة من المجال العسكري والحربي إلى المجال الاقتصادي خاصة في نهاية سنوات الخمسينات أين شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة نشاط اليقظة على مستوى كبير وتبينت مقاربات اليقظة في العالم التنظيمي بهدف جمع المعلومات الخاصة ذات قيمة الإستراتيجية.

يعتبر ج. ف أجلر "F.J. Aguiler" من الأوائل الذين درسوا عملية اليقظة في مؤلفه

### "Scanning the Business environment"

ومنذ سنة 1963 من بين أسلوبين لليقظة هما:

- اليقظة Surveillance: التي تتمثل في البحث عن المعلومات والمعارف العامة حول البيئة؛
  - البحث Search: المتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة والمهمة لحل مشكلة ستظهر قريباً.
- أما في فرنسا فإن الباحث أمير لسكا "Hubert lasca" يعتبر من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه "Système d'informatique pour le mangement staatégique" الذي ظهر في طبعته الأولى سنة 1986 منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام الكثير من الباحثين والاقتصاديين وحتى الحكومات<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تمييزات ضرورية بين مصطلح اليقظة الإستراتيجية والمصطلحات المتشابهة

لفهم مصطلح اليقظة الإستراتيجية جيداً، لابد من إبراز الاختلافات الموجودة بينها وبين مصطلحات متشابهة ومن بين أهم المصطلحات التي يحدث التداخل بينها نجد: مصطلح الذكاء الاقتصادي، التجسس الصناعي، المقارنة المرجعية، ونظام المعلومات.

#### 1. اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

يحدث كثيراً الخلط بين مصطلح اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي وهذا لدور كل منهما في السماح للمؤسسة في تطوير من نمط عملها والتحكم أكثر في محيطها، إلا أن هناك اختلاف بسيط يميز اليقظة الإستراتيجية عن الذكاء، ولمعرفة هذا الفرق يجب التعرف أكثر على مصطلح الذكاء الاقتصادي:

<sup>1</sup> حموريم، المرجع نفسه، ص62.

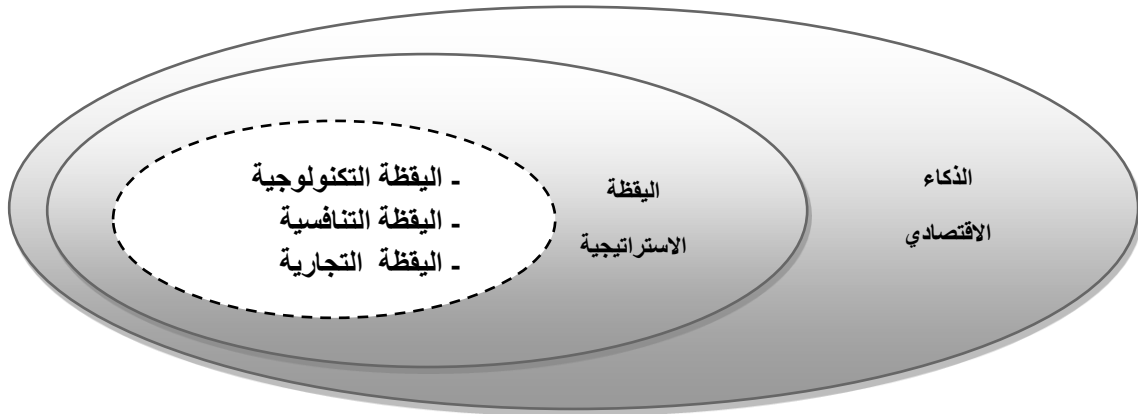
- أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي ظهر سنة 1994 من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم"<sup>1</sup>؛
- كما عرفه الاقتصاديين Besson B.Pessin أنه: "هو القدرة على إيجاد أجوبة على التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال المعلومات المخزنة من طرفها التي تخزنها"<sup>2</sup>؛
- مما سبق يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي على أنه: قدرة المؤسسة على استخدام الأمثل للمعلومات وذلك بعد جمعها معالجتها وتحليلها ونشرها، لاتخاذ القرارات المثلى التي تحقق أهداف المؤسسة. ونظرا لضرورة اعتماد المؤسسة لإستراتيجية تطوير منتج جديد، الاستثمار في سوق جديد، تحسين المردودية، معرفة المنافسة، أخذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب... الخ، فإن الأمر يتطلب فهم المحيط الذي يتسع ويتعقد باستمرار.

وفي هذا المجال تعتبر المعلومة هي المادة الأولية والأساسية للإدارة الجيدة للمؤسسة، وهذا ما توفره اليقظة الإستراتيجية التي تقوم بجمع ومعالجة وتحليل وإيصال المعلومة في الوقت المناسب، وبالتالي تسهل عمل الذكاء الاقتصادي والذي يقوم باستعمال تلك المعلومة بعد ترجمتها كمؤشرات لاتخاذ القرارات الصائبة التي تسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها وضمان الاستمرار. والشكل التالي سيوضح أكثر هذه العلاقة:

<sup>1</sup> هاجر بوزيان، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الهندسة المالية في البنك، دراسة حالة بنك الخليج، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وبنوك، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2014، ص06.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص7.

الشكل رقم (02): علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي



المصدر: هاجر بوزيان، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الهندسة المالية في البنك، دراسة حالة بنك الخليج، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وبنوك، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2014، ص06.

## 2. اليقظة الإستراتيجية والتجسس الصناعي:

بعض الكتاب لا يبدون أي فرق بين التجسس الصناعي واليقظة الإستراتيجية، كما يعتبرون أن هذه الأخير هي تليف 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 لتجسس الصناعي واليقظة الإستراتيجية أو الذكاء الاقتصادي. على هذا الأساس لا بد على المدراء من التفريق بين التجسس الصناعي واليقظة الإستراتيجية حتى يستطيعوا حماية مؤسستهم منه، وللتأكد أن الحصول على مزايا تنافسية لا يكون إلا من خلال اليقظة الإستراتيجية أو الذكاء التنافسي.

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 وتطبيقاتها تتم بطريقة قانونية وفي ظروف شفافة وفي ظل احترام للقوانين والنصوص المعمول بها<sup>1</sup>.

التجسس عدة أنواع: 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

<sup>1</sup> زواوضايا الدين، مرجع سابق، ص15.

سبيل الحصول على المعلومة بطريقة غير قانونية هي استخدام الرشوة، القرصنة، سرقة الوثائق، التنصت على المكالمات الهاتفية، تركيب أجهزة مراقبة... وكل طريقة تدخل في خانة المحظورات ويعاقب عليها القانون.

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 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<sup>1</sup>.

### 3. 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، وتُعرف بأنها: عملية مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات، الخدمات والطرق مقارنة بما يملكه المنافسون الأكثر جدية وبالمؤسسات الرائدة في مجال نشاط المؤسسة.

باختصار، المقارنة المرجعية وبالخصوص التنافسية هي أداة مكتملة 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:

<sup>1</sup> زواوياء الدين، مرجع سابق، ص 16.

الجدول 01: تميزات 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 الأساسي
الأسواق، المنتجات، الخدمات، ...	الطرق (الإجراءات) أكثر من المنتجات	مجال التطبيق
رسمية (قواعد البيانات) وغير رسمية (ملاحظة)	المنافسين بالدرجة الأولى	مصادر المعلومات

المصدر:

4. اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات:

اليقظة الإستراتيجية في حد ذاتها هي نظام معلومات: مجموعة منظمة من الموارد (معدات، برامج، أفراد، معطيات، إجراءات...)، تمكن 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 تهدف اكتشاف التهديدات وتوقع الفرص.<sup>1</sup>

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، وظيفته بحث عن معلومات والتقاط إشارات دالة منبهة عن تغيرات ستحدث في

<sup>1</sup> زواوياء الدين، مرجع سابق، ص 17.

محيط المؤسسة، وأداة جيدة للقيادة في ظل ظروف اشتداد المنافسة، ومؤشر عندما يتعلق الأمر بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

### الفرع الأول: أهداف اليقظة الإستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تمكن المؤسسة من معرفة المستجدات الآلية للبيئة في كل الميادين والمجالات بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات وكذا تحديد المركز التنافسي؛
- تسمح من تحقيق الوفرة المالية، من خلال تحسين الخصائص التقنية والجودة والتكاليف للمنتج؛
- تساعد المعلومات المجمعة في تنمية الإبداع التكنولوجي وبحوث التطوير؛
- تساعد في توقع التهديدات التكنولوجية الممكنة والخروج بالمعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات؛
- تساعد في ضمان وجود المعلومات وتدفعها في المؤسسة باستمرار، مما يساعد في التنبؤ؛
- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها؛
- تشخيص تحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة واستراتيجيتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط؛
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في مجال التسويقي والتجاري<sup>1</sup>؛
- تحليل البيئة العملية والتقنية والتكنولوجية للمؤسسة؛
- مقارنة الأداء المؤسسة مع منافسيها ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية؛
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين؛
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بتوجيهاتهم؛
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب؛
- الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع؛
- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومات الأولية الخام والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإحاقها بالتعليق ووضعها في منظور خاص للمساعدة في اتخاذ القرار؛

<sup>1</sup> زواوياء الدين، مرجع سابق، ص 18.

- تحسين تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل البيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات كما أنها تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته؛
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- تسمح بالتخدير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
- تعد وسيلة استراتيجية للتسيير أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.
- وتتجلى أيضا أهمية اليقظة الاستراتيجية فيما يلي:
- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون؛
- الوعي في اتخاذ القرارات؛
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار؛
- تعتبر وسيلة للاستشعار السريع للقطاعات؛
- تعتبر اليقظة وسيلة لاستباق التغييرات؛
- تعتبر اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> كعبيش نور الهدى، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة شركة جزائرية الانتاج حليب ومشتقاته، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، ص 21.

<sup>2</sup> عديلة مدور، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة شركة اتصالات موبليس، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير، ص

المبحث الثاني: سيورة اليقظة الاستراتيجية

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

### المطلب الأول: مرحلة تحديد وجمع المعلومات

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

### الفرع الأول: استهداف اليقظة الاستراتيجية

تتمثل عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية في الطريقة التي يتم من خلالها تحديد وحصر مجال البحث أي الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت التردد والمراقبة ، لإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. والمبتغى من الاستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة من خلال تقليص حجم التكاليف والمجهودات والوقت. وبالتالي من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية، ويتمثل الهدف في النتيجة التي تنتج عن عملية الاستهداف، المتمثلة في وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من طرف فريق أومثلي اليقظة، وهذه الوثيقة هي عبارة عن جدول ذومدخلين: مدخل المتعاملين (الأعوان) والآخر مدخل المواضيع (المجالات)، وأيضا عملية الاستهداف تمكن المؤسسة من معرفة مصادر المعلومات التي تريدها. ويمكن تعريف كلا من المتعاملين والمواضيع كما يلي:<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup>–Humbert Lescar, *Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, 1997., p8-9.

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

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

### الفرع الثاني: تعقب وجمع المعطيات والمعلومات

التعقب هو العملية التي من خلالها يتحصل أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على المعلومات اليقظة الاستراتيجية، وهذه العملية تتطلب بذل مجهودات وإرادة قوية لترصد وترقب المعلومات والبحث عنها، "وتعتبر عملية التعقب لدى العديد من الباحثين في غاية الأهمية وعامل من عوامل النجاح أو الفشل حسب الحالة لعملية اليقظة الاستراتيجية"<sup>1</sup>.

وبالتالي فالشخص المكلف بتعقب المعلومات يطلق عليه "بالمتعقب" ونميز نوعين من المتعقبين:<sup>2</sup>

- 1- **المتعقبين المستقرين (المقيمين):** هذه الفئة من المتعقبين يمارسون عموما التعقب بالمكاتب، حتى يتمكنوا من الحصول على مصادر المعلومات الرسمية (من وثائق، قواعد بيانات، أنترنت... إلخ).
- 2- **المتعقبين المنتقلين:** ويطلق عليهم بالمتعقبين الميدانيين أو المتجولون الذين يكونون في الميدان لالتقاط ورصد المعلومات من مصادر خارجية بحيث هم على اتصال بمختلف الأشخاص مثل: الزبائن، المنافسين، الموردون... إلخ.
- 3- **اختيار وتكوين المتعقبين:** يتضح من خلال ما سبق أن عملية التعقب ليست سهلة، بل تتطلب القدرة وبذل مجهودات إرادية من المتعقب، لذا فاختيار المتعقبين من بين أفراد المؤسسة عملية جد حساسة، تتركز على مجموعة معايير ومن بينها ما يلي:<sup>3</sup>
- **معيار الهدف:** تتعلق عملية الاختيار بهدف اليقظة الاستراتيجية، أي محاولة الإجابة على السؤال: من المعني؟ (من هم المتعاملين وما هي المواضيع؟).

<sup>1</sup>Humbert Lesca, op.cit ,2003, p 11.

<sup>2</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997, p 10.

<sup>3</sup> Humbert Lesca, op.cit ,2003, pp 102-103.

- معيار مصادر المعلومات: يتم اختيار وتحديد المتعقب وفقا لمن هوفي اتصال مستمر مع مصدر المعلومات قيد التردد حسب أنشطته المعتادة.
- معيار الشخصية: يجب التعرف على الأسلوب الإدراكي للشخص الذي يتم اختياره وهل أسلوبه مناسب لتعقب المعلومات.
- معيار الدافع: يجب اختيار المتعقب الذي يظهر اهتمامه ورغبته لمهمة التعقب.
- معيار روح الفريق: يجب على المتعقب امتلاك عدة معارف حتى يتسنى له التعامل مع مهمته ومواجهة الصعوبات التي يتلقاها بحذر ويقظة، ومن بين هذه المعارف نذكر منها ما يلي:
  - الوصول إلى مصادر المعلومات المحددة ومحاولة اكتشاف مصادر جديدة؛
  - يجب على المتعقب الاعتماد على ذكائه وخبرته لاختيار المعلومة المناسبة حتى يتفادى تراكم المعلومات وتضييع الوقت والجهد؛
  - تمرير المعلومات المرصودة وربطها بالمعلومات المتوفرة سابقا؛
  - تكوين الذكاء الجماعي بالتفاعل مع المتعقبين الآخرين.
- ولاكتساب هذه المعارف يجب على المتعقبين التكوين والذي يمكن توضيح أهم مراحلها فيما يأتي:<sup>1</sup>
  - التدريب على سلوك الفضول والتساؤل؛
  - التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة أي التدريب على الذكاء الجماعي؛
  - التدريب على التوقع والاستباقية للمعلومة وعلى حسن استعمال المعلومة.

#### المطلب الثاني: مرحلة تحليل وتقييم المعلومات

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

<sup>1</sup> Humbert Lesca, op.cit ,2003, p 103.

## الفرع الأول: انتقاء المعلومات

يقصد بعملية انتقاء المعلومات فرز وغريلة المعلومات الهامة والضرورية من الكم الهائل المتحصل عليه من عملية التعقب والتي تم أعضاء وممثلو اليقظة الاستراتيجية، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تحصر عملية اليقظة الاستراتيجية ويجب أن لا يتجاوز الحد والمبالغة في الانتقاء الذي قد يؤول إلى تضيق وإفراغ عملية اليقظة الإستراتيجية. يعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء، وهذا يحتاج إلى جهد وتفاني جماعي، وهذه العملية تمر بمرحلتين:<sup>1</sup>

- المرحلة الأولى: هي الانتقاء الفردي ويقوم به المتعقبون خلال ترصدهم المعلومات؛
- المرحلة الثانية: هي الانتقاء الجماعي بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين، يقومون بعملية الانتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الاستعانة بالخبراء.
- من أجل القيام بعملية الانتقاء يتوجب احترام معيارين:<sup>2</sup>
- طابع الاستباقية للمعلومة: تكون المعلومة استباقية إذا كانت ترجمتها تسمح باستشعار وقوع حدث مستقبلي محتمل، ويمكن الإشارة إلى نوعين من المعلومة الاستباقية:
- المعلومات المحتملة: هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعلام حول قدرات المتعامل المستهدف بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم جدا الاستعلام حول قدراته المالية، الابتكارية... إلخ.
- إشارات الإنذار المبكرة: هي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها التنبؤ بوقوع حدث محتمل له تأثير مستقبلي على المؤسسة.
- طابع العلاقة بمعلومة اليقظة الاستراتيجية: يعني مدى صلة المعلومة التي تم جمعها بالمعلومات التي تخص اليقظة الاستراتيجية، ومدى منفعتها الحالية أو ممكنة لتخذي القرار.
- وفي الأخير يكون نتائج هذه العملية قائمة المعلومات الأساسية والمفيدة لعملية اليقظة الاستراتيجية.

<sup>2</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997 ,P 11.

<sup>2</sup> Humbert Lesca, op.cit ,1997, p11.

## الفرع الثاني: صعود المعلومات

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

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

## الفرع الثالث: معالجة المعلومات

تم هذه المرحلة لتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق، ويعتبر الهدف منها تقديم معلومات توقعية للتغيرات الحاصلة بمحيط المؤسسة. "وتسمى هذه المرحلة بتكوين المعنى جماعياً لأنها تحتاج إلى تكاثف الجهود لجميع العاملين بالمؤسسة، حيث أن الترجمة الجماعية للمعلومة وسيلة لتخفيض أثر الانحراف الإدراكي للفرد وتفاعل الجميع يساهم في إعطاء تحليلات أكثر مصداقية حسب ما يمتلكه كل شخص من خبرة ومعلومات."<sup>1</sup>

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

أما معالجة إشارات الإنذار المبكرة تحتاج إلى أساليب مساعدة في معالجتها من أجل تحويلها من معلومات غامضة إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، "يمكن الاستعانة بطريقة الرقعة أو اللغز "Puzzle" وهي طريقة طورت من طرف Humbert Lesca ومجموعته، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات المترابطة التي يهدف تجميعها من الوصول إلى معنى. حيث تُمكن مجموعة استدلالات الرقعة من توضيح عملية التفكير الجماعي أي العمل بمساهمة الجميع في ترجمة المعلومات والاستدلالات المجمع"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية وتفعيل القرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، مستغانم، 2009، ص 127-128.

<sup>2</sup>Humbert LESCA, Souad Chouk, le " support " de l'information , op cit, p 7.

## الفرع الرابع: تخزين المعلومات

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

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

- تخزين غير منتظم: وهو في أذهان العاملين بالمؤسسة.
- تخزين رسمي: لكنها مبعثرة في ملفات ووثائق مشتتة وغير منظمة.
- تخزين في قواعد البيانات المتصلة فيما بينها.

## المطلب الثالث: مرحلة نشر واستغلال المعلومات

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

## الفرع الأول: نشر المعلومات

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

وهناك أسلوبين لنشر المعلومات في المؤسسة:<sup>2</sup>

- نموذج تنظيم النشر من المخزن: وهذا في حالة التخزين المركزي، يحتفظ المنشط بالمعلومات ولا يقوم بنشرها إلا لمن يطلب استخدامها.

- نموذج تدفق المعلومات والمعارف: في هذه الحالة المنشط يكون السباق في نشر المعلومات للمستخدمين، وهذا يوافق حالة التخزين اللامركزي.

<sup>1</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997, p14.

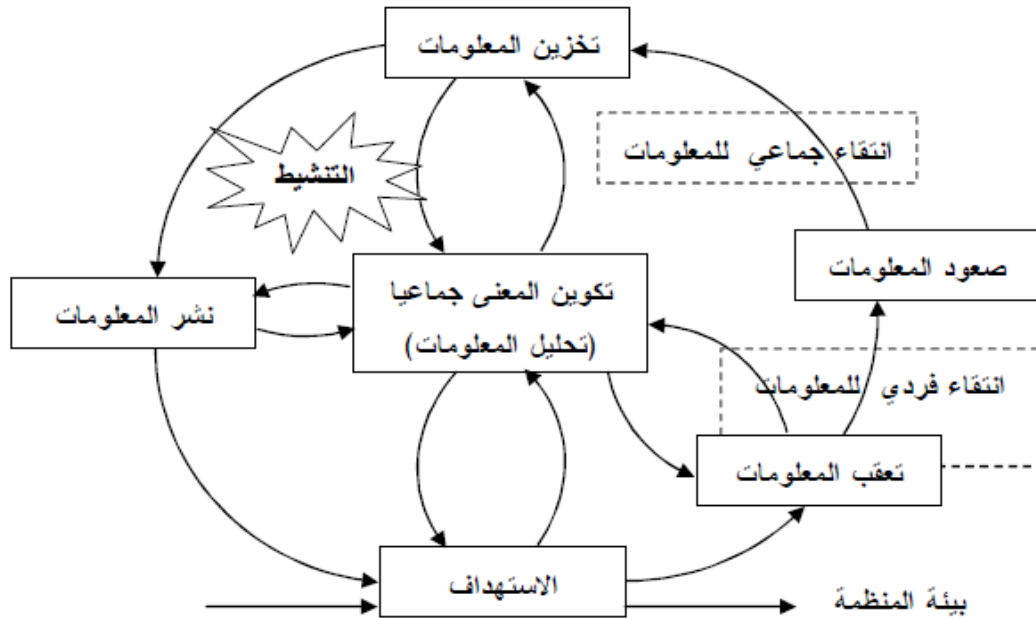
<sup>2</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997, p14.

الفرع الثاني: تنشيط اليقظة الاستراتيجية

عملية تنشيط اليقظة هي وظيفة المنشط أوالمسؤول عن جهاز اليقظة الاستراتيجية، وحسب نظام اليقظة المبرمج في المؤسسة يكون على أساسه تعيين شخص أوعدة أشخاص للتنشيط، ويجب أن تتوفر عدة صفات للمنشط للقيام بجمته على أحسن وجه منها: التنظيم، الانضباط، الكفاءة، الصرامة والتفاهم، لأن وظيفة المنشط هي قبل كل شيء علاقة واتصالية، ويتلخص دوره فيما يلي:

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

الشكل رقم (03) : سيورة اليقظة الاستراتيجية



Source : Humbert Lesca, op.cit. 2003, p28.

نستنبط من الشكل أن عملية اليقظة الاستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تنثني على عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات. وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال، وفي الأخير نشر واستخدام هذه

المعلومات حسب احتياجات المؤسسة، ومن خلال هذه السيرورة وبالمطابقة مع مراحل نظام المعلومات المذكورة سابقا نلمح أن مراحل اليقظة تتوافق مع مراحل النظم المعلومات ما يعني أن اليقظة نظام معلوماتي يساعد المؤسسة على استيفاء المعلومات الخاصة بها من بيئتها.

## المبحث الثالث: تنفيذ 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 أيضاً 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 تُنمي وتُوفر 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، وامتلاك 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، ومستهدفة).

## الفرع الأول: وظائف اليقظة الإستراتيجية

الوظيفة هي ما يجب على شخص القيام به أو إنجازه 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، وظيفة التشكيل، ووظيفة التحريك والاتصال، وأخيراً وظيفة الكشف عن الاحتياجات من المعلومات<sup>1</sup>.

## 1- الوظيفة التنبؤية "Fonction anticipative":

الوظيفة الأولى لليقظة وسبب وجودها، هي التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فاليقظة عليها أن تتوقع تطور الأسواق، تطور المنافسة، القوانين... وتعرف الفرص بأنها: "عوامل وأوضاع خارجية تساعد المؤسسة كثيراً في جهودها الرامية إلى تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Corine Cohen, *veille et stratégie lareoisier*, paris, 2001, p104-105.

<sup>2</sup> حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص112.

بينما التهديدات هي: "أي موقف، فكرة أو موقع يؤدي تجاهله أضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها"<sup>1</sup>.

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 وتتصف 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 المجزأة، 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.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 144.

**5- وظيفة الاتصال والإعلام و"Fonction d'animation et de"**

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 المعنية باستغلال المعلومات، وجعلها متاحة لهم في الوقت المناسب وبالصفة الموائمة.

**6- "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.

**7- 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 الاستراتيجية**

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

**طريقة المعايرة (Benchmarking)**

## 1- تعريف المعايير:

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

## 2- مراحل المعايير: وتتضمن عملية المقارنة المراحل الآتية:<sup>1</sup>

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

## 3- أهمية المعايير:

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

## المطلب الثاني: الموارد البشرية، التكنولوجية والمالية لتنفيذ عمليات اليقظة الاستراتيجية

لتشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة، لابد من توافر وتفاعل مجموعة من الموارد المالية والتكنولوجية التي تسييرها مجموعة الموارد البشرية (ممثلوا اليقظة الاستراتيجية) ذوي تكوين متخصص ومتنوع.

## الفرع الأول: الموارد البشرية (ممثلوا اليقظة الاستراتيجية) المكلفة بتشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة

ممثلوا اليقظة هم من العاملين المميزين في المنظمات على اختلافها، وهم القائمون على الحصول على المعرفة وتحليلها وتنظيمها واسترجاعها وبنها ونشرها، وأنهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المؤسسة من المعلومات والمعرفة، وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، فإن الضرورة تستدعي إلمامهم بآلية اليقظة لرصد

<sup>1</sup> تشوار خير الدين، اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة، مجلة الجزائرية للعلوم لقانونية والاقتصادية، عدد 2009/04، ص 282.

المعلومات. لهذا سنتطرق لمحاولة تعريف أخصائي المعلومات في عملية اليقظة وماهية الدور المنوط الذي يمارسه في المؤسسة.

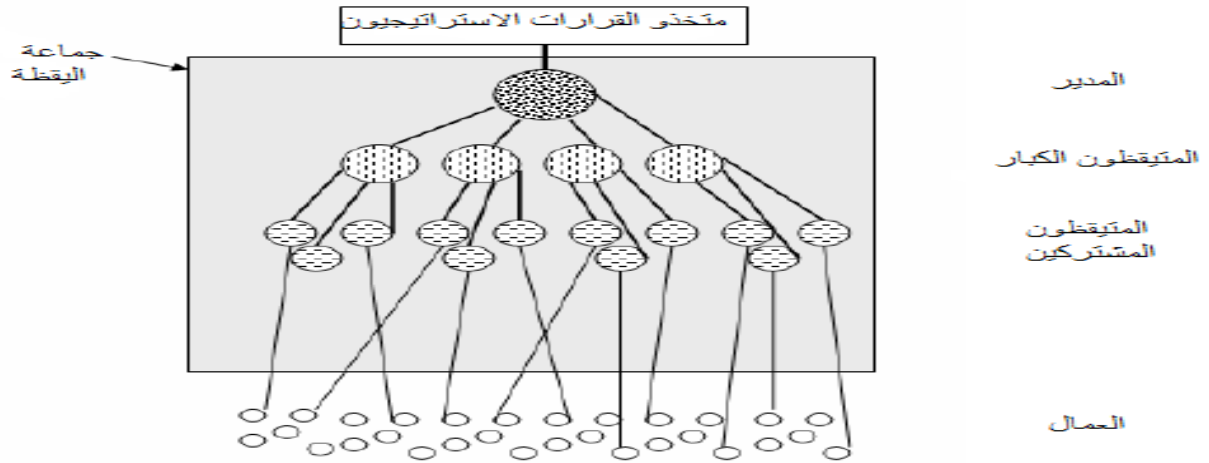
### 1- تعريف ممثلو اليقظة الاستراتيجية:

يصطلح على أخصائي المعلومات الممثل لعملية اليقظة بـ "المُتيقظ" أو يطلق عليه كذلك بـ "المنشط". ويمكن تعريف أخصائي المعلومات بصفة عامة: "بأنه شخص يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها"<sup>1</sup>.

ومنه فإن أخصائي المعلومات هو الشخص المسؤول عن تهيئة وإيصال وإتاحة المعلومات للمستفيدين، وعليه يعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات المختلفة والمستفيدين.

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

الشكل رقم (04): ممثلو عملية اليقظة



المصدر: تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 277.

<sup>1</sup> عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة، تاريخ الاطلاع: 2023/02/28 .

2- دور وخصائص ممثلو اليقظة الاستراتيجية:

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق، في معرفة شبكة المشاركين في اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، يتضح وجود أشكال مختلفة لممثلي اليقظة تكمل بعضها البعض، والتي تتميز بأدوار وخصائص مختلفة، كل حسب نشاطه.

ويمكن عرض ذلك في جدول يوضح الدور والخصائص لكل ممثل في شبكة اليقظة.

الجدول رقم

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

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

المصدر: عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة في الجانب المعلوماتي،

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

<sup>1</sup> تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 280.

## 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 حقيقة تكنولوجيا المعلومات لم تتوقف عن التوسع، خصوصا بسبب التطور المتسارع والهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال<sup>1</sup>.

## 1- الأنترنت وسيلة لليقظة الاستراتيجية:

## 1-1- تعريف الأنترنت:

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

1-2- خدمات الأنترنت:<sup>3</sup>

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

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

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

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2001، ص 169.

<sup>2</sup> عدنان أبوعرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر، عمان، ط1، 2006، ص141.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص146- 153.

فمثلا عنوان موقع شركة مايكروسوفت هو 198.105.232.2 هو فإنه يعرض عنه ب  
(www.microsoft.com).

- البريد الإلكتروني (E-mail): هي خدمة تبادل الوسائل والوثائق باستخدام الأنترنت، ويعتقد الكثير من مستخدمي شبكة الأنترنت أن خدمة البريد الإلكتروني هي أفضل ما في الشبكة ومن خلال هذه الخدمة تستطيع أن ترسل رسالة لأي مكان في العالم وفي أي وقت خلال ثواني قليلة وبسعر زهيد.
- بروتوكول نقل الملفات (File Transfer Protocol): وهي خدمة تساعد على نقل الملفات بين مستخدم وآخر أو تحميل ملفات معينة بين مستخدم وموقع على الشبكة، وهذا البروتوكول يستخدم نوعين من الاتصال وهما: تراسل البيانات والتحكم في المعلومات.
- برامج الدردشة (Internet Relay Chat): تعتبر خدمة الدردشة من الخدمات المفيدة في الاتصال مع الزبائن والأصدقاء، كما تستخدم في مجالات تجارية كترويج مواقع معينة أو بضائع معينة، وتعتبر من جانب آخر نوع من أنواع التسلية والترفيه حيث يمكنك التعرف على أصدقاء جدد من أي دولة في العالم، والتعرف على عاداتهم وتقاليدهم. ومن أشهر برامج الدردشة برنامج (MSN Messenger).
- خدمة المجموعات (Newsgroup): وهي الأماكن التي يتجمع فيها الناس لتبادل الآراء والأفكار وتعليق الإعلانات العامة أو البحث عن المساعدة في موضوع معين، ولعل من أشهر الأمثلة على خدمة المجموعات ما يعرف بالمنتديات (ساحات الحوار) ولا سيما المنتديات المتخصصة.
- خدمة البحث في الأنترنت (Searching the Internet): تعتبر خدمة البحث في الأنترنت من الخدمات الممتازة حيث تلعب محركات البحث دورا مهما في عملية البحث وتسهيل الوصول إلى المعلومة بالنسبة للباحث، ولن يقتصر البحث عن معلومات فقط بل يمكنك البحث عن برامج أو ملفات أوحى أشخاص أيضا. ومن أشهر محركات البحث في العالم: www.google.com  
www.yahoo.com

### 1-3- مزايا شبكة الأنترنت:

يعتبر استعمال الأنترنت مكسبا حقيقيا لمستعمليه، وما يؤكد ذلك أن الاستغلال الأمثل لخدمات الأنترنت

يسمح ب:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 284.

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

### الفرع الثالث: ميزانية اليقظة الاستراتيجية

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 يحدد فعالية اليقظة الإستراتيجية، إلا أن البعض ومن خلال دراسات حديثة<sup>1</sup>. 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، ولرفع تحديات اليقظة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> Corine Cohen , op cit, pp207-209.

## خاتمة الفصل

تناول الفصل الأول اليقظة الاستراتيجية إذ هدف إلى إيضاح ماهية اليقظة الاستراتيجية وإلى التطرق إلى مكونات اليقظة، عمليات اليقظة الاستراتيجية إلى وظائف اليقظة الاستراتيجية وإلى طريقة تنظيم اليقظة في المؤسسات بينما طريقة تقييم وقياس مدى فعالية جهاز اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة من منظور بناء المزايا التنافسية، وبذلك تحسين التنافسية

وكاستنتاجات نستخلصها من هذا الفصل:

- اليقظة تمكن المؤسسة من بقاء على اتصال مباشر مع بيئته الخارجية، وبذلك تتمكن من معرفة الفرص واستغلالها والتحديات وتجنبها.
- اليقظة تمكن من معرفة وضعية المنافسين ودراسة الحالة التنافسية.
- اليقظة الاستراتيجية هي نشاط يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومة الملائمة التي تساهم في تغذية أفضل لقراراتها الاستراتيجية.
- التخلص من مدى فعالية اليقظة يؤدي إلى تحسين المستمر لأدائها أي اليقظة، وبذلك وبطريقة أو بأخرى أداء المؤسسة.

## الفصل الثاني:

اثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

## تمهيد

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة منافسة وكثرة المنافسين، في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسات، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة.

مما يحتم على المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين.

وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل، حيث سنتعرض في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، أسس ومحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية في المبحث الثاني، والمبحث الثالث تناولنا فيه استراتيجيات التنافس كأساس للميزة التنافسية، واليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المطلب الرابع.

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المطلب الأول: التنافسية (مفهومها، مستوياتها، انواعها)

سنترك في هذا المطلب الى مفهومها ومستوياتها ومختلف أنواعها.

أولاً: مفهوم التنافسية

هي قدرة الدولة على الاستغلال الأمثل لجميع مواردها وسياساتها ومؤسساتها، لرفع كفاية الخدمات المقدمة للأفراد وقطاع الأعمال وجودتها، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة للدولة، وجعلها في مركز تنافسي متقدم<sup>1</sup>.

يختلف تعريف التنافسية باختلاف المؤسسات والمجالات التي تُعنى بها. وفي الأساس فإن التنافسية بدأت في القطاع الخاص ولها معاييرها الخاصة، ثم انتقل المفهوم إلى تنافسية الدول وُحددت لها معايير مختلفة، ولقياس تنافسية الدول هناك محورين رئيسيين هما: معايير التنمية البشرية ومعايير البنى التحتية، وفي أغلب التقارير تعرف التنافسية بأنها: سعي الدول إلى الاستغلال الأمثل لكافة مواردها من أجل تحقيق الرفاهية لشعبها (التنمية المستدامة) وذلك باتباع أفضل الأساليب والممارسات، التنافسية مصطلح حديث في علم الإدارة والاقتصاد يهدف إلى تحديد أسس ومبادئ ومعايير تقيس مدى تنافسية الدول ومستوى الكفاءة والتميز والتطور الذي وصلت إليه شعوبها في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتتنوع معايير التنافسية حسب المؤسسات التي تقوم بقياسها، فهناك مؤسسات دولية كالبنك الدولي، والمنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum (WEF وهناك مؤسسات مستقلة مثل: المؤسسة الدولية للتطوير الإداري بسويسرا International Institute for Management Development IMD ، كما توجد مؤسسات تنشر تقارير متخصصة حول قطاعات معينة كالسفر والسياحة والنقل والاتصالات والصحة والتعليم وغيرها<sup>2</sup>.

ثانياً: مستويات التنافسية

1) على مستوى الاقتصاد الوطني

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها:

"الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق

<sup>1</sup> المركز الوطني للتنافسية، المملكة العربية السعودية رؤية , 2030 vision

<sup>2</sup> مكتب دبي للتنافسية.

الدولية وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".

كما تعرف الهيئة الأمريكية للمنافسة الصناعية تنافسية الدولة بأنها: " قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في امتحان أواختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين".

فيما يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية الدولة بأنها: "القدرة على تحقيق معدات نمو مرتفعة ومستدامة من دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي".

• ويرى المعهد الدولي للتنمية التنافسية على مستوى الدولة بأنها: مقدرة بلد ما على من ينتج أكثر وأكفاً نسبياً، ويقصد بالكفاءة:

- **تكلفة أقل:** من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.

- **ارتفاع الجودة:** وفقاً لفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج<sup>1</sup>.

- **الملائمة:** وهي الصلة مع الحاجات العالمية وليس فقط المحلية في المكان والزمان ونظم التوريد، بالاستناد إلى معلومات محدثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجية والمحلية، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مطرد.

• استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره من مناخ مناسب وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية .

إن التعاريف السابقة في مجملها تركز على النمو الاقتصادي وزيادة معدل نصيب الفرد من الدخل الوطني ،

إلا أن ذلك لا يعتبر المؤشر الوحيد على تنافسية الاقتصاد الوطني بل يتعدى ذلك إلى الإنتاج بالكمية الأكبر

والجودة العالية والملائمة في الزمان والمكان مع متطلبات المستهلك المحلي والدولي، ويتطلب ذلك توافر بيئة عمل

معززة لتنافسية المنظمات المكونة للنسيج الاقتصادي على مستوى الدولة، مثل وفرة عوامل الإنتاج، الموقع الجغرافي،

عدد السكان، لتشريعات المختلفة، الدور الاقتصادي للدولة ومدى ملائمة هذه المتغيرات الاستقطاب

الاستثمارات الأجنبية المختلفة والتي من شأنها تحقيق مزايا تنافسية للاقتصاد الوطني بالإضافة إلى معدات

<sup>1</sup> سالم الياس ، التنافسية والميزة التنافسية في منظمة الاعمال ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 30 جوان 2021 ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،

الجزائر، ص 235، متاح على الموقع الإلكتروني اطلع عليه في 20/04/2023 على الساعة 13:20

الصادرات المرتفعة والتي تعتبر من أهم المحددات التي تؤثر على الرفع من معدلات الدخل الفردي، حيث أن الدول التي تعتمد في صادراتها على منتجات ذات قيمة مضافة مرتفعة بهامش ربح مرتفع من شأنها تحقيق معدلات دخل مرتفعة بما يحقق الرخاء والتطور.

## (2) التنافسية على مستوى القطاع

تعني التنافسية على مستوى القطاع بأنها: "قدرة المنظمات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة" وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل أو الخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالجودة والتكلفة للمنتجات على مستوى الصناعة . ويكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية له لدى المنظمات الأجنبية المزاخرة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها النجار.

## (3) التنافسية على مستوى المنظمة

يعتبر مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة موضوع اهتمام بحثنا ، ويعرف بأنه: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية".

وتعرف هيئة التجارة البريطانية التنافسية على مستوى المنظمة بأنها: " القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات<sup>1</sup>، "الأخرى يمكن ألي مؤسسة أن ترفع من تنافسياتها من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدمة عملائها بأكفاً من المنافسين وخفض تكاليفها بما يضمن لها مواجهة المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدولة تستمد تنافسياتها من المنظمات والقطاعات المختلفة حيث أن ميدان التنافس يكون على مستوى المنظمات وليس الدول، إذ لا يمكن الوصول إلى صناعات تنافسية دون وجود مؤسسات قادرة على التنافس على مستوى القطاعات وبالتالي تحقيق اقتصاد تنافسي ومنه مستوى معيشي أفضل.

<sup>1</sup> oughton, 1997, pp. 1484-1485

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 236، 237.

مما سبق يمكن القول بأن التنافسية على المستويات الثالث السابقة تكاملية.

### ثالثاً: أنواع التنافسية

يتميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية هي:

- **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذوات التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
- **التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقانية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
- **التنافسية النوعية:** وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية.
- فالبلد ذوات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والاكتر ملائمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعراً من سلع منافسيه.
- **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية<sup>1</sup>.

### رابعاً: مؤشرات التنافسية

#### أ) الربحية:

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كان المشروع يعظم أرباحه أي أنه لا يتنازل عن الربح لمجرد رفع حصته من السوق . ولكن المشروع يمكن أن يكون تنافسياً في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المشروع الذي يريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المشروع تتعلق بالقيمة السوقية له . إن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمشروع على تكلفة استبدال أصوله تسمى مؤشر توبن (Tobin's q) وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسياً.

تعتمد المنافع المستقبلية للمشروع على إنتاجيته النسبية وتكلفة عوامل إنتاجه وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاته على امتداد فترة طويلة وعلى أنفاقه الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي يتحصل

<sup>1</sup> سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون . ديسمبر/كانون الأول 2003 السنة الثانية ص7.

عليها إضافة إلى عديد من العناصر الأخرى . إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

### ب) تكلفة الصنع:

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع . ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية. ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

### ج) الإنتاجية الكلية للعوامل:

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي يحول المشروع فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج أما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات ، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل ، أو إلى تحقيق وفورات الحجم أما يتأثر دليل نمو ال TFP بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى "لا فاعلية X") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً<sup>1</sup>.

### د) الحصص من السوق:

من الممكن لمشروع ما أن يكون مربحاً ويستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسياً على المستوى الدولي ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية أما يمكن للمشروعات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس ، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمشروع ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيه ، كلما كانت حصته من السوق أكبر وكان

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 11.

المشروع أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أوفي تكلفة عوامل الانتاج وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس ، فإن ضعف ربحية المشروع يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سبب آخر، هو أن المنتجات التي يقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا. إذ كلما كانت المنتجات التي يقدمها المشروع أقل جاذبية كلما ضعفت حصته من السوق ذات التوازن.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة

- تعرف الميزة التنافسية على أنها: "المهارة أو التقنية أو المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون.<sup>2</sup>
- كما تعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها : "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس . ويعرفها آخرون على أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة الى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية<sup>3</sup>.
- يعرفها Igor Ansoff (1965) "على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج- سوق يتجه لنمو، فهي تهدف إلى التعرف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح لمؤسسة وضعية تنافسية قوية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 12.

<sup>2</sup> دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة البناء الاقتصادي -جامعة الجلفة- العدد 1 جوان 2018 ص 53.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> محمد بن خليفة ، سليمة مسعي محمد ، حنان بقاط ، دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة: المؤسسة الصناعية دنانات الزيرة - كوينين- الوادي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 02 ، 2022، ص 10.

- أما kotler فيرى الميزة التنافسية على أنها " مقدرة المنظمة على أداء التنافسية بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى تمييز<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص وابعاد الميزة التنافسية

#### أولاً: خصائص الميزة التنافسية

تبني المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها مؤسسة تحاول التمييز في سوق المنافسة من خلال اتباعها استراتيجية من اجل التنافس ، ومن اهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي :

(أ) الاستمرارية: حتى تحافظ المؤسسة على تمييزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل إذ أصبح مصدراً متجدداً للميزة التنافسية، ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار والابداع.

(ب) دورة حياة الميزة التنافسية: تبدأ بمرحلة التقديم والتي تكون فيها في نمو مستمر وبالتالي يكون حجمها في التوسع، ثم تليها مرحلة التبنى، وهنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندما يتوقف الحجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم بعدها انشائها بين المنافسين نتيجة التقليد يبدأ حجمها في التدهور المستمر وتفقد خلالها صفتها كميزة إذ تكون عند جميع المنافسين، ومن هنا يجب على المؤسسة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية أخرى تمكنها من التنافس.

(ت) القابلية للتغيير: يمكن لمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة لمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.

(ث) القابلية للتنمية والتطوير: تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتماشي مع التطورات والتغيرات الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساساً على الابتكار والإبداع.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص74.

- ج) تتحد من وجهة نظر العميل: بما ان أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساسا لخدمة العملاء، فإن قيمتها وجودة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل وذلك ان الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب ارضاءه وكسب ولانه، وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل
- ح) تمييز بالمرونة : وذلك من اجل احلال ميزات تنافسية باخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية اوتطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة اخرى.
- خ) يتم بنائها وتبنيها على اساس الاختبار وليس على التشابه<sup>1</sup>.

### ثانيا: ابعاد الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تتحقق من أجل الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية المالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة الى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين اساسيين هما :

\* القيمة المدركة لدى العميل.

\* قدرة المنظمة على تحقيق التميز .

#### 1. القيمة المدركة لدى العميل :

يمكن للمنظمات استغلال الإمكانيات مختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل أي منظمة في استغلال إمكانيات المتميزة قد يكلفها الكثير، وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها . وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعر، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج والخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.

#### 2- قدرة المنظمة على تحقيق التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات

<sup>1</sup> مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، ديسمبر 2015 ، ص 99،100،101.

التنظيمية و الموارد المعلوماتية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين<sup>1</sup>.

وفيما يتعلق بالموارد المادية، والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميز عن المنظمات الأخرى، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات والقدرات البشرية، أما المصادر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظامها والأفراد الموجودين بها.

من أجل مقابلة احتياجات عملائها وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة من النادر أو من الصعب على الآخرين تقليدها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> دومة نوال ، تفعيل العميل الداخلي من اجل تعزيز الميزة التنافسية ،دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدينة ، مذكرة مقدمة لنبيل متطلبات شهادة الماجستير ، 2010/2011 ، ص 11 ، 12،

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 11

## المبحث الثاني: الأسس ومحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

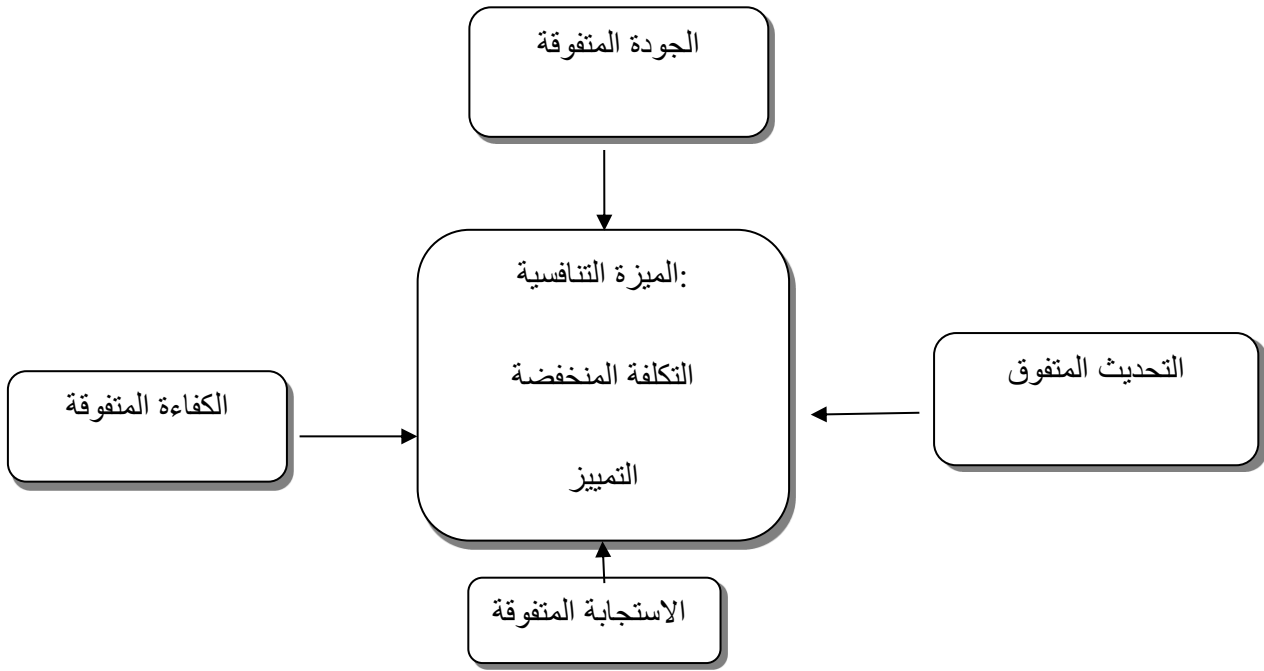
إنّ المزايا التنافسية تتوافر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة سواء من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج وأن تحقيق ذلك يستند إلى العناصر التالية: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل والتي تمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، كما أن تحقيقها أيضا يبقى محكوما بمدى تفاعل أربع محددات رئيسية، وما تجدر الإشارة إليه أنه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، وسيتم التطرق إلى هذه النقاط من خلال هذا المبحث.

## المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد أشار porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين؛ بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية لولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012/2011، ص16.

الشكل رقم 04: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: بوازيد وسيلة، المرجع نفسه.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل. وفي ما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

#### أولاً: الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

- استغلال اقتصاديات الحجم: ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف لوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.

- آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام .
- تطبيق نظام التخزين اللحظي **Just-In-Time (JIT)**: - يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو توفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفر في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون.
- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل<sup>1</sup>.

#### ثانيا: الجودة

- نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/ خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك ؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول أن المنتج/ الخدمة زوجة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/ خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/ الخدمات المنافسة.
- إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذوبعدين :
- **البعد الأول:** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح المؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛
- **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية ، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.
- وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة ، نفس المرجع السابق ص16.

## ثالثا: التحديث /الإبداع Innovation

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار Création ومصطلح التحديث Innovation كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين.

يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها<sup>1</sup>.

## رابعا: الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة .

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط :

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء؛
- التركيز على وقت الاستجابة.
- كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال :
- تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره ص 17-18.

- مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لتأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في مواءمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدايل؛
  - سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها؛
  - بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...
- لكي تُبقي المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة لعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

أن الميزة التنافسية للمؤسسة غالبا ما تحدد وفق لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى القوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة ومتغيرين هما :

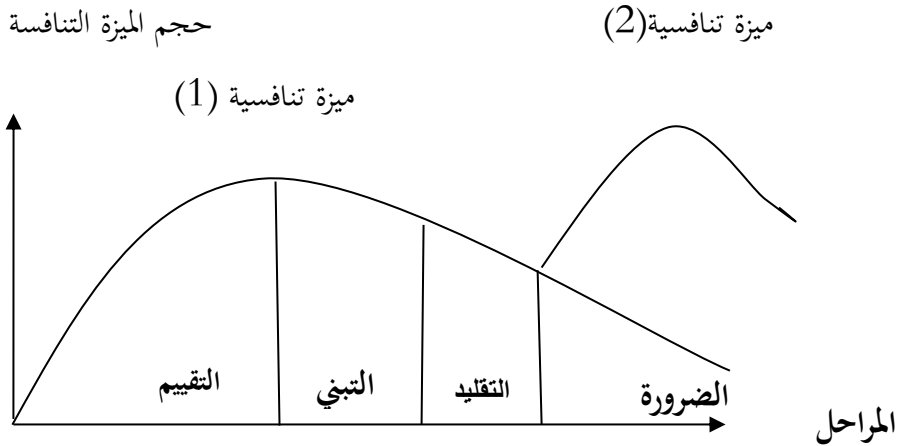
#### 1. حجم الميزة التنافسية:

تتحقق التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا كان أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنافسة.

إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي :

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 19.

الشكل رقم 05: دورة حياة المنتج



المصدر: مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، عدد05، 2019، ص 171.

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي المالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر.
- **مرحلة التبني:** وتعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها وتكون الوافرات في أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** تتراجع حجم الميزة التنافسية وتوجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بالتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوافرات.
- **مرحلة الضرورة:** وتأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما على أسس ميزات الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، أحمد عبر السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية: الإدارة التنافسية- إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، ص 85-87.

## 2. نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على القطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأشير على الميزة التنافسية وهي :

## 2-1/ نطاق القطاع السوقي:

يعكس مدى تنوع خارجات المؤسسات والعملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أو كل السوق .

## 2-2/ النطاق الرأسي:

يعتبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد تحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التميز.

## 2-3/ النطاق الجغرافي:

يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، ويسمح النطاق الجغرافي بالتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقييم المنتجات نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة إثر مشاركة المواد .

## 2-4/ نطاق الصناعة:

تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والموارد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: تتحدد بثالث ظروف، هي:

أ- مصدر الميزة: تميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار:

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، ص ص

- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العالمية التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات عالية المستوى مثل تدريب العمال.
  - ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة، يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها، حيث ان تعدد المصادر لا يدل على جودة الميزة التنافسية ما لم تتصف بالخصائص التالية:
    - يجب أن تكون المصادر التي تبني عليها الميزة التنافسية نادرة، وفي متناول عدد محدود من المنافسين.
    - يجب أن تكون المصادر التي تبني عليها الميزة التنافسية صعبة التقليد؛ بمعنى أن تضيفي المنظمة نوعاً من الضبابية على مصادرها (الكفاءات والموارد، المعلومات، المعارف....) التي أدت إلى تكوين الميزة، وعليه فالغموض في هذه العالقة يُولد استفهام عميق عند المنافسين، مما يُدعم ضرورة الحاجة إلى مقارنة جِد دقيقة.
    - يجب أن تكون مصادر الميزة التنافسية غير قابلة لإحلال.
  - ت- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر أداء ميزتها التنافسية، ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع.
 

بعد بناء الميزة التنافسية تجِد المنظمة نفسها أمام تحدٍّ آخر وهو تحقيق ما يُعرف بـ "ميزة تنافسية مستدامة"، وإيجاد السبل والآليات الكفيلة بذلك<sup>1</sup>.
  - ث- الحصة السوقية. فتعد الحصة السوقية مؤشر للتعرف على حجم مبيعات الشركة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير ارض صلبة بحيث تستطيع الشركة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال.
- وتعرف بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات الشركة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيراد أو الأرباح التي حققتها الشركة، والذي بناء عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الأستاذ الدكتور: بحية عيسى ، الأستاذة : العيداني حبيبة ، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية ، جامعة الدكتور: يحي فارس بالمدينة ، ص217.

وتعرف بأنها قدرة الشركة على تعظيم نسبة مبيعاتها، وزيادة أرباحها في السوق وجذب زبائن جدد والاهتمام بزبائنهم الحاليين.

ومن الأهمية بمكان أن يعي صناع القرار إلى أهمية تعظيم الحصة السوقية، وذلك من خلال تقليل تكلفة المنتج، وابتكار أساليب وطرق تسويقية ذات تكلفة منخفضة، بهدف الصمود في وجه المنافسة الشديدة، وتحقيق ميزة تنافسية عالية. فالإدارة الذكية في الشركات تسعى إلى رسم تصميم خطط شاملة لجمع المعلومات عن احتياجات ومتطلبات الزبائن، وتحلل مقدرة وإمكانيات منافسيها، وتحليل وضع السوق، والتغيرات والتحويلات التي تطرأ عليه، وتحديد مقدار الكسب والخسارة لكي تتمكن من توقع المستقبل، وتعظيم حصتها السوقية، وتحقيق أهدافها وغاياتها التي تصبوها.

وتتجلى أهمية تعظيم الحصة السوقية لدى الشركة في تحسين وتطوير الأداء فيها، فكلما كانت الحصة السوقية للشركة كبيرة، كلما دل ذلك على مدى رقي وجودة الخدمات والسلع التي تقدمها، والذي ينعكس بدوره على تحسين سمعة الشركة، والاحتفاظ على مكانتها القوية في السوق، ولما كانت الحصة السوقية تلعب دوراً محورياً في تعظيم الأرباح وتمكين الشركة من توسيع دائرة زبائنهم والأسواق التي تتوجه إليها، والحصول على عائد ثابت على الاستثمار، وتوفر لها نوع من الاستقرار الإيجابي في السوق، وتجعلها تفتتح على الأسواق العالمية، سعى صناع القرار والإدارات إلى التوجه نحو تحسين نوعية خدماتها ومنتجاتها، وتطوير أدائها، والعمل جاهداً لتوفير البيئة المناسبة للعاملين والإدارات التي تعزز من أدائهم وإنتاجهم، من أجل تعظيم الحصة السوقية، ورفع مكانة الشركة على الصعيدين المحلي والدولي<sup>2</sup>.

ج- **النوعية:** كما تعد النوعية من أهم المؤشرات التي تبين للشركة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية الشركة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق.

تعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها الشركة كإستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف الشركة

<sup>1</sup> حمد إبراهيم سعيد حسن ، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات ،رسالة مقدمة لنيل متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ،حزيران 2017 ص22.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 23.

التنافسية، كما تعرف بأنها سياسة تتبعها الشركة لتقييم مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تتفق وتلي توقعات العميل<sup>1</sup>.

ويرى (Dostie 2014) أن الشركات تركز على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، والذي ينعكس على رضا الزبائن، ويلبي توقعاتهم، فمن الأهمية بمكان أن يتم تصميم سلع وخدمات تضاهي وتتفوق على نظيراتها في السوق، بحيث تستطيع الشركة من التميز والتفرد بالسلع التي تقدمها، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية عالية، ففي ظل المنافسة التي يشهدها السوق، والوضع الاقتصادي المتغير، كان لا بد أن تسعى الشركات لبذل جهد استثنائي لتوفير وتوليد سلع وخدمات متميزة، وتجويدها، بهدف تحقيق رضا الزبائن، وخفض التكاليف وتحقيق حصة أكبر من السوق، وتحسين معدل العائد على الاستثمار.

كما تلعب الضغوط التنافسية دورا في تسارع وتيرة التغير السوقي، ولذلك تسعى الادارات إلى تطوير مهارات وكفاءات موظفيها وعاملها، بهدف تحسين الأداء، وابتكار واستحداث خدمات و سلع جديدة، تتصف بكونها عالية الجودة ومتفردة، تنافس غيرها في السوق وتتفوق عليهم. وحتى تستطيع الشركة من الهيمنة على السوق، لا بد أن تسعى إلى إتباع نهج صحيح، والسير على خطى واضحة ودقيقة في تقديم الخدمات التي يحتاجها الزبائن، وتلبية متطلباتهم، وتحقيق توقعاتهم، والعمل المستمر على تطوير السلع والخدمات، وتحسين نوعيتها، وتميزها عن السلع المتوفرة في السوق، بما يحقق للشركة ميزة تنافسية عالية على الصعيدين المحلي والدولي.

ومما يسبق يلاحظ أن بعدي الحصة السوقية والنوعية من أهم المرتكزات التي تقوم عليها الميزة التنافسية، فكلما تم تعظيم الحصة السوقية، وتحسين نوعية الخدمات والسلع المقدمة، كلما انعكس ذلك على سمعة الشركة، وحقق لها ميزة تنافسية عالية في السوق، ومكنها من استهداف أسواق على الصعيدين الدولي والعالمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 24.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 25.

### المبحث الثالث: استراتيجيات التنافس لدعم تنافسية المؤسسة:

تقوم المؤسسات بتصميم الاستراتيجيات التوثيقية التنافسية التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تسهل تقديم عرض ذوقية كبيرة للمستهلك وذلك لمواجهة الضبط التنافسي للقطاع السوقي وقد تؤثر الخبرة المكتسبة على نوعية الاستراتيجيات وخاصة التسويقية منها بتبني استراتيجيات معينة لتخطي المنافسين وذلك بحسب الوضعية السوقية التي تحتلها المؤسسة وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى المطالب التالية:

#### المطلب الأول: استراتيجيات دورة حياة المنتج ومحفظة الأنشطة

لقد تم تطوير ونشر مصفوفة BCG بواسطة فريق بوسطن الاستشاري في الستينيات من القرن الماضي، حيث تستخدم هذه الطريقة في تحديد الاستراتيجيات الملائمة من خلال تقسيم وحدات العمل الخارجية، وقبل التفصيل لابد من اخذ فكرة حول دورة حياة المنتج.

تعتبر المرحلة التي تمر بها الخدمة خلال دورة حياتها من أهم العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الاستراتيجية الخاصة بتسويقها. ونظرا لان لكل مرحلة خصائصها فان ذلك يفرض على إدارة التسويق في المؤسسة أن تتعامل مع كل مرحلة باستراتيجيات تسويقية مختلفة تتلاءم مع طبيعتها. وهذه الاستراتيجيات هي:

#### أولاً: استراتيجيات مرحلة التقديم

هناك أربع استراتيجيات تسويقية بديلة يمكن إتباعها في هذه المرحلة وهي:

#### 1- استراتيجية التقيط السريع

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقديم الخدمة إلى السوق بسعر مرتفع وبجهود ترويجية مكثفة، وذلك بهدف الوصول إلى أقصى ربح إجمالي، ويفضل تطبيق هذه الاستراتيجية في الأوضاع التالية:

- عدم معرفة قطاع كبير من الجمهور بالخدمة البيئية الجديدة.

- وجود منافسة شديدة في سوق الخدمة<sup>1</sup>.

#### 2- استراتيجية القشط البطيء

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بسعر مرتفع وبجهود ترويجية منخفضة والهدف من ذلك هو تحقيق أقصى ربح مع تدني التكاليف، وتتبع هذه الإستراتيجية في الأوضاع التالية:

- استعداد الجمهور لدفع السعر المرتفع؛

<sup>1</sup> بوغرة نادية ، دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة La Méga Pizza ولاية قسنطينة) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص: تسويق الخدمات ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي . ص 58.

- صغر حجم السوق المستهدف بالخدمة الجديدة؛

- عدم وجود منافسة جديدة.

### 3- استراتيجية التغلغل السريع

تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بسعر منخفض وبجهود ترويجية مكثفة، بحيث يساعد هذان التوجهان على دخول السوق بشكل سريع وتحقيق أكبر حصة سوقية للخدمة، وتستخدم هذه الاستراتيجية في الأوضاع التالية:

- عدم معرفة الجمهور المستهدف بالخدمة.

- وجود منافسة شديدة في سوق الخدم.

- اتساع السوق وزيادة حجم الطالب على الخدمة المقدمة.

- انخفاض تكلفة إنتاج الخدمة طبقا لحجم التعامل بها.

### 4- استراتيجية التغلغل البطيء

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بسعر منخفض وبأدنى مجهود ترويجية ممكنة، والهدف من ذلك هو استمالة الأفراد لقبول الخدمة سريعا وتدني تكاليف لترويج مما يحقق هومن ربح عالية، وعموما تعتبر هذه الاستراتيجية مناسبة في الأوضاع التالية:

- معرفة التامين بالخدمة من جانب الجمهور.

- ارتفاع درجة حساسية السوق للسعر.

- اتساع السوق المحتمل للخدمة الجديدة.

### ثانيا: استراتيجيات النمو

تتصف مرحلة النمو بزيادة الأرباح المتولدة عن زيادة الحجم التعامل بالخدمة، فتكليف الترويج ستوزع على عدد أكبر من العملاء مما يقلل نصيب كل عميل من هذه التكاليف، وللحفاظ على المكانة التنافسية للخدمة في السوق يجب على المؤسسة تبني الاستراتيجيات التسويقية التالية:

- تحسين مستوى جودة الخدمة وإضافة مواصفات جديدة لها.

- التوجه لخدمة قطاعات جديدة من العملاء وتطوير نم توصيل وتوزيع الخدمة.

- تعديل أهداف التوصيل لإبراز المزايا النسبية واستمالة سلوك العملاء وتفضيلاتهم.

- على إدارة المؤسسة في هذه المرحلة أن تعمل على تحقيق حصة سوقية عالية وأرباح عالية.

### ثالثا: استراتيجية النضج

تتميز مرحلة النضج بانخفاض معدلات النمو في حجم التعامل بالخدمة وهذا من شأنه أن يزيد من حدة المنافسة، وعلى إدارة المؤسسة تبني استراتيجيات التالية :

#### 1- استراتيجية تعديل السوق

تهدف هذه الاستراتيجية إلى الوصول إلى قطاعات جديدة من العملاء ويلعب الإعلان دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة في هذه المرحلة.

#### 2- استراتيجية التعديل في الخدمة

تتمثل في استراتيجيتين هما:<sup>1</sup>

- استراتيجية تحسين الخدمة.
- استراتيجية تطوير خصائص الخدمة.
- تستطيع إدارة المؤسسة تطبيق إحدى الاستراتيجيتين أو كلاهما معا.

#### رابعا: استراتيجية مرحلة الانحدار

في مرحلة الانحدار يصل مستوى أداء الخدمة في المؤسسة إلى الانحدار وفي هذه الأوضاع يمكن لإدارة المؤسسة تبني أحد المسارات التالية :

- إخراج الخدمة من السوق كليا والإبقاء على الخدمات الواعدة فقط.
- التركيز والاستغناء عن قطاعات معينة من السوق.
- تخفيض تكاليف التوزيع والترويج.

#### 2/ مصفوفة بوسطن الاستشارية :

لقد قامت مجموعة بوسطن الاستشارية وهي مؤسسة الاستشارات الإدارية بتطوير وتبسيط نموذج لصياغة الاستراتيجية المتعددة الأعمال يدعى باسم مصفوفة معدل النمو وحصص السوق . تعد هذه المصفوفة من أقدم المصفوفات استخداما في تحليل الأعمال الاستراتيجية وتشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من 50% من الشركات العالمية المعروفة، تعتمد على هذه المصفوفة في تحليلها للأعمال الاستراتيجية وبالتالي لاختباراتها المناسبة في تعاملها مع السوق وعبر ما تقدمه من منتجات وتمثل هذه المصفوفة في العلاقة بين متغيرين هما :

<sup>1</sup> بوغرة نادبة مرجع سبق ذكره ص 60.

**2-1 حصة السوق النسبية**

وتتضح بالإحداثيات الأفقية التي تمثل الحصة السوقية لوحدات الأعمال الاستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق. وتعتبر بذات الوقت عن قوة الشركة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة، ويمكن حساب الحصة السوقية النسبية كما يلي :

$$\text{الحصة السوقية} = \text{مبيعات المؤسسة} / \text{المنافس الأساسي}$$

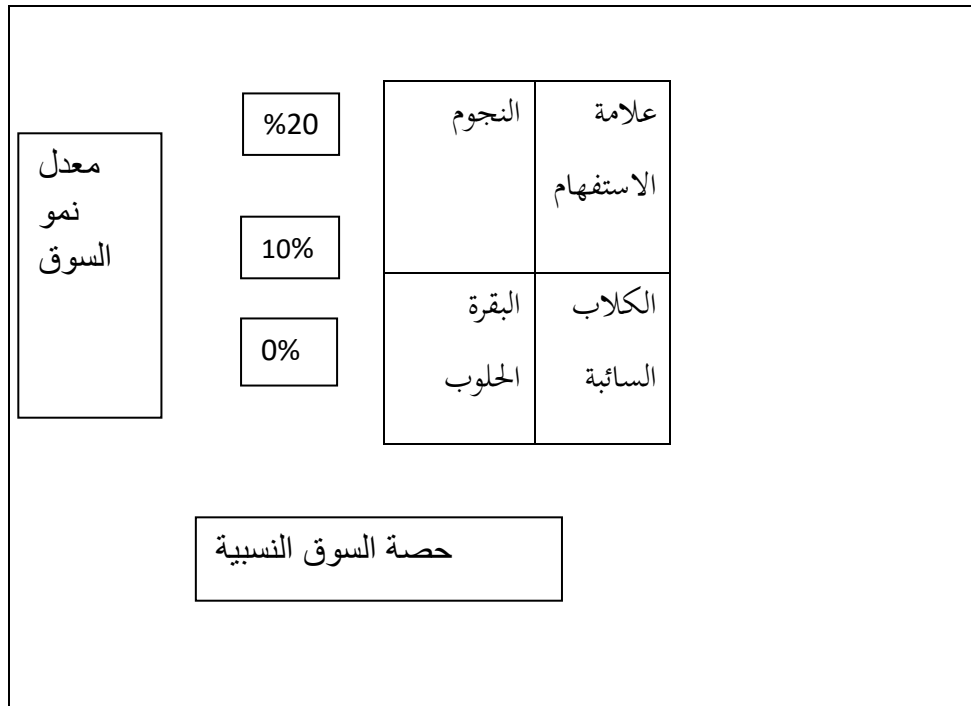
**2-2 معدل نمو السوق:**

ويتضح بالإحداثيات العمومية وهو يعطي مؤشر لنمو الحاصل في السوق، فكلما زادت النسبة كلما أشار على إن السوق ذو قوة ويشجع الشركات في الدخول إليه، وإن فرص النجاح متوفرة به، أما إذا كانت النسبة منخفضة فذلك يدل على إن السوق في موضع تهديد للشركات العالمية فيه، ويمكن حساب معدل نمو السوق كالتالي :

$$\text{معدل نمو السوق} = \text{مبيعات المؤسسة} / \text{السوق}$$

تضم المصنوفة أربعة أنواع واحتمالات من وحدات الأعمال الاستراتيجية وهي موضحة في الشكل الموالي

الشكل رقم: مصفوفة مجمع بوسطن الاستشارية



المصدر : كاظم كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،

2004 ص 2010

أ- علامة الاستفهام (حصّة سوقية منخفضة، معدل نمو مرتفع)

تستخدم سيولة نقدية كبيرة لتحافظ على نصيبها في السوق، وعلى الإدارة أن تفكر جدياً بخصوص أي من الوحدات يمكن دفعها ودعمها لتصبح نجوماً، إن مثل هذا النوع من الوحدات الاستراتيجية يجب أن تثير دهشة ووضع علامة استفهام لدى المسؤولين في إدارة التسويق بالشركة، لأنه بالرغم من أن معدل النمو في السوق عليها عالي إلا أن نصيب الشركة من سوقها مقارنة بنصيب أكبر المنافسين يعتبر منخفض .

ب- النجوم الساطعة: ( حصّة سوقية عالية، درجة نمو عالية)

تمثل عملية الانتقال بالأعمال أو المنتجات من خلية علامة الاستفهام إلى خلية النجوم، فالنجمة تعني قائد السوق العالي النمو، غير إنها ليست بالضرورة توفر نقداً كثيراً، وهنا على المنظمة أن تنفق قدراً كبيراً من المال تماشياً مع معدل نمو السوق، والوقوف بوجه هجمات المنافسين وان النجوم عادة ماتستهلك النقد بدلاً من التوليد، والاستراتيجية المناسبة هو التوسع والنمو.

ت- البقرة الحلوب: (حصة سوقية عالية، معدل نمو منخفض)

هي وحدات مدرة للنقدية الكثيرة، تفوق ما تستخدمه الشركة لدفع فواتيرها ولدعم وحدات النشاطات الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية.

أفضل استراتيجية هنا هي الاستقرار والتركيز<sup>1</sup>.

ث- الكلاب السائبة (المسورة): (النصيب النسبي قليل من السوق، معدل النمو منخفض)

وهي أنشطة وحدات في تدهور، ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو منخفض أيضا ولا فائدة ترجى من هذا الاستثمار، وهو وضع غير سار، أحيانا تصبح هذه الوحدات عبئا على الشركة ولا تدر من العائد ما يبرر وجودها لذلك يجب استبعادها، وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها لذلك لا بد من التخلص منها، والاستراتيجية المنافسة هنا هي الانكماش أو الانسحاب من السوق<sup>2</sup>.

وهناك أربع بدائل استراتيجية يمكن السعي لتحقيقها وهي:

### 1- استراتيجية البناء

أي العمل على زيادة نصيب وحدات الأعمال النسبية من السوق لتحقيق المكاسب في الأجل القصير، وهذا الهدف يعد ملائما لعلامات الاستفهام والتي يجب تنمية أنصبتها من السوق إذا كان الهدف هو تحويلها إلى نجوم.

### 2- استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم:

أي المحافظة على تنصيب وحدة الأعمال النسبي من السوق، وهذا الهدف مناسب لنجوم وكذلك الأبقار المدرة للنقدية لفترة مستمرة.

### 3- استراتيجية الحصاد:

والهدف هو زيادة التدفق النقدية في الأجل القصير، بغض النظر عن الأثر في الأجل الطويل، ويمكن أن نستخدم هذه السياسة بالنسبة إلى الكلاب.

### 4- استراتيجية الحذف:

أي بيع وتصفية بعض الأعمال أو المنتجات بغرض استخدامها بشكل أفضل في مجال آخر، وهذه الاستراتيجية مناسبة للكلاب وعلامات الاستفهام التي لا تستطيع المؤسسة معالجتها وتمويلها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 61، 62.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 63.

إن إبراز مزايا مصفوفة الـ bcg هوبساطة المعلومات وسهولة استخدامها إلا أن ما يؤخذ عليها البساطة أكثر عن استخدام المستويات عالي ومنخفض وتقسيم المصفوفة إلى أربعة أجزاء، وعلاقة بين نصيب السوق والتركيبة ليست بالضرورة علاقة قوية حيث أن المنتج الذي له حصة سوقية منخفضة قد يكون مربحا أيضا، كما إن الحصة السوقية هي مظهر واحد من مظاهر الوضع التنافسي<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : استراتيجيات التنافس كأساس للميزة التنافسية

#### 1-الاستراتيجية التنافسية:

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ، من خلالها تحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال الأعمال أو صناعة معينة وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ الخطوات تمكنها من الحصول على مزايا افضل من منافسيها تجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعمل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوع لأفضل فالأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له ، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال .

وفي عام 1980م وضع PORTER ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل لتعامل تمكن المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة والبتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة لداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.

#### 2-الاستراتيجيات التنافسية لبورتر:

##### 1-2-استراتيجية قيادة التكلفة:

ترتكز هذه الاستراتيجية اهتماما بتخفيض الكلف إلى أدنا مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لمواد المؤسسة المتاحة ، وهو ما تفوق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز احد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى ادنى حد قبول ، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التضخيفية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان ... الخ يعطي التمتع تكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافس .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 64، 65.

**2-3- استراتيحية التميز:**

وفقا لهذه الاستراتيحية فإن المؤسسة تقوم بتميز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتوجات مبدعة وذات نوعية عالية ، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط منتوجات القائمة بالشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من المنتجات في خطوط إنتاجها ومن اهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالتنوع بحيث تسم للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية .

**2-4 استراتيحية التركيز:**

تستند هذه الاستراتيحية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد او عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إمام قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، تحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 67.

### المبحث الرابع : اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

مما سبق ذكره في الفصل الاول أن اليقظة الاستراتيجية تعمل وتقوم على اكتشاف المخاطر التي تهدد المؤسسة وكذا الفرص المتاحة لها، والتي تؤخذ بعين الاعتبار لتمكن المؤسسة من اتخاذ أحسن القرارات وتخفيض حالات عدم التأكد، وهذا ما يكسب المؤسسة مركز تنافسي قوي ناتج عن ميزة تنافسية أدت إلى وفاء العملاء وترسيخ علامة منتوجات المؤسسة في أذهانهم، للوصول إلى ذلك يجب على المؤسسة الاحاطة بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب، التي تمكن المؤسسة من بناء يقظة استراتيجية على أسس سليمة وركائز قوية تمكنها من الارتقاء وتحقيق ميزة تنافسية صعبة التقليد.

ومنه ضمن المبحث الموالي سنتطرق إلى:

- دور وغاية اليقظة الاستراتيجية.

-اليقظة الاستراتيجية كركيزة لتحقيق الميزة التنافسية .

#### المطلب الاول: دور وغاية اليقظة الاستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية من خلال إرساء نظام محكم لها في المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف

والغايات نلخصها فيما يلي :

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها؛
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجيتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري؛
- تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره، واكتسابها ميزة تنافسية؛
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي، والمستقبلي نحو المنافسين؛
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال، والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين، والتنبؤ بنواياهم، وتوجهاتهم؛
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب؛
- الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع؛

- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات، ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومات الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإلحاق التعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار؛
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها، التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية؛
- تحسين، تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: اليقظة الاستراتيجية ومدى تحقيقها للميزة التنافسية

تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم.. الخ، وكذا كل التطورات الاقتصادية، السياسة، الاجتماعية، القانونية والثقافية وكل ما يؤثر على تنافسية المؤسسة، أي هي في عمل دائم على مساعد الميسيرين في صياغة الاستراتيجيات التنافسية ومدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، ومنه فاليقظة الاستراتيجية تعمل وتقوم على اكتشاف التهديدات ومعرفة الفرص التي أخذها بعين الاعتبار بما كن المؤسسة من اتخاذ أحسن القرارات وتخفيض حالات عدم التأكد وهذا ما يكسب المؤسسة مركز تنافسي قوي ناتج عن ميزة تنافسية نجحت في كسب ولاء العملاء وترسيخ علامة منتوجات المؤسسة في أذهانهم.

والهدف الأساسي لنظام اليقظة الاستراتيجية هو الاستغلال الأمثل للمعلومات المتحصل عليها، وهذا لخدمة صناع القرار في المؤسسة لإعطائها القدرة على مواجهة المنافسة الحادة، فالمعلومات المنتقاة بشكل علمي أو عن طريق وسائل متطورة واحترافية، يمكن المؤسسة من إيجاد المعلومات الاستراتيجية التي يتم تحليلها صياغتها في شكل تقارير ومعلومات معالجة، ثم نشرها في الوقت المناسب، ووضعها في متناول متخذي القرار، فبفضل تلك القرارات يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية باختيار المعلومة المثلى في الوقت المناسب والمكان المناسب من أجل اتخاذ قرار رشيد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة، ص 9.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 13.

## خاتمة الفصل:

إن التسابق والتزاحم بين المؤسسات محليا أودوليا زاد إثر التغيرات البيئية السريعة كونها حقيقة لا مفر منها، وباختلاف القدرات التنافسية ظهرت مؤسسات مبتكرة رائدة وأخرى لم تتمكن من مقاومة حدة المنافسة التي جرفتها خارج السوق، لذا تعمل كل مؤسسة على تنمية ميزتها التنافسية وتوسيع حصتها السوقية لضمان بقاءها واستمراريتها، حيث تتحدد تنافسية المؤسسات حسب معايير من أهمها التكلفة، الجودة والمرونة، التي يجب على المؤسسة تبنيتها ووضعها كأسس لقيام نظامها.

حيث أن مداخل تحليل الميزة التنافسية أصبحت بمثابة تحليل استراتيجي للمؤسسة، يقوم على تفكيك المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات الفرعية والأساسية، أو تحليلها من خلال مداخل الموارد التي تستعملها خلال عملها من موارد بشرية، مادية، مالية، وأيضا المعلومات التي تعد المادة الأولية الاستراتيجية لقيام أي نظام، فجمعها، تحليلها ثم نشرها عبر من خلال نظام يقظة استراتيجية، يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية .

من هذا المنطلق وعلى أساس ما جاء خلال الفصول السابقة النظرية، نحاول التوصل إلى كل هذه المفاهيم عبر فصل تطبيقي.

# الدراسة الميدانية

الميدانية

الدراسة

### تمهيد

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة EURL NSR SUD بولاية تقرت، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف واغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من الموظفين بالمؤسسة، تمت بعد ذلك المعالجة الاحصائية والتحليل لاراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS.

لتغطية متغيرات الدراسة والامام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل الى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، التجليل الاحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة NSR SUD

1- مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة: ذات طابع انتاجي مع بيان رأسمالها في جميع العقود تأسست في تاريخ 2020/01/15 مقرها حي المستقبل بلدية توقرت ولاية توقرت حيث يقدر رأس مالها بعشرة ملايين دينار جزائري 10,000,000,00.

### 2- نشاطها:

- مؤسسة أشغال الطرقات والمطارات وتحويل وتوزيع الزفت؛
- استيراد المعدات والمنتجات المرتبطة بميدان الطاقة؛
- استيراد التجهيزات والمعدات والمواد المرتبطة بقطاع البناء والأشغال العمومية؛
- استيراد الآلات والمنتجات الآمن وإشارة الطرق.

### 3- أهدافها:

- تحقيق الأرباح وتعويض الخسائر إن وجدت؛
- الاستمرارية.

### 4- الهيكل التنظيمي:

- المدير؛
- نائب المدير؛
- الأمانة؛
- محاسب مالي؛
- نائب المحاسب؛
- 04 عمال إداريين؛
- سائقين؛
- 16 عامل مؤقت؛
- الأمانة؛
- مصلحة الأشغال؛
- المصلحة التقنية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، التحليل الاحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات

تمهيد

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يعرف بانه طريقة في المبحث تتناول تفسير الوضع القائم للظاهرة او المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء الى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة او المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها.

ثانياً: أداة الدراسة

تم اعداد الاستبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من الموظفين بالشركة محل الدراسة بولاية الوادي، ومراجعتة وتنقيحه من قبل المشرف والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وبذلك تم وضع الاستبيان في شكله النهائي، ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
معامل ألفا كرونباخ	30	0.928

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha Cronbach) للاستبيان، حيث بلغ 0.928 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

المطلب الثاني:

أولاً: تحليل تطبيق محاور الاستبيان بالمؤسسة

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات =  $5 - 1/3 = 1.33$ .

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض

- المجال: [3.66-2.34]: متوسط

- المجال [5-3.67]: مرتفع

-1 تحليل فقرات محور اليقظة الاستراتيجية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	01	0.33	4.87	X1
مرتفع	05	0.59	4.57	X2
مرتفع	03	0.67	4.60	X3
مرتفع	02	0.57	4.65	X4
مرتفع	03	0.67	4.60	X5
<b>البعد الأول: اليقظة التنافسية</b>				
مرتفع	03	0.54	4.57	X6
مرتفع	04	0.71	4.57	X7
مرتفع	01	0.43	4.75	X8
مرتفع	05	0.50	4.52	X9
مرتفع	02	0.57	4.65	X10
<b>البعد الثاني: اليقظة التكنولوجية</b>				
مرتفع	03	0.71	4.57	X11
مرتفع	01	0.57	4.65	X12
مرتفع	05	0.84	4.40	X13
مرتفع	04	0.63	4.40	X14
مرتفع	02	0.59	4.60	X15

## البعد الثالث: اليقظة التجارية

## ● البعد الأول: اليقظة التنافسية

يمثل الجدول أعلاه مدى اهتمام عينة الدراسة ببعد اليقظة التنافسية، حيث تبين من خلال النتائج السابقة أن هناك اهتمام مرتفع ودرجة رضا كبير من طرف العينة على هذا البعد تعكسه قيم الوسط الحسابي المرتفعة لفقراته، وقد جاءت النتائج كالتالي:

- احتلت الفقرة الأولى "تتابع المؤسسة استراتيجية المنافسين باستمرار" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 4.87، وهي قيمة مرتفعة، وبلغ انحرافها المعياري 0.33، وهو ما بين تركيز إجابات عينة الدراسة وعدم تشتتها.
- احتلت الفقرة الرابعة "تتابع المؤسسة السياسات التسعيرية الحالية والمستقبلية الخاصة بالمنافسين" المرتبة الثانية، حيث بلغ وسطها الحسابي 4.65.
- جاءت الفقرتان الثالثة والخامسة معا في المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغ 4.60 لكل منهما، تليهما الفقرة الثانية "تطلع المؤسسة على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين" التي جاءت الأخيرة ضمن فقرات هذا البعد، وبلغ وسطها الحسابي 4.57.

## ● البعد الثاني: اليقظة التكنولوجية

من خلال الجدول السابق يتبين أن جميع فقرات البعد الثاني المتعلق باليقظة التكنولوجية جاءت ضمن المجال المرتفع للوسط الحسابي مما يبين الاهتمام الكبير للمؤسسة بهذا البعد:

- احتلت الفقرة الثامنة "تتابع المؤسسة الأساليب الجديدة في انتاج المنتوجات وتقديم الخدمات" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 4.75، وهي قيمة مرتفعة، وبلغ انحرافها المعياري 0.43، وهو ما بين تركيز إجابات عينة الدراسة وعدم تشتتها.
- احتلت الفقرة العاشرة "تعتمد المؤسسة على التقنيات والبرامج الحديثة" المرتبة الثانية، حيث بلغ وسطها الحسابي 4.65.
- بلغ الوسط الحسابي للفقرتين السادسة والسابعة القيمة 4.57، لكن قيمة الانحراف المعياري للفقرة السادسة "تعمل المؤسسة على متابعة التكنولوجيا الجديدة" بلغ 0.54، وهي أقل من قيمته عند الفقر السابعة "تتابع المؤسسة

البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد" والتي بلغت 0.71، مما رجح الفقرة السادسة في الترتيب باعتبارها تملك الانحراف المعياري الأقل.

- جاءت الفقرة التاسعة في المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، ورغم هذا الترتيب إلا أنها تقع في المجال المرتفع، وهذا ما تبينه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 4.52.

● **البعد الثالث: اليقظة التجارية**

من خلال الجدول السابق يتبين أن جميع فقرات البعد الثالث المتعلق باليقظة التجارية جاءت ضمن المجال المرتفع للوسط الحسابي مما يبين الاهتمام الكبير للمؤسسة بهذا البعد:

- احتلت الفقرة الثانية عشر "تراقب المؤسسة التغيرات التي تطرأ على سلوكيات واتجاهات الزبائن" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 4.65، وهي قيمة مرتفعة، وبلغ انحرافها المعياري 0.57، وهو ما بين تركيز إجابات عينة الدراسة وعدم تشتتها.

- احتلت الفقرة الخامسة عشر "تابع المؤسسة الموردين الحاليين والمستقبليين وأهم التطورات الحاصلة على مستواهم" المرتبة الثانية، حيث بلغ وسطها الحسابي 4.60.

- جاءت الفقرة الحادية عشر "تتابع المؤسسة الحاجات والرغبات الحالية والمستجدة للزبائن باستمرار" في المرتبة الثالثة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الخاص بها بلغت 4.57.

- بلغ الوسط الحسابي للفقرتين الرابعة عشر والثالثة عشر القيمة 4.40، لكن قيمة الانحراف المعياري للفقرة الرابعة عشر بلغ 0.63، وهي أقل من قيمته عند الفقرة الثالثة عشر والتي بلغت 0.84، مما رجح الفقرة الرابعة عشر "تسعى المؤسسة لاقتناص الفرص غير المشبعة لعملائها" في الترتيب باعتبارها تملك الانحراف المعياري الأقل.

## -2 تحليل فقرات محور الميزة التنافسية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	04	0.71	4.57	Y1
مرتفع	01	0.43	4.75	Y2
مرتفع	05	0.50	4.52	Y3
مرتفع	02	0.57	4.65	Y4
مرتفع	03	0.57	4.60	Y5
<b>البعد الأول: الكفاءة</b>				
مرتفع	01	0.65	4.65	Y6
مرتفع	03	0.57	4.60	Y7
مرتفع	04	0.71	4.57	Y8
مرتفع	05	0.57	4.22	Y9
مرتفع	02	0.84	4.65	Y10
<b>البعد الثاني: الجودة</b>				
مرتفع	03	0.63	4.60	Y11
مرتفع	02	0.59	4.65	Y12
مرتفع	05	0.57	4.40	Y13
مرتفع	04	0.71	4.57	Y14
مرتفع	01	0.57	4.65	Y15
<b>البعد الثالث: رضا الزبائن</b>				

● البعد الأول: الكفاءة

يمثل الجدول أعلاه مدى اهتمام عينة الدراسة ببعد الكفاءة بالمؤسسة، حيث تبين من خلال النتائج السابقة أن هناك إهتمام مرتفع ودرجة رضا كبير من طرف العينة على هذا البعد تعكسه قيم الوسط الحسابي المرتفعة لفقراته، وقد جاءت النتائج كالتالي:

- احتلت الفقرة الثانية "تتوفر بالمؤسسة عمليات تحسين مستمرة لنشاطها وعملياتها" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 4.75، وهي قيمة مرتفعة، وبلغ انحرافها المعياري 0.43، وهو ما بين تركيز إجابات عينة الدراسة وعدم تشتتها.
- احتلت الفقرة الرابعة "تقدم المؤسسة منتجات وخدمات سريعة ومختصرة لزمن تقديمها" المرتبة الثانية، حيث بلغ وسطها الحسابي 4.65.
- جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغ 4.60، تليها الفقرة الأولى والتي بلغ وسطها الحسابي 4.57، وأخيرا الفقرة الثالثة جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا البعد بقيمة 4.52.

● البعد الثاني: الجودة

من خلال الجدول السابق يتبين أن جميع فقرات البعد الثاني المتعلق بالجودة جاءت ضمن المجال المرتفع للوسط الحسابي مما يبين الاهتمام الكبير للمؤسسة بهذا البعد.

- احتلت الفقرة السادسة "تمتاز معظم منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة والنوعية العالية" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 4.65، وهي قيمة مرتفعة، وبلغ انحرافها المعياري 0.65، وتتساوى هذه الفقرة مع الفقرة العاشرة "تحرص المؤسسة على السرعة والانتقان في تقديم خدماتها لتحسين جودة وكفاءة عملها" والتي بلغ انحرافها المعياري 0.84، مما رجح ترتيب الفقرة التي تملك انحراف معياري أقل بينهما.
- احتلت الفقرة السابعة "تحرص المؤسسة على توفير عمليات تدريب عالية المستوى" المرتبة الثالثة، حيث بلغ وسطها الحسابي 4.60.
- بلغ الوسط الحسابي للفقرة الثامنة 4.57، وانحرافها المعياري 0.71، وهذا ما جعلها تحتل المرتبة الرابعة، متبوعة بالفقرة التاسعة "تقدم المؤسسة لزيائنها منتجات وخدمات متميزة بالتعاون مع مؤسسات أخرى"، والتي جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا البعد.

• البعد الثالث: رضا الزبائن

من خلال الجدول السابق: يتبين أن جميع فقرات البعد الثالث المتعلق برضا الزبائن جاءت ضمن المجال المرتفع للوسط الحسابي مما يبين الاهتمام الكبير للمؤسسة بهذا البعد

- احتلت الفقرة الخامسة عشر "تؤمن إدارة المؤسسة بأن تحقيق رضا الزبائن تدعم ميزتها التنافسية" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 4.65، وهي قيمة مرتفعة، وبلغ انحرافها المعياري 0.57، وهو ما بين تركيز إجابات عينة الدراسة وعدم تشتتها.

- احتلت الفقرة الثانية عشر "تحظى المؤسسة بثقة وولاء عاليين من طرف زبائننا" المرتبة الثانية، حيث بلغ وسطها الحسابي 4.65، والملاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تساوي قيمته عند الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى، لكن انحرافها المعياري كان أكبر حيث بلغ 0.59.

- جاءت الفقرة الحادية عشر "يحظى زبائن المؤسسة باستقبال حسن ومعاملة جيدة من طرف إدارتها" في المرتبة الثالثة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الخاص بها بلغت 4.60، متبوعة بالفقرة الرابعة عشر ب 4.57 وأخيرا الفقر الثالثة عشر في المرتب الخامسة ب 4.40.

ثانيا: دراسة علاقة الارتباط بين محاور الدراسة

من أجل دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات كما يلي:

المعنى	قيمة المعامل
ارتباط طردي تام	1
ارتباط طردي قوي	0.99 – 0.7
ارتباط طردي متوسط	0.69 – 0.5
ارتباط طردي ضعيف	0.49 – 0.1
لا يوجد ارتباط	0

وقد جاءت نتائج التحليل كالتالي:

**1- العلاقة بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة**

المتغير		الميزة التنافسية
اليقظة التنافسية	الارتباط	0.677**
	المعنوية	0.000
	العدد	40

\*\* :  $\alpha=0.01$ .

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين متغير اليقظة التنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.677)، وهذا يؤكد أن لليقظة التنافسية دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذه العلاقة دالة معنويًا عند  $\alpha=0.01$ .

**2- العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية للمؤسسة**

المتغير		الميزة التنافسية
اليقظة التكنولوجية	الارتباط	0.542**
	المعنوية	0.000
	العدد	40

\*\* :  $\alpha=0.01$ .

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين متغير اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.542)، وهذا يؤكد أن لليقظة التكنولوجية دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذه العلاقة دالة معنويًا عند  $\alpha=0.01$ .

3- العلاقة بين اليقظة التجارية والميزة التنافسية للمؤسسة

المتغير		الميزة التنافسية
اليقظة التجارية	الارتباط	0.570**
	المعنوية	0.000
	العدد	40

\*\* :  $\alpha=0.01$ .

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين متغير اليقظة التجارية والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.570)، وهذا يؤكد أن لليقظة التجارية دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذه العلاقة دالة معنوية عند  $\alpha=0.01$ .

ثالثاً: دراسة أثر اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسسة

من أجل دراسة تأثير اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسسة، تم قياس الانحدار الخطي البسيط.

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد $R^2$	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.000	0.597	0.325	1.68	4.279	1.987	أثر اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (4.279) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسسة.

وقد بلغ معامل التحديد 0.325، أي أنه فسر ما نسبته 32.5% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى. أما معامل الانحدار فبلغ 0.597 أي أن الزيادة في تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 59.7%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه: وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.597 \text{اليقظة الاستراتيجية} + 1.987$$

### خلاصة

باختصار، يمكن القول إن اليقظة الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، تساهم في فهم وتحليل البيئة الخارجية والداخلية بشكل شامل، وتمكن المؤسسات من استخلاص الفرص والتحديات المحتملة. بفضل اليقظة الاستراتيجية، يمكن للمؤسسات التكيف والتغيير بسرعة وفعالية، واستغلال الفرص المتاحة بشكل أفضل من المنافسين. كما تساعد اليقظة الاستراتيجية على تحسين عمليات اتخاذ القرارات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

هذه الدراسة تهدف إلى تحديد خصائص اليقظة الاستراتيجية التي تتوافق بشكل أكبر مع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التكنولوجيا العالية. توصلت الدراسة إلى أهمية توجه الفرق الإدارية نحو الإبداع والتسيير الاستراتيجي لشبكات المعلومات، وأن اليقظة في هذه المؤسسات تركز على البحث عن الفرص وتهدف إلى المدى البعيد. كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط بين نشاطات اليقظة والتعلم التنظيمي والأداء، حيث يعزز التعلم التنظيمي العالي في هذه المؤسسات.

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد التكنولوجيا العالية استخدام السمات المحددة لليقظة الاستراتيجية لتعزيز أدائها وتحقيق الميزة التنافسية. يجب على هذه المؤسسات أيضاً الاستفادة من تطبيقات اليقظة وعملية التعلم التنظيمي لتحقيق النجاح المستدام في سوق الأعمال اليوم.

خاتمة

## خاتمة

تختم هذه الدراسة بتأكيد أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. يعد تنفيذ استراتيجيات استباقية والتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة العاملة أمرًا حاسمًا لنجاح المؤسسات في سوق الأعمال المنافس. من خلال فهم البيئة الخارجية والداخلية، ورصد الفرص والتحديات، واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، يمكن للمؤسسات الحفاظ على موقع تنافسي قوي وتحقيق النجاح المستدام.

يساهم اليقظة الاستراتيجية في توجيه المؤسسات نحو التفكير المستقبلي والابتكار واستغلال الفرص الجديدة. تساعد في بناء القدرة التنافسية عن طريق تعزيز القدرة على التكيف والتغيير، والاستفادة من المعرفة والمعلومات المتاحة. كما تساعد اليقظة الاستراتيجية في تحسين عمليات اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي، وتعزيز التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.

من خلال هذه الدراسة، أصبح واضحًا أن اليقظة الاستراتيجية ليست مجرد مفهوم نظري، بل إنها أداة قوية يمكن للمؤسسات الاستفادة منها لتحقيق التفوق التنافسي. بتطبيق مبادئ وممارسات اليقظة الاستراتيجية، يمكن للمؤسسات الابتكار وتحسين أدائها، والتأكد من وجود مكانة مميزة في سوق الأعمال.

لذا، ينبغي على المؤسسات أن تعتبر اليقظة الاستراتيجية عنصرًا أساسيًا في استراتيجيتها العامة، وأن تستثمر في تطوير قدراتها وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير. يجب أن تكون اليقظة الاستراتيجية جزءًا من عملية اتخاذ القرارات المستمرة والمدروسة، وأن تتم مراجعة وتحديث الاستراتيجيات بناءً على المعلومات والتحليلات الحالية.

بهذه الطريقة، يمكن للمؤسسات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والازدهار في بيئة الأعمال المتنامية والمتغيرة. تأتي أهمية اليقظة الاستراتيجية في تمكين المؤسسات من التفوق والاستمرارية، وتحقيق النجاح في عالم الأعمال المتنافس.

## أولاً: اختبار الفرضيات

جاء هذا العنصر لاختبار فرضيات نموذج الدراسة وتفسير العلاقة بين جميع أبعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، ومحاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة حول مدى نسبة تأثير كل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على ان لليقظة الاستراتيجية دور في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال المؤسسة محل الدراسة:

## لليقظة الاستراتيجية دور في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد $R^2$	قيمة t		القيمة الثابتة <b>B</b>	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.000	0.597	0.325	1.68	4.279	1.987	أثر اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية

هناك علاقة بين اليقظة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال معامل الارتباط الذي قد بلغ 1.789 وهي قيمة طردية معتبرة، ومعامل التحديد  $R^2$  بلغت نسبته 0.325 أي بقيمة 32.5%، وقد بلغ معامل التحديد 0.325، أي أنه فسر ما نسبته 32.5% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى. وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.597 \text{ اليقظة الاستراتيجية} + 1.987$$

## ثانيا: نتائج الدراسة

ان هناك علاقة ارتباط وثيقة بين كل من اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية ، كما أكدت ايضا انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لابعاد اليقظة على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة EURL NSR SUD حيث تسعى هذه الاخيرة الى التوجه نحو التعامل السريع مع الاحداث من خلال مراقبة ورصد بيئتها نفع ضرورة سعيها لرصد المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي التي تمكنها من اتخاذ قراراتها الهامة في الوقت المناسب بما يشكل نظاما لليقظة الاستراتيجية والذي يساعد في اخذ الحيطة و الحذر قبل وقوع الازمات و جعلها في تاهب مستمر للمواجهة و الوقاية من كل الاحداث هذا ما ينعكس ايجابا على مكانتها و تنافسيتها في السوق مما يزيد من تميزها و تحقيق الاسبقية و منه ضمان استمراريتها و بقائها.

## ثالثا: التوصيات

- ضرورة انشاء نظام متكامل لليقظة الاستراتيجية بمختلف مراحلها في المؤسسة والعمل على تنشيطه بشكل مستمر.
- التركيز على جذب كفاءات مهنية تهتم بتركيب وإصلاح الأجهزة ومراقبة نوعيتها لضمان استمراريتها وبقائها في السوق.
- الأخذ بعين الاعتبار دخول منافسين جدد والعمل على إدخال التكنولوجيا الحديثة للمؤسسة في جميع الأنشطة.
- تشجيع العاملين بالمؤسسة على الايتان بافكار جديدة وتبادلها فيما بينهم من اجل العمل على تحسين الاداء.
- العمل على تحفيز العمال ماديا ومعنويا على مساهمتهم في ترقية جهود تطبيق اليقظة الاستراتيجية.

## رابعا: آفاق الدراسة

أثناء تكوين الإطار النظري للدراسة وبناء على ما تم ملاحظته في المؤسسات ومن خلال نتائج تحليل اسئلة الاستبيان، تراءت لنا مجموعة من التساؤلات والإشكاليات التي يمكن ان تكون في حد ذاتها مشروع بحث أو تكملة اثرها لها للموضوع، ومن بينها مايلي:

- دراسة توضح شروط ومتطلبات بناء نظام يقظة استراتيجية فعال في المؤسسة؛
- دراسة لقياس الاثر الناتج عن استغلال مخرجات عملية اليقظة الاستراتيجية على الاداء الكلي للمؤسسة؛
- دراسة معمقة لكل مرحلة من مراحل اليقظة التنافسية كل واحدة على حدى.







## المصادر والمراجع

## 1- الكتب:

## باللغة العربية:

- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- عدنان أبوعرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر، عمان، ط1، 2006.
- علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، ط1،
- نبيل محمد مرسي، أحمد عبر السلام سليم، الإدارة الاستوائية: الإدارة التنافسية- إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث. 2001.
- الأستاذ الدكتور: يحية عيسى ، الأستاذة : العيداني حبيبة ، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية ، جامعة الدكتور: يحي فارس بالمدينة.

## باللغة الأجنبية:

- Corine Cohen, veille et stratégie lareoisier, paris, 2001.
- Humbert Lescar, Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, 1997.

## 2- المجلات:

- تشوار خير الدين، اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة، مجلة الجزائرية للعلوم لقانونية والاقتصادية، عدد 2009/04.
- حمد بن خميفة ، سليمة مسعي محمد ، حنان بقاط ، دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة: المؤسسة الصناعية دانانات الزرة - كوينين- الوادي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 02 ، 2022.
- دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة البناء الاقتصادي -جامعة الجلفة- العدد 1 جوان 2018 .
- سالم الياس ، التنافسية والميزة التنافسية في منظمة الاعمال ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 30 جوان 2021 ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ص 235.
- مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، ديسمبر 2015 ، ص 99،100،101.

## 3- أطروحات:

حمد إبراهيم سعيد حسن ، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات ،رسالة مقدمة لنيل متطلبات درجة الماستر في ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ،حزيران 2017 .

## 4- مذكرات:

- حموريم، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكر لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي 2013-2014.
- زواوياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة فرحات عباس.
- عديلة مدور، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة شركة اتصالات موبليس، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير. دومة نوال ، تفعيل العميل الداخلي من اجل تعزيز الميزة التنافسية ،دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدينة ، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير ، 2010/2011 ،
- كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية وتفعيل القرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، مستغانم، 2009.
- كعبيش نور الهدى، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة شركة جزائرية الانتاج حليب ومشتقاته، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير.
- هاجر بوزيان، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الهندسة المالية في البنك، دراسة حالة بنك الخليج، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وبنوك، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2014.
- بوازيد وسيلة ،مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية لولاية سطيف ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص ادارة استراتيجية ، جامعة سطيف 1 ، 2011/2012

## 5- الملتقيات العلمية:

- بوغراة نادية ، دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة La Méga Pizza ولاية قسنطينة) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص: تسويق الخدمات ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون . ديسمبر/كانون الأول 2003. السنة الثانية .
- عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة.
- عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية التنافسة للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة.
- المركز الوطني للتنافسية، المملكة العربية السعودية رؤية , 2030 vision

## 6- المواقع:

[Ilyes.salem@univ-msila.dz](mailto:Ilyes.salem@univ-msila.dz)