جامعة لونيسي علي البليدة 2
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
-الشهيد طالب عبد الرحمان-
بالتعاون مع مخبر المقاولة تسيير الموارد البشرية
والتنمية المستدامة (R.E.D.D)

كتاب أعمال الملتقى الوطني الافتراضي حول نظام اليقظة الاستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسساتي

يوم: 14 نوفمبر 2020

رئيس الملتقى : د. ســـاخي بـوبـكر

رئيسة اللجنة العلمية: د. قرامــطية زهيــة

ISSN 2543-3598
ISBN 978-9931-9568-4-6

جامعة لونيسي علي البليدة 2
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
-الشهيد طالب عبد الرحمان-
بالتعاون مع مخبر المقاولة، تسيير الموارد البشرية
والتنمية المستدامة (R.E.D.D)

كتاب أعمال الملتقى

الملتقى الوطني الافتراضي حول
نظام اليقظة الاستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسساتي

يوم: 14 نوفمبر 2020

رئيس الملتقى : د. ســـاخي بـــوبـكر
رئيسة اللجنة العلمية: د. قرامـــــطية زهيــة

كل ما ورد في هذا الكتاب يعبر عن وجهات نظر الباحثين فقط

******

جميع الحقوق محفوظة ©

توطئة:

تم انعقاد الملتقى الوطني الإقتراضي الأول حول "نظام اليقظة الإستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسساتي" يوم 14 نوفمبر 2020 عن طريق منصة التواصل العلمية "قوقل ميت" وقد وردت إلينا العديد من الأوراق البحثية من مختلف الجامعات والمراكز الجامعية للوطن والمدارس الوطنية.

وقد استلمت اللجنة العلمية المكلفة بالملتقى 137 مداخلة علمية، خضعت كلها للتحكيم والتقويم العلمي ووفق الشروط المتعارف عليها علمياً من قبل اللجنة العلمية المكلفة بالتحكيم، لتخلص في الأخير على قبول 85 مداخلة.

وسعياً من اللجنة المكلفة بالإشراف على أعمال الملتقى، ومن أجل أن يستفيد القارئ والباحث من هذه الأوراق البحثية المُقدمة في إطار هذا الملتقى، خاصة وأنها أبحاث ثرية، إرتأت إصدار كتاب يضم 54 مداخلة للنشر ضمن كتاب الملتقى.

في الأخير بقي أن نقول أن الأمل يحذونا في أن يساهم هذا الكتاب في تزويد الباحثين في مجال اليقظة الإستراتيجية وأن يكون مرجعاً مفيداً لهم في أبحاثهم المستقبلية.

الدكتور: ســـــاخي بـــــــوبكر

رئـــيـس المـــلتقى

ديباجة الملتقى

تقديم الملتقى الوطني:

تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة أعمال متقلبة سماتها الجوهرية تعدد المتغيرات والعوامل التي تضمها، أين أصبح البقاء والاستمرارية من الأهداف التي تطمح إليها هذه المؤسسات، هذا الهدف مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تحتويها البيئة ومواجهتها والتأقلم مع ما تُحدثه من أثر على مستوى أدائها وأسواقها وفعالية معاملاتها مع زبائنها، فهذه التغيرات أصبحت تَحُد من أداء المؤسسات الأمر الذي تطلب البحث عن سبل ووسائل تساعد على الوقوف في وجه التحديات البيئية في ظل تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والثورة الرقمية والانفجار المعرفي.

وعليه إن الرؤية المستقبلية القائمة على المعلومات الدقيقة والحقيقية توفر المرونة الكافية والقدرة على الاستجابة لمختلف التغيرات المتسارعة التي تفرضها البيئة، فحتى تستطيع المؤسسات الاقتصادية أن تُبدع، تُنتج وتُسوق تحتاج إلى معلومات مستقبلية صحيحة كاملة وقابلة للاستغلال. حيث تعتبر "اليقظة الإستراتيجية" من بين الأنظمة المعلوماتية المستخدمة في الإدارة والتي أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعتمدها في البحث على المعلومات واستكشاف ومواجهة التطورات البيئية الخارجية، وهي كنظام استراتيجيى استشرافي تنطلق من مبدأ الاستماع المتكرر والمستمر لبيئة المؤسسة لتحقيق رؤية تنبؤية مستقبلية تحيط المؤسسة بكل تطورات بيئة الأعمال، خاصة ما يتعلق بالتغيرات التنافسية والتكنولوجية باعتبار أن هذه المتغيرات تعتبر المؤثرات الأولى التي تؤثر على تحقيق درجات عالية من أدائها.

و على هذا الأساس فإن الإشكالية التي سيعالجها هذا الملتقى الوطني تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسساتي ؟

أهداف الملتقى:

-التعريف بالمقاربات النظرية والمفاهيمية الخاصة بنظام اليقظة الإستراتيجية؛

-إبراز أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات لدعم القرار في المؤسسات الاقتصادية؛

-تحديد الأعضاء المكونة لخلية اليقظة في المؤسسة الاقتصادية، وتحديد مكانتها ضمن الهيكل التنظيمي؛

-الوقوف على سيرورة وخطوات إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؛

-إبراز وفهم العلاقة وتحديد الأثر بين نظام اليقظة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية؛

-التعرف على النماذج العملية (تجارب) لتطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

-تحديد المعوقات والإشارة للمتطلبات اللازمة لإرساء نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؛

-التوعية بأهمية وقيمة المعلومات التي يقدمها نظام اليقظة الإستراتيجية في تحقيق القرار الاستراتيجي والأداء المنوط على المؤسسة الوصول إليه.

محاورالملتقى:

المحور الأول: تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأهميتها في تفعيل دور نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية ؛

المحور الثاني: دور الثقافة التنظيمية في عملية إرساء خلية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؛

المحور الثالث: دور الإشارات الضعيفة (معلومات اليقظة الإستراتيجية) في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية وتحقيق الأداء المخطط؛

المحور الرابع: أثر تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية على تفعيل أداء المؤسسة الاقتصادية؛

المحور الخامس: نماذج عملية لتطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

المحور السادس: متطلبات بناء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية لتقويم الأداء.

إجراءات المشاركة:

أن يكون البحث أصيلا ومرتبطا بموضوع الملتقى بصورة واضحة.

ترسل الورقة البحثية في شكل ملف وارد WORD عن طريق البريد الإلكتروني التالي:

colloque2020eveil@gmail.com

يكون البحث باللغة العربية مكتوبا بخطSimplifiedArabicحجم 14 بتباعد بين الأسطر Simple وباللغة الفرنسية أو الإنجليزية مكتوبا بخط Times New Romain حجم 12 بتباعد بين الأسطر Simple .

ترفق الورقة البحثية باستمارة مشاركة تضم: اسم ولقب الباحث، المؤهل العلمي، تخصص الباحث، معلومات الاتصال وعنوان الورقة البحثية.

يجب أن لايتجاوز عدد صفحات الورقة البحثية المقدمة 20 صفحة بما في ذلك قائمة المراجع والملاحق.

ينبغي أن تنسق الأوراق البحثية مع أصول العمل البحثي العلمي. ويجب أن تشمل الورقة البحثية ملخصا باللغة العربية ولغة أجنبية أخرى (انجليزية أو فرنسية).

لا تقبل البحوث النظرية فقط ويجب أن تكون لها علاقة مباشرة مع المحاور المحددة.

يكون آخر أجل لاستلام المداخلات كاملة يوم: 15مارس2020، ولا تقبل أي مداخلة بعد هذا التاريخ.

هيئة الملتقى:

الرئيس الشرفي للملتقى: أ.د رامول خالد رئيس الجامعة

المشرف العام على الملتقى: أ.د درحمون هلال

رئيس الملتقى: د. ساخي بوبكر

نائب رئيس الملتقى: د. رافع نادية

رئيسة اللجنة العلمية : د. قرامطية زهية

نائب رئيس اللجنة العلمية: د.بوخاري سمية

رئيسة اللجنة التنظيمية: د. محاجبية نصيرة

نائب رئيس اللجنة التنظيمية: د. بن بايرة ريمة

أمانة الملتقى: د. بوطويل رقية، د. بوخاري صبرينة، د. سلاوتي حنان، د. شنش سارة، أ. دراعي أمال، د. خفوس سهام.

اللجنة العلمية للملتقى:

الاسم واللقب	الجامعة	الاسم واللقب	الجامعة
بوخاري سمية	جامعة البليدة2	**فضيلة بوطورة**	جامعة تبسة
بوخاري صبرينة	جامعة البليدة2	**نوفل سمايلي**	جامعة تبسة
بوطويل رقية	جامعة البليدة2	**حليمي حكيمة**	جامعة سوق أهراس
بن مسعود آدم	جامعة البليدة2	**تقرورت محمد**	جامعة شلف
بوضياف سامية	جامعة البليدة2	**البرود أم الخير**	جامعة الجزائر3
دحية جمال الدين	جامعة البليدة2	**زايد حيزية**	المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي
توات نصر الدين	جامعة البليدة2	**غزلان سعيد**	جامعة الجزائر3
بوكريف الزهير	جامعة البليدة2	**بربار نور الدين**	جامعة تيارت
مسموس رضوان	جامعة البليدة2	**ايدروج جمال**	جامعة الجزائر3
حاوشين ابتسام	جامعة البليدة2	**رافع نادية**	جامعة بشار
بوحرب حكيم	جامعة البليدة2	**خليفة محمد فتحي**	جامعة بشار
بهلولي فيصل	جامعة البليدة2	**شاوي شافية**	جامعة عنابة
طيب سليمان مليكة	جامعة البليدة2	**حنان بالرجم**	جامعة عنابة
نزالي سامية	جامعة البليدة2	**سبرينة مانع**	جامعة خنشلة
زاير وافية	جامعة البليدة2	**علي صولي**	جامعة الجلفة
لرادي سفيان	جامعة البليدة2	**غربي سامية**	جامعة قسنطينة

سلاوتي حنان	جامعة البليدة2	**وهيبة زلاقي**	جامعة المسيلة
طاطاي كمال	جامعة البليدة2	**ليليا بن منصور**	جامعة خنشلة
عبيدة سليمة	جامعة البليدة2	**شريفي خيرة**	جامعة المدية
جلالي شفيق	جامعة البليدة2	**بورمانة عبد القادر**	المركز الجامعي تيبازة
محاجبية نصيرة	جامعة البليدة2		
عمراوي سمية	جامعة البليدة2		
لحشم قسمية	جامعة البليدة2		

فهرس المحتويات

الرقم	اسم المتدخل	عنوان المداخلة	الجامعة	الصفحة
1	سمية بوخاري يدو محمد زهية قرامطية	تطبيقات اليقظة السياحة الرقمية و دورها في تفعيل المؤسسات السياحية -رؤية تحليلة لحالة الجزائر (2017-2001)-	جامعة البليدة2	16
2	فضيلة بوطورة نوفل سمايلي علاء الدين الوافي	تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات البنكية دراسة حالة البنوك العمومية وكالات تبسة	جامعة تبسة	36
3	محمد لعريبي حنان جلاب	نظام اليقظة الإستراتيجية كعامل إستراتيجي للارتقاء بالمؤسسة الاقتصادية	جامعة خميس مليانة	58
4	جيلالي شفيق عوينة فاطمة فكارشة سفيان	اليقظة كمحرك لنظام الاستخبارات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	جامعة البليدة2	72
5	صبرينة بوخاري	اليقظة الإستراتيجية لدى المؤسسات المدرجة في سوق الأوراق المالية -دراسة حالة شركة بيوفارم-	جامعة البليدة2	95
6	برياطي حسين تدلاوتي يامنة بن الحاج جلول فاطمة الزهراء	واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك نشاط المصب AVAL-	جامعة مستغانم	108
7	رقية بوطويل	اليقظة الإستراتيجية القائمة على أساس التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات العمومية الاقتصادية - بين الضرورة والحتمية-	جامعة البليدة2	129
8	محفوظ مراد بوراس فاطمة	مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي	جامعة البليدة2	146
9	لامية حليمي سومية فرقاني	متطلبات تطبيق اليقظة الإستراتيجية كأساس للأداء المتميز والتكيف البيئي للمؤسسات في ظل التقلبات و الأزمات البيئية	جامعة جامعة البليدة2	166
10	وهيبة مقدم	لوحة القيادة كأداة لدعم نظام اليقظة الإستراتيجية في	جامعة مستغانم	183

		المؤسسة الاقتصادية		
11	غزلان سعيد فوزية خلوط	اليقظة الإستراتيجية ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية	جامعة الجزائر 3	201
12	بزقراري عبلة قطاف فيروز بركان دليلة	نظام اليقظة الإستراتيجية في مجموعة رونو للسيارات	جامعة بسكرة	216
13	طاطاي كمال سهام لعشب جمال مزغيش	المعلومة كمصدر رئيسي لنظام اليقظة الاستراتيجية	جامعة البليدة2	232
14	العرابي حمزة لكحل نزهة مسعودين إيمان	تأثير نظام المعلومات على تفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	جامعة البليدة2	246
15	فواز هذلي ميلود بن خيرة	اليقظة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية " و"سلسلة القيمة " لشركة المراعي "swot– تحليل أنموذجا–	جامعة شلف	265
16	جميلة بن طيبة خيرة تحانوت عمر بلمصطفاوي	مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية	جامعة البليدة2	283
17	خولة مسراتي نور الهدى دريوش	أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل اليقظة الإستراتيجية في مؤسسةBUTEC SAL	جامعة البليدة2	301
18	سايب الفوضيل قسمية مصطفى	أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تفعيل دور نظام اليقظة الاستراتيجية لدى البنوك.	جامعة البليدة2	320
19	سعيد كرومي حسين نصر الدين العوطي	أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز – فرع بشار–	جامعة بشار	336
20	فارس قريني محمد رضا يحي	الثقافة التنظيمية المرتكزة على التكامل بين التعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة لتدعيم نظام اليقظة	جامعة الجزائر 3	356

	السعيدي	الإستراتيجية بالمؤسسة	المركز الجامعي تيبازة	
21	أحلام خليفة وهيبة بوخدوني	مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية	جامعة البليدة2	374
22	فهمي حرزلي بوعتو علي	مستوى استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال لتفعيل دور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة BEST CABLE	جامعة الجزائر3 جامعة البليدة2	385
23	نادية مشاش إيمان عاشور	نظم المعلومات الإدارية ودورها كأداة لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	جامعة البليدة2	400
24	مسعود دراوسي محمد الحاج ليلى	الاتجاهات المعاصرة دعامة أساسية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة تجربة الجزائر–	جامعة البليدة2	415
25	يسرى حمرة حكيمة حليمي أحلام سوداني	دور اليقظة الاستراتيجية كآلية داعمة في إدارة أزمة Covid-19	جامعة عنابة جامعة سوق اهراس جامعة قالمة	436
26	سعدية بن سالم حكيم بوحرب	دراسة تحليلية لتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية	جامعة البليدة2	451
27	رافع نادية خليفة محمد فتحي بن مسعود آدم	تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في إدراة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ـ دراسة ميدانية.	جامعة البليدة2 جامعة بشار جامعة البليدة2	471
28	خير الدين جمعة رحمون رزيقة مباركي صالح	أثر اليقظة التنافسية في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات الهاتف النقال بالجزائر – دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة –	جامعة بسكرة	487
29	يونس قرواط محمد صلاح عبد الحق القينعي	دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية عرض لمساهمة اليقظة التكنولوجية والتجارية والتنافسية والبيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	جامعة المسيلة المركز الجامعي بتيسمسيلت جامعة البليدة2	506

30	دريدي أحلام قرون نورهان سمية عمراوي	التوجه نحو اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي كسبل لاكتشاف الفرص الريادية واقتناصها (مصنع مابلاك نموذجا)	جامعة بسكرة جامعة بسكرة جامعة البليدة 2	518
31	مولاي اعمر قادة يزيد	دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: شركة الإسمنت بالحساسنة سعيدة	جامعة سعيدة	534
32	صبرينة رباحي مريم سياخن هجيرة بوزوينة	دور اليقظة الإستراتيجية كآلية فعالة لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية	جامعة البليدة 2	554
33	خديجة رفيف حمدي مرنيش ابتسام معمر الطيب	اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	جامعة البليدة 2	572
34	مريم مشتة كمال مولوج	دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الأداء التسويقي– دراسة حالة مؤسسةSOLFALAB	جامعة المدية	592
35	ليندة رقام فاطمة الزهراء بوطورة	دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات (تبسه.somiphos)	جامعة سطيف1	605
36	نور الدين بربار الأمين لكـحل لرادي سفيان	التطبيقات المعاصرة لتقنيات مراقبة التسيير ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة	جامعة تيارت جامعة تيارت جامعة البليدة2	626
37	مليكة طيب سليمان نرجس فريوة فاطمة الزهراء قاسي	للاشارات الضعيفة في التأثير على Ansoffدور نظرية القرارات الاستراتيجية	جامعة البليدة2	635
38	سمية بن عويدة نجوى بن عويدة	اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية: أداة لتحسين الأداء و تعزيز التنافسية	جامعة أم البواقي جامعة سطيف1	650
39	أحمد دبيش مروة بوقدوم	نظام اليقظة الإستراتيجية ودوره في تفعيل الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية	جامعة بومرداس جامعة البليدة2	668
40	كوثر بلحوت	دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية	جامعة الاغواط	684

	بن تربح بن تربح	دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر		
41	فواز هذلي ميلود بن خيرة	اليقظة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية " و"سلسلة القيمة " لشركة المراعي "swot– تحليل كنموذجا–	جامعة شلف	702
42	عوينان سمية بولصنام محمد	دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	جامعة المدية	721
43	صالح بضياف شريف عبد الجبار أصيل لدهم	اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	جامعة البليدة2	736
44	عايب فاطمة الزهرة بوعزيز براهيم	استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي كآلية لليقظة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة حالة متعامل الهاتف النقال جازي–	جامعة سطيف1 المركز الجامعي بريكة	751
45	مهدية بن طيبة فؤاد عنون	دور الذكاء الإقتصادي في تعزيز اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات – واقع الذكاء الإقتصادي في الجزائر –	جامعة البليدة2 المركز الجامعي تيسمسيلت	772
46	سلاوتي حنان تمار أمين	في تعزيز الميزة التنافسية دور اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية	جامعة البليدة2	785
47	رزيقة مخوخ	دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة	جامعة المسيلة	800
48	سعيد مزيان ليلى حليمي أمينة فنطازي	"دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "	جامعة سوق أهراس جامعة البليدة 2 جامعة البليدة 2	814
49	عماد سحمدي عبد المالك بلعشي	دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية	جامعة سوق أهراس	827

	نصيرة محاجبية		جامعة البليدة2	
50	بهلولي فيصل بوضياف سامية	نظام اليقظة الاستراتيجية كآلية لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية تحليلية	جامعة البليدة2	844
51	د. حاوشين ابتسام جبلي خيثر مدات بدر الدين	اليقظة الإستراتيجية كأداة لتحسين تنافسية شركات التامين الخاصة – دراسة حالة شركة التامين العامة المتوسطية للتأمينات	جامعة البليدة2	857
52	أ.د. بن نذير نصرالدين	دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	جامعة البليدة2	880
53	Lahchame Kasmia	Veille stratégique et innovation numérique dans les sociétés de l'économie sociale et solidaire.	université Blida2	903
54	Hayet SEDDIKI Hamou Nadia	واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية:دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية – سيدي بلعباس–	Université d’oran2	926

تطبيقات اليقظة السياحة الرقمية و دورها في تفعيل المؤسسات السياحية -رؤية تحليلة لحالة الجزائر (2001-2017)-

Wake-up Digital Tourism and its Role in Activating Tourist Institutions - An Analysis of the Situation in Algeria (2001-2017)-

1- د. سمية بوخاري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة2 لونيسي علي، الجزائر.
2- أ.د يدو محمد، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة2 لونيسي علي، الجزائر.
3- د. زهية قرامطية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة2 لونيسي علي، الجزائر.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إرساء اليقظة السياحية الرقمية في ترقية الخدمات بالمؤسسات السياحية الجزائرية، بغرض تفعيل القطاع السياحي في البلاد ، فهي تعد مدخلا إستراتيجيا في توفير المعلومات السياحية بطريقة علمية و مدروسة، تسمح باتخاذ القرارات ذات البعد الإستراتيجي ،مما يتيح للمؤسسات السياحية فرصة التفاعل مع بيئتها الداخلية و الخارجية، و منه معرفة نقاط القوة و الضعف،و كذا اكتشاف الفرص و التهديدات، في الوقت المناسب و باستخدام الأداة المناسبة ،و بالتالي تحقيق ميزة تنافسة تمكنها من البقاء و الإستمرارية و النمو.

و وفقا لهذا طرحنا التساؤل التالي: **""ما مدى مساهمة اليقظة السياحية فـــي تنمية و تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية الجزائرية ؟""**

و لتوضيح ذلك تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم و التوصل إلى نتائج، التي خلصت في جُلّها إلى ما يلي: – تُعد اليقظة السياحية الرقمية أسلوب تسيير حديث يمكّن من المساهمة في دعم اتخاذ القرار بالمؤسسات السياحية؛ – أصبح التحول الرقمي آلية أساسية لا يمكن الإستغناء عنها في تسيير المؤسسات السياحية؛و أهم ما نوصي به: –ضرورة إدراك أهمية اليقظة الرقمية بالمؤسسات السياحية كأحد أنجع الآليات لترصد كل التغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية.

الكلمات المفتاحية: يقظة،سياحية،ميزة،تنافسية،مؤسسات،سياحية.

Abstract:

This study aims to highlight the importance of establishing digital tourism vigilance in upgrading services in Algerian tourism institutions, in order to activate the tourism sector in the country,as it is a strategic entry point in providing tourism information in a scientific and thoughtful way, allowing for decisions to be made with a dimension. Strategic, allowing tourism organizations to interact with their internal and external environment, and to identify strengths and weaknesses, and to discover opportunities and threats, at the right time and using the right tool, thus achieving a competitive advantage that enables them to survive and survive. You're going to grow.

According to this, we asked the following question**: "How much tourism vigilance The competitive advantage of Algerian tourism contributes to the development of ".institutions?**
To illustrate this, the descriptive analytical approach was followed in presenting concepts and reaching conclusions, which concluded in the most comprehensive terms - digital tourism vigilance is a modern management method that can contribute to the decision-making of tourism institutions; In the management of tourism institutions, the most important thing we recommend is the need to recognize the importance of digital vigilance in tourism institutions as one of the most effective mechanisms to monitor all changes in the external environment.
Keywords: tourist, advantage, competitive, institutions, tourism.

مقدمة:

لقد أصبح نجاح القطاع السياحي في الجزائر اليوم، مرهون بما تقدمه المؤسسات السياحية من خدمات ،و مع التحول الرقمي الذي تشهده مختلف دول العالم ،فإن هاته المؤسسات هي بحاجة ماسة إلى أنجع الطرق و الآليات لانتقاء المعلومات السياحية و تتبع كل التغيرات و المستجدات التي تطرأ في بيئتيها الداخلية و الخارجية ،....و من ثمة دعم قدرتها التنافسية

و على هذا الأساس أصبح من الضروري التعامل مع المعلومة السياحية كمورد استراتيجي،لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال إرساء نظام يقظة سياحية رقمية فعّال، لإدارة المورد المعلوماتي بالكفاءة اللازمة،من حيث الإنتقاء السليم للمعلومات السياحية و معالجتها بشكل دقيق و من ثم نشرها عبر المواقع الإلكترونية .

فمن خلال ما تقدم،و ضمن إطار الهدف العام فإن الإشكال الرئيسي المطروح في هذه الدراسة،هو:

""ما مدى مساهمة اليقظة السياحية الرقمية فـــي ترقية و تطوير المؤسسات السياحية الجزائرية ؟""

هذا التساؤل الرئيسي يقودنا إلى طرح بعض التساؤلات الثانوية الآتية:

- ماذا يقصد باليقظة السياحية الرقمية ؟و فيما تتمثل أهميتها؟
- ماذا نعني بالمؤسسات السياحية،و ما هي أنواعها؟
- ما واقع تطور المؤسسات السياحية في الجزائر؟
- ما أثر تطبيق اليقظة السياحية الرقمية على تفعيل المؤسسات السياحية في الجزائر؟

1. اليقظة السياحية الرقمية ، رؤية عامة

1.1 تعريف اليقظة السياحية الرقمية :

تُعد اليقظة من بين المفاهيم المعاصرة في علوم التسيير، باعتبارها أهم أداة في الإدارة بصفة عامة و إدارة المؤسسة السياحية على وجه الخصوص،فهي تسمح باستباق المؤشرات الخاصة بمحيطها بهدف اقتناص

الفرص قبل المنافسين والاستثمار في الوقت المناسب واستقطاب الشركاء والمحافظة عليهم بهدف ضمان ديمومة المؤسسة السياحية المحلية، ودعم قدرتها على مزاحمة المؤسسات السياحية الأجنبية التي تتميز بتنافسية متنامية. و قبل التطرق لمفهوم اليقظة السياحية الرقمية سنتعرف أولا على ماهية اليقظة،تعريف اليقظة السياحية،و من ثم التطرق إلى مفهوم اليقظة السياحية الرقمية،بحيث:

1.1.1 ماهية اليقظة:

تعرف اليقظة **لغة** على أنها: انتباه ، صَحْوَة ،تفطن عكس الغفلة .

أما **إصطلاحا** فهي تعني:" النشاط المتمثل في ملاحظة و تحليل التطور العلمي ، و التقني ، و التكنولوجي ، و التجاري ، و التنافسي ، و الاجتماعي و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية المرافقة لها من أجل إبراز التهديدات و فرص تطوير المؤسسة التي يفترض أن تأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للبيئة "[1]

2.1.1 تعريف اليقظة السياحية:

هناك عدة تعاريف لليقظة السياحية نعرضّ أهمها كالآتي:

تعرف اليقظة السياحية على أنها:" عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص و المتكرر للبيانات و المعلومات السياحية و معالجتها وفقا لغرض المستخدمين باستعمال الخبرة ذات الصلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات السياحية المجمعة"[2]

هي المتابعة الإجمالية و الذكية لمحيط المؤسسة السياحية لأجل رصد المعلومات السياحية الحاملة لفرص المؤسسة السياحية ،[3]

هي نشاط سياحي مستقبلي يتنبأ فيه بما سيجري في المستقبل[4]

هي النشاط الذي يدعو متخذ القرار لتقديم المعلومة السياحية للشخص المناسب و في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب و ذلك من خلال عملية البحث و التحليل و انتقاء المعلومات السياحية للوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسات السياحية بتحقيق التفوق المستمر. [5]

هي عملية مستمرة و مبتكرة ،تقوم عن طريقها المؤسسات السياحية بمراقبة و تحليل متأن لبيئتها السياحية داخليا و خارجيا،بحثا عن مؤشرات سياحية محتملة لتكوين فرص أو تهديدات بإمكانها التأثير على بقائها و استعمال مخرجات اليقظة بهدف توجيه قرارات المسيرين من اجل تحسين أداء المؤسسة في القطاع السياحي: [6]

3.1.1 مفهوم اليقظة السياحية الرقمية:أما بخصوص المفهوم اليقظة السياحية الرقمية فهي تعرف على أنها:"سيرورة التسيير الرقمي الأمثل للمعلومات السياحية من خلال البحث عنها و معالجتها و تحليلها و نشرها إلكترونيا،لتمكين صناع القرار من تطوير المؤسسة السياحية و ضمان إستمراريتها أي زيادة تنافسيتها و خلق فرص العمل و الحد من المخاطر و عدم اليقين "".

كما تعرف على أنها:" أسلوب رقمي منظم يستعمل وسائل رقمية معينة ، في الإدارة التي تركز على تحسين تنافسية المؤسسة السياحية، فهي تقوم على جمع و معالجة المعلومات الرقمية و نشر المعرفة المفيدة إلكترونيا للتحكم في البيئة الرقمية المحيطة(الفرص و التهديدات). هذا المنهج الذي يساهم في اتخاذ القرارات ، يجند العمال و يرتكز على نشاط الشبكات الإلكترونية الداخلية و الخارجية" [7]

2.1أنواع اليقظة السياحية الرقمية:

تقسم أنواع اليقظة السياحية الرقمية حسب ميدان النشاط المستهدف ، حيث نجد أربع أنواع كبرى لليقظة السياحية الرقمية و هي اليقظة السياحية التجارية الرقمية ، اليقظة التنافسية السياحية الرقمية ، اليقظة التكنولوجية السياحية الرقمية ، اليقظة الاجتماعية السياحية الرقمية اليقظة البيئية السياحية الرقمية، و التي سنتطرق إليها في الآتي : [8]

1.2.1 اليقظة السياحية الرقمية التكنولوجية:

تمثل مجموع النشاطات التي تسمح بمراقبة البيئة الرقمية للمؤسسة السياحية و متابعة الإبداعات التكنولوجية ، و جمع المعلومات عن التطورات و الابتكارات السياحية التكنولوجية و معالجتها ، و إيصال هذه المعلومات السياحية الرقمية إلى صناع القرار في المؤسسة السياحية

2.2.1 اليقظة السياحية الرقمية التنافسية: هي النشاط الذي يسمح للمؤسسة السياحية بالتعرف على منافسيها الحاليين و المرتقبين و الداخلين الجدد إلى السوق ؛ و ذلك من خلال المراقبة الرقمية و الرصد المستمرين لأنشطتهم و التنبوء بها لاغتنام فرص السوق و تجنب تهديداته الناتجة عن المنافسة.

3.2.1 اليقظة السياحية الرقمية التجارية:

تهتم اليقظة السياحية الرقمية التجارية بالمتابعة الرقمية لتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين و أذواقهم ،و تطور علاقتهم بالمؤسسة السياحية ،كما تهتم بالمتابعة الرقمية لعروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة " .

4.2.1 اليقظة السياحية الرقمية الاجتماعية:

إن المؤسسة السياحية بحاجة إلى رصد البيئة الرقمية الداخلية من خلال المتابعة الرقمية لحياة جماعات العمل فيها، هدفها الضبط الاجتماعي لمختلف المتعاملين في المؤسسة السياحية، وتتمثل العناصر المتابعة ضمن اليقظة السياحية الرقمية الاجتماعية بكل الظواهر الاجتماعية مثل: النزاعات الاجتماعية، و المعارضات الدينية و العرقية، والصراع بين الأجيال، و التمسك بالتقاليد ، و مظاهر التضامن، وكل ما من شأنه أن يجلب انتباه المَتيقظ ، و يشكل خطرا أو يعزز التلاحم التنظيمي.

5.2.1 اليقظة السياحية الرقمية البيئية:

تخص ما تبقى من عناصر في البيئة الرقمية للمؤسسة السياحية ، أي الإشارات الآتية من خارج المؤسسة السياحية. و تعمل اليقظة السياحية الرقمية البيئية على دراسة المتغيرات الرقمية التي لم تقم الانواع الاخرى من اليقظة السياحية الرقمية برصدها و تحليلها . فهي تعني " إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن ، و التي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب و تؤثر على علاقتها بالبيئة الرقمية المحيطة .

3.1وسائل اليقظة السياحية الرقمية:

و تتمثـــل فـــــي: [9]

1.3.1 الأجهزة و المعدات Hardware:و التي سيتم عن طريقها تحويل المصادر المعلومات السياحية التقليدية إلى الشكل الرقمي.

2.3.1 البرمجيات: الخاصة بعمليات تكويد مصادر المعلومات السياحية في الشكل الرقمي،و كذلك برامج استرجاع الوثائق والبيانات السياحية الرقمية.

3.3.1 شبكات الاتصال السياحي Tourist networks ، ومنافذ للشبكة العالمية الإنترنت Internet Terminals والتي لابد أن تكون بقدرات عالية وكفاءة وسرعة فائقة.

4.3.1 قواعد البيانات السياحية Tourist databases :التي تختزن فيها النصوص الكاملة للوثائق ومصادر المعلومات السياحية من خلال نظام المعلومات ، ولابد أن تكون هذه القواعد قادرة على استيعاب كافة أشكال المصادر الرقمية Digital Format .

5.3.1 برمجيات حماية حقوق الملكية الفكرية لمصادر المعلومات والوثائق السياحية الرقمية: سواء التي تم تحويلها من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، أو تلك التي أُنتجت أصلاً في شكلها الرقمي.

6.3.1 برمجيات الأمان والتحقق من هوية المستخدمين للمنصات السياحية الرقمية:وأمن والبيانات والمجموعات الرقمية.

7.3.1 وسائط التخزين لمصادر المعلومات السياحية: والتحقق من مدى قدرتها على الاستيعاب لما قد يزيد من المصادر الرقمية وارتباطاتها في المستقبل القريب والبعيد، ومدى قدرات التخزين الاحتياطية لهذه الوسائط

4.1 أهمية اليقظة السياحية الرقمية:

تتمثل أهمية اليقظة السياحية في:[10]

- استباق التطورات الحاصلة في البيئة الرقمية للمؤسسات السياحية؛
- إتاحة الوقت للتصرف ورد الفعل و اتخاذ القرارا المناسب؛

- تحقيق الوفرة من الناحية المالية و منه تجنب الأزمات المالية،لأن المعلومات السياحية الالكترونية التي يتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج و جودته ،و التخفيض من تكلفته و بالتالي تحقيق المزيد من الأرباح؛
- تسمح بالإنتقال الجيد للمعلومة السياحية عبر مختلف المستويات التنظيمية الرقمية في المؤسسة السياحية كما تسمح لها بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها الرقمية؛

5.1 أهداف اليقظة السياحية الرقمية:تسعى اليقظة السياحية لتحقيق ثلاث أنواع من الغايات وهي: [11]

1.5.1 التحذير:و تعني اكتشاف و التعرف على التهديدات ،الفرص،الإتجاهات أو المشاكل الظاهرة في البيئة الرقمية التي تواجه القطاع السياحي.

2.5.1 التكيف:و تعني إعادة هيكلة موارد المؤسسة السياحية تبعا للتحولات الرقمية و التغيرات البيئية في القطاع السياحي لإتخاذ أفضل القرارات السياحية.

3.5.1 التصـــــرف:و يقصـــد بـــه حـــل المشـــاكل ذات الطبيعـــة الاجتماعيـــة – السياســـية أو الاقتصادية،تجديدها،تفاعلها،و خلق ميزة تنافسية بمقياس أوسع، لتحقيق إستراتيجية سياحية رقمية وطنية.

2. سمات المؤسسات السياحية في الجزائر

من خلال هذا المحور سنتناول مفهوم المؤسسة السياحية،خصائصها،و أهم الوظائف التي تُكلّف بها،مع عرض أنواعها في الجزائر ،بحيث:

1.2 تعريف المؤسسة السياحية :

تعرف المؤسسة السياحية: على أنها عبارة عن مؤسسة تقوم بتنظيم أو تسويق رحلات شاملة 1 كما تقوم بخدمات خاصة بالرحلات ".[12]

كما تعرف على أنها: "هي تلك الأماكن المعدة أساسا لاستقبال السياح وتقديم الخدمات المختلفة من مأكولات و مشروبات، التي يتم استهلاكها في نفس المكان كالمطاعم وكذلك المنشآت التي تمتلك وسائل النقل المختصة لنقل السائحين أو تلك المعدة لإقامة النزلاء والسائحين مثل الفنادق." [13]

و إمكاننا تعريف المؤسسة السياحية على أنها:" كل نظام عمل يقوم على تقديم الخدمة أو كل مؤسسة قائمة بذاتها في تقديم خدمات الاستضافة و الترفيه بمستوياتها المختلفة؛ مثل الفندق، المطعم، شركات السياحة المنظمة للرحلات السياحية، المؤسسات الترفيهية المختلفة (سينما و مسرح، نوادي و ملاهي، السيرك)، وكالات الســفر، المؤسســات الثقافيــة (المتــاحف، و المعــارض)، المهرجانــات الدوليــة (البطــولات الدوليــة و

الأولمبياد)....إلخ، و قد تكون المؤسسة السياحية عملاقة و تتكون من المجموعة المتكاملة كلها من المؤسسات الخدمية؛ الفنادق، المطاعم، شركات النقل السياحي (داخلي وخارجي)، الأماكن الترفيهية....إلخ".[14]

2.2 خصائص المؤسسات السياحية

تمتاز المؤسسات السياحية بخصائص بالغة الأهمية ،تتجلى كما يلي: [15]

- إن المؤسسات السياحية تعتبر مكملة لبعضها البعض من حيث تعدد جهات الإنتاج في هذا المجال من فنادق و مطاعم و نقل....إلخ.
- إن المؤسسات السياحية صناعة متداخلة، حيث كل عنصر فيها يقدم من قبل منتج مستقل فلا بد من خلق منتوج سياحي متكامل ليشبع حاجات السياح.
- تخلق المؤسسات السياحية كفاءات مؤهلة و قادرة على إدارة قطاع حساس الذي يخلق الانطباع الأول و الأخير في نفسية الضيف.
- تهيئة المنتوج المتعدد الجهات و تطوير السياحة الداخلية عن طريق المحافظة على المقومات الحضارية.

3.2 وظائف المؤسسات السياحية

ويشمل نشاط وأعمال المؤسسات السياحية ما يلي: [16]

- حجز وبيع تذاكر السفر.
- خدمات الترفيه السياحي.
- حجز الفنادق.
- إعداد وتنفيذ البرامج السياحية.
- خدمات النقل السياحي.
- خدمات الم از ارت السياحية.
- القيام بالرحلات السياحية بجميع أنوعها.

4.2 أنواع المؤسسات السياحية في الجزائر:

و يقصد بها الوسيط بين مالكي الخدمات السياحية المختلفة كالفنادق وأماكن الإقامة الأخرى، وسائل النقل، المنشآت السياحية ، ومستهلكيها المعبر عنهم بالسائحين، و تتمثل في: [17]

1.4.2 وكالات السياحة و الأسفار:

هي كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل فى بيع مباشرة أو غير مباشرة رحلات و إقامات فردية أو جماعية و كل أنواع الخدمات المرتبطة بها

2.4.2 المرشدين السياحيين: هو الدليل الذي يقود ويرشد السائح أو المجموعة السياحية أثناء السفر والرحلة السياحية أياً كان نوعها،ويزودهم بالمعلومات اللازمة عنها، والرد على استفساراتهم بمعلومات دقيقة

وصحيحة وموضوعية ، والبقاء معهم ومرافقتهم من تاريخ وصولهم حتى مغادرتهم، كما يعمل على سلامة السائحين الذين يرافقهم والحفاظ على ممتلكاتهم وعدم تعريضهم لأي مضايقات.

3.4.2 المؤسسات الفندقية:

تُعرَّف على أنّها تلك المُنشآت التي تُوفّر أماكن للسكن، والنوم للناس بشكلٍ عام، والزوّار بشكلٍ خاص، إلى جانب العديد من الخدمات الأخرى؛ كالمطاعم، والصالات الرياضيّة، وقاعات الاجتماعات، وغيرها.

و توجد عدة مؤسسات ضمن السكن الفندقي أهمها:

- تنقسم المؤسسات الفندقية إلى :
- الفنادق؛
- المركبات السياحية أو قرى العطل؛
- شقق الفنادق أو الإقامات الفندقية؛
- الموتيلات أو نزل الطريق؛
- المخيّمات السياحية.

4.4.2 مؤسسات النقل:و هي تتعدد على حسب طبيعة وسيلة النقل المستخدمة:

-مؤسسة الطيران؛

-مؤسسات النقل البحري و النهري؛

-مؤسسة النقل البري.

مؤسسات الإطعـام السياحـي :

تعدّ مطاعم سياحية، المطاعم التي تتوفر على معدّات وتجهيزات تتوافق مع مستوى معيّن من الراحة والخدمة المخصّصة لتقديم وجبات على اختلاف أنواعها للزبائن، مرفوقة بتنشيط أو بدونه.

ترتّب المطاعم السياحية في أربعة (4) أصناف معبّر عنها بعدد من النجوم يتزايد مع مستوى رفاهية المطعم وتتراوح من نجمة واحدة (1) إلى أربع (4) نجوم، طبقا لمعايير التصنيف.

3. اليقظة السياحية الرقمية كإستراتيجية فعالة في تعزيز ترقية المؤسسات السياحية الجزائرية ؛

تحتل اليقظة السياحية دورا فعالا في مختلف المؤسسات السياحية نظرا لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز و تحسين و تعزيز ديمومة مراكزها التنافسية، فقد حققت اليقظة السياحية عدة فوائد لعدد كبير من المؤسسات السياحية و هي:

1.3واقع عناصر اليقظة السياحية في الجزائر:

تحتل صناعة السياحة مكانة هامة في الإقتصاد الجزائري،إذ تعد الأداة الأساسية لقطاع الخدمات،حيث تشمل عناصر اليقظة السياحية في الجزائر على ما يلي:

1.1.3 الفندقة:تشهد الحضيرة الفندقية تطورا ملحوظ في عدد الفنادق،إذ ارتفعت من 1176 فندق سنة 2013 إلى 1231 فندق سنة 2016 ،و هذا ما نلاحظه في الجدول الموالي:

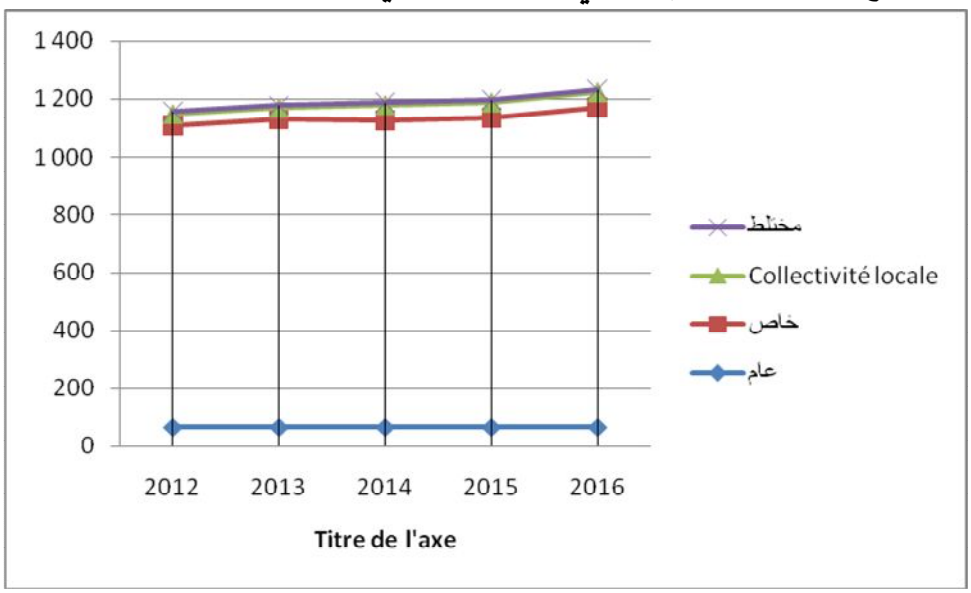
الجدول رقم 01 :يبيّن تطور عدد الفنادق الجزائرية خلال الفترة 2013-2016

القطاع القانوني	2013	2014	2015	2016
عام	65	65	65	65
خاص	1062	1059	1069	1104
المجتمع المحلي	42	54	54	54
مختلط	7	7	7	7
المجموع	1176	1185	1195	1231

المصدر:من إعداد الباحثين بناءا على معطيات مقدمة من:

- وزارة السياحة والصناعة التقليدية،قسم الإحصاء السياحي.

الشكل رقم 01:يوضح تطور طاقات الإيواء في الفنادق الجزائرية حسب الصنف خلال الفترة 2012-2015



المصدر:من إعداد الباحثين بناءا على معطيات مقدمة من:

- وزارة السياحة والصناعة التقليدية،قسم الإحصاء السياحي.

كما تساهم الفندقة بشكل كبير في الرفع من طاقات الإيواء السياحي حيث إنتقلت من 1155 سرير سنة 2012 إلى 1231 سرير سنة 2016 ،و هذا ما نلاحظه في الجدول الموالي:

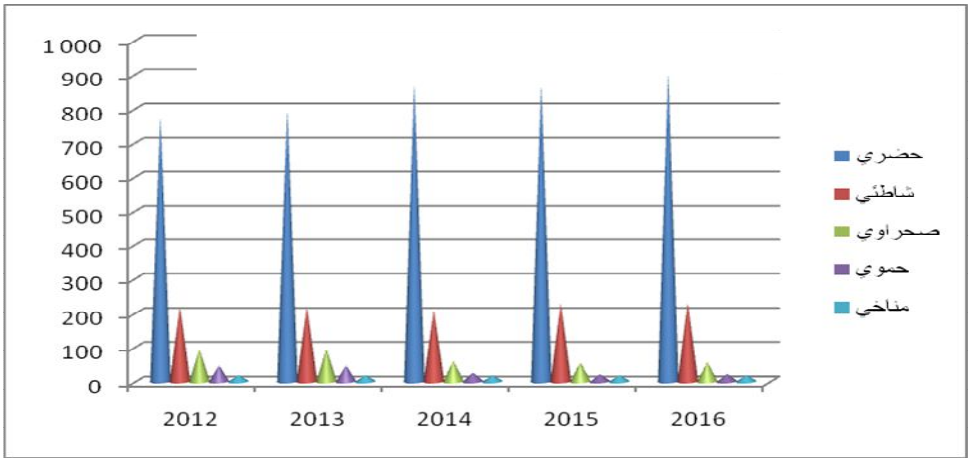
الجدول رقم 02:يبيّن تطور طاقات الإيواء حسب نوع المنتوج السياحي خلال الفترة 2012-2016

نوع المنتوج	2012	2013	2014	2015	2016
حضري	778	798	872	870	903
شاطئي	219	219	209	230	231
صحراوي	93	94	60	55	56
حموي	46	46	26	21	22
مناخي	19	19	18	19	19
المجموع	**1 155**	**1 176**	**1 185**	**1 195**	**1 231**

المصدر:من إعداد الباحثين بناءا على معطيات مقدمة من:

- وزارة السياحة والصناعة التقليدية،قسم الإحصاء السياحي.

الشكل رقم 02:يوضح تطور طاقات الإيواء حسب نوع المنتوج السياحي خلال الفترة 2012-2016



المصدر:من إعداد الباحثين بناءا على معطيات مقدمة من:

- وزارة السياحة والصناعة التقليدية،قسم الإحصاء السياحي.

2.1.3 التكوين السياحي:

لقد بلـغ عدد المتخـرجين من المدرسـة العليا للسياحة خـلال موسم 2017-2018 : 108 متخرج إلـى جانب 96 متخرجا من المعهد الوطني للفندقة والسياحة بتيزي وزو ما بين تقني سامي وتقني في مهن الطبخ والإطعام والسياحة والاستقبال بالإضافة إلى 84 متخرجا من معهد الفندقة والسياحة ببوسعادة.

حيث أن الإجراءات المتخذة في مجال التكوين السياحي والصناعة التقليدية والحرف من قبل القطاع تعد أهم إجراء لتفعيل اليقظة السياحية في الجزائر، حيث أن تكوين الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لكسب الرهان التنافسي من خلال الارتقاء بنوعية الخدمة وجعل الجزائر مقصدا سياحيا بامتياز.

و إن قطاع السياحة يعرف انجازات كثيرة وديناميكية كبيرة ،وسيتم إطلاق عملية كبرى تتعلق بتكوين أزيد من 3800 عامل وإطار بالاتفاق مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين، إلى جانب توسيع المقاعد البيداغوجية لمؤسسات التكوين وتحسين التأطير", وهو عمل يتعلق بإعادة الاعتبار لقطاع السياحة والخدمة العمومية وتحسين الاستقبال في المؤسسات الفندقية والقضاء على السلبيات المسجلة سابقا". إذ أن "تحديث منظومة التكوين يهدف الى التأقلم مع التطور والانجازات المسجلة في قطاع السياحة".[18]

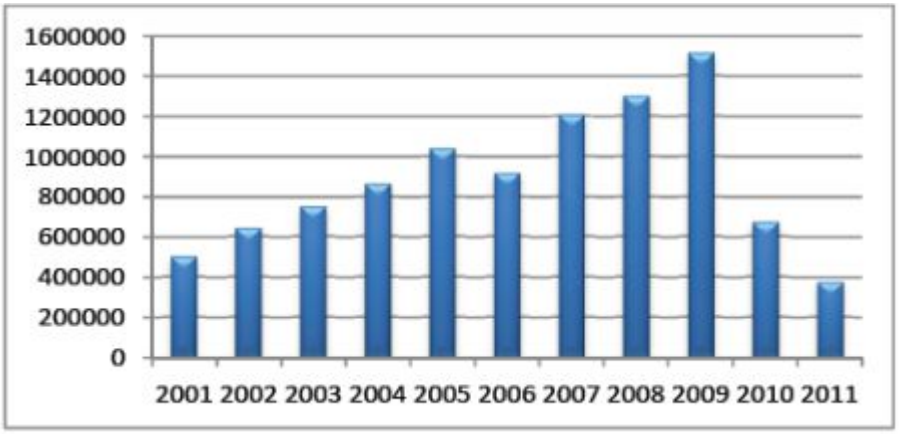
و تتجلى أهداف بطاقة التكوين لقطاع السياحة في الجزائر إلى:

- تقييم العرض الوطني التقني والمهني للتكوين في السياحة.
- تحليل تطور الموارد البشرية المكونة في مهن السياحة.
- ضبط الاحتياجات الحقيقية في التكوين للقطاع السياحي.
- ضمان التوزيع الجغرافي عبر الأقطاب السياحية للتكوينات المقدمة في مختلف مهن السياحة.
- ضمان تغطية كامل التراب الوطني عن طريق جهاز تكوين تقني ومهني مفتوح للجميع.
- عصرنة جهاز التكوين في السياحة وتطوير نوعيته ومردوديته من أجل استجابته للمعايير الدولية في هذا الميدان.
- أقلمت محتوى التكوين التقني والمهني في مهن السياحة وبرامجه مع الاحتياجات الحقيقية للقطاع.
- ضمان تسيير جيد للموارد البشرية والمادية المخصصة للتكوين.
- ضمان جهاز تكوين متناسق في مهن السياحة في إطار الشراكة يعتمد على مؤسسات التكوين تحت وصاية كل من الوزارة المكلفة بالسياحة والتعليم العالي والتكوين المهني من أجل ضمان تخطيط أحسن للعرض الوطني في التكوين السياحي.
- إدماج القطاع الخاص في التخطيط وتنظيم عرض التكوين في السياحة.

3.1.3 الرحلات السياحية:و تشمل:

***النقل السياحي:** من خلال الشكل الموالي نلاحظ أن حركة السياح عرفت تراجعا ملحوظا عبر مختلف وسائل النقل في الجزائر خلال الفترة 2010-2011 ،و يعود هذا التراجع أساسا إلى ضعف خدمات الوكالات السياحية و كذا ضعف مؤشر تنافسية السفر و السياحة في الجزائر من حيث البنية التحتية للنقل.

الشكل رقم 02:يوضح تطور حركة السياح الأجانب عبر مختلف وسائل النقل في الجزائر خلال الفترة 2001-2011



المصدر:عبد الصمد سعودي،بلقاسم سعودي،سعيدة ولد لغواطي،**دور النقل السياحي في تنشيط و تفعيل القطاع السياحي بالجزائر لتحقيق التنمية**،مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية و الإدارية،العدد:01،جامعة خنشلة،جوان 2017،ص:200.

***المرشدين السياحيين:** هناك نسبة جدٌ ضئيلة في عدد المرشدين السياحيين،بحيث:

الجدول رقم 03:يوضح عدد المرشدين السياحيين خلال عام 2014*

	العدد
مرشد سياحي وطني	**26**
مرشد سياحي محلي	**28**

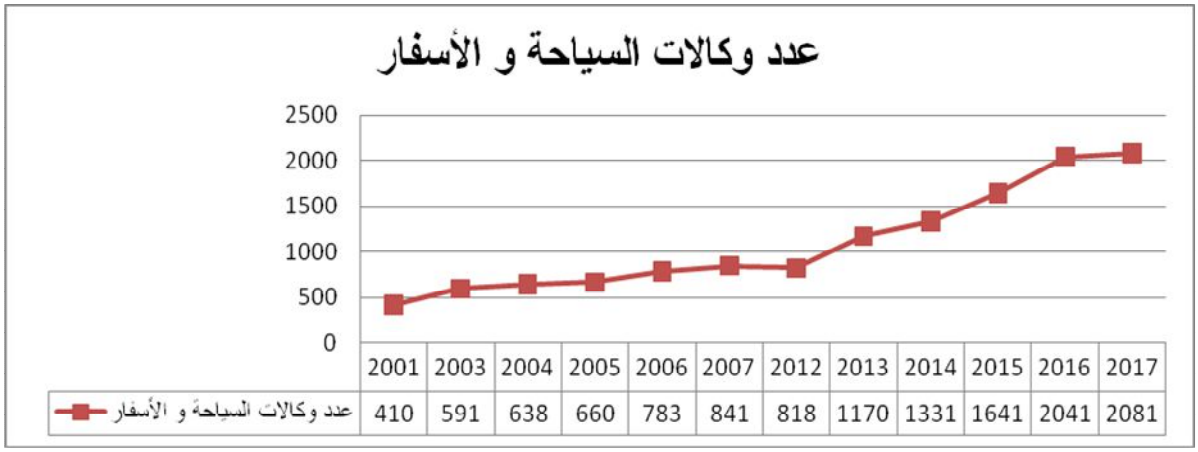
المصدر: وزارة السياحة، **تقرير حول إحصائيات السياحة و الصناعة التقليدية** ، 2016،ص:17.

*:لا يوجد اعتماد جديد منذ عام 2014

***وكالات السياحة و الأسفار:**

نلاحظ من خلال الشكل الموالي تطور ملحوظ في عدد وكالات السياحة و الأسفار في الجزائر خلال الفترة (2001-2017)،بحيث:

الشكل رقم (03):تطور عدد وكالات السياحة و الأسفار في الجزائر خلال الفترة (2001-2017).



المصدر:من إعداد الباحثين بناء على معطيات مقدمة من:

-وزارة السياحة و الصناعة التقليدية،المديرية الفرعية للضبط و المراقبة.

2.3 تحديات إرساء اليقظة السياحية الرقمية في الجزائر: تتمثل أهم تحديات تطبيق اليقظة السياحية الرقمية في الجزائر في الآتي:[19]

- عدم إهتمام متخذي القرار بالمؤسسات السياحية بخلق خلية أو مصلحة خاصة بهذه اليقظة الرقمية
- عدم توافر المؤسسات السياحية على التجهيزات التكنولوجية المتقدمة؛
- البيئة المعقدة و المضطربة التي تنشط فيها المؤسسات السياحية هي التي تدفع بمتخذي القرار إلى تجاوز الأساليب التقليدية في التعامل مع الأحداث و التغيرات و استبدالها بأساليب أكثر استباقا و استكشافا للمستقبل
- آلية اليقظة غير منتشرة بصفة كبيرة
- بعض المؤسسات السياحية يكون نشاطها مندمج ضمن باقي نشاطات المؤسسات ،دون أن تكون ضمن إطار رسمي مهيكل ضمن وظائف المؤسسات
- لا تأخذ بعين الإعتبار المعلومات المتعلقة بالأحداث الذإجتماعية و الثقافية و كل ما له صلة بذلك ،و إن وجدت فهي بدرجة متدنية

- عدم وجود توجه من قبل مسيري المؤسسات السياحية نحو إرساء اليقظة السياحية و ذلك بسبب غياب الثقافة التنبؤية و الاستباقية للأحداث و الاكتفاء برد الفعل رغم التحديات التي تفرضها التغيرات البيئية الراهنة في عالم الأعمال
- عدم توفير العوامل و المحددات القادرة على إنجاح ممارسات اليقظة داخل المؤسسة السياحية و تبنيها من قبل المستويات الإدارية المختلفة؛

3.3متطلبات نجاح اليقظة السياحية الرقمية في الجزائر:و تتمثل متطلبات نجاح اليقظة السياحية الرقمية في الجزائر فيما يلي:[20]

- إرادة ثابتة من قبل الإدارات السياحية فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا؛
- تفعيل الإتصال الداخلي مما يسمح بانتقال المعلومة لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد
- التحكم في الوقت و ت
- توفير الموارد المالية و الوسائل المادية المناسبة لذلك
- القيام بتغييرات دقيقة و عميقة بهدف الاستجابة لمتطلبات الجودة و المرونة من خلال إرساء التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال
- لتجنب التهديدات المحتملة
- توفير الموظفين ذوي التخصصات و الأساليب المعرفية بهذا المجال
- توفير كل المصادر التي تستخدم في عملية المسح البيئي مثل النماذج التنظيميةو و نظم مراقبة المحيط لايتخدامها في صنع القرارو التخطيط الاستراتيجي

4.3أهمية اليقظة السياحية الرقمية في تفعيل المؤسسات السياحية الجزائرية:

إن لليقظة السياحية الرقمية دور جد كبير في تحقيق الإبداع داخل المؤسسة السياحية ،حيث تساهم اليقظة الرقمية بشكل كبير في تحقيق ما يلي: [21]

- الوصول الميسر للمعلومات السياحية الرقمية:إذ أن التطبيق و المتطور لنظام اليقظة الرقمي في القطاع السياحي،حسب ما توفره التكنولوجيا الحديثة يسهل مهمة صانع القرار في حصوله على المعلومات المطلوبة بأقل التكاليف

▪توفير المعلومات المتكاملة و المنسقة المتعلقة بالأنشطة السياحي،و المساهمة في التخطيط الجيد للقرارات الإستراتيجية و تنفيذها بطريقة فعالة

▪التقييم الدقيق للأداء من خلال التغذية العكسية التي يوفرها نظام اليقظة السياحية،حيث تتاح الفرصة للتعبير عن الكفاءة و الأداء بشكل كمي هذا مع الأخذ بعين الاعتبار كل المعلومات المتعلقة بخطط المنافسين

▪إمكانية التوجه المستقبلي حيث تتيح اليقظة السياحية البيانات اللازمة للتنبؤ بالمستقبل و وضع خطط سياحية طويلة الأمد من خلال معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف،

▪إبراز الصورة الحسنة لأن المعرفة المسبقة للحاجات و التطورات الذهنية للسياح المستهدفين تسهل مهمة المعلن في تأليف الشعارات الحساسة و الجذابة التي تثير الانطباع الجيد و الرغبة في الانتفاع بالخدمات المقدمة؛

▪تسمح لها بتوسيع قاعدتها المعلوماتية الإلكترونية من خلال الاستعلام عن أذواق السياح في العالم لاستقطاب السياح الأجانب؛

▪رصد الوعي و تتبع المؤشرات السياحية الرقمية

▪تقييم مردودية المؤسسات السياحية من خلال مقارنة آدائها مع أداء الدول ا لرائدة في هذا المجال؛

▪التعرف على أهم العقبات التي تؤثر على هاته المؤسسات السياحية ؛

▪تعزيز السياسة التسويقية من خلال تفعيل مبدأ التعاون و الشراكة في اتخاذ القرارات التسويقية للمؤسسة السياحية؛

▪زيادة هامش الربح ،لان المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتوج السياحي، بغرض المساهمة في تطوير الإقتصاد القومي؛

▪ترقية سياحة الأعمال و المؤتمرات من خلال تنظيم رحلات لرجال الأعمال و اللمستثمرين في هذا القطاع ،عن طريق تسهيل الحجز الالكتروني للغرف الفندقية و كذا لقاعات عقد المؤتمرات و اللقاءات و الملتقيات في جميع أنحاء العالم،مما له من أهمية مالية من خلال دعم العائدات السياحية و الرفع من قيمة العلامة التجارية للسياحة الجزائرية ؛

▪اليقظة السياحية الرقمية تجنب المؤسسة السياحية ردود الّأفعال المتأخرة تجاه المفاجآت الطارئة و الأحداث غير المتوقعة ،من خلال إشارات التحذير المبكرة و حسن استغلالها،فقدرة المؤسسة السياحية على الاستمرار في محيط تتسارع فيه التغيرات لا يكون بالتكيف البيئي فقط، و إنما بالاستجابة السريعة و المناسبة التي تقوم برصد تنبؤ و توقع الأحداث بشكل استباقي،دون حدوث مفاجآت في التغيرات البيئية الالكترونية ،و التي تعمل كشف الفرص و التهديدات

- تسمح للمؤسسة السياحية و تمنح مسيريها رؤية شاملة من خلال التشخيص الرقمي للعوامل الداخلية و الخارجية لها،
- تسمح للمؤسسة السياحية بتحديد نقاط القوة و الضعف ،و تحليل الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة في المحيط،
- تساهم في معرفة و تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة السياحية ،مع تقييم موقعها التنافسي الإلكتروني الحالي و المستقبلي ،مما يؤدي إلى الاستغلال الفعال لموارد المؤسسة السياحية؛
- امتلاك وجهة نظر و رؤية جيدة و استشرافية، حول أعمال و نشاطات المنافسين الحالية و المستقبلية و توقع نواياهم؛
- تعمل على تخفيف الضغط للموظفين بالمؤسسات السياحية و تسهل عليهم القيام بأعمالهم و مهامهم ؛
- تقديم أهم المنتجات الحاصلة في الميدان التكنولوجي الرقمي ؛
- تعد وسيلة أساسية في المؤسسة السياحية لا يمكن الإستغناء عنها في عملية رصد البيئة الخارجية و التواصل الداخلي و الخارجي و معالجة و نشر المعلومات السياحية على ما هو جديد و التطرق له بأسلوب معاصر .

خاتمة:

لقد بات لزاما و حتميا على كل المؤسسات الناشطة في المجال السياحي أن تواكب التطورات التقنية الحاصلة في بيئها الخارجية و حتى الداخلية،لمواجهة كل التحديات و المخاطر الحالية و المتوقعة مستقبلا،و لا يكون هذا إلا من خلال تبني نظام اليقظة السياحية الرقمية كأداة حديثة لتفعيل إتخاذ القرارات الناجعة لتسيير المؤسسة السياحية ومنه ضمان التطور و التميز و دعم مركزها التنافسي.

و على ضوء الدراسة السابقة، فإننا نوصي بما يلي :

- ضرورة إنشاء أو استحداث خلية اليقظة الرقمية في الهيكل التنظيمي لوزارة القطاع السياحي الجزائري ،مجهزة بجل الإمكانيات المادية و البشرية و الضرورية، من أجهزة كمبيوتر و برمجيات، و اختصاصيين و مراقبين ، لضمان استمرارية تدفق المعلومات السياحية؛
- ضرورة تحسيس كل موظفي القطاع السياحي بأهمية اليقظة الرقمية

- تعزيز ثقافة أنواع اليقظة السياحية لدى مختلف الموظفين بالمؤسسات السياحية،من خلال تكوينهم و تدريبهم بشكل مستمر على كيفية استخدامها، في مجال مراقبة المحيط و جمع المعلومات السياحية من مصادرها المختلفة ؛
- تشجيع التعاون و رفض احتكار المعلومة السياحية من اجل إنجاح و تفعيل عملية اليقظة الرقمية؛
- ضرورة الاستثمار في البنية التحية لتكنولوجيا المعلومات في القطاع السياحي؛
- ضرورة تفعيل الترويج السياحي الرقمي.

قائمة المراجع:

[1] Martinet Alain Charles , Silem Ahmed,**Lexique de gestion et de Management** , 8ème: édition , 2d.Dunod,Paris ,2009, P :543.

[2] boudjemia,: ,l'intelligence **"intelligence économique :Concept, définitions et mode opératoire"** économique et a la veille stratégique ,Alger-hôtel aurassi,le 23 décembre 2008,p :07

[3]: أبو بكر بوسالم،"**دور اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القرارات التسويقية- دراسة تحليلية على مؤسسة اتصالات الجزائر**"،المركز الجامعي ميلة،جوان 2017، ص:185.(بتصرف)

[4] Humbert,. Lesca:**"veille stratégique :la méthode L.escanning"** ,ed EMS,paris,2003,p :12

[5]:أبو بكر بوسالم،مرجع سابق، ص:186.(بتصرف)

[6] :Dumas.I,**la veille Marketing et l'hotellerie,**une pratique de gestion a l'exploiter, la veille Marketing et l'hotellerie, 2004,p :43.

- بلحاج آمنة ،تشوار خير الدين،"**أهمية التجربة الكندية في تبني و تطبيق اليقظة السياحية**"،مجلة البشائر الاقتصادية،المجلد الخامس،العدد:،ديسمبر 2019 ،ص ص:656-657.

[7] : Lendevie jacques , Baynast Arnaud , Emprin Catherine, **Publicator :la communication 360° technique online offline** , 7éme édition , collection livres en or , éd. Dunod ,Paris , 2008, P :201.

[8]: لمزيد من التفاصيل أنظر:

-داودي الطيب و آخرون،**اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**،الملتقى الدولي الثاني حول:المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،جامعة شلف،2007،ص:13.

-سعيد كرومي،أحمد عمرستي،**أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة**،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية،جامعة شلف،يومي:8 و 9 نوفمبر 2010،ص:10.

-نحاسية رتيبة،**أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة**،مذكرة ماجستير،تخصص:إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة الجزائر،2002-2003-ص:72

[9]: رجب عبد الحميد حسنين، **المكتبات الرقمية : التخطيط والمتطلبات**،الموقع الإلكتروني: http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com_ ،تاريخ الإطلاع: 10 مارس 2020،ص:01.

[10]: كرغلي أسماء،**اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسة للبنوك-دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة**،مذكرة ماجستير،تخصص:تسويق،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة بومرداس،2013-2014،ص ص:52-53.(بتصرف)

[11]: بلحاج آمنة ،مرجع سابق، ص:657

[12]:مرغاد سناء،رابح خوني، **دور المؤسسات السياحية في الترويج للمنتج السياحي في الجزائر-دارسة حالة الديوان الوطني للسياحة**،مجلة العلوم الإنسانية،العدد:48، جامعة محمد خيضر بسكر،سبتمبر 2017، ص:325

[13]: عاطف الأخرص، سمير حمودة، محاسبة المنشآت السياحية،ط1 ،دار البركة، الأردن،2001،ص:190.

[14]: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ،**تعريف إدارة الأعمال السياحية**،الموقع الإلكتروني: https://www.abahe.uk/،تاريخ الإطلاع:01-03-2020،ص:01.

[15]: زيد منير عبوي، **إدارة المنشآت السياحية و الفندقية**، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 ،ص:13.

[16]: مرغاد سناء،رابح خوني ،مرجع سابق،ص:326.

[17]:لمزيد من التفاصيل أنظر:

- ويكيبيديا، **تعريف الفنادق**،الموقع الإلكتروني: https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%86%D8%A7%D8%AF%D9%82،تاريخ الصدور:23-10-2018،ص:01.

- القانون الرقم 99 - 06 المحدد للقواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة و الأسفار،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد:24،الصادرة في:7-04-1999،ص:13.

-الجريدة الإلكترونية لآفاق الجنوب ، **برنامج للتكوين في قطاع السياحة قريبا**،الموقع الإلكتروني: https://sudhorizons.dz/ar/2016-10-15-18-10-43/2016-10-15-19-34-27/35535-2018-07-09-14-11-12،تاريخ الصدور:09-07-2018،ص:01.

-مديرية التجارة لولاية بسكرة،**المؤسسات الفندقية ونشاط الإطعام السياحي**،الموقع الإلكتروني: http://www.dcwbiskra.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=572&Itemid=83،تاريخ الإطلاع:08-03-2020،ص:01.

[18]: ويكيبيديا، **المرشد السياحي**،الموقع الإلكتروني: https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B1%D8%B4%D8%AF_%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8Ad=83،تاريخ الإطلاع:08-03-2020،ص:01.

[19]: حنان يحي الشريف،"**نظم المعلومات و دورها في تفعيل اليقظة الاستراتيجية –دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية**"،مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية–دراسات إقتصادية– العدد:،جامعة الجلفة،،ص:378–392 .(بتصرف)

[20]: نفس المرجع السابق، ص:383.

[21]: لمزيد من التفاصيل أنظر:

–بوداود فاطمة،"**دور الانترنت في ارساء اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر–وهران**"،مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية،العدد:01،2019جامعة وهران 2،،ص ص:154–155.(بتصرف)

–بلحاج آمنة ،تشوار خير الدين،**مرجع سبق ذكره** ،ص ص:657–658.(بتصرف)

تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات البنكية دراسة حالة البنوك العمومية وكالات تبسة

The impact of strategic vigilance in improving banking, studying the state of public banks -Tebessa

1- د. فضيلة بوطورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
2- د. نوفل سمايلي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
3- ط.د. علاء الدين الوافي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات في البنوك التجارية، وترسيخ الإطار العام لليقظة الاستراتيجية وتحديد القواعد الرئيسية لهذا المفهوم، ودراسة أهمية إدراك البنوك التجارية الجزائرية للذكاء الاقتصادي من خلال اليقظة الاستراتيجية التي تكون المحصلة النهائية لها القدرة على المنافسة والاستمرار وخلص البحث إلى أن البنوك العمومية تعمل على تحسين خدماتها البنكية بتنوعها ولكن البيئة العامة للجهاز غير تنافسية، وهذا يتضح من خلال إجابات المبحوثين على استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على عينة البحث (البنوك العمومية الجزائرية الستة) في ولاية تبسة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، الخدمة، الخدمة البنكية، البنك، تبسة، الجزائر.

Abstract:

This study aimed at identifying the extent of the effects of strategic vigilance on improving services in commercial banks, establishing the general framework for strategic vigilance and defining the main rules for this concept, and studying the importance of Algerian commercial banks' awareness of economic intelligence through Strategic Vigilance that is the ultimate outcome of their ability to compete and continue The research concluded that public banks are working to improve their Banking services in all their diversity, but the general environment of the Agency is not competitive, and this is evident through the respondents' answers to the questionnaire forms that were distributed to the research sample (The six Algerian public banks) in Tebessa province.

Keywords: *Strategic Vigilance, Service, Banking, Bank, Tebessa, Algeria.*

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم العديد من التحديات نتيجة لما يشهده العالم من تطورات سريعة وعميقة في مجالات متعددة، والتي تنعكس على أداء هذه الأخيرة خاصة فيما يتعلق بالمنافسة الشديدة المحلية منها والعالمية، وذلك لضمان بقاءها واستمرارها وتعزيز قدراتها على مواجهة التغيرات البيئية من خلال ضمان قدرتها على التعلم التحول في استراتيجياتها وسياساتها وأساليبها الإدارية من أجل ترقية أدائها والاستجابة لتلك

التحولات، ونتيجة للتطورات المتسارعة أصبحت المنظمات بحاجة لقيادة ادارية ناجحة قائمة على ما يسمى باليقظة الاستراتيجية لتعزيز النجاح وتحسين تنافسيتها باستمرار. فبالنسبة للجهاز المصرفي الجزائري تسيطر البنوك العمومية فيه على ما يقارب 90% من النشاط المصرفي في السوق الوطنية، أدى ذلك إلى غياب التنافس الحقيقي بين البنوك العاملة، بسبب وجود تركيز عال من النشاط يتوزع على عدد محدود من البنوك المتمثلة عادة في البنوك العامة، والتي تتصف بكثرة فروعها ودعمها من قبل الدولة، فحتى تتمكن المنظومة البنكية الجزائرية من مسايرة تطورات الصناعة المصرفية الحديثة وتعزيز قدرتها على منافسة البنوك الأجنبية في ظل المعايير الدولية للعمل المصرفي، وجب عليها لمقابلة التطور التقني المطرد في الصناعة المصرفية والمخاطر المرتبطة به، التحكم الجيد في آليات اليقظة الاستراتيجية من خلال أبعادها بطريقة سليمة، وهي من العوامل الرئيسية في نجاح البنوك وإزدهارها وتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية .

– **إشكالية الدراسة:** من خلال ما سبق تبرز إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: هل يوجد تأثير لليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات البنكية في البنوك العمومية وكالات تبسة؟

– **فرضيات الدراسة:** نظرا لدور اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها فهي مهمة في البنوك من حيث تحديد وقياس وتقييم والسيطرة على تحسين الخدمات البنكية، فالدراسة قائمة على فرضية رئيسية هي: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين الخدمات البنكية على مستوى وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة."

– **أهداف الدراسة:** إنطلاقا من مشكلة الدراسة يهدف البحث إلى دراسة النقاط التالية:

– تحديد العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية؛

– إبراز الاطار النظري لليقظة الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها؛

– التعرف على تأثير ابعاد اليقظة الاستراتيجية على أراء عينة الدراسة؛

– تبيان أهمية تحسين الخدمات البنكية من خلال اعتماد اليقظة الاستراتيجية .

– **عينة البحث:** يشمل البحث عينة من البنوك التجارية العمومية الجزائرية في ولاية تبسة وعددها ستة بنوك.

– **منهج الدراسة:** تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لعرض الخلفية النظرية للبحث بالإضافة إلى دراسة حالة عينة من البنوك العمومية الجزائرية من خلال توزيع إستبانة الدراسة على مجتمع البحث .

– **محاور الدراسة:** من خلال الاشكالية السابقة يمكن تقسيم الدراسة إلى المحورين التاليين:

– **المحور الأول:** الذكاء الإقتصادي واليقظة التنافسية .

– **المحور الثاني:** الدراسة الميدانية.

المحور الأول: الذكاء الإقتصادي واليقظة التنافسية

أولا: ماهية الذكاء الإقتصادي

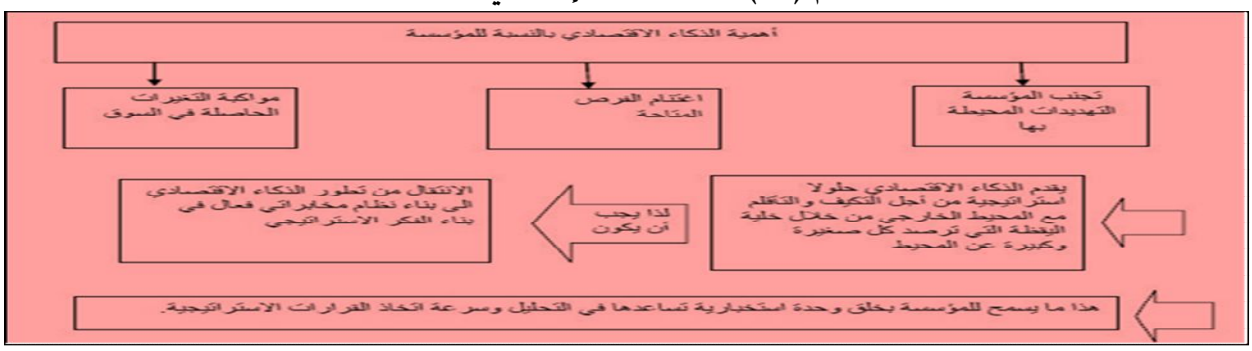
1- تعريف الذكاء الإقتصادي: يعرف الذكاء الإقتصادي على أنه "مجموع الإجراءات المتناسقة للبحث، المعالجة والتوزيع بهدف إستغلال المعلومة التي تقيد المتعاملين الإقتصاديين، ومختلف هذه الإجراءات المتخذة يتم القيام بها بطريقة قانونية، مع توفير جميع الضمانات الضرورية لحماية تراث المؤسسة، في ظل أفضل شروط الجودة، الآجال والتكلفة"[1]، وكما يعرف كذلك الذكاء الإقتصادي على أنه "طريقة منظمة في خدمة إدارة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة، تهدف إلى تحسين تنافسيتها عن طريق جمع، ومعالجة المعلومات، وتوزيع المعارف النافعة للتحكم في محيط المؤسسة (المنافع والتهديدات)، هذه السيرورة المساعدة في عملية إتخاذ القرار تستعمل وسائل متميزة، وتقوم على تعبئة المستخدمين، كما تقوم على دعم شبكة داخلية وخارجية"[2]، ويعرف أيضا الذكاء الإقتصادي على أنه "التحكم وحماية المعلومات الإستراتيجية الملائمة لمختلف المتعاملين الإقتصاديين وعلى إعتباره ممارسة تنظيمية، فهو منسق لليقظة الإستراتيجية، وحماية المعلومات وإستخدامها في عمليات التأثير على الغير"[3].

2- خصائص الذكاء الإقتصادي: تتمثل أهم خصائص الذكاء الإقتصادي فيما يلي:[4]

- الإستخدام الإستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في إتخاذ القرارات؛
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الإقتصاديين؛
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية؛
- تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الإقتصادية، القانونية والجيوسياسية؛
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

3- أهمية الذكاء الإقتصادي بالنسبة للمؤسسة: يمكن إبراز أهمية الذكاء الإقتصادي من خلال الشكل:

الشكل رقم (01): أهمية الذكاء الإقتصادي بالنسبة للمؤسسة



المصدر: ولد عابد عمر، **دور الذكاء الإقتصادي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر–**، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2016-2017، ص: 08.

من خلال الشكل رقم (01) السابق نلاحظ جيدا أهمية الذكاء الإقتصادي في المؤسسة، إذ أنه يسمح بترقب الفرص المتاحة في محيطه وإغتنامها، وكذلك التأقلم مع التغيرات الجديدة في السوق، كما يعمل على توفير

الحماية والأمن للمؤسسة من الأخطار التي تهددها كتسريب المعلومات، التجسس الإقتصادي، الحصول على معلومات خاطئة من أجل الإيقاع بها.

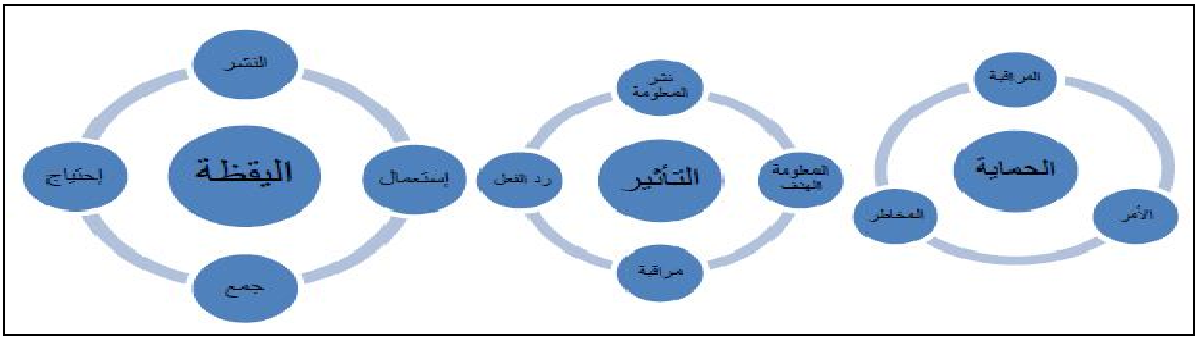
4- أبعاد الذكاء الإقتصادي: تتمثل أبعاد الذكاء الإقتصادي في النقاط التالية:[5]

4-1- اليقظة: هي نهج منظم للبحث، الجمع، المعالجة ونشر المعلومات، وتهتم بالأمور العلمية، التكنولوجية، القانونية، التنظيمية والبيئية...إلخ، فهي تهدف إلى رصد البيئة التنافسية، والكشف عن الإشارات الضعيفة المحددة للإتجاهات الناشئة تحث على الإستخدام الواسع للتكنولوجيات الجديدة للمعلومات من خلال شبكة الإنترنت، مع إستخدام العنصر البشري والوثائق، هذا النهج يسمح لمسيري المؤسسة بوضعها في موقع أفضل في بيئتها أي ضمن أسواقها مقارنة بمنافسيها.

4-2- الأمن: يضمن الحماية المادية للمعلومات والتراث المعنوي للمؤسسة، على وجه التحديد هو التدقيق في التهديدات ونقاط الضعف، تحسيس الموظفين بالإجراءات الوقائية المنسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، يحدد المخاطر التي تواجه أنظمة المعلومات وحمايتها وفقا لذلك.

4-3- التأثير: هو تغيير في بيئة المؤسسة التي ترتبط بها القرارات، إتباع إستراتيجيات التأثير يمكن مسيري المؤسسة من وضعها في مركز أحسن في أسواقها، وكسب صورة أفضل، جلب إنتباه المستهلكين إلى منتجاتها ولو لم تكن تلبي إحتياجاتهم، وهو يشمل معظم تصرفات التواصل في المؤسسة، الدعاية وكسب التأييد، ويتضمن كذلك تعزيز الصورة والتحضير لعمليات التسويق، وطرق منتجات جديدة، عدم إتقان إستراتيجيات التأثير يؤدي بمسيري المؤسسة إلى التفاعل بشكل متأخر أو خاطئ مع الهجمات التي لم يتم التمكن من التنبؤ بها بشكل مسبق، ويمكن توضيح أبعاد الذكاء الإقتصادي في الشكل رقم (02) الموالي:

الشكل رقم (02): أبعاد الذكاء الإقتصادي



المصدر: محمد رقامي، **أثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية –دراسة حالة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة مالية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014-2015، ص: 21

ثانيا: مفاهيم نظرية حول اليقظة الإستراتيجية

1- تعريف اليقظة الإستراتيجية: تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها "جمع المعلومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في

تخطيط مستقبل المؤسسة"[6]، وكذلك يعرف "فرانسوا جاكوبياك" "François Jakobiak" اليقظة الإستراتيجية بأنها "رصد البيئة والذي يتبع بشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة، وهذا لغرض إتخاذ القرارات الإستراتيجية"[7]، وتعرف أيضا على أنها "الرصد الشامل والذكي لمحيط المؤسسة للإطلاع على معلومات واقعية ومعبرة عن المستقبل"[8]، وقد عرفت كذلك على أنها "طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل إكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن، وهي أيضا النظام الذي يهدف للإبتكار وإتخاذ القرارات الإستراتيجية"[9]، وكما عرفت أيضا على أنها "عملية جماعية إستباقية ومستمرة الذي يقوم من خلالها مجموعة من الأفراد بالتعقب بطريقة طوعية، وإستخدام المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والتغيرات التي تحدث فيها (بما في ذلك التهديدات) من أجل خلق فرص عمل والإبتكار، والتقليل من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام، وهدف اليقظة الإستراتيجية أو الذكاء الجماعي هو العمل بسرعة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة"[10].

2- أهمية اليقظة الإستراتيجية: اليقظة الإستراتيجية نظام واعد يساعد على إتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة الآثار الإقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل إستخراج الفرص والتهديدات كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:[11]

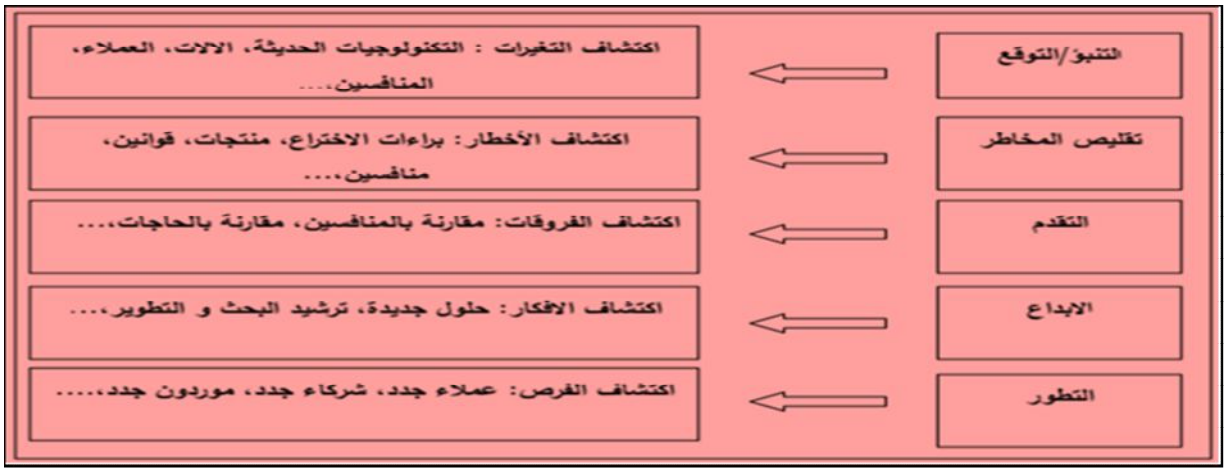
- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛ **و**إكتساب موقع قوة من أجل طرح منتجاتها المبتكرة في السوق؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛ **و**ضمان الإستجابة الجيدة لحاجات الزبون؛
- التحسين الدائم في علاقاتها مع الزبائن والموردين؛
- التحسين المستمر في المنتجات، والقدرة على البحث والتطوير والإبتكار؛ **و**اليقظة وسيلة لإستباق التغيرات؛
- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة.

وتتجلى كذلك أهمية اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة في الآتي:[12]

- تقييم وضعية المؤسسة مقارنة بمثيلاتها؛ **و**التقليل من وضعيات عدم اليقين في إتخاذ القرار؛
- الإستفادة من الفرص للحصول على حصص سوقية أكبر؛ والإبداع وخلق مزايا تنافسية؛
- التنبؤ بتطورات المنافسة السوق والبيئة؛ **و**المحافظة على بقاء وإستمرارية المؤسسة في سوق تنافسي.

3- لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية؟: سيتم توضيح الإجابة على هذا التساؤل من خلال الشكل رقم (01) الموالي:

الشكل رقم (03): لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية؟



Source: Agence Régionale d'information stratégique et technologique, **"Comment Mettre En Place La Veille Stratégique, Technologique Et Concurrentielle dans une PME?"**, Paris, 2006, p: 06.

4- أهداف اليقظة الإستراتيجية: تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها من خلال الشكل رقم (04) الموالي:

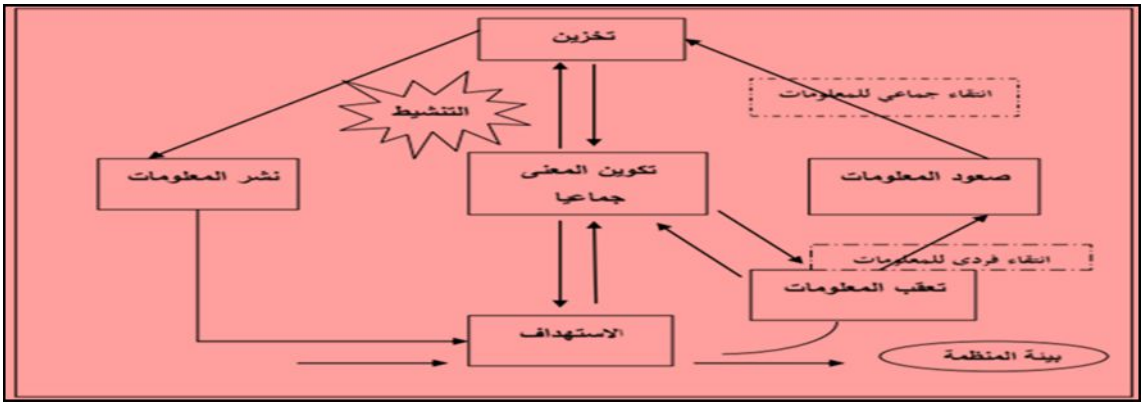
الشكل رقم (04): التصور التدرجي لأهداف اليقظة الإستراتيجية



المصدر: صليحة كاريش، **واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات نفطال**، مجلة المؤسسة، المجلد 03، العدد 03، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، 2014، ص: 212.

5- مراحل اليقظة الإستراتيجية: يمكن إيجاز مراحل اليقظة الإستراتيجية من خلال الشكل رقم (05) الموالي:

الشكل رقم (05): مراحل اليقظة الإستراتيجية



Source: Humbert Lesca, Rim Dourai, **"Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative: une approche par la notion d'épanouissement de de soi"**, 2003, p: 06, publié sur le:
http://www.veille-strategique.org/docs/2003-lesca-dourai.pdf, Le 05-03-2020, H: 20:30.

من خلال ما سبق يمكن إيجاز أهم المراحل الأساسية التي تمر بها اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:[13]

5-1- الجمع: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركز عليه مجهودات اليقظة وذلك بمعرفة وتحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد والحصول على المعلومات ووضع خطة العمل لتحديد مصادر المعلومات، وبصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط وإستغلال المعلومات والمعطيات المتوفرة لدى المؤسسة.

5-2- التحليل والإستخلاص: بعد جمع المعلومات وتكوين رصيد معلوماتي تبدأ المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل المعلومات المنتقاة وتركيبها، وذلك بترجمتها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، بعبارة أخرى فرز وترتيب المعلومات والإحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة أكبر لعملية إتخاذ القرار.

وبصفة عامة فهذه المرحلة تتمثل في دراسة وتحليل المعطيات والمعلومات المحصل عليها بقصد إستنتاج وإظهار أهم إتجاهات المحيط وإتخاذ الإجراءات الضرورية.

5-3- نشر المعلومات وإتخاذ القرار: بعد الحصول على المعلومات المعالجة في المرحلتين السابقتين يتم نشرها وبثها في الوقت المناسب لإتخاذ القرار، لأن المعلومات لا قيمة لها ما لم تستخدم في صنع القرار.

6- أنواع اليقظة الإستراتيجية: يمكن إيجاز أهم أنواع اليقظة الإستراتيجية من خلال الشكل رقم (06) الموالي:

الشكل رقم (06): اليقظة الإستراتيجية مجتمعة في نموذج "مايكل بورتر"



Source: Géard VERNA, la veille technologique une "adente nécessité", article publié sur le: http://www.abhatoo.net.ma/content/download/2218/22870/version/1/file/LA+VEILLE+TECHNOLOGIQUE++UNE+ARDENTE+N%C3%89CESSIT%C3%89.pdf, Le 05-03-2020, H: 20:00.

من خلال الشكل رقم (06) يتضح أن اليقظة الإستراتيجية يمكن أن تأخذ أربعة أشكال رئيسية تتمثل فيما يلي:[14]

6-1- اليقظة التكنولوجية: واليقظة التكنولوجية ذلك النشاط الذي يسمح بإستخدام تقنيات مشروعة لمراقبة ورصد ما يحدث في البيئة العلمية، التقنية والتكنولوجية من تطورات من خلال جمع، تنظيم، تحليل ونشر المعلومات الإستراتيجية، التي تسمح للمؤسسة بتنبؤ تلك التطورات، وتسهيل عملية الإبداع، حسب Jakobiak فإن اليقظة التكنولوجية عبارة عن عمليتي ملاحظة وتحليل للبيئة متبوعة بنشر المعلومات التي تم إنتقاؤها ومعالجتها حتى تكون مفيدة في عملية إتخاذ القرار.

6-2- اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتعرف المؤسسة من خلاله على منافسيها الحاليين والمحتملين، وبالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهي عملية جمع وتحليل المعلومات التي تسمح

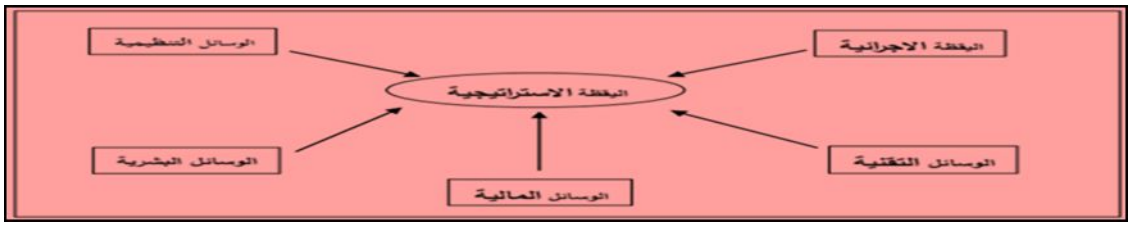
بتحقيق إختراقات في السوق والمنافسة.

6-3- اليقظة التجارية: وتسمى كذلك باليقظة التسويقية، يهتم هذا النوع من اليقظة أساسا بدراسة كل من الزبائن الذين يعرفون بالسوق الخلفية، وبالموردين الذين يعرفون بالسوق الأمامية، فالمؤسسة بحاجة دائمة لمعلومات عن الموردين لضمان تموينها المستمر بالموارد، وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولائهم.

6-4- اليقظة البيئية: يختص هذا النوع من اليقظة "بما بقي من عناصر في بيئة المؤسسة"، وهي تهتم بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة وهي العوامل الإجتماعية، الثقافية، الإقتصادية، السياسية، الجيوسياسية والدولية للمؤسسة، وهناك من الباحثين والمهتمين في المجال من يطلق عليها إسم اليقظة المجتمعية.

7- الوسائل اللازمة لتشغيل جهاز اليقظة: لتشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة، لا بد من توافر مجموعة من الموارد المالية والتكنولوجية التي تسيرها مجموعة الموارد البشرية، والشكل رقم (07) الموالي يوضح جميع الوسائل اللازمة للقيام بجميع وظائف ونشاطات اليقظة الإستراتيجية بصفة فعالة كالآتي:

الشكل رقم (07): الوسائل اللازمة لتشغيل جهاز اليقظة



Source: Corine Cohen**, veille et intelligence stratégique**, Lavoisier, Paris, 2004, p: 210.

8- العلاقة بين الذكاء الإقتصادي اليقظة الإستراتيجية: يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية وهما كالآتي:[15]

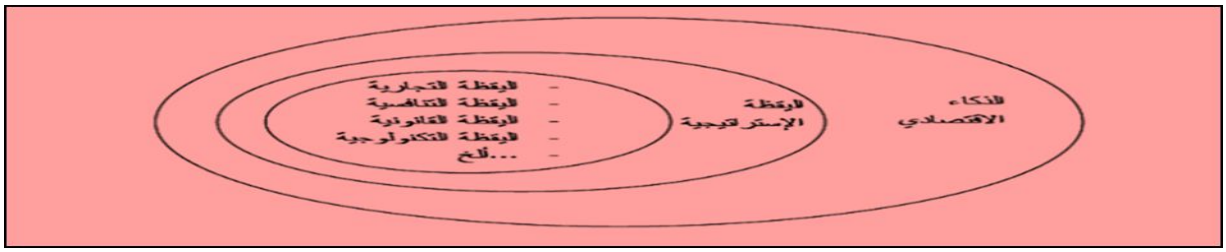
8-1- المدخل الأول: وهو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الإقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني،...إلخ) وهي عملية منظمة أو مستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الإقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لإتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

8-2- المدخل الثاني: وهو عكس الإتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، بحيث يعتبر اليقظة هي رد فعل، أما الذكاء الإقتصادي هو الفعل.

ومن خلال ما سبق يتضح أن اليقظة الإستراتيجية هي الجزء والذكاء الإقتصادي هو الأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة، أما الذكاء الإقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة، وفي الشكل رقم (08) سيتم توضيح العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية

كالآتي:

الشكل رقم (08): العلاقة بين الذكاء الإقتصادي اليقظة الإستراتيجية



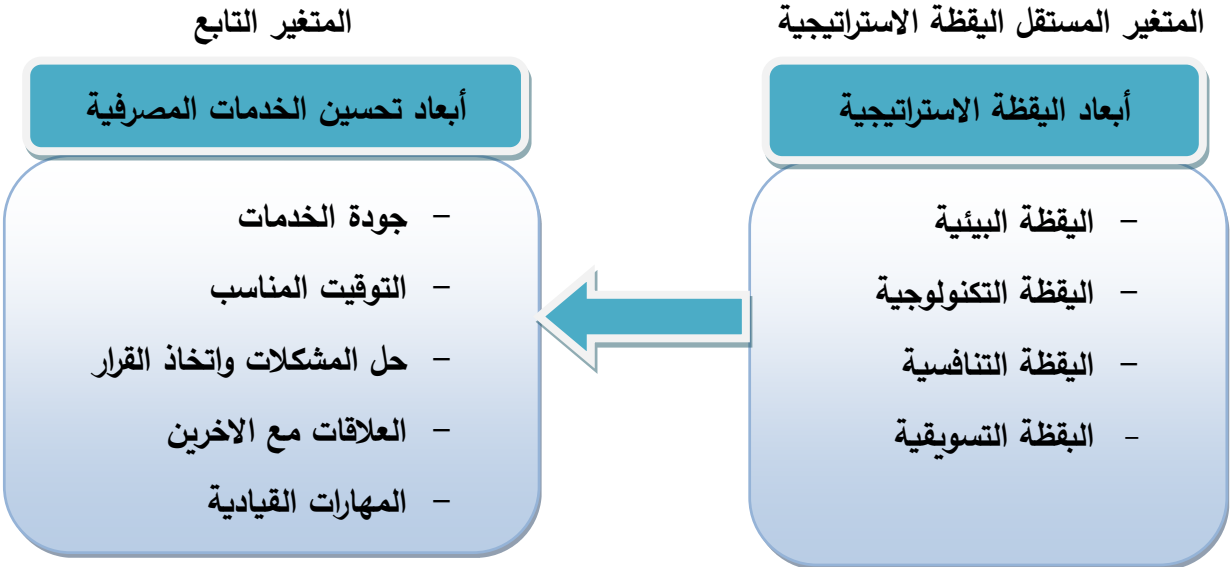
المصدر: نصيرة علاوي، **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة موبيليس–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010–2011، ص: 88.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

أولا– فرضية الدراسة: من خلال اشكالية الدراسة يمكن طرح الفرضية التالية: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات البنكية في وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة".

ثانيا– نموذج الدراسة: يمثل الشكل رقم(09) نموذج الدراسة.

الشكل رقم(09): نموذج الدراسة



ثالثا– عينة الدراسة: تم إختيار عينة البحث من البنوك التجارية الجزائرية الستة في ولاية تبسة وتم توزيع (40) إستبانة على رؤساء المصالح في البنوك بالإضافة الى مديري البنوك العمومية الستة المعنية بالدراسة والمتمثلة في كل من :

– بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 488.
– البنك الخارجي الجزائري وكالة 093.
– البنك الوطني الجزائري وكالة 491.
– القرض الشعبي الجزائري وكالة 205.

- بنك الفلاحة والتنمية المحلية وكالة 210.
- صندوق التوفير والإحتياط 306.

ولقد تم إسترداد (34) إستبانة صالحة للدراسة، ، أي ما نسبته (85%).

رابعا- أداة الدراسة: إستخدمت الإستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث لدراسة بعض مفردات البحث وتجميع المعلومات وتفريغها بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS(Statistical Package For Social Science) وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وإشتملت الإستمارة على جزئين :

الجزء الأول:إختص بالمعلومات العامة وتشمل جهة العمل، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المركز الوظيفي، التخصص العملي.

الجزء الثاني: إشتمل على اليقظة الاستراتيجية وأبعاد تحسين الخدمات المصرفية. وكل مجال يحتوي على مجموعة من الفقرات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : عدد فقرات الإستبانة

	المجال	عدد الفقرات
اليقظة الإستراتيجية	اليقظة البيئية	6
	اليقظة التكنولوجية	8
	اليقظة التسويقية	8
	اليقظة التنافسية	8
أبعاد تحسين الخدمات المصرفية	الجودة	4
	التوقيت المناسب	4
	حل المشاكل واتخاذ القرار	4
	العلاقات مع الاخرين	4
	المهارات القيادية	3
	المجموع	49

خامسا- تحليل البيانات: تم إستخدام الإحصائيات الوصفية لحساب متوسطات إجابات أفراد كل عينة وهي المتعلقة بفرضيات البحث، وبإستخدام عبارات تقييمية في جميع أسئلة الإستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي لسهولة فهمه وتوازن درجاته علما أن متوسط المقياس المستخدم يساوي(3.00) وبالتالي مستوى الإجابة يكون: (1.00-2.60) تقدير ضعيف، (2.70-3.40) تقدير متوسط، (3.50-5.00) تقدير قوي. والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة هي :

- إختبار ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات.
- المتوسطات والإنحراف المعياري لوصف خصائص العينة وإختبار الفرضيات.
- معامل الاختلاف لتحديد مدى التشتت في الاجابات.

الجدول رقم (02):مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الإستبانة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

1- توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية: إحتوى الجزء الأول من الإستبانة على الأسئلة العامة وقد تم التركيز فيها على إجابات الأسئلة المتعلقة بالجنس والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (03) يبين نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية السالفة الذكر، بحيث يلاحظ من الجدول أن**(55.88 %)** تقريبا من العينة ذكور، في حين الإناث يشكلن ما مقداره**(44.11%)** من أفراد العينة. أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فإن الجدول يشير إلى أن **(0.00%)** من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلا علميا متوسط في حين أن **(91.17%)** من حملة شهادة الليسانس(الشهادة الجامعية الأولى)، وتقريبا **(8.82%)** من الدراسات العليا، وأخيرا فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في البنك، فإن الجدول يوضح أن **(11.76%)** من أفراد العينة لديهم خبرة عمل لا تقل عن ثلاث سنوات في البنك ولا تزيد عن خمس سنوات، في حين أن **(52.94%)** تقريبا يملكون ما بين 06 سنوات إلى 10 سنوات. و**(17.64%)** فقط لديهم بين 11 إلى 16 سنة خبرة، وأخيرا **(17.64%)** أيضا من أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة عمل طويلة تجاوزت 16 سنة.

الجدول رقم (03):توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	% 55.88
	أنثى	15	%44.11
المستوى التعليمي	ثانوي	00	% 00.00
	جامعي	31	%91.17
	دراسات عليا	03	%08.82
عدد سنوات الخبرة	من 3-5 سنوات	4	%11.76
	من 6-10 سنوات	18	%52.94
	من 11-16 سنة	6	%17.64
	أكثر من 16 سنة	6	%17.64

المصدر : من إعداد الباحثين بناءا على نتائج برنامج spss

2- إختبار ألفاكرونباخ لإيجاد معامل الثبات :لإختبار مصداقية الإستبانة، تم إستخدام إختبار Cronbach'Alpha للتأكد من أن مفردات الإستبانة تقيس ما يجب قياسه. ويلاحظ في الجدول رقم (04) أن

قيم ألفا كرونباخ لجميع مجالات اليقظة الاستراتيجية وتحسين الخدمات المصرفية في البنوك أعلى من الحد الأدنى المطلوب لمثل هذا النوع من الدراسة وهو 60% [16]. وقد وجد أن معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الإستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية، وقيمة معامل الثبات الكلي هي قيمة مرتفعة نسبيا وتبلغ(0.763) أي بنسبة 76.3% ، مما يشير إلى صدق وصلاحية الإستبانة للتطبيق على عينة الدراسة وهي تتمتع بدرجة عالية من المصداقية.

الجدول رقم (04) : معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجـــــــال	عدد الفقرات	معامل ألفاكرونباخ
أبعاد اليقظة الاستراتيجية	30	0.802
أبعاد تحسين الخدمات المصرفية	19	0.737
مجموع الإستبيان	49	0.763

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

3- عرض النتائج وتحليلها

3-1- نتائج استجابة عينة الدراسة لمتغير اليقظة الاستراتيجية من خلال أبعادها

حسب الجدول رقم(01) تتكون اليقظة الاستراتيجية من أربعة أبعاد هي: اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية، وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (05) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمتغير اليقظة الاستراتيجية للبنوك محل الدراسة قدر بـ(3.73) وهذا يؤكد أهمية هذا المتغير بشكل عال ويكد أن اجابات المبحوثين اتجهت نحو الموافقة والموافقة بشدة وبإنحراف معياري(0.54)، مما يدل على انسجام عينة الدراسة وعدم تشتت أرائها وهذا مايمكن الاستدلال عليه من خلال معامل الاختلاف (14.47) والذي يدل على تجانس العينة.

3-1-1- نتائج استجابة عينة الدراسة لبعد اليقظة البيئية: حسب الجدول رقم(05) يتكون متغير اليقظة البيئية من ستة فقرات وتشير المعطيات الإحصائية في نفس الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات المتعلقة باليقظة البيئية أكبر من (3.00)، ولأن المقياس المستخدم هو خماسي فإن المتوسط الذي يزيد عن (3.00) يعكس تقييما إيجابيا وهذا يعني التقييم الإيجابي لليقظة البيئية في البنوك العمومية الستة مجتمع الدراسة، ماعدا الفقرة (06) المتعلقة بمراقبة البيئة الخارجية للبنك من خلال جمع المعلومات الضرورية، ومراقبة نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية، فقد كان التقييم متوسط (3.23) مما يعني عدم موافقة كل المبحوثين على الفقرة، حيث تقوم الادارات العليا في البنوك المعنية بدورها في صياغة الاستراتيجية المناسبة بعد تحليل البيئتين الداخلية والخارجية ويتم تنفيذ السياسات والبرامج من قبل هذه الوكالات التي تعد جهات تنفيذية لاستراتيجيات اداراتها العليا.

كما يبين الجدول رقم(05) الوسط الحسابي العام الذي قدر بـ (3.86) للبنوك المبحوثة والذي يشير إلى الميل العال لأفراد عينة البحث إلى بعد اليقظة البيئية وهذا ما يؤكده معامل الاختلاف البالغ(14.76)، اذ

تعكس نتائج هذا البعد اتفاقا عاليا بين عينة البحث، وتجانس أراءهم حول فقرات اليقظة البيئية. ومما سبق كنتيجة يمكن تفسير معطيات الفقرات في الجدول رقم(05) بأن معظم المبحوثين يوافقون على أن اعتماد الادارة على مراقبة بيئتها بالاعتماد على عدة مصادر وتجمع البيانات قصد تحليلها واستخدامها في الوقت المناسب وبالشكل الملائم، كما تتعامل هذه البنوك بايجابية مع المجتمع ومعتقداته بمستوى عال.

الجدول رقم (05) : المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لفقرات اليقظة البيئية

أولا	اليقظة البيئية:	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	(Sig) م الدلالة
01	تعتمد ادارة البنك على مصادر متعددة للحصول على معلومات عن البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.	3.90	0.73	18.71	0.000
02	تقوم ادارة البنك بتحليل ومعالجة المعلومات والبيانات المجمعة لغرض اتخاذ قرارات تلائم بيئة عمل البنك.	3.88	0.80	20.61	0.000
03	يتم التحكم في المعلومات المجمعة عن البيئة الخارجية للبنك والداخلية بطريقة تسمح بتقديمها في الوقت والشكل المناسب.	3.89	0.82	21.07	0.000
04	يتعامل البنك من خلال ادارته بشكل ايجابي مع قيم ومعتقدات المحيط الاجتماعي للبنك	4.30	0.72	16.74	0.000
05	يلتزم موظفي البنك بقرارات الادارة العليا والبنك المركزي لخلق بيئة مصرفية سليمة بعيدة عن المخاطر.	4.10	0.75	18.29	0.000
06	تتم مراقبة البيئة الخارجية للبنك من خلال جمع المعلومات الضرورية، ومراقبة نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية.	3.23	1.06	32.81	0.000
	اجمالي اليقظة البيئية	3.86	0.57	14.76	0.000
	اجمالي اليقظة الاستراتيجية	3.73	0.54		

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

3-1-2- نتائج استجابة عينة الدراسة لبعد اليقظة التكنولوجية: حسب الجدول رقم(06) يتكون متغير اليقظة التكنولوجية من ثمانية فقرات وتشير المعطيات الإحصائية في نفس الجدول إلى أن معظم الفقرات المتعلقة باليقظة التكنولوجية بشكل عام مطبقة بدرجة عالية وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية للفقرات(08-09-12) والتي تبين أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكد على: خدمات البنك تعتمد بدرجة كبيرة على التقنيات والبرمجيات الحديثة، اليقظة التكنولوجية تسمح للبنك بحماية خدماته من التقليد، وتمتلك ادارة البنك قدرات البحث والتطوير في مجال الخدمات البنكية. وهناك تطبيق بدرجة متوسطة للفقرات(07، 10، 11، 13، 14) حيث يظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات (3.05، 3.01، 2.99، 2.98، 2.99) لكل من: الموقع الالكتروني للبنك مفعل بشكل متجدد، وهذا يعني أن المواقع موجودة الا أنها غير محدثة باستمرار، يبحث البنك بشكل مستمر عن الابتكار في مجال خدماته البنكية، يعني أن البنوك العمومية ينقصها جانب اتخاذ القرار باعتبار ملكيتها للدولة مما يصعب عليها المغامرة في الخدمات المبتكرة، وأيضا في ما يخص استخدام البنك التجهيزات الحديثة في تقديم خدماته، فالبيئة المصرفية في الجزائر لا تعرف منافسة شرسة باعتبار ان 90% من

الجهاز ككل هي البنوك العمومية، وبالتالي قد تنعدم نسبة المنافسة في ما بينها وبين الفروع القليلة لقطاع الخاص المحلي والأجنبي. وأما في فقرة تسعى ادارة البنك للاستباق في امتلاك التكنولوجيا الحديثة في مجال الخدمات البنكية قبل منافسيها، فهي قرارات من شأن الادارة العليا لذلك اجابات عينة الوكالات كانت متوسطة على هذه الفقرة، ونفس الشيء بالنسبة لفقرة يقوم البنك بعقود شراكة مع المؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيا لتطوير خدماتها مثل الصراف الالي والبطاقات الالكترونية....الخ. فصلاحيات الوكالات لا تسمح لها بمثل هذه العقود الاستراتيجية.

لكن وبشكل عام يبين الجدول رقم(06) الوسط الحسابي العام الذي قدر بـ (3.88) للبنوك المبحوثة والذي يشير إلى الميل العال لأفراد عينة البحث إلى بعد اليقظة التكنولوجية بقيمة إحتمال (sig) 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال عالية وهي دالة إحصائيا عند(0.01)، وهذا ما يؤكده معامل الاختلاف البالغ(15.72)، اذ تعكس نتائج هذا البعد اتفاقا عاليا بين عينة البحث، وتجانس أرائهم حول فقرات اليقظة البيئية. وكنتيجة يمكن تفسير معطيات الفقرات في الجدول رقم(06) بأن معظم المبحوثين يوافقون على أن البنك يعتمد خدمات البنك بدرجة كبيرة على التقنيات والبرمجيات الحديثة، وأن اليقظة التكنولوجية تسمح للبنك بحماية خدماته من التقليد، وتمتلك ادارة البنك قدرات البحث والتطوير في مجال الخدمات البنكية، وذلك في البنوك عينة الدراسة. وذلك ما يدل على أن معظم المبحوثين يوافقون على بعد اليقظة التكنولوجية في الخدمات البنكية.

الجدول رقم(06): المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لفقرات اليقظة التكنولوجية

ثانيا	اليقظة التكنولوجية :	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	(Sig) م الدلالة
07	الموقع الالكتروني للبنك مفعل بشكل متجدد	3.05	0.86	28.19	0.000
08	تعتمد خدمات البنك بدرجة كبيرة على التقنيات والبرمجيات الحديثة	4.23	0.77	18.20	0.000
09	اليقظة التكنولوجية تسمح للبنك بحماية خدماته من التقليد	3.64	0.83	22.80	0.000
10	يبحث البنك بشكل مستمر عن الابتكار في مجال خدماته البنكية	3.01	0.56	18.60	0.000
11	يستخدم البنك التجهيزات الحديثة في تقديم خدماته	2.99	0.88	29.43	0.000
12	تمتلك ادارة البنك قدرات البحث والتطوير في مجال الخدمات البنكية	3.87	0.76	19.63	0.000
13	يقوم البنك بعقود شراكة مع المؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيا لتطوير خدماتها مثل الصراف الالي والبطاقات الالكترونية....	2.98	1.09	36.57	0.000
14	تسعى ادارة البنك للاستباق في امتلاك التكنولوجيا الحديثة في مجال الخدمات البنكية قبل منافسيها.	2.99	0.79	26.42	0.000
	اجمالي اليقظة التكنولوجية	3.88	0.61	15.72	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

3-1-3- نتائج استجابة عينة الدراسة لبعد اليقظة التنافسية: حسب الجدول رقم(07) يتكون متغير اليقظة التنافسية من ثمانية فقرات وتشير المعطيات الإحصائية في نفس الجدول إلى أن معظم الفقرات المتعلقة باليقظة التنافسية بشكل عام مطبقة بدرجة عالية وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية لكل الفقرات والتي تبين أن غالبية مجتمع الدراسة تؤكد على دور اليقظة التنافسية في تحقيق حصة سوقية مرتفعة للبنك، ماعدا الفقرة الأولى والتي جاءت بمتوسط حسابي متوسط لآراء العينة يقدربـ(3.00) وتنص على أن البنك يسعى إلى تقليل تكاليف خدماته لتوسيع دائرة التعامل معه، ولعل ذلك يعود إلى تشكيلة الجهاز المصرفي الجزائري والذي قد تنعدم فيه المنافسة من خلال تقليل التكاليف باعتبار البنوك الستة عمومية وهي تشكل حصة الاسد من الجهاز وجميعها مدعومة بسياسات الحكومة واستقلاليتها عادة ماتكون نسبية. ومن ثم نلاحظ من الجدول رقم (07) أن هناك توجه إيجابي لدى البنوك العمومية الستة مجتمع الدراسة في تطبيق اليقظة التنافسية، وبشكل عام يبين الجدول رقم(07) أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي(3.77) مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذا المجال عالية والذي يشير إلى الميل العال لأفراد عينة البحث إلى بعد اليقظة التنافسية بقيمة إحتمال (sig) 0.000، وهذا ما يؤكده معامل الاختلاف البالغ (23.60).

الجدول رقم (07) : المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لفقرات اليقظة التنافسية

ثالثا	اليقظة التنافسية :	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	(Sig) م الدلالة
15	يسعى البنك إلى تقليل تكاليف خدماته لتوسيع دائرة التعامل معه.	3.00	0.83	27.66	0.000
16	يهتم البنك بتطوير نوعية الخدمات المقدمة	3.86	0.80	20.72	0.000
17	يهتم البنك بتقديم خدمات بديلة تتلاءم مع رغبات العديد من الزبائن.	4.20	0.75	17.85	0.000
18	يهتم البنك بجمع معلومات عن خدمات منافسيها	3.85	0.87	22.59	0.000
19	يهتم البنك بتحركات منافسيه الجدد والحاليين من بنوك عامة وخاصة	4.34	0.70	16.12	0.000
20	يسعى البنك للحصول على ميزة تنافسية من خلال الذكاء التنافسي	4.33	0.71	16.39	0.000
21	تتابع ادارة البنك حصتها السوقية من خلال منافسيها وجالاتهم في المنافسة	3.65	0.90	24.65	0.000
22	تسعى ادارة البنك لرفع جودة خدماتها من خلال متابعة خدمات المنافسين الاخرين	3.55	0.88	24.78	0.000
	اجمالي اليقظة التنافسية	3.77	0.89	23.60	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

3-1-4- نتائج استجابة عينة الدراسة لبعد اليقظة التسويقية: حسب الجدول رقم(08) يتكون متغير اليقظة

التسويقي من ستة فقرات وتشير المعطيات الإحصائية في نفس الجدول إلى أن معظم الفقرات المتعلقة باليقظة التسويقية بشكل عام مطبقة بدرجة عالية وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية للفقرات(23-24-27-28) والتي تبين أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكد على أهمية اليقظة التسويقية وضرورة تطبيقها، ماعدا الفقرتين (25-26) حيث ظهر المتوسط الحسابي لهمت على التوالي(3.09-3.28)، كان القبول عليهم بشكل متوسط حيث لم يؤكد افراد العينة على استخدام البنوك العمومية لوسائل الترويج الحديثة واعتماد هذه البنوك أيضا على الابتكار التسويقي أيضا كان عليه نفس المستوى المتوسط من القبول. وبشكل عام يبين الجدول رقم (08) الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي(4.21) وهو تأييد عال للمبحوثين على اليقظة التسويقية، بقيمة إحتمال (sig) 0.000، وهذا ما يؤكده معامل الاختلاف البالغ(18.76).

الجدول رقم (08) : المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لفقرات اليقظة التسويقية

رابعا	اليقظة التسويقية:	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	(Sig) م الدلالة
23	يعمل البنك دائما على تلبية احتياجات زبائنه	4.30	0.71	16.51	0.000
24	يعمل البنك على تطوير خدماته دون التقيد بالتقليد	4.30	0.86	20.00	0.000
25	يستخدم البنك اليات حديثة لترويج خدماته	3.09	1.32	42.71	0.000
26	يعتمد البنك على الابتكار التسويقي لخدماته الجديدة لكسب ولاء زبائنه القدامى والجدد.	3.28	1.29	39.32	0.000
27	يسعى البنك لكسب ثقة زبائنه عن طريق التجديد في خدماته باستمرار.	4.44	0.83	18.69	0.000
28	يمتلك البنك سياسة تسويقية لجميع خدماته	3.87	0.73	18.86	0.000
	اجمالي اليقظة التسويقية	4.21	0.79	18.76	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

3-1-5- نتائج استجابة عينة الدراسة لمتغير تحسين الخدمات البنكية: انطلاقا من جودة الخدمة وتوقيتها المناسب في التقديم والمهارات القيادية والعلاقات مع الاخرين واتخاذ القرار يشير الجدول رقم(09) إلى الوسط الحسابي العام لتحسين الخدمات البنكية والبالغ(3.11) وهذا يؤكد أهمية هذا المتغير بشكل مقبول لدى العينة المبحوثة.

- **بعد الجودة في الخدمات البنكية:** يتكون البعد من أربع أسئلة ويشير الجدول رقم(09) إلى ارتفاع المتوسط الحسابي للبندين(31-32) وانخفاض للمتوسط في البندين(29-30)، وجميعها بفروق معنوية. وتعكس نتائج هذا البعد أن البنوك محل الدراسة يجب أن تراعي أكثر توفير رضا الموظفين والزبائن بتوفير البيئة الملائمة لكل الأطراف، من جهة أخرى يجب التركيز أكثر على المؤهلات اللازمة في العمل البنكي للوصل للأداء المتميز، في حين الفقرتين 31 و32 أظهرتا اتفاقا بين أفراد العينة على طريقة عمل موظفي البنك في تقديم الخدمة في

الوقت المناسب والدقة المناسبة أيضا. وهذا ما يدل على أن البنوك المبحوثة يحاول موظفيها الوصول للأداء المتميز من خلال ظروف العمل الحالية لديهم.

– **بعد التوقيت المناسب:** يتكون البعد من أربع أسئلة ويشير الجدول رقم(09) إلى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة34 فقط وانخفاض للمتوسط في البنود الباقية(33–35–36)، وجميعها بفروق معنوية. وتعكس نتائج هذا البعد أن العينة المبحوثة من البنوك محل الدراسة متفقة بشكل متوسط على حرص الموظفين على عدم ترك الزبائن تنتظر لمدة طويلة، وأيضا على قدرتهم في ادارة الوقت وكذلك على أسباب الغياب بالنسبة للموظفين، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات المجال المتوسط(2.70–3.40) وأما الفقرة 34 يقدم موظفي البنك خدماتهم للزبائن باحترام ترتيب موعد دخول الزبائن للبنك أظهرت اتفاق بين أفراد العينة وهذا ما يدل على أن البنوك المبحوثة يحاول موظفيها احترام الوقت في تقديم الخدمة ولكن ليس بدرجة قبول عالية للبعد بل بدرجة متوسطة نوعا ما.

– **بعد حل المشكلات واتخاذ القرار:** يتكون البعد من أربع أسئلة ويشير الجدول رقم(09) إلى ارتفاع المتوسط الحسابي لكل الفقرات، وجميعها بفروق معنوية، ماعدا الفقرة 39 التي قدر متوسطها الحسابي بمعدل متوسط وهو (3.00) وتعكس نتائج هذا البعد أن البنوك محل الدراسة يتمتع أفراد عينتها على القدرة حل المشاكل في الوقت المناسب وذلك يبرز من خلال الاتفاق العالي لإجابات العينة سواء تعلق الأمر بالمشاكل الروتينية أو الطارئة.

– **بعد العلاقات مع الاخرين:** يتكون البعد من أربع أسئلة ويشير الجدول رقم (09) إلى ارتفاع المتوسط الحسابي لكل فقرات البند، وجميعها بفروق معنوية. وتعكس نتائج هذا البعد أن العينة المبحوثة من البنوك محل الدراسة متفقة بشكل عال جدا على حرص الادارة على ممارسة الموظفين لعملهم في جو من التفاهم مع محاولة نشر روح ومهارة العمل كفريق في جميع المستويات وهي تعد مؤشرات جيدة لتحسين الخدمة البنكية المقدمة.

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية لفقرات تحسين الخدمات البنكية

تحسين الخدمات البنكية					
أولا	البيان	الوسط الحسابي	t	(Sig) م الدلالة	الفروق
جودة الخدمات البنكية					
29	يسعى البنك لتوفير رضا الموظفين والزبائن بتوفير البيئة الملائمة لكل الأطراف	2.75	-3.166	0.003	معنوية
30	يمتلك موظفي البنك المؤهلات اللازمة للأداء المتميز في العمل	2.36	-6.565	0.000	معنوية
31	يقدم موظفي البنك الخدمات في الوقت المناسب وبدقة	3.76	1.098	0.028	معنوية
32	يراعي موظفي البنك الدقة في العمل	3.56	-2.064	0.047	معنوية
التوقيت المناسب					
33	معدل الغياب لدى موظفي البنك قليل والغياب عن العمل يكون فقط لأسباب	2.94	-2.690	0.011	معنوية

34	يقدم موظفي البنك خدماتهم للزبائن باحترام ترتيب موعد دخول الزبائن للبنك	4.21	5.238	0.000	معنوية
35	يحرص موظفي البنك على عدم ترك الزبون في الانتظار مدة طويلة	3.03	-2.097	0.044	معنوية
36	يمتلك موظفي البنك القدرة على ادارة الوقت	2.76	-4.022	0.000	معنوية
	حل المشكلات واتخاذ القرار				
37	يمتلك موظفي البنك قدرات الأداء المتميز في حل المشكلات الروتينية	3.83	-7.252	0.000	معنوية
38	يمتلك موظفي البنك القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب	3.96	-3.053	0.005	معنوية
39	يمتلك موظفي البنك القدرة على تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب	3.00	-2.708	0.011	معنوية
40	يمتلك موظفي البنك مهارات التعامل نع المشاكل في البنك ومع الزبون	3.52	-4.924	0.000	معنوية
	العلاقات مع الاخرين				
41	يمتلك موظفي البنك روح العمل الجماعي كفريق	3.97	-2.834	0.008	معنوية
42	يمتلك موظفي البنك قابلية التعاون مع الآخرين داخل البنك	3.42	1.923	0.003	معنوية
43	يمتلك موظفي البنك القدرة على تقديم مساعدات للزبائن في مشاكلهم مع البنك	3.48	-5.637	0.000	معنوية
44	تمتلك ادارة البنك القدرة على خلق جو من التفاهم بين اطارات البنك في مختلف المستويات	4.21	3.051	0.005	معنوية
	المهارات القيادية				
45	تسعى ادارة البنك لتحقيق رؤية البنك واستراتيجية الادارة العليا	3.72	-3.398	0.022	معنوية
46	تمتلك الادارة في البنك خاصية الحزم في المواقف الصعبة بكل قوة وثقة	3.06	-2.156	0.039	معنوية
47	تسعى ادارة البنك لنشر روح النزاهة والتميز في الأداء بين موظفي البنك	3.80	-6.774	0.000	معنوية
	اجمالي تحسين الخدمات البنكية	3.11	2.172-	0.037	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

– **بعد المهارات القيادية:** يتكون البعد من ثلاث أسئلة ويشير الجدول رقم (09) إلى ارتفاع المتوسط الحسابي لكل فقرات البند، وجميعها بفروق معنوية. وتعكس نتائج هذا البعد أن العينة المبحوثة من البنوك محل الدراسة متفقة بشكل عال جدا على أن الادارة لديهم قادرة على اتخاذ قرارات حاسمة وتعمل في اطار رؤية واستراتيجية محددة من قبل الادارة العليا، مما يساهم في تحسين ظروف تقديم الخدمة البنكية للزبون بشكل عام.

سادسا– اختبار فرضية الدراسة: فرضية الدراسة تنص على : " يوجد تأثير لليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات البنكية بوكالات البنوك العمومية لولاية تبسة".

من خلال الجدول رقم(10) يمكن تحليل تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات البنكية للبنوك محل الدراسة من خلال نموذج للانحدار البسيط ($Y= \alpha + \beta X$)

ومن خلال الجدول رقم(10) تشير النتائج الاحصائية إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

للبحث بدليل ارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة(0.000) كما أن المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية يفس رنا مقداره 16.1% من التباين في المتغير التابع تحسين الخدمات البنكية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل التحديد r^2=(0.61) الذي يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة انخفاض الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، وكما هو موضح في الجدول رقم(10) وهي قدرة تفسيرية متواضعة لتفسير التباين في المتغير التابع. ويتضح من الجدول رقم(10) وجود تأثير لليقظة الاستراتيجية في المتغير التابع تحسين الخدمات البنكية. وهذا يدل على منحنى انحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين.

تحسين الخدمات البنكية = 0.715 + 0.581 (اليقظة الاستراتيجية)

α= 0.715 مما يعني أن هناك وجود لليقظة الاستراتيجية بما مقداره (0.715) ويقل المتغير التابع عن هذه القيمة، وβ = 0.581 تدل على أن تغير اليقظة الاستراتيجية بمقدار (1) سيؤدي إلى تغيير في تحسين الخدمات البنكية بالمقدار نفسه(0.581)، ومن خلال قيمة معامل التحديد r^2=(0.61) يتضح أن اليقظة الاستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته (40%) من الخدمات البنكية بتأثير معنوي. ومن خلال هذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية للدراسة وتقبل فرضية يوجد تأثير لليقظة الإستراتيجية في تحسين الخدمات البنكية في وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة.

الجدول رقم(10): تحليل نتائج الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثوابت β	الثوابت α	معامل التحديد r^2	القوة التفسيرية المعدلة	قيمة Fالمحسوبة	Beta	مستوى الدلالة
اليقظة الاستراتيجية	تحسين الخدمات البنكية	0.581	0.715	0.161	0.150	39.524	0.476	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

النتائج والتوصيات

أولا– نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجز أهمها فيما يلي:

– من خلال الدراسة الميدانية لاحظنا وجود ترابط بين اليقظة الاستراتيجية وتحسين الخدمات البنكية في البنوك المبحوثة مما يؤكد على أهمية الابعاد المكونة لليقظة الاستراتيجية وأثرها الايجابي في جعل البنوك على استعداد لمواجهة المنافسة في بيئتها المصرفية.

– أظهرت الدراسة من خلال المناقشات والحوارات التي أجريت مع المبحوثين في البنوك الستة أنها تعاني من عدم وجود تنافسية حقيقية كونها بنوك عمومية معظم القروض فيها تمنح بقرارات إدارية، وهذا ما يصعب مهمة التحسين في نوعية القروض الممنوحة بشروط تضمن للبنوك حالات عدم السداد. ومن جهة أخرى يصعب على هذه البنوك تقديم خدمات الرسائل النصية على الانترنت لزبائنها وتحديث موقعها باستمرار رغم توجه آراء معظم

المبحوثين إلى أهمية ذلك في تحسين الخدمات وادارة الوقت، ويعود ذلك إلى غياب شركات محلية متخصصة يمكن الاستعانة بها في تحديث مثل هذه الخدمات التي تطور من ولاء الزبون، مما يدعو إلى ضرورة تطوير الأساليب التقنية الحديثة في تقديم الخدمات البنكية لدى هذه البنوك، وكذلك أفرزت نتائج البحث الميداني أن البنوك المبحوثة تستخدم التكنولوجيا في عملها إلا أنها تعاني من ضعف في تطويرها كما هو الشأن في البنوك الخاصة.

– إن متغيرات اليقظة الاستراتيجية المتمثلة في اليقظة البيئية، التكنولوجية والتسويقية والتنافسية قد حصلت على نسب اتفاق عالية بين المبحوثين وهذا مؤشر على تفهم المبحوثين لأهمية هذه الابعاد لتحسين الخدمات البنكية. وبالنسبة لليقظة البيئية فالبنوك المبحوثة كانت وكلات ليس لديها أفراد مختصين في تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة المحيطة والداخلية كونها من اختصاصات الادارات العليا لهذه البنوك.

– حققت متغيرات تحسين الخدمة البنكية نسب اتفاق عالية من قبل المبحوثين في البنوك مما يؤكد أن هذه الوكالات تسعى للعمل بشكل جيد في حدود استراتيجياتها المحددة من قبل الادارات العليا مما يؤكد على تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق مستويات عالية من الخدمات البنكية للزبائن مادام توجد مثل هذه القناعات لدى موظفي هذه البنوك.

ثانيا– توصيات الدراسة: إستنادا إلى النتائج السابقة يمكن طرح التوصيات التالية:

– البيئة التشريعية الحديثة للقطاع المصرفي تساهم في تنويعه وتعميقه، مما يستوجب على البنوك سواء كانت عامة أو خاصة إحداث مديريات تهتم باليقظة الاستراتيجية بجميع أبعادها، مع تأمين الكادر المناسب لهذه المديريات وتدريبه وتأهيله بما يتماشى مع حجم نشاط كل بنك.

– يجب على كل البنوك أخذ إستعدادات وإجراءات كافية لتطوير أنظمتها التكنولوجية تماشيا مع التطورات المتسارعة للخدمات البنكية في العالم، وتنظيم دورات تدريبية للموظفين لتطوير قدراتهم الفنية والعملية.

– كلما كان هنالك تعاون وتنسيق بمستوى عال بين الإدارة العليا والوكالات الفرعية في ما يخص تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، كلما انتقلت الخدمة البنكية المقدمة إلى مستويات أفضل، واعتماد نموذج التقييم الذاتي لأبعاد اليقظة الاستراتيجية بخصوص تحسين الخدمات البنكية وقياسها كلما زاد ذلك من فعالية تطور البنوك العمومية وقدرتها على مواجهة المنافسة البنكية للبنوك الخاصة والمنافسة بينها أيضا.

قائمة المراجع:

[1]– شمس ضيات خلفلاوي، **الذكاء الإقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة**، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 05، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص: 226.

[2]– عطية الحاج سالم، **من تسيير المعلومات إلى الذكاء الإقتصادي مرجعية نظرية للمفهوم**، المجلة الجزائرية العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 06، العدد 01، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، 2018، ص: 168.

[3]– مجدوب بحوصى وعمار عريس، **إستراتيجية الذكاء الإقتصادي لإستدامة المقاولاتية مع الإشارة لحالة الجزائر**، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، المجلد 01، العدد 02، المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف، ميلة، 2017، ص: 220.

[4]– عبد اللطيف شليل ونسيمة غلاي، **الذكاء الإقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسة**، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014، ص: 28.

[5]– محمد رقامي، **أثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية – دراسة حالة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة مالية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014–2015، ص: 20.

[6]- Josée Audet, **"la veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaissons inter-sites"**, xiéme conférence de l'association Internationale de management stratégique faculté des science de l'administration, Université Laval, Québec, 13-14-15 juin, 2001, p: 08.

[7]- Ugo-Mercier Gouin, **"la veille stratégiques: mythes et réalités, colloque sur la collaboration en réussite éducative tous ensemble pour la réussite"**, Québec, 2004, p: 02.

[8]- Laurent Hermel, **Maitriser Et Pratiqué La Veille Stratégique**, AFNOR, Paris, 2001, p: 03.

[9]- Yamina Karou, **la veille stratégique dans les PME-PMI, présentation intervention dans le premier séminaire scientifique international sur l'importance de la transparence et de l'effcacité de la performance de l'intégration réelle dans l'économie mondiale**, université de Tizi-Ouzou, Mai/Juin, 2003, pp: 06-07.

[10]- Humbert LESCA, Marie-Laurence et autres, **la veille stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales**, FACEF, Pesquisa, v 08, 2005, n 02, p: 97.

[11]– حسان بوبعاية، فعالية **نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهاد دكتوراه العلوم، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014، ص: 223.

[12]– نعيمة غلاب ومليكة زغيب، **واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية – دراسة ميدانية–**، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية،26/23 أفريل، 2012، ص: 162.

[13]– قوجيل نور العابدين، **دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة ومحيطها –دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغيس –أم البواقي–**، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة الإعلام والإتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011–2012، ص: 56.

[14]– محمد قادري، **أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية –دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري–**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، العدد 02، المركز الجامعي علي كافي، تندوف، 2019، ص ص: 45–46.

[15]– نصيرة علاوي، **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة موبيليس–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010–2011، ص: 87.

[16]- Hair et Al, **Multivaritr Data Analysis** , 5th Edition, New Jersey, Prentice-Hall,P :25, 2003.

نظام اليقظة الإستراتيجية كعامل إستراتيجي للارتقاء بالمؤسسة الاقتصادية

1- د.محمد لعريبي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، m.laribi@univ-dbkm.dz.

2- ط. د. حنان جلاب، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، الجزائر، h.djellab@univ-dbkm.dz.

ملخص:

استهدف البحث استكشاف فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية كعامل إستراتيجي لتطوير المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، ولتحقيقه قمنا بالاعتماد على استبيان مكون من 13 عبارة، تم توزيعه على عينة مكونة من 47 مفردة.

ولقد خلص البحث للعديد من النتائج تمحور أهمها في أن المؤسسة الاقتصادية واعية بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية كمدخل أساسي لتطورها، باعتبار أن الخطوة الحرجة لتبنيه تتعلق بغرسه كثقافة، وكذلك الاعتماد على نظام اليقظة الإستراتيجية بكل أنواعها يساعد على التكيف مع مفاجآت البيئة والتغيرات الطارئة بالإضافة إلى ضرورة تكوين الفاعلين على صيرورتها بغية تحقيق الدور الاستراتيجي له والارتقاء بالمؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: نظام اليقظة الإستراتيجية، الارتقاء، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

The research aimed to explore the effectiveness of the strategic awakening system for the development of the economic institution, and to achieve it we used a questionnaire consisting of 13 phrases, which were distributed to a sample of 47 individuals.

The research concluded results that the economic institution is aware of the importance of the awakening system as a strategic entry point for its development considering that the critical step for its adoption Related to its implantation as a culture, as well as relying on the awakening system, a strategy of all kinds, helps to adapt to environmental surprises and emergency changes, in addition to the need to train actors to become them in order to achieve its strategic role and upgrade the economic institution.

Keywords: Sustainable development, developed countries, underdeveloped countries.

مقدمة:

سرعة تغير المعطيات التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية جعلت المعلومات أكثر دورية، ديناميكية، حساسية وطلبا لتحقيق التفوق يتطلب امتلاك القادة العديد من المهارات تساعدهم لبلوغ

الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومواجهة الرهانات والتحديات التي تعصف بالمؤسسات الاقتصادية، برزت إلى الوجود مصطلحات ومفاهيم حديثة تتلاءم مع طبيعة العالم المعاصر الذي يتسم بالحركة والتطور السريع والمتجدد، ومن أهمها ظهور مصطلح نظام اليقظة الإستراتيجية كأحد أهم الأدوات وعوامل نجاعة لتوجيه المؤسسات الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، من أجل استشعار الفرص واغتنامها واكتشاف التهديدات وتجنبها، والتقاط كل ما يجد في بيئة الأعمال التي ينشطون، وبصفة عامة تسعى المؤسسات الاقتصادية في عالمنا الحالي للبقاء والتطور باعتماد على نظام اليقظة الإستراتيجية للتحكم فيّ بيئتها الداخليةّ وفيّ البيئةّ الخارجيةّ باعتباره أهم عنصر مولد للارتقاء بالمؤسسة الاقتصادية إلى المستوى المطلوب، وبناء على ذلك قمنا ببلورة الإشكالية التالية:

هل نظام اليقظة الإستراتيجية يعتبر كعامل إستراتيجي للارتقاء بالمؤسسة الاقتصادية ؟

ولتبسيط السؤال الجوهري اعتمدنا على مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد وعي لدى المؤسسة الاقتصادية بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية كمدخل أساسي لتطورها ؟
- هل يعتبر نظام اليقظة الإستراتيجية عملية متواصلة لتعزيز الرؤية التطويرية للمؤسسة للاقتصادية ؟
- هل من الضروري تكوين فاعلي على نظام اليقظة الإستراتيجية بفئاتهم المختلفة للوصول للهدف المطلوب ؟

كإجابة مبدئية على السؤال الجوهري قمنا بصياغة الفرضيات التالية على ضوء نتائج الدراسات السابقة:

- المؤسسة الاقتصادية واعية بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية كمدخل أساسي لتطورها.
- الاعتماد على نظام اليقظة الإستراتيجية يساعد على التكييف مع مفاجآت البيئة وتغيرات الطارئة على المؤسسة الاقتصادية.
- يعتبر تكوين فاعلي على نظام اليقظة الإستراتيجية إلزاميا بفئاتهم المختلفة.

1. طبيعة نظام اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر في أدبيات إدارة الأعمال، وفي المجالات التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، وعرف هذا المصطلح سجالا فكريا، بسبب تعدد مفاهيمه ودلالاته الأمر الذي أدى

إلى اختلاطه وتداخله مع مفاهيم قريبة المعنى، إلا أن جميعها تندرج في سياق معلوماتي يسمح للمؤسسة بمراقبة وتحليل أحداث البيئة بهدف الحصول على المعلومات ورصد أية إشارات تساعد على فهم أحداث البيئة بشكل استباقي.

1.1 تعريف نظام اليقظة الإستراتيجية:

تعرف على أنها نشاط مستمر ومتكرر في جزء كبير، تهدف إلى رصد نشاط المحيط التكنولوجي التنافسي والرصد الشامل والذكي لمحيط المؤسسة للاطلاع على المعلومات الواقعية والمعبرة من أجل التنبؤ بالتطورات في المستقبل (laurent, 2010, p. 02).

كما تُعرف على أنها رادار المؤسسة الاقتصادية والأداة التي تسمح بمسح البيئة والقيام بيقظة مستمرة، ورصد الإشارات التي من شأنها تحذير مسيري المؤسسة الاقتصادية بشكل مبكر وتزويدهم بالعناصر الضرورية لاتخاذ القرار المناسب (Humbert & Nicolas, 2011, p. 21).

2.1 أنواع نظام اليقظة الإستراتيجية:

يُدرج نظام اليقظة الإستراتيجية ضمن معظم اليقظات، فهي مفهوم عام يجمع العديد من الأنواع خاصة اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية...الخ، حيث لا يتوجب على المؤسسة اعتماد كل أنواع اليقظة بل يمكن اختيار واحدة أو مجموعة منها حسب ما يتماشى مع وضعيتها وتتمثل أهم أنواع اليقظة الإستراتيجية في ما يلي:

2.1. 1 اليقظة التجارية أو اليقظة التسويقية:

هي البحث، المعالجة والنشر للمعلومات المتعمقة بسوق المؤسسة، وإن هذا النوع من اليقظة تقوم على متابعة: تطورات السوق، سلوك المستهلك، المنافسين.

2.1. 2 اليقظة التنافسية:

هي البحث، المعالجة والنشر للمعلومة المتعلقة بمنافسي المؤسسة، بالتعمق في مراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، وتقوم بمتابعة إستراتيجية المنافسين وتعرف على البيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، من أجل الحصول على معلومة تسمح بالاختراق والسيطرة على السوق واكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء (قادري و طيب، 2017، صفحة 05).

2.1. 3 اليقظة التكنولوجية:

هي عملية البحث، المعالجة والنشر للمعلومات المتعمقة بالتطورات التكنولوجية، أو مع سمة المكتسبات العميقة أو التقنية، في الإنتاج وفي عملية التغليف، وكذلك اكتشاف كل الابتكارات المفيدة التي تضمن المساعدة

للتطورات التقنية الضرورية للمشروع في مواجهة المنافسة الدولية، كي تكون اليقظة التكنولوجية أكثر فعالية يجب وجود دعم قوي من طرف الإدارة العليا للمشروع وخاصة من طرف إدارة البحث والتطوير إضافة إلى ذلك يجب وجود فريق تحفيزي لليقظة التكنولوجية (Daniel, 2013, p. 18).

2.1. 4 اليقظة القانونية والاجتماعية:

وهي عملية البحث الجمع والمعالجة للمعلومات المتعمقة بالمحيط الكمي للمؤسسة الاقتصادية، القانون والتطورات السياسية، الاجتماعية والثقافية والتي تسمح بمراقبة التطورات الجنائية، المالية، الشروط المنظمة للسوق (ولد عابد و علواطي، 2017، صفحة 05).

2. مراحل نظام اليقظة الإستراتيجية:

ومن أجل تبني اليقظة الإستراتيجية يجب غرس اليقظة كثقافة في المؤسسة وتوعية الموارد البشرية بأهميتها، وتتمثل المراحل اليقظة الإستراتيجية في النقاط التالية:

1.2 الاستهداف:

استهداف اليقظة الإستراتيجية يتمثل في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة ومعرفة كيف يتم الوصول إليها، وتكمن الصعوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة والمناسبة، وهناك عدة طرق تمكّن المؤسسة الاقتصادية من معرفة هذه المعلومات المفيدة؛ وأشهرها الطريقة المقترحة من طرف فريق Lesca حيث تعمل هذه الوسيلة لمحاولة الإجابة على التساؤلات حول استهداف اليقظة الإستراتيجية، ومن خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الذي هو نتيجة لعملية الاستهداف وهو عبارة عن الوثائق التالية: جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين وقائمة الموضوعات؛ قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد بالبحث عن المعلومات؛ وقائمة مصادر المعلومات المرغوب في البحث عنها، ويتم استهداف المعلومات من قبل لجنة اليقظة الإستراتيجية بتحديد مجالات الاستهداف وتعقّب المعلومات والحرص على تحري الدقة والتعمق في استقبال الإشارات خاصة الضعيفة منها والتي تعتبر مدخلا مهم العملية التنبؤ (علوط و معين، 2018، صفحة 119).

2.2 جمع المعلومات:

باعتبار التعقب عملية مسبقة الايجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة الاقتصادية على معلومات اليقظة الإستراتيجية، فمن غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة

عن طريق الصدفة، بل من الضروري بذل مجهود إرادي استباقي من خلال اللجوء إلى البحث والتعقب عن هذه المعلومات، وبذلك يجدر بالمؤسسة الاقتصادية القيام بانتقاء منهجي للمعلومات وفق معايير محددة وواضحة، أي تجميع كل المعلومات المتحصل عليها بشكل متجانس من أجل تحليلها بالاعتماد على المعرفة الضمنية للفرد ثم الجماعة، وتدعيمهم بالتدريب وتمكينهم بالشكل الذّي يزيد من فعاليتهم ومن جودة المعلومات التي يحصلوها (تواري و موساوي، 2018، صفحة 137).

3.2 تحليل المعلومات:

بعد جمع المعلومات يتكون لنا قاعدة من المعلومات الخام، تأتي المرحلة التحليل والمعالجة، بهدف فرز المعلومات والإبقاء على الأساسية منها والتي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار، إذ يتم فيها التحقّق من المعلومات وفحصها بشكل دقيق حتى يمكن تمييز المعلومات المؤثرة وغير مهمة والاحتفاظ بمعلومات تكون مدخلات عملية التوقّع، في نهاية هذه المرحلة يتم تخزين المعلومات في ملفّات مفهرسة، وتوثيقها جيدا حتى يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الطّلب (ولد عابد و علواطي، 2017، صفحة 7).

4.2 نشر المعلومات:

هي عملية وضع المعلومات الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونون المسئولين العمليين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما يستوجب تلخيص أهم المعلومات ليتمّ نشرها والاستفادة من طالبيها في إطار التغذية العكسية والهدف من هذه المرحلة هو حوصلة أهداف اليقظة الإستراتيجية. وتجدر الإشارة إلى أنّ استخدام هذه المعلومات يتم بشكل فردي وجماعي ويتولّد عنه خلاصات تعتمد في تحديد مجالات جديدة لاستهدافها (قمان، 2014، صفحة 54).

3. الدور الاستراتيجي لنظام اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات للارتقاء بالمؤسسة الاقتصادية:

تتولى مهمة توفير المعلومة المناسبة في الوقت الملائم عناصر محددة، تتفاعل فيما بينها ومع محيطها، تسمى خلايا اليقظة، مهمتها الأساسية جمع، تحليل، توثيق ونشر معلومات اليقظة، وهذا بالاعتماد على أحدث تكنولوجيا المعلومات.

ويمكن توضيح الدور الاستراتيجي الذي تلعبه معلومات اليقظة في أنه يعتمد على: اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، فاليقظة تعتمد بشكل أساسي على المعلومات الإستراتيجية لذلك، ويعمل متخذ القرار من خلال رصد الأحداث بشكل استباقي واستقراء السلوكيات المحتملة على الكشف عن الفرص والتهديدات الممكنة، كما تساعد معلومات اليقظة متخذ القرار على استيعاب ما يحدث في المحيط من تحولات، وبالتالي إبراز الجانب الهجومي في كيفية اغتنام الفرص، والجانب الدفاعي من خلال الكشف عن التهديدات والمخاطر، ولا يتحقق هذا الدور بدون استشراف المستقبل والاستعداد المسبق، من أجل تبسيط الواقع واستحضار أغلب التوقعات الممكنة

التي يكونها في وصفة لبعض المعلومات الديناميكية، سواء تمت ملاحظتها أو محاكاتها، ومن ثم تأويلها عقليا، ووضع الفروض الممكنة مستقبلا، فقرار دخول سوق جديد، أو طرح منتج جديد، أو الانسحاب من قطاع معين لا يتم إلا على أساس جملة من الفرضيات يتم صياغتها من قبل بشكل مسبق.

كما تعتبر رؤية المستقبل بتوقعاته وتقديراته مسألة نسبية تثير الشكوك، وعند ظهور هذه الأخيرة نكون أمام حالة عدم اليقين، وكلما تعمقت الرؤية، وامتد التوقع في عمق الزمن من أجل استشراف المستقبل البعيد، إلا وقد زادت المواقف غموضا وتعقيدا، وارتفع عندئذ مؤشر الخطر وكل ذلك له انعكاسات على متخذ القرارات، لذا تعمل اليقظة الإستراتيجية على الرصد والمتابعة وإعطاء إشارات تنبيهيه عن أي خطر قادم أو فرصة مواتية ومنه يمكن تحديد أهمية الدور الاستراتيجي من خلال الإشارات السابقة، مقارنة بما أُنفق على عمليات الجمع المعالجة، الحفظ والاسترجاع، وبمقدار ما تساهم به في تخفيض نسبة عدم التأكد والغموض الذي قد يحيط بمتخذ القرار، خاصة في حالات الظروف والمواقف المعقدة (فالة، 2013، صفحة 150).

كما أن عميلة اتخاذ القرارات تحتاج إلى يقظة ونظام معلومات ذات صلة وثيقة بالقرار الاستراتيجي المطلوب اتخاذه والمتعلق بالارتقاء بالمؤسسة الاقتصادية فاليقظة بأنواعها التجارية التنافسية, التكنولوجية, القانونية تعتبر المادة الأولية التي تصنع منها القرارات وتظهر حاجة المدير إلى تلك المعلومات خاصة فيما يتعلق بالعوامل غير الخاضعة والتي يمكن أن يتحصل عليها المدير من خلال نظام المعلومات لجمع البيانات اللازمة غير العمليات الداخلية والبيئة الخارجية، وكما اشرنا سابقا لأنواع اليقظة فان كل مستوى من المستويات الإدارية يحتاج إلى نوع معين منها لمعلومات، حين يقوم بوظيفة محددة لتدعيم عملية اتخاذ القرارات لتحسين وتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية، كما أن هذه الأنواع من نظم المعلومات تدعم عملية اتخاذ قرار تطوير المؤسسة في كل مراحل بناء هذا القرار من أجل توفير قواعد البيانات التي تعتبر تأسيس لتدعيم عملة الاتصالات أو لأغراض متعددة (أبو قحف و حنفي، 2004، صفحة 40).

4. دراسة ميدانية حول دور الإستراتيجي لنظام اليقظة الإستراتيجية لتطوير المؤسسة الاقتصادية:

سنتطرق إلى تحديد منهجية الدراسة وأدواتها من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري في صورة تطبيقية بإجراء الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل ذلك قمنا بتصميم وإعداد استبيان، والذي يحتوي على ثلاثة محاور متعلقة عامة بالدور الإستراتيجي لنظام اليقظة الإستراتيجية لتطوير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ثم قمنا بتحليل الاستبيان باستخدام أساليب التحليل الإحصائي والاستعانة بالبرنامج الإحصائية[1](Spss Version 24).

1.4 منهجية الدراسة الميدانية:

سنقوم في هذا الجزء بوصف أفراد مجتمع الدراسة والعينات وكذلك وصف الإجراءات المعتمدة لإعداد أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات الأولية لإجراء المعالجة الإحصائية وتحليلها للوصول إلى نتائج تفي بالغرض.

1.4. 1 مجتمع وعينة الدراسة:

المجتمع المستهدف يتألف من متخذي القرارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وكان الهدف من اختيار هذا المجتمع الحصول على رؤى أصحاب الاختصاص لتحديد مدى تأثير نظام اليقظة الإستراتيجية في تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وقد اقتصر مجتمع الدراسة المستهدف على ولاية عين الدفلى وبعض الولايات الأخرى (الشلف، البليدة).

أما عينة الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع عدد 50 على الفئة المستهدفة، أمّا بخصوص الطريقة التي اعتمدنها لحصر حجم عينة الدراسة تمثلت في طريقة التسليم والاستلام المباشر هذا بالنسبة للاستبيان الورقي أمّا بالنسبة للاستبيان الإلكتروني قمنا بإرساله إلى عدد من المؤسسات الاقتصادية ببريدهم الإلكتروني. وفي الأخير تم استرجاع 47 استبيان بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة. الجدول رقم (1.1) يوضح الإحصاءات التالية:

الجدول رقم (1.1): العدد الإحصائي المتعلق باستمارة الاستبيان

	التسليم المباشر		البريد الإلكتروني		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الاستبيانات الموزعة	26	%100	24	%100	50	%100
الاستبيانات المسترجعة	26	%100	21	5,%87	47	%94
الاستبيانات الصالحة للتحليل	26	%100	21	5,%87	47	%94

المصدر: من إعداد الباحثين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1.1) أنّ العينة النهائية التي قمنا بجمعها من أجل تحليلها تتكون من 47 مفردة وهو ما يمثل نسبة 96% من مجتمع الدراسة المستهدف والمقدر بـ50 مفردة.

1.4. 2 الأدوات المستخدمة في التحليل الإحصائي:

تتمثل الأدوات التي اعتمدنا عليها في تحليل البيانات في برنامج (Excel) وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS VERSION 24) من أجل تفريغ بيانات الاستبيانات المجمعة ومعالجتها إحصائيا.

1.4. 3 تصميم الاستبيان واختبار درجة ثباته وصدقه:

اعتمدنا الاستبيان كنموذج للدراسة الميدانية إذ قمنا بتصميمه وكتابة تقديم الاستبيان والذي يحتوي على قسمين رئيسين وحتى يكون هناك ربط بين الإطار النظري والجانب التطبيقي بهدف الحصول على معلومات محصلة من المستجيبين، حيث القسم الأول يحتوي على المعلومات العامة عن عينة الدراسة بهدف التعرف على خصائصها (السن، المؤهل العلمي، الوظيفة أو المهنة وسنوات الخبرة)، أما القسم الثاني يتكون من 13 عبارة مقسمة على ثلاثة محاور حيث يحتوي المحور الأول على 05 عبارات أما المحور الثاني والثالث يحتوي كل منهما على أربع عبارات.

ومن أجل معرفة الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة، ومعرفة مدى توافق عبارات الاتجاه العام لإجاباتهم وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء ولتوازن درجاته ويكون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2.1): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشد
الوزن	01	02	03	04	05
المتوسط المرجح	179,0 -	8, 1–2,59	3,39-2,6	4, - 34,19	2,5 – 4

المصدر: (الصيرقي، 2006، صفحة 115).

بعد تصميم الاستبيان والقيام بتوزيعه تم استلام الاستبيانات الملائمة للتحليل والمقدرة بـ47 استمارة استبيان قمنا باختبار درجة ثبات وقياس صدق الاستبيان للتأكد من صلاحية بياناته من أجل تحليلها باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS VERSION 24). فالثبات يشير إلى أنّ النتائج المحصلة ثابتة ومستقرة، أمّا فيما يخص الصدق يعني قدرة الاستبيان على قياس ما وضع لقياسه (الضامن، 2007، الصفحات 110– 193)، ونستخدم لقياس الثبات معامل ألفا كرونباك وجذر معامل ألفا كرونباك هو مقياس الصدق.

الجدول رقم (3.1): معامل ألفا كرونباك للاستبيان كوحدة واحدة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,829	31

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (3.1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباك المتعلق بالاستبيان كوحدة واحدة تقدر بـ0,829 وهي مرتفعة جدا وقريبة من الواحد بمعنى بيانات الاستبيان ثابتة ويمكن تحليلها وجذر معامل ألفا كرونباك تقدر قيمته بـ0,91 وهي قريبة من الواحد وهذا يدل على أنّ بيانات الاستبيان صادقة.

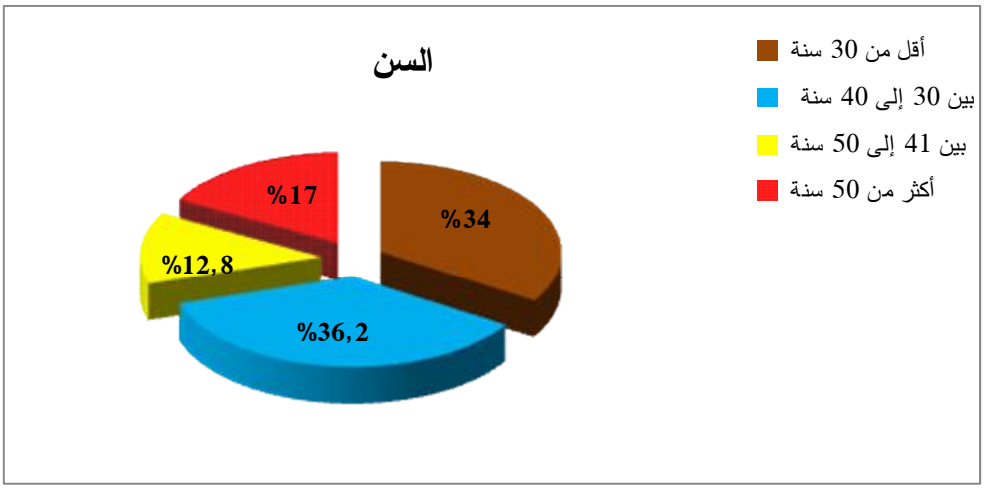
2.4 عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة:

في هذا الجزء سنقوم بعرض وتحليل النتائج الخاصة بالمعلومات العامة عن عينة الدراسة عن طريق أشكال توضيحية لإبراز خصائصها بغرض معرفة طبيعة ونوع البيانات المحصلة.

1 .2.4 السن:

عينة الدراسة 34 % من سنهم أقل من 30 سنة وهي نسبة كبيرة وهذا بسب أن كل العمال الذين يترقون إلى رئيس مصلحة يجب توفر فيهم الخبرة المنهية، بينما 36,2% يتراوح سنهم بين 30 إلى40 سنة وهي الفئة العمرية السائدة وهذا راجع لشرط الخبرة من أجل تقلد منصب مدير في أغلب المؤسسات الاقتصادية، وما نسبته 12,8% يتراوح سنهم من 41 إلى 50 سنة، حيث لم تتجاوز نسبة 17% من أفرد العينة البالغ سنهم من 50 سنة فأكثر. وهذه النتائج موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1): تمثيل عينة الدراسة الخاصة بمؤشر السن

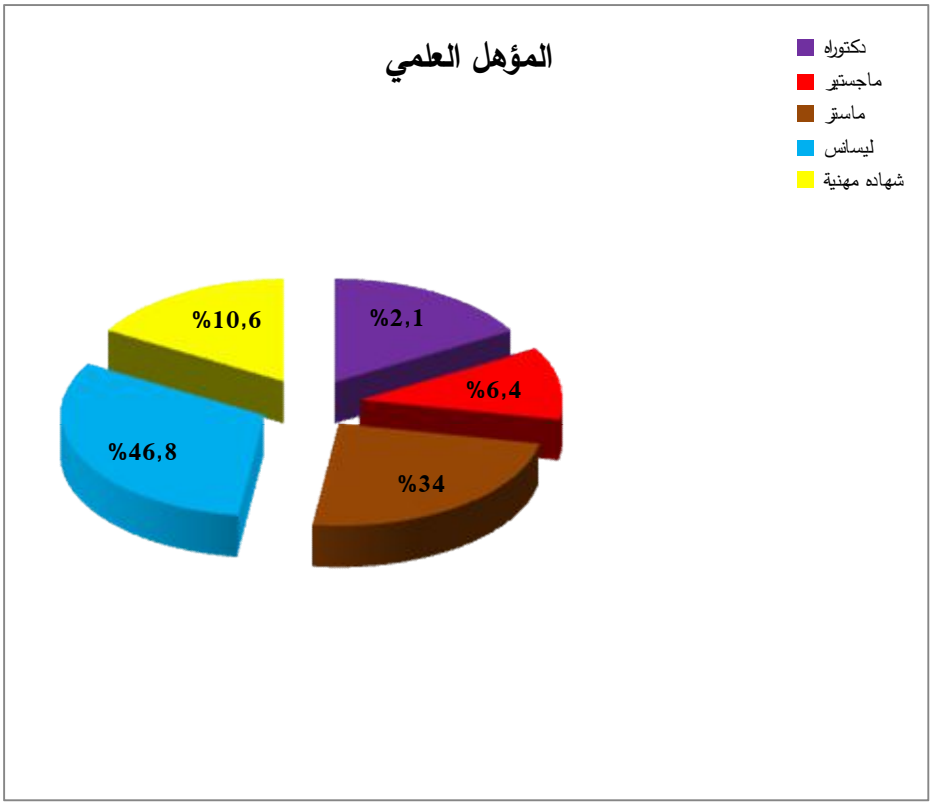


المصدر:من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS وبرنامجExcel.

2.4. 2 المؤهل العلمي:

نلاحظ أنّ نسبة2,1 % و10,6% من رئيس مصلحة حائزين على شهادة الدكتوراه وكذلك على الشهادة المهنية وهذا راجع لفارق السن الذي يعني أن نسبة منهم تابع تعليهم وفق نموذج التعليم القديم ونسبة أخري وفق نموذج التعليم الجديد، أمّا نسبة نائب مدير الحائزين على شهادة ليسانس تقدر بـ 46,8%، بينما نسبة منهم حائز على شهادة ماجستير هم رئيس مصلحة 10,6 % ومن 34% مدير عام ونائب مدير الحاصلين على شهادة ماستر، هذا يعني بأنّ أغلب أفراد العينة مؤهلين بدرجة كافية مما يزيد من موثوقية البيانات المجمعة. وهذه النتائج موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.1): تمثيل عينة الدراسة الخاصة بمؤشر المؤهل العلمي

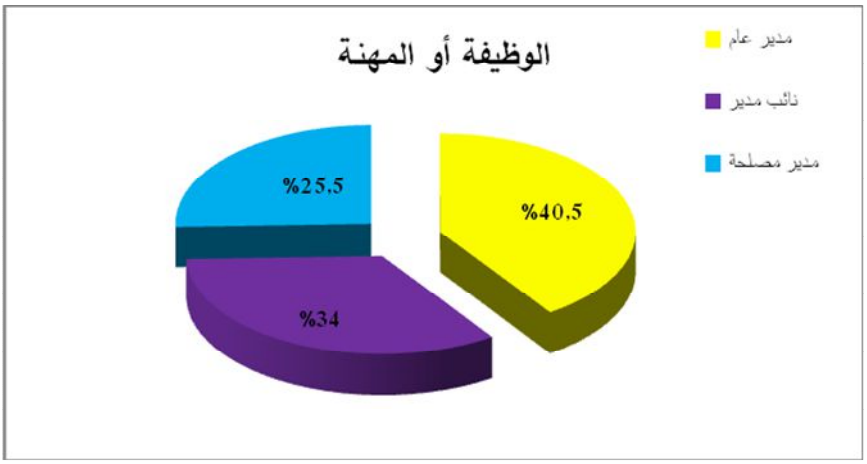


المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS وبرنامجExcel.

2.4. 3 الوظيفة أو المهنة:

أغلب أفراد عينة الدراسة مدير عام بنسبة 40,5 %، وكانت نسبة 34% من نائب مدير وأخيرا أقل نسبة 25,5% من رئيس مصلحة، وهذه النسب كنتيجة منطقية للأخذ بآراء الفئة الأعلى لأن القرار النهائي يوعد إليها. وهذه النتائج موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3.1): تمثيل عينة الدراسة الخاصة بمؤشر الوظيفة أو المهنة

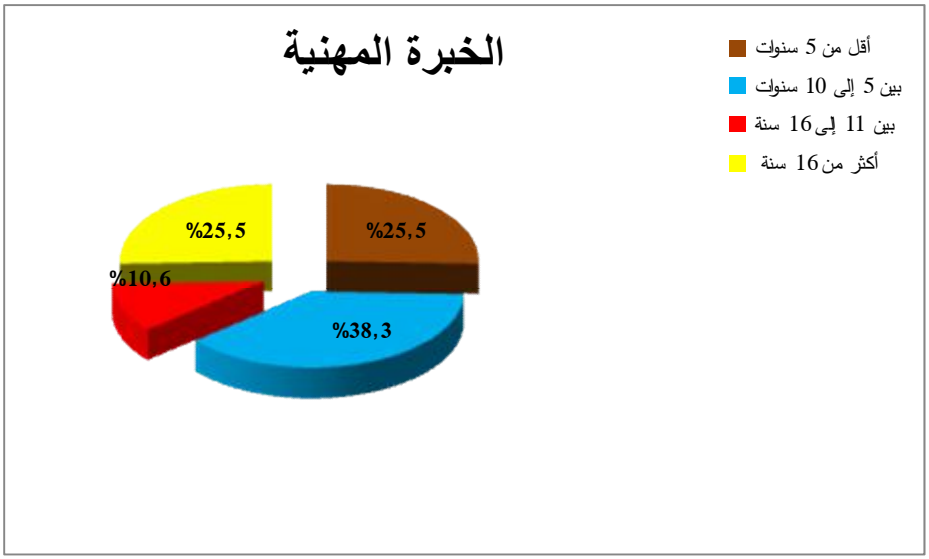


المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج Excel.

2.4. 4 الخبرة المهنية:

نلاحظ رئيس مصلحة لديه سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 25,5%، أمّا عدد سنوات الخبرة بين 11 إلى 16 سنة تمثل أقل نسبة 10,6 %، ونلاحظ أيضا أنّ عدد سنوات الخبرة المهنية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 16 سنة خبرة مهنية بنسبة (38,3 %و25.5%) على الترتيب يمثلان خبرة مهنية كافية للإجابة على الاستبيان بدقة حيث أنّه كلما قلت خبرة فئة المستهدفة ضعفت الكفاءات والمهارات بعكس الفئة التي خبرتها أكثر تؤدي إلى زيادتهما. وهذه النتائج موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (4.1): تمثيل عينة الدراسة الخاصة بمؤشر سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS وبرنامجExcel.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء سنقوم بتحويل كل محور لبعد إحصائي واحد بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة واحدة تمثل المحور، ثم اختبار الفرضيات باستخدام اختبار –T– للعينة الواحدة بهدف اكتشاف وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية لمتوسط المجتمع الذي خيرت منه عينة الدراسة بمقارنته بقيمة ثابتة ومن أجل ذلك تم اختيار المتوسط الحسابي الافتراضي (Valeur de Test =3)، ويتضمن الجدول الآتي نتائج اختبار –T– للعينة الواحدة الخاصة بفرضيات الدراسة.

الجدول رقم (4.1): اختبار –T– الخاصة بكل فرضية من فرضيات الدراسة.

	Valeur de Test = 3					
	t	ddl	Sig. Bilatéral	Différence Moyenne	Intervalle de Confiance de la Différence à 95%	
					Inférieur	Supérieur
المحور الأول	-11,071	95	,0000	,708330-	,83540-	,58130-
المحور الثاني	-7,830	95	0,000	-0,54375	-0,6816	-0,4059
المحور الثالث	-5,426	95	0,000	-0,41875	-0,5720	-0,2655

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.

اختبار الفرضية الأولى:

توجهت المؤسسة الاقتصادية لتبني نظام اليقظة الإستراتيجية يفرض عليها في البداية إدراك مدى فعاليته في تطوير أدائها، وتكون الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H0): المؤسسة الاقتصادية غير واعية بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية كمدخل أساسي لتطورها؛
- الفرضية البديلة (H1): المؤسسة الاقتصادية واعية بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية كمدخل أساسي لتطورها.

اختبار الفرضية الثانية:

ممارسة المؤسسة الاقتصادية لوظائفها مختلفة بالاعتماد على نظام اليقظة الإستراتيجية قد يساعدها للتكيف مع الظروف المؤثرة عليها، وتكون الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H0): الاعتماد على نظام اليقظة الإستراتيجية لا يساعد على التكييف مع مفاجآت البيئة والتغيرات الطارئة على المؤسسة الاقتصادية ؛
- الفرضية البديلة (H1): الاعتماد على نظام اليقظة الإستراتيجية يساعد على التكييف مع مفاجآت البيئة والتغيرات الطارئة على المؤسسة الاقتصادية.

اختبار الفرضية الثالثة:

في حالة اعتماد المؤسسة الاقتصادية على نظام اليقظة الإستراتيجية ينبغي عليها التفكير في تكوين الموارد البشرية من عدمه للاستغلال الأمثل لهذا النظام، وتكون الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H0): ليس إلزامي تكوين فاعلي على نظام اليقظة الإستراتيجية بفئاتهم المختلفة؛
- الفرضية البديلة (H1): يعتبر تكوين فاعلي على نظام اليقظة الإستراتيجية إلزاميا بفئاتهم المختلفة.

من خلال الجدول السابق رقم (4.1) يوضح لنا أنّ $Sig\ (\alpha) \leq 0,05$ وتقدر بـ0,00 وهذا يدل على وجود فرق ذو دلالة إحصائية، بناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بالنسبة لكل الفرضيات الثلاثة للدراسة المعبرة على أن المؤسسة الاقتصادية واعية بنظام اليقظة الإستراتيجية من خلال إدراك مدى فعاليته في تطوير أدائها هذا بالنسبة للفرضية الأولى، أما الفرضية الثانية أن المؤسسة الاقتصادية تمارس وظائفها مختلفة بالاعتماد على نظام اليقظة الإستراتيجية للتكيف مع الظروف ومفاجآت البيئة والتغيرات الطارئة المؤثرة عليها، وكذلك الفرضية الثالثة جاء فيها إلزامية تكوين فاعلين على نظام اليقظة الإستراتيجية بفئاتهم المختلفة.

كما تسمح النتائج المتحصل عليها بتعميم النتيجة المتعلقة بالمحور الأول والمحور الثاني بالإضافة إلى نتيجة المحور الثالث على مجتمع الدراسة، ممّا يعني أنّ النتائج المتوصل إليها تعكس الواقع بنسبة 100%.

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية كعامل الإستراتيجي لتطوير المؤسسة الاقتصادية في الجزائر لتحقيق هذا الهدف قمنا بمعالجة موضوع الإشكالية بصياغة ثلاث فرضيات بالاعتماد على الجانب النظري وللتأكد من صحتها قمنا بإجراء اختبار لهذه الفرضيات، كما توصلنا لعدة نتائج هي:

– المؤسسة الاقتصادية واعية بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية كمدخل أساسي لتطورها، باعتبار أن الخطوة الحرجة لتبنيه يتعلق بغرس نظام اليقظة كثقافة في المؤسسة الاقتصادية وتحسيس الموارد البشرية بأهميتها؛

– اعتماد على نظام اليقظة الإستراتيجية بكل أنواعها نبدؤها باليقظة التنافسية التي تهتم بمراقبة منافسي المؤسسة الاقتصادية الحالين والمستقبلين، في حين تعتني اليقظة التكنولوجية بالتطورات التي تحدث في التكنولوجيات المتعلقة بالتقنيات، التصميمات وبراءات الاختراع، أما اليقظة التجارية فتختص بموردي وزبائن المؤسسة الاقتصادية، وتهتم كذلك باليقظة القانونية والتي تسمح للمؤسسة عمل وفق الأطر القانونية معمول بها، يساعد على التكييف مع مفاجآت البيئة وتغيرات الطارئة على المؤسسة الاقتصادية؛

– يعتبر تكوين فاعلي على صيرورة نظام اليقظة الإستراتيجية إلزاميا بفئاتهم المختلفة القائمة على هذا النظام من أجل تحقيق الدور الاستراتيجي له.

الإحالات والهوامش:

1-Statistical Package for the Social Sciences

قائمة المراجع:

1. Hermel laurent .(2010) .maitriser et pratique la Veille strategique .Paris : AFNOR.
2. LESCA Humbert ،LESCA Nicolas .(2011) .Les Signaux Faibles et la Veille Anticipative pour les Décideurs:Méthodes et Applications .Paris :LAVOISIER.
3. Rouch Daniel .(2013) .la veille technologique et l'intelligence economique .press un versitaire.(02) 05 .
4. اليمين فالة. (2013). اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. الجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. أنيسة قمان. (2014). محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات. الجزائر، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
6. سهام تواري، و سارة موساوي. (2018). التموضع الاستراتيجي: نتيجة العلاقة الاعتيادية بين مقاربة اليقظة الاستراتيجية والمقاربة الاستراتيجية. إيليزا للبحوث والدراسات (03).
7. عبد السلام أبو قحف، وعبد الغفار حنفي. (2004). أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال . الدار الجامعية للنشر.
8. عمر ولد عابد، ولمين علواطي. (2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية (17).
9. فتيحة علوط، وأمين السيد معين. (2018). اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية (07).
10. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2006). البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين. عمان: دار وائل للنشر.
11. محمد قادري، وسعيدة طيب. (2017). اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. اقتصاديات الأعمال والتجارة (03).
12. منذر الضامن. (2007). أساسيات البحث العملي. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

اليقظة كمحرك لنظام الاستخبارات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

VIGILANCE AS THE DRIVER OF THE MARKETING INTELLIGENCE SYSTEM IN ALGERIAN SMEs

1- د.جيلالي شفيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، البليدة02، الجزائر.
2- عوينة فاطمة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، البليدة02، الجزائر.
3- د.فكارشة سفيان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، البليدة02، الجزائر.

ملخص:

نهدف من خلال دراستنا إلى تحليل العلاقة بين اليقظة ونظام الاستخبارات التسويقية، وواقع تبني هذه الأخيرة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تطرقنا إلى مفهوم نظام الاستخبارات التسويقية باعتباره أداة مهمة للحصول على المعلومات وخلق التميز للمؤسسات، وإلى مفهوم اليقظة باعتبارها أداة للتوقع بهدف خلق فرص، ولتعميق هذه الدراسة أكثر اخترنا عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدراستها من خلال استبانة، توصلنا من خلالها إلى وجود علاقة تربط اليقظة بنظام الاستخبارات التسويقية يدفع المؤسسة لتبني هذه الأخيرة واعتماده كأداة مساعدة على اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: اليقظة، نظام الاستخبارات التسويقية، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

Abstract:

Through our study, we aim to analyse the relationship between vigilance and the marketing intelligence system, and the reality of its adoption by SMEs. For that we talked about the concept of marketing intelligence system as an important tool for obtaining information and creating excellence for institutions, and the concept of vigilance as a tool for expectation in order to create opportunities. To further deepen this study, we selected a sample of small and medium enterprises to study through a questionnaire, so we have reached a relationship between vigilance and marketing intelligence system that drives the organization to adopt is system as a tool for making decision.

Keywords: Vigilance, marketing intelligence system, small and medium enterprises.

مقدمة:

إن نظام الاستخبارات التسويقية يهدف أساسا لخدمة الأنشطة التسويقية أو المزيج التسويقي وترشيده، ومن ثم فإنه يساعد على معالجة المشاكل والموضوعات التسويقية المختلفة عن طريق البحث المتخصص المنظم والمستمر وبما يعمل على رفع كفاءة التسويق وكفاءة الأنشطة التسويقية المختلفة، وحتى تتمكن أي مؤسسة من تطوير نظام استخبارات تسويقية كفؤ لا بد من توفير البنية التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة، وبذلك ظهرت الاستخبارات التسويقية كنظام متخصص له من المبادئ والقواعد والإجراءات التي تحكم

وتنظم سير عمله. إلا أن توفير تلك المتطلبات والالتزام بتلك الإجراءات لوحدها قد يكون غير كاف لاستغلال النظام بشكل فعال والرفع من جودة مخرجاته، إذ أن نظام الاستخبارات التسويقية يعتمد على مجموعة من الوسائل والأدوات والطرق التي تستعمل في تشغيله ومعالجة معلوماته.

ترتكز أغلب الدراسات التي تناول موضوع نظام الاستخبارات التسويقية على عرضه في إطار نظريات ومداخل مختلفة، ويرجع ذلك لما للموضوع من جوانب متعددة وعناصر كثيرة ومتشابكة، ولذلك اتجه فكرنا إلى محاولة الجمع بين الأفكار والمفاهيم التي نراها لازمة لتقديم الموضوع في شكل يسهم في بناء الإطار الشامل لموضوع بحثنا، وعلى أسس متوازنة، لأجل ذلك خصصنا هذا العمل لعرض أحد أهم المتطلبات اللازمة لوضع هذا النظام حيز التنفيذ في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأخص لما لها من خصائص تسييريه ألا وهو اليقظة كأهم عنصر يعتمد عليه نظام الاستخبارات التسويقية.

ولهذا كانت دراستنا من أجل الاجابة على هذا التساؤل: **كيف يمكن لليقظة أن تساهم في تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنظام الاستخبارات التسويقية.**

والتي يندرج تحتها الأسئلة التالية:

- هل يوجد وعي وإدراك لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنظام الاستخبارات التسويقية ؟
- ما هو واقع تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنظام الاستخبارات التسويقية؟
- إلى أي مدى تعتمد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على اليقظة في انجاز أنشطتها اليومية؟

وقد تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في تطبيق اليقظة في المؤسسات محل الدراسة باختلاف مجال نشاطها"

الفرضية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة وامتلاك نظام الاستخبارات التسويقية في المؤسسات محل الدراسة ؟"

1. مفهوم وخصائص نظام الاستخبارات التسويقية:

يمكن اعتبار الاستخبارات في مفهومها العام بأنها: "القدرة على التفكير والتحليل وحل المشاكل في ظل ظروف ووضعيات معقدة"(massé & al, 2006/3)، أما في مجال دراستنا فيكاد يتفق أغلب الكتاب على أن نظام الاستخبارات التسويقية يعد الوسيلة الأساس التي تمكن الإدارة التسويقية من الاتصال الدائم والمنتظم بالأحداث الجارية في ظروف السوق والظروف البيئية بصفة عامة، وقد عرفه "كوتلر" على أنه: "مجموعة من الوسائل التي تسمح للمسيرين بالاطلاع الدائم والمعرفة المستمرة بالتطورات الحاصلة في البيئة التسويقية" (kotler & koller)، فمصطلح الاستخبارات التسويقية يشير إلى "الحقائق الخاصة أو الإجابات على الأسئلة

المحددة والمتعلقة بالأحداث الحاصلة في بيئة المؤسسة لتحديد الفرص التي توفرها لاستغلالها في تحسين تنافسيتها والتهديدات التي تواجه تلك المؤسسة للمساعدة على التحكم فيها"(mesguich, 2008/1) ، "فالنقطة الجوهرية في هذا النظام هي الحصول على الاستخبارات بطريقة نظامية وتحليلها من قبل كفاءات بشرية متخصصة وإيصالها إلى الإدارات المستفيدة منها"(alexandre-leclair, 2001). وبهذا الصدد نجد أن "دوننك" يرى أن نظام الاستخبارات التسويقية عبارة عن "مجموعة من الإجراءات المتكاملة والمصممة في كل أرجاء المؤسسة والتي تهدف إلى توليد وتقويم ونشر وحماية وإدارة المعلومات التسويقية"(العجارمة و آل فرج الطائي، 2002)، مع ضرورة الإشارة إلى أن تلك الإجراءات تتم في إطار مشروع مع ضرورة ضمان الحماية والأمن للرصيد المعلوماتي للمؤسسة بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنة، لأجل ذلك نجد أن نظام الاستخبارات التسويقية قد عرف كذلك بأنه "العملية التي تستخدم الوسائل الأخلاقية المشروعة لكشف وتطوير وتسليم المعلومات الاستخباراتية المطلوبة من متخذي القرار في الوقت المناسب لجعل مؤسستهم أكثر تنافسية ودعم القرارات الاستراتيجية"(طالب و آخرون، 2009)، فالملاحظ أن هذا التعريف يركز على الجانب الأخلاقي والقانوني لنظام الاستخبارات التسويقية تمييزا عن بعض عمليات التجسس غير الأخلاقية والتي قد تستخدم بالأخص عند جمع المعلومات التي تخص المنافسين، فضلا عن تركيزه على الهدف الرئيسي لذلك النظام كعنصر داعم لاتخاذ القرار و الرفع من تنافسية المؤسسة.

وعليه بناء على ما تقدم يمكن تعريف نظام الاستخبارات التسويقية بأنه مجموعة منسقة ونظامية ومنهجية من الإجراءات المتكاملة والمشروعة والتي تتطلب التفاعل المستمر مع البيئة التسويقية والمراقبة المتواصلة للأحداث بهدف جمع المعلومات المفيدة وتحليلها وحمايتها وتسليمها لمتخذي القرار في المؤسسة من أجل مواجهة تلك الأحداث والتغيرات دعما للأهداف العامة للمؤسسة.

ونظام الاستخبارات التسويقية يعمل على جمع المعلومات من مصادر موثوقة ويعمل على توفير خلفية شاملة للمساعدة على اتخاذ القرارات في المؤسسة وذلك بالسعي نحو الإجابة على الأسئلة التالية والتي تمثل كملخص للمهام الأساسية لذلك النظام، والتي يمكن إيجازها كما يلي (making sense of market intellegence, 2009):

-ما هي المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار لأداء عمله؟

- ما هي المعلومات التي يريد متخذ القرار معرفتها؟

-ما هي القرارات التي يمكن أن تتخذ بالاعتماد على المعلومات التي تم توفيرها وهل يمكن الوثوق فيها؟

- هل يمكن لمتخذ القرار أن يتحمل نتيجة عدم معرفته بالمعطيات الكاملة عن الموضوع محل القرار؟

يتضح مما سبق أن نظام الاستخبارات التسويقية يمتاز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن تحديدها بالآتي:

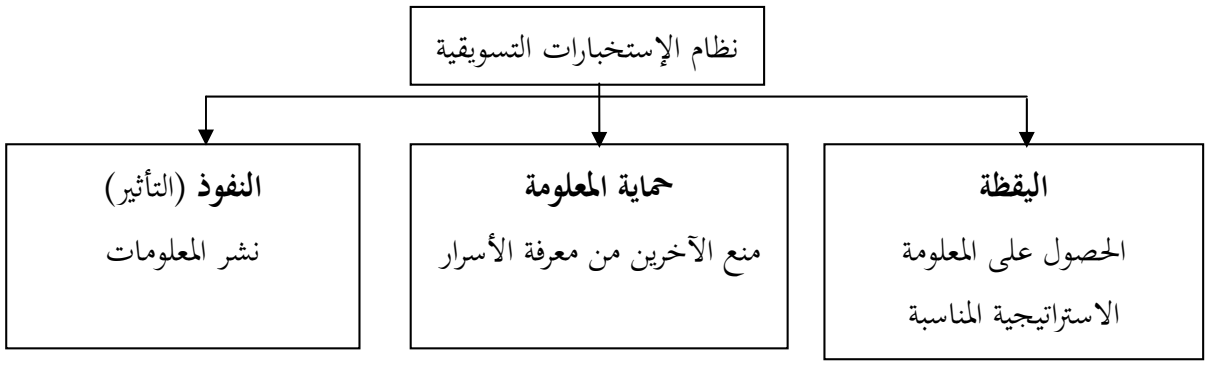
-لا يمكن اعتبار الاستخبارات التسويقية كوظيفة موازية لباقي الوظائف في المؤسسة، وإنما يمثل تعبير عن سياسة منتهجة من قبل مسؤولي المؤسسة وكثقافة متبناة من قبل كل الفاعلين داخلها في مختلف المستويات، وهو كنظام يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات والموارد من مكونات مادية وبرمجيات إضافة إلى العنصر البشري، الذي يعد المورد الأهم لنظام الاستخبارات التسويقية بما يقدمه من مهارات عالية في جمع وتحليل المعلومات.

- يعد نظام الاستخبارات التسويقية من أنظمة المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة لأنه يزود الإدارة بالمعلومات الاستخباراتية الحيوية التي تمثل معلومات استراتيجية تساعدها على مواجهة الأخطار والتحولات البيئية(طالب و آخرون، 2009).

- إن وجود نظام الاستخبارات التسويقية ليس هدفا من أهداف المؤسسة بقدر ما هو عبارة عن مجموعة من الوسائل المستعملة في تحقيق الأهداف، فباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا مباشرة على المحيط، فهدفها الأول هو البقاء، وبالتالي وجودها المستديم في الأسواق، هذا البقاء مرتبط بالتنافس الشديد كالاستعداد للحفاظ وتقوية موقعها في السوق(بهدي، 2005/2004)، فوجود نظام الاستخبارات التسويقية يساعد المؤسسة على التحسين المستمر لتنافسيتها وعلى وضع سياسة إبداع بصفة مستمرة سواء بالنسبة للمنتجات التي تقدمها أو إبداع في الإجراءات المنتهجة في أداء النشاط اليومي.

-إن دور نظام الاستخبارات التسويقية لا ينحصر في معرفة شيء ما أو حماية ما يعرف بل يتطلب أيضا القدرة على التأثير بدفع فاعلين آخرين إلى تبني معايير معينة أو القيام بسلوكيات تخدم الأهداف المسطرة دون اللجوء إلى الإرغام أو الإغراء، أو بتعبير آخر فهو يمثل تفاعل ثلاث وظائف معلوماتية تتمثل في: اليقظة، الحماية والتأثير(larivet & brouard, 2007/4)،مثلما يمكن إبرازه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1):متطلبات نظام الاستخبارات التسويقية.



المصدر(بتصرف): عبد الرزاق سعيد بلعباس، **التمويل الإسلامي من المنظور الجيو اقتصادي**، حوار الأربعاء (2010/2009)،الطبعة الأولى، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة،2011،ص505.

اليقظة: مفهومها، أشكالها ومجالها.

تعد اليقظة بمثابة التطبيق العملي لنشاط الاستخبارات التسويقية، إذ أن لها ارتباط وثيق مع دورة الاستخبارات في كل مرحلة من مراحلها وبالأخص في مرحلة البحث عن المعلومات، فلا يمكن الحديث عن نظام الاستخبارات التسويقية في المؤسسة دون الحديث عن اليقظة وتقنياتها.

1.2. مفهوم اليقظة.

اليقظة كلمة تستعمل للإشارة إلى الرغبة للاستمرار في حالة من الوعي لحراسة ومراقبة شيء ما والحفاظ عليه. أما في مجال الأعمال فهي تشير إلى الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية(bergeron, 1995).

وعليه يمكن تعريف اليقظة بأنها العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل المخاطر وعدم التأكد بصفة عامة (janissek & al, 2006/2)، فاليقظة يمكن تشبيهها برادار السفينة كونها تساعد على استباق الأحداث ومواجهتها قبل فوات الأوان، أي أن اليقظة عبارة عن عملية معلوماتية تبحث المؤسسة بواسطتها على توقع إشارات الإنذار بهدف خلق فرص السوق وتقليص الأخطار المرتبطة بعدم التأكد(ayachi, 2007/2).

ويمكن لليقظة أن تتخذ ثلاث أشكال رئيسة في المؤسسة هي(lendrevie & al):

-اليقظة السلبية أو مستوى المسح*: تمثل أولى مستويات اليقظة وتكمن مهمتها في تتبع متغيرات بيئة المؤسسة دون تحديد مؤشرات معينة تبحث عنها في هذه الحالة تكون البيانات المجمعة ذات قيمة مضافة ضعيفة بسبب التركيز على المعلومات المنشورة سابقا أو المعلومات البيضاء، وتتعلق بمجمل وظائف المؤسسة ولا ترتبط بأهداف محددة مسبقا، فالمؤسسة يمكن أن تجد نفسها غارقة في كم من التفاصيل التي قد تشكل خطر يحد من قدرتها على اتخاذ القرارات الجيدة. مما يدفعها إلى البحث عن أساليب أخرى لتسيير المعلومة.

-اليقظة النشطة أو مستوى المراقبة والتحذير**: في هذا المستوى تكون اليقظة نشطة حيث تصبح مهمتها فتح منافذ لملاحظة البيئة والبحث عن معلومات جد دقيقة ومحددة. وهذا النوع يعتمد على مصادر المعلومات الرمادية وعلى تطوير ردة الفعل الاتصالية للموظفين في مجال مصادر المعلومات، وقد يتم الاستعانة هذه الحالة بلوحات قيادة تسمح بإرسال إشارات إنذار عند رصد بعض نقاط الخلل في بيئة المؤسسة.

-اليقظة الهجومية أو مستوى التأثير*: المستوى الثالث يتوافق مع ممارسات جد محددة لليقظة وفق أساليب هجومية تصل إلى حدود التجسس لكن دون تعديها، كأن يقوم أحد موظفي المؤسسة بتقديم نفسه كزبون يسعى

*Veille passive ou scanning (balayage).
**Veille active ou monitoring (alerter).
*Veille offensive (influence).

للتعامل مع المنافس المباشر بهدف تقييم جودة الخدمات المقدمة من طرف تلك المؤسسات. وترتكز اليقظة الهجومية على مسار تقييمي مستمر لعناصر البيئة الخارجية بهدف تبني معارف جديدة وتطبيقها في المؤسسة، أو السعي نحو إقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى بهدف التأثير في متغيرات البيئة وتعديلها لصالح المؤسسة، أي مساعدة المؤسسة على التحول من ردة الفعل إلى الفعل أي من التفاعل مع الأحداث والمتغيرات إلى استباق الأحداث.

2.2. أنواع اليقظة ومجالاتها:

تنوعت مجالات استعمال اليقظة منذ بدأ استخدامها في المؤسسات، فاليوم يمكن التفرقة بين أنواع متعددة والتي تختلف في المضمون والأهداف، كما تختلف بحسب المعلومات المراد جمعها وإن تقاطعت في بعض الأحيان، حيث أدت كثرة متغيرات البيئة الخارجية وتعقد العلاقة بين متغيراتها على ظهور أنواع عديدة. وبصفة عامة تقترح الأدبيات مقاربتين لتصنيف اليقظة: المقاربة الفرنسية والأمريكية(delbès, 1995).

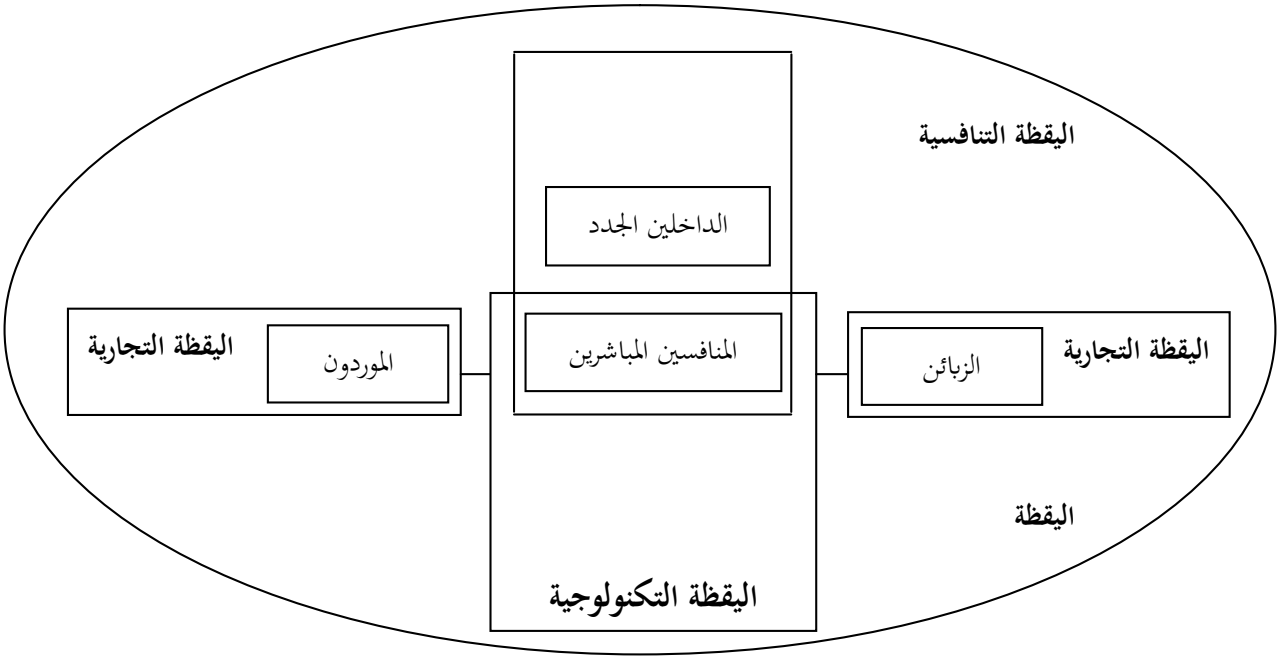
تقوم المقاربة الفرنسية بتجميع الأنواع المختلفة لليقظة ضمن ثلاث أصناف رئيسية هي:

– اليقظة التكنولوجية.–اليقظة ذات الطابع الاقتصادي والتجاري والتنافسي.– ثم اليقظة الاجتماعية، الثقافية والسياسية.

أما المقاربة الأمريكية والمستمدة من تحليل القوى التنافسية لبورتر، فهي تميز بين أربع أنواع هي:

- اليقظة التنافسية (المنافسين المباشرين والداخلين الجدد).
- اليقظة التجارية (الزبائن والموردين).
- اليقظة التكنولوجية (المنتجات البديلة والمنافسة).
- اليقظة البيئية (باقي المتغيرات البيئية).

الشكل رقم (3–28): الأنواع الأربعة لليقظة وفق القوى الخمسة لبورتر



المصدر : Martinet .B et Ribault.JM**, La veille Technologique, Concurrentielle et commerciales : source ,méthodologie, organisation**, Ed : d'organisation, Paris,1989, p : 101.

الملاحظ من الشكل السابق أن كل نوع من أنواع اليقظة يهتم بمتغير من متغيرات البيئة التنافسية التي حددها بورتر، ويمكن شرح مضمون كل نوع من الأنواع المحددة في الشكل باختصار عبر ما يلي:

أولا: اليقظة التجارية:

يهتم هذا النوع من اليقظة عموما بالزبائن ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجاتهم على المدى الطويل وكذا بتطور العلاقة التي تجمعهم وإياها، وعند جمع المعلومات عن الزبائن يجب التركيز على درجة رضاهم على المنتج المقدم وسلوك الشراء لديهم إضافة إلى مدى ولائهم لعلامة المؤسسة، وكذلك وجود زبائن جدد ومدى فعالية الوسائل المستعملة لجلبهم وكسب ثقتهم(chalus-sauvannet, 2007/3).

كما تعنى اليقظة التجارية بالموردين فالمؤسسة بحاجة إلى المتابعة المستمرة لعروض الموردين للمفاضلة بينها ومعرفة تطور منتجاتهم ونوعيتها ومزاياها ووضعيتهم المالية، والتعرف على الموردين الجدد ومنتجاتهم، والاستفادة من خدمات ما بعد البيع والضمانات المعروضة من قبلهم والسعي لتطوير العلاقة معهم(الجيالي، 2011).

ثانيا: اليقظة التكنولوجية:

تهتم اليقظة التكنولوجية بكشف التطورات الحالية والمستقبلية للمنتجات والعمليات الخاصة بالمؤسسة ومنافسيها والموردين والشركاء(balmisse G. , 2000)، فهي تشير إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة والإجراءات المتّخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهم المؤسسة حاليا ومستقبلا .(pateyrone, la vielle stratégique, 1998)

وتهتم اليقظة في هذا المجال برصد كل التطورات التكنولوجية التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة والمتمثلة في:

-تكنولوجيا المنتج: وتضم كل الأجزاء التي يمكن إضافتها للمنتج لتطويره وتطوير أدائه.

-تكنولوجيا العمليات(الإجراءات): تخص كل التطورات التي يمكن استغلالها لتصميم وصناعة منتجات المؤسسة.

-تكنولوجيا التنظيم: تضمن زيادة التنسيق بين الأعمال المنجزة داخل المؤسسة والعمل على إدماج تكنولوجيا المنتج والعمليات.

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في (زروخي و سكر، دور اليقضة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، 2010):

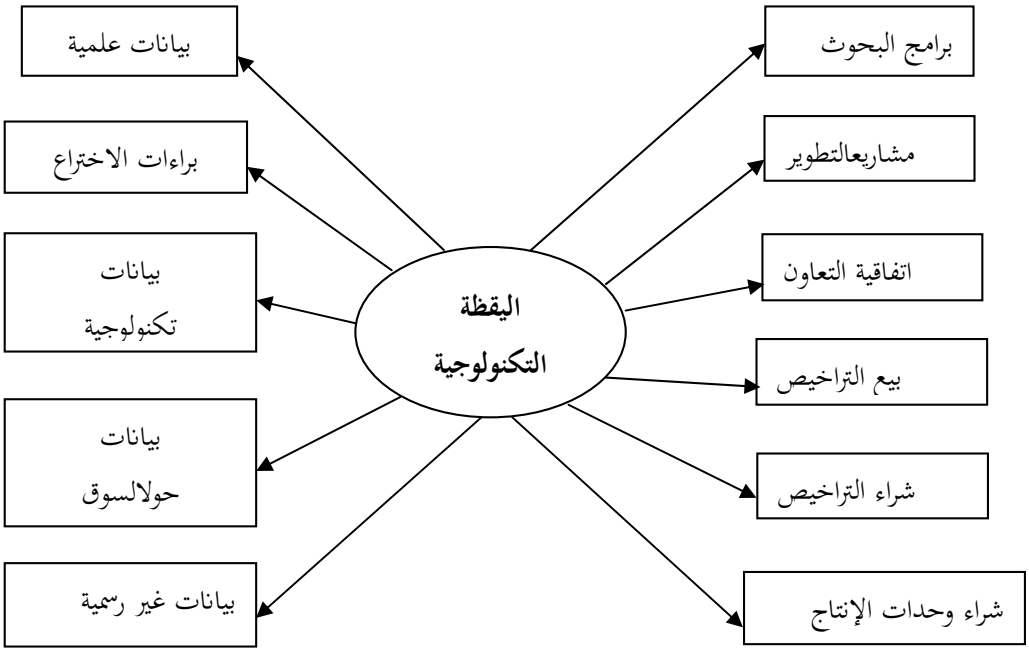
-جمع المعلومات التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛

-تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛

–الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من :الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في الطرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

كما تستمد اليقظة التكنولوجية معلوماتها من عدة مصادر لعل من أهمها تلك الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2):مصادر اليقظة التكنولوجية.



المصدر: Jakobiak. F, **pratique de veille technologique**, Ed : d'Organisation, Paris,France,1991,p232.

ثالثا: اليقظة التنافسية.

بهتم هذا النوع أساسا بالتعرف على المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين وعلى سياستهم التسويقية(lendrevie & al, mercator, 2006)، كما يهتم بدراسة أدائهم الحالي وأهدافهم المسطرة إضافة إلى صورتهم الذهنية لدى المستهلكين والزبائن. ويبقى الهدف الأساسي من هذا النوع هو التعرف على الاستراتيجيات المختلفة للمنافسين وتوقع قراراتهم التي من المحتمل أن تؤثر على مستقبل المؤسسة. فهي تهدف إلى تعقب نشاط المؤسسات المنافسة وتطوره نحو قطاعات أو مجالات أخرى، وكشف عمليات التضليل التي يمكن أن يقوموا بها لدفع المؤسسة نحو اتخاذ قرارات خاطئة أو القيام بردة فعل غير مناسبة(rouach, 1998).

رابعا: اليقظة البيئية.

تقوم اليقظة البيئية بدراسة كل المتغيرات التي لم تقم الأنواع السابقة برصدها وتتبع تطوراتها، فهي تهتم بالبيئة الكلية للمؤسسة سواء السياسية والقانونية، التطورات الاجتماعية والثقافية، والهدف الرئيسي من ذلك هو التقييم الأفضل للمخاطر واستغلال الفرص المتاحة(ludovic & julien, 2003/1). فتتبع العناصر البيئية يساعد على مسح كامل للعوامل تؤثر على نشاط المؤسسة وبحسب حاجة المسيرين وأخذا بالاعتبار الموارد المتاحة.

2. آليات تطبيق اليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن اليقظة ليست نشاطا عشوائيا أو ارتجاليا، إنما هي عملية منظمة وهادفة تحتاج إلى اختيار تنظيم مناسب وتوفير أدوات خاصة لتضمن الحصول على المعلومات المطلوبة.

1.3. الاستهداف أساس اليقظة.

مهما كان نوع اليقظة المعتمدة فإنه من الصعب وحتى من المستحيل معرفة ومراقبة واستغلال كل المتغيرات التي تتحكم في نشاط المؤسسة، لذلك فلابد من تحديد الأولويات عند القيام بهذا النشاط، أي استهداف النقاط الحرجة ضمن بيئة المؤسسة، فالغاية من الاستهداف هي التعرف على مراكز الاهتمام وحصر النطاق البيئي الذي يجب وضعه تحت المراقبة(lesca, 1997). فالاستهداف يعني أساسا التعريف الدقيق لموضوع اليقظة بعد تحديد ميادين ومحاور البحث التي يجب التركيز عليها(noel, 2008) .فنظرا لما تتميز به البيئة الخارجية للمؤسسة من شساعة فإنه من الصعب على المؤسسة القيام بمراقبة كل متغيراتها، من هنا تكمن أهمية تركيز نشاط اليقظة على المجالات الأكثر أهمية. لكن ذلك التركيز لا يجب أن يحول دون مراقبة بعض الأحداث المهمة والتي قد تكون ذات تأثير على نشاط المؤسسة نظرا لعدم استهدافها بالمراقبة، فلحصر المنافسين المستهدفين من اليقظة مثلا يمكن الاسترشاد بالقوائم التالية لتحديد وتعريف كبار المنافسين(أبو قحف، 2003):

القائمة رقم (01): تحديد من هم المنافسين لخط/خطوط منتجاتك:

1) ..... 2)..... 3).....

القائمة رقم (02): تحديد من هم المنافسين الذين يقدمون خدمات للمستهلكين مرتبطة بنفس المنتج الذي تقدمه للسوق:

1) ..... 2)..... 3).....

القائمة رقم (03): تحديد المنافسين الذين يخدمون حاجات معينة للمستهلكين مشابهة مع تلك التي تقدمها:

1) ..... 2)..... 3).....

القائمة رقم (04):تحديد المنافسين الذين يقومون بخدمة نطاق جغرافي أو سوق مشابه للذي تغطيه المؤسسة:

1) ..... 2)..... 3).....

القائمة رقم (05):تحديد المنافسين طبقا لحجم خط منتجات كل منهم في السوق حتى تصل إلى هؤلاء الذين يتساوون مع مؤسستك في حصتها:

1) ..... 2)..... 3).....

في ضوء هذه القائمة يمكن معرفة كبار المنافسين إما من تكرار ذكر اسم المنافس في أكثر من قائمة أو الذين يظهرون على قمة أي قائمة من القوائم. ومن ثم التركيز عليهم من خلال اليقظة.

إن الفرضية المعمول بها في مجال الاستهداف عامة هي أن المتغير الخارجي الذي قد يعد مهم وغامض في نفس الوقت لا بد وأن يكون موضع استهداف، فمستوى الغموض الذي يميز المتغيرات الخارجية يؤثر على كثافة وشدة نشاط اليقظة الممارس في مراقبة ورصد ذلك المتغير(Audet, 1998).

2.3. الإنترنيت أو المجال الحديث لليقظة.

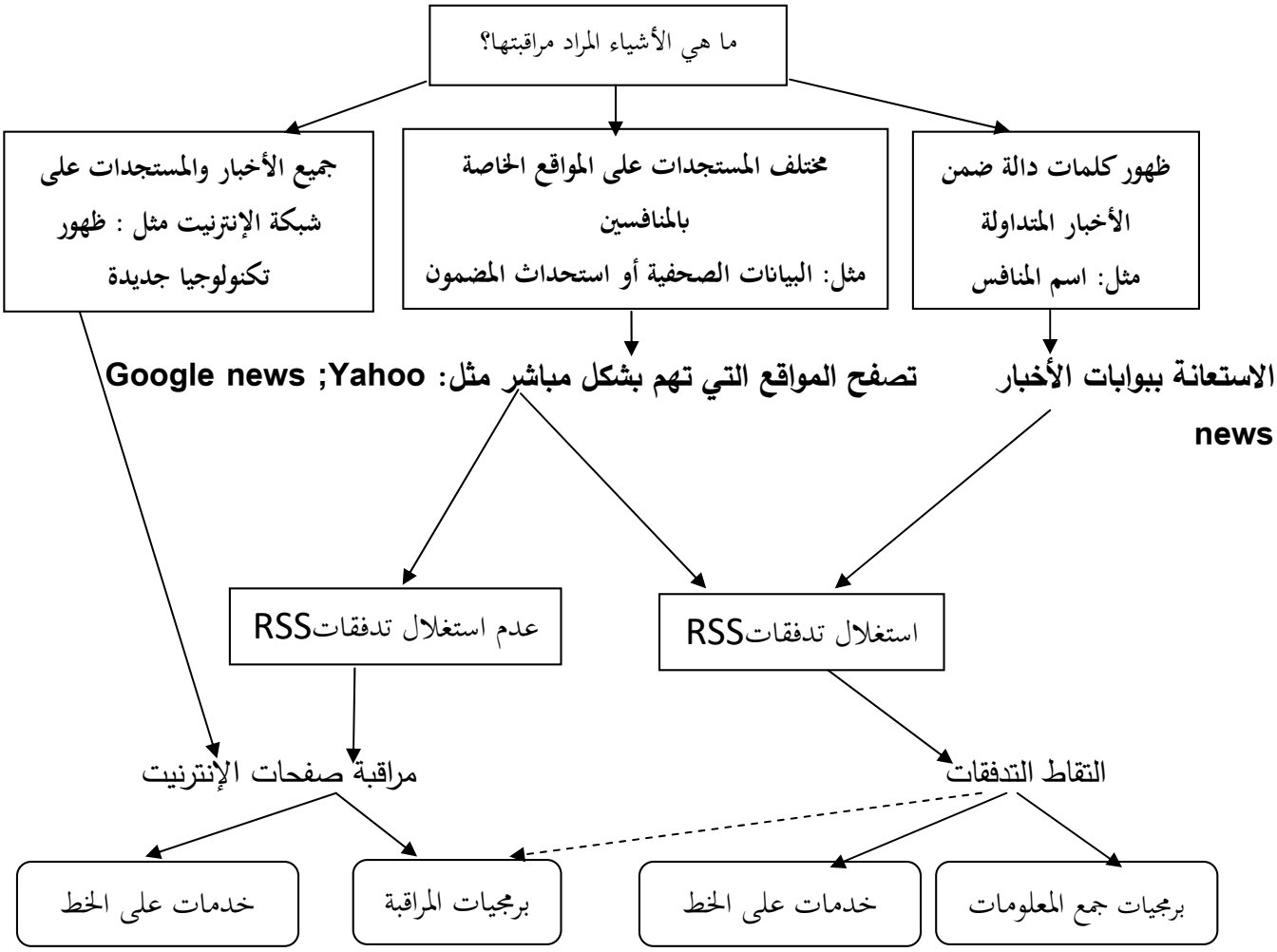
المعروف أن الإنترنيت تمنح لمختلف المؤسسات إمكانية الوصول إلى مصادر جديدة للمعلومات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ومقابل تكلفة محدودة، والأكيد أن استعمال هذه الوسيلة في اليقظة وجمع المعلومات ازداد بالنظر للتطور الكبير الذي شهدته هذه الوسيلة مع ظهور الجيل الثاني من الإنترنيت (WEB 2.0)* و(WEB 3.0)** والتي تعمل على وضع المستخدم في قلب هذا العالم الافتراضي(mesguiche, 2008/4)، وما صاحب ذلك التطور من ظهور وسائل جديدة لمتابعة تدفق المعلومات مثل خدمة RSS*** التي ساعدت على تبسيط استغلال المعلومات المنشورة على الإنترنيت وتصفية حجمها الكبير للاستفادة من تلك التي تعطي قيمة مضافة فقط(dechamps, 2008/4).إلا أن ممارسة اليقظة على الإنترنيت واختيار الوسيلة المساعدة على ذلك يتوقف على الهدف المراد بلوغه وعلى طبيعة المعلومات المراد جمعها، ويمكن إيضاح أحد النماذج المقترحة لتطبيق اليقظة عبر الإنترنيت عبر الشكل الموالي:

* يسمى هذا الجيل بالويب الاجتماعي ويتميز ببساطة تطبيقاته وبساطة عرض المحتوى ونوعيته مع تقديم المعلومات بطريقة تشاركية. مقارنة بالجيل الأول WEB 1.0 والذي كان يسمح فقط للمستخدم بتصفح المواقع.

** الويب 3.0 هو مصطلح يستخدم لوصف مستقبل شبكة الإنترنيت ويطلق على هذا الجيل مصطلح الويب الدلالي لاعتماده على معاني ودلالات الكلمات في البحث وكذلك الويب الذكي لقدرته على فهم حاجات ومتطلبات المستخدم بصفة مستقلة وتلقائية. وهو يعمل على تحويل الإنترنيت إلى قاعدة بيانات ديناميكية لتيسير عمليات البحث والوصول بكفاءة ويسر إلى المعلومة. دون تدخل المستخدم.

*** **RSS Really Simple Syndication:** .هي خدمة تمكن المستخدم من الاشتراك في المواقع بشكل مجاني والحصول عل آخر ما تم نشره ، فبدلا من تصفح المواقع والبحث عن المواضيع الجديدة، فإن هذه الخدمة تخطر المستخدم بما يستجد من معلومات فور نشرها.

الشكل رقم(3-30): اليقظة عبر الإنترنيت



المصدر:Deschamps. C,**op-cit**,p53

على كل يبقى النموذج الموضح مجرد اقتراح لتنظيم عمل اليقظة، فاستخدامات الإنترنيت غير محدودة وتتنوع استعمالاتها فإلى جانب المجالات المذكورة يمكن استغلال اليقظة للتعرف على ردة فعل الزبائن تجاه منتجات المؤسسة أو مدى تجاوبهم لعروضها الترويجية مثلا، وتبقى برمجيات المراقبة وجمع المعلومات أحد أهم الوسائل المساعدة على تسيير تطبيق اليقظة والرفع من كفاءة المعلومات التي يتم جمعها من خلالها.

واعتماد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على الإنترنيت في ممارسة اليقظة، يساعدها بالدرجة الأولى على تبني "يقظة الصورة" والتي يتفرع عنها نوعين من اليقظة هما: "يقظة السمعة" و"يقظة الرأي"، أي رأي الزبائن حول المؤسسة والتي يتم قياسها بالأخص على شبكة الإنترنيت، ويبقى الهدف من يقظة الصورة هو مراقبة إدراك الزبائن والمستهلكين لصورة المؤسسة أو علامتها أو منتجاتها وكذلك صورة مسيريها وقادتها، كذلك تعمل في بعض الأحيان على الكشف المبكر للشائعات أو استباق أي أزمة إعلامية متعلقة بالمؤسسة. ويسعى هذا النوع لتقديم الإجابة عن الأسئلة التالية(Asselin, 2008/4):

-ما هي الآراء التي يتم تداولها حول المؤسسة، مورديها ومنتجاتها...الخ؟

- من هم الأطراف المسؤولين عن تشكيل المواقف تجاه المؤسسة، ومن يقوم بنشر الأخبار عنها؟
- ما هي سرعة انتشار المعلومات التي تخص المؤسسة على الإنترنيت أو على أرض الواقع؟
- ما هو أثر الأخبار المتداولة حول المؤسسة على صورتها وعلى مبيعاتها؟

4. دراسة واقع الاستخبارات التسويقية واليقظة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن الهدف في هذا الجزء التطبيقي هو معرفة مدى استخدام نظام الاستخبارات التسويقية من خلال أحد أهم أدواته التطبيقية والمتمثلة في اليقظة، في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الوسط، فلا شك وأن السوق الجزائرية في الوقت الحاضر تمر بمرحلة تحول جذري مما يدفع بالمؤسسة الاقتصادية إلى الاهتمام بكل ما يحيط بها مع مراقبة التحركات الحالية والمستقبلية لبيئة تميزها شدة التعقيد والتقلب، وهذا لا يتأتى لها إلاّ من خلال تطبيق مفاهيم وتقنيات الاستشراف، والسعي نحو سد النقص القائم في كثيرة من النواحي الكمية والكيفية للمعلومات وكذلك من النواحي المتعلقة بسرعة وسهولة توفيرها مع مستوى الدقة والتفصيل والحداثة.

بناء على ما سبق فإن الهدف من هذا الجزء هو مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للمعلومات التي قمنا بجمعها باستعمال قائمة الاستقصاء الموزعة على عينة الدراسة، لأجل ذلك خصصنا هذا الجزء من الدراسة لعرض منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها، ثم القيام بالتحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

1.4. مجتمع الدراسة.

بصفة عامة يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة من الأشياء التي نريد دراستها إما لوصفها أو لاستقراء الصفات العامة لها، أو لاستقراء العلاقة بينها. حيث يتم التعامل معها بوصفها عناصر معنوية أو مفاهيم أساسية نريد معرفة تغيراتها ومرات تكرارها والعلاقة بين عدد منها.

وبالنسبة لدراستنا، يتمثل مجتمع الدراسة في كافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك بغرض التعرف على واقع نظام الاستخبارات التسويقية فيها، وأدوات اليقظة المستعملة من قبلها في التعامل مع متغيرات البيئة التي تنشط فيها والطرق المعتمدة في جمع المعلومات حول تلك المتغيرات.

2.4. عينة الدراسة.

الأكيد أن التغطية الكاملة لمجتمع البحث (المؤسسات الاقتصادية الجزائرية) أمر يتعذر تنفيذه على أي باحث، الأمر الذي دفعنا إلى اختيار عينة مكونة من 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من مختلف القطاعات الاقتصادية، وقد اعتمد في ذلك أسلوب العينات غير العشوائية، وبالأخص أسلوب العينة السهلة المنال وهي عبارة عن المؤسسات التي رأينا أنه من السهل علينا الحصول على موافقة المسؤولين فيها للإجابة على قائمة الاستقصاء.

1.2.4. توزيع عينة الدراسة حسب حجم المؤسسات.

اعتمدنا في تصنيف المؤسسات من حيث الحجم على عدد العمال، وبصفة عامة توزع المؤسسات وفق هذا المدخل إلى مؤسسات مصغرة ومؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة وأخرى كبيرة وأخيرا المؤسسات العملاقة.

وكون أننا ركزنا في دراستنا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن عينة الدراسة وفق هذا المدخل تتوزع كما هو موضح عبر الجدول لموالي.

الجدول رقم (01): تصنيف عينة الدراسة وفق عدد العمال

نوع المؤسسة	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
المؤسسات مصغرة	6	%20
المؤسسات الصغيرة	8	%26,7
المؤسسات المتوسطة	16	%53,3
المجموع	30	%100,0

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على تحليل نتائج الاستقصاء

الملاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن النسبة الكبرى من المؤسسات المكونة للعينة هي مؤسسات متوسطة بنسبة **%**53,3وتليها المؤسسات الصغيرة بـ**%**26,7، والملاحظ كذلك أن نسبة المؤسسات المصغرة ضمن عينة الدراسة تمثل **%**20 هذا الصنف من المؤسسات الذي يتميز بالبساطة في التسيير والاعتماد على خبرة صاحب المؤسسة في اتخاذ القرارات وإدارة النشاط في أغلب الأحيان، إلا أننا حاولنا معرفة مدى استعمال مسيريها للأساليب العلمية في إدارتها.

2.2.4. توزيع عينة الدراسة حسب مجال النشاط.

كما ذكرنا سابقا فإن عينة الدراسة مكونة من 30 مؤسسة تنتمي إلى مختلف القطاعات الاقتصادية ومنها: صناعة البلاستيك، صناعة المواد الغذائية، الاتصالات، التأمينات، البنوك، الأدوات الطبية، مواد التجميل والعطور، مواد البناء، الورق والتغليف. والملحق رقم (1) يوضح اسم المؤسسات محل الدراسة ومجال نشاطها وعدد عمالها، كما أن الجدول الموالي يوضح توزيع العينة حسب مجال النشاط:

الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب مجال النشاط

مجال النشاط	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
المواد الغذائية	11	%36,7
مواد التعبئة والتغليف	4	%13,4
صناعة الآلات وقطع الغيار	2	%6,7
صناعة مواد البناء	3	%9,8
صناعة أجهزة الإنارة والزجاج	2	%6,7
المواد الصيدلانية	2	%6,7

مواد التجميل والعطور	2	%6,7
المواد البلاستيكية	3	%9,8
صناعة رفوف عرض المنتجات	1	%3,4
المجموع	**30**	**%100**

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على تحليل نتائج الاستقصاء.

3.4. أداة جمع البيانات.

بصفة عامة إن جمع البيانات لإجراء الدراسة الميدانية يجب أن لا يكون بصورة عشوائية غير منظمة، وإنما يجب أن يتم تخطيطها مسبقا، كما يجب كذلك تحديد الأساليب والوسائل المستخدمة في ذلك وتحديد نوع البيانات اللازمة وفقا لفرضيات الدراسة.

إن هذه الدراسة قائمة على اتباع المسح الميداني، ولهذا الغرض ولأجل القيام بجمع البيانات من عينة الدراسة تم الاعتماد بشكل أساسي على قائمة استقصاء، والتي قمنا بتصميمها لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة. وقد تضمنت القائمة المقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة. حيث قمنا بصياغة قائمة الاستقصاء باللغة الفرنسية، وقد قدر معامل الثبات لقائمة الاستقصاء الخاصة بدراستنا 0.981 وهو ما يدل على أن الدراسة تتميز بثبات ممتاز، كما أن معامل الصدق قدر بـ 0.990، ويدل هذا بصفة عامة على وجود درجة عالية من الثبات والصدق لإجابات المستقصى منهم على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء.

4.4. عرض النتائج:

سوف نستعرض من خلال هذا المطلب لنتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة، من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأقسام الاستبيان التي تحتوي أسئلة السلم، إضافة إلى عرض التكرارات ونسب الإجابات حول الأسئلة المغلقة والمتضمَّنة في قائمة الاستقصاء.

1.4.4. نظام الاستخبارات التسويقية في المؤسسة.

تضمن هذا الجزء طرح أسئلة مغلقة تكون الإجابة عنها إما بـ"نعم" أو "لا" للتعرف على واقع نظام الاستخبارات التسويقية والوسائل اللازمة لاستغلاله في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وفي سؤال مباشر حول تواجد هذا النظام ضمن عينة الدراسة كانت الإجابة كما يلي:

الجدول رقم(03): نظام الاستخبارات التسويقية في مؤسسات العينة

العبـارة	الإجـابة			
	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
-هل يوجد في مؤسستكم نظام للاستخبارات التسويقية؟	5	%16,7	25	%83,3

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على تحليل نتائج الاستقصاء.

يتضح جليا أن نسبة تواجد نظام الاستخبارات التسويقية ضمن عينة الدراسة ضعيف جدا، حيث لاحظنا من خلال المقابلات مع مسيري المؤسسات أن عدد كبير منهم يجهل تماما ماهية هذا النظام ومجالات استخدامه.
وللتأكد من التبني الفعلي لنظام الاستخبارات التسويقية بغض النظر عن ما إذا كان في شكل منظم أم في شكل ممارسات تقوم بها المؤسسات ضمن أنشطتها اليومية، قام الباحثين بصياغة هذا الجزء للتأكد من مدى تطبيق مفردات الدراسة للممارسات التي تدخل في إطار العملي لذلك النظام، بحيث يضم هذا القسم عدد من الأسئلة يعبر كل سؤال منها عن الأنشطة المرتبطة بالأنظمة الفرعية للاستخبارات التسويقية، وقد كانت النتائج كما يلي.

الجدول رقم(04): ممارسات نظام الاستخبارات التسويقية في مؤسسات العينة

العبـارة	الإجـابة			
	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
– هل تقوم مؤسستكم برصد تطور كل من المتغيرات الديمغرافية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، السياسية والقانونية ؟	24	%80,0	6	%20,0
– هل تقوم مؤسستكم باستباق المشاكل التي قد تواجه زبائنها؟	29	%96,7	1	%3,3
– هل تقوم مؤسستكم باستباق المشاكل التي قد تواجه منتجاتها؟	29	%96,7	1	%3,3
– هل تستفيد مؤسستكم من خبرات المؤسسات الأخرى؟	24	**%80.0**	6	**%20.0**

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تحليل نتائج الاستقصاء.

الواضح من خلال الجدول السابق أن أغلب المؤسسات تمارس في الواقع العملي نشاط يدخل في إطار نظام الاستخبارات التسويقية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن عدم تواجد نظام الاستخبارات التسويقية وفق الشكل الذي جاء في الجزء النظري ليس مؤشرا على عدم ممارسة المؤسسات لنشاط الاستخبارات كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات العينة.

2.4.4.سياسة الاستخبارات التسويقية في المؤسسة.

تضمن هذا الجزء تحليل وتوصيف الوضع الراهن للاستخبارات التسويقية في مؤسسات الدراسة ومستوى تطبيقه للممارسات المرتبطة بهذا النشاط، وكانت الإجابات التي تلقاها الباحث مثلما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): الإحصاءات الوصفية لسياسة الاستخبارات في مؤسسات العينة

العبـارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحـــــــراف المعياري	الاتجاه
–في مؤسستكم تقومون بتصنيف المعلومات المختلفة.	3,13	1,074	أحيانا

– في مؤسستكم تعتمدون على مصادر مختلفة للمعلومات الاستراتيجية.	3,43	,858	غالبا
– يتم اللجوء إلى مكاتب الاستخبارات التسويقية لجمع المعلومات الرمادية في مؤسستكم.	1,17	0,648	أبدا
– تقومون بجمع المعلومات عن منتجاتكم.	3,53	1,042	غالبا
–تقومون بجمع المعلومات عن زبائنكم.	3,53	0,860	غالبا
– تقومون بجمع المعلومات عن منافسيكم.	3,60	1,003	غالبا
– تقومون بجمع المعلومات عن السوق الذي تنشطون فيه.	3,73	1,048	غالبا
–تقومون بتوعية وتحسيس موظفيكم بتقنيات التضليل الإعلامي.	1,57	0,774	أبدا
23– تقومون بتحديد التغيرات التي تؤثر على مؤسستكم.	3,27	0,980	أحيانا
24–لديكم القدرة على ممارسة التضليل الإعلامي.	1,10	0,548	أبدا
25– تقومون بالبحث عبر شبكة الإنترنيت وفق عملية محددة ومنظمة.	2,00	1,313	نادرا
26–تستخدمون وسائل آلية لجمع المعلومات عبر الإنترنيت	1,63	1,129	أبدا
27–يتم تدريب موظفيكم على جمع المعلومات	1,80	1,157	أبدا
28–تقومون بجمع المعلومات البيضاء بشكل رسمي	2,53	1,196	نادرا
29– تقومون بجمع المعلومات الرمادية بشكل رسمي	2,17	1,053	نادرا
30–تلجؤون إلى مكتب متخصص لجمع لمعلومات	1,60	0,814	أبدا

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على تحليل نتائج الاستقصاء.

بنظرة فاحصة إلى الجدول السابق يتضح اختلاف المتوسط المرجح لكل عبارة من العبارات، إذ يتضح أن أعلى المتوسطات جاءت بالترتيب لجمع المؤسسات للمعلومات عن السوق الذي تنشط فيه، ثم جمع المعلومات عن زبائنها ومنافسيها ثم عن منتجاتها، كما توضح النتائج اعتماد المؤسسات على مصادر مختلفة للمعلومات الاستراتيجية وقيامها بتحديد التغيرات التي تؤثر على نشاطها، حيث جاءت المتوسطات المقابلة لهذه الممارسات تفوق3,41 أي باتجاه غالبا إلى دائما.

إلا أنه يلاحظ نقص في استغلال الإنترنيت في جمع المعلومات والتي جاء اتجاه المؤسسات نحوها بمقياس "نادرا"، فضلا عن الضعف المسجل في قدرة المؤسسات على استغلال المعلومات الاستخبارية لأغراض التأثير، كما يلاحظ أن أقل المتوسطات المسجلة توضح عدم اعتماد مؤسسات العينة على المكاتب المختصة لجمع المعلومات الرمادية بل اعتمادها على إمكانياتها الخاصة للقيام بذلك.

3.4.4. تطبيق اليقظة في المؤسسات.

تعتبر اليقظة بمختلف أنواعها أحد الأعمدة التي يقوم عليها نظام الاستخبارات التسويقية فهي تمثل التطبيق العملي لهذا النظام، من هذا المنطلق حاولنا تخصيص هذا الجزء لمعرفة مدى اعتماد مؤسسات العينة على هذه الأداة في إنجاز أنشطتها اليومية. والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم (06): الإحصاءات الوصفية لتطبيق عناصر اليقظة

العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
– تقومون بمراقبة وضعية سوقكم وتطوره	4,23	0,679	**دائما**
– تقومون بمراقبة التموقع الحالي والمحتمل لمنافسيكم المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، للتمكن من تقييم استراتيجيتكم.	3,63	0,850	**غالبا**
– تقومون بمراقبة سمعة مؤسستكم وسمعة علاماتها ومنتجاتها.	3,63	1,033	**غالبا**
– تقومون بمراقبة حركة الأسواق المالية والنقدية وسوق المواد الأولية، والتي يمكن أن تؤثر على مؤسستكم وباقي المؤسسات المنافسة.	3,27	0,868	أحيانا
– تقومون بمراقبة التعديلات القانونية والتشريعية والتقنية والقرارات الإدارية والقضائية المطبقة على قطاع نشاطكم	3,80	0,847	**غالبا**
– تقومون بمراقبة شبكة القرار ضمن الهيئات العمومية للدفاع عن موقفكم تجاه المعايير القانونية والتقنية التي يتم مناقشتها	2,30	1,055	**نادرا**
– تقومون بمراقبة التطورات التكنولوجية (عبر متابعة براءات الاختراع الصناعية والفكرية)	4,23	0,728	**دائما**
– تقومون بقياس شهرة مؤسستكم عبر شبكة الانترنيت.	2,33	1,269	**نادرا**

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على تحليل نتائج الاستقصاء.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول أن المتوسط الحسابي لتطبيق اليقظة قدر 3,43أي باتجاه عام عند مستوى "غالبا"، وبصفة عامة نجد أن 6,68 % فقط من المؤسسات لم تعتمد أبدا اليقظة في أنشطتها اليومية، بينما الاتجاه عند مستوى "غالبا " إلى "دائما" جاء بنسبة 62,19 % كما أن نسبة المؤسسات التي أحيانا ما تعتمد على اليقظة 22,57 % في حين نجد أن 8,52% من مؤسسات العينة نادرا ما تعتمد عليها.

توضح النتائج كذلك أن اليقظة البيئية هي الأكثر استعمالا من مؤسسات العينة حيث أن العبارات التي تدل على مضمونها قد تحصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، فنجد أن قيام المؤسسات بمراقبة وضعية سوقها وتطوره سجل متوسط حسابي قدره 4,23، وبنفس المتوسط جاءت اليقظة التكنولوجية عبر قيام المؤسسات بمراقبة التطورات التكنولوجية ومتابعة براءات الاختراع الصناعية والفكرية وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ4,23، كما نجد أن اليقظة القانونية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3,80 وذلك بمراقبة التعديلات القانونية والتشريعية والتقنية والقرارات الإدارية والقضائية المطبقة على قطاع نشاط المؤسسات. يقظة السمعة سجلت متوسطا حسابيا قيمته 3,63 فالمؤسسات تولي اهتمام كبير لمراقبة سمعتها وسمعة علاماتها ومنتجاتها. أما اليقظة التنافسية فقط جاءت في المرتبة الخامسة باتجاه عند مستوى "غالبا" وبمتوسط الحسابي قدره 3,63،أما المرتبة السادسة فتخص قيام المؤسسات بمراقبة حركة الأسواق المالية والنقدية وسوق المواد الأولية والتي جاء متوسطها الحسابي بـ3,27، أما يقظة الصورة على شبكة الإنترنيت من طرف المؤسسات فقد كانت في المرتبة السابعة وقدر

متوسطها الحسابي بـ2,33 ، وهو ما يدل على النقص المسجل في جانب استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة. الملاحظ كذلك أن قيام المؤسسات بمراقبة شبكة القرار ضمن الهيئات العمومية الأقل استعمالا بمتوسط حسابي2,30 بالرغم من الأهمية الكبيرة لهذه الممارسة لما تمنحه من فرصة للدفاع عن موقف المؤسسة تجاه المعايير القانونية والتقنية التي يتم مناقشتها.

4.4.4. اختبار فرضيات الدراسة.

يهدف هذا الجزء إلى عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية بتفرعاتها، وذلك في إطار الأهداف التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها على النحو التالي:

1.4.4.4. اختبار الفرضية الأولى.

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في تطبيق اليقظة في المؤسسات محل الدراسة باختلاف مجال نشاطها"

ومن أجل اختبار الفرضيات اعتمد الباحث على اختبار (F) وذلك من أجل الوقوف على معنوية العلاقة، وسيتم اعتماد القيمة المعنوية sig (α) بـ5%، كما سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضيات.

الجدول رقم (07): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تطبيق اليقظة حسب مجال نشاطها.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
مجال النشاط	بين المجموعات	2,503	2,503	5,711	*0,024
النشاط	داخل المجموعات	12,269	0,438		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة (5,711) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,05) وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرض البديل، وهو وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى$\alpha \leq$ 0.05 في تطبيق اليقظة باختلاف استخدام المؤسسات محل الدراسة لنظام الاستخبارات التسويقية.

2.4.4.4. اختبار الفرضية الثانية.

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة وامتلاك نظام الاستخبارات التسويقية في المؤسسات محل الدراسة ؟"

الجدول رقم (08):نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
اليقظة	**الانحدار**	6,557	6,557	65,678	*0,000	,701	0,837
	الخطأ	2,796	0,100				
	المجموع	9,353					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من معطيات الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة (65,678) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,05). ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (اليقظة) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (70.1%) من التباين في المتغير التابع (نظام الاستخبارات التسويقية)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، أما النسبة الباقية البالغة (29.9%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة ضمن نموذج الدراسة. كما يوضح معامل الارتباط (0,837) وجود ارتباط موجب قوي بين اليقظة ونظام الاستخبارات التسويقية .

بناء على ما سبق يمكن اعتبار أن هناك أثراً مهماً للمتغير المستقل (اليقظة) في المتغير التابع (نظام الاستخبارات التسويقية)، وبذلك تثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية، حيث يوضح الجدول التالي تقدير معلمات هذا النموذج من أجل قياس أثر اليقظة على تبني نظام الاستخبارات التسويقية.

الجدول رقم (9):نتائج تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر اليقظة في تبني نظام الاستخبارات التسويقية.

النموذج	معاملات غير معيارية		معامل معياري Beta	قيمة(T) المحسوبة	مستوى دلالة(T)
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	1,014	0,288		3,524	*0,001
اليقظة (x)	0,666	0,082	0,837	8,104	*0,000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال قيمة المعامل المعياري 0, 837 أن قوة العلاقة بين اليقظة ونظام الاستخبارات التسويقية بلغت 83,7% .

بالنسبة لاختبارات معنوية معاملات الانحدار يتضح من الجدول السابق أن قيمة (T) المحسوبة (8,104)للمتغير المستقل ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0,05)

بناء على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية بصيغتها.

خاتمة:

إن نظام الاستخبارات التسويقية ليس مجرد نظام يعمل على جمع المعلومات فقط وإنما يمثل تداخل عدد من الأدوات والوسائل التي تساعد على الاستغلال الأمثل لتلك المعلومات في إطار الوظائف الفرعية لهذا النظام والتي منأهمها اليقظة، والأكيد أن توفير واستغلال تلك الأدوات يساعد في الرفع كفاءة وفعالية عمل هذا النظام.ونظام الاستخبارات التسويقية كمفهوم يمكن تأطيره وفق اتجاهين رئيسيين، أولها يركز على كونه عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتتيح لهم الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي. أما وفق الإطار الثاني فيمكن اعتباره بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المؤسسات في المديين المتوسط والطويل، وتنمي لها الفرص الممكن اقتناصها، والتهديدات الواجب مجابهتها، وتحديد الأسواق والقطاعات الواعدة وتحليل المنافسين.

نتائج الدراسة

من النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- إن التحدي الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، يتمثل في القيام بالاستخبارات التسويقية بطريقة فعالة من خلال بناء نظام استخبارات قوي يسمح برصد كل ما يحدث في البيئة واستشراف اتجاهاتها المستقبلية. ففي ظل بيئة شديدة الديناميكية وبتزايد حدة المنافسة فيها أصبحت المؤسسات مجبرة على استغلال كل الوسائل والأدوات المتاحة للمحافظة تنافسيتها. ولعل نظام الاستخبارات التسويقية هو أحد أهم الوسائل الحديثة التي لها الأثر الكبير على بناء وتعزيز تنافسية المؤسسة.
- إن الكثير من مسيري المؤسسات يجهل ماهية نظام الاستخبارات مما أدى إلى ضعف تواجد هذا النظام في المؤسسات.
- تقوم العديد من المؤسسات باستخدام أدوات ووسائل ترتبط بنظام الاستخبارات ولكن ليس بشكل مدروس، فعدم تواجد هذا النظام لا يعني غياب الممارسات المرتبطة به في المؤسسات محل الدراسة.

–تقوم مؤسسات العينة برصد تطور كل من المتغيرات الديمغرافية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، السياسية والقانونية، وهي الأنشطة التي تدخل ضمن النظام الفرعي لفهم السوق، كما أنها تعمل

علىاستباق المشاكل التي قد تواجه زبائنها أو قد تواجه منتجاتها وهما المهمتين الأساسيتين للأنظمة الفرعية لفهم الزبون ولاستخبارات المنتج، أقرت المؤسسات كذلك بسعيها للاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى وهو نشاط يمثل محور النظام الفرعي لاستخبارات المنافسين.

الاقتراحات

- ضرورة تحسيس مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بتحديات الوضع الاقتصادي الراهن وضرورة تغيير اتجاهات وأراء المسير الجزائري تجاه الأساليب المعتمدة في تسيير مؤسساتهم وتخاذ القرارات المرتبطة بذلك.
- تخصيص موارد مادية وغير مادية متمثلة في الطرق الحديثة لتسيير المعلومات وتنظيم مناسب لإنشاء نظام الاستخبارات التسويقية يتماشى مع طبيعة ونشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، كما يتعيَّن عليها أن تخصص موارد بشرية مؤهلة، مع فتح المجال لإشراك جميع العمال وزيادة وعيهم بأهمية المساهمة في جمع المعلومات المفيدة والمرتبطة بنشاط المؤسسة، فضلا عن مساهمتهم في حماية وحفظ إرثها المعلوماتي و المعرفي.
- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أن تعمل على تدريب الموظفين في كافة المستويات على طرق وتقنيات جمع وحماية المعلومات المفيدة المتعلقة بمجال نشاط المؤسسة، وضرورة توعيتهم بأهمية الالتزام بقواعد أمن وسرية المعلومات.
- نظرا للتغير البيئي الذي تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشاطاتها في حدوده، وتأثيره على اختيارها الاستراتيجي ومن ثمّ على أدائها التنافسي، لذلك نوصي المديرين والمسيرين في المؤسسات بضرورة التحكم في هذه التغيرات من خلال إرساء عملية اليقظة والاستباق والترصد لضمان التكيف معها، والعمل على استخدام طرق التأثير والضغط لحماية مصالح مؤسساتهم.

الإحالات والهوامش:

- العجارمة تيسير، و آل فرج الطائي محمد. (2002). نظام المعلومات التسويقية. ص63. بتصرف. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

-عبد السلام أبو قحف. (2003). كيف تسيطر على الأسواق؟: تعلم من التجربة اليابانية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

-عبد الله فاضل الجيالي. (كانون الأول، 2011). تطبيقات الذكاء الاقتصادي في إطار الاقتصاد المبني على المعرفة. مجلة الدراسات الاقليمية، 08(24)، صفحة 06.

-عيسى بهدي. (2005/2004). رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي. أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع علوم التسيير، 46. جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

-فرحان طالب علاء، و آخرون. (2009). نظام الاستخبارات التسويقية. ص ص 57-58. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

-فيروز زروخي، و فاطمة الزهراء سكر. (08-09 نوفمبر, 2010). دور اليقضة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، صفحة 10.

-Making sense of market intelligence. (2009, decembre). denver_USA: first resource inc,p03.

-Alexqnder- Leclair.(octobre, 2001 19-15) .la suretéééconomique comme stratégie de contre intelligenceéconomique .*irit- delta veille, colloque veille strategiqe scientifique&technologique* ، p120.

-Asselin, C. (2008/4). comment faire de la vielle image? *documentaliste-sciences de l'information, 45*, p. 67.

-Audet, J. (1998, decembre). la vielle stratégique chez les pme québécoises: une études cas par comparaison inter-site. *tèse présent pour 1' obtentio du garde de philosophie doctor(PhD)*. quebec, faculté des études supérieur de l'univercitélaval. canada,p.24-25.

-Ayachi, h. (2007/2). l'adéquation entre le systèm d'information et la vielle stratégique dan une activité de construction de sens. *revue management et avenir*.(n°12), pp. 52-53.

-Balmisse, G. (2000). *la vielle 2.0 et ses outils.* paris: lavoisier,p231.

-Bergeron, p. (1995). observation sur le processus de vielle et les obstacles à sa pratique dans les organisations. vol 24, n° 3, France, p. 18.

-Chalus-sauvannet, m.-c. (2007/3). risques inhérent aux insuffisances de veille commerciale dans les projets de création d'entreprise-étude de 15 cas de création d'entreprise de petite dimention. Volume*07*, p. 05.

-Dechamps, C. (2008/4). comment bien utiliser agrégateurs de flus RSS et agents de surviellance? *documentaliste-sciences de l'information,* Volume*45*, p. 52.

-Delbès, r. (1995). la vielle concuitencielle: comment peut-elle etre stratégique?, vol 72, N° 155, France, p. 69.

-E-A pateyrone.(1998). *la vielle stratégique:*economoca. paris,p143.

-J lendrevie, et al.(2006) . *mercator(8eme edition).dunod: paris, p202.*

-Larivet, s., & brouard, f. (2007/4). *faire de l'itelligence économique au quotidien: application à la gestion des réclamation*. france: market management.n° 8, p 07.

-Lendrevie, j., & al. (op-cit), p. 203.

-Lesca, H. (1997). veille stratégique: concept et démarche de mise en place dans l'entreprise. *guid pour pratique de l'information scientifique et technique*, ministère de l'éducation nationale et de la technologie,france,p34

-Ludovic, F., & julien, L. (2003/1). l'intelligence éonomique, outil de market: un enjeu organizationnel. *market management,vol 03, paris*, p. 04.

-M janissek ،etal .(2006/2) .veille anticipative stratégique, intelligence (VAS-IC): usage innovant du sute web pour la provocation d'informations terrain .*la revue des sciences de gestion*.n°218, France, p.20

-Massé, G. e. (2006/3). les fondements de l'intelligence,économique: réseaux & jeu d'nfluence. *volume2, market management, france*, p85.

-Mesguich.p .(2008/01) .métiers et compétences: une cartographie des métiers de l'intelligenceéconomique .*documentaliste sciences de l'information ،volume 45* ،p24.

-Mesguiche, V. (2008/4). web 2.0 web 3.0: les nouveaux habits de la vielle. *documentliste-science de l'information,vol 45*,France, p. 58.

-Nôel, H. (2008, septembre). vielle et nouveaux outils d'information. in dinet jérom (coord). *usages et compétences informationnelles au XXIéme siécle*,paris, p. 28.

-P keller.k kotler.(sans date) .marketing management *12 .eme edition*,p84 .op-cit.
-Rouach, D. (1998). *la vielle technologique et l'intelligence économique.* paris: PUF. paris; p22.
-V mesguich .(2008/1) .métiers et compétences: une cartographie des métiers de l'intelligenceéconomique .*documentaliste_science de l'information.*, Volume 45, p. 58**.**

اليقظة الإستراتيجية لدى المؤسسات المدرجة في سوق الأوراق المالية ـدراسة حالة شركة بيوفارم-

Strategic vigilance of listed institutions on the stock market - Biopharm case study-

1- د.صبرينة بوخاري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لونيسي علي بليدة 2، الجزائر.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر اليقظة الإستراتيجية على المؤسسات المدرجة في سوق الأوراق المالية، حيث تفرض هذه السوق شروطا عند الإدراج، محققة بذلك اليقظة الإستراتيجية لدى المؤسسات، وعليه سنقدم في هذه الورقة البحثية أساسيات حول كل من اليقظة الإستراتيجية وسوق الأوراق المالية في المحور الأول، و أثار الإدراج في سوق الأوراق المالية من منظور اليقظة الإستراتيجية في المحور الثاني، وفي الأخير نعرض مدى تطور نشاط شركة بيوفارم المدرجة في سوق الأوراق المالية الجزائرية عند التزامها باليقظة الإستراتيجية لتوفير شروط السوق.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، سوق الأوراق المالية، المؤسسات المدرجة.

Abstract:

This study aims to highlight the effect of Strategic vigilance on companies listed on the stock exchange, because this market imposes conditions during the listing that make it possible to carry out strategic vigilance in these companies, and therefore we will present in this document research the basics of Strategic vigilance in the stock market, the effect of Strategic vigilance on listed companies, and lastly, we will present the development of Biopharm's activity under the effect of Strategic vigilance after being listed on the stock exchange.

Keywords: *Strategic vigilance, Stock exchange, Listed companies.*

مقدمة:

في ظل المنافسة وتطور الأنشطة الاستثمارية في جميع القطاعات، أصبحت المؤسسات تحرص على تحقيق شرطين أساسيين، ألا وهما الربحية و الاستمرارية، وعلى هذا الأساس تحرص على تطبيق اليقظة الإستراتيجية من خلال الاهتمام ببيئتها الخارجية ودراسة السوق من أجل الحصول على رؤية مستقبلية لنشاطها، لكن نظرا لزيادة للنفقات المتزايدة والنقص في الموارد المالية، فقد تجبر المؤسسات على اللجوء إلى وسائل التمويل الخارجية.

تعتبر سوق الأوراق المالية وسيلة تمويلية فعالة للمؤسسات التي تعاني من نقص مواردها المالية والتي استنفدت الفرص التمويلية التقليدية، من خلال فتح رأسمالها للجمهور مع الالتزام بتوفير الشروط المفروضة من قبل هذه السوق، كالالتزام بالشفافية من خلال تقديم كافة المعلومات التي تخص المؤسسة، معلومات حول القطاع الذي تنشط فيه، والمعلومات المالية للسنوات السابقة، بالإضافة إلى عرض تحدياتها وتقديم نظرة مستقبلية على نشاطها من أجل التحفيز على الاستثمار في أوراقها المالية، وهو ما يحقق اليقظة الإستراتيجية لدى المؤسسات المدرجة.

وهذا ما سنحاول أن نبينه خلال هذه الورقة البحثية من خلال معالجتنا **للإشكالية الرئيسية** التالية:

ما هي أثار اليقظة الإستراتيجية على المؤسسات المدرجة في سوق الأوراق المالية؟

وللإجابة على التساؤل الجوهري والإلمام بكافة جوانب الدراسة قسمنا هذا العمل إلى أربعة محاور:

المحور الأول: أساسيات حول اليقظة الإستراتيجية وسوق الأوراق المالية.

المحور الثاني: مفاهيم أساسية حول سوق الأوراق المالية

المحور الثالث: أثار اليقظة الإستراتيجية على المؤسسات المدرجة في سوق الأوراق المالية.

المحور الرابع: دراسة حالة شركة بيوفارم كنموذج لتطبيق اليقظة الإستراتيجية في سوق الأوراق المالية الجزائرية.

1. أساسيات حول اليقظة الإستراتيجية وسوق الأوراق المالية

نقدم فيما يلي تعريف اليقظة الإستراتيجية، آليات تشغيلها، أهميتها ومصادرها:

1.1 تعريف اليقظة الإستراتيجية:

يمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية 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 وتقليص المخاطر و في خفض حالة عدم التأكد بصفة عامة.[1]

2.1 آلية تشغيل عملية اليقظة الإستراتيجية:

يمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين:[2]

- **آلية التحكم:** من خلال آلية التحكم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل، حيث أن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات .
- **آلية الإنذار:** وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر في حين لملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.

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

3.1 أهمية اليقظة الإستراتيجية:

يمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:[3]

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج،جودته،و التخفيض من كلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة،كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ ،التهديدات و الفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.

4.1 مصـــادر اليقظة الإستراتيجية:

مــن بــين مصــادر اليقظة الإستراتيجية يمكــن تمييز مايلي:[4]

- **المصادر النموذجية أو النظامية Formalisées:** ترتب حسب درجة ظهورها أو الحصول عليها كبنوك البيانات التي تقدم معلومات بصفة منتظمة مع إمكانية الحصول عليها بسهولة، إضافة إلى

المعاهد المهنية والصحافة المتخصصة والعمومية والمؤلفات والمعلومات الشرعية وبراءات الاختراع ومعاهد الدراسات.

- **المصادر الموازية أو غير النظامية Informelle** : تقدم المعلومات حالة بحالة، في شكل فرص أكثر من تقديمها بعد دراسة منهجية، لكن 80% من المعلومات المفيدة تأتي من المصادر المسماة بالموازنة، وفي حالة اليقظة التكنولوجية تنخفض النسبة إلى 60%.
- **المقارنة المرجعية Benchmarking**: يتعلق الأمر هنا بالمراقبة المستمرة والدقيقة لأحد العوامل المحيطة بالمؤسسة، والذي يمكن أن يكون موردا أو زبونا أو وافدا محتملا، بأن يتم تحليل ومقارنة المؤسسات في مختلف القطاعات من حيث الوظائف والمنتجات وخطط العمل والتنظيم، وذلك قصد مقارنتها بنماذج أو معايير التفوق التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة الراغبة في تقييم أدائها وهو ما يسمح للمؤسسة بتحديد أهدافها انطلاقا من هذه المعايير.

5.1 أنواع اليقظة الإستراتيجية:

يتم تقسيم اليقظة الإستراتيجية حسب المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة كما يلي:

- **اليقظة التكنولوجية:** هي مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية، من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تكرسها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات.[5]
- **اليقظة التجارية:** تتمثل في الدراسات التي تقوم بها المؤسسة حول السوق، دراسات حول سلوك المستهلك نحو منتجات أو خدمات المؤسسة، بالإضافة إلى البحث على أنسب الموردين الذين يمكن التعامل معهم.
- **اليقظة القانونية:** تتضمن اليقظة القانونية الاطلاع على كافة القوانين والتشريعات والتعليمات التي تمس نشاط المؤسسة، والحرص على تلقي كل التغيرات التي تطرأ في مجال عملها، خاصة في ظل التطورات السياسية والاقتصادية.
- **اليقظة التنافسية:** تتمثل في الدراسات التي تشمل كل من أسعار وجودة المنتجات والخدمات المنافسة والبديلة، بالإضافة إلى التطلع على المتعاملين الجدد في نفس مجال نشاط المؤسسة، حتى تبني رؤية شاملة عن العوامل المؤثرة على استمرارية و نجاح المؤسسة.
- **اليقظة الأمنية:** هي الحرص على أمن المؤسسة من خلال توفير وسائل الحماية اللازمة لممتلكاتها المادية والمالية مع توفير بيئة عمل مناسبة لمواردها البشرية بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار حماية المعلومات من أية تسريبات مما يؤثر على سيرورة عمل المؤسسة.

- **اليقظة المالية:** تظهر اليقظة المالية من خلال الالتزام بإعداد القوائم المالية بصفة دورية، كالميزانيات، جدول حسابات النتائج، عمليات الجرد السنوية، بالإضافة إلى دراسة سوق الأسهم وإمكانية الاستثمار فيه، عن طريق إعداد محفظة مالية لتنويع النشاط وبالتالي تقليص المخاطر.

وفي إطار دراستنا المتعلقة بسوق الأوراق المالية سنبرز أثر اليقظة المالية على المؤسسات المدرجة فيها.

2. مفاهيم أساسية حول سوق الأوراق المالية

نقدم فيما يلي تعريف سوق الأوراق المالية وشروط الإدراج فيها:

1.2 تعريف سوق الأوراق المالية:

هي السوق التي يتم التعامل فيها بالأوراق المالية، أين يتم التقاء أصحاب الفائض المالي الراغبين في الاستثمار، وأصحاب العجز المالي الراغبين في الحصول على التمويل اللازم من خلال إصدار أسهم وفتح رأسمالهم للجمهور أو إصدار سندات بمقدار المبلغ المستحق وبتواريخ ومعدلات فائدة محددة مسبقا، بالإضافة إلى التعامل بالمشتقات المالية المبينة على أساس أصول وهمية.

2.2 شروط الإدراج في سوق الأوراق المالية :

عموما يمكن تلخيص شروط الإدراج في النقاط التالية:[6]

- يشترط في الشركة أو المؤسسة التي ترغب في الدخول إلى البورصة أن يكون شكلها القانوني من الأموال، أي شركة مساهمة أو شركة التوصية بالأسهم.
- أن يفتح رأس المال الاجتماعي لجمهور المساهمين المحتملين بنسبة تتراوح ما بين 20% إلى 25%، حيث يتم طرح هذه النسبة من رأس المال في سوق الأوراق المالية وذلك بإصدار ما يقابلها من أسهم.
- أن يكون قد مر على تأسيسها ونشاطها أكثر من ثلاثة سنوات.
- أن تكون قد حققت الأرباح خلال السنتين الأخيرتين عند طلب الإدراج في سوق الأوراق المالية مع توزيع الأرباح خلالهما.
- تكوين ملف الدخول وإيداعه لدى الجهات المختصة، مع الإشارة إلى أن الملف يجب أن يحتوي على القانون الأساسي للشركة، وتقديم نشاط المؤسسة وآفاقها المستقبلية، مع الإشارة إلى كيفية الدخول إلى سوق الأوراق المالية.
- تقديم القوائم المالية الختامية كجدول حسابات النتائج، الميزانية الختامية مصادق عليها من طرف محافظ الحسابات.

3. أثار اليقظة الإستراتيجية على المؤسسات المدرجة في سوق الأوراق المالية

في إطار الاستثمار في سوق الأوراق المالية، يفرض على الشركات المصدرة للأوراق المالية تحديد المعلومات المالية وتحليل مركزها المالي، مما يعطي يسهل للمستثمرين الراغبين في الاكتتاب في أوراقها المالية على اتخاذ القرار من خلال عمليتي التحليل الفني والتحليل الأساسي.

3.1 الالتزامات المالية المفروضة على المؤسسات المدرجة:

تتمثل في:

- **تحديد المعلومات المالية:** وهي المعلومات التي تساعد المستثمر على تقييم الأوراق المالية والشركات التي يرغب في التعامل معها وذلك من خلال التطلع على اتجاهات الاقتصاد العالمي والاقتصاد المحلي، جودة الأوراق المالية و اتجاهات أسعارها.
- **تحليل المركز المالي للشركة المصدرة للأوراق المالية:** عقب الإدراج في سوق الأوراق المالية تلتزم المؤسسات بالشفافية من خلال الإعلان عن ميزانياتها وتقاريرها المالية، من أجل توفير المعلومات اللازمة للراغبين في الاستثمار في أوراقها المالية وتمكنهم من اتخاذ قرارات عقلانية مبنية على أساس معلومات مالية رسمية، كمثال عن هذه المعلومات درجة السيولة، نسبة المديونية، قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها، مستوى الأرباح...

2.3 مزايا اليقظة الاستراتيجية لدى المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية:

ينتج عن التعامل في سوق الأوراق المالية الاحتكاك بين البائعين و المشترين، مما يستلزم تحليل العوامل النفسية من كلا الطرفين حسب الظروف المحيطة ودراسة التصرفات الممكنة إذا كانت تتجه نحو المضاربة أو الاستثمار، وهو الدور الذي تلعبه عملية تحليل الأوراق المالية للحصول على قراءة منطقية وعقلانية لسيكولوجية المتعاملين.

تلعب عملية التحليل المالي للأوراق المالية دورا رئيسيا لاتخاذ قرار الاستثمار، لذا تعمل الشركات المصدرة للأوراق المالية على توفير المعلومات الكافية من أجل تحفيز المستثمرين وتقديم رؤية واضحة عن أوراقها المالية، وتمل عملية التحليل المالي ما يلي:

- **التحليل الفني:** هو علم رصد وتسجيل –عادة في شكل رسم بياني– جميع المعلومات الخاصة بالتداول (السعر، حجم التداول، تاريخ التداول...) لسهم معين أو مجموعة من الأسهم، ثم استنتاج اتجاه الأسعار في المستقبل من الصورة التاريخية المرسومة.[7] تتحرك سوق الأوراق المالية في اتجاهات معينة، تتحدد وفق تغير مدارك ومواقف المستثمرين لمجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والمالية والسياسية والسيكولوجية. والتحليل الفني ما هو إلا فن التعرف على التغيرات التي تطرأ على اتجاهات الأسعار

في مرحلة مبكرة من الوقت، وذلك بهدف الاحتفاظ بوضع استثماري بتوافق مع الاتجاه الساري حتى بتحول مسار الأسعار في اتجاه آخر.[8]

- **التحليل الأساسي:** هو دراسة محيط الشركة، سواء ان كان المحيط الداخلي أو الخارجي، من أجل الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن من بناء فكرة عن توجه أسعار الأوراق المالية المصدرة أو المتداولة في المستقبل.

تحول كلا من طريقتي التحليل الفني والتحليل الأساسي –المخصصتين للتنبؤ بحالة السوق المستقبلية– حل نفس المشكلة، وهي تحديد اتجاه الأسعار الذي من المتوقع أن يتجه إليه السوق، والاختلاف الوحيد هم أن كل طريقة منهما تحاول الاقتراب من هذه المشكلة من ناحية مختلفة عن الأخرى، حيث يدرس المحلل الأساسي سبب حركة السعر، ويعتقد أن عليه معرفة السبب دائما. بينما يدرس المحلل الفني من ناحية أخرى التأثير عليها، ويعتقد أن كل ما يحتاجه هم معرفة التأثير، وأنه من غير الضروري الإلمام بالأسباب.[9]

فالذي يتحكم في تصرفات المضاربين والمستثمرين في الأسواق المختلفة هو الخوف والطمع والأمل، حتى إن عالم الرياضيات البير إسحاق نيوتن شخصيا قال بكثير من الحسرة: "إنني قادر على حساب حركة الإجرام السماوية، ولكنني عاجز على حساب جنون الناس" عندما مني بخسارة قدرها ألف جنيه إسترليني في عام 1720م، وهو مبلغ ليس بالقليل في ذلك الزمان، بعد انهيار سعر أسهم شركة سوث سي التي كان قد استثمر فيها أمواله.[10]

4. اليقظة الإستراتيجية لدى شركة بيوفارم المدرجة في سوق الأوراق المالية الجزائرية

في إطار إدراج الشركة في سوق الأوراق المالية الجزائرية، قامت بإعداد تقرير يشمل كافة المعلومات التي تخص عملية الاكتتاب، الشركة ومساهميها، النشاطات التي تقوم بها، معلومات حول قطاع الأدوية في الجزائر، والمعلومات المالية، بالإضافة إلى تقديم دراسة تنبؤية حول نشاط الشركة وتطورها بعد فتح رأسمالها للجمهور.

نقدم فيما يلي سوق الأوراق المالية الجزائرية و مزايا الإدراج فيها، ثم نتطرق إلى تقديم شركة بيوفارم.

4.1 نبذة عن سوق الأوراق المالية الجزائرية:

تعرف بـ "شركة تسيير بورصة القيم" أو "بورصة الجزائر"، تترأسها لجنة تنظيم عمليات البورصة و مراقبتها "COSOB"، حيث تتولى تنظيم السوق من خلال إعداد قوانين وأنظمة سير كل العمليات وكل الهيئات العاملة فيها.

تنقسم سوق الأوراق المالية الجزائرية إلى قسمين:

- سوق سندات رأس المال: والتي تنقسم بدورها إلى السوق الرئيسية لإدراج الشركات الكبيرة، وسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإدراج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- سوق سندات الدين: تنقسم إلى سوق السندات التي تصدرها هيئات خاصة، وسوق كتل سندات الخزينة العمومية التي تصدرها الخزينة العمومية.

4.2 مزايا الإدراج في البورصة:

يمنح إدراج المؤسسة في البورصة العديد من المزايا:[11]

- رفع رأس المال و تعزيز الأموال الخاصة: مهما كانت طبيعة طموحات الشركة، مثل إطلاق مشاريع تنموية كبرى (إنشاء فرع لها، أو شراء مؤسسة...) وأيضا زيادة أو تحسين قدرتها الإنتاجية وتخفيض ديونها... فإن البورصة تشكل في هذا الشأن مصدر تمويل بديل ولا ينضب.
- تنويع مصادر التمويل: يجب على الشركة تنويع مصادرها للتمويل بفضل البورصة التي تتيح لها الفرصة لذلك من خلال المجموعة الواسعة من المنتجات التي تقدمها للمستثمرين مع حماية المساهمين الأصليين للشركة. وبالتالي، يمكن للشركة، ما إن يتم إدراجها في البورصة، من التزود في السوق بالأموال الخاصة والأموال المقترضة التي تحتاجها.
- توسيع نطاق المساهمين: تسهل عملية الإدراج في البورصة دخول مساهمين جدد قد تحتاجهم الشركة خلال سعيها لتطوير أعمالها. وهي تسمح أيضاً بالخروج من رأس مال الشركة حتى ولو لم يستطع المساهمون الآخرون أو لم يرغبوا في شراء أسهمهم.
- تعزيز الشهرة: تسمح عملية إدراج الشركة في البورصة بتعزيز سمعتها و شهرتها وتعزيز مصداقيتها لدى شركائها على المستويين الوطني والدولي.

4.3 نبذة عن شركة بيوفارم " BIOPHARM":

هي مجمع صناعي وتجاري، نشأ في أوائل التسعينات في قطاع الأدوية ولديه اليوم وحدة إنتاج بمعايير دولية وشبكة توزيع لتجار الجملة والصيدليات، بعمل في المجالات التالية:[12]

- إنتاج الأدوية من خلال BIOPHARM ، التي لا تزال النواة المركزية للمجموعة ؛
- التوزيع بالجملة للمنتجات الصيدلانية من خلال توزيع BIOPHARM ؛
- التوزيع على الصيدليات من خلال BIOPURE ؛
- الترويج والمعلومات الطبية، من خلال HHI (Human Health Information)؛
- الخدمات اللوجستية لصناعة الأدوية من خلال BIOPHARM LOGISTIC.

ومن أجل ضمان تطويرها وتقوية مهاراتها الإدارية والحوكمة فيها ، فتحت بيوفارم رأس مالها لكونسورتيوم الدولية للاستفادة من خبراتها وعلاقاتها مع الخارج، وتتمكن في نفس الوقت من تحقيق التنمية طويلة المدى للمجمع عبر هذه الشراكة.

وفي سبيل مواصلة مسيرة التطور التي تطمح لها شركة بيوفارم، فتحت رأس مالها في سوق الأوراق المالية الجزائرية سنة 2016 ، حيث طرحت للبيع 5.104.375 سهمًا، ما يمثل 20٪ من رأس مالها، بسعر بيع قدره

1.225 دينارًا للسهم، أي 8,1 أضعاف صافي الربح لعام 2014،[13] وكانت فترة الاكتتاب محصورة بين 13 مارس 2016 إلى 23 مارس من نفس السنة.

تجدر الإشارة إلى أن الشركة تلقت الموافقة والاعتماد من قبل لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها، بعد توفير كامل شروط الإدراج في السوق الرئيسية والمتمثلة في:[14]

- يجب أن تكون الشركة منظمةً قانونياً على شكل شركة ذات أسهم(SPA)
- أن يكون لديها رأس مال مدفوع بقيمة دنيا تساوي خمسة ملايين دينار (5000000 دينار جزائري)؛
- أن تكون قد نشرت الكشوف المالية المعتمدة للسنوات المالية الثلاثة السابقة للسنة التي تم فيها تقديم طلب القبول؛
- أن تقدم تقريراً تقييمياً لأصولها يُعدّه عضو في الهيئة الوطنية للخبراء المحاسبين، من غير محافظ حسابات الشركة، أو أي خبير آخر بحيث تعترف اللجنة بتقريره التقييمي، على أن لا يكون عضواً في هذه الأخيرة؛
- أن تكون قد حققت أرباحاً خلال السنة السابقة لطلب القبول، ما لم تعفيها اللجنة من هذا الشرط؛
- يجب على الشركة إحاطة اللجنة بكل عمليات التحويل أو البيع التي طرأت على عناصر من الأصول قبل عملية الإدراج؛
- إثبات وجود هيئة داخلية لمراجعة الحسابات تكون محل تقدير من قبل محافظ الحسابات في تقريره عن الرقابة الداخلية للشركة.
- وإن لم يوجد ذلك، فيجب على الشركة المبادرة إلى تنصيب مثل هذه الهيئة خلال السنة المالية التالية لقبول سنداتها في البورصة؛
- ضمان التكفّل بعمليات تحويل السندات؛
- تسوية النزاعات الكبرى بين المساهمين والمؤسسة؛
- العمل على الامتثال لشروط الكشف عن المعلومات؛
- الطرح للاكتتاب العام سندات رأس المال بما يمثل 20٪ على الأقل من رأس مال الشركة، في موعد لا يتجاوز يوم الإدراج؛
- ينبغي أن توزع سندات رأس المال المطروحة للاكتتاب العام على مائة وخمسين (150) مساهما كحد أدنى، في موعد لا يتجاوز تاريخ الإدراج.

4.4 اليقظة الإستراتيجية لدى شركة بيوفارم:

من بين صور اليقظة الإستراتيجية في شركة بيوفارم نجد التقرير الذي وضعته في أيدي المستثمرين والذي يحتوي على نظرة مستقبلية عن نشاطها، واهتمامه بالبيئة الخارجية للشركة من خلال دراسة تطور النشاط الصيدلاني في الجزائر، والذي نلخصه فيما يلي:

– تحديات الشركة:

تتعامل الشركة مع تحديات نموها المستقبلي من خلال كونها ذات رأس مال كبير وانخفاض الدين المالي، مما يمنحها القدرة على الخوض في استثمارات جديدة وفرص النمو أكثر، كما يتماشى الموقع الاستراتيجي لشركة بيوفارم مع هيكل وديناميكيات سوقها في الجزائر ،وبالتالي فإن الرؤية الإستراتيجية لشركة بيوفارم تدور حول المحاور الأربعة الرئيسية التالية:[15]

- تحديد وإنتاج الأدوية الأساسية للأسواق الجزائرية والمغاربية؛
- تقديم مزيج تنافسي من المنتجات ومربح للمجموعة؛
- تعزيز وتطوير التحالفات الإستراتيجية على المستوى المحلي والإقليمي؛
- اغتنام جميع الفرص التي تتيحها إستراتيجية الاندماج التي اعتمدتها الشركة.

–النتائج المحققة من قبل الشركة بعد الإدراج في سوق الأوراق المالية الجزائرية:

حسب التقرير المالي لسنة 2018 فقد حققت الشركة النتائج التالية:[16]

- **رقم الأعمال:** ارتفع رقم الأعمال بـ 7.7% مقارنة بسنة 2017، حيث قدر بـ 055 63 مليون دج بفضل الأداء المحقق في التصنيع وعمليات التوزيع للصيدليات.
- **نتيجة الاستغلال:** ارتفعت نتيجة الاستغلال بـ 6.3% مقارنة بالسنة السابقة، وقدرت بـ 835 8 مليون دج بفضل تحسين هامش الإنتاج الإجمالي من خلال تصنيع منتجات ذات قيمة مضافة عالية وإنتاجية أفضل.
- **نفقات الاستثمارات:** ارتفعت نفقات الاستثمار إلى 692 1 مليون دج مقابل 785 مليون دج في سنة 2017، توجه هذه النفقات من أجل دعم النمو المتوسط و طويل المدى.
- **النتيجة الصافية:** سجلت النتيجة الصافية ارتفاع بنسبة 15.8% مقارنة بالسنة السابقة، وقدرت بـ 525 7 مليون دج مقابل 499 6 مليون دج لسنة 2017، وقدرت الأرباح الصافية للسهم بـ 293.2 دج مقابل 253.1 في سنة 2017.
- **الأرباح:** قرر مجلس الإدارة خلال عقد اجتماع الجمعية العامة توزيع أرباح تقدر بـ 115 دج للسهم، ما يعبر عن ارتفاع بنسبة 15% مقارنة بالسنة السابقة.

وحسب تقرير بورصة الجزائر لسنة 2018، فقد قامت شركة بيوفارم بالمعاملات التالية:

الجدول رقم 01: تعاملات شركة بيوفارم في سوق الأوراق المالية الجزائرية لسنتي 2017-2018

السنة	عدد الأوامر	حجم الأوامر	حجم التداول	قيمة التداول	عدد الصفقات
2017	1494	1581662	149684	168529980	185
2018	1431	1791016	156006	172958405	193
نسبة التغير (2018/2017)	%4.22-	%13.24	%4.22	%2.63	%4.32

المصدر: بورصة الجزائر، تقرير التسيير،2018، ص 16.

يقصد بحجم الأوامر عدد الوحدات التي يشملها الأمر، وهو ما يفسر ارتفاع هذا المؤشر في سنة 2018 مقارنة بسنة 2017،، على الرغم من أن عدد الأوامر أقل في سنة 2018 مقارنة بالسنة السابقة.

بعد ارتفاع حجم التداولات لشركة بيوفارم في سنة 2018، بلغت قيمة التداول 172.9 مليون دج، محققة بذلك ارتفاعا بنسبة 2.6% مقارنة بسنة 2017.

نظرا لحرص شركة بيوفارم على الاهتمام بالإدارة المالية وتبنيها لاستراتيجيات لتطوير نشاطها، فقد حققت نتائج مرضية سواء على مستوى نشاطها في قطاع الأدوية أو على مستوى سوق الأوراق المالية.

خاتمة:

على الرغم من أن اليقظة الإستراتيجية تكلف جهودا وأموالا إضافية على عاتق الشركات، إلا أنها تحقق نتائجا مثمرة، وتجنب الوقوع في المخاطر أو تقليلها. وبما أن طبيعة التعامل في سوق الأوراق المالية تفرض تطبيق اليقظة الإستراتيجية فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- تسمح اليقظة الإستراتيجية بتحقيق وفرة المعلومات، تقليل المخاطر، تركيز مستوى الرقابة، التحذير والتنبؤ من العراقيل التي يمكن أن تواجه المؤسسة.
- بمجرد إدراج المؤسسات في سوق الأوراق المالية، فهي ملزمة على تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة حول الشركة، مع تقديم صورة مستقبلية عن نشاطها.
- تسمح خاصية الشفافية في سوق الأوراق المالية بتسهيل عملية اتخاذ القرار للمستثمرين من خلال تمكينهم بتحليل الأوراق المالية المصدرة بناءا على مراجع رقمية رسمية.
- كلما التزمت الشركات المصدرة للأوراق المالية بتوفير كافة المعلومات بما فيها التنبؤية، كلما حققت نتائجا مثمرة بفضل شفافيتها.
- حققت شركة بيوفارم ارتفاعا في جميع المتغيرات (رقم الأعمال، نتيجة الاستغلال، النتيجة الصافية، الأرباح)، نظرا لحرصها على تطبيق اليقظة الإستراتيجية سواء في نشاطها في قطاع الأدوية أو في سوق الأوراق المالية.

[1] ضياء الدين زواو، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية–، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص04.

[2] خدية بوخريصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم–، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص استراتيجية، جامعة وهران2، 2015، ص 44.

[3] نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02،جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ماي 2014، ص168.

[4] مجيد شعباني، أنيسة قمان، محمد بوهدة، دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، أفريل 2015، ص ص 134–135.

[5] نصيرة علاوي، مرجع سبق دكره، ص 168.

[6] رشيد بوكساني، معوقات أسواق الأوراق المالية العربية و سبل تفعيلها، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 53.

[7] عبد المجيد المهيلمي، التحليل الفني للأسواق المالية، الطبعة الخامسة، دار البلاغ للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2006، ص 47.

[8] نفس المرجع، ص 47.

[9] جون ميرفي، التحليل الفني للأسواق المالية، ترجمة شيماء سليمان، 2008، ص14.

[10] عبد المجيد المهيلمي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[11] موقع بورصة الجزائر، http://www.sgbv.dz/ar/?page=rubrique&mod=150، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2020/03/10.

[12] موقع مجمع بيوفارم، https://www.biopharmdz.com/index.php/fr/qui-sommes-nous/notre-organisation، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2020/03/11.

[13] بورصة الجزائر، إشعار المعلومات لشركة بيوفارم، ص 08.

[14] موقع بورصة الجزائر، http://www.sgbv.dz/ar/?page=rubrique&mod=149، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2020/03/10.

[15] بورصة الجزائر، إشعار المعلومات لشركة بيوفارم، ص 76.

[16] بورصة الجزائر، التقرير المالي لشركة بيوفارم، 2018، ص 02.

واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة سوناطراك نشاط المصب AVAL -

The reality of applying strategic vigilance in the Algerian economic corporation - Case Study Sonatrach corporation AVAL Downstream Activity-

1- برياطي حسين ،استاذ محاضر أ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، الجزائر.
2- تدلاوتي يامنة ،استاذة محاضرة ب ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، الجزائر.
3- بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، الجزائر.

ملخص:

إن ما يشهده العالم الآن نتيجة ظاهرة العولمة من تحول نحو اقتصاد المعرفة و تسابق نحو اكتساب المعلومة، جعل طبيعة البيئة ديناميكية و تمتاز بالتقلبات وعدم الاستقرار، مما فرض على المنظمات الحديثة تبني توجهات أو وسائل تسييرية جديدة لمواجهة تحديات هذه البيئة. ومن بين هذه الوسائل نظام اليقظة الإستراتيجية أو ما يسمى أيضا بتقنية الرصد الإستراتيجي، وهي نظام يجمع بين التيقظ في إدارة إستراتيجية الأعمال والمنافسة من جهة، وتحلل مجموعة من المعطيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية و بيانات العملاء والمنافسين و الموردين من جهة أخرى، كما تعتبر أداة لدراسة المستقبل و بناء رؤى جديدة للمنظمة تمكنها من تحديد استراتيجيها المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، أنواع اليقظة الإستراتيجية ، الذكاء الاقتصادي ، سوناطراك.

Résumé:

À l'affut du phénomène de mondialisation, le monde maintenant connait une série de transformations où l'économie du savoir et l'acquisition de l'information, rendent l'environnement dynamique et instable, ce qui impose aux organisations modernes de recourir à de nouveaux outils et moyens de contrôle qui permettent répondre aux défis qui caractérisent cet environnement. Parmi ces moyens ; le système de veille stratégique , ou ce qu'il convient d'appeler technique de surveillance stratégique, c'est un système qui combine entre la vigilance dans la gestion de la stratégie d'affaires et la concurrence d'une part et l'analyse d'un ensemble de données politiques, sociales et économiques, ainsi que les données des clients, des concurrents et des fournisseurs,

d'autre part. Il est également considéré comme un outil conçu pour étudier l'avenir et construire de nouvelles visions de l'organisation pour déterminer sa future stratégie.

Mots-clés: La veille stratégique, type de veille stratégique, Intelligence économique, Sonatrach

مقدمة

في خضم التحولات المعاشة على المستوى المحلي، الدولي، و التحديات التي فرضها المحيط نتيجة ما يسمى بظاهرة العولمة، و التي تتمثل أساسا في الانتقال من التعامل من الاقتصاديات المادية إلى اقتصاديات تقوم على المعلومة و العلم و الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا، وجب على المنظمة بناء إستراتيجية حديثة تتلاءم والأوضاع الراهنة، وحتى تبني هذه الإستراتيجية بات لزاما عليها العمل على تعقب المعلومات ومتابعتها، وتحقيقا لهذه الغاية أصبح من الضروري أن تدرك المنظمات أن المعلومة لها قيمة إستراتيجية تعادل أي مورد تعتمد عليه في أداء نشاطها.

ونتيجة لذلك، ولتجاوز هذا العائق الاستراتيجي، كان لابد على المنظمة من القيام ببناء قدرات جديدة تعمل على رصد المعلومة و التنبؤ بالتغيير البيئي، للحصول على مهلة من المنافسين من خلال إعادة التفكير بشكل مسبق واستباقي على أساس الإدارة الفعالة لموارد المعلومات، مما يجعل من الضروري وجود نظام يسمح للمنظمة باستقراء الاتجاهات في تطور بيئتها واستخدام المعلومات المكتسبة لأغراض صنع القرار، وهذا النظام يتمثل في نظام اليقظة الإستراتيجية، هذه الأداة أو الوسيلة الجديدة التي تقوم على أساس تسيير المعلومات وذلك في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، وظهور ما يسمى بطفرة المعلومات، وكذا السباق السريع للوصول إليها وكيفية هيكلة هذه المعلومات وتحليلها وإثرائها، بحيث تساعد في معرفة الفرص و التهديدات و كيفية حل المشاكل، و الوقاية منها مستقبلا، و كذا تطوير أساليب العمل في وقت وجيز، أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و بالشكل المناسب والتي تخدم حاضر ومستقبل المنظمة، وهذا ما يسمح للمنظمة ببناء رؤيتها المستقبلية.

و لكون الجزائر جزء لا يتجزأ من الخارطة الاقتصادية للعالم، فقد لمست المنظمة الجزائرية هي الأخرى اليوم هذا التغير والتطور الحاصل في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، خاصة مع عصر الانفتاح، وهذا ما يحتم عليها إلى اللحاق بركب التطور، والبحث عن طرق وأساليب فعالة تمكنها من رصد بيئتها و تدعيم مصادر معلوماتها وكذا تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة الحادة الشيء الذي دفع بها للتوجه إلى نظام اليقظة الإستراتيجية.

ويعد قطاع المحروقات من القطاعات الهامة بل والحيوية بالنسبة لاقتصاد الجزائر الذي يعتبر في حد ذاته اقتصادا ريعيا هذا القطاع الذي يتمثل في مجمع سوناطراك كشركة وكمنظمة وطنية قائمة بحد ذاتها تضاهي الشركات العالمية و تفرض وجودها في الساحة العالمية و تتعرض لظروف و انتكاسات قد تهدد كيانها، كما

تتعامل مع منافسة جد حادة في القطاع كل هذا فرض عليها التيقظ لما يدور حولها حاليا والتنبؤ بما سيحدث مستقبلا، والتفكير بعمق في صياغة إستراتيجية جديدة تخدم المنظمة في الوقت الحاضر وتبني رؤيتها و آفاقها المستقبلية، وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه من خلال التربص الميداني الذي سيكون في مؤسسة سوناطراك نشاط المصب (التمييع والتكرير والبتروكيماويات (LRP)).

وبناء على ما تقدم ذكره يمكن طرح وصياغة الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن أن يسهم نظام اليقظة الإستراتيجية في بناء مستقبل منظمات الأعمال الحديثة وتحديد رؤيتها المستقبلية؟

I. الجانب النظري :

1-ماهية اليقظة الإستراتيجية:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أحد أساليب الإدارة الإستراتيجية الحديثة للمنظمة ، فهي تهتم بكيفية التسيير الأمثل للمعلومات، هذه الأخيرة التي تلعب دورا هاما في صناعة القرار وكذا العمل على تطوير المنظمة و ضمان بقائها و تحسين تنافسيتها، من خلال استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة و كل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية.

1-1 تعريف اليقظة الإستراتيجية :

يعتبر مفهوم اليقظة الإستراتيجية حديث نسبيا، كما هو الحال في الذكاء الاقتصادي (مارتر 1994) باعتباره مجالا علميا، و موضوعا للمنشورات العادية منذ بضع سنوات، إن ومن بين تعريفات اليقظة الاستراتيجية المقترحة في الأوراق العلمية والكتب والمتقاربة إلى حد ما. فبالنسبة لكل من : جاكوبياك ودو (Jakobiak et Dou, 1992) يعتبران أن اليقظة الإستراتيجية هي :

" رصد وتحليل البيئة متبوع بنشر جيد لمعلومات موجهة ومختارة ومجهزة، تفيد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية"[1] . ويعرفها ليسكا (Humbert LESCA) على أنها: "العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة"[2]

كما تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها: "هي عملية معلوماتية تقوم من خلالها المنظمة – الشركة- بالكشف عن إشارات الأحداث التي قد تؤثر على استدامتها. ويكمن الغرض من اليقظة الإستراتيجية هو تمكين المنظمة من الحد من عدم اليقين، ولا سيما من خلال توقع التفاصيل التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، كما يمكن أن يكون لليقظة الإستراتيجية وجه أو أكثر يسمى: اليقظة التكنولوجية،

يقظة الأعمال أو اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية ... إلخ، ونظرا لطبيعة المعلومات المعنية، فهي تشبه معالجة الإشارات. وبالتالي فإن اليقظة الإستراتيجية هي أداة للمساعدة في عملية القرار الاستراتيجي"،(LAROCHE et NIOCHE 1994)[3].

وعلى الرغم من تعدد التعاريف ، يمكننا القول ببساطة بأن اليقظة الإستراتيجية هي جميع الخطوات القانونية المتعلقة بالاستخدام الاستراتيجي والاستباقي للمعلومات[4].

أما بالنسبة للبروفيسور بشير مصيطفى فتعني اليقظة الإستراتيجية أربع عمليات ذات قيمة هي[5]:

- أولا: الانتباه إلى أن المستقبل حافل بالإشارات الضعيفة الظهور عن بعد وقد تصدمنا بظهورها بشكل فجائي فتكون إذن صادمة ومثال ذاك الفيضانات.
- ثانيا: التنبؤ بتلك الإشارات قبل ظهورها عن طريق الاستثمار في طرق التوقع ونظم المعلومات وقياس المؤشرات ذات العلاقة بالتطورات الاقتصادية والاجتماعية ومثال ذلك متابعة تطور مؤشرات أسواق المال في اقتصاد مخاطر.
- ثالثا: الكشف عن علاقة تلك الإشارات ذات الصبغة المستقبلية بحاضر المجتمع ودرجة تلك العلاقة وكيف يجب أن تكون السياسات ملائمة مثل تأثير أصحاب الغذاء في المستقبل على موازنة الدول اليوم وتخصيصات الدعم الفلاحي والغذائي.
- رابعا: تطوير الذهنية الاستشرافية لدى السكان و واضعي السياسات تمهيدا لإقامة مجتمع المعلومات والاقتصاد المبني على الاستشراف.

اليقظة إذا ذات بعد استراتيجي تعني بتوقع التهديدات والفرص أي التقليل من حالة المخاطرة ويمكن للمنظمة أن تطبق اليقظة بالمفهوم الصحيح ويتحقق ذلك بتحويل المعلومات إلى المعارف وبموجب هذه العملية تسعى المؤسسة لأن تكون على مستوى عالي من الاستعلام عن المحيط مقارنة بالمؤسسات المنافسة وأن تكون لديها المعلومات عن المنافسين حيث أن اليقظة تمر بدورة يطلق عليها دورة المعلومات والتي تتمثل مراحلها في تحديد الاحتياجات تجميع المعلومات المعالجة والبث[6].

وبناء على ماسبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة تتكون من مراحل مختلفة انطلاقا من تحديد للاحتياجات من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية إلى غاية نشرها بهدف استخدامها من طرف متخذي القرارات في المنظمة.

1-2 مميزات مفهوم اليقظة الإستراتيجية[7]:

يؤدي تعريف اليقظة الإستراتيجية إلى بعض الملاحظات عن الكلمات الأساسية التي تكونها:

الإستراتيجية: صفة الإستراتيجية ليست امتيازا بالأخذ بالمفهوم الآني، فهي تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المزودة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك، فهي تقوم

بالمساعدة على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة، فعلى سبيل المثال، تكتسي عملية اتخاذ المورد الجديد أهمية إستراتيجية لمؤسسة صناعية، بينما تمرير طلبيه متكرر لا يكتسي أي أهمية إستراتيجية، بمعنى أن الإستراتجية بالمفهوم العام تتعلق ببقاء المؤسسة ونموها وتطورها وتتعامل في الغالب مع القرارات الاحتمالية ونتائجها.

تطوعية: لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا، ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات. إذن فاليقظة الإستراتيجية ليست مفروضة من أي شخص، وإنما هي مستمدة من رغبة الإداريين في المؤسسة ووعيهم على سبق الأحداث والمعرفة المسبقة للتغيرات المستقبلية والاستعداد اللازم لها.

الذكاء الجماعي: يقتضي وضع جهاز اليقظة الإستراتيجية إنشاء ذكاء جماعي في المؤسسة، فلا يمكن للأبحاث الإرادية، والتي تتمثل في التنشيط القبلي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية واستخدامها أن تكون خطوة فريدة على العكس من ذلك، فإنه يتم تدخل مختلف أعضاء المؤسسة، كل واحد طبقا لأنشطته وكفاءاته، ويعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط، اختيارها وتفعيلها ومقارنتها لإعطائها معنى معين، و الذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

محيط: ليس محيط المؤسسة مفهوم مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية .ويمكن حصر عناصر المحيط في أربعة جوانب هي الجانب الاقتصادي ، الثقافي والاجتماعي، السياسي، التكنولوجي.

إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستقاة تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع. فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إرادية، على اعتبار أن المعلومات هي تمثل لواقع معين تختلف قراءته من فرد إلى آخر. يرتكز كل من التفسير والإنشاء والإبداع عند إتحاده مع البناء المعرفي للفرد المتلقي للمعلومة في نفس الوقت على الإشارات المتلقاة من المحيط، وعلى تجربة الأشخاص الذين يتولون عملية تفسير المعلومات، وكذا على المعرفة المخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة) ذاكرة رسمية والذاكرات والمعارف الضمنية الأفراد).

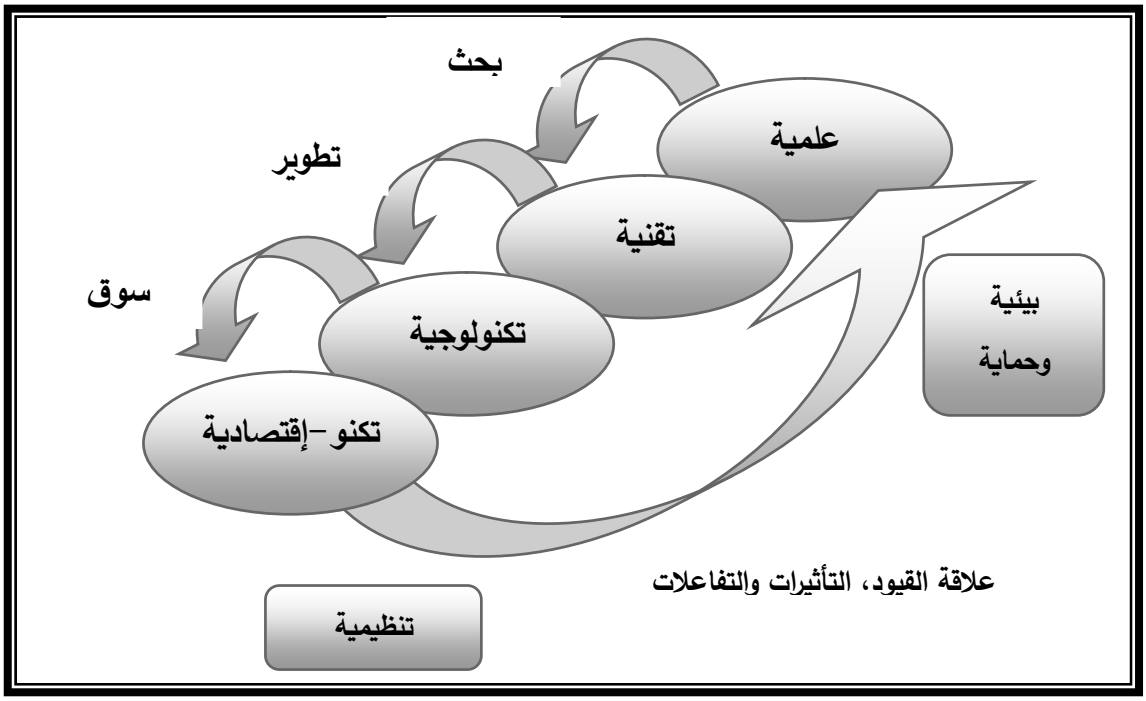
التوقع: يؤكد تعريف اليقظة الإستراتيجية عملية التوقع وكشف التغيرات، لاسيما الانقطاعات المحتملة (فجوات: التوقف، التغييرات الجذرية) والتي يمكن أن تحدث في المحيط المرتبط بالمؤسسة، ولدى اختيار نتيجة عملية ونظرية بالنسبة لنوع المعلومات– التي هي مركز الاهتمام في هذه النقطة – فهذه المعلومات تمتلك ميزات توقعية :بحيث يجب أن تقوم بتقديم التوضيحات للمستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

2أنواع اليقظة الإستراتيجية:

2-1التصنيف حسب مجالات اليقظة الإستراتيجية[8]:

وقد اقترح سلمون ودي ليناريس، جاكوبياك (Salmon et De Linares, Jakobiak) وعدد من الكتاب تقسيم لليقظة أكثر تحديدا وفقا لمجالات تأثير الشركات أو المنظمات ، ويؤدي هذا التوزيع حسب الخدمة أو النشاط إلى وجود تقسيم قوي جدا للقطاعات التي يتعين رصدها وعدم السماح بوضع رؤية عامة للبيئة ولا سيما عدم القدرة على قياس أو تقييم التأثير على هذه القطاعات الأخرى. والشكل الموالي يوضح مختلف هذه المجالات:

الشكل (1): أهم مجالات اليقظة (من طرف جاكوبياك)



Source : BEKADDOUR Hassen, « **VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES** », Mémoire de Magister en science de gestion, Option : Système d'Information et de Communication en Entreprise, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2013-2014, p48.

أ. **المجال العلمي:** الذي يتعلق بالمنتجات العلمية فقط، وهي المواد الواردة في المجلات، والأطروحات، والتقارير المختلفة للبحث، والنشاط، ...

ب. **المجال التكنولوجي:** الذي يتبع عن كثب التطورات في البحوث وبراءات الاختراع و يستخدم 132 أداة لمعالجة متقدمة للمعلومات.

ت. **المجال التجاري:** يهتم بالمنتجات المعروضة في السوق، بسعرها، تغليفها، الخ.

ث. **المجال الاجتماعي الثقافي:** ويطلق من جانبه، المحددات الرئيسية للسلوكيات، والأنماط الاجتماعية، والعوامل الثقافية والممارسات الاجتماعية على الأرض، ولا سيما من مختلف مجموعات المستهلكين.

ج. **المجال التشريعي والجيوسياسي:** وهو مهم جدا في العديد من المؤسسات الوطنية والدولية، بعد اعتماد قوانين جديدة قد يكون لها تأثير مباشر على منتجات الشركة وعلى الأسواق الخارجية الخاضعة لقواعد وطنية مختلفة أو تقييدية.

2-2 التصنيف حسب التوقيت[9]:

أ. اليقظة الآنية: وتهدف اليقظة الآنية (في الوقت المحدد) لوضع حالة من الفن على موضوع معين في لحظة معينة في سياق معين، وهي تقترب من مفهوم دراسة السوق.

ب. اليقظة العرضية: وتعني المراقبة المنظمة على مواضيع مختارة، فإن المؤسسة في هذه الحالة قد أدركت بالفعل ما تريد مراقبته بشكل دائم.

ت. اليقظة الدورية: وتستند إلى الرصد المنتظم للشركة وفقا لمسألة وتواتر المصادر التي يتعين رصدها، وتشرف على نشر تقارير الشركة وتقاريرها ودراساتها ومقالات المجلات ووقائع المؤتمرات وما إلى ذلك.

ث. اليقظة الدائمة: وتتيح التقاط إشارات ضعيفة، تسمى معلومات "التحذير" في جميع أنحاء البيئة، وهي تنتج عن تشغيل رادار متقاطع (معلومات مطلوبة طوعا) و رادار إنذار (الذي يجده).

2-3التصنيف حسب خلية اليقظة[10]:

أ. اليقظة المركزية في المنظمة: وتكون ضمن خدمة مخصصة فيما يتعلق بمراكز صنع القرار في الهيكل.

ب. يقظة شبكة: وتعني مجموعة من الموظفين تطبق اليقظة على موضوع معين، وفقا إلى الأنشطة الخاصة بموقفهم، و يقوم الميسر بجمع وتركيز هذه اليقظة التي يعيد بثها.

ت. اليقظة الفردية: يقوم بها كل موظف لتلبية احتياجاته الخاصة، يتم توزيعها أحيانا على الموظفين الآخرين بطريقة غير رسمية.

ث. اليقظة الخارجية: التي ينفذها مستلم (أي يتم استلام المعلومة من خارج المنظمة)

2-4التصنيف حسب درجة الرسمية:

تواجه إدارة المنظمات في بعض الأحيان صعوبة كبيرة في شرح تنظيم نظام اليقظة الخاص بها. وتحديد شكل اليقظة المعتمد من طرفها، ففي الواقع ، إذا كان الجزء "الرسمي" من النظام مرئيًا في كثير من الأحيان، فإنه من الصعب تحديد الجزء "غير الرسمي"، ومنه يبدو أن تحديد درجة إضفاء الطابع الرسمي على عملية اليقظة أمر في غاية التعقيد.

أ. **النظام الرسمي:** فاختيار نظام رسمي بحت يعني أن الشركة تعرف احتياجاتها بشكل مسبق وأنها حددت أهدافها والأشخاص المشاركين في عملية المراقبة. و في هذه الحالة، يتم تعيين المراقبين في كثير من الأحيان من قبل الإدارة، يتم تحديد عملية المراقبة بشكل واضح وغالبا ما تكون المعلومات مركزية، ومنه يبدو أنه كلما تم إضفاء الطابع الرسمي على العملية (بعد إجراء محدد سابقًا)، كلما كانت أكثر ملائمة لمجالات المشكلات المعروفة التي تم تحليلها بالفعل بدقة [Pateyron، 1997][11].

ب. **النظام غير الرسمي:** على النقيض من ذلك، عند اختيار نظام غير رسمي بحت، لا يتم اتخاذ أي إجراء من قبل الإدارة، بل يقرر كل موظف كيف ينظم نشاطاته الخاصة باليقظة، وفقا لتفضيلاته ومهاراته. و في هذه الحالة، غالبًا ما يحدث "تضارب" اليقظة في المنظمة، فمركزية المعلومات تعتمد على نوع التنظيم الذي اختاره الممثلون. لذا يبدو من الصعب الحصول على رؤية إستراتيجية للشركة إذا لم يكن هناك رابط رسمي بين المراقبين وإستراتيجية المنظمة[12].

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن ما يهمنا هنا ليس معلومات اليقظة في حد ذاتها، والتي يمكن اعتبارها رسمية أو غير رسمية، ولكن فقط العملية أو الطريقة التي نقوم من خلالها بإضفاء طابع رسمية عليها أو لا وفقًا للاحتياجات المنظمة.

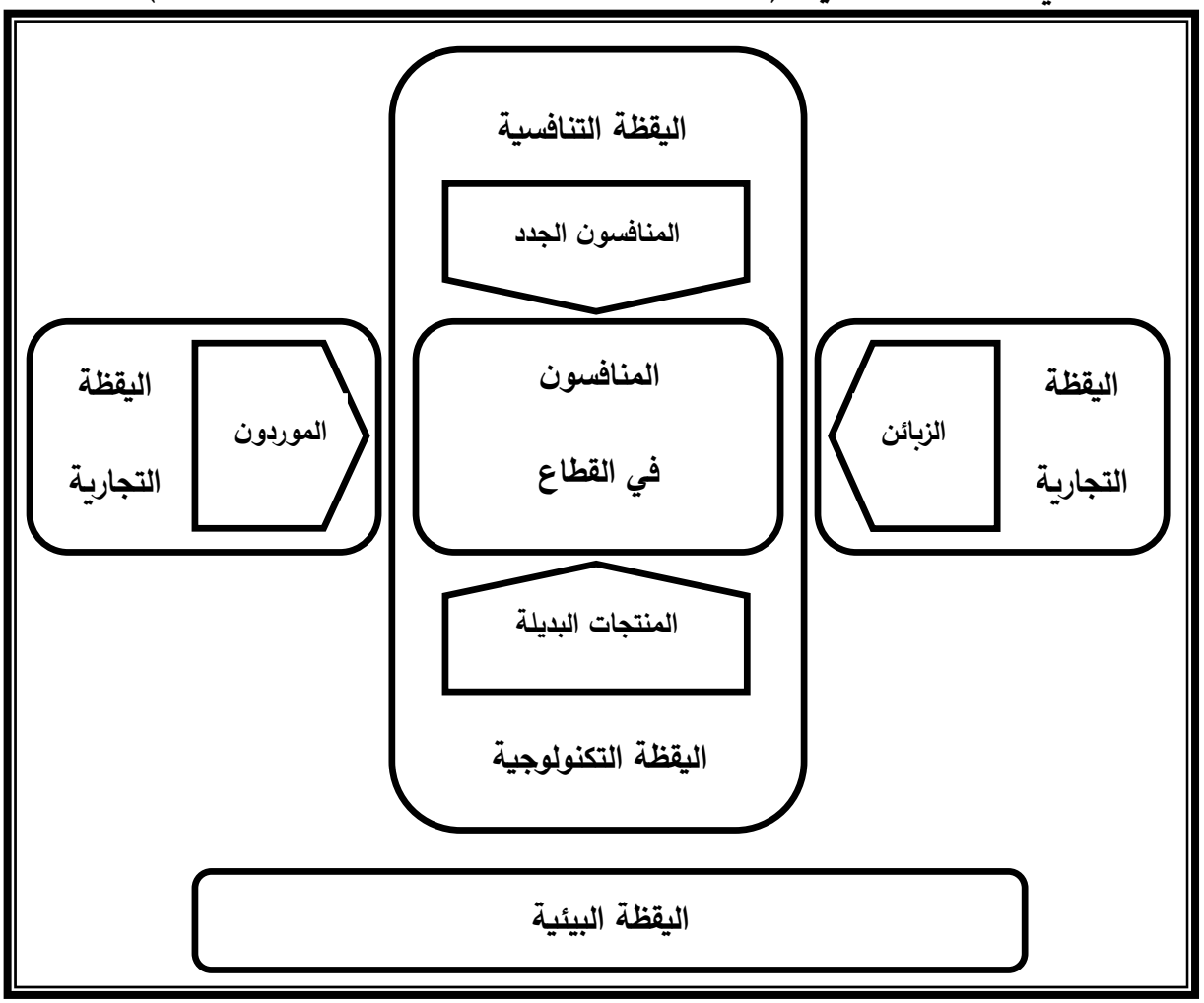
بالإضافة إلى ذلك، فإن الاختيار بين التنظيم الرسمي أو غير الرسمي للمنظمة والتزامها باستخدام أحدهما ليس بالضرورة القاطعة، بل يمكن للمنظمة أن تختار التوازن بين الأسلوبين معا. ففي الواقع، يمكن أن يكون لدى الجهات الفاعلة أنشطة يقظة خارج ما تنص عليه الإدارة.

2-5أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب مخطط بوتر للقوى الخمس:

إن أولى ممارسات اليقظة أساسا كانت على مستوى كل من اليقظة التكنولوجية والتنافسية، فمنذ السبعينات كانت فرنسا "رائدة في مجال مراقبة التكنولوجيا". و في سنة 1988، وضع كل من مارتينت و ريباولت على مخطط مايكل بورتر للقوى الخمس التي تتصدره المنافسة داخل القطاع وتحدد مستقبل المنظمة، أربعة أنواع من اليقظة، و ذلك حتى تضمن المنظمة بقائها في بيئة جد متغيرة وجب عليها إتباع إستراتيجية معينة من أجل تحقيق أهدافها هذه الأخير التي تفرض عليها بطبيعة الحال أن تكون على اطلاع دائم بمستجدات التكنولوجيا، والمنافسة، والعملاء، والبيئة العامة.

ومن خلال هذه المعطيات وبالاعتماد على مخطط بوتر للقوى الخمس، يمكن تمييز هذه الأربع أنواع من اليقظة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2):من القوى الخمس لميشال بورتر (Michael Porter) إلى الأنواع الأربع لليقظة لبرينو ماتيني و جين-ميشال ريبو (Bruno Martinet et Jean-Michel Ribault)



Source : Caroline Prat, Sylvie Mira-Bonnardel, «**Influence de la veille stratégique sur le processus de conception** », 10 ième Séminaire CONFERE, 3-4 Juillet 2003, Belfort – France, **p 160.**

ويظهر الشكل السابق أهم أنواع اليقظة الإستراتيجية من خلال القوى المؤثرة على البيئة، وهي كالتالي:

- اليقظة التكنولوجية
- اليقظة التنافسية
- اليقظة التجارية
- اليقظة البيئية

3-اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي:

3-1الاختلاف بين اليقظة، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

يوضح الجدول الموالي الاختلافات بين كل من اليقظة، و اليقظة الإستراتيجية، والذكاء الاقتصادي. وهو يستند إلى تقرير بحثي من ميلين ليتزلمان Mylène Leitzelman ، من مختبر الكمبيوتر، إشارات وأنظمة صوفيا أنتيبوليس.

الجدول (1) : استخراج المفاهيم من اليقظة إلى الذكاء الاقتصادي

المستوى	استخراج المفهوم	النشاطات
تكتيكي	اليقظة المتخصصة أو القطاعية	- الرصد البيئي (قانوني، تنافسي، تجاري، تكنولوجي، ...)
استراتيجي	اليقظة الإستراتيجية أو العامة	- النهج العام: اتحاد اليقظات المختلفة للمنظمة وإدماج البعد الاستراتيجي. - خطوة أكثر توجها نحو اتخاذ القرارات والعمل.
	الذكاء الاقتصادي	- يدمج إجراءات التأثير والضغط. - ينطوي على مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة في المنظمة. - وضع ثقافة جماعية للمعلومات. - أسلوب للإدارة الحقيقية.

Source : Anna Leymarie, « La diffusion des résultats de la veille : enjeux, m´méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS) », MEMOIRE pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD, Le 29 septembre 2011, HAL Id: mem 00679852, Submitted on 16 Mar 2012, https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00679852/document, p 17.

3-2العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

لم يتفق العلماء والباحثون على تحديد طبيعة العلاقة بين اليقظة والذكاء نظرا لتعدد الآراء والأفكار والتوجهات. عمليا، كثيرا ما تستخدم مفهومي اليقظة والذكاء الاقتصادي بشكل متبادل، ومع ذلك فهما متمايزان. فمفهوم الذكاء الاقتصادي أو ذكاء الأعمال هو ترجمة لمصطلح الذكاء التنافسي المستخدم في البلدان الأنجلوسكسونية. وظهر في فرنسا في أوائل التسعينات، وانطلق في عام 1994 مع نشر تقرير المفوضية العامة للخطة برئاسة هنري مارتر Henri Martre ، "الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسات"[13].

ويعرف الذكاء الاقتصادي بأنه "مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث و المعالجة والتوزيع بغرض الاستغلال، لكل المعلومات المفيدة للجهات الاقتصادية الفاعلة. وتنفذ هذه الإجراءات المختلفة بشكل قانوني مع جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على تراث المنظمة، في ظل أفضل ظروف الجودة والتوقيت والتكاليف "

(مارتر Martre)[14]، أما الباحث كلود ريفل Claude Revel " فيقدم الذكاء الاقتصادي في ثلاثة أبعاد؛ تسيير المعلومات والمعارف، الحماية والتأثير وبالتالي يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه " التحكم في المعلومات بهدف معرفة البيئة الخارجية واتخاذ السلوك الملائم. الذكاء الاقتصادي يمكن من تحديد الفرص ومحددات النجاح، توقع التهديدات، تقدير المخاطر واتخاذ القرارات للتأثير على المحيط الخارجي"، من هذا التعريف إذن الذكاء الاقتصادي يتمثل في[15]:

- معالجة المعلومات، أي تجميع المعلومات الضرورية تصنيفها وتخزينها وجعلها قابلة للاستعمال أي توفير المعلومات الملائمة عن: سلوك المنافسين والإجراءات والمعايير وأن تكون المعلومات عن البيئة الخارجية التي تعني المنظمة بكاملها.
- توفير الحماية للمعلومات أي أن تكون المنظمة في مأمن على مستوى الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة، أن تكون لديها.القدرات الكافية على توقع المخاطر والمشاكل التي تتعلق خاصة بالملكية الفكرية، هجوم المنافسين على السمعة و على رأسمالها الفكري .إن هذا البعد يعطي أهمية كبيرة لحماية الأصول غير الملموسة.
- التأثير، أي أن تكون للمنظمة المعارف الكافية التي تمكنها من تقديم الحجج، الإقناع، التفاوض وممارسة الضغوط. الذكاء الاقتصادي يمكن المنظمة إذن المعرفة الجيدة لمنافسيها، متخذي القرارات، القواعد والمعايير التي يمكن أن تؤثر على نشاطها وبالتالي تكون قادرة على التأثير على محيطها وتتفادى السلوك السلبي.
- الذكاء الاقتصادي يجب أن يكون أخلاقي؛ إن الوظائف الثلاثة للذكاء الاقتصادي اليقظة الحماية والتأثير يمكن أن تمارس كلها بصورة مشروعة حيث يحدد كل مسير طرق العمل.

ووفقا لتقرير مارتر، فإن الذكاء الاقتصادي يتجاوز اليقظة، ويدمج كبعد استراتيجي وتكتيك، وعلى جميع مستويات المنظمة:"فالمعلومات المفيدة هي تلك التي تحتاجها مستويات القرار المختلفة للمنظمة أو المجتمع، بغرض وضع وتنفيذ وبشكل متناسق للإستراتيجية والتكتيكات اللازمة لتحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة من أجل تحسين مكانتها في بيئتها التنافسية "[16].

طبقا للتعاريف السابقة نجد أن مفهوم كل من اليقظة و الذكاء الاقتصادي متقارب حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الاقتصادي، غير أن هناك من يرى اختلافات بين المفهومين و هناك بعض المفكرين من يعتبر أن مفهوم اليقظة هو مكمل للذكاء الاقتصادي.

الشكل الموالي يوضح نوعا ما العلاقة بين كل من الذكاء الاقتصادي واليقظة بمختلف أنواعها:

الشكل (3) : العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية



Source : La veille stratégique : Du concept à la pratique, Note de synthèse, IAAT, Juin 2005, p 06. https://africadiligence.files.wordpress.com/2010/12/note_synthese_veille_strategik.pdf

II. **الجانب التطبيقي:** اليقظة الإستراتيجية في سوناطراك

1-منهجية الدراسة:

نظرا لاختلاف المناهج العلمية المتبعة من قبل الباحثين والتي تتماشى بطبيعة الحال مع نوعية المواضيع المطروحة للدراسة، وجب علينا اختيار منهج يتلائم وطبيعة الموضوع وكذا الوقت الذي خصص لهذه الدراسة، ومن هذا المنطلق اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي.

2-الأدوات المعتمدة في إجراء الدراسة:

أ. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أقدم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وعلى هذا الأساس استخدمنا طريقة الملاحظة في هذه الدراسة مرفقة بالمقابلة وكذا بصفة منفردة، فمن خلال الملاحظة يمكن للباحث أن يسجل كل ما يثير اهتمامه وكل ما من شأنه إثراء موضوع الدراسة بدون استخدام قائمة أسئلة. وقد اعتمدنا هذه الأداة حتى نقوم بجس نبض العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ومدى وعيهم و إدراكهم لموضوع اليقظة الإستراتيجية، وهذا من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة خلال فترة الدراسة والقيام

بالمعاينة وتسجيل بعض الملاحظات لاعتمادها لاحقا في تحليل نتائج المقابلة، حيث كان للملاحظة دور فعال في الإجابة على بعض الأسئلة الغامضة حول المؤسسة.

ب. المقابلة: وهي عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة حيث تكشف آراء و اتجاهات و مشاعر و دوافع الأشخاص نحو موضوع ما. و بالاعتماد على هذه الأداة يستطيع الباحث استخدام مهاراته الشخصية وقدراته الذاتية للتأكد من صحة المعلومات التي تحصل عليها سابقا أو لمعرفة تفاصيل وتفسيرات لظواهر وحقائق معينة.

وفي هذا الإطار قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس قسم التخطيط التابع لمديرية التخطيط والدراسات وكذا بعض الإطارات في هذا القسم.

عينة المقابلة:

المجتمع الأصلي المتعلق بالمقابلة تناول مجموعة من الإطارات موزعين على عدة أقسام إدارية بالمؤسسة. وتشمل هذه العينة 08 أفراد ذوي كفاءة عالية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بهدف الكشف عن واقع الظاهرة المدروسة، وهم يتوزعون كما يلي:

- 01 رئيس قسم التخطيط
- 01 رئيس قسم اليقظة التكنولوجية و التقرير
- 01 رئيس قسم الدراسات الاقتصادية
- 01 رئيس قسم التنظيم
- 01 إطار تابع لقسم التخطيط
- 01 مهندس تابع لقسم التخطيط
- 01 استشاري معلومات
- 01 عون إداري بقسم التنظيم

3-عرض الدراسة: قمنا بطرح عشرة (10) أسئلة وهي كالآتي:

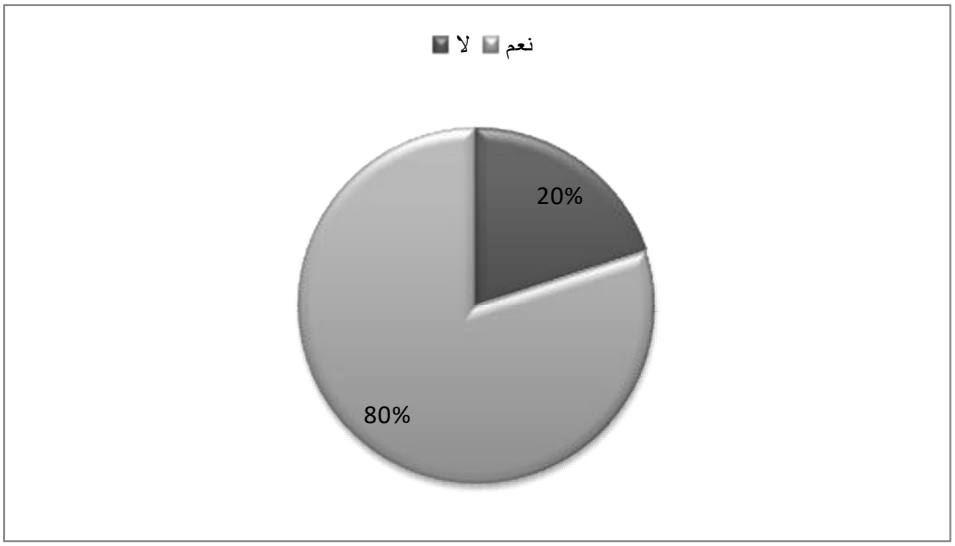
الجدول (2): ملخص أسئلة وأجوبة

رقم السؤال	السؤال باختصار	الإجابة
01	هل تقوم المؤسسة بتتبع التطورات الحاصلة في مجال عملها بصفة خاصة و ما يحدث في العالم بصفة عامة؟	نعم

02	هل سبق وسمعتم بمصطلح اليقظة الإستراتيجية؟	نعم
03	وهل هناك توعية بوجود هذا النظام؟	نعم
04	هل تتوفر المؤسسة على خلية لليقظة الإستراتيجية؟ وهل لديها قسم خاص بها ؟	نعم
05	هل تم تحديد أهم المراحل التي تمر بها معلومة اليقظة وفقا لنموذج معين؟	نعم
06	هل يتم الاستعانة بشبكة الانترنت؟ و ما موقع استخدامها كأداة مساعدة في الحصول على معلومة اليقظة؟	نعم
07	هل تتمتع معلومات شبكة الانترنت بالمصداقية ؟ وكيف يتم التأكد منها؟	لا
08	هل هناك كفاءات وفق شروط معينة مطلوبة لتفعيل هذا النوع من اليقظة؟	نعم
09	هل يوجد من يشرف على هؤلاء الفاعلين؟	نعم
10	هل توجد إمكانيات تم تخصيصها للاستعانة بها للتفعيل نظام اليقظة؟	لا، ليس بعد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الإجابات السابقة.

الشكل (4): تمثيل نسب الإجابات المحصل عليها



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الإجابات السابقة و وبالاستعانة بنظام الإكسال Excel

4-تحليل الإجابات المحصل عليها:

سوف نقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها من الأسئلة التي تم طرحها اعتمادا على الملاحظة من جهة و تفصيل بعض الإجابات من طرف عينة الدراسة والمقابلة من جهة أخرى.

وقد قمنا بطرح عشر (10) أسئلة وهي كالآتي:

1. **هل تقوم المؤسسة بتتبع التطورات الحاصلة في مجال عملها بصفة خاصة و ما يحدث في العالم بصفة عامة؟**

نعم، بطبيعة الحال تقوم مؤسسة سوناطراك ككل و كذا نشاط المصب أيضا بتتبع مختلف التطورات الحاصلة في العالم، سواء كانت في مجال عملها أومختلف المجالات الأخرى سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية ... وكل ما من شأنه أن يؤثر على المؤسسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

2. **هل سبق وسمعتم بمصطلح اليقظة الإستراتيجية؟**

طبعا، فمؤسسة سوناطراك مهتمة بكل ما هو جديد وما هو من شأنه تحسين عملها و مواكبتها لنظيراتها في العالم، فالوضع الحساس للمؤسسة سوناطراك يفرض عليها الاهتمام بكل ما هو حديث خاصة في مجال المعلومة سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ونظام اليقظة من بين اهتمامات المؤسسة.

3. **وهل هناك توعية بوجود هذا النظام؟**

نعم، حاليا يقوم نشاط المصب ببناء خلية يقظة جديدة وهذا ما استوجب عليه القيام بعملية توعية بهدف تنظيم نشاط هذه الخلية وتفعيلها لاحقا. أم على مستوى المؤسسة الأم فهم على دراية تامة بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية و أساسياتها.

4. هل تتوفر المؤسسة على خلية لليقظة الإستراتيجية؟ وهل لديها قسم خاص بها ؟

نعم، يتوفر نشاط المصب حاليا على خليتي يقظة وهي خاصة باليقظة الوثائقية و تتواجد على مستوى مديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات وبالضبط في قسم التوثيق والأرشيف كما ذكرت سابقا، وتهتم بتطوير كل ما يتعلق بسياسية نظام تسيير الوثائق، تحليل الاختيارات التي تكون تحت طلبات المستعملين، ومعالجة المعلومة استعمال التقنيات الوثائقية.

كما تم استحداث مؤخرا نوع آخر لليقظة مستوى نشاط المصب ألا وهو اليقظة التكنولوجية، والتي تعتبر حديثة نسبيا بالنسبة لنشاط المصب حيث تم تخصيص قسم خاص بها يدعى قسم اليقظة التكنولوجية والتقرير، Département de la veille stratégique et repporting وهي تندرج تحت خانة إدارة الجودة أو مديرية الجودة، ويضم حاليا ستة (06) أفراد بما فيهم رئيس القسم والذي يعد من أكفئ المهندسين وذوي الخبرة في مجال التكنولوجيا، و يهتم هذا القسم المستحدث بمتابعة ورصد كل ما هو جديد ومستحدث في مجال التكنولوجيا المستخدمة سواء على مستوى المناطق الصناعية وكل ما يتعلق بوسائل العمل والإنتاج و كذا على مستوى الإدارات وكل ما يتعلق بتكنولوجيات الاتصال و الإعلام و التطبيقات اللازمة لتسهيل أداء العمل وكذا تفعيل الانترنت أكثر و الاستفادة منها. فاليقظة التكنولوجية كانت فيما سبق مجرد مهمة تقوم بها مخلف فروع و أقسام نشاط المصب، لتنفرد فيما بعد بقسم خاص بها يعزز من أهميتها.

ولكن حاليا لم يتم تفعيل نشاط هذا القسم إلى حد الآن ولا حتى تحديد عدد الفاعلين فيه بصفة نهائية، فهو لا يزال في مرحلة الدراسة والتخطيط لتنظيم خلية اليقظة حتى تحقق الهدف من وجودها وتكون ذات قيمة وفائدة في الحاضر وحتى مستقبلا و يمكن الرجوع إليها و الاستناد عليها في أي وقت، فقد تم تحديد مهامه بطريقة مبدئية فقط، ويقوم رئيس القسم حاليا بإجراء دراسات ومقارنات خاصة وبصفة شخصية حتى يقوم بهيكلة هذه الخلية، كما سيقوم بإجراء ندوات من أجل تسليط الضوء على هذا الموضوع وتوضيح أبعاده الإستراتيجية و نتائجه المستقبلية، كما سيقوم بطرح إشكالية توفير الوسائل الضرورية سواء البشرية أو المالية أو المادية للقيام بتطبيق هذا النظام وتحديد أهم المراحل التي سيمر بها وكذا أهم التفاصيل اللازمة لبناء نظام يقظة تكنولوجية فعال يوازي المعمول به في كبرى المؤسسات المشابهة عالميا.

أما سابقا فقد كان نشاط المصب يمتلك نظام يقظة إستراتيجية خاص به، حيث كانت مديرية الدراسات والتخطيط تدعى سابقا مديرية التخطيط والإستراتيجية، ليتم فيما بعد سحب الإستراتيجية ورفعها إلى قمة المؤسسة أي إلى الإدارة العليا بالعاصمة. و في تلك المرحلة كان نشاط المصب يقدم تقارير شهرية حول

اليقظة الإستراتيجية تحضر على مستوى قسم الدراسات الاقتصادية، ومن بين نتائج التي أسفر عليها تبني نظام اليقظة سابقا مشروع كاميزيا بالبيرو.

وحاليا لا يزال قسم الدراسات الاقتصادية بالاستعانة بقسم النمذجة الحاليين التابعين لمديرية الدراسات والتخطيط يمارس جزء من عملية اليقظة الإستراتيجية ولكن بطريقة غير مباشرة، حيث يقوم هذا القسم على إجراء المسح البيئي وتوفير المعلومات اللازمة عن محيط نشاط المصب سواء على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، و كذا يقوم بإجراء مقارنة معيارية أو ما يسمى بالبانشمارك بهدف تحسين الأداء، و دراسة فرص الاستثمار ومخاطره ليتم مناقشتها في جلسة تحكيم أولية تتم على مستوى إدارة نشاط المصب، ليتم تقديم نتائجها إلى جهات أعلى في الإدارة العليا بالعاصمة، ولكن هذه العملية تتطلب وقت كبير وهذا وما قد يضيع على المؤسسة اغتنام فرص ذات أهمية خاصة في مجال الاستثمار.

5. هل تم تحديد أهم المراحل التي تمر بها معلومة اليقظة وفقا لنموذج معين؟

نعم، من خلال الدراسة التي يقوم بها رئيس قسم اليقظة التكنولوجية والتقرير فإنه يسعى لتحديد أهم المراحل اللازمة لتطبيق نظام اليقظة وذلك بما يتوافق وتخصص فروع النشاط وكذا الفروع الإقليمية و المديريات التابعة لنشاط المصب.

حاليا لم يتم تفعيل نظام اليقظة، ولكن في إطار الدراسة التي يقوم بها رئيس قسم اليقظة التكنولوجية فإن النموذج الذي سوف يقوم بطرحه عند استعراض العمل البحثي الذي هو بصدد القيام به مبني على نظرية Lesca (2003) والتي تضم المراحل التالية: استهداف، تتبع، اختيار، ذاكرة، بعث، توزيع، وتحريك. كما يعتمد أيضا في بحثه على دراسات François JAKOBIAK, L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, La comprendre, L'implanter, L'utiliser, 2004.

فتحديد الحاجة إلى المعلومة هنا يتطلب تحديد نوع وطبيعة المهام التي يقوم عليها نشاط المصب (التكرير، التمييع والبتروكيماويات) بالإضافة إلى تحديد متطلبات العمل الخاص بكل مستوى تنظيمي، وبهذا استهداف نوع المعلومة المطلوبة بدقة، ثم يتم فيما بعد تحديد مسار سير المعلومة من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه، وهذه المراحل هي الآن تحت الدراسة ليتم عرضها لاحقا على لجنة مختصة ثم إدخالها مرحلة التجربة واعتمادها فيما بعد إذا حققت نتائج مرضية.

وفيما يلي سوف نعرض كيفية سيرورة نظام اليقظة الوثائقية:

- **تحديد احتياجات المعلومات:**

على مستوى إدارة نشاط المصب ، فإن المديرين التنفيذيين هم الذين يقدمون طلباتهم للحصول على المعلومات إلى رئيس اليقظة الوثائقية.

- **اختيار المعلومات (الاستهداف):**

الاستعلام عبارة عن كلمة رئيسية أو مجموعة من الكلمات الرئيسية التي يمكن أن تكون أساسية (كلمة رئيسية عامة، غالبًا ما تكون وحدها، وتولد الكثير من الحركة، مثل النفط والغاز ومؤشرات سوق البورصة ... الخ) أو ثانوية (الاستعلام المرتبط الأساسي مع واحد أو أكثر من الكلمات الرئيسية الأخرى على سبيل المثال: British Petroleum ... إلخ.)

في الواقع ، يجعل البحث من الممكن تحديد صورة للإجابة التي يريد المرء الحصول عليها. ومن هنا الحاجة إلى اختيار الكلمات الأساسية لإرجاع الإجابات المطلوبة. لذلك من المهم للغاية قضاء الوقت بعناية في اختيار هذه الكلمات الرئيسية.

- **جمع المعلومات وتحليلها:**

تجمع قاعدة بيانات يوروبريس Europresse مقالات اقتصادية ومالية من مصادر صحفية أو مواقع إلكترونية مختلفة ، وبعد ذلك ترسل المعلومات المطلوبة إلى مدير مركز المعلومات والتحليل الوثائقي ، الذي يحيلها بدوره إلى المسؤولين المعنيين. يتم تحديد هذه البيانات وفقًا للاستعلامات المحددة.

- **نشر نتائج البحث:**

تتكون هذه الخطوة الأخيرة من نقل المعلومات الموجودة بطريقة تلقائية إلى مقدمي طلبات البحث.

كما يستفيد كل من الموظفين القدامى و الموظفين الجدد وكذا المتربصين من الكتب المتوفر والمجلات و بعض الدراسات وتقارير التربص السابقة كمصدر للمعلومات.

6. **هل يتم الاستعانة بشبكة الانترنت؟ و ما موقع استخدامها كأداة مساعدة في الحصول على معلومة اليقظة؟**

نعم، شبكة الانترنت أصبحت من الضروريات في أي مؤسسة ، حيث يتم الاستعانة بها في بعض الأمور المتعلقة بالاطلاع على مستجدات العالم، بالإضافة إلى بعض المواقع الرسمية للمؤسسة، وكذا معرفة معلومات عامة عن عملائها والمتعاملين معها كما تتيح الاتصال بالمتعاملين وبعض المواقع ذات الصلة بعمل المؤسسة كما توفر المعلومات عن طريق الاشتراكات الخاصة بالمؤسسة مع بعض المجلات الالكترونية ومواقع البحوث وغيرها ...

7. **هل تتمتع معلومات شبكة الانترنت بالمصداقية ؟ وكيف يتم التأكد منها؟**

لا، لا يعتمد على شبكة الانترنت كمصدر وثيق للمعلومات بل كوسيلة مساعدة فقط، حيث يتم التأكد دائما من صحة المعلومات المحصل عليها عن طريق شبكة الانترنت من خلال الاعتماد على مصادر أكثر رسمية ومصداقية.

8. هل هناك كفاءات وفق شروط معينة مطلوبة لتفعيل هذا النوع من اليقظة؟

نعم بطبيعة الحال، لابد من وضع شروط سيتم تحديدها لاحقا تبعا للدراسة القائمة حاليا على مشروع بناء خلية يقظة تكنولوجية يحدد من خلالها مستويات القائمين بهذه العملية و مؤهلاتهم،كما أنه لا يتم الاستغناء عن باقي موظفي المؤسسة و في مختلف المستويات الإدارية وهياكل المؤسسة، حيث أن طبيعة اليقظة تفرض تعاون جميع الأفراد الفاعلين في المؤسسة.

9. هل يوجد من يشرف على هؤلاء الفاعلين؟

نعم، تتم هذه عملية تحت إشراف رئيس قسم رئيس قسم اليقظة التكنولوجية والتقرير.

10. هل توجد إمكانيات تم تخصيصها للاستعانة بها للتفعيل نظام اليقظة؟

لا، لم يتم تحديدها بعد في الوقت الراهن (في مرحلة الدراسة) لا فيما يخص الإمكانيات المادية و لا البشرية ولا المالية بل هي لحد الآن عبارة عن مشروع يتم دراسته و العمل على تحديد مستلزمات القيام به.

خاتمة:

إن امتلاك المنظمات لنظام لليقظة الإستراتيجية يسمح لها باكتساب ميزات تنافسية، فما يوفره هذا النظام من مواكبة للتطورات الحاصلة في بيئة المنظمة و رصد لمختلف التحركات في جميع المجالات يمنحها ثقة عالية في مسألة اتخاذ القرار، ولا يكون هذا العمل ناجحا دون وجود كفاءات مؤهلة تقوم بعملية الرصد هذه، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى مؤسسة سوناطراك نشاط المصب فإن هذه الأخيرة لا تتوفر على نظام يقظة إستراتيجية على عكس المؤسسة الأم ، بينما تمارس نشاط اليقظة بشكل غير مباشر، وتساهم بتوفير حاجة المجمع من المعلومات الضرورية المتعلقة بنشاط المصب والفروع التابعة له، وبعض المقارنات المعيارية في إطار محدد، بينا ومن جهة أخرى تمتلك خلية يقظة وثائقية تعتبر كمصدر لتوفير المعلومات التي يحتاجها الموظفون، أي بصيغة أخرى تعتبر كبنك للمعلومات على مستوى نشاط المصب. وحاليا يتم تفعيل قسم خاص باليقظة التكنولوجية والذي سيهتم بكل مستجدات التكنولوجيا الحديثة في مجال التكرير ، التنقيب والبيتروكيماويات، وهذا كله في ظل الرؤية الجديدة التي تسعى المنظمة إلى تفعيلها من خلال مشروع 2030، الذي اعتمد في تحضيره على استخدام عدة أنظمة حديثة ومن بينها نظام اليقظة الاستراتيجية، والذي سيفتح آفاق جديدة أمام المجمع بصفة عامة و نشاط المصب بصفة خاصة.ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حاولنا استخلاص بعض النتائج التي من شأنها أن تجيب على الاشكالية التي قمنا بطرحها في بداية البحث، فوجدنا أن :

تتوفر مؤسسة سوناطراك نشاط المصب على أنظمة معلومات خاصة بها ، توفر لها حاجاتها من المعلومات اللازمة سواء كانت معلومات داخلية أو خارجية وذلك بصفة منتظمة لضمان سيرورة عملها .

مؤسسة سوناطراك الأم تمتلك أنظمة يقظة إستراتيجية على مستوى الإدارة العامة لها ، تمكنها من الاطلاع على مختلف المعلومات التي تخص مجال عملها . بينما على مستوى نشاط المصب فقد تم إلغاء الأعمال الإستراتيجية وتم نسبها لمستوى أعلى في المؤسسة، وبما في ذلك اليقظة الإستراتيجية، ليتم تفعيل أنظمة يقظة جديدة من بينها اليقظة الوثائقية والمتواجدة على مستوى كل فروع ونشاطات المجمع ، واستحداث أخرى كاليقظة التكنولوجية على مستوى نشاط المصب وذلك نظرا لضرورة هذه الأخيرة والتي تتوافق مع طبيعة نشاط الفرع.

قائمة المراجع :

[1] Abdessalam BENDIABELLAH, Mustapha DJENNAS, « **VEILLE STRATEGIQUE ET SYSTÈME D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN ALGERIE : EVALUATION ET PERSPECTIVE** », les cahiers du cread N°111. P **07.**
http://dspace.cread.dz:8080/bitstream/CREAD/302/1/1.Veille%20strat%C3%A9gique.pdf

[2] Humbert LESCA, « **VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise** », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, p 01.
http://ga-cherry.net/dcg-dscg/lescaveillestrat.pdf

3 Lesca humbert, Caron Marie-Laurence, « **VEILLE STRATEGIQUE : CREER UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SEIN DE L4ENTREPRISE** », INTELLIGENCE COLLECTIVE - VEILLE STRATEGIQUE, pour mettre en place et utiliser un dispositif, METHODE Learning Environmental SC Anning, LESCA, p 01. https://fr.scribd.com/document/193727209/1995-lesca-caron-Veille-strategique-creer-une-intelligence-collective-au-sein-de-l-entreprise

4 Abdessalam BENDIABELLAH, Mustapha DJENNAS, Op, Cit. P 08.

[5] بشير مصيطفى، "**صناعة الغد مقالات في الاستشراف**"، دار جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013، ص 17.

[6] عبد الفتاح بوخمخم، صالحي محمد، "**الذكاء الاقتصادي سياسه حوار بين المنظمه و محيطها**"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ,كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان – الأردن، 23-26 نيسان (إبريل) 2012، ص 348.

[7] د .شمس ضيات خلفلاوي،" **تثمين نظام اليقظة الإستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات**"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة دراسات وأبحاث، ISSN: 1112-9751، العدد 26 ، مارس 2017 السنة التاسعة، ص 04.
https://www.asjp.cerist.dz/en/article/10278

[8] BEKADDOUR Hassen, « **VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES** », Mémoire de Magister en science de gestion, Option : Système d'Information et de Communication en Entreprise, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2013-2014, p 47 à 49.

[9] MIAUX Jean-François. « **Mise en œuvre d'une activité de veille. Le cas de Réseau Ferré de France** ». Mémoire titre professionnel de niveau 1, INTD, 2010,p 17,18. https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00575043/document

[10]« La Veille Du concept à la réalité, culture, méthode, outils ». ». Livre blanc, Janvier 2013 , p06 .https://www.esi.ac.ma/Dossiers/20140303080311.pdf

[11] Guechtouli Manelle, « Comment organiser son système de veille stratégique ? », Centre de recherche en gestion d'Aix-Marseille, France, 2009.p05. http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/wp-content/uploads/2010/01/guechtouli_systeme_veille.pdf

[12] Manelle Guechtouli, Op,Cit, p 05.

[13] Anna Leymarie, « La diffusion des résultats de la veille : enjeux, m´méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS) », MEMOIRE pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD, Le 29 septembre 2011, HAL Id: mem 00679852, Submitted on 16 Mar 2012 p 15. https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00679852/document,

[14] Anna Leymarie, Op,Cit, p 16.

[15]عبد الفتاح بوخمخم، صالحي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 346.

[16] Anna Leymarie, Op,Cit, p 16.

التوجه نحو اليقظة الإستراتيجية القائمة على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات العمومية الاقتصادية - بين الضرورة والحتمية-

Orientation towards strategic vigilance based on information and communication technology in public economic institutions - between necessity and – imperative

1- رقية بوطويل، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لونيسي علي بليدة 2، الجزائر.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لإبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم وتفعيل اليقظة الاستراتيجية بمختلف مجالاتها على مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، وهذا لمساهمتها في استهداف المعلومات جمعها وتحليلها وكذا نشرها من جهة، وتساهم في عملية الاتصال وكذا اتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي من جهة أخرى، من خلال الاعتماد على مجموعة من الشبكات التي تحتوي على العديد من التطبيقات التي تتيح لهذه المؤسسات فرصة التفاعل مع بيئتها في الوقت المناسب لتحقيق النمو والاستمرار.

ولذلك اعتمدنا في هذه الورقة على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم، وتم التوصل إلى ضرورة الوعي بأهمية اليقظة الاستراتيجية كأحد اهم الأليات لترصد المعلومات والإشارات، وكذا الاتصال واتخاذ القرار، كما توصلت إلى ان استعمال شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي اصبح آلية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها ، وبالتالي اعتماد نظام يقظة استراتيجي قائم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات العمومية الجزائرية اصبح اكثر من ضرورة وهذا بالنظر إلى واقعها.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الشبكات، المؤسسات العمومية الاقتصادية.

Abstract:

This study aims to highlight the importance of information and communication technology in supporting and activating the strategic vigilance in its various fields at the level of the Algerian public economic institutions, and this is due to its contribution to targeting information, gathering and analyzing it, as well as publishing it on the one hand, and it contributes to the communication process as well as taking strategic decisions on the other hand, through Relying on a set of networks that contain many applications that allow these organizations the opportunity to interact with their environment in a timely manner to achieve growth and continuity.

Therefore, in this paper we relied on the descriptive approach in presenting concepts, and the necessity of awareness of the importance of strategic vigilance was reached as one of the most important mechanisms for monitoring information and signals, as well as communication and decision-making, and also concluded that the use of information and communication technology networks in light of the transition towards a digital economy has become a basic mechanism. It cannot be dispensed with, and thus the adoption of a strategic vigilance system based on information and communication technology in Algerian public institutions has become more than a necessity, given its reality.
key words:
Keywords: *Strategic vigilance, information and communication technology, networks, economic public institutions*

مقدمة:

تتجه المؤسسات الاقتصادية سواء العمومية أو الخاصة في ظل بيئة أعمال يغلب عليها طابع المخاطرة، عدم اليقين، التعقد، الاضطراب، المنافسة نحو السعي للتحكم في إدارة العلاقة التي تربطها مع بيئتها لفهمها، التكيف معها وتكييفها بالإضافة إلى الفعل ورد الفعل من اجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي تضمن تحقيق النمو والاستمرار.

ولهذا توجب على المؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل الثورة التكنولوجيا وتلاشي الحدود بين القطاع الخاص والعام اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحلي باليقظة الاستراتيجية بجميع مجالاتها، من خلال إرساء نظام يقظة استراتيجي قائم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة علاقتها مع بيئتها، وضمان مكانتها في السوق المحلية والدولية.

من خلال ما تقدم، وضمن اطار الهدف العام فان الإشكالية الرئيسية المطروحة في هذه الدراسة هي:

هل يمكن اعتبار اليقظة الاستراتيجية القائمة على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات العمومية الاقتصادية ضرورة أو حتمية؟

ومحاولة منا لمناقشة وتقييم الإشكالية السابقة، ارتأينا تقسيم دراستنا إلى ثلاثة محاور كالتالي:

- الاطار العام لليقظة الاستراتيجية.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال كداعم لتفعيل اليقظة الاستراتيجية.
- الاتجاهات العامة لاعتماد اليقظة الاستراتيجية القائمة على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات العمومية الجزائرية.

1. الاطار العام لليقظة الاستراتيجية:

إن التفكير الاستراتيجي نحو المعرفة المستقبلية بتغيرات بيئة الأعمال والاستعداد اللازم لها، يتطلب ضرورة مراقبة ومتابعة ورصد المحيط بحثا عن أية إشارة والكشف عن أية معلومة من شانها ان تؤثر في مستقبل نشاطات المؤسسة وأهدافها وممارساتها من جهة وتمكن متخذي القرارات فيها من اتخاذ القرار المناسب، وذلك هو صلب ما يسمى باليقظة الاستراتيجية.

1.1. تعريف اليقظة الاستراتيجية:

قبل الحديث عن مفهوم اليقظة في مجال الأعمال نحاول ان نبين معنى كلمة اليقظة. اليقظة كلمة مأخوذة من المصطلح اللاتيني"**veille**" والتي تعني السهر، أما حسب موسوعة "**la rousse**" فهي تعني القيام بالحراسة والمراقبة أي الاهتمام والانتباه إلى شيء ما ومراقبته[1]. ويقال عن الإنسان كما يقال عن المؤسسة حيث انتقل هذا المصطلح إلى مجال الأعمال في نهاية الخمسينات أين شرعت المؤسسات في تطبيقه، اذ يمكن القول عن المؤسسة أنها "يقظة" اذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات وتغيرات وفي استماع للإشارات الصادرة منه، وهذا الوعي والاستماع يمكننا من اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال المناسبة بالكيفية والوقت المناسبين[2].

وعليه يمكن القول بان استعمل مصطلح اليقظة في مجال إدارة الأعمال جاء ليدل على نظام قائم بذاته، يقوم بتزويد مسؤولي المؤسسة بالمعلومات المفيدة في اتخاذ قراراتهم. ذلك لان اليقظة الاستراتيجية حسب "**Humbert Lesca**" هي مجموعة من الأنشطة ذات منهجية مدروسة تكون توقعية تسمح بملاحظة وتحليل البيئة ونشر المعلومات التي تم تجميعها واتخاذ القرارات بناء عليها[3]. كما عرفها "**Laurent**" بانها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية[4].

مما سبق يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية مراقبة ومتابعة دائمة ومستمرة لمختلف جوانب بيئة المؤسسة بغرض معرفة الإشارات الدالة على التهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن، والتوصل إلى المعلومات المطلوبة قبل الآخرين من اجل اتخاذ احسن القرارات.

إن اليقظة الاستراتيجية تتميز بمجموعة من الخصائص التي نذكر من أهمها ما يلي[5]:

- **الطابع الاستراتيجي:**ان المعلومات التي تهتم باليقظة الاستراتيجية لا تتعلق بالأنشطة الروتينية المتكررة، وإنما باتخاذ قرارات غير روتينية، غير متكررة، ليست مألوفة ولا تخضع لنموذج من النماذج المعروفة والمقدمة بفعل التجربة. فهي قرارات تؤثر على المركز التنافسي لارتباطها بالمستقبل، لها تأثيرات وتبعات ذات أهمية معتبرة وعادة ما تتخذ في ظروف عدم التأكد.
- **نشاط إداري:** مستحدث للفعل في المؤسسة، فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون ان تكون مؤسساتهم خاضعة لتأثيرات البيئة ومتكيفة معها فحسب بل استباق هذه الأحداث وتجاوزها، فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغب واقتناع الإدارة.
- **مسار جماعي ديناميكي مستمر:** يعرف المسار بكونه مجموعة متتالية من المراحل المرتبطة فيما بينها من خلال توجيه هدف مشترك فيما بينها. وتعتبر اليقظة الاستراتيجية مسار تنظيمي متكرر يمر بعدة مراحل مترابطة، تستوجب مساهمة عدة أشخاص بأدوار ومهارات مختلفة ومتكاملة، في كافة مستويات المؤسسة واتجاهاته. هؤلاء الأشخاص يشكلون ما يسمى حقل اليقظة يزاولون نشاطهم –في جمع معلومات اليقظة وتحليلها – بشكل مستمر وديناميكي (تفاعل وتطور).
- **نشاط إبداعي مستحدث الفعل:** لا تنظر اليقظة الاستراتيجية لبيئة المؤسسة على أنها مجرد اتجاهات عامة لما يحدث في الماضي وتمتد للحاضر والمستقبل وإنما كبنية أو مستقبل مرغوب فيه، وفي إنشائه وهي بهذا لا تكتفي بجمع المعلومات من اجل معرفة وفهم تغيرات البيئة للتكيف معها، وإنما هدفها استباق التغيرات والتأثير على البيئة لجعلها تتماشى وأهداف المؤسسة.

2.1. مجالات اليقظة الاستراتيجية:

لقد اتفق العديد من الباحثين على ان مجالات (أنواع) اليقظة الاستراتيجية تحتوي على أربعة مكونات ثانوية وهي:

أ. **اليقظة التنافسية**[6]: وتضم جميع الأرصاد المتعلقة برقابة المنافسين الحاليين والمحتملين. والاهتمام أساسا بسلوكياتهم وتوقع أفعالهم المستقبلية واختيار البدائل الممكنة لغايات اتخاذ القرار. ومن بين النقاط الضرورية التي تركز عليها اليقظة التنافسية نذكر مايلي:

- التعرف على الموردين المنافسين.
- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.
- التحقق من قنوات التوزيع التي يستعملها المنافسين.

- التحري حول التحركات المحتملة للمنافسين.
- التأكد من إمكانيات انتاج جديد للمنافسين (أو ابتكار جديد).
- قياس درجة التهديد التي يفرضها المنافس الحالي أو المرتقب.

ب. **اليقظة التكنولوجية:** هتم هذا النوع من اليقظة بجمع المعلومات التي تمكن المؤسسة من تحقيق سبق في مجال الإبداعات التكنولوجية، وينصب اهتمامها على التطورات التكنولوجية والتقنية والاكتشافات العلمية والتجديد التكنولوجي وتحسين خطوات الصناعة والبحوث والتقارير وبراءات الاختراع. وعليه فان اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة عن التساؤلات التالية[7]:

- ماهي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟
- ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟
- ما هي المؤسسات المتطور تكنولوجيا في هذا القطاع؟
- ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي؟

ج. **اليقظة التجارية:** وهي تهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن وقدرتهم على الوفاء ووضعية موردي المؤسسة وقدرتهم على توفير المواد الأولية، الشيء الذي يسمح بالقول ان المؤسسة يجب ان تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه، من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالزبائن والموردين، وهي تحتاج لذلك إلى تنمية قدرات ومهارات توكل اليهم مهمة الحصول على المعلومات[8].

ح. **اليقظة البيئية:** تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية والتشريعية، وكذا اليقظة الجيوسياسية.

3.2. مراحل اليقظة الاستراتيجية:

إن المراحل الكلاسيكية لليقظة الاستراتيجية بمجالاتها المختلفة (يقظة تنافسية، يقظة تجارية، يقظة تكنولوجية...) تتم بالترتيب على النحو التالي[9]:

أ. **الاستهداف:** ويتمثل في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن ان تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة ومعرفة كيف يتم الوصول اليها، وتكون الصوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة والمناسبة، وهناك عدة طرق تمكن المؤسسة من معرفة المعلومات المفيدة، واشهرها الطريقة المقترحة من طرف فريق LESCA

حيث تعمل هذه الوسيلة لمحاولة الإجابة على التساؤلات حول استهداف اليقظة الاستراتيجية ومن خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الذل هو نتيجة لعملية الاستهداف وهو عبارة عن الوثائق التالية:

- جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين وقائمة الموضوعات.
- قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد بالبحث عن المعلومات.
- قائمة مصادر المعلومات المرغوب في البحث عنها.

ويتم استهداف المعلومات من قبل اليقظة الاستراتيجية بتحديد مجالات الاستهداف وتعقب المعلومات والحرص على تحري الدقة والتعمق في استقبال الإشارات خاصة الضعيفة منها والتي تعتبر مدخلا مهما لعملية التنبؤ.

ب. جمع المعلومات: التعقب هو العملية المسبقة الإيجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الاستراتيجية، ولقد تم اختيار هذا المصطلح لتوضيح انه من غير المعقول ان يتم الحصول على معلوماتاليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة، على عكس من ذلك من الضروري ان يكون هناك مجهود إرادي تطوعي استباق وذلك من خلال اللجوء إلى البحث والتعقب عن هذه المعلومات. وعليه لابد من اختيار أشخاص متعقبين أكفاء وتدعيمهم بالتدريب وتمكينهم بالشكل الذي يزيد من فعاليتهم ومن جودة المعلومات التي يحصلون عليها.

ج.تحليل المعلومات: بعد جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، وهنا تأتي المرحلة الثالثة والمتمثلة في التحليل والمعالجة، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات والإبقاء على الأساسية منها والتي تعطي قيمة اكبر لعملية اتخاذ القرار. وتعتبر هذه المرحلة من اهم مراحل اليقظة الاستراتيجية، حيث يتم فيها التحقق من المعلومات وفحصها بشكل دقيق حتى يتم تمييز الإشارات الضعيفة والقوية واستخلاص مادة معلوماتية تكون مدخلا مهما لعملية التوقع.

في نهاية هذه المرحلة يتم تخزين المعلومات في ملفات مفهرسة، وتوثيقها جيدا حتى يتم الرجوع اليها بسهولة عند الطلب.

د. نشر المعلومات: يتم من خلال هذه العملية وضع المعلومات والمعرفة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونون المسؤولين العمليين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. والهدف من هذه المرحلة هو حوصلة أهداف اليقظة الاستراتيجية هو وضع المعلومات المناسبة تحت تصرف الأشخاص

المناسبين وفي الوقت المناسب. كما تجدر الإشارة إلى ان استخدام هذه المعلومات يتم بشكل فردي أو جماعي ويتولد عنه خلاصات تعتمد في تحديد مجالات جديدة لاستهدافها.

مما سبق نجد انه من خلال نشاط اليقظة يتم القيام بعدد من الوظائف على مستوى المؤسسة، والت تتمثل في:

- **وظيفة تنبؤية:** وتعني التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. ونظرا لتعدد واختلاف مصادر الفرص والتهديدات وجب وضع الية خاصة لمراقبة كل هذه المصادر وفي نفس الوقت لاتخاذ الإجراءات اللازمة اتجاهها.
- **وظيفة إعلامية:** وتعني توفير المعلومات المناسبة وذات القيمة بالنسبة لحاجات مستعمليها، من خلال البحث عنها وجمعها باستخدام طرق وتقنيات مختلفة.
- **وظيفة تحليلية:** وتتمثل هذه الوظيفة في تحليل المعلومات المجمعة، ويتم فيها تفكيك المعطيات والمعلومات لاستخراج العناصر الأساسية.
- **وظيفة الصياغة:** إعطاء شكل للمعلومات المحللة والملخصة، ويمكن ان تؤدي طريقة الصياغة دورا مهما في فهم ما يتم نشره لاحقا.
- **وظيفة التنشيط والاتصال:** أي الاتصال بمن يجب ان توجه لهم المعلومات التي جمعت وحللت ولخصت، كما عليها تنشيط شبكات اليقظة لدعم تدفق المعلومات التي تمر عبرها.
- **وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات:** يجب ان تستجيب عملية تحديد الحاجات للمعلومات للتطلعات المصرح بها من قبل مستعمليها أو طالبيها، وتلبية الحاجات الضمنية أيضا.

2. تكنولوجيا المعلومات والاتصال كداعم لتفعيل اليقظة الاستراتيجية

ساعدت التكنولوجيا بصفة عامة المجتمعات في ممارسة أعمالهم اليومية بسهولة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الآونة الأخيرة لم تترك مجتمعا إلا و اقتحمت جميع أنشطته سواء السياسية أو المدنية، العسكرية، التجارية، التعليمية،...وباتت بذلك تطبيقاتها غير محدودة ولا متناهية ففتحت بذلك آفاقا جديدة وأوجدت مجالات حديثة للبحث.

1.2. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يعتبر مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المفاهيم الواسعة الانتشار في العديد من المجالات، كما تعتبر صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أكثر الصناعات انتشارا في عصرنا الحالي. ورغم هذا نلاحظ وجود اختلاف بين الباحثين حول مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويمكن تصنيف هذه التعاريف في أربعة مجموعات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

البيان	مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
المجموعة1: المفاهيم التي تركز على الأجهزة التي تشملها تكنولوجيا المعلومات والاتصال	– يعرف التقرير الاقتصادي الدولي الذي يصدره صندوق النقد الدولي تكنولوجيا المعلومات والاتصال بانها تتضمن الحاسبات الألية والبرامج الجاهزة ومعدات الاتصال عن بعد. – يعرفها البعض على أنها مزيج من الصناعات المترابطة وهي صناعة المكونات المادية للحاسب الآلي، وصناعة البرامج الجاهزة وصناعة الخدمات مثل خدمات الشبكات وصيانة الأجهزة المادية. – تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي نظم الحاسب التطبيقية التي تتضمن كل من الأجهزة المادية للحاسبات والبرامج الجاهزة وشبكات الاتصال عن بعد والتي توجد في بيئة الأعمال
المجموعة 2: المفاهيم التي ترتكز على الأنشطة التي تقوم بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال دون الإشارة إلى الأجهزة التي تستخدمها	– يرى البعض أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتمثل في معالجة وتخزين وإرسال وعرض وإدارة وتنظيم واسترجاع المعلومات.
المجموعة3: المفاهيم التي تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأنشطة التي تقوم بها	– تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بانها مكونات الحاسب الألي والبرامج الجاهزة التي تستخدم في جمع ونقل ومعالجة وتوزيع البيانات في المنظمة – تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي التكنولوجيا المبنية على الإلكترونيات والتي يمكن أن تستخدم في جمع وتخزين ومعالجة ووضع هذه المعلومات في حزمة متكاملة ومن ثم الوصول إلى المعرفة. – وهناك من يرى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال يقصد بها تطبيق نظم التكنولوجيا الحديثة في معالجة المعلومات وإرسالها وتخزينها واسترجاعها بسرعة ودقة وكفاءة من اهم هذه النظم التكنولوجية: تكنولوجيا تفصيل البيانات، تكنولوجيا الاتصال عن بعد، تكنولوجيا الحاسبات الألية، البرامج الجاهزة.
المجموعة 4: المفاهيم التي ترتكز على الأجهزة والأنشطة والعنصر البشري في آن واحد	–تتضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصال جميع أنظمة المعلومات بالمنظمة المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذلك جميع المستفيدين منها

المصدر: عبد الله فرغلي علي موسى: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، اترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008، صص25 -27

مما سبق يظهر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة من الأدوات التقنية المترابطة فيما بينها من اجل تشغيل المعلومة وإيصالها إلى المستفيد منها، من خلال دمج تكنولوجيا تجهيز، جمع ومعالجة، واسترجاع المعلومات مع تكنولوجيا الاتصال الخاصة بإيصال المعلومة

2.2. فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

نظرا للأهمية التي تحضى بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يمكن ذكر مجموعة من فوائد التي تحققها من خلال[10]:

- التحكم في التكاليف عن طريق إدخال النمط الإلكتروني في الأعمال الإدارية، بمعنى أن جل الأنشطة الإدارية أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق أو تكاليف الطبع والحفظ بالإضافة إلى العمل على تقليص الأعمال الإدارية والتركيز على المهام الأساسية.
- العمل الجماعي بحيث يمكن للمستخدمين الخارجيين بتبادل المعلومات والرسائل والرسومات والأشكال البيانية وغيرها مع المستخدمين الداخليين، وذلك بوجود حد أدنى من التنسيق والتعاون فيما بينهم والإتفاق على مجموعة من الآليات التي يتم بها سير العمل. وهكذا تتشكل لدينا مجموعة عمل كل فرد منهم داعما ومكملا لعمل الآخر بما يؤدي في نهاية المطـاف إلــى تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية وتطوير الخدمات والمنتجات.
- تجعل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المؤسسات أكثر تنافسية و كفاءة حيث تساعد على تفعيل العلاقات مع الزبائن، والموردين والعاملين وتجعلها مؤمنة بطريقة رقمية، أي الإنفتاح على المحيط الخارجي بطريقة آمنة.
- تساعد على الابتكار والتجديد، كما تساهم في تقديم عروض ملائمة مع احتياجات العملاء وإيجاد أسواق جديدة.
- تعد وسيلة مناسبة لإدارة المؤسسات الكبيرة ذات الفروع، حيث تمنح فرصة توسيع التجارة الإلكترونية وإدارة الأعمال إلكترونيا والعمل مع فرق خارجية.

- تعطي التـفـاعل مـع تحـركات المتنافسين بمـسايرة التـطورات الحـديثة التي تمس طرق الإنتاج والتوزيع، كما أنها تمثل وسيلة هجوم ومنافسة بالنسبة للمؤسسة إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.

3.2. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال كداعم لعملية اليقظة الاستراتيجية:

ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت الحالي تعتبر من اكبر مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية. فمع التطور الحاصل في هذه التكنولوجيا ازدادت حدت المنافسة في مختلف القطاعات مما أدى إلى لجوء نظام اليقظة لاستعمالها في البحث والتجميع والتحليل والنشر للمعلومات، فالطرق التقليدية (المالية والبشرية) لم تعد كافية لمواجهة تطورات وتغيرات بيئة الأعمال.

ولهذا نجد أهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في لتفعيل اليقظة الاستراتيجية منظمات الأعمال تكمن في مجموعة النقاط التالية[11]:

- **كفاءة عالية في تخزين المعلومة:** ويظهر ذلك من خلال الكم الهائل من المعلومات التي يمكن تخزينها، واسترجاعها، بالإضافة إلى مرونة كبيرة في إعادة تشغيلها بأقل تكلفة.
- **كفاءة عملية المعالجة:** حيث يتيح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال معالجة سريعة يمكن قياسها بعدد العمليات من الأنواع المختلفة التي يمكن القيام بها خلال وحدة من الزمن.
- **كفاءة عملية النقل:** والتي يمكن قـياسها بكمية المعلومات التي يمكن إرسـالها في وقت محدد ومقدار المسافة التي سوف يتم إرسال المعلومات عبرها.
- **تحقيق أكبر قدر من الموثوقية:** وينعكس ذلك في تدارك الأخطاء في المعلومات التي يتم اختزانها ومعالجتها ونقلها.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستند في تنفيذ دورها على العديد من الشبكات التي تمكن المؤسسة من جمعوتخزين واستغلال المعلومات الاستباقية من كل المصادر المتاحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية، والتي نذكر منها:

أ. شبكة الأنترنت:

غالبا ما تعرف شبكة الأنترنت بانها شبكة الشبكات، هي عبارة عن مئات الملايين من الحاسبات الألية حول العالم المرتبطة ببعضها البعض في عشرات الدول التي تستخدم بروتوكولات خاصة، تعرف ببروتكولات

الأنترنت (TCP/IP) في نقل المعلومات وتامين الاتصالات الشبكية فيما بينها.وهذا من خلا تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات والتي تتمثل أهمها في:

- **البريد الإلكتروني:** وهو عبارة عن نظام للتراسل الإلكتروني، يمكن من خلاله إرسال الرسائل وقواعد البيانات والصور والتسجيلات الصوتية والبرامج وغير ذلك من البيانات[12].
- **التخاطب أو الدردشة:** وخطوط الدردشة هي ارتباطات مفتوحة، حيث يمكن لمجموعة من الناس الاتصال عمليا بشكل فوري وممكن لمجموعة المشتركين مشاهدة أي فرد[13].
- **هاتف الأنترنت:** أي إمكانية التحدث مع الآخرين عبر الأنترنت، مع توفير إمكانية رؤية المتحدث.
- **نظام الفهرسة:** وهو نظام يرشدك إلى الملف المطلوب ومكان حفظه، كما انه يعتبر وسيلة لإرسال الملفات بين الحاسبات عن طريق الأنترنت.
- **مجموعة الأخبار:** حيث يستطيع المشترك في الأنترنت الاشتراك في مجموعة أو اكثر وكتابة الرسائل العامة والمقالات كوسيلة للنشر.
- **خدمة البحث:** تقدم خدمة مجانية تسمح لك بالسؤال عن المعلومات.
- **المؤتمرات المفتوحة:** وهي عبارة عن إمكانية عقد المؤتمرات عن بعد بين ممثلي المؤسسات عبر العالم عن طريق نقل الصوت والصورة عبر الأنترنت إلى كل أعضاء المؤتمر في الوقت نفسه.

ب. شبكة الإنترانت:

الإنترانت هي نتيجة لتطور هيكلة الزبون والخادم[14]تستخدم تقنيات الإنترنت المختلفة مثل المتصفحات وخوادم الويب في التعامل مع المعلومات وإنجاز مهام العمل داخل المؤسسة. وتوجد عدة تعاريف للإنترانت؛ فهي" شبكة خاصة داخلية تمكن المؤسسة من توفير وإتاحة المعلومات لموظفيها، إذ تسهل البحث عن المستندات واسترجاع وعرض المعلومات، وتوفير خدمة البريد الإلكتروني وتحقيق الاتصالات الجماعية بين الموظفين ويمكن توصيلها بقاعدة بيانات المؤسسة مما يسهل عملية استرجاع وتحديث المعلومات"[15].

وعموما فالإنترانت عبارة عن شبكة داخلية تستخدم تكنولوجيا الإنترنت وتقوم بنقل ومعالجة تدفق المعلومات الداخلية وإتاحتها للموظفين بالمؤسسة فقط سواء كانوا داخلها أو خارجها المهم أنهم ينتمون إليها، وهذا ما يفرض تفعيل الاتصال بينهم.

ولبناء بوابة إنترانت كفأه وفعالة،برزت مجموعة من التطبيقات والبرمجيات التي تساعد على تحقيق ذلك، ويمكن ذكر أهم الأدوات التي ينبغي أن توفرها تلك التطبيقات فيما يلي[16]:

- **أدوات النشر الإلكتروني:** وهي الأدوات القادرة على تسهيل عملية مشاركة الأفراد في المعلومات من خلال إدارتها وتحديثها ونشرها...الخ.
- **أدوات إدارة العمل الجماعي وتدفق العمل:** وهي الأدوات التي تساعد في مشاركة الأفراد العمل معا من خلال المشاركة في الوثائق والمستندات وعقد الاجتماعات والتراسل الداخلي.
- **أدوات البحث:** وهي تلك الأدوات التي تساعد في إيجاد المعلومات التي يحتاجها المستخدم من خلال فهرسة الوثائق والصفحات والملفات وكذلك من خلال إدارة مفاتيح الكلمات وتصنيفها.
- **أدوات تحقيق الخصوصية (أو الشخصية):** وهي الأدوات المسؤولة عن ربط صفحات أو أنظمة معينة بمجموعات متباينة ومختلفة من المستخدمين وكذلك إدارة المعلومات فيما بينهم.
- **أدوات السرية والأمان:** وهي الأدوات المسؤولة عن تحديد صلاحيات المستخدمين وطرق وصولهم للمعلومات.
- **أدوات تكامل التطبيقات:** وهي الأدوات التي تعمل على جعل جميع التطبيقات ضمن البوابة أو تلك التي تتعامل معها البوابة تعمل بشكل متناسق ومتكامل وكأنها تطبيق واحد ، وكمثال على هذه الأدوات نذكر تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبون[17] وتطبيقات إدارة سلسلة التوريد[18] وتطبيقات تخطيط موارد المؤسسة[19].

ج. شبكة الإكسترانت:

تستند شبكة الإكسترانت على تقنيات الأنترنت وتتوجه إلى المستفيدين في البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدد بنوع العلاقة التي تريدها المؤسسة[20].وبعبارة أخرى الإكسترانت هي عبارة عن أنترانت ممدود[21]، يستخدم من اجل ربط فروع الشركة معا كما أنها تربط شركاء العمل واطراف أخرى معها بطريقة فعالة وسريعة[22]. لذا نجد لها عدة أنواع من الشبكات أهمها[23]:

- **إكسترانت إيصال المعلومات:** توفير الوثائق والمعلومات لمن ليس له الحق في الولوج إلى أنترانت المؤسسة.
- **إكسترانت العمل الجماعي:** تسمح للمستخدمين الخارجيين بتبادل الرسائل والرسومات والأشكال والبيانات مع المستخدمين الداخليين.
- **إكسترانت المعاملات:** تسمح بإجراء المعاملات المالية فيما بين المؤسسات بكل أمان.

ان مستخدمي شبكة الإكسترانت عادة هم من الموظفين والزبائن والممولين والموزعين والمستشارين والبائعين وغيرهم حيث يجب تحديد أولويات الدخول والصلاحيات والإجراءات الأمنية لكل فئة من المستخدمين من اجل تامين تبادل المعلومات بشكل سليم وامن[24].

مما سبق يتضح ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال رفعت من إمكانية الاتصال ودعم القرار كالتالي[25]:

- **الاتصال:** ساهمت هذهالتكنولوجيا بتسهيل الاتصال في الوقت (الحقيقي أو الاجل) وفي المكان كما انها خلقت شبكات الاتصال التي خفضت تكلفة هذا الأخير وزادت عدد ونوع الأشخاص الذين يشاركون كمصر للمعلومة في عملية القرار.
- **دعم القرار:** امتلاك هذه التكنولوجيا يساهم في التخزين والمعالجة السريعة وبتكلفة ضعيفة لحجم مهم من البيانات، والوصول بسرعة اكبر للمعلومات التي تقع خارج المنظمة، ودمج المعلومات المتوفرة لخلق معلومات جديدة.

بالإضافة إلى ما سبق نجد ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم وتدعم مراحل اليقظة الاستراتيجية من خلال رفع إمكانية استهداف وجمع ومعالجة وتخزين ونشر كم هائل من المعلومات.

3. الاتجاهات العامة لاعتماد اليقظة الاستراتيجية القائمة على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات العمومية الجزائرية

إنالتوجه نحو التسيير العمومي الجديد والانفتاحالذي عرفه الاقتصاد الجزائري يفرض على المؤسسات العمومية لاقتصادية إيجاد حلول جديدة تستطيع إثبات نفسها من خلالها على مستوى الأسواق الداخلية والخارجية، وهذا لن يتحقق إلى من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها لتفعيل اليقظة الاستراتيجية، للمواكبة التغيرات والمستجدات التي تحصل في بيئتها.

فالمتتبع لواقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية الاقتصادية يجدها تعاني من مشاكل عديدة وجب الانتباه لها ومعالجتها، حتى تتمكن هذه المؤسسات من التكييف والتكيف مع بيئة اقل ما يقال عنها أنها ديناميكية، ولذلك:

- من الضروري أن تكونالمؤسسات العمومية الاقتصاديةعملها في الميادين المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة الاستراتيجية.فقد حان الوقت لكي تواجه التغيير الحاصل في العالم لضمان النمو والاستمرار
- يجب إنشاء قسم خاص باليقظة الاستراتيجية مزود بأدوات وتطبيقات تكنولوجيا لمعلومات والاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتوسيع مجالاتها.
- من المهم تنظيم عمل اليقظة بدل من ان يكون عشوائيا، وذلك من خلا اعتماد جهلز لليقظة الاستراتيجية مكون من لجان مختصة ب: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية...الخ.
- لابد من مواكبة التطورات التكنولوجية وتشجيع البحث والتطوير على مستواها وكذا الارتباط مع مراكز البحث والمعاهد والجامعات، من اجل وضع قواعد بيانات تسهل الوصول إلى المعلومات وتحليلها والعمل بنتائجها بشكل متواصل.
- يجب عليها إنشاء نظام فعال للمعلومات. حيث غالبا ما تعاني المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية من نقص المعلومات على مختلف المستويات (المتعلقة بسوق العمل، المتعلقة بفرص الاستثمار، المتعلقة بالمحيط الوطني، المتعلقة بالمحيط الدولي)، وباعتبار المعلومة هي المصدر الرئيسي الذي ترتكز عليه اليقظة الاستراتيجية فان غيابها أو نقصها يؤدي إلى ضعف نجاعتها.
- من اجل فعالية عمليتي تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، يجب ان تتوفر الإرادة والاقتناع بفائدتهما لدى السلطة العليا والمسيرين من اجل تفعيل كل طاقتهم لذلك.
- ان عملية تمكين المسيرين تعتبر ضرورية، ذلك لان مسيرو المؤسسات العمومية الاقتصادية يفتقرون في اغلب الأحيان لرؤية واضحة حول الدور الذي يمكن ان تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة الاستراتيجية في نجاح المؤسسة على المدى الطويل.
- من الضروري الاستخدام الاستراتيجي وغير المحدود لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بدل من استخدامها فقط فيدعم الأنشطة الإدارية.
- لابد من توفر رؤية واضحة حول استراتيجية المؤسسة، فبدونها لن يكون مفيدا الرغبة في وضع نظام اليقظة الاستراتيجية قائم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- من الضروري العمل على تحسين شبكات المؤسسات العمومية الاقتصادية، خاصة وان استخدامهايعد أمراأساسيا لتفعيل اليقظة الاستراتيجية، كونها القادرة على ضمان التدفق السريع للمعلومات والتشارك والتفاعل معها.
- لابد من إعادة النظر في نوعية الأجهزة والمعدات المستخدمة في المؤسسات العمومية جودتها وتقادمها، من جهة والعمل على تحسين وتوفير مختلف الوسائل التي تعزز السرية والسلامة وتوفر المعلومات الخاصة المؤسسة من اجل مواجهة المخاطر والاعتداءات الإلكترونية من جهة أخرى.
- وجب إنشاء نظام متكامل لمراحل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية الاقتصادية وتنشيطه بشكل مستمر ومتواصل، فلا يكفي الاستهداف وجمع المعلومات وصولا إلى استعمالها ونشرها مرورا ببناء التوقعات تبعا لنتائج التحليل في حالة الحاجة اليها فقط.
- ان نجاح تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية يتطلب وجود البيئة الثقافية المناسبة. ذلك ان الممارسات التي تقتضيها خلال استخدام أدواتها الشبكية وأنظمة معلوماتها وخدماتها تؤدي إلى توجيه سلوك الأفراد نحو التشارك في المعلومات والتعاون في أداء العمل في حينه. فاذا لم تكن السلوكيات التنظيمية في هذا الاتجاه أو قوبلت هذه الممارسات بالرفض، يعني ان الثقافة التنظيمية السائدة ليست ملائمة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى فشلها.
- يجب وضع أفراد مؤهلين ومختصين قادرين على استهداف وجمع وتحليل ونشر المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت المناسب، فالخبراء وحدهم القادرون على تحليل الإشارات الضعيفة. كما يجب تطوير وتعزيز التعلم الفردي والجماعي تجاه اليقظة الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال عند أفراد جهاز اليقظة.
- لابد من اقتراح وسائط للتفاعلات العرضية المناسبة لطبيعة المعلومات والتعليقات المتبادلة.

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين انه اصبح من الضروري والحتمي على كل المؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق والتوجه نحو اعتماد التسيير العمومي الجديد، ان تواكب التطورات التقنية لتكنولوجية المعلومات والاتصال واعتمادها كداعم لتفعيل اليقظة الاستراتيجية لمواجهة كل التحديات والتغيرات الحالية والمستقبلية، ولا يكون هذا إلا من خلال تبني مجموعة الاتجاهات العامة، التي تم التطرق إليها بشيء من التفصيل في المحور الثالث، والتي يمكن اعتبارها أيضا كتوصيات لهذه الدراسة.

الإحالات والهوامش:

[1] Chalus sauvannet, marrie Christine : dynamisation du dispositif de veille stratégie proactive dans les entreprise industrielles. T.H doct, science de l'information et de la communication, Lyon, 2000, p2

[2]جواد خوام محمود: اليقظة الاستراتيجية وتاثيرها في النجاح التنظيمي (بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة ، وزارة الصناعة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد96، المجلد 23، 2017، ص209

[3] Humbert Lesca : qu'est ce que la veille stratégiqueet pourquoi votre entreprise pourrait en avoir besoin dés aujourd'hui ?,disponible sur http/membrelycor.fr/jeanlucmoya/veille%20lesca.doc, consulté le 20/02/2020

[4]Laurent hermel : maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, éditions afnor, 2eme édition, France,2007,p2

[5]كاريش صليحة: واقع تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة نفطال، مجلة المؤسسة، العدد 3، الجزائر، 2014، ص 211

[6]بن علي امينة: دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد 10، المجلد1، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 22

[7]سعيد كرومي، احمد عمرستي: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 8 و9 نوفمبر2010، جامعة حسيبة بن بوعلة بالشلف، الجزائر، ص8

[8]المرجع السابق، ص10

[9]حمزة رملي: دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الادوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد2، الجزائر، ديسمبر 2014، ص ص 262-26

[10]http://www.bbekhit.online.fr(بتاريخ 2013/02/12، الساعة 15:45)

[11]عبد الله فرغلي علي موسى: تكنولوجيا المعلومات و دورها في التسويق التقليدي و الإلكتروني، ايترك للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص ص 33-35

[12]مراد شلباية ، علي فاروق: مقدمة إلى الأنترنت، دار الميسرة، الارادة، 2001، ص21

[13]عبد الحميد بسيوني: استخدام شبكات الأنترنت في المدارس ودعم التعليم في المدارس، دار سيناء، القاهرة، د ت ن، ص 61

[14]"وهي شبكة محلية يكون فيها الزبون عبارة عن حاسب في حاجة إلى خدمة مقدمة من طرف حاسب آخر يسمى بخادم الشبكة، وتكون الخدمات المقدمة من الحاسب الخادم تتلاءم مع أهداف الشبكة، وقد يكون الخادم عبارة عن حاسب "شخصي" يحتوي على قدرة تخزين كبيرة ومعالج قوي وذاكرة وفيرة، كما قد يكون جهازا مخصصا ليكون خادم شبكات وتكون له مواصفات خاصة، وعندما يصبح عدد الحاسبات في هذه الهيكلة كبيرا يكون من الممكن إضافة خادم آخر"

[15]أحمد محمد سمير، "التسويق الالكتروني"، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص128.

[16]نفس المرجع السابق، ص 125.

[17]CRM (Customer Relationship Management)

[18]SCM (Supply Chain Management)

[19]ERP (Enterprise Resource Planning)

[20]بشير عباس العلاق، سعد غالب الدين: التجارة الإلكترونية، دار المناهج، الاردن، 2009، ص58

[21]R.s. Netanda : effectivness of the extranet as a communication tool in highereducation(acasestudy of university of sputhafrica, masters in communication science, university of zuluand, 2013, p18

[22] خضر مصباح اسماعيل طيطي: إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار الحامد، الاردن، 2010، ص 168

[23]R.s. Netanda : op cit, pp33-34

[24]المرجع السابق، ص169

[25]Pascal vidal, philippeplaneix : systémes d'information organisationnels, PEARSON education, France, 2005, p177

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

1- أ.محفوظ مراد، كلية علوم الاقتصادية، جامعة البليدة 02، الجزائر.
2- طالبة دكتورا : بوراس فاطمة، كلية علوم الاقتصادية، جامعة البليدة 02، الجزائر.

ملخص:

أصبح نجاح مؤسسة بصفة عامة والمؤسسات التأمينية بصفة خاصة بمختلف أنواعها، وإمكانياتها يرتكز بشكل كبير على نشاط البحث والتطوير وإسهامات المورد البشري في تحسين أداء المؤسسات التأمينية بتطوير منتجاتها وخلق أفكار جديدة كل هذا يمدها بالتفوق عن باقي منافسيها و تحقيق فعالية أكثر في أداء أعمالها بكفاءة، حيث هذا التوجه أصبح يدعو إلى تبني آلية اليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال إرساء نظام فعال لليقظة على مستوى إدارتها.

ومن خلال هذه الورقة البحثية سنحاول تسليط الضوء على دور ومساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات التأمينية ، واعتمدنا على الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي مهدية كحالة دراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على اعداد استمارة استبيانية وتم توزيعها، وهذا كله من أجل تبني نظام يقظة استراتيجية فعال داخل الصندوق يؤدي إلى تحسين وتطوير الصندوق .

الكلمات المفتاحية: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، اليقظة الاستراتيجية، اليقظة التكنولوجية.

Abstract:

The success of an institution in general and insurance institutions in particular of various types has become, and its potential is largely dependent on the activity of research and development and the contributions of the human resource in improving the performance of insurance institutions by developing their products and creating new ideas. Eating this provides them with superiority from the rest of their competitors and achieving more effective performance in their business efficiently, where This trend calls for adopting the strategic vigilance mechanism through establishing an effective vigilance system at its management level.

Through this research paper, we will try to highlight the role and contribution of strategic vigilance in improving the performance of insurance institutions, and we relied on the regional fund for agricultural cooperation as a case study, and to achieve the goals of the study we relied on preparing a questionnaire and it was distributed, and all this in order to adopt an effective strategic vigilance system within the fund It leads to the improvement and development of the fund.

Keywords: The National Fund for Agricultural Cooperation, Strategic Vigilance, Technological vigilance.

مقدمة:

مقدمة مقدمة عرف العالم خلال السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية أثرت بشكل كبير على مفهوم ونمط الإدارة، ومن أهم هذه التغيرات التطور الهائل في التكنولوجيا التي أصبحت مصدرا للمنافسة بين المؤسسات، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تطوير وتحسين الأداء والوصول إلى مستويات أفضل لتحقيق أهدافها والسعي لتطوير منتجاتها وتحسين إستراتيجيتها واستخدام وسائل و أدوات متجددة.

والمؤسسات التأمينية هي أيضا تعاني من التغيرات والتطورات في تكنولوجيا المعلومات بظهور أساليب جديدة في بيئتها الاقتصادية الاجتماعية و الثقافية وخصوصا بعد ما أصبح أحد عوامل النجاح أو فشل المؤسسات التأمينية يحدد تبعا لمدى تنبئها وتأقلمها مع محيطها وهذا ما يدفعها للبحث عن طرق فعالة لترصد بيئتها وهذا ما تتكفل به اليقظة الإستراتيجية فهي نظام معلومات في المؤسسة من نوع خاص يعمل على مساندة المسيرين والمقررين على اتخاذ القرار وجلب المعلومات من المحيط الخارجي .

فاليقظة الاستراتيجية هي نمط ومنهاج تعتمد عليه المؤسسات التأمينية في التسيير الأمثل للمعلومات وهي مورد للمعلومة لا يستهان به وبالتالي فإن عملية اليقظة تعد أحد السبل التي تساعد المؤسسة التأمينية على التنبؤ والتتبع للتغيرات التي قد تحصل في محيطها لتحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمرارية نشاطها، كما أن لليقظة الاستراتيجية دور ومساهمة كبيرة في تحسين أداء المؤسسات التأمينية والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي من خلال ما توفره من معلومات .

وعلى إثر ما تقدمنا به يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاث محاور :

المحور الأول: دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير ورفع كفاءة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.

المحور الثاني: لمحة حول الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.

المحور الثالث: دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي –مهدية– تيارت.

1. دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير ورفع كفاءة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.

1.1 مفهوم اليقظة الاستراتيجية

–**تعريف اليقظة الاستراتيجية** هناك عدة تعاريف حول اليقظة الاستراتيجية من بينها :

تعرف على أنها هي البحث عن المعلومة من خلال الحذر الثابت والحراسة الدائمة للبيئة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية و يتموضع البعد الاستراتيجي لليقظة الاستراتيجية في الثلاثية (الاستقبال، الشرح، الفعل)[1].

وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة، وتتألف من منهجية توقعية مدروسة تسمح بملاحظة وتحليل البيئة بالنشر الموجه للمعلومات المجمعة، واتخاذ القرارات المناسبة على ضوءها والصفة الاستراتيجية لها تشير بأنها متعلقة بالقرارات التي تنطوي على المستقبل البعيد خاصة ما تعلق بتغيرات محيطها الاجتماعي الاقتصادي، فهي تتميز بمظاهر تفسيرية وبنيوية "[2].

كما تعرف اليقظة الاستراتيجية أيضا على أنها "نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة وتحليل المحيط العلمي، الفني، التكنولوجي، والمؤثرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، لتحديد التهديدات و الفرص المتاحة، حيث تركز اليقظة الاستراتيجية على المعلومات الاستراتيجية أو على القرارات المهمة "[3].

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص تعريف شامل وهو أن اليقظة الاستراتيجية عملية مستمرة تهدف لرصد و مراقبة التغيرات المحيطة بالمؤسسة داخليا وخارجيا من خلال الملاحظة، البحث، الجمع، التخزين، التحليل والاستنتاج وأخيرا نشر النتيجة المتوصل إليها، لتحقيق أهداف إستراتيجية وتنافسية فهي عبارة عن نظام معلومات مفتوح بهدف الاستمتاع الداعم و المستمر لمحيط المؤسسة أي استباق الأحداث من خلال اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل والأفضل للمؤسسة.

2- أهمية اليقظة الاستراتيجية: تتلخص أهميتها فيما يلي[4]:

- تسمح اليقظة الاستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على تحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة لبيئتها وتعد وسيلة لرفع القدرة الإبتكارية للمؤسسة ومساعدة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي ستواجهها 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.
- اليقظة أداة لإعادة التوجيه، توجيه المؤسسة بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع استراتيجية.
- تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها وإيجاد شركاء جدد، تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الآمان.

3-أهداف اليقظة الاستراتيجية تهدف اليقظة الاستراتيجية لتحقيق ما يلي[5]:

- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها وإكسابها ميزة تنافسية.
- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها.
- تحقيق مستوى عالي لمعالجة المعلومات ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.
- الاهتمام بالتجديد وشراء وبيع براءات اختراع.
- تحقيق الكفاءات الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري.
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب.
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها و تطوير منتوجاتها و تحسين جودتها وهذا بتغلغل في أسواق لكسب زبائن.
- التعرف على تكنولوجيا المنافسين، و التسيير الجيد لنشاطات المؤسسة والحفاظ على الإرث المعلوماتي لها وحمايتها.

2.1 أنواع اليقظة الاستراتيجية ومراحلها

لليقظة الاستراتيجية أنواع، كما تمر بمراحل حين إعدادها.

1-أنواع اليقظة الإستراتيجية : لليقظة الاستراتيجية أربعة أنواع هي كما يلي:

أ-اليقظة التكنولوجية : هي مجموعة التدابير والإجراءات التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في المحيط العلمي و التكنولوجي من خلال تتبع المعلومات وجمعها من مصادر أصلية، تنظيمها وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار وهدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهم المؤسسة أو الصندوق، وهي تعتمد على العناصر التالية[6]:

- التحليل المستمر لبراءات الاختراع في قطاع النشاط.
- التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي ينشط فيه الصندوق.
- دراسة السوق التكنولوجي والداخلين والخارجين منه والتغيرات التي تطرأ عليه.
- البحث عن الفرص التكنولوجية واستغلالها والاستفادة من مراكز البحث والتطوير.

ب-اليقظة التنافسية : تهتم بالمنافسين الحاليين والمرتقبين والداخلين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة وهي مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية والتجارية على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم هو تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية للتموقع في السوق ومواجهة المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع النشاط وتسعى إلى جمع المعلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين ونشاطاتهم[7].

ج-اليقظة التجارية : تسعى إلى تتبع وترقب كل التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة والمرتبطة عادة بتغير

أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم واحتياجاتهم وتطور السوق والطلب والموزعين إلى جانب الاهتمام المستمر بشكاوي الزبائن، وتعطي أهمية كبيرة لمختلف الضمانات(آجال التسليم، واستمرارية العلاقة مع العملاء والموردين وجودة المنتجات والخدمات..) ويعتبرها العديد من الكتاب مصدرا للميزة التنافسية، فهي تهدف لضمان تنافسية دائمة.

د-اليقظة البيئية : وتسمى أيضا باليقظة الشاملة أو اليقظة الاجتماعية حسب نوع المؤسسة وهي تسعى إلى التيقظ والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث، والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال.

2-مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية

يمر إعداد نظام اليقظة بمراحل يمكن إيجازها فيما يلي[8]:

1-تحليل البيئة : رصد ومراقبة كل التطورات والتغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة أو الصندوق على كل الأصعدة الاقتصادية والتجارية والتنافسية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتنظيمية و التشريعية، وتحديد العناصر والمتغيرات المراد تتبعها بناء على استراتيجية المؤسسة .

2-جمع وتحصيل المعلومات : بعد تحديد المؤسسة أو الصندوق لاستراتيجياتها وأهدافها تعمل على إحصاء مصادر المعلومات والمفاضلة بينها طبقا لأهميتها وتكلفتها، ثم تسطر الخطط وتضع البرامج اللازمة لذلك مع تسخير الوسائل والأدوات والتقنيات المساعدة على جمع وتحصيل المعلومات وفي هذا المجال يجب التمييز بين المصادر التالية:

* المعلومات الرسمية : تشمل المعلومات الارشادية والإعلامية التي يحصل عليها الفرد بسهولة وببساطة من المصالح الحكومية ومراكز البحوث والجامعات، قواعد البيانات أو براءات الاختراع....

* المعلومات غير الرسمية : تتضمن جميع أنواع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية ويمكن الاستفادة منها بعد معالجتها، وتتطابق مع تقارير الملتقيات و المؤتمرات و المعارض، الندوات.....

3- مرحلة التحليل والتركيب : المعلومات المحصل عليها يجب التأكد من صحتها و موثوقيتها وذلك بفرزها وتصنيفها وتحليلها لاستنباط آثارها، وتداعياتها الحالية والمستقبلية ثم تركيبها للوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار وعرضها على الخبراء والمختصين للمصادقة عليها وإعطائها قيمتها الحقيقية.

4- مرحلة النشر واتخاذ القرار : يتم نشر النتائج المتوصل إليها إلى المسيرين وأصحاب القرار في المؤسسة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات السليمة على ضوئها.

3.1 دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

إن شركات التأمين تمارس نشاطها ضمن بيئة تتميز بشدة المنافسة ولضمان بقاء استمراريتها يتطلب منها أن تبقى حذرة ومتيقظة لمحيطها الداخلي و الخارجي، وهذا من خلال اعتمادها على نظام متكامل وآلية تعمل على تحسن أدائها من خلال الترصد و التنبؤ لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، لذا تعد اليقظة الاستراتيجية أحد الآليات المناسبة وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

1-دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

إن اليقظة التكنولوجية تساهم في رصد ومراقبة جميع المستجدات وتطورات العلمية والتكنولوجية والعلوم القادرة على إحداث آثار إيجابية على أداء الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي من خلال جمع المعلومات العلمية التقنية التكنولوجية، من ابتكارات وإبداعات ومعارف وأبحاث وغيرها فهي تسمح بـ:

- تطوير وتحدي الوسائل والمعدات والعمليات للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.
- تحسين طرق الاتصال والتواصل بين الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي ومحيطها.
- معرفة التكنولوجيات الحديثة الخاصة بنشاط العمل أو إقتنائها.
- اقتراح منتوجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين.
- رصد التطورات التكنولوجية والاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن.
- تحديد التقنيات والتكنولوجيا المتبعة من طرف المنافسين.
- الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز التهديدات.

2-دور اليقظة التجارية في تحسين أداء الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

تعمل اليقظة التجارية بالعلاقات التجارية وبالطرق والمجالات التسويقية الحديثة فهي تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين وسلوك المنافسين فهي تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص المنتوج الجديد المتوقع في المستقبل للسوق التجارية، أسعار المنافسين وأهداف تجار المؤسسات المنافسة وغيرها بهدف تحقيق ما يلي[9]:

- اقتراح منتوجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين.
- تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين.
- تفادي الوقوع في كمين الموردين فيما يتعلق بالأسعار وتنويع مصادر حصولها على المواد الأولية.
- تتبع تطور الأسواق وعرض المنتوجات الجديدة في السوق.

3-دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

إن اليقظة التنافسية تساعد الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي على الكشف المبكر عن متغيرات المحيط والتعرف عليها، ولها دور فعال في توفير المعلومات حول المنافسين واستراتيجياتهم في الأسواق وهي بذلك تساعد الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي على التكيف مع بيئته التنافسية إلى غاية تحقيق النتائج المرجوة.

ومن هنا يمكن القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا في تحسين أداء تنافسية للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي وذلك بفضل استباق المعلومات وتوفرها عند الصندوق حول كل ما يؤثر على استراتيجيتها التنافسية واستمرارية تحسن أدائها ومن أهم المزايا التي توفرها اليقظة التنافسية ما يلي:

- المعرفة العميقة للأسواق والمنافسين.
- اكتساب موقع لطرح منتجاتها المبتكرة في السوق.
- تقليص دورة حياة المنتج والتسيير الجيد للوقت.
- زيادة أثر التعاضد والتعاون داخل الصندوق وحل المشاكل بطريقة سريعة.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء والتحسين الدائم لعلاقاتهم معهم ومع مورديها.
- المساهمة في نشاطات البحث والتطوير والإبداع وعمليات اتخاذ القرار.

4-دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

إن اليقظة البيئية تضم جميع أنواع اليقظة" التجارية والتنافسية" ماعدا التكنولوجية ، فهي تسمح بتحسس ومراقبة مختلف المعلومات كالتطورات الجبائية، القانون المالية، الشروط المنظمة للسوق، تغيير مواقف سلوك المستهلكين، مخاطر الفوضى والصراع و غيرها، وهذا يعني أنها تضم البيئة وما يخصها من تغيرات[10].

إن اليقظة البيئية تراقب سلوك المستهلكين و تتنبأ بتغير أذواقهم وكما أن عادات وتقاليد العملاء تعتبر عاملا مهما للصندوق وتؤثر على منتجاته، كما يجب أن تكون لشركة التأمين مسؤولية اجتماعية لأن هذا يساعدها على زيادة عدد العملاء .

من هنا يمكننا القول أن اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها التكنولوجية والتنافسية والتجارية والبيئية تساهم إلى حد كبير في تحسين أداء الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي وذلك من خلال رصد وترقب وتنبأ بالمعلومات التي من شأنها تساعد في تحديد الفرص الواجب اقتناصها والتهديدات التي ينبغي تجنبها وذلك من أجل رفع مستوى الأداء في الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي وتحسنه نحو الأفضل.

2. لمحة حول الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.

1.2 ماهية الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي هو شركة تأمين تعاونية لها أكثر من 30 سنة خبرة في مجال التأمينات الفلاحية، أنشأ الصندوق التعاوني الفلاحي في بداية القرن العشرين وكان يخضع لتنظيمات الأمر المؤرخ في 1901/07/08 والمطبق على الجمعيات والمنظمات المهنية والذي يعطيها طابع تجاري لا يهدف إلى الربح، في بداية كانت تهتم بالتأمين على البرد بالإضافة إلى التأمين على الحريق سنة 1912.

في سنة 1972 وبمقتضى القرار 72-64 المؤرخ في 1972/12/02 الذي سمح بإدماج ثلاث شركات كانت تنشط في القطاع من أجل تكوين الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي هذه الشركات هي كما يلي:

- الصندوق المركزي لإعادة التأمين التعاون الفلاحي (CCRMA)لإفريقيا الشمالية والذي أنشأ في 1919 بعد الإتحاد بين الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين ضد البرد في 1907 والصندوق المركزي لتأمين الحريق وحوادث القانون الجماعي في 1912[11].

- الصندوق المركزي للتعاون الاجتماعي الفلاحي(CCMSA) والذي أنشأ سنة 1949 .

- صندوق التعاون الفلاحي للتقاعد (CMAR) والذي أنشأ سنة 1958، وتطبيقا للقرار المؤرخ في 02/18/ 1995 تم تحويل نشاط التأمين الاجتماعي والتأمين على التعاقد من CNMA إلى (CNR)و(CASNOS) و (CNAS)بعد قرار الدولة الصادر في 1983، ليتم خلال نفس السنة توسيع مجال نشاط الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي ليشمل عمليات البنك والقرض بعد حصوله على الموافقة من بنك الجزائر، وقد سمي البنك بالقرض الفلاحي التعاوني سنة 1999، ويتواجد أكثر من 64 صندوق جهوي على مستوى الوطن والتي بدورها تشرف على تسيير 299 مكتب محلي عبر مختلف ربوع الوطن.

2.2 نشاطات الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي وأهدافه

-نشاطات الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

يعتبر الصندوق همزة وصل بين وزارة الفلاحة والفلاح ويمكن تلخيص أهم نشاطاته فيما يلي:

أ- التأمين الفلاحي من خلال :

- تأمين العتاد الفلاحي وحرائق المحصول وخسارة المياه.
- تأمين المستثمرات الفلاحية (تربية المواشي، النحل.....).
- تأمين عملية النقل(الجوي، البري، البحري).

بالإضافة إلى تأمينات أخرى مثل: الحوادث الفردية، التأمين على السرقة، تأمين وسائل النقل.

ب- تسيير أموال الدولة: قصد تنمية وتطوير القطاع الفلاحي خصصت الدولة أموالا للفلاحين يسيرها الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، وذلك عن طريق الدعم الفلاحي الذي تعطيه للمستغلين وذلك في إطار برنامج مخطط التنمية الفلاحية الذي سطرته.

2- أهداف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

يهدف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي إلى جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- جلب الاستثمار للقطاع الفلاحي لضمان التأمين بجميع الجوانب.
- التقليص من أخطار القطاع الفلاحي.
- عصرنة تسيير التأمينات الفلاحية و ترويج الثقافة التأمينية.
- تنمية وتطوير المشاريع الفلاحية التي تهدف إلى تنمية الاقتصاد الوطني عن طريق القروض الفلاحية التعاونية.
- تسيير حساب الدولة للأموال المخصصة للدعم والترقية الفلاحية لتحقيق برنامج التنمية الفلاحية.
- الوصول إلى تجسيد ثقافة الشباك الوحيد يجمع كل الخدمات الفلاحية في هذا الصندوق.

3.2 منتجات الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

يقدم الصندوق منتجات تأمينية فلاحية ومنتجات تأمينية غير فلاحية وهي كالتالي:

1- منتجات تأمينية غير الفلاحية: وهي تمثل جزء مهم من الإنتاج وتتمثل فيما يلي: التأمين ضد الحرائق المتعددة، التأمين ضد الأخطار المتعددة، تأمين السيارات، تأمين الطاقة، تأمين النقل، تأمين الحوادث الطبيعية.

2- التأمينات الفلاحية: وتشمل التأمينات ضد الأخطار التي تصيب النباتات والأخطار التي تصيب العتاد الفلاحي والأخطار التي تصيب الحيوانات وهي كالتالي: تأمين حريق المحاصيل، تأمين حريق الأعلاف والتبن، تأمين البرد، تأمين متعدد الأخطار للبيوت البلاستيكية، تأمين متعدد الأخطار على الأبقار، تأمين متعدد الأخطار على النحل، تأمين متعدد الأخطار على المواشي، تأمين ضد الجفاف.

3. دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي –مهدية– تيارت.

1.3 لمحة عن المؤسسة

1–التعريف بالصندوق: يعتبر إحدى الشركات الرائدة في التأمين بمختلف أنواعه تأسس سنة 1998 كان في البداية تابع كفرع لولاية تيارت حتى استقل وأصبح حر في تعاملاته في 2000/12/20 و يشمل إقليم واسع يتمثل في كل من "عين الذهب–السوقر–حمادية–بوقارة–الرشايقة–قصر الشلالة–طاقين–سي الحواس"، يقع مقره في حي علي البرزياني–مهدية–.

قدر رأسماله أثناء التأسيس بحوالي 6000.00 794 دج تقدر مساحته بـ 425 م²،حيث يضم الطابق الأول شباك التأمين، أما الطابق الثاني يضم على 08 مكاتب لتسيير مصلحة المؤسسة، أما الطابق الثالث يضم السكن الوظيفي[12].

يقدم الصندوق عدة أنواع من عقود التأمين الفلاحية وغير الفلاحية بما يتناسب والمنطقة ولتشهير بهذه العقود ومنتجاته يعتمد على عدة سياسات ووسائل مختلفة، منها: عقد تأمين ضد الحرائق متعدد وعقد تأمين ضد السيارات، قد تأمين ضد النقل، عقد تأمين متعدد الأخطار للبيوت البلاستيكية، عقد تأمين متعدد الأخطار للأبقار،عقد تأمين متعدد الأخطار للمواشي.....

2.3 الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية: نتناول في هذا الجزء التعريف بعينة الدراسة الميدانية إضافة إلى التطرق إلى لمختلف الأدوات والبرامج المستخدمة في البحث والتحليل والاستبيان.

1–عينة الدراسة :تتكون العينة من جميع عمال الصندوق وتحتوي على 35 عامل وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة واسترجاعها بالكامل، والاستبيان يتكون من متغيرين هما اليقظة الاستراتيجية وهي متغير مستقل أما تحسين الأداء في الصندوق فهو متغير تابع.

2–أدوات الدراسة: بهدف الحصول على المعلومات التي تفيدنا في الدراسة اعتمدنا على الاستبيان وهو مقسم إلى جزئين الأول يخص البيانات الشخصية والثاني يخص محور الدراسة، ولمعالجة الاستبيان اعتمدنا على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف ب spss.25، وللإجابة على العبارات الخاصة بالاستبيان اعتمدنا على مقياس ريكارت المدرج ذو الأبعاد الثلاث(غير موافق، محايد، موافق)لقياس درجة أهمية كل عبارة من عبارات المحور بالنسبة للمستقصى منه وقد اعتمدنا اختيار الإجابة: غير موافق(1)، محايد(2)، موافق(3).

ثالثا:المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول التركيز على نقاط أساسية تتمثل في عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

1- تحليل البيانات الشخصية: من أجل التعرف على بعض الخصائص لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات المتعلقة بالجنس والعمر والمستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

أ-الجنس: جدول رقم (01): توزيع أفراد العينية حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	%71.4
أنثى	10	%28.6
المجموع	35	%100

المصدر:من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج spss 25 .

من خلال الجدول رقم (01) أعلاه نلاحظ أن مفردات العينية أغلبهم ذكور وكان عددهم 25 من مجموع مفردات العينة البالغ عددهم 35 حيث يمثل ما نسبته 71.4% من أفراد العينة في حين كان عدد الإناث 10 مفردات بنسبة بلغت 28.6%، ويعود هذا التفاوت إلى طبيعة المجتمع الذي يضع بعض القيود على تواجد المرأة في مثل هذه الأماكن.

ب-العمر الجدول رقم(02):توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	1	%2.9
من 20 سنة إلى 30 سنة	15	%42.9
من 30 سنة إلى 40 سنة	12	%34.3
أكر من 40 سنة	7	%20
المجموع	35	%100

المصدر:من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج spss25 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم(02) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعماهم مابين 20 و 30 سنة يمثلون أكبر نسبة يمثلون أكبر نسبة تقدر بـ : 42.9 % تليها الفئة مابين 30 و 40 سنة بنسبة 34.3 % لتليها بعد ذلك فئة ما فوق 40 سنة بنسبة 20 % أما فئة أقل من 20 سنة لا تمثل إلا نسبة 2.9 % ونستنتج أن أغلب أفراد العينية شباب حيث نجد ما نسبته 80.1 % من أفراد العينية لا يتجاوز سنهم 40 سنة.

ج-المستوى الدراسي: الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	2	%5.7
تكوين مهني	4	%11.4
ليسانس	17	%48.6
ماستر	10	%28.6
شهادات أخرى	2	%5.7
المجموع	35	%100

المصدر:من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج spss25 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم(03) أن الدراسات العليا وخاصة شهادة ليسانس احتلت أكبر نسبة قدرت بـ 48.6 % لتليه بعد ذلك شهادات ماستر بنسبة 28.6 % في حين احتلال شهادات أخرى أقل نسبة قدرت بـ 5.7 % .

د-الخبرة المهنية الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينية حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	18	%51.4
من 10 سنوات إلى 20 سنة	13	%37.1
أكثر من 20 سنة	5	%11.4

المجموع	35	%100

المصدر:من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج spss25 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن أغلب أفراد العينية يملكون خبر مهنية أقل من 10 سنوات بنسبة 51.4 %بينما نجد الذين يملكون خبرة مهنية أكثر من 20 سنة قدرت بـ :11.4 %.

2-التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينية

سنحاول في هذا الجزء تحليل البيانات المتعلقة بدرجة موافقة عينية الدراسة على فقرات المتغيرين اليقظة الاستراتيجية و الأداء اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أ – اليقظة الاستراتيجية: الجدول رقم (05): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارات		التكرارات و النسبة المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			غير موافق	محايد	موافق			
01	يملك الصندوق مصلحة للبحث والتطوير.	التكرار	1	9	25	2.69	0.530	2
		النسبة	%2.9	25.7%	%71.4			
02	يستعمل الصندوق وسائل الاتصال الحديثة لترويج سلعه	التكرار	14	14	7	1.80	0.759	8
		النسبة	%40	%40	%20			
03	يقوم الصندوق بمشاريع أبحاث و تطوير تكنولوجياته.	التكرار	14	17	4	1.71	0.667	10
		النسبة	%40	%48.6	%11.4			
04	يبحث الصندوق باستمرار عن فرص الدخول للأسواق جديدة.	التكرار	10	15	10	2.00	0.767	5
		النسبة	%28.6	%42.9	%28.6			
05	يعمل الصندوق جاهدا على تلبية أذواق واحتياجات	التكرار	12	13	10	1.94	0.802	7
		النسبة	%34.3	%37.1	%28.6			

	زبائنه.							
06	يولي الصندوق أهمية لمنتجات الشركات المنافسين.	التكرار	10	17	8	1.94	0.725	6
		النسبة	28.6%	%48.6	%22.9			
07	يراقب الصندوق بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين.	التكرار	15	14	6	1.74	0.741	9
		النسبة	%42.9	%40	%17.1			
08	يراعي الصندوق أمن وسلامة العمال أثناء تأديتهم مهامه.	التكرار	1	3	31	2.86	0.430	1
		النسبة	%2.9	8.6	88.6			
09	يتابع الصندوق القوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بالصندوق.	التكرار	6	3	26	2.57	0.778	3
		النسبة	%17.1	8.6%	%74.3			
10	الصندوق يراعي الظروف الاجتماعية للعمال.	التكرار	7	5	23	2.46	0.817	4
		النسبة	%20	%14.3	%65.7			

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج spss25 .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.86 الذي ضمن الفئة الثالثة ريكارت وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق وهذا يعني موافقة غالبية أفراد العينية

بدرجات متقاربة وانحراف معياري بلغ 0.430 وهو دليل على درجة قبول من الموافقة لعمال الصندوق على أن الصندوق يراعي أمن وسلامة العمال أثناء تأديتهم مهامهم .

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2.69 ضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة موافق وبانحراف معياري قدره 0.530 يدل على أن الصندوق يملك مصلحة البحث والتطوير.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 2.57 ضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة موافق وبانحراف معياري قدره 0.778 يدل على أن الصندوق يتابع القوانين والتشريعات.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 2.46 ضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة موافق وبانحراف معياري قدره 0.817 يدل على أن الصندوق يراعي الظروف الاجتماعية للعمال.

وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 2.00 ضمن الفئة الثانية ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة محايد وبانحراف معياري قدره 0.767 يدل على أن الصندوق لا يبحث باستمرار عن فرص الدخول للأسواق الجديدة.

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 1.94 ضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة محايد وبانحراف معياري0.725 يدل على أن الصندوق لا يهتم لمنتجات الشركات المنافسين.

وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 1.94 تضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة موافق وبانحراف معياري قدره 0.802 وهو ما جعلنا نضع هذه العبارة في المرتبة السابعة ويدل هذا على أن الصندوق يسعى جاهدا على تلبية أذواق واحتياجات زبائنه.

وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 1.80 ضمن الفئة الثانية ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة محايد وبانحراف معياري قدره 0.759 يدل على أن لا يستعمل الصندوق وسائل الاتصال الحديثة لترويج سلعه.

وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 1.70 ضمن الفئة الثانية ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة محايد وبانحراف معياري قدره 0.741 يدل على أن الصندوق لا يراقب بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين.

وفي المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 1.71 ضمن الفئة الثانية ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة محايد وبانحراف معياري قدر بـ 0.667 .

إن الإجمالي المتوسط الحسابي للعبارات العشر التي تخص اليقظة الاستراتيجية هي 2.11 وهي ضمن الفئة الثانية من الفئات ريكارت الثلاثي وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة إجابة غالبية بمحايد وانحراف معياري قدره 0.701 هذه الأرقام تشير إلى أن الصندوق يهتم بالقوانين والتشريعات التي لها علاقة بالصندوق ويراعي ظروف عماله.

ب – دور اليقظة الاستراتيجية في رفع أداء الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

الجدول رقم(06): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارات		التكرارات والنسب المئوية			الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			غير موافق	محايد	موافق			
01	يعمل الصندوق جاهدا على إرضاء زبائنه من خلال ما يقدمه من خدمات.	التكرار	7	20	8	2.03	0.666	7
		النسبة	%20.0	%57.1	%22.9			
02	اعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار.	التكرار	10	12	13	2.09	0.818	6
		النسبة	28.6%	%34.3	%37.1			
03	يقوم الصندوق بدورات تكوينية خاصة بالموظفين فيما يخص العمل.	التكرار	7	10	18	2.31	0.796	3
		النسبة	%20	%28.6	%51.4			
04	يسمح الصندوق للموظفين بإكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية .	التكرار	8	9	18	2.29	0.825	5
		النسبة	22.9%	%25.7	%51.4			
05	يعمل الصندوق بمقترحات العملاء.	التكرار	13	16	6	1.80	0.719	8
		النسبة	%37.1	%45.7	%17.1			
06	تساهم مصلحة البحث والتطوير في تحسين أداء الصندوق.	التكرار	7	11	17	2.29	0.789	4
		النسبة	%20	%31.4	%48.6			
07	الدخول إلى الأسواق جديدة	التكرار	4	7	24	2.57	0.698	2

	يساهم ويحفز الصندوق على رفع كفائته.	النسبة	%11.4	%20	%68.6			
08	الخبرة للموظفين تلعب دور في رفع إنتاجية الصندوق.	التكرار	1	8	26	2.71	0.519	1
		النسبة	%2.9	%22.9	%74.3			

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج spss25 .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.71، الذي يقع ضمن الفئة الثالثة ريكارت وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينية بدرجات متقاربة وانحراف معياري بلغ 0.519 وهو دليل على درجة قبول من الموافقة لعمال الصندوق على أن الخبرة لها دور في رفع إنتاجية الصندوق.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي بلغ 2.57 ضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة موافق وبانحراف معياري بلغ 0.698 مما يدل عل أن الدخول للأسواق الجديدة يعتبر محفز لصندوق.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 2.31 ضمن الفئة الثانية ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة محايد وبانحراف معياري بلغ 0.796 و يدل على أن الصندوق يقوم بدورات تكوينية خاصة بالموظفين فيما يخص العمل .

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 2.29 ضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة موافق وبانحراف معياري بلغ 0.817 يدل على أن مصلحة البحث والتطوير تساهم في تحسين أداء الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي بلغ 2.00 ضمن الفئة الثانية ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة محايد وبانحراف معياري قدره 0.789 يدل على أن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يسمح للموظفين بإكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية .

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 2.09 ضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة محايد وبانحراف معياري 0.818 قدره يدل اعتماد سياسة إدارية من قبل الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار.

وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2.03 تضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة موافق وبانحراف معياري قدره 0.666 وهو ما جعلنا نضع هذه العبارة في المرتبة السابعة ويدل هذا على أن الصندوق يعمل جاهدا على إرضاء عملائه من خلال ماتقدمه من خدمات.

وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 1.80 ضمن الفئة الثانية ريكارت الثلاثي وهي تشير إلى درجة إجابة محايد وبانحراف معياري قدره 0.719 يدل على أن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لا يعمل بمقترحات العملاء.

إن الإجمالي المتوسط الحسابي للعبارات العشر التي تخص مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي هي 2.26 وهي ضمن الفئة الثانية من الفئات ريكارت الثلاثي وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة إجابة غالبية بمحايد وانحراف معياري قدره 0.583 هذه الأرقام تشير إلى أن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يعمل على إرضاء زبائنه وسماح للموظفين بإكمال دراستهم.

الخاتمة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اختصت بها هذه الورقة البحثية، تم التطرق إلى التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأنواعها والتي تعد كنظام يمكن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي من التطور ومعرفة بتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، ولن يتمكن الصندوق من تحسين أدائه ما لم يعتمد على نظام اليقظة الاستراتيجية لأنها تزوده بالمعلومات التي تؤهله إلى تحسين أدائه.

في ظل المعطيات التي تمليها الظروف على الصندوق والتطور التكنولوجي وأنظمة المعلومات الحديثة يظهر الدور الذي تلعبه اليقظة في تحسين الأداء الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي حيث يجد هذا الأخير نفسه مجبر على اختيار وتبني نظام اليقظة الاستراتيجية فهي تساعده في اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط، كما أن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يعتمد في جمع وتحليل المعلومات الخاصة باليقظة الاستراتيجية على مجموعة من الطرق منها الانترنت، كما أظهرت هذه الدراسة أن أغلب عمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ذكور ومتوسط أعمارهم مابين 20 و 30 سنة بنسبة 42.9 % ويملكون مؤهلات علمية متنوعة نوعا ما وأن أكبر نسبة من العمال يملكون خبرة أقل من 10 سنوات وهذا يعني أنهم ليسوا على دراية كافية حول منافسي الصندوق ومختلف القوى التي تؤثر على الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

وفي الأخير فإن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يسعى جاهدا لتقديم خدمات أفضل لزبائنه.

الإحالات والهوامش: (14 Simplified Arabic Gras)

[1] أنيسة قمان، **محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس،2014، ص 28.

[2] Humbert Lesca, **Qu'est-ce que la veille stratégique et pour quoi votre entreprise pourrait en avoir besoin dés aujourd'hui**? http://membre.lycos.fr/jeanlucmoya/veille%20lesca.doc consulté le 20/02/2020 à 17h43.

[3] أشرف عقون ومحمد هبول، **اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال** –حالة الجزائر– الملتقى الوطني الرابع نظام المعلومات ، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي –بين حتمية التفاعل أو الزوال – كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، الجزائر ، ص03.

[4] نصيرة علاوي، **اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبليس** " رسالة ماجيستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر،2011/2010، ص84.

[5] محمود جمام وأميرة دباش، تعزيز **التنافسية عن طريق آليات اليقظة الاستراتيجية وتنمية الإبداع في ظل التكنولوجيا المعلومات**، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات–اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي–بين حتمية التفاعل أوالزوال– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص05.

[6] أشرف عقون ومحمد هبول، **اليقظة الاستراتيجية في ظل التكنولوجيا المعلومات والاتصال**–حالة الجزائر– الملتقى الوطني الرابع نظام المعلومات. اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي –بين حتمية التفاعل أو الزوال– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر ، ص04.

[7] Nathalie Costa, **Veille et Benchmarking**, Ellipses, Paris, 2008, p54.

[8] Bruno Martinet et Yves- Michel Marti**, l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise**, édition l'organisation, Paris, 1995, pp : 30-34.

[9] الطيب داودي ، **اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص12.

[10] عمر عبو و هدى عبو، دور **اليقظة الاستراتيجية العامة للتنافس في تحقيق الأداء المؤسسة** الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 9-10نوفمبر2010، ص ص 14-15.

[11] بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الصندوق

[12] من خلال الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الصندوق

قائمة المراجع: (14 Simplified Arabic Gras)

1. قمان أنيسة ، **محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس،2014 .

2. عقون أشرف و هبول محمد، **اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال** –حالة الجزائر– الملتقى الوطني الرابع نظام المعلومات ، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي –بين حتمية التفاعل أو الزوال – كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، الجزائر .

3.علاوي نصيرة ، **اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبليس** " رسالة ماجيستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر،2010/.2011

4. جمام محمود و دباش أميرة، تعزيز **التنافسية عن طريق آليات اليقظة الاستراتيجية وتنمية الإبداع في ظل التكنولوجيا المعلومات**، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات–اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي–بين حتمية التفاعل أوالزوال– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

[8] Bruno Martinet et Yves– Michel Marti**, l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise**, édition l'organisation, Paris, 1995, pp : 30–34.

5. داودي الطيب ، **اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007.

6. عبو عمر و عبو هدى ، دور **اليقظة الاستراتيجية العامة للتنافس في تحقيق الأداء المؤسسة** الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 9–10نوفمبر 2010.

7.Humbert Lesca, **Qu'est–ce que la veille stratégique et pour quoi votre entreprise pourrait en avoir besoin dés aujourd'hui**? http://membre.lycos.fr/jeanlucmoya/veille%20lesca.doc consulté le 20/02/2020 à 17h43.

8.Nathalie Costa, **Veille et Benchmarking**, Ellipses, Paris, 2008..

9.Bruno Martinet et Yves– Michel Marti**, l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise**, édition l'organisation, Paris, 1995.

متطلبات تطبيق اليقظة الإستراتيجية كأساس للأداء المتميز والتكيف البيئي للمؤسسات في ظل التقلبات و الأزمات البيئية

Requirements for the application of strategic vigilance as a basis for outstanding performance and environmental adaptation of enterprises in light of environmental fluctuations and crises

1- لامية حليمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة-بومرداس، الجزائر.

2- سومية فرقاني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي-البليدة2، الجزائر.

ملخص:

تعد اليقظة الإستراتيجية أسلوب تسييري منظم في إدارة المؤسسات التي تهدف إلى تحسين تنافسيتها من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني ،والتكنولوجي والتجاري والاقتصادي الحاضر والمستقبلي،لاكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة،وكل هذا في طابع استباقي تطوعي لرصد المعلومات.وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية تسهل للمؤسسة التنبؤ بالأزمات المستقبلية والتأهب لها بفضل إشارات الإنذار المبكرة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى المساهمة في التخطيط الاستراتيجي وفي كافة أنشطة المؤسسة، بهدف خلق ميزة تنافسية مستدامة وتحسين من تنافسية المؤسسة. غير أن تحقيق كل ما سبق ذكره لا يتحقق إلا بتوفر جملة من المتطلبات التنظيمية كالتزام القيادات الإدارية بتبني تطبيق اليقظة الإستراتيجية، وإعادة الهيكلة التنظيمية بما يلاءم تطبيقات اليقظة الإستراتيجية، ونشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية و تشاركية المعلومات.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، إشارات الإنذار المبكر، متطلبات اليقظة الإستراتيجية.

Abstract:

Strategic vigilance is an organized method of managing an organization that focuses on improving its competitiveness through monitoring and analysis of the present and future scientific, technical, technological, commercial, and economic surroundings, to discover available opportunities and potential threats, all in a proactive, voluntary nature. Thus,

strategic awakening facilitates the organization to anticipate and prepare for future crises thanks to the early warning signals of strategic wake-up information on the one hand, and on the other hand contribute to strategic planning and all the activities of the institution, with the aim of creating a sustainable competitive advantage and improving the enterprise's competitiveness. However, the fulfillment of all of the aforementioned can only be achieved through the availability of a number of organizational requirements, such as the commitment of administrative leaders to adopt the application of strategic vigilance, organizational restructuring to suit strategic vigilance applications, and the dissemination of a strategic vigilance culture and information sharing.

Key words: *strategic alertness, early warning signs, strategic alerting requirements.*

مقدمة:

دفعت التقلبات والتحولات التي شهدها العالم في البيئة التنافسية للمؤسسات، وفي العديد من المجالات: سياسية، اقتصادية، تجارية وتكنولوجية... المؤسسات لمحاولة التحسين المستمر لأدائها، لأجل التكيف مع حدة المنافسة والتغلب عليها، واحتلال موقع متميز في السوق، حيث لا يمكن تحقيق كل هذا إلا بفهم البيئة التي تنشط فيها المؤسسة والتقطن لكل ما تحمله في طياتها من فرص وتهديدات. من هنا تظهر أهمية تبني المؤسسة لنظام يمكنها من رصد والكشف عن الإشارات الضعيفة، وكل ما يحدث في بيئتها، وذلك من خلال تطبيق نظام لليقظة الإستراتيجية يسهل التقطن للفرص أو الأخطار في البيئة التنافسية.

إشكالية الموضوع:

على ضوء ما سبق يتبادر إلى أذهاننا تساؤل جوهري وهو: **ما هي مجالات مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات؟ وما هي المتطلبات التنظيمية لبناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية؟**

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود باليقظة الإستراتيجية ؟ و فيما تكمن أهميتها؟
- ما الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات؟
- ما هي العوامل المساندة لنجاح نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة؟

وللإحاطة بمختلف جوانب هذا الموضوع **قسمنا دراستنا إلى ثلاث محاور أساسية:** المحور الأول تم التطرق فيه لماهية اليقظة الإستراتيجية، أما المحور الثاني تم فيه التطرق للدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة، وفي المحور الثالث تم التطرق لمتطلبات التنظيمية لبناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

1. ماهية اليقظة الإستراتيجية: سنحاول من خلال هذا المحور التطرق إلى أهم التعاريف التي تطرقت لليقظة الاستراتيجية وكذا الخصائص التي تميزها إضافة إلى أهدافها، أنواعها، وظائفها ومراحلها.

1.1. مفهوم اليقظة الإستراتيجية وخصائصها

– تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها:"عملية إعلامية تقوم من خلالها المؤسسة بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة••في محيطها،بهدف اقتناص الفرص وتقليص عدم اليقين".[1]

– كما تعرف بأنها: "السيرورة المعلوماتية الاختيارية، التي عن طريقها تبحث المؤسسة عن المعلومات ذات الطابع التوقعي، التي تحتوي تطور بيئتها الاجتماعية والاقتصادية، بهدف استغلال الفرص وتقليص التهديدات".[2]

– وعرفت أيضا أنّها: "ملاحظة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية والاقتصادية للمؤسسة، من أجل اكتشاف التهديدات واقتناص الفرص لتحقيق التطور. فاكتشاف التهديدات ضروري للمؤسسة التي تسعى لتحقيق مكانة في السوق، واقتناص الفرص بالنسبة للمؤسسة التي تسعى للتطور وزيادة الحصة السوقية، وذلك عن طريق خلق منتجات جديدة أكثر فعالية أو زيادة المبيعات، ولاسيّما خلق ميزة تنافسية". [3]

وعليه فاليقظة الإستراتيجية عبارة عن سيرورة متواصلة تهدف لحراسة البيئة الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والقانونية...الخ، لأجل جمع ومعالجة ونشر المعلومات واستغلالها في اتخاذ القرار وغيرها من الأنشطة الأخرى في المؤسسة، بهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات، الأمر الذي جعلها تتميز بمجموعة من الخصائص ذات الأهمية في نشاط المؤسسة تتمثل في الآتي: [4]

– **خاصية الإستراتيجية (Stratégique):** حيث أن المعلومات التي تهتم بجمعها اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالأنشطة الروتينية، بل تتعلق باتخاذ القرارات ذات التأثير في تنافسية واستمرارية المؤسسة.

– **خاصية التطوعية (Volontariste):** فاليقظة الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق هدف إبداعي، فهي لا تقتصر على دراسة البيئة فقط، بل بالعكس هي نشاط تطوعي للحصول على المعلومات الاستباقية.

– **خاصية الذكاء الجماعي (Intelligence collective):** حيث أن البحث عن المعلومات الاستباقية لليقظة الإستراتجية لا يمكن أن يكون عملا فرديا، بل يشمل جميع العمال في المؤسسة، لهذا السبب اليقظة

••المقصود بالإشارات الضعيفة العناصر التي تبلغ عن تحولات في المحيط في وقت مبكر، والتي يجب إدراكها مبكرا قدر الإمكان لتفادي عدم ملاءمة إستراتيجية المؤسسة أمام محيط يتغير بصفة مفاجئة.

الإستراتيجية هي سيرورة جماعية تنطوي على مراحل لتفسير المعلومات، وهذه المراحل حرجة وتتطلب خبرات متنوعة.

– **خاصية الإنشاء والإبداع (Créer)**: أو الخلق، فاليقظة الإستراتيجية تهتم بتفسير إشارات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة) و التي ترتبط بالإبداع، وتسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية استباقية حول البيئة المحيطة بها، مما يمكنها من التفوق والاستمرار.

– **خاصية التوقع (Anticipation)**: مختلف التعاريف التي تتعلق باليقظة الإستراتيجية تركز على التوقع واكتشاف التغيرات التي قد تحدث في بيئة المؤسسة، فاليقظة الإستراتيجية تهتم بجمع المعلومات ذات الطبيعة التوقعية التي تزود المؤسسة بنظرة ثاقبة عن المستقبل وليس الماضي والحاضر فقط.

2.1 . أهداف اليقظة الإستراتيجية: من جملة التعاريف السابقة لليقظة الإستراتيجية يمكن استنتاج الأهداف التالية:[5]

– تسمح بتأمين المعلومات العلمية والتقنية والاقتصادية مهما كانت رسمية أو غير رسمية، تنافسية أو غير تنافسية، وذلك لاستغلالها في صياغة الإستراتيجية و تطوير المؤسسة؛

– تهتم بجمع المعلومات عن المنافسين، العملاء، الأسواق، الموردين، سوق العمل، اللوائح، المعايير، وعن العوامل المؤثرة في نشاط المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

إضافة إلى الأهداف السابقة تهدف المؤسسة من خلال تطبيق اليقظة الإستراتيجية أيضا إلى: [6]

– تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري؛

– التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين، مما يتيح مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها ومحاولة تطويره لإكسابها ميزة تنافسية، وتحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتقبة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم؛

– اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب، بما يتناسب مع تحسين وتطوير وتوسيع نشاط المؤسسة؛

– الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء و بيع براءات الاختراع.

3.1. أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة: تختلف تصنيفات اليقظة الإستراتيجية باختلاف المعايير التي اعتمدها العلماء، فمنهم من يصنفها حسب نوع البيئة (إلى يقظة داخلية ويقظة خارجية)، ومنهم من يصنفها حسب الزمن إلى (يقظة رجعية ويقظة شاملة ويقظة توقعية)، كما تصنف حسب التدرج الهرمي إلى (يقظة

إستراتيجية ويقظة تكتيكية ويقظة تنفيذية)، أو حسب مجال النشاط (يقظة تسويقية ويقظة مالية ويقظة تنافسية...الخ)...، غير أن التصنيف الأكثر شيوعا هو تصنيف اليقظة الإستراتيجية حسب القوى الخمس للمنافسة لبورتر، والذي يصنف اليقظة الإستراتيجية حسب القوى المحيطة بالمؤسسة ذات التأثير المباشر على نشاطها إلى:

1.3.1.اليقظة التنافسية: تبحث اليقظة التنافسية في جمع المعلومات عن أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة، كالكفاءات الحالية للمنافسين واستراتيجياتهم وقدراتهم[7]. **فاليقظة التنافسية تهدف** إلى: [8]معرفة الإمكانات والقدرات الحقيقية للمنافسين؛ وتحديد إستراتيجية كل منافس والغايات والأهداف الجديدة له؛ وتحديد مهارات وكفاءات والفرضيات التي تحكم عمل المنافسين. وتهدف أيضا لمعرفة أو الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها؟ كيف يتصور المنافسون مستقبلهم؟

2.3.1. اليقظة التجارية: وهي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تسمح بمعرفة التطورات الحاصلة في البيئة التسويقية للمؤسسة بصفة منتظمة بفضل الاتصال المباشر مع الزبائن والموردين والمنافسين.[9] فالهدف منها معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين قصد كسب رضاهم، وكذا معرفة الزبائن المحتملين، ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم الحالية وطرحهم لمنتجات جديدة ، وتقييم قدراتهم التفاوضية قصد اختيار المورد الذي يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة[10]. **فاليقظة التجارية تهدف** إلى معرفة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل؛ تطور علاقة الزبائن بالمؤسسة وتغيرها ودرجة رضاهم عنها؛ معرفة العوامل المتعلقة بالسوق وتطوره وسلوك المستهلك؛ دراسة نقاط البيع وقنوات التوزيع. حيث يجب الاهتمام والأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، حتى وإن كان 80 % راضين عن المنتج فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات 20 % غير الراضين، وهذا من أجل تحسين جودة المنتج[11].

3.3.1.اليقظة التكنولوجية: اليقظة التكنولوجية تهتم بمراقبة وتحليل البيئة العلمية، والتقنية والتكنولوجية والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير، وبكل ماله علاقة بتطور التكنولوجيا، وابتكار منتجات أو خدمات، وتطور مراحل التصنيع، وظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات...الخ[12].

4.3.1.اليقظة البيئية: يهتم هذا النوع من اليقظة بباقي مكونات بيئة المؤسسة ما عدا التي سبق ذكرها، من حيث المراقبة والتيقظ للتطورات: الاقتصادية، السياسية، القانونية، والثقافية...الخ، التي تؤثر في نشاط المؤسسة.

فاليقظة البيئية تسمح بمراقبة: التطورات الجبائية، وقانون المالية، والشروط المنظمة للسوق، سلوك المستهلكين، وبتحديد المخاطر المتعلقة بالصراع أو الفوضى... .[13]

4.1. وظائف ومراحل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة:

1.4.1. وظائف اليقظة الإستراتيجية: يتعلق تطبيق اليقظة الإستراتيجية بجملة الوظائف التالية:[14]

– **التوقع** : وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.

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

– **المراقبة** : ومراقبة التطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط.

– **التعلم** : تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

2.4.1. مراحل اليقظة الإستراتيجية:

اختلفت الرؤى حول مراحل اليقظة الإستراتيجية، فمن الصعب ضبط الحلقات الترابطية والمتسلسلة لمراحلها ، ويرجع هذا لاختلاف الباحثين في حصر وضبط المصطلح من جهة، وتطور الإطار النظري والمفاهيمي من جهة أخرى؛ لذا فهناك من حدد مراحل اليقظة الإستراتيجية بتسع مراحل، وهناك من حددها بثلاث مراحل. بحيث لا تختلف هذه المراحل في مضمونها وإنما في تقسيماتها. وقد ارتأينا التطرق لمراحلها وفق التقسيم المتعلق بالثلاث مراحل كما يلي:[15]

البحث عن المعلومات: وذلك بمعرفة البيئة وتحديد الحاجات من المعلومات في المستويات التنظيمية، ومعرفة مصادر المعلومات وجمعها.

– **تحليل المعلومات ومعالجتها:** في هذه المرحلة تتم تصفية المعلومات وتحليلها بشكل ملائم، بتحديد المعلومات المفيدة، والتي تجب معالجتها باستعمال طرق ووسائل متطورة في معالجة المعلومات والبيانات للحصول في الأخير على معلومات في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية ذات فائدة ومعنى لمستعملها.

– **نشر المعلومات و اتخاذ القرار:** حيث يتم إرسال المعلومات إلى الجهات والأشخاص المناسبين لاستغلالها في عملية اتخاذ القرار. بعد ذلك يتم تقييم الآثار الناجمة عن القرار المتخذ باستعمال هذه المعلومات.

2. الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة من خلال:

1.2. الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية في دعم أنشطة ووظائف المؤسسة: ترتبط معلومات اليقظة الإستراتيجية بنشاط المؤسسة، من خلال العديد من المجالات، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي: [16]

– **الدور الاستراتيجي في مجال التخطيط:** دعم اتخاذ القرارات في مجال التخطيط الاستراتيجي على المديين القصير و الطويل، و تعتبر وسيلة لتسهيل و تنمية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة.

– **الدور الاستراتيجي في مجال الميزة التنافسية:** دعم تشخيص المحيط واكتشاف الفرص أو التهديدات، الحفاظ على المزايا التنافسية واختيار إحدى الاستراتيجيات القاعدية.وتعتبر أداة مساعدة على فهم قوى التنافس، وتحديد المكانة والأفضلية التنافسية.

– **الدور الاستراتيجي في مجال اتخاذ القرار** : تدعم مراحل اتخاذ القرار حسب مراحل عملية اتخاذ القرار، وتعتبر وسيلة للحصول على المعلومات الهامة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، وللحصول على المعارف اللازمة عند المفاضلة و تنفيذ القرار.

– **الدور الاستراتيجي في مجال التكيف والاستجابة للأحداث:** تدعم توقع قوى التغيير الخارجية، وتوجيه المؤسسة نحو الاستجابة لها والتكيف معها. كما تعتبر أداة مهمة في فهم الأحداث الحالية واستشراف المستقبل والاستعداد له.

– **الدور الاستراتيجي في مجال الإبداع والتفكير:** تدعم عمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة.وتعتبر وسيلة للدراية والمعرفة واستخدامات جديدة ومبتكرة لها قيمتها السوقية، ومصدر لتحسين الأداء الداخلي.

– **الدور الاستراتيجي في مجال السبق المعرفي واستشراف المستقبل: تدعم** استقرار دلالات التغيير وإدراك الإشارات الضعيفة، وسبق الأحداث، و تجنب المفاجآت الإستراتيجية.وتعتبر أداة تساعد على إدراك التغيير والمعرفة المسبقة، وعلى التحرك السريع قبل فوات الأوان.

– **الدور الاستراتيجي في مجال المقاولاتية وروح المبادرة:** تدعم روح الريادية والمبادرة في العمل، إلى جانب تشجيع نشاطات الإبداع وخلق القيمة.وتعتبر وسيلة هامة في تشجيع المبادرة لاقتناص الفرص وإيجاد مجالات أعمال جديدة.

2.2. الدور الاستراتيجي لليقظة الإستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي: تعتبر اليقظة الإستراتيجية دعامة أساسية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي:[17]

– تهدف المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل؛

– تعتبر فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل واقتسام المعلومات، سواء على مستوى التحصيل أو على مستوى التحليل؛

– مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها؛

– مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي ستواجهها في مجال نشاطها؛

– تحسين في نوعية القرارات الإستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية.

كما يمكن تحديد مساهمة اليقظة الإستراتيجية في دعم التخطيط الاستراتيجي كما يلي:[18]

– تساعد اليقظة الإستراتيجية في توجيه التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة من خلال ما يتم جمعه من المعلومات الضرورية عن المنافسين من حيث مميزات منتجاتهم وأسعارهم وخدماتهم وحتى علاقاتهم مع الموردين وقنوات توزيعهم...، حيث أن معرفة كل ذلك يساعد ويمكن من اتخاذ الحيطة من جهة، وتوجيه التخطيط الاستراتيجي لخلق منتجات بميزات أحسن عن المنافسين من جهة أخرى؛

– اليقظة الإستراتيجية أداة للرفع من فرص التجديد التكنولوجية للمؤسسة، من خلال الرفع من قدرتها على التجديد استنادا إلى المعلومات المجمعة عن الوضعية التنافسية وآخر المستجدات التكنولوجية، مما يساهم في تسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي وفق هذه المستجدات.

3.2. الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في خلق ميزة تنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة: تساهم اليقظة الإستراتيجية إلى حد كبير في خلق ميزات تنافسية مستدامة ومنه الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال ما يلي:[19]

– معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية، مما يسمح بتكييف المنتج مع التغيرات الجديدة، والرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه هذه التغيرات، ومنه البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها؛

– تدعيم معرفة المؤسسة وتطويرها من خلال الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛

– تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق وفرة، لأن المعلومات التي جمعها قادرة على التحسين من خصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيف من كلفته؛

– تضمن سريان جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة؛ كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها، و التحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

4.2. الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: اليقظة الإستراتيجية تساهم مساهمة على غاية من الأهمية في توجيه وتعزيز وضبط إدارة الأزمات حتى قبل حدوثها، ويتضح ذلك من خلال المؤشرات التالية:[20]

– لليقظة الإستراتيجية دورا هاما في إدارة ما قبل الأزمة من خلال جمع المعلومات التي تسمح بالمعرفة الجيدة للمؤسسة، فالمعلومات المستهدفة من قبل اليقظة تساعد في استباق حدوث الأزمة؛

– تساهم اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بحدوث الأزمات من خلال إشارات الإنذار المبكر التي تسمح من التقليل من حالات الشك وعدم اليقين بالبيئة وتطورها، قصد تمكين المسيرين في مرحلة ما قبل الأزمة من التأهب لازمات المحتملة؛

– يهدف التحليل البيئي الذي يعتبر وسيلة من وسائل اليقظة الإستراتيجية من الكشف عن نقاط القوة والضعف داخليا وترقب الفرص والتهديدات الخارجية، وهذا تحسبا لأي خطر محتمل؛

– اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات التي تهتم بالمؤسسة، أو ما يعرف باستهداف اليقظة، وبعد ذلك تخضع المعلومات المجمعة للتعقب بحيث تسمح هذه الخطوة من اكتشاف الخاصية السبقية المبكرة للازمات؛

– بعد مرحلة جمع وتعقب المعلومات تأتي مرحلة تحليل ومعالجة المعلومات، ثم تقييم وانتقاء المعلومات وتحويلها إلى شكلها المناسب ونشرها لاستغلالها في عملية اتخاذ القرار المتعلق بالأزمة.

3. المتطلبات التنظيمية لبناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

اليقظة الإستراتيجية عملية دقيقة تنطوي على تدخل سلسلة من الأشخاص الأكفاء والمتيقظين، كما تستند على الأدوات والبرامج والتقنيات العلمية والموارد المتوفرة بالفعل لدى المؤسسة، لكن الصعوبة لا تكمن في وضع النظام إنما في الطريقة المثلى والمتطلبات التي تسمح باستمراره والمحافظة عليه على المدى الطويل لضمان فعّاليته واستقراره، بحيث يمكن التطرق لهذه المتطلبات على النحو الآتي:

1.3. التزام القيادات الإدارية: إنه لمن الضروري التأكيد على أن بناء نظام لليقظة الإستراتيجية في أي منظمة هو تغيير جذري في توجهها الأساسي وآليات وطرق عملها وهو أمر لا يحدث لوحده بل يجب أن يبدأ برسالة موجهة و واضحة من القيادات الإدارية، وعليه فإن دعم القيادات الإدارية المطلق شرط ضروري لبناء نظام اليقظة[21] . والمقصود بالقيادات الإدارية هنا هم كل الأفراد القادرين على انجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها

والتأثير على الآخرين وتحفيزهم على أداء الأعمال، أي أنهم ليسوا بالضرورة من شاغلي مناصب الإدارة و الرؤساء، ولكنهم أفراد ذوي قدرات قيادية يستخدمونها في حل مشكلات العمل معتمدين على خبراتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتأثيرهم فيهم. ولنجاح دعم القيادة الإدارية بغرض تفعيل اليقظة الإستراتيجية قد يكون من المهم تبني مفهوم جديد، وهو القيام بدور المدرب أو المعلم، والذي يقوم على فكرة تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدوة والتحفيز الإيجابي، وينهى عن الضغط والإجبار والتخويف والوعي الذي يمارسه بعض المسئولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم وأوامرهم، و يتم ذلك من خلال التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل، كما يتفاعل القادة والتابعون في شفافية معتمدين على تدفق المعلومات التي توضح معالم الطريق و تبين اتجاهات الأداء. [22]

2.3. إعادة الهيكلة التنظيمية : إن تحقيق الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على التنظيم الذي تتبعه، والذي يتمثل في بناء الهيئات التنظيمية وتمكين الأفراد من القيام بالأعمال المنسقة، ويتجسد ذلك من خلال الهيكل التنظيمي الذي يوضح مكانة كل فرد، ومدى مساهمته في تحقيق الأعمال والأهداف (تقسيم الأعمال و توزيع المهام) كما يوضح الترابطات (أنماط التفاعل) المتعددة سواء كانت من الناحية التسلسلية أو من الناحية الوظيفية بين جميع أفراد المؤسسة، فتُحدد مسؤوليات وسلطة كل فرد وكذا آليات التنسيق الرسمية بين كل الأقسام والمستويات الإدارية. والمؤسسات التي تسعى للانفتاح على بيئتها الخارجية وتبحث عن إقامة نظام لليقظة الإستراتيجية تعمل على استباق المعلومات واستشراف المستقبل يتحتم عليها أولا و قبل كل شيء مراجعة بنائها التنظيمي، وتبنيها هياكل عضوية أكثر مرونة، وكذلك تحسين علاقتها العامة مع الأطراف الخارجية.[23]

3.3. مراجعة البناء التنظيمي: قبل القيام بعملية إعادة الهيكلة لابد أولا و قبل كل شيء تقييم الوضع الحالي ومراجعة الواقع التنظيمي القائم للوقوف على نقاط القوة والضعف فيه، ثم البدء في القيام بإعادة بناء الهياكل التنظيمية وملحقاتها، و بصفة عامة تشمل مراجعة البناء التنظيمي ما يلي:[24]

– مراجعة الواقع التنظيمي في ضوء متطلبات بناء اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة .

– مراجعة الواقع التنظيمي القائم بجميع عناصره و الكشف عن نقاط القوة و الضعف فيه .

– مراجعة الهياكل التنظيمية القائمة وتقييم فعاليتها في تيسير أداء اليقظة الإستراتيجية، وتحريك الموارد و تنمية العلاقات بين أفراد المنظمة .

– مراجعة توزيع السلطات والصلاحيات بين مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ، والبحث في مدى فعالية الوضع القائم في تيسير أداء اليقظة الإستراتيجية وتوفير المرونة اللازمة لسرعة الاستجابة والتفاعل مع التغيرات البيئية.

– مراجعة الهياكل التنظيمية و العلاقات القائمة في ضوء المستوى المتاح للمنظمة من تقنيات الاتصال و المعلومات و مدى الاستفادة منها.

– إعادة بناء الهياكل التنظيمية وملحقاتها من نظم العمل وقواعد التنظيم والعلاقات وتيسير أداء اليقظة الإستراتيجية بما يتفق و نتائج المراجعات السابقة.

4.3. اعتماد هيكل تنظيمي مرن: الهياكل تنظيمية آلية لا تتنافى ولا تتعارض مع أداء اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أغراضها وأدوارها.خاصة إذا كانت المؤسسات تتسم بقدرتها التنافسية وصغر حجمها، في حين أن المؤسسات التي تبحث عن إنجاح وزيادة فعالية اليقظة الإستراتيجية تتخلى عن تلك الهياكل الآلية وتتبنى هياكل عضوية تمتاز بالمرونة والقابلية للتكيف،وتسهل انتقال المعلومات وتعتمد الاتصالات الجانبية والعمودية، كما تكون لامركزية في اتخاذ القرارات واضحة، وتؤكد على تبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجيهات. [25]

5.3. إعادة النظر في أنظمة التسيير وأنظمة المعلومات و الاتصالات: لا يكفي لتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية القيام بإعادة الهيكلة التنظيمية والاهتمام بالأفراد فقط، بل يتحتم على المؤسسة حصر ومراجعة مجموعة النظم الإدارية الأساسية كالإجراءات الرسمية وغير الرسمية وتقييم جدواها وفعاليتها في تيسير أعمال اليقظة والمنظمة ككل،وإعادة النظر في نظم المعلومات والاتصالات حيث إن أنظمة المعلومات تؤثر تأثيرا بالغا على مقدرة المدراء في صنع قرارات صائبة وإدارة الوحدات التابعة لهم. وإنه يجب أن يتم تعديل تدفق المعلومات وفقا للهياكل المرنة حتى تنجح هذه الهياكل. ثم إن طبيعة المعلومات المطلوبة ومصادرها تتغير عند إنشاء المؤسسة نظاما لليقظة الإستراتيجية[26]، إذ يجب على المؤسسة امتلاك مصادر إعلامية و توثيقية، حيث تبدأ بالاستعمال الذكي لكل ما تتوفر عليه داخليا، والاهتمام أكثر بتدفقات الشبكات الالكترونية (مصادر شفوية ومصادر كتابية ومصادر الكترونية).هذه المهمة ليست بالسهلة وتزداد صعوبة عندما تبحث المؤسسة عن تمييز المعلومة المنتقاة ،كما يجب أن تمتلك موارد منهجية وتكنولوجية فتستعمل وسائل جديدة وشبكات الكترونية (الانترنت، الاكسترانات...إلخ)[27].

6.3. تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: من بين أهم المطالب وأصعبها لإنجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة هو العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وترسيخ ثقافة مساندة لليقظة والتشجع على الانفتاح وتعطي قيمة كبيرة للمعلومة . فالثقافة التنظيمية هي: مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو

طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ويتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها".[28]

كما أن ضمان سلامة وفعالية اليقظة الإستراتيجية يتطلب تحسين التنسيق بين مدخلات نظام اليقظة الاستراتيجية ومخرجاته من جهة وبين نظام اليقظة الإستراتيجية وباقي أقسام وإدارات المؤسسة من جهة أخرى وكذا تحسين العلاقات العامة باعتبار الأطراف الخارجية من أهم مصادر المعلومات التي تغذي اليقظة الاستراتيجية، إضافة إلى ذلك يعتبر الاهتمام بالموارد البشرية أحد المتطلبات الجوهرية، حيث أنه لابد من استخدام نظم المكافأة والترقية التي تعترف بقيمة مساهمة الأفراد ومجهوداتهم المبذولة وكذا تنمية آليات تحفيز الأفراد على التفكير والتحليل لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم نشاط اليقظة.

خاتمة:

لا يتحقق بناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة باستحداث قسم أو خلية لليقظة لها إدارة خاصة تشرف على تسييرها، وتوفر لها الإمكانيات المادية والتكنولوجية وتتبع خطوات ومنهجية محددة فقط، إنما الأمر أبعد من ذلك، فاليقظة الإستراتيجية تمثل فكرا جديدا يؤثر في جميع نواحي التنظيم والتسيير وتغيير كامل في طريقة عمل المؤسسة، كما تستوجب إعادة النظر في طريقة رؤية المحيط الخارجي وتستدعي تضافر الجهود للانفتاح عليه.

النتائج:

– يجمع نظام اليقظة الإستراتيجية بين أسلوبين متكاملين: الإنذار والمتابعة، فالأولى تنبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة، أما الثانية فتسمح بتتبع التطورات؛

– تمكن خلية اليقظة الإستراتيجية من الاستباق في الحصول على المعلومات والكشف عن إشارات الإنذار المبكر التي تسمح بتحسين أداء المؤسسة على كافة المجالات والأنشطة الوظيفية، وهو ما يسمح لها من اتخاذ قرارات إستراتيجية تساهم في خلق ميزات تنافسية صعبة التقليد وبالتالي تحقيق تنافسية في مجال نشاط المؤسسة. كما يسمح الكشف عن إشارات الإنذار المبكر أيضا بالتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها مما يساعد على التأهب لها و التقليل من احتمال حدوثها؛

– تهدف اليقظة الإستراتيجية للحد من الشكوك ما يسمح بتفادي اتخاذ قرارات عشوائية، بفضل رؤية أوضح يوفرها استخدام الأساليب الذكية في التنبؤ،والتخطيط الاستراتيجي.

– لا يمكن أن تنجح اليقظة الإستراتيجية إلا بتوفر جملة من الإمكانيات التنظيمية التي تنطلق بالتزام الإدارة العليا و مراجعة أنظمة التسيير إلى الاهتمام بالأفراد العاملين باعتبارهم موردا رئيسيا في المؤسسة، وصولا إلى خلق ثقافة مشجعة على الانفتاح تولي أهمية كبيرة للمعلومة التي تمثل القلب النابض في المؤسسة؛

– اليقظة الإستراتيجية سيرورة معلوماتية للبحث عن المعلومات من أجل عرضها واستعمالها بهدف خلق رؤية حول البيئة التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي يمكنها من حماية مكانتها في السوق ويساعدها على الحفاظ على رضا زبائنها ومن ثم ولائهم؛

التوصيات:

– تكوين وتحسيس مسيري المؤسسات بضرورة تطبيق مناهج وأدوات اليقظة الإستراتيجية، مع التركيز على استخدام كافة أنواع اليقظة وفي كافة المستويات الإدارية؛

– تنظيم الندوات والمؤتمرات التي تساعد المؤسسات على الحصول على كل جديد حول موضوع اليقظة الإستراتيجية، وكذا فتح التخصصات الجامعية ذات الصلة؛

– إنشاء مخابر ومراكز البحث حول اليقظة الإستراتيجية، والاسترشاد بالتجارب الناجحة في هذا المجال؛

– ضرورة توظيف التقنيات الحديثة للاتصال، من خلال إنشاء شبكات اتصال ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات وفي كافة مستويات وأقسام المؤسسة، كسبيل للاتصال والتنسيق بينها بهدف رفع مستوى الأداء.

الإحالات والهوامش:

[1] Humbert Lesca, veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise –état de la question et axes de recherche, revue Economie et Société, série science de gestion, Volume5, N°20, 1994, p: 32.

[2], Emmanuel Pateyron, La veille stratégique, Edition Économica, Paris, 1998, p:13.

[3] Odil Boizard , VEILLE OU INTELLIGENCE ECONOMIQUE : FAUT IL CHOISIR ? RETOUR D'EXPERIENCE, Revue ISDM en Sciences de l'Information et de la Communication, Toulon/Marseille – France ,2005, p: 5.

[4] Humbert Lesca, vielle stratégique concept et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie, ADBS, 1997, pp : 2-5.

[5] Abdelkader Chettih, La veille stratégique: un élément clé de la pérennité et du développement d'une entreprise ou unité étude de cas direction maintenance /SONATRACH Laghouat, magister en filière sciences de gestion, option management, université Amar Teldji, Laghouat, 2005, p: 6.

[6] عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي–الشلف، الجزائر، يومي 08–09 نوفمبر 2010، ص: 06.

[7] حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 02، ديسمبر 2014، ص: 260.

[8] Emmanuel Pateyron, le management stratégique de l' information",Édition Économica, Paris, 1994, p :19.

[9] Cotler .Philip ,debois. bernard,trad .manceau Delphine ,marketing management, edition 12 ,Pearson éducation, paris, 2003, p :140.

[10] فرج شعبان، دباغي مريم، الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي المحكم منظمات الأعمال–التحديات و الفرص والأفاق، جامعة البلقاء التطبيقية– الأردن، يومي 27–29 أفريل 2015، ص: 15.

[11] Pateyron Emmanuel, le management stratégique de l'information, op cit, p: 24.

[12] داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين مزايا تنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي–الشلف، يومي 04–05 ديسمبر 2007، ص: 10.

[13] زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف ، يومي: 09 –10 نوفمبر 2010، ص: 11.

[14] شمس ضيات خلفلاوي، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 10، جامعة عنابة، مارس2013 ، ص:235 .

[15] Humbert .Lesca, la veille stratégique, op.cit , p: 28.

[16] فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 ، ص ص:148–149.

[17] مجيد شعباني وآخرون، دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03 ، جامعة المدية، أفريل 2015 ، ص: 108.

[18] François Lainée, " la veille technologique", les édition eyrolles, 1991, p-p :65-69.

[19] فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، مرجع سابق، ص ص: 11–12.

[20] الشلبي عبد الرحمان، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات،شهادة دبلوم في العلاقات العامة، الاكادمية السورية الدولية، سوريا، 2009، ص: 15.

[21] شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، أيام 30 نوفمبر و01 ديسمبر 2004، بتصرف،متوفر على الرابط books.google.dz/books?id=VhBhDwAAQBAJ&pg=PA280&lpg،تمت الزيارة بتاريخ: 2020/01/20.

[22]علي السلمي، إدارة التميز – نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002، ص ص على التوالي 279، 290، 292.

[23] بن خديجة منصف، الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية–دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص: 46.

[24] علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص: 79 .

[25] LASARY,Economie de l'entreprise, l'imprimerie Essalem cheraga, Alger ,2001.P: 60.

[26] شريف حمزاوي، مرجع سبق ذكره، بتصرف.

[27] MICHEL jean : Veille informative, Veille stratégique, Intelligence économique & mais au fond qu' est ce que la veille?, Communication faite le 11 mars 1999 à la journée d'information « outils de veille pour l'entreprise » organisée par L'IUT de Besançon. Visiter le 12 février 2020 .

[28] Paxallaurut, économie de l'entreprise, édition d'organisation, paris,1997, p: 240.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. علي السلمي، إدارة التميز – نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002.

الأطروحات والمذكرات الجامعية:

1. الشلبي عبد الرحمان، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، شهادة دبلوم في العلاقات العامة، الأ الأكادمية السورية الدولية، سوريا، 2009.
2. فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

المجلات والدوريات:

1. بن خديجة منصف، الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية–دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010.
2. حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 02، ديسمبر 2014.
3. شمس ضيات خلفلاوي، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 10، جامعة عنابة، مارس2013 .
4. مجيد شعباني وآخرون، دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03 ، جامعة المدية، أفريل 2015 .

الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

1. داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين مزايا تنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي–الشلف، يومي 04–05 ديسمبر 2007.
2. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف ، يومي: 09 –10 نوفمبر 2010.
3. عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي–الشلف، الجزائر، يومي 08–09 نوفمبر 2010.
4. فرج شعبان، دباغي مريم، الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي المحكم منظمات الأعمال–التحديات و الفرص والأفاق، جامعة البلقاء التطبيقية– الأردن، يومي 27–29 أفريل 2015.

المواقع الالكترونية:

1. شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، أيام 30 نوفمبر و01 ديسمبر 2004، بتصرف، متوفر على الرابط:

books.google.dz/books?id=VhBhDwAAQBAJ&pg=PA280&lpg، تمت الزيارة بتاريخ: 2020/01/20.

المراجع باللغات الأجنبية:

Ouvrages:

1. Cotler .Philip ,debois. bernard,trad .manceau Delphine ,marketing management, edition 12 , Pearson éducation, paris, 2003.
2. Emmanuel Pateyron, La veille stratégique, Edition Économica, Paris, 1998.
3. Emmanuel Pateyron, le management stratégique de l' information", Édition Économica, Paris, 1994.
4. François Lainée, " la veille technologique", les édition eyrolles, 1991.
5. François Lainée, " la veille technologique", les édition eyrolles, 1991.
6. LASARY,Economie de l'entreprise, l'imprimerie Essalem cheraga, Alger ,2001.
7. Paxallaurut, économie de l'entreprise, édition d'organisation, paris,1997.

Thèses & Mémoires:

1. Abdelkader Chettih, La veille stratégique: un élément clé de la pérennité et du développement d'une entreprise ou unité étude de cas direction maintenance /SONATRACH Laghouat, magister en filière sciences de gestion, option management, université Amar Teldji, Laghouat, 2005.

Périodiques , Revue et études

1. Humbert Lesca, veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise –état de la question et axes de recherche, revue Economie et Société, série science de gestion, Volume5, N°20, 1994.
2. Humbert Lesca, vielle stratégique concept et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie, ADBS, 1997.
3. MICHEL jean : Veille informative, Veille stratégique, Intelligence économique & mais au fond qu' est ce que la veille?, Communication faite le 11 mars 1999 à la journée d'information « outils de veille pour l'entreprise » organisée par L'IUT de Besançon, Visiter le 12 février 2020.
4. Odil Boizard , VEILLE OU INTELLIGENCE ECONOMIQUE : FAUT IL CHOISIR ? RETOUR D'EXPERIENCE, Revue ISDM en Sciences de l'Information et de la Communication, Toulon/Marseille – France ,2005.

لوحة القيادة كأداة لدعم نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

Dashboard as a tool to support the strategic vigilance system in the organization

وهيبة مقدم،أستاذة محاضرة (أ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمالية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

ملخص:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية من الأساليب الإدارية التي تحافظ المؤسسة من خلالها على تنافسيتها و استمرارها في السوق، ذلك أنها تعتمد على البحث عن المعلومة و معالجتها و تحليلها في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات اللازمة، و يتعلق الأمر بالمعلومات التنافسية و التكنولوجية و البيئية. و من أجل كفاءة أكبر في الحصول على لمعلومة و تحليلها فإنه بإمكان المؤسسة أن تلجأ لاستعمال لوحات القيادة التي تعتمد على انتقاء المؤشرات اللازمة لقياس أداء المؤسسة في الجوانب التي ترغب بها.

يهدف هذا البحث إلى توضيح كيفية و أهمية استعمال لوحة القيادة كأداة لدعم نظام اليقظة الإستراتيجية و إنجاحه.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية ،لوحة القيادة، المعلومة.

Abstract:

Strategic vigilance is one of the administrative methods that help an organization to maintain its competitiveness and continuity in the market; It depends on searching for information, processing it and analyzing it in a timely manner to take the necessary decisions; This information includes: competitive, technological and environmental information.

And in order to achieve greater efficiency in obtaining and analyzing information, the organization can use dashboards that rely on selecting indicators necessary to measure the performance of the institution in its various aspects.

This research aims to demonstrate how to use the dashboard as a tool to support and make a successful strategic vigilance System

Keywords: *Strategic vigilance, dashboard, information.*

1. مقدمة:

1.1 تمهيد:

مع تزايد حدة المنافسة في ظل البيئة غير المستمرة التي تعمل فيها المؤسسات ظهرت الحاجة إلى امتلاك نظم و أدوات تسيير جديدة تتمكن من تقدير متغيرات البيئة مسبقا من أجل التكيف أو التعامل معها بكفاءة، ذلك أن الاستراتيجيات الإستباقية تعد الكفيلة لحسن التعامل مع التغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، و لكن يبقى أهم محدد لنجاح هذه الاستراتيجيات هو الحصول على المعلومة الصحيحة و الدقيقة و في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

و يعد نظام اليقظة الإستراتيجية من الأنظمة التي تتمحور حول التسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، و تتعلق هذه المعلومات بالجوانب التسويقية و التكنولوجية و التنافسية و البيئية المرتبطة بالمؤسسة. هذه الجوانب التي تعد مصدرا هاما لخلق مزايا تنافسية لفائدة لمؤسسة.

و من أجل الإدارة الجيدة لهذه المعلومات تعتبر لوحة القيادة أفضل أداة يمكن استعمالها من أجل تحقيق ذلك، فالمعلومة في لوحة القيادة تترجم إلى مؤشر كمي أو نوعي يتم قياسه و تقديره ومن ثم استعماله في اتخاذ القرارات، إن التنسيق بين محاور اليقظة الإستراتيجية و لوحة القيادة من شأنه أن يرفع من فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

2.1 الإشكالية:

التعرض للظاهرة البحثية المدروسة كان بالتركيز على تساؤل أساسي هو

كيف يمكن استعمال لوحات القيادة من أجل دعم نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة؟

و تفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية و هي:

- ما المقصود باليقظة الإستراتيجية؟
- ما المقصود بلوحة القيادة في المؤسسة؟
- ما هي أهم المؤشرات اللازم إدراجها في لوحات قيادة اليقظة الإستراتيجية ؟

3.1 الفرضيات:

تعتبر لوحة القيادة من أدوات التسيير المهمة التي كانت من قبل تستعمل من أجل مراقبة التسيير أما اليوم فأصبح لها أدوار كثيرة في المؤسسة، و أصبحت تتكيف مع أنظمة القياس و المتابعة التي أصبحت تحتاجها المؤسسة بشدة، لذلك فإن مرونة تصميم و عرض لوحات القيادة يتيح استعمالها من أجل دعم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، و يتم ذلك من خلال التركيز على أهم المؤشرات المتعلقة بمحاور اليقظة و هي المحاور التجارية و التنافسية و التكنولوجية و البيئية.

4.1 أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي:

- التعريف بمفهوم اليقظة الإستراتيجية و توضيح أهميته بالنسبة للمؤسسة.
- التعريف بمفهوم لوحة القيادة و التعرف على أهميتها و طريقة تصميمها.
- توظيف لوحات القيادة من أجل رفع فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية.
- التعرض إلى ذكر أهم مؤشرات الأداء التي يجب استعمالها من أجل تقييم اليقظة الاستراتيجية.

5.1 المنهجية العلمية للبحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تحليل الظاهرة موضوع الدراسة باللجوء إلى المراجع الأساسية و البحوث السابقة التي تطرقت إلى موضوع اليقظة الإستراتيجية من جهة و لوحة القيادة في المؤسسة من جهة أخرى، و تم تحديد العلاقة بينهما، و التوصل إلى نتائج تجيبنا عن الإشكالية المطروحة. و ذلك بالاعتماد على تحليل الدراسات الواردة في الكتب و المقالات العلمية و بحوث الملتقيات الدولية ، بالإضافة إلى نتائج دراسات رسائل الماجستير و الدكتوراه.

6.1 خطة البحث:

من أجل التعرض لمحاور الدراسة تم تقسيم البحث إلى العناصر التالية:

- أولا: المقدمة، و نتعرض من خلالها للإطار المنهجي للدراسة
- ثانيا: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية، و نتطرق فيه للمفاهيم النظرية لليقظة الإستراتيجية: مفهومها و نشأتها، أهميتها و أهم الأبعاد المكونة لها.
- ثالثا: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة، و نتعرض من خلاله لنشأة و تعريف لوحة القيادة و أنواعها و طرق تصميمها و أهميتها في المؤسسة.
- رابعا: نماذج للوحات القيادة المستعملة في اليقظة الإستراتيجية، و نتطرق من خلاله لأهم المؤشرات التي يمكن أن تندرج في التصميم العم للوحات قيادة اليقظة التجارية و التنافسية و التكنولوجية و البيئية.
- خامسا: الخاتمة، و فيها عرض لنتائج الدراسة و توصياتها.

2.الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية:

1.2 تعريف اليقظة الإستراتيجية:

ظهر مصطلح اليقظة في ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر و في الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينيات، وظهر في فرنسا في نهاية الثمانينيات، مفهوم اليقظة في أوروبا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية، في حين أن المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية مرتبط بالمنافسة..

لليقظة الإستراتيجية تعاريف مختلفة ، نذكر منها :

- هي جمع معلومات حول استراتيجيات المنافسين وسياساتهم التسعيرية ، منتجاتهم و خدماتهم الجديدة ،نتائجهم المالية ،التوظيفات التي يقومون بها، زبائنهم و عقودهم الجديدة ، اتصالاتهم ،المقالات التي تنشر لهم في الجرائد ،اتفاقياتهم،الشراكة و التحالفات التي يقومون بها،دخول المنافسين الجدد[1].
- تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خالها التنظيم (المؤسسة) في استماع للبيئة حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد، وتصنف هذه السيرورة ضمن مجموعة نظم المعلومات التي تسمح للمسيرين بحسن القيادة في ألأوقات العصيبة، كما يمكن اعتبار اليقظة الإستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية.
- اليقظة هي الاستعلام عن سلوكات المنافسين والابتكارات التكنولوجية و مراقبة الاستراتيجيات التجارية و معرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين و بصفة عامة مراقبة البيئة . فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها و نشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة[2].

2.2 أنواع اليقظة الإستراتيجية:

تتضمن اليقظة الإستراتيجية أربعة أنواع أو نظم فرعية هي[3]:

- اليقظة التجارية و التي تهتم أساسا بالزبائن(بما فيهم الموزعون) و الموردون
- اليقظة التكنولوجية تتعلق بظهور منتوجات و بدائل جديدة نتيجة للتطور لتكنولوجي
- اليقظة التنافسية تهتم بالمنافسين الحاليين (داخل القطاع) و المحتملين
- اليقظة البيئية ينصب اهتمامها على ما تبقى من عناصر البيئة الخارجية.

3.2 مراحل اليقظة الإستراتيجية:

يمكن أن نختصر مراحل اليقظة الإستراتيجية في الخطوات الثلاثة التالية[4]:

أولا مرحلة البحث عن المعلومات: تعد الخطوة الأولى والأساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية،تتكون هذه المرحلة من الاستهداف و تعقب وجمع المعلومات من خلال تحديد المجال الذي سوف تركز عليه اليقظة وذلك بمعرفة وتحديد من الذي يراقب ؟وماذا يراقب ؟ وأين توجد المعلومة ؟ثم تتبعها عملية البحث والحصول على المعلومات ووضع خطة العمل لتحديد مصادر المعلومات،إّن هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط واستخدام المعلومات والمعطيات المتوفرة لدى المنظمة.

ثانيا: مرحلة تحليل ومعالجة المعلومات :بعد جمع المعلومات وتكوين رصيد معلوماتي تبدأ المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل المعلومات وتركيبها ،وذلك بترجمتها وتقديمها بشكل جداول أو أشكال بيانية وبعبارة أخرى ترتيب المعلومات والاحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة اكبر لعملية اتخاذ القرار.وبصفة عامة فهذه المرحلة تتمثل في

دراسة وتحليل المعلومات المحصل عليها وذلك من اجل اتخاذ الإجراءات الضرورية .مع الإشارة إلى أن استخدام المنظمة التقنيات الحديثة له دور فعال تحليل المعلومات.

ثالثا: استخدام المعلومات :بعد الحصول على المعلومات المعالجة في المرحلتين السابقتين يتم استخدام المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار ،لأن المعلومات لا قيمة لها ما لم تستخدم في صنع القرار. لذا تعد المراحل السابقة جوهر عملية اليقظة الإستراتيجية ،وكثيرا ما يعتقد البعض إن اليقظة الإستراتيجية تنحصر في المراحل السابقة ،ولكن لا يمكن لعملية اليقظة الإستراتيجية أن يكون لها معنى إذا لم تستخدم معلوماتها في اتخاذ القرارات اللازمة و إلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة وخسائر بالنسبة للمنظمة.

4.2 أهمية اليقظة الإستراتيجية:

تسمح اليقظة الأساسية بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، 1الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية، سواء في اقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات، و تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، والتي يمكن ذكر بعضها[5]:

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون ، من خلال التحسين الدائم لعلاقات مع الزبائن والموردين
- إكساب المؤسسة موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق
- الزيادة من التآزر والتعاضد في المؤسسة
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة
- الوعي في اتخاذ القرارات
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار؛
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان
- وسيلة للاستشعار السريع للمشكلات و التغيرات المفاجئة و هي وسيلة لاستباق التغييرات
- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة، و رفع القدرة الابتكارية.

5.2 الطرق والوسائل المستخدمة في نظام اليقظة الإستراتيجية:

أولا طريقة المعايرة : تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايري و هي مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية، وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية[6].

ثانيا الانترنت: يعتبر استعمال الانترنت مكسبا حقيقيا للمؤسسة حيث تلعب محركات البحث دورا مهما في عملية البحث وتسهيل الوصول إلى المعلومة، و هناك قنوات كثيرة في الانترنت يمكن أن تستفيد منها المؤسسة

مثل/ المواقع الالكترونية للشركات المنافسة الأخرى، مواقع التواصل الاجتماعي، البردي الالكتروني، المحادثات الالكترونية، المعطيات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية لكل البلدان و غيرها من مصادر المعلومات المهمة.

ثالثا: التحليل البيئي: التحليل البيئي هو تحليل دقيق لبعدين يرتبطان بالمؤسسة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية . حيث يتطلب الأمر تحليل للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، و تحليل البيئة الداخلية من أجل دراسة نقاط القوة و نقاط الضعف فيها.

3.الإطار المفاهيمي للوحة القيادة:

ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة في ثلاثينات القرن الماضي على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية، التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، ودلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هدا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 ، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري .وقد اختلفت تسمية هده الأداة من "جدول التسيير"،"جدول المراقبة"، "لوحة القيادة ."إلا أن جل التعريفات المقدمة لهده الأداة لها معنى واحد[7].

1.3 تعريف لوحة القيادة:

نعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي تتعلق بلوحة القيادة:

- لوحة القيادة هو مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق و على مراقبة نشاطات قسم معين، و هو أداة اتصال و اتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة و تسيير وظيفته و تحسين أدائها[8].
- لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع و بسيط و ديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، و عادة ما يقارن جدول قيادة التسيير بجدول قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة و يقودنا في الاتجاه الصحيح.
- لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجه المسؤول و التي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير ، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير بعض الأحداث.

إذن يمكن أن نستخلص مما سبق أن لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات التي توضع بصفة دورية من قبل المسؤول من أجل متابعة و قياس و تقييم الأداء و ذلك بغرض توجيه قراراته ونشاطاته نحو القرارات المثلى التي تخدم أهداف المؤسسة.

2.3 التصميم العام للوحة القيادة:

يتميز التصميم العام لجداول القيادة بوجود أربع مناطق –كحد أدنى– ممثلة في الشكل الموالي:

الجدول (1): التصميم العام للوحة القيادة

منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل	منطقة التحقيقات أو النتائج	منطقة الأهداف أو التقديرات	منطقة الانحرافات

SOURCE : Michel Leroy ; op.cit ; p : 65

و فيما يلي توضيح لهذه العناصر الأربعة:

- أولا منطقة المؤشرات: و تضم المؤشرات التي يتم اختيارها من أجل قياس الأداء في جانب معين.
- ثانيا منطقة النتائج الحقيقية: و يظهر مقابل كل مؤشر نتيجته المحققة في المؤسسة، سواء نتائج شهرية أو تراكمية أو خاصة بالشهر و التراكم معا.
- ثالثا: منطقة الأهداف: نجد في هذه المنطقة الأهداف التي تم تحديدها مسبقا لنفس و التي يراد الوصول إليها (التقديرات) و تتعلق بالشهر فقط أو التراكم أو بالشهر و التراكم معا. أهداف الشهر فقط أو المتجمعة.
- رابعا: منطقة الانحرافات: نحصل على الانحرافات عن طريق الحساب لأنها تشكل الفرق بين الأهداف والتحقيقات، ويعبر عنها بالقيمة المطلقة و / أو بالنسبة المئوية.
- خامسا معطيات أخرى يمكن إضافتها للوحة القيادة: يمكن أن يتم إثراء لوحة القيادة بمعطيات ومعلومات مكملة أخرى، ومنها[9]:
  - نتائج النشاط (الأداء) السابق لنفس المدة
  - نتيجة 12 شهرا الأخيرة
  - هدف نهاية النشاط
  - النتيجة المحتمل بلوغها في نهاية السنة
  - البرنامج المتبقي تنفيذه

الجدول (2):الإثراءات الممكنة في لوحة القيادة

المؤشرات	التصميم الأساسي			التحقيقات الخاصة بالسنة السابقة	النتيجة المحتمل بلوغها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي تنفيذه
	التحقيقات	الأهداف	الانحرافات				

Michel Leroy ; op.cit ; p : 72

3.3 دورية إعداد جدول القيادة و طريقة عرضه:

بالنسبة لبعض المعطيات (تقارير المبيعات أو الإنتاج مثلا) يتم وضع أنظمة أسبوعية و أحيانا يومية من جداول القيادة نظرا لتوفر المعلومات، غير أنه في ظل الرغبة في الحفاظ على تجانس المعلومة و نظرا لدورية الاستحقاقات المهمة (فواتير نهاية السنة، الأجور الشهرية...) فإن ظهور جدول القيادة يكون عموما شهريا [10]. و لكن في حالة قياس الأداء الكلي و الأداء الاستراتيجي فإن مؤشرات القياس هي مؤشرات تحتاج بعدا زمنيا أطول، و في هذا الإطار يمكن إعداد لوحة قيادة سنوي لمتابعة الأهداف المتوسطة و البعيدة المدى.
و يتم عرض لوحات القيادة بعدة أشكال منها: الجداول و التمثيلات البيانية المختلفة و الإشارات المرئية (الرموز).

4.3 أهمية لوحة القيادة:

تتمثل أهمية لوحة القيادة فيما يلي:

- وسيلة لتشخيص المؤسسة:تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، والغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها حيث يهدف هذا التشخيص لمعرفة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة لها.
- وسيلة لقياس الأداء:وذلك بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة.
- وسيلة بيداغوجية لتكوين الإطارات:تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم لمستوى تسيير و أداء الإطارات وترقية و تطوير برامج التكوين الاقتصادي للمسئولين ورفع مؤهلاتهم للقرار والاتصال مع الزملاء وتحفيزهم.

- وسيلة لتحفيز المسئولين:تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما حققه المسئولون من نتائج وبرهانا لتحدياتهم الكبرى، تظهره في تقرير شامل يبدأ عندما تأخذ أهدافهم طابع الطموح والواقعية
- وسيلة إعلام: حيث تهدف إلى إعلام المسئولين بالنتائج المحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية وفروعها إن وجدت.
- وسيلة لاتخاذ القرار: لوحة القيادة تقدم المعلومات عن النقاط الأساسية في التسيير وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وبالتالي تمكن المؤسسة من تفادي الانحرافات مستقبلا.
- أداة رقابة ومقارنة:تسمح لوحة القيادة بمقارنة النتائج المتحصل عليها مع الأهداف المحددة كما تقوم بجلب اهتمام وانتباه المسيرين إلى النقاط الأساسية في التسيير، كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف في المؤسسة.

5.3 أنواع لوحات القيادة:

إن التنوع في لوحات القيادة ينبع من اختلاف حاجة كل مستوى للمعلومات عن المستوى الآخر، لذا يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين هما:

- **أولا: لوحة القيادة الإستراتيجية:** و

هي أنظمة من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي و تطوره في أبعاده المختلفة، و هي تسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية و ترجمتها إلى قيم مستهدفة و ملموسة، و هي غالبا أدوات الإدارة العامة هدفها التقييم و تحقيق انسجام الإستراتيجية المتبعة و التأكد من أنها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية[11].

ثانيا: لوحة قيادة التسيير: عندما نرغب في التحكم في النشاط يصبح من الضروري إتمام نظام الموازنة و النظام المحاسبي بأداة توفر بسرعة و بانتظام معلومات أساسية عن آلية عمل النشاطات المختلفة و الأداء الذي تحققه.كما أن الرؤية الإستراتيجية تترجم على مستوى الإدارة العامة إلى أهداف إستراتيجية، تكون هذه الأخيرة بدلالة حالة السوق و الوضعية المالية، هذه الأهداف الإستراتيجية سوف تنعكس لاحقا داخل المنظمة عند المستوى الوسطي: أي الأقسام و المصالح حيث تترجم الأهداف إلى خطط عملية ملموسة[12].لذلك فإننا بحاجة إلى تصميم لوحة قيادة عند كل مستوى وظيفي و على مستوى كل مصلحة لمتابعة و تقييم أداء الوظائف المختلفة، و عادة ما تكون دورية لوحة القيادة للتسيير شهرية.

4. نماذج للوحات القيادة المستعملة في اليقظة الإستراتيجية:

يمر نظام اليقظة الإستراتيجية بعدة مراحل، بدءا من تحديد إستراتيجية اليقظة الإستراتيجية التي سيتم تطبيقها مرورا بجمع و تحليل المعلومات، و عند هذه المرحلة نحتاج لإعداد لوحات القيادة التي تسمح لنا بمتابعة و تحليل هذه المعلومات بالاعتماد على المؤشرات اللازمة.

و لوحة قيادة اليقظة الإستراتيجية يجب أن يتصف بالخصائص التالية:

- يسمح من خلال نظرة خاطفة بفهم وضعية المؤسسة من خلال المعلومات التي تعرض بطريقة واضحة و بتسلسل هرمي.
- تقديم المعلومات الملائمة التي تتيح عرض خطة العمل و تطبيقها في المؤسسة.
- يجب أن تتميز لوحة القيادة بالديناميكية و التفاعلية من خلال عرض المعلومات التي يتم تحديثها في الزمن الحقيقي.
- سهولة مشاركتها في المؤسسة.

كما يجب تصميم لوحة القيادة انطلاقا من أهداف اليقظة الإستراتيجية المحددة و ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما الذي نرغب في دراسته و تحليله؟ سمعة المؤسسة، العلامة، المنافسون...؟
- ما هو الهدف؟ قياس العائد، التعامل مع المنافسين، فهم المستهلكين...
- من هم المتلقون لهذه المعلومات؟الإدارة، أقسام المؤسسة، قسم البحث و التطوير...
- ما هي المؤشرات التي يتم اختيارها؟ يفضل التركيز على خمس أو ست مؤشرات مرتبة حسب أهميتها.

و بالاعتماد على ما جاء في الأدبيات السابقة، و على اعتبار أن اليقظة الإستراتيجية تضم أربعة محاور هي: اليقظة التجارية و التكنولوجية و التنافسية و البيئية، فإنه يمكن للمؤسسة أن تخصص لوحة قيادة لكل محور من هذه المحاور الأربعة، و تختار مقابل كل محور المؤشرات التي تراها مناسبة لتقيس أداء المؤسسة تجاه هذا المحور ثم تعرضه بالطريقة الملائمة.

و نعرض فيما يلي أهم المؤشرات التي ترد في النماذج الأربعة للوحات القيادة التي يمكن استعمالها من أجل إدارة نظام اليقظة الإستراتيجية:

1.4 لوحة قيادة اليقظة التجارية:

هناك بعض المؤشرات الأساسية التي يجب أن تتواجد في لوحة قيادة اليقظة التجارية منها ما يتعلق بالزبائن مثل[13]:" الحصة السوقية للمؤسسة، تغيرات رقم أعمال المؤسسة و المنافسين، تقييم علامة المؤسسة، معرفة درجة رضا الزبائن". و منها ما يتعلق بالموردين مثل العلاقة بين المؤسسة و الموردين، أسعار المواد الأولية، وفاء الموردين بالمتطلبات في الوقت و بالجودة المناسبة.

و مما لا شك فيه أن لوحة قيادة القسم التجاري يجب أن ترتبط مباشرة بإستراتيجية المؤسسة، وعلى كل سنحاول إدراج أهم المؤشرات التي يمكن أن تظهر فيه.

نصنف هذه المؤشرات إلى:

أولا: مؤشرات مرتبطة بالسوق:

- الحصة السوقية للمؤسسة(و هي نسبة السوق الحقيقي للمؤسسة على السوق الحقيقي للوظيفة).

- ◉ الحصة السوقية النسبية(و هي نسبة الحصة السوقية للمؤسسة على الحصة السوقية للرائد في النشاط).
- ◉ السوق المرتقب.
- ◉ السوق الحقيقية للمؤسسة(و هي كمية الاستهلاك الحقيقي في السنة ن و الذي مصدره المؤسسة).
- ◉ السوق الحقيقي للوظيفة(و هي قيمة أو كمية الاستهلاك الكلي من السلعة في السوق للسنة ن).
- ◉ عدد المنافسين في السوق.
- ◉ عدد الزبائن الذين تم استقطابهم من طرف المنافسين(العدد و رقم الأعمال).
- ◉ عدد المنتوجات الجديدة التي تم إطلاقها من طرف المنافسين.

ثانيا مؤشرات مرتبطة بخصائص الزبائن:

- ◉ عدد النزاعات مع الزبائن.
- ◉ عدد الاحتجاجات.
- ◉ عدد الزبائن الراضين.
- ◉ عدد الطلبيات غير المحررة في الآجال المحددة.
- ◉ عدد مرات تكرار الشراء للزبون الواحد(درجة وفاء الزبون).

ثالثا: مؤشرات مرتبطة بالموردين:

- جودة المواد الأولية
- مناسبة أسعار المواد الأولية
- التزام الموردين بتسليم الطلبيات في الوقت المناسب (احترام مواعيد التسليم)
- الوضعية المالية للمورد
- التزام المورد بالقوانين و السياسات العمالية القانونية و أخلاقيات العمل

رابعا: مؤشرات مرتبطة بالعلامة التجارية:

- شهرة العلامة التجارية
- المكانة الذهنية
- القيمة السوقية للعلامة التجارية

خامسا: مؤشرات مرتبطة بتسيير إدارة التسويق:

نميز فيها بين:

- مؤشرات النشاط:

◉ الكميات المباعة(لكل منتوج، لكل منطقة، لكل زبون...)

◉ رقم الأعمال المحقق(لكل بائع، لكل رف، لكل منطقة، لكل منتوج...)

◉ عدد نقاط البيع.

- عدد المناقصات(المحصل عليها، غير المحصل عليها).
- الهامش التجاري(الكلي، لكل منتوج، لكل منطقة).
- معدل الهامش=الهامش/رقم الأعمال %

- التكاليف:
  - معدل الخصم و التنزيلات الممنوحة.
  - تكلفة النشاطات الإدارية(الإعلان، الترويج، ثمن الكاتالوجات...).
  - تكلفة التكاليف التجارية مقارنة برقم الأعمال.
  - التكاليف الكلية للقسم التجاري.

2.4 لوحة قيادة اليقظة التكنولوجية:

إن المحيط التكنولوجي هو ذلك المحيط الذي يتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتاج، هذه الأدوات والوسائل تلعب دورا فعالا في استمرارية المؤسسة وتوسيعها، فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق كاستخدام الإعلام الآلي، الروبوتيك وغير ذلك.هناك بعض المؤشرات الهامة التي يجب أن ترد في لوحة قيادة اليقظة التكنولوجية و من أهمها:

- حجم الإنفاق على البحث و التطوير
- المعدات و التجهيزات الحديثة
- دراسة و تحليل التوجهات التكنولوجية في مجال الصناعة التي تعمل بها المؤسسة
- درجة التحكم في البرمجيات الحديثة
- عدد براءات الاختراع لدى المؤسسة
- عصرنة نظم الإدارة
- تطوير نظم المعلومات
- تطوير العلاقات مع الزبائن من خلال التواصل الالكتروني
- التطوير المستمر في خصائص المنتجات أو الخدمات
- التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين

3.4 لوحة قيادة اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي. تتطور فيها المؤسسة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات والمتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة ثم استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة :

- الأداء الحالي للمنافس

- إستراتيجية المنافس
- أهداف وقدرات المنافس الجديدة
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس .
- معرفة ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها.

و من بين المؤشرات التي مكن الاعتماد عليها في لوحة قيادة اليقظة التنافسية ما يلي:

- عدد المنافسين
- الحصة السوقية للمنافسين
- القطاعات السوقية التي يغطيها المنافسون
- عدد المنتجات لدى المنافسين (عدد خطوط الانتاج)
- تقييم خصائص منتجات المنافسين من حيث الجودة و السعر
- براءات الاختراع المسجلة من طرف المنافسين
- علاقة المنافسين مع شركائهم (الموردين)
- تكاليف الإنتاج في المؤسسات المنافسة
- السياسة التسويقية لدى المنافسين

4.4 لوحة قيادة اليقظة البيئية:

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية ، حيث أن هذه الأنواع لا تقل أهمية عن سابقتها. ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه، و يمكن أن نختار المؤشرات الهامة المرتبطة بالمحاور التالية:

أولا: البيئة القانونية:

من أهم الجوانب التي يجب مراعاتها عند تحليل البيئة القانونية ما يلي:

قوانين الضرائب، قوانين الشراكة، قوانين حماية المستهلك، قوانين حماية حقوق العاملين، قوانين تحويل الأموال، قوانين و عقود الشراكة المحلية و الأجنبية.قوانين تتعلق بالمقاييس و التقييس، قوانين حماية البيئة...

ثانيا:البيئة المالية و الاقتصادية:

يتوقف استخدام بعض الإستراتيجيات في المؤسسات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية. وتشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ويمكن أن تكون هذه العناصر مدعمة أو معوقة لإنجاز المؤسسات لأهدافها، وذلك من خلال تدعيم عوامل نجاح أو فشل إستراتيجية وأداء المؤسسة .

إذن فهذه العوامل هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي[14]. ومن هذه العوامل:

- مداخيل الأفراد و هيكل توزيع الدخل
- القدرة الشرائية
- الطلب و العرض على المنتجات في الأسواق
- دورة الأعمال (رخاء أو كساد)
- معدلات البطالة و التضخم و الفائدة
- العلاقات الاقتصادية الخارجية
- النظام الضريبي المطبق
- مستوى التطوير في المؤسسات المالية و البنوك المحلية

ثالثا: البيئة الثقافية و الاجتماعية:

من أهم العوامل التي يجب تحليلها و دراستها و المرتبة بالبيئة الثقافية و الاجتماعي ما يلي:

- متوسط مستوى التعليم في الدولة
- المؤشرات الديمغرافية: متوسط العمر، الكثافة السكانية، التوزيع السكاني...
- هيكل سكان البلد حسب الجنس والعمر وتكوين الأسرة
- المسؤولية الاجتماعية
- قيم و قواعد السلوك
- دور المرآة في المجتمع
- التغيرات السكانية
- المرافق الثقافية المتوفرة: المسارح، دور السينما، المكتبات، النوادي الرياضية و غيرها

رابعا: البيئة السياسية:

- النظام السياسي المطبق
- درجة الاستقرار السياسي
- الحرية السياسية
- الأحزاب و جماعات الضغط السياسية

البيئة الطبيعية:

- الظروف الجوية و تأثيرها على الإنتاج
- تقييم الموارد الطبيعية للبلاد من حيث الوفرة و الندرة
- الطوبوغرافيا الخاصة بالبلد

الخاتمة:

تعد اليقظة الإستراتيجية من الأنظمة الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها في المؤسسات، لأنها تعتمد على دراسة و تحليل أهم المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسة بل و تساعد على التنبؤ بما يمكن أن يحدث مسبقا مما يسهل على المؤسسة تكييف استراتيجياتها و تعديلها.

إن اليقظة الإستراتيجية تعتبر من أهم الأدوات الإدارية التي تمكن المؤسسة من ضمان استمراريتها في السوق من خلال اكتساب مزايا تنافسية هامة و الحرص على استدامة هذه المزايا أو تطويرها بشكل مستمر.لذلك فنحن بحاجة إلى لوحة القيادة من أجل تطبيق متطلبات اليقظة الإستراتيجية.

و بناء على ما تقدم يمكن أن نعرض النتائج و التوصيات التالية:

النتائج:

- تعتبر اليقظة الإستراتيجية الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات البيئية الداخلية و الخارجية ومساعدة المنظمات على الاستمرار والبقاء في السوق في ظل بيئة متغيرة و معقدة
- تتضمن اليقظة الإستراتيجية التركيز على أربعة محاور تؤثر على نشاط و تنافسية المؤسسة و هي: المحور التنافسي، المحور التكنولوجي، المحور التجاري، المحور البيئي.
- توفر اليقظة الإستراتيجية المعلومات الدقيقة و التحليلية التي تساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة و طريقة تعاملها مع الفرص و التهديدات. فدقة المعلومة ووصولها في الوقت المناسب هو أساس نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية.
- من اجل إنجاح و دعم نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة نحتاج بعض الأدوات و الأساليب الإدارية المساعدة، و التي من أهمها لوحة القيادة.
- تعتبر لوحة القيادة كأداة تعرض رؤية مبسطة للوضعيات التي تعيشها المؤسسة و ذلك من خلال المؤشرات، و هي تسمح لمستعمله بتكوين ملخص عن واقع التسيير في المؤسسة و تشخيص وضعيتها، وهو يحقق عدة غايات مختلفة إلا أنها متكاملة.
- أصبحت لوحة القيادة أداة إدارية تواكب المؤسسة في اتجاهاها نحو التحكم في النشاط و تقدير الأحداث مسبقا و ذلك من خلال توفير المعلومة المناسبة في الوقت المناسب مما على رد الفعل و التفاعل مع المحيط و التكيف معه.
- يمكن للمؤسسة أن تقوم بتصميم لوحة قيادة من أجل فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية، و يكون ذلك إما بتصميم لوحة قيادة كلية لليقظة الإستراتيجية تجتمع فيها أهم المؤشرات التي تقيس جوانب اليقظة، أو من خلال تصميم أربعة لوحات قيادة بحيث يكون لدينا : لوحة قيادة اليقظة التجارية و آخر لليقظة التكنولوجية و آخر لليقظة التنافسية و آخر لليقظة البيئية.

- بفضل المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية لتكون ضمن لوحات القيادة يمكن تحسين ودة نظام اليقظة الإستراتيجية جعله عمليا و سهلا للمتابعة و التقييم.
- يعتمد نجاح تصميم لوحات قيادة لليقظة الإستراتيجية بشكل كبير على العناية و التركيز عند اختيار المؤشرات الهامة التي تقيس أداء و توجهات المؤسسة في المجالات التجارية و التنافسية و التكنولوجية و البيئية و على تحديث المعلومات بشكل مستمر و عرض هذه اللوحات بشكل جذاب وواضح و متاح للجميع في المؤسسة.

التوصيات:

- ضرورة تبني أنظمة لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية من أجل رفع تنافسيتها و ضمان استمرارها في السوق.
- الاعتماد على تصميم لوحات قيادة من أجل التطبيق الفعلي لنظام اليقظة الإستراتيجية و تسهيل التحكم في متطلباته.
- الاعتماد على الاستشاريين و الخبراء في مجال اليقظة الإستراتيجية و في مجال تصميم لوحة القيادة من أجل تطبيق ذلك في المؤسسات.
- التحديث و التحيين المستمر لمحتوى المؤشرات الواردة في لوحات قيادة نظام اليقظة الإستراتيجية بما يتناسب مع تغيرات البيئة الداخلة و الخارجية للمؤسسة.
- الاهتمام بمضمون لوحات القيادة و بطريق عرضها حتى تكون متاحة للفهم من طرف جميع المهتمين سواء من داخل الشركة أو من خارجها.

الهوامش:

[1] بوداود فاطمة، دور الانترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وهران، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، المجلد 13، العدد 1، 2019، ص:133.

[2] REIX Robert, Systèmes d'information et Management des Organisations, Vuibert 3eme édition, 2000, Paris, p56

[3] قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها، ماجستير في تخصص الاعلام و الاتصال و خاكمية التنظيمات، جامعة عنابة، 2012، ص:32

[4] محمد الصائغ و آخرون، مباديء المنظمة الفطنة و تأثيرها في اليقظة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل لخدمات الاتصالات النقالة، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 19، العدد 3، سنة 2017، ص: 85.

[5] زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة، جامعة فرخات عباس سطيف، 2013، ص-ص:21-22

[6] ولد عابد عمر و علواطي لمين، آليا تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، العدد 17، 2017، ص-ص: 9-10.

[7] بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسانن الجزائر، 2015، 12.

[8] Claude Alazard et Sabine Sépari ; contrôle de gestion ;Dunod ; Paris ; France ; 5ème édition ;2001 ;pp :590-591

[9] Michel Leroy le tableau de bord au service de l'entreprise ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 1998; p : 72

[10] Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle de gestion et choix stratégiques ; Delmas ;Paris ; 6ème édition ; 1998.; p : 81

[11] Michel Gervais ; contrôle de gestion ; Economica ; Paris ; 7ème édition ; p : 595

[12] Caroline Selmer ; ; concevoir le tableau de bord ;Dunod ;Paris ;2ème édition ; 2003 ;p : 216

[13] Ericc vernette ; l'essentiel du marketing (marketing fondamental) éditions d'organisation ; 2ème édition ; Paris ; 1998-p : 219

[14] بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal، رسالة ماجستير في تخصص العلوم التجارية، فرع الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص:33.

المراجع:

- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012,
- بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal، رسالة ماجستير في تخصص العلوم التجارية، فرع الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

- بوداود فاطمة، دور الانترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وهران، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، المجلد 13، العدد 1، 2019.
- زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013
- قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها، ماجستير في تخصص الاعلام و الاتصال و حاكمية التنظيمات، جامعة عنابة، 2012
- محمد الصائغ و آخرون، مباديء المنظمة الفطنة و تأثيرها في اليقظة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل لخدمات الاتصالات النقالة، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 19، العدد 3، سنة 2017.
- ولد عابد عمر و علواطي لمين، آليا تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، العدد 17، 2017.
- Claude Alazard et Sabine Sépari ; contrôle de gestion ;Dunod ; Paris ; France ; 5ème édition ;2001
- Caroline Selmer ; ; concevoir le tableau de bord ;Dunod ;Paris ;2ème édition ; 2003
- Eric vernette ; l'essentiel du marketing (marketing fondamental) éditions d'organisation ; 2ème édition ; Paris ; 1998.
- Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle de gestion et choix stratégiques ; Delmas ;Paris ; 6ème édition ; 1998.
- Michel Leroy le tableau de bord au service de l'entreprise ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 1998
- Michel Gervais ; contrôle de gestion ; Economica ; Paris ; 7ème édition ; p : 595
- REIX Robert, Systèmes d'information et Management des Organisations, Vuibert 3eme édition, , Paris ,2000.

اليقظة الإستراتيجية ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية

Strategic vigilance and the extent of its influence on decision-making in economic institutions

1- غزلان سعيد ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسييروالعلوم التجارية ، جامعة الجزائر3 ، الجزائر
2- فوزية خلوط ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسييروالعلوم التجارية ، جامعة الجزائر3 ، الجزائر.

ملخص:

نظرا للتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم مؤخرا صار لزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تكون يقظة في ظل انتشار العولمة، هذا ما دفعها إلى اعتماد نظام اليقظة الإستراتيجية من خلال جمع المعلومات بدقة، تركيبها، تحليلها واتخاذ قرار يمكنها من الاستمرار والمنافسة وحتى البقاء.

الكلمات المفتاحية:. اليقظة الإستراتيجية، عملية اتخاذ القرار، المعلومات.

Abstract:

In view of the technological that the world is witnessing recently, it has become imperative for economic institution to be vigilant in light of the spread of globalisation, this is what led them to adopt a system of strategic vigilance through accurate data collection, composition, analysis, and decision making that enables them to continue, complete and even survive.

.

Keywords:. strategic vigilance, decision making proces, information.

مقدمة:

باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح فمن الواضح أنها تعيش في بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، فالتطور التكنولوجي الذي يشهده العام خاصة في السنوات الخيرة فرض على المؤسسات التعايش في بيئة جديدة تتميز بمنافسة شديدة تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع من تنافسيتها، سعيا منها لاكتساب ميزة تنافسية.

هذا يدفع بهذه المؤسسات إلى تسطير استراتيجيات مستقبلية تعتمد أساسا على جمع المعلومات اللازمة والدقيقة التي تمكنها من اتخاذ القرار المناسب في الوقت والمكان المناسبين، وهذا ما يعرف بنظام اليقظة الإستراتيجية الذي يعد نظاما معلوماتي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ، الترصد والتتبع لكل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي يعمل فيها، وقد يؤثر على نشاطها ومستقبلها.

على ضوء ما سبق سنحاول فيما يلي التطرق إلى موضوع اليقظة الإستراتيجية ودورها في عملية اتخاذ القرارات، وهذا من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1- فيما تتمثل اليقظة الإستراتيجية؟ وما هي مراحلها في المؤسسات الاقتصادية؟
2- ما مفهوم المعلومات وعملية اتخاذ القرار؟ وما هي خصائصهما؟
3- أين تكمن أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار؟ وما موقع اليقظة منه؟

فرضيات الدراسة: سعيا منا للإجابة على التساؤلات السابقة اعتمدنا الفرضيات التالية:

1- اليقظة الإستراتيجية ممارسة ممارسة قانونية شرعية وليست تجسسا صناعيا، تحظى باهتمام متنام في قبل المؤسسات الرائدة، وهي تتم وفق مراحل أهمها جمع المعلومات للوصول إلى اتخاذ قرار صائب.
2- المعلومات هي بيانات معالجة ومتناسقة مجمعة بطريقة معينة يستفيد منها صناع القرار في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها للوصول إلى قرار مناسب.
3- حتى يتمكن صناع القرار في المؤسسة من اتخاذه بصورة سليمة تلائم ظروف المؤسسة ومحيطها لابد من اتباع مراحل اليقظة الإستراتيجية بدقة.

الهداف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على اليقظة الإستراتيجية ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرار.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث محاور هي:

المحور الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

المحور الثاني: المعلومات واتخاذ القرار

المحور الثالث: أهمية المعلومات في اتخاذ القرار

1. مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

1.1 مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

تعددت التعريفات التي تطرقت لمصطلح اليقظة الإستراتيجية، فقد تناول عدة مفكرين في علم الإدارة هذا المفهوم وذلك استجابة للضغوطات والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها المؤسسة في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين.

كملاحظة أولى اليقظة تختص برصد وجمع المعلومات ذات طبيعة توقعين عن كل مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة، إلا أن Dess et Muller يعتبران اليقظة الإستراتيجية مجموعة عمليات لها مزايا عديدة وليس فقط نشاط مراقبة وجمع المعلومات، إذ يعرفانها على أنها: "عملية رصد وتقييم للمعلومات الواردة من المحيط الخارجي وتوزيعها على الأشخاص الرئيسيين في المؤسسة."[1]

وحسب Michel cartier هي عملية مستمرة ومنظمة لإدارة المعلومات الإستراتيجية، والهدف النهائي لها الإبداع وكذلك خلق مزايا تنافسية تسمح للمشروع بالتكيف مع التحولات التي تحدث في محيطه.[2]

وتعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد، وتصنف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات التي تسمح للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات العصيبة كما يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الإستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية.[3]

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن اليقظة عملية منظمة من بحث ورصد وتحليل وانتقاء للمعلومات من محيط المؤسسة تهدف لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص المرتبطة بهذا المفهوم تتمثل فيما يلي:

- ✓ الإستراتيجية: إذ تساعد على اتخاذ القرار، وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.
- ✓ تعتبر اليقظة عملية تطوعية، فهي عبارة عن تنقيب وتعقب وتحري عن المعلومات، فهي إذن حراسة ومراقبة لذا لا يمكن للفرد المشارك أن يكتفي بالحد الأدنى من الخدمة.
- ✓ التعاون الجماعي: اليقظة الإستراتيجية تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد، وهؤلاء الأفراد كل منهم تملك مهارات خاصة وعند التقائهم سوف يحصل تبادل في المعلومات وتشكيل فرق العمل.
- ✓ التنبؤ: أي من خلال اليقظة الإستراتيجية سوف نحدد بدقة ما هو مطلوب منا في المستقبل، فاليقظة إذن هي استشعار ورصد لكل ما يحيط بالمنظمة.

2.1 أهداف وأهمية اليقظة الإستراتيجية:

1.2.1 الأهداف

تحقق اليقظة الإستراتيجية مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ تمكن المؤسسة من تحسين وتطوير أدائها وتوسيع نشاطها.[4]
- ✓ اكتشاف وتحليل كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة (الإنتاج، البحث والتطوير، الشركاء...إلخ)[5]
- ✓ استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- ✓ الحصول على كم هائل من المعلومات والمعارف.
- ✓ حل المعضلات التي تواجه المؤسسة وتدعيم القرارات.
- ✓ تمكن المؤسسة من تشخيص أفضل الممارسات التي تستطيع من خلالها البقاء أطول مدة ممكنة.
- ✓ البحث عن أفكار جديدة وتطويرها.

2.2.1 الأهمية

تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية لدى المؤسسة فيما يلي:

- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق.
- ✓ اكتساب موقع قوة من أجل طرح منتجاتها المبتكرة في السوق.
- ✓ الزيادة في التآزر والتعاضد في المؤسسة.

- ✓ الحصول على مورد من المعارف والخبرات.
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون.
- ✓ التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- ✓ الوعي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ✓ التحسين المستمر في المنتجات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.
- ✓ الاستشعار السريع للانقطاعات أو التغيرات المفاجئة.
- ✓ اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات.
- ✓ اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة.

3.1 أنواع اليقظة الإستراتيجية:

تعد اليقظة الإستراتيجية مفهوم عام يجمع العديد من الأنواع خاصة اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية... إلخ حيث لا يتوجب على المؤسسة اعتماد كل أنواع اليقظة بل يمكن اختيار واحدة أو مجموعة منها حسب ما يتماشى مع وضعيتها، ويمكن تصنيف اليقظة الإستراتيجية إلى أنواع مختلفة تتمثل في:

اليقظة التنافسية: هي النشاط الذي يتم من خلاله التعرف على المنافسين المباشرين وغير المباشرين الحاليين والمحتملين للمؤسسة، كذلك البيئة التي تتطور فيها المنافسة،[6] بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف المتعلقة بالتنظيم، التصنيع والتكاليف.

اليقظة التجارية أو التسويقية: تهتم بكل ما له علاقة بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرائق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على أسواقها الأمامية والخلفية (الزبائن الذين يعرفون بالسوق الخلفية، أما الموردون يعرفون بالسوق الأمامية، فالمؤسسة بحاجة دائمة لمعلومات عن الموردين لضمان تموينها المستمر بالموارد وعلى الزبائن الحفاظ عليهم وكسب ولائهم).

اليقظة التكنولوجية: هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات ولما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا، وتهتم اليقظة التكنولوجية بجمع المعلومات التي تمكن المؤسسة من تحقيق سبق في مجال الإبداعات التكنولوجية، وينصب اهتمامها على التطورات التكنولوجية والتقنية والاكتشافات العلمية والجديد التكنولوجي والبحوث والتقارير وبراءات الاختراع.

اليقظة البيئية: تخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة، أي الإشارات الآتية من خارج المؤسسة والتي يجب تفسيرها من أجل الحصول على ميزة إستراتيجية، وتعمل اليقظة البيئية على دراسة المتغيرات التي لم تقم الأنواع الأخرى من اليقظة برصدها وتحليلها. فهي تغني إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتؤثر على علاقتها بالبيئة المحيطة.[7]

4.1 مراحل واستخدامات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية:

جمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركز عليه مجهودات اليقظة وذلك بمعرفة وتحديد من الذي يراقبّ؟ وماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة ثم تتبعها عملية الجرد والحصول على المعلومات ووضع خطة العمل لتحديد مصادر المعلومات، وبصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط واستغلال المعلومات والمعطيات المتوفرة لدى المؤسسة.

التركيب والتحليل: في هذه المرحل يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذا المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار.

وبصفة عامة تتمثل هذه المرحلة في دراسة وتحليل المعطيات والمعلومات المحصل عليها بقصد استنتاج أو إظهار أهم اتجاهات المحيط واتخاذ الإجراءات الضرورية.

نشر المعلومات واتخاذ القرار: عند انتهاء عملية التحليل والتركيب نحصل على معلومات معالجة، ولا تكون لهذه الأخيرة أية قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، فكل المراحل السالفة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة ليقوم بمراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ ومن أجل ضمان فعالية اليقظة يتطلب إنجاز المراحل السابقة (الجمع والتحليل واتخاذ القرار) معارة عالية إذن، يجب القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين.

2. المعلومات واتخاذ القرار:

حتى يتم اتخاذ القرار بشكل صحيح لابد من جمع المعلومات اللازمة، فكلما كانت المعلومات صحيحة وملائمة كلما كانت القرارات صائبة، وعليه لا يمكن أن ندرس عملية اتخاذ القرار إلا بعد دراسة المعلومات التي تساعد على اتخاذه، وفيما يلي لمحة نظرية عن كلاهما.

1.2 ماهية المعلومات:

1.1.2 تعريف المعلومة:

قبل التطرق إلى مفهوم المعلومة يجدر بنا أولا تعريف ما يسمى بـ "البيانات". فالبيانات هي: "مادة خام لا يمكن استخدامها على طبيعتها الحالية، إلا بعد تحويلها إلى معلومات ويتم جمعها من مختلف المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة".[8]

أما المعلومات فقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم نذكر منها ما يلي:

فقد تطرق قاموس المصطلحات المعلوماتية بأن المعلومات هي: "بيانات تمت معالجتها من أجل تحقيق غاية معينة أو لاستعمال محدود".[9]

وعرفت المعلومة على أنها: "ناتح تنظيم وتبويب جدول البيانات بواسطة النظام إلى مجموعات متناسقة مختارة من البيانات مرتبة ومجمعة بطريقة معينة يستفيد منها المستخدم".[10]

والمعلومة هي: "تلك المدخلات المتمثلة في مختلف أنواع البيانات التي تم جمعها وتخزينها واسترجاعها ومعالجتها وتحويلها إلى مخرجات أي (معلومات) معدة للاستخدام في عمليات صنع القرارات وتنفيذها بهدف ترشيدها لتحقيق الأهداف المرجوة".[11]

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمعلومة، فهي تلك البيانات التي تم جمعها وتحويلها إلى معلومات تساعد على اتخاذ القرار المناسب أي تتمثل في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط واستغلال البيانات والمعطيات المتوفرة لدى المؤسسة.

2.1.2 خصائص المعلومات:

تتميز المعلومات بمجموعة من الخصائص حددها John Bruch فيما يلي:[12]

التوقيت: أي أن يتلقاها المستخدم (متخذ القرار) في الوقت المناسب الذي يحتاجها فيه.

الدقة: تعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع لتسجيل ومعالجة البيانات.

الصلاحية: صلاحية المعلومات هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملاءمة نظام المعلومات لاحتياجات المستفيد بصورة جيدة.

المرونة: وتعني أن تكون المعلومات ملائمة ومرنة بحيث يمكن استخدامها في تلبية رغبات أكثر من مستفيد.

الوضوح: أي مدى خلو المعلومات من الغموض من الغموض والتناقض.

قابلية المراجعة "التحقق": وتتعلق بدرجة الاتفاق بين مختلف المستفيدين لمراجعة وفحص نفس المعلومات.

عدم التحيز: أي عدم تغيير محتوى المعلومات لكي تتوافق مع رغبات المستخدم الشخصية مما يؤثر على المستفيد.

إمكانية الوصول إليها: بمعنى سهولة وسرعة الحصول على المعلومات.

إمكانية القياس الكمي: أي إمكانية التعبير الكمي عن المعلومات الرسمية بالأرقام والنماذج الكمية.

الشمول: أي أن تكون بصورة كاملة وتامة دون زيادة أو نقصان يفقد معناها.

2.2 عملية اتخاذ القرار:

بعد جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومحيطها وبعد دراستها وتحليلها تأتي عملية اتخاذ القرار.

1.2.2 تعريف اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرار أنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار.[13]

وقد عرفه برنارد أنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.

كما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار أنها الإدراك الكامل للبدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها واختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بتوفير جميع الموارد المالية والبشرية خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية والعمل على تنفيذه ومتابعته.[14]

وتعرف كذلك أنها العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل.[15]

من واقع التعريفات السابقة يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على جملة من الخصائص:[16]

- ✓ أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح؛
- ✓ هي عملية إجرائية رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد بدائل وغيرها؛
- ✓ إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات؛
- ✓ إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار والمعطيات الواقعة؛
- ✓ إن عملية اتخاذ القرار يتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.

2.2.2 أهمية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وأنها العمل الغالب للمدراء، ونظرا لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.

وعليه تتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:[17]

- ✓ اتخاذ القرار عملية مستمرة: في المجال الإداري عملية التسيير ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم، الإنتاج، التخطيط، التسويق ....إلخ

- ✓ اتخاذ القرار أداة المدير في عمله: تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمله ومتى يقوم به وأين يقوم به، حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.
- ✓ اتخاذ القرار أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: إن كل وظيفة داخل المؤسسة تتضمن مجموعة متعددة من القرارات مثلا في الإنتاج نجد جملة من القرارات من المسئول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟

3. أهمية المعلومات في اتخاذ القرار:

1.3 مراحل اتخاذ القرار:

تقسم عملية اتخاذ القرار إلى عدد من المراحل والخطوات التي يجب إتباعها ليصل الفرد إلى القرار الصائب الذي يعود عليه بالعواقب السلمية والنتائج الجيدة:[18]

- ✓ تشخيص المشكلة: تعد أهم خطوة، حيث يجب على الفرد أن يشخص المشكلة بطريقة سلمية أي يتعرف على مسببات وأبعاد تلك المشكلة،
- ✓ جمع البيانات والمعلومات: فبمجرد جمع البيانات والمعلومات الدقيقة من أكثر من مصدر يتم تحليل المشكلة عن طريق تقييم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على أنشطة المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف ومتابعة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على أنشطة المؤسسة وذلك على المستوى العام والتشغيلي، وتحديد حجم الفجوة الإستراتيجية من الفرص والمخاطر السائدة في البيئة الخارجية وبيان أهداف المنظمة وكل نشاط من أنشطتها وكثيرا ما يحصل خطأ شائع وهو القفز على هذه المرحلة والقيام بتطوير البدائل قبل استطلاع أسباب المشكلة بشكل معمق،ومنا تجدر الإشارة إلى الأسلوب الياباني الشائع والمتمثل في تحليل السبب والأثر الذي يحلل بعمق الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهوره.[19]
- ✓ تحديد الحلول المتاحة وتقويمها: وفي هذه الخطوة يجب الأخذ بعين الاعتبار درجة الملاءمة بين الحل والمشكلة ومدة الحل الأنسب للمشكلة، علاوة على ذلك مصلحة المؤسسة وموظفيها.
- ✓ اختيار البديل المناسب: بعد عملية جمع المعلومات وتحديد الحلول وطرح الخيارات ودراسة النتائج الإيجابية والسلبية التي ستترتب عليها، بالإضافة إلى التأكد من أ، البديل المتاح يلي كافة متطلبات حل المشكلة بفائدة أكثر وضرر أقل، يصبح الاختيار النهائي والسليم لواحد من البدائل المناسبة مطلبا مهما

في عملية اتخاذ القرار، فبعد اكتمال الصورة النهائية للحلول يأتي دور الفرد في الاختيار ثم التهيئة لعملية التنفيذ.[20]

- ✓ متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: بعد عملية اختيار البديل المناسب تأتي عملية التنفيذ وتتبعها بداية ظهور النتائج المترتبة عليها كانت سلبية أم إيجابية وبروز نقاط القوة والضعف وبدء عملية تقييم النتائج المترتبة ومدى كفاءتها في تلبية المتطلبات التي وضعت لأجلها،وفي حال عدم تحقيق النتائج المرجوة من القرار يجب إعادة هيكلة قرارات بديلة وتصحيحية لسد الثغرات الحاصلة وإيجاد البدائل والحلول المناسبة من جديد.

2.3 معوقات عملية اتخاذ القرار:

يعترض متخذ القرارات صعوبات تحد من قدرته على اتخاذ القرار بالشكل السليم ويمكن إجمال هذه الصعوبات فيما يلي:[21]

- ✓ عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة: يلقى المدير صعوبة في تحديد المشكلة، وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية،
- ✓ عدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومة وتنسيقها وحفظها،
- ✓ عدم وجود الأشخاص الأكفاء القادرين على جمع المعلومة وتحليلها،
- ✓ العوائق المالية كعدم توفر البنود اللازمة للصرف على المشكلة موضوع القرار،
- ✓ شخصية متخذ القرار: قد يكون المدير واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أ,قيود خارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها مما تنعكس سلبا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها يضاف إلى ذلك درجة ذكائه وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وموقعه داخل التنظيم،
- ✓ ومن أهم الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار، عدم توفر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكانات،حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لاتخاذ القرارات ويرجع ذلك إلى المعلومات التي تفيد في تحديد المشكلة والبدائل وتقييمها طبقا للنتائج المرتقبة من كل بديل والتغذية الراجعة عن نتائج التنفيذ ضرورة لتقييم القرار واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

وكل هذه المعوقات تمثل حجر عثرة في طريق مدير المؤسسة للوصول إلى قرار رشيد وسليم.

3.3 أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار:

"كلما زاد حجم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار كلما زادت جودة القرار" من هذه العبارة تتجلى لنا أهمية المعلومات في اتخاذ القرار المناسب للمؤسسة وتظهر العلاقة الوطيدة بينهما، فإذا كانت المعلومات المتاحة لمتخذ القرار قليلة فإن قراره سيكون ضعيفا أما توفر المعلومات الدقيقة والملائمة فمن شأنه الحد من تردد صاحب القرار.

بعد هذا الاستعراض لأهمية المعلومات يمكننا أن نستخلص بعض المنافع التي يمكن أن تحقق نتيجة لتوفر المعلومات لصاحب القرار.[22]

- ✓ تنمية قدرة المدير على الاستفادة من المعلومات المتاحة والخبرات التي تحقق من الخبرات السابقة.
- ✓ ترشيد وتنسيق ما يبذله المدير من جهد في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.
- ✓ كفالة القاعدة المعرفية لحل المشكلات.
- ✓ توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.
- ✓ رفع مستوى فاعلية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المؤسسات.

4.3 اليقظة الإستراتيجية بين جمع المعلومة واتخاذ القرار:

1.4.3 تحديد وتحليل المشكلة:

إن المعلومات المقدمة من مختلف مجالات اليقظة تساعد على تحديد المشكلة، فالرصد الدائم للبيئة يساهم في تحسس العقبات والثغرات، وبالتالي تحديد المشكلة قريبة الحدوث وتحليلها وفق السياق الذي تنتمي إليه؛ سواء كانت تكنولوجية أو تنافسية أو تجريبية وما إلى ذلك.

2.4.3 تحديد البدائل وتقييمها:

تعمل مجالات اليقظة على تحديد العوامل المهمة التي تؤثر بشكل مباشر على المشكلة، كالوقت اللازم لحلها والجهد المبذول لذلك إضافة إلى التكاليف، وكل هذا من شأنه أن يؤثر على عملية تحديد البديل واختياره دون آخر.

3.4.3 اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار:

إن المعلومات المقدمة من طرف مجالات اليقظة تعمل على تحديد أفضل البدائل الممكنة وما البديل المناسب لحل المشكلة سواء كان متعلقا بمشكلة تكنولوجية أو تنافسية أو علمية أو تجارية أو اجتماعية) فهذه المعلومات تؤثر على عملية تنفيذ البديل، ونقصها قد يبنى عليه درجة من الخطأ في البديل المختار. وبعد اتخاذ القرار وفق هذا الأخير، على المسؤول أن يقوم بعملية مراقبة وتقويم لتنفيذ القرار وهذا يدخل ضمن إطار عملية اليقظة.

خاتمة:

سعيا منا لتسليط الضوء على اليقظة الإستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار تطرقنا إلى تعريف كل من اليقظة الإستراتيجية، المعلومات واتخاذ القرار، فتوصلنا إلى أن اليقظة الإستراتيجية عملية منظمة في المؤسسة تعتمد أساسا على جمع المعلومات، دراستها وتحليلها حتى تكون دقيقة وتساعد على اتخاذ القرار المناسب للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة.

كما تساهم في إحداث التغيير الملائم والمواكب للمستجدات البيئية للمؤسسة، فعلى المسيرين التصرف بعقلانية مع الأوضاع الجديدة والاهتمام بكل وظائف المؤسسة لأن لكل منها دورها وأهميتها.

- ✓ نظرا لانفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية ظهرت الحاجة إلى اعتماد المؤسسات الجزائرية على أسلوب اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية بالغة في اتخاذ القرارات.
- ✓ بما أن عملية اتخاذ القرار تقف على صحة ودقة المعلومات التي تم التوصل إليها سابقا فلابد من إعطاء أهمية بالغة لمرحلة جمع المعلومات حتى يكون القرار متناسبا وظروف المؤسسة.
- ✓ صارت اليقظة الإستراتيجية لدى المؤسسات الجزائرية وغيرها من المؤسسات تلعب دورا هاما في بقاء المؤسسة وازدهارها الأمر الذي يلزم هذه الأخيرة بتخصيص ميزانية معينة للنهوض بهذا الجانب بالإضافة إلى تخصيص دورات تكوينية للقائمين بهذا الدور والاستعانة بخبراء في مجال اليقظة لتقييم وتثمين المعلومات المُتوصل إليها، وبهذا يكون الرجل المناسب في المكان المناسب.

الإحالات والهوامش:

[1] - Josée Audet, « La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, 13-14-15 juin 2001, P4.

[2] - Michel cartier, la veille intégrée comment gérer le changement grâce au stratégies d'innovation, 2003, P28.

[3]– قوجيل نور العابدين، دور اليقظة في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغيس، أم البواقي، مذكرة ماجستير، تخصص الإعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، جامعة عنابة، 2011 /2012، ص27.

[4]- بوقلقال الهادي، "اليقظة الإستراتيجية ونظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية " الملتقى الدولي الثاني، جامعة برج باجي مختار، عنابة، 30/29 أفريل 2014، ص104.

[5]– بومدين يوسف، "آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص17.

[6]- Martinet B. et autres, les veille technologique concurrentielle et commerciale, édd organisation, Paris, P30.

[7]- eteyron, Emmanuel, la vielle stratégique, édition économica, Paris 1998, P, 157.

[8]- علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومة والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص10.

[9]– إ. و. حداد ، قاموس المصطلحات المعلوماتية فرنسي، إنجليزي، عربي، مكتبة لبنان 1988، ص144.

[10]– فاروق مصطفى ، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الرتب الجامعية، لبنان 1993، ص61.

[11]– يحيى مصطفى الحلمي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998، ص74.

[12]– محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات، المفاهيم والتكنولوجيا، جامعة الأزهر، 1987، ص60.

[13]– علي الشرقاوي، العملية الإدارية–وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص،ص128، 129.

[14]– حسين موسليم، أنواع البرمجة الخطية بالأهداف المبهمة في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013/2012، ص2.

[15]– نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، طبعة 3، 1996، ص، ص 10،4.

[16]- بونطة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري–دراسة ميدانية في مصنع صيدال، فرع فرمال بمدينة عنابة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص125.

[17]– بونطة فريد، نفس المرجع السابق، ص،ص 124، 125.

[18]- Charles A, Galpher,quantitative methods for business decision, standard. Ed 1980, P120

[19]– علوط فتيحة، اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات للمنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع، جوان 2018، ص205.

[20]– الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات ففي اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2012/2011، ص92.

[21]– بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016، ص276.

[22]– محمود عبد الفتاح باغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مؤسسة زهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 1993، ص175.

نظام اليقظة الإستراتيجية في مجموعة رونو للسيارات

1- بزقراري عبلة، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
2- قطاف فيروز، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
3- بركان دليلة، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

ملخص:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية من الآليات الأكثر فعالية في التعامل مع عدم التأكد والتغير البيئي من خلال المراقبة المستمرة لهذا المحيط، وجمع المعلومات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها، وتخزينها ونشرها لاستعمالها أو توظيفها لتطوير مسارها الاستراتيجي، والمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة، وتتعلق هذه المعلومات عادة بعناصر البيئة التي تنشط فيها المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية.

لهذا نتعرف في هذه المداخلة على نظام اليقظة الإستراتيجية من حيث المفهوم والأهمية، وأنواع اليقظة، ثم التركيز على تجربة مؤسسة رونو لتصنيع للسيارات التي تعتبر رائدة في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، قطاع السيارات، مؤسسة رونو للسيارات.

Résumé:

La veille stratégique est considérée comme l'une des mécanismes les plus efficaces pour faire face à l'incertitude et au changement environnemental, grâce à la surveillance en continu de cet environnement, la collecte, la classification, le traitement et l'analyse des informations ensuite la stockée et l'émettre ou la placée pour la développée dans sa trajectoire stratégique, et aide à la prise des décisions appropriées, et ces informations sont relatives généralement aux éléments de l'environnement dont l'entreprise est active, qu'elle que soit interne ou externe.

C'est pourquoi, dans cette étude, nous abordons le système de la veille stratégique en termes de concept et d'importance, et les types de la veille, puis nous nous focalisons sur l'expérience du constructeur automobile Renault, dans ce domaine.

Mots clés: La veille stratégique, Secteur automobile, Renault Motors Corporation.

مقدمة:

لقد أصبحت المعلومات سلاحا إستراتيجيا يدعم بقاء المؤسسات واستمراريتها في السوق، فالسرعة، المرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية، كما أصبحت

قدرة متخذي القرار على الوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة تعتبر الحد الفاصل الذي يفصل بين بقاء المؤسسة أو زوالها.

وباعتبار أن المؤسسة تعيش في بيئة سريعة التغير ولها منافسة حادة، لذا يجب عليها تتبع وترصد كل ما يحدث حولها سواء على المستوى التكنولوجي أو التسويقي، أو الاجتماعي أو السياسي، وذلك من خلال التوليف بين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم معرفتها بأنواعها وحماية إرثها المعرفي وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم، وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة من السوق، لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها بواسطة اليقظة الإستراتيجية هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها.

لقد أصبح في الوقت الراهن اعتماد المؤسسة على اليقظة الإستراتيجية أمرا ملزما وحيويا، باعتبار هذه الأخيرة أداة رئيسية تترجم قدرتها على توقع ورصد تغيرات محيطها، فهي تمكن المؤسسة من استغلال فرص محيطها وتجنب التهديدات فيه.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هي تجربة مجموعة رونو للسيارات فيما يتعلق باليقظة الإستراتيجية؟

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية نقسمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي تجربة مجموعة رونو للسيارات فيما يتعلق باليقظة التجارية؟
- ما هي تجربة مجموعة رونو للسيارات فيما يتعلق باليقظة التنافسية؟
- ما هي تجربة مجموعة رونو للسيارات فيما يتعلق باليقظة التكنولوجية؟
- ما هي تجربة مجموعة رونو للسيارات فيما يتعلق باليقظة البيئية؟

1. الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية:

إن المؤسسات في حاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى إلى أنجع الطرق لمعرفة ما يجري في بيئتها، وعن أفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها ومن ثمة تدعيم ميزتها التنافسية، وهذا ما يبرر وضع نظام لليقظة الإستراتيجية بهدف رصد كل ما يتعلق بشأن المنافسين والتكنولوجيا والسوق والعوامل الأخرى للبيئة.

1.1 تعريف اليقظة الإستراتيجية:

لقد تعددت تعريفات اليقظة الإستراتيجية وتنوعت من طرف الباحثين والمختصين، ونذكر بعضها فيما يلي:

تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها "عملية متواصلة لتسيير المعلومات ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطويرية للمؤسسة وضمان البقاء"، كما تعرف بأنها "عملية إعلامية بواسطتها تكتشف المؤسسة وتعالج إشارات التحذير من الأحداث التي يمكن أن تؤثر على الاستدامة".[1]

يرى الباحث (Jakobiak, 1989) بأن اليقظة الإستراتيجية هي رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة والمنتقاة والمعالجة، وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية"، كما عرف الباحث (Lesca.H, 1994) اليقظة الإستراتيجية بأنها "رادار المؤسسة، فهي عنصر رئيسي لذكاء المؤسسة، فمن خلال اليقظة الإستراتيجية يمكن رسم مسار للمعلومات يسمح للمؤسسة بالاستماع المسبق لمحيطها الاجتماعي، والاقتصادي، والتكنولوجي بهدف رصد الفرص والتقليل من المخاطر المرتبطة بحالة اللايقين".[2]

كما تعرف بأنها "تنظيم رسمي تعتمده المؤسسة عن قصد يتضمن إدارة البحث عن المعلومات وجمعها ومعالجتها وبثها واستغلالها من أجل إبقائها في حالة حذر ومراقبة مستمرة للمحيط الذي تنشط فيها، كما بين الباحث (Rubih, 2003) بأن اليقظة الإستراتيجية "هي السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة، لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها، وتتضمن تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية".[3]

2.1 أهمية اليقظة الإستراتيجية:

إن اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:[4]

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتوج، وجودته، والتخفيض من تكلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، والتهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

3.1 أنواع اليقظة الإستراتيجية:

اختلفت أنواع اليقظة بين الباحثين، ولكن هناك أربعة أنواع تطرق لها الكثير من الباحثين تتمثل فيما يلي:

أ- اليقظة التنافسية: وتهتم على وجه الخصوص بالمنافسين الحاليين والمحتملين، ومعرفة تحركاتهم، استراتيجياتهم وتطلعاتهم، فاليقظة التنافسية تتمثل في الاستماع المستمر لما يجري من تغيرات في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين، فالمؤسسة تبحث دوما عن معرفة القدرات التقنية والتسويقية والتسييرية للمنافسين المباشرين، كما تبحث عن إمكانيات واحتمالات دخول منافسين جدد للصناعة، ويمكن تعريف اليقظة التنافسية بأنها "ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحصر منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية (عدد، علامات، استثمارات، مشاريع جارية)"، أو يمكن تعريفها بأنها "تلك اليقظة التي تتعلق بالمنافسين الحقيقيين والمحتملين فهي تسمح بتقييم المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) وتقود المؤسسة إلى وضع الاستراتيجيات التجارية الأكثر فاعلية".[5]

إن تطبيق اليقظة التنافسية يتضمن طرح عدة أسئلة يمكن أن تكون على النحو التالي:[6]

- ما هو سوق المؤسسة؟
- من هم منافسوها؟
- ما هي المنتجات الجديدة التي ظهرت في السوق؟ وهل أداء هذه المنتجات جيد؟
- ما هي آفاق وقدرة المنافسين على النمو في السوق؟
- ما هي نقاط القوة والضعف لهؤلاء المنافسين؟
- ما هي القدرة الاستباقية للمؤسسة في مواجهة المنافسين؟

ب- اليقظة التكنولوجية: يختص هذا النوع بالتغيرات التكنولوجية في محيط المؤسسة وبيئتها التنافسية، وتزداد أهمية اليقظة التكنولوجية للمؤسسة إذا كانت تنشط مثلا في الصناعات التي تتميز بتغيرات سريعة في المنتجات، طرق الإنتاج وكذا وسائل الإنتاج.[7]

وتعرف اليقظة التكنولوجية بأنها "ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، والتكنولوجي، والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير".[8]

إن اليقظة التكنولوجية تهتم بالاكتشافات العلمية وتطور الأدوات التقنية التي لها علاقة تأثير في إستراتيجية المؤسسة، إذ تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية فهي تهتم بتأثير التطورات التكنولوجية على إستراتيجية المؤسسة، وعلى التحركات الإستراتيجية للمنافسين، وهذا النوع من اليقظة مكرس بصفة أساسية على تطور التكنولوجيات والتقنيات أي الاكتشافات العلمية والإبداعات التكنولوجية، كما تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة في كشف المستجدات في مجال التقنية والتكنولوجيا، ويكون هذا التقصي بصفة مستمرة ونظامية للمحيط التكنولوجي للتوقع المسبق بالانتاجات التكنولوجية الجديدة، فهذه اليقظة النشطة

والمستهدفة للمحيط من أجل الرصد الفوري للتكنولوجيات الناشئة والتي قد تكون الرائدة مستقبلا، تساهم في الاطلاع على المستجدات المفيدة لمواجهة المنافسة الدولية للمؤسسة.[9]

ت- اليقظة التجارية:

يعرفها الباحث (Porter, 1985) بأنها "ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن، والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نمو السوق، فاليقظة التجارية تخص النظام التسويقي، أي تهتم بالعلاقات التجارية وبالطرق والكيفيات التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين"، في حين تعرف أيضا بأنها "تخص جمع المعلومات في ميدان المنتجات الجديدة، اكتشاف العمليات المستقبلية، سياسة أسعار المنافسين، تنظيم قوة البيع، بالإضافة إلى تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على توفير الاحتياجات التي تطلبها المؤسسة بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب.[10]

وعليه يمكن تعريف اليقظة التجارية بأنها "عملية البحث والمعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة من خلال معرفة حاجات ورغبات وسلوكيات المستهلكين الحاليين والمستقبليين قصد كسب رضاهم، بالإضافة إلى معرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وتقييم قدراتهم التفاوضية عند اختيار المورد الذي يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة.[11]

ث- اليقظة البيئية: هناك من يطلق عليها اليقظة المحيطية أو اليقظة الشاملة، والتي تهتم بمراقبة التطورات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والديمغرافية، والتي تؤثر بشكل أو بآخر في نشاط المؤسسة.

وتعني اليقظة البيئية بأنها "إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع، والتي يمكن أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر على علاقتها بالمحيط، فهي لذلك أيضا سميت باليقظة الاجتماعية، كونها تتمثل في مراقبة التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية، ومنها تطور النمو الديمغرافي، عادات الاستهلاك، التجمعات السكانية، وتغيرات الأنماط الاستهلاكية.[12]

2. اليقظة الإستراتيجية في مجموعة رونو للسيارات:

1.2 تعريف مجموعة رونو للسيارات:

تعتبر رونو (Renault) من العلامات الفرنسية الرائدة في أوروبا والعالم فيما يتعلق بالسيارات السياحية والنفعية، حيث تم إنشاء المؤسسة سنة 1898 من طرف الأخوة رونو وكان أشهرهم لويس رونو.

بعد خوصصة المؤسسة العائلية سنة 1996 أصبحت جزءا من مجموعة رونو (Groupe Renault) التي تضم الشركات التالية:[13]

– الشركة المساهمة رونو (Renault S.A.S) بفروعها المختلفة: رونو للسيارات السياحية والنفعية؛ رونو للسيارات الرياضية والفورميلا 1 من خلال شركة (Alpine) التي تملكها رونو وتوقفت عن الإنتاج سنة 1995 ثم عادت من جديد سنة 2012 بنماذج جديدة؛

– شركة داسيا: التي أصبحت رونو مساهما رئيسيا فبها بعد شرائها 51% من رأسمالها سنة 1999، وأصبحت تملكها سنة 2015 بنسبة 99,4 %؛

– شركة رونو سامسونغ موتورز (Renault Samsung Motors): والتي كانت باسم سامسونغ للمحركات في كوريا وقامت رونو بالاستحواذ على 70 % من رأسمالها سنة 2000 وأصبحت النسبة 80 % سنة 2015، هذه الشركة التي تنتج وتسوق السيارات تحت هذه العلامة في كوريا الجنوبية، وتتكون تشكيلتها من ستة سيارات تغطي الشرائح المتوسطة والعليا، وكذلك السيارات الرياضية متعددة المنافع (Sport Utility Vehicles).

– التحالف مع الشركة اليابانية نيسان (Nissan) سنة 1999 سمح للمؤسستين بالمحافظة على هويتهما الخاصة مع مواجهة المجموعات الأخرى المنتجة للسيارات عالميا، حيث تمتلك رونو 43 % من رأسمال شركة نيسان سنة 2015، وتحتل مجموعة رونو– نيسان المركز الثالث عالميا كأكبر مجموعة لإنتاج السيارات.

– الشركة المصنعة أفتوفاز (AVTOVAZ): حيث استحوذت رونو سنة 2008 على حصة 25 % من شركة أفتوفاز الرائدة في السوق الروسية مع العلامة التجارية لادا (Lada)، حيث وقّع تحالف رونو–نيسان عام 2008 شراكة إستراتيجية مع شركة أفتوفاز (AVTOVAZ) بهدف الوصول إلى 40 % من الحصة السوقية المشتركة في عام 2016، حيث قام الشركاء بتجهيز أربعة مصانع في روسيا هي: (Togliatti, Moscou, Saint Pétersbourg, Izhevsk).

– شركة السيارات رونو دونغ فنغ (DRAC: Dongfeng Renault Automotive Company): التي تم انشائها سنة 2013 من خلال التوقيع على مشروع مشترك: بين شركة رونو والشركة المصنعة الصينية دونغ فنغ واحد من عمالقة صناعة السيارات الثلاثة في الصين، وهذا المشروع المشترك مملوك بالتساوي بين الشريكين (50/50)، ويسمح أيضا هذا التوقيع بإنشاء مصنع في ووهان بدأ الإنتاج سنة 2016 بطاقة أولية تبلغ 150 000 سيارة سنويان مما سهل توطين رونو في الصين.

– امتداد التحالف إلى (Renault- Nissan-Mitsubishi) في 2016 لأن نيسان المملوكة لرونو بنسبة 43,4 %، استحوذت على 34 % من رأس مال شركة ميتسوبيشي موتورز (Mitsubishi Motors) وبذلك أصبحت المساهم الرئيسي فيها.

تقوم مجموعة رونو بتصميم وتطوير وتصنيع وبيع السيارات في أكثر من 134 دولة في العالم تحت خمس علامات هي: رونو (Renault)، داسيا (Dacia)، ألبين (Alpine)، رونو سامسونغ (RSM)، لادا (Lada)، يرأسها حاليا جون دومينيك سينار (Jean-Dominique Senard)، وبلغ عدد العاملين بها خلال سنة 2019 حوالي 179.565 موظفًا في كل أنحاء العالم.[14]

بلغت المبيعات الإجمالية لمجموعــة رونو 3 753 723 سيارة سنة 2019، ورقم أعمــال إجمالي قدر بـ 55 537 مليون أورو، ويحتل تحالف رونو–نيسان–ميتسوبيشي المركز الثالث عالميا بمبيعات قدرت بـ 10,18 مليون سيارة بعد كل من فولسفاجن وتويوتا[15]، والجدول الموالي يبين مبيعات مجموعة رونو حسب المناطق في العالم لسنة 2019:

جدول رقم 01: حجم مبيعات مجموعة رونو حسب المناطق (بالوحدة) لسنة 2018– 2019

المنطقة	مبيعات 2018	مبيعات 2019
أوروبا	1 920 751	1 945 821
أفريقيا، الشرق الأوسط والهند	561 860	453 223
أوراسيا (دول الاتحاد السوفييتي السابق وآسيا الوسطى)	747 729	750 571
أمريكا	437 081	424 537
الصين	216 852	179 571
المجموع	**3 884 273**	**3 753 723**

Source : Groupe Renault, **Document de référence 2019**, p.27

من خلال الجدول السابق يتضح بأن دول أوروبا تبقى السوق الرئيسي لمجموعة رونو، والجدول الموالي يبين لنا أكثر تفصيلا الأسواق الرئيسية للمجموعة فيما يتعلق بالسيارات السياحية والنفعية:

جدول رقم 02: الأسواق الرئيسية لمجموعة رونو في العالم لسنة 2019

الدول	حجم المبيعات	الحصة السوقية %
فرنسا	698 723	25,9
روسيا	508 647	29,0
ألمانيا	247 155	6,3
البرازيل	239 174	9,0
ايطاليا	220 403	10,5
اسبانيا	183 264	12,4
الصين	179 494	0,7
المملكة المتحدة	109 952	4,1
بلجيكا + لوكسمبورغ	90 989	13,1

الهند	88 869	2,5
كوريا الجنوبية	86 859	5,0
تركيا	85 055	17,8
رومانيا	72 165	37,6
المغرب	70 281	42,4

Source : Groupe Renault, **Document de référence 2019**, p.30

يظهر من الجدول بأن العلامة رونو تحتل مكانا بارزا في السوق الفرنسية من خلال حصة سوقية تقدر بـ % 25,9 ، ثم روسيا التي بلغ حجم المبيعات بها حوالي 647 508 وحدة بحصة سوقية تقدر بـ 29 % .

أما بالنسبة لأفضل أنواع السيارات السياحية مبيعا في العالم لمجموعة رونو في سنة 2019، كانت كليو (Clio) التي حققت 759 404 وحدة، ثم نوع ميغان سينيك (Megane Scenic) التي حققت 352 248 وحدة، ثم سيارة كابتور (Captur) التي حققت 332 239 وحدة، ثم سيارة كويد (KWID) التي حققت 989 183 وحدة، ثم نوع ساندیرو (Sandero) التي حققت 356 135 وحدة.

2.2 اليقظة التجارية في مجموعة رونو للسيارات:

حيث حققت رونو تقدمًا كبيرًا وتوسعا في أسواقها لتصل إلى أكثر من 134 دولة في العالم، حيث غيرت الشركة أبعادها لأنها أصبحت اليوم شركة عملاقة في صناعة السيارات تبيع سياراتها في أغلب دول العالم، مما أدى إلى نمو الشركة وتوسعها إلى أسواق جديدة، هذا التطور هو نتيجة اقتناصها للفرص التسويقية التي تمكنت من اغتنامها رونو من خلال ما يلي:

– التحالف بين رونو–نيسان هو تعاون عابر للحدود بين أكبر المصنعين في مجال صناعة السيارات، في عام 2015، تم بيع 8,5 مليون سيارة عن طريق تحالف رونو–نيسان في ما يقرب من 200 دولة في العالم، أي ما يعادل أكثر من سيارة واحدة من 10 تباع في جميع أنحاء العالم، هدفهم الوصول إلى 10 مليون سيارة مباعة في عام 2018، أيضا تحالف رونو–نيسان هو الرابع في مصنعي السيارات عالميا، وتمتلك رونو حاليا 43,4 % من رأسمال نيسان، في حين تمتلك نيسان 15 % من رأسمال رونو، وهذه المساهمة المتقاطعة تضمن لكلا الشريكين المصالح المشتركة، وتشجعهم على تبني استراتيجيات "فائز – فائز" لكل منهما.

ثم قامت رونو بعد ذلك سنة 2013 بتمديد التعاون الاستراتيجي القائم بالفعل بين نيسان وميتسوبيشي موتورز (Mitsubishi Motors) لتحالف رونو–نيسان في نوفمبر عام 2013، ويهدف إلى توسيع التغطية الجغرافية للسيارات للشركاء الثلاثة، واستغلال الطاقة الإنتاجية لمصانعهم، بما في ذلك سوق أمريكا الشمالية، وهناك مشاريع أخرى بشأن تقاسم إنتاج وتسويق السيارات الصغيرة.

– لقد مكّن استحواذ نيسان على ميتسوبيشي موتورز من توسيع التحالف مما زاد من فرص توسع شركة رونو، حيث جمعت الشركات المصنعة الثلاث حجم مبيعات يزيد عن 10,76 مليون وحدة في عام 2018.

– كما قامت مؤسسة رونو بالاستحواذ على 70,1 % من رأسمال سامسونغ موتورز سنة 2000 وقامت بإنشاء مؤسسة رونو سامسونغ موتورز (RSM: Renault Samsung Motors)، التي تنتج وتسوق السيارات تحت هذه العلامة في كوريا الجنوبية، ما أتاح لها الدخول بقوة على هذه السوق الآسيوية ولكل الدول المجاورة لها.

– كما قامت مؤسسة رونو بالاستحواذ على حصة 25 % من الشركة المصنعة أفتوفاز (AVTOVAZ) الرائدة في السوق الروسية مع العلامة التجارية لادا (Lada)، حيث وقّع تحالف رونو–نيسان عام 2008 شراكة إستراتيجية مع شركة أفتوفاز (AVTOVAZ) بهدف الوصول إلى 40 % من الحصة السوقية المشتركة في عام 2016، حيث قام الشركاء بتجهيز أربعة مصانع في روسيا هي: (Togliatti, Moscou, Saint Pétersbourg, Izhevsk)، ومن خلال هذه الشراكة توسعت رونو لتصل إلى السوق الروسية.

– من خلال شركة السيارات رونو دونغ فنغ (DRAC: Dongfeng Renault Automotive Company)، الذي تم من خلال مشروع مشترك سنة 2013 بين شركة رونو والشركة المصنعة الصينية دونغ فنغ واحد من عمالقة صناعة السيارات في الصين والمملوك بالتساوي بين الشريكين (50/50)، أدى إلى فتح السوق الصيني كأكبر فرصة للتوسع لمؤسسة رونو.

بالنسبة **لشبكة الموزعين** فقد حاولت رونو دائما توسيعها، حيث توزع مجموعة رونو سيارات علامتها التجارية من خلال شبكة توزيع أساسية وثانوية: حيث ترتبط شبكة التوزيع الأساسية تعاقديًا بشركة رونو من خلال عقد امتياز (أو وكيل أو مصلح معتمد حسب الدولة) وتشمل: شركات توزيع مستقلة عن مجموعة رونو؛ أو شركات توزيع تابعة لرونو من خلال مجموعة رونو للتوزيع (RRG) أو الفروعن وبلغ عدد الموزعين عبر العالم لمجموعة رونو حوالي 076 15 موزع، والجدول الموالي يبين شبكة توزيع رونو:

جدول رقم 03: شبكة توزيع رونو عبر العالم لسنة 2019

عدد مراكز التوزيع عبر العالم	رونو Renault	داسيا Dacia	ألبين Alpine	رونو سامسونغ RSM	لادا Lada
شبكة التوزيع الأساسية	4871	2838	81	665 في كوريا	594
شبكة التوزيع الثانوية	6026	–	–	–	–
المجموع	10 898				

43**Source :** Groupe Renault, **Document de référence 2019**, p.

تجمع شبكة التوزيع الثانوية شركات توزيع مستقلة عن مجموعة رونو ولكنها مرتبطة تعاقديًا بشبكة التوزيع الأساسية من خلال عقد وكيل في أغلب الأحيان (أو عقد توزيع أو إصلاح معتمد)، هذه الشبكة الثانوية بشكل

عام مواقع أصغر يتمثل دورها في إكمال التغطية الجغرافية لمناطق تجمع شبكات رونو الأساسية، وتهدف رونو إلى تطوير شبكات توزيعها من خلال التركيز أكثر على إرضاء زبائنها، وتمييز علامتها التجارية، وتكييف الشبكة مع تسويق السيارات الجديدة، خاصة بالنسبة لمجموعة السيارات الكهربائية من أجل توفير جميع الخدمات المتعلقة بهذا النوع من السيارات.

وفي نفس الوقت، قامت شركة رونو بتكييف شبكة التوزيع عن طريق رقمنة خدمات ما بعد البيع، وتطبيق أشكال جديدة مثل المتاجر الالكترونية (متجر Renault EV-Shop) والتجارة الالكترونية.

3.2 اليقظة التنافسية لمجموعة رونو للسيارات:

هناك منافسة حادة في قطاع السيارات بين المؤسسات المنتجة، والتي تسعى بكل الوسائل المحافظة على صدارتها وسيطرتها على الأسواق، حيث مازالت خلال سنة 2019 شركة تويوتا الأولى في الترتيب العالمي فيما يتعلق بإنتاج السيارات، حيث قامت ببيع ما مجموعه (10,74 مليون سيارة)، تليها شركة فولكس فاجن بـ (10,71 مليون سيارة)، ثم المصنع الأمريكي جنرال موتورز بحوالي (7,72 مليون)، ثم نجد كل من: شركة فورد (5,39 مليون)، شركة نيسان (5,18 مليون)، هوندا (5,17 مليون)، هيونداي (4,84 مليون)، فيات كريسلر (4,42 مليون)، رونو (3,75 مليون)، بيجو سيتروان (3,48 مليون)[16].

إن لجوء مؤسسة رونو للشراكة مع نيسان وميتسوبيشي، وأيضا المجموعة الصينية دونغ فنغ (Dongfeng Company) فتحت لها فرصا تنافسية كبيرة للمجموعة، حيث استفادت من تمويل للمجموعة ساهم في زيادة قدرتها المالية، وأيضا ساهم في تنمية حصتها في السوق الآسيوية، وهو سوق أساسي وواعد في المستقبل.

إن تعزيز الشراكة الإستراتيجية مع الشريك الصيني سمح للمجموعة بمتابعة نموها وتوسعها في الصين، حيث قدر حجم مبيعات رونو في الصين سنة 2019 حوالي 571 179 وحدة مقارنة بسنة 2018 بحوالي 852 216 وحدة، ولكن حصتها السوقية قليلة جدا مقارنة بالمنافسين الكبار.

إن التحالف الاستراتيجي مع مجموعة أفتوفاز (AVTOVAZ) الرائدة في السوق الروسية، ساهم في تنمية حصة رونو في السوق الروسية والتي بلغت 29 %، حيث قدر حجم مبيعات رونو في روسيا سنة 2019 حوالي 647 508 وحدة، وهو تطور ملحوظ مقارنة بالمنافسين الآخرين.

4.2 اليقظة التكنولوجية لمجموعة رونو للسيارات:

من بداية إنشاء مؤسسة رونو كانت دائما تسعى إلى الابتكار الدائم في منتجاتها، وتقدم نماذج جديدة ومميزة للسوق، حيث قام مجمع رونو سنة 1998 بإنشاء مركز تصميم رونو تكنو–سنتر (Renault

TechnoCentre) في فرنسا، الذي يعتبر مركز بحث وتطوير أين يصمم فيه السيارات المستقبلية للمجمع، النشاط الأساسي لهذا المصنع هو تصميم وتطوير جميع أنواع ونماذج مجمع رونو (رونو، داسيا، سامسونغ موتورز)، ويتواجد ببلدية: قويانكور (Guyancourt) 30 كم جنوب غرب باريس، ويشغل 9903 عامل (حسب إحصائيات 2014) من 61 جنسية مختلفة، ومن أهم وظائفه هو مركز إنجاز نماذج السيارات، وفي هذا المكان أيضا يأتي مختلف التقنيين التابعين لمصانع مجمع رونو لاكتشاف سيارة المستقبل ويتمرنون على إجراءات التصنيع لهذه النماذج، وليضمنوا الجودة وإعطاء إشارة انطلاق التصنيع.

لقد أصبحت 90% من عمليات التصميم والتطوير تتم وفق المحاكاة الرقمية (La Simulation numérique)، ومن خلالها يمكن الحصول على نتائج واقعية، تستطيع أن تتحصل في أقل وقت ممكن على إسقاط حقيقي لنموذج الدراسة وبسرعة حساب نتائج التغيرات.

بالإضافة إلى مركز تكنوسنتر الموجود في فرنسا (Technocentre à Guyancourt) وهو المركز الرئيسي، هناك خمس مراكز تصميم أخرى لمجموعة رونو موزعة حول العالم وهي: مركز تصميم في ساو باولو البرازيلية (Renault Design América Latina)، ومركز تصميم في مومباي بالهند (Renault Design India)، ومركز تصميم في بوخاريست برومانيا (Renault Design Central Europe à Bucarest)، ومركز تصميم في سيول في كوريا الجنوبية (Renault Samsung Design Kihueng).

لقد تزايدت الميزانية المخصصة للبحث والتطوير من طرف مجمع رونو بشكل مستمر، حيث بلغت نفقات رونو للبحث والتطوير سنة 2019 حوالي 3176 مليون أورو وهو ما يمثل نسبة 5,7 % من رقم أعمال المجموعة، كما أن عدد الموظفين في قطاع البحث والتطوير في رونو بلغ 23 586 عامل ، كما سجلت لنفس السنة 1040 براءة اختراع بما فيها تحالفها مع نيسان[17].

إن المعطيات السابقة تدل على الرصد الدائم للمؤسسة لمحيطها التكنولوجي والتطوير المستمر لسياراتها وتقديم خصائص جديدة فيها، لأن صناعة السيارات تشهد ثورة كبيرة في المجال التكنولوجي وستكون سيارة المستقبل تتميز بأنها:

- كهربائية: حيث طرحت رونو نموذج للسيارة الكهربائية وهو (Renault ZOE) سنة 2012، ثم عدة نماذج مطورة له، ثم نموذج (MORPHOZ) سنة 2020.
- ذاتية القيادة.
- ذكية ومتصلة أي يمكن التحكم فيها من خلال الهواتف الذكية.

وهذا يعني قيام مؤسسة رونو بتطوير التكنولوجيا، وإيجاد شراكات مع مؤسسات أخرى، حيث كان الهدف من تحالف رونو–نيسان وشركة دايملر آجي (Daimler AG) التي تعتبر من مصنعي السيارات الأولى الراقية عالميا

تحت العلامة مرسيدس بنز (Mercedes-Benz)، هو تطوير بنية مشتركة جديدة للجيل الجديد للسيارات الذكية، وبيع محركات الديزل والبنزين ذات الاستهلاك المنخفض.

كما كان من أهداف تحالف رونو– نيسان وميتسوبيشي موتورز (Renault- Nissan-Mitsubishi) تبادل تكنولوجيا السيارات الكهربائية وقاعدة أحدث جيل من المنصات (les plateformes de dernière génération).

5.2 اليقظة البيئية لمجموعة رونو للسيارات:

من خلال سياستها البيئية، تعمل مجموعة رونو على حماية التنوع البيولوجي وتعزيزه واستعادته، حيث تتماشى مساهمتها في الحفاظ على رأس المال البيئي مع ركائز سياستها البيئية التي تهدف إلى تقليل التأثير البيئي للسيارات من جيل إلى جيل على مدار دورة حياتها، حيث أن تصنيع سيارة يتطلب كميات هائلة من الماء والطاقة، كما أنه يولد كمية كبيرة من النفايات، وكذلك الانبعاثات أثناء الاستخدام، لهذا أصبح المصنعين في قطاع السيارات يسعون لتقليل الأثر البيئي لعملية الإنتاج.

إن خطة مجموعة رونو الإستراتيجية مبنية على رؤية "ضمان التنقل المستدام للجميع الآن وفي المستقبل"، تماشياً مع هذه الخطة يتم دعم نهج المسؤولية الاجتماعية للمجموعة من قبل إداراتها المختلفة، ولاسيما من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات والتخطيط لبيئة الموارد البشرية والأخلاقيات ونظافة وسلامة بيئة العمل.

لقد التزمت المجموعة منذ سنوات عديدة بحماية البيئة من خلال نشر سياسة وأهداف للحد من انبعاثات الكربون كتحدي أساسي للسيارات الكهربائية والاقتصاد الدائري والأنواع الجديدة للنقل، إن سياسة السلامة على الطرق هي أيضًا في صميم إستراتيجية التنقل المستدام للمجموعة.

لقد أصبحت مجموعة رونو من خلال إستراتيجيتها الابتكارية فاعلا رئيسيا في سوق السيارات الكهربائية الصديقة للبيئة مع مكانة رائدة في العديد من البلدان، حيث وصلت المجموعة إلى مرحلة النضج الفني والتجاري في هذا القطاع، وقد زادت مبيعاتها في سنة 2019 من السيارات الكهربائية بنسبة 23% مقارنة بالسنة السابقة لها، وتعتبر السيارة الكهربائية (Renault ZOE) من أكثر السيارات الكهربائية مبيعا في فرنسا خلال سنة 2019، حيث تظهر الأرقام أن رينو زوي احتلت المرتبة الثانية في السوق الأوروبية في عام 2019، واحتلت المرتبة الثامنة عالميا، والجدول الموالي يبين مبيعات المجموعة من السيارات الكهربائية:

جدول رقم 04: مبيعات مجموعة رونو من السيارات الكهربائية سنة 2019

نوع السيارة	حجم المبيعات
ZOE	48 269
KANGOO Z.E	10 349

2 658	K-ZE
875	SM3 Z.E
296	MASTER Z.E
0	FLUENCE Z.E
62 447	**المجموع**

Source : Groupe Renault, **Document de référence 2019**, p.37.

بالنسبة لانبعاثات ثاني أكسيد الكربون فقد احتفظت شركة (Toyota) بالمركز الأول مع أدنى متوسط للانبعاثات حسب الترتيب الذي نشرته (Jato Dynamics) في عام 2018، بمعدل (99,9 غ/ كم)، فهي واحدة من خمس علامات تجارية شهدت تحسنًا في متوسطها على مدار العام.

في الترتيب الثاني والثالث نجد شركتي بيجو (107,7 جم/ كم) وستروين (107,9 غ/ كم) رغم انخفاض في متوسطها مقارنة بالسنة السابقة، في المركز الرابع نجد شركة رونو بمعدل (109,1 غ/ كم) والذي عرف أيضا انخفاض في متوسطها مقارنة بالسنة السابقة، بزيادة (+ 2,5غ/ كم).[18]

الخاتمة:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمثلت في عرض نظام اليقظة الإستراتيجية في مجموعة رونو للسيارات توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- تطبق مجموعة رونو اليقظة التجارية من خلال استغلالها للفرص في محيطها لتوسيع أسواقها، حيث من خلال الشراكة مع نيسان وميتسوبيشي هدفت إلى توسيع التغطية الجغرافية للسيارات للشركاء الثلاثة واستغلال الطاقة الإنتاجية لمصانعهم بما في ذلك سوق أمريكا الشمالية؛ أيضا من خلال إنشائها مؤسسة رونو سامسونغ موتورز (RSM: Renault Samsung Motors) التي تنتج وتسوق السيارات تحت هذه العلامة في كوريا الجنوبية، أتاح لها الدخول بقوة إلى هذه السوق الآسيوية ولكل الدول المجاورة لها؛ ثم من خلال مساهمتها في الشركة المصنعة أفتوفاز (AVTOVAZ) الرائدة في السوق الروسية مع العلامة التجارية لادا (Lada) سعت الدخول للسوق الروسية بقوة لزيادة حصتها السوقية؛ وأيضا من خلال المشروع المشترك رونو دونغ فنغ (DRAC: Dongfeng Renault Automotive Company) أدى إلى فتح السوق الصيني كأكبر فرصة للتوسع لمؤسسة رونو في أكبر سوق في العالم؛ كما تمتلك مجموعة رونو شبكة توزيع كبيرة عبر العالم حيث بلغ عدد الموزعين لمجموعة رونو حوالي 15 076 موزع سنة 2019.
- تطبق مجموعة رونو اليقظة التنافسية نظرا للمنافسة الحادة في قطاع السيارات بين المؤسسات المنتجة، والتي تسعى بكل الوسائل المحافظة على صدارتها وسيطرتها على الأسواق وتحتل مجموعة رونو المركز التاسع عالميا من حيث مبيعات السيارات، ويحتل تحالف رونو–نيسان–ميتسوبيشي المركز الثالث عالميا بمبيعات

قدرت بـ 10,18 مليون سيارة؛ كما أن الشراكة الإستراتيجية مع الشريك الصيني والروسي ساهم في تنمية حصة رونو في السوق الصينية والروسية وهو تطور ملحوظ مقارنة بالمنافسين الآخرين.

- تطبق مجموعة رونو اليقظة التكنولوجية من خلال الرصد الدائم لمحيطها التكنولوجي حيث تزايدت الميزانية المخصصة للبحث والتطوير من طرف المجموعة بشكل مستمر لتبلغ نفقات رونو للبحث والتطوير سنة 2019 حوالي 3176 مليون أورو وهو ما يمثل نسبة 5,7 % من رقم أعمال المجموعة، كما قامت المجموعة بالتطوير المستمر لسياراتها وتقديم خصائص جديدة فيها، لأن صناعة السيارات تشهد ثورة كبيرة في المجال التكنولوجي، وقد قدمت مجموعة رونو نماذج جديدة سواء كهربائية، أو ذاتية القيادة أو ذكية يمكن التحكم فيها بواسطة الهواتف الذكية.

- تطبق مجموعة رونو اليقظة البيئية من خلال التزامها منذ سنوات عديدة بحماية البيئة من خلال نشر سياسة وأهداف للحد من انبعاثات الكربون كتحدي أساسي للسيارات الكهربائية الصديقة للبيئة والاقتصاد الدائري، حيث زادت مبيعاتها في سنة 2019 من السيارات الكهربائية بنسبة 23% مقارنة بالسنة السابقة لها، وتحتل المركز الرابع عالميا بالنسبة لانبعاثات ثاني أكسيد الكربون.

الإحالات والهوامش:

[1] عقون شراف، هبول محمد، **اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال –حالة الجزائر–**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الرابع، نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي –بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 17–18 مارس 2014، ص.03

[2] خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، **مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية–العدد الاقتصادي–، جامعة الجلفة، المجلد 12، العدد 35، جويلية 2018، ص.331.

[3] أريج سعيد خليل، **اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في جودة القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية في مجلس القضاء الأعلى (الدائرة المالية والإدارية)**، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 02، 2019، ص.04

[4] علاوي نصيرة، **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس**، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010–2011، ص.84.

[5] داودي الطيب، رحال سولاف، شين فيروز، **اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي الشلف ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 4–5 ديسمبر 2007، ص.11.

[6] Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (3 IE) : **la veille stratégique : les yeux et les oreilles de l'entreprise,** France, rapport décembre 2001, p.09.

[7] رملي حمزة، **دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد 02، 2014، ص.259.

[8] سحنون هبة، **دور اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسستي فرتيال وصيدال**، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، 2017/2016، ص.45.

[9] لمروس مريم، **أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة**، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 02، العدد 08، سبتمبر 2019، ص.70.

[10] أحمد بن خليفة، سامر زلاسي، **فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات بالوادي**، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 02، جوان 2018، ص.442.

[11] أبو بكر بوسالم، فرح الياس الهناني، **دور اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القدرات التسويقية: دراسة تحليلية على مؤسسة اتصالات الجزائر**، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت، المجلد 08، العدد 01، جوان 2017، ص.186.

[12] أريج سعيد خليل، تقي علي نجم، **تأثير اليقظة الإستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجماعة، العدد 59، 2019، ص.96.

[13] Site officielle de Renault, https://group.renault.com/passion/histoire/

[14] Groupe Renault, **Document de référence 2019**, p.10. www.groupe.renault.com

[15] Pascal Pennec, **Top 10 mondial des constructeurs automobiles en 2019**, Publié le 17 avr 2020**,** https://www.autoplus.fr/societe-economie/top-10-des-constructeurs-automobiles-dans-le-monde-en-2019-classement-233203

[16] Benoît Landré, **Les ventes des grands constructeurs automobiles dans le monde en 2019** , 17/02/2020 , https://pro.largus.fr/actualites/les-ventes-des-grands-constructeurs-automobiles-dans-le-monde-en-2019-10289395.html

[17] Groupe Renault, **Document de référence 2019**, p.78 www.groupe.renault.com

[18] Leslie Auzèmery, **Émissions de CO2 : le classement des marques automobiles,** 4 mars 2019 https://www.automobile-entreprise.com/Emissions-de-CO2-le-classement-des,7782

قائمة المراجع:

1- عقون شراف، هبول محمد، **اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال -حالة الجزائر-**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الرابع، نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي -بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 17-18 مارس 2014، ص.03

2- خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، **مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- العدد الاقتصادي-، جامعة الجلفة، المجلد 12، العدد 35، جويلية 2018، ص..331

3- أريج سعيد خليل، **اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في جودة القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية في مجلس القضاء الأعلى (الدائرة المالية والإدارية)**، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 02، 2019، ص.04

4- علاوي نصيرة، **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس**، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص.84.

5- داودي الطيب، رحال سولاف، شين فيروز، **اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي الشلف ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 4-5 ديسمبر 2007، ص.11.

6- Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (3 IE) : **la veille stratégique : les yeux et les oreilles de l'entreprise,** France, rapport décembre 2001, p.09.

7- رملي حمزة، **دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد 02، 2014، ص..259

8- سحنون هبة، **دور اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسستي فرتيال وصيدال**، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، 2017/2016، ص..45

9- لمروس مريم، **أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة**، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 02، العدد 08، سبتمبر 2019، ص..70

10- أحمد بن خليفة، سامر زلاسي، **فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات بالوادي**، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 02، جوان 2018، ص..442

11- أبو بكر بوسالم، فرح الياس الهناني، **دور اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القدرات التسويقية: دراسة تحليلية على مؤسسة اتصالات الجزائر**، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت، المجلد 08، العدد 01، جوان 2017، ص.186.

12- أريج سعيد خليل، تقي علي نجم، **تأثير اليقظة الإستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجماعة، العدد 59، 2019، ص.96.

13- Site officielle de Renault, https://group.renault.com/passion/histoire/

14- Groupe Renault, **Document de référence 2019**, p.10. www.groupe.renault.com

15- Pascal Pennec, **Top 10 mondial des constructeurs automobiles en 2019**, Publié le 17 avr 2020**,** https://www.autoplus.fr/societe-economie/top-10-des-constructeurs-automobiles-dans-le-monde-en-2019-classement-233203

16- Benoît Landré, **Les ventes des grands constructeurs automobiles dans le monde en 2019** , 17/02/2020 , https://pro.largus.fr/actualites/les-ventes-des-grands-constructeurs-automobiles-dans-le-monde-en-2019-10289395.html

17- Leslie Auzèmery, **Émissions de CO2 : le classement des marques automobiles,** 4 mars 2019 https://www.automobile-entreprise.com/Emissions-de-CO2-le-classement-des,7782

المعلومة كمصدر رئيسي لنظام اليقظة الاستراتيجية
The information as the main source of strategic vigilance

1- طاطاي كمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.
2- سهام لعشب، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.
3- جمال مزغيش، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.

ملخص:

الهدف من هذا البحث هو إبراز دور المعلومات في تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية بسبب التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة ، فجعل من الضروري أن يكون لدى المنظمة إدراك جيد لتطورات وممارسات الجهات الفاعلة في بيئتها. إن دراسة العوامل المحددة لطبيعة مصادر المعلومات المستعملة وطريقة معالجتها و أساليب نشرها لا تزال قليلة والغرض هنا هو التركيز على أهمية تلك المعلومات وتأثيرها على نظام اليقظة الاستراتيجية. ومن خلال هذه الورقة نجد أن نظام اليقظة الاستراتيجية لا يمكن أن يؤدي دوره بطريقة فعالة دون معلومات صحيحة ودقيقة وأن يتم الحصول عليها في الوقت اللازم كما يجب كذلك مد هذا النظام بكل الوسائل خاصة البشرية والتكنولوجية لتتم عملية المعالجة بطريقة سليمة تقدم للمنظمة قيمة مضافة تستعملها من اجل استباق الاحداث ووضع استراتيجيات تعزز من مكانتها في بيئتها.

الكلمات المفتاحية: المعلومات، اليقظة الاستراتيجية، بيئة المنظمات.

Abstract:

The aim of this research is to highlight the role of information in supporting the strategic vigilance system due to developments and changes in the environment of organization, which made it necessary for it to have a good awareness of the developments and practices of key actors in their environment. The study of the factors that determine the nature of the sources of information used and the method of processing them and then the research of the methods of diffusion still limited and the purpose here is to focus on the importance of information and its impact on the strategic vigilance system. Through this research paper, we concluded that the strategic vigilance system cannot function effectively without correct and accurate information that obtained in the right time as well, so this system should be given all resources, especially human and technological, to complete the process so the system will properly processed and provides the organization with added value so the organization can anticipate critical events and develop strategies that enhance its position in its environment.

Keywords: *Information, strategic vigilance, organizational environment.*

مقدمة:

تعتبر المعلومة منذ القدم وحتى يومنا هذا ذات قيمة استراتيجية بالنسبة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة تنافسية تتميز بالشراسة، كما أنه يصعب السيطرة عليها إذا لم تتقن التحكم فيها على المعلومات أولا ثم

التحكم في كيفية نشرها بدل جمعها فقط كما كان سابقا. ترتبط هذه المعلومات في غالبها بعملية البحث عن أسواق جديدة للتوسع وعملاء جدد لها وبالتالي تصبح أداة للمنافسة تستعمل لمواجهة التلاعبات التي تساعد على القيام بها تكنولوجيات المعلومات الحديثة والاتصالات الجديدة.

إن ما تقوم به المنظمات اليوم في ظل ما سبق من ممارسات ما هو إلا بحث عن معلومات ذات قيمة مضافة ولها درجة كبيرة من الصحة والمصداقية خاصة صدق مصدرها، هذا الأخير يجعلها تتسارع للبقاء متيقظة تجاه البيئة التي تتواجد فيها، وهنا يصبح من الضروري استعمال اليقظة الاستراتيجية لما لها من دور فعال في الحفاظ على بقاء المنظمات وضمان استمراريتها وهو موضوع بحثنا هذا.

في نفس السياق، إدارة المعلومات أصبحت من المحركات الرئيسية التي تدعم وصول المنظمات إلى ذروة نجاحها في السوق وبوجودها تصبح المنظمات قادرة على التكيف مع التوازنات الجديدة بين المنافسة والتعاون وهو ما يجعلها دائمة الاعتماد وبدرجة كبيرة على قدرتها للوصول إلى المعلومات الاستراتيجية للقيام بتوقع أفضل للبيئة ومتغيراتها وبالتالي مجابهة التهديدات و استغلال الفرص.

الإشكاليـــــــة:

ومن هنا تبدو لنا اليقظة الاستراتيجية إحدى الوسائل التي تبحث عن المعلومة من أجل تفعيل مصادر الأداء للمؤسسات في البيئة الحالية وهوما يجعلنا نطرح الإشكالية التالية: **ما مدى تأثير المعلومات على فاعلية اليقظة الاستراتيجية لدى المنظمة؟**

فرضيات البحث: بناء على ما سبق وعلى المعلومات التي تم جمعها في إطار الموضوع، يمكن صياغة فرضيات الموضوع كما يلي:

– توجد علاقة بين نظم المعلومات ونظام اليقظة الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسات.

– تعد الدقة وصحة المعلومة من الخصائص الأساسية لنظم المعلومات الادارية والتي بواسطتها يمكن اعتماد نظام اليقظة الاستراتيجية لتفعيل الأداء المؤسساتي.

أهميـــــة البحث:

ما يجعل هذا البحث ذا أهمية هو الدور الرئيسي التي تلعبه المعلومات كمورد أساسي تعتمد عليه اليقظة الاستراتيجية لتحقيق فعاليتها، هذا من جهة، كذلك إظهار اليقظة كآلية تعتمد عليها المنظمات من أجل تحليل بيئتها وربطها بمصداقية مصادر المعلومات لديها لتدعيم قدرتها على التموقع وامتلاك حصة أكبر من السوق من جهة أخرى.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أهمية نظام اليقظة الاستراتيجية كألية لتفعيل الأداء المؤسساتي، ويتفرع عن ذلك مجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي:

– تقديم إطار نظري علمي ومنظم، من خلال التعرف على مختلف المتغيرات التي لها علاقة بتكنولوجيا المعلومات.

– معرفة وتحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية.

– التعرف على أهمية المعلومات على أداء الموارد البشرية وأداء المؤسسات.

– تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة مؤسسة وللباحثين في الموضوع.

الدراسات السابقة:

–دراسة توفيق حناشي (2017–2018) بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية –دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية بولاية تبسة– (أطروحة دكتوراه).

هدفت هذا الدراسة إلى الوقوف على العلاقة والأثر القائم بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات والفروقات بين هذه المؤسسات، وهذا من خلال العمليات الإدارية، التوظيف، التدريب، وتقييم أداء العاملين، والوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وكذا محاولة التعرف على العوامل والمعيقات التي تحول بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالمؤسسة من خلال المعوقات الإدارية، الفنية، البشرية والمالية. ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية بولاية تبسة، من خلال تصميم استمارة استبيان وتوزيعها، وهذا للتعرف على وجهة نظرهم بخصوص مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين مردودهم الأدائي. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن المؤسسات تملك بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن تساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية من أبرزها: الحواسيب، البرمجيات المتنوعة، شبكات الإنترنت والإنترانت، وأجهزة الحماية والمراقبة وأجهزة الحضور.

- وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين المستوى التنفيذي والتحويلي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية بمستوى متوسط.

وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على زيادة تحسين التحول إلى ممارسة الإدارة الإلكترونية في الواقع ومنح المتميزين في استخدامها الحوافز المادية والمعنوية لتتواكب مع التعاملات الإلكترونية

التي تفرضها الإدارة الإلكترونية وهذا لجعلها تساهم في تبني اليقظة الاستراتيجية من أجل تحسين الأداء المؤسساتي.

1. اليقظة الاستراتيجية:

سنقدم في هذا المحور جملة من النقاط المتعلقة باليقظة الاستراتيجية من خلال تقديم مفهومها وأهميتها، خصائصها وأخيرا أنواعها.

1.1 مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

قام الكثير من الباحثين المختصين في علم الإدارة بتقديم تعاريف مختلفة لليقظة الاستراتيجية وهوما سنعرضه هنا:

-1994 Humbert Lesca:

اليقظة الاستراتيجية هي العملية المعلوماتية التي تستمع بها المنظمة إلى الإشارات الضعيفة لبيئتها من أجل اكتشاف الفرص والحد من عدم اليقين[1].

-1997 Emmanuel Pateyron:

تشير اليقظة الاستراتيجية إلى البحث عن المعلومات من خلال اليقظة المستمرة والرصد المستمر للبيئة لأغراض استراتيجية[2].

-1995 Henri Savallو Véronique Zardet:

الرصد الحاد والنشط والفعال للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لاستخراج معلومات مفيدة للإدارة الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. هذا المصطلح الأكثر نشاطا هو المفضل من قبل النظرية الاجتماعية والاقتصادية للشركات والمنظمات[3].

-2003 Robert Reix:

اليقظة هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة .فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الاستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة[4].

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية بأنها تلك العملية المنظمة التي تقوم بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة وذلك من أجل توفير كل المعلومات اللازمة لتمكين المنظمة أولا من استغلال الفرص المتاحة لديها وثانيا تجنب التهديدات التي تتعرض لها الحفاظ على البقاء والنمو.

2.1 أهمية اليقظة الاستراتيجية:

تظهر أهمية اليقظة الاستراتيجية فيما يترتب عنها من نتائج على عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة ويمكن إبراز ذلك في النقاط التالية:

-تعتبر اليقظة أداة تنافسية فعّالة للمؤسسة من خلال مساهمتها في التوقع ومنه التفوق على المنافسين بتطوير مزاياها التنافسية كتحسين وتطوير السلع والخدمات.

-تساهم في التنبؤ سواء بالتحديات أو ما يوازيها من عقبات يمكن أن تواجهها المنظمة في المستقبل.

-زيادة ثروة المنظمة المعرفية وإعطائها جملة من الخيارات الاستراتيجية عند القيام باتخاذ القرارات.

-الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق.

زيادة على ما سبق فإن اليقظة الاستراتيجية تساهم في[5]:

-تكييف السلع والخدمات حسب التغيرات الجديدة وتحسين الخصائص التقنية للمنتج وجودته وخفض تكلفته.

-زيادة قدرة المنظمة وسرعة رد الفعل على التغيرات في بيئتها.

-تساعد المنظمة على تعزيز وموازنة المنافسين الحاليين في القطاع وتوجيه الانتباه إلى المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم.

-رفع القدرات الابتكارية للمنظمة.

-الحد من مخاطر عدم اليقين البيئي وزيادة السلامة.

3.1 خصائص اليقظة الاستراتيجية:

من خلال الأهمية التي تكتسيها اليقظة الاستراتيجية والتي عرضناها أعلاه، يمكن تلخيص خصائصها على النحو التالي:

-التنبؤ: تنبؤ بنشاط المنافسين أو تغيرات البيئة.

–الاكتشاف: التعرف على المنافسين الجدد أو المحتملين، والمنظمات التي يمكن شراؤها أو يمكن تكوين شراكة معهم من أجل التنمية، واكتشاف الفرص في السوق.

–الرصد: رصد تطور المنتجات في السوق، والتطورات التكنولوجية أو أساليب الإنتاج التي تسمح بتطوير النشاط، والتقنيات التي تتغير داخل النشاط.

– التعلم: التعرف على خصائص الأسواق الجديدة، التعلم من أخطاء باقي المنافسين وكذا نجاحاتهم وهوما يسهل القيام بالتقييم الدوري للمشاريع، وتطوير طريقة جديدة لاتخاذ القرارات أو بناء رؤية موحدة لمراكز اتخاذ القرار داخل المنظمة[6].

4.1 أنواع اليقظة الاستراتيجية:

أ.اليقظة التكنولوجية: إن التطور التكنولوجي السريع والمتزايد جعل من المعلومات والابداعات الجديدة جعل منها رصيدا كبير في زيادة أداء المنظمات. أيضا هي عبارة عن الاستغلال النظامي المنسق للمعلومات الصناعية ،هذه التقنية ترتكز على الإصغاء باهتمام والمتابعة للاطلاع على كل الابتكارات المفيدة والتي تضمن مساعدة المنظمة لمواجهة المنافسة الدولية وابرز المجالات التي تهتم بها اليقظة التكنولوجية هي[7]:

–المكتسبات العلمية والتقنية.

–المنتجات أو الخدمات، شكل المنتج، طرق الإنتاج، المعدات.

–التكنولوجيا التي يعتمدها المنافسون.

ب.اليقظة التنافسية: وهي تهتم بمعرفة المنافسين الحاليين والمحتملين وكل سياساتهم منها السعرية. يقصد بها أيضا ذلك التصنت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين قصد التصرف بشكل مسبق، فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل فإنها هي التي تدفع إلى التغيير بحيث تكون طرفا فيه[8].

ج.اليقظة التجارية:_كثيرا ما يعتبر خبراء الإدارة أن اليقظة التجارية مفهوم جد معقد رغم أنه يشير إلى نشاط الرصد والتحليل للسوق كالعرض والطلب والتوزيع وهناك من يعتبره عباره عن يقظة تسويقية وليس تجارية لأنه أكثر دقة لأن نهايته تعنى دوما بأذواق المستهلكين وتطور رغباتهم من جهة ومن جهة أخرى الموردين.

د.اليقظة البيئية:_هي مرتبطة بالأنماط الاجتماعية، وتغطي الابعاد البيئية التي لا تشكل موضوعا لأحد الأنماط السابقة الذكر، وتهتم بالخصوص بتنوع عناصر البيئة الكلية[9].

2. دور المعلومة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية

1.2 تعريف المعلومة:

هي عبارة عن مجموعة من البيانات التي تم تجهيزها ولها معنى لمستخدميها وهي ذات قيمة حقيقية أو متوقعة في العمليات الجارية أو المستقبلية لاتخاذ القرارات، ويجب أن تضيف إلى ما ندركه عند مكان أو حدث ما، وأن توضح لمستخدميها شيئا لا يعرفه أولا يمكن التنبؤ به[10]. تعمل المعلومة على تنمية وزيادة المعارف وتخفيض من مخاطر عدم التأكد لأية حالة وحتى تؤدي المعلومة دورها بالكامل لابد أن تتصف بجملة من الخصائص مثل الدقة، الملاءمة، توفير المعلومات في الوقت المناسب والشمول والاستمرارية أي الانتظام في نشر المعلومات بصفة دورية وأخيرا العدالة يعني توفر المعلومات والبيانات لجميع المستثمرين بشكل متساوي.

2.2 أهمية المعلومة بالنسبة لليقظة الاستراتيجية:

تبقى الحاجة إلى الحصول على المعلومات من أجل التقليل أو الحد من عدم اليقين داخل المنظمة من البديهيات وذلك من خلال التوقع للأحداث المستقبلية بطريقة أفضل عن طريق نظام يقظة دقيق تساهم فيه المعلومات وعملية جمعها وهوما يعتبر مهما جدا كما يقع بالدرجة الأولى على عاتق متخذي القرار.

علاوة على ذلك، إن الحصول على المعلومات التي تكون ذات أهمية في المستقبل من قبل مصادر فاعلة يجعل من المنظمات تسعى إلى تثبيت تدفقات المعلومات الخاصة بها من أجل بناء استراتيجيات هدفها التوفيق بين مصالحها على المدى الطويل والقيود قصيرة الأجل الناتجة عن بيئتها.

للوصول إلى هذا التوفيق تقوم المنظمات برصد المعلومات لاكتشاف وتقييم التهديدات والفرص والاشارات بشكل عام ومفصل سواء في الداخل أوفي الخارج وهوما يسمح لها بتحديد خطط عملها بما يتماشى مع التغيرات البيئية التي وفرتها تلك البيانات.

3.2 مكانة اليقظة الاستراتيجية في نظام المعلومات:

قلنا سابقا أن المعلومات تعتبر المادة الأولية لليقظة الاستراتيجية ومع وجود ذلك الكم الهائل من المعلومات أصبح ضروريا وجود نظام لمعالجتها وهو نظام معلومات اليقظة الاستراتيجية أين يقوم يجمع وتحليل تلك المعلومات كي تلبي احتياجات طالبيها.

ويعرف نظام المعلومات على أنه: مجموعة من المكونات المتداخلة والتي تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في دعم عملية اتخاذ القرارات والتحكم والسيطرة على المنظمة[11].

تتمركز اليقظة الاستراتيجية في المنظمة بين نظام المعلومات ونظام التسيير، فاليقظة تسمح ببناء جسر بين القرارات الاستراتيجية فيها ومجموعة تدفقات المعلوماتية (البيانات والمعلومات والمعرفة) الخاصة بالبيئة

المحيطة بها، حيث أن نظام المعلومات اليقظة الاستراتيجية هو نظام معلومات خارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية عن طريق جمع المعلومات من خارج المنظمة وتحليلها ونشرها واستغلالها. فنظام معلومات اليقظة يساعد المديرين على تحديد الشبهات من أجل العمل مقابل التهديدات والفرص مما يزيد في كفاءة القرارات وفعاليتها لديها[12].

4.2 دورة معلومات اليقظة الاستراتيجية:

تلعب المعلومة دورا استراتيجيا في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة ولهذا فهي تمر بدورة في مختلف مراحل اليقظة الاستراتيجية بداية من اكتشافها وجمعها مرورا بعملية تحليلها ومعالجتها ووصولا الى تحويلها لمخرجات تساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة.

أ. تدفق المعلومات: إن تدفق المعلومات في أي منظمة مهما كان نشاطها ضروري لدرجة أن البعض يذهب إلى حد القول بأن التحدي الحقيقي يكمن في مرحلة تجهيز المعلومات بقدر ما يكمن في تداولها على النحو السليم، فكثيرا ما يلاحظ وفرة غزيرة للمعلومات تكون زائدة عن حاجة المنظمة، وبالتالي تصبح عملية فرزها معقدة وطويلة.

علاوة على ذلك، بما أن استخدام المعلومات هو بالأحرى أحد الأصول التي يشكلها القرار، أين يمكن فهم لماذا معلومات متوسطة الجودة ولكن مختارة بشكل جيد ووصلت في الوقت المحدد أفضل من معلومات كاملة ولكن وصلت بعد فوات الأوان.

وتبذل بعض المنظمات جهدا كبيرا لتعميم المعلومات التقنية والاقتصادية، في الوقت الحقيقي وفي أقرب وقت ممكن من الميدان، حتى يتسنى للجميع معرفة نتائجها والتحكم في أعمالها. وما يهم هونوعية المعلومات وليس كميتها أو حتى دقتها. فالجودة تعني الصلة بالشخص المعني، فيما يتعلق بمحتواها وعندما تصل إليه[13].

ب.البحث عن المعلومات وجمعها: فالبحث عن معلومات وتحديد المعلومات التي تحتاج المنظمة إليها للنمو هي عملية تقوم على دراسة أهدافها وأولوياتها ومن الضروري تحديد الاحتياجات من المعلومات الخارجية على النحو الصحيح وتمييز المعلومات الهامة عن غيرها، ووضع أداة للحوار بين من مختلف الأدوار التي يلعبها الأفراد داخلها.

هذا البحث تسعى المنظمة عن طريقه إلى معرفة المعلومات اللازمة لأداء عملها بشكل صحيح وجمعها وكثيرا ما ينطوي ذلك على فهم طبيعة هذه المعلومات، والتمييز بين المعلومات المفيدة وغير المفيدة، وقبل كل

شيء استعمال الأساليب الصحيحة من أجل جمعها ومعالجتها. وقد تم تطوير العديد من الأساليب في حالة الرصد التكنولوجي والبيئي ، مثل S–curve ، والأساليب المستقبلية ، وطريقة السيناريو، وطريقة دلفي ، ونهج الصناعة، والتقارير المفاجئة تستعمل من أجل هذا الغرض.

وعملية البحث ترتكز على عدة مصادر يمكن جمع المعلومات الضرورية فيها والتي تحتاجها المنظمة لتغذية نظام يقظتها، ولكن على الأغلب يتم تجميعها في عدة مجموعات على حسب معيار الطبيعة كما يلي[14]:

– المعلومة النصية: وهي المعلومات التي تكون مسجلة على شكل نصوص ومعالجة بالإعلام الآلي، مثل قواعد البيانات الداخلية والخارجية والنصوص المدمجة...إلخ وتمثل نسبة ما يعادل % 40 إلى % 60من المعلومات) على سبيل المثال: الصحافة، المجلات المتخصصة، قواعد البيانات التي تقدمها الوزارات،...إلخ.

– المعلومة المنشأة أو المشكلة: وهي المعلومات التي يجب البحث عنها خارج المؤسسة وباتجاهات نشطة مثل :زيارات الزبائن والتقارير حول المنافسين والاجتماعات مع موردي المواد الأولية أو الآلات...إلخ، وهي تمثل نسبة % 30 إلى % 60 من مجموع المعلومات كالمهمات وسفريات الدراسة، المفاوضات التجارية،...إلخ.

– المعلومة الخبيرة: وهي تُشكل جزء كبيرا من مذكرة المؤسسة وتمثل نسبة % 10 إلى % 20 من المعلومات، متعلقة بالخبراء في المؤسسة كالملتقيات، منتديات، محاضرات وورشات بحث...إلخ.

– معلومات المعارض :في جميع الأنشطة الإنسانية والأماكن التي تقدم فيها الانجازات تشجع على الاتصال بين المنتجين والموردين والباحثين والمنظمات .في هذا الإطار المعلومات مهمة جدا على شرط أن يكون هناك تحضيرا لجمعه كالعروض، قاعات، أيام دراسية مفتوحة،...إلخ.

ولعل أكثر تصنيف يعتمد عليه هو المقدم من طرف الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR والذي قام بتجميع المعلومات حسب قيمتها الاستراتيجية وهي[15]:

*المعلومات البيضاء: وهي البيانات أو المعلومات القانونية التي يسهل الوصول إليها، تعرف أيضا باسم المعلومات المفتوحة وغالبا ما تمر بقنوات النشر أو التسويق، نجدها ونطلع عليها في الكتب، الصحافة، المجلات وقواعد البيانات والأنترنت... الخ، وتمثل حولي 80٪ من تدفقات المعلومات.

*المعلومات الرمادية: كذلك يمكن الوصول إليها بشكل قانوني ولكن تتسم بالصعوبة في معرفة وجودها أو الوصول إليها لأنها لا توجد في أي دعاية او تمون موضوع لها، كما أنها ذات قيمة استراتيجية هائلة.

*المعلومات السوداء: هي تلك المعلومات المحدودة التداول ولكنها آمنة للغاية وقلة فقط من الناس يمكنهم الوصول إليها وأي حجز لهذه المعلومات قد تؤدي إلى الملاحقة القضائية تطبيق العقوبات الجنائية ضد الشخص أو المنظمة المعنية.

ج. معالجة معلومات اليقظة الاستراتيجية: وهي تتمثل في عملية فرز المعلومات التي تم جمعها ورصدها والتحقق من صحتها أي تقييمها ثم إعطاء تفسير لها أثناء المراقبة. تسمح هذه العملية بتحويل كل المعلومات إلى معارف ولهذا فهي تحتاج لعدة موارد للقيام بها أهمها الموارد البشرية والمالية وقبل كل ذلك الوسائل التكنولوجية. وهي تمر بمرحلتين[16]:

*تقييم المعلومات: في ظل وجود عدد كبير من المعلومات وتنوع مصادرها ووسائل جمعها فيجب التفكير في صحتها، وهنا يحدد التقييم المعايير التي يجب أن يتم على نحوها التحقق من صحة المعلومات وتصنيفها وفق الأولوية. يقوم بهذه العملية خبراء لديهم معرفة جيدة بالميدان والمصادر المعنية أين يفرزن المعلومات ويتم التخلص من البيانات المزورة والمشوهة والمشبوهة. بمجرد الانتهاء من الفرز، يتم قياس قيمة المحتوى للحكم على مستوى أهمية المعلومات. ومع ذلك، نظرا لكمية المعلومات التي يتم جمعها عادة، فإن المهمة ستكون مستحيلة إنسانيا ولهذا تتم الاستعانة بالأدوات التكنولوجية في هذا المستوى.

*تحليل المعلومات: هي عملية معالجة تعطي تفسيرا ومعنى للمعلومات وهي مسؤولية الاثراء الداخلي للمعلومات من خلال عملية فكرية معقدة أي معرفة كيفية رؤية المخاطر والدلائل على وجودها في بيئة لا يظهر سطحها ذلك باستعمال عناصر بديهية واستكشافية ومنهجية للمعرفة من المواد المجموعة.

د.نشر المعلومات: والمرحلة النهائية من دورة المعلومات هي التي تؤدي مباشرة إلى استخدام ثمار نشاط الرصد، ويتألف النشر من إتاحة البيانات المعالجة للأشخاص المعنيين، ويجب أن يلبي التوقعات من حيث التنسيق والمحتوى ووسائط الإعلام المذكورة في دراسة الاحتياجات. كما يجب أن يتم تداول معلومات الرصد بشكل صحيح داخل المنظمة من أجل المشاركة في خلق قيمة مضافة. لهذا وجب أن تصل في الوقت المناسب إلى الشخص المناسب وفي شكل عملي ومقتضب. وبعبارة أخرى ، يجب توليف نتائج الرصد بأمانة وتعطي للمنظمة حلول متنوعة. ويمكن أن يكون النشر بطريقة كلاسيكية (على الورق) أو حديثة (رقمية).ومن بين

الوسائل المستعملة نذكر: النشرات الإخبارية، المراجعات الصحفية، ملفات وثائقية أو ملفات مشاهدة، الصحف الداخلية، محاضرات الخ.

وينبغي عدم إغفال الأدوات الحديثة لنشر المعلومات والتي تشمل: الشبكات الداخلية، القوائم البريدية، منتديات المناقشة، ومع الإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وظهور نظم معلومات المؤسسات، نشهد تحويلا لأدوات المعلومات التقليدية. وعلى الرغم من أن المنتجات الإعلامية المذكورة أعلاه لا تزال موجودة في شكل ورقي، فإنها تزداد رقمنتها. وعليه، فإن كل منظمة هي التي تقوم بتكييف أدواتها مع احتياجاتها ووسائلها وثقافتها. والواقع أن فعالية نشاط نشر المعلومات ترجع إلى حد كبير إلى هذه الثقافة.

ومن أجل الاستفادة القصوى من ذلك، هناك حاجة إلى ثقافة قوية لتبادل المعلومات. إن أيديولوجية بعض الموظفين الذين ما زالوا ينظرون إلى المعلومات على أنها عنصر من عناصر القوة، ووسيلة للضغط والتقييم المهني، يمكن أن تعوق بالفعل أي تدفق للمعلومات. إن العمل العظيم لزيادة وعي الموظفين بمسألة المعلومات هو شرط أساسي لنجاح أي عملية رصد، يجب أن تكون ملكية النهج كاملة بحيث يمكن للجميع أن العمل على ترسيخ تبادل المعلومات كثقافة في المنظمة.

خاتمـــــــة:

تعتبر المواقف الاحتكارية والتنافس الشديد على امتلاك المعلومات الاستراتيجية من قبل منظمات الاعمال السبب الرئيسي لإعطائها أهمية بالغة خاصة في بيئة تتميز بتطور تكنولوجي ومعلوماتي كبير وسريع في نفس الوقت، هذا التنافس حول الوصول الى البيانات التي تحتاجها تلك المنظمات في الوقت اللازم ومعالجتها بطريقة صحيحة يضمن لها انفتاح أكبر على الاسواق واكتساب عملاء جدد.

هذه الثروة من المعلومات تسمه للمنظمات اليوم بالتعرف المسبق على ما يجري في بيئتها مهما كان اتساع رقعتها، فتصبح قادرة على التوقع والتموقع من جديد، وهوما يقدمه نظام اليقظة الاستراتيجية شرط أن تكون تلك المعلومات حقيقية صحيحة ومفيدة كي تتحرر من قيود بيئتها. فبمجرد الفهم بأن تلك المعلومات هي أداة للتطور تصبح موردا استراتيجيا لزيادة قدرة المنظمات على المنافسة لما تقدمه من معرفة وفهم للحقائق الخاصة بالأسواق والبيئة كالتقنيات المستعملة وطرق تفكير المنافسين وثقافاتهم وتحركاتهم.

إن اليقظة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال نظام معلومات يستهدف نوعية المعلومات المطلوبة بهدف استغلالها أي التقاط المعلومات ذات الصلة ومعالجتها ونشرها للحد

من عدم اليقين واقتناص الفرص، فيتم تقييم هذه الصلة من خلال القيمة المضافة التي تقدمها للمنظمة كأن تسمح لها بالتقدم على منافسيها أو تصبح مبتكرة.

ومن أجل معرفة مدى نجاعة نظام اليقظة الاستراتيجية، يجب أن تعطي هذه المعلومات للمنظمة القابلية لوضع استراتيجيات استباقية كأن تعدل بيانات السوق بما يخدم مصالحها، أو رصد المعلومات داخليا وخارجيا عليه أن يحفزها على الابتكار، ولهذا يجب تقييم النظام لتحديد مجالات التحسين في نظام المعلومات ومنه نظام اليقظة الاستراتيجية.

و منه نستخلص ما يلي:

– تعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أداة لجمع البيانات وتخزينها وتوفير المعلومات في الوقت المناسب.
– لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أهمية بالغة، حيث تعد تكنولوجيا المعلومات العصب الحيوي لنشاط المنظمة، وإن عدم وجودها يؤدي إلى ضعف اتخاذ القرارات الصحيحة.

– تكنولوجيا المعلومات تعد بمثابة نظام فرعي في نظام المعلومات للمؤسسة، وتمثل ألية لتفعيل الأداء المؤسساتي.

– تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتغيير متطلبات المهارة والأدوار الوظيفية للعاملين حيث أصبح لديها أهمية كبيرة لتحسين أداء المورد البشري.

– تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبشكل كبير في وقتنا الحالي بتدريب الموارد البشرية.
– يحتاج تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأي بممؤسسة إلى كفاءة المورد البشري، وبرنامج تدريبي فعلي لاستخدامها بكفاءة وفعالية

– تعد المعلومة مصدرا و ألية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

ولعل أهم ما يجب القيام به من أجل الوصول إلى أهداف نظام اليقظة الاستراتيجية، يجب:

– وضع نظام فعال بالمؤسسة لتقييم أداء الموظفين، وإعادة تصميم الأجور والحوافز كونها مهمة لتفعيل الأداء المؤسساتي ..
– وضع استراتيجية مناسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق أهدافها.
– على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر للأجهزة والبرامج وأنظمة المعلومات المستخدمة.

– تحفيز وتوعية الأفراد العاملين بدور هذه التكنولوجية وأن لها أهمية كبيرة كونها أداة فعالة للرفع من أدائهم وتسهيل مهامهم.

– تجنيد الأفراد داخل المؤسسة لاستعمال هذه التكنولوجيا بشكل مكثف وقوي ومنهجي عن طريق تدريبهم وتمكينهم في استعمالها، فنسبة الاستخدام الضئيلة لهذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لا تسمح بالاستفادة بشكل كبير من منافعها، وهذا لا يساعد في تحقيق الأرباح وتقليص التكاليف.

– فتح موقع إلكتروني خاص بتوظيف الموارد البشرية، وذلك لإتاحة الاطلاع على المعلومات الخاصة بالمؤسسة والمنصب الذي يمكن للفرد من إدارته بكفاءة وفعالية.

الإحالات و الهوامش:

[1]Michel Le Berre et Alin Spalanzani, Regards sur la recherche en gestion, les éditions de L'Harmattan, France, 2007, P 459.

[2]Bernard Guillon, Risque, formalisations et applications pour les organisations, les éditions de L'Harmattan, France, 2007, P 33.

[3]Henri Savall, Veronique Zardet, Mastering Hidden Costs and SocioEconomic Performance, IAP Ink, USA,2008,P 131.

[4]REIX Robert, Systèmes d'information et Management des Organisations, Vuibert 3eme édition, 2000, Paris, P56.

[5]Fadhiela Salman Dawood, Ali Fakhri Abbas, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.21,USA, 2018, P 4.

[6]قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها، رسالة الماجستير تخصص الاعلام والاتصال و حاكمية المنظمات، كلية الآداب و العلوم الانسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، السنة الجامعية 2012/2011، ص 28، بتصرف.

[7]مروة جمال عمر، مدى وعي المديرين لأهمية اليقظة الاستراتيجية دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية كلية دجلة، المجلد الثاني عشر، العدد40 ،العراق، 2007، ص 330.

[8]وسيم أبو عريش، الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية، دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2016، ص75.

[9]أدهم وهيب مطر، التسويق الفندقي و مبيع و ترويج الخدمات السياحية و الفندقية الحديثة، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2014، ص 97.

[10]محمد عبد الله شاهين محمد، أسواق المال بين الأرباح و الخسائر، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2018، ص 167.

[11]خضر مصباح الطيطي، لأساسيات ادارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات،ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص22.

[12]بن خديجة منصف، اليقظة الاستراتيجية، الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، 2018، ص128.

[13]Marie-Christine CHALUS – SAUVANNET, Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion, Université Lumière – Lyon 2, France, année universitaire 2000/2001, P 75.

[14]Marie-Christine CHALUS – SAUVANNET, Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion, Université Lumière – Lyon 2, France, année universitaire 2000/2001, P 77.

[15]AFNOR, Association Française de Normalisation : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille, Edition AFNOR, Paris, 1998, P5.

[16]Djibril DIAKHATE, Veille Stratégique, Conférences, Colloque Spécialisé en Sciences de l'Information, Université de Poitiers, France, le 19-20 juin 2012, P25.

تأثير نظام المعلومات على تفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

The effect of the information system on activating the strategic vigilance in small and medium enterprises in Algeria

1- د.العرابي حمزة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة البليدة2، الجزائر.
2- لكحل نزهة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة البليدة2، الجزائر.
3- مسعودين إيمان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة البليدة2، الجزائر.

ملخص:

تهدف دراستنا إلى إبراز الدور الكبير الذي يلعبه نظام اليقظة في تسيير المؤسسات الاقتصادية، وتوجيه قراراتها بالشكل الصحيح والذي يناسب نشاطاتها، حيث تعمل المؤسسة على الاتصال بيئتها (الداخلية والخارجية)، ويأتي هذا بغرض التقاط مختلف المعلومات الممكنة واستخدامها بالشكل الصحيح والذي يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة، ومن خلال دراستنا أيضاً يتضح لنا تأثير المعلومات بصفة خاصة ونظام المعلومات الإستراتيجية بصفة عامة على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات الإستراتيجية، نظام اليقظة الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، المؤسسات الصغيرة المتوسطة .

Abstract:

Our study aims to highlight the great role that the vigilance system plays in the conduct of economic institutions, and direct its decisions in the right way, which is appropriate for its activities, as the institution works to communicate with its environment (internal and external), and this comes with the purpose of capturing the various possible information and using it in the right way that contributes to making decisions Occasion.

Through our study, it is also clear to us the effect of information in particular and the strategic information system in general on the strategic vigilance in economic institutions..

Keywords: Strategic Information System, Strategic Vigilance System, Strategic Management, Small Medium Enterprises

مقدمة:

يشهد العالم ومنذ عدة سنوات سباقاً سريعاً في مجال تطور المستويات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، وما زاد سرعة هذا السباق عصر العولمة والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال،

وخاصة تداول المعلومات بصفة سريعة، مما يجعل المؤسسات في سباق سريع مع الوقت، ولتدارك الكم الهائل من المعلومات والاستفادة منها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، وبقصد تحقيق هذا الغرض، كان على المؤسسات وبمختلف أنواعها، ومن بينها نذكر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي نحن بصدد البحث فيها، الاعتماد على عدد من الأنظمة الرقابية والتسييرية الحديثة التي تساعدها في التقاط المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب، وعلى المؤسسات الراغبة في البقاء في ظل بيئة معقدة أن تسعى لاكتشاف كل ما يدور حول محيطها الخارجي سعياً منها لتجنب كل المواجهة الصادمة مع المؤسسات المنافسة أو ما يصدر من قوانين وتشريعات مفاجئة (التهديدات)، ضف إلى ذلك استغلال كل الفرص المتاحة والممكنة، وهذا ما يسمى باليقظة الإستراتيجية والتي تهدف إلى تحقيق البقاء والإستمرار للمؤسسة.

أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث فيما يلي :

- عرض الإطار العام لنظام المعلومات الإستراتيجية وإبراز أهميتها على عملية اتخاذ القرارات.
- تحديد أهمية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة وإبراز مكانتها بالنسبة لليقظة الإستراتيجية.
- معرفة واقع نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته من طبيعة الموضوع، ومن أهمية تبني نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة، وهذا نتيجة للدور الذي يلعبه نظام اليقظة في عملية التسيير والرقابة بصفة عامة وعلى القرارات الإستراتيجية بصفة خاصة.

وعلى ضوء ذلك يمكننا القول بأن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وتندرج ضمن هذا السؤال بعض **التساؤلات الفرعية** التالية :

1- ما هي اليقظة الإستراتيجية؟ وبماذا تتميز؟

2- ما تأثير نظام المعلومات على نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ؟

3- ما هو واقع نظام المعلومات واليقظة الإستراتجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات نستعين بمجموعة من **الفرضيات** :

1- اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة الحصول على المعلومات ومعالجتها ونشرها، حيث تستند على عملية التنبؤ بالأحداث ولما هو مطلوب من المؤسسة في المستقبل.

2- يعمل نظام المعلومات على توفير كل المعلومات الضرورية والتي تحتاجها المؤسسة في أي وقت كان، حيث كفاءة نظام المعلومات يلاحظ من جودة المعلومات وطريقة معالجتها يؤدي بإدارة المؤسسة إلى اتخاذ القرارات والتدابير المناسبة في الوقت المناسب والعكس.

وللإجابة على هذا **التساؤل** قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات

المحور الثاني: التحول الإستراتيجي من الإدارة الإستراتيجية نحو اليقظة الإستراتيجية

المحور الثالث: واقع نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

1. الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات

لقد دخلت جميع القطاعات الاقتصادية والمؤسسات عصر المعلومات، لتصبح المعلومة العامل أو المورد الرئيسي في أنشطتها، وأصبحت المؤسسات مجبرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة حتى تتمكن من الاستمرار في التنافس والمحافظة على الميزة التنافسية، مما يتطلب توفر معلومات حديثة ومناسبة ودقيقة وبالكمية الكافية والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب وباستخدام قنوات اتصال مناسبة وبأقل تكلفة ممكنة، وهي من أهم أولويات متخذ القرار اليوم.

1.1 مفاهيم عامة حول المعلومات

المعلومات: هي ناتج معالجة البيانات تحليلا أو تركيبا لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقاربات وموازنات وغيرها فالبيانات هي ركيزة المعلومات فهي المتغير المستقل الذي لا يستحدث والمعلومات هي المتغير التابع وهي تمثل ما نحصل عليه نتيجة لمعالجة البيانات بطريقة تزيد مستوى المعرفة لكل من يحصل عليها المستفيدين.[1]

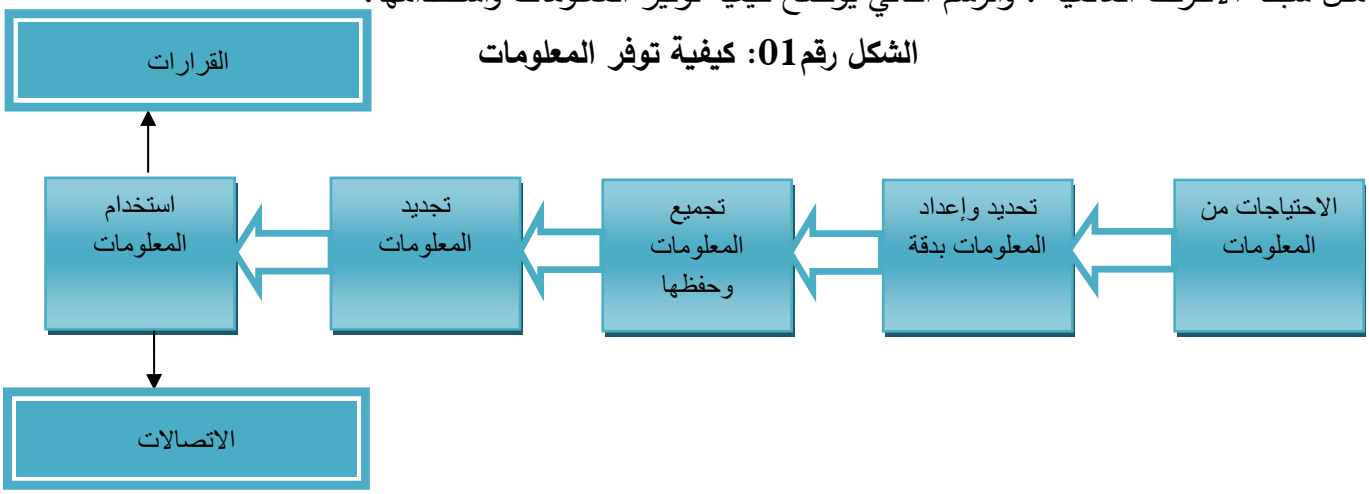
كما يعرف (A-Kent) المعلومات على أنها مختلف المعارف المسجلة والموجودة بين أيدي المسؤول والتي تساعده على اتخاذ القرارات المناسبة، ويمكن أن تتوفر هذه المعارف مصادر متنوعة: كالتقارير والمقالات، تقارير الجرد والمبيعات، البحوث، الإعلانات والمراسلات ...[2]

ومن خلال التطرق لمختلف تعار يف المعلومات يمكن القول أن البيانات هي المادة الخام بالنسبة لإنتاج المعلومات، ومن ناحية أخرى تمثل المعلومات حقائق أو استنتاجات يفهم معناها من السياق، ونادرا ما يكون للبيانات الخام معنى أو تكون مفيدة مثل المعلومات. ولكي تصبح معلومات تتم معالجة البيانات من خلال الجدولة أو التحليل الإحصائي أو أي من العمليات الأخرى التي تؤدي إلى فهم أكبر وأعمق للحالة أو الوضع[3].

ونظرا لأهمية المعلومات، وتزايد الاهتمام بها، ومعالجتها، ودخول مفهوم النظم إلى الحياة العامة، ظهر حقل معرفي لعلم جديد متعدد الفروع يعرف "بعلم المعلومات" يرتبط بشكل كبير بعلم الحاسوب والمكتبات

والاتصالات واللغات، حيث بدأ هذا العلم بدراسة جمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها باستخدام التقنيات الحديثة مثل شبكة الانترنت العالمية[4]. والرسم التالي يوضح كيفية توفير المعلومات واستخدامها:

الشكل رقم01: كيفية توفر المعلومات



المصدر: أحمد محمد المصرى، الإدارة الحديثة الاتصالات–المعلومات–القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص211.

2.1 تعريف نظم المعلومات:

إن تطور نظم المعلومات جعل من مفهوم البيانات والمعلومات جزءا أساسيا من المنظمة، خاصة في ظل الظروف الديناميكية المتغيرة التي تواجهها المنشآت سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية. ومع التقدم المذهل والتنامي في تكنولوجيا المعلومات تزايدت الأنواع التطبيقية لنظم المعلومات والتي كان لها دورا مؤثرا واستراتيجيا في نجاح العديد من المنظمات الأعمال، وتعتبر نظم المعلومات بمثابة الأدوات الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمات المعاصرة للتخطيط الإستراتيجي، والتطور والرقابة ودعم المركز التنافسي وتحقيق التميز والريادة في السوق وإن غياب نظم المعلومات يؤدي إلى صعوبة تحقيق أدني مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية، وقبل التطرق إلى نظام المعلومات ينبغي التطرق إلى مفهوم النظام بصفة عامة وبعد ذلك نعرف نظام المعلومات الإدارية.

1.2.1 مفهوم النظام

نقول أن العنصر الأول في المفهوم يشير إلى أن مصطلح النظام System تبلور كمفهوم علمي حديثا مع نهاية الاربعنيات من هذا القرن، وهو مصطلح مشتق أساسا من كلمة Systema اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء، إلا انه يعد من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الخ، إذ اكتسب هذا المصطلح بمرور الزمن معاني جديدة ودلالات مختلفة لوصف مختلف الظواهر الإدارية والفنية والعلمية والظواهر العامة الأخرى ويمكن تناول بعض التعريفات التي تناولت النظام ومنها:

النظام هو "مجموعة من الأنشطة المنتظمة والمكملة لبعضها البعض ومعتمدة على بعضها بشكل تبادلي"[5].

كما يعرف النظام بصفة عامة على أنه مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد، التجهيزات، الأموال، السجلات...الخ) التي تتفاعل مع بعضها داخل إطار معين، وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة[6].

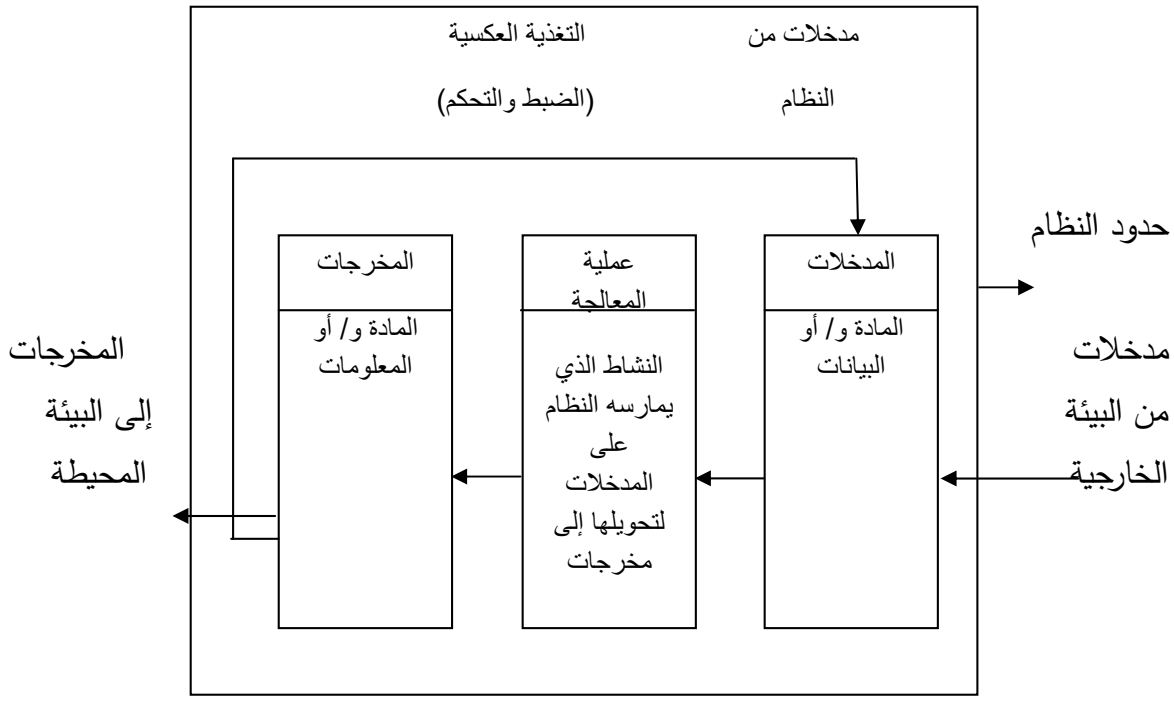
ويمكن القول لكي نعرف النظام جب أن يكون التعريف مشتملا على ثلاثة عوامل وهي[7]:

- أن يتكون من مجموعة من الأجزاء التي لها علاقات متبادلة.
- أن يكون من بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة بعضها على البعض.
- أن تعمل الأجزاء معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

2.2.1 عناصر النظام:

فتتمثل عناصر النظام في المدخلات، وعملية المعالجة أو التشغيل (التحويل)، والمخرجات، والتغذية العكسية. والشكل التالي يوضح عناصر النظام:

الشكل رقم02: الأنموذج الأساس لعناصر النظام



المصدر: محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص25.

- **المدخلات:** مدخلات النظام تتمثل في القوة الدافعة والوقود اللازم لتشغيل النظام، وهذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام، فقد تكون المدخلات ممثلة في مواد أولية، رأس المال، أو أي شيء يحصل عليه النظام من البيئة أو من نظم أخرى.

- **عملية المعالجة(التشغيل):** تتحول المدخلات إلى مخرجات عن طريق العمليات التحويلية التي قد تكون في شكل آلة أو إنسان أو حاسب آلي أو مهام تؤدى بواسطة أعضاء المؤسسة.
- **المخرجات:** المخرجات هي الناتج النهائي من النظام، حيث تتجلى في شكل منتجات أو خدمات أو معلومات أو طاقة أو بمعني آخر فإن مخرجات النظام ترتبط ارتباطا قويا بالهدف من وجود النظام، ويمكن أن تتجلى المخرجات في شكل:
  - المخرجات التي يمكن استهلاكها مباشرة بواسطة أنظمة أخرى.
  - المخرجات التي يمكن استهلاكها داخل النظام.
  - المخرجات التي لا يتم استهلاكها داخل النظام أو بواسطة النظم الأخرى، ولكن يتم التخلص منها في شكل نفايات، أو عوائد تدخل في البيئة الطبيعية مثل المياه...الخ.
- **المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية:** وهي تعبر عن الأثر الذي تحدثه المخرجات على النظام الذي أنتجها وعلى باقي الأنظمة المستفيدة منها، ومنها يتم تحديد فعالية النظام الذي أنتجها، وبالتالي تلك المعلومات المرتدة تعتبر أداة يستخدمها النظام لتحقيق الرقابة على أدائه، وهذه المعلومات المرتدة قد تكون تصحيحية أو تطويرية[8].

3.1 نظم المعلومات الإستراتيجية

يعد موضوع نظم المعلومات الإستراتيجية ومخرجاته من المواضيع الهامة، إذ تكمن أهمية مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية في الدور الاستراتيجي الذي تؤديه في صنع القرارات الإستراتيجية وقدرتها السريعة في إيصال المعلومات عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف إلى صانع القرار الإستراتيجي، فضلا عن تمكينه من رؤية المعلومات في عدة أبعاد وتشخيص المشاكل قبل حدوثها.

1.3.1 مفهوم نظام المعلومات الإستراتيجية

من المهم أن نميز نظام المعلومات الاستراتيجي Stratégique Information System(SIS) عن باقي أنواع نظم المعلومات التي صممت أو طورت لتلبية الاحتياجات التنظيمية إذ أن التأثير أو الدور الذي يقوم به النظام هو الذي يحدد فيما إذا كان النظام هو نظام المعلومات الاستراتيجي أم لا، لقد تم تحديد دور نظام المعلومات الاستراتيجي من قبل Reponen الذي عرف نظام المعلومات الاستراتيجي بأنه ذلك النظام الذي صمم لمساعدة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية أو يساعدها في خلق موقع تنافسي، لكن يلاحظ أن هذا التعريف حدد مفهوم ضيق ل SIS مقارنة مع Cavay & Crag اللذان قدما نظرة أكثر توازنا لنظام المعلومات الإستراتيجي حيث أشار إلى أن SIS يستخدم لدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي أو لدعم أو تشكيل الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أو يستخدم الاثنان معا، وان أي نظام من اجل اعتباره نظام معلومات استراتيجي يجب أن تنطبق عليه المعايير التالية[9]:

- النظام يرتبط مباشرة بإستراتيجية الأعمال.
- النظام له تأثير واضح ومهم على الأداء التنظيمي.

2.3.1 خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية: يمكن تحديد بعض خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية في مايلي[10]:

- نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام محوسب، وعلى أي من مستويات المنظمة الإدارية والوظيفية ويحدث تغييرات جوهرية في الأهداف، والعمليات، والإنتاج، والخدمات، أو في العلاقات البيئية للمنظمة.
- ويكون له في تغييراته المؤثرة لطبيعة إدارة الأعمال، بحيث يساعد المنظمة في الحصول على موقع جيد بين المنظمات المتنافسة، وتكون لنظم المعلومات الاستراتيجي تأثيرات، يمكن أن تغير في إدارة أعمال المنظمة.
- وينبغي أن نميز بين نظم المعلومات الإستراتيجية ونظم المعلومات على المستوى الاستراتيجي الذي يخدم الإدارات العليا، والذي يركز على مشاكل صناعة القرارات بعيدة المدى لهذه الشريحة الإدارية فقط، من جانب آخر فان نظم المعلومات الإستراتيجية تشمل شرائح إدارية ومهنية اكبر، وتعالج موضوعات أعمق،ولها بعد أوسع، بحيث تغير بشكل جذري المنظمة نفسها.
- تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المنظمة في عرض منتجاتها وخدماتها بكلفة أقل من المنافسين، أو أن هذا النوع من النظم يمكن المنظمة من تأمين قيمة أكبر وأفضل وبنفس تكاليف المنافسين.
- تمكن نظم المعلومات الإستراتيجية المنظمة من تحسين سلسلة القيمة الداخلية، كما وتمكنه من تامين روابط متينة وكفؤة مع المجهزين، والزبائن، وشركاء الأعمال، وكذلك المشاركة في ميزات الربط بالشبكة العنكبوتية (الويب).
- تمكن نظم المعلومات الإستراتيجية المنظمة من تحليل اتجاهات وأذواق الزبائن وتفضيلاتهم.

3.3.1 أهداف نظم المعلومات الإستراتيجية: يسعى هذا الجيل الجديد من نظم المعلومات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أهمها[11]:

– تحقيق ازدهار المنظمة: بأن تكون نشاطاتها قابلة للنماء على المدى الطويل، وبالتالي فهذه النظم تسعى إلى التغيير في الأهداف، والعمليات، والمنتجات والخدمات، بصورة إجمالية تسعى إلى تغيير بيئة علاقات المنظمة حتى تساعدها على عملية الوصول إلى وضع مميز في السوق، مقارنة مع المنظمات المشابهة.

– دعم استراتيجيات الإدارة على المستويات كافة: على مستوى الأعمال الجارية، وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى المهنة، وعلى المستوى الوطني:

* **فعلى مستوى إستراتيجية الأعمال الجارية:** يمكن أن تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية لمساعدة الشركة على تخفيض تكاليف المنتجات، وعلى تنويع المنتجات والخدمات، وتقديم أسواق جديدة، ويمكن أن تساعد أيضا على ربط الزبائن والموردين بنظام استجابة سريع لمتطلباتهم، يمكن أن يستفاد منها تحليل سلاسل القيمة المضافة كان تكشف عن نشاطات الأعمال التي تكون عوائد إستراتيجية.

* **أما على مستوى الشركة،** فتستعمل نظم المعلومات الإستراتيجية لانجاز مستوى جديد من الفعالية أوتطوير مستوى الخدمات، وذلك من خلال ربط وحدات الإنتاج المتفرقة بحيث تستطيع أن تعمل كوحدة متكاملة، مثل تعزيز المشاركة في الخبرات والمعارف عبر وحدات الأعمال المختلفة والمتباعدة.

* **وعلى مستوى المهنة،** أو القطاع الصناعي الواحد مثلا، فنظم المعلومات الإستراتيجية تعزز الميزة التنافسية من خلال تسهيل التعاون بين الشركات المتشابهة وتنسيق أعمالها، أو خلق اتحادات وتجمعات صناعية للمشاركة في المعلومات وتبادلها، أو تبادل المعاملات والصفقات التجارية والصناعية، وحتى تتمكن المنظمة من اكتشاف الفرص الإستراتيجية، عليها أن تستفيد من أدوات التحليل الاستراتيجي، مثل نموذج القوى التنافسية، ونموذج المشاركة بالمعلومات، والاستفادة من ميزة اقتصاد الشبكات (زيادة عدد المشتركين في الشبكة مع بقاء التكلفة ثابتة).

* **وأخيرا على المستوى الوطني،** فيمكن أن تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية على بناء قواعد معلومات وطنية مثل حساب معدل النمو السنوي، أو قاعدة معلومات جغرافية توضح توزع الصناعات والخدمات، كذلك تستخدم في المجال السياسي والتربوي والأمني.

2. التحول الإستراتيجي من الإدارة الإستراتيجية نحو اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها، حيث تعمل كنظام يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحليل البيئة العملية، التقنية، التكنولوجية والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية، لاكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة حيث ترتكز أساسا على المعلومات الإستراتيجية حول ما يحدث أو سيحدث في محيطها، وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة مختلف التهديدات التي قد تواجهها، والعمل على إجراء التغييرات اللازمة حتى تتماشى والمستجدات الخارجية.

1.2 تعريف الإستراتيجية: لم يتفق الكتاب والباحثون على مفهوم موحد للإستراتيجية كونها مصطلح ينظر إليه من زوايا مختلفة ومن بين التعاريف التي سردها الباحثون في هذا السياق نذكر [12]:

– إن الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق، يتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين هما:

أ– خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة و بين غاية المنظمة أي غرضها.

ب– خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

إن الإستراتيجية تصف طرائق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانيات الحالية للمنظمة، وهذا المفهوم يشمل ثلاث عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة في الإستراتيجية وهي:

أ- البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

ب-الموارد والإمكانيات الداخلية، ولا سيما فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادة والقوة والقيم.

ت- الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعى لإنجازها ضمن إطار زمني محدد.

كما يرى (Ansoff) إن الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائها تحقيق غاياتها وأهدافها.

ويعرفها (Drucker) أنها عملية مستمرة لتنظيم القرارات الحالية وتنفيذها وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.

2-2 تعريف الإدارة الإستراتيجية: قد تعددت التعاريف للإدارة الإستراتيجية حسب علماء الإدارة برؤى مختلفة، ومن بين هذه التعريفات [13]:

تعريف (Higgins&Vincize) على أن الإدارة الإستراتيجية : "هي العملية الإدارية التي تستهدف انجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه المنظمة مع بيئتها ".

بينما (Thompson & Stricland) فيعرفان الإدارة الإستراتيجية على أنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختبار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها.

وفي الواقع فإن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة و تعظيم إنجازاتها في أنشطة الأعمال المختلفة.

وفي الأخير نستخلص إن "الإدارة الإستراتيجية هي بحد ذاتها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من

تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر".

ومن خلال التعريفات نلاحظ أن أهمية الإدارة الإستراتيجية تكمن في إستجابتها للتحديات التي تواجه المنظمة في الحاضر، باتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك **تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية**[14] :

– تنمية القدرات على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعياً بالمتغيرات.

– تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة من غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها.

– تمنح المنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة.

– تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.

–خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية.

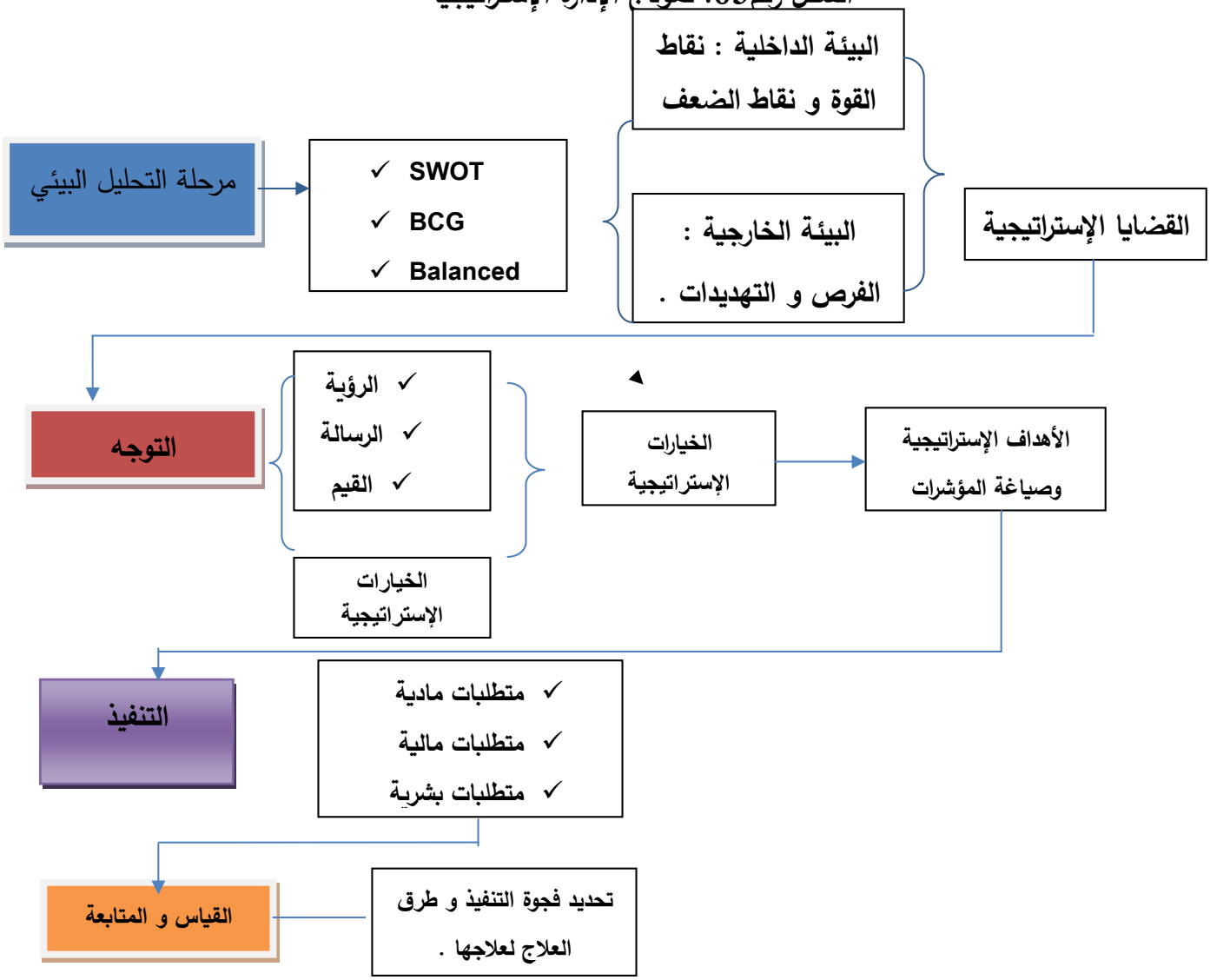
– دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية.

2-3 نموذج الإدارة الإستراتيجية : يتكون نموذج الإدارة الإستراتيجية من أربعة مراحل هي [15]:

- **المرحلة الأولى:** هي مرحلة التحليل البيئي وهي ما اتفق عليه معظم خبراء التخطيط الاستراتيجي حيث تحليل البيئة الخارجية تعمل على تحديد الفرص والتهديدات، وتقسم إلى البيئة الخارجية العامة والتي تشمل المتغيرات الاقتصادية والسياسية وغيرها، والبيئة الخارجية الخاصة وهي بيئة الصناعة والتي تشمل المنافسين والموردين وغيرها وتستخدم فيها أدوات كثيرة للتحليل مثل: BSC ,BCG, SWOT وغيرها، وفيها يتم تحديد القضايا الإستراتيجية التي تحدد التوجه الإستراتيجي الأهداف الإستراتيجية.
- **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة التوجه الاستراتيجي والتي تحدد إلى أين تريد المنظمة أن تذهب أو أين تريد أن تكون في المستقبل، وفيها يتم تحديد الرؤيا والرسالة والقيم الإستراتيجية، وكذلك دراسة البدائل الإستراتيجية والاتفاق على الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الخاصة بها.
- **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة التنفيذ و فيها يتم تحديد المتطلبات والتنفيذ الفعلي للأهداف الإستراتيجية.
- **المرحلة الرابعة:** مرحلة القياس والمتابعة وفيها يتم تحديد فجوة التنفيذ من خلال مقارنة المخطط للتحقق والتدخل للعلاج واستخدام الإستراتيجيات البديلة.

حيث تمثل المرحلتين الأولى والثانية الخطة الإستراتيجية، بينما المرحلتين الثالثة والرابعة فهي المراحل التي يُستكمل بها نموذج الإدارة الإستراتيجية.

الشكل رقم03: نموذج الإدارة الإستراتيجية



المصدر : عبد الرحيم محمد – نموذج الإدارة الإستراتيجية – نقلا عن : (35: 19 13/02/2020)

http://dr-ama.com/?p=5989

4-2 تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى اليقظة الإستراتيجية :

مهدت الإدارة الإستراتيجية الطريق نحو بروز المفاهيم المتعلقة باليقظة وذلك من خلال التركيز على خاصية الاستباق التي تميز المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي عن غيرها من المعلومات فلم يعد الأمر يتعلق بالأحداث اليقينية والإشارات القوية التي يرسلها المحيط وإنما بأحداث محتملة وغامضة وغير مؤكدة. و قد بين H.Lesca أن اليقظة الإستراتيجية تتدخل على مستويين في عملية الإدارة الإستراتيجية : تحليل التموقع الإستراتيجي وتصميم الإستراتيجيات المرغوبة، وتختلف طريقة البحث عن المعلومة حسب كل مستوى[16]:

– **المستوى الأول:** البحث عن المعلومة في كل اتجاه، حيث يتم الإصغاء للمحيط بشكل مستمر أي جمع المعلومات من كل اتجاهات، في هذه المرحلة تكون الرؤية واسعة والمعلومات أقل إستهادافاً والمهمة معقدة (معلومات غير مؤكدة، غير مهيكلة، جزئية وغامضة).

– **المستوى الثاني:** البحث عن المعلومة بشكل موجه، حيث يتم البحث عن المعلومات البيئية بطريقة مشروطة وموجهة، وتكون الاحتياجات من المعلومة محددة والمعلومات مستهدفة، وتتميز مهمة البحث بكونها دقيقة، محدودة زمنياً، عقلانية ومنظمة.

2-5 مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية:

يعتبر مصطلح اليقظة الإستراتيجية ترجمة لمصطلح المسح البيئي Environmental Scanning باللغة الإنجليزية، فهي ترتبط باستخدام المعلومة الخاصة بالمحيط الخارجي، حيث استخدم المفكرون الأنجلوساكسونييون عدة مصطلحات للتعبير عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية ويمكن تعريف اليقظة الإستراتجية كما يلي:

هي عبارة عن تحصيل واستخدام المعلومات المتعلقة بالأحداث، التوجهات العلاقات الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة، والمعرفة التي من شأنها أن تدعم الإدارة في عملية التخطيط لمستقبل المنظمة".

وعرفت على أنها مراقبة وتحليل البيئة العلمية والتكنولوجية، والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية، لاستنتاج التهديدات وفرص التطوير"[17].

"تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد، وتصنف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات التي تسمح للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات العصيبة، كما يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الإستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية" [18].

ومن أجل فهم أشمل لليقظة الإستراتيجية يجب أخذ مجموعة من **الخصائص** بعين الاعتبار:

– اليقظة عملية تطوعية: فاليقظة عبارة عن تنقيب وعقب وتحري عن المعلومات فهي إذا حراسة ومراقبة لذا لا يمكن للفرد المشارك إن يكتفي بالحد الأدنى من الخدمة فهي تتطلب الإرادة والتضحية بهدف نجاح المؤسسة ككل.

– التعاون الجماعي: إذ تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد، وهؤلاء الأفراد كل منهم يملك مهارات خاصة وعند انتقائهم سوف يحصل تبادل في المعلومات وتشكيل فرق العمل.

– الإستراتيجية: حيث تتميز ببعد وطابع إستراتيجي من خلال مساهمتها في صنع القرارات داخل المنظمة.

– عملية إبداعية: حيث تسعى إلى تفسير الإشارات المبكرة للخطر سواء كان تنظيمياً أو تقنياً، فهي تسعى لخلق رؤى متطورة وليس وصف لأحداث سابقة.

– التنبؤ: من خلال اليقظة الإستراتيجية سوف نحدد بدقة ما هو مطلوب منا في المستقبل.

6-2 **أنواع اليقظة الإستراتيجية:** اتفق الباحثين على أربعة أنواع لليقظة الإستراتيجية نذكرها كالآتي[19]:

أ- اليقظة البيئية: وهي مراقبة وتيقظ مختلف التطورات الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية التي تؤثر في نشاط المؤسسة .

ب-اليقظة التجارية: وتخص المجال التسويقي، أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرائق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على أسواقها الأمامية الخلفية (الزبائن والموردين).

ت-اليقظة التكنولوجية: هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة تطورات ولما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا.

3. واقع نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

السير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في طريق تحقيق التنمية الاقتصادية وترقية الصادرات يمر بداية عبر تحسين أساليبها الإدارية وتبنيها لرؤية إستراتيجية فيما يتعلق بإدارة مختلف مواردها المالية، المادية، البشرية والمعلوماتية، ولن تنجح برامج التأهيل المعتمدة من قبل الدولة (مهما كان مستوى نجاعتها والميزانيات المخصصة لها) إن لم يقتنع مسيروا هذه المؤسسات بضرورة تبني نهج جديد في التسيير يعتمد على الحداثة ويستفيد مما قدمه الفكر الإداري من إسهامات، وتعتبر نظم المعلومات واليقظة الإستراتيجية أحد أهم الأدوات التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من لعب الأدوار المنوطة بها[20].

1.3 لمحة حول المعطيات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد تعثرت الدول النامية التي ركزت في إستراتيجياتها التنموية على اعتماد مؤسسات ضخمة دون تهيئ الظروف المناسبة لتسييرها، وقد ساهم كبر حجمها في تعقيد الأمور في ظل انعدام الكفاءات والإمكانيات مما صعب عملية الرقابة بها، فكانت بذلك بعيدة كل البعد عن تحقيق المردودية وخاصة المؤسسات العمومية منها التي كانت تنعت بالتسيب والإهمال[21]. وفي ظل أزمة البطالة الحادة التي تفاقمت في السنوات الأخيرة ومواكبة للتحولات الاقتصادية التي فرضتها العولمة الاقتصادية أعيد النظر جوهريا في أسلوب التنمية المتبع منذ الاستقلال والقائم على احتكار الدولة للنشاط الاقتصادي متبعة نموذج تنموي يقوم بالدرجة الأولى على الصناعات الثقيلة كونها تستجيب لمتطلبات التنمية الاقتصادية، غير أن فشل هذا النموذج في تحقيق النتائج المنتظرة في ظل التغيرات العالمية دفع بالجزائر إلى اتخاذ إجراءات تغيير سريعة وفعالة للحد من تفاقم الوضعية، فبرزت ضرورة انتهاج نهج جديد يتماشى مع الأوضاع العالمية بدء بتطبيق إعادة الهيكلة المالية والعضوية للمؤسسات الوطنية حيث تم تقسيم الشركات الوطنية إلى مؤسسات اقتصادية عمومية لتتوسع الإصلاحات إلى مشروع استقلالية المؤسسات سنة 1988 وفتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار الذي

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القاعدة الأساسية له باعتبارها سهلة التأسيس وقلة احتياجها لرأس المال، ويتجسد اهتمام الدولة بهذا النوع من المؤسسات من خلال تخصيص وزارة للصناعات الصغيرة والمتوسطة سنة 1994، إضافة إلى إعطائها حيزا في السياسة الاقتصادية بإنشاء عدد من المؤسسات الرسمية التي تهتم ببرامج أعدت خصيصا لترقية ودعم م، ص، م، في قطاعات اقتصادية متعددة، مما أدى إلى حدوث زيادة في عدد هذه المؤسسات فحسب دراسة قام بها الديوان الوطني للإحصائيات بالتعاون مع إدارة الضرائب سنة 2000 تبين أنه تم إنشاء 62000 مؤسسة بين 1995 و 2000 مع العلم أنه قبل سنة 1995 لم يكن هناك سوى 29000 مؤسسة[22].

جدول رقم1: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لغاية 2019/06/30.

العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1171945
عدد المؤسسات التي تم إنشاؤها	31194
عدد المؤسسات التي أنهيت نشاطها	8195
عدد الصناعات الصغيرة والمتوسطة	102055
عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية	244
كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العدد لكل 1000نسمة): – الأشخاص القانونية – الأشخاص الإعتباريون	 28/45 16/45
عدد الوظائف	2818736
الواردات (مليون دولار)	22146.95
الصادرات (مليون دولار)	18964.13

Source: Ministère de l'Industrie et des Mines, Bulletins d'Information Statistique N °35, Novembre 2019, P.6

حسب المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه تبين لنا هناك ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2019/06/30 ليصل 1171945 مؤسسة مقارنة ب 1093170 خلال فترة 2018/06/30، ونفسر هذه الزيادة لدعم الدولة الجزائرية لهذه المؤسسات ورغبتها في أن تحتل مكانة فعالة في

الاقتصاد الوطني، كما بلغت عدد المؤسسات التي أنهت نشاطها 8195 مؤسسة ويرجع سبب ذلك للصعوبات الإدارية والتمويلية التي تواجهها هذه المؤسسات خاصة المؤسسات حديثة النشأة، فيما يقدر عدد الوظائف ب 2818736 وظيفة مقرنة ب 2690246 في 2018/06/30، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر بديل يساعد على القضاء على عدة مشاكل ومن بينها مشكل البطالة حيث أنها تتيح فرص العمل للبطالين، أما بالنسبة للواردات فقد بلغت 22146.95 مليون دولار وبلغت الصادرات 18.964.13 مليون دولار.

جدول رقم2: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم

طبيعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	النسبة %
مؤسسة مصغرة (أقل من 10عمال)	1136787	97
مؤسسة صغيرة (من 10 إلى 49عامل)	30471	2.6
مؤسسة متوسطة (من 50 إلى 249 عامل)	4688	0.4
المجموع	1171945	100

Source: Ministère de l'Industrie et des Mines, Bulletins d'Information Statistique N °35, Novembre 2019, P8

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المؤسسات المصغرة (أقل من 10 عمال) تحتل المرتبة الأولى من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قي الجزائر من حيث العدد حيث بلغت نسبتها 97% تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 20.6% ثم المؤسسات المتوسطة التي احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة 0.4 %، وتشير هذه الإحصائيات أن المؤسسات المصغرة لازالت تسيطر بقوة على المشهد الاقتصادي.

2.3 واقع نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

اتجهت الجزائر في السنوات الأخيرة نحو تبني مفاهيم جديدة تتعلق بإدارة المعلومة الإستراتيجية سواء على المستوى الاقتصادي الكلي أو على مستوى المؤسسات الاقتصادية، رغبة منها في مواجهة التحديات البيئية الراهنة التي فرضتها عولمة الأسواق وانفتاح التجارة الخارجية فضلا على إمكانية الانضمام لمنظمة التجارة العالمية وما يترتب عنه من ضرورة تحسين جودة المنتجات الوطنية وتأهيلها لمنافسة نظيرتها العالمية، وفي إطار سعيها لتبني ممارسات الذكاء الاقتصادي لضمان تبادل وتشارك قوي للمعلومات بين مختلف الأعوان الاقتصاديين. قامت بتأسيس الإدارة العامة للذكاء الاقتصادي – دراسات وآفاق– (DGIEEP) من خلال

المرسوم التنفيذي رقم 08/101 في 2008/03/25 الذي يتضمن تنظيم الإدارة المرية لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-الصناعات الصغيرة وترقية الاستثمار بهدف مرافقة المؤسسات الجزائرية في تبني اليقظة والذكاء الاقتصادي، وذلك استجابة للمتطلبات الناتجة عن تنفيذ الإستراتيجية الصناعية التي تمت مناقشتها في الجلسات الصناعية في 26-27-28 فيفري 2007، وقد قدمت نفس الوزارة برنامجا توجيهيا يتضمن تكوين الكوادر الإدارية في موضوع الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية بما يتناسب والواقع الجزائري ضمن الوثيقة المرجعية الصادرة في سبتمبر 2010 ، وتناولت مختلف المهام المندرجة تحت مجالات اليقظة المختلفة بما فيها اليقظة الإستراتيجية، التكنولوجية، اليقظة حول الأمن وإدارة المخاطر، اليقظة حول المنافسة، اليقظة حول الابتكار والمهارات العملياتية. ووفقا لنفس الوثيقة فإن محترفي الذكاء الاقتصادي هم أشخاص متخصصين في المعلومات الإستراتيجية الناتجة عن المراقبة المنتظمة لمختلف مجالات المحيط الداخلي والخارجي، وعليه ووفقا لذات الوثيقة فإن الجزائر تبنت مفهوم الذكاء الاقتصاديH. Martre مثلما أعلن عنه سابقا في بيان الحكومة الجزائرية بتاريخ 20 ديسمبر 2006 كما ورد في تقرير فإن الذكاء الاقتصادي هو مسار لمنهج توقعي واستشراف للمستقبل قائم على العلاقات التي تربط المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين فيما بينهم باعتباره الجانب المهم في الإستراتيجية الوطنية للدفاع الاقتصادي ويهدف إلى تحقيق الأهداف التالية[23]:

- نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي الذي يطمح إلى تطوير السلوكيات الفردية والجماعية للفاعلين الاقتصاديين العموميين والخواص وفي نظرة جماعية.
- إنشاء تلاحم اقتصادي وتطوير نظرة جماعية جديدة للعلاقات القائمة على الثقة المتبادلة بين جميع الأعوان الاقتصاديين لتطوير النسيج الصناعي الوطني.
- وضع جهاز مراقبة في مواجهة رهانات تفتح السوق الوطنية على المنافسة والتقليل من الممارسات غير الشرعية وغير الشريفة للمنافسين.
- تطوير الوظيفة الاستشرافية والاستكشافية بغرض تحديد التطورات وحصر الإجراءات الإستراتيجية والعمل بها لفائدة الصناعة الوطنية على المديين المتوسط والبعيد.

كما عملت الجزائر على بناء نظام وطني للمعلومات الاقتصادية من أجل تلبية متطلبات كافة الأعوان الاقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة وفي الآجال المحددة، ويتكون هذا النظام من أجهزة وأنظمة فرعية تابعة له تعمل على توفير المعلومة حول كافة الأنشطة والمجالات الاقتصادية والاجتماعية مثل نظام المعلومات الإحصائية ممثلا في الديوان الوطني للإحصائيات، نظام المعلومات التجارية والاستثمارية ويشمل الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصاء، والمعلومات العلمية والوثائقية ممثلا بمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني والمركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية. أما نظام المعلومات على مستوى أغلب المؤسسات الجزائرية يتميز بكونه نظام تقليدي يعتمد على العمل التسلسلي للوظائف و احترام الهيكل التنظيمي، هذا التسلسل قد

يعيق انجازات المؤسسة نتيجة ضياع الوقت في مرور المعلومة من مستوى لآخر، لذا أصبح ضروريا على مؤسساتنا تبني نوع آخر من الأنظمة أكثر نجاعة وأداء، وذلك من خلال إلغاء كل الحواجز بين وظائف المؤسسة، و بين أدنى وأعلى مستويات الهيكل التنظيمي، مما يخلق نوع من التشارك والثقافة الموحدة لاتخاذ القرارات المشتركة في المؤسسة، وهذا يكون عن طريق العمل الجماعي والتشارك والإحساس بالانتماء.

خاتمة:

وفي الأخير نستخلص أهمية المعلومات، وهذا يأتي من الدور الذي تلعبه في تفعيل نظام اليقظة في المنظمة ككل وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، وهذا يتجسد من خلال قدرة المؤسسة على معرفة مختلف التغيرات الجذرية الطارئة داخل المؤسسة وما حولها، وهذا من خلال سيرورة البحث عن المعلومات المتوقعة والتي من المحتمل حدوثها في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف خلق فرص أعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد، وبقصد تحقيق هذا الغرض فمن الضروري على المؤسسات تبني نظام اليقظة الإستراتيجية كآلية ووسيلة لرصد محيطها وما يحدث حوله من تطورات بطريقة تمكنها من إتخاذ القرارات والتدابير اللازمة بالكيفية والوقت المناسبين. ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها من خلال بحثنا نذكر:

– تعتبر اليقظة الإستراتيجية كوسيلة مراقبة للبيئة المحيطة بالمؤسسة (المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة)، مما يجعلها فطنة لكشف جل الاضطرابات الفجائية ومعالجتها بصفة سريعة.

– تعمل اليقظة الإستراتيجية على توفير المعلومات بصفة مستمرة و بطريقة علمية محكمة، وهذا ما يسمح لها باتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة وفي الوقت المناسب.

– كما نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دوراً هاماً في المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة، إضافة على ذلك فهي تعمل علة مواجهة تحديات المنافسة .

التوصيات :

– ضرورة تبني المؤسسات بصفة عامة لنظام اليقظة الإستراتيجية وهذا لما لها من أهمية بالغة على ديمومة المؤسسة وعلى القرارات الإستراتيجية التي تصدرها.

– العمل على تشكيل لجان خاصة بنظام اليقظة وهذا بالاستعانة ببعض الموظفين في المؤسسة وهم الذين تتوفر لديهم كفاءات ومؤهلات علمية في مجال الاختصاص.

قائمة المراجع:

[1]– أبو بكر محمود الهوش، مبروكة عمر محيرق، إدارة المعلومات، دار السحاب لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011، ص11.

[2]– أبو بكر محمود الهوش، دراسات في النظم وشبكات المعلومات، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2007، ص 18.

[3]– نضال محمود الرمحي، مرام يوسف السفاريني، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2015، ص11.

[4]– ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط2، 2014، ص23.

[5]– أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العاملة في الدول النامية منظور استراتيجي، الطبعة الأولي دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان، الاردن، 2008، ص27.

[6]– قاشي خالد، نظام المعلومات التسويقية(مدخل اتخاذ القرار)، ط ع، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 49.

[7]– محمد الفاتح محمود بشير،الإدارة المتقدمة ونظم تكنولوجيا المعلومات، ط 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2017، ص05.

[8]– قاشي خالد، نظام المعلومات التسويقية(مدخل اتخاذ القرار)، ط ع، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014، ص 50-51

[9]– غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص84.

[10]– عامر إبراهيم قندلجي، الجنابي علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص146.

[11]/ سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص358.

[12]/فاضل حمد القيسي،علي حسون الطائي– الإدارة الإستراتيجية "نظريات، مداخل ، أمثلة و قضايا معاصرة " – الطبعة الأولى – دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان – 2014 – ص : 45/44 .

[13]– زيد منير عبوي – الإدارة الإستراتيجية – الطبعة الأولى – دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع – عمان – 2006 – ص :37/36/35 .

[14]– زيد منير عبوي – نفس المرجع السابق – ص : 46 .

[15]– عبد الرحيم محمد – نموذج الإدارة الإستراتيجية – نقلا عن : (35: 19 13/02/2020)
http://dr-ama.com/?p=5989

[16]– يحي شريف حنان – تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية " – رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية – كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير – جامعة فرحات عباس سطيف1 – 2018/2017 – ص : 107/106 .

[17]– يحي شريف حنان – نفس المرجع السابق – ص : 108/107 .

[18]– قوجيل نور العابدين – دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة و محيطها " دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغيس(أم البواقي) – مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير – كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية – قسم علوم الإعلام والاتصال – جامعة باجي محتار – عنابة – 2012/2011 – ص : 27/26 .

[19]– زيد خوام محمود – اليقظة الإستراتيجية و تأثيرها في النجاح التنظيمي : بحث إستطلاعي في شركة الفارس العامة ، وزارة الصناعة – كلية الإدارة و الاقتصاد– مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية – العدد 96 – المجلد 23 – 2017 – ص : 211/210 .

[20]– يحي شريف حنان، مرجع سابق ذكره، ص236.

[21]– نفس المرجع السابق، ص 237.

[22]– معطي الله خير الدين، كوالة يمينة،إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أفريل 2006، جامعة الشلف، ص 762.

[23]– يحي شريف حنان، مرجع سابق ذكره، ص242.

اليقظة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية – تحليل "swot " و"سلسلة القيمة " لشركة المراعي أنموذجا-

Strategic vigilance as key to achieving economic enterprise competitiveness – "swot " and " value chain analysis" - Almarai Company as a model-

1- فواز هذلي ، طالب دكتوراه ، مخبرالعولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.

2- ميلود بن خيرة، طالب دكتوراه ، الأنظمة المالية والمصرفية و السياسا ت الاقتصادية الكلية في ظل التحولات العالميةLSFBPM ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.

ملخص:

تهدف اليقظة الإستراتيجية لتحليل التغيرات في بيئة الإعمال بالبحث وانتقاء المعلومات للوصول الى خلق مزايا تنافسية وتحقيق نمو واستمرارية المنظمة من خلال التحليل الاستراتيجي الذي يحد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، ما يحدد أهدافها ومركزها الاستراتيجي، وتحليل كل من سلسة القيمة وتحليل swot ما هو إلا مؤشر على فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية. وهو ما تجسد بالفعل في شركة المراعي من خلال نجاحها وتبوئها مكانة هامة وتنافسية كبيرة في وسط دول الشرق الأوسط، باليقظة الداخلة والخارجية من خلال swot،واليقظة في تحقيق مدخلات أنشطة سلسلة القيمة .

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، سلسلة القيمة، تحليل swot

Abstract:

Strategic vigilance for analyzing changes in the business environment by researching and selecting information aims to create competitive advantages and achieve organizational growth and continuity through strategic analysis that limits the change in the external environment, and to identify the organization's competitive advantage or characteristic efficiency in controlling its internal environment, which determines its objectives and strategic position, and the analysis of both value chains and the swot analysis is an indicator of the effectiveness of the strategic vigilance system. This is already reflected in the Al-Maraai Company's considerable competitiveness in the Middle East, in its domestic and foreign vigilance through swot, and its vigilance in achieving value chain activity input

Keywords: **strategic vigilance , value chain , swot analysis**

مقدمة:

يرتكز المنظمات المتميزة على توفير المعلومة و تحليلها بطريقة تساعد المنظمات على اتخاذ قرارات صائبة على الصعيد الاستراتيجي ،بما يخدم اقتناء و توظيف الخيارات الإستراتيجية المناسبة للنهوض بالمراكز التنافسية للمنظمات، ،و نتيجة التطورات الكبير ة المرتبطة بحرية التجارة وازدياد المنافسة بين المؤسسات وكذا التأثيرات الهامة للتكنولوجيات الحديثة التي غيرت الكثير من الأمور مقارنة بالأزمنة السابقة. .

وفي هذا السياق شكل التحليل الاستراتيجي. وسلسلة القيمة واحدا من الخيارات الإستراتيجية الكفيلة بتحقيق المزايا التنافسية ضمن استراتيجيات التميز.

ويعتبر تحليل السوات نموذجًا تقييميًا أساسيًا يقيس ما يمكن/ لايمكن للمنظمة القيام به،

بالإضافة إلى فرصها والتهديدات المحتملة التي تواجهها. من هذا المنطلق نحاول الإجابة عن السؤال التالي :

كيف تعتبر اليقظة الإستراتيجية مؤشر لنمو وتنافسية شركة المراعي السعودية ؟

ولأجل ذلك نقوم بالتطرق إلى المحاور التالية:

المحول الأول :الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية .

المحور الثاني : نموذج سلسلة القيمة وتحليل سووت لشركة المراعي نموذجا .

المحور الثالث : بوادر نجاح اليقظة الإستراتيجية في شركة المراعي .

1. الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية عنوان

تعد اليقظة الإستراتيجية تلك النشاطات التي تدعو متخذ القرار لتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب وذلك من خلال البحث وانتقاء المعلومات للوصول الى م خلق مزايا تنافسية وتحقيق نمو واستمرارية المنظمة.[1]

1.1 تعريف اليقظة الإستراتيجية:

تطرق عدة مفكرين في علم الإدارة إلى هذا المفهوم و نذكر من بين التعاريف ما يلي[2]:

ـ عرفت اليقظة الإستراتيجية :

" أسلوب منظم ، في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، تركز على تحسين تنافسينها ، بجمع ، معالجة المعلومات و نشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التهديدات و الفرص). من خلال العمال والتركيز على

نشاط الشبكات الداخلية و الخارجية.

- **تعرف كذلك اليقظة الإستراتيجية :**

العملية الجماعية المستمرة ، و التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية ، فيتتبعون ويتعقبون و من ثم يستخدمون المعلومة المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ، و ذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال و تقليل الأخطار و عدم التأكد بصفة عامة.

.اليقظة الإستراتيجية :

" نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي ، التقني ، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية. حيث ترك اليقظة الإستراتيجية على المعلومة التي لها صفة إستراتيجية أو على القرارات المهمة

2.1 أهمية اليقظة الإستراتيجية:

لليقظة الإستراتيجية أهمية كبيرة وهي كالتالي[3]:

- تعمل على أخذ قرارات بأمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها؛
- تنبؤ الأحداث بشكل استباقي، دون حدوث مفاجآت في التغيرات البيئية من التكنولوجية وغير ها من العوامل الأخرى، والتي تعمل على كشف الفرص والتهديدات؛
- العمل على تقييم وضع المؤسسة الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها؛
- تسعى على تسويق منتجات المؤسسة بشكل أفضل وزيادة وتنمية الأرباح
- العمل على تحقيق التموقع الجيد المؤسسة في أسواق جديدة وطرح منتجات جديدة وأسواق .
- امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة واستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية، وتوقع نواياهم.

3.1 أنواع اليقظة الإستراتيجية :

لليقظة الإستراتيجية أنواع. ويركز البعض من على الأنواع الثلاثة التالة:

***اليقظة التجارية :**

التي تراقب وتنبأ بتغير وتطور رغبات الزبائن بالإضافة إلى تطورات السوق و الطلب بشكل خاص و كذلك الموزعين[4]

*** اليقظة التكنولوجية :**

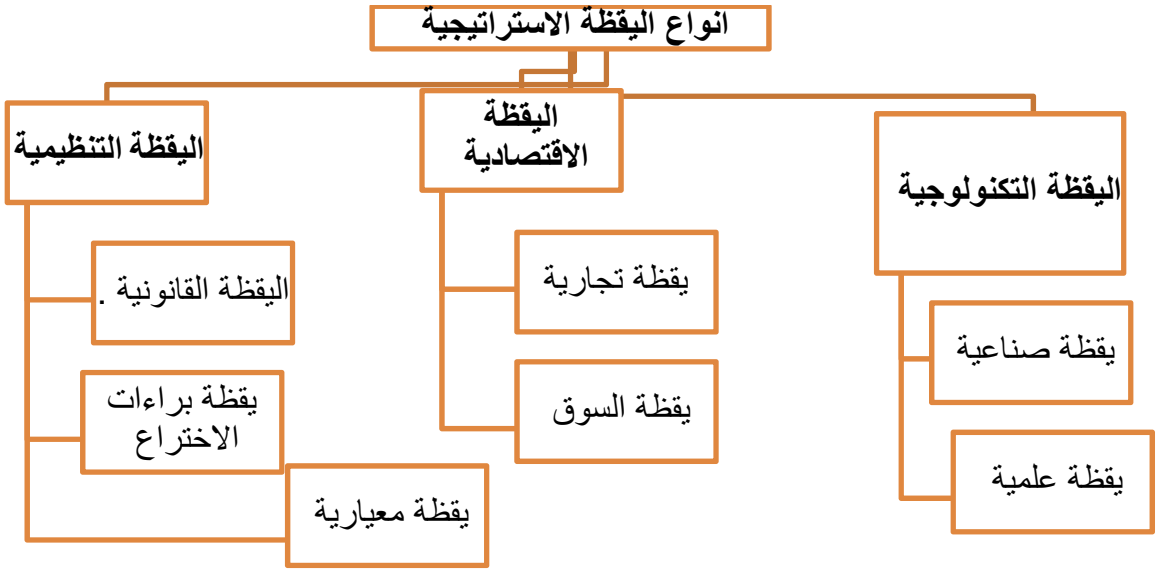
تعمل على رصد كل ما هو جديد في ميدان التكنولوجي والمعارف العلمية للمؤسسة من اجل تطوير الإنتاج الصناعي مثل آخر التطورات في آلة الإنتاج[5]

***اليقظة التنافسية :**

والتي تعتمد على مراقبة التطورات الاقتصادية فتقوم بجمع وتحليل وتقييم للمعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرتقبين .[6]

وبصفة عاملة الشكل التالي يبين مختلف الأنواع لليقظة الإستراتيجية

الشكل رقم 1: أنواع اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على لمروس مريم,أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة ,مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية ,المجلد 2,العدد2019.8، ص 70 -77

2. نموذج سلسلة القيمة ونموذج سووت

1.2 نموذج سلسلة القيمة: عرف مايكل بورتر سلسلة القيمة كما يلي:

"**إعادة تجميع المنشأة إلى أنشطتها الملائمة استراتيجيا بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوك التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز**"[7].

فسلسلة القيمة هي عبارة عن طريقة ينظر من خلالها إلى أنشطة المؤسسة بحيث يمكن بواسطتها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة بالمقارنة مع منافسيها [8]

ويقصد بمصطلح سلسلة القيمة في المجال الزراعي: "مجموعة النشاطات التي تدخل في تصنيع ونقل المنتج من المزرعة إلى مائدة الطعام"[9].

2.2 المكونات الأساسية لسلسلة القيمة:

تتكون لسلسة القيمة مجموعتين المجموعة الأولى تركز على الأنشطة الأساسية، والمحموعة الثانية المتعلقة بالأنشطة الداعمة وتتكن من :

1.2.2هيكل الأنشطة الأساسية ضمن سلسلة القيمة:

وتتضمن الأنشطة الأساسية:

- **الأنشطة الإمداد الداخلي:**
- المسئولة عن توفير الموارد المادية اللازمة لسير عمليات المؤسسة
- **أنشطة العمليات والإنتاج :**
- وهي المتعلقة بعملية الإنتاج في المؤسسة، أي تلك التي تضمن تحويل المدخلات إلى منتجات مصنعة
- **أنشطة الإمداد الخارجي (التوزيع):**
- وهي تنسيق انسيابية المعلومات والمنتجات المصنعة بين أعضاء قنوات التوزيع لتوفيرها بالمكان والوقت المناسب للمستهلك النهائي[10].
- **الأنشطة المتعلقة بالتسويق والمبيعات :**
- وتهتم بإعطاء العميل كل ما يرغبه وحسب ما يرغبه[11]

الأنشطة المتعلقة بخدمة ما بعد البيع:

بتحديد أهم السياسات الخاصة بخدمات ما بعد البيع ك:[12] الضمان. الصيانة، والخدمات البيعية المساعدة.

2.2.2 هيكل الأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة:

وهي تلك الأنشطة التي تساعد على تحسين كفاءة الأنشطة الرئيسية وتدعيم فعاليتها، ويمكن تقسيم الأنشطة الداعمة إلى الأنشطة التالية:

أ. **الأنشطة المتعلقة بالشراء:**

وهي تتولى عملة شراء مستلزمات المؤسسة لاستمرار العملية الإنتاجية.

ب. **الأنشطة المتعلقة بالتطوير التكنولوجي:**

إن كافة أنشطة سلسلة القيمة تتضمن استخدام وسائل تكنولوجية، وهذه التكنولوجيا قد تتعامل مع المنتج مثل تصميم المنتج، والبحث والتطوير وغيرها، وقد تتعامل مع العمليات التشغيلية مثل تطوير العمليات وغيرها.

ج. **الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية:**

ومتمثلة عموما في الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية وتطويرها بما يلبي حاجيات المؤسسة ويساند الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة [13].

د. **الأنشطة المتعلقة بالهياكل الإدارية الأخرى (البنية التحتية المشتركة):**

تتكون البنية التحتية للمؤسسة من عدد من الأنشطة التي تشمل الإدارة العامة والتخطيط والمالية والمحاسبة والقانون والعلاقات الخارجية وإدارة الجودة ،خلافا لغيرها من أنشطة الدعم.

5: :مساهمة تحليلات سلسلة القيمة في دعم إمكانية فهم الأنشطة في المؤسسة:

في إطار السعي إلى اكتساب مزايا تنافسية، بحيث يتجلى ذلك عبر الفهم الأفضل للعناصر الأساسية المؤثرة في التكلفة بشكل أساسي. ولتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية وكسب المزايا التنافسية من خلال النقاط التالية:

أ: اليقظة التكنولوجية:

من خلال تحديد الأنشطة المشكلة للسلسلة من خلال مسايرة الإبداع والابتكار عبر مراحل السلسلة لمواجهة المنافسة :

العمل على التحليل والمتابعة من خلال أسلوب سلسلة القيمة يسمح للقائمين، على إدارة المؤسسة على تحديد الأنشطة الهامة التي تضيف قيمة وتزيد من درجة تفضيل المنتج أو الخدمة من طرف العملاء مقارنة بالأنشطة التي لا تضيف أية قيمة، وهذا ما قد يسمح بتخفيض التكاليف عبر الإلغاء أو الضبط للأنشطة التي تستهلك موارد دون أن تساهم في تغيير درجة تفضيل المنتج من طرف العملاء.

ب :اليقظة التجارية:

من خلال رقابة أداء وتقييم كافة الأنشطة ضمن أهداف التكلفة المستهدفة: من خلال التركيز على العملاء والمستهلكين والأسواق حيث تسمح عملية تحديد التكلفة المستهدفة عبر أسلوب سلسلة القيمة عبر سياسات الرقابة والتقييم لكل الأنشطة التي تحرك أو تخفض التكاليف بالوصول إلى التكلفة التي يجب استهلاكها لإنتاج منتج ما يمكن بيعه بالسعر المستهدف وبالجودة المطلوبة عبر كافة مراحل العملية الإنتاجية بشكل متزامن عبر كافة أجزاء سلسلة القيمة.

ج ـ السيطرة على التكلفة عبر كل أجزاء السلسلة من خلال اليقظة الإستراتيجية التنافسية وتقييم المنافسين الأخريين:

حيث تحاول دون شك تخفيض استهلاك الموارد عبر كل أجزاء السلسلة قصد توفير السلع والخدمات التي يرغبها العملاء بأسعار تنافسية.

ويسمح استخدام سلسلة القيمة على مستوى المؤسسة بالتحكم الجيد في التكلفة على ضوء مجموعة الموارد والأنشطة اللازمة لخلق وتسليم المنتج أو الخدمة التي يرى العملاء أنها ذات قيمة، وفي هذا الإطار فإن كل الشركات تحاول دون شك تخفيض استهلاك الموارد عبر كل أجزاء السلسلة قصد توفير السلع والخدمات التي يرغبها العملاء بأسعار تنافسية.

3.2: تحليل سلسلة القيمة:

1.3.2أهمية تحليل سلسلة القيمة:

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة في إطار سلسلة القيمة. وبإمكان الإدارة تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة **عناصر القوة والضعف الداخلية** والحالية والمحتملة.

2.3.2 خطوات ومراحل تحليل سلسلة القيمة:

تعزز الأنشطة داخل المؤسسة إمكانية إضافة القيمة للمنتجات أو الخدمات ابتداء من بدء التصميم وحتى التوزيع، وتعرف هذه الأنشطة بالأنشطة المضيفة للقيم في سلسلة القيمة، ويستخدم هذا لوصف تدفقات القيمة المضافة التي ستوفر الإيرادات لكل مرحلة، ويمكن توصيف الخطوات والمراحل الأساسية لتحليل سلسلة القيمة كما يلي:[14]

- **أنشطة سلسلة القيمة :**
- بتحديد الأنشطة الأساسية ،والأنشطة الداعمة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.
- **الأنشطة الإستراتيجية:**
- بتحديد مواصفات المنتج التي تعد قيمة من وجهة نظر العميل الحالي، والمواصفات المتوقع ان قيمة للعميل المستقبلي.
- **تكلفة كل نشاط:**
- تعتمد هذه الخطوة على البحث عن مسببات التكلفة لمساعدة المؤسسة على عملية التسعير
- **إدارة سلسلة القيمة بصورة أفضل من المنافسين .**

3.نموذج سلسلة القيمة وتحليل سووت لشركة المراعي

1.3: **تقديم الشركة**

- **اسم الشركة** :شركة المراعي.
- **قطاع الأعمال** :السلع الاستهلاكية.
- **المقر الرئيسي** :الرياض المملكة العربية السعودية.

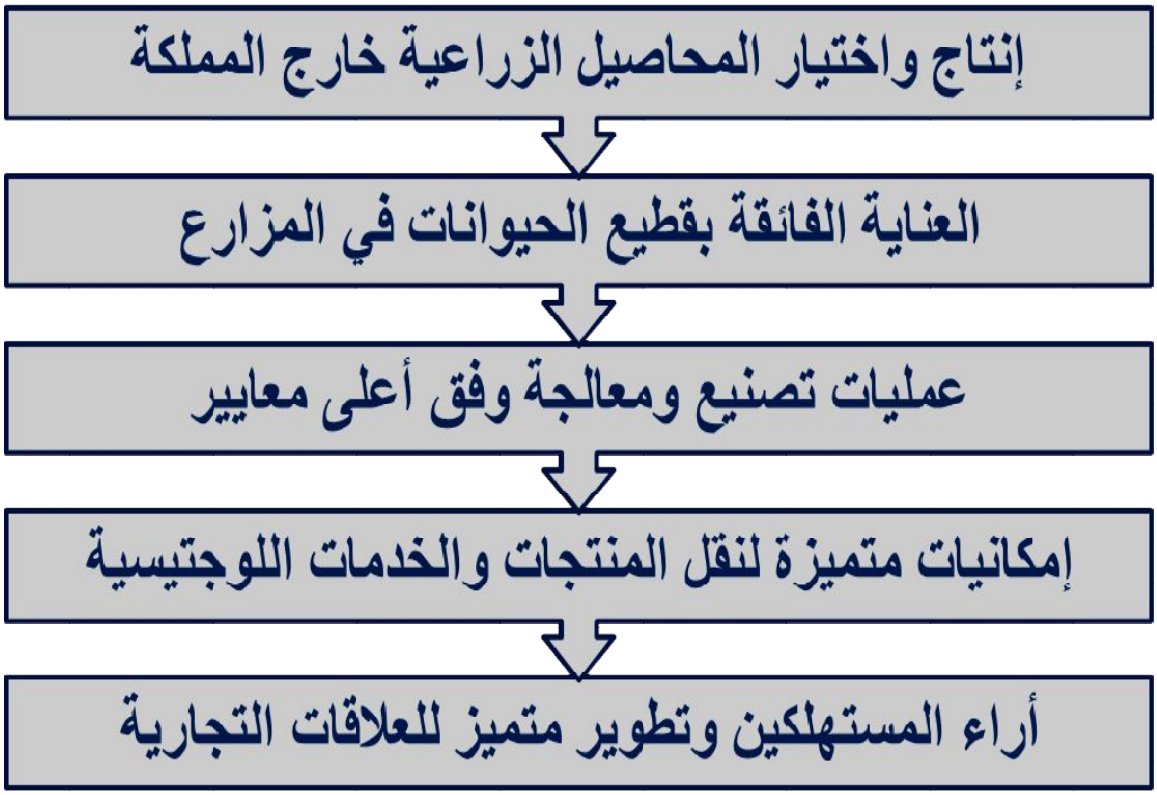
-عن الشركة:

- شركة المراعي هي شركة رائدة في تصنيع وتوزيع المواد الغذائية والمشروبات في الشرق الأوسط تأسست عام 1977 ، الشركة والشركات التابعة لها أنشطة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من خلال منتجات الألبان والمخابز والعصائر والدواجن.. إلخ.

2.3 بوادر فعالية وحيوية سلسلة القيمة لشركة المراعي السعودية:

تعتمد شركة المراعي ، في إطار نموذج سلسلة القيمة على الأنشطة الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: أنشطة سلسلة القيمة لشركة المراعي



المصدر: من إعداد الباحثين التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2017، ص25.

(https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/

1.2.3 :عرض وتحليل الأنشطة الأساسية :

- **أنشطة الإمداد الداخلي:**

الشكل التوضيحي رقم3: مصادر الحصول على الأعلاف لشركة المراعي



المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي، 2019

فتعتمد الشركة على:

أ. العناية بقطيع المزارع:

يعمل القائمين على إدارة شركة المراعي على توفير أعلى مستويات الرعاية لقطيع المزارع وفقا لمعايير قياسية لضمان تحقيق أعلى المعدلات من حيث الكميات والجودة عبر مختلف مراحل الإنتاج.

ب. العناية بقطاع الدواجن:

تهتم الشركة بمزارع الدواجن المتواجدة السعودية، ومرافق الإنتاج الخاصة بالدواجن إلى معايير الجودة الفائقة.

ت.توفير مستلزمات الإنتاج الأخرى:

ث. تتعاقد الشركة مع العديد من الموردين لتوريد أكثر من 55 ألف منتج ضمن مدخلات العملية الإنتاجية كما تعمل مع الشركات التالية:

- شركات تصنيع : البلاستيك والكرتون
- الشركات الموردة للأعلاف.
- شركات النقل و التوصيل شركات الطباعة والتغليف.

ج. الأنشطة المرتبطة بالعمليات والإنتاج:

تشكل الأنشطة المتعلقة بهذه العملية مرحلة مهمة، تسعى الشركة لامتلاك أفضل خطوط الإنتاج والتصنيع وفقا لأعلى معايير الجودة المطلوبة وفي الوقت الراهن تتمثل منتجات شركة المراعي في المنتجات التالية: [15]
الألبان: العصائر: المخبوزات، الدواجن، أغذية الأطفال الرضع.

ح. الأنشطة المتعلقة بالإمداد إلى الخارج (النقل والتوزيع):

يعمل أسطول الشحن الخاص بنقل الحليب من المزارع إلى محطات التشغيل المركزية ، كما ينقل الإنتاج الجاهزة مراكز البيع ، بالاعتماد على 8500 شاحنة نقل. لإيصالها إلى أكثر من 110 ألف من منافذ البيع[16].

خ. **الأنشطة المتعلقة بالتسويق** :تساهم سلسلة القيمة إلى تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للشركة وهذا من خلال من خلال عبر التنسيق بين أنشطة الشركة معتمدة في ذلك على سياسات تسويقية تركز بشكل كبير على الاستجابة لتطلعات المستهلكين والعلامات التجارية القوية وفي هذا السياق اهتمت شركة المراعي بتصنيف وتنويع منتجاتها.

ونلخص الأنشطة في الشكل التالي:

الشكل رقم4: الأنشطة الأساسية لسليلة القيمة في شركة المراعي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنة لشركة المراعي من 2015إلى2018

2.2.3 عرض وتحليل الأنشطة الداعمة :

- **أنشطة الشراء (التموين)**

تسعى شركة المراعي إلى تحقيق نوع من التكامل الرأسي ضمن هذه الأنشطة، مما يعني اعتماد الشركة على مصادر التموين من مزارعها الخاصة المتواجدة في داخل وخارج السعودية.

- **أنشطة التطور التكنولوجي:**

تتبنى شركة المراعي في هذا المجال شعارا يتم التعبير عنه من خلال كلمات ثلاثة هي "**الابتكار جوهر المراعي**"، من خلال الوفاء بالمتطلبات الأساسية التالية:

- ❖ الالتزام بتعزيز الابتكار كقيمة جوهرية.
- ❖ الابتكار يؤكد على ثقافة تعزيز الجودة في شركة المراعي.
- ❖ أتمتة عمليات الإنتاج والعمليات التجارية

والعمل على التحسين المستمر للبنى التحتية والأصول القائمة، وفي هذا السياق سيؤدي الابتكار في التكنولوجيا والعمليات والمنتجات إلى المزيد من الفعالية وضمان أقصى قدر ممكن من الربحية في جميع القطاعات والأسواق.

- **الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية:**

إيماناً بأن العنصر البشري هو مصدر نموها المستدام، وتتبع خططا في التوظيف واستقطاب الكفاءات ممن يضيفون قيمة حقيقة للعمل، وتشجع هذه الكفاءات على القيادة[17] حيث:

أ. تقدم جوائز ومكافآت لجذب أفضل المواهب وتحفيزها والاحتفاظ بها[18].

ب. تقدم المنافع والمزايا الإضافية للموظفين التي تتراوح بين تعويضات السكن وتعويضات النقل، بالإضافة إلى خطط الحوافز طويلة الأجل وقصيرة الأجل على حد سواء.

ج. تصميم عملية تقديم الأداء وفقا لمستويات الأداء الفردي لكل موظف عبر تعزيز ثقافة "**الأجر مقابل الأداء**" بين الموظفين.

د.برامج طويلة الأجل تطلق سنويا لمكافأة الموظفين ذوي الكفاءات العالية، بحيث تسمح هذه البرامج للموظفين بشراء أسهم المراعي بأسعار منخفضة.

ويتم تنفيذ برامج التطوير والتدريب من خلال الأنشطة التالية[19]:

- **التدريب أثناء العمل**
- **تطوير القيادات بأكاديمية المراعي**
- **برنامج المراعي لقادة المستقبل**

- **البني التحتية المشتركة:**

فيما تتمثل الأنشطة الداعمة لشركة المراعي في الشكل التالي

الشكل رقم5: الأنشطة الداعمة لسليلة القيمة في شركة المراعي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنة لشركة المراعي من 2015إلى2018

1.2 فعالية اليقظة الإستراتيجية خلال تحليل سووت – شركة المراعي نموذجا

إن العامل الأكثر أهمية في استخدام تحليل السوات SWOT يتعلق بجودة البيانات ودقتها، إذا كان هناك أي خلل في البيانات التي تخص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات فمن المحتمل أن نتائج تحليل السوات ستوفر الدعم الخاطئ للشركة.

وفقا لتحليل سووت نجد:

- **نقاط القوة:** رائدة السوق في سوق الألبان في دول مجلس التعاون الخليجي منتجات ذات جودة عالية شبكة توزيع قوية، الظروف المناخية الساخنة مواتية لسوق المشروبات
- **نقاط الضعف:**

1. ارتفاع تكاليف التشغيل.
2. الإفراط في التركيز على قطاع الألبان والعصائر.
3. اعتماد كبير على الواردات للمواد الخام.

- **الفرص:**

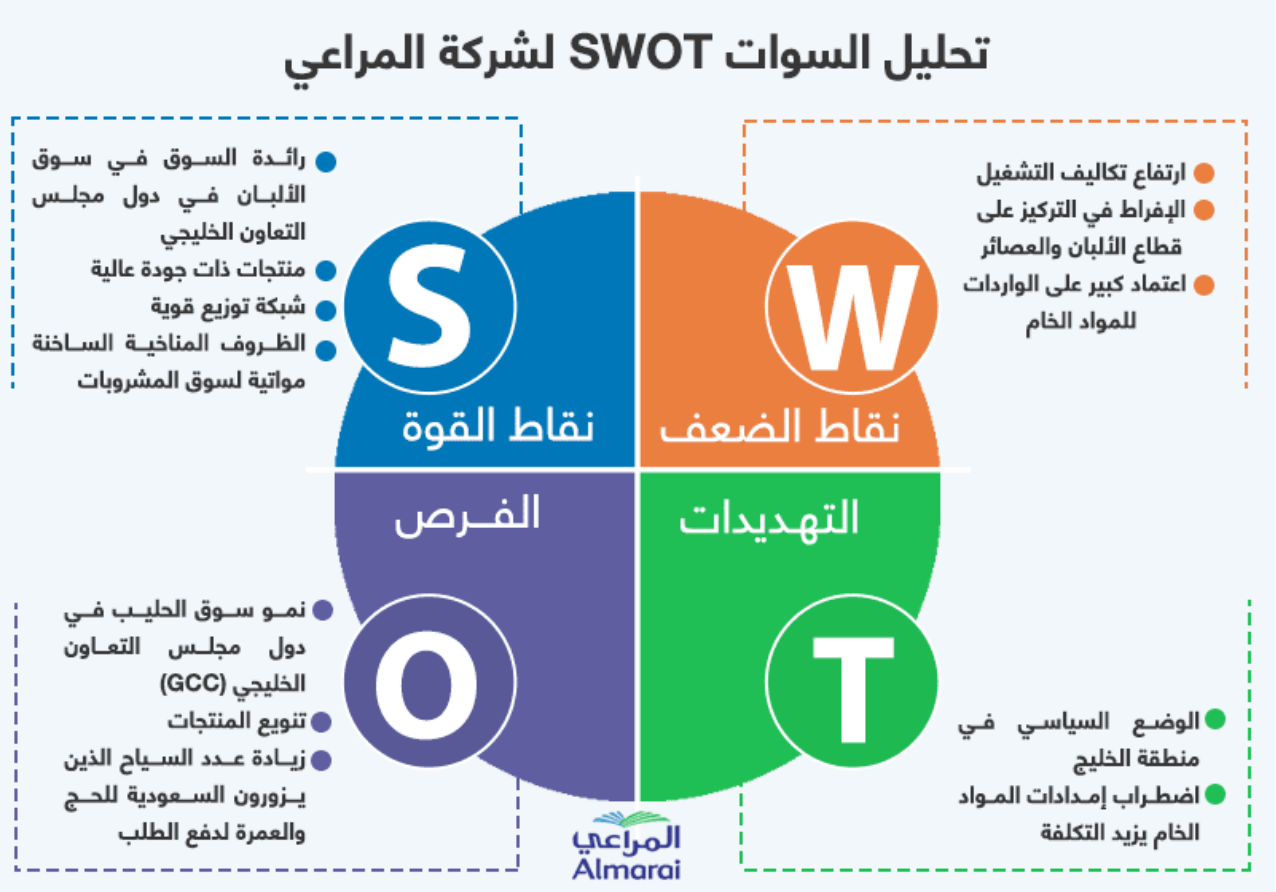
1. نمو سوق الحليب في دول مجلس التعاون الخليجي.(GCC)
2. تنويع المنتجات.
3. زيادة عدد السياح الذين يزورون السعودية للحج والعمرة لدفع الطلب.

- **التهديدات:**

1. الوضع السياسي في منطقة الخليج.
2. اضطراب إمدادات المواد الخام يزيد التكلفة.

ويتم تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم 6: نموذج سووت لشركة المراعي



المصدر : تقرير شركة المراعي السعودية 2015-2018

4. بوادر نجاح اليقظة الإستراتيجية في شركة المراعي:

يعتبر النجاح الاستراتيجي للشركة نجاحا متعلقا بالمستوى الكلي في إستراتيجية الشركة من خلال الاعتماد على اليقظة التسويقية ، التكنولوجية وكذا اليقظة التنافسية وهو ما نلخصه في النقاط التالية :

- أعلنت شركة المراعي عام 2011 الرغبة في الاستثمار وبشكل كبير في السعودية حتى تزيد إنتاج الألبان
- سيطر الشركة مع بداية عام 2014،على 44 % من سوق الألبان في منطقة الخليج
- أعلنت المراعي عام 2016أنها ستحصل على أراضي في الولايات المتحدة لتوسيع عملياتها الزراعية.
- ، تم الإعلان في عام 2018 أن المراعي كانت العلامة التجارية الأكثر شعبية في المملكة العربية السعودية للسنة الثالثة على التوالي
- أعلن أن المراعي أعلنت عن خطط لاستثمار 2.8 مليار دولار في منشآت الإنتاج في الشرق الأوسط، بين عامي 2019 و 202.
- نجحت الشركة في عام 2018 بالحصول على شهادة مبادرة السلامة الغذائية العالمية لمصنع الشركة الدولية لأغذية الأطفال، وستقوم الشركة بتطبيق هذه المبادرة في مجالات أخرى خلال عام 2019 بهدف تعزيز حماية العلامة التجارية، كما بدأت الشركة برنامجا لتطبيق معايير ISO 45001 للصحة والسلامة المهنية في جميع وحدات الأعمال للشركة.
- تحصلت عليها شركة المراعي خلال سنة 2018، وهي كالتالي:
  - جائزة أفضل شركة من حيث صحة العلامة التجارية.
  - جائزة أفضل منتج في السعودية.
  - جائزة الاختبار الأول للنساء في السعودية.
- حققت ا شهادات الايزو التالي:
  - حقق قسم النقل والإمداد شهادة الجودة IS0 22000.
  - حققت عمليات المراعي في مجال المحاصيل الزراعية شهادة الجودة ISO 22000.
  - حقق قسم المبيعات شهادة الجودة ISO 9001.

حقق قطاع الدواجن شهادة الجودة ISO 22000

خاتمة:

–إن اليقظة الإستراتيجية مدخل من مداخل تفوق وتميز المنظمات من خلال تحليل ورصد ومراقبة المسح البيئي للمنظمات و بناء الإستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق، يكمن في ما تمتلكه المنظمة من ميزة تنافسية تختلف بها كلياً أو جزئياً عن غيرها من المنظمات في ذات الصناعة التي تعمل بها.

اليقظة الإستراتيجية تترجم نجاحاتها من خلال الميزة التنافسية التي تعبر عن **حالة التفرد** التي تكون بها المنظمة قياساً بغيرها من المنافسين.

أية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها امتلاك الميزة التنافسية شريطة أن تُسخِّر إمكاناتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياساً بغيرها من المنافسين معتمدة على اليقظة الإستراتيجية

– اليقظة الإستراتيجية مدخل من مداخل تفوق وتميز المنظمات من خلال تحليل ورصد ومراقبة المسح البيئي للمنظمات وبناء الإستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني

- تسعى الشركة المراعي لتحسين مركزها التنافسي من خلال تفعيل اليقظة الإستراتيجية وما تمتلكه من معلومات إستراتيجية ومن قدرات ومهارات وموارد تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها
- تحقق شركة المراعي يقظة إستراتيجية بتحقيق الجودة والابتكار المستمر ما يجعلها تمتلك ميزة تنافسية بالاعتماد على تحليل سووت وسلسلة القيمة

من بين التوصيات نذكر

- الاهتمام بعمليات الرصد والمسح البيئي للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وتفعيل اليقظة الاستراتيجي
- الاهتمام بنموذج swot لتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية
- العمل على التقييم المستمر لسلسلة القيمة والاعتماد على اليقظة الإستراتيجية في تحديد أنشطتها وتطويرها لتحقيق التنافسية
- العمل على استحداث قسم يعنى باليقظة الإستراتيجية في المؤسسة إلى جانب قسم البحوث التطوير وبالاتصال المباشر مع الأقسام الأخرى.

المراجع والهوامش :

[1]بوبكر بوسلام ,فرح الياس الهناني ,دور اليقظة الإستراتيجية كأحد إبعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القدرات التسويقية ,المعيار ,2017,عدد 18

[2]بوبكر بوسالم ,واخرون، نفس المرجع، 2017 ,ص186

[3]قادري محمد,إشكالية تبني اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ,مجلة البحوث القانونية والاقتصادية ,مجلد2,العدد1, 2020, ص499

[4]لمروس مريم,أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة ,مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية ,المجلد 2,العدد,2019.8, ص77

[5]لمروس مريم, المرجع ص,70

[6]لمروس مريم المرجع نفسه .ص73

[7]سعيد خالد محمد نور،دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات الصناعة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء ، الأردن،2015/2014،ص 45.

[8]معتصم حسين ابو زيد ,محاضرات في الإدارة الإستراتيجية ,جامعة الملك فيصل , السعودية

[9]كالفن ميلر وليندا جونز ، تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي، منشورات منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، 2010،
ص 11(http://www.fao.org/3/a-i0846a.pdf)

[10]أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص.250.

[11]احمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع ،2011 ،ص13

[12] احمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع ،ط2 ،الأردن ،2005،ص115

[13] مصطفى محمود ابوبكر ، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2008، ص14

[14]سعد خالد محمد منور ، مرجع سابق،ص55

[15]التقرير السنوي لشركة المراعي،2018 ص 6 و7

[16] كتيب المراعي لشركة المراعي، 2018، ص.22

[17] التقرير السنوي لشركة المراعي،2018،ص36.

[18] التقرير السنوي لشركة المراعي ،2018،ص36

[19]التقرير السنوي لشركة المراعي،2018،ص 37.

مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

1- جميلة بن طيبة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر.
2- خيرة تحانوت، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر .
3- عمر بلمصطفاوي ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر.

ملخص:

نظرا للتغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمؤسسات أصبح لزاما عليها تبني نظام اليقظة الإستراتيجية، حتى تتمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات مهمة لمواجهة هذه التحديات وضمان البقاء و الإستمرارية.

كما يلعب مفهوم الثقافة التنظيمية دورا محوريا في دعم وإنجاح عملية بناء نظام اليقظة الإستراتيجية لما له من أثر في تكوين سلوك العاملين وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، المؤسسة الاقتصادية، الثقافة التنظيمية.

Abstract:

Due to the rapid changes and developments taking place in the external environment of institutions, it has become imperative for them to adopt a system of strategic vigilance, so that senior management can take important decisions to face these challenges and ensure survival and continuity.

The concept of organizational culture also plays a pivotal role in supporting and succeeding the process of building a system of strategic vigilance because of its impact on the formation of employee behavior and directing it towards achieving the strategic objectives of the institution.

Keywords: *Strategic vigilance, economic enterpris, organizational culture.*

مقدمة:

إن المؤسسات الاقتصادية تنشط في بيئة أعمال تتميز بعدم الاستقرار والتعقيد والتغير الدائم والسريع، وهي بذلك تواجه تحديات كبيرة، الأمر الذي يجعلها مجبرة على التكيف مع هذه التغيرات والابتعاد عن النشاط الروتيني، من خلال الاستغلال الأمثل لقدراتها وكذا تطويرها حتى تضمن لها مكانة في سوق يتميز بالمنافسة الشرسة.

إن العمل على مواكبة هذه التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة يتطلب اليقظة والحرص الدائم على اكتشاف التطورات العلمية والتكنولوجية، العلم بقدرات الموردين والمنافسين، رغبات الزبائن، متطلبات السوق....وغيرها من المتغيرات التي يعمل نظام اليقظة الإستراتيجية للإستباق الى جمع معلومات عنها وترجمتها الى قرارات هامة تساعد المؤسسة على رسم أهدافها الإستراتيجية.

ومن العوامل التي تساعد على إنجاح مهام نظام اليقظة الإستراتيجية وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على ذلك، بحيث اهتم الباحثون والمختصون بمفهوم الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات يشترك فيها أفراد المنظمة، فهي بذلك تعكس نمط السلوكيات وتصرفات الأفراد وتأثير ذلك في عملية بناء نظام اليقظة الإستراتيجية، والتي لها صلة وثيقة بكفاءة وفعالية المؤسسة.

1. ماهية الثقافة التنظيمية:

1.1 تعريف الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الثقافة التنظيمية وذلك بتعدد وجهات النظر للباحثين المهتمين بهذا المفهوم، حيث كل واحد يتناوله من زاوية مختلفة، حيث ركز Kilman et Al (1986) على مكونات الثقافة التنظيمية في تعريفه "عندما نتحدث عن الثقافة التنظيمية فإننا نتحدث عن الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والإفتراضات والمعتقدات والتوقعات والإتجاهات والمعايير السلوكية المشتركة التي تربط أعضاء المؤسسة".1

ويعرف السكارنة الثقافة التنظيمية بأنها:" عبارة عن مجموعة من الإعتقادات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما انها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعرف على حل بعض المشاكل فيها، والتأقلم مع محيطها الخارجي، والإنسجام أو التكامل الداخلي، إذ تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من الميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه الميزات التي لها تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، كتبني المنظمة قيما، كالخضوع للأنظمة، والقوانين، والإهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية والكفاءة "[2].

2.1 أهمية الثقافة التنظيمية:

إن أهمية الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي3:

- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة، والإلتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى الأفكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ المتميز ينضم اليها العاملون المجتهدون اللذين يرتفع لديهم ثبات الذات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التغيرات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل الى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، مساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق، فلا يلجؤون الى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

هي إطار فكري يوحد أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.

3.1 خصائص الثقافة التنظيمية:

تقترح البحوث المنجزة في هذا السياق أن هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي[4]:

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة؛
- الإنتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل؛
- الإنتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج؛
- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة؛
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد؛
- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم؛
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

4.1. مصادر الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير والتطور وهو ما يضمن استمرارية المنظمة، وتكتسب هذه الثقافة خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الإستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ومن اهم مصادر الثقافة التنظيمية نجد[5]:

1.4.1. خصائص العاملين: لها اثر كبير في تكوين الثقافة التنظيمية، حيث أن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فإن اللذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، و اللذين يستمرون في العمل هم اللذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا اكثر تقاربا من بعضهم في معتقداتهم واكثر بعدا عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

2.4.1. اخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المنظمات بتطوير قيم اخلاقية معينة وتحديد السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للحكم على سلوك اعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعينة بالمنظمة.

3.4.1. نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته، اذ تمنح للإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة من موارد الشركة كالرواتب والإمتيازات الأخرى، أما العاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والإشتراك في الأرباح ومقابل ذلك هم المسؤولون عن مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد.

ان محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي الى عدم الرضا ومن ثم الى ترك العمل وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الإهتمام بالجمهور وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

4.4.1. الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي ان يعزز القيم الثقافية التي تشجع على التكامل والتنسيق الجيد وهناك الكثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الإتصال، وتمنع التشويش على المعلومات وتسرع تدفقها.

5.1. موقع الثقافة التنظيمية ضمن التحديات التي تواجه المؤسسة الإقتصادية

تتواجد المؤسسة الإقتصادية ضمن محيط سريع التغير، يسوده عدم التأكد، بحيث أصبحت تواجه مجموعة من التحديات نذكر منها مايلي[6]:

- البيئة التي تعمل فيها مؤسسات الأعمال حاليا بيئة متغيرة متزايدة في الإضطراب تتطلب التعايش الواعي والفهم العميق لهذا التغيير؛
- التغيير السريع في تقنيات الإنتاج والإتصال؛
- المنافسة الإقتصادية الشرسة على المستوى العالمي والمحلي؛
- إن الأداء العالي في مؤسسات الأعمال يتطلب التركيز على العملاء ورفع مستوى الإنتاجية وتحسين الجودة، وإعطاء قيمة وأهمية عالية للموارد البشرية وزيادة صلاحيات العاملين وإدراك التنوع في قوة العمل والإلتزام بأخلاقيات العمل والمسؤولية الإجتماعية؛
- التمكن من استخدام أدوات التطوير والتحكم في تطبيقاته وسياساته بما يكفل للإدارة النجاح والإبداع والإستمرار.
-

2. ماهية اليقظة الإستراتيجية

إن مصطلح اليقظة الإستراتيجية يتكون من كلمتين اليقظة واستراتيجية، سوف نحاول التعرف عليهما فيما يلي.

اليقظة: كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني (Vigilia) والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على منطقة أو قطاع معين، أما كلمة "**استراتيجية**" يقصد بها تزويد متخذي القرارات بالقرارات غير المتكررة التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة بفعل التجربة أو التي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء واستمرار المنظمة بالمعلومات الإستراتيجية التي لا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، كما انها تعكس صفة التطلع والتوقع حيث لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف ابداعي، واليقظة الإستراتيجية مفهوم يعكس فلسفة ادارية تعددت الأراء حوله كغيره من المفاهيم الإدارية حيث أنه لا يتفق على تعريف موحد له فقد ظهر هناك اختلاف بين الباحثين والكتاب من حيث المكونات والتقنيات والعمليات والذي قد يرجع الى خلفياتهم أو المجتمعات التي ينتمون إليها، كما قد يرجع الى فترات البحث أو مسمياتهم الوظيفية[7].

1.2. تعريف اليقظة الإستراتيجية

لقد عرف Crine Cohen اليقظة الإستراتيجية على انها "هي مجموع اليقظات المختلفة، التي تشملها اليقظة الإستراتيجية، وهذه الأخيرة تعني المجهودات التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة وبحث للبيئة، وهي تقوم عامة على مختلف أشكال اليقظة: اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة السياسية، لتصل اليقظة في الأخير الى استغلال الفرص والتنبؤ بالتهديدات الممكنة"[8].

- وهناك من عرفها: "اليقظة الإستراتيجية هي الإستعلام عن سلوكات المنافسين والإبتكارات التكنولوجية ومراقبة الإستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة، فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة"[9].

فحسب H.Lesca(1994) فإن: "اليقظة الإستراتيجية هي رادار المؤسسة، فهي عنصر رئيسي لذكاء المؤسسة، فمن خلال اليقظة الإستراتيجية يمكن رسم مسار للمعلومات يسمح للمؤسسة بالإستماع المسبق لمحيطها الإجتماعي، الإقتصادي، والتكنولوجي بهدف رصد الفرص والتقليل من الأخطار المرتبطة بحالة اللايقين"[10].

مما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي الإستمرار في الإستماع والملاحظة ورصد التحركات والتغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمؤسسة، والإستغلال الجيد لهذه المعلومات من طرف أشخاص ذوي خبرة ودراية قصد إقتناص الفرص والتقليل من التهديدات والوقاية من الأزمات لغرض بناء قرارات مهمة تفيد المنظمة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية.

2.2. تصنيفات اليقظة الإستراتيجية

تتعدد وتختلف تصنيفات اليقظة الإستراتيجية إنطلاقا من تقسيمات البيئة (اقتصادية، اجتماعية، تنافسية...)، إلا أن الكثير من الباحثين يتفقون على أنها تحتوي على أربعة مكونات فرعية مجتمعة مع بعضها في نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر، وهي اليقظة التنافسية التي تهتم بالمنافسين المباشرين والمحتملين، اليقظة التجارية تهتم بالزبائن والموردين، اليقظة التكنولوجية وتعنى بالإبتكارات والتطورات التكنولوجية، واليقظة البيئية ترتبط بالعوامل الإقتصادية والسياسية والإجتماعية....الخ نبرزها من خلال ما يأتي[11]:

- **اليقظة البيئية:** تهتم بمكونات البيئة الخارجية للمؤسسة، وهي تشمل **اليقظة الإجتماعية** التي تهتم بملاحظة التركيبة الثقافية والأخلاقية، هيكلة الأسر والعائلات، العادات والتقاليد والتعارضات الدينية والعرقية، بينما تهتم **اليقظة الإقتصادية** بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في المكونات التالية: أنشطة البنوك ومايتعلق بها، معدلات الفائدة ومعدل التضخم، مستوى المداخيل والأجور وتطورات أسعار الإستهلاك والإنتاج ....وغيرها، أما **اليقظة التشريعية والسياسية** فإنها تسعى الى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية من قوانين واجراءات ومعايير وقواعد والتي لها تأثير آني أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، كما يمكن إضافة أنواع أخرى في هذا المجال مثل **اليقظة الإيكولوجية واليقظة الجيو سياسية** ....الخ.
- **اليقظة التجارية أو التسويقية:** وينصب اهتمامها حول الأسواق الأمامية من خلال الزبائن والموزعين (معرفة الحاجيات والرغبات، قياس عدم الرضا، تحديد قدرة الزبائن على السداد، دراسة العلاقة بين زبائنها وموزعيها، تنمية العلاقات مع الموزعين،...)، والأسواق الخلفية من خلال الموردين (قدراتهم على تموينها بأقل التكاليف وإمكانياتهم المالية، إجراءات التوريد، استراتيجياتهم وسياساتهم، الخدمات التي يوفرونها وأساليب تحفيزهم، وكذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما، وهم كمصدر للحصول على المعلومات....).
- **اليقظة التنافسية:** تعرف على انها "النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسة المنافسة"، وعليه فاليقظة التنافسية تهدف الى معرفة: أدوات، استراتيجيات، أهداف وقدرات المنافس الحالي والمحتمل، وهذا من خلال معرفة[12]:

-منتجات المؤسسات المنافسة: الحصص السوقية، التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة؛

-الشركاء: شبكة الموردين، العلاقة مع باقي الأعوان؛

-الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛

-البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الإختراع المسجلة؛

-تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.

- **اليقظة التكنولوجية:** تشير اليقظة التكنولوجية الى "الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حاليا أو مستقبلا"، كما تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها من : الإتصالات المستمرة والمشاركة في الملتقيات في هيئات البحث العلمي والجامعات والمعاهد، الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط، بنوك المعلومات، التحليل الدقيق للمنتجات المنافسة، وعموما تتمثل اليقظة التكنولوجية في [13]:

- جمع المعلومات العلمية، التقنية، التكنولوجية لإستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيا المتبعة من طرف المنافسين.
- الإهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من الإكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

3.2. مراحل اليقظة الإستراتيجية

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا مهما في إدارة المؤسسة، حيث تسمح بتحين الفرص، والإستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال، وتعظيم خلق القيمة بالنسبة لمختلف سيرورات المؤسسة، ولا يمكن بلوغ ذلك إلا بإتباع مجموعة من الخطوات المتكاملة التي لابد أن تنجز بمهارة عالية، ومنهجية دقيقة وهناك العديد من النماذج المقترحة في الأدبيات ذات الصلة بالأنظمة المساعدة على اتخاذ القرارات، حيث أن أغلب هذه النماذج يستلهم من نموذج "دورة الإستعلام" والذي يمر بالمراحل التالية[14]:

- تحديد الإحتياجات؛
- البحث عن المعلومات؛
- إستغلال المعلومات (التأكد منها، معالجتها، تحليلها وتلخيصها)؛
- نشر المعلومات وايصالها للمستعملين (المديرين وصناع القرار)؛
- التغذية الراجعة لتقييم الآثار المترتبة عن القرارات المتخذة.

4.2. شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

يتطلب نظام اليقظة الفعال توفر شروط ومقاييس ضرورية لنجاحه كضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه، سواء من طرف الإدارة، أو من طرف الممثلين في حد ذاتهم على رأسهم المنشط أو المسؤول، وفيما يلي نوجز أهم هذه الشروط[15]:

1.4.2. دعم الإدارة العليا: يعتبر جهاز الإدارة الجهاز الأكثر أهمية في المؤسسة والأكثر تأثيرا، والقرار الأخير يعود إليه لذا فهو يؤثر على عملية اليقظة بصفة مباشرة، ونجاحها مرتبط بدعم الإدارة المادي والمعنوي ويمكن أن يأخذ هذا الدعم الأشكال التالية:

-توفير الإمكانيات اللازمة

-توفير نظام تحفيز

-تكوين الممثلين من خلال التكوين والتدريب.

2.4.2. إرساء ثقافة اليقظة داخل المؤسسة: أي نشاط تقوم به المؤسسة يجب أن يكون من ضمن قيم عادات وسلوكات أفرادها، لذا وجب تغيير وتعديل ثقافة المؤسسة وأفرادها بما يتماشى مع متطلبات نظام اليقظة وهو مايسمى بثقافة المعلومات، والتي تعتبر اليوم من أولويات الإدارة.

3.4.2. نظام اتصال فعال: يعرف الإتصال بأنه عملية نقل المعلومات من شخص لآخر، وعليه يتضح العلاقة الوطيدة بين الإتصال والمعلومة داخل المؤسسة، فبدون اتصال لا تنتقل المعلومة ولا يتم تبادل المعارف، ونظرا لهذه العلاقة فإن نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة مشروط بوجود نظام اتصال فعال.

4.4.2. تخطيط عملية بناء خلية اليقظة الإستراتيجية: يجب على المؤسسة وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف التي حددتها وتحقيق النتائج المرجوة من اليقظة الإستراتيجية، ويتم التخطيط من خلال التحديد الدقيق لجميع الإجراءات التي تؤدي لبناء خلية اليقظة منذ الفكرة الأولى والى غاية البدء في التنفيذ، حيث أن التنظيم واضفاء الطابع الرسمي على سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية يساعد على نجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

5.2. تنظيم عمليات اليقظة في المؤسسة

قبل التطرق الى تنظيم عمليات اليقظة في المؤسسة الإقتصادية وجب التعرف على خلية اليقظة.

خلية اليقظة الإستراتيجية

إن خلايا اليقظة بدأت بالظهور في المؤسسات في سنوات 80، ومهمتها الأساسية تتمثل في صياغة وتنظيم عمليات اليقظة (الإستهداف، الجمع، التحليل، التوزيع) في المؤسسة والحرص على التنسيق بين الأفراد المكلفين باليقظة (اليقظيين)، فكل إجراء أو نشاط يتم تحت رقابة مسؤول خلية اليقظة، كذلك فإن خلية اليقظة الفعالة لا تكون منعزلة في الهيكل التنظيمي، فكل التركيب البشري للمؤسسة يجب أن تصل إليه المعلومة، ولابد من بناء ثقافة تبادل المعلومات داخل المؤسسة، وهذا يتم من خلال توعية العاملين بالمؤسسة ومن خلال الإعلان صراحة عن إرادة المؤسسة في جعل المعلومة تنساب داخليا[16].

وحتى تتمكن المؤسسة من تنظيم عمليات اليقظة والرفع من أهمية فعاليتها وتحقيق مبدأ الرشادة في الإستخدام، توجب عليها أن تنتهج أسلوب تنظيمي معين لهذه الوظيفة الحساسة، وفي هذا السياق هناك أسلوبان تنظيميان يمكن تتبعهما في سبيل تنظيم عملية اليقظة، وذلك وفقا لخصائص المؤسسة وخصائص محيطها[17]:

- **الهيكل (التنظيم) المركز** Structure concentrée: خلية يقظة مركزية، تحتوي على عدد من الأشخاص بمهارات عليا، يكرسون كل وقتهم لضمان سيرورة عملية اليقظة (دوام كامل)، وتكون أقرب الى الوظيفة الإستراتيجية للمؤسسة.
- **الهيكل (التنظيم) الموزع** Structure répartie: خلية يقظة مرتكزة على عدد من المراسلين بدوام جزئي، يرأسها مسؤول اليقظة بدوام كامل، ويمكن أن تكون يقظة مسيرة بالمشروع ويحدد لها فريق العمل، ويمكن أن تستخدم المؤسسة كلا النوعين في الوقت نفسه، إذ تقوم بوضع هيكل مركز لليقظة التكنولوجية والتنافسية ويقظة موزعة بالنسبة لليقظة التجارية والإجتماعية، وبذلك تلعب المؤسسة على مزايا النوعين لأجل تحقيق أهدافها.

3. الثقافة التنظيمية في إنجاح اليقظة الإستراتيجية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تشكيل خلية اليقظة الإستراتيجية وانجاح مهامها، وهذا من خلال سلوكات وتصرفات الأفراد ودعمهم لعملية اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة.

1.3. أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإقتصادية

الثقافة التنظيمية كما سبق ذكره تشمل مجموعة المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وتؤدي الى تكييف العضو الجديد ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة، ولها أبعاد مختلفة تتمثل فيما يلي[18]:

- **قوتها وكثافتها:** بمعنى الى أي حد تؤثر تلك الثقافة فعلا في العاملين؛
- **تجانسها:** بمعنى الى أي حد تشترك الوحدات المختلفة في ثقافة واحدة؛
- **مضمونها:** من حيث القيم والمعتقدات والسلوك الذي تثمنه.

وعليه، فإن القيم تعني ماهو الأهم، بينما الإعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء، فمثلا القيم المسيطرة والسائدة لشركة IBM هي خدمة العملاء وكل عامل في مصانعها يعمل في ظل هذا الإتجاه، ومن هنا فإن المهندس الميداني في هذه الشركة لا يتردد بأن ينفق من نقوده الخاصة أي مبلغ في سبيل أن يلبي حاجيات أحد العملاء وذلك بالإنتقال والإستماع إليه، إن هذا المهندس يعلم جيدا أن الشركة سوف ترد له هذا المبلغ دون تردد[19].

2.3. خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لليقظة الإستراتيجية

لا بد من التأكيد على ان ثقافة المؤسسة لا يمكن أن تتغير بقرار واحد ولا حتى عن طريق الحوار والنقاش، وانما بتغيير الأنظمة وتقويتها استنادا للعادات والتقاليد السائدة. ولابد من ابراز حقيقة مفادها أنه ليس هناك نوع أمثل من الثقافة التنظيمية الذي يجب اتباعه، وانما الثقافة الأفضل هي التي تدعم بدرجة أكبر المشروع الجديد، فعند بناء نظام لليقظة الإستراتيجية يجب على المؤسسة أن تأخذ الوقت الكافي للتأكد من التوافق والإنسجام بين أهداف اليقظة والثقافة الجديدة[20].

أما بالنسبة لثقافة اليقظة الإستراتيجية فهي تشمل الإدراك العميق لتغيرات البيئة والبحث عن كيفية تأثير طريقة التفكير والنشاط المعتاد من أجل حل مشاكل تكيف المنظمة مع بيئتها، ومن أهم خصائص الثقافة التي تدعم اليقظة الإستراتيجية نذكر[21]:

- يجب أن تكون ثقافة منفتحة تكرس الإبداع والإبتكار من خلال الأفكار الجديدة والمبدعة وتشجيع استثمار مصادر المعلومات؛
- العمل على الترويج والتحسيس بأهمية اليقظة ووزنها وضرورتها بين أفراد المؤسسة؛
- يجب رفض إحتكار المعلومات ومشاركتها بين الأفراد عن طريق المناقشة والحوار؛
- إعطاء المعلومات الأهمية الكافية وتوضيح الدور الذي تلعبه في توجيه استراتيجيات المؤسسة؛
- تحفيز وتثمين الأفراد ومكافئتهم؛
- تشجيع التعاون والمشاركة الفعالة والتنافس من أجل تفعيل اليقظة وتدعيم أنشطتها؛
- إدماج نشاط اليقظة ونتائجها في المهام اليومية للمؤسسة.

3.3. تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية السائدة لدعم بناء نظام اليقظة الإستراتيجية

مفهوم تغيير الثقافة التنظيمية السائدة يستوجب أولا فهم معنى كلمة التغيير.

1.3.3. مفهوم التغيير: من المعروف أن ظاهرة التغيير ظاهرة طبيعية تلازم المؤسسات التي تود البقاء والإستمرار في السوق، فالجمود والثبات والإستقرار في المؤسسات تعبر عن حالة التراجع والموت البطيء للمؤسسة، وعليه فالتغيير لا يحدث بشكل تلقائي وانما يحدث نتيجة عوامل داخلية وأخرى خارجية، حيث يعرف التغيير بأنه "عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي(الداخلي والخارجي) بما يضمن الإنتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".[22]

2.3.3. خطوات إنجاح عملية تغيير ثقافة المنظمة

ان من أهم متطلبات إنجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة هو ترسيخ ثقافة مساندة لليقظة على الإنفتاح وتعطي قيمة كبيرة للمعلومة، حيث ان وجود وتجسيد ثقافة قوية يسمح للأفراد بالتفكير والعمل والتسيير بطريقة موحدة مشتركة، وهذا ما يؤدي الى خلق الإستقرار وميزة دائمة، فالثقافة تعتبر الإسمنت الذي من خلاله تتماسك المجموعة وتتحقق الفعالية، وهي تعمل على تعبئة ذاكرة المؤسسة لإنجاز نهايات وأهداف الأنشطة[23].

إن اي نشاط تقوم به المؤسسة يجب أن يكون من ضمن قيم عادات وسلوكات أفرادها، لذا وجب تغيير وتعديل ثقافة المؤسسة وافرادها بما يتماشى مع متطلبات نظام اليقظة وهو ما يسمى بثقافة المعلومات، والتي تعتبر اليوم من أولويات الإدارة، ومن المفيد التأكيد على أن تغيير القيم المشتركة يعتبر من أصعب الأمور وأقوى القيود التي تعترض المؤسسة عند بناء نظام لليقظة الإستراتيجية، لأنه يمكن أن يوجد العديد من الثقافات الفرعية في

المؤسسة الواحدة، لذا يتوجب على المؤسسة تشخيص الوضع الحالي (المناخ التنظيمي السائد) بصفة جيدة لنجاح هذا المشروع حتى تقف على نوع الثقافة السائدة، هل هي ثقافة دفاعية (سلبية)؟، أي لا تشجع على التغيير وتحفز استراتيجيات مقاومة لضمان الإستمرارية والأمان، أم هي ثقافة استكشافية (ايجابية)؟، تشجع على التغيير وتثمن الإستراتيجيات التي تطور الإنفتاح بفضل نمط تسييري خلاق ومرن وترحب بالإبتكار[24].

إن عملية التغيير القيمي عملية اصعب من التغيير في الموارد والهياكل والتكنولوجيا، ولهذا تأخذ وقتا طويلا نسبيا قد تصل احيانا الى خمس سنوات، وعليه فإن نجاح أي عملية تغيير أو تعديل لثقافة المنظمة يمر بعدة اجراءات وخطوات وهي[25]:

- توضيح دواعي التغيير والأزمات الممكن التعرض لها في حال عدم التغيير؛
- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية احداث التغيير ليحدد مبررات التغيير والرؤية الجدية والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة؛
- إعادة التنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها، وإيجاد وحدات أخرى، ان من شأن ذلك أن يؤكد للعاملين وجود توجهات إدارية جدية وكلما كان حجم المنظمة كبيرا امكن القيام بمثل هذه التغييرات التي يمكن أن تساعد على زيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير؛
- تحرك القيادة الجديدة لنسج القصص والرموز المناسبة وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها؛
- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين ونظم الحوافز والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.

3.3.3. القيادات الإدارية وإمكانيات التغيير والتطوير الثقافي التنظيمي

من الضروري التأكيد على أن بناء نظام لليقظة الإستراتيجية في أي منظمة هو تغيير جذري في توجهها الأساسي وآليات وطرق عملها، والبداية تكون بضرورة دعم والتزام القيادات الإدارية، والمقصود بالقيادات الإدارية ليس فقط المديرين والرؤساء، بل كل الأفراد القادرين على انجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها والتاثير على الآخرين، ويكون ذلك من خلال تبني فكرة أن المدرب يؤثر في تابعيه بالإقناع والتوجيه وينهى عن الإجبار والتخويف، أي التعامل مع المرؤوسين كشركاء في العمل، بحيث يتعامل الجميع في شفافية معتمدين على تدفق المعلومات التي توضح اتجاهات الأداء، ويمكن تقديم بعض التوجيهات والاستعدادات السلوكية التي يتميز بها هؤلاء القادة والمتمثلة في التوجه نحو السوق (الاقتناع بأهمية السوق) والتوجه نحو المستقبل (استكشاف ورسم صور للمستقبل) والتوجه المنظومي (قبول فكرة النظام) والتوجه نحو التغيير والتوجه نحو المعلومات (الاقتناع بأهمية المعلومة والعمل على بثها)[26].

إن توفر المؤهل اللازم، وطريقة فهم القائد القائم بالتغيير والتطوير للماضي وطريقة نظره للمستقبل تؤثر على تحقيق عملية التغيير لأهدافها، فكلما كان هذا القائد يفهم التطوير بأنه اتجاه نحو المستقبل دون القطيعة مع الماضي، ولا يمكن مواجهة المستقبل بأدوات الماضي كلما كان يملك الإستعداد الكافي للتكيف مع التغيير والتطوير، مع توفر الوسائل والموارد المساعدة على احداث التغيير المؤدي الى تطوير الثقافة التنظيمية (برامج، خبراء، معلومات، آليات ووسائل عمل مختلفة..) حتى لا تكون تلك العملية مجرد شعار دون جوهر، كما يقر الكثير من الباحثين بأن تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية أمر ممكن، وهو أيضا اعترافا بوجود عدة عوامل تتحكم في ذلك نذكر منها[27]:

أ-**تغير في قادة المؤسسة البارزين:** على ان يتوفر للقادة الجدد رؤية بديلة واضحة.

ب-**مرحلة دورة حياة المؤسسة:** ويرتبط ذلك بمرحلة انتقال المؤسسة الى النمو/التوسع، أو مرحلة الإنحدار، وكلا المرحلتين تشجعان على تغيير الثقافة.

ت-**عمر المؤسسة:** تكون الثقافة أكثر قابلية للتغيير في المؤسسات صغيرة السن بغض النظر عن دورة حياتها.

ج- **حجم المؤسسة:** من الأسهل تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات صغيرة الحجم.

د- **قوة الثقافة الحالية:** حيث كلما زاد اجماع الأعضاء وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغييرها.

هـ- **غياب ثقافات فرعية:** حيث أن وجود ثقافات فرعية عديدة في المؤسسة، يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية فيها، ويرتبط ذلك بالحجم، لأن المؤسسات الكبيرة توجد بها مقاومة للتغيير عادة، لأنها في العادة تضم ثقافات فرعية عديدة.

الخاتـمـة:

إن المؤسسات الاقتصادية التي تواجه العديد من التغيرات الخارجية، عليها أن تبدأ بالتغيير في بيئتها الداخلية، وذلك من خلال تشكيل خلية لليقظة الإستراتيجية تزودها بالمعلومات المهمة والتي من شأنها أن تساعد على اتخاذ قرارات تهدف إلى اقتناص الفرص والوقاية من الأزمات التي قد تحدث، وبالتالي التكيف مع هذه التحديات التي يفرضها الواقع، في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وفي هذا السياق، لابد من التركيز على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، ومما لا شك فيه أن تغيير القيم والمعتقدات من أصعب الأمور، حيث يتطلب ذلك وقتا طويلا، ومع ذلك فإن المؤسسات الناجحة هي التي تعمل على تهيئة أفرادها وتوجيههم نحو الثقافة التنظيمية التي تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية تماشيا مع متطلبات التغيير في بيئتها الخارجية مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية وكذا دعم الإدارة العليا لهذا النظام الجديد.

ومما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية:

-نظرا لتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسات أصبح لزاما عليها تبني نظام اليقظة الإستراتيجية لمواجهة هذه التحديات وضمان البقاء و الاستمرارية.

-إرساء خلية اليقظة الإستراتيجية يتطلب إرادة من الإدارة العليا ومشاركة جميع الأفراد والإستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة.

-إن الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين بالمؤسسة يعتبر عاملا مهما لإنجاح عملية بناء نظام اليقظة الإستراتيجية.

استنادا للنتائج المتوصل إليها، نورد بعض الاقتراحات التالية:

- ضرورة تشكيل خلية لليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، وهذا من شانه الرفع من الفرص والتقليل من التهديدات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية.
- ضرورة إعادة بناء الثقافة التنظيمية للأفراد بما يخدم أهداف نظام اليقظة الإستراتيجية.

الإحالات والهوامش:

[1]– بركات ربيعة، **دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين**، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 06، ديسمبر 2016، ص79.

[2]– نوري الود، **معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جوان 2017، ص 617.

[3]– زين الدين مصمودي، فاتن باشا، **أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري –نموذج منظمة توبوتا اليابانية**– مداخلة ضمن اليوم الدراسي بعنوان الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية –دراسة الواقع والأفاق– يوم 2015/02/26، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 4.

[4]– منال طه بركات، **واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة ، 2007، ص 52.

[5]– موسى نسيمة اميرة، **اهم المؤشرات السوسيو–تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مقاربة نظرية تحليلية**، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد6، 2017، ص 415.

6– علاوي نصيرة، **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الإقتصادي**، العدد2، 2014، ص 15.

[7]– مريم بلحاج، **اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للإستمرار في البيئة المعاصرة**، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، مارس 2017، ص196.

[8]– احمد توفيق بورحلي، صراح بن لحرش، **واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في القطاع البنكي الجزائري –حالة ولاية قسنطينة–**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد01، 2014، ص 81.

[9]– ولد عابد عمر، علواطي لمين، **آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، نموذج مقترح –دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف–**، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد17، جانفي 2017، ص5.

[10]– خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، **مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية–دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، العدد35، ص 331.

[11]– منصف بن خديجة، **اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الإقتصادية –دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية**– مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 32، جوان 2015، ص 249.

[12]– خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص330.

13– ولد عابد عمر، علواطي لمين، مرجع سابق، ص6.

[14]– بوقلقول الهادي، **أهمية اليقظة الإستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الإقتصادية، جامعة باجي مختار،عنابة، يومي 29–30 أفريل 2014، ص 108.

[15]– حنان شاوش، زهية لوابدية، **دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الإتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي –دراسة حالة اتصالات الجزائر، تبسة**– مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2017/2016، ص39.

16– زواو ضياء الدين، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية**– مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012، ص55.

17– زواو ضياء الدين، مرجع سابق، ص55.

[18]– عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جراءات، **الإدارة الإستراتيجية للقرن الواحد والعشرين**، دار وائل للنشر، الأردن 2014، ص137.

19– قوجيل نور الدين، **دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة ومحيطها**، مذكرة ماجستير، كلية الأداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص الإعلام والإتصال وحاكمية التنظيمات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012/2011، ص 82 .

[20]– قوجيل نور الدين، مرجع سابق، ص 82.

[21]–منصف بن خديجة، **محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة عنابة، 2012/2011، ص 96.

[22]– علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 169.

[23]– قوجيل نور الدين، مرجع سابق، ص 82 .

24– قوجيل نور الدين، مرجع سابق، ص 82.

[25]–حسام سالم السحباني، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة ، 2016، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى، ص33.

26– منصف بن خديجة، **الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق اهراس)**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 19، جوان 2010، ص 46

[27]– العياشي زيتوني، عادل بغزة، **إمكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الإقتصادية**، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد7، العدد1، جوان 2019، ص 232.

قائمة المراجع:

1–بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 06، ديسمبر 2016.

2–نوري الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جوان 2017.

3–زين الدين مصمودي، فاتن باشا، أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري –نموذج منظمة تويوتا اليابانية– مداخلة ضمن اليوم الدراسي بعنوان الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية –دراسة الواقع والأفاق– يوم 2015/02/26، جامعة محمد خيضر بسكرة.

4–منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة ، 2007.

5–موسى نسيمة اميرة، اهم المؤشرات السوسيو–تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مقاربة نظرية تحليلية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد6، 2017.

6–علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد2، 2014.

7–مريم بلحاج، اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للإستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، مارس 2017.

8-احمد توفيق بورحلي، صراح بن لحرش، واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في القطاع البنكي الجزائري -حالة ولاية قسنطينة-، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد01، 2014.

9-ولد عابد عمر، علواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، نموذج مقترح -دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد17، جانفي 2017.

10-خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية- دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، العدد35.

11-منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الإقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية- مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 32، جوان 2015.

12-بوقلقول الهادي، أهمية اليقظة الإستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الإقتصادية، جامعة باجي مختار،عنابة، يومي 29-30 أفريل 2014.

13-حنان شاوش، زهية لوابدية، دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الإتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي -دراسة حالة اتصالات الجزائر، تبسة- مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2017/2016.

14-زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية- مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012.

15-عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جراءات، الإدارة الإستراتيجية للقرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن 2014.

16-قوجيل نور الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، كلية الأداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص الإعلام والإتصال وحاكمية التنظيمات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012/2011.

17-حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة ، 2016، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى.

18-منصف بن خديجة، الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق اهراس)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 19، جوان 2010.

19-العياشي زيتوني، عادل بغزة، إمكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الإقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد7، العدد1، جوان 2019.

أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة BUTEC SAL
The effect of organizational culture on strategic vigilance in the BUREC Company of Algeria

1- خولة مسراتي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر.
2- نورالهدى دريوش، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر.

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة BUTEC SAL من خلال عرض أنواعها السائدة ومصادرها ومكوناتها، بالإضافة إلى تأثير هذه الأخيرة على تفعيل اليقظة الإستراتيجية في هذه المؤسسة.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة BUTEC SALقوية ومكوناتها تؤثر بشكل قوي على تفعيل اليقظة الإستراتيجية فيها وهذا من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من الإستبيان الموزع على أفراد مؤسسة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، يقظة إستراتيجية، مؤسسة BUTEC SAL

Abstract:

This study aimed to identifying the fact of organizational culture in BUTEC SAL, by showing their types, components, than their effect on the strategic vigilance activation in this corporation.

We find that the speared organizational culture in the BUTES Sal is very strong and their components effect the activation of the strategic vigilance, and that by analyzing the data gathered by the questionnaire distributed to the corporation members, using the SPSS.

Keywords: *Organizational culture, strategic vigilance, BUTEC Sal Corporation.*

مقدمة:

في ظل التطورات التي يشهدها عالم الأعمال أصبحت المؤسسات مطالبة بدراسة البيئة التي تنشط فيها ومعرفة كيفية تأثير التغيرات الحاصلة فيها على نشاطها، وذلك لتتمكن من إيجاد الحلول المناسبة وطرق التكيف مع هذه البيئة هذا من جهة ومن جهة أخرى المنافسة الشديدة التي تتعرض لها سواء على الصعيد الداخلي من المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع أو على الصعيد الخارجي من فروع المؤسسات متعددة الجنسيات، لذا تسعى أي مؤسسة مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وذلك ما يكسبها موقع تنافسي، ولتحقيق ذلك يجب عليها تتبع ورصد البيئة التي تنشط فيها من خلال وضع وسائل ضرورية لجمع المعلومات وتدعيم مصادرها للوصول إلى الزبائن قبل المنافسين، فأصبح الاعتماد على اليقظة

الإستراتيجية أمر ضروري بإعتبارها تمثل الأداة المناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بالبيئة سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، السياسية، أو غيرها، ومعالجتها واستغلال الفرص الموجودة من أجل تحقيق تفوق على المنافسين من خلال كسب الميزة التنافسية وتجنب المخاطر المحتملة، وهذا ما يرفع من أداء المؤسسة وفعاليتها في السوق.

ويتأثر ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بمجموعة من العوامل من بينها الثقافة التنظيمية باعتبارها تمثل هوية التنظيم في المؤسسة إذ أنها تجمع بين الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تخلق فهما عاما بين أعضاء المؤسسة حول جوهر هذا التنظيم والسلوك المتوقع من موارده البشرية، ومن خلال ورقتنا البحثية سنحاول معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات المتعددة الجنسيات من خلال تسليطنا الضوء على فرع مؤسسة BUTEC بالجزائر، وهذا ما ستتمحور عليه إشكالية هذه الدراسة:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية لمؤسسة BUTEC SAL على ممارسة اليقظة الإستراتيجية فيها؟

ولتبسط هذه الإشكالية قمنا بطرق التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية واليقظة الإستراتيجية في مؤسسة BUTEC SALعند مستوى المعنوية0.05 ؟؛
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية واليقظة الإستراتيجية في مؤسسة BUTEC SALعند مستوى المعنوية0.05 ؟؛
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية واليقظة الإستراتيجية في مؤسسة BUTEC SALعند مستوى المعنوية0.05 ؟؛

وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية واليقظة الإستراتيجية في مؤسسة BUTEC SALعند مستوى المعنوية0.05.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية واليقظة الإستراتيجية في مؤسسة BUTEC SALعند مستوى المعنوية0.05؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية واليقظة الإستراتيجية في مؤسسة BUTEC SALعند مستوى المعنوية0.05؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية واليقظة الإستراتيجية في مؤسسة BUTEC SALعند مستوى المعنوية0.05.

1. الإطار النظري للدراسة:

من خلال هذا المحور سنتطرق إلى التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة.

1.1. الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية النقطة الفاصلة في تحقيق التميز بين منظمة وأخرى كونها تعطي التنظيم هويته الخاصة المحددة والمميزة، كما أن لها دورا هاما في تنمية وتطوير المنظمات وسنحاول في هذا المحور إبراز البنية المفاهيمية للثقافة التنظيمية.

1.1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية، وسنحاول عرض أهمها فيما يلي:

المفهوم الأول: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات التي أوجدتها الجماعة عند حلها لمشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي أو التكامل الداخلي، والتي أثبتت صحتها وشرعيتها وسريانها وأيضا يتم تعليمها للأفراد الجدد على أنها أفضل طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها[1].

المفهوم الثاني: الثقافة التنظيمية هي مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.[2]

ومما سبق يمكن القول إن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة الواحدة.

1.1.2.أهمية الثقافة التنظيمية

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- ✓ تنسيق ودمج بين العوامل التنظيمية بهدف تحسين الكفاءة، النوعية، التصنيع وتقديم الخدمات والمنتجات؛[3]
- ✓ يوفر للأفراد القواعد والإرشادات والإدراك والشعور بمشكلات المنظمة، فهي بذلك تشكل الأفراد من خلال مساعدتهم على فهم ما يدور حولهم؛[4]
- ✓ الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛[5]
- ✓ تخلق نوعا من الانسجام والتناسق والوحدة بين أعضاء التنظيم مما يجعلهم أكثر ارتباطا والتزاما برسالتها.[6]

1.1.3. مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مكونين اثنين هما المكونات المادية والمكونات اللامادية (المعنوية).

1.1.3.1.المكونات اللامادية: وتتمثل فيما يلي:

- **القيم التنظيمية:** تعرف بأنها القيم التي تعكس أو تتمثل في مكان أو بيئة العمل، إذ تحمل هذه القيم توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة[7].القيم هي أفكار أو اعتقادات جوهرية لها خاصية التفوق والانتشار والتعمق في المجتمع، من أهم مصادرها المجتمع والدين والخبرة التي اكتسبها الفرد من حياته، ومن جماعة العمل.[8]
- **التوقعات التنظيمية:** هي التوقعات التي ينتظرها الفرد من المنظمة والمنظمة من الفرد خلال فترة العمل داخل المنظمة.[9]
- **الأعراف التنظيمية:** هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير جدية ومفيدة مثل إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس مجال العمل، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الإتباع.[10]
- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.[11]

1.1.3.2.المكونات المادية: تتمثل في الترتيبات المادية والتي تشمل طريقة ترتيب المكاتب والقاعات وكيفية تجهيزها بالمكاتب والأدوات والآلات، وكذلك كيفية تصميم مبنى المنظمة وتصميم المكاتب.[12]

2.1 اليقظة الإستراتيجية

اليقظة هي عبارة عن عملية جمع المعلومات التي تستعملها المؤسسة في مواجهة التي تتعرض لها، حيث تكون لها قاعدة تستند عليها في وضع إستراتيجيتها التنافسية فكل مؤسسة ناجحة في أي قطاع هي التي تبحث عن وسائل لدعم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على تحليل محيطها لاستخراج الفرص واستغلالها ومواجهة تهديدات المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

2.1.1.مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

لقد تعددت المفاهيم وسنحاول إبراز بعضها.

المفهوم الأول: عرفهاJAUN MICHEL RIBALT: هي رصد الشامل والاستخبارات لبيئة الأعمال للإطلاع على المعلومات بهدف الحصول على مستقبل واعد وواقعي[13].

المفهوم الثاني: يمكن تعريفها بأنها السباق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإداري إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أول لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من أثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل معلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية[14].

إذن يمكن القول إن اليقظة الإستراتيجية هي عملية البحث ورصد المعلومات وتحليلها من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية تساعد المؤسسة على امتلاك موقع تنافسي في الصناعة وهي تشمل جميع المجالات: البيئة، التكنولوجية، التنافس، المجتمع.

2.1.2.أشكال اليقظة الإستراتيجية:

ويمكن التمييز بين نوعين من الأشكال التي تأخذها اليقظة[15]:

2.1.2.1. تنظيم غير رسمي لليقظة الإستراتيجية: تكون اليقظة موجودة ضمنيا في بعض الوظائف حيث يقوم الأفراد بالتقصي والبحث عن المعلومات الضرورية لعملهم كالحصول على معلومات من السوق وتحليلها ومعالجتها، وفي هذه الحالة تقاسم المعلومات أم صعب.

2.1.2.2. تنظيم الرسمي لليقظة الإستراتيجية: ويكون هذا التنظيم في شكل خلية مستقلة لليقظة لتزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة، ويعني هذا وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة الإشارات في المحيط، اختبارها، معالجتها، نشرها ومقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء مجموعة أو فريق في اتصال وتفاعل متواصل في ظل كل الأشكال مع عدم تجاوز القواعد السلوكية لعمل مجموعة أو فريق.

2.1.3.آليات تشغيل اليقظة الإستراتيجية:

إن اليقظة عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة، ويمكن أن تشتغل اليقظة وفقا لآليتين[16]:

2.1.3.1. آلية التحكم: وتعني بأن الأبحاث التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا من بالطلب السريع والعاجل (الأمر والطلبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات من تكون من قبل مستخدم المعلومات المحتمل.

2.1.3.2. آلية الإنذار: ويعني هذه الطريقة بأن الأبحاث للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتبعون حيث يكون هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية تنبيه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا المعلومات مهمة مع المسؤولين المباشرين لما يعبروا عن حاجتهم الخاصة للمعلومات فالمبادرة تكون من منشط اليقظة لهذا الفريق.

2. الإطار التطبيقي للدراسة

سنقوم بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، فرع مؤسسة Butec بالجزائر Butec Sal، بمدينة حيدرة بالجزائر العاصمة، وذلك بعرض مختلف نشاطاتها وأهدافها وأهم مشاريعها المنجزة ومحاولة دراسة تأثير ثقافتها التنظيمية على تفعيل اليقظة الإستراتيجية فيها.

1.2 لمحة عامة حول المؤسسة

من خلال هذا الجزء سنتطرق إلى تعريف مؤسسة الدراسة بالإضافة إلى نشاطاتها وأهم مشاريعها في الجزائر.

2.1.1. تعريف مؤسسة BUTEC SAL

هي عبارة عن فرع من مؤسسة BUTEC اللبنانية المتعددة الجنسيات التي تختص في مجال المقاولاتية، ويقع فرعها في الجزائر في مدينة حيدرة بالجزائر العاصمة ومهمته إدارة المشاريع في عدة ولايات في الوطن، ومن بين هذه المشاريع مشروع بلارة للحديد والصلب الواقع بالميلية بجيجل، وهو مشروع مشترك بين الجزائر وقطر (49%/51%) هذا فيما يخص الإنتاج ، أما بالنسبة لأشغال المشروع و بنائه فهو على عاتق شركتين BUTECاللبنانية وELEC–NOR الإسبانية بنسبة 60% ل ELEC–NORو40% ل BUTEC،وتنتهي مهمة BUTEC و ELEC–NOR بمجرد تسليم مفاتيح المشروع للزبون AQS(Algerian QuatarianSteel)، ينقسم فرع الجزائر إلى شركتين:

- ✓ Butec SAL
- ✓ Butec SPA

وتم إنشاء Butec SPA ذات الحقوق الجزائرية من أجل تسهيل الإجراءات الإدارية والمعاملات المالية من أجل المشاركة في الصفقات المحلية والوطنية لأن Butec SALذات حقوق أجنبية لا تستطيع المشاركة في الصفقات ذات الطابع الوطني ولها الحق في المشاركة في الصفقات ذات الطابع الدولي، أما أهداف الفرع بالجزائر فهي التحصل على أعلى عدد ممكن من المشاريع من أجل الإستمرارية في الجزائر وذلك من خلال إنشاء مشاريع ذات جودة عالية وبأقل التكاليف (وذلك من خلال التحكم فيها) وفي المدة المحددة بدون تأخير غير مبرر.

2.1.2. نشاطات المؤسسة

تتمثل نشاطات المؤسسة فيما يلي:

- ✓ مساعدة مدير المشروع ومهندسي التخطيط على إعداد خطة المشروع؛
- ✓ إعادة النظر في تطور العمل وتوقيت كل جزء مع المهندس المختص، وتقديم ملاحظات لتحديث مخطط المشروع؛
- ✓ مراجعة والتحقق من الرسومات، البيانات، الأوراق والوثائق؛
- ✓ تحديد إشكالية مشكلة التصميم، وتقديم التوصيات، لضمان التوافق مع العمل المنجز في الواقع؛
- ✓ تحديد أولويات الأنشطة في الموقع وتوجيه فريق البناء لضمان التنفيذ الأكثر فعالية من حيث تكلفة بناء الأعمال؛
- ✓ تقديم الدعم والتوجيه اللازم لتعظيم ربحية المشروع؛

- ✓ تقديم المساعدة والتوجيه للمرؤوسين لضمان التنفيذ الصحيح للمشروع؛
- ✓ توقع الموارد اللازمة لضمان توفيرها في الوقت المناسب في الموقع، ووضع إستراتيجية لتوزيعها ولإدارتها لزيادة الانتاجية مع تحسين التكلفة ذات الصلة؛
- ✓ الإشراف المستمر على تنفيذ العمل؛
- ✓ توقع وحل المشاكل الحرجة، التحقيق في الأضرار وتنظيم خطط التخفيف لتقليل تكلفة أي اضطراب غير متوقع وضمان استمرارية العمل في الموقع؛
- ✓ تأمين ربحية المشروع ككل؛
- ✓ الإشراف على الإنتاجية وأداء الموارد، مراجعة تقارير التقدم وإجراء التعديلات المناسبة لتحسين النتائج ذات الصلة وتحقيق أهداف التكلفة والوقت؛
- ✓ مراقبة الإمتثال لسياسات وإجراءات المشروع، كتابة وإرسال التقارير المكتوبة لضمان دقتها وإنتاجها في الوقت المناسب؛
- ✓ التأكد من تنفيذ متطلبات السلامة بشكل جيد على كل المستويات، وهذا من أجل منع الحوادث وحماية سلامة الناس؛
- ✓ التواصل مع المستشارين لحل كل المشاكل؛
- ✓ إدارة كفاءة عمل المقاولين من الباطن لضمان تنفيذها على النحو المتفق عليه؛
- ✓ متابعة سير المشروع وإرسال تقارير أسبوعية عن تقدم الأشغال للمجمع في لبنان؛
- ✓ تمثيل المجمع في جميع المراسلات والمعاملات المالية والهيئات الرسمية للسلطات الجزائرية؛
- ✓ المشاركة في الصفقات الدولية؛
- ✓ المسؤول عن احترام الميزانية المخصصة لفرع الجزائر مع المجمع.

2.1.3 أهم مشاريع المؤسسة في الجزائر

تتمثل مشاريع مؤسسةButecفي الجزائر في:

- ✓ **محطة تصفية مياه البحر في مستغانم:**

بدأت الأشغال في مارس 2009، وانتهت في جويلية 2014.

- ✓ **مشروع إستخراج الغاز في تيميمون:**

هو قاعدة حياة Base de vieلمجمع تيميمون مجمع سونطراك ومجمع سونلغاز وهذه القاعدة سوف تنشأ من أجل مشروع استخراج الغاز، والمؤسسة المكلفة بإنجاز المشروع الغازي مجمع Sonatrack ، وهذا يعود ل BUTEC 100% ، ومدير المشروع لبناني ويتم تطبيق الهيكل التنظيمي حسب أهمية المشروع و نوعية الأعمال التي سوف يتم إنجازها.

✓ **مشروع الصرف الصحي والمجاري بورقلة الجزائر:**

انطلق العمل في الشطر الأول من المشروع في سبتمبر 2005 وانتهى في مارس 2010، كما انطلق الشطر الثاني في جويلية 2006 وانتهى في فيفري 2010، بالاشتراك مع وزارة الموارد المائية.

✓ **مركب الحديد والصلب بجيجل الجزائر:**

في أواخر سنة 2013، أمضت كل من الجزائر وقطر عقد عمل لأول وأهم معلم في الجزائر الذي سيكون مركب بلارة للحديد والصلب بولاية جيجل، وإدارة وشراكة المشروع تعود للجزائرية القطرية للصلب، المركب استهلك مساحة 216 هكتار، ففي المرحلة الأولى سيكون هناك محطتين لتذويب الفولاذ، وثلاثة مطاحن درفلة الحديد، وسترتفع الطاقة الانتاجية للمركب تدريجيا إلى أن تصل إلى إنتاج يفوق 5 ملايين طن من الحديد في غضون سنة 2019.

2.2. واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة BUTEC SAL

سنتطرق إلى واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة BUTEC SAL من خلال عرض أنواع الثقافة السائدة بالإضافة إلى مصادرها ومكوناتها.

2.2.1.أنواع الثقافة التنظيمية:

سيتم عرض أهم أنواع الثقافة التنظيمية المتواجدة في مؤسسة Butec Sal

2.2.1.1. الثقافية التنظيمية حسب معيار القوة والضعف:

تصنف الثقافة التنظيمية إلى قوية وضعيفة، ومن خلال الدراسة الميدانية توضح أن الثقافة التنظيمية المنتشرة في المؤسسة قوية، كونها تضم مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يتبناها معظم أعضائها مثل:

- ✓ الالتزام والتقيد بالمواعيد والوقت؛
- ✓ انتشار الإحترام المتبادل بين كل من الرئيس والمرؤوسين
- ✓ انتشار الاحترام بين كل عامل وزملائه.

وكون قوة الثقافة هي التي تتحكم في نجاح أو فشل المؤسسات، فهذا ما يفسر نجاح المؤسسة وتحصلها على إدارة أكبر المشاريع.

2.2.1.2. حسب معيار التكيف:

تصنف الثقافة حسب هذا المعيار إلى ثقافة تكيفية وثقافة جامدة، ومن خلال الملاحظة اتضح أن نوع الثقافة السائدة في هذه المؤسسة هي الثقافة التكيفية، حيث البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تتسم بالمنافسة الشديدة من طرف مؤسسات جزائرية مثل مؤسسةKOU.G.Cوهي مؤسسة جزائرية خاصة للإنشاءات والمقاولات العامة، ومن طرف مؤسسات أجنبية أيضا تستثمر في الجزائر من شركات تركية وصينية وفرنسية وغيرها

الكثير، وهذا مايفرض عليها التكيف مع هذه البيئة وفرض تميزها حتى تبقى وتستمر في العمل، فثقافتها تتميز بالتكيفية.

2.2.1.3. حسب معيار نمط القيادة:

وتصنف الثقافة حسب هذا النوع إلى ثقافة بيروقراطية وثقافة إبداعية، وكما أشرنا في آخر نقطة أنها تتميز بثقافة تكيفية، وأنها تنشط في بيئة شديدة التنافس تفرض عليها الإبداع لتتميز عن منافسيها ولتضمن البقاء والاستمرار.

إضافة إلى أن مجال عمل المؤسسة هو إدارة المشاريع والبناء، وهذا المجال المعماري يعرف بالتجديد والابتكار المستمر والإبداع الدائم في التصاميم والمخططات الهندسية وأنماط البناء ومواد البناء وغيرها، وهذا ما يجعل من ثقافتها إبداعية أيضا.

ومن خلال الدراسة الميدانية اتضح أن الإدارة تشرك مواردها البشرية في اتخاذ القرارات، كما تمنحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وإعطاء وجهات نظرهم وأفكارهم الجديدة، والتي من الممكن أن تستفيد منها المؤسسة في تطوير أعمالها، ومن هذا نستنتج أن ثقافة المنظمة إبداعية وليست بيروقراطية.

2.2.1.4. تصنيف هاندي:

صنف هاندي الثقافة التنظيمية إلى ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة وثقافة الفرد، ومن خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن المؤسسة يسود فيها نوعين من الثقافة هما ثقافة الدور وثقافة الفرد.

- ✓ **ثقافة الفرد:** فهذا النوع من الثقافة ينتشر في المنظمات التي تعطي أهمية كبيرة للمورد البشري، والتي تهتم بآراء الأفراد وتشركهم في اتخاذ القرارات وفي تحديد الأهداف، ومن خلال الدراسة توضح أن الإدارة تشرك العمال في القرارات وتهتم كثيرا بمواردها البشرية، وهذا ما يثبت تبنيها لثقافة الفرد.
- ✓ **ثقافة المهمة:** وهذا النوع من الثقافة ينتشر في المنظمات التي يهتم أفرادها بالعمل وبكيفية إنجازه، وتعطي أهمية للوقت، ومن خلال الدراسة الميدانية استنتجنا أن المنظمة تعطي أهمية كبيرة للوقت بحكم طبيعة ومجال عملها في إدارة المشاريع، وكذلك أن مواردها البشرية ذوو كفاءة ويهتمون بإنجاز أعمالهم على أكمل وجه، وهذا ما يثبت اعتمادها أيضا على ثقافة المهمة.

2.2.2.مصادر الثقافة التنظيمية

بناء على ما تم ملاحظته خلال الدراسة الميدانية، يمكن عرض بعض من مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

2.2.2.1. نظام حقوق الملكية: من خلال الدراسة الميدانية اتضح أن أجور عمال المؤسسة جيدة، وهذا ما زاد من ولاء مواردها البشرية تجاهها وكذلك ولد لديهم الشعور الدائم بالإنتماء لها، ولاحظنا أيضا أن نسبة رضاهم الوظيفي عالية، وأنهم يحسنون التعامل مع الزبائن والمتربصين.

2.2.2.2. الهيكل التنظيمي: يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالبساطة، فهو هيكل تنظيمي هرمي يساعد على انتقال المعلومات ويوفر الاتصال السريع بين مختلف الأقسام والوحدات، وبامكان الإدارة نشر القيم التنظيمية والثقافة التنظيمية التي ترغب فيها دون ملاقاة مشاكل كبيرة، ودون التعرض لمقاومة شديدة من طرف العمال، وهذا ما ساهم في انتشار القيم الإيجابية مثل احترام الوقت وجماعية العمل.

2.2.3.مكونات الثقافة التنظيمية في Butec Sal

وفيما يلي عرض لأهم المكونات التي تشكل الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

2.2.3.1. القيم التنظيمية:

تنتشر في المؤسسة محل الدراسة مجموعة من القيم التنظيمية من بينها:

- ✓ إعطاء الوقت أهمية كبيرة؛
- ✓ الإهتمام بنوعية أداء العمل وانجازه على أكمل وجه؛
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- ✓ إبداء العمال لآرائهم بكل حرية؛
- ✓ محافظة العاملين على تجهيزات المؤسسة؛
- ✓ تركيز الموارد البشرية على كفاءة وفعالية أدائها؛
- ✓ الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة.

2.2.3.2. المعتقدات التنظيمية:

ينتشر في المؤسسة مجموعة من المعتقدات التنظيمية، وفيما يلي بعض منها:

- ✓ تعامل الإدارة بالعدالة والمساواة مع جميع العمال؛
- ✓ ثقة الإدارة في عمالها.

2.2.3.3. التوقعات التنظيمية:

تنتشر في المؤسسة مجموعة من التوقعات التنظيمية، وفيما يلي بعض منها:

- ✓ تركيز المنظمة على الموارد البشرية ذوو الكفاءة العالية؛
- ✓ أخذ الإدارة لآراء العمال ووجهات نظرهم بالحسبان والعمل بها لتحسين نوعية العمل؛
- ✓ وجود الشفافية أثناء العمل.

2.2.3.4. اللغة:

كون الفرع بالجزائر يشغل عدد كبير من العمالة غير الجزائرية، كالسوريين والإسبان والصينيين، إضافة إلى الجزائريين، ما يخلق اختلافا لغويا، فيجب مراعاة جنسية كل عامل أثناء الحديث معه، وعلى الأغلب

تستعمل اللغتين العربية والفرنسية، فتستعمل اللغة العربية في التواصل مع الجنسيات العربية في حين تستعمل اللغة الفرنسية والإنجليزية عند التواصل مع باقي الجنسيات غير العربية.

2.2.3.5. الدين:

وكما ذكرنا سابقا أن المؤسسة تشغل وتوظف العديد من الجنسيات، فمن المؤكد هناك اختلاف في الديانات بينهم، فهناك المسلم والمسيحي وغيره، ولهذا طبعا تأثير على العمل، لكن الإدارة والمؤسسة بصفة عامة عرفت كيف تسير هذه الوضعية حتى لا يتأثر سير العمل بهذا الإختلاف، فهناك تقبل واحترام من كل عمال الدين الواحد للعمال الذين على غير دينهم، فهم يتبادلون التهاني أثناء المناسبات الدينية لبعضهم البعض.

2.3. دراسة العلاقة التاثيرية بين الثقافة التنظيمية واليقظة الإستراتيجية في مؤسسة BUTEC SAL

من خلال هذا المحور سنقوم بتحليل نتائج الإستبيان بالإعتماد على برنامج SPSSومن خلاله نتوصل إلى العلاقة بين متغيري الدراسة.

2.3.1. الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا الجزء سنتطرق إلى المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة.

2.3.1.1. منهج الدراسة: تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي من خلال معالجة البيانات المتحصل عليها بواسطة الإستبيان عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتحليل هذه النتائج لوصول لعلاقة بين متغيرات الدراسة.

2.3.1.2. أداة الدراسة: قمنا في بحثنا هذا بالإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم تصميمه كالتالي:

- ✓ **الجزء الأول:** المعلومات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)
- ✓ **الجزء الثاني:** يحتوي على 20 فقرة موزعة كالتالي:
  - ❖ **المحور الأول:** الثقافة التنظيمية: احتوى على 12 فقرة موزعة على الأبعاد التالية:(القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأنماط السلوكية).
  - ❖ **المحور الثاني:** اليقظة الإستراتيجية احتوى على 08 فقرات.

2.3.1.3. مجتمع وعينة الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة في المديرية العامة لمؤسسة BUTEC SAL بحيدرة والتي يبلغ عد موظفيها 28 موظف وتم توزيع الإستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم إسترجاعها كلها والجدول التالي يوضح خصائص أفراد العينة:

الجدول (01): توزيع عينة الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية

الخصائص	الإجابة	تكرار	تكرار النسبي
الجنس	ذكر	18	64.28%
	أنثى	10	35.71%

السن	أقل من 20 سنة	05	17.85%
	من20 إلى 30 سنة	10	35.71%
	من 31 إلى 40 سنة	08	28.57%
	أكثر من 40 سنة	05	17.85%
المستوى التعليمي	ثانوي	06	21.42%
	جامعي	19	67.85%
	ما بعد التدرج	03	10.71%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	05	%17.86
	من 5 إلى 10 سنوات	23	%82.14
	أكثر من 10 سنوات	00	%00.00

المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على مخرجات spss.

وسوف يتم تفسير نتائجها على النحو الآتي:

- ✓ **الجنس:** كانت غالبية أفراد العينة من فئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم 64.28%، بينما بلغت نسبة الإناث 35.71%، وذلك لأن طبيعة العمل المقاولاتي يجذب الذكور أكثر من الإناث، خاصة كونه يستدعي الخروج للورشات للاطلاع على سير العمل، وكتابة التقارير عن ذلك.
- ✓ **السن:** من خلال الجدول نلاحظ تباين في النتائج وتشكل الفئة الغالبة فئة الشباب حيث بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة و31-40 الفئة الغالبة بنسب بلغت 35.71% و28.57%على التوالي، فالعمل المقاولاتي يستقطب فئة الشباب أكثر، نظرا للجهد الذي يتطلبه أداء المهام، في حين تساوت نسب الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة، والذين تفوق أعمارهم ال41 سنة، حيث قدرت النسبة ب17.85%.
- ✓ **المستوى التعليمي:** نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن نسبة الجامعيين هي الفئة الغالبة حيث قدرت ب 67.85%، ونسبة الذين أكملوا الدراسات العليا تقدر ب10.71%، حيث أن القائمين على عملية التوظيف في المؤسسات المقاولاتية، يحرصون بشدة على الحصول على أفضل الكفاءات الإدارية، التي لها مستوى علمي عال، والتي تكون قادرة على تسيير العمل بالشكل اللازم، حتى لا يكون هناك أي نقص أو تأخر في تسليم المشاريع.
- ✓ **الخبرة:** نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن نسبة 82.14% من العمال لهم خبرة تتراوح بين ال5 وال10 سنوات، وهذا لأن المؤسسة بدأت نشاطها في الجزائر منذ فترة لا تتجاوز ال10 سنوات، ولهذا السبب فإن نسبة الذين تفوق خبرتهم ال10 سنوات تساوي الصفر، في حين الذين تقل خبرتهم عن

ال5 سنوات تقدر ب17.86%، وهذا يدل على أن موظفي المديرية لهم خبرة جيدة في العمل، لذلك تمتاز المؤسسة بتميزها وجودة أدائها.

2.3.1.4. الإختبارات المستعملة في الدراسة: لمعالجة البيانات المتحصل عليها بواسطة الإستبيان، قمنا بالإعتماد على مجموعة من الإختبارات وذلك بإستعمال برنامج SPSS، وهي كالتالي:

- ✓ معامل الثبات ألفا كرومباخ؛
- ✓ تحليل الإنحدار الخطي البسيط (إختبار ستودنت لتحديد الأثر، إختبار فيشر لصلاحية النموذج)؛
- ✓ معامل بيرسون لقياس الإرتباط بين المتغيرات.

2.3.1.5. ثبات أداة الدراسة: استعملنا لإثبات أن أداة الدراسة(الإستبيان) تتمتع بالثبات معامل ألفاكرومباخ وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

الجدول (02): معاملات ألفاكرومباخ لأبعاد ومحاور الدراسة.

المحاور	الأبعاد	العبارات	الفاكرومباخ للأبعاد	ألفاكرومباخ للمحاور
المحور الأول الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	**1-4**	**0.721**	**0.820**
	المعتقدات التنظيمية	**4-8**	**0.751**	
	الأنماط السلوكية	**9-12**	**0.854**	
المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية		**1-20**	**0.712**	**0.712**
ألفاكرومباخ الإجمالي				**0.765**

المصدر: من إعداد الباحثتان بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ الإجمالي قد بلغ 0.765 وهي قيمة أكبر من 0.7 وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات جيد؛

نلاحظ كذلك أن معامل ألفا كرومباخ للمحور الأول قد بلغ 0.820 وهذه القيمة أكبر من 0.8 مما يدل على أن هذا المحور يتمتع بثبات ممتاز؛

بلغ معامل ألفا كرومباخ للمحور الثاني 0.712 وهي قيمة أكبر من 0.7 أي أن الإتساق بين عبارات المحور الثاني جيد.

2.3.2. إختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا الجزء سنقوم بإختبار فرضيات الدراسة وذلك إنطلاقا من النتائج المتحصل عليها من برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية واليقظة الإستراتيجية عند مستوى المعنوية0.05

الجدول(03): تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير الثقافة التنظيمية على اليقظة الإستراتيجية

معامل التحديد R^2	معامل بيرسون	إختبار ستودنت	مستوى المعنوية لإختبار ستودنت	إختبار فيشر	مستوى المعنوية لإختبار فيشر	ß
0.350	0.591	3.369	0.002	12.322	0.002	0.461

المصدر: من إعداد الباحثتان بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- ✓ قيمة معامل بيرسون قدرت ب 0.529 وهذا يؤكد وجود علاقة إرتباط بين الثقافة التنظيمية واليقظة الإستراتيجية 52.9%.
- ✓ قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.350 أي أن أي تغير في اليقظة الإستراتيجية تفسره الثقافة التنظيمية بنسبة 35%.
- ✓ مستوى المعنوية لاختبار فيشر Sig<0.05 أي أن القيمة المحسوبة لإختبار فيشر أكبر من القيمة المجدولة أي أن نموذج الدراسة صالح للتنبؤ.
- ✓ من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة t المحسوبة قدرت ب 3.369، ونلاحظ أن0.05 >sig إذن نقبل فرضية البديل H1 ومنه الفرضية الرئيسية مقبولة، وبالتالي "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية واليقظة الإستراتيجية عند مستوى المعنوية0.05"

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية واليقظة الإستراتيجية عند مستوى المعنوية0.05.

الجدول(04): تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير القيم التنظيمية على اليقظة الإستراتيجية

معامل التحديد R^2	معامل بيرسون	إختبار ستودنت	مستوى المعنوية لإختبار ستودنت	إختبار فيشر	مستوى المعنوية لإختبار فيشر	ß
0.320	0.565	11.814	0.000	8.791	0.000	0.326

المصدر: من إعداد الباحثتان بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- ✓ قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.320 أي أن أي تغير في اليقظة الإستراتيجية تفسره القيم التنظيمية بنسبة 32%.

- ✓ قيمة معامل بيرسون قدرت ب 0.453 وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية واليقظة الإستراتيجية بنسبة 52.9%.
- ✓ مستوى المعنوية لاختبار فيشر Sig<0.05 أي أن القيمة المحسوبة لاختبار فيشر أكبر من القيمة المجدولة أي أن نموذج الدراسة صالح للتنبؤ.
- ✓ من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة t المحسوبة قدرت ب 11.814، ونلاحظ أن0.05 >sig إذن نقبل فرضية البديل H1 ومنه الفرضية الفرعية الأولى مقبولة، وبالتالي "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية واليقظة الإستراتيجية عند مستوى المعنوية0.05"

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية واليقظة الإستراتيجية عند مستوى المعنوية0.05

الجدول(05): تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير المعتقدات التنظيمية على اليقظة الإستراتيجية

معامل التحديد R^2	معامل بيرسون	إختبارستودنت	مستوى المعنوية لإختبار ستودنت	إختبار فيشر	مستوى المعنوية لإختبار فيشر	ß
0.311	0.557	10.546	0.000	8.703	0.000	0.343

المصدر: من إعداد الباحثتان بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- ✓ قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.311 أي أن أي تغير في اليقظة الإستراتيجية تفسره المعتقدات التنظيمية بنسبة 31.1%.
- ✓ قيمة معامل بيرسون قدرت ب 0.581 وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط بين المعتقدات التنظيمية واليقظة الإستراتيجية بنسبة 58.9%.
- ✓ مستوى المعنوية لاختبار فيشر Sig<0.05 أي أن القيمة المحسوبة لاختبار فيشر أكبر من القيمة المجدولة أي أن نموذج الدراسة صالح للتنبؤ.
- ✓ من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة t المحسوبة قدرت ب 10.546، ونلاحظ أن0.05 >sig إذن نقبل فرضية البديل H1 ومنه الفرضية الفرعية الثانية مقبولة، وبالتالي "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية واليقظة الإستراتيجية عند مستوى المعنوية0.05"

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية واليقظة الإستراتيجية عند مستوى المعنوية0.05

الجدول(06): تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير الأنماط السلوكية على اليقظة الإستراتيجية

معامل التحديد R^2	معامل بيرسون	إختبار ستودنت	مستوى المعنوية لاختبار ستودنت	إختبار فيشر	مستوى المعنوية لإختبار فيشر	ß
0.372	0.609	9.920	0.000	8.703	0.000	0.405

المصدر: من إعداد الباحثتان بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- ✓ قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.372 أي أن أي تغير في اليقظة الإستراتيجية تفسره الأنماط السلوكية بنسبة 37.2%.
- ✓ قيمة معامل بيرسون قدرت ب 0.503 وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط بين الأنماط السلوكية واليقظة الإستراتيجية بنسبة 50.3%.
- ✓ مستوى المعنوية لاختبار فيشر Sig<0.05 أي أن القيمة المحسوبة لاختبار فيشر أكبر من القيمة المجدولة أي أن نموذج الدراسة صالح للتنبؤ.
- ✓ من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة t المحسوبة قدرت ب 9.920، ونلاحظ أن0.05 >sig إذن نقبل فرضية البديل H1 ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة، وبالتالي "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية واليقظة الإستراتيجية عند مستوى المعنوية0.05".

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة اتضح لنا أن اليقظة الإستراتيجية هي أداة تتمكن المؤسسة من خلالها رصد وتتبع البيئة التي تنشط فيها، والتي تعتبر مرجع تتخذ على أساسه المؤسسة قراراتها وإعداد إستراتيجياتها، ولكي تتبع المؤسسة نظام لليقظة الإستراتيجية يجب عليها توفير جملة من الإمكانيات سواء البشرية أو المادية أو مالية ليؤدي هذا النظام عمله بمنتهى الفاعلية في ظل البيئة المتغيرة والمعقدة التي تنشط فيها، وتعتبر الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة من بين أهم العناصر التي تساهم في تعزيز هذا النظام وتفعيله كونها تنسق وتدمج بين العوامل التنظيمية بهدف تحسين الكفاءة التي تعتبر من بين أهم المتطلبات لترسيخ اليقظة الإستراتيجية في أي مؤسسة، وبناءا على هذا إستخلصنا مجموعة من النتائج وعلى ضوئها تم وضع جملة من الإقتراحات.

النتائج:

من خلال هذه الدراسة تم استخلاص مجموعة من النتائج، والتي يمكن اختصارها فيما يلي:

- ✓ اليقظة الإستراتيجية نظام يعمل على مراقبة وتحليل محيط المؤسسة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وبذلك إحداث تفوق على المنافسين؛
- ✓ تتطلب ممارسة اليقظة الإستراتيجية توافر مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية؛

- ✓ تأخذ اليقظة شكلين أساسيين تنظيم رسمي حيث يكون بتوفر مصلحة خاصة في الهيكل التنظيمي وتنظيم غير رسمي يكون بمراقبة المحيط بطريقة عشوائية من طرف شخص معين في المؤسسة وعادة ما يكون المدير؛
- ✓ هناك جملة من المشاكل والعراقيل تحد من ممارسة اليقظة الإستراتيجية داخل أي مؤسسة؛
- ✓ تتميز المديرية العامة لمؤسسة BUTEC Sal بثقافة قوية قائمة على القيم التنظيمية الإيجابية؛
- ✓ توجد تأثير لثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسةBUTEC Sal على تعزيز اليقظة وهذا ماتم إثباته من خلال إختبار ستودنت وبلغت قيمة التأثير 46.1%؛
- ✓ يوجد إرتباط قوي بين الثقافة التنظيمية واليقظة الإستراتيجية حيث بلغ معامل بيرسون 0.591؛

الإقتراحات:

استنادا إلى النتائج المستخلصة يمكن اقتراح ما يلي:

- ✓ إزالة الحواجز التي تعرقل نشاط مؤسسة BUTEC SAL خاصة البيروقراطية منها؛
- ✓ ضرورة تنظيم اليقظة داخل المؤسسة وليس ممارستها بشكل غير رسمي؛
- ✓ الإهتمام أكثر بأنواع اليقظة الأخرى وليس التركيز فقط على التنافسية والتكنولوجية؛
- ✓ عدم إحتكار اليقظة لرؤساء المصالح بل يحجب توسيعها لجميع العمال خاصة في الورشات؛
- ✓ ترسيخ اليقظة الإستراتيجية كثقافة بين أعضاء المؤسسة التنظيمية؛
- ✓ تدريب الموظفين والعمال على ممارسة اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها؛
- ✓ لتطبيق نظام اليقظة في المؤسسة بشكل فعال يجب وضع خلية لعملية اليقظة في الهيكل التنظيمي.

الإحالات والهوامش:

[1]Kenneth Desson JosephClouthier, organizational **culture –why does it matter? Presented to the Symposium on International Safeguards, International Atomic Energy Agency,** Vienne,Austria , 2010,p 01.

[2]خير الدين جمعة، دور **ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة EN.I.CA.B**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيض، بسكرة، الجزائر، 2015، ص6.

[3]KathrynABaker,organizational culture, look the web site : lhttp://yuniawan.blog.unair.ac.id/files/2008/03/organizational-culture.pdf looked on 15-02-2017 at 17.06

[3]SandroSerpa,**An overview of the concept of organizational culture** , Medwell journals,2006,Portugal,p56

[4]حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، بدون طبعة، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان(الأردن)، 2014، ص331.

[5]أحمد علماوي ومحمد حسان خمقاني، **واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية**، دراسة ميدانية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الأول، 2016، ص 49.

[6]مسعود كيسيري وعبد الحفيظ دايرة، الثقافة **التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور مثال بالجزائر**، مجلة المؤسسة، الجزائر، العدد 6، 2017، ص 261.

[7] مشاعل بنت ذياب العتيبي، **الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 11.

[8]Jan A.Pfister, **Managing organizational culture for effective internal control (from practice to theory)** ,without an edition , Springer Dordrecht Heidberg publications, United Kingdome , 2009 , p40.

[9] خضير كظيم حمود، **السلوك التنظيمي**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2002، ص 87.

[10]رافدة الحريري، **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014، ص168.

[11] علاء الدين خبابة، **أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية**، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 5، 2016، ص 89.

[12]الزهرة رباحي، **الثقافة التنظيمية والقيم: إشكالية تحديد مفهوم أم تجسيده؟**، مجلة آفاق العلوم لعلم الاجتماع، الجزائر، العدد 12، 2007، ص 187.

[13]Laurent Hernel, **maitriseretpratiquer –veille stratégique et intelligence économique**, afnor éducation, France, 2010, p2.

[14]الشريف بقة وفايزة محلب، تأثير **التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاتي برج بوعريريج وسطيف**، المجلة الجزائري للتنمية الاقتصادية، عدد2، جوان 2015، ص134.

[15]أنيسة قمان، **محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية صادرات خارج المحروقات – دراسة عينة من المؤسسات ص و م –**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ،2014، ص ص59 .60

[16]لقمان باها، **اليقظة التنافسية كمدخل لتحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة هيونداي موتر الجزائر–**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البليدة (2)2014، ص ص 62 63.

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية

كتب

1. حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، بدون طبعة، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان(الأردن)، 2014؛
2. خضير كظيم حمود، **السلوك التنظيمي**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2002؛
3. رافدة الحريري، **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014.

أطروحات ورسائل

4. أنيسة قمان، **محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية صادرات خارج المحروقات –دراسة عينة من المؤسسات ص و م –**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ،2014؛
5. خير الدين جمعة، دور **ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة EN.I.CA.B** ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيض، بسكرة، الجزائر، 2015،
6. لقمان باها، **اليقظة التنافسية كمدخل لتحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة هيونداي موتر الجزائر–**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البليدة (2)2014؛

مقالات

1. أحمد علماوي ومحمد حسان خمقاني، **واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية**، دراسة ميدانية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الأول، 2016؛
2. الزهرة رياحي، **الثقافة التنظيمية والقيم: إشكالية تحديد مفهوم أم تجسيده؟**، مجلة آفاق العلوم لعلم الاجتماع، الجزائر، العدد 12، 2007؛
3. الشريف بقة وفايزة محلب، تأثير **التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاتي برج بوعريريج وسطيف**، المجلة الجزائري للتنمية الاقتصادية، عدد2، جوان 2015؛
4. علاء الدين خبابة، **أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية**، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 5، 2016؛
5. مسعود كيسيري وعبد الحفيظ دايرة، الثقافة **التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور مثال بالجزائر**، مجلة المؤسسة، الجزائر، العدد 6، 2017؛
6. مشاعل بنت ذياب العتيبي، **الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009؛

مراجع باللغة الأجنبية

1. Jan A.Pfister, **Managing organizational culture for effective internal control (from practice to theory)** ,without an edition , Springer Dordrecht Heidberg publications, United Kingdome , 2009.
2. KathrynABaker,organizational culture, look the web site : lhttp://yuniawan.blog.unair.ac.id/files/2008/03/organizational-culture.pdf looked on 15-02-2017 at 17.06
3. Kenneth Desson JosephClouthier, organizational **culture –why does it matter? Presented to the Symposium on International Safeguards, International Atomic Energy Agency,** Vienne,Austria , 2010
4. Laurent Hernel, **maitriseretpratiquer –veille stratégique et intelligence économique**, afnor éducation, France, 2010
5. SandroSerpa,**An overview of the concept of organizational culture** , Medwell journals,2006,Portugal

أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تفعيل دور نظام اليقظة الاستراتيجية لدى البنوك.

The effect of information and communication technology in activating the role of the strategic vigilance system in banks

1- سايب الفوضيل، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لونيسي علي بليدة 2، الجزائر.
2- قسمية مصطفى ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لونيسي علي بليدة 2، الجزائر.

ملخص:

أدت التطورات المتسارعة لتكنولوجيات الاعلام والاتصال سنة بعد أخرى الى تأثيرات مباشرة وعميقة على كل نواحي الحياة الإنسانية وعلى كل الأصعدة سواءا الاقتصادية او الاجتماعية او الثقافية وغيرها، وما نظام اليقظة الاستراتيجية الا جزء مهم منها أثّر وتأثّر بهذه التكنولوجيا، ونقطة الالتقاء فيها هو المعلومة التي تلعب دورا حيويا يُؤثّر في الحاضر والمستقبل وفي اتخاذ القرارات والتي يجب ان تتصف بالاستباقية والسرعة والدقة والموضوعية لامتلاك القوة والسيطرة في عالم متغير، وممارسة البنك لنشاطاته وسعيه لتحقيق أهدافه يفرض عليه بناء علاقات وطيدة مع محيطه بتفاعل إيجابي معه لإيجاد السبل الكفيلة لتدعيم قدراته وتحقيقه للتميز والتفوق والريادة.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا الاعلام والاتصال، اليقظة الاستراتيجية، المعلومة، البنك

Abstract:

The accelerating developments of information and communication technologies have led year after year to direct and profound effects on all aspects of human life, on all levels, whether economic, social, cultural, etc. and the strategic vigilance system is but an important part of it that has been affected and affected by this technology, and the meeting point in it is the information that plays a role Vitally influencing the present and the future and in taking decisions that must be characterized by proactive, speed, accuracy and objectivity to possessing power and control in a changing world, and the bank's activities and activities in pursuit of its goals impose on it to build strong relationships with its surrounding Positive for him to find ways to strengthen its capabilities and achieve excellence, excellence and leadership.

Key words: *media and communication technology, strategic alertness, information, bank*

مقدمة:

تشكل المعلومات دوراً حيوياً وعنصراً لا غنى عنه في أي نشاط، فهي المادة الخام للدراسات والقاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الصائبة، فامتلاك المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب يعني امتلاك عناصر القوة والسيطرة والاستباقية في وقت تشهد فيه كل القطاعات تطورات وتغيرات في كل لحظة، وتعتبر وسائل الاعلام والاتصال من اهم الدوافع والمحركات لخلق ونقل المعلومات والحصول عليها، فمن امتلك هذه التكنولوجيا وتحكم بها امتلك مفاتيح المبادرة والنجاح والتطور، وعلى اعتبار البنك جزءا من هذا العالم يعيش ضمن محيط يتفاعل معه بإيجابية لاستخدام كل المتاحات من تكنولوجيا وتقنيات لاستباقية الحصول على المعلومة بالكفاءة اللازمة في بيئة معقدة ومضطربة وعشوائية في بعض الأحيان ومنه التكيف معها والاستجابة السريعة والمناسبة في التعامل معها وجعلها في صلب اتخاذ القرار لاغتنام الفرص وتحقيق المكاسب وتجنب المخاطر او التحوط منها.
هذا ما قادنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تفعيل دور نظام اليقظة الاستراتيجية لدى البنوك؟

من خلال التساؤل الرئيسي، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهية تكنولوجيا الاعلام والاتصال ونطاق استعمالها في البنوك؟
- ماهية نظام اليقظة الاستراتيجية في البنوك؟
- ما هي العلاقة بين تكنولوجيا الاعلام والاتصال ونظام اليقظة الاستراتيجية في البنوك؟

كإجابات أولية على الأسئلة الفرعية انطلقنا من الفرضيات التالية:

- تحتل تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسات البنكية مكانة مهمة باعتبارها من الوسائل الحديثة للاتصال والتسيير.
- اليقظة الاستراتيجية أسلوب تسييري يساعد في اتخاذ القرار واستباق التغييرات البيئية.
- تؤثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة.

يهدف البحث أساساً إلى إيضاح ماهية مجموعة من المفاهيم تخص بالتحديد كلا من تكنولوجيا الاعلام والاتصال ونظام اليقظة الاستراتيجية، إضافة إلى محاولة كشف أثر الأولى على تفعيل الثانية.

لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث والإلمام بكل جوانبه، وللإجابة عن التساؤلات واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في بحثنا على المنهج الاستقرائي عن طريق استقراء الكتب والدراسات والأبحاث في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال واليقظة الاستراتيجية، بالإضافة إلى المنهج التحليلي الوصفي بهدف تحليل البيانات والمعطيات.

أولا. الإطار النظري لتكنولوجيا الاعلام والاتصال

شهدت الاتصالات السلكية واللاسلكية منذ النصف الثاني من القرن العشرين تطورات متسارعة وعديدة ظهرت أكثر في تحسين التنسيق الفعال للأنشطة الاقتصادية على المستوى الوطني، أما في وقتنا الحاضر

وخلال السنوات الأخيرة خاصة فقد امتدت أهميتها إل ما وراء تسهيل الأنشطة التجارية الوطنية والدولية والتفاعل فيما بينها إلى إسهامها الكبير في الدخل القومي، فضلا عن توليد فرص عمل كثيرة، متنوعة ومبتكرة، وهذا راجع بالأساس الى التطور الكبير والابتكارات المتجددة التي مسّت هذا القطاع وجعلته أحد أهم وأكبر القطاعات الاقتصادية نمواً وحركيةً على الصعيد المحلي وعلى غراره العالمي على حد سواء.

زاد التطور التكنولوجي السريع والحاجة المتزايدة إلى السرعة في الإنجاز ورغبة المواطنين في الحصول على خدمات عديدة وبصورة أكثر تطورا وأكثر دقة الى زيادة الاهتمام بتكنولوجيا الاعلام والمعلومات والاتصال.

1.1. ماهية الاتصال وأهدافه:

اختلفت التعاريف والمفاهيم على اعتباره عملة مركبة ومعقدة بالنظر الى الاطراف والعوامل العديدة والمختلفة التي تتداخل وتتفاعل فيه، وعليه اعتبره البعض "عملية منظمة، نظمية وعفوية تنطوي على ارسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة الى جهة اخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين"1.

باختلاف عملية الاتصال من أطراف ومعلومات اختلفت أهداف عملية الاتصال، ونذكر منها:

- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الاشاعة.
- اتخاذ القرارات السليمة، فالمعلومات تلعب دورا مجددا في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة سواءًا كانت كمية أو نوعية.

2.1. الأهمية والدور الاستراتيجي للتكنولوجيا في المؤسسة:

انطلاقا من هدف الاستمرارية لأي منظمة وبالنظر الى التطورات والمستجدات التكنولوجية السريعة والهائلة في شتى المجالات والميادين زاد من الدور الحيوي الذي تحتله التكنولوجيا لمواكبة هاته التطورات والتغيرات وهذا من أجل2:

– تقليل تكاليف العمل وحجمه وسرعة انجازه.

– زيادة المبيعات وتسريع عملياته بالإضافة الى تقليص أوقات تسليم المنتجات.

– المساهمة في تحسين الجودة.

– تحسين الظروف البيئية والمحافظة عليها من الضوضاء والتلوث.

– الإبداع التكنولوجي الذي ساهم بالتحول من الإنتاج الواسع إلى الإنتاج وفقا للطلب وهو الامر الذي يتطلب نظم إنتاج تتميز بالمرونة العالية لتقديم منتجات متميزة.

– تساعد على الاختراعات والتجديد والإبداع في المنتجات والسلع والخدمات المقدمة، والوسائل والعمليات المستخدمة، لإشباع الحاجيات والرغبات التي هي في تطور دائم.

– تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، وكذا المحافظة على البقاء والاستمرارية.

3.1. تكنولوجيا الاتصال:

لها العديد من التعاريف مثل: "هي مجموعة من الادوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها وحفظها بشكل الكتروني سواء أكانت بشكل نص او صورة او فيديو، وذلك باستخدام الحاسوب"3.

أو هي "عبارة عن وسائط واوعية تتمثل في اجهزة ووسائل تمكننا من استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وارسال المعلومات والبيانات والاشارات والصور باستخدام نظم المعلومات"4.

4.1. تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

تُعرّف بأنها "التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشير الى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات"5.

كما يشمل هذا القطاع كافة الأنشطة التكنولوجية والاقتصادية والأكاديمية والتنظيمية التي تتعلق بالتكنولوجيا الخاصة بتمكين الافراد والمنظمات من معالجة المعلومات ونقلها في أي وقت أو مكان على نحو أسرع وأكثر فعالية.

5.1. أهمية تكنولوجيا الاعلام والاتصال: تكمن أهميتها في:

- تسهيل حياة الانسان وتحقيق الاشباع والرفاهية.
- المساهمة في زيادة الثقافة ونشر العلوم والتكنولوجيا والمعرفة وتشارك المعلومات والمعارف.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية بفضل ثورة التكنولوجيا وسرعة انتشارها وتأثيرها.
- تعزيز التنمية البشرية والاجتماعية والثقافية.

كما أن استخدامها في مجال الاعمال يحقق عدة مزايا6:

- تخفيض التكاليف عن طريق استخدام الرقمية في الإدارة والرقابة على الإنتاج والمخزون والتسيير.
- زيادة المبيعات والأرباح وخفض التكاليف بتكثيف الاطلاع على العملاء ورغباتهم.
- الحصول على مزايا تنافسية بالإبداع والابتكار وتصميم برامج وتطبيقات مبتكرة وأكثر فعالية وكفاءة.
- تحسين الجودة باستخدام الحاسبات والتكنولوجيا في التصميم والتطوير والتنفيذ والإنتاج ومنه تقليل فرص الخطأ.

6.1. مزايا وخصائص تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة:

تتميز بتعدد مصادر المعلومة والسرعة وانخفاض التكاليف وتقليص الحجم والمكان وتعدد القنوات واللاتزامن7. بالإضافة الى التفاعلية والقابلية للتحويل أي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسيط الى آخر كالتقنيات التي تمكن من تحويل الرسالة المسموعة الى رسالة مطبوعة والعكس8. ثم الصغر والقابلية

الحركية من خلال وسائل اتصالية متنوعة يمكن استخدامها في أي مكان وأثناء الحركة مثل الحواسيب والاجهزة المحمولة أو في الجيب والهواتف والاجهزة المدمجة9.

و في مجال الاعمال المصرفية فإنها تمكننا ايضا من10:

- توفير المعلومات التي تساعد متخذي القرار في المنظمة على تحقيق الاهداف.
- بناء نظم رقابية معتمدة على الحاسب الالي، وهذا ما يدعم القدرة التنبؤية لنتائج وأنشطة البنك.
- تحقيق وفورات كبيرة في الجهد والوقت والمساحة وتقديم خدمات ومنتجات جديدة وزيادة القدرة على المنافسة والربحية.
- خفض تكاليف المعاملات يضمن الوضع الريادي وتحقيق الارباح ويخفض تكاليف إنشاء فروع جديدة وتعويضها بصرّافات آلية أو مواقع على الانترنت وشيكات الكترونية والغاء بعض التكاليف.
- اعتماد البنك على الركائز الالكترونية في تقديم الخدمات لعملائه وتوسيع مجالها وزيادة الابتكارات والخدمة الذاتية.
- تطوير الاساليب الادارية في البنك بما يتماشى مع استراتيجيات الادارة الحديثة في التغيير القيادة.
- تعزيز ورفع كفاءة إجراءات الاعمال الداخلية وإدارة موارد البنك بشكل فعال وتحسين مستوى الاتصال.

ثانيا. الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية:

في محاولات إعطاء مفهوم لليقظة الاستراتيجية احتلت المعلومة أهمية بالغة في وقت وكيفية رصد أي إشارات او دلائل تؤدي الى الحصول عليها وفهمها ثم تحديدها وتحليلها واستخدامها في خطط واهداف بشكل يضمن الاستباقية. جاء في تعريف لليقظة الاستراتيجية بانها "عملية ديناميكية تقوم بالحصول واستخدام المعلومات عن الاحداث والاتجاهات الخارجية للمنظمة، والمعرفة المنتجة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المستقبلية من خلال المراحل التالية: تحديد الاحتياجات، البحث وانتقاء المعلومات، استعمالها وتشغيلها بعد تحليلها وتفسيرها وتركيبها ومن ثم تحويلها الى الجهات المستخدمة لها في المؤسسة"11، وتُعرّف بأنها "السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الاصغاء المسبق والارادي لبيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها او لمعرفة الاخطار وتفاديها والتقليل من آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية"12 . ومنه فهي تهتم برصد ومتابعة التغيرات الحاصلة في المحيط الكلي للمؤسسة من تطورات تكنولوجية وعلمية ومعرفية، وكذا تغيرات تخص المستهلكين والعملاء كالأذواق والرغبات وأيضا دراسة السوق والموردين والمنافسين بدراسة استراتيجياتهم على المدى القصير والمتوسط وحتى البعيد، وهذا لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم والتقنيات المستخدمة.

1.2. أنواع اليقظة الاستراتيجية: هناك أنواع متعددة لليقظة الاستراتيجية نذكر منها:

-**اليقظة التكنولوجية:** تهتم بالتطورات التكنولوجية والاكتشافات العلمية والتطورات في إجراءات التركيب وخاصة في مجال التنمية الصناعية بغية تحديد التقنيات. وتعرف اليقظة التكنولوجية بأنها "الأداة التي يتم من خلالها: جمع المعلومة العلمية والتقنية والتكنولوجية، رصد التطورات التكنولوجية والاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن، تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين، ثم الكشف عن الفرص واستغلالها وتفادي التهديدات"13. هناك جانبين لليقظة التكنولوجية من حيث عملية الرصد هما: اليقظة المتعلقة ببراءات الاختراع والملكية الصناعية والثانية هي اليقظة المتعلقة بالمنتجات المبتكرة14. وعليه فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية: ماهي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟ ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟ ما هي المؤسسات المطورة للتكنولوجيا في هذا القطاع؟ ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي؟15

-**اليقظة التنافسية:** تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم. ومنه ف "هي البحث، المعالجة والنشر للمعلومة المتعلقة بمنافسي المؤسسة، أي تتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين. وتقوم بمتابعة استراتيجية المنافسين، سياستهم التسعيرية، نتائجهم المالية، وغيرها"16 ، وفي هذا المجال يحدد مشال بوروبي المعلومات التي تحتاج المؤسسة لجمعها حول المنافسين في خمس نقاط أساسية هي 17 : الكفاءات الحالية للمنافسين، استراتيجيات المنافسين، الأهداف الجديدة للمنافسين، وأخيرا قدرات المنافسين.

- **اليقظة التجارية:** تهتم اليقظة التجارية بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم وتطوير علاقاتهم بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة. ومنه فهي تدرس تطورات أسواق المؤسسة، صورة المؤسسة، سلوك المستهلك، التركيز على الحملة الاشهارية للمنافسين، التعرف على أسواق جديدة واقتراح منتجات جديدة لزبائن المؤسسة18 .

- **اليقظة الاجتماعية:** تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، المتعارضات الدينية والعرضية، او سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويعزز من التناسق التنظيمي. وتعرّف بأنها: إدراك مختلف التغيرات التي يمكن ان تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تعرّض المنظمة لخطر الاضطراب وتؤثر على علاقتها بالمحيط، ويدخل ضمن التغيرات الاجتماعية مثلا: التطورات الديمغرافية، تغيرات أذواق المستهلكين، النزوح الى التجمعات السكنية بالإضافة الى تغيرات مفاجئة 19 .

2.2. تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة: يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام متكامل يشمل جميع المعلومات من خلال مراقبة محيط المؤسسة وتتبع كل تطوراته ثم تحليل المعلومات المستهدفة وكل ذلك

ضمن عمل توقعي للأحداث والتغييرات الممكن حدوثها مستقبلا، وقد أصبح نظام اليقظة الاستراتيجية من الأشياء الفروغ منها لمواجهة المنافسة، أي تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة وجوهرية، تمكنها من الوصول إلى أهدافها بالسلاسل على اكتشاف إشارات ضعيفة واغتنام الفرصة المتاحة لها، أو تفادي التهديدات التي تتعقب طريقها20.

3.2. مراحل تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية:

توجد خمس شروط أساسية على البنك تحقيقها لضمان فعالية اليقظة وهي: إدارة ثابتة، اتصال داخلي جيد، التحكم في الوقت، الحد الأدنى من الهياكل وروح جماعية قوية21. تتم عبر عدة مراحل تضمن استثمارها لصالحها من اجل الوصول إلى الهدف المنشود، الذي يمكن المؤسسة من تحسين أدائها مقارنتا بمنافسيها هذه المراحل هي22:

1.3.2. معرفة مؤسسة لمراحل تطوير: تتعلق بتنسيقها لصناعة المحيط الخاص بالمؤسسة واستعمال الثنائيات مثل: منتوج – سوق، إنتاج– تكنولوجيا، المالية– التمويل، السياسة–النظام.

2.3.2. تنظيم نظام اليقظة الاستراتيجية: وتتعلق بترجمة في شكل توصيات ونصائح وإجراءات المعلومة المنتقاة سلفا، وإضافة دور منشط اليقظة الاستراتيجية، ثم وضع خطط البحث بحيز التمثيل وتطبيق العملية بحيث أن المؤسسة تنفذ عملية البحث عن أنشطة للمعلومات تستعمل مختلف المصادر الرسمية وغير الرسمية، وفي الاخير مرحلة التجميع والتحليل.

3.3.2. حماية الممتلكات والمعلومات وتبادل الخبرات: تهدف إلى تحسيس المؤسسات لضرورة حماية معارفهم ومراقبة عملية نشر المعلومات، وتبادل الخبرات من اجل تتبع سيرورة المؤسسات وإرساء نظام اليقظة الاستراتيجية لديها، بعقد اجتماعات المؤسسة بمشاركة متدخلين خارجيين.

4.2. ممثلو اليقظة الاستراتيجية:

1.4.2. المتيقظون في المؤسسة: إن عملية اليقظة الاستراتيجية تستوجب شبكة من المتيقظين، تقوم على أساس العمل الجماعي وذلك من خلال المدير المتيقظون الكبار، المتيقظون المشتركون، العمال، وتتمثل خصائصهم ومساهمتهم في النقاط التالية:23

– متخذو القرارات الاستراتيجيين: وتتمثل في تحديد جيد لأهداف المؤسسة، معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

. المدير: منشط جماعات اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي، معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات، له القدرة والمهارة على تسيير الموارد البشرية.

. المتيقظون الكبار: القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير الاستراتيجيين، القدرة على التحليل والتركيب، معرفة تامة لمجمل عملية اليقظة.

. المتيقظون المشتركون: الملاحظة الجيدة، الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية مع القدرة على مشاركة المعلومات فيما بينهم، قدرة التحكم بفائض المعلومات.

. العمال: نشاط الحيوي دائم في العمل، روح عمل جماعية عالية.

2.4.2. طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية: توجد طرق ووسائل عديدة لليقظة التي تمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع التنافسي قوي وامتلاك ميزة تنافسية دائمة، ومن أهم الطرق:24

1.2.4.2. طريقة المعايرة: تقوم على أساس المقارنة بفضل معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية، والهدف من هذه الطريقة هو تحسين المستمر لأداء المؤسسة، وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد النموذج الذي يقاس عله أداء المؤسسة ويتحقق الهدف بان تلحق بالمؤسسات الرائدة أو حتى تتفوق عليها، توجد أربعة أنواع من المعايرة وهي 25:

. المعايرة الداخلية: تملك معظم المؤسسات الكبيرة وظائف متشابهة في مختلف أنشطتها، وتتدخل المعايرة هنا في المقارنة بين أحسن الممارسات والتطبيقات في الوظائف، وإذا تبين أن وظيفة معينة تدار بشكل فعال بدائرة ما، فإنها تعتمد كمرجع لمثيلتها في الأنشطة الأخرى.

–المعايرة الخارجية: يتم هنا مقارنة وظائف طرق إنتاج، طرق تنظيم، منتجات وخدمات المؤسسة بمثيلاتها لدى المنافس، ومحاولة فهم لماذا هو رائد في ميدان من الميادين، وتجدر الإشارة على انه يجب على المؤسسة اختيار وبدقة المنافس موضوع المعايرة.

–المعايرة الموجهة نحوى الوظائف:. يتم هنا معايرة ومقارنة وظيفة بنظيرتها عند المنافس، فمثلا إذا أردنا معايرة للتوزيع فانه علينا أن نستفسر عن أحسن المؤسسات وأفضلها، والتي تمارس نفس الوظيفة المختارة بطريقة فعالة أكثر حتى تتم المقارنة.

–المعايرة الأفقية: تتشابه بعض الوظائف أو العمليات لدى المؤسسات، مهما كانت الاختلافات الموجودة بين القطاعات، فمثلا معالجة الطلبية ليمكن تجزئتها لعدة عمليات: تسجيل الطلبية، مصلحة الزبائن، النقل والتفريق، الفوترة، التحصيل، فهذه العمليات مرتبطة فيما بينها

2.2.4.2. الانترنت كوسيلة لليقظة: "الانترنت كائن معقد للغاية ودائم التغير، سواءا من حيث مكوناتها المادية او البرمجية، او من حيث الخدمات التي توفرها، ومنه فهي تتكون من مكونات أساسية مادية وبرمجية، وتعتمد على بنية تحتية من الشبكات التي توفر خدمات للتطبيقات الموزعة"26.

ثالثا. دراسة تطبيقية على بعض البنوك الجزائرية:

هناك تأخر نسبي في مجال اليقظة الاستراتيجية في الجزائر ويظهر ذلك في ثقافة المؤسسات، والتي ظهرت في شكل ملتقى حول الذكاء الاقتصادي والمنظم من طرف world Trade center lokal، وتجدر الإشارة إلى المشاكل الاستراتيجية التي وجب أن يعالجها الاقتصاد الجزائري مثل قسوة المنافسة، المؤثرات على السوق الخارجية الجزائرية ومخاطر هشاشة الاقتصاد الوطني.

تمّ إنشاء المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي بهدف التحكم في المعلومة والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة، ويستدعي أيضا التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة سيما في مجال اتخاذ قراراتها الحاسمة.

لتحقيق اهداف الدراسة الميدانية انتهجنا المنهج الوصفي التحليلي حيث قمنا باستعمال الوسائل التالية: وسيلة الاستبيان الذي احتوى على مجموعة من الأسئلة المتنوعة التي نلمس من خلالها مدى تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال في نظام اليقظة الاستراتيجية لدى البنوك، وتدعيمها بالمقابلة قصد جمع المعلومات اللازمة واثرائها وتصحيح المقاصد والمفاهيم والحصول أيضا على معلومات أخرى.

تم تقسيم الاستمارة إلى أربع محاور رئيسية هي: البيانات الشخصية، الوعي بدور تكنولوجيا الاعلام والاتصال، الوسائل التي توفرها اليقظة الاستراتيجية للعلاقات العامة للتصدي للأزمات، وفي الأخير دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية.

تمت معالجة هذا الموضوع كميا وكيفيا بعد فرز الاستمارات ثم ترميزها وصبها في برنامج IBMspss.v20 لمعالجتها.

1.3. تحليل الجداول: بعد افراغ البيانات في البرنامج قمنا فقط بتحليل الجداول التي لها علاقة مباشرة وأكثر اهمية والتي تربط تكنولوجيا الاعلام والاتصال بنظام اليقظة الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم (01): مدى اعتماد البنوك على تكنولوجيا الاعلام والاتصال كوسيلة لجمع المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية.

رقم المحور	رقم السؤال	السؤال	نعم		لا	
			ت	%	ت	%
الثاني	15	تعتمدون على تكنولوجيا الاعلام والاتصال كوسيلة لتجميع المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية	30	100	-	-

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

-من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسة تعتمد كليا على تكنولوجيا الاعلام والاتصال كوسيلة لتجميع المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية، وهذا يعود إلى أن المعلومات المهمة والممكن الحصول عليها واستغلالها من طرف، وهو ما يوفر العديد من المزايا أهمها التجديد السريع والدقيق للمشاكل والفرص وتقريب المسافة بين مرسل المعلومة ومتلقيها، وانتقاء المعلومات بسرعة وبشكل واسع ومتعددة المصادر وجمع المعلومات الداعمة للذكاء التنظيمي والمساعدة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم(02): أهم خدمة تساعد بها تكنولوجيا الاعلام والاتصال البنوك في يقظتها الاستراتيجية

	الرقم	أهم الخدمات التي تساعد بها تكنولوجيا الاعلام والاتصال البنوك في يقظتها الاستراتيجية	ت	%
المحور الثاني	16	التعريف بالمنتجات والخدمات	12	40
		اطلاع الزبائن والمتعاملين بكل التطورات	4	13.3
		الوصول إلى مصادر المعلومات بمختلف أنواعها	2	6.7
		خلق ثقافة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط	2	6.7
		ترقب عروض المنافسين	6	20
		تحليل التجارب الذي تحظى به المنتجات المنافسة	2	6.7
		الرد السريع على تساؤلات الزبائن من خلال مواقع التواصل الاجتماعي	2	6.7
المجموع			30	100

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أهم خدمة تساعد بها تكنولوجيا الاعلام والاتصال البنوك في يقظتها الاستراتيجية هي التعريف بالمنتجات والخدمات 40% بسبب الطابع تجاري والربحي من خلال محاولة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن وتعريفهم بخدماتها والمحافظة على الزبائن القدامى.

بالنسبة لمراقبة عروض المنافسين فقد تمت الإجابة عنها بنسبة 20%، وهذا يعود إلى أن مراقبة المنافسين في سوق العمل، يمكن المؤسسة من معرفة الاتجاهات والأساليب الناجحة والعمل على التفوق عليها.

فيما يخص اطلاع الزبائن والمتعاملين بكل التطورات فتمت الإجابة عليها بنسبة 3،13%، وهذا يعني أن مختلف البنوك تهتم بزبائنها وتزودهم بكل تطورات من خلال صفحاتها عبر الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي. في حين أخذت العبارات الأخرى نفس النسبة والتي قدرت ب 7،6%.

الجدول رقم (03): مدى توفر البنك على أشخاص مهمتهم تقصي المعلومات وتقديمها لمسيري العلاقات العامة.

رقم المحور	رقم السؤال	السؤال	نعم		لا	
			ت	%	ت	%
الثالث	X23	يتوفر البنك على أشخاص مهمتهم تقصي المعلومات وتقديمها لمسيري العلاقات العامة	29	96.7	1	3.3

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يظهر من خلال معطيات الجدول (03) فإن 96.7%، يرون أن البنك يتوفر على أشخاص مهمتهم تقصي المعلومات وتقديمها للمسيرين، في حين قدرت الإجابة ب لا بنسبة 3.3%.

الجدول رقم (04): يبين الأشخاص الفاعلة في جمع وتعقب المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية ونقاط الضعف

رقم المحور	الرقم	ماهي الأشخاص الفاعلة في جمع وتعقب المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية ونقاط الضعف بالبنك	ت	%
الثاني	25	إدارة العلاقات العامة	8	26.7
		إدارة الخدمات وتسويق المنتجات البنكية	10	33.3
		إدارة نظام المعلومات	7	23.3
		إدارة الموارد البشرية	5	16.7
المجموع			30	100

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يظهر من خلال الجدول أن أهم إدارة تضم المتخصصين في العمليات على المعلومات هي إدارة الخدمات والتسويق بنسبة 33.3% كونها المسؤولة عن كل المعاملات التجارية والخدمات.
وتليها إدارة العلاقات العامة بنسبة 26.7%، إذ تمثل هذه المصلحة أهمية فعالة في الحصول على المعلومات التي تخص التهديدات الخارجية. ثم إدارة نظام المعلومات بنسبة 13.3%، فهي من أهم المصالح التي تضم المتخصصين في جمع المعلومات من خلال أنظمة حاسوبية. وفي الأخير خدمة إدارة الموارد البشرية بنسبة16.7%.

الجدول رقم(05): الميزات التي يساعد بها ممثلو اليقظة الاستراتيجية رجال المكلفون بالتصدي للأزمات

رقم المحور	رقم السؤال	يساند ممثلو اليقظة الاستراتيجية خلية الإنذار المبكر على التحلي بالميزات التالية للتصدي للازمات	نعم		لا	
			ت	%	ت	%
الثالث	30	المرونة والقدرة على التصرف والتأقلم	30	100	-	-
		توافر القدرة البحثية اللازمة لإجراء البحوث والدراسات	27	90	3	10
		توافر خبرة كافية بأساليب جمع البيانات ونشرها والأمانة والصدق في عرض هذه المعلومات	29	96.7	1	3.3
		توافر مهارات الإبداع والابتكار وتقديم أفكار جديدة	30	100	-	-
		توافر معلومات عامة وعريضة عن مختلف مجالات البنك وأنشطته وان تكون لديه خلفية عريضة عن أهدافه وسياسته	30	100	-	-

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتوضح من خلال الجدول أن ممثلو اليقظة الاستراتيجية يساندون الخلية على التحلي بالصفات التالية:
المرونة والقدرة على التصرف والتأقلم مع طبيعة ومتطلبات المواقف المتغيرة حيث تمت بنسبة 100%، أما توافر القدرة البحثية اللازمة لإجراء البحوث والدراسات الاجتماعية وفق أصول ومتطلبات البحث العلمي فكانت الإجابة بنعم من طرف المبحوثين بنسبة 90%، فيما كانت الإجابة بلا بنسبة 10%، أما توافر خبرة كافية بأساليب جمع البيانات والمعلومات ونشرها والأمانة والصدق في عرض هذه المعلومات فقدرت نسبة الإجابة بنعم بـ 96.7%، وقدرت الإجابة بلا بنسبة 3.3%، أما توافر مهارات الإبداع والابتكار وتقديم أفكار جديدة فتمت

الإجابة بجميع المبحوثين بنعم بنسبة 100%. في حين توافر المعلومات عامة وعريضة عن مختلف مجالات البنك وأنشطته وأهدافه قدرت نسبتها بـ 100%.

من خلال تحليلنا للجدول فإن ممثلو اليقظة بالبنك يساعدون بشكل ايجابي خلية الإنذار المبكر على التحلي بالمرونة والقدرة على التصرف مع طبيعة الموقف تحليله، والخبرة في جمع المعلومات وتحليلها.

الجدول رقم (06): تقييم الدور الاستشرافي لخلية التنبؤ من خلال دعم اليقظة الاستراتيجية

رقم المحور	تسلسل العبارات	السؤال	مساهمة فعالة		مساهمة متوسطة		مساهمة ضعيفة	
			ت	%	ت	%	ت	%
الثالث	31	تقييم الدور الاستشرافي لخلية التنبؤ من خلال دعم اليقظة الاستراتيجية	19	63.3	11	36.7	–	–

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن 63.3% يرون انه يساهم مساهمة فعالة، في حين أن 36.7% يرون انه يساهم مساهمة متوسطة، ما يمكن استخلاصه من البيانات الموضحة في الجدول إن لخلية التنبؤ دور فعال في التنبؤ بالأزمات، وهذا ما تترجمه النسبة 63.3% بفعالية دورها، وذلك بفضل طابع اليقظة الاستباقي وبوجود أشخاص مهمتهم جمع المعلومات وتحليلها وتخزينها وتزويد المسؤولين ومتخذي القرار بها.

2.3. نتائج الدراسة:

بعد الدراسة الميدانية بعينة من البنوك بمختلف مناطق ولاية المسيلة وجملة اللقاءات التي جمعتنا مع الموظفين والمسؤولين بها، وبعد تحليل نتائج الاستبيان توصلنا إلى:

–اليقظة في البنك ترتكز على جمع المعلومات المتعلقة بالزبائن خاصة بهدف تلبية احتياجاتهم وطلباتهم من اجل الحفاظ عليهم ومحاولة كسب زبائن جدد وتحديد الحاجيات المتجددة.

–تهتم المؤسسات البنكية بالمنافسين بمحاولة معرفة استراتيجياتهم وأساليبهم ونقاط ضعفهم وقوتهم وخدماتهم المقدمة، كما تولي اهتماما بالتطورات التكنولوجية.

–تساعد تكنولوجيا الاعلام والاتصال نظام اليقظة الاستراتيجية في البنك على تقصي المعلومات وجمعها وتحليلها واستثمارها كإشارات للإنذار (الإشارات الضعيفة) لاستباق الأزمات.

–تساهم تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تشخيص واستكشاف البيئة الداخلية والخارجية للبنك، والقيام بالدراسات والبحوث لإعطاء صورة دقيقة وواقعية.

-تعتمد البنوك على تكنولوجيا الاعلام والاتصال كوسيلة لتجميع المعلومات الخاصة بالتهديدات الخارجية، فاستعمال مختلف وسائل التكنولوجيا يوفر العديد من المزايا أهمها التحديد السريع والدقيق للمشاكل والفرص الداعمة للذكاء التنظيمي.

-يستعين البنك بخبراء مختصين ومحترفين للاستفادة منهم في الجانب التكنولوجي المحتمل لحدوث أي تغيرات يمكنها أن تشكل تهديدا.

-الربط بين متخذي القرارات الاستراتيجية والمسؤولين عن تقصي المعلومات في البنك.

-قوة التحكم في الفائض المعلوماتي أي معالجة الكم الهائل من المعلومات للاستفادة منها بشكل فعال.

خاتمة:

تساعد تكنولوجيا الاعلام والاتصال نظام اليقظة الاستراتيجية في الحصول على المعلومات حول البيئة التي ينشط فيها، بدءا بعملية الرصد، التعقب والانتقاء، ثم تحليل المعلومات وفق طرق واساليب حديثة ثم تخزينها ونشرها، وذلك لتفادي المشاكل والازمات التي قد تنتج عن التطورات التكنولوجية المتسارعة وشدة المنافسة نظرا للمحيط المعقد والمتشعب والمليء بالتغيرات الكثيرة والمستمرة.

فكان لزاما التحلي باليقظة امام هذه الرهانات واستغلال المعلومات الاستراتيجية حتى تحافظ على بقائها، وهنا تستخدم اليقظة الاستراتيجية تكنولوجيا الاعلام والاتصال لما لها من أهمية في ادارة الازمات.

يمكن القول أن التطور التكنولوجي السريع يعتبر من السمات الحديثة للبنك، لأنه لا يمكن للبنوك العمل بمعزل عن المعلومات، فإنشاء خلية لليقظة الاستراتيجية يعتبر استجابة لحاجة حتمية، وهي ضرورة لمعرفة التطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة لاستغلالها بالشكل الذي يزيد من قدرتها التنافسية.

التوصيات:

-دعم عملية اليقظة من طرف المستخدمين كل في مجال عمله واختصاصه وزيادة الاهتمام بها.

-ضرورة وجود نظام رسمي لليقظة من شأنه توفير المعطيات الأساسية للتصدي من الأزمات.

-ضرورة وضع تصورات محتملة (سيناريوهات) للازمات وتطبيقها لتحقيق عنصر الاستباقية للوقاية منها حتى تتمكن من التعرف على كيفية إدارتها والتعامل معها.

-يجب تشكيل فريق أو لجان لنظام اليقظة (ممثلو اليقظة) لهم القدرة على تنسيق المهام والإبداع والمرونة والكفاءة والثقة تكون مهمتهم تطبيق وتنفيذ مهام اليقظة الاستراتيجية.

قائمة المراجع:

1. بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص17.

2. عماري علي، **مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات**، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2018/2017، ص23.

3. سناء عبد الكريم الخناق، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات ادارة المعرفة**، الملتقى الدولي: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12 و13 نوفمبر 2005، ص237.

4. هناء عيداوي، **مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية**، اطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص50.

5. معالي فهمي خيضر، **نظم المعلومات – مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص253.

6. هناء عيداوي، مرجع سابق، ص 57.

7. كريمة بكوش، بناولة حكيم، بوعبد الله زهرة، **إشكالية مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير التجارة الخارجية**، الرياضة من أجل اقتصاد الاعمال، العدد 03، الإصدار 02، جوان 2017، ص ص 19-30.

8. حمدي م، **استخدامات تكنولوجيا الاتصال والاعلام الحديثة وانعكاساتها على قيم الشباب الجامعي**، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاجتماعية ةالعلوم الإسلامية، 2009/2008، ص57.

9. نوال مغيزلي، **تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجزائر**: دراسة للمؤشرات وتشخيص للمعيقات، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، العدد 12،جانفي 2018، ص173.

10. وردة شناقر، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017، ص ص11-138.

11. قادري محمد، طيب سعيدة، **اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد الثالث، اوت 2017.

12. الشريف بقة، فايزة محلب، **تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد/2، جوان 2015، ص143.

13. أسماء كرغلي، **اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2014/2013 ،ص68

14. فتيحة علوط، امين السيد معين، **اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة**، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع، 2018، ص ص 195-209

15. مريم لمروس، **أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة**، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني، العدد الثامن، سبتمبر 2019، ص ص 69-86.

16. أحمد بن خليفة، **فاعلية اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الثاني، العدد التاسع، جامعة الوادي، 2017، ص47.

17. داودي الطيب وآخرون، **اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها بتكوين مزاياها التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 2007، ص .13

18. فاطمة بوداود، **دور الانترنت في إرساء اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 01، 2019، ص 133.

19. عيسى نبوية، نصيرة أوبختي، **اليقظة الاستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية**، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، جامعة الوادي، الجزائر، ص102.

20. سعيد كرومي، احمد عمر ستي، **أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 8.11.2010، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.

21. علاوي نصيرة، **اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص86.

22. عباس فهيمة، **أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008، ص 37.

23. عباس فهيمة، نفس المرجع، ص75-76.

24. رتيبة حديد، نوفيل حديد، **اليقظة التنافسية وسيلة تسييري حديثة لتنافسية المؤسسة**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص6.

25. عباس فهيمة، مرجع سابق، ص77.

26. جيمس كيروز، كيث روز، ترجمة السيد محمد الالفي، رضوان السعيد عبد العال، **شبكات الحاسب والانترنت**، الطبعة الأولى 2010، العبيكان للنشر، الرياض، ص4.

أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية
دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -فرع بشار-
The importance of organizational culture in activating the system of strategic vigilance
Case study of the Algerian Electricity and Gas Distribution Company – BECHAR Branch–

1- د. سعيد كرومي، أستاد محاضر (أ)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد- بشار، الجزائر.
2- حسين نصر الدين العوطي، طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد- بشار، الجزائر.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود أثر للثقافة التنظيمية في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية، وقد تم اختيار الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز –فرع بشار– كنموذج لدراسة الحالة. ولغرض اختبار فرضيات الدراسة تم إعداد وتوزيع إستبانة على عينة من أفراد مجتمع الدراسة، ثم تحليل إجابات المستوجبين بالاستعانة ببرنامج SPSS. وبالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد فقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية، ويرجع هذا الأثر إلى كل أبعاد الثقافة التنظيمية التي تم اعتمادها وهي: القيادة، الهيكل التنظيمي، ظروف العمل.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، يقظة إستراتيجية، قيادة، هيكل تنظيمي، ظروف العمل.

Abstract :

This study aimed to know the effect of organizational culture on activating the strategic vigilance system. The Algerian Electricity and Gas Distribution Company - BECHAR branch - was chosen as a model for the case study. To test the study hypotheses, a questionnaire was prepared and distributed to a sample of the study community, and then analyzing the responses of the respondents using the SPSS program. And based on the multiple regression analysis, the study concluded that there is an effect of organizational culture in activating the strategic vigilance system, and this effect is due to all dimensions of organizational culture adopted (leadership, organizational structure, working conditions).

Key words*: organizational culture, strategic vigilance, leadership, organizational structure, working conditions***.**

مقدمة:

إن إرساء نظام معلوماتي فعال يتماشى مع ديناميكية التغييرات البيئية المعقدة يعتبر من أهم تحديات منظمات الأعمال، ولعل من أبرزها نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يعد أحد الأساليب المعاصرة الهادفة لرصد المعلومات وتسييرها، وهو نظام يسمح للمؤسسة بمراقبة، تنبؤ وترصد كل المعلومات حول ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها، والذي قد يؤثر على نشاطها ومستقبلها. وتترجم هذه المعلومات المبهمة إلى معلومات ذات معنى ودلالة يتم نشرها في الوقت الملائم وتقديمها لمتخذ القرار المناسب.

فعملية اليقظة الإستراتيجية تتطلب منهجية عمل مستمرة جماعية ومتكاملة حيث تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة مرورا بعدة مراحل. ولضمان سيرورة وديمومة نظام اليقظة الإستراتيجية وجب تكاتف الجهود وتعاون جماعي كبير وطوعية من طرف أفراد المنظمة، وهذا يعني أن تكون الثقافة التنظيمية السائدة متماسكة وقوية تعتمد على ثقافة المعلومات والولاء التنظيمي والتآزر والانتماء بهدف تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية والحصول على نتائج أفضل.

من هنا تتبلور إشكالية هذه الورقة البحثية والتي يمكن صياغتها في شكل السؤال الموالي:

هل هناك تأثير للثقافة التنظيمية على تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية؟

كإجابة أولية على إشكالية الدراسة يمكن الانطلاق من الفرضية الرئيسية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القيادة، الهيكل التنظيمي، ظروف العمل) في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغار، فرع بشار.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسة عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغار، فرع بشار.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الهيكل التنظيمي في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغار، فرع بشار.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ظروف العمل في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغار، فرع بشار.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة معرفة مدى مواكبة منظمات الأعمال الجزائرية لأساليب الإدارة الإستراتيجية الحديثة، واليقظة الإستراتيجية أحد هذه المفاهيم، والوقوف على أهم تحديات ممارستها، وكذا الإشارة إلى أحد أهم متطلبات تطبيقها وهو الثقافة التنظيمية.

بهدف الإجابة على إشكالية البحث وإثبات مدى صحة أو نفي فرضيات الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا منهج دراسة الحالة، حيث تم إعداد إستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة

والموجهة إلى أفراد المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع بشار، ثم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

1. مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية:

يعتبر الحصول على المعلومة ركيزة أساسية لمواكبة التغيرات المتسارعة الحاصلة في بيئة الأعمال، حيث أن المعلومة هي الجسر الذي يربط بين أقسام وعناصر المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، لهذا وجب على المنظمة تبني نظام معلوماتي فعال يمكنها من الحصول على المعلومات المرغوب فيها وفي وقتها، وذلك من خلال متابعة ورصد ومراقبة سير العمل بها وضبط علاقتها بالبيئة الخارجية خاصة من أجل تحقيق الأسبقية على منافسيها في مجال نشاطها.

1.1. تعريف اليقظة الإستراتيجية:

يمكن الإشارة إلى بعض تعاريف مفهوم نظام اليقظة الاستراتيجية كما يلي:

- تعرف على أنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي، بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين **(علاوي نصيرة، 2011، ص82)**.
- هي عملية الجمع المستمر وإستعمال المعلومات الإستباقية، والمتعلقة بالتغيرات الحساسة الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة من طرف أشخاص متطوعين وبصفة إرادية، وهذا من أجل خلق الفرص والتقليل من مخاطر عدم التأكد، مما يسمح للمؤسسة بالتصرف في الوقت المناسب **(رتيبة حديد، نوفيل حديد، 2005، ص189)**.

وبشكل عام يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي إحدى الطرق المتيسرة لضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئات شديدة التنافس، ويقصد بها " ذلك السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية " **(سعيد كرومي، 2013، ص 12)**.

2.1. أهمية اليقظة الإستراتيجية:

تكمن أهمية اليقظة الإستراتيجية في أنها **(رتيبة حديد، نوفيل حديد، 2005، ص190)**:

- ✓ تسمح من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، حيث أن المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، من حيث الجودة والتقليل من تكلفته؛
- ✓ تساهم بشكل كبير بالمرور الجيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها بالمراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئتها؛
- ✓ لها الفضل الكبير في عملية التحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة؛

- ✓ هي وسيلة إستراتيجية فعالة للتسيير، حيث بفضلها يمكن التقليل من الإنحرافات الموجودة في المؤسسة؛
- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسيين؛
- ✓ ضمان الإستجابة الجيدة لحاجات الزبون؛
- ✓ الوعي في إتخاذ القرارات؛
- ✓ هي وسيلة لإستباق التغيرات؛
- ✓ أداة مهمة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة.

3.1. مجالات اليقظة الإستراتيجية:

تمس اليقظة الإستراتيجية مجالات عدة أهمها: اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية واليقظة المحيطية، بالإضافة إلى مجالات أخرى كاليقظة الإجتماعية، القانونية، السياسية، ... وغيرها.

أ. اليقظة التكنولوجية: هي: مراقبة المحيط التكنولوجي والتقني لمواكبة تطوراته، ويتجسد دورها في المؤسسة من خلال التنبؤ والكشف عن مختلف المستجدات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات والمتوقعة في المستقبل القريب، حتى تكون المؤسسة سبّاقة في الحصول عليها قبل منافسيها **(داودي الطيب 2007، ص، ص: 13،14).**

ب. اليقظة التنافسية: وتعني عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم، والتعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، كفاءاتهم، مجالات بحثهم، قنوات التوزيع، تحركاتهم المحتملة، استراتيجياتهم...، أي الكشف عن النقاط التي تشكل فرصة للمؤسسة ومحاولة استغلالها، وتلك التي يمكن أن تشكل تهديدا من المنافسين والاحتراز منها **(علاوي نصيرة، 2011، ص 110).**

ت. اليقظة التجارية: اليقظة التجارية تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالزبائن، الموردين، واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل. وبالتالي فالهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين والمستقبليين ومتابعة تطور احتياجاتهم وولائهم قصد كسب رضاهم. ومعرفة أحوال الموردين ووضعياتهم الحالية والمستقبلية **(علاوي نصيرة، 2011، ص 111).**

ث. اليقظة الإجتماعية: وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الإجتماعية مثل: الصراعات الإجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، عادات وتقاليد المستهلكين، النمو الديمغرافي وتطوره، الكثافة السكانية **(داودي الطيب، 2007، ص14).**

ج. اليقظة القانونية: تتمثل في تتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات الصادرة، عن الحكومة وأصحاب القرار في الدولة بصفة عامة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على نشاط المؤسسة، فقد تكون فرصا أو مزايا تمنحها الدولة يجب انتهازها، كما يمكن أن تكون أخطار وتأثيرات سلبية على نشاط المؤسسة يفترض تفاديها **(داودي الطيب، 2007، ص14).**

4.1. وسائل اليقظة الإستراتيجية:

تتطلب اليقظة الإستراتيجية توافر وسائل فعالة وتقنيات حديثة تساعد على البحث عن المعلومة بأسرع وقت وهي:

أ. **الأجهزة والمعدات:** عبارة عن المعدات المستخدمة، لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها وإسترجاعها وبثها للمستفيد، وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها **(جمال داود سليمان، 2009، ص109)**.

ب. الموارد البشرية: إن العمل على إنجاح وتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية، يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية في المؤسسة وفي مختلف المستويات، إذ يصبح إختيار وتكوين الأفراد والإهتمام بهم أحد المتطلبات الجوهرية في مشروع بناء نظام لليقظة الإستراتيجية، والذي يجب أن يلقى إهتمام، وعناية فائقة من الإدارة العليا، وكذلك إدارة جديدة لهذه الموارد البشرية التي قد تشتمل على تعيين أفراد ذوي مهارات جديدة، لهم القدرة على إقتناص المعلومات والتحليل والمعالجة الجيدة، وكذا الإستغلال الأمثل لتلك المعلومات في إتخاذ القرارات، أو الإستغناء عن الأفراد غير المناسبين أو ذي مهارات أقل مما هو مطلوب، أو تكوين عاملين موجودين لاكتساب مهارات جديدة بغرض خلق كفاءات تدرك جيدا ماذا تفعل؟، وما يجب عليها أن تفعل؟ **(قوجيل نور العابدين، 2012، ص77)**.

5.1. مراحل اليقظة الإستراتيجية:

يمكن توضيح أهم مراحل اليقظة الاستراتيجية كما يلي:

أ. **مرحلة الاستهداف والتعقب:** يتم في هذه المرحلة البحث عن المعلومات وهي الخطوة الأولى والأساسية في عملية اليقظة الاستراتيجية، ولأن مجالات البحث عديدة وبغرض تفادي الضياع في الكم الهائل من المعلومات، فإن هذه المرحلة تتكون من:

- ✓ استهداف اليقظة الاستراتيجية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من محيط المنظمة الذي يتم وضعه تحت الترصد (المراقبة المسبقة) والذي يمثل أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة وإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها، وهو يهدف إلى الإجابة عن السؤال الذي مفاده: ماذا يجب معرفته في المحيط (الخارجي والداخلي) للمنظمة في فترة معينة؟ أو بشكل آخر، ما هي النقاط التي يجب التركيز عليها من أجل بذل الجهود الإرادية للوصول إلى المعلومة؟
- ✓ التعقب وهو العملية الإرادية (الطوعية) والتي بموجبها يتحصل أعضاء المنظمة أو وحدة من وحداتها على المعلومات. وهذا يتطلب بذل مجهودات للذهاب والتعرض لهذه المعلومات وتقصيها والبحث عنها، وحتى في بعض الاحيان تتم استثارتها. فالمعلومات لا يمكن أن تأتي من تلقاء نفسها. والشخص (أو الاشخاص)

المكلف بتعقب المعلومات يسمى "المتعقب" (أو المترصد)، والتعقب لا يمثل عمل بحد ذاته، وإنما يضاف إلى العمل الأصلي للمتعقب.

يمكن القول أن عملية التعقب ليست بحث مكتبي يعتمد على كلمات مفتاحية، بل يجب أن يتوفر في المتعقب القدرة الإدراكية للتحسس للمعلومات. فعملية التعقب ليست واضحة ولا سهلة، فهي تواجه الكثير من الصعوبات التي تحتاج مجهودات إرادية (طوعية) من قبل المتعقب، كما تحتاج إلى تحفيز من المسؤولين.

ب. تحليل ومعالجة المعلومات: وتتكون هذه العملية من: انتقاء المعلومات، معالجتها وتحليلها وتخزينها.

- ✓ انتقاء المعلومات: قد ينتج عن عملية التعقب كم هائل من المعلومات، والتي قد لا تكون جميعها مفيدة ومتعلقة بالهدف المراد. كما أن الوثائق المحصلة قد تكون محشوة بالمعلومات المختلفة. لهذا فإن عملية انتقاء المعلومات تهدف إلى تقييمها وغربلة كمها الكبير، بهدف الاحتفاظ فقط بتلك المتعلقة بالموضوع والتي من المحتمل أن تهم أعضاء اليقظة الاستراتيجية، بمعنى الحكم على مصداقية ومنفعة المعلومة نفسها وكذا مصدرها.
- ✓ معالجة وتحليل المعلومات: من خلال هذه العملية تتمكن المنظمة من اكتساب نظرة حول بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تخفيض عدم التأكد البيئي والقدرة على الرد السريع. وتتمثل في تحويل المعلومات المجزئة والغير كاملة إلى شكل مُهَيكَل، مُعَرَّف ومعقول. يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تحويل " الإشارات الضعيفة " إلى " قوى محركة " وتقديم معلومات ذات طابع استباقي (أو توقعي) لتطورات المحيط بقدر ما يمكن.

يمكن الاستعانة بطريقة "الرقعة أو اللغز Puzzle" والتي طورها الفريق الذي يرأسه الاستاذ "هيمبرت ليسكا Humbert LESCA"، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات التي توفر بنية التفكير الجماعي مع ترك جانب كبير منها إلى الخيال والإبداع التي تتطلبها طبيعة المعلومات التي سيتم تجهيزها. بحيث تستمد هذه الطريقة عملها من "لعبة الرقعة" والتي تهدف إلى تجميع مجموعة من القطع ذات الأشكال المختلفة بحيث في الأخير تعطي شكلا معينا ذو دلالة. وتستند هذه الطريقة على فرضية مفادها أن أعضاء المنظمة (أو بعضهم) يُحْتَمَل أنهم يخَزنون الكثير من المعلومات المختلفة في رؤوسهم بشكل عفوي أو تلقائي، ولكنها معلومات ضمنية خاملة وبالتالي غير رسمية (مكتسبة بالخبرة)، علاوة على ذلك فهي تكون بدون معنى لأنها معزولة، وبالتالي يكون في هذه الحالة احتمال بفقدان وضياع هذه المعلومات وعدم استعمالها.

إن طريقة "الرقعة أو اللغز Puzzle" تساعد على إظهار هذه المعلومات وإبرازها، واستغلالها بشكل مثمر. من خلال هذه الطريقة تتمكن المنظمة من تفسير وترجمة المعلومات المجمعة، وهذا بمساهمة ومشاركة الجميع.

- ✓ تخزين المعلومات: وهي عملية مهمة للغاية، وهي توجد بعد كل مرحلة تقريبا من مراحل اليقظة الاستراتيجية، إذ لا بد من تخزين المعلومات بعد عملية التعقب وكذا بعد الانتقاء، وبعد المعالجة والتحليل. ولهذا فهي تستدعي اهتماما كبيرا من القائمين على عملية اليقظة، إذ يجب أن تكون المعلومات سهلة المنال باستمرار وفي أي وقت للأشخاص المرخص لهم ذلك.

ج. استعمال المعلومات: تعتبر المراحل السابقة جوهر عملية اليقظة الاستراتيجية، وكثيرا ما يعتقد البعض أن اليقظة الاستراتيجية تنحصر في المراحل السابقة، ولكن لا يمكن لعملية اليقظة الاستراتيجية أن يكون لها معنى إذا لم تستعمل معلوماتها في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمنظمة.

2. مفاهيم حول الثقافة التنظيمية:

تعتبر ثقافة المنظمة أحد العناصر الأساسية التي تتكون منها المنظمة وهي تعبر عن هوية المنظمة ونمط السلوك الذي يقتنع به العاملين داخل المنظمة ويتبنونه في تعاملاتهم. وقد أخذ مفهوم الثقافة التنظيمية باعا من الاهتمام والدراسة، وفي هذا الصدد تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم الثقافة التنظيمية بتعدد الكتاب والباحثين ووجهات النظر، ومن هذه التعاريف يمكن ذكر:

- تعريف "ولان" "Wheelen " للثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة" **(بلال خلف السكارنه، 2009، ص357).**
- الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة القيم، العادات، المعايير، المعتقدات والإفتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة إتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات، والإستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة" **(محمود أبو بكر مصطفى، 2008، ص76).**
- الثقافة التنظيمية عبارة عن: "مجموعة من القيم والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة (الواضحة وغير المعلنة) والخبرات والممارسات، التي تحقق التفوق التنظيمي" **(فريد راغب النجار، 2008، ص531).**
- وهي أيضا: "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الإتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة، فالقيم المشتركة تعتبر أساسية لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى" **(Y.chuang.R.church, and.J. Z1k1e, 2004, p: 26).**

1.2. أبعاد الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أدوار عدة في المنظمة بإعتبار تأثيرها طويل المدى، ويتعلق ببناء الإتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هو حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة، وبين العاملين والإدارة والزبائن أو العملاء من جهة أخرى، فقد اختلفت وجهات نظر

الكتاب والباحثين في ماهيتها وأعدادها، ومن أشهر التصنيفات هو الذي يقسم الثقافة إلى ثلاثة أبعاد كالتالي **(بوبكر منصور، 2007، ص45):**

1.1.2. البعد الخاص بالقيادة:

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة، من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الإستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى إشراك العاملين في هذا التطوير، وتحمل المخاطر التي تنجم عنه، ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

أ. إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه:

أي مدى إدراك الإدارة لدورها على أنها حارس موجه يقوم بالتدخل في كل عملية وكل نشاط، وتحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الإعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل، أم تدرك العكس بأن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع، والحافز للعمل دون تدخل منها، في الحالة الأولى يطلق على الثقافة التنظيمية بأنها سلبية، وفي الحالة الثانية توصف بأنها إيجابية **(بوفلجة غياث، 1998، ص10).**

ب. دور الإدارة وأسلوبها:

ويشمل هذا العنصر مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع، لا تستجيب إلا إذا كان هناك سبب معين، أم أن دورها محدد مسبقا من خلال مبادئ محددة، وتخطيط مبرمج، أي تضع الأهداف الإستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات، وتستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها، بمعنى آخر هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟، يشير الدور الأول إلى أن الثقافة التنظيمية هي النوع المختلف أو التقليدي المتواكل. أما الدور الثاني فيعكس وجود ثقافة تنظيمية متطورة إيجابية **(محمود أبو بكر مصطفى، 2003، ص422).**

ج. إدراك المسؤولية:

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا، ذلك أن العاملين غالبا ما يعتقدون بأنهم ليسوا مسؤولين عن أي شيء، وأن الإدارة مسؤولة عن كل شيء، إذا كانت النظرة السائدة هي أن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة وأن السلبيات ليست مردها إلى العاملين فقط، فهذا الإدراك للمسؤولية يتم عن ثقافة تنظيمية إيجابية.

د. أسلوب إحداث التغيير والتطوير:

في حالة استخدام الإدارة أساليب تقليدية في إحداث التغيير والتطوير مثل الندوات، والمحاضرات، والملصقات، وتبني هذه الأساليب لوحدها دون غيرها من الوسائل، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومختلفة، في حين إذا كان الإعتماد على طرق وأساليب حديثة، مع تبني أسلوب متطور يعتمد التنوع في الأساليب والمناهج، فإن ذلك يعكس وجود ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة مختلف التطورات.

هـ. الدافعية والسلوك البشري:

عندما تعتمد الإدارة في التعامل مع دافعية الموظفين على الجوانب المادية فقط، من خلال نظم الأجور، والحوافز، واستبعاد روح الفريق، والدوافع النفسية المرتبطة بمتعة العمل، وأن سلوكهم هو انعكاس الثقافة التي تبعث على الولاء وإثبات الذات، وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة، ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين من خلال ربط دافعيتهم بالجانب المادي فقط. أما في الحالة الثانية التي ينظر فيها للعاملين من زاوية أوسع، وأشمل تتعدى الحاجيات المادية، فإن ذلك يتم عن ثقافة تنظيمية إيجابية دافعة.

2.1.2. البعد الخاص بالهيكل التنظيمي:

يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الاتصالات التنظيمية، أي خطوط السلطة والمسؤولية، وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها، وطريقة عمل الأفراد، وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر التالية **(بوبكر منصور، 2007، ص47)**:

أ. طبيعة الإتصالات:

تمثل الإتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الإتصالات رسمية فقط، ومن أعلى للأسفل، وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ. وهنا تعتبر هذه الثقافة سلبية، وغير مشجعة وغير سريعة، ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الإتصالات تحمل معاني روح الإخوة، والتعاون، وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال، وتنوع أساليب الإتصالات وإتجاهاتها، تكون هذه الثقافة إيجابية وحافزة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل **(بوبكر منصور، 2007، ص47)**.

ب. إقبال الأفراد على العمل الجماعي:

عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين، والتي تولد الأحقاد والإتجاهات السلبية، والهدامة، والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية ومن ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات، وعلى النقيض من ذلك قد تعمل الإدارة على تشجيع التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف، ويحصل الجميع على المكافأة، ومن ثم تسود علاقات الحب والإحترام بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة.

ج. توزيع المهام والأدوار ومعرفتها:

عندما تتبع الإدارة أسلوب التكتم، وإخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع، ونشر، وتعريف وتوضيح مهام الأفراد، وعندما تكون الإدارة غير قادرة على إدراك الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة تكون بذلك تتبنى ثقافة تنظيمية سلبية، في حين تكون ثقافتها تتسم بالإيجابية عندما تكون نابعة من تحديد واضح ومفهوم

لكل دور يتعلق بمهام المنظمة، والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهمة تحت يد الجميع، حيث تخلق هذه الثقة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالية في تحقيقها، فيعرف كل فرد ما عليه، وما دوره وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

د. الإيمان بأهمية التدريب:

إذ حدث وأن تبنت الإدارة نظرة ضيقة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاطا قصير الأجل، وينتظر منه عائد وأن ميزانيته محدودة، أو تنظر إليه على أنه نشاط إداري، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بحيث يتكون لديهم إنطباع بأن هذا النشاط غير جدي، ويفتقد إلى المصداقية. أما إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أساس أن التدريب هو استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل البعيد، وتوضح موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة المشاركة في التدريب، فمثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تعتبر التدريب كنشاط أساسي وضمن أولويات برنامجها.

هـ. متابعة التقدم بإتجاه الإستعداد للطوارئ:

إن الثقافة التنظيمية التي تعتمد نظاما يشجع متابعة التقدم بالنسبة للإستعداد للطوارئ، من خلال سياسة الإستعداد، والترقب لمواجهة أي ظرف طارئ، وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، في حين أن اعتماد المنظمة فلسفة التواكل، والتكاسل، واللامبالاة، وانتظار حدوث الأزمات يعرضها إلى مخاطر جمة، ويجعل من ثقافتها التنظيمية تتصف بالسلبية.

3.1.2. البعد الخاص بظروف العمل:

ويتضمن هذا البعد العناصر التالية **(بوبكر منصور، 2007، ص50)**:

أ. الأجر:

يعتبر الأجر أحد عناصر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى الشعور بالإستقرار، والإطمئنان، خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا إلى الخصم نتيجة لإنخفاض الأداء، أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الأجر السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي، والشعور بالتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماما حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الإستقرار.

ب. عدالة تقييم أداء العاملين:

ينتاب الأفراد شعور بالغبن والإستياء إذا وقفوا على حقيقة عدم عدالة تقييم أدائهم، هذا الشعور قد يخلق حالة من عدم الرضا العام عن العمل. أما إذا كانت المؤسسة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد العدالة في طرق التقييم كمبدأ يعكس قيم هذه الثقافة، فإن الأفراد بلا شك سيشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة التقييم هي السبب في إثارة المشاكل والصراعات بين الأفراد.

ج. توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد:

عندما تسود المؤسسة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، أي أن حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للفرد، فإن ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يسخطون على المؤسسة، ويبدون مقاومة كبيرة تجاه التعليمات، والإجراءات التنظيمية، قد تظهر في شكل سلوكيات غير لائقة. أما إذا سادت المنظمة ثقافة تنم على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة وبالتالي الرضا عن العمل.

هـ. الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي:

عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمؤسسة بالأمن والإستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل، أو توقف نشاط المؤسسة، فإن ذلك يعكس ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية قادرة على تمكين أفرادها من الإحساس بالأمن والإستقرار الوظيفي، ومن ثم ارتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الإيجابية في تطور وتقدم المؤسسة.

3. الدراسة التطبيقية.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار المجتمع المتكون من الأفراد العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع بشار والبالغ عددهم 518 عامل، حيث تم إعداد وتوزيع عدد من الإستبانات على عينة عشوائية حجمها 170 عامل بهدف إستطلاع آرائهم واتجاهاتهم حول وضعية الثقافة التنظيمية في الشركة، وكذا موقفهم اتجاه نظام اليقظة الإستراتيجية، وقد كان عدد الإستبانات المسترجعة 105 إستبانة، وبعد عملية الغربلة تم إستبعاد 25 إستبانة غير صالحة للمعالجة، وهو ما أدى إلى أن تكون حجم الإستبانات الصالحة للمعالجة 80 إستبانة.

وقد تم تفريغ وتحليل الإستبانة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss. حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية المتمثلة في: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة، معامل ANOVA لتحليل أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية.

يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القيادة، الهيكل التنظيمي، ظروف العمل)، حيث اشتمل هذا الجزء على 36 عبارة. أما المتغير التابع فهو اليقظة الإستراتيجية، واشتمل هذا الجزء على 19 عبارة. ولأجل التأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل "ألفا كرونباخ" والذي قدر بـ 0.831 أي (83.1%)، وهو معدل مرتفع (أي أكبر من 60%) وهو ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة) وإمكانية اعتمادها في الدارسة.

1.3. التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة: بإستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية تم تحليل إجابات عينة الدراسة، حيث تم تقسيم معيار الحكم إلى ثلاث مستويات وهي: منخفض (بين 1– 1.66)، متوسط (بين 1.67– 2.33)، مرتفع (بين 2.34– 3).

أ. قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة لعبارات الثقافة التنظيمية:

جدول 01: قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعد القيادة.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1-تسعى الادارة إلى تطوير المستوى العلمي لعمالها دائما.	1.787	0.837	متوسط
2-تهتم الادارة بتوفير بيئة عمل مناسبة.	1.875	0.801	متوسط
3-أتقبل الضغوط من أجل الادارة.	2.30	0.817	متوسط
4-هناك جهد متواصل من طرف الإدارة للوصول إلى طرق عمل فعالة.	1.91	0.844	متوسط
5-يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.	2.125	0.801	متوسط
6-اهتمام كبير لقيمة الوقت وإنجاز المهام في الآجال المحددة.	1.48	0.762	منخفض
7-تتعاطف الإدارة مع الأفراد الذين يعانون صعوبات حقيقية.	2.087	0.798	متوسط
8-رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة وشفافية كافية.	1.775	0.810	متوسط
9-تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المديرية عادلة.	2.087	0.798	متوسط
10-تدرك الادارة أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم.	1.925	0.807	متوسط
11-أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الإعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذه للقرارات.	1.60	0.686	منخفض
12-يوجد التقدير من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي.	1.612	0.754	منخفض
13-تتحمل الادارة جزء من المسؤوليات في حالات الاخطاء في العمل.	1.937	0.861	متوسط
14-توفر الادارة جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل.	2.025	0.779	متوسط
15-تقوم الادارة بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية للعمال.	1.3	0.603	منخفض
المتوسط العام	**1.855**	**0.783**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات الـ SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت متوسطة حيث تراوحت قيمتها بين (1.60 – 2.30)، وهذا يدل على توفر العبارات المتعلقة بالقيادة بشكل متوسط، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لكل الفقرات الخاصة بالقيادة حيث بلغ قيمة قدرها (1.855)، في حين نرى أن الانحراف

المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0.603 – 0.861) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات المتغير المستقل "القيادة "، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (0.783).

جدول 02: قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعد الهيكل التنظيمي.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1–يوجد نظام اتصال في المؤسسة يوفر المعلومة في الوقت والمكان المناسبين.	1.487	0.779	منخفض
2–التعليمات والإجراءات واضحة للعمال.	1.6	0.628	متوسط
3–تستطيع تطوير علاقة مع ذوي الاختصاص من مؤسسات أخرى.	1.962	0.770	متوسط
4–العمل بروح الفريق يريحك أكثر.	1.275	0.635	منخفض
5–يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها.	1.95	0.777	متوسط
6–أتلقى مساندة معنوية ومادية من فريق العمل لمواجهة الأزمات.	1.912	0.749	متوسط
7–أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رفقة العمل.	1.862	0.867	متوسط
8–ترتكز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	2.15	0.797	متوسط
9–هل تعتبر أن هناك إعتراف برسمية الهيكل التنظيمي.	1.787	0.723	متوسط
10–تعتبر أن الهيكل التنظيمي لمؤسستكم هو هيكل مرن.	1.975	0.810	متوسط
المتوسط العام	**1.796**	**0.753**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات الـ SPSS.

نلاحظ من الجدول أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت متوسطة حيث تراوحت قيمتها بين (1.60 – 2.15)، وهذا يدل على توفر العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي بنسبة متوسطة، وهذا ما يوضحه أيضا المتوسط العام لكل الفقرات الخاصة بالقيادة حيث بلغ قيمة قدرها (1.796)، في حين نرى أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0.628 – 0.810) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي "، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (0.753).

جدول 03: قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعد الخاص بالظروف العمل.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1-يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤلياتك مرضيا لك.	1.837	0.753	متوسط
2-يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك.	2.20	0.847	متوسط
3-تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتماشى وقدراتك.	1.775	0.795	متوسط
4-العمل الذي تمارسه غير روتيتي.	1.862	0.838	متوسط
5-تشعر أنك تؤدي مهامك في الشركة بارتياح كبير.	1.862	0.724	متوسط
6-هل تشعر بأن مصيرك مرتبط بمصير المؤسسة.	1.8	0.832	متوسط
7-أحصل على التقدير والإحترام من زملائي بالعمل.	1.325	0.611	منخفض
8-ترى أن هناك صراع بين العمال والادارة.	1.937	0.801	متوسط
9-نظام الترقية يعجبك في المؤسسة ويجعلك تشعر بالاستقرار.	2.35	0.797	مرتفع
10-ترتبط أجور العمال بمستوى الأفكار الإبتكارية المقدمة لتحسين الخدمة الحالية.	2.33	0.762	منخفض
11-توفر المؤسسة وسائل نقل العمال.	2.35	0.901	مرتفع
المتوسط العام	**1.96**	**0.787**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثتين بناء على مخرجات الـ SPSS.

نلاحظ من الجدول أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت متوسطة حيث تراوحت قيمتها بين (1.8– 2.35)، وهذا يدل على توفر العبارات المتعلقة بالظروف العمل، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لكل الفقرات الخاصة بالقيادة حيث بلغ قيمة قدرها (1.96)، في حين نرى أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0.611– 0.901) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات المتغير المستقل "الظروف العمل"، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (0.787).

ب. قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة لعبارات اليقظة الإستراتيجية:

جدول 04: قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمتغير التابع "اليقظة الإستراتيجية".

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تعتقد أن معلومات البيئة الداخلية والخارجية عنصر مهم لبقاء واستمرار مؤسستكم.	1.437	0.633	منخفض
تقوم مؤسستكم بمراقبة وتتبع ورصد التطورات في بيئتها الخارجية والداخلية.	1.85	0.764	متوسط
أثناء عملية مراقبة البيئة، تقوم مؤسستكم بإستهداف أهم المتعاملين الاقتصاديين.	2.08	0.782	متوسط
عند استهداف المتعاملين الاقتصاديين تعمل مؤسستكم على تتبع ورصد أهم نشاطاتهم.	1.9	0.739	متوسط
تخصص مؤسستكم لعملية مراقبة وتتبع البيئة الخارجية والداخلية، أفراد (متعقبين) متخصصين.	2.07	0.725	متوسط
يساهم كل أفراد المؤسسة في عملية مراقبة وجمع المعلومات عن البيئة الخارجية والداخلية.	2.175	0.791	متوسط
تقوم الادارة بتدريب وتنشيط أفراد المؤسسة على جمع المعلومات البيئة الخارجية والداخلية ونشرها.	2.15	0.695	متوسط
تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار المعلومات المقدمة من طرف أفرادها في اتخاذ القرارات.	2.03	0.818	متوسط
المعلومات التي يتم جمعها من طرف مؤسستكم تساعد على قراءة الاحداث الحالية والمستقبلية التي تدور في البيئة الخارجية والداخلية.	1.85	0.713	متوسط
يتم تحليل المعلومات المجمعة دائما.	1.88	0.762	متوسط
تستخدم المؤسسة في تحليل المعلومات المجمعة خبراء من داخل مؤسستكم.	1.925	0.882	متوسط
تستخدم المؤسسة في تحليل المعلومات المجمعة خبراء من خارج مؤسستكم.	2.287	0.782	متوسط
المعلومات المحللة يتم تخزينها بشكل آمن في المؤسسة.	1.875	0.801	متوسط
تعمل مؤسستكم على توعية عمالها حول ممتلكاتها المعلوماتية.	1.75	0.849	متوسط
تتوفر مؤسستكم على كل التجهيزات الضرورية لجمع وتحليل المعلومات (مثل: أجهزة إعلام الآلي، برمجيات...).	1.65	0.872	منخفض
تساهم الأنترنت والأنترانت والإكسترانت في جمع ونشر المعلومات في مؤسستكم.	1.637	0.783	منخفض

يتم استخدام المعلومات المجمعة والمحللة بكفاء وفعالية.	1.762	0.815	متوسط
ساهمت المعلومات المجمعة والمحللة في تفادي أخطار مستقبلية (الازمات، حل مشاكل داخلية...).	1.837	0.786	متوسط
ساهمت المعلومات المجمعة والمحللة في إنتهاز فرص مستقبلية (تطوير المؤسسة، ابداع...).	1.9	0.789	متوسط
المتوسط العام	**1.89**	**0.777**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات الـ SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت متوسطة حيث تراوحت قيمتها بين (1.85 – 2.287)، وهذا يدل على توفر العبارات المتعلقة برصد المعلومات في محيط المؤسسة (اليقظة الإستراتيجية)، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لكل الفقرات الخاصة باليقظة الإستراتيجية حيث بلغ قيمة قدرها (1.89)، في حين نرى أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0.633 – 0.883) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات المتغير التابع "اليقظة الإستراتيجية "، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (0.777).

2.3. إختبار فرضيات الدراسة:

بإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد سيتم اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ممثلة في الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

أ. الفرضية الرئيسية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القيادة، الهيكل التنظيمي، الظروف العمل) في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$).

جدول 05: معامل التحديد ومعامل الإرتباط لمتغيرات الدراسة.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.8170	.6680	.6540	5.10319

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات الـ SPSS.

جدول 06: تحليل التباين (ANOVA) لمتغيرات الدراسة.

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régress1on	3975.258	3	1325.086	50.882	.0000
	Rés1du	1979.230	76	26.042		
	Total	5954.487	79			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات الـ SPSS.

من خلال الجدول 06 نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05)، إذن فالنموذج ككل له دلالة إحصائية وبالتالي هو نموذج مقبول للدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية والتي تقول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القيادة، الهيكل التنظيمي، ظروف العمل) على تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ **5%**)، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القيادة، الهيكل التنظيمي، ظروف العمل) على تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة " الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$).

كما نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط الثنائي بين أبعاد الثقافة التنظيمية واليقظة الإستراتيجية قد بلغ R=0.817 أي بنسبة 81.7 % فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد المعدل 0.668 أي أن 66.8% من التغير في اليقظة الإستراتيجية يعود إلى الثقافة التنظيمية.

ب. اختبار معنوية الثابت:

جدول 07: جدول المعاملات لأبعاد الثقافة التنظيمية.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.807	2.963		.9470	.3460
	البعد الخاص بالقيادة	.3210	.1530	.2470	2.091	.0400
	البعد الخاص بالهيكل التنظيمي	.8190	.1980	.4640	4.135	.0000
	البعد الخاص بالظروف العمل	.3540	.1660	.1920	2.138	.0360

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (sig) للثابت قد بلغ 0.346 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، أي أن الثابت ليس له معنوية إحصائية على مستوى النموذج.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يبين الجدول 07 أن مستوى الدلالة (sig) لبعد "القيادة" قد بلغ 0.040 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية المعدومة $H_{1.0}$ ونقبل الفرضية البديلة $H_{1.1}$ التي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$).

د. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يبين الجدول 07 أن مستوى الدلالة (sig) لبعد الهيكل التنظيمي قد بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية المعدومة $H_{2.0}$ ونقبل الفرضية البديلة $H_{2.1}$ التي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الهيكل التنظيمي في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة " الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$).

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يبين الجدول 07 أن مستوى الدلالة (sig) لبعد ظروف العمل قد بلغ 0.036 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية المعدومة $H_{3.0}$ ونقبل الفرضية البديلة $H_{3.1}$ أي: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ظروف العمل في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$).

خلاصة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة على إشكالية وجود أثر للثقافة التنظيمية على تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية، وقد تم اختيار الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز – فرع بشار– كنموذج للدراسة الميدانية، وقد أفضت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- في ظل الاضطراب البيئي الذي تعيشه منظمات الأعمال فهي بحاجة ماسة إلى نظام اليقظة الإستراتيجية لرصد المعلومات وتسييرها، وهو نظام معلوماتي يسمح بمراقبة ما يحدث أو قد يحدث في بيئة الأعمال وترجمة المعلومات المبهمة إلى معلومات ذات معنى ودلالة ثم نشرها في الوقت الملائم وتقديمها لمتخذ القرار المناسب.
- الثقافة التنظيمية تنشأ من خلال التفاعل الإجتماعي والاحتكاك بين العاملين فيها، وهي بذلك تعتبر المرآة التي تعكس مدى تلاحم وتظافر وتآزر الأفراد في المنظمة، الذين يمثلون القاعدة التي ترتكز عليها المنظمة ومحرك تطورها ورقيها.
- من نتائج تحليل الإنحدار المتعدد إتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية في تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع بشار، ويرجع هذا التأثير إلى كافة أبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في بعد القيادة وبعد الهيكل التنظيمي وبعد ظروف العمل. ويمكن تفسير هذا بـ:
  - وجود قيادة على مستوى شركة سونلغاز قادرة على زيادة اللحمة وتظافر الجهود بين الأفراد العاملين من خلال توفير ظروف عمل مناسبة وكذا تحفيز وتدريب العاملين.
  - توفر هيكل تنظيمي مناسب ساعد على توفر المعلومات للجميع بالشكل المطلوب، وربما هذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه الشركة وما يعتريه من مخاطر، إضافة إلى أسلوب عمل الشركة الذي يعتمد على أسلوب الفرق أو الورديات ساهم في وجود نوع من التلاحم بين أفراد الشركة.
  - تعتبر ظروف العمل في شركة سونلغاز من بين أحسن الظروف التي يعيشها الفرد العامل على غرار بقية المؤسسات المحلية، الأمر الذي يزيد من الولاء والوفاء للشركة وانخفاض دوران العمل.

التوصيات والإقتراحات:

رغم ما تم عرضه في هذه الدراسة من نتائج مقبولة إلا أنه يبقى عدد من النقائص التي يمكن تداركها والتي يمكن صياغتها في شكل توصيات وإقتراحات التي من الممكن أن تفيد المسؤولين بالشركة محل الدراسة، نذكر منها ما يلي:

- على القيادة الإدارية لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز –فرع بشار–محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي، لأنه وحسب نتائج استجابات أفراد العينة فإن بعضهم يرون أن أجورهم لا تتلائم مع العمل الذي يقومون به، لذا يجب على الشركة مراجعة نظام الأجور وتعويضات مخاطر العمل لديها.
- على المديرين والمسؤولين الإداريين لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز– فرع بشار– المحافظة على بناء فرق العمل العالية الأداء، وذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتيسيير سبل وقنوات الإتصال معهم، لأن أساس نشاط الشركة مبني على فرق العمل، ووجود فرق عمل متماسكة وفعالة يضمن الأداء الجيد للشركة.
- ضرورة تفعيل أكبر لنظام اليقظة الإستراتيجية على مستوى الشركة محل الدراسة وكذا بقية المؤسسات المحلية الجزائرية بهدف التحسس لنقاط القوة الظاهرة والكامنة، والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها والتقليل من أثارها المحتملة، وكذا تحديد مختلف العوامل التنافسية والتنبؤ بإتجاهاتها المستقبلية بما يمكن الشركة من إقتناص الفرص الحالية والمستقبلية، وتفادي مخاطر وتهديدات البيئة التنافسية.
- وجب على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز –فرع بشار– وكذا بقية المؤسسات المحلية الجزائرية إعتبار مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول، والقدرات، والمهارات، والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية، خاصة الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية لما لها من قدرة على خلق القيمة والقدرة على احتضان مفاهيم الإدارة الحديثة وجني النتائج الإيجابية.

المراجع:

1. علاوي نصيرة، "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
2. رتيبة حديد، نوفيل حديد، "اليقظة التافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005.
3. كرومي سعيد، " أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية مقارنة بين موبيليس وجيزي ونجمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2009.
4. داودي الطيب وآخرون، "اليقظة الإستراتيجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية"، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007.
5. جمال داود سليمان، "اقتصاد المعرفة"، دار البازوري، عمان، لأردن، 2009.
6. قوجيل نور العابدين، "دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير، كلية الأداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم: علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012.
7. بلال خلف السكارنه، "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
8. محمود أبو بكر مصطفى، "إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية–الاسكندرية، مصر، 2008.
9. فريد راغب النجار، "مهارات وفنون السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية–الإسكندرية، مصر، 2008.
10. Y.chuang.R.church, and.J. Z1k1e, « Organizational culture, Group Divers1ty and intra-group conflict », Team performance Management, Vol.10, No. 1/2, 2004.
11. بوبكر منصور، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري–قسنطينة، الجزائر، 2007.
12. بوفلحة غياث، "القيم الثقافية والتسيير"، دار الغرب للطباعة والنشر وهران، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
13. محمود أبو بكر مصطفى، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية–مصر، 2003.

الثقافة التنظيمية المرتكزة على التكامل بين التعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة لتدعيم نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة

Organizational culture based on integration between organizational learning and knowledge sharing to support the organization's strategic vigilance system

1- فارس قريني، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3-، الجزائر.

2- محمد رضا يحي السعيدي، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر.

ملخص:

هذه الدراسة تتمحور حول نظام اليقظة الاستراتيجية والتركيز عليها من خلال طرق وأساليب متعددة، من أسلوب نشيط، أسلوب رد الفعل، والأسلوب الإستباقي، وذلك في جل المؤسسات ومهما كان نوعها أو درجة التعقيد الذي تتسم به بيئتها، وكذلك من خلال الربط بين التعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة مع نظام اليقظة الاستراتيجية، هذا الربط ترجم في عدة محاور، المحور الأول متعلق بعملية التعلم، أما المحور الثاني يركز على الاتصال ومحاولاتالتحسين، والمحور الأخير سلط الضوء على منظور الاستجابة من خلال التعلم ثلاثي الحلقة أو التعلم الابتكاري.

الكلمات المفتاحية: تشاركية المعرفة، التعلم التنظيمي، نظام اليقضةالإستراتيجية.

Abstract:

This study is articulated about the strategic vigilance systems and focuses on it, from its deferent ways, as well as active, reactive and proactive ways, in most firms whatever its types and its complexity degree, but it is being within strategic approach, by relating the organizational learning& sharing knowledge with vigilance system, this ones are translated to several axes; firstly learning process, secondly focusing on communication and trying to hence it, finally shedding light on response approaches by third learning cycle or innovative learning.

Keywords:*sharing knowledg, organizational learning, vigilance system.*

مقدمة:

إن بقاء المؤسسات في الساحة التنافسية لا يعتمد على التعلم من التجارب السابقة ومن أفضل الممارسات فقط؛ بل يتعدى الى وتيرة وسرعة ذلك التعلم وكذلك في طريقة الاستجابة؛ فهناك مؤسسات تنتهج الأسلوب النشيط، ومنها من تعتمد أسلوب رد الفعل وفئة أخرى تنتهج الأسلوب الإستباقي في مواجهة التغيرات والذي يمثل التوجه اليقظ بالنسبة لهذه الأخيرة وعلى اختلاف أحجامها وطبيعة عملها. كما أن التركيز على تشاركية واقتسام المعارف هو جوهر هذا التوجه اليقظ خاصة في ظل تنامي الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات

والإتصال في حياة المؤسسة، ومن محدداته الأساسية الترميز، الاختصار، الرقمنة، والتشابك، وكما يتم تفعيل هذا التوجه من خلال الاعتماد على العديد من الآليات والاستراتيجيات منها فرق العمل، المنظور الشبكي، منظور الإستجابة.

من خلال الطرح السابق يتبادر إلى الأذهان السؤال التالي:

كيف يمكن للثقافة التنظيمية من خلال تشاركية المعرفة والتعلم التنظيمي تدعيم نظام اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة؟

أهمية الدراسة

يمكن استنباط أهمية الدراسة من خلال:

- تناولها موضوعا إداريا يهم جميع المؤسسات في الوقت الحاضر من خلال البحث في الطرق الحديثة لمشاركة وتبادل المعارف بين أفراد التنظيم، وربطه بالتوجهات الراهنة المرتبطة باليقظة الاستراتيجية وتعزيز الفعل الإستباقي في سياسات وإستراتيجيات المؤسسات؛
- ربما ستسهم هذه الدراسة في تزويد الباحثين بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى منها: التعلم الالكتروني، اليقظة الإلكترونية؛

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد أهم المعالم المرتبطة بالتعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة ضمن سياق جديد مرتبط بتدعيم نظام اليقظة الإستراتيجية في توجهات وسياسات المؤسسة الاقتصادية.

وتتمثل الأهداف الرئيسة للدراسة في:

- تقديم إطار مفاهيمي حول التعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة وتوضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لها،
- تحليل العلاقة بين متغير الدراسة المستقل **(التعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة)** والمتغيرالتابع **(نظام اليقظة الإستراتيجية)**؛

محتويات الدراسة:

1. مضامين التعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة؛

2. مدخل الى اليقظة الإستراتيجية؛

3. دور التعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة في تدعيم نظام اليقظة الإستراتيجية.

1. مضامين التعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة

1.1. التعلم التنظيمي

ظهرأول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل **(Argyris&Schon)**في كتابهما بعنوان التعلم التنظيمي **(OrganizationalLearning)**، إذْ قدما سؤلاً مفاده "هل يجب على المؤسسات أن تتعلم؟"ومنذ ذلك السؤال الإستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتوضيح التعلم في المؤسسات وإستكشاف أبعاده المختلفة.[1]

1.1.1 تعريف التعلم التنظيمي

عرّف**(G.Koenig)**التعلم التنظيمي بأنه "ظاهرة جماعية لإكتساب وتكوين الكفاءات والتي تكون أقل أو أكثر عمق، أو أقل أو أكثر إستدامة، حيث تُحدث تغيير في عملية التسيير للوضعيات، أو في الوضعيات نفسها"؛[2]

- عُرف أيضا التعلم التنظيمي على أنه "عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل".[3]

21.1. السمات الأساسية للتعلم التنظيمي

هناك عدة خصائص ومميزات تتسم بها عملية التعلم التنظيمي والتي يمكن إدراجها كالتالي:[4]

- تحدث النسبة الغالبة من التعلم الفردي للعاملين أثناء العمل؛
- يتحدد التعلم إلى مدى بعيد بتأثير التفاعل الاجتماعي النشط في مواقع العمل، ومن ثم يتصف التعلم بالدرجة الأولى بكونه اجتماعيا وتفاعليا وليس انفراديا سلبيا؛
- يتعلم الأفراد العاملين من القواعد والنظم والتعليمات الواضحة والمباشرة، كما يتعلمون وهذا هو الأهم من المعاني والمفاهيم والأفكار غير المباشرة، والتي يستخلصونها من تلك المعارف والخبرات الظاهرة.

3.1.1 مكونات التعلم التنظيمي

حتى يتم فهم مُكون التعلم التنظيمي يجب التفريق بين النتائج والعمليات:[5]

أ. **النتائج:** يعكس هذا المكون النظرة الديناميكية للبيئة، ويتم من خلاله تحديد التغيير السلوكي الذي يفترض أن يُحدثه التعلم داخل المؤسسة، ويكون إما من خلال التعلم الرأسي أو العمودي، فالنوع الأول من خلال تعلم أداء الأشياء بصورة جيدة، وأيضا تعلم كيفية أداء ما يستطيعه شخص ولكن بشكل أفضل أو وفقا لمعايير أعلى والنوع الثاني هو تعلم أفقي من خلال تعلم كيفية أداء شيء بطريقة مختلفة.

كما يرى أيضا البروفيسور **(w. Edward Deming)*** أن أسلوب التسيير يرتكز في الأساس على النتائج وهذا الأخير ساهم في تسهيل دراسة وايجاد الحلول لمختلف المسائل والقضايا".[6]

ب.**العمليات:** يطلق على هذا المكون أيضا منهج التعلم أو طرق التعلم، وذلك للإشارة إلى الكيفية التي يتم بها التعلم وتتطلب المعرفة الدقيقة للعمليات الداخلية التي يقوم بها العقل البشري من إستيعاب، تخزين، رد فعل. وكذلك التغيرات في الذاكرة والإدراك والإبداع والقوى التحليلية التي تؤدي إلى التعلم.

ومن أجل تحليل مختلف مكونات التعلم التنظيمي الممكنة إقترح(**Fréderic Leroy**)الجدول التالي:

جدول رقم(**1-1**):مكونات التعلم التنظيمي

	التعلم من البيئة	**التعلم الذاتي**	**التعلم من الشركاء**
مصدر التعلم	البيئة الاقتصادية التكنولوجية، المنافسين.	التجارب، الابتكار الأخطاء الماضية.	التحالفات، الاندماج نقل التكنولوجيا، الزبائن، الموردين.
معوقات التعلم	التغيير في البيئة، عدم وجود بيئة مشجعة للإبتكار.	التكرار، خلل وظيفي،	التميز التنظيمي الكفاءات "فجوة معرفية".

Source:YvonPesqueux, **Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance**: **mode ou modèle**, LIPSOR WorkingPapers, Paris, 2004, p14.

من خلال الجدول وحيث أن مكونات التعلم التنظيمي تنحصر في مصادر ومعوقات عملية التعلم وربطها بطبيعة هذه العملية من تعلم من البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، ومن خلال المنافسين والطريقة الأولى وما يرتبط بها من عوائق في الأداء وإدارة التغيير، أما التعلم الذاتي بالإعتماد على الموارد الداخلية للمؤسسة وكذلك من خلال التجارب والابتكارات والاستفادة من الأخطاء، وما يرتبط بها من معوقات تتمثل في الروتين، بيئة غير مشجعة للأفكار الجديدة، وفي الأخير تعلم من إقامة شراكة وتحالفات وما يرتبط بها من معوقات تتمثل في غياب الكفاءة، عوامل التميز وغيرها.

4.1.1 العوامل المؤدية للاهتمام بالتعلم التنظيمي

من أجل تسليط الضوء على العوامل المؤدية إلى الإهتمام بالتعلم التنظيمي نشير إلى ما يلي:[7]

أ. **المنافسة الجديدة:** لقد كانت المنافسة حتى إلى النصف الأول من القرن العشرين منافسة داخلية بين شركات متجانسة في المفاهيم والخبرات والقدرات والتكنولوجيا، فهي تعتمد على نفس القاعدة التكنولوجية، وتتكلم نفس اللغة، ومديروها يدرسون في نفس الكليات والمعاهد ويتلقون الإستشارات من نفس المؤسسات الإستشارية. ولكن مع المنافسة الجديدة وهي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم ومن أقاليم متعددة خلافاً للإقليم

الواحد، ومن دول وليس من دولة واحدة ومن بيئات وتقاليد مختلفة ومن أساليب وطرق تفكير، منه فمن خلال ممارسات أي إقليم أوبيئة أخرى لهذا لابد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي الذي يتسم بالسرعة في التبني والإيجابية في النظرة والإستعداد العالي للأخذ به سواء كان داخل المؤسسة من الأقسام أوالإدارات الأخرى، ومن مؤسسات أخرى من نفس الصناعة أوفي صناعات أخرى في نفس البلد أومن مؤسسات أخرى في خارج البلد والإقليم.

ب. **الرؤيـة الخلاقـة للـتعلم:** خلافا للرؤيـة التقليديـة القائمـة علـى أن التعلم هو عمليـة من الدرجـة الثانيـة مقارنـة بالإبتكار وبأن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى"**first mover**"، فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون إبتكاري، وهذا ما تحدث عنه **(P.Drucker)** فيما أسماه بالتقليد ألابتكاري الذي تمارسه المؤسسات اليابانية، وما أطلق عليه **(Tom.Peters)** بالسطر الخلاق. وثانيا لأن الإبتكار مهما كان جذريا عظيماً أو تحسيناً تدريجياً صغيراً، فان قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الإبتكار من نشاط متخصص أو تجربة خلاقة في قسم البحث والتطوير أو ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك وممارسة في كل المؤسسة.

ج. **إعادة إكتشاف العجلة:** إن التجربة الأسوأ ليست التجربة الفاشلة ولا هي التجربة سيئة الإعداد والهيكلة بل هي التجربة التي لا يتم التعلم منها ونتيجة لعدم التعلم تستمر إعادة التجربة السابقة نفسها في المرة القادمة بكل سُوئها وفشلها لهذا فان المؤسسات قد وعت الدرس جيداً في أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من الماضي،إنها تجربة الفشل الذريع في إعادة فتح الباب المفتوح أو إعادة اكتشاف العجلة أو ما أشار إليه **(David.Garvin)** بمراجعة سانتايانا"**Santayana Reviews**"، نسبة إلى الفيلسوف الأمريكي جورج سانتايانا الذي صاغ عبارته الشهيرة التي مفادها: "إن أولئك الذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته". هذا كله فإن المؤسسات التي عانت من عرض لـ"لم يبتكر هنا"، أصبحت الآن تولي إهتمام أكبر لخبرات ومهارات التعلم والإستعارة الحماسية من الآخرين لكل ما هو جديد وفعال من الأفكار والممارسات.

د. **سرعة التطور:** لا شك في أننا نعيش منذ عقود وأزمنة درجات ومراحل متفاوتة ومتمايزة للتطور، ونستهلُها فيما أطلق عليه في البداية ظاهرة إنفجار المنتجات "**products explosion**"، وفيما بعد دورات حياة المنتجات الأقصر في ظل المنافسة القائمة على الوقت، واليوم فالتركيز منصب على بعد المعرفة عالية السرعة والتعلم السريع.

5.1.1 مجالات التعلم داخل المؤسسة

يكون التعلم داخل المؤسسة في المجلات التالية:[8]

1. في مجال المؤسسة: يتعلم الفرد متى يأتي إلى العمل، متى يتوقع الحصول على مرتبة، ومن أي شخص يمكن أن يطلب المساعدة؛

2. **فيما يخص الأداء :** فهو يتعلم كيف يؤدي عمله بفاعلية، أي ما هو المطلوب تحقيقه، وما هو الأداء الذي يستحق المكافأة؟
3. **من الناحية الاجتماعية:** فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين وما هو السلوك المقبول، وغير المقبول وما هي معايير الجماعة؛
4. **من الجوانب السياسية في التنظيم:** يتعلم الفرد كيف يتعامل مع رؤساءه ومن يتوجب عليه أن يتجنبه ومن الذي يثق به؛
5. **فيما يتعلق بالمسار الوظيفي:** فإن الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله، كيف يحصل على ترقيته،ما هي مهام العمل التي يجب أن يحاول أدائها أو يحاول أن يتجنبها.

2.1. مضامين تشاركية المعرفة

1.2.1 المشاركة من أجل التعلم

إن تبادل المعلومات داخل المنظمة هو عملية تسمح في النهاية بوضع كفاءات جديدة على المستوى الجماعي مهما تكن الدعامة الأساسية "المعارف، المعارف النظرية والمعارف التطبيقية قابلة للاستعمال".[9] فالبعد الجماعي أو التعاوني يمثل ضرورة لان التعلم ومشاركة المعارف يدور حول إجراءات الإنتاج التي تمس كل المؤسسة، ومهما تكن طبيعة أو نوعية التدخل لمختلف الأطراف الفاعلة، والتي يمكن أن تتطابق مع عمليات التصنيع المتوقعة [10]، وحيث أن اعتماد المؤسسة على النمط التعاوني يسهل عمليات تسيير المعارف من خلال المشاركة وبالتالي التشجيع على التعلم واعتباره مصدر من مصادر تحقيق السبق في إطار معطى وهو بذلك يسمح للمنظمات بتطوير عمليات اقتسام وتبادل المعارف وفق نوع تكيفي أو استباقي.[11] فأعوان الإنتاج أو البحث على سبيل المثال يمكنهم المساهمة في تحسين إجراءات وعمليات الإنتاج، كذلك مسؤول الجودة على سبيل المثال يمكنه التدخل في تفسير دفتر الأعباء البيئي. وكما تجدر الاشارة الى أنه لا يكفي أن ننظر إلى الحدث الجماعي على أنه مجموعة من الأنشطة الفردية ويمكن أيضا الإشارة إلى فعل التداؤب الذي ينتج عن التداخل بين أعضاء التنظيم.[12]كما تبرز أهمية اقتسام ومشاركة المعرفة كنمط للتعلم الاجتماعي بحجة ضرورة تشجيع المبادرات التعاونية في المؤسسات، فالقادة يجعلون لعملية مشاركة المعارف أهمية كبيرة من خلال وضع نظام يسمح بتحسين عمليات التطوير، وفتح مجالات أكثر لفرق العمل أو تشجيع العمل الجماعي ليس من خلال التركيز على السياق التراكمي أو العددي وإنما من خلال التركيز على التداؤب والروابط لتعزيز التخزين المعرفي للمؤسسة.

2.2.1 فرق العمل كمنظور تشاركي وتعاوني

من أبرز الدروس المستفادة من التجربة اليابانية وتجارب النمور الآسيوية والشركات العالمية الرائدة أن فرق العمل الفعالة تمثل عاملا مشتركا يفرض وجوده في كل البيئات والثقافات التي كان النجاح حليفها، بالإضافة الى عدة تجارب على رأسها تجربة الدانمارك في هذا المجال .عليه ففرق العمل تشكل أداة للتسيير وتشجع مشاركة المعرفة بين أعضاء التنظيم وتسهل من الأعمال وتساهم في حل المشاكل، ومن أجل الفهم أكثر لهذا المفهوم نقدم الطرح الذي ارتبط بـ **(Wenger, McDermott et Snyder)**والتي خُصت بها المنظمة الأمريكية للإنتاجية ومركز الجودة :"فرق العمل هي جماعات من الأشخاص المتجمعة بغية اقتسام والتعلم فيما بينهم بطريقة تقليدية أو على الشكل الافتراضي " العالم الافتراضي" حيث تكون على شكل مجموعات لتحقيق مصلحة مشتركة في مجال المعرفة وتوجهاتها، وتعبر عن رغبة وحاجة لاقتسام المشاكل، التجارب، النماذج، الأدوات وكذلك أفضل الممارسات.

3.2.1 رهانات تطوير فرق العمل: هناك أربعة رهانات أساسية مرتبطة بتطوير فرق العمل:[13]

- الدافعية المطبقة على النشاطات؛
- التدريب المزدوج؛
- طبيعة ونوعية البيئة؛
- عمليات التعلم.

والجدول التالي يبين الدعامات والعراقيل المرتبطة برهانات تطبيق وتطوير فرق العمل.

جدول رقم:(1)تحليل دعامات والعراقيل المرتبطة برهانات تطبيق وتطوير فرق العمل

التطبيق والتطوير	الدعامات	القيود
طبيعة البيئة	وسط مشجع لعادات فرق العمل؛	أقل تشجيع على المستوى التنظيمي والثقافي؛
التطبيق	الاتصال الاستراتيجي والفعال؛	إختلاف في المفاهيم والتصورات للرسائل الأولية عند بعض مسيري الوحدات؛ انتقال ودوران وظيفي؛ التأهيل غير العادل لمختلف الأطراف نتيجة التدريب؛
مشاركة مختلف الأطراف	الدافعية من خلال تسهيل انتقال المعرفة والتعلم؛ رؤية مشتركة ؛الثقة المتبادلة .	جسور للتعاون؛ رؤية غير عادلة لشروط العمل؛ تعارض في الأفكار؛ وعي ضعيف.

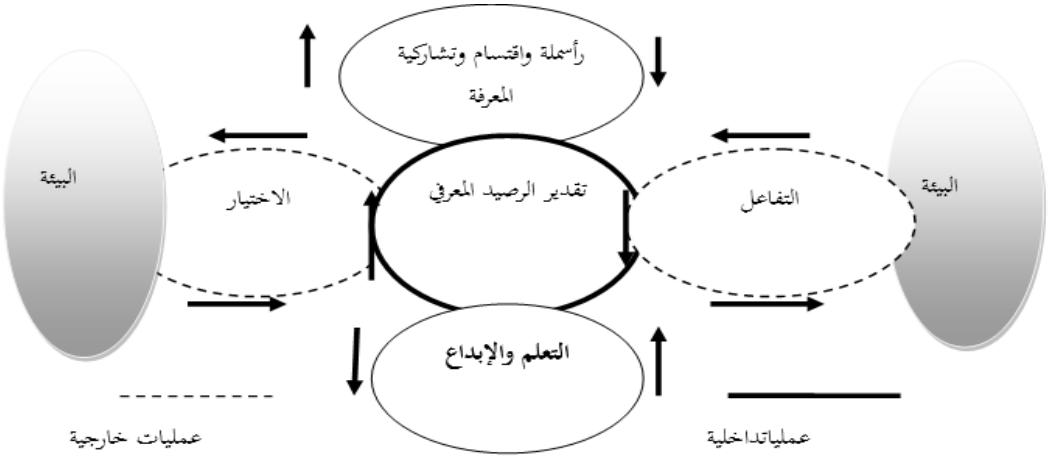
Source: Socialiser pour apprendre : **l'expérience d'une CDP en milieu hautementhiérarchisé et fortement structuré**, p10

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل للدعامات والعراقيل المرتبطة برهانات تطبيق وتطوير فرق العمل، والذي يبين وجود ثلاثة محاور إرتكز عليها هذا التحليل لتطوير الأداة التسيرية المتمثلة في فرق العمل، فالمحور الأول من خلال توفير بيئة مشجعة للأفكار الجديدة والتي تمنح جانب كبير من الحرية في ممارسات هذه الفرق، ومن خلال إصدار لوائح خاصة تسهل عمل فريق العمل، توفير الموارد المالية الضرورية والتي تمثل دعائم بالنسبة لفرق العمل، وكذلك التقليل من المعيقات كجمود الهياكل وعدم الانفتاح لآراء الآخرين. أما المحور الثاني يتمثل في فعالية الإتصال من خلال توفير هياكل مرنة واستخدام طرق حديثة للاتصال لضمان فعالية فهم الرسائل وترجمتها، أما المحور الثالث الذي يركز على المفهوم التعاوني وتعزيز رؤية مشتركة وثقة متبادلة والتركيز على الدافعية من جهة، ومن جهة أخرى تجنب والتقليل من القيود من وعي ضعيف وتعارض في الافكار .

4.2.1تشاركية المعرفة وفق نموذج اللؤلؤة

قصد تقدير الرصيد المعرفي للمؤسسة هناك ممارسات مفتاحية تتعلق من جهة بالعمليات الداخلية مثل رسملة المعارف وتقاسمها، كذلك الابتكار والتعلم ومن جهة أخرى ترتبط بعمليات خارجية مثل الذكاء الاقتصادي أو اليقظة، هذا الذي يتطلب إنتاج وتوليد معارف داخلية من أجل الحفظ وإعادة الاستعمال أو إدارة العلاقة مع العملاء وكذلك تحسين الأداء التنظيمي. ويمكن وصف أربع محطات أساسية والتي تترجم على شكل البتلة"**pétale**"، ومحطة أخرى تتوافق مع وسط النموذج؛ وهذا للتفاعل مع متغيرات البيئية الداخلية وفق نسق منظمي والتركيز على فعالية الاتصال، والاختيار لمتغيرات البيئة الخارجية من خلال اقتناص الفرص وتجنب التهديدات. ومنه عمليةرسملة ومشاركة المعرفة تتضمن التبادل وإعادة التدوير أو الرسكلة للموارد الغير الملموسة في المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى انتاج معارف جديدة وابتكارية من شأنها أن تعزز موقع المؤسسة في المنافسة.[14]والشكل التالي يبين مكونات نموذج الذي اقترحه**(Jean-Louis Ermin)**.

شكل رقم:(1)نموذجاللؤلؤة"modèle de la marguerite"



.Source :Jean-Louis Ermine, protéger la mémoire de l'Enterprise ,(ANDCP) 2001, p4.

2. مدخل الى اليقظة الإستراتيجية

تشهد البيئة الحالية اهتمام كبيربالمعلومة والتي أصبحت بمثابة معيار أو الحكم على نجاح أو فشل أي مخطط أو منطلق وكما تمثل المعلومة المحدد الوحيد للسلوكيات واتخاذ القرار.

2-1 تعريف اليقظة الإستراتيجية

يشهد مصطلح اليقظة تنوع في التعاريف والتي تختلف من باحث إلىأخر ومنها:

- عرفها ريبولتribaultعلى أنها المراقبة والمتابعة العامة لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية.[15]
- أما **Humbertlesca** فعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين.[16]
- أما تقرير مارتر فيعرف اليقظة على أنها: مجموعة نشاطات البحث، معالجة ونشر، وكذلك استغلال، المعلومة المفيدة".[17]

من خلال التعاريف السابقة فاليقظة الإستراتيجية ترتبط ارتباط وثيق بالحصول على المعلومة، وكما ترتبط بمتابعة تغييرات المحيط أو البيئة الخارجية وبالتالي تضمن اليقظة السرعة في ردة الفعل واتخاذ الإجراءاتالاحترازية المناسبة والتركيز على الفعل الإستباقي، وهذا التوجه لا يرتبط بالمؤسسة فقط والتي عرفت

على أنها كائن حي حسب ما جاء في أدبيات فريد مان، بل يرتبط بأي عون اقتصادي سواء أكان مستهلك، هيئة حكومية، جمعية خيرية...

2-2 خصائص اليقظة الإستراتيجية

بناء على التعاريف المقدمة لليقظة يمكننا أن نستشف الخصائص التالية:[18]

أ.الاستراتيجية: من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرار المستقبلي والذي له تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

ب.تطوعية: لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة معا وذلك بإثارة الانتباه الحاد وبتنشيط كلي للحواس. وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة . ومن الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.

ج.المحيط: ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية؛

د.إنشاء الإبداع:تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات لإشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع فمعلومات اليقظة لاتصف الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة والمخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة "ذاكرةرسمية، والذاكرات الضمنية الفردية"؛

هـ.التوقع:يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

3-2 شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة وهي:

- إدارة ثابتة من قبل الإدارة فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛
- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي؛

- التحكم في الوقت حيث يجب القبول بتسخير الوقت،وكذلك الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك؛
- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكل من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛
- روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين.

2-4 المعلومات المرتبطة بنشاط اليقظة الإستراتيجية

نشاط اليقظة الإستراتيجية يعتمد على الحصول على المعلومات المناسبة والملائمة والمنتقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة، وهذه المعلومات لها علاقة بنشاط المؤسسة بحيث تعلمها بكل المستجدات والتغيرات الحالية والمستقبلية لكي يتسنى لها اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وكما يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من معلومات اليقظة الإستراتيجية وهي:[19]

أ. **معلومات التحكم:** وتضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق نظم المعلومات التقليدية، كما أن أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الإنتاج ونظم الجودة.

ب. معلومات التأثير: وتضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة كالعميل والمورد، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

ج.المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة: لـ **Ansoff** وهو الذي أطلق مصطلح "الإشارات الضعيفة "ووصفها بأنها توقعيةوإستباقية ومثل هذه المعلومات تنبه المسير وتحسسه بأن شيئا هاما سيحدث في بيئة المؤسسة، هذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها. وهذه المعلومات تعطي للمسير فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة. فهي معلومات إستراتيجية جمعت خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، فهي تنبؤية، قليلة غير قطعية، جزئية ومبعثرة .ولهذا تسمى بالإشارات الضعيفة.

2-5 اليقظة الإستراتيجية كمخطط عمل

اليقظة كمخطط عمل تستلزم مايلي:[20]

- التمييز بين مختلف أنواع اليقظة؛

- إعداد مخطط يقظة من خلال التعريف بالاحتياجات، تحديد الأهداف والوسائل لتحقيق شرط الفعالية والموائمة، كذلك التركيز على جانب اكتساب كفاءات؛
- تجميع المعلومات: التحكم في مصادر المعلومة الإستراتيجية"مصادر شكلية، وضمنية، شبكات رصد مرئية وغير مرئية"، معرفة كيف يتم استعمال أدوات البحث على الانترنت « **blogs, flux RSS** » ؛
- تحليل ونشر: تطبيق ممارسات الأعوان النشطة "**agents intelligent**" لمعالجة الآلية وكذلك النشر.

6-2 أنواع اليقظة الإستراتيجية

لليقظة أنواع عديدة والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:[21]

نوع اليقظة	الحاضر / الماضي	التنبؤ/ الاستشراف
اليقظة التسويقية	التركيز السوقية	سوق محيطي، سوق نامي، أسواق جديدة محتملة.
اليقظة التنافسية	منافسين مباشرين، الابتكار في المنتوج	متدخلين محتملين، خطر عدم استقرار السوق من خلال ممارسات عدوانية للمنافسين،
اليقظة التكنولوجية	منتوجات، تكنولوجيات، أو خدمات المنافسين.	منتوجات، تكنولوجيات أو خدمات في طور التطوير، منتوجات تكنولوجية أو خدمات إحلال.
يقظة المورد – زبون	الموردون والزبائن الحاليين	الموردون والزبائن المحتملون
يقظة تشريعية وقانونية	التشريعات الوطنية والدولية	التطورات المستقبلية للقوانين
يقظة الاقتصاد الكلي	الاتفاقيات والمعاهدات الاقتصادية	الاستشراف الاقتصادي
اليقظة الجيوسياسية	الأحداث الدولية الحالية	الأخطار والتهديدات المستقبلية
اليقظة المجتمعية	سلوك المستهلكين	التحولات عبر الأجيال

Source : V RONIQUEMesguich, **la veille mode d'emploi**, cci versailles, info thèquepôle é universitaire léonard de Vinci, octobre 2006,p 6.

3.أثر التعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة في تدعيم نظام اليقظة الاستراتيجية

خلال السنوات الأخيرة فرض التعلم كمنظور حديث للتكوين المستمر خاصة في المؤسسات الكبيرة. ومنه فهو يستجيب للمتطلبات النوعية،وبذلك فهو يمثل جزء من سيرورة الأعمال. حيث أنه مع التسارع المعلوماتي ظهرت أنماط جديدة للتعلم أطلق عليها التعلم الالكتروني، التعلم عن بعد، التعلم من خلال الوسائط

المتعددة، نمط التعلم المبني على استعمال التكنولوجيات الجديدة.وهذا النمط الجديد يسمح بتطبيق التكوين عبر الانترنت، الانترانت،عملية التعلم مستقلة عن الزمن والمكان.[22] ومن مميزات التعلم الالكتروني نجد:[23]

- التعلم في الوقت المناسب، التعلم الالكتروني يسمح للعاملين لتكوين وتغذية الذاكرة في كل وقت، من خلال اكتساب حزم من المعلومات والمعارف خلال مدة زمنية قصيرة جدا؛
- التعلم المرن: يوفر الأداة الافتراضية للتعلم من خلال الويب من خلال توفير تشكيلة من الإمكانيات للتعلم؛
- المساهمة في تخفيض التكاليف التعلم؛
- التعلم الالكتروني يراعي الاحتياجات الخاصة بكل فرد "تنويع برامج التكوين" لغات اليقظة من خلال الاستجابة إلى التغيرات البيئية الجديدة؛
- الحث على تطوير عمليات التعلم الوهمية: دراسات تبين تعرض بأنه أكثر من **70%** من التعلم هو تعلم وهمي.

وكما أن هناك نمط أخر من التعلم يدعى تعلم دويترو، وهو تعلم كيفية التعلم وهو يتضمن قول الأفراد في مؤسسة ما "دعونا ننظر للطريقة التي تجري بها الأمور هنا، ودعونا نرى إن بإستطاعتنا إيجاد طريقة أفضل، أي أنه يتضمن ليس فقط رؤية الاتجاهات وتقرير أيها مهم، وأي المؤشرات يحتاج إلى مراقبة – هذا تعلم ثنائي الحلقة– بل يستلزم أيضا التأثير في البيئة التي توجد بها المؤسسة،والاتصاف بالقدرة على التوليد **"générative"**[24].

وكذلك إقترح**(Fréderic Leroy)** مصفوفة للتعلم محددة لعلاقة التعلم بنظام الاستجابة للتغيرات كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم **(1–2)**:مصفوفة التعلم وتدعيم نظام اليقظة

	التعلم غير متجانس	**التعلم المتجانس**
التعلم الايجابي	**اليقظة الإستراتيجية**، البحث عن شراكة (اتحاد شركات، تحالفات، الاندماج)	الابتكار، تحسين العمليات، التجارب، المؤسسة المتعلمة
التعلم السلبي	التعديل من خلال ردة الفعل تجاه البيئة	أثر الخبرة، الروتين " تكرار العمليات".

Source:YvonPesqueux, **Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance**: **modeou modèle**, LIPSOR WorkingPapers, Paris, 2004, p14.

من خلال الجدول رقم (1-2) والمبين لمصفوفة التعلم وذلك بالتركيز على النموذج المتجانس والغير متجانس للتعلم، والذي أحيانا يكون إيجابيا وفي عمليات أخرى يكون سلبيا، فالنسبة للتعلم التكيفي، فأثر الخبرة يرتبط بنموذج التعلم المتجانس وهو تعلم سلبي في حين الابتكار وتحسين العمليات يرتبط بنمط التعلم الإيجابي. أما التعلم التكيفي فهو مرتبط بنمط التعلم غير المتجانس وهو تعلم سلبي، في حين اليقظة الإستراتيجية ترتبط بنمط التعلم الإيجابي، في هذا الصدد فتعلم المؤسسة من أجل تحقيق السرعة في ردة الفعل واتخاذ الإجراءات التصحيحة المناسبة، وتقليص دورة التغذية العكسية، ومنه تدعيم نظام اليقظة يجب أن يكون ضمن تعلم غير متجانس من خلال اعتماد عدة آليات واستراتيجات من إقامة تحالفات، الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة، وتسريع مشاركة الافكار والمعارف، وهذا التعلم المرتبط بنظام اليقظة يكون وفق مايلي :

التركيز على نمط الاستجابة، وهنا ومن أجل تعزيز الفعل الاستباقي وحركة التابع يجب التركيز في عملية التعلم على وظيفة الحوار والإتصال، ففي وظيفة الحوار يتم تحديد نوع العلاقة هل ترتكز على طرف واحد أم مجموعة من الأطراف ، أما الاتصال من خلال التركيز على عنصر الشبكية والترميز.

- التركيز على سرعة الاستجابة من خلال اعتماد التكنولوجيات الحديثة أو ما يسمى التعلم الالكتروني والذي يدمج أساسيات التعلم وتشاركية المعرفة ومن خلال إعتماده على دور فرق العمل والتعلم المرن.

خاتمة

يمثل التوجه المرتبط بالتعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة رهان كبير بالنسبة للمؤسسات في الوقت الحالي خاصة إذا إقترن بعنصر الاستدامة والاستمرارية، هذه الأخيرة أضافت أبعاد جديدة في دالة الهدف بالنسبة للمؤسسة، فلكي تمارس المؤسسة دورها بكفاءة وفعالية يجب أن تتبنى عدة مداخل ومنها التوجه المرتبط باليقظة الإستراتيجية وذلك من خلال تفعيل إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والذي يرتكز على تعلم الاتصال والحوار الجيد مع الأطراف أصحاب المصلحة بهدف تحقيق استجابة اجتماعية للمؤسسة.

من خلال هذه الدراسة وللإجابة على السؤال الرئيسي وكذلك الأسئلة الفرعية ومنه نجد أن اعتماد التعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة يساهم في تدعيم نظام اليقظة الاستراتيجية فتعلم الحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة من خلال تعلم كيف يمكن التركيز على حصة كل طرف والمقارنة بالعوائد والتطلعات المنتظرة وكذلك مراعاة الأولوية في الحوار؛

كما أن اعتماد مدخل تشاركية المعرفة يساهم في نجاح عملية الاتصال من خلال التركيز على أدوات الاتصال ثم التركيز على نقل واقتسام المعارف "الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية" وكذلك إنشاء شبكات رصد، وفي الأخير إقامة شراكات وتحالفات.

أما مساهمة مدخل التعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة في تعزيز التوجه المرتبط بالفعل الاستباقي مجسد في حلقة التعلم الثلاثية أو ما يسمى تعلم دويترو أو بعبارة أخرى تعلم كيف تتعلم، والفعل الإستباقي فيتم من خلال تبني مخطط يقظة يشمل تعريف جميع أطراف المصلحة ثم تأتي مرحلة تقسيم وتحديد الأولويات كذلك دراسة وتحديد سلوك كل طرف ثم تحديد الإجراءات التصحيحية وفي الأخير تحديد مجالات التميز الفعل الإستباقي.

ومنه نخلص إلى أن مقترب التعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة له أهمية كبيرة في كشف التهديدات والفرص المحيطة بالمؤسسة والتي توفر للمؤسسة السرعة في ردة الفعل واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وكذلك تعزيز أفضل الممارسات والمرتبطة بالفعل الاستباقي والمتمثل في السرعة في ردة الفعل واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

التوصيات

–ضورة تشجيع العاملين على طرح أفكارهم ولو كانت تبدو عديمة القيمة ،وهذا بغية إشعارهم بالإنتماء

–الخروج من الفكرة الضيقة لتمنية الموارد البشرية المنحصرة ضمن التدريب والتكوين إلى مفهوم أوسع يشمل التعلم التشاركي والتعليم الإلكتروني

– تبادلالمعلوماتبينالحكومةوالنقاباتومراكزالتدريبوالتعليم ، للحصولة على المعلومات الفورية

الإحالات والهوامش:

[1]David Cayla**, l'apprentissage organisationnel entre Processus adaptatif et changement dirige**, these de doctorat en sciences économiques, L'université De Paris I Panthéon, Sorbonne, 2007, p 21.

[2]Ahmed bounfour, **le management des ressources immatérielles**: maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif**,** Dunod, paris, 1998,p 182.

[3] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص267.

[4] عامر خضير الكبيسي،إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، 2004، ص206.

[5] جنيفر جوي ماثيوز وآخرون ، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008،ص154

[6]H. Thomas Johnson, traduità l'anglais par Pierre– Yves Mutel, de la méthode MBM: pour un management de la performance durable, édition d'organisation, Paris,2002, p 86.

(*)·W.Edward Deming vue que: « ce style de management base sur les résultats ne fait qu'aggraver la situation ».

[7]عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص ص254-256.

[8]سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، الكلية التقنية الإدارية، العراق، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 15.

[9]NICOLAS Eline, Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable : entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion dela normalisation AB (Agriculture Biologique).13e Conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 Juin 2004, P.6.

[10]Ibid,P7.

[11]**Socialiser pour apprendre**: l'expérience d'une cdp en milieu hautement hiérarchisé et fortement structuré , p 11.

[12]NICOLAS Eline, Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable ,opcit, P7.

[13]ibid, p12.

[14]Jean-Louis Ermine**, protéger la mémoire de l'Enterprise**,(ANDCP). 2001, p 3.

[15]علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل تغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 82.

[16]نفس المرجع السابق، ص82.

[17]VéroniqueMESGUICH, **la veille mode d'emploi**, cci Versailles, infothequepole universitaire léonard de Vinci, octobre 2006,p 2.

[18]علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 83.

[19]نفس المرجع سابق، ص ص 99-100.

[20]Véronique MESGUICHla veille mode d'emploi, cci versailles, info thèquepôle universitaire léonard de Vinci, octobre 2006, p 2.

21Ibid, p6.

[22]Sylvie Gagnon, Jean-François Dumais, **e-Learning : Guide pratique de l'apprentissage virtuel en entreprise**, TECHNO COMPETENCES, Nouvelle version 2003, Canada, p.3. avalaibleat : www.technocompetences.qc.ca/elearning.

[23]KINEO – How to Rapidly Assess Your Learning Function,2008,p.7 // are available at Kineo's Rapid E-learning Store www.rapidelearningstore.com

[24]Barbat guillaume, op cit, p 4.

قائمة المراجع:

- David Cayla, l'apprentissage organisationnel entre Processus adaptatif et changement dirige, these de doctorat en sciences économiques, L'université De Paris I Panthéon, Sorbonne, 2007.

- جنيفر جوي ماثيوز وآخرون ، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.

- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

-Ahmed bounfour, le management des ressources immatérielles: maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, paris, 1998.

-H. Thomas Johnson, traduità l'anglais par Pierre- Yves Mutel, de la méthode MBM: pour un management de la performance durable, édition d'organisation, Paris,2002.

-Jean-Louis Ermine, protéger la mémoire de l'Enterprise,(ANDCP). 2001.

-KINEO – How to Rapidly Assess Your Learning Function,2008.// are available at Kineo's Rapid E-learning Store www.rapidelearningstore.com

-NICOLAS Eline, Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable : entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion dela normalisation AB (Agriculture Biologique).13e Conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 Juin 2004.

-Socialiser pour apprendre: l'expérience d'une cdp en milieu hautement hiérarchisé et fortement structuré .

-Sylvie Gagnon, Jean-François Dumais, e-Learning : Guide pratique de l'apprentissage virtuel en entreprise, TECHNO COMPETENCES, Nouvelle version 2003, Canada. avalaibleat : www.technocompetences.qc.ca/elearning.

-Véronique MESGUICHla veille mode d'emploi, cci versailles, info thèquepôle universitaire léonard de Vinci, octobre 2006.

-VéroniqueMESGUICH, la veille mode d'emploi, cci Versailles, infothequepole universitaire léonard de Vinci, octobre 2006.

-سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الكلية التقنية الإدارية، العراق، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

-عامر خضير الكبيسي،إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، 2004.

-علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل تغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

The contribution of information and communication technology in activating the system of strategic vigilance in the economic enterprise.

1- د- أحلام خليفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر
2- د- وهيبة بوخدوني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، على اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العصر الحالي أصبحت تقدم إمكانيات هامة في تنمية وتحسين الوظائف وتبسيط قنوات الاتصال وتسهيل الحصول على المعلومات التي أصبحت تشكل موردًا ثمينًا في منظمات الأعمال، كما أنها أصبحت وسيلة فعالة لجمع معلومات اليقظة الاستراتيجية، فاليقظة تساعد على صناعة القرارات بمزيد من الفعالية والنجاعة، بما من شأنه المساهمة في خلق مزايا تنافسية متنوعة تسمح بتحقيق النجاح وبلوغ أعلى مستويات التميز. وفي الاخير **توصلت** الدراسة إلى أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي وسيلة فعالة في خدمة استراتيجية المؤسسة من خلال توفير معلومات اليقظة التي تمكنها من خلق النوعية والقيمة والتمايز. مما **يتطلب** من المؤسسة الاهتمام بالتطورات الحاصلة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تحسين القدرات التوقعية التي تساهم في تطوير عمل نظام اليقظة بها.

الكلمات المفتاحية: اليقظة –نظام اليقظة الاستراتيجية–تكنولوجيا المعلومات والاتصال–

Abstract:

This research paper aims to identify the contribution of information and communication technology in strengthening the strategic vigilance system in the economic institution, given that information and communications technology in the present era has become important capabilities in developing and improving jobs, simplifying communication channels and facilitating access to information that has become a resource Precious in business organizations, as it has become an effective way to collect strategic vigilance information, vigilance helps in making decisions more effectively and efficiently, thereby contributing to the creation of various competitive advantages that allow for success and even G the highest levels of discrimination. Finally, the study concluded that information and communication technology is an effective way to serve the organization's strategy by providing vigilant information that enables it to create quality, value and differentiation. Which requires the institution to pay attention to developments in the information and

communication technology sector in order to improve the expected capabilities that contribute to developing the work of the vigilance system.
Keywords: Vigilance - Strategic Vigilance System - Information and Communication Technology

مقدمة:

تعتبر المؤسسة عنصر ديناميكي ينمو ويتطور، ومع ازدياد شدة المنافسة التي يشهدها العالم اليوم أصبحت مطالبة بتتبع ومراقبة ورصد محيطها الخارجي للتألق والرفع من ميزتها التنافسية وهذا ما يتم من خلال التحصن بنظام اليقظة الاستراتيجية.

يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية أحد أهم الأنظمة المعلوماتية التي توفر للمؤسسة المعلومات المناسبة حول بيئتها، حيث أصبحت المعلومات مورد استراتيجي يعتمد عليه في اتخاذ القرارات، لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها بواسطة اليقظة الاستراتيجية هو أمرا ضروري، على اعتبار أن اليقظة عملية تهدف من خلالها المؤسسة إلى جمع معلومات عن المنافسين والبيئة التنافسية وعن السوق، التي تساعد المسيرين على وضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الاستراتيجية، من أجل تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية.

ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال أعطى إمكانيات هامة في تنمية وتحسين الوظائف وتبسيط قنوات الاتصال وتسهيل الحصول على المعلومات التي أصبحت تشكل موردًا ثمينًا في منظمات الأعمال المعاصرة والناجحة، كما أنها أصبحت وسيلة فعالة لجمع معلومات اليقظة الاستراتيجية.

انطلاقا مما تقدم نطرح **الاشكالية** التالية: **كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية؟**

وللإجابة على الاشكالية المطروحة أعلاه تم التطرق للنقاط التالية:

أولا: أسباب حاجة المؤسسة إلى نظام اليقظة الاستراتيجية.

ثانيا: دواعي اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية.

1. أسباب حاجة المؤسسة إلى نظام اليقظة الاستراتيجية.

تظهر حاجة المؤسسة إلى نظام اليقظة الاستراتيجية من خلال ضرورة التكيف مع التطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم والتي تتسم بالتعقيد والتداخل مما جعل من الصعب تحديد من نتج عن من، هل التطور التكنولوجي هو الذي أدى إلى العولمة أو العكس، هل الثورة المعلوماتية كانت نتيجة للتطور التكنولوجي، كلها تغيرات مترابطة فيما بينها وسنستعرض أهمها في النقاط التالي[1]:

- **التطور التكنولوجي:** من أهم سمات البيئة الاقتصادية المعاصرة هو تنمية ونشر الأساليب والفنون الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة باعتبارها المحرك الأساسي لنمو النشاطات الاقتصادية وتوسيعها، وقد ازدادت أهمية التكنولوجيا بسبب ثورة المعرفة التي تضمنت تطورا واسعا في المعارف العلمية وبالذات ما يتصل منها بجوانب المعرفة العلمية وما تفرزه من تطورات تكنولوجيا متعددة ومتنوعة خاصة في مجالات التقنية العالية المستوى، وتعني التكنولوجيا الجهد المنظم الذي يتضمن استخدام نتائج البحث العلمي والتطوير العلمي في تطوير أساليب ووسائل أداء العمليات الإنتاجية بمعناها الواسع الذي يشمل الخدمات والنشاطات كافة والتي يفترض أنها أكثر جدوى للاقتصاد والمجتمع وأفراده.

وتبرز أثار التكنولوجيا الحديثة في أمور أربعة أساسية هي أنها تجعل من الممكن الإنتاج في أي وقت وفي أي مكان بأقل قدر من الخدمات، والقدرة على تنويع المنتجات وتحقيق اقتصاديات الإنتاج الكبير في ذات الوقت، واستخدام التكنولوجيا الحديثة يهدف أساسا إلى زيادة جودة المنتجات النهائية ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسة مما يحسن ويدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة مع منافسيها. وبالتي يمكن أن يكون التطور التكنولوجي فرصة للمؤسسة لكسب ميزة تنافسية جديدة ودعم مركزها التنافسي في السوق إذا عرفت كيف تتحكم وتتكيف معه، كما يمكن أن يشكل تهديدا لها ولمكانتها إذا تغافلت عنه، وهنا تظهر حاجة المؤسسة إلى نظام يهتم بمعرفة ورصد التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها.

- **ازدياد حدة المنافسة:** نتج عن الانفتاح الاقتصادي انتقال الفنون الإنتاجية المعتمدة على التكنولوجيا المتقدمة إلى مختلف دول العالم وأصبحت المؤسسات تجد نفسها مجبرة على اعتماد هذه التكنولوجيات الحديثة وهذا ما أثر بشكل كبير في ازياد المنافسة وخطر المنافسين، مما أدى إلى جعل المؤسسات تبحث عن تحقيق المزايا التنافسية لغرض تحقيق هدف البقاء وذلك من خلال مراقبة المنافسين الحاليين والمحتملين وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم من أجل مواجهتهم والحفاظ على الحصة السوقية. فنظرا للتغيرات السريعة التي تعرفها البيئة خاصة التطورات التكنولوجية، يمكن أن يتغير هيكل وطبيعة المنافسة بسرعة، ويمكن أن تهدد هذه التطورات الميزة التنافسية للمؤسسة إذا لم تستجب أو لا تستطيع أن تستجيب للتغير.
- **المعلومة والمعرفة: قانون المنافسة الجديد:** تعد الآن المعلومة والمعرفة الاقتصاد بعينه، وأصبحت الدول لا تقسم إلى دول فقيرة وغنية بل إلى دول تملك المعرفة وأخرى لا تملكها، لهذا أصبح نمو وبقاء المؤسسة مرتبط بالطريقة التي تحدد وتدبر بها اختياراتها الاستراتيجية مزامنة مع التغيرات البيئية وهذا لا يكون اليوم

إلا بالتحكم في المعلومات وأكثر دقة بالمعارف التي تخص البيئة من كل النواحي، مما يسمح برؤية أفضل لهذه البيئة واقتناص الفرص المتاحة. والتحكم في المعلومات يعني التسارع إلى استحواذ مصادرها المختلفة من أجل استغلالها قبل الأخرين، استغلال المعلومة يعني جمعها، تحليلها، ومعالجتها لجعلها مناسبة وملائمة لاتخاذ القرار، مما يستلزم وجود نظام في المؤسسة وظيفته الأساسية المراقبة الدائمة والمنتظمة للبيئة، وهو نظام اليقظة الاستراتيجية، والذي أصبح ضروريا وذا أهمية بالغة لتحسين أداء المؤسسة في ظل التغيرات البيئية الحالية والتطورات المتسارعة، وذلك من خلال التنبؤ بها واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها والتكيف معها باقتناص الفرص الملائمة وتجنب المخاطر والتهديدات المحدقة بالمؤسسة. فكل مؤسسة عليها أن تكون قادرة على تحديد ومراقبة التغيرات البيئة على كل المستويات إذا أرادت البقاء والاستمرار وهذا ما يبرز حاجتها إلى نظام اليقظة الاستراتيجية الذي يهدف إلى اعلام المسؤولين في المؤسسة بالتغيرات المحتملة في البيئة وبالتالي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

2. دواعي اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية.

أكدت العديد من الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في دفع القدرة التنافسية للمؤسسات وذلك نظرا لما تتمتع به من إمكانيات هامة مست مختلف مجالات العمل والتنظيم، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى تبني هذه التكنولوجيا واعتمادها، ويعد هذا الاعتماد ضرورة حتمية كونها وسيلة للإنفراد والتميز عن باقي المنافسين، فالمؤسسات التي تمتلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستطيع الوصول إلى الأسواق العالمية والى العملاء وبأرخص الأسعار، والاختيار الذي تتبعه في هذا المجال يرتكز على ثلاثة عوامل وهي[2]:

- استمرارية التقدم التكنولوجي، بمعني الإجراءات التي تتبعها المؤسسة للحفاظ على تقدمها على المنافسين.
- المزايا الخاصة بالمؤسسة بكونها الأولى في تبني هذه التكنولوجيا الجديدة.
- المساوئ التي تتحملها المؤسسة عند تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

هذه العوامل الثلاثة تتفاعل لتحديد الاختيار الجيد الذي يجب أن تأخذه المؤسسة، فالتقدم التكنولوجي يمكن أن يتحول إلى مزايا تنافسية دائمة حتى ولو كانت المؤسسة متبوعة بالمنافسين، وهذا يظهر عند اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأمر الذي يحمل مسألة اختيار اللحظة وتأثيرها على المزايا والمساوئ التنافسية وكذلك العوائق في الدخول والحركة، كما أن من دوافع اللجوء إلى هذه التكنولوجيات كونها ترتبط بتسهيل ممارسة الأعمال وابعاد الأعباء والمتاعب الناتجة عن الطرق التقليدية، بالإضافة إلى التطبيقات الجيدة ومزاولة اليقظة التكنولوجية التي تمثل مجموع النشاطات التي تسمح بمراقبة المحيط وجمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجيا ونقلها إلى متخذي القرارات على مستوى المؤسسة[3].

وتكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد على تسهيل هذه النشاطات وعلى تحليل ومراقبة المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة مع نشر المعلومات والحصول عليها ومعالجتها بغرض اتخاذ أحسن القرارات وهنا تبرز

أهميتها في التقليل من مصاعب البحث والتطوير، وفي تحديث وتطوير إدارة الأعمال حيث تؤدي إلى خلق مجالات عمل ونشاطات متنوعة[4].

3. مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية.

إن تنمية تكنولوجيات المعلومات والاتصال تمكّن من تحسين كفاءات المؤسسة، وذلك من خلال تحسين القدرة على الابتكار والتجديد وكذا التوقع والتنبؤ الذي يمكن المؤسسة من التعامل مع البيئة التي تنشط فيها، إن الديناميكية والاضطراب وعدم الاستقرار من أهم سمات بيئة الأعمال مما يجعل المؤسسات اليوم تواجه تحديات كبيرة من أجل البقاء.

إن التفاعل مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة تعتبر اليوم كفاءة يتم الحكم على المؤسسات من خلالها وتصبح مصدرا للميزة التنافسية وهذه التفاعلية يمكن تحديدها على الصعيدين التشغيلي والاستراتيجي.

فعلى الصعيد الاستراتيجي فإن تكنولوجيات المعلومات والاتصال تمكّن من تحسين القدرات التنبئية (التوقعية)، لأنها تسمح بتحسين عمل نظام اليقظة. أما على الصعيد العملياتي (التشغيلي) فإن تكنولوجيات المعلومات والاتصال تمكّن من مضاعفة وتحسين قدرات الابتكار، من خلال تنمية وتسريع العمليات الداخلية والعمل وفق المنطق التعاوني. وعليه فإن الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيات على الصعيدين الاستراتيجي والتشغيلي من شأنه أن يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة ويجعلها تتفوق في السوق[5]. والجدول التالي يلخص كيف يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية. تلك الاستراتيجيات التي لا تشتمل على الخمس استراتيجيات التنافسية الأساسية فحسب، بل اشتملت أيضا على أساليب أخرى تمكن المؤسسة من استخدام نظام اليقظة بشكل استراتيجي من أجل الحصول على ميزة تنافسية[6].

الجدول رقم(01): يوضح استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية.

تخفيض التكاليف	– استخدام تكنولوجيا المعلومات لتخفيض وبشكل كبير تكلفة العمليات التي تقوم بها المؤسسة. – استخدام تكنولوجيا المعلومات لتخفيض التكاليف المرتبطة بالعملاء والموردين.
التمييز	– تطوير سمات وملامح جديدة لتكنولوجيا المعلومات لتمييز المنتجات أو الخدمات. – استخدام سمات أو خصائص تكنولوجيا المعلومات لتخفيض المزايا أو القدرات التنافسية للمنافسين. – استخدام خصائص تكنولوجيا المعلومات للتركيز على منتجات والخدمات التي يحتاجها السوق.
التجديد والابتكار	– خلق منتجات وخدمات جديدة تشمل على مكونات تكنولوجيا الآلات والمعلومات. – عمل تغيرات جوهرية لعمليات المؤسسة تتماشى مع تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

	– تطوير أسواق جديدة بمساعدة تكنولوجيا المعلومات.
تحقيق النمو	– استخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة توسع النشاط على المستوى المحلي والعالمي. – استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تنويع المنتجات والخدمات.
تنمية التحالف الاستراتيجية	– استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق تنظيمات حيوية لأصحاب المؤسسة. – تطور نظم المعلومات فيما بين التنظيمات المرتبطة من أجل خلق علاقات استراتيجية مع الجهات المتعامل معها كالعملاء والموردين.
تحسين جودة والكفاءة	– استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين جودة المنتجات والخدمات. – استخدام تكنولوجيا المعلومات لعمل تحسينات مستمرة من أجل زيادة كفاءة العمليات التي تقوم بها المؤسسة. – استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقليل الوقت المطلوب لتطوير وانتاج وتوصيل المنتجات والخدمات.
بناء نظام معلومات استراتيجي	– القيام باستثمارات هائلة خاصة باستخدام الكمبيوتر وشبكات الاعمال في التطبيقات الاستراتيجية. – بناء قاعدة بيانات استراتيجية للبيانات الداخلية والخارجية التي يتم الحصول عليها وتحليلها باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
استراتيجيات أخرى	– استخدام الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات لإقامة عوائق تمنع دخول منافسين جدد. – استخدام مكونات تكنولوجيا المعلومات لجعل بدائل المنتجات التي يتم انتاجها من قبل المنافسين الآخرين عير جذابة.

المصدر: عيد أحمد أبو بكر، مداخلة بعنوان" دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية"، مقدمة للمتقى العلمي حول "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الاردنية، خلال الايام 23-26 افريل 2012، ص 619.

تستند تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنفيذ دورها الإتصالي على العديد من الشبكات التي تُمكن المؤسسة من جمع معلومات اليقظة الاستراتيجية نذكر منها:

1.3. **شبكة الانترنت:** تعد شبكة الانترنت بيئة ملائمة للمؤسسات لتحقيق مزيد من النمو على الصعيد الداخلي والخارجي، فمن ناحية تمكن الإنترنت هياكل المؤسسة من تبادل المعلومات والمعطيات والتنسيق فيما بينها عبر البريد الإلكتروني وتكنولوجيا الأنترانت، ومن ناحية أخرى فإنها على الصعيد الخارجي تمثل

نافذة للمؤسسات على بيئتها الخارجية. حيث تقتضي اليقظة التنافسية الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين، لاسيما منتجاتهم واستراتيجيتهم التجارية، والحصول عليها بسرعة فائقة، ولتحقيق هذه الغاية يتطلب توّفر تكنولوجيا متطورة، وأهمّ ما يمكن استعماله شبكة الإنترنت، التي تساعد على ذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم وللكم الإعلامي الهائل والمتاح[7]، ويمكن للمؤسسة استغلال الانترنت لتدعيم يقظتها وهذا من خلال[8]:

- **مراقبة عروض المنافسين** :تعتبر المنتديات وموزعي الويب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين وقد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته، ومن ثم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت وهذا ما يسهل فهم بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق معرفة المهارات التي تبحث عنها.
- **الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الويب:** موزع الويب أصبح وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسات حيث أصبح المكان المفضل للزبائن من أجل الاستعلام عن الإعلانات الجديدة للمؤسسة. فمن خلال التفحص الدائم لموزعي المنافسين يمكن الحصول على معلومات حول منتجاتهم الجديدة.
- **تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر:** حيث يُمكن المؤسسة من معرفة نقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه المنتوجات وهذه المعلومات تمثل فرصة للمؤسسة يجب استغلالها، إذ أن هذه المعلومات تُمكن من إنشاء تسويق جيد وكذا تحسين المنتجات انطلاقا من النقائص المكتشفة لمواجهة المنافسة.

فلنفترض مثلا أن جميع من يشتري سيارة من نوع(X) يقوم بتبادل المعلومات مع أمثاله حول امتيازات السيارة، مشاكلها الآلية، أو حتى حول وظائفها التي شدت انتباههم .فمثل هذه الفرضية لا تتحقق على المستوى العالمي بدون شبكة الإنترنت. فبمراقبة المنتديات المتخصصة وقوائم النشر المتعلقة بالمنتجات التي نهتم بها، نستطيع أن نحلل سبب انجذاب زبائن منافسينا لمثل تلك المنتجات، فبفضل المنتديات المتخصصة وقوائم النشر تستطيع المؤسسة تثمين عملية اليقظة[9].

– تسمح شبكة الانترنت في تطوير الأنواع المختلفة لليقظة الاستراتيجية كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم(02): مساهمات الانترنت في أنواع اليقظة الاستراتيجية.

أنواع اليقظة	مساهمات الانترنت
اليقظة التسويقية	• تزويد خلية اليقظة بمعلومات مختلفة عن المتغيرات التسويقية والمستجدات البيئية المحلية والدولية. • المراقبة السريعة للأسواق ومتابعة تطورات المنتجات الجديدة المعروضة على الشبكة والمرتبطة باهتمامات المؤسسة. • اكتشاف أسواق جديدة وتقييم وضعية الأسواق الحالية.
اليقظة التنافسية	• تطوير مراكز المراقبة التنافسية والتعرف على كل جديد في مواقع المنافسة وآخر منشوراتهم. • مراقبة التسويق الالكتروني للمنافسين ومتابعة تطور منتوجاتهم الجديدة ونظرة المستهلك لهذه الأخيرة. • التعرف على سياسات المنافسين والنقائص الموجودة في منتجاتهم.
اليقظة التجارية	• المعرفة المباشرة لرغبات المستهلك وآرائه الإيجابية والسلبية حول المؤسسة ومنتجاتها. • متابعة التسويق الالكتروني الخاص بالموردين والموزعين والبنوك. • متابعة مستجدات التجارة الالكترونية وأهم التطورات المرتبطة بها.
اليقظة المرتبطة بالصورة	• التعرف على صورة المؤسسة ومنتجاتها من خلال المراقبة التكنولوجية لوسائل الاتصال الجماهيرية التقليدية، وأيضا من خلال المشاركة في المنتديات والشبكات الاجتماعية والمجموعات الإخبارية والقوائم البريدية. • معرفة الاشاعات المرتبطة بالمؤسسة وبمنتجاتها أو اطاراتها وذلك فور نشرها على الشبكة.
اليقظة التكنولوجية	• الحصول على معلومات مختلفة عن براءات الاختراع. • متابعة أعمال الباحثين. • المعرفة السريعة للتكنولوجيا والأبحاث الجديدة.
اليقظة القانونية	• التعرف على القوانين الجديدة والتعديلات الأخيرة فيها، ومحاولة التصرف قبل تنفيذها.

المصدر: وقنوني باية، أهمية شبكة الانترنت في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، مجلة معارف، العدد18، جوان2015، ص339.

2.3. شبكة الويب: تستفيد المؤسسة من شبكة الويب من اجل التحسين من يقظتها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل لمختلف أدوات البحث ومن خلال ما تقدمه أيضا من ميزات والتي نذكر أهمها في النقاط التالية[10]:

- **اختزال الزمن:** تسمح شبكة الويب للمؤسسة بالحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي، وهذا باستعمال أدوات البحث عن المعلومات، خصوصا وأن استخدام تلك الأدوات هو متاح عبر الشبكة وبدون انقطاع (24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع).
- **تخفيض التكاليف:** معظم أدوات البحث المتاحة عبر شبكة الويب هي أدوات مجانية، كما تستفيد المؤسسة من عدة برمجيات مفتوحة المصدر التي تطرح عبر الشبكة من طرف ناشري الحلول المعلوماتية والتي تساعد في البحث عن المعلومات.

خاتمة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم العديد من التغيّرات، كما يغلب عليها طابع المخاطرة وحالة اللايقين، لذلك فالتحلّي بنظام اليقظة الاستراتيجية يعدّ ضرورة حتمية على المؤسسة الاقتصادية لمواكبة هذه التغيرات، واعتماد المؤسسة على تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الحصول على المعلومات التي تحتاجها لأغراض استراتيجية يعد الاختيار الامثل. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى **النتائج** التالية:

- ✓ يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة أهم الوسائل التي تضمن بقائها واستمرارها في سوق تشتد فيه المنافسة.
- ✓ نجاح نظام اليقظة الاستراتيجية يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة، انتقاءها، تحميلها ومعالجتها ونشرها بأسرع وقت واقل تكلفة.
- ✓ تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير قدرة خلية اليقظة على كشف إشارات الإنذار المبكرة، كما تساعد على تجديد معلومات المؤسسة وإيجاد أفكار جديدة.
- ✓ تسمح شبكة الويب والانترنت للمؤسسة بمراقبة عروض عمل المنافسين من خلال الشبكات الاجتماعية، وأيضا معرفة ثغرات ونقائص المنتجات المنافسة من خلال ردود الزبائن والاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين من خلال المدونات.

على ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة نقدم **التوصيات** التالية:

- ضرورة إيلاء المؤسسات الاهتمام لنظام اليقظة الاستراتيجية كونه يشكل فرصة لرصد المعلومات التي تعطي وتولد المعارف التي تخلق المزايا التنافسية، كما يمكن أن يشكل تهديدا لها ولمكانتها إذا تغافلت عنه.
- ضرورة التعامل مع المعلومات على أنها مورد رئيسي هام من موارد المؤسسة في ضوء ثورة تكنولوجيا المعلومات السائدة، لذا أصبح نظام اليقظة الاستراتيجية يلعب دورا هاما في نجاح وتميز المؤسسة في العصر الحالي.

- على المؤسسات أن تدرك أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة في ظل التطور السريع لتكنولوجيا، وايلائها الاهتمام الكافي، لتسهيل عمل نظام اليقظة الاستراتيجية.

الإحالات والهوامش:

[1] : علاوة سلمى، **اليقظة الاستراتيجية وسيلة حديثة في ظل عصر المعرفة**، مجلة المؤسسة، المجلد02، العدد02، 2013، ص ص 76-78.

[2]: لحمر عباس، **الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد والمناجمانت، المجلد16 العدد02، 2017، ص05.

[3]: نفس المرجع، ص06.

[4]: نفس المرجع، ص06.

[5]: هناء عبداوي، **مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية –دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس–**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص ص 179-180.

[6]: عيد أحمد أبو بكر، مداخلة بعنوان" **دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية**"، مقدمة للمتقى العلمي حول "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الاردنية، خلال الايام 23-26 افريل 2012، ص 619.

[7]: رتيبة حديد، نوفيل حديد، مداخلة بعنوان" **اليقظة التنافسية وسيلة تسيير حديثة لتنافسية المؤسسة**، مقدمة للملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08-09 مارس، جامعة ورقلة، ص195.

[8]: موسي سهام، **مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص52.

[9]: رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سابق، ص 196.

[10]: عبد المجيد قدي، رتيبة نحاسية، **أدوات البحث عبر الويب في خدمة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد18، العدد02، 2014 ص ص 235-236.

قائمة المراجع:

- **الاطروحات:**

- موسي سهام، **مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014.

- هناء عبداوي، **مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016.

➢ **المقالات:**

- عبد المجيد قدي، رتيبة نحاسية، **أدوات البحث عبر الويب في خدمة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد18، العدد02، 2014 .

- علاوة سلمى، اليقظة الاستراتيجية وسيلة حديثة في ظل عصر المعرفة، مجلة المؤسسة، المجلد02، العدد02، 2013.

- لحمر عباس، **الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد والمناجمانت، المجلد16 العدد02، 2017.

➢ **المداخلات:**

- رتيبة حديد، نوفيل حديد، مداخلة بعنوان" **اليقظة التنافسية وسيلة تسيير حديثة لتنافسية المؤسسة**، مقدمة للملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08-09 مارس، جامعة ورقلة.

- عيد أحمد أبو بكر، مداخلة بعنوان" **دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية**"، مقدمة للمتقى العلمي حول "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الاردنية، خلال الايام 23-26 افريل 2012.

مستوى استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال لتفعيل دور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة BEST CABLE

The level of use of information and communication technologies to activate the role of strategic vigilance in small and medium enterprises, a case study of Best Cable company

1- فهمي حرزلي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
2- بوعتوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر.

ملخص:

في ظل ما يميز بيئة الأعمال من تغييرات متسارعة في خضم تطور تكنولوجي هائل، ظهرت الحاجة إلى تبني المؤسسات أنظمة يقظة تبقيها على اطلاع مستمر وعن قرب بجميع هذه التغييرات، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. على هذا الأساس تهدف هذه الدراسة إلى إظهار مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المعطيات المتوفرة على مختلف الدعائم التكنولوجية الحديثة عبر الفضاء الافتراضي لتفعيل دور اليقظة الاستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف. حيث خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة موضوع الحال، تعتمد بشكل كبير على مصادر المعلومات المتاحة على الفضاء الافتراضي، خاصة على منصات التواصل الاجتماعي، وهذا ما يسمح لها بالبقاء متيقظة حول ما يدور في بيئتها. لكن دون أن ترقى هذه الممارسات إلى وضع نظام لليقظة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وسائل التواصل الاجتماعي.

Abstract:

In the context of what distinguishes the business environment in terms of rapid changes amid enormous technological development, affecting all sectors of activity, it has become urgent that companies adopt vigilant systems that keep them informed of all of these changes in order to achieve their strategic goals. On this basis, this study aims to show the extent of the dependence of the Algerian SME on the information and data available on the various modern technological platforms available through the virtual space in order to activate the role of strategic hurdy-gurdy to achieve the objectives. fixed.

Where the study concluded that the company in question is highly dependent on the sources of information available on the virtual space, in particular on social media

platforms, which allows it to remain vigilant on what is happening in its environment. But without these practices being equivalent to a system of strategic vigilance..
Keywords: *strategic vigilance - media and communication technologies - social media.*

مقدمة:

تلعب المعلومة دورا رئيسا في تخفيض درجة عدم اليقين ومن ثم تقليل نسبة المخاطرة، كونها تساعد في حوكمة وترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة. فالتحكم فيها أصبح الشغل الشاغل لمتخذي القرار، بالنظر إلى التغييرات المتسارعة والتقلبات التي تشهدها بيئة المؤسسة، ودرجة التعقيد العالية التي تتسم بها. ومن أجل التعامل والتكيف مع التهديدات التي تواجهها واستثمار الفرص المتاحة أمامها لغرض تحقيق أهدافها، لابد من وجود نظام لرصد البيئة وجمع المعطيات ومواجهة المتغيرات والتطورات في بيئتها الخارجية.

من هنا يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية من أهم الأنظمة التي تعتمدها الإدارة الحديثة للجمع المستمر للمعطيات واستشراف المستقبل وابقاء المؤسسة في حالة تأهب دائم. ومما لا شك فيه أن التطور التكنولوجي الذي شهده العالم في العقدين الأخيرين خاصة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال سهل على المؤسسات خاصة منها الصغيرة والمتوسطة الحصول على معلومات أكثر بسرعة أكبر وبتكلفة أقل بكثير من الطرق الكلاسيكية في جمع المعلومات، حيث توفر شبكة الأنترنت كم هائل من المعلومات ومواقع متخصصة في تحليل هذه المعطيات، ما يساهم في إبقاء المؤسسة في خضم بيئتها.

فمع تطور التقنيات الرقمية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وانتشارها في جميع قطاعات الاقتصاد، وما صاحبه من انفجار المحتوى المتاح على الأنترنت وأدوات استغلاله، أضحى الفضاء الافتراضي أهم وسيلة من أجل توفير المعلومات والتحليلات ذات الصلة بالمنظمات.

من هنا نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

للإحاطة بالإشكالية نضع الفرضيات التالية:

– تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية يعتمد أساسا على درجة ومستوى الوصول إلى المعلومة.

– التكنولوجيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال خاصة الأنترنت تسمح للمؤسسات الحصول على قدر كبير من المعلومات.

– تعتمد المؤسسات الاقتصادية خاصة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على ما تتيح التكنولوجيات الحديثة من مصادر للمعلومات والمعطيات للوصول إلى درجة عالية من اليقظة الاستراتيجية.

لتأكيد صحة الفرضيات من عدمها، سوف نتبع منهجية عمل تقوم على تقسيم الموضوع إلى ثلاثة محاور. المحور الأول سنتناول فيه مفهوم اليقظة الاستراتيجية، والمحور الثاني سيركز على الأدوات الحديثة التي توفرها تكنولوجيات الإعلام والاتصال لخدمة اليقظة الاستراتيجية، أما المحور الثالث فسيكون عن دراسة حالة مؤسسة **BEST CABLE** التي من خلالها سنحاول الوصول إلى إظهار مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على التكنولوجيات الحديثة في الحصول على المعلومة وصولا لتفعيل اليقظة الاستراتيجية.

حيث كان اختيار حالة الدراسة عشوائيا، أين سننتهج في بحثنا هذا المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق إحدى أدوات البحث العلمي وهي المقابلة.

1.اليقظة الاستراتيجية:

1.1 مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

اليقظة هي أن يكون الفرد يقظ (حالة الوعي والإحساس) وفي وضعية استقبال لتلقي كل ما يرده من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، وأقوال دون معرفة ماهي بالضبط، ومتى وأين تحدث كما تعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية شيء ما. (بوخمخم ومصباح، 2010، صفحة 17)

في كل الأوقات، اكتساب المعلومات حول خصوم المؤسسة أو منافسيها تشكل جزئية مهمة لإعداد استراتيجياتها.

كتب صن تزو: "اعرف عدوك جيداً واعرف نفسك، وسوف تربح مئات المعارك." إذا كنت لا تعرف عدوك جيدًا، ولكنك تعرف نفسك جيدًا، فإن فرصك في الخسارة والفوز متساوية. إذا كنت لا تعرف عدوك أو نفسك، فستخسر في كل معركة تخوضها.

هناك عدة تعريفات عالجت مفهوم اليقظة الاستراتيجية نذكر منها:

– "اليقظة الاستراتيجية عبارة عن تجميع دائم للمعلومات والبيانات التي تتيح لنا أن نكون منافسين قدر الإمكان في السوق. تتيح اليقظة الاستراتيجية للشركات الاعتراف بها كخبراء في مجالاتها بفضل مشاركة المعلومات، مما يسمح لها بإبراز خبراتها. كما تمكنها من تحديد الاتجاهات والتطورات في السوق وفهمها، ولكن أيضًا تحديد آفاق الابتكار. إنها أيضًا فرصة للتحقق من السمعة الإلكترونية للمؤسسة."(Giraudier, 2013)

– "ذكاء الأعمال هي العملية الجماعية المستمرة التي تتبعها مجموعة من الأفراد، طوعا، واستخدام المعلومات ذات الطبيعة الاستباقية فيما يتعلق بالتغييرات المحتملة التي تحدث في البيئة الخارجية

للشركة، بهدف خلق الأعمال وتقليل المخاطر وعدم اليقين بشكل عام. تتضمن هذه المعلومات علامات الإنذار المبكر. الهدف من المراقبة الاستراتيجية هو السماح لنا بالتصرف بسرعة كبيرة وفي الوقت المناسب." (LESCA، 1997)

نستخلص أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة لجمع المعطيات والمعلومات من البيئة المحيطة، بما في ذلك الإشارات الضعيفة، بهدف تقليل المخاطر وعدم اليقين وترشيد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة.

2.1 مستويات اليقظة الاستراتيجية ومراحلها:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لليقظة وهي: (عمار و عيسى، 2017، صفحة 147)

- المستوى التكتيكي: تهتم اليقظة في هذا المستوى بالأحداث الجارية قصيرة الأجل.
- المستوى الاستراتيجي: الذي يؤثر على قرارات الاستراتيجية المتوسطة وطويلة الأجل.
- المستوى الاستشرافي: وهو مستوى هجومي ينتقل من عمليات الرصد إلى عمليات التأثير والتغيير في البيئة المحيطة.

كما تمر عملية اليقظة بالمراحل التالية: (Hassen, 2014, p. 46)

* مراقبة البيئة الاستراتيجية للشركة (المنافسين، الموردين، الزبائن، السوق، التشريعات....)
* كشف في أقرب وقت ممكن المعلومات المتعلقة بالتغييرات التي قد تحدث هناك (إشارات ضعيفة).
* تحليل وتصفية المعلومات التي قد تؤثر على تنفيذ المكونات المختلفة لاستراتيجية الأعمال.
* ضمان النشر الانتقائي للمعلومات فقط للأشخاص (المصرح لهم).

3.1 معلومات اليقظة الاستراتيجية:

إن الهدف من اليقظة الاستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المؤسسة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتفادي الأخطار التي يمكن أن تحدث، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الاستراتيجية. (عفاف، 2014)

4.1 أنواع اليقظة الاستراتيجية:

- اليقظة النشطة (active): تتمثل في المراقبة النشطة والبحث المتخصص في البيئة عن معلومات دقيقة تستجيب لحاجة محددة مسبقا يجب أن تسمح المعلومات في هذا النوع من اليقظة للشركة بالتفاعل في الوقت المناسب ووفقا للطرائق المناسبة.

– اليقظة السلبية: (passive): هي اليقظة التي تتم يوما بعد يوم. أي أنها بحث بدون هدف ثابت. هذا يعني الاهتمام بالحث عن الإشارات وخاصة الضعيفة منها.

5.1 مجالات اليقظة الاستراتيجية.

هناك عدة مجالات أو فروع لليقظة الاستراتيجية نذكر منها اليقظة التكنولوجية، البيئية، التجارية، التنافسية. بالإضافة الى أنواع أخرى يمكن أن تتداخل مع الأنواع السابقة.

*** اليقظة التكنولوجية:** هي ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي، متبوعا بنشر جيد للمعلومات المستقاة بهدف الكشف عن كل التطورات الحاصلة في الميدان التقني التكنولوجي الذي يهم المنظمة. (الطيب، رحال، و شين ، 2007، صفحة 14)

كما تعرف على أنها "ذلك النشاط الذي يتمثل في مرابة البيئة للكشف عن الإشارات الضعيفة التي تبرز عند تطور التكنولوجيات" (Ribault, 1991, p. 109)

يمكن القول إن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من معرفة كل ما هو جديد في المجال التكنولوجي الخاص بها أو الذي تهتم به، كما تتيح حلول للمشاكل التقنية المطروحة وتحذر متخذ القرار من الأخطار المحدقة والأخطاء المحتملة.

*** اليقظة التنافسية:**

"اليقظة التنافسية هي النشاط الذي تحدد به الشركة منافسيها الحاليين والمحتملين (العلامات التجارية، والقوى العاملة، والاستثمارات، والمشاريع الجارية، وما إلى ذلك). (l'entreprise, 2001, p. 11)

الهدف من اليقظة التنافسية هو معرفة استراتيجية المنافسين من أجل توقع القرارات التي من المحتمل أن تؤثر على مستقبل الشركة، حيث تهتم بمراقبة نقاط القوة والضعف في تنظيم الأعمال والتصنيع والتكاليف. وتهدف إلى:

– تقييم نقاط القوة والضعف لديهم من أجل إبراز المخاطر لتجنب الأخطاء واغتنام الفرص المتاحة.

– معرفة استراتيجية المنافسين، وذلك لتوقع القرارات التي من المحتمل أن تؤثر على مستقبل الأعمال.

– يوفر عناصر التحليل الاقتصادي والمالي للمنافسين، ويحدد الداخلين الجدد ويرصد العلاقات بين المنافسين في السوق (المواقع الاستراتيجية والشراكة)، من أجل رسم خريطة لمتخذي القرار.

يتضمن إنشاء يقظة تنافسية طرح أسئلة قد تكون على النحو التالي:

- ما هو سوقي؟
- من هم منافسي؟

- ما هي المنتجات الناشئة؟ هل هي ناجعة؟
- ما هي آفاق وقدرات التنمية للمنافسين؟
- ما هي نقاط القوة والضعف لدى المنافسين؟
- ما هي قدراتي التوقعية في مواجهة المنافسة؟

يتطلب الوصول إلى المعلومات ذات الصلة للحصول على يقظة تنافسية المرور على الاختيار الجيد لمصادر المعلومات التي يمكن ذكرها على النحو التالي:

- مواقع إخبارية إلكترونية،
- مواقع المؤسسات المنافسة،
- كتالوجات المنتجات،
- إشعارات منح طلبات العروض (BOAMP، TED، إلخ.)
- إعلانات التوظيف،
- نشرات صحفية من المنافسين والموردين،
- الرسائل الإخبارية للمنافسين،
- الشبكات الاجتماعية،

*** اليقظة التجارية:**

اليقظة التجارية هي: "النشاط الذي تدرس به الشركة علاقات الموردين / العملاء، والمهارات الجديدة في السوق، ومعدلات نمو السوق." (l'entreprise, 2001)

"تتكون اليقظة التجارية من جمع المعلومات ومعالجتها ونشرها من أجل خدمة الأعمال التجارية لأغراض التطوير التجاري" (Vecteurplus, 2009, p. 4)

اليقظة التجارية سهلة نسبياً لأن المعلومات عن الأسعار، ونوع التوزيع ومعلومات المنتج متاحة بسهولة أو يمكن الوصول إليها.

حيث تسمح أيضًا بالاستجابة الجيدة على المدى القصير للشركة. إنها واحدة من أكثر الحلول التشغيلية التي أثبتت فعاليتها ونجاعتها، لا سيما على مستوى مكون السعر وقنوات التوزيع لأنه بشكل عام تكون النتيجة على المبيعات سريعة.

بالنسبة لـ E.PATEYRON ، عندما يتعلق الأمر بذكاء الأعمال ، "من المهم دراسة المنبع والمصب في السوق ، أي تلبية الاحتياجات المتطورة للعملاء والتعامل مع العديد من الموردين " (Emmanuel, 1998, pp. 154-155)

تهدف اليقظة التجارية إلى:

- كشف وتوقع أسواق جديدة.
- تكييف عروضها تحسبا لتوقعات السوق.
- التحطم في أسواق المنبع (المشتريات والإمدادات).
- دعم قسم المبيعات ومساعدته على التنقيب بشكل فعال.
- الحفاظ على العملاء وتطويرهم من خلال الولاء والتنقيب.
- التعرف على الموردين بشكل أفضل واختيار شركاء جدد.

*** اليقظة البيئية:** (AMEL & WISSAM, 2012)

تشمل باقي بيئة المنظمة، وهي الأكثر عمومية على الإطلاق، وهذا لا يعني تجاهلها، فهي تسمح باكتشاف أدنى حركات في البيئة.

تهدف إلى البحث وجمع ومعالجة ونشر المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للشركة والمتعلقة بالجوانب الاجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية ...

كما أنها تتضمن عدة جزئيات أو جوانب لليقظة، مثل: اليقظة التشريعية أو القانونية، الاجتماعية، الجغرافية، الجيوسياسية ... وتتطلب تخطيطًا قويًا لأن أهداف اليقظة يمكن أن تشمل مجموعة واسعة من المواضيع.

2. الأدوات الحديثة(الافتراضية) لليقظة الاستراتيجية:

أدوات اليقظة المتاحة على الإنترنت لا حصر لها، ولكن يمكننا تصنيفها إلى 3 مجموعات رئيسية:

2.1 شبكات التواصل الاجتماعي:

إن مواقع التواصل الاجتماعي هي أدوات متنوعة ومختلفة عن طريق شبكة الأنترنت يمكن من خلالها انشاء صفحات للأشخاص والمؤسسات من أجل تبادل المعلومات والأفكار والاهتمامات البحثية وتدعيم العلاقات الاجتماعية والصداقات. (النعاس و نهار ، 2017، صفحة 255)

فهي منظومة اتصالية يزداد تطورها بشكل مستمر، تتيح النشر، التدوين، القراءة، المشاهدة، البحث والطباعة، الكتابة والدردشة وتبادل المعلومات.(Rohani & Owsiew , 2010, p. 42)

بالنسبة للشركات، فإن المنصات الاجتماعية الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار هي Twitter. Facebookو + Google و LinkedIn و YouTube و Pinterest و Vimeo وهذا لأن استخدامها عالمي النطاق. فهي تظهر في أعلى قائمة الشبكات الاجتماعية المستخدمة في بث الأخبار وبالتالي تسمح بتحديد الاتجاهات في الآراء التي قد يكون أصحابها إما عملاء، أو عملاء محتملين أو منافسين أو شركاء. بالإضافة إلى ذلك، تسمح هذه المنصات الاجتماعية بمتابعة الأشخاص أو الشركات. حيث تمكن من معرفة من وماذا يدور في محيط المؤسسة من أجل مراقبة ويقظة أفضل.

تعد شبكات التواصل الاجتماعي أحد أهم مصادر المعلومة فهي الملعب المثالي لتحديد اتجاهات الرأي بين مستخدمي الإنترنت، وهم في المقام الأول مستهلكين. (Giraudier، 2013)

1.2 أدوات تنظيم المحتويات: (Outils de curation de contenus web)

تنظيم المحتوى هو عملية تتمثل في اختيار المحتويات أو المقالات ذات الصلة وتكييفها مع متطلبات المؤسسة من خلال عرض وجهة نظرها.

"تتمثل هذه الممارسة في تصفح / مسح الويب للعثور على محتوى جديد (جميع التنسيقات مجتمعة)، لاختيار تلك التي يمكن أن تلقى صدى لدى جمهورها، لتحريرها ومشاركتها معهم على موقع الويب الخاص بها أو على دعم خارجي مخصص لتنظيم المحتوى. باختصار، الهدف من النهج هو تجميع عمل الاختيار بروح المشاركة." (Burdet, 2019)

من بين أهم المواقع التي تتيح تنظيم المحتويات نذكر:

Mention:(Troillard, 2016)

هو وحش حقيقي لفعل كل شيء لأنه منصة واسعة جدا حيث يبحث Mention عن المحتوى في كل مكان على الويب: Facebook و Twitter و G + وآخرون والمدونات والمواقع الموضوعاتية ومواقع الأخبار الأخرى. عليك فقط تحديد موضوع ("شركتي / منتجي" // "منافس" // ...) ثم أدخل الكلمات الرئيسية لرؤية تدفق المعلومات حول الموضوع (المواضيع) المختارة. يظهر ملخص النتائج، ويتم عرض العملية الكاملة والمفصلة بالنقر عليها.

كما يمكن من نشر المحتوى مباشرة على حسابات الشبكة الاجتماعية والمدونات.

Feedly: (Marketing, 2018)

هو حل فعال للغاية لتتبع تدفقات RSS (Real Simple Syndication) من مواقع ويب ومدونات مختلفة من مكان واحد، وللبقاء على اطلاع على آخر الأخبار.

تم دمج محرك البحث عن طريق الكلمات الرئيسية في Feedly فهو يسمح بالبحث في موجز الأخبار، أو في الفئات التي تجمع كل الملخصات المقابلة. هذه الأداة مفيدة لإخراج المعلومات التي لا يمكن الوصول إليها بصريًا من Feedly، وإذا لم تظهر في العنوان أو في الجملة المحفزة للمقال. (commentcamarche, 2013)

التسجيل في Feedly مجاني عن طريق حساب Windows Facebook, google, twitter, Evernote, أو أي بريد إلكتروني.

:Scoop.it

هي أكثر من مجرد أداة تنظيم بسيطة لأنها تقدم منذ نهاية عام 2017 أداة "ذكاء المحتوى" مع القليل من الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى أدوات النشر، لوحات تحكم تحليلية وبالطبع، فهي مقترنة بمنصات التسويق (Hubspot، Marketo، CMS، ...WordPress Drupal) ، وشبكات التواصل الاجتماعي، وهي منصة مدفوعة الأجر. (Burdet, 2019)

GOOGLE ACTUS : (Troillard, 2016)

من المستحيل تنظيم المحتوى دون المرور بأخبار Google actus الأساسية. يتيح الموقع إنشاء عمليات بحث مخصصة حول هذا الموضوع أو ذاك عن طريق إدخال مجموعة من الكلمات الرئيسية مرة أخرى. يتم إعطاء النتائج على الفور مع خيار اختيار التركيز فقط على المعلومات من المدونات، ومن خلال إنشاء التنبيهات، ستتلقى هذه البيانات مباشرة في صندوق بريدك الإلكتروني أو عبر الرسائل القصيرة، مرة في اليوم أو مرة في الأسبوع.

2.2 مجمعات المعطيات (agrégateurs de RSS) ولوحات القيادة:

على عكس أدوات تنظيم المحتوى، تقدم خلاصات RSS المعلومات مباشرة في صندوق البريد الإلكتروني أو على صفحات المحتوى. هذا يوفر من الاشتراك في مواقع متعددة للحصول على المعلومات. إلى جانب ذلك، من بين هذه المنصات نذكر:

Taptu:(comentcamarche, 2018)

يتيح إدارة عشرات القنوات الإخبارية المصورة (عبر الصحافة الإلكترونية / المدونات المؤثرة) وعرضها عبر لوحة معلومات قابلة للتخصيص. يتم تصنيف مصادر المعلومات المتاحة في دليل يسمى "Streamstore".

:Inoreader

يعد واحدًا من أكثر برامج قراءة RSS المجانية المزدحمة بالميزات يمكن من متابعة عدد غير محدود من الخلاصات وعلى الرغم من أن معظم تطبيقات RSS تخبئ محتوى ذاكرة التخزين المؤقت على المدى القصير فقط، إلا أن Inoreader ليس لديه أرشيفات زمنية محدودة. يتم تخزين المحتوى الخاص بشكل دائم. للبقاء منظمًا، كما يمكن تجميع الخلاصات في مجلدات واستخدام العلامات لفصل المقالات الفردية أثناء قراءتها. وهذا يجعل Inoreader أداة رائعة للمستخدمين المتميزين، ولكنه سهل المنال أيضًا للمبتدئين.

أما بالنسبة للوحات البيانات أو القيادة، فهي تسمح بمتابعة الأخبار ومراقبة مقاييس العمل والشبكات الاجتماعية (التفاعل والوصول وما إلى ذلك) .من الأمثلة الأكثر واقعية نجد:

Netvibes:(univ-renne2, 2019)

هي خدمة عبر تتيح للمستخدم إنشاء صفحة مخصصة منظمة في علامات تبويب موضوعاتية. يوفر إدارة الصفحات الخاصة التي تركز بشكل أكبر على مراقبة وإدارة المكتب الافتراضي والصفحات العامة المخصصة لتوفير المعلومات.

B-Reputation:(d'hansen, 2019)

هو مجمع بيانات الأعمال. كما يوفر لوحة تحكم تقدم نظرة عامة على المعلومات الأساسية التي يجب معرفتها عن الشركة (الهوية والبيانات القانونية والمالية والقانونية ومراجعات الزبائن والحالة وما إلى ذلك).

3. دراسة حالة مؤسسة BEST CABLE

1.3 التعريف بعينة الدراسة:

هي مؤسسة وطنية خاصة، أنشأت سنة 2007، متخصصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع مختلفة. مقرها ببلدية وادي العلايق ولاية البليدة. تشغل 70 مستخدم بين عمال وإطارات، موزعون على ثمانية مصالح: المصلحة التجارية، المالية، الإمداد، التخطيط، الإنتاج، الموارد البشرية، مراقبة التسيير ومراقبة الجودة.

2.3 منهج وأداة الدراسة:

اتبعنا في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب في مثل هذا الموضوع، وتم استخدام في جمع المعلومات أداة المقابلة مع رئيس مصلحة الإمداد بالمؤسسة. وفيما يلي إجابات رئيس المصلحة عن الأسئلة المطروحة:

أولا: الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى: تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية يعتمد أساسا على درجة ومستوى الوصول إلى المعلومة.

– كيف ترى نظام المعلومات داخل مؤسستكم؟

جمع المعلومات عملية حساسة خاصة في مجال تخصصنا، ولهذا نبقى في تركيز مستمر حول ما يجري من حولنا.

– من هي المصلحة المسؤولة عن جمع أو استقصاء المعلومات؟

كل المصالح معنية، لاسيما المصلحة التجارية، مصلحة الإمداد ومصلحة التخطيط.

– من المسؤول عن تحليل المعلومة في المؤسسة؟

كل إطارات المؤسسة مطالبون بجمع وتحليل المعلومات كل فيما يخصه، ثم تبليغها.

– هل تهتمون بالمعلومات غير الرسمية؟ إن كانت الإجابة بنعم، ماهي مصادرها؟

نهتم بها إن كانت مفيدة، ولا نهتم بمصدرها بل بمحتواها.

– ماذا عن الإشارات الضعيفة، ومن المسؤول عن التقاطها؟

التقاط الإشارات الضعيفة هي من مهام المسير الذي يلم بجميع المتدخلين في بيئة المؤسسة خاصة الخارجية، كون الإشارات الضعيفة تتميز بالتعقيد وعدم الوضوح.

– هل تملكون نظاما للمعلومات؟

لا نملك نظاما للمعلومات في شكلها كنظام، لكننا مهتمون لوضعها.

ثانيا: الجانب المتعلق بالفرضية الثانية: التكنولوجيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال خاصة الأنترنت تسمح للمؤسسات الحصول على قدر كبير من المعلومات.

– ماهي مصادر معلوماتكم؟

نتحصل على المعلومات من مصادر مختلفة داخلية مثل التقارير والسجلات، وخارجية مثل الزبائن أو الموردين، وحتى في بعض الأحيان من المنافسين.

– هل توفرون خدمات الانترنت في كل المصالح؟

نعم بالتأكيد، لأنها شيء ضروري للعمل.

– هل تعتمدون على الانترنت في جمع المعلومات؟

جزء كبير من عمليات البحث عنة المعلومات تتم باستخدام الأنترنت.

– ماذا تمثل تكنولوجيات الاعلام والاتصال بالنسبة لكم؟

الأنترنت تسمح للمؤسسة في البقاء على مستوى عالي من اليقظة.

– هل تملكون حسابات على شبكات التواصل الاجتماعي؟

نملك حسابات على Facebook و Instagram و LinkedIn

– ماذا عن المواقع الرسمية؟

طبعا للمؤسسة موقع إلكتروني يحوي جميع المعلومات التي يحتاجها المتصفح حول المؤسسة، ويمكن أيضا من الولوج إلى حسابات الشركة على منصات التواصل الاجتماعي الثلاثة.

– هل يعني لكم مصطلح اليقظة الاستراتيجية شيئا؟

نعم، هي أن نكون مستعدين دائما ونملك معلومات كافية عن محيطنا.

ثالثا: الجانب المتعلق بالفرضية الثالثة: تعتمد المؤسسات الاقتصادية خاصة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على ما تتيح التكنولوجيات الحديثة من مصادر للمعلومات والمعطيات للوصول إلى درجة عالية من اليقظة الاستراتيجية.

– هل يعني لكم مصطلح اليقظة الاستراتيجية شيئا؟

نعم، هي أن نكون مستعدين دائما ونملك معلومات كافية عن محيطنا.

– ماذا عن الاستشراف؟

للمؤسسة أهداف نسعى إلى بلوغها عن طريق الاستشراف ومن بينها توسيع النشاط وزيادة الإنتاج.

- ماذا تمثل تكنولوجيات الاعلام والاتصال بالنسبة لكم؟

الأنترنت تسمح للمؤسسة في البقاء على مستوى عالي من اليقظة.

- هل تستعملون هذه الوسائل لجمع المعلومات؟

نعم، خاصة من خلال الاطلاع على آراء المتصفحين من زبائن وزبائن محتملين سواءا على الحسابات الثلاثة أو الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

- هل يتم تجميع هذه المعلومات وتبويبها وتخزينها؟

ليس تماما، ليس بهذه الطريقة وإنما يتم استيعابها.

- هل تستعملون المواقع الخاصة بالإحصائيات وتنظيم المحتويات مثل Mention و feedly؟

لا نستعملها.

- ماذا عن مجمعات المعطيات agrégateurs de RSS ولوحات القيادة؟

نتابع باستمرار المواقع التي تتيح محتويات إخبارية متخصصة.

- ماهي الوسائل الأخرى التي تستعملونها لجمع المعلومات؟

نعتمد خاصة في مجال القوانين والتنظيمات على المواقع الرسمية خاصة مواقع وزارات الصناعة، التجارة والمالية بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية للمنافسين والموردين.

3.3 تحليل الإجابات:

من خلال المجموعة الأولى من الأسئلة المتعلقة بفرضية أن تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية يعتمد أساسا على درجة ومستوى الوصول إلى المعلومة، تبين أن المؤسسة تسعى إلى امتلاك المعلومة لكن بطرق غير علمية ما يحرمها من استغلال تلك المعلومات بطريقة مثلى ولم ترق بها إلى تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية.

من خلال المجموعة الثانية من الأسئلة المتعلقة بفرضية أن التكنولوجيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال خاصة الأنترنت تسمح للمؤسسات الحصول على قدر كبير من المعلومات، تبين أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال متمثلة في الأنترنت من خلال الوسائل الكلاسيكية عبر شبكات التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني، لكن بطريقة غير احترافية وغبر منظمة ومهيكلة.

من خلال المجموعة الثالثة من الأسئلة المتعلقة بفرضية أن المؤسسات الاقتصادية خاصة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تعتمد على ما تتيح التكنولوجيات الحديثة من مصادر للمعلومات والمعطيات للوصول إلى درجة عالية من اليقظة الاستراتيجية، تبين أن المؤسسة موضوع الدراسة تعتمد على

التكنولوجيات الحديثة للوصول إلى المعلومة كونها منخفضة التكاليف لكن ليس بمستوى يسمح لها بالوصول إلى درجة تطبيق أو وضع نظام لليقظة الاستراتيجية.

خاتمة:

نستخلص من محاور الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي، أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال خاصة المحتويات المعروضة على شبكة الأنترنت متمثلة في شبكات التواصل الاجتماعي والمنصات المتخصصة في توفير المعلومات وحفظها، تساهم في تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية، غير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال إسقاطها على عينة الدراسة، لا تتبع نظام يقظة استراتيجي بمعناه الكامل، وإنما تتمثل مجهوداتها في اتباع بعض ممارسات وأساليب اليقظة الاستراتيجية بطريقة بعيدة عن النظام، تسمح لها بالحصول على قدر من المعلومات لكن لا تسمح لها من الاستفادة المثلى من هذه المعطيات.

أهم التوصيات التي تقدمها الدراسة في هذا السياق، هو ضرورة تحسيس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة منها الصغيرة والمتوسطة بأهمية إقامة نظام لليقظة الاستراتيجية، مستغلين ما تتيحه تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة من كم هائل من البيانات والمعلومات حول البيئة بشكل عام، وبكلفة قليلة جدا. ما يساهم في ترشيد القرارات الاستراتيجية واستشراف المستقبل وتقليل مستويات عدم اليقين والمفاجأة، لضمان استمرارية وفاعلية المؤسسة.

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية.

1- داودي الطيب، سولاف رحال، وفيروز شين. (2007). اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية. الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، 14. الجزائر: جامعة الشلف.

2- صديقي النعاس، وخالد بن الوليد نهار. (14 ديسمبر, 2017). دور مواقع التواصل الإجتماعي في تحديث الأنشطة التسويقية. مجلة البديل الإقتصادي، صفحة 255.

3- قراش عفاف. (17 مارس, 2014). تفعيل نظام المعلومات لأجل يقظة استراتيجية –دراسة حالة مؤسسة PANELLI–. الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، بين حتمية التفاعل أو الزوال. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.

4- عبد الفتاح بوخمخم، وعائشة مصباح. (2010). دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة حسيبة بن بوعلي.

5- ميلودي عمار، وبوراوي عيسى. (25 جوان, 2017). اليقظة الاستراتيجية والتدقيق ودورهما في التحكم في نظام المعلومات لتحسين أداء إدارة الجمارك. مجلة البديل اللإقتصادي، 7، صفحة 147

ثانيا: المراجع باللغاة الأجنبية.

1- AMEL, & WISSAM. (2012, 8 13). La mise en place d'un systeme de veille commercial, cas: Activité commercialisation/risk management SONATRACH. Consulté le 03 01, 2020, sur https://www.institut-numerique.org/dedicace-5028f58b7f752

2- BEKADDOUR Hassen .(2014) .VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE .Mémoire de Magister en science de gestion . Tlemcen ،ALGERIE: Université Abou Bekr Belkaid.

3- Burdet, A. (2019). les outils de curation de contenu incontournables en 2019. Récupéré sur ideagency: https://www.ideagency.fr/blog/outils-curation-contenu

4- comentcamarche. (2018, janvier 24). 10 agrégateurs de contenus pour remplacer Google Reader. Récupéré sur comentcamarche: https://www.commentcamarche.net/faq/36287-10-agregateurs-de-contenus-pour-remplacer-google-reader#taptu

5- commentcamarche. (2013, octobre 4). veille d'informations; bien utiliser Feedly. Récupéré sur commentcamarche: https://www.commentcamarche.net/faq/37786-veille-d-informations-bien-utiliser-feedly

6- d'hansen, A. (2019, juin 4). comment faire sa veille stratigique sur internet? Récupéré sur le journale de la donnée entreprise: https://b-reputation.com/fr/blog/comment-faire-sa-veille-strategique-sur-internet#Quels-outils-et-sites-dinformation-utiliser-pour-effectuer-une-veille-sur-internet

7- Emmanuel, P. (1998). : La veille Stratégique. Paris: édition ECONOMICA.

8- Humbert LESCA .(1997) .VEILLE STRATEGIQUE .france: Ministère de l'Education Nationale, de la recherche et technologie.

9- l'entreprise, I. I. (2001). la veille stratégique : les yeux et les oreilles de l'entreprise. FRANCE.

Marinet et Ribault .(1991) .Le Management des Technologies .PARIS ،FRANCE: Edition Organisation.

10- Marketing, C. e. (2018, aout). 10 outils de curation de contenu à utiliser en 2020. Récupéré sur content et marketing: https://www.redacteur.com/blog/outil-de-curation-contenu/

11- Rémi Giraudier 4) .avril, 2013 .(Veille stratégique sur Internet pour les entreprises . NEOCAMINO LE BLOG: https://blog.neocamino.com/veille-strategique-sur-internet-pour-les-entreprises/

12- Rohani, V. A., & Owsiew , H. (2010, 2 1). On Social Network Web Sites: Definition, Features, Architectures And Analysis Tools. Journal Of Advances In Computer Research, 1, p. 42.

13- Troillard, W. (2016, oct 18). 7outils de curation de contenues web incontournables. Récupéré sur comexplorer: https://blog.comexplorer.com/outils-de-curation-de-contenus-web

14- univ-renne2 .(2019) .Les pages personnalisables : Netvibes .univ-renne2: http://www.ressources.univ-rennes2.fr/cultures-numeriques-dans-l-enseignement/veille/5-les-outils/les-flux-rs/5-3-3-les-pages-personnalisables-netvibes/
15- Vecteurplus .juin, 2009. l'artde l'information qualifiée:quelle et l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection.4 .

نظم المعلومات الإدارية ودورها كأداة لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Management Information Systems and their Role as a Tool for Strategic Vigilance in Small and Medium Enterprises

1- نادية مشاش، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر.
2- إيمان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر.

ملخص:

نظرا للمكانة المتميزة والمعتبرة التي أصبحت تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية والنهوض باقتصاديات الدول، حضيت هذه المؤسسات بعناية كبيرة من خلال ترقيتها ودعمها حتى تقوم بالدور المنوط، وفي ظل العولمة والانفتاح على العالم فإن بيئة هذه المؤسسات أصبحت أكثر تعقيدا مما فرض عليها ضرورة التحكم في المعلومة وإدارتها بالإعتماد على نظام معلومات يكون مفتوحا على البيئة الخارجية ويتماشى ومتغيراتها مستجداتها. للتعرف على أهم المحددات النظرية لنظم المعلومات الإدارية من خلال محاولة تحديد مفهوم نظم المعلومات وأهم أنواعها وفوائدها، تم تحديد الإطار العام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونظم معلوماتها، وصولا إلى اليقظة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات الإدارية، اليقظة الاستراتيجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract:

Due to the privileged position that small and medium-sized enterprises occupy to achieve the development and to promote the economies of countries. These enterprises have been very carefully nurtured through promotion and support in order to fulfill its roll. In the context of globalization and openness to the world, the environment of these enterprises has become more complicated, and in need to control the information and its management based on management information system that is open to the external environment and is in line with changes and developments of this external environment.

Therefore, this paper aims to identify the most important theoretical determinants of MIS by trying to define the concept, the main types and benefits of information systems. The overall framework of SMEs and their information systems has been defined, leading to strategic vigilance and the reality of their implementation in the SME.

Keywords: *Management Information Systems, Strategic Vigilance, Small and Medium-Sized Enterprises.*

مقدمة:

خلال عقد التسعينات من القرن العشرين عرف العالم تطورا هائلا في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتي أدت إلى ثورة حقيقية من خلال تجاوز الحدود الزمانية والمكانية، هذا ما أحدث تغيرات جد قوية عميقة وسريعة في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات الأعمال على اختلاف أنواعها، مما فرض عليها إعادة هيكلة جوهرية لأجل تطوير قدراتها التسييرية وتحقيق القيمة المضافة والنجاح في بيئة تتميز المنافسة الحادة وذلك بالاعتماد على أساليب وأدوات ادارية جديدة.

ولقد توجهت معظم دول العالم إلى تطوير اقتصاداتها اعتمادا على منظومة المؤسسات الصغرة والمتوسطة نظرا للمكانة المتميزة والمعتبرة التي أصبحت تحتلها هذه المؤسسات ضمن نظام الإنتاج والنسيج الصناعي، بالإضافة إلى ما تتمتع به هذه المؤسسات من خصائص تجعلها وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والنهوض باقتصاديات الدول من خلال توفير مناصب عمل والتخفيض بذلك من حدة البطالة، وكذا فك العزلة عن المناطق الريفية، ولهذا نجد أن مختلف السياسات والإجراءات الحكومية عملت على تعزيز وتشجيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إزالة كل العراقيل والصعوبات التي تعترضها وتقديم كافة التسهيلات الإدارية والقانونية والمالية وغيرها من أجل النهوض بهذا القطاع للقيام بدور المنوط به على أكمل وجه.

ويعد تحكم المؤسسات وبخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إدارة المعلومة أمرا ضروريا ونقطة قوة لدى هذه المؤسسات باعتبارها أساسا لصنع القرارات، ونظرا لكثافة وتعقد المعلومات أصبح من الضروري على المؤسسة أن تصمم نظاما خاصا للمعلومات التي تتعامل بها ويسهل عملية التخزين والمعالجة وإخراجها للمعنيين وحتى يكون هذا النظام ذو فعالية يتحتم إمداده بشكل دوري بالمعلومات الضرورية. غير أن نظام المعلومات التقليدي أصبح غير كافي في مواجهة تحديات هذا العصر لكونه يهتم بالبيئة الداخلية وإدارة المعلومات الداخلية ويهمل المعلومات الخارجية وهذا يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع التغيرات والمستجدات البيئية الخارجية السريعة التغيير والمعقدة حيث أن هذا النظام يكون مفتوح على البيئة الخارجية وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال يسمى باليقظة الاستراتيجية وهو نظام يسمح للمؤسسات يرصد وتتبع بكل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها وقد يؤثر على نشاط المؤسسة.

وعليه ومما تقدم يمكن لنا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بتقديم ثلاثة محاور حيث تناول المحور الأول منطلقات أساسية حول نظم المعلومات، اما المحور الثاني فقد تطرقنا فيه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونظم معلوماتها، في حين ضم المحور الثالث واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

1. منطلقات أساسية حول نظم المعلومات الإدارية

في ظل التقدم الذي يشهده العالم في كافة المجالات أصبح لمعلومة الدور الأكبر داخل المؤسسات التنافسية والتي تبحث عن تقديم خدمة جيدة للزبائن، ونتيجة لذلك برزت أهمية المعلومة كأحد الموارد المهمة لمؤسسات وأصبحت محط اهتمام القادة والمخططين ومتخذي القرار. وتعد نظم المعلومات الإدارية هي المحرك لإدارة المؤسسة لما تهيئه من ظروف مناسبة يتم الاستفادة من الموارد البشرية والمالية والآلية وغيرها، بما تقدمه من معلومات تساعدها على القيام بأعمالها بيسر وسهولة ودقة من خلال اعتمادها على استخدام التكنولوجيا لكي تنجز المؤسسة أهدافها من خلال النظم والبرمجيات بشك أفضل من طرق التقليدية وبما يعود عليها بزيادة في كفاءتها وانتاجيتها.

1.1 مفهوم نظم المعلومات الإدارية

إن اصطلاح النظام يعني النظرة الشمولية لكل أنشطة المشروع لتحقيق التكامل بينها من خلال تداول المعلومات والتي تتكون بدورها من بيانات مختارة ومنظمة لاستخدامها في اتخاذ القرارات بغرض التخطيط والأداء والرقابة. يمكن تقديم بعض التعاريف المتعلقة بنظام المعلومات الإدارية فيما يلي:

تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنه " هي نظم معلومات صممت لخدمت وظائف المستوى الإداري في المؤسسة عن طريق تزويد المديرين في الإدارة الوسطى بالتقارير الفورية عن الأداء الحالي والتقارير التاريخية، كما تخدم نظم المعلومات الإدارية وظائف التخطيط والمراقبة واتخاذ القرارات في المستوى الإداري، إذ تقدم تقارير أسبوعية، شهرية، سنوية للمهتمين من المديرين لدعم القرارات شبه المهيكلة".[1]

نظم المعلومات الإدارية "هي نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصر توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين ذوي الاحتياجات المتشابهة".[2]

نظم المعلومات الإدارية "إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية والتي توفر المعلومات لإدارة بصفة دورية منتظمة في صورة تقارير مطبوعة أو معروفة في شكل استجابات تظهر على شاشة الحاسب الآلي مما يسهم في اتخاذ القرار وتتبع وعلاج المشاكل الإدارية لمنظمات الأعمال".[3]

نظم المعلومات الإدارية " هو المدخل الذي يتعامل مع المشروع كوحدة ويتكون من مجموعة من الأنظمة النوعية المترابطة والتي تعمل معا لتوفير معلومات دقيقة وفي توقيت مناسب لاتخاذ القرارات الإدارية والتي تقود إلى تنظيم الأهداف الكلية للمشروع".[4]

كما يعرف نظام المعلومات الإدارية بأنه" نظام من الأفراد والمعدات والإجراءات والمسندات ووسائل الاتصال الذي يجمع البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنات التخطيطية وفي المحاسبة والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية"[5].

2.1 أنواع نظم المعلومات الإدارية:

هناك عدة تصنيفات لأنظمة المعلومات وفق عدة معايير والتي من بينها التصنيف حسب وسائل العمل والتشغيل، التصنيف حسب الامتداد الجغرافي والتصنيف حسب المستوى الإداري المستهدف.

- **التصنيف حسب وسائل العمل والتشغيل:** ويمكن تصنيف نظم المعلومات من حيث وسائل العمل إلى قسمين:

- نظم المعلومات اليدوية: وهي التي تعتمد على الصيغ التقليدية واليدوية في التعامل مع المعلومات وهي أنظمة تعتمد على الورق والتعلم في مختلف مراحل تشغيلها؛
- نظم المعلومات الآلية: وهي تعتمد على التقنيات الحديثة وفي طليعتها الحاسوب في معالجة وتخزين واسترجاع المعلومات.

- **التصنيف حسب الامتداد الجغرافي:** تصنف المعلومات حسب هذا المعيار كما يلي:

- نظم المعلومات الدولية: وهي النظم التي تتجاوز حدود الدولة الواحدة وتتعلق معلوماتها بدولة أو أكثر، مثل نظم المعلومات العالمية، نظم المعلومات القارية، نظم المعلومات الجهوية؛
- نظم المعلومات الوطنية: وهي نظم ذات بعد وطني أي التي تهتم بالمعلومات (الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية، ...إلخ) ذات الصلة بالوطن.

- **التصنيف حسب المستوى الإداري المستهدف:** وحسب هذا المعيار فالتصنيف يكون حسب توجه هذه النظم لتقديم خدماتها المعلوماتية وحسب وجهة الاهتمام

- نظم المعالجة المعلومات: وقد تسمى بنظم معالجة البيانات يهدف هذا النوع نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة إذ يقوم بتوثيق وتدوين جميع المعلومات التي تجري داخل أو بين المؤسسة والبيئة الخارجية؛
- نظم المعلومات الوظيفية: تستخدم هذه النظم لدعم الوظائف والأنشطة المختلفة في الأعمال إذ يوجد العديد من نظم المعلومات التي تدعم نظم المعلومات التي تدعم وظائف الأعمال المختلفة مثل نظم المعلومات المالية والمحاسبية، نظم المعلومات للموارد البشرية، نظم معلومات الإنتاج، ...الخ؛
- نظم المعلومات الاستراتيجية: هو النظام الذي يدعم أو يصيغ الاستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال إن هذا النظام يختلف عن باقي النظم فهم يتناول جوانب الاستراتيجية من فرص وتهديدات في البيئة الخارجية التنافسية وجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية فهو يساهم مساهمة جوهرية في التحليل الاستراتيجي الذي يساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات.

3.1 فوائد نظم المعلومات الإدارية:

تقدم نظم المعلومات الإدارية العديد من الفوائد سواء على مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة العليا للمؤسسة، وتهيئ الظروف المناسبة التي تخدم المؤسسة ووظائفها المختلفة أو مساعدة المدير عند ممارسة أنشطته المتعددة. ومن بين أهم فوائد نظام المعلومات الإدارية يمكن أن نذكر:[6]

- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة؛
- تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر وفي الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لصنع القرار؛
- تقديم النتائج والنشاطات في المؤسسة لتصحيح أي انحرافات محتملة؛
- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة والاحتمالات المختلفة التي تواجهها؛
- تحديد قنوات الاتصال الأفقية والعمودية لتسهيل عملية استرجاع البيانات؛
- تزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها؛
- الإحاطة المستمرة بالمعلومات عن التطورات الحديثة التي تخدم المستفيدين فيها يخص نشاطات المنظمة المختلفة؛
- تسهيل التحاور بين النظام والمستفيد للرد عل الاستفسارات المختلفة؛
- حفظ البيانات والمعلومات المختلفة في المؤسسة.

وتلعب نظم المعلومات دورا كبيرا في المؤسسات الحديثة وفي مجالات عدة حتى بات لها دورا استراتيجيا في حياة المؤسسة وتؤثر مباشرة في قرارات المديرين عن طريق المعلومات والنماذج المختلفة التي تقدمها لهم، ولقد أدت الاعتمادية المتبادلة بين المؤسسات ونظم المعلومات الى علاقات تبادلية بين المؤسسة متمثلة في استراتيجية الاعمال والقواعد والمبادئ، والسياسات والإجراءات من جهة ونظم المعلومات متمثلة في البرمجيات أجهزة والمكونات المادية، وقواعد البيانات والشبكات والاتصالات من جهة أخرى، لذلك فان هذه العلاقة النمطية لابد وأن تأخذ بعين الاعتبار خاصة عندما يخطط المدير لعدة سنوات مستقبلية إذ اصبح التخطيط يعتمد أكثر وأكثر على نوع ونوعية نظم المعلومات في المؤسسات.[7]

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونظم معلوماتها

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا رائدا في الاقتصاد المعاصر سواء كان ذلك في الدول الصناعية المتقدمة أو الدول النامية، ويتجسد دور هذه المؤسسات في العديد من المؤشرات سواء على مستوى التوظيف والمساهمة في حل مشاكل البطالة أو سد حاجات السوق وتلبية رغبات الزبائن في مجالات لا تدخلها المؤسسات الكبرة كما تعتبر مصدرا مهما للإبداع التكنولوجي والريادة في الأعمال وتطوير الحياة.

1.2 مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم الأهمية الكبيرة التي تكتسيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية إلا أن الباحثين قد اختلفوا في تحديد مفهوم واضح لها نتيجة اختلاف المعايير المعتمد لذلك فمنهم من اعتمد على معايير كمية وأخرين اعتمدوا على معايير نوعية. ومن بين هذه التعارف يمكن أن نذكر:

عرفت الولايات المتحدة الأمريكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الصادر في عام 1953 الذي نظم إدارة هذه المؤسسات فإن" المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في ذلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة، حيث لا تسيطر على المجال الذي تنشط فيه، ولقد تم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة المتوسطة بالاعتماد على معيار قيمة المبيعات ومعيار العمالة"؛[8]

وقد عرف الاتحاد الأوروبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها " المؤسسة المصغرة تشغل أقل من 10 عمال، المؤسسات الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 عاملا ولا تتعدى ميزانيتها السنوية 05 ملايين أورو، أما المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 عاملا لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو أولا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو"؛[9]

وعرفت الجزائر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للقانون التوجيهي مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها " مؤسسة انتاج سلع أو خدمات تشغل من 01 عامل إلى 250 عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 02 مليار دينار دون أن يمتلك من رأس مالها 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة من مؤسسات أخرى"؛[10]

يعتبر الاقتصاد التركي هو الرابع بعد النمسا وألمانيا والنرويج من بين دول منظمة التعاون (فيما يتعلق بنسبة حجم المؤسسات الكبيرة في هيكلها الاقتصادي OECD) الاقتصادي والتنمية ومع ذلك فقد توصلت الحكومة التركية الى أن أكبر فرص التوظيف وزيادة النمو في الناتج المحلي الإجمالي، تكمن في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 99.5% من المؤسسات في قطاع التصنيع بتركيا، وتوظف حوالي 61% من جملة العاملين في هذا القطاع، وتعمل معظم المؤسسات متناهية الصغر أقل من 10 عمال (ملكيات فردية يتم تشغيلها من قبل الملك)، وتتمركز بكثافة في القطاعات التالية (النسيج، الجلود، المنتجات المعدنية المصنعة، المنتوجات الخشبية، المشروبات). والمؤسسة الصغيرة هي التي يعمل بيها من 10 الى 49 عاملا، بينما المؤسسات المتوسطة هي التي يعمل بها من 50 الى 199 عاملا، أما فيما يخص المؤسسات المتناهية الصغر فهي المؤسسة التي يعمل بها أقل من 10 عمال.[11]

كما أن اليابان ووفقا للقانون الأساسي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يعتبر بمثابة دستور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي تم تعديله في 03 ديسمبر 1999 وضع تعريفا محددا لهذا القطاع حيث يميز بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط الذي تنتمي إليه كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تعريف اليـابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القطاع	الحد الأدنى لاس المال (مليون ين)	الحد الأقصى لعدد العمال
مبيعات التجزئة	50	50
مبيعات الجملة	100	100
الخدمات	50	100
الصناعات والقطاعات الأخرى	300	300

المصدر: ايمان عمري، المشروعات **الصغيرة والتنمية–التجارب الدولية المقارنة بالحالة المصرية**، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، مصر،2005، ص77.

2.2 أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في اقتصاديات البلدان سواء المتقدمة منها أو النامية، فهي تساهم في الدخل الوطني بالإضافة إلى مساهمتها في القضاء على مشكل البطالة الذي يتفاقم يوما بعد يوم، حيث أنها تساهم بالتشغيل في اليابان بـ 70% من العمالة، وفي الولايات المتحدة الأمريكية فقد وفرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 11.2 مليون وظيفة حتى سنة 2000، وفي كندا ساهمت بتشغيل ما قيمته 60 مليون عامل، أما في النشاط الصناعي فإن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبخاصة في الدول النامية متفاوتة فنجدها في الجزائر تمثل 55.6%، وفي ليبيا تمثل 29.3%، أما في قطر فتمثل 88.8% . كما أن القيمة المضافة لهذه المؤسسات ارتفعت في كافة الدول العربية من 26 مليار في عام 1980 لتصل إلى 53.7 مليار دولار عام 1993، كما زادت مساهماتها في الناتج المحلي الإجمالي لدول العربية ليصل إلى 10.6 مليار دولار 1993.

أما عن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مستويات التصدير ونظرا لارتفاع عدد هذه المؤسسات في معظم دول العالم الآن فهي تحظى بدور فعال في تنمية الصادرات وذلك راجع إلى المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات والتي عادة ما يظهر فيها فن ومهارات العمل اليدوي الذي يلقى قبولا ورواجا في الأسواق الخارجية، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على فنون إنتاجية تسمح بتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة وبتالي تكسب ميزة تنافسية في أسواق التصدير. [12]

3.2 مميزات مؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تحمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من المميزات التي تجعلها تنفرد عن غيرها من المؤسسات، والتي من أهمها:[13]

- سهولة تكوين هذه المؤسسات: فهي لا تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، ويمكن أن تكون على شكل مؤسسة أفراد أو شركات تضامن، كما أن الإجراءات الإدارية المرتبطة بتكوينها تكون بسيطة؛
- توفير الوظائف الجديدة: هذه المؤسسات تسعى لتوفير العمل للعمال الذين لا يلبون احتياجات المؤسسات الكبرى، كما أنها تدفع لهم أجور أقل من تلك التي تدفعها المؤسسات الكبرى؛
- تقديم منتجات وخدمات جديدة: أثبتت التجربة العملية في بعض البلدان خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بشكل فعال في النمو الاقتصادي من خلالي تبنيها وتشجيعها للاختراعات، حيث أن حوالي98% من التطور الجوهري للمنتجات انطلاقا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- توفير احتياجات المؤسسات الكبرى: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سندا أساسيا للمؤسسات الكبرى فهي ومن خلال التعاقد من الباطن تقيم ارتباطات وثيقة بالمؤسسات الكبرى سواء المحلية أو الخارجية، فإلى جانب كونها مورد فهي تقوم بدور الموزعين وتقديم خدمات ما بعد البيع الخاصة بالزبائن، وعادة ما تبني المؤسسات الكبيرة استراتيجيتها بالاعتماد على الموردين الخارجيين الصغار والذين يتصفون بدرجة عالية من المرونة؛
- الفعالية في التسيير: تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب طرق لتسيير لا تتميز بالتعقيدات بل السهولة والسيولة، فيما يخص الهيكل التنظيمي فهو بسيط واتصالاتها مباشرة وتستطيع أن تستغل بشكل جيد الاتصالات غير الرسمية؛

بالإضافة إلى المميزات السابقة هناك مميزات أخرى منها:

- المحلية: تكون أغلب عمليات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة جغرافية واحدة عدا العمليات التسويقية، لأنها لا تحتاج في الغالب إلى توفر شروط صارمة من حيث الموقع وقربها من المجتمعات السكانية وخاصة الريفية منها، فإن هذا يعطيها مرونة من حيث اقامتها وتوزيعها على معظم المناطق بعكس المؤسسات الكبيرة التي تحتاج لبنية أساسية كبيرة؛
- العلاقة القوية بالمجتمع المحلي المحيط بيها: لدرجة يكون فيها هذا المجتمع سند لها عند مواجهة المشكلات التي تعيق العمل، فقد يفضل هذا المجتمع منتجاتها على الرغم من أن جودتها ليست الأعلى والأفضل وخاصة في بداية التشغيل؛[14]

- استخدام تكنولوجيا وتقنيات إنتاجية جديدة أقل تعقيدا بحيث تكون كثافة عنصر العمل أقل من كثافة رأسمال وبالتالي القدرة على امتصاص اليد العاملة، كما وأن انخفاض تعقد التقنية الإنتاجية فيها يجعل التدريب على استعمالها يكون أيسر.[15]

4.2 أهمية نظم المعلومات كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تستخدم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظام معلومات أقل تعقيدا أو أقل تنظيما مما هي عليه في المؤسسات الكبيرة وذلك بالنظر إلى الخصائص المميزة لها مثل صغر الحجم، تدني مستوى تخصص العمل ومركزية الإدارة، استراتيجية حسية ...إلخ، إن أهم ما يميز نظم المعلومات الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة منها هو البساطة كما أنها أقل هيكلة، فالمسيرون في هذه المؤسسات يفضلون الاتصال المباشر والمعلومات الشفهية على عكس المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على آلية رسمية لضمان الانتقال الجيد للمعلومات والمؤسسات الأكبر حجما تقوم بنشر جريدة للمؤسسة لبث معلومات عامة ومنع الاشاعات التي من شأنها أن تضر بفعالية المؤسسة.

كما أن نظم المعلومات الخارجية هي الأخرة تتميز بالبساطة وذلك بسبب قرب السوق إما جغرافيا أو سيكولوجيا فالمسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعمل عن طريق الحوار والاتصال المباشر مع الأفراد والزبائن والموردين هذا ما يجمع معرفة مباشرة باحتياجاتهم، إن أهم ما يميز نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها تبقى أقل حجما وتطويرا فهذه الخاصية تفسر ضعف الاهتمام بعض المسيرين بالقيم الاستراتيجية لكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما أنها تفضل لإقامة نظم معلومات مباشرة مرنة وغير رسمية كذلك بالقرب من أطراف التعامل في البيئة يسهل من عملية الاتصال الشفهي المباشر بهم.[16]

كما أن سعي المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق ميزة تنافسية في بيئة تتسم بالتغيير السريع والديناميكية توجب عليها أن تقوم بالبحث عن بناء وتعزيز ميزة تنافسيتها التي تضمن لها البقاء والاستمرار والحصول على موقع تنافسي ضمن البيئة التي تعمل فيها، وتعرف الميزة التنافسية على انها قدرة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل من المنظمات الأخرى بسبب تقديمها للسلع أو الخدمات بفعالية وكفاءة أكبر من منافسيها، وتقوم الميزة التنافسية على أربعة أركان أساسية هي تحقيق مستوى فائق من الكفاءة والفعالية والابتكار والمرونة،[17] ويمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تحقق الميزة التنافسية من عدة مصادر كان تعتمد على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مختلفة مقارنة بالمنافسين، والاعتماد على الابتكار والتطوير واستخدام التكنولوجيا المتطورة وغيرها وبحسب دراسة قام بها (Pollard and Hayne) تبن أن أحد الأهداف الأساسية من وراء تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنظم المعلومات هو ذلك الهدف الخاص بتحقيق الميزة التنافسية هو أحد الأهداف الاستراتيجية الهامة الذي يضمن لهذه المؤسسات البقاء والاستمرار وتحقيق التفوق على المنافسين بالإضافة إلى الأهداف الأخرى التي لا تقل أهمية. خاصة فيما يتعلق بتحسين الممارسات الإدارية وتعليم المستخدمين وغيرها.[18]

3. واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

يسمح تتبني نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بتدعيم قراراتها ويرفع من تنافسيتها ويكسبها ميزة تنافسية عن طريق مراقبة المعلومات الاستراتيجية والتنبؤ بها والحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين، عليه ومن خلال هذا العنصر سوف نتعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية ومختلف أنواعها، ثم الانتقال إلى اليقظة الاستراتيجية وتطبيقها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

1.3 مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة في أدبيات إدارة الأعمال، وفي المجالات التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، حيث أن مفهومها يندرج في سياق معلوماتي يسمح للمؤسسة بمراقبة وتحليل أحداث البيئة بهدف الحصول على المعلومات ورصد أية إشارات تساعدها على فهم أحداث البيئة بشكل استباقي.

وقد عرفت اليقظة الاستراتيجية بأنها " عملية استعلامية تجعل المؤسسة على استماع وتنبؤ مسبق بالإشارات المبكرة التي تحدث في محيطها وتهدف الى اكتشاف الفرص وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم التأكد".[19]

كما عرفت اليقظة الاستراتيجية بأنها " المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية".[20]

اليقظة الاستراتيجية هي" تلك الإجراء الجماعي المستمر الذي يجمع من خلال مجموعة من الأفراد وبصفة تطوعية، ويستعملون المعلومات ذات الطابع الاستباقي والتي تخص التغير المحتمل الناتج في البيئة الخارجية للمؤسسة، وبهدف خلق فرص أعمال وخفض الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة"، واليقظة الاستراتيجية وفقا لهذا المفهوم تقوم على عدة أبعاد:

- الهدف: يتعلق بهدف المتابعة ومرتبطة بالإجراءات والقرارات المتخذة؛
- الموضوع: تخص التكنولوجيا والمنتجات والعمليات والمنافسين والعملاء والموردين؛
- الإجراءات: فهو منهجية اليقظة وعملية التحول الضرورية للوصول إلى الأهداف؛
- المحيط: فهم يضم العوامل المحيطة بعملية اليقظة سواء الداخلية أو الخارجية.[21]

وتسمح اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بـ:[22]

- تسمح لها باتخاذ قراراتها بكل أمان وثقة وعلى دراية بما يحدث من حولها؛
- تقوم برصد، تنبؤ وتوقع الأحداث بشكل استباقي دون حدوث مفاجآت في التغيرات البيئية من التكنولوجية وغيرها من العوامل الأخرى والتي تعمل على كشف الفرص والتهديدات؛
- تقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها؛
- زيادة أرباحها من خلال التسويق منتجاتها بشكل أفضل؛
- دعم وتغيير القدرات الإبداعية من طرح منتجاتها الجديدة والدخول أو التموقع في أسواق جديدة؛
- امتاك وجهة نظر ورؤية جيدة استشرافية حول اعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية.

2.3 أنواع اليقظة الاستراتيجية:

تقوم اليقظة الاستراتيجية على عدة أنواع ويمكن ذكر أهمها كما يلي:[23]

- اليقظة التنافسية: أو الاستلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحالين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ قرارات بالمؤسسة؛
- اليقظة التجارية: تهتم اليقظة التجارية عموما بالزبائن والموردين، فهي تهتم بالزبائن من خلال الاهتمام بتطور احتياجاتهم على المدى الطويل وكذلك بتطوير العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، أما الموردين فيجب تتبع وعرض المنتجات الجديدة، تطوير العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة؛
- اليقظة التكنولوجية: تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، الوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف على التطورات والمستجدات الحاصلة في ميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهتم المؤسسة حاليا أو التي تهمها مستقبلا؛
- اليقظة الاجتماعية: وتهتم بتحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل التمسك بالتقاليد، التعارضات الدينية والعرقية، وتهدف اليقظة الاجتماعية من التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها كما تمنح لمسيري المؤسسة مناخ اجتماعي سليم يساهم في حمل المبادلات الجيدة بين أفراد الجماعة ويسهل معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل؛
- اليقظة البيئية: وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذ الأنواع السابقة بعين الاعتبار كاليقظة التشريعية، اليقظة المالية، اليقظة السياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، اليقظة الثقافية، ...إلخ، ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وارسالها لمتخذي القرار حتى يحدد بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.

3.3 اليقظة الاستراتيجية وتطبيقها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

إن تطبيق اليقظة الاستراتيجية بشكل كامل وبفعالية من قبل المؤسسة ويتطلب إمكانيات مالية وبشرية معتبرة، والتي لا تكون متاحة لكل المؤسسات وبخاصة منها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي لا تملك في العادة إمكانيات مالية كبيرة كما أن العاملين بها لا يتوفرون بالغالب على قدر كبير من الخبرة والكفاءة اللازمة، لكن بالرغم من ذلك فإنه يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تسعى إلى تبني وتطبيق على الأقل يقظة تكنولوجية فعالة، وكذلك حد أدنى من اليقظة التنافسية خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تنشط في مجالات تقنية جد متخصصة وذلك على اعتبار أن الوصول إلى تحقيق يقظة شاملة.

وبطبيعة الحال فإن دعم تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لليقظة الاستراتيجية سينجر عنه عدة آثار منها غياب اليقظة الاستراتيجية سوف يحرم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشاركتها في عملية الإبداع؛

- ضعف القدرة على مواجهة المنافسة المحلية والدولية؛
- اتخاذ القرارات المبنية على الحدس والآراء الشخصية؛
- ضعف القدرة على التفاوض.

ويمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بإعداد نظم معلومات استراتيجية فعالة لتنفيذ ودعم نختلف الأنشطة في سلسلة القيمة من تطوير الاتصالات، دعم تسيير المهام الإدارية، وجود نظام معلومات خاص بالموارد البشرية، ...الخ، وبذلك فإن لنظم وتكنولوجيا المعلومات تأثير جوهري على مختلف النشاطات لسلسلة القيمة التي تتكون من عنصر مادي وعنصر معلوماتي مما ينعكس على هامش المؤسسة.[24]

خاتمة:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة أن تكون محركا استثماريا رائدا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث أنها تعد من أهم الوسائل الفعالة لإحداث الإنعاش الاقتصادي نظرا لسهولة تكيفها ومرونتها وقدرتها على المنافسة وغزو الأسواق، كما ان استخدام نظم المعلومات على المستوى الإداري يمكن المسؤولين من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بسير الأنشطة في الإدارة الوسطى وكذلك استخدام نظام المستوى الاستراتيجي من طرف المسيرين في الإدارة العليا تسمح لهم بالقيام بنشاطات ذات البعد الاستراتيجي بالحصول على المعلومات الموجزة والدقيقة عن الأداء الشامل للمؤسسة.

ويمكن عرض أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في النقاط التالية:

– إن البلدان وعلى اختلاف اقتصاداتها فهي بحاجة إلى الإمكانيات الهائلة التي تمتلكها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحفيز النمو والتنمية خلال الاستثمار؛

– يجب على الحكومات اتباع سياسات محددة لتحديد العوائق التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المبادرة على تشجيعها وتطويرها حيث تصبح جزءا أساسيا في الاقتصاد المحلي؛

– المؤسسة بحاجة إلى نظام معلومات مفتوح على البيئة الخارجية لتحصيل المعلومات الخاصة بها واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

– أدى الاعتماد على نظم المعلومات المفتوحة ضمن المنافسة الحادة إلى التغيير قواعد اللعبة التنافسية فأصبحت المنافسة تعتمد على مساهمة الانسان نفسه في نظم المعلومات؛

– إن أنظمة المعلومات في المؤسسة تلب دورا لا يستهان به لاسيما أذ تم استغلالها بأحداث الطرق باعتمادها على أحسن المصادر.

الإحالات والهوامش:

[1] فايز جمعة النجار، **نظم المعلومات الإدارية – منظور اداري**–، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2010، ص ص85.84.

[2] فايز جمعة صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص26.

[3] طارق طه، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية**، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2000، ص 91.

[4] صلاح الدين عبد المنعم مبارك، **اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2001، ص50.

[5] صلاح الدين عبد المنعم مبارك، **نفس المرجع السابق**، ص51.

[6] فايز جمعة النجار، **نظم المعلومات الإدارية – منظور اداري**–، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 56.55.

[7] فايز جمعة صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره**، ص70.

[8] جمعة هوام، شافية شاوي، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر – الواقع والافاق**–، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال الفترة 2000–2010، جامعة أحمد بوقرة – بومرداس–، الجزائر، يومي 18–19 ماي 2011، ص451.

[9] ماجدة عطية، **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار المسيرة للطباعة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص31.

[10] حسين رحيم، **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الدورة التدريبة الأولى حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس–سطيف، الجزائر، 23–25 ماي 2005، ص 388.

[11] سامية عزيز، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر – دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 64.63.

[12] صلاح الدين سردوك، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني –دراسة إحصائية 2002–2012، جامعة ورقلة، الجزائر،2013، ص ص 10.09.(بتصرف).

[13] نريمان خمقاني، بوخطة رقاني، **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقروض البنكية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر،2013، ص18

[14] توفيق عبد الرحيم يوسف، **إدارة الاعمال التجارية الصغيرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص 27.

[15] ناجي بن حسن، **آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص20.

[16] عمار عماري، **أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية – دراسة حالة شركة CHIALI PROFIPLAST سطيف**، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير، جامعة سطيف الجزائر، 2010/2009، ص ص 73.74.

[17] علي شريف، منال الكردي، **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2003–2004، ص ص 98.97.

[18] S .Maguire, A .Magys**, the adoption of e–businees and knowledge management in SMEs**, an international journal, volume 14 number1, emerald group publishing, 2007,p42.

[19] عمر ولد عامر، لمين علوطي، **آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – نموذج مقترح–دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالجزائر**، المجلة الأكاديمية للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 17، ص03.

[20] Laurent Hermel, **Matrices et pratiques, veille stratégique et intelligence économique**, édition afnor, France, 2eme édition, 2007, p02.

[21] فاطمة الزهراء زرواط، رقية ملاحي، **دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الاستراتيجية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات موبيليس**–، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 15، ص 139.

[22] أسية قارة تركي، محمد قادري، **اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الموقف التنافسي واختراق الأسواق العالمية من خلال دراسة نموذج المجموعة العالمية L'Oréal**، مجلة الحكمة لدراسات الاقتصادية، 2016، ص03، متاح على الموقع: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/8248 ، تاريخ الاطلاع 2018/12/23، التوقيت: 22:37.

[23] عمر ولد عامر، لمين علوطي، **مرجع سبق ذكره**، ص06.

[24] عمار عماري، **مرجع سبق ذكره**، ص140.

قائمة المراجع:

- توفيق عبد الرحيم يوسف، **إدارة الاعمال التجارية الصغيرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002.
- جمعة هوام، شافية شاوي، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر – الواقع والافاق**–، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال الفترة 2000–2010، جامعة أحمد بوقرة – بومرداس–، الجزائر، يومي 18–19 ماي 2011.
- حسين رحيم، **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الدورة التدريبة الأولى حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس–سطيف، الجزائر، 23–25 ماي 2005.
- سامية عزيز، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر – دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- صلاح الدين سردوك، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني –دراسة إحصائية 2002–2012، جامعة ورقلة، الجزائر،2013.
- صلاح الدين عبد المنعم مبارك، **اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2001.
- طارق طه، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية**، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2000.

- علي شريف، منال الكردي، **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2003-2004.
- عمار عماري، **أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية – دراسة حالة شركة CHIALI PROFIPLAST سطيف**، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير، جامعة سطيف الجزائر، 2010/2009.
- عمر ولد عامر، لمين علوطي، **آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – نموذج مقترح–دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالجزائر**، المجلة الأكاديمية للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 17.
- فاطمة الزهراء زرواط، رقية ملاحي، **دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الاستراتيجية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات موبيليس**–، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 15.
- فايز جمعة النجار، **نظم المعلومات الإدارية – منظور اداري**–، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2010.
- فايز جمعة صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007.
- ماجدة عطية، **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار المسيرة للطباعة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002.
- ناجي بن حسن، **آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004.
- نريمان خمقاني، بوخطة رقاني، **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقروض البنكية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر،2013.
- Laurent Hermel, **Matrices et pratiques, veille stratégique et intelligence économique**, édition afnor, France, 2eme édition, 2007.
- S .Maguire, A .Magys**, the adoption of e-businees and knowledge management in SMEs**, an international journal, volume 14 number1, emerald group publishing, 2007.
- أسية قارة تركي، محمد قادري، **اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الموقف التنافسي واختراق الأسواق العالمية من خلال دراسة نموذج المجموعة العالمية L'Oréal**، مجلة الحكمة لدراسات الاقتصادية، 2016، متاح على الموقع: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/8248 ، تاريخ الاطلاع 2018/12/23، التوقيت: 22:37.

الاتجاهات المعاصرة دعامة أساسية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة تجربة الجزائر-

Contemporary trends are a mainstay for activating the strategic vigilance in Algerian economic institutions - Study of Algeria's experience -

1- مسعود دراوسي،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر
2- محمد الحاج ليلى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر

ملخص:

حاولنا في دراستنا هذه إبراز أهمية الاتجاهات المعاصرة كالحوكمة و الجودة الشاملة و الإدارة الإلكترونية في تفعيل بناء اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية ، من خلال إعطاء مفاهيم نظرية وشاملة عن محتوياتها في التسيير الإداري وكذا إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية المؤسسات الاقتصادية، من خلال تحسين مركزها التنافسي و تعزيز قدرتها في حل الأزمات و اتخاذ القرارات الصائبة و ما يقابلها من الجانب التطبيقي بعرض نماذج من الدراسات و الأبحاث التي تطرقت لواقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

استخلصنا أن الأدوات الحديثة تساعد كثيرا في تنمية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية غير أن الجزائر تسجل تأخر ملحوظ في تطبيقها و تفعيلها رغم أنها قامت بمبادرات عديدة لتجسيدها بمؤسساتها ، و عليه فعلينا أن نعيد النظر في الإطار القانوني لها و نهيأ لها بيئة تنافسية سليمة و نرفع كل المعوقات التي تحول دون مساهمتها الفعالة في التنمية .

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، الاتجاهات المعاصرة، الحكم الراشد، المؤسسات الاقتصادية

Abstract:

In our study, we tried to highlight the importance of contemporary trends such as governance, comprehensive quality, and electronic management in activating the building of strategic vigilance in economic institutions, by giving theoretical and comprehensive concepts of their contents in administrative management, as well as highlighting the role of strategic vigilance in the development of economic institutions, by improving its competitive position and Strengthening its ability to solve crises and take the right decisions and the

corresponding level from the applied side by presenting examples of studies and research that touched on the reality of strategic vigilance in Algerian economic institutions.
We concluded that modern tools help a lot in developing strategic vigilance in economic institutions. However, Algeria records a marked delay in its application and activation, despite the fact that it has undertaken many initiatives to materialize its institutions, and we must review the legal framework and create a sound competitive environment and remove all obstacles. That prevent their effective contribution to development.
Keywords: *strategic vigilance, contemporary trends, good governance, economic institutions*

مقدمة:

يشهد العالم في ظل اقتصاد المعرفة تطورا عميقا وسريعا على مستوى جل المجلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وفي ظل التنافس الدولي السريع أضحت المعلومة والمعلوماتية و كيفية الحصول عليها في الوقت المناسب شغل الشاغل لمعظم الدول المتقدمة التي أصبحت تتنافس على كرسي الريادة لقيادة العالم . ضمن هذا السياق يعد تطبيق الاتجاهات المعاصرة كإدراج التكنولوجيات الحديثة في التسيير و الاهتمام بكفاءة المورد البشري و إشراكه لوضع الإستراتجيات واتخاذ القرارات المناسب من أولويات المؤسسات الاقتصادية التي تعد المحرك الأساسي لإقتصاد الدول.

تعد اليقظة الإستراتيجية كأسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تتبوأ اليوم مكانة رئيسية و مهمة بين مختلف اقتصاديات دول العالم، فهي القوة الفاعلة في بناء المؤسسة الاقتصادية، تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد في صناعة القرار وتطوير الميزة التنافسية لها و ضمان نشاطها، من خلال وضع خطة عمل محكمة تعتمد على دراسة محكمة لأحوال البيئة المحيطة بها. على هذا الأساس تعمل الجزائر كباقي دول العالم السائرة في طريق النمو، على إدراك التسارع الحاصل في بيئة التقدم المعرفي ومحاولة إرغام مؤسستها الناشطة في مختلف الميادين لتدارك الوضع من جراء فتح الأسواق الجزائرية و ظهور المنافسة الدولية وبالتالي تطبيقها لنظام اليقظة الإستراتيجية الذي أصبح ضرورة ملحة وآلية يمكن استغلالها للحصول على التنمية الشاملة و ذلك بإدخال أساسيات الاتجاهات الحديثة في التسيير الإداري.

و من خلال ما سبق تتضح لنا ملامح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لآلية اليقظة الإستراتيجية بإتباعها الاتجاهات المعاصرة أن تساهمة في تطوير و تنمية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ؟

و تحت هذا التساؤل الرئيسي، تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما ذا نقصد بالاتجاهات المعاصرة؟ و ما هي مميزاتها؟
- ماهي آليات اليقظة الإستراتيجية المتبعة في تنمية المؤسسات الاقتصادية؟
- ما هو واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

منهج الدراسة: و لأجل الإجابة على كل هذه الأسئلة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال وصف النظري والشرح والتحليل لمختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية و الاتجاهات المعاصرة ثم التوجه لعرض نماذج من الدراسات الميدان لبعض المؤسسات الاقتصادية .

و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا ورقتنا البحثية إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: أثر الاتجاهات المعاصرة في التسيير الإداري

المحور الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية المؤسسات الاقتصادية

المحور الثالث: واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر مع عرض نماذج عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المحور الأول: أثر الاتجاهات المعاصرة في التسيير الإداري

أدى التطور المعرفي والفكري في مجال الإدارة العمومية لضرورة تطبيق الاتجاهات المعاصرة لضمان المرونة والاستجابة والديمومة لإدارة تهدف لتحقيق إستراتجيتها المنشودة و من ذلك نوضح تلك المفاهيم و إنعكاساتها الإيجابية و السلبية على الإدارة و من أبرزها إدارة الجودة الشاملة و الحاكمية و الإدارة الإلكترونية و التي نوجزها كما يلي:

1. الاتجاهات المعاصرة في الإدارة

1.1 منظور إدارة الجودة الشاملة:

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هي المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين ويتم ذلك من خلال ترشيد وتعظيم استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة للوفاء باحتياجات وتوقعات العملاء[1].

- نشأة إدارة الجودة الشاملة :

نشأة في سنوات السبعينات 1970 ويعود الفضل للإدارة اليابانية في استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة، باستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة TQM[2]. وتعد نظام شامل للقيادة والتشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين الزبائن والموردين، وتهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد.

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، فهي فلسفة إدارية

ومدخل إستراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير في المنظمات المعاصرة كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر[3].

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية[4]:

- تحسين الأداء والخدمة، مع تخفيض معدل دوران العمل.
- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات بالمشاركة والتشاور.
- توسيع أفق القيادة الإدارية العليا.
- كسب رضا المجتمع، وتحسين الاتّصال والتعاون بين وحدات المنظمة.

2.1. منظور الحاكمية (الحكم الراشد):

- مفهوم الحاكمية:

تعني تطبيق مهام الرقابة والمتابعة والمساءلة منعا للفساد والرشوة والواسطة والمحسوبية، بكل شفافية و نزاهة و عدل ومن بين الأجهزة المسؤولة عن تحقيق ومتابعة تطبيق الحوكمة هم على التوالي(مؤسسة مكافحة الفساد–ديوان المحاسبة –الرقابة المالية – المواصفات والمقاييس ومراقبة الأسعار– و غيرها)"[5].

– كما قدم البنك الدولي تعريفا أكثر دقة سنة 1992 من خلال جعله مرادفا للتسيير السليم للتنمية فعرفه بكونه "الأسلوب أو الطريقة التي تمارسها السلطة في تسيير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلد من اجل التنمية، كما قدم له مصطلح "الحكم الراشد أو الرشيد"[6].

3.1. منظور الإدارة الإلكترونية:

- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

عرفها نجم عبود نجم"إن الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للانترنت وشبكات الاتصال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والإمكانيات التي تتوفر عليها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة"[7].

- محسنات الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية:

تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة ملحة وواجب العمل بها لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال تطبيق الإستراتجيات وتحقيق الأهداف، التي نوجز كالآتي:

– "تهدف الإدارة الإلكترونية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل الحواجز المادية والتنظيمية واللغوية، و تبسيط الشكليات الإدارية بتطبيق مبدأ سيادة القانون وهذا يعد عاملا أساسيا للحكم الديمقراطي
ومبادئ الحكم الراشد"[8].

– اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات، وتخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيداته خاصة تلك التي يمر بها القرار الإداري".[9]

– تسعى الإدارة الإلكترونية إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات [10].

–تحسين مستوى الخدمات العمومية.

–قيام نظام الخدمات الإلكترونية بالعمل المتواصل على مدار الساعة.

–تطوير الإدارة بشكل عام رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.

– تقليص معيقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها[11].

2. الأثر الإيجابية للاتجاهات المعاصرة في الإدارة:

1.2 منظور إدارة الجودة الشاملة:

نلخص إيجابيات إدارة الجودة الشاملة في الإدارة والخدمة العمومية كالآتي[12]:

- فهم حاجات ورغبات المواطن لتحقيقها.
- التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- التميز في الأداء والخدمة، عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للخدمة.

2.2 منظور الحاكمية:

تتمثل محسنات الحاكمية للخدمة العمومية في النقاط التالية[13]:

– تحسين فعالية وكفاءة إدارة العمليات واستغلال الموارد العامة وتوظيفها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

– بناء ثقافة تعتمد على مشاركة وولاء المواطنين في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتقييم الخدمات، والالتزام بالقوانين.

– الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المواطنين بجودة عالية وسرعة مناسبة بما يضمن تحقيق رضاهم.

– تحقيق ثقافة المساءلة والشفافية، ومحاربة الفساد بأشكاله وممارساته.

– إيجاد نظام وتعليمات تضمن وتؤدي إلى توثيق الإجراءات والأنظمة وتحديد المسؤوليات والحقوق.

– الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

2 .3 منظور الإدارة الإلكترونية:

– يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليص من البيروقراطية، والتخفيف من الروتين في أداء المرافق العامة لخدماتها.

– يوفر الوقت والجهد لاستثمارهما في أمور الحياة اليومية.

– التغلب ولو بشكل متدرج على مشكلة الواسطة والمحسوبية التي عمت في الإدارة الحكومية[14].

– تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي الإدارة العمومية باستفادتهم من التأهيل والتدريب للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة[15].

– يلتزم المرفق العام بالمساواة في التعامل مع المستخدمين له، بحيث يكونون في مركز قانوني متماثل في الانتفاع بخدماته[16].

–تقليل الضغوطات على مستوى شبابيك الخدمة وتقليل التراكم الورقي.

–تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي حتى يواكب مستوى أداء الحكومة.

–محو الأمية المعلوماتية وتوفير وتسهيل الخدمات في المناطق النائية.

–تحقيق قدر أكبر من حالة الرضا لدى المواطنين على نوعية الأداء الحكومي في إنجاز المعاملات الحكومية.[17]

3. الأثر السلبية للاتجاهات المعاصرة في الإدارة:

نوجز الانعكاسات السلبية للاتجاهات المعاصرة للإدارة في البنود التالية:

1.3.منظور إدارة الجودة الشاملة:

وجدت عدة دراسات الميدانية أكدت وجود علاقة سلبية لإدارة الجودة على أداء المنظمة ونذكر منها[18]:

– هناك دراسة أثبتت وجود علاقة سلبية بين (TQM)* و بين رضا الزبون.

– دراسة أخرى حيث توصلت لوجود علاقة سلبية بين الشركات الفائزة بجوائز الجودة وأداء الشركة.

– دراسة ثالثة أكدت أن أغلب عناصر (TQM) كالتدريب على الجودة، تحسين العملية، والمعايرة لم تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، في ظل العناصر الكامنة، والثقافة المفتوحة وتمكين العاملين والتزام الإدارة العليا يمكن أن ينتج ميزة تنافسية.

2.3 منظور الحاكمية:

تتمثل سلبيات الحاكمية في النقاط التالية [19]:

الكلفة العالية، خطر هيمنة الرئيس على المجلس، خطر هيمنة المدير العام على المجلس، الاختلاف المحتمل بين الحاكمية والإدارة التنفيذية، احتمالية الأداء الصوري للمجلس، عدم حماية حقوق المساهمين، زيادة فرص الفساد، تراجع آليات صنع القرار(الميل إلى الفردية) غياب المحاسبة، تراجع علاقات العمل في الشركة.

3.3 منظور الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستوجب تهيئة بيئة عمل صالحة حيث تقضي على خمول الموظفين، وعلى المميزات البيروقراطية وهناك نقاط عديدة نوجزها كالآتي:

-"إن استعمال التكنولوجيات ووسائل الإعلام الآلي قد يؤدي إلى انتشار البطالة.

–عدم القدرة على الإبداع والابتكار في أساليب العمل بسبب الوسائل المتطورة والحديثة.

–انتشار الجرائم الإلكترونية وضعف الشبكة الاتصالية وكثرة أعطابها"[20].

- وجود مقاومة للتغيير في المنظمات تحول دون تطبيق التقنيات الحديثة.

-ارتفاع التكلفة المادية لإنشاء شبكة المعلومات الدولية، مع قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية. –غياب الإرادة السياسية الداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية.

–التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية التي تمس بأمن وخصوصية الخدمات الحكومية.

2. دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية المؤسسات الاقتصادية

2. 1 الإطار العام لليقظة الإستراتيجية

تعتمد اليقظة الإستراتيجية على خطة إستراتيجية تمكنها من الحصول على معلومات للتحقيق تنمية المؤسسات الإقتصادية و حتى نتطرق لمفهومها لا بد من الوقوف على معنى اليقظة ، ثم نتطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية ، أنواعها و مميزاتها كالآتي:

- مفهوم اليقظة: هي الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية"[21]

- مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

كما يرى H. Lesca وهو أحد أكبر المهتمين والمختصين بالموضوع، أن اليقظة الإستراتيجية تمثل الاستماع الإستشرافي للبيئة الاقتصادية، حيث أنها تدور حول أربعة محاور: ملاحظة البيئة الإستراتيجية للمؤسسة، الإكتشاف المبكر ما أمكن للمعلومات المتعلقة بالتغيرات الممكن حدوثها (الإشارات الضعيفة)، وتحليل وتصفية، أو غربلة المعلومات المهددة ذات الأثر السلبي على تنفيذ الجوانب المختلفة لإستراتيجية المؤسسة، ضمان النشر الإنتقائي للمعلومات إلى الأشخاص المسموح لهم[22].

- أنواع اليقظة الإستراتيجية:

بعد البحث و الإطلاع على مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة تبينى لنا أنه يوجد عدة تصنيفات وأنواع لليقظة الإستراتيجية حيث يرجع ذلك لوجهة نظر كل باحث، ونأخذ برأي الباحث (Martinet et Ribault) الذي يرى أن اليقظة الإستراتيجية هي المفهوم العام و الشامل وتنقسم إلى أربعة أنواع نوجزها كالأتي :

- اليقظة التكنولوجية Technological Intelligence : تساهم اليقظة التكنولوجية في إعطاء صورة المؤسسة على المدى القصير حيث تهتم بكل ماهو جديد في مجال التكنولوجيا و براءة الإختراع و سوق المنافسة و آليات المتبعة من طرف المنافسين لتضمن حصولها على معلومات تمكنها من تحسين منتجاتها و توظيف الطرق الحديثة في الإنتاج للحصول على الريادة، و لكي يكون نظام اليقظة التكنولوجية أكثر فعالية يجب على الإدارة العليا وخاصة إدارة البحث والتطوير داخل المؤسسة وضع استراتيجية لتطويره و تحفيز فرق البحث لمواجهة المنافسة الداخلية و الخارجية.[23]

- اليقظة التنافسية Competitive Intelligence :تهتم اليقظة التنافسية بمساعدة المؤسسة على البحث وجمع المعلومات التي تسمح لها بتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين، مع فهم نقاط القوة والضعف لديهم بشكل أفضل. حيث توفر للمؤسسة إمكانية امتلاك معرفة شاملة إلى حد الحصول على استراتيجيات منافسيها. إن معرفة استراتيجية الآخر تسمح للشركة باتخاذ قرارات مسبقة قد تؤثر على مستقبلها[24].

- ليقظة التجارية Commercial Intelligence : تهتم بالمعلومات المتعلقة بالمجال التسويقي؛ أي كل ما يرتبط بالعالقات والأنشطة التجارية والطرق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على أسواقها (الأمامية والخلفية) أي (الزبائن والموردين)، فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم وكذا طرق إرضائهم؛ إضافة إلى العلاقات التي تجمعها بمورديها وموزعيها...الخ[25].

- اليقظة البيئية: Environmental Intelligence : تشمل هذه اليقظة باقي عناصر البيئة، التي يجب أخذها في الاعتبار عند ممارسة النشاط، فتجاهلها للتغيرات الحاصلة فيها قد يضر بالمؤسسة، كما قد يفيدها أن تستفيد منها لتصنع الفرق بينها وبين منافسيها. ويتم القيام بها لمعرفة إمكانيات التغير في جوانب تخص النمو الديمغرافي، الموضة، توسع المدن، عادات الاستهلاك الغذائي، وتطور العمل عن بعد..إلخ .كما تشمل السياسة الاقتصادية في البلد، التحولات السياسية الجارية وتأثيراتها على النشاط الاقتصادي وسعر الصرف وارتفاع المخاطر المتعلقة بالاستثمارات[26].

- مميزات اليقظة الإستراتيجية:

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم مميزات و خصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية[27]:

- الإستراتيجية: تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية و المكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على إتخاذ القرار و التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية و بقاء و استمرار المؤسسة.

- تطوعية : لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي،فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد و بتنشيط كل الحواس .وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلى أهنا تبقى الأكثر دلالة.

- المحيط : ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية و خاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

- إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع.فمعلومات اليقظة لا تصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقا،لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير و ترجمة الإشارات المنتقاة من محيط المعرفة.

- التوقع : يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع و كشف التغيرات و التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة و التي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تعرب عن الماضي.

2.2 أثر اليقظة الإستراتيجية في تنمية المؤسسات الاقتصادية

تعتبر الاتجاهات المعاصرة من الوسائل الحديثة لليقظة الإستراتيجية ومن أهمها، حيث تلعب دورا مهما في إبراز الجودة داخل المؤسسة الاقتصادية و تنميتها. كما يتضح لنا أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية وتهدف بذلك لتلبية احتياجات العاملين للوصول إلى الريادة، أما الاستثمار الجيد فإنه يحقق لإدارة المؤسسة الجودة والسير الحسن لأنشطتها، ومن العوامل التي تعتمدها اليقظة الإستراتيجية في تحقيق ذلك و الوصول لتنمية المؤسسات الاقتصادية هي وجود نظام فعال يؤثر في بيئتها وخصائصها بطريقة تجعلها أكثر كفاءة وفعالية. واستعمال طرق و وسائل لقياس اليقظة الإستراتيجية و الاعتماد على المعلومة الجيدة لجعلها أكثر تحكما و حفاظا على موقعها الإستراتيجي و نوجز ذلك كالآتي:

- أهمية التنمية في المؤسسات الاقتصادية

تعتبر التنمية سر النجاح الحقيق داخل كل المؤسسات. ولقد أصبح المسيرون يولون اهتمام كبير لسبل تحقيق التنمية التي نوجز أثارها ضمن النقاط التالية[28]:

- التنمية هي مفتاح لربح أسواق اليوم وغدا
- التنمية عامل إستراتيجي للتنافس/للنمو/ للرفاهية
- التنمية تحافظ على استمرارية المؤسسة
- التنمية تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع تغيرات المحيط
- التنمية عامل للمحافظة على الحصة السوقية و الوضع التنافسي، و تعد عامل لاكتساب الميزة التنافسية.

-أهمية اليقظة الإستراتجية في المؤسسات الاقتصادية:

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التنبؤ بالفرص، وحسن استغلالها، وتجنب التهديدات، وآثارها .
- تشخيص، و تحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، وإستراتيجيتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط .
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي، والتجاري .
- تحليل البيئة العملية، و التقنية، والتكنولوجية للمؤسسة .
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، و محاولة تطويره، وإكساب ميزة تنافسية .
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي، والمستقبلي اتجاه المنافسين .
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال، والممارسات الحالية، والمرتقبة للمنافسين، والتنبؤ بتوجهاتهم .
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، وتحسين جودتها، والتغلغل في الأسواق[29].
- تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطوير رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن
- تمكن اليقظة المؤسسة الاقتصادية من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآخر التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة ،
- تلعب اليقظة دور مهم في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة[30].

- آلية اليقظة الإستراتيجية :

يعتبر إرساء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية من إحدى الدعائم الجوهرية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الآني ، وذلك لما تسخره لها من معلومات عن التحولات و التطورات الحاصلة في بيئتها الكلية لاسيما البيئة التنافسية وهذا راجع إلى العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على المعلومات وتعدد مصادرها، وضمن هذه النقطة نوضح أهم النقاط الواجب إتباعها لتجسيد تلك الآلية:

– تحليل البيئة : رصد ومراقبة كل التطورات، و التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة على كل الأصعدة الاقتصادية، والتجارية، التنافسية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، والسياسية التنظيمية و التشريعية، وتحديد العناصر و المتغيرات المراد تتبعها بناءا على إستراتيجية المؤسسة .

- تجميع وتحصيل المعلومات: بعد تحديد المؤسسة لإستراتيجياتها و أهدافها تعمل على إحصاء مصادر المعلومات، و المفاضلة بينها طبقا لأهميتها، تكلفتها ثم تسطر الخطط و تضع البرامج اللازمة لذلك مع تسخير الوسائل ، الأدوات، و التقنيات المساعدة على جمع و تحصيل المعلومات 3-3 مرحلة التحليل و التركيب: المعلومات المحصل عليها يجب التأكد من صحتها ، موثوقيتها، نجاعتها وذلك بعد فرزها، تصنيفها،تحليلها لاستنباط آثارها و تداعياتها الحالية و المستقبلية ثم تركيبها للوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار،بعرضها على الخبراء و المختصين للمصادقة عليها بدعمها و إعطائها قيمتها الحقيقية .
- مرحلة النشر و اتخاذ القرار : يتم نشر النتائج المتوصل إليها إلى المسريين و أصحاب القرار في المؤسسة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات السليمة على ضوئها[31].
- أساليب اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات:

من أجل أن تتمكن المؤسسة من الحصول على قاعدة المعلومات، و التحكم في المحيط الخارجي، الذي يعد أكثر ديناميكية و تعقيد، وذلك بالإعتماد على بعض الوسائل والطرق وهي[32] :

- التشخيص الإستراتيجي: و الذي يسمح بتحديد مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وينقسم إلى تشخيص داخلي الذي يهتم بتحديد وتحليل إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، والقيام بجرد لمختلف موجوداتها والحكم على فعاليتها و تشخيص خارجي حيث يهتم بتحديد القوى والكيانات والعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة والمؤثرة عليها حاليا ومستقبليا .

- الإستراتيجيات: هي عملية تصميم الوسائل البديلة، التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المحيطة بها، و نجد منها الإستراتيجية الهجومية و التي تلجأ إليها المؤسسة دون أن تدفعها الظروف البيئية، فحين هناك الإستراتيجية الدفاعية و هي كرد فعل للضغوطات البيئية المحيط بها.

-مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

تعد اليقظة الإستراتيجية في الأوقات الراهنة إحدى القواعد الفعالة في إرساء الميزة التنافسية لاعتبارات التالية[33]:

- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، و معالجة الأمراض الفنية بهدف زيادة فعالية المؤسسة في الابتكار و الإبداع و إرساء الثقافة التنظمية.
- تمكن من التصدي لتهديدات و اعتداءات المنافسين
- تربط المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في المحيط التكنولوجي و العلمي
- توفر للمؤسسة معلومات عن المنافسين و منتجاتهم

- تمكن المؤسسة من فحص و دراسة مختلف الوظائف التي تساهم في زيادة الإنتاج
- تساعد المؤسسة في زيادة حصة السوقية
- تبني نظام اليقظة اللامركزية الذي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين.

-اليقظة الإستراتيجية أداة مميزة للإبداع والتغيير:

تسمح اليقظة الإستراتيجية لمدراء المؤسسات بممارسة الإدارة من الخارج إلى الداخل وليس العكس، وتفحص تغيرات البيئة في إطار ما توفره من معلومات عنها، ورسمهم الحد الفاصل بين المؤسسة وعالمها الخارجي، واعتماد رؤى مستقبلية تعزز من عمليات الإبداع والتغيير، كما تجعل المؤسسات قادرة على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن[34].

3. واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر مع عرض نماذج عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

3. 1 واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في الجزائر:

شرعت السلطات العمومية الجزائرية إلى استحداث جملة من الإجراءات من أجل تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية و التي نوجزها ضمن النقاط التالية[35]:

- تم تنظيم مؤتمر في سنة 2002 حول الذكاء الاقتصاد من طرف المركز المحلي للتجارة العالمية بالشراكة مصلحة الدراسات العليا المتخصصة في الذكاء بجامعة مارك بلوش في سترانسبورغ ومدرسة الحرب الاقتصادية في باريس.
- نظم مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية بالجزائر ملتقى في 6جوان 2004 والذي دار موضوعه حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية،
- في إطار التطوير الصناعي تم تعريف اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصاد في اجتماع مجلس الحكومة في سنة 2006.
- تم تأسيس مديرية للذكاء الاقتصادي على مستوى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار في سنة .2008
- أنشأت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بالتعاون مع مكاتب الاستشارة الوطنية والأجنبية، خلايا لليقظة في بعض المؤسسات الاقتصادية، وأقامت بنك للمعلومات يوضع تحت تصرفها و توقيع اتفاق مع جامعة التكوين المتواصل وجامعة باتنة والغرفة الوطنية للصناعة والتجارة من أجل تكوين إطارات المؤسسات الاقتصادية في اليقظة الإستراتيجية.

- وقد تم التوقيع في نهاية العام 2011 على اتفاقيات بين الوزارة وعدد من المؤسسات العمومية من أجل مساعدتها على التزود بخلايا اليقظة تسمح لها بالجمع والاستغلال العقلاني للمعلومة الاقتصادية.

3. 2 عرض نماذج لدراسات و أبحاث عن مدى تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

من خلال هذا المحور سيتم دراسة اهتمام الجزائر باليقظة الإستراتيجية من خلال الدراسات التي تطرقت لليقظة الإستراتيجية و بالتالي إعطاء صورة وجيزة عن أهم النتائج المتحصل عليها كالآتي:

– دراسة نموذج اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الجمروكية الجزائرية: حيث تطرق الباحثين ميلودي عمار من جامعة المسيلة و عيسى بوراوي من جامعة الجزائر2 لدراسة اليقظة الإستراتيجية و التدقيق في الإدارة الجمركية و توصلا للنتائج التالية[36]:

– إن الإدارة الجمركية تواجه تحديات كبيرة تفرضها التطورات الاقتصادية التي يشهدها عالمنا اليوم وحتى تتمكن من مواجهة هذه التحديات، لا بد وأن تتحرك بصورة ديناميكية، وبنشاط استثنائي شامل، يتعلق بمتابعة تحديث إدارتها وبتخفيض تعريفتها، وتبسيط إجراءاتها.

– يجب أن تتغلب مؤسسة الجمارك في ظل اقتصاد السوق، على المشاكل والصعوبات التي تواجهها، ومن بينها نقص الإمكانيات والوسائل اللازمة لتمكين الأعوان الجمركيين من أداء مهامهم . وعدم استغلال الكفاءات المهنية المؤهلة في هذا الميدان. وعدم توفر الوسائل التكنولوجية التي تساعد على تقييم البضائع.

– يتطلب من إدارة الجمارك تنظيم محكم وسياسة جمركية جيدة، تسمح لها بأن تؤدي بالدرجة الأولى دور اقتصادي من أجل تلبية متطلبات اقتصاد السوق، ثم يليه الدور الجبائي من أجل تحقيق إيرادات خزينة الدولة، كما يجب أن يكون لها تدخل سريع ومرن، بهدف المساهمة أكثر في تسهيل حركات السلع، وبالتالي السماح لقطاع التجارة الخارجية أن يلعب دوره بالتنمية الاقتصادية للبلاد .

– عصرنة الإدارة الجمركية لتتماشى ومتطلبات اليقظة الإستراتيجية تتطلب تظافر الجهود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

– تشير اليقظة الاستراتيجية إلى مجموعة الأنظمة العلمية والإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات وتطبيقاتها وتفاعلها مع مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

– دراسة نموذج اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الجهوية للشرق لأوريدوooredoo :

يشوب نظام اليقظة الإستراتجية حسب دراسة كل من الباحثين مصباح عائشة من جامعة قسنطينة، و عبد الفتاح بوخمخم من جامعة جيجل نقائص عديدة نشير إليها في النقاط التالية[37]:

- وجود نظام اليقظة الإستراتيجية رسميا بالمؤسسة لكنه غير مفعل.
- عدم توفر المؤسسة على هيئة مختصة في جمع المعلومات ولا وجود لعملية التكوين في هذا المجال.
- سهولة حصول المؤسسة على معلومات بطرق رسمية يتنافى مع طبيعة معلومات اليقظة الإستراتيجية.
- إعتماد المؤسسة على نظام يقظة مركزي، مما يجعل كل الفروع مرتبطة بقرار المديرية.
- عدم تخصيص المؤسسة ميزانية لليقظة الإستراتيجية.
- دراسة نموذج اليقظة الإستراتيجية في الجهاز المصرفي لكل من بنك BNA-BEA-BDL

توصل الباحث في دراسته لآلية اليقظة الإستراتيجية في النظام المصرفي إلى النتائج التالية[38]:

– افتقار البنوك العمومية لخلايا و آليات مخصصة لجمع، ومناقشة، ومعالجة وإدارة المعلومات التي تخص البيئة الخارجية لها و هذا ما أثر على أدائها الاقتصادي في تمويل مختلف المشاريع التنموية.

– عدم امتلاك البنوك المعنية لآليات جمع و معالجة و نشر المعلومات يعود لدرجة الأولى إلى ضعف الكفاءة البشرية القادرة على هذه المهمة

– غياب مفهوم اليقظة الإستراتيجية كآلية من آليات الإنذار المبكر بصفة شبه تامة لدى مختلف إطارات البنوك العمومية، وهو ما يعكسه تدني مستوى التكوين.

– طالما أن ثقافة اليقظة الإستراتيجية غائبة لدى صناع القرار في الجهاز المصرفي العمومي، تجعل من هذا الأخير عرضة للأحداث والمخاطر بمختلف أبعادها التجارية والتكنولوجية والتنافسية.

من خلال الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بمدى تطبيق آلية اليقظة الإستراتيجية تبين لنا أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باختلاف أنواعها لا تطبق هذه الآلية و حتى إن وجدت في بعض المؤسسات الإقتصادية نجدها غير مفعلة و يعود ذلك لعدة أسباب، و بالتالي نجدها تعتمد على النمط القديم في استخدام المعلومة، التي ترتكز أساسا على أحوال السوق والمنافسين، و هذه الأخير يمكن الحصول عليها بالأنترنت أو ببنك المعلومات و لا يستدعي ذلك نظام يقظة .

و عليه لا يمكنها وضع الخطط و الإستراتيجيات ولا الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية والتنبؤ بالمستقبل.

الخاتمة:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة حيث تستعمل في جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها من أجل التميز والإبداع في بيئة المنافسة. و لتجسيد نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية لا بد من توفر عدة متطلبات وشروط تستنبط من مبادئ الاتجاهات الحديثة كضمان الفاعلية و الفعالية في الإنتاج وتحقيق الجودة الشاملة و التحسين المستمر و مشاركة العمال في بناء الإستراتيجية و اتخاذ القرار. أما في الجزائر فأتضح لنا أن نشاط اليقظة الإستراتيجية لا يعد من أولويات الأنشطة المعلوماتية في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، نظرا لإفتقارها للبيئة والآلية المناسبة لتطبيقها، ويتجسد لنا ذلك في عدم تجانس أساليب التسيير و التشريع القانوني و نقص الموارد المالية المخصصة لها و كذا المركزية الشديدة التي تؤدي إلى كبح هامش المبادرة أمام العاملين فيها، و عليه فإن بناء اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يكون بإتخاذ الاتجاهات المعاصرة كمؤشر إيجابي لها حيث تساعدها على البحث و التطور وعلى اتخاذ القرار المناسب وضمان استمرار الميزة التنافسية من خلال سن جملة من القوانين التنظيمية أولا ثم الاهتمام بالمورد البشري المبني على إدخال الأساليب الحديثة في التكوين العلمي الذي يشجع على اكتساب مختلف وسائل وتقنيات اليقظة الإستراتجية التي تساعد في الأخير المؤسسة الاقتصادية على رصد ومسح بيئتها وتحصيل المعلومات اللازمة لتطورها .

التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها نرى ضرورة الأخذ بالتوصيات الآتية :

- حتمية انفتاح المؤسسات الاقتصادية أكثر على محيطها الوطني و الدولي، بغرض الأخذ بالفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار و تفاديها أو التقليل منها.
- ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية لآلية اليقظة الإستراتيجية باعتبارها وسيلة من وسائل الاتجاهات الحديثة التي يجب الإقتداء بها.
- تكثيف الدوارات التكوينية و التدريبية حول مفهوم اليقظة الإستراتيجية والقيام بحملات تحسيسية و توعية لفائدة عمال و إطارات المؤسسات الاقتصادية.
- إنشاء مكتب خاص بجمع المعلومات، وفرزها، و تحليلها، و معالجتها حتى يتسنى للمؤسسة الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
- تخصيص ميزانية خاصة لتجسيد اليقظة الإستراتيجية.
- تبني اللامركزية التسيير حتى يكون هناك مرونة في اتخاذ القرارات المناسبة.

1- زينب أحمد عزيز حسين، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006،ص257.

2-هواري معراج، إدارة الجودة الشاملة والأزمات التسويقية من أجل تحديد سبل المعالجة، الملتقى الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، يومي 04-05 ماي 2015، ص117.

3- يوسف بومدين، دور إدارة الجودة الشاملة في الوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، يومي 04-05 ماي 2015 ص357.

4-فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة،2007، ص 86 بتصرف.

5- عبد الله حسين جوهر، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2014 ص 16.

6-أكحل محمد، لقبج حمزة، الحكم الراشد وأثره على التنمية المستدامة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، المجلد04، العدد01، جوان 2017، ص119.

7- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنار، عمان، 2009 ،ص 158.

8- عبد الفتاح بيومي الحجازي، الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني،دار الفكر الجامعي،2006،ص ص99-100.

9- صفية زادي، تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة الجلفة، العدد 08، 2017، ص281.

10- بدر بن محمد المالك، "الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الحكومة الإلكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2007، ص13.

11- المكي دراجي، راشدة موساوي، الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر، مجلة العلوم القانونية و السياسية، جامعة الوادي، العدد 17، جانفي2018، ص ص26-27.

12 - فتيحة حبشي، مرجع سابق، ص ص84-85.

13-خلف عبد الله وردات، الحوكمة في القطاع العام، منصة مقالات عربية حرة، http://mqqal.com/2017/02 تاريخ الإطلاع 2018/10/14 على الساعة 23:01.

14- حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام، رسالة الماجستير تخصص التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007 ص94، بتصرف.

15- Jean-louis Moreu. La fonction publique. Librairie Général de Droit et de Jurisprudence, Paris, 2000, p 09.

16- حماد مختار، مرجع سابق، ص94.

17-المكي دراجي، راشدة موساوي، مرجع سابق، ص ص 34-35 .

*TQM :Total Quality Management

18- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان،2010، ص ص62-63 بتصرف.

19- توفيق الطيب البشير، حوكمة المؤسسات غير الربحية، محاضرات ،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ضمن الموقع: http://www.orange.ngo/wp-content/uploads/2016/09/ تاريخ الإطلاع 2018/10/14على الساعة 19:17، ص ص 26-27.

20- المكي دراجي، راشدة موساوي، مرجع سابق، ص 35.

21- ولد عابد عمر، علواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية ،العدد17 ، جانفي 2017، ص 05.

22- أحمد طيباوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل لمساعدة الإبداع في المؤسسات الإقتصادية، مجلة الإبداع ، الحجم 05، العدد05 ، ديسمبر2015، ص 211.

23 -LESCA. H, et autres , "La Veille Stratégique : un Facteur Clé de Succès pour les PME/PMI Brésiliennes Voulant Devenir Fournisseur de Grandes Compagnies Transnationales", ANAIS do IFBAE, 3ème Colloque de l'IFBAE – Gestion internationale et pays émergents, Grenoble, France, 19-20 Mai 2005, p 9.

24 -Institut d'Innovation informatique pour l'Entreprise, "La Veille Stratégique : Les Yeux et les Oreilles de votre Entreprise" sur le site https://www.memoireonline.com/04/08/1066/m_contribution-mise-en-place-dispositif-veille-strategique-naftal4.html vue le 07/04/2020 à 00 :38

25- خالد ليتيم، عيسى نجيمي، اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 4 العدد 08، أكتوبر 2018 ،ص 275

26- أحمد طيباوي ، مرجع سابق ،ص 216.

27- علاوي نصيرة، واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال، مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد 06، سبتمبر 2016،ص 151

28- خلوطة ريمة، مستوى الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة سطيف، المجلد18العدد01، ديسمبر 2018، ص ص250-251 بتصرف.

29- مصباح عائشة ، عبد الفتاح بوخمخم، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد06 العدد01 ، جوان 2019، ص29.

30- عيسي نبوبة، أوبختي نصيرة اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائري، مجلة التنمية الاقتصادية جامعة الوادي، المجلد04 العدد 02، ديسمبر 2019، ص105

31- علاوي نصيرة ، مرجع سابق،ص 153.

32- خالد ليتيم، عيسى نجيمي، مرجع سابق، صص281-283

33- مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق،ص 36 .

34- هتهات المهدي، آلية اليقظة الإستراتيجية أي إسهام في تطوير الأداء الاقتصادي للنظام المصرفي في الجزائر، مجلة AL RYADA FOR BUSINESS ECONOMICS ،المجلد04 العدد01 جانفي 2018، ص62

35- عقون شراف، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد05 ،جوان 2016، ص ص285-288

36- ميلودي عمار، عيسى بوراوي، اليقظة الإستراتيجية و التدقيق و دورها في التحكم في نظام المعلومات لتحسين أداء الإدارة الجمروكية، مجلة البديل الاقتصادي ، المجلد 04 العدد01 ، جوان 2017 ،ص 156،

37- مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق،ص 42 .

38- هتهات المهدي، مرجع سابق، ص ص78-79

قائمة المراجع:

1- أحمد طيباوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل لمساعدة الإبداع في المؤسسات الإقتصادية، مجلة الإبداع ، الحجم 05، العدد05 ، ديسمبر 2015.

2- أكحل محمد، لقبج حمزة، الحكم الراشد وأثره على التنمية المستدامة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، المجلد04، العدد01، جوان 2017.

3- بدر بن محمد المالك، "الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الحكومة الإلكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2007.

4- توفيق الطيب البشير، حوكمة المؤسسات غير الربحية، محاضرات ،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ضمن الموقع: http://www.orange.ngo/wp-content/uploads/2016/09 / تاريخ الإطلاع 2018/10/14على الساعة 19:17.

5- حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام، رسالة الماجستير تخصص التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007 .

6- خالد ليتيم، عيسى نجيمي، اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 4 العدد 08، أكتوبر 2018 .

7- خلف عبد الله وردات، الحوكمة في القطاع العام، منصة مقالات عربية حرة، http://mqqal.com/2017/02 تاريخ الإطلاع 2018/10/14 على الساعة 23:01.

8- خلوطة ريمة، مستوى الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة سطيف، المجلد18العدد01، ديسمبر 2018.

9- زينب أحمد عزيز حسين، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

10-صفية زادي، تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة الجلفة، العدد 08، 2017.

11-عبد الفتاح بيومي الحجازي، الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني،دار الفكر الجامعي،2006.

12-عبد الله حسين جوهر، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2014.

13-عقون شراف، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد05 ،جوان 2016.

14-علاوي نصيرة، واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال، مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد 06، سبتمبر 2016 .

15-مصباح عائشة ، عبد الفتاح بوخمخم، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد06 العدد01 ، جوان 2019.

16-عيسي نبوبة، أوبختي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائري، مجلة التنمية الاقتصادية جامعة الوادي، المجلد04 العدد 02، ديسمبر 2019.

17-فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة،2007.

18-المكي دراجي، راشدة موساوي، الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر، مجلة العلوم القانونية و السياسية، جامعة الوادي، العدد 17، جانفي2018 .

19-ميلودي عمار، عيسى بوراوي، اليقظة الإستراتيجية و التدقيق و دورها في التحكم في نظام المعلومات لتحسين أداء الإدارة الجمروكية، مجلة البديل الاقتصادي ، المجلد 04 العدد01 ، جوان 2017 .

20-نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان،2010

21-نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنار، عمان، 2009.

22-هتهات المهدي، آلية اليقظة الإستراتيجية أي إسهام في تطوير الأداء الاقتصادي للنظام المصرفي في الجزائر، مجلة AL RYADA FOR BUSINESS ECONOMICS ،المجلد04 العدد01 جانفي 2018.

23-هواري معراج، إدارة الجودة الشاملة والأزمات التسويقية من أجل تحديد سبل المعالجة، الملتقى الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، يومي 04-05 ماي 2015.

24-ولد عابد عمر، علواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، فسم العلوم الاقتصادية و القانونية ،العدد17 ، جانفي 2017.

25-يوسف بومدين، دور إدارة الجودة الشاملة في الوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، يومي 04-05 ماي 2015 .

1-Jean-louis Moreu. La fonction publique. Librairie Général de Droit et de Jurisprudence, Paris, 2000.

2-Institut d'Innovation informatique pour l'Entreprise, "La Veille Stratégique : Les Yeux et les Oreilles de votre Entreprise" sur le site

https://www.memoireonline.com/04/08/1066/m_contribution-mise-en-place-dispositif-veille-strategique-naftal4.html vue le 07/04/2020 à 00 :38
3-LESCA. H, et autres , "La Veille Stratégique : un Facteur Clé de Succès pour les PME/PMI Brésiliennes Voulant Devenir Fournisseur de Grandes Compagnies Transnationales", ANAIS do IFBAE, 3ème Colloque de l'IFBAE – Gestion internationale et pays émergents, Grenoble, France, 19-20 Mai 2005.

دور اليقظة الاستراتيجية كآلية داعمة في إدارة أزمة Covid-19

The role of strategic vigilance as a support mechanism in managing the Covid-19 crisis

1- ط/د. يسرى حمرة، طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، مخبرLFIEGE، جامعة عنابة، الجزائر.
2- د. حكيمة حليمي، أستاذة محاضرة أ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية، جامعة سوق اهراس، الجزائر.
3- د. أحلام سوداني، أستاذة محاضرة أ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر.

ملخص:

بعد تصنيف منظمة الصحة العالمية Covid-19 كوباء عالمي، أصبحت المؤسسات في أزمة مصيرية من أجل البقاء والاستمرار، ما يدفع بمسيريها إلى إعادة تنشيط عمل خلايا اليقظة بها كجزء من تعاملهم مع الأزمة. من هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمة الوبائية، وقد تبيّن أنّ الطبيعة الاستباقية والاستراتيجية للمعلومات التي تقدّمها اليقظة الاستراتيجية للمسيّرين، تمكّنهم من اتخاذ قرارات حاسمة لمستقبل مؤسساتهم، للاستفادة من الفُرص المتاحة وإدارة الأزمة بشكل أفضل. لتخلص الدراسة في الأخير لمجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها الإسهام في تبنّي أفضل لمفهوم اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات داخل المؤسسات وتجعلها في تأهب دائم للعمل.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، إدارة الأزمات، أزمة Covid-19

Abstract:

After the World Health Organization announced Covid-19 as a global pandemic, institutions are undergoing a defining crisis in order to survive and persist, this have lead their managers to reactivate their vigilance cells as part of their response to the crisis. Thus, this study attempts to discover the role played by strategic vigilance in crisis management of the global pandemic crisis.and It has been found that the proactive and the strategic nature of informations provided by the strategic vigilance to managers, enables them to make definitive decisions about the future of their institutions, to benefit from available opportunities and manage the crisis in a best way.

Finally, the study concludes with a set of findings and recommendations that would contribute to a better adoption of the concept of strategic vigilance in crises management in institutions and making them permanent standby.

Keywords: *strategic vigilance, crises management, Covid-19 crisis..*

مقدمة:

في ظلّ الأزمة الوبائية الحالية التي يشهدها العالم بسبب الانتشار الواسع والسريع لفيروسCovid-19، ومع صعوبة التنبؤ بالآثار الاقتصادية المرتقبة لهذه الأزمة الوبائية، نظرا لكون الفيروس جديد لم يفصل الخبراء في

معرفة مدى استمرارية انتشاره، إلا أنّ العديد من الأبحاث والتقارير الدولية التي حاولت جاهدة رصد الحصيلة الاقتصادية للوباء الجديد، تؤكّد في معظم تقديراتها على استمرار تراجع معدلات نمو الاقتصاد العالمي لهذا العام، وأنّ أغلب المؤشرات تنذر بموجة كساد اقتصادي قد تخيّم على معظم دول العالم قبل نهاية سنة 2020.

وانطلاقا من التداعيات الاقتصادية لهذه الأزمة والتي ألقت بظلالها على المؤسسات، أصبح المسيرين ومتخذي القرارات في تحدّ حقيقي من أجل إيجاد المعادلة الناجحة للبقاء والاستمرار، وأضحت إدارتهم السليمة لأزمة Covid-19 تتطلب أن يكونوا أكثر حضوراً ووعيا وفطنة لما يحدث في بيئتهم الخارجية، وبذلك غدت المعلومة موردا استراتيجيا ذات قيمة أكبر من ذي قبل في تحديد مصير مؤسساتهم، فالحصول عليها (المعلومة الإستراتيجية) في الوقت المناسب وتوظيفها بالشكل المناسب، سيحدّ بشكل كبير من الأضرار الناتجة عن الأزمة، وقد يقطع تأشيرة النجاح لمن استطاع التأثير في مجرياتها والاستفادة من إيجابياتها.

في هذا الإطار تظهر اليقظة الإستراتيجية كأسلوب منظّم ولا يمكن الاستغناء عنه في إدارة الأزمات، إذ تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات من خلال الرصد المستمر للبيئة الخارجية للمؤسسة وتتبع إشارات الإنذار المبكرة من أجل إتاحة المعلومات الحصرية التي تخدم المسيرين في المفاضلة بين أهم البدائل لصناعة القرار الاستراتيجي الأمثل الذي يمكّنها من ركوب أزمة Covid-19.

إشكالية الدراسة:

تعتبر أزمة Covid-19 الحدث الأبرز الذي سيعيد تغيير مفهوم الأعمال لسنوات قادمة، إذ أظهرت مدى هشاشة الأنظمة الاقتصادية للدول وضعف العديد من مؤسساتها، ومثلما يعبّر بعض القادة عن الأزمة بأنّها فرصة كبيرة على موجة خطيرة، فإنّ استغلال هذه الأزمة أو الحد من أثارها على أقل تقدير يتطلب استخدام أساليب إدارية متطوّرة، على رأسهم اليقظة الإستراتيجية التي تعدّ الحجر الأساس في إدارة الأزمات. ومن خلال ما سبق تتّضح إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى أهمية تبنّي اليقظة الإستراتيجية في إدارة أزمة Covid-19 وأثارها الاقتصادية؟

ويندرج عن الإشكالية الرئيسية السابقة جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود باليقظة الإستراتيجية؟
- ما هي أسس إدارة الأزمات في المؤسسات؟
- ما هو دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة أزمة Covid-19؟

أهداف الدراسة:

✓ القيام بالتأصيل النظري لليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات؛

- ✓ تسليط الضوء حول ضرورة البحث عن الآليات الفعالة لإدارة أزمة Covid-19 وانعكاساتها السلبية بما فيها الأثار الاقتصادية؛
- ✓ التأكيد على أهمية ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات كجزء من إدارة أزمة Covid-19.

منهجية الدراسة وهيكلها:

قصد بلوغ أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتناول الجانب النظري باليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات من جهة، ولتحليل مدى إسهام اليقظة الإستراتيجية في إدارة أزمة Covid-19 من جهة أخرى. وتماشيا وأهداف البحث تمّ تقسيمه إلى ثلاث يتطرق المحور الأول لماهية اليقظة الإستراتيجية، بينما يسلّط الضوء في المحور الثاني لأساسيات إدارة الأزمة، ويتم في المحور الثالث تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة أزمة Covid-19.

1. ماهية اليقظة الاستراتيجية

أصبحت البيئة الحالية تستدعي أن تتمتع كافة المؤسسات خاصة تلك التي تعمل في بيئة شديدة المنافسة، بدرجة عالية من اليقظة وأن تبقى على معرفة تامة بما يحدث حولها من تغيرات، الأمر الذي زاد من الاهتمام بموضوع اليقظة الاستراتيجية باعتبارها حجر الأساس لمجابهة حالة عدم التأكد البيئي والبيئة شديدة الاضطراب، ومن خلال هذا المحور سيتم التعرّف على مختلف المفاهيم الأساسية لليقظة الاستراتيجية، وأهمية وجودها بالمؤسسة.

1.1 مفهوم اليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية مفهوما معاصرا متعدّد الأبعاد، وهذا التعدّد يظهر من خلال تباين التعاريف التي تداولها العديد من الباحثين في دراساتهم، ومن أبرز هذه التعريفات يمكن ذكر ما يلي:

– يعرفها **(F.Aguilar)** بأنّها: "عبارة عن تحصيل واستخدام المعلومات المتعلّقة بالأحداث والتوجّهات والعلاقات الخاصة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة التي من شانها أن تدعم الإدارة في مستقبل التخطيط للمؤسسة"؛ [(1)]

– أمّا **(F.Jackobiak)** فيعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها: "مراقبة وتحليل البيئة العلمية التكنولوجية، والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية، لاستنتاج التهديدات وفرص التطوير"؛ [(2)]

– في حين يعرفها **(H.Lesca)** بأنّها: "العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بالإصغاء الإستباقي لمحيطها بهدف الاستحواذ على الفرص والتقليل من المخاطر وعدم التأكد"؛ [(3)]

– بينما يرى**(P.Baumart)** أنّ اليقظة الإستراتيجية هي: "أداة للقيادة في سياق معين، وتتعلق بمفاهيم إستراتيجية مثل الأسواق والمنافسة والتحالفات فهي بذلك تعتبر رادار المؤسسة والأداة التي تسمح بمسح البيئة

والقيام بيقظة مستمرة ورصد الإشارات التي من شأنها تحذير مسيري المؤسسات بشكل مبكر وتزويدهم بالعناصر الضرورية لاتخاذ القرارات ".[4]

من خلال التعاريف المذكورة أعلاه، يمكن القول أنّ اليقظة الإستراتيجية هي عملية رصد مستمر للبيئة الخارجية للمؤسسة من أجل جمع المعلومات الضرورية والمفيدة التي تمكّن صناع القرار من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبطريقة أكثر ثقة وكفاءة، وتمكّنها من استشراف المستقبل وأخذ الإجراءات اللازمة لاقتناص الفرص الحالية لتجاوز التهديدات المستقبلية.

2.1 أهمية اليقظة الإستراتيجية

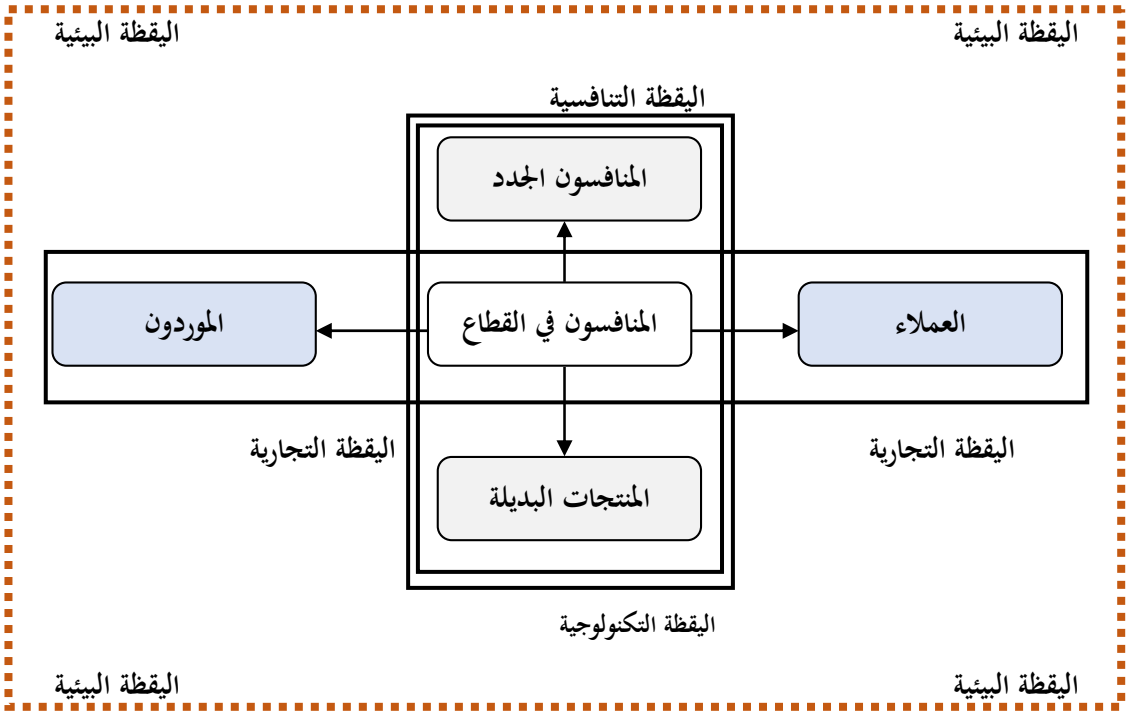
تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيقها لمجموعة من المزايا وهذه بعضها: [5]

- تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة إستراتيجية للتسيير، فهي تعيد توجيه إستراتيجية المؤسسة بالشكل الذي يواكب مستجدات بيئتها الخارجية؛
- تمكّن المؤسسة من المعرفة المعمّقة للأسواق والمنافسة؛ وتكشف لها عن الفرص التي يمكن اقتناصها والتهديدات التي يجب تجاوزها داخل هذه الأسواق؛
- تسمح للمؤسسة بمعرفة آخر التطوّرات في الساحة التكنولوجية كخطوة نحو التحسين المستمر في السلع والخدمات عبر الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير والابتكار؛
- تجعل المؤسسة على اطلاع مستمر بحاجات ورغبات المستهلكين المتغيرة؛ كما تكشف لها عن أحسن الصفقات التي يمكن عقدها مع الموردين؛
- تسمح اليقظة بتحسين الوضعية المالية للمؤسسة وتحقيق الوفرة والربحية، وذلك من خلال المعلومات التي توفرها والتي تساهم في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وبالتالي التخفيض من نسبة العيوب والوقت المستغرق للإنتاج، بما ينعكس ذلك ايجابيا على تكاليف المؤسسة؛
- توفّر خلية اليقظة لمؤسستها رؤية تنبؤية استشرافية للمستقبل، وتتيح لمتخذي القرارات المعلومات الأزمة من اجل إعداد الخطط البديلة تحسبا لعراقيل مستقبلية.

3.1 أنواع اليقظة الإستراتيجية:

تبنّت العديد من الدراسات تصنيفات مختلفة لأنواع اليقظة الإستراتيجية، إلا أنّه في هذه الدراسة سيتم تبني تصنيف الباحث Verna Gerard كونه الأكثر تداولا، حيث أسهم في وضع أربعة أنواع لليقظة الإستراتيجية(تنافسية، تكنولوجية، تجارية، وبيئية) وقام بربطها بنموذج القوى الخمس للتنافس لـ Michael Porter ، والشكل (01) الموالي يوضح ذلك كما يلي:

الشكل(01): أنواع اليقظة الإستراتيجية



Source : Gérard Verna,(2002) : **La Veille Technologique : Une "ARDENTE NÉCESSITÉ"**, Département de management ,Université Laval, p :3

من خلال الشكل أعلاه يتّضح أنّ هناك 4 أنواع رئيسية من اليقظة التي تمارسها المؤسسة في بيئتها الخارجية الخاصة، ويمكن شرح كل نوع على حدى فيما يلي:

أ. اليقظة التنافسية: هي النشاط الذي من خلاله تتعرّف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي أيضا تهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصّل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة. (6)

ب. اليقظة التكنولوجية: اليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلّقة بنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا. (7)

جـ. اليقظة التجارية: هي تخصّ المجال التسويقي، أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرق التسويقية، حيث تركّز اهتمامها على أسواقها الأمامية والخلفية (الزبائن والموردين)، فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم وكذا طرق إرضائهم والعلاقات التي تجمعها بمورديها وموزّعيها...إلخ. (8)

د. اليقظة البيئية: تهتم هذه اليقظة بمكوّنات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، والتي يمكن حصرها في أربعة أنواع فرعية لليقظة الإستراتيجية: (9)

- **اليقظة الاجتماعية:** والتي تلاحظ وتنقّب في البيئة الاجتماعية والثقافية للمؤسسة لتكون على اطلاع دائم بأهمّ التطوّرات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد، والتعارضات الدينية والعرقية، التركيبة الثقافية والأخلاقية وهيكلة الأسر والعائلات...إلخ.
- **اليقظة الاقتصادية:** ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة. حيث تتبِع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج ...إلخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية.
- **اليقظة السياسية والتشريعية:** والتي تهدف إلى تتبّع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية...إلخ. والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة.

فالواضح إذن أنّ اليقظة الاستراتيجية تساهم في تزويد أصحاب القرار في المؤسسة بالمعلومات عن بيئتها الخارجية (المباشرة وغير المباشرة)، وهذا بغرض كشف أي إشارات تنذر بأزمات مقبلة؛ ولكن حتى تتمكن من قيام الدور المنوط بها لا بدّ من مرافقتها لخلية مسؤولة عما يعرف بإدارة الأزمة.

2. أساسيات إدارة الأزمة:

تتّفق العديد من الأدبيات على أنّ مصطلح الأزمة يعبّر عن حالة غير طبيعية وتراكم لمجموعة من المؤثرات التي تهدّد بقاء المؤسسة واستمرارها، وتضع القادة أمام واقع اتخاذ أصعب القرارات الجوهرية في أسرع وقت ممكن، الأمر الذي يجعل من الأزمة بمثابة لحظة حاسمة في حياة المؤسسة. [10] وبما أن الأزمة تعكس وضعية طارئة تعيشها المؤسسة. فان إدارة الأزمة ما هو إلا محاولة استخدام الأسلوب الإداري العلمي للحد من أثارها، وفيما يلي سيتم التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات، ومن ثم أهدافها وأهمّ المراحل المتبعة لحسن إدارتها بشكل أكثر فاعلية.

1.2 تعريف إدارة الأزمة

تعدّ البيئة المضطربة والمعقّدة التي تتواجد بها مؤسسات اليوم، أحد أهم الأسباب التي جعلت من التعامل مع الأزمات أحد أبرز اهتمامات المسيرين، وقد تبلور عن اجتهاداتهم ودراسات بعض الباحثين تأسيس إدارة خاصة بها سميت بـ: "إدارة الأزمات" (Crises Management)، ومن أهم التعاريف التي وردت حولها، يمكن ذكر ما يلي:

– إدارة الأزمة هي العملية المتعلّقة بمجموعة المهام المنتظمة لتجنب أزمة في منظمة أو لإدارة أحداث سببتها أزمة ما"؛ [11]

– هي سلسلة من الإجراءات والأعمال التي يقوم فريق إدارة الأزمات لمجابهة الأحداث بدء من وقوعها وحتى انتهائها وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة تعتمد على البيانات والمعلومات المتوفّرة، وردود الأفعال المتوقّعة لأطراف أخرى في الأزمة؛ (12)

– تختص إدارة الأزمات تحليل الموقف ورسم السيناريوهات واستخراج الأحداث وتحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث ثم تحديد خطة كيفية التعامل مع الأزمة وتنفيذها والرقابة عليها والاستعداد المستمر للتعامل مع الأزمات؛ (13)

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ إدارة الأزمة هي عملية هادفة تبحث في كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة التي تمكّنها من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة، حتى يستطيع القادة والمسيرين اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة للحدّ من أثارها، أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة.

2.2 أهداف إدارة الأزمة

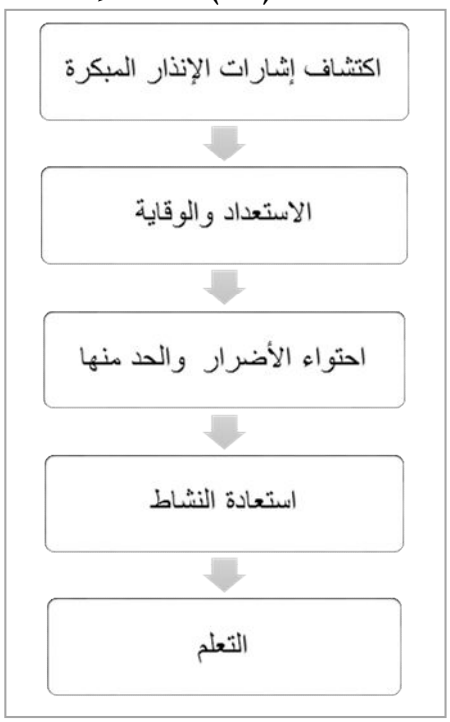
إنّ الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لمتغيرات الأزمة بهدف درء أو تخفيف إخطارها، وذلك عن طريق وضع الإجراءات اللازمة للأزمات المتنبّأ بها وبحدوثها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية، وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية: (14)

- ✓ توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة؛
- ✓ تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات؛
- ✓ توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة؛
- ✓ العمل على تقليل التأثير السلبي والضار للازمات على الأفراد والجماعات؛
- ✓ وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها؛
- ✓ العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

3.2 مراحل إدارة الأزمة:

تمرّ إدارة الأزمات كغيرها من العمليات الإدارية بمراحل ممنهجة، ويمكن عرض المراحل الأساسية الخمسة لإدارة الأزمات في الشكل (02) كما يلي:

الشكل(02): مراحل إدارة الأزمة



المصدر: من إعداد الباحثات اعتمادا على: براهم نور الهناء وآخرون، (2019): **استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 01، المجلد 03، ص 578،579.

من خلال الشكل أعلاه يمكن توضيح مضمون كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة كما يلي: [15]

أ. اكتشاف إشارات الإنذار المبكّر: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكرة أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.

ب. الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المؤسسات الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ممّا يؤكد ذلك مرة أخرى على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تتذر باحتمال وقوعه، إنّ الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمؤسسة، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماما.

جـ. احتواء الأضرار والحد منها: وتعني تنفيذ ما خطّط له في مرحلة الاستعداد والوقاية دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع مادام أنّ الميول التدميرية تعدّ خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإنّ هذه المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحدّ ومنعها من الانتشار.

د. استعادة النشاط: هي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعمال الاعتيادية كما كان من قبل، وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارات بالفعل، وتضمن المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدتها.

هـ. التعلّم: وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وتتضمّن تلك المرحلة دروس هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة والمؤسسات الأخرى التي مرّت بأزمات معينة، وكذلك التعلّم المستمر وإعادة التقويم ولتحسين ما تمّ إنجازه في الماضي رغم أنه مؤلم من حيث ما خلفته الأزمة.

3. دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة أزمة Covid-19:

بعد ما يقارب خمس سنوات من تصريح الملياردير وصاحب شركة مايكروسوفت Bill Gates بأنّ البشرية قد تكون على موعد مع وباء محتمل، وتأكيده على عدم جاهزية قادة الدول على مواجهة مثل هذا النوع من الكوارث، تهافتت العديد من مواقع التواصل الاجتماعي لتداول أن نبوءة الرجل قد تحققت، فالعالم الآن يقف مذهولا أمام فيروس كورونا الجديد COVID-19 والذي انطلق من الصين في 31 ديسمبر 2019، بعد الإبلاغ عن حالات التهاب رئوي خطيرة في ووهان- الصين- حيث تمّ تحديد فيروس تاجي جديد باسم كورونا (COVID-19) كمصدر للعدوى. وقد زاد عدد الحالات المبلّغ عنها بسرعة في ووهان لتشمل المدن الصينية الأخرى وفي مدن من أجزاء أخرى من العالم، حتى أعلنت منظمة الصحة العالمية في 30 جانفي 2020 بأن هذا المرض هو "طوارئ الصحة العامة محل الاهتمام الدولي"، لتصنفه في 12 مارس كوباء عالمي.

ورغم التقدم العلمي والتكنولوجي في جميع المجالات، يبدو أن الإنسانية غير جاهزة للتعامل مع مثل هذا النوع من الأزمات والكوارث البيولوجية، [16] فإحصاءات 02 أوت 2020 أفصحت عن 17,999,273 حالة مؤكدة إجمالا في 215 دولة في العالم [17] وأن حجم الخسائر الاقتصادية العالمية المقدّرة قد تتعدّى 2.7 تريليون دولار وسينكمش الاقتصاد العالمي 11 % مقارنة بالفترة نفسها من عام 2019. [18]

وتعتبر هذه المرحلة من مواجهة أزمة **Covid-19** اختبارا حقيقيا للمخططات المعدّة سلفا من قبل المؤسسات والتجهيزات المرتّبة مبكرا والتدريبات المخصّصة للتعامل مع الأزمات، وأنّ النجاح في إدارة هذه الأزمة يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية، تأتي في مقدمتها اليقظة الإستراتيجية التي توفّر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وتنسق العمل بين مختلف الوحدات، كما تضمن أفضل تسيير لوجستيكي وتقني للعمل في هذه الأزمة، ويمكن تبيان الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في إدارة أزمة **Covid-19** من خلال ربط مختلف وظائفها بمراحل عمل خلية إدارة الأزمة من خلال الجدول(01) كما يلي:

الجدول(01): اليقظة الإستراتيجية ومراحل إدارة أزمة Covid-19

مراحل الأزمة	وظائف اليقظة	مرافقة وظائف اليقظة الإستراتيجية لمراحل إدارة أزمة Covid-19
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	الوظيفة الاستباقية	إنّ الطبيعة الاستباقية لليقظة تمكّن خلية إدارة الأزمة من التنبؤ باتجاهات الأزمة، وتساعدها على اكتشاف مختلف إشارات الإنذار المبكرة سواء تلك المتعلّقة بموجة ثانية للوباء، أو تلك التي تمسّ بيئتها التنافسية المباشرة.
الاستعداد والوقاية	الوظيفة الإعلامية	تسمح اليقظة الفعالة للمؤسسة من الاستعداد لمواجهة التهديدات التي تتربص بها بسبب مخلفات الأزمة، وهذا من خلال إمداد المسيرين بالمعلومات الإستراتيجية المبنية على إشارات الإنذار السابقة، والتي تدعم عملية صناعة القرارات بأكثر ثقة.
احتواء الأضرار والحد منها	الوظيفة الرقابية	إنّ القرارات المتّخذة سابقا بناء على معلومات اليقظة، تهدف بالأساس إلى وضع التدابير اللازمة لاحتواء أضرار الأزمة من خلال إستراتيجية حمائية، كما أنّها قد تهدف إلى خلق قفزة نوعية في مبيعات المؤسسة واعتبار الأزمة كفرصة لها من خلال إستراتيجية هجومية.
استعادة النشاط		إنّ خاصية الرصد المستمر التي يتميز بها نظام اليقظة، يسمح للمؤسسة بالبقاء على تواصل دائم مع بيئتها الخارجية، لإعادة توجيه إستراتيجيتها بما يتوافق معطيات بيئة المؤسسة ما بعد أزمة Covid-19
التعلم	الوظيفة التعليمية	إن وظيفة اليقظة الإستراتيجية لا تنتهي بانتهاء الأزمة بل هي عملية مستمرة، تجمع باستمرار معلومات البيئة الخارجية وتتبع دائما مصادر المعلومات التي أنبأتها بالظهور الأول للازمة وتحاول الاستفادة من التجربة الماضية لرسم مسارات المستقبل.

المصدر: من إعداد الباحثات

من خلال الجدول (01) أعلاه يتضح وجود **علاقة ارتباطية** بين إدارة أزمة COVID-19 واليقظة الإستراتيجية، كون هذه الأخيرة نظام استعلامي متكامل، واكتسابها لهذه الصفة (التكاملية) يرجع لطبيعة وظائفها التي تلبي متطلبات كل مرحلة من المراحل التي تتبعها خلية الأزمة في إدارة أزمة COVID-19؛ **فالوظيفة**

الاستباقية تمكّن المؤسسة من اكتشاف إشارات تنذر بموجات أخرى من الوباء أو تلك التي تنذر بحدوث خطب مستقبلي في سلاسل التوريد مثلا لإفلاس بعض الموردين الرئيسيين وغيرها من المعلومات التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة من بيئتها الخارجية المباشرة وغير المباشرة. في حين **الوظيفة الإعلامية** وهي أساس اليقظة الإستراتيجية، فقدرتها على تقديم المعلومات المؤكدة يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التهديدات المقبلة وانجاز المرحلة الثانية بأكبر قدر من الكفاءة والثقة.

وبالوصول إلى **الوظيفة الرقابية**، يمكن القول أنّ هذه الأخيرة تحوز على مجموعة من الأدوات التي تمكّن المؤسسة من المتابعة المستمرة للأحداث الخارجية ومدى ملاءمة القرارات الإستراتيجية المتّخذة في المراحل السابقة معها؛ لتتعدّى بذلك هذه الوظيفة إلى تغطية مرحلة أخرى من إدارة الأزمات، أين تحاول فيها المؤسسة استعادة نشاطها في ظلّ مستجدات بيئتها الخارجية، دائما في إطار المراقبة والرصد المستمر. أمّا الوظيفة الأخيرة لليقظة الإستراتيجية ألا وهي **الوظيفة التعليمية**، فارتباطها بصفة التعلّم ما هو إلا لكون اليقظة الإستراتيجية بالعملية المستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء وجود المؤسسة، وأنّ المعلومات التي تخصّ أزمة COVID-19 منذ أول ظهور له إلى غاية اليوم وما قامت به من تحركات إستراتيجية كاستجابة له، سيبقى في بنك معلومات المؤسسة للتعلم منه والوقوف على أسباب النجاح ومصدر الأخطاء، والاستفادة من ذلك مستقبلا.

خاتمة:

من خلال ما تمّ التطرق إليه في هذه الورقة البحثية يمكن استنتاج أنّ لليقظة الإستراتيجية دورا هاما في تعزيز إدارة أزمة COVID-19 من أولى مراحلها إلى غاية التحكّم فيها واسترجاع طبيعة نشاط المؤسسة، وهذا انطلاقا من كون اليقظة الإستراتيجية نظاما معلوماتيا فعّالا مهمّته اكتشاف إشارات الإنذار والتنبؤ بالأزمات وموجاتها، وتقديم المعلومات اللازمة حول البيئة الخارجية حتى يتسنّى للمسيرين اتخاذ أكثر القرارات رشدا لتجاوز هذه الأزمة.

❖ **النتائج:**

توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- اليقظة الاستراتيجية هي نشاط يقوم على الرصد الدائم للبيئة الخارجية بهدف جمع المعلومات الأزمة التي تخدم صناع القرار؛
- إدارة الأزمات آلية حتمية تعبّر عن مختلف الأساليب والإجراءات الإدارية التي تهدف للتعامل مع الأزمة والحد من أثارها؛
- اليقظة الاستراتيجية هي حجر الأساس للتنبؤ بالأزمات والاستعداد لها وإدارتها عبر مختلف مراحلها؛
- تفعيل المؤسسات لليقظة الاستراتيجية مطلب حتمي لمواجهة أزمة COVID-19؛
- إنّ خاصية الرصد المستمر التي يتميز بها نظام اليقظة، يسمح للمؤسسة بالبقاء على تواصل دائم مع بيئتها الخارجية، لإعادة توجيه إستراتيجيتها بما يتوافق معطيات بيئة المؤسسة ما بعد أزمة Covid-19؛
- هناك علاقة ارتباطية بين إدارة أزمة COVID-19 واليقظة الاستراتيجية، كون هذه الأخيرة نظام استعلامي متكامل، واكتسابها لهذه الصفة (التكاملية) يرجع لطبيعة وظائفها التي تلبّي متطلبات كل مرحلة من المراحل التي تتبعها خلية الأزمة في إدارة أزمة COVID-19.

❖ **التوصيات:**

على ضوء النتائج المتوصّل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تنشيط خلايا اليقظة الاستراتيجية بجميع المؤسسات؛
- لابدّ من تنسيق العمل بين خلية الأزمة وخلية اليقظة من أجل تحقيق إدارة فعالة للازمة؛
- ضرورة تفعيل وظائف اليقظة الاستراتيجية (الاستباقية، الإعلامية، الرقابية والتعليمية) لأهمية كل وظيفة في إدارة الأزمة الوبائية.

الإحالات والهوامش:

(1) :1-G. V. SATYA SEKHAR(2009): **Business Policy and Strategic Management, I. K.** International Publishing House, India, P95.

(2): Antonio LOPES DA SILVA(2002) : **L'Information et l'Entreprise : Des Savoirs à partager et à capitaliser, Méthodes, Outils et Applications à la Veille, Thèse de Doctorat en Sciences de l'information et de la** communication , Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, P39.lien . http://quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/PhDs_Guidance/PhD_Antonio_Da_Silva.pdf, consulté le 15/07/2020

(3): Humbert LESCA**, Nicolas LESCA,(2011) : Les Signaux Faibles et la Veille Anticipative pour les Décideurs :** Méthodes et Applications, LAVOISIER, Paris, 2011, P21.

(4) **:4- Antonio LOPES DA SILVA ,op –cité, p40.**

(5): زواو ضياء الدين، (2013): **دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، ص ص 21،22.

(6): نصيرة علاوي، (2014): **اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، المجلد 02، ص 169.

(7): قوجيل نور العابدين، (2012): **دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس–أم البواقي**، مذكرة الماجستير، تخصص الإعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، جامعة باجي مختار عنابة، ص41.

(8): المصدر نفسه.

(9): المصدر نفسه.

(10): عطاء لله فاطمة، (2017): **المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 9، الجزء 1، جامعة البلدية 02 – لونيسي علي–الجزائر، ص 69.

(11): حامد عبد حمد الدليمي، (2008): **إدارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة أعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع**، جامعة St. Clements University، ص70، الرابط: http://stclements.edu/grad/gradhamid.pdf لوحظ يوم 2020/07/25.

(12): براهم نور الهناء وآخرون، (2019): **استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 01، المجلد03، ص ص 578،579 ، مركز الجامعي ، عبد الحفيظ بو الصواف، ميلة.

(13): عطاء لله فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص69.

(14): حامد الحدراوي، (2010): **سباب نشوء الأزمات و إدارتها، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي**، مجلة الكوفة، العدد 05، ص 200، الرابط: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=59703، لوحظ يوم 2020/07/27.

(15): براهم نور الهناء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 578، 579.

(16): هاني عبد اللطيف، (2020): **آثار كورونا الاقتصادية: خسائر فادحة ومكاسب ضئيلة ومؤقتة، تقرير لمركز الجزيرة للدراسات، 24 مارس 2020**، الرابط أدناه، لوحظ يوم 2020/08/02:

https://studies.aljazeera.net/sites/default/files/articles/documents/2020

(17): **Worldometers, (2020): Covid-19 Corona virus pandemic cases, lien:** https://www.worldometers.info/coronavirus/?fbclid=IwAR2lnf0lNlrsYFPSU0kYfmvGM8eeIFPFkSZ7ynLkOVaxm7x1Jlq1zY9pX-8

(18): **علي صلاح، (2020):** ملامح جديدة للاقتصاد العالمي في مرحلة "ما بعد كورونا"، سلسلة دراسات، مركز المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، 17،18 أفريل2020، ص7، الرابط أدناه، لوحظ يوم 2020/08/02.

https://futureuae.com/ar-AE/Release/ReleaseArticle/1228

قائمة المراجع

أولا: باللغة العربية:

أ. أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجيستير:

1. حامد عبد حمد الدليمي، (2008): **إدارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة أعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع،** جامعة St. Clements University، الرابط: http://stclements.edu/grad/gradhamid.pdf لوحظ يوم 2020/07/25.
2. زواو ضياء الدين، (2013): **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية،** مذكرة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
3. قوجيل نور العابدين، (2012): **دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس– أم البواقي،** مذكرة الماجستير، تخصص الإعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، جامعة باجي مختار عنابة.

ب. مقالات بالمجلات العلمية:

4. براهم نور الهناء وآخرون، (2019): **استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية،** مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 01، المجلد 03، مركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصواف، ميلة.
5. حامد الحدراوي، (2010): **سباب نشوء الأزمات و إدارتها، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي،** مجلة الكوفة، العدد 05، الرابط: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=59703، لوحظ يوم 2020/07/27.
6. عطاء لله فاطمة، (2017): **المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات،** مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 9، الجزء 1، جامعة البلدية 02 – لونيسي علي–الجزائر.
7. **علي صلاح، (2020):** ملامح جديدة للاقتصاد العالمي في مرحلة "ما بعد كورونا"،سلسلة دراسات، مركز المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، 17،18 أفريل2020، الرابط أدناه، لوحظ يوم 2020/08/02.https://futureuae.com/ar-AE/Release/ReleaseArticle/1228

8. نصيرة علاوي، (2014): **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، المجلد 02، ص 169.

ج. تقارير

هاني عبد اللطيف، (2020): **آثار كورونا الاقتصادية: خسائر فادحة ومكاسب ضئيلة ومؤقتة، تقرير لمركز الجزيرة للدراسات، 24 مارس 2020**، الرابط أدناه، لوحظ يوم 2020/08/02:

https://studies.aljazeera.net/sites/default/files/articles/documents/2020

ثانيا: باللغة الأجنبية:

1. Antonio LOPES DA SILVA(2002) : **L'Information et l'Entreprise : Des Savoirs à partager et à capitaliser, Méthodes, Outils et Applications à la Veille, Thèse de Doctorat en Sciences de l'information et de la** communication , Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille,lien . http://quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/PhDs_Guidance/PhD_Antonio_Da_Silva.pdf, consulté le 15/07/2020
2. G. V. SATYA SEKHAR(2009): **Business Policy and Strategic Management, I. K.** International Publishing House, India.
3. Humbert LESCA**, Nicolas LESCA,(2011) : Les Signaux Faibles et la Veille Anticipative pour les Décideurs :** Méthodes et Applications, LAVOISIER, Paris, 2011.
4. **Worldometers, (2020): Covid-19 Corona virus pandemic cases, lien:** https://www.worldometers.info/coronavirus/?fbclid=IwAR2lnf0lNlrsYFPSU0kYfmvGM8eeIFPFkSZ7ynLkOVaxm7x1Jlq1zY9pX-8

دراسة تحليلية لتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية

Analytical Study of Implementing Strategic Vigilance System in Islamic Banks

1- سعدية بن سالم، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة البليدة2 – علي لونيسي - ، الجزائر.

2- حكيم بوحرب، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية جامعة البليدة2 – علي لونيسي - ، الجزائر.

ملخص:

نسعى من خلال هذا البحث إلى محاولة تحليل أهم ما يميز بيئة المصرف الاسلامي في اطار تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية ، وذلك من خلال دراسة مكونات البيئة التي تحيط بالمصرف الاسلامي، وأهم النتائج التي توصلنا اليها أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية ودراسة بيئة المصرف الاسلامي لا يختلف عن غيره من المؤسسات فهو اسلوب يعتمد على نفس الأدوات ويسعى إلى تحقيق نفس الأهداف وهو ابقاء المصرف الاسلامي مرتبط بالمحيط والبيئة التي ينشط بها وعلى ارتباط دائم به، ما يكسب المصرف الاسلامي مرونة أكبر وميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، المعلومات، بيئة المنظمة، المصارف الاسلامية.

Abstract:

We seek through this research to analyze the most important characteristics of the Islamic bank environment within the framework of applying the strategic vigilance system in the Islamic bank, by studying the components of the environment surrounding the Islamic bank, the most important results that we reached are that the application of strategic vigilance in Islamic bank is not different from other institutions, it is a method based on the same tools and seeks to achieve the same goals, which is to keep the Islamic bank linked to the environment in which it is active, this gives the Islamic bank more flexibility and a competitive advantage.

Keywords: *strategic vigilance, information, the organization's environment, Islamic banks.*

مقدمة:

تعيش المؤسسات مهما كان نشاطها في بيئة تتميز بحركة وديناميكية مستمرة، هذه البيئة تضم العديد من المتغيرات المترابطة فيما بينها، تؤثر وتتأثر بأعمال المؤسسة، تتميز بسرعة التحول والتطور الكبير الذي تعرفه خاصة في مجال الاتصال والتطور التكنولوجي الذي سمح بحدوث تغييرات كبيرة في بيئة الأعمال، وهذا لا يتوقف على التطور التكنولوجي فقط فنفس الشيء بالنسبة للتغيرات الاجتماعية خاصة مع الانفتاح والعولمة وسرعة انتقال المعلومة في ضرف قصير، ما يحتم على المؤسسة مهما كان نوعها ومجال نشاطها أن تبقى جد يقظة بكل ما يحدث من تغييرات في البيئة التي تنشط فيها، فوصول المعلومة في وقت متأخر أو استخدامها في الوقت غير مناسب قد يؤدي إلى حدوث مشاكل للمؤسسة وفقدان ميزتها التنافسية وفرص من الممكن أن تحقق

لها أرباح كبيرة، ونفس الشيء بالنسبة لبيئتها الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف، البيئة الداخلية من السهل التحكم فيها ومراقبتها بصفة يومية مما يسهل على المؤسسة العمل على استغلال نقاط قوتها واصلاح نقاط الضعف.

فالهدف من تواجد المؤسسة هو تعظيم الربح والاستمرارية، ولتحقيق ذلك لا بد أن تكون على دراية بكل ما يستجد في بيئة التي تتواجد بها، سواء أكان ذلك في بيئتها الداخلية أو الخارجية هذا ما يساعدها على وضع وترتيب أهدافها وخططها الاستراتيجية، هذا ما يسمى باليقظة الاستراتيجية للمؤسسة، هذا النشاط الذي يمكن المؤسسة من جعلها على صلة دائمة ومستمرة بالبيئة المحيطة بها، كما أن الركيزة الأساسية لهذا النشاط يتمثل في المعلومة والوصول إليها واستغلالها في الوقت المناسب، ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من الوقوف في وجه المنافسين، والبنوك الاسلامية ليست بمعزل عن هذا النشاط فهي أيضا مؤسسة تسعى إلى تحقيق الربح والاستمرار في نشاطها، تنشط في بيئة متغيرة وتستهدف متعاملين من شرائح مختلفة، لكن ما يميز البنوك بصفة عامة والاسلامية بصفة خاصة أن نشاطها وقراراتها مرتبط بشكل كبير بالقوانين المنظمة لنشاطها، إضافة إلى شرعية تعاملاتها.

1.: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

1.1 تعريف اليقظة الاستراتيجية:

هنا عدة تعاريف لليقظة الاستراتيجية:

– تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى مراقبة المحيط الكلي للمؤسسة من أجل توقع الفرص والتهديدات على المدى المتوسط والطويل، هي عبارة عن البحث، معالجة ونشر (بهدف استغلالها) للمعلومات التي من المحتمل أن توجه القرارات الاستراتيجية[1].

– اليقظة هي احدى مكونات استراتيجية ادارة المعلومة في المنظمة، بحيث لابد على المنظمة أن تقوم بإعداد الميكانيزمات الضرورية من أجل تعظيم توفر المعلومات وتعزيز استخدامها من أجل أن تصبح منظمة ذكية وتستفيد من تلك المعلومات، فالإدارة الاستراتيجية للمعلومات تعتبر اليوم مهمة وحاسمة لكل المنظمات، ويذهب البعض إلى القول ان المنظمات التي تبقى وتستمر في القرن الواحد والعشرين هي المنظمات التي تعرف كيف تتقن استخدام المعلومة وادارة المعرفة[2].

– اليقظة الاستراتيجية هي ملاحظة وتحليل المحيط مع نشر محدد الهدف للمعلومات المختارة والمعالجة، صالحة لاستخدامها لاتخاذ قرار استراتيجي[3].

– تستجيب اليقظة للحاجات الاستراتيجية، فهي تتعلق بمعرفة البيئة التقنية، الاقتصادية المؤسساتية والبشرية، ومراقبة المستجدات والاتجاهات الحالية بمتابعة الاحداث التي تطرأ، مسار اليقظة يشمل على العديد من الاجراءات، بدءا بتجميع (بحث) معلومات ذات أهمية وقيمة مضافة، التحليل والمعالجة للمعلومات، بطريقة

تجعلها متناسقة وقابلة للاستعمال لمن يتلقاها والاجراء الثالث يتمثل في نشر المعلومات وايصالها لمتخذي القرار[4].

اليقظة الاستراتيجية عبارة عن نشاط تقوم به المنظمات من أجل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك اعتمادا على جمع المعلومات ومعالجتها وحسن استغلالها واتخاذ القرار في الوقت المناسب وهذا النشاط يهدف إلى ايجاد نقاط القوة في المؤسسة ودعمها، نقاط الضعف والعمل على معالجتها، الفرص واستغلالها، التهديدات والعمل على تجنبها، وكل هذا من أجل اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

2.1 خصائص اليقظة الاستراتيجية:

تتمثل اليقظة الاستراتيجية بعدة خصائص تتمثل في[5]:

1- الاستراتيجية: تشير إلى أن المعلومات المقدمة من طرف اليقظة الاستراتيجية لا ترتبط بالعمليات الجارية والمتكررة، وهي معنية بتوفير قرارات ذات طبيعة المستقبلية؛

2- التنصت المسبق (بمعنى التنبؤ): طريقة مصممة لتقديم معلومات حول المستقبل، بحيث يمكن اتخاذ قرارات التي تظهر نتائجها على مدى عدة أشهر او سنوات؛

3- البيئة: مفهوم يتكون من عدة عناصر ذات تأثيرات مختلفة (المستهلكين، الموردين المنافسين، القوانين، الحكومة)؛

4- الابداع: نظرا لمعلومات اليقظة الاستراتيجية، التي تمثل اشارات انذار مبكر، فهي لا تصف الاحداث التي حدثت بالفعل، ولكن يمكن من خلالها صياغة الفرضيات والرؤية المبدعة؛

5- الهدف الطوعي : بما أن هدف اليقظة الاستراتيجية ابداعي، لا يقتصر فقط على مراقبة البيئة لكنها تتطلب الارادة لإجبار اعضاء المنظمة على تنشيط والعمل الجماعي من أجل التقاط المعلومات الاستباقية، بمعنى أنه عمل جماعي يشترك فيه كل أفراد المنظمة من أجل المساهمة والعمل على الوصول إلى المعلومة قبل المنافسين.

3.1 أنواع اليقظة الاستراتيجية:

لليقظة الاستراتيجية عدة أنواع تتماشى هذه الأنواع مع المتغيرات المكونة لمحيط المؤسسة وتتمثل هذه الأنواع في:

- اليقظة الاقتصادية (business vigilance): اليقظة الاقتصادية عبارة عن عملية بحث ومعالجة ونشر المعلومات المرتبطة بسوق المؤسسة، والتي تسمح بتحديد اسواق جديدة واقتراح منتجات جديدة للمستهلكين؛

- اليقظة التنافسية (competitive vigilance): اليقظة التنافسية عبارة عن عملية بحث ومعالجة ونشر المعلومات المرتبطة بمنافسي المؤسسة، هي عبارة عن مراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، كلا من المنافسين الحاليين والمحتملين، تسمح اليقظة التنافسية بتحديد اتجاه عمل المؤسسة وأكثر المنافسين تهديدا لها[6]؛

– اليقظة التكنولوجية (technological vigilance): تهتم اليقظة التكنولوجية بمراقبة المنتجات وعمليات التصنيع، تتمثل في مراقبة تسجيل براءات الاختراع، تطور المعايير، التطور التكنولوجي، عمليات التصنيع، البحوث الأساسية، المقالات والتقارير العلمية؛

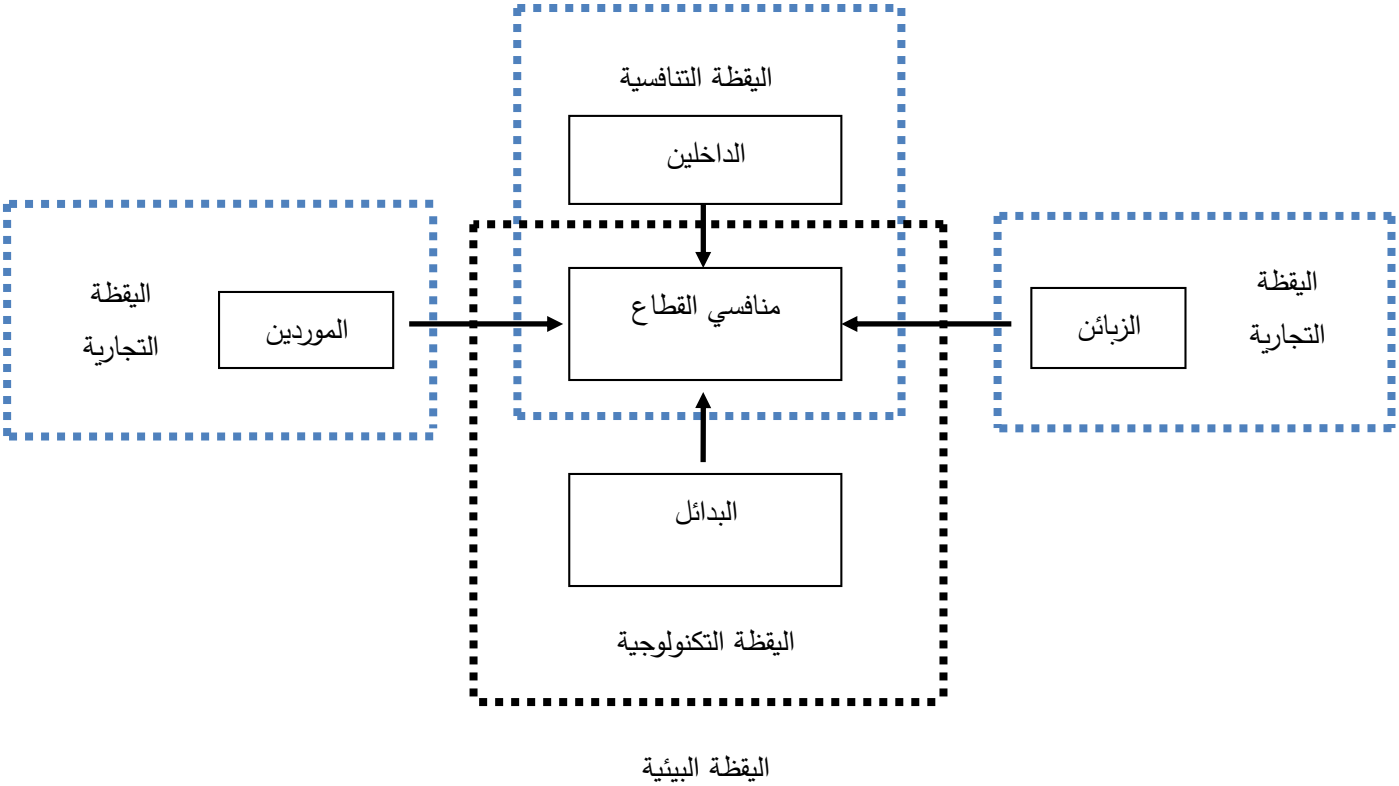
– اليقظة التسويقية: تتمثل في مراقبة المؤسسة لقنوات التوزيع، أخبار ومستجدات عن العملاء وضعيتهم المالية، حاجاتهم، المناقصات الخاصة والعمومية، تحديد افاق جديدة، متابعة مستجدات الموردين، وضعيتهم المالية، ومتابعة طرح منتجات جديدة، تحسين مشتريات المؤسسة سرعة ايجاد مصدر للتموين في حالة قصور الموردين الحاليين؛

– اليقظة الاجتماعية: تهتم اليقظة الاجتماعية بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية، الاقتصادية الجغرافية وثقافية للمجتمع، هذه اليقظة تسمى كذلك باليقظة اجتماعية – سياسية أو يقظة بيئية تستهدف هذه اليقظة بمراقبة تطور الذهنيات وتصرفات الزبائن، البيئة، خطر التقلبات الاجتماعية والحركات الاحتجاجية؛

– اليقظة القانونية والتنظيمية: تتمثل اليقظة القانونية في مراقبة براءات الاختراع، العلامات والنماذج مسجلة من طرف المنافسين وكل المتعاملين في ميادين ومجالات لها علاقة بنشاط المؤسسة، أما اليقظة التنظيمية، تتمثل في مراقبة القوانين والمراسيم، المقترحات التشريعية وأرباب العمل، الجباية، هذه اليقظة تسمح بالتنبؤ بكل التغيرات المرتبطة باعتماد نص قانوني[7].

اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة عبارة عن أداة، عملية وجهاز يهدف إلى تقديم المعلومة من أجل المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي خاصة قرار الابتكار[8]، الشكل الموالي يوضح القوى التنافسية حسب M. Porter ونوع اليقظة المرتبطة بها:

شكل رقم 1: أنواع اليقظة الاستراتيجية حسب القوى التنافسية ل M. Porter



Source : Abdessalam Bendiabennal, Mustapha Djennas, veille stratégique et system d'intelligence économique en Algérie : évaluation et perspectives, les cahiers du cread, n°, 111, p, 10.

أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة ترتبط بشكل مباشر مع البيئة التي تتواجد وتنشط فيها فحسب هذا الشكل هناك يقظة تجارية متعلقة بالزبائن والموردين، اليقظة التنافسية المتعلقة بالمنافسين المحتملين والحاليين، واليقظة التكنولوجية التي تدرس التكنولوجية التي يمكن أن تعطي بديل للمنتج الذي تقدمه المؤسسة.

4.1 أهمية اليقظة الاستراتيجية::

اليقظة الاستراتيجية تسمح بمراقبة البيئة الكلية للمؤسسة من أجل توقع (التنبؤ) التهديدات وتحديد الفرص، هذه اليقظة تساعد متخذي القرارات في اتخاذ قراراتهم حول في أي اتجاه لا بد على المؤسسة أن تسيير؟ ما هي الأسواق ذات النمو العالي؟ هل المؤسسة تسيير في الاتجاه الصحيح؟ ، تسمح اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ما يلي[9]:

- تسمح باتخاذ قرارات استراتيجية؛
- تحديد الفرص المتواجدة في السوق؛
- قياس المخاطر؛
- استشعار التغيرات على المدى المتوسط والطويل.

كما تساعد اليقظة القادة الاستراتيجيين على البحث المستمر عن الأفضل واستباق الاحداث والتحول الى اسلوب المشاركة، فالقادة اليقظون ممكن أن يجنبوا المنظمة حالة الغموض واستخدام المعلومات التي تسهم في مواجهة التحديات والتفكير لإيجاد الحلول المبدعة، ودور اليقظة الاستراتيجية يجمع بين أسلوبين متكاملين: الأسلوب الأول: الانذار الذي ينبه المسؤولين للظواهر الجديدة في البيئة، والأسلوب الثاني: التتبع والذي يعني تتبع التطورات ومراقبتها، وعليه فبقاء المنظمات في الأسواق مرهون بقدرتها على التوقع للتغيرات الخارجية والتكيف معها[10].

5.1 أبعاد قياس اليقظة الاستراتيجية:

هناك أبعاد يتم الاعتماد عليها لقياس اليقظة الاستراتيجية في المنظمة، وهي ثلاثة أبعاد تتمثل في[11]:

– الادراك البيئي: تتمثل في العمليات التي تجريها المنظمة لاكتساب المعلومات من الخارج لتعزيز قابليتها عن طريق المعرفة المكتسبة، وتوصف بأنها جهود المنظمة للحصول على ما هو جديد من المعرفة من المحيط الخارجي، فالإدراك البيئي يساعد المنظمة في الكشف عن ما هو موجود في البيئة للتحرك إزاءه، سواء أكان فرص أو تهديدات؛

– الاستيعاب البيئي: هي عملية تشخيصية تساهم في تحديد قيمة المعلومات المدركة من قبل المنظمة لتحديد النتائج المترتبة عليها، فالمنظمات التي تكون على قدر عالي من الاستيعاب تتمكن من التعامل مع التحديات البيئية من خلال المعرفة التي تولدها عملية الإدراك؛

– التحول التكيفي: هي قدرة المنظمة على تحديد سبل التحول في النظم والعمليات واليات التشغيل عن طريق الاندماج الذي يسهل حركة المعرفة وإدارتها داخل المنظمة مما يدعم عملية التكيف مع الواقع، وهذا التحول التكيفي مؤشر تسترشد به المنظمة لتحديد نوع التحولات المناسبة التي تقتضيها الظروف لجعل المنظمة تحقق أقصى درجة من الاستجابة لبيئتها.

6.1 الذكاء المعلوماتي في المؤسسة كمكون لنظام اليقظة الاستراتيجية (information intelligence) :

تعتبر المعلومة العنصر الرئيسي في تأسيس نظام يقظة استراتيجية في المنظمة، ولابد من البحث عنها وتحليلها وتنظيمها واستغلالها في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات استراتيجية بناءا على المعلومة المتحصل عليها.

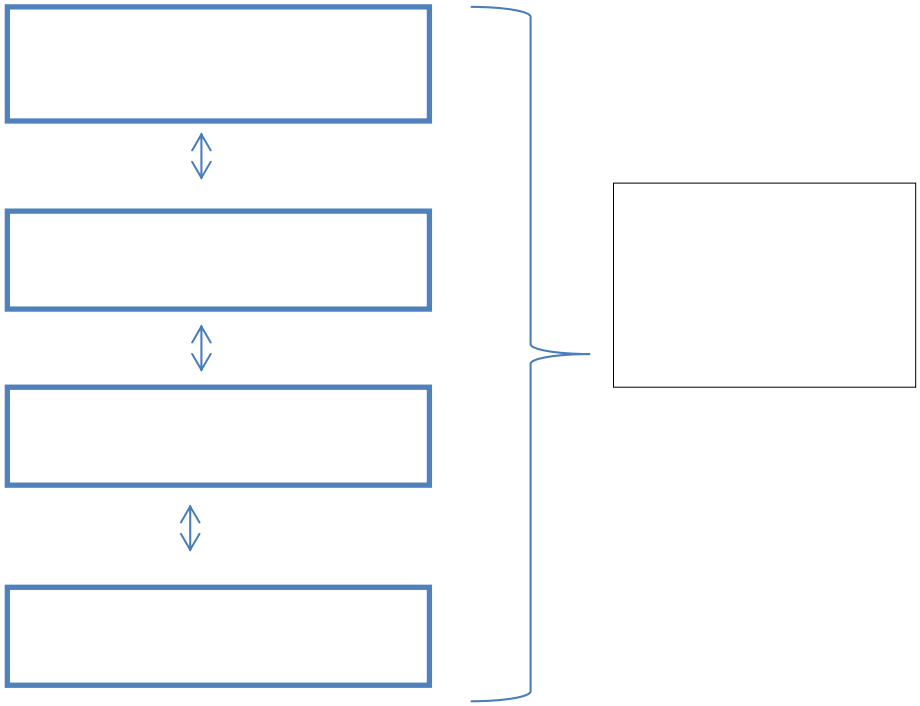
الذكاء المعلوماتي يتمثل في قدرة حل المشاكل كنتيجة للمعرفة الاستراتيجية موجهة للعمل واتخاذ القرارات، هذه العملية تتطلب وجود معلومات ضرورية ومعرفة كيف يمكن استغلالها لحل المشاكل، مسار الذكاء المعلوماتي يشمل على عدة مستويات[12]:

- المستوى الأول يتمثل في جمع وهيكلة المعلومة الضرورية لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة؛
- المستوى الثاني، يشمل على تحليل المعلومات التي تم جمعها وتحديد استراتيجية استغلالها؛

- المستوى الثالث، يتمثل في ادارة ومعالجة المعلومة، تهدف إلى انشاء معلومة ذات أهمية وقابلة للاستغلال؛

أخيرا، الذكاء المعلوماتي يرتبط بتواصل والتعاون بين مختلف الجهات (بمعنى نشر المعلومة بين الأطراف التي تهمها لاتخاذ القرار).

شكل رقم 2: دورة الذكاء المعلوماتي



Source : Boulesnane Sabrina, Bouzidi Laid, Marini Jean – Luc, towards an information intelligence and knowledge management process in the context of information technologies, Journal Of Organizational Knowledge Management, 2012 article ID, 265535, p, 2.

نلاحظ من الشكل السابق أن استغلال المعلومة في عملية اليقظة الاستراتيجية تبدأ أولا في جمعها، تحليلها، معالجتها وترتيبها حسب احتياجات المؤسسة ثم مرحلة جد مهمة هي ايصال المعلومة ومشاركتها، فلا معنى من وجود هذه المعلومات دون وصولها لأصحاب القرار.

ومنه فإن خطوات اليقظة الاستراتيجية القائمة على أساس المعلومة تتمثل في[13]:

1- استهداف المعلومة من خلال تحديد العوامل التي يتم مراقبتها، وذلك لتجنب تشتت جهود البحث هن المعلومة؛

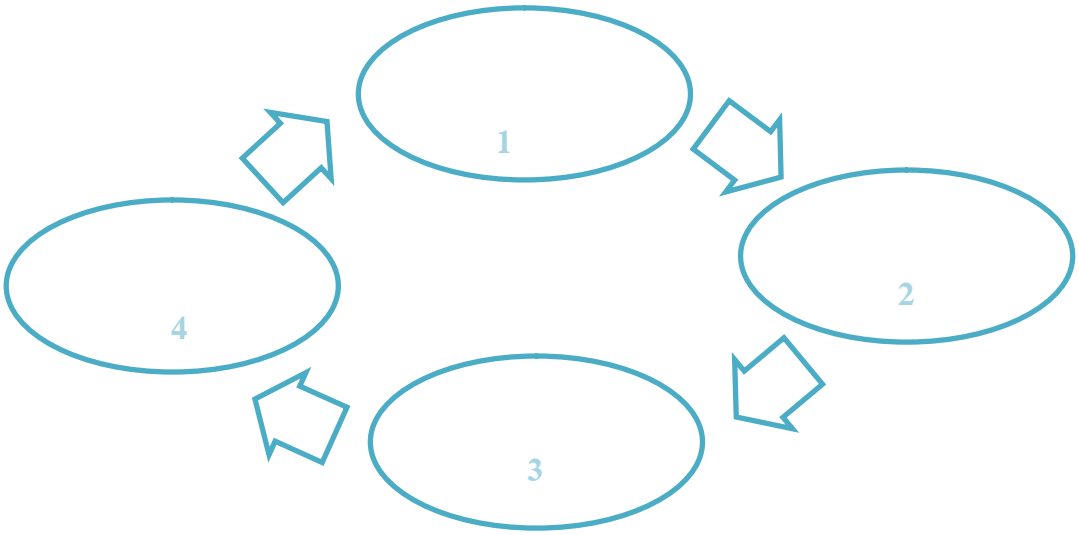
2- البحث عن المعلومة من خلال المصادر الرسمية وغير الرسمية؛

3- استكمال المعلومات الوثائقية بالبيانات التي يتم جمعها في الميدان؛

4- تخزين المعلومة من خلال انشاء شبكة تعتبر كذاكرة للمؤسسة؛

5- معالجة المعلومة من اجل اعطائها معنى ولا سيما من خلال تفسير الاشارات الضعيفة.

شكل رقم 3: مراحل عمل اليقظة الاستراتيجية



Source : Fabrice Fontaine, regards croisées sur la veille, Cadd Eréputation, RegionsJob, p, 5, disponible sur le site : www.cours-gratuit.com

7.1 شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية:

لكي تكون اليقظة الاستراتيجية فعالة وتحقق الاهداف المنتظرة منها لا بد من أن تتوفر شروط معينة والتي تتمثل في[14]:

- وجود نظام اتصال داخلي جيد يسمح بتنقل وسير المعلومة من الذين يطلبونها إلى مختلف المستويات التنظيمية بدون احتكارها من طرف شخص واحد، لان اليقظة عبارة عن عمل جماعي وليس فردي؛
- الحاجة للسيطرة على الوقت؛
- انخفاض مستويات الهيكل التنظيمي، بحيث تصبح للمعلومة قيمة أفضل عندما يكون للمنظمة اطار عمل منظم بوظائف محددة؛
- وجود قوي لروح العمل الجماعي.

2. تحليل بيئة عمل المصارف الاسلامية

1.2 تعريف المصارف الاسلامية

يعرف المصرف الاسلامي على أنه كيان مالي واقتصادي وجد ليتم فيه تطبيق منهج الفكر الاقتصادي الاسلامي وجعله واقعا ملموسا من خلال الاستثمار الأمثل لموارده في مشاريع استثمارية اقتصادية وانتاجية تتماشى وأحكام الشريعة الاسلامية، وتسهم في تحقيق متطلبات الفكر الاقتصادي الاسلامي في التكافل

الاجتماعي، التوزيع العادل للثروات وتحقيق الربح الحلال فضلا عن نشاط الوساطة بين وحدات الفائض والعجز المالي الذي يعد جوهر عمل البنوك عموما[15].

المصرف الاسلامي هو مؤسسة وساطة مالية ذات منهج ورسالة تتعدى كم التمويل الى نوع التمويل ومجالاته وأهدافه وتسعى إلى توظيف المال بأسلوب المشاركة في الربح والخسارة، وتقديم خدماتها في إطار قواعد واحكام ومقاصد الشريعة الاسلامية بالشكل الذي يحقق العدالة في التوزيع ويخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية[16].

المصرف الاسلامي عبارة عن مؤسسة تمارس الوساطة المالية وفق أحكام الشريعة الاسلامية التي تحرم التعامل بالربا (الفائدة) أخذا وعطاءا، وتحري الحلال في كل العقود والأنشطة التي تقوم بها.

2.2 خصائص وأهداف البنوك الاسلامية

يتميز البنك الاسلامي عن غيره من البنوك الربوية بالخصائص التالية[17]:

– أنه يقوم على أساس عقدي، فهو يقوم على العقيدة الاسلامية ويستمد منها كيانه ومقوماته ويلتزم بالشمولية في السلوك الاسلامي؛

– أنه يقوم على أساس استثماري، فهو يقوم على الاستثمار بديلا عن الفائدة الربوية التي يقوم عليها البنك التقليدي، مختارا بذلك أفضل مجالات الاستثمار، ولا يكفي عدم التعامل بالفائدة الربوية، وانما يلتزم كذلك بقاعدة الحلال والحرام، فلا تستثمر اموالها ولا تشارك إلا في التوظيفات التي يحلها الاسلام؛

– أنه يقوم على أساس تنموي، فهو يهدف إلى تنمية المجتمع المسلم من خلال ما يقوم به من أعمال استثمارية، فالبنوك الاسلامية تعطي كل جهدها للمشروعات النافعة، محاولة منها لتنمية التجارة والصناعة والزراعة بشكل تنتفع به هي والمتعاملون معها، سواء كانوا أصحاب ودائع أو مستثمرين بحثا منها عن تحقيق الصالح العام؛

– أنه يقوم على أساس اجتماعي، بمعنى أنه يهدف إلى تحقيق التكافل الاجتماعي من خلال إدارته صندوق الزكاة، ومن خلال نظرته في وضع خططه وسياساته التنموية التي يلحظ فيها صالح المجتمع الاسلامي.

3.2 تحليل بيئة عمل البنوك الاسلامية:

يمكن تعريف بيئة المؤسسة بأنها مجموع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسة، وهي تتكون من بيئة داخلية وبيئة خارجية[18]:

– البيئة الداخلية: البيئة الداخلية للمؤسسة تتمثل في مجموع العوامل الداخلية التي تؤثر على نشاط المؤسسة، هي عبارة عن متغيرات يمكن التحكم بها والسيطرة عليها محددة بالوظائف الداخلية (الادارة العامة، المالية/ والمحاسبة، الانتاج، التسويق والموارد البشرية)؛

- البيئة الخارجية: هي عبارة عن مجموع العوامل الخارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسة، يمكن أن نميز بين نوعين من البيئة الخارجية وهي البيئة الجزئية والبيئة الكلية، البيئة الجزئية تتمثل في العوامل الخارجية القريبة من المؤسسة، مثل الزبائن الموردين، المنافسين، الموزعين، البنوك ...إلخ، أما البيئة الكلية تتمثل في العوامل الي تؤثر في توجه، إنشاء أو توقف نشاط المؤسسة من بين هذه العوامل نجد البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية.

4.2 أدوات تحليل بيئة المؤسسة:

بما أن اليقظة الاستراتيجية هي دراسة لبيئة عمل المؤسسة، لا بد من وجود أدوات تساعد على القيام بهذه العملية، هناك عدة طرق أشهرها تحليل SWOT ، القوى الخمس ل M. Porter ، تحليل PESTEL، هذه أشهر وأهم أدوات التحليل الاستراتيجي التي يتم استخدامها لتحليل بيئة المؤسسة.

تحليل SWOT وهو اختصار للكلمات التالية (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) وما يقابلها باللغة العربية نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات.

تحليل SWOT هو اطار عام لتوجيه ومساعدة الاستراتيجيين لتحديد والتعرف على الاستراتيجيات التنظيمية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وهي عبارة عن تقنية تساعد المسيرين لتحديد والتخطيط لأهداف المنظمة ورسم الاستراتيجية المناسبة لتحقيقها فهي عبارة عن أداة استراتيجية تحدد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بها، وتساعد المسيرين على تحديد النقاط والأهداف التي يجب التركيز عليها[19].

وتعتبر طريقة تحليل SWOT من أشهر وأحسن طرق التحليل الاستراتيجي الذي يسمح بمتابعة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فتحليل SWOT هو تحليل جد معمق ومفصل لبيئة عمل أي مؤسسة من خلال تشخيص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية[20]:

- التشخيص الداخلي: يعني تحديد المؤسسة لنقاط قوتها وماهي نقاط ضعفها، وكذلك عليها تحليل قدراتها على مستوى الخدمات اللوجستية، الانتاج، التسويق، البنية التحتية الموارد البشرية، التكنولوجيا...إلخ للتعرف على نقاط قوتها التي هي مصدر الميزة التنافسية، ونقاط القوة (النقاط التي يجب أن تعمل عليها وتحسينها)؛
- التشخيص الخارجي: يتمثل بالنسبة للمؤسسة في تحديد ماهي التهديدات والفرص المرتبطة بالبيئات المختلفة.

جدول رقم 1: مفهوم الفرص والتهديدات

الفرصة	تتعلق بظاهرة خارجية ناجحة لها تأثير ايجابي على نشاط المؤسسة أو على مردوديتها
التهديد	المشكلة التي يطرحها وضع غير مفضل أو اضطراب في بيئة عمل المؤسسة والذي يؤدي إلى تدهور موقع المؤسسة في حالة عدم وجود استجابة من طرفها

Source : Kadi Ali, Abderrahmani Saidani Amel, Bahamed Anis et autres, manuel de marketing fondamental pour 1ere année master, HEC, Alger (2013/ 2014), p, 24.

البنوك بصفة عامة والبنوك الاسلامية بصفة خاصة تتميز عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية، فهي تنشط في بيئة خاصة تحكمها القوانين قبل أي شيء اخر وكذا السياسة المالية والنقدية في البلد الذي تنشط فيه، فهي لا تتمتع بحرية كاملة في القرارات التي تتخذها، يمكن القول أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية المتعلق بالبنوك يهم المتعاملين مع البنوك وصانعي السياسات النقدية والمالية أكثر من البنوك نفسها، إضافة غلى ذلك أن البنوك الاسلامية تستطيع من خلال تطبيق نظام يقظة استراتيجية أن تقتنص الفرص غير مستغلة في السوق من أجل ابتكار أدوات مالية جديدة خاصة مع تطور عمل الصيرفة الاسلامية واصبحت كبديل عن البنوك التقليدية وازدياد الطلب عليها.

شكل رقم 4: تطبيق لنموذج تحليل SWOT على بنك دبي الاسلامي:

نقاط القوة (strengths)	نقاط الضعف Weaknesses
– يتواجد بنك دبي الاسلامي في القطاع الاقتصادي الأكثر نموا في العالم (البنوك الاسلامية والتمويل الاسلامي) والذي يتكون من أكثر من 400 مؤسسة؛ – بنك دبي الاسلامي صنف كأفضل بنك اسلامي في المنطقة من طرف مجلة the Banker Middle East Magazine) ؛ – بنك دبي الاسلامي كان السباق في خلق شراكة وتحالفات على المستويين المحلي والدولي؛ – يتميز برسملة واستقرار مالي قوي.	– يحد البنك من فرصة تحقيق ايرادات من خلال اقتصار عملياته في منطقة جغرافية محصورة؛

الفرص (Opportunities)	التهديدات (threats)
– التركيز على التوسع في قنوات التوزيع يمكن أن يمنح فرص جديدة للبنك؛ – طرح منتجات مالية جديدة يمكن أن يساعدها في أن تبقى في بيئة مصرفية تنافسية؛ – يمثل اليوم التمويل الاسلامي والصيرفة الاسلامية واحد من أكثر القطاعات الاقتصادية نموا ولديها فرص للنمو في الاقتصاديات الناشئة.	– المنافسة الشديدة بين البنوك الاسلامية والتقليدية قد تبقي هوامش الربح عند الحد الأدنى؛ – التغيرات التنظيمية المتعلقة بالأزمة المالية العالمية ستكون أكثر صرامة؛ – تقلبات أسعار الفائدة

Source : Dubai Islamic Bank SWOT analysis, Competitors, Segmentation, Target Positioning and USP, published by MBA School Team, last updated April 26, 2020 www.mbaskool.com .

تحليل PESTEL كذلك يعتبر من أدوات التحليل الاستراتيجي المهمة ومستعملة بكثرة، ما يميز هذا النوع من التحليل أنه يركز فقط على البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة ويهمل البيئة الداخلية.

PESTEL خو اختصار للكلمات التالية :

Political, economical, social, technological, environmental, legal

هذا الجدول يلخص العناصر المكونة لكل نوع من هذه المتغيرات:

جدول رقم 2: نموذج PESTEL

الاقتصادية	السياسية
– الدورة الاقتصادية؛ – معدل الفائدة؛ – معدل التضخم؛ – سعر الصرف؛ – السياسة الاقتصادية، الجبائية والمالية؛ – معدل البطالة؛ – مستوى المعيشة، القدرة الشرائية والميل للاستهلاك.	– الخطر السياسي؛ – الاستقرار السياسي؛ – اللوائح؛ – القانون والسياسة الجبائية؛ – التجارة الخارجية وسياسة التصدير / الاسترداد؛ – السياسة النقدية؛
التكنولوجية	**الاجتماعية**
– انفاق الحكومة على البحث والتطوير؛ – انفاق الصناعة على البحث والتطوير؛ – سياسة الملكية الفكرية وحماية براءات الاختراع؛ – شدة الابتكار التكنولوجي؛ – الأقطاب الاقتصادية.	– النمو الديمغرافي؛ – القانون الاجتماعي؛ – مستوى التعليم؛ – الموقف اتجاه العمل؛ – نوع المعيشة والاستهلاك؛ – الحساسية والاهتمام بالأخلاق؛

القانون	**البيئة**
– قانون الاحتكار؛ – قوانين حماية البيئة؛ – قانون العمل؛ – التشريعات الصحية؛ – المعايير المحاسبية واللوائح المالية؛ – قوانين حول مسؤولية المسيرين.	– سياسة ادارة التلوث؛ – تسيير النفايات والرسكلة؛ – سياسة اقتصاد الطاقة؛ – المسؤولية الاجتماعية.

Source : Abdenacer Kherri, marketing fondamental, les Pages Bleues internationales, Alger, 2018, p, 49.

وفق هذا التحليل هذه العوامل تؤثر في البنوك الاسلامية كما يلي[21]:

العوامل السياسية: العوامل السياسية التي تؤثر على البنوك الاسلامية تتمثل في : اللوائح الحكومية وتحرير القيود، نظام الحكم السياسي ففي حالة وجود البلاد في استقرار سياسي، يمكن للبنوك الاسلامية أن تقوم بإعداد استراتيجيات على أساس البيئة السياسية المستقرة،

العوامل الاقتصادية: العوامل الاقتصادية التي تؤثر في البنوك الاسلامية تتمثل في معدل التوظيف، ففي حالة ارتفاع معدل التوظيف فهي تؤثر في البنوك الاسلامية من خلال، توفر ما يكفي من المستهلكين لمنتجات البنوك الاسلامية، معدل التضخم بحيث يمكن أن يؤثر على الطلب على منتجات البنوك الاسلامية، فعند ارتفاع معدل التضخم يدفع بالبنوك الاسلامية إلى زيادة اسعار منتجاتها المالية مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الولاء للعلامة التجارية، مستوى دخل الاسرة ومعدل الادخار بحيث يتعين على البنوك الاسلامية أن تكون حذرة بشأن بناء استراتيجية تسويق تعتمد على سلوك المستهلك، هيكل السوق المالي وتوافر رأس المال بأسعار معقولة؛

العوامل الاجتماعية: العوامل الاجتماعية التي تؤثر في البنوك الاسلامية تتمثل في معدل الازدياد فهو معدل جيد لمعرفة الطلب المستقبلي المحتمل،

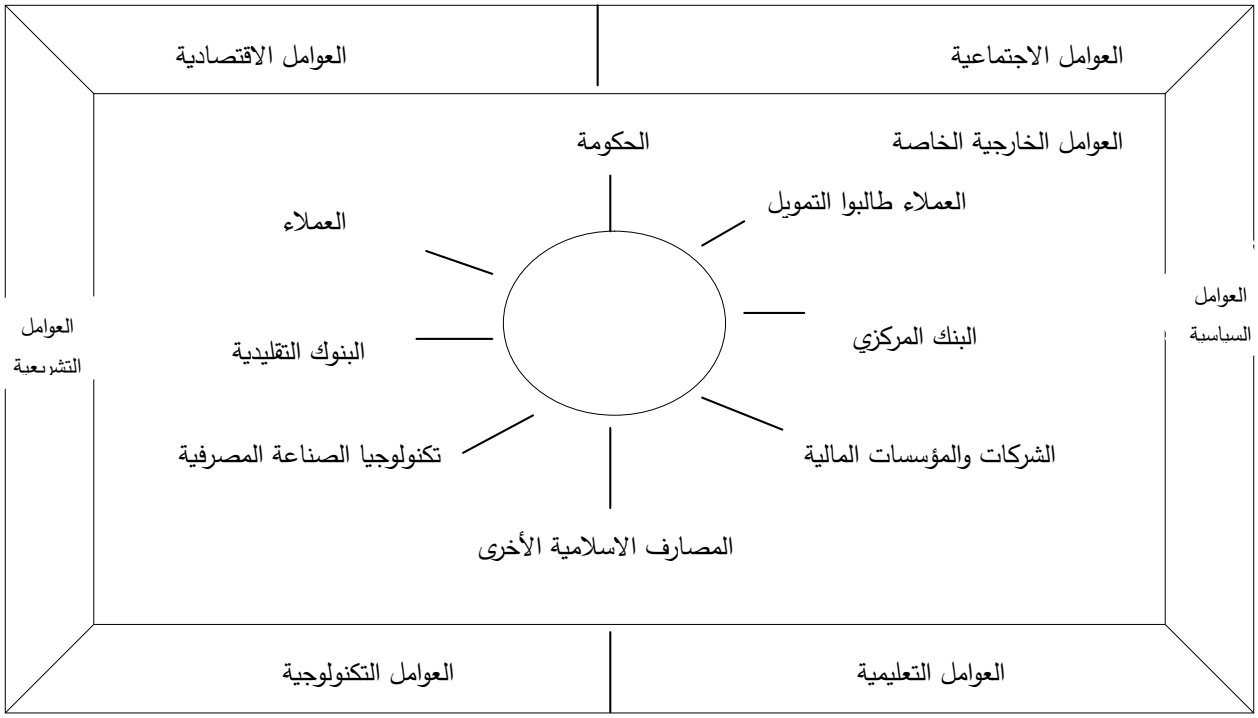
العوامل التكنولوجية: العوامل التكنولوجية التي تؤثر في البنوك الاسلامية تتمثل في مدى قبول الدفع عن طرق الهاتف النقال وخدمات التكنولوجيا المالية، فعلى البنوك الاسلامية تقييم الخيار المفضل للدفع واختيار نموذج اعمال بناءا عليه، التجارة الالكترونية وتطوير بنى تحتية ذات صلة، فعلى البنوك الاسلامية تقييمها قبول دخول سوق جديدة، مستوى الاستثمار في البحث والتطوير، الشفافية بحيث يمكن للبنوك الاسلامية استخدام رقمنة العمليات المختلفة للتغلب على الفساد في الاقتصاد المحلي؛

العوامل البيئية: تكتسب العوامل البيئية أهمية ليس فقط بين المستهلكين لكن أيضا بين المنظمين وصانعي السياسات، فالبنوك الاسلامية بحاجة إلى معرفة مستوى نشاط المستهلك فيما يتعلق بالمخاوف البيئية، هذا ما يساعد البنوك الاسلامية في تطوير منتجات صديقة للبيئة، التنظيم البيئي يؤثر على التكلفة في القطاع الصناعي (تكاليف اضافية للمحافظة على البيئة)، اللوائح والمعايير البيئة على المستويين المحلي والدولي يمكن أن تساعد البنوك الاسلامية في اتخاذ العديد من القرارات مثل موقع المصنع مثلا، تطوير منتج واستراتيجية التسعير؛

العوامل القانونية: العوامل القانونية التي تؤثر في البنوك الاسلامية، مثل قوانين حماية المستهلك فالبنوك الاسلامية بحاجة إلى معرفة ماهي قوانين المستهلك، كما أن البنوك الاسلامية بحاجة إلى معرفة مقدار الوقت الذي تستغرقه لإتمام دعوى قضائية في الدولة بالنظر إلى نوع التحديات القانونية التي يمكن للبنوك الاسلامية مواجهتها، القوانين المتعلقة بالاحتكار والممارسات التجارية، استقلال القضاء والتأثير النسبي للحكومة فغالبا ما يعكس استقلال القضاء قوة ومصداقية المؤسسات في الدولة، قانون الاعمال فقبل الدخول في أي سوق جديد على البنوك الاسلامية تقييم ما هي قوانين الاعمال وكيف تختلف عن السوق المحلية، قوانين الصحة والسلامة فهي تتباين من دولة لأخرى لذا من الأفضل للبنوك الاسلامية اجراء بحث شامل قبل الدخول للسوق.

يمكن تلخيص عوامل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالمصرف الاسلامي في الشكلين التاليين:

شكل رقم 4: العوامل البيئية الخارجية الخاصة بالمصرف الاسلامي



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية، ط1، البنك الاسلامي للتنمية، بحث رقم 66، 2004، ص، 250.

جدول رقم 3: العوامل والمتغيرات الواجب تحليلها في البيئة الداخلية للمصرف الاسلامي

العوامل	المتغيرات
الهيكل التنظيمي	– مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقاته المتشابكة؛ – مستويات التنظيم ومكانة كل منها؛ – نقاط الاشراف المركزية واللامركزية.
الموارد البشرية	– تخطيط القوى العاملة؛ – تدريب وتنمية قدرات العاملين ومستويات مهارتهم؛ – مستويات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافئات؛ – الظروف المادية والمعنوية للعمل؛ نظام الثواب والعقاب.
الموارد المتاحة	– هيكل رأس المال وحقوق الملكية؛ – التدفق النقدي والسيولة؛ – الربحية (العائد على الاستثمار...)؛ – الاجراءات الخاصة بتوزيع الأرباح؛ – الودائع الجارية؛

	– الودائع الاستثمارية؛ – العلاقة بين الودائع ومجالات التوظيف في كافة أوجه النشاط المختلفة، المضاربة، المشاركة، مرابحة،،، إلخ؛ – ايرادات الخدمات المصرفية؛ – الايرادات المتحصلة لخدمة أنشطة الزكاة.
هيكل التوظيف والاستخدامات	– صيغ ومجالات التمويل والاستثمار المالية لدى المصرف؛ – التوزيع النسبي للموارد المتاحة على مختلف صور التمويل والاستثمار من مشاركات ومرابحات ومضاربات وغيرها؛ – الخدمات المصرفية المقدمة ومدى كفاءتها وشرعيتها؛ – الخدمات الاجتماعية المقدمة ومدى تطورها.
التسويق	– نصيب المصرف من الحصة السوقية الحالية؛ – مزيج المنتجات (الأنشطة والخدمات المقدمة)؛ – عمليات التمويل والاستثمار؛ – مدى الاعتماد على أنشطة وخدمات رئيسية في تحقيق الارباح / التدفق النقدي؛ – شبكة التوزيع (فروع المصرف)؛ – الترويج (الاعلان – البيع الشخصي – العلاقات العامة ...)؛ – بحوث التسويق.
الفتوى والرقابة الشرعية	– الشروط الواجب توافرها في هيئة الرقابة الشرعية؛ – اختصاصات هيئة الرقابة الشرعية؛ – النظر فيما أصدرته الهيئة سابقا من فتاوى وأحكام للعمليات والأنشطة المصرفية بالمصرف والاثار التي يترتب عليها.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية، ط1، البنك الاسلامي للتنمية، بحث رقم 66، 2004، ص، 251.

ما نلاحظه من خلال تحليل SWOT وتحليل PESTEL للبنوك الاسلامية أنه لا يختلف عن أي تحليل لمؤسسة تسعى إلى دخول سوق جديدة أو طرح منتوج جديد، فهو تحليل تشترك فيه جميع انواع المؤسسات مهما كان حجمها أو نشاطها، وما يميز البنوك الاسلامية أكثر أنها تلتزم بمبادئ وأحكام الشريعة الاسلامية وارتباطها الوثيق بهيئة الرقابة الشرعية والفتاوى الصادرة عنها والقوانين المفروضة بالبنك المركزي.

ولإنجاح عملية اليقظة الاستراتيجية لا بد من توفر المصارف الاسلامية على كوادر بشرية تملك القدرات اللازمة لتحليل البيئة، ووضع أهداف ذات بعد استراتيجي، ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي[22]:

– القدرة على بناء الغايات والأهداف، أهداف بعيدة المدى للمنظمة فهي ليست مهمة أي شخص بل مهمة مفكر استراتيجي يمكنه من وضع هذه الأهداف بعد تدبر رسالة المنظمة وتحليل ابعادها؛

– البصيرة والرؤية النافذة للمدير لأنه يتعامل مع أمور مستقبلية بناءا على تحليل معطيات حالية؛

– القدرة على الاستشعار البيئي، فتحديد ما نريده لا يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، فالاستراتيجية تبنى على اغتنام فرص متاحة في البيئة واشبع رغبات غير مشبعة؛

– مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، تتوقف حياة المنظمات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدفقها وحسن استخدامها، فالقدرة على تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الاستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك؛

– مهارة الاختيار الاستراتيجي، فالاستراتيجيون يواجه عدة مواقف التي تتطلب اتخاذ القرار بحيث توجد بدائل استراتيجية تختلف اهميتها حسب الظروف، وتتمثل البدائل الأساسية للاستراتيجيات في استراتيجية البقاء على الوضع الحالي، استراتيجية النمو والتوسع، استراتيجية الانكماش؛

– مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فلا بد ان تكون هناك قدرة على تخصيص وحسن استغلال الموارد، فلا بد من توفر القدرة والموارد اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة والا فلا معنى لها؛

– التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة، من خلال المسؤولية الاجتماعية؛

– مواكبة عولمة الفكر الاداري، فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الاستراتيجية بل تتدخل عوامل عالمية كالاتفاقيات والمنظمات الدولية؛

– القدرة على اتخاذ القدرات الاستراتيجية، والذي يتم على مستوى الادارة العليا المتمثل في مجلس ادارة المنظمة وذلك لإلمامهم بإمكانيات وموارد المنظمة.

الخاتمة:

من خلال هذا البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

– لا بد على المصارف الاسلامية أن تطبق نظام اليقظة الاستراتيجية حتى لا تبقى بمعزل عن البيئة التي تنشط فيها هذا ما يمنحها ميزة تنافسية؛

– البحث والوصول إلى المعلومة واستغلالها في الوقت المناسب أهم ركيزة لنشاط اليقظة الاستراتيجية؛

– يساعد تبني المصارف الاسلامية لنظام اليقظة الاستراتيجية على اكتشاف فرص وابتكار أدوات تمويلية جديدة تلبية لاحتياجات العملاء وهذا لا يحدث إلا بدراسة للبيئة الخارجية للمصرف ومحاولة ايجاد الفرص؛

– لا بد من توفر القدرات البشرية والمالية حتى يكتسب المصرف الاسلامي المرونة المطلوبة للاستجابة لمتطلبات وتغيرات المحيطة بها؛

– اسلوب تطبيق اليقظة الاستراتيجية والية عملها في المصارف الاسلامية لا يختلف عن تطبيقها في أي مؤسسة اقصادية أو منظمة أخرى، فهي ترتكز على نفس الاسلوب والمبادئ والأهداف والأدوات كذلك؛

– لا بد من توفر الموارد المالية اللازمة لمواكبة التغيرات المحيطة بالمصرف الاسلامي واغتنام الفرص المتواجدة في السوق، واصلاح نقاط الضعف التي تواجه بيئتها الداخلية وامكانية تطبيق القرارات المتخذة.

المراجع:

[1] La veille stratégique, innovation accélérateur de changements, disponible sur le site : www.manager-go.com.

[2] Pierrette Bergeron, veille stratégique et PME comparaison des politiques gouvernementales de soutien, presse de l'université de Québec, 2000, p, 4

[3] Abdessalam Bendiabennal , Mustapha Djennas, veille stratégique et system d'intelligence économique en Algérie : évaluation et perspectives, les cahiers du cread, n°, 111, p, 7.

[4] Sorin Bogdan Stanel, gérer les bonnes pratiques des entreprise entre gestion des connaissances et veille stratégique, mémoire pour obtenir le DESS en science de l'information et de la documentation spécialises, conservatoire nationale arts et métiers institut national des techniques de la documentation, 29 Novembre 2004, disponible a : Hal archives-ouvertes.fr, pp, 32 – 33.

[5] Fdhiela Salman Dawood, Ali Fakhri Abbas, the role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector : field research in a sample of private banks, European Journal of 4Business and Management, vol 10, n° 21, 2018, p

[6] Akram Ali-Yasiri, Abeer Mohammed, Riyadh Hussein, measuring the impact of strategic vigilance in strategic intelligence, analytical study of the views of a sample of workers in Al-Furat General Company For Chemical Industries, http://www.researchgat.net , p, 6.

[7] La veille stratégique, innovaxion accélérateur de changements, disponible sur le site : www.manager-go.com, op. cit.

[8] Abdessalam Bendiabennal , Mustapha Djennas, op. cit, p, 10.

[9] M. Akli (directeur central Algérie Telecom spa, vice-président de la commission d'étude 2 de l'UIT/BDT Genève), veille stratégique en entreprise, communication, gouvernance et intelligence économique, colloque international UFC, Alger, 14 – 16 Juin, 2008, p, 22.

[10] كواكب عزيز حمودي، سناء عريبي محمد، تأثير اليقظة الاستراتيجية في صنع القرارات الادارية – دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات – ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق العدد 45، 2019، ص، 164.

[11] علي عبد الأمير سليمان، مصطفى صباح حليل، طارق كاظم شلاكة، اليقظة الاستراتيجية وانعكاساتها على القدرات الحيوية للمنظمة دراسة وصفية تحليلية في شركة أور للصناعات الهندسية/ ذي قار، Al Kut Journal of economic and administrative science, College of Economics and Management – Wasit University, issue, 33, 2019 ، ص ص، 133 – 134.

[12] Boulesnane Sabrina, Bouzidi Laid, Marini Jean – Luc, towards an information intelligence and knowledge management process in the context of information technologies, Journal Of Organizational Knowledge Management, vol, 2012, article ID, 265535, p, 2.

[13] www.emarketing.fr

[14] Fdhiela Salman Dawood, Ali Fakhri Abbas, the role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector : field research in a sample of private banks, European Journal of Business and Management, vol 10, n° 21, 2018, p, 5.op. cit

[15] حكيم حمود فليح الساعدي، ثورة صادق حمادي المفرجي، محمد حسن عبد الكريم الحلي، المصارف الاسلامية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، ط1، دار بغدادي للكتب للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2019، ص، 21.

[16] محمد الطاهر الهاشمي، أساليب التمويل والاستثمار في المصارف الاسلامية وأثرها التنموي بين تنظير المؤسسين وواقع التطبيق، بحث مقدم للمؤتمر الأول للأكاديمية الأوروبية للتمويل والاقتصاد الاسلامي "المصارف الاسلامية بين فكر المؤسسين وواقع التطبيق"، 16 – 17 أفريل 2018، اسطنبول، تركيا، ص، 185 .

[17] عادل عبد الفضيل عيد، نظرية الربح وتطبيقاتها في معاملات المصارف الاسلامية دراسة مقارنة، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2011، ص ص، 385 – 487.

[18] Abdenacer Kherri, marketing fondamental, les Pages Bleues internationales, Alger, 2018, pp, 46 – 47.

[19] Majed Radi – Al – Zoubi, The Impact of Intellectual Capital on SWOT Analysis among Jordanian Banking Industry "Empirical Study", International Journal Of Business and Social Science, Vol. 4, n°. 2, 2013, p, 126.

[20] **Source :** Kadi Ali, Abderrahmani Saidani Amel, Bahamed Anis et autres, manuel de marketing fondamental pour 1ere année master, HEC, Alger (2013/ 2014), p, 24

[21] Albert Ribera, Veit Etzold, Philipp Wackerbeck, Islamic banking lessons for the financial sector, Harvard Business Riview Case Study, published by HBR Publications, http://www.embapro.com

[22] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية، ط1، البنك الاسلامي للتنمية، بحث رقم 66، 2004، ص ص، 228 – 234.

تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في إدراة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ـ دراسة ميدانيةـ

The application of the system of strategic vigilance in the management of the Algerian economic institution – Field study–

1- رافع نادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيسي البليدة2، الجزائر.
2- خليفة محمد فتحي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة طاهرى محمد ـ بشارـ، الجزائر.
3- بن مسعود آدم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيسي البليدة2، الجزائر.

ملخص:

يعد نظام اليقظة الإستراتيجية من بين الأنظمة الجديدة التي تساهم في توفير المعلومات واستشراف المستقبل ومراقبة كل التطورات في بيئة أعمال المؤسسة،. حيث تمثل اليقظة الإستراتيجية خيار استراتيجي أساسي وأسلوب إداري يعتمد عليه في توجيه أهداف المؤسسة والقرارات الإستراتيجية وفق ما يحقق الأداء المطلوب.

يتناول هذا البحث نظام اليقظة الإستراتيجية كأسلوب إداري جديد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لربط المؤسسة بالبيئة وباعتباره نظام معلوماتي شأنه شأن نظام المعلومات التسويقية، حيث سيتم توضيح آلية عمل نظام اليقظة الإستراتيجية كأسلوب لرصد ومراقبة البيئة والمساعدة في الإدارة الإستراتيجية وتوجيه القرارات الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، القرار الاستراتيجي، نظام المعلومات، الترصد البيئي.

Abstract:

The strategic vigilance system is among the new systems that contribute to providing information, anticipating the future, and monitoring all developments in the organization's business environment. Where strategic vigilance represents a basic strategic choice and management method relied upon in guiding the objectives of the institution and strategic decisions in accordance with what achieves the required performance.

This research deals with the strategic vigilance system as a new administrative method in the Algerian economic establishment to link the institution with the environment and as an information system, just like the marketing information system, where the mechanism of the strategic vigilance system will be clarified as a method for monitoring and controlling the environment and assisting in strategic management and directing strategic decisions.

Keywords: *Strategic vigilance, strategic decision, information system, environmental surveillance.*

مقدمة:

تطمح المؤسسات الاقتصادية إلى البقاء والاستمرار، وهذا الهدف مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تحتويها البيئة (سواء كانت داخلية أو خارجية)، حيث أصبحت المؤسسة تواجه الكثير من التحديات التي أفرزتها التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي تنشط فيها ما جعلها في الكثير من المرات تواجه أزمات تعيق نشاطها وأحياناً كثيرة توقفه تماماً بسبب عدم قدرة المؤسسة في التنبؤ بتلك الأزمات ومواجهتها في حالة حدوثها.

تعتمد تلك القدرة على التنبؤ ومواجهة الأزمات والتكيف معها ومع المتغيرات البيئية بمدى اعتماد المؤسسة لأنظمة تقوم بجمع للمعلومات حول البيئة والمراقبة الدائمة والمستمرة لمختلف التغيرات الحاصلة وذلك تحسباً لأي تغير يمكن أن يؤثر على نشاطها، فهذه المراقبة توفر المعلومات من جهة وتجعل كل القرارات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة متكيفة وفقا لتلك التغيرات والتوقعات.

توفر المعلومات المرونة الكافية والقدرة على الاستجابة ومواجهة مختلف التعقيدات والتنبؤ بالأزمات، وتعد اليقظة الإستراتيجية من الأنظمة الإستراتيجية الاستشرافية التي لاقت الاهتمام من قبل الكثير من المؤسسات لدورها الفعال في المراقبة الدائمة للبيئة والتنبؤ والاستشراف المستقبلي القائم على أساس سيرورة متتابعة من المراحل التي تخدم أهداف وقرارات المؤسسة الإستراتيجية، فقد أصبحت اليقظة الإستراتيجية اليوم أسلوب إداري لربط المؤسسة ببيئتها وتوجيه نشاطها وفق ما يتناسب مع قدراتها الداخلية ووفق التغيرات البيئية الخاريجية.

تتناول هذه الورقة البحثية نظام اليقظة الإستراتيجية كأسلوب إداري جديد وتطبيقه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث ننطلق بطرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وما مدى ممارسته كأسلوب إداري حديث؟

حيث سيتم التطرق في المحور الأول تقديم قراءة سريعة لطبيعة اليقظة الإستراتيجية من خلال التعريف، الأنواع وسيرورة عملها، أما المحور الثاني نتناول من خلاله الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة من المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة مصبرات المغرب.

1. طبيعة اليقظة الإستراتيجية

تعد اليقظة الإستراتيجية ذلك النظام المعلوماتي الذي يقدم معلومات ناتجة عن رصد آفاق التحولات المحتملة في بيئة المؤسسة والعمل على التقليل من إفرازات حالة عدم التأكد الناجمة عنها، مما يدعم قدرتها على البقاء ويوفر لها شروطا وفرصا حقيقية للتميز.

1.1 تعريف اليقظة الإستراتيجية:

يرى strphane geos & David coudol أن اليقظة الإستراتيجية هي: "نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية، حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية أو على القرارات المهمة[1]".

كما تعرف على أنها السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بهدف استغلال الفرص المناسبة في وقتها، أو التعرف المبكر على الأخطار و تفاديها والتقليل من آثارها وتتضمن هذه العملية تجميع، توزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية.

يشير Humbert lesca إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي: مجموعة من الأنشطة ذات منهجية مدروسة تكون توقعية تسمح بملاحظة وتحليل البيئة، ونشر المعلومات التي تم تجميعها واتخاذ القرارات بناء عليها، ويرى أيضاً أن صفة الإستراتيجية التي تنطوي عليها متعلقة أساساً بالقرارات المستقبلية فيما يتعلق بالبيئة السوسيو اقتصادية، وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية تتميز بمظهر التفسير[2].

كما تعرف اليقظة الإستراتيجية هي جهاز تيقظ ومراقبة، حيث تعتبر ركيزة أساسية لرصد المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الخاصة بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي بغرض خلق فرص للعمل والتقليل من المخاطرة المرتبطة بعدم التأكد، والقيام بردود الفعل السريعة والمناسبة[3].

على هذا الأساس يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تعد ذلك النظام الإستشرافي التنبؤي واليقظ لمختلف المعطيات التي تفرزها التغيرات البيئية، فهي بذلك عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها، بالاعتماد على عملية جمع ومعالجة ونشر للمعلومات التي تمكن من اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات.

2.1 وظائف اليقظة الإستراتيجية:

إن اليقظة الإستراتيجية تعمل على تجميع المعلومات حول الظروف الخارجية التي تساعد المديرين على فهم ومراقبة التغيرات المحتملة في طلب السوق، أنماط منافسة الصناعة، ظهور منتجات إحلال محتملة، والقوى البيئية العامة، تناولت Guiddir الوظائف الأساسية لليقظة الإستراتيجية والتي نوضحها فيما يلي[4]:

ـ **الوظيفة الإستباقية (التوقعية):** وتخص هذه الوظيفة توقع ورصد الفرص والتهديدات التي تكون في بيئة المؤسسة (تطورات السوق ورغبات المستهلكين، لمنافسين، التشريعات والقوانين، التكنولوجيا،...،) وغيرها من المتغيرات التي تتطلب المتابعة الدائمة وتوقع ما تكون عليه في المستقبل (إعداد سيناريوهات مستقبلية).

ـ **الوظيفة الإعلامية:** تعد هذه الوظيفة أساسية في نظام اليقظة، حيث تتضمن بحوث ومعلومات تم جمعها بواسطة طرق وتقنيات مختلفة، تكون لها قيمة وتستجيب لطلب واحتياجات مستخدميها.

ـ **وظيفة تحليل وتركيب المعلومات:** المعلومات التي تم جمعها من قبل شبكات أو ممثلي اليقظة تتم معالجتها وتحليلها وتركيبها قبل تقديمها واستعمالها من طرف متخذ القرار، تعتبر وظيفة تحليل وتركيب المعلومات من الوظائف الرئيسية لنظام اليقظة الإستراتيجية وخصوصا عندما تكون المعلومات كثيرة ما يستدعي معالجتها وفرزها والمفاضلة حتى يتم توزيعها وفهمها من طرف مستخدميها.

ـ **وظيفة تدعيم وتنشيط الاتصال:** اليقظة الإستراتيجية تعمل على تدعيم الاتصال بين مختلف الأطراف في المؤسسة، من خلال تقديم المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها للمستخدمين ومتخذ القرار، كما تعمل أيضا على تنشيط شبكة تدفق المعلومات بين مختلف المستويات.

ـ **وظيفة تحقيق الذاتية في حاجة المؤسسة للمعلومات:** ويقصد بذلك تعمل اليقظة الإستراتيجية على تحقيق احتياجات المؤسسة من المعلومات وتوفيرها لمتخذي القرار بالشكل والوقت المناسب.

ـ **الوظيفة الوقائية:** هي وظيفة محورية مشتركة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، وترتبط هذه الوظيفة إلى حد كبير مع الوظيفة الاستباقية، حيث تعكس الوظيفتين مفهوم الحماية، وتعمل الوظيفة الوقائية عل كشف وتوقع التهديدات من خلال عمليات الحماية، وهي جزء من وظيفة أوسع تتضمن حماية التراث العلمي والتقني وإثراء المعرفة والخبرة للمؤسسة، أي ترتبط هذه الوظيفة أكثر باليقظة التكنولوجية.

ـ **الوظيفة التنسيقية:** حيث تعمل اليقظة الإستراتيجية على التنسيق بين المستوى الإستراتيجي والمستوى التشغيلي وبين مختلف الوظائف في المؤسسة، ووفقا لـ D.Rouach تختص الوظيفة التنسيقية لليقظة الإستراتيجية التنسيق بين الوظائف التشغيلية.

ـ **الوظيفة النشطة:** تعمل اليقظة الإستراتيجية على توفير معلومات قابلة للتنفيذ، ومن خلال الوظيفة النشطة يتم نشر المعلومات في شكل تعليمات أو توصيات عمل للمستخدمين ما يساهم في توطيد المشاركة بين مختلف المستويات في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

كما تشمل اليقظة الإستراتيجية من وجهات نظر أخرى على مجموعة من الوظائف نلخصها فيما يلي[5]:

- **وظيفة التنبؤ:** حيث أن السبب الأول لوجود نظام اليقظة الإستراتيجية هو التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تتواجد بالمحيط.

- **الوظيفة المعلوماتية:** تقوم بعملية التزود بالمعلومات لغرض إشباع حاجة مستعمل المعلومة للحصول على ملف كامل من لمعلومات حول موضوع ما، وتمثل هذه الوظيفة الوظيفة القاعدية لنشاط اليقظة.
- وظيفة التحليل والتلخيص: بمعنى تفكيك المعلومات المتحصل عليها لاستنباط العناصر الأساسية.
- وظيفة إعطاء المعلومة بالشكل المناسب: حيث أن جعل المعلومات في شكل مناسب لمتخذ القرار يساهم في فهم المعارف المنشورة.
- **وظيفة تحديد الحاجة للمعلومات:** حيث يجب أن تكون هذه المعلومات تجيب على احتياجات المستخدم.

من خلال ما سبق فإن اليقظة الإستراتيجية تُعبر عن المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية، ويرى Crine Cohen أن اليقظة الإستراتيجية هي مجموعة من اليقظات المختلفة، التي تشمل في اليقظة الإستراتيجية، وهذه الأخيرة تعني المجهودات المختلفة التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة وبحث للبيئة، وهي تقوم عامة على مختلف أشكال اليقظة لتصل في الأخير إلى استغلال الفرص والتنبؤ بالتهديدات الممكنة[6].

3.1 أنواع اليقظة الاستراتيجية

تتضمن اليقظة الإستراتيجية مجموعة من الأنواع التي تختلف باختلاف المتغير البيئي وهي:

ـ اليقظة التكنولوجية: تعد عنصراً مهماً لليقظة الإستراتيجية، حيث تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنلوجيات التي تهم المؤسسة حالياً أو مستقبلياً.

ـ اليقظة التجارية: حيث تهتم اليقظة التجارية بمتابعة المستهلكين ومستوى تطلعاتهم المستقبلية، كما يعمل هذا النوع من اليقظة بدراسة ومراقبة شبكات التوزيع، السياسة التجارية والمراقبة القريبة للمستهلك.

ـ اليقظة التنافسية: عملية مراقبة، جمع وتحليل المعلومات المتعّلقة بالبيئة التنافسية، بما يساعد مديريها على فهم سلوك المنافسين، توقع أعمالهم المستقبلية و ردود أفعالهم والتعرف على سياساتهم في المجالات التي يقوم عليها التنافس بما يسهل عملية الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية من خلال القيام بعملية الاستشراف[7]، وتهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين والمرتقبين والداخلين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة، وهي مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية والتجارية، على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم هو تمكين المؤسسة من تحسين قدراتها ووسائلها التنافسية وتطوير مكانتها في السوق، ومواجهة المنافسة التي يشهدها قطاع النشاط[8].

ـ اليقظة البيئية: تظم باقي أنواع اليقظة حيث تعمل على المراقبة المستمرة ورصد وجمع المعلومات المتعلقة بالأحداث ومختلف التطورات التي تطرأ في مختلف الميادين القانونية، والسياسية، والاجتماعية والاقتصادية، وحتى المالية، ويطلق عليها باليقظة الشاملة كونها تهتم بمختلف العوامل أو المتغيرات التي تتعلق بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

2. سيرورة عمل اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام معلوماتي مفتوح على المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، معتمدة في ذلك على مجموعة من الأساليب وباعتماد مجموعة من المراحل وبتدخل أطراف تساهم في هذا النشاط.

1.2 أساليب اليقظة:

هناك العديد من الأساليب التي تتم من خلالها ممارسة اليقظة الإستراتيجية والتي تمكن من الحصول على المعلومات. من الأساليب الأكثر إتباعا، دراسة السوق وتحليل Swot:[9]

- **دراسة السوق:** تعتبر دراسة السوق أسلوبا مهما لممارسة عملية اليقظة وتطويرها، وتعرف بأنها مجموعة الإجراءات التقنية المستعملة لإنتاج وتوفير المعلومة المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار تتكون دراسة السوق من مجموعة من الأبحاث المتعلقة أساسا بمختلف جوانب التسويق: الزبائن الحاليين والمرتقبين (حاجات ورغبات الزبائن، عادات الاستهلاك والشراء...)، تقدير الموردين وعروضهم، المنافسين وما يعرضونه من منتجات، الأسعار، تموضع المنتوج في السوق، تحليل المنافسة، سياسات الاتصال التسويقي وآثارها في السوق.
- **تحليل SWOT:** هو تحليل لبيئة المؤسسة بتشخيص البيئة الداخلية الذي يسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وكذا بتشخيص البيئة الخارجية الذي يمكن من كشف الفرص والتهديدات، ويهدف تحليل Swot إلى تجميع المعلومات الضرورية في بناء خيارات إستراتيجية وتنافسية كفيلة بضمان استمرارية المؤسسة وتفوقها في بيئتها الشديدة التنافسية والديناميكية.

2.2 مراحل اليقظة الإستراتيجية:

ـ **جمع المعلومات:** وتعبر عن المعرفة الجيدة لبيئة العمل بغرض معرفة كل ما يجري فيها، وتبدأ من تحديد من المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، في هذه المرحلة يتم الإجابة عن: لمن نراقب؟، ماذا نراقب؟، أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة.

ـ **التركيب والتحليل:** حيث يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تحقق قيمة لمتخذ القرار.

ـ **النشر واتخاذ القرار:** عند إنتهاء عملية التحليل والتركيب يتم الحصول على معلومات معالجة ولا تكون لها قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

ـ **مراجعة الآثار الناتجة عن اتخاذ القرار:** وهنا يتم التعرف على مدى كفاءة وفعالية المعلومات التي تم جمعها وتحليلها وكفاءة القرارات، كذلك يتم التعرف على جدوى التغذية العكسية للمعلومات[10].

قدم LESCA مراحل اليقظة الإستراتيجية باعتبارها "سيرورة إعلامية إدارية" وذلك من خلال الاستماع المسبق أو المستقبلي للإشارات الخاصة بالبيئة خاصة البيئة السوسيو اقتصادية، وذلك لفتح فرص التقليل من الخطر وعدم التأكد[11].

في هذا الصدد يرى Salles & Alquier أن مراحل عمل اليقظة الإستراتيجية ترتبط أساساً بدورة الاستعلام أو دورة المعلومات في المؤسسة، حيث تتبع مراحل اليقظة الإستراتيجية وفقاً لذلك أربعة مراحل أساسية هي[12]:

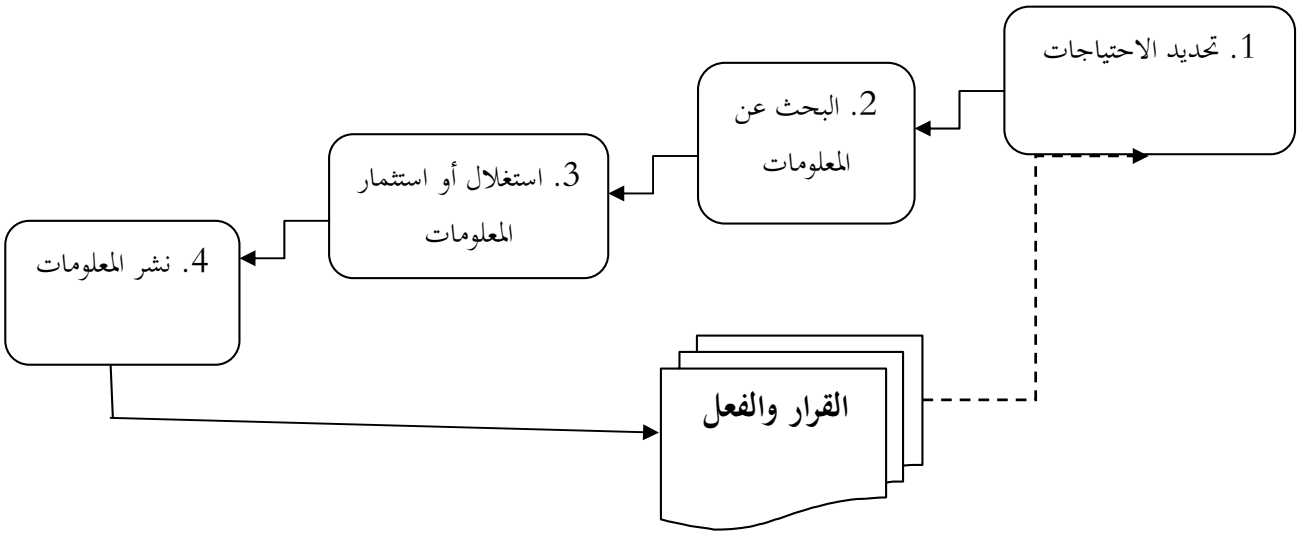
1- تحديد الاحتياجات؛

2- البحث عن المعلومات؛

3- استغلال أو استثمار المعلومات (مراجعة، ومعالجة، وتحليل، وترتيب للمعلومات)؛

4- نشر المعلومات لأصحاب القرار.

الشكل رقم (02): مراحل نظام اليقظة الإستراتيجية وفقاً لدورة المعلومات



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة

3.2 ممثلوا نظام اليقظة:

تعمل اليقظة الإستراتيجية بجهد مجموعة من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع نظام اليقظة، ويمكن توضيح الأطراف المشاركة في عملية اليقظة الإستراتيجية كما يلي[13]:

- **متخذوا القرارات الإستراتيجيين:** حيث ينحصر دورهم في:
  - ✓ يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.
  - ✓ تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.
  - ✓ ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.
  - ✓ البحث عن الإبداع أي خلق المزايا التنافسية للمؤسسة.
- **المدير:** حيث يقوم بـ:
  - ✓ يعتبر همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين.

- ✓ إعداد والإشراف على دفتر الشروط.
- ✓ مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.

- **المتيقظون الكبار**: وينحصر دورهم في:
  - ✓ تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة.
  - ✓ المساهمة جماعياً في إعداد السيناريوهات.
  - ✓ تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.

- **المتيقظون المشتركون:** وهدفهم هو تحديد مصادر المعلومات، واستكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.

- **العمال:** من بين العمال نجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر وغيرهم، حيث يقومون بترتيب الملفات وإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون دعماً لمرحلة جمع المعلومات ومرحلة المعالجة.

وفق ما سبق يعمل نظام اليقظة الإستراتيجية على رصد التغيرات البيئة حيث يمكن التنبؤ بأي تطورات في شكل تهديدات قد تعيق نشاط ونمو المؤسسة، وعلى هذا الأساس تعمل اليقظة الإستراتيجية في الوقاية من الأزمات بناء على المعلومات التي توفرها وفي هذا الصدد نشير إلى مجموعة من الآليات التي تشغلها اليقظة الإستراتيجية:

- **آلية الإنذار**: وذلك من خلال العمل على جعل نظام اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار لمختلف الأخطار، وذلك من خلال إشارات الإنذار المبكر أو الإشارات الضعيفة، وفي هذا الصدد يرى Ansoff [14] أن إشارات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة) هي معلومات غامضة جداً تتطور وتتضح بشكل تدريجي مع مرور الزمن، حيث تعتبر مؤشرات مبكرة وغير دقيقة حول البيئة يمكن أن تتطور ويصبح لها تأثير فعلي مستقبلاً في حالة ما إذا تحققت، هذه الإشارات تعمل على الوقاية من الأزمات والتنبؤ بها قبل حدوثها لما لها من صفة الإستباقية فهي وإن كانت ضعيفة وغير مؤكدة إلا أنه يمكن أن يصبح لها تأثير فعلي مستقبلي.
- **آلية الإثارة**[15]: وتتعلق بإثارة مصدر المعلومات من أجل استخدام والحصول على المعلومات التي تهم المؤسسة، والتي لم تتمكن من التوصل إليها سابقاً، وتعتبر آلية الإثارة تابعة لآلية الإنذار حيث تستخدم الإشارات الضعيفة المجمعة عن البيئة في التكيف مع التطورات ومسايرة التغيرات التي قد تعيق النشاط.
- **آلية التحكم:** تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط المعلومات بناء على طلب متخذي القرار الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات.

مهما كان نوع الوضع الذي ستواجهه المؤسسة(مضطرب أو متأزم)، فإنَّ كفاءتها في تحديد حقيقة هذا الوضع تتعلق بدرجة يقظتها الدائمة والمستمرة، هناك ثلاث حالات لدرجة اليقظة في المؤسسة فيما يتعلق بالأزمات والتي توضح فيها مستوى التهيؤ الموافق للأزمات[16]:

- **المؤسسة في حالة يقظة عالية:** في هذه الحالة تتوفر المؤسسة على آليات تعمل من خلالها على الكشف عن المخاطر المحتملة في نشوب الأزمة والتي تنحصر ضمن مهام الفرقة التنفيذية للمؤسسة إذ يتمحور الدور الجوهري لهذه الأخيرة في تحديد ضرورة تنشيط خلية الأزمة، في حالة استقطابها لإنذارات تنبئ بوضع متأزم محتمل.
- **المؤسسة في حالة يقظة متوسطة:** في هذه الحالة تتوفر المؤسسة على بعض كفاءات تسيير الأزمات التسويقية الخاصة بالتعرف عن بوادر الأزمة الحالية، حيث تَعْتَمِد على إجراءات فعَّالة تهيكل نشاطها الإداري من خلال تنشيط خلية مواجهة الأزمة.
- **المؤسسة في حالة درجة يقظة ضعيفة (شبه منعدمة):** عادة ما يكون رد فعل المؤسسة في هذه الحالة بعد الحدث المسبب، الناتج عن نقص التهيؤ للأزمة و انعدام التنبؤ بها، الذي يجعل عملية تكوين أعضاء خليّة الأزمة عشوائية .فبصفة لا رسمية قد يبادر أحد المسئولين التنفيذيين في تحديد اجتماع طارئ مع أعضاء مجلس إدارة المؤسسة لطرح موضوع الأزمة وتحليل الوضع، أمّا بصفة رسمية فعادة ما يكون مسيّر المؤسسة هو متخذ قرار تشكيل و تنشيط خليّة الأزمة، التي في عادة ما يكون أعضاؤه رؤساء الأقسام التنفيذيين.

3. تطبيق اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة مصبرات المغرب

مؤسسة مصبرات المغرب "conserverie du maghreb" هي مؤسسة اقتصادية تصنف ضمن المؤسسات الخاصة ذات المسؤولية المحدودة يقدر رأس مالها ب 50.000.000دج مختصة في صناعة المصبرات الغذائية تقع بموزاية ولاية البليدة.

بالنسبة لأهداف المؤسسة فإنها تتعلق أساسا بتلبية الطلب العام وتوزيع المنتجات على المستهلكين في اكبر نطاق، بالإضافة إلى العمل على استمرارية والتوسع من خلال التعريف بمنتجاتها، والريادة في مجال المصبرات والمحافظة على زبائنها واقتحام الأسواق الخارجية.

لقد سبق وذكرنا أن اليقظة الإستراتيجية كنظام معلوماتي لرصد تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث تقدم معلومات تساهم في اتخاذ القرارات التي تساعد في خلق الفرص وتجنب التهديدات.

بالنسبة لتطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة فإنها تقوم باعتماد المعلومات التي تم جمعها من البيئة، والتي تمت بتكليف موظفين مراقبين للتغيرات البيئية، كما يمثل الأعوان التجاريين دورا محوريا في عملية جمع ورصد المعلومات المتعلقة بالسوق والمستهلكين والمنافسين.

تمثل المعلومات المجمعة في المؤسسة والتي تشير إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية إلى:

- معلومات عن المنافسين الحاليين والمرتقبين.
- معلومات السوق والمستهلك.
- التغيرات التكنولوجية.
- التغيرات البيئية (إجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية)

بالنسبة إلى الأسلوب الإداري الذي تقوم عليه اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة فهي تعمل على المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وضع الاستراتيجيات، التنبؤ بالأزمات، والإستجابة لتغيرات المستهلكين، هذا الأمر الذي يجعها كأسلوب إداري حديث قادر على احداث التغيير في المؤسسة وفق ما يتناسب مع الأهداف العامة.

1.3 اعتماد اليقظة الاستراتيجية في ادارة المؤسسة:

بالنسبة لنظام اليقظة الإستراتيجية وكيفية اعتمادها في الإدارة داخل المؤسسة فإنه نلاحظ وجود ثلاث أنماط:

- **يقظة استعلامية:** تتم من طرف الوكلاء والأعوان التجاريين تعمل على جمع معلومات عن السوق والمنافسة تساعد على ارشاد متخذي القرار في الجوانب المتعلقة ببعث المنتجات والتعامل مع المستهلكين والمنافسين، وتعتبر اليقظة الاستعلامية أهم وظيفة نظرا لكونها تنفذ من طرف أفراد محتكين بصورة مباشرة بالبيئة التي ينشط فيها المجمع، ونذكر في ذلك البيئة التجارية والتنافسية من خلال جمع المعلومات والتعرف على مختلف التطورات الحاصلة فيها، حيث يتم بذلك تكوين شبكة معلومات تتمحور عناصرها أساسا حول المعلومات الخاصة بالزبائن وتوجهاتهم.
- **يقظة دفاعية:** من خلال مراقبة التطورات البيئية والكشف عن التهديدات التي قد تؤثر على المؤسسة في الاجل الطويل والمستقبلي.
- **يقظة هجومية:** تُترجم نتائجها في شكل قرارات التي تحملها معلومات اليقظة الاستعلامية واليقظة الدفاعية.

تعتبر كل من اليقظة الاستطلاعية والدفاعية والهجومية كقاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالاستراتيجيات في المؤسسة، باعتبار أن المعلومات التي تقدمها تكون من مصادر قريبة من البيئة التنافسية ومن الزبائن، نقدم من خلال الجدول التالي تصور حول أنماط اليقظة الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة.

الجدول رقم (01): أنماط نظام اليقظة الإستراتيجية

نمط اليقظة والسلوك المتبع	الممثلون	الوسائل	الميادين	الهدف
استعلامية	أعوان تجاريون، وكلاء، رجال بيع، مختصون	ملاحظات ميدانية، مقابلات	البيئة المحيطة بالمؤسسة: تنافسية، تكنولوجية، تجارية...إلخ	اتخاذ القرارات: (وضع الاستراتيجيات والتعديل فيها)، التنبؤ للأزمات...
دفاعية	المدراء/ موظفين مختصين	الانترنت		
هجومية	متخذ القرار	مزيج مما سبق		

المصدر: من اعداد الباحثين

الدور الأساسي لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة يتم تجسيده أكثر من طرف الأعوان التجاريين عن طريق جمع المعلومات التي تساهم في التنبؤ بحركية المنافسين في القطاع السوقي الذي تنشط فيه، والتعرف على التحركات المتوقعة وردود أفعالهم، من خلال رصد المعلومات التي تضمن ممارسة نشاطهم والتغيرات التي قد تطرأ على القطاع، خاصة ما يتعلق بتهديد الداخلين الجدد واستراتيجياتهم المتوقعة ومدى انجذاب الزبائن تجاههم.

على ضوء ما تم ذكره سابقا فإن أهم الممثلين الفاعلين في عملية رصد البيئة التي تنشط فيها المؤسسة نذكر: موظفين مكلفين بذلك، الأعوان التجاريون، متابعة من رؤساء الأقسام أو الوظائف، المدير، يعتبر هؤلاء الأطراف ممثلوا اليقظة الإستراتيجية بناء على دورهم في جمع ونقل المعلومات لكن لا يتم ذلك في اجتماعات منظمة ومنسقة بينهم لأجل دراسة وتحليل تلك المعلومات.

الخاتمة

إن نظام اليقظة الإستراتيجية يعد منهج يساهم في اتخاذ القرارات وتقديم معلومات مستقبلية كإشارات ضعيفة عن البيئة المتغيرة التي تنشط بها المؤسسة، باستعمال مجموعة من الوسائل التي ترتكز على مجموعة من الشبكات الداخلية والخارجية التي تساهم في توطيد علاقة المراقبة بين المؤسسة والمحيط.

يتم اعتماد هذا النظام من خلال جمع المعلومات نشرها وتحليلها، ثم توزيعها على متخذي القرارات لاتخاذ القرارات، هذه الخطوات التي تعد مراحل لنظام اليقظة الإستراتيجية تساهم في احداث أثر ورد فعل إيجابي في التسيير من خلال وظيفة الاستعلام التي يقدمها.

يقدم نظام اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على الإدارة بطريقة فعالة تساعد في التنبؤ المبني على المراقبة الدائمة وبالتالي الحصول على إشارات لمختلف التغيرات التي قد تكون فرص أو تهديدات.

تبني نظام اليقظة الإستراتيجية التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في العملية الإدارية من خلال إدارة سباقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكرا عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها، وهذا التنبؤ الوقائي هو ما يوفره نظام اليقظة الإستراتيجية.

إن عدم إرساء خلية متكاملة لنظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة يحد من دورها الإداري ومردودية استعملها كأسلوب إداري حديث قادر على تحقيق قفزة نوعية في مجال الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة. وعليه في توصيات بحثنا سنقدم اهم النقاط التي من شأنها المساهمة في إرساء نظام متكامل لليقظة الإستراتيجية.

الإحالات والهوامش:

[1]– هدى محمد الزومان، "**منظماتنا بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية**"، مقالات الاقتصادية الالكترونية، متاح على الموقع: http://www.aleqt.com/2010/06/08/article_403746.html

[2]– Humbert Lesca , **Qu'est-ce que la veille stratégique et pour quoi votre entreprise Pourrait en avoir besoin dés aujourd'hui?**, disponible sur : http://membre.lycos.fr/jeanlucmoya/veille%20lesca.doc, consulté le :18-11-2014.

[3]– Souad Chouk et Humbert Lesca," **Le support de l'information : Un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles**", p 2, Disponible sur: http://www.veille-strategique.org/docs/2003-souad-lesca-api.pdf. consulté le: 23/12/2014.

[4] – Guiddir Khoukha, "**veille technologique et compétitivité de l'entreprise: Etude de cas IAP Boumerdès**", Mémoire de Magistère, option Marketing, Faculté des Sciences Economiques des Gestion et des science commerciales, Université d'Alger 03, 2010, p p 65-66.

[5]– الزهراء بوتيفور، فريدة لكحل، "اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوي 13 مؤسسة اقتصادية بوهران"،

[6]– أحمد توفيق بورحلي، صراح بن لحرش، "**واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري –حالة ولاية قسنطينة–**"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 01، أم البواقي، الجزائر، جوان2014، ص81.

[7]– karou yamina, "**la veille stratégique dans les pme-pmi algériennes**", ملتقى أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، فندق الأوراسي، الجزائر، ماي-جوان-2003، ص06.

[8] – Gérard Verna, "**la veille technologique : une "ardente nécessité**", Département de management, Université Laval, disponible sur : http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html, consulté le :17-11-2014.

[9]– عبد الفتاح بوخمخم، "**دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر**"، مؤتمر الريادة في مجتمع المعرفة، الأردن، 26-29-أفريل-2010، ص07.

[10]– فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، "**دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية**"، ملتقى المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 08-09-نوفمبر-2010، ص09.

[11]– Humbert Lesca, Sylvie Blanco, Marie Laurence Caron-Fasan, "**implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique proposition d'un modèle conceptuel et premières validations**", p03, disponible sur : http://www.veille-strategique.org, consulté le: 16/01/2015.

[12] – Manelle Guechtouli, "**Comment organiser son système de veille stratégique?**", Centre de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille : **Réflexions méthodologiques pour la conception de systèmes d'intelligence économique de** "Alquier A.M. et M. Salles,

Industriel dans un monde , Communication au Congrès international « Le Génie"**l'entreprise** sans frontières », Albi, France, 3-5 Septembre 1997.

[13]– فهيمة عباس، "**أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفطال**"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009، ص75.

[14] – Nicolas LESCA, "**construction du sens : le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte Précoce**", thèse doctorat, option science de gestion, Ecole Doctorat de science de gestion ED 275, Paris, France, 2002, p 22

[15]– فهيمة عباس، "**أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفطال**"، مرجع سبق ذكره، ص51.

[16]– سهيلة عيون، "**دور التسويق العملي في المحافظة على صورة العلامة أثناء الأزمات التسويقية –دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم الجزائر للاتصالات (Djezzy)**–"، رسالة ماجستار، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزئر، 2011- 2012، ص36.

قائمة المراجع:

المراجع بالغة العربية:

– أحمد توفيق بورحلي، صراح بن لحرش، "واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري –حالة ولاية قسنطينة–"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 01، أم البواقي، الجزائر، جوان2014.

– الزهراء بوتيفور، فريدة لكحل، "اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوي 13 مؤسسة اقتصادية بوهران".

– فهيمة عباس، "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفطال"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009.

– فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، "دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، ملتقى المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 08-09-نوفمبر-2010.

– عبد الفتاح بوخمخم، "دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر"، مؤتمر الريادة في مجتمع المعرفة، الأردن، 26-29-أفريل-2010.

– سهيلة عيون، "دور التسويق العملي في المحافظة على صورة العلامة أثناء الأزمات التسويقية –دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم الجزائر للاتصالات (Djezzy)–"، رسالة ماجستار، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزئر، 2011ــ 2012.

– ملتقى أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، فندق الأوراسي، الجزائر، ماي-جوان-2003.

–هدى محمد الزومان، "منظماتنا بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية"، مقالات الاقتصادية الالكترونية، متاح على الموقع:

http://www.aleqt.com/2010/06/08/article_403746.html

المراجع بالغة الأجنبية:

–Humbert Lesca , Qu'est-ce que la veille stratégique et pour quoi votre entreprise Pourrait en avoir besoin dés aujourd'hui?, disponible sur : http://membre.lycos.fr/jeanlucmoya/veille%20lesca.doc, consulté le :18-11-2014.

– Souad Chouk et Humbert Lesca," Le support de l'information : Un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles", Disponible sur: http://www.veille-strategique.org/docs/2003-souad-lesca-api.pdf. consulté le: 23/12/2014.

– Guiddir Khoukha, "veille technologique et compétitivité de l'entreprise: Etude de cas IAP Boumerdès", Mémoire de Magistère, option Marketing, Faculté des Sciences Economiques des Gestion et des science commerciales, Université d'Alger 03, 2010.

- karou yamina, "la veille stratégique dans les pme-pmi algériennes ,"

- Gérard Verna, "la veille technologique : une "ardente nécessité", Département de management, Université Laval, disponible sur : http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html, consulté le :17-11-2014 .

- Humbert Lesca, Sylvie Blanco, Marie Laurence Caron-Fasan, "implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique proposition d'un modèle conceptuel et premières validations", p03, disponible sur : http://www.veille-strategique.org, consulté le: 16/01/2015.

- Manelle Guechtouli, "Comment organiser son système de veille stratégique?", Centre de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille : Alquier A.M. et M. Salles, "Réflexions méthodologiques pour la conception de systèmes d'intelligence économique de l'entreprise", Communication au Congrès international « Le Génie Industriel dans un monde sans frontières », Albi, France, 3-5 Septembre 1997.

- Nicolas LESCA, "construction du sens : le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte Précoce", thèse doctorat, option science de gestion, Ecole Doctorat de science de gestion ED 275, Paris, France, 2002.

أثر اليقظة التنافسية في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات الهاتف النقال بالجزائر

- دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة –

1- خير الدين جمعة، أستاذة محاضرة أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
2- رحمون رزيقة، أستاذة مستخلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
3- مباركي صالح، طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر اليقظة التنافسية في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات الهاتف النقال بالجزائر –دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة –تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية لليقظة التنافسية في الأداء بمنظوراته (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة. كما أوصت بضرورة أن تولي مؤسسة موبيليس أهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرّف على الحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيتها واشباعها وسرعة الاستجابة لها وهذا من أجل تحقيق السبق عن المنافسين والمحافظة على بقائها في السوق.

الكلمات المفتاحية: اليقظة التنافسية، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة موبيليس.

Abstract:

This study aimed to demonstrate the effect of competitive alertness on the performance of the organization from the perspective of the balanced scorecard in mobile phone institutions in algeria - the case study of the mobilis foundation and biskra agency - the questionnaire was used as a study tool. the study concluded many results, the most important of which is the presence of a statistically significant effect of competitive awakening in performance with its perspectives (financial performance, clients, internal processes, learning and growth) at the mobilis foundation and biskra agency. it also recommended that the mobilis foundation attach more importance to continuous follow-up to identify the changing needs of customers and work to meet and satisfy them and the speed of response to them, and this in order to achieve precedence from competitors and maintain their survival in the market.

key words: *competitive alertness, performance, balanced scorecard, the mobilis foundation*

مقـــدمـــة:

إن هذه البيئة وما تحمله من تقلبات وتحولات تدفع المؤسسة الى التحسين المستمر في أدائها، حيث يمكنها ذلك من إحتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بينها وبين البيئة قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة، ومن ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية.

إن دراسة البيئة ولا سيما البيئة التنافسية ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المؤسسة يعتبر المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها وطريقة تفاعلها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها التي تتميز بصعوبة السيطرة عليها أو التحكم فيها. حيث تعمل المؤسسة على دراسة تلك البيئة وتحليل سلوكها بالطريقة التي تمكنها من التكيف والتعايش معها من خلال الفرص التي تتيحها والتي تحاول المؤسسة الناجحة اقتناصها والتعرف على التهديدات ومحاولة تفاديها من خلال مرونتها الكافية للتصدي لمختلف الأخطار.

تسعى المؤسسة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز، والمحافظة عليه، هذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجياتها بالاعتماد على أدوات وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات البيئية الحالية وتسمح لها بقياس وتقييم أداء المؤسسات بشكل أفضل وأكثر فعالية وذلك بعد عجز الأنظمة التقليدية على تحقيق ذلك. وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات تقييم الأداء وأكثرها انتشارا في العصر الحالي لأنها تعتمد على الرؤية والأهداف الاستراتيجية التي يتم ترجمتها الى نظام لقياس الأداء ينعكس بدوره في صورة إهتمام وتوجه استراتيجي عام، وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط، كما كان سائدا من قِبل أنظمة القياس التقليدية، بل تحقق التوازن من خلال تركيزها على أربعة أبعاد أساسية في المؤسسة وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

1. إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية كما يلي:

- **هل يوجد أثر لليقظة التنافسية في أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة؟**

ينبثق منها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى استخدام اليقظة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى الأداء لدى المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين اليقظة التنافسية والأداء بالمؤسسات محل الدراسة؟

2.فرضيات الدراسة: على ضوء التساؤلات المطروحة تمت صياغة **الفرضيات** التالية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في منظور **الأداء المالي** بمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في منظور **العملاء** بمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

H3: توجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في منظور **العمليات الداخلية** بمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

H4: توجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في منظور **التعلم و النمو** بمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

3. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

– بيان فوائد تطبيق اليقظة التنافسية في مؤسسات.

– لفت انظار المؤسسة محل الدراسة الى أهمية ممارسة اليقظة التنافسية وتطبيقها للارتقاء بمستوى الاداء.

– بيان أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأهمية قياس الأداء بالنسبة للمؤسسة من أجل بلوغ أهدافها.

4. منهج الدراسة:

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية، بهدف إستقراء وتصنيف الأدبيات العلمية في مجال اليقظة التنافسية والأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى منهج دراسة حالة.

5. الدراسات السابقة:

1.5 **بطاهر بختة، 2009**، بعنوان "**السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية – دراسة ميدانية في مؤسستي ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز**"، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، المجلد 05، العدد 09. تمثلت إشكالية الدراسة في دور السلوك التنظيمي في زيادة درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات. توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يعد السلوك التنظيمي أساس نجاح المؤسسة من خلال مراقبة لسلوك الموظفين والعمل على تحسينه.
- السلوك التنظيمي في كلا المؤسستين ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز جيد وفي تحسن ملحوظ.

- اليقظة التنافسية تعمل على تحليل معطيات من البيئة التنافسية لدى المؤسسة.
- مستوى اليقظة التنافسية لكلا المؤسستين غير كاف وبحاجة الى تحسين.

2.5 **نصيرة علاوي، ،2015** بعنوان "**دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة**"، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبي بكر بلقايد، تلمسان. وتمثلت الإشكالية في كيفية مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة عموما، ومجمع صيدال خصوصا.وكان أهم نتائج الدراسة ما يلي:

– اليقضة الإستراتيجية لمجمع صيدال تتشكل من ثلاث مكونات: يقظة تكنولوجية، يقضة تنافسية، تسويقية، ويقضة قانونية، إلا أن استعمالها وتطبيقها غير منتظم.

– الأشخاص المكلفين بجمع المعلومات الخارجية في مجمع صيدال هم المشرفين والمندوبين الطبيين، المخبريين الطبيين وبعض العمال.

معالجة وتحليل المعلومات المجمعة تكون فقط على المستوى المركزي ولا يولي المجمع أهمية لاستدعاء رؤساء الإدارات الجهوية والخبراء لمعالجة المعلومات.

3.5 **نور العابدين قوجيل 2012**، بعنوان "**دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها** "، دراسة حالة بوحدة مطاحن سيدي أرغيس ام البواقي، مذكرة قدمت لنيل شهادة الماجستير، في علوم الاعلام والاتصال، تخصص الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة. وتمثلت إشكالية الدراسة في دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بيت المؤسسة ومحيطها بوحدة مطاحن سيدي ارغيس –أم البواقي–وتمثلت نتائج الدراسة في:

- لا تزال الوحدة تعتمد على الطرق التقليدية في عملية الاتصال وتبادل المعلومات المتمثلة أساسا في: الاتصالات الكتابية، الاتصالات الشفهية والمحادثات الهاتفية، في حين لازالت التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال غير معتمدة وغياب الربط بشبكة الانترنيت، تعطل الشبكة الداخلية للاتصال، توقف جريدة المؤسسة عن الصدور، عدم التعامل مع وسائل الاتصال السمعية، البصرية والمكتوبة... الخ.
- يعتبر أفراد عن البحث أن مفهوم اليقظة متداول بمؤسستهم، إلا أنهم عجزوا عن تحديد الجهة أو المصلحة التي تتولى القيام بهذه الوظيفة.
- تركز وحدة مطاحن سيدي أرغيس بدرجة أولى على المعلومات المتعلقة بالزبائن والموردين، وبدرجة أقل على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا.

6. محاور الدراسة: سيتم تقسيم الدراسة الى محورين أساسيين.

– المحور الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

- المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.
- **المحور الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.**

1. اليقظة التنافسية:

قبل التطرق الى اليقظة التنافسية التي هي أحد أنواع اليقظة الاستراتيجية تجدر الإشارة الى تعريف اليقظة واليقظة الاستراتيجية.

1.1 مفهوم اليقظة:[1]

تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير، كما أنها "الوظيفية التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية"، وهي نشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف إستغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

2.1 مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

تعرف بأنها العملية الاستعلامية المقصودة التي تبحث المؤسسة بها عن المعلومات ذات الطابع الأسبق لمحيطها الاجتماعي والاقتصادي سعيا الى خلق الفرص وتقليص المخاطر. 2

اليقظة الاستراتيجية عملية جماعية مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، يتعقبون ويتبعون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للمؤسسة، بهدف خلق الفرص وتقليص المخاطر وحالات عدم التأكد بصفة عامة. وفي تعريف آخر تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها سيرورة معلوماتية إدارية، تبحث بواسطتها المؤسسة عن المعلومات ذات طابع توقعي تتعلق بتطور بيئتها السوسيو إقتصادية بهدف خلق الفرص وتقليص التهديدات والأخطار المرتبطة بحالات عمد اليقين أو التأكد.

فاليقظة الاستراتيجية هي نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي، الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة لها لتبيان تهديدات وفرص تطوير المؤسسة والأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار أنواع البيئة المختلفة. وتتضمن اليقظة في إطارها العام الاستماع الى البيئة، إنتقاء المعلومات وتفسيرها لأجل تحليل الأحداث والظواهر لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. [3]

جدول 01: أنواع اليقظة طبقا لقوى المنافسة.

أنواع اليقظة	القوى المعنية
التنافسية	المنافسون المباشرون الدّاخلون المحتملون
التجارية	الزبائن

	الموردون
التكنولوجية	المنافسون المباشرون السّلع البديلة
البيئية	باقي للبيئة، طبقا لمحاور اليقظة: الإجتماعية، الإقتصادية الكلية و الجزئية، و القانونية.

المصدر: أ.ولد عابد عمر، د.علواطي لمين، أوبختي نصيرة، **آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية** (نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17 ،2017، ص .5

3.1 مفهوم اليقظة التنافسية.

هي وضع تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال عملها من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في أسواق أولئك المحتمل ظهورهم مستقبلا، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات وإستغلالها بمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين ومن ثم صياغة الاستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تضمن إستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة وتثبت قدرتها التنافسية. [4]

تبحث اليقظة التنافسية في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة، ويحدد MICHAEL PORTER المعلومات التي تحتاج المنظمة لجمعها حول المنافسين في خمسة نقاط أساسية: الكفاءات الحالية للمنافسين، استراتيجيات المنافسين، الأهداف الجديدة للمنافسين، قدرات المنافسين والفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ اليها المنافسون. [5]

4.1 تحاليل المستويات البيئية للمؤسسة

1.4.1 تحليل المستوى البيئي الداخلي: الحديث عن البيئة الداخلية للمؤسسة يعني الحديث عن مكامن القوة التي تمتلكها والضعف التي قد تعتري عملها وأداءها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه. ولعل خير تحليل يمكن اعتماده في تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحليل سلسلة القيمة والموارد الرئيسية التي تمتلكها المؤسسة.

تحليل سلسلة القيمة: طرح "porter" نموذجه المسمى سلسلة القيمة لتأشير الطرق التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة الاقتصادية في إرضاء الزبون وتحقيق قيمة له. إذ أنه لكل مؤسسة اقتصادية سلسلة قيمة داخلية مكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة. والأنشطة الأساسية للمؤسسة تبدأ باللوجستيات التي تتجه الى داخل المؤسسة (مناولة المواد الخام والمخازن) ثم مرحلة العمليات حيث يتم تصنيع المنتج، ويليها اللوجستيات التي

تتجه للخارج (المخازن والتوزيع) ثم التسويق والبيع، وفي النهاية الخدمة(التركيب، الصيانة، وبيع قطع الغيار)، ويساند تلك الأنشطة الأساسية مجموعة من الأنشطة المساعدة مثل الشراء، التطور التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية والتي تساعد الأنشطة الأساسية وتعمل على أدائها بكفاءة عالية وفعالية ويرى "porter" أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

- **الموارد الأساسية للمؤسسة الاقتصادية:** تتمثل موارد المؤسسة الاقتصادية في انها كافة الموجودات والقدرات المميزة، والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة والتي يتم السيطرة عليها لتطوير وتنفيذ الاستراتيجية.

2.4.1 تحليل المستوى البيئي الخارجي

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الاقتصادية.

تحليل المنافسين: يركز تحليل المنافسين على دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة الموجودة في الصناعة حاليا أو التي يتوقع دخولها في المستقبل والتي تمتلك قابليات متقاربة. ويتضمن هذا التحليل دراسة أربعة عناصر أساسية حددها "porter" بما يلي: أهداف المنافسين، إفتراضات المنافسين، إستراتيجيات المنافسين، موارد وقابليات المنافسين

- **تحليل بيئة الصناعة:** تمثل بيئة الصناعة مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشر على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما، فالتحدي الحقيقي أمام المؤسسات الاقتصادية هو أن تختار مركزا في الصناعة التي تعمل فيها، ويسمح لها باغتنام الفرص التي توفرها تلك الصناعة، ويجنبها التهديدات التي مكن أن تفرضها عليها أو التخفيف من آثارها. [6]

2. أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

1.2 مفهوم الأداء:

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء، فمنهم من يعرفه على أنه " مستوى تحقيق الأهداف " [7].

ومنهم من يرى أن الأداء الاقتصادي للمؤسسة هو " إنشاء القيمة لزبائنها أي تلبية احتياجاتهم وفق شروط التكلفة و الوقت و الجهد " [8].

و يرى البعض إنه يمكن التعبير عن الأداء " بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة، و بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى " [9]، و بعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المؤسسة[10] .

عرف الأداء في معجم المصطلحات الإدارية بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفء المدرب"، كما عرفه البابطين بأنه: "قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".

ويعبر أيضا عن الأداء في بعض الأحيان على أنها الفعالية والكفاءة، إذ جرت العادة على النظر الى الفعالية من زاوية النتائج التي تتوصل اليها الإدارة، فتوصف بأنها إدارة فعالة إذا حققت الأهداف المنوطة بها، وبانها اقل فعالية إذا لم تؤدها بالشكل المطلوب أو حققت جزءا منها فقط، وبأنها غير فعالة إذا لم تستطع أن تحقق أهدافها. [11]

2.2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: [12]

عرف كل من كابلان وأتكنسون بطاقة الأداء المتوازنة بأنها: "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها الى اهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية، هي: (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائما على أساس على ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الابداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة".

وعرفاها أيضا بأنها نظام يزود الشركة بمقاييس وأهداف استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة اشكال الأداء كلها فيها، وتوازن بين المقاييس المالية وغير مالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للشركة، وتقيس أداء الشركة من خلال المحاور الأربعة آنفة الذكر، لكن الارتباط بين تلك المحاور يشتق من رؤية الشركة واستراتيجيتها وأهدافها".

3.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

- **البعد المالي:** ويشير الى مدى اسهام تنفيذ استراتيجية المنظمة في التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها.

- **بعد العميل:** يشير الى العميل، والذي يعد المستخدم النهائي والمثمن الحقيقي الذي يقرر نجاح المنظمة من عدمه. [13]
- **بعد العمليات الداخلية:** أن العمليات الداخلية تمثل قابلية الشركة على تحويل المدخلات الى المخرجات المطلوبة بأقل التكاليف.
- **بعد التعلم والنمو:** الهدف من هذا المنظور هو تحديد رأس المال البشري ونظام المعلومات، والمناخ المنظمي، اللازم لدعم خلق القيمة. [14]

– المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على أثر اليقظة التنافسية في تحسين اداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات الهاتف النقال بالجزائر، فإن هذا الجزء يهدف إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية.

1 عرض نتائج الدراسة.

1.1 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين بمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة، والمقدر عددهم ب 15 موظف، قمنا بتوزيع الاستبيانات لجميع مفردات هذا المجتمع، وقد تم استرجاعها كلها، كما أنها جميعا صالحة للتحليل الإحصائي (15) استبانة.

2.1 ثبات وصدق أداة الدراسة:

تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى **(0.60)** فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول(2): معاملات الثبات والصدق

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
اليقظة التنافسية	11	0.78	0.81
الاداء	20	0.83	0.85
الاجمالي	31	0.80	0.88

المصدر :من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(2) نلاحظ ان معاملات الاتساق لمتغيرات الدراسة حصلت على نسبة مقدارها(0.80) وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ونسبة مقبولة لأغراض التحليل بحيث تجاوزت الحد الادنى المتفق عليه للاعتمادية.

كما يظهر الجدول ان معامل الصدق الاجمالي هو (0.88) وهو معامل يشير الى وجود مصداقية كبيرة لأداة الدراسة المستعملة للقياس اي ان الاستمارة تقيس ما وضعت لقياسه.

3.1 تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

1.3.1 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات الآراء لكل بعد:

قبل الإجابة عن الفرضيات نشير إلى اعتمادنا على سلم ليكارت الخماسي، وقد بينت مقاييس الإحصاء الوصفي لمجمل إجابات أفراد العينة النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام لإجابات افراد العينة
الاداء المالي	**2,840**	**,256**	**موافق**
العملاء	**2,891**	**,232**	**موافق**
العمليات الداخلية	**2,793**	**,268**	**موافق**
التعلم والنمو	**2,735**	**,198**	**موافق**
اليقظة التنافسية	**2,835**	**,184**	**موافق**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنظر إلى نتائج الجدول السابق نجد أن بعد العملاء نال أكبر موافقة حيث كانت اتجاهات آراء العينة تدل على تواجده بدرجة كبيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي **(2.891)** أي أن شركة موبيليس محل الدراسة تعمل على ارضاء عملائها من خلال تحسين خدماتها والاهتمام بمقترحاتهم، يليه بعد الاداء المالي والذي جاء بدرجة موافقة كبيرة أيضا لكن بمتوسط حسابي **(2.840)**، وهذا يعني ان شركة موبيليس تولي اهمية كبيرة للحصول على الموارد المالية على المدى الطويل. وفي الأخير نجد أن بعد التعلم والنمو كانت اتجاهات آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة حيث كان المتوسط الحسابي له هو **(2.735)** وهذا يشير إلى أنه أخذ أقل نسبة من بقية الأبعاد المتعلقة بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن، وهذا بالرغم من ان الشركة تعمل على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين.

وكذلك فإن المتوسط الحسابي لبعد اليقظة التنافسية كان على نسبة عالية وهو **(2.835)** وهو يقع ضمن مجال الموافقة بدرجة كبيرة من طرف المبحوثين.

2.3.1 معاملات الارتباط وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

نتطرق في النقاط الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن مع اليقظة التنافسية لتوضيح درجة التأثير لكل بعد في اليقظة التنافسية بالشركة.

وكون مقياس متغيرات الدراسة ترتيبي، إضافة إلى عدم معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة فإن معامل الارتباط المناسب في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط لسبيرمان (Spearman) الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي.

الجدول (4): علاقة الارتباط بين اليقظة التنافسية والاداء (معامل الارتباط سبيرمان)

المتغيرات	اليقظة التنافسية
الاداء المالي	,448* ,016 31
العملاء	,594* ,038 31
العمليات الداخلية	,460* ,020 31
التعلم والنمو	,422* ,010 31

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

*** درجة معنوية عند0,05**

****درجة معنوية عند 0,01**

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول اعلاه نلاحظ انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية

بين الاداء المالي واليقظة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط(0.484) عند مستوى الدلالة(0.05) وهذا يدل على أن شركة موبيليس تعمل على استثمار الفرص السوقية بشكلٍ جيد لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنها تسعى الى تخفيض التكلفة من اجل تعظيم العائد.

أما من جهة علاقة العملاء مع اليقظة التنافسية فكان معامل الارتباط (0.594 (عند مستوى الدلالة(0.05) وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بينهما، ويعود ذلك الى ان الشركة تحصص جزء من وقتها لاستقبال الزبائن والاهتمام بانشغالاتهم فيما يتعلق بالعمليات الداخلية وعلاقتها باليقظة التنافسية نجد ارتباط ايجابي بينهما حيث بلغت قيمة الارتباط (0.460) عند مستوى الدلالة (0.05) وهي قوية وهذا يشير الى ان شركة موبيليس تعتمد على سياسية ادارية تسمح للموظفين من المشاركة في القرارات.

3.3.1 اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط.

- **الفرضية الرئيسية الاولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في منظور الأداء المالي بمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

الجدول (5): تحليل نتائج التباين لليقظة التنافسية والاداء المالي.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمةF	مستوى دلالة الاختبار
الانحدار	0.110	1	0.616	0.359	3.289	0.038
البواقي	0.855	28				
الإجمالي	0.965	29				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الجدول(05) نلاحظ أن معامل ارتباط الاداء المالي باليقظة التنافسية هو0.616 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين. أي أن هناك علاقة طردية بين الاداء المالي واليقظة التنافسية. كما نلاحظ أن معامل التحديد هو 0.359 وهذا يعني أن 35.9% فقط من التغيرات الحاصلة في اليقظة التنافسية سببها الاداء المالي.

وللتعرف على ما إذا كان لليقظة التنافسية أثر معنوي على الاداء المالي عند مستوى دلالة (α= 0.05) تم اختبار تحليل التباين F. حيث كانت الفرضيات كما يلي:

H0:لا يوجد اثر ذو دلالة لليقظة التنافسية في منظور الاداء المالي عند مستوى معنوية (α= 0.05).

H1: هناك اثر ذو دلالة لليقظة التنافسية في منظور الاداء المالي عند مستوى معنوية (α= 0.05).

ولدينا F المحسوبة هي 3.289.بما أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هو0.038 وهو اقل من مستوى الدلالة (α= 0.05) . وعليه هناك اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في منظور الاداء المالي وليس أثر عائد للصدفة بثقة قدرها 95%، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك اثر ذو معنوية لليقظة التنافسية في منظور الاداء المالي عند مستوى دلالة (α= 0.05) .

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في منظور العملاء بمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

الجدول (6): تحليل نتائج التباين لليقظة التنافسية والعملاء.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	Fقيمة	مستوى دلالة الاختبار
الانحدار	0.128	1	0.699	0.409	4.785	**0.027**
البواقي	0.837	28				
الإجمالي	**0.965**	**29**				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الجدول(06) نلاحظ أن معامل ارتباط العملاء باليقظة التنافسية هو0.699 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين. أي أن هناك علاقة طردية بين العملاء واليقظة التنافسية. كما نلاحظ أن معامل التحديد هو 0.409 وهذا يعني أن 40.9% فقط من التغيرات الحاصلة في اليقظة التنافسية سببها العملاء.

وللتعرف على ما إذا كان لليقظة التنافسية أثر معنوي على العملاء عند مستوى دلالة (α= 0.05) تم اختبار تحليل التباين F. حيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0:لا يوجد اثر ذو دلالة لليقظة التنافسية في منظور العملاء عند مستوى معنوية (α= 0.05).

H_1: هناك اثر ذو دلالة لليقظة التنافسية في منظور العملاء عند مستوى معنوية (α= 0.05).

ولدينا F المحسوبة هي 4.785.بما أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هو0.027 وهو اقل من مستوى الدلالة (α= 0.05) . وعليه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في منظور العملاء وليس أثر عائد للصدفة بثقة قدرها 95%، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك أثر ذو معنوية لليقظة التنافسية في منظور العملاء عند مستوى دلالة (α= 0.05).

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في منظور العمليات الداخلية بمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

الجدول (7): تحليل نتائج التباين لليقظة التنافسية والعمليات الداخلية.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	Fقيمة	مستوى دلالة الاختبار
الانحدار	0.128	1	0.593	0.299	4.785	**0.020**
البواقي	0.837	28				
الإجمالي	**0.965**	**29**				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الجدول(07) نلاحظ أن معامل ارتباط العمليات الداخلية باليقظة التنافسية هو0.593 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين. أي أن هناك علاقة طردية بين العمليات الداخلية واليقظة التنافسية. كما نلاحظ أن معامل التحديد هو 0.299 وهذا يعني أن 29.9% فقط من التغيرات الحاصلة في اليقظة التنافسية سببها العمليات الداخلية.

وللتعرف على ما إذا كان لليقظة التنافسية أثر معنوي على العمليات الداخلية عند مستوى دلالة (α= 0.05) تم اختبار تحليل التباين F. حيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0:لا يوجد اثر ذو دلالة لليقظة التنافسية في منظور العمليات الداخلية عند مستوى معنوية (α= 0.05).

H_1: هناك اثر ذو دلالة لليقظة التنافسية في منظور العمليات الداخلية عند مستوى معنوية (α= 0.05).

ولدينا F المحسوبة هي 4.785.بما أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هو0.020 وهو اقل من مستوى الدلالة (α= 0.05) . وعليه هناك اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في منظور العمليات الداخلية وليس أثر عائد للصدفة بثقة قدرها 95% ، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك اثر ذو معنوية لليقظة التنافسية في منظور العمليات الداخلية عند مستوى دلالة (α= 0.05).

- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في منظور التعلم والنمو بمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

الجدول (8): تحليل نتائج التباين لليقظة التنافسية والتعلم والنمو.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	Fقيمة	مستوى دلالة الاختبار
الانحدار	0.148	1	0.485	0.217	3.985	**0.029**
البواقي	0.857	28				
الإجمالي	**0.925**	**29**				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الجدول(08) نلاحظ أن معامل ارتباط التعلم والنمو باليقظة التنافسية هو0.485 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين. أي أن هناك علاقة طردية بين التعلم والنمو واليقظة التنافسية. كما نلاحظ أن معامل التحديد هو 0.217 وهذا يعني أن 21.7% فقط من التغيرات الحاصلة في اليقظة التنافسية سببها التعلم والنمو.

وللتعرف على ما إذا كان لليقظة التنافسية أثر معنوي على التعلم والنمو عند مستوى دلالة (α= 0.05) تم اختبار تحليل التباين F. حيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0:لا يوجد اثر ذو دلالة لليقظة التنافسية في منظور التعلم و النمو عند مستوى معنوية (α= 0.05).

H_1: هناك اثر ذو دلالة لليقظة التنافسية في منظور التعلم و النمو عند مستوى معنوية (α= 0.05).

ولدينا F المحسوبة هي 3.985.بما أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هو0.029 وهو اقل من مستوى الدلالة (α= 0.05) . وعليه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في منظور التعلم والنمو وليس أثر عائد للصدفة بثقة قدرها 95%، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك أثر ذو معنوية لليقظة التنافسية في منظور التعلم والنمو عند مستوى دلالة (α= 0.05).

نتائج الدراسة:

– تعتمد اليقظة التنافسية على التفاصيل الدقيقة جدًا، فهي تسعى لمعرفة كافة جوانب الإطار المرجعي الذي يعتمد عليه المنافسين في اتخاذ قراراتهم وبناء إستراتيجياتهم.

– يتوجب على المؤسسة اكتساب أساليب تمكنها من حماية أهم معلوماتها من نظم يقظة المنافسين.

– بينت نتائج التحليل أن أفراد المؤسسة محل الدراسة على وعي كبير بأهمية اليقظة التنافسية ومدى مساندتها في تسهيل جمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها، وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي المرجح، وهذا يعني أن وكالة موبيليس تسعى جاهدة لتحسين ادائها من خلال التركيز على الجودة والاستجابة لحاجات العميل.

– أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط قوي بين اليقظة التنافسية وبين الاداء بمنظوراته الأربعة (الاداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

– أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لليقظة التنافسية في الاداء بمنظوراته (الاداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

– كما أشارت نتائج الدراسة أنه من بين أبعاد الاداء نجد أن بعد العملاء احتل المرتبة الأولى و حقق علاقة قوية مع اليقظة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.594) عند مستوى الدلالة(α= 0.05)، أما بعد الاداء المالي فتحصل على المرتبة الثانية و حقق علاقة قوية مع اليقظة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط(0.484) عند مستوى الدلالة(α= 0.05).

توصيات الدراسة:

– يجب على المؤسسة ان تولي اهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيتها واشباعها وسرعة الاستجابة لها وهذا من اجل تحقيق السبق عن المنافسين والمحافظة على بقائها في السوق.

– ضرورة اهتمام المؤسسة بجميع متغيرات البيئة الخارجية لأنها تؤثر في نشاطها، حيث ان اغلب المعلومات التي تتحصل عليها من رصد البيئة متعلقة بالمنافسين والزبائن الحاليين، في حين ان بقية المتغيرات الخارجية لا تلقى نفس الاهتمام.

– السعي الى توفير فريق او لجان اليقظة التنافسية تكون مهمتهم تحليل المعلومات المجمعة من البيئة، بشرط ان تتوفر فيهم صفات محددة مثل الكفاءة العالية والخبرة الواسعة.

– ضرورة الإهتمام أكثر بتدريب العاملين باعتبارهم أهم موارد المؤسسة والقادرين على تحسين أدائها.

– الاستثمار أكثر في مجال البحث والتطوير من أجل التحسين المستمر لأداء المؤسسة ا واكتساح مراتب أولى وطنيا وعالميا.

المراجع والهوامش:

[1] ولد عابد عمر، علواطي لمين، أوبختي نصيرة، **آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية** (نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17 ،2017، ص 4-5.

[2] عيسي نبوية، أوبختي نصيرة، **اليقظة الاستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية** (دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات sitel بتلمسان)، مجلة التنمية الاقتصادية، المركز الجامعي بمغنية، العدد 02 ،2019، ص 101.

[3] قادري محمد، طيب سعيدة، **اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري**، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المركز الجامعي أحمد زبانا غيليزان، العدد 03 ،2017، ص 3-4.

[4] بطاهر بختة، السلوك التنظيمي واهميته في رفع درجة **اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية** (دراسة ميدانية في مؤسستي ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز)، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، جامعة مستغانم، العدد 09 ،2019، ص 128-129.

[5] عيسي نبوية، أوبختي نصيرة، **اليقظة الاستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية** (دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات sitel بتلمسان)، مجلة التنمية الاقتصادية، المركز الجامعي بمغنية، العدد 02 ،2019، ص 102.

[6] عقون شراف، اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية – تجربة الجزائر–، مجلة العلوم الانسانية، العدد 05، 2016، ص 258-260.

[7] A.Burland, J.Yeglem PMY.FITA**, Dictionnaire de gestion**, éditions Foucher, Paris, 1995, p271.

[8] Philippe lorino , **Méthodes et pratique de la performance – le pilotage par les processus et les Compétances**,les éditions d'organisation, paris, 2001, p11 .

[9] عبد المليك مزهودة، **مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر**، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007، ص 70.

[10] سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 201.

[11] نهاد حسين محمد خريس، **استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن**، رسالة ماجستير، تخصص أعمال الكترونية، جامعة الشرق الاوسط،2011عمان، الاردن، ص 35.

[12] أحمد يوسف دودين، **معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الاردنية** (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، العدد 02، 2009، ص 3-4.

[13] سيف محمد ذيب المبيضين، فارس أرشيد الخرابشة، ليث أكرم القضاة، **أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، العدد 04، 2016، ص 846.

[14] شيماء نهرو جبل، **مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة المعلومات المحاسبية** (دراسة تطبيقية في معمل اسمن الكوفة)، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 02، 2017، ص 116.

دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية عرض لمساهمة اليقظة التكنولوجية والتجارية والتنافسية والبيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

The role of strategic vigilance in improving the performance of the economic institution Presentation of the contribution of technological, commercial, competitive and environmental vigilance to improving the performance of the economic institution

1- يونس قرواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
2- محمد صلاح، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بتيسمسيلت، الجزائر.
3- عبد الحق القينعي، الكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.

ملخص:

أصبح نجاح المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة بمختلف أحجامها وأنواعها ونشاطاتها وإمكانياتها، مرتبط بشكل كبير بنشاط البحث والتطوير، وبإسهامات المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة، أو بخلق أفكار جديدة وتحويلها إلى منتوج جديد ومميز أو بديل فضلا عن إيجاد تكنولوجيا جديدة، هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية استدعى تبني آلية اليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال إرساء نظام فعال لليقظة على مستوى إداراتها والذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة وفي الوقت المناسب والتي تساعد في توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق أهداف المؤسسة المرجوة، بالإضافة إلى تدعيم تنافسية المؤسسة والتقليل من حالة عدم التأكد، ومواجهة التحديات والأزمات الاستراتيجية الممكنة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة، اليقظة الاستراتيجية، تحسين الأداء.

Abstract:

The success of the foundation in general and the economic institution in particular of all sizes, types, activities and possibilities, has become largely linked to research and development activity, and to the contributions of the human resource in improving the performance of the institution, or to create new ideas and turn them into a new and distinctive or alternative product as well as to find New technology, this trend within the current competition called for the adoption of the strategic vigilance mechanism by establishing an effective system of vigilance at the level of its departments, which in turn contributes to providing the necessary and timely information that helps to provide alternatives to make the appropriate decision according to The objectives of the organization, in addition to strengthening the competitiveness of the organization and reducing uncertainty, and addressing possible strategic challenges and crises.

Keywords: *vigilance, strategic vigilance, improved performance.*

مقدمة:

أصبح نجاح المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة بمختلف أحجامها وأنواعها ونشاطاتها وإمكانياتها، مرتبط بشكل كبير بنشاط البحث والتطوير، وبإسهامات المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة، أو بخلق أفكار جديدة وتحويلها إلى منتوج جديد ومميز أو بديل فضلا عن إيجاد تكنولوجيا جديدة، هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية استدعى تبني آلية اليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال إرساء نظام فعال لليقظة على مستوى إداراتها والذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة وفي الوقت المناسب والتي تساعد في توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق أهداف المؤسسة المرجوة، بالإضافة إلى تدعيم تنافسية المؤسسة والتقليل من حالة عدم التأكد، ومواجهة التحديات والأزمات الاستراتيجية الممكنة.

على ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

وللإجابة عن التساؤل المطروح تم تقسيم البحث الى المحاور التالية:

- المحور الأول: مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية؛
- المحور الثاني: ماهية الأداء ومعايير قياسه في المؤسسة؛
- المحور الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

1. مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية:

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

1.1 ماهية اليقظة الاستراتيجية:

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

أ. **مفهوم اليقظة:** بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا في الدول الغربية نظرا للإسهامات العديد من المفكرين من أهمهم H.Lesca في شرح وتوضيح جذور المصطلح. إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة.[1]

مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني [2] "التنبه (عكس النوم)، يقظ، يقظا: نقول أن شخصا يقظا أي صحا وانتبه، حذر وفطن وتنبه للأمور"، ومن بين التعاريف التي أجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال ما يلي:

فاليقظة تعني [3] "أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرده من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، وأقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".

وتعتبر اليقظة[4] "عملية ملاحظة ورصد للبيئة، تتبع ونشر مستهدف للمعلومات المعالجة لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

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

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

اليقظة الاستراتيجية هي[5] "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة".

وتعرف كذلك بأنها[6] " العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ".

وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها [7]" نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية ...وغيرها من أجل ترقب لجميع التطورات".

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

2.1 مميزات اليقظة الاستراتيجية:

يؤدي تعريف اليقظة الاستراتيجية إلى بعض المميزات الأساسية التي تكونها وهي كالآتي:[8]

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

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

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

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

- إنشاء الإبداع: اليقظة الاستراتيجية تشمل تفسيرات علامات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بالإبداع. في الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها ولا تصف الأحداث المحققة سابقا ولكن تسمح بتحرير الفرضيات وخلق رؤية استباقية.
- التوقع: هو عبارة عن المعلومات التنبئية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة.

3.1 أساليب تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية:

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين:[9]

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

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

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

2. ماهية الأداء ومعايير قياسه في المؤسسة:

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

1.2 مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

انطلاقا من الأهمية الكبيرة للأداء الاقتصادي؛ فقد أدركت الدول المتقدمة ذلك وبدأت الدول النامية في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها. وعلى الرغم من الندرة التي تعانيها في توفير بعض الشروط المطلوبة في عناصر الإنتاج والتي تتركز في ندرة رأس المال في البعض منها، وضعف المستوى الفني والنوعي للموارد البشرية فيها، بما لا يؤمن قدرتها على استخدام التكنولوجيا والأساليب العلمية والفنية الحديثة في الإنتاج.

ومن أجل إيضاح أهم المفاهيم في تقديم كفاءة الأداء للمؤسسات الاقتصادية نجد من الضروري إيراد أبرز المفاهيم والأسس التي يتناولها هذا الموضوع.

2.2 معايير قياس كفاءة الأداء في المؤسسات:

يمكن تلخيص أهم المؤشرات بما يلي:

أ. معيار الطاقة الإنتاجية: تعرف الطاقة الإنتاجية بأنها القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة ضمن أسلوب إنتاجي معين وخلال فترة زمنية معينة، ويتم قياس وتخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج.

إن الهدف لجمع الوحدات الاقتصادية هو استغلال الطاقة الإنتاجية بأعلى كفاءة ممكنة، حيث تأتي أهمية هذا المعيار كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بين الطاقة الإنتاجية من جهة، وبين كل من التكاليف والأرباح والمبيعات من جهة أخرى حيث أنه كلما ارتفع الإنتاج، انخفضت حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة وذلك من خلال توزيع إجمالي التكاليف على وحدات أكبر في حالة استغلال أمثل للطاقة، ومن ثم زيادة الوحدات المنتجة وتحقيق مرونة في الأسعار وتلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات.

أما المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الأداء باستخدام معيار الطاقة الإنتاجية فهي:

- مدى الانتفاع من الطاقة التصحيحية عمليا = $\frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الطاقة الإنتاجية الفعلية}}$

حيث أن الطاقة الإنتاجية الفعلية هي الطاقة الإنتاجية النظرية (التي هي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة وبدون إنقطاع) مستبعدا منها التعطلات المسموحة؛

- المدى الذي سيتم الانتفاع به من الإمكانيات المتاحة في المؤسسة خلال فترة زمنية، معينة وهو النسبة: الإنتاج المخطط/ الطاقة الإنتاجية التصميمية؛

- المدى الذي يتم به تنفيذ أهداف الخطة = $\frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الطاقة الإنتاجية المخططة}}$

حيث أن الطاقة الإنتاجية المخططة تمثل كمية الإنتاج المستهدف الحصول عليه من السلع والخدمات خلال فترة الخطة.

ب. معيار الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها "الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج"[10]. فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات وإيرادات، كمية الإنتاج وعدد المكائن، كمية الإنتاج وعدد العمال قيمة الإنتاج وساعات العمل. وهي تختلف عن الإنتاج من كون الأخير يمثل العملية نصف النهائية أو النهائية، بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية وبالتالي فهي تحمل تقييما أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المؤسسة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية...الخ.

ومن هنا يتضح أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين، هما:

الأول، كمؤشر لقياس كفاءة المؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمواردها، وهذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية.

والثاني، كمؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الانتفاع فيف وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي أنها: [11]

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل + رأس المال + الأرض + المواد}}$$

أما الإنتاجية الجزئية فهي تعبر عن العلاقة بين حجم الناتج وواحد من عوامل الإنتاج حيث يعبر عنها بالمعادلة التالية: $\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{الناتج}}{\text{أحد عوامل الإنتاج}}$

ج. معيار القيمة المضافة: تعرف القيمة المضافة بأنها "القيمة الإنتاجية التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الناتج الوطني. أو هي عوائد عوامل الإنتاج"[12] . وعليه، فإن القيمة المضافة الإجمالية = قيمة الإنتاج – قيمة مستلزمات الإنتاج. وهي القيمة المضافة الإجمالية، ولو استبعدنا منها الاهتلاكات فإن الصافي يشكل القيمة المضافة الصافية، أي أن:

القيمة المضافة الصافية = قيمة الإنتاج – (قيمة مستلزمات الإنتاج + الاهتلاكات)

ويمكن حساب القيمة المضافة طبقا للخطوات المتتابعة الآتية:

1- تحديد قيمة الإنتاج الإجمالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة؛

2- نستبعد من الإنتاج الإجمالي كافة العناصر والمنتجات الخاصة بمؤسسات أخرى والتي استخدمت في سبيل إخراج هذا الإنتاج؛

3- نطرح من القيمة المضافة الإجمالية اهتلاكات الأصول الثابتة لنصل إلى القيمة المضافة الصافية؛

4- وهي الخطوة الأخيرة، تبويب العناصر الرئيسية التي تكون القيمة المضافة الصافية، فهذه القيمة الأخيرة تنطوي على ما يلي:

4-1- الفائدة (العائد) وهو نصيب صاحب رأس المال مقابل إسهام رأسماله في الإنتاج؛

4-2- الأجور والرواتب، وهي نصيب العامل نظيرة إنتاجه؛

4-3- الربح، وهو الذي يحصل عليه صاحب المقدرة التنظيمية.

د. معيار الربحية ومعيار العائد على رأس المستثمر

- معيار الربحية: يعبر اصطلاح الربح لدى المحاسبين عن زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع والخدمات على تكاليف عوامل الانتاج المستخدمة في انتاج هذه السلع أو الخدمات. فالربح هو الفائض عن التكاليف، أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروحا منها التكاليف.
- معيار العائد على رأس المال المستثمر: يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم كفاءة أداء المؤسسة. ويعبر عنه بالصيغة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفؤا ويوضح هذا المؤشر السرعة أو الكفاءة التي تجري بها عملية استخدام أصول المؤسسة في عملياتها التشغيلية.

وهناك معايير أخرى:

1-التكاليف؛

2-المالية، وتقسم إلى السيولة ورأس المال؛

3- المبيعات؛

4- درجة التصنيع؛

5- درجة الاعتماد على المستلزمات السلعية المستوردة؛

6- درجة المساهمة في التصدير؛

7- المخزون السلعي من السلع الجاهزة؛

8- نسبة الأيدي العاملة لقيمة الإنتاج؛

9- الانحرافات.

3. دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية:

لقد أصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية تمارس نشاطها ضمن بيئة تتميز بازدياد حدة المنافسة وتغيير السريع لذا فإنه من الضروري على كل مؤسسة ترغب في البقاء والاستمرار والتطور أن تبقى متيقظة وحذرة لمحيطها الداخلي والخارجي وهذا من خلال تبنيها لنظام متكامل، وآلية نشطة تساهم في تحسين أدائها من خلال الترصد والنبؤ لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وتعد اليقظة الإستراتيجية من أحد الآليات الانسب لذلك، وهذا لكون اليقظة الاستراتيجية تحوي أربع آليات من اليقظة لكل منها دور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

وحسب Ribault Martinet فإن اليقظة التجارية تتعلق بكل من الموردين والعملاء، أما اليقظة التكنولوجية فتهتم بالإبداع والتطوير والمنتجات البديلة بينما اليقظة التنافسية فتخص الداخليين المحتملين وبالمنافسين في القطاع في حين اليقظة البيئية تتعلق بما تبقى من محيط المؤسسة[13]

1.3 دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية:

تساهم اليقظة التكنولوجية في الكشف عن المستجدات في جميع مجالات التكنولوجيا بمعنى أنه" رصد ومراقبة جميع المستجدات وتطورات العلمية والتكنولوجية والعلوم القادرة على إحداث أثار إيجابية على أداء

المؤسسة الاقتصادية من خلال جمع المعلومات العلمية التقنية والتكنولوجية، من ابتكارات، وإبداعات، ومعارف، وأبحاث، والوسائل وغيرها فهي تسمح بما يلي:

- تطوير وتحديث الوسائل والمعدات والعمليات للمؤسسة؛
- تحسين طرق الاتصال والتواصل المؤسسة ومحيطها؛
- معرفة التكنولوجيات الحديثة الخاصة بنشاط العمل أو اقتنائها؛
- .اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين؛
- رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن؛
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
- الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز التهديدات.

2.3 دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية:

تهتم اليقظة التجارية بالعلاقات التجارية وبالطرق والمحالات التسويقية الحديثة فهيا تتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين وسلوك المنافسين فهي تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص المنتج الجديد المتوقع في المستقبل للسوق التجارية، أسعار المنافسين وأهداف تجار المؤسسات المنافسة وغيرها بهدف تحقيق ما يلي:

- اقتراح منتوجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين؛
- تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين؛
- تفادي الوقوع في كمين الموردين فيما يتعلق بالأسعار وتنويع مصادر حصولها على المواد الأولية؛
- تتبع تطور الأسواق وعرض المنتجات الجديدة في السوق.

وهذا يمكن المؤسسة من تحسين أدائها اتجاه عملائها واكتساب عملاء جدد حيث تربط العملاء منتجاتهم وتربط الموردين بمواعيد التسليم وجداول الأسعار وغيرها، التي من شأنها أن تخفض من قيمة التفاوض اتجاه العميل والمورد في نفس الوقت وهذا يمكنها من تطوير علاقتها معهم من خلال المعلومات أكثر، بتالي إبداع وتحديد من حيث تغيير الأذواق المستهلكين، تقنيات الإنتاج، تشكيلة منتجات المنافسين، معرفة أسواق جديدة حجم المنافسون، التأثير في المنتجات البديلة التي تقدمها المنافسة في نفس الحاجة التي يلبيها المنتج[14]

3.3 دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية:

لقد أدت التغيرات الحديثة التي يشهدها العالم كالعولمة وانفتاح السوق إلى تزايد وتعدد مصادر المعلومات هذا ما زادة في المنافسة بين المؤسسات مما أدى إلى حتمية التيقظ لبيئتها والتعرف على متغيراتها وهذا ما تحققه اليقظة التنافسية فهي تساعد المؤسسة في الكشف المبكر عن متغيرات المحيط و التعرف عليه وتحليله وتلعب دورا فعالا في توفير المعلومات الازمة عن المنافسين ومنتجاتهم واستراتيجياتهم في الأسواق وبذلك فهي تساعد المؤسسة حيث إن اليقظة التنافسية تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية إلى غاية تحقيق النتائج

المرجوة بتالي أداءها الاستراتيجي ومن ثم فاليقظة التنافسية عامل محدد لتأقلم المؤسسة وتكييفها مع المتغيرات الحادثة وتوقعه.

ومن هنا يمكن القول بأن اليقظة التنافسية تلعب دورا هاما في تحسين أداء التنافسية للمؤسسة وذلك بفضل استباق المعلومات وتوفرها عند المؤسسة حول كل ما يؤثر على استراتيجيتها التنافسية واستمرارية تحسن أدائها ومن أهم المزايا التي توفرها اليقظة التنافسية ما يلي:[15]

- المعرفة العميقة الأسواق والمنافسين؛
- اكتساب موقع لطرح منتجاتها المبتكرة في السوق؛
- تقليص دورة حياة المنتج والتسيير الجيد للوقت؛
- زيادة أثر التعاضد والتعاون داخل المؤسسة وحل المشاكل بطريقة سريعة؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء والتحسين الدائم للعلاقة معهم ومع مورديهم؛
- المساهمة في نشطات البحث والتطوير والإبداع وعمليات اتخاذ القرار.

4.3 دور اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية:

بما ان اليقظة البيئية تحوي باقي انواع اليقظة عدا التكنولوجية والتجارية والتنافسية، والمتعلقة بجوانب بيئة المؤسسة المتبقية التي تشمل الجوانب الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، الثقافية، الشرعية، والمالية ... الخ[16]

فهي تسمح بتحسس ومراقبة وشد مختلف المعلومات كالتطورات الجبائية، قانون المالية، الشروط المنظمة للسوق، تغيير المواقف سلوك المستهلكين، مخاطر الفوضى والصراع وغيرها. بمعنى أنها تضم البيئة وما يخصها من تغييرات فالقيود السياسية أو الحكومية كقيد الدخول إلى السواق يؤثر على الداخليين المحتملين، أو قيود في مواصفات المنتوج التي تؤدي بالمؤسسات الى انتاج منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة، وكما قد يؤدي بها إلى الاعتماد على موردين جدد يزودوها بالمواد التي تمكنها من الالتزام بهذه المواصفات

إن اليقظة البيئية تراقب سلوك المستهلكين وتنبئ بتغير أذواقهم، وكما أن عادات وتقاليد العملاء تعتبر عاملا مهما للمؤسسة وتؤثر على منتجاتها، وبالتالي فهي تتم بالعملاء، وعليها أن تكون يقظة ومترقبة لما يدور حول بيئتها وما يفيد منتوجها، كما أن قيد حماية البيئة يؤدي يحمي من التلوث أي اليقظة الاجتماعية، بمعنى أن تكون المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية يؤدي ذلك إلى زيادة عدد العملاء وتصبح أكثر ولاء لمنتجات المؤسسة ومن جهة أخرى يجعل المؤسسة تهتم أكثر جودة المواد وذلك باختيار الموردين الذين يملكون مواد غير مضرة للبيئة التي تؤثر بدورها على المنتجات البديلة الموجودة في السوق ومنه نستنتج البيئية سواء كانت سياسية اجتماعية أو ثقافية وغيرها فإنها تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية مما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة تحسن أداء المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها التكنولوجية والتجارية والتنافسية والبيئية تساهم إلى حد كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال رصد وترقب وتني بالمعلومات التي من شأنها تساعد في تحديد الفرص الواجب اقتناصها والتهديدات التي ينبغي تجنبها وذلك من أجل الرفع من مستوى الأداء في المؤسسة وتحسنه إلى الأفضل وذلك من خلال ما يلي:[17]

- الزيادة من القدرة الابتكار والإبداع؛
- الاستجابة السريعة والتوصل إلى حل المشاكل بأسرع وقت واقل تكلفة وجهد؛
- معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات في المحيط؛
- تكييف المؤسسة في بيئتها مع المتغيرات المحيطة؛
- الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه تغيرات الحاصلة؛
- التحسن المستمر من خلال البحوث للتطوير والإبداع والحفاظ عليه؛
- الاستشعار السريع لتهديدات والتغيرات المفاجئة يرفع من درجة الأمان الناتجة عن حالات عدم التأكد؛
- اكتشاف موقع قوة والضعف اجل طرح منجاتها المبتكرة في الأسواق؛
- الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات الناشئة والمكتسبة.

خاتمة

انطلاقا مما تناولناه في هذا البحث توصلنا إلى أن المعلومة تمثل موردا حيويا وأساسيا في عمل اليقظة الاستراتيجية، والتي ينبغي الاهتمام بتسييرها بكفاءة وفعالية، حتى تصل إلى متخذ القرار لتتمكن اليقظة الاستراتيجية بعدها من تحقيق أهدافها في المؤسسة بأحسن وجه.

أصبح النسيج الاقتصادي اليوم يتميز ببروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تتميز بعدم تطلبها لرؤوس الأموال الكبيرة لتأسيسها ويفرض عليها السوق العمل على تطبيق اليقظة لكي تحميها من المؤسسات الكبيرة في السوق وهذا باهتمامها بالأداء المؤسسي وقياسه من خلال المؤشرات غير المالية التي أصبحت اليوم محل اهتمام من طرف المسيرين.

كما يمكننا القول أن الأداء هو محصلة لما تقوم به المؤسسة الاقتصادية من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري أو الصناعي أو الخدمي، فهو بدلك يمثل المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة على ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية.

إن الأنواع الأربعة لليقظة الاستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تحسين أداء المؤسسة حيث تساهم على اكتشاف وتحديد الفرص والعمل على اقتناصها، بالإضافة إلى مواجهة التهديدات والمخاطر والعمل على تجنبها.

قائمة المراجع:

1- تشوار خير الدين، اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، عدد 2009/04، ص 267.

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

-3 Humbert Lesca, la veilles stratégique, la méthode L.E.S caning, Edition EMS, 2003,p3.

-4 Kourbali Baghdad, op cit, p 168.

5 - بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 8/9 نوفمبر 2010، ص 21 http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf.

6- Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille stratégique, consulté le 2013/03/01 :http://isdm.univtln. fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf.

7- Mohamed Jaouad El Qasmi op cit, p 2.

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

9-Humbert LESCA, Autre, L'utilité de la méthode L.E.Scanning ,CERAC Grenoble http://veillestrategique.org,

10- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 273.

11- طارق الحاج وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص 241.

12- عقيل جاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 212.

13-العالية طحين مرجع سبق ذكره، ص: 63

14- الطيب داودي وآخرون **اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص 12.

15- العالية طجتن: دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر" دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش "، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل

شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم 2014، الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص62.

16- عمر عبو وهدى عبو: دور اليقظة الإستراتيجية العامة للتنافس في تحقيق الأداء المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 9-10 نوفمبر 2010، ص ص 14،15.

17- فيروز زروخي وسكر فاطمة الزهراء دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 9- 10 نوفمبر ،2010، ص11.

التوجه نحو اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي كسبل لاكتشاف الفرص الريادية واقتناصها (مصنع مابلاك نموذجا)

The orientation towards strategic vigilance and economic intelligence as ways to discover and seize entrepreneurial opportunities (Maplac Factory as an example)

1- دريدي أحلام، أستاذ محاضر "أ"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
2- قرون نورهان، طالبة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
3- سمية عمراوي، أستاذ محاضر "أ"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي كآليات مساهمة في اكتشاف الفرص الريادية واقتناصها، وضرورة التوجه نحوها من خلال تفعيل مختلف خلاياها وأنشطتها وأنواعها، وذلك في ظل بيئة شديدة التعقد والتغير المستمر، وهو ما قام به مصنع مابلاك الجزائر لتدوير بقايا العجلات المطاطية واستغلالها في تصنيع مواد أولية للصناعات الثقيلة، وأثبت المصنع أهمية هذه الآليات بكونه مشروع رائد وناجح يُقتدى به.

الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الإقتصادي ، مصنع مابلاك.

Abstract:

This research aims to highlight the importance of strategic vigilance and economic intelligence as mechanisms that contribute to discovering and seizing entrepreneurial opportunities, and the need to go towards them through the activation of its various cells, activities and types, in light of a highly complex environment and continuous change, which was done by Maplab Algeria Factory to recycle and exploit the remains of the rubber wheels In the manufacture of raw materials for heavy industries, the plant has proven the importance of these mechanisms as a pioneering and successful project to follow.

Keywords: entrepreneurship, strategic alertness, economic intelligence, Maplake factory.

مقدمة:

تعتبر الريادة تحديا كبيرا في ظل التقدم التكنولوجي المستمر والمتسارع، حيث أصبحت البيئة العالمية للأعمال أكثر تنافسية، أفرزت هذه الظاهرة العديد من التحديات التي تتطلب وعيا ومنهجا منظما من طرف رواد الأعمال، الإدارات و المؤسسات.

ومن أهم هذه التحديات تحدي الفرص، فقد باتت المؤسسات تتسابق لإقتناصها وذلك لأهمية هذه الفرص وتأثيرها الكبير في تنافسية المؤسسات، لا سيما في المؤسسات الريادية ، التي تسعى لاكتشاف أي فرصة قد تقدم لها نقلة نوعية في مجال أعمالها لاقتناصها واستغلالها استغلالا أمثلا، هذا ما جعلها تهتم بالتحليل الاستراتجي في اكتشاف هذه الفرص.

يهتم التحليل الاستراتيجي بالبيئة الداخلية والخارجية وبعواملها الخارجية والداخلية التي تؤثر في تنافسية واستمرارية المنظمة[1].ومن أدوات التحليل المتقدة نجد اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، هذه السبل التي تساهم في المسح والتحليل الدقيق للبيئة التنافسية للمنظمة بصفتها الإستباقية في جمع البيانات واستغلالها استغلالا ذكي.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور كل من اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في إكتشاف الفرص واقتناصها؟

- ✓ **أهداف الدراسة:**

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي كآليات مساهمة في اكتشاف الفرص الريادية واقتناصها، وضرورة التوجه نحوها من خلال تفعيل مختلف خلاياها وأنشطتها وأنواعها، وذلك في ظل بيئة شديدة التعقد والتغير المستمر

- ✓ **منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :**

للإجابة على الإشكالية تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك للإلمام بمختلف المفاهيم النظرية للموضوع، وقد تم التركيز على مصنع مابلاك كنموج في الدراسة

- ✓ **هيكل الدراسة :**

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى خمسة محاور كما يلي:

1. ريادة الأعمال واقتناص الفرص
2. اليقظة الإستراتيجية
3. الذكاء الإقتصادي
4. العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية
5. دور اليقظة البيئية والذكاء الاقتصادي في إكتشاف الفرص واقتناصها حالة مصنع مابلاك نموذجا

1. ريـادة الأعمال واقتناص الفرص

1.1 ريادة الأعمال:

الريادة مفهوم قديم استخدم لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن آنذاك معاني المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية ثم دخل هذا المفهوم إلى الجانب الاقتصادي في مطلع القرن الثامن عشر من قبل ريشاردكونتيون(Richard Cantillon) الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعة بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقا بالريادي، وفي الإطار نفسه اعتبر ساي(Say) الريـادة: "مقـدرة فائقـة علـى الإدارة". وبعـد هـذه الجهـود جـاء جوزيـف شـومبيتر (Joseph Schumpeter) عام 1934 ليعطي بعدا آخر للمفهوم، حيث اعتبر أن الريادي هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية[2].

البعض يعرف الريادة على أنها القدرة و الرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها، بالإضافة إلى شمول مثل هذه التعاريف على بعض المفاهيم الجديدة كالابتكار والقدرة على تحمل الأخطار[3]،

أما المقاولاتية فعرفت أنها من السلوكيات مثل السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة،تحمل المخاطرة وقبول الفشل،إنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري، مع تحمل الأخطار المالية،النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي.[4]

حسب**Gartner**المقاولاتية هي عملية إنشاء منظمات جديدة، بمعنى آخر المقاولاتية هي مجموع النشاطات التي تسمح للفرد بإنشاء مؤسسة جديدة.[5]، وتعرف على أنها "ديناميكية خلقو استغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو العديد من الأفراد عبر إنشاء مؤسسة جديدة تهدف إلى خلق قيمة.[6]، وهي إنشاء مشروع استثماري قائم على تحسين أو استحداث منتج أو خدمة بهدف حل المشاكل التي يواجهها الأفراد في المجتمع، أو لتحسين مستواهم المعيشي، ويتم ذلك من خلال حشد المصادر المالية والبشرية وبذل الجهد والمغامرة المحسوبة، تصنف المشاريع حسب نوعها وحجمها[7]

أما فيما يتعلق بالفرق بين مصطلح المقاول والريادي أو المقاولاتية والريادة فتشير بعض الأدبيات الإدارية إلى أن ترجمته للعربية تغيرت ثلاث مرات، فكتاب الاقتصاد العرب الأوائل ترجموا المصطلح إلى "منظم" لكونهم ركزوا على مهارة الشخص (الأشخاص) الذي يطلق عليه هذا الوصف التنظيمية وقدرته على إقامة المنظمة، وفي السبعينات من القرن الماضي اشتهر استعمال ترجمة "المقاول" وهذا لانتشار السمات وعلى رأسها الإبداع التي يعبر عنها المصطلح لدى أفراد نجحوا في تأسيس وقيادة مقاولات البناء، وبعدها استقر الأمر لدى العديد

من الكتاب على الترجمة " الريادي" وذلك منذ التسعينات من القرن الماضي، حيث بدأ التركيز أكثر على المهارات التي يجب تكوين الشباب عليها لإنشاء مشروعاتهم المختلفة الميادين[8]. وفي هذه الفترة بدأ بالتحول التدريجي من البحث عن ريادة الأفراد إلى البحث عن ريادة المنظمات أو سمات تصنع ريادة المنظمات.

وبالتالي لا يوجد فرق جوهري بين مصطلح الريادة ومصطلح المقاولاتية إلا أن الترجمة أفقدت التعاريف تسمياتها الحقيقية. فالتوجه أو التفكير الريادي يؤدي إلى تشكيل مقاولة أو مشروع.

2.1 اقتناص الفرص الريادية:

تشمل الفرصة على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وبرامجها، وذلك عند قدرة المؤسسة على استثمارها لصالحها مثل(خروج منافس قوي من السوق، أسواق جديدة للتصدير، سياسات الإعفاء الجبائي...).

وقد تكون الفرصة هي أفكار تسبق وضع المؤسسة وضعا رسميا وقد يتم إنشاء المؤسسة بناء على هذه الفرص، أي أنه ليس من الضروري أو تكون الفرصة في مشاريع جديدة تتبناها المؤسسات بل هي فرصة بناء المؤسسة بجد ذاتها، وتتميز بالابداع والابتكار والتميز والتفرد وصعوبة التقليد، وهذا ما يطلق عليه بالفرص الريادية.

2. اليقظة الإستراتيجية

1.2 مفهوم اليقظة الإستراتيجية

كان الاستخدام الأدبي لمصطلح اليقظة لأول مرة سنة 1998، في مجلة IBM في مقال بعنوان ABUSINS INTELLIGENCE SYSTEM للباحث uhnال وين على أنه نظام آلي مطور لمعالجة تشفير البيانات الداخلية والخارجية وخلق معلومات لكل وحدات المنظمة، وأشارتpirttimaki أولى ممارسات اليقظة ترجع إلى المجال العسكري الحربي، وأن الجديد في الأمر هو ظهور المصطلح على مستوى الأعمال وهذا خلال الستينات، وأكدت sietovirta أن البداية الفعلية لممارسات اليقظة بمختلف أنشطتها ترجع إلى الثمانينات بالتركيز على تحليل هيكل الصناعة وإقامة وحدات رسمية لتنفيذ أنشطة ووظائف اليقظة.[9]

اليقظة: هي كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني vigilia والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على منطقة أو قطاع معين.[10]

تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية منظمة تشمل البحث والتحليل والاختيار المناسب للمعلومة، التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية، كما تعرف على أنها عملية رصد للمحيط، والذي يتبع بالبث العادي للمعلومة التي تم تحليلها ومعالجتها، بهدف دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، **أو** هي تلك العملية الإعلامية التي تسمح للمؤسسة بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، هدف فتح نوافذ الفرص

وتقليص مستوى التهديد الوارد من المحيط الخارجي للمؤسسة، وتعتبر اليقظة أيضا تلك العملية التي تمكن متخذ القرار من ملاحظة المحيط الخارجي واستيعاب ما يحدث فيه من تحولات وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية هي العملية التي تسمح بإجراء عمليات المراقبة الروتينية على المحيط الخارجي للمؤسسة كما تسمح بجمع واستخدام المعلومات السوداء (غير الرسمية).[11]

كما تشير اليقظة الإستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف إستراتيجية، وتهدف اليقظة الإستراتيجية إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، وخاصة عند الحد من الاختلال التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجي...الخ.[12]

صفة الإستراتيجية: تشير إلى أن مهمتها هي تزود متخذي القرارات غير المتكررة التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة بفعل التجربة أو التي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء واستمرار المنظمة بالمعلومات الإستراتيجية التي لا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، كما أنها تعكس صفة التطلع والتوقع حيث لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي.[13]

2.2 أنواع اليقظة الإستراتيـــــجية[14]

- **اليقظة التنافسية Competitive Intelligence:** تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين والمرتقبين للمنظمة، وتقوم على متابعة استراتيجياتهم ومنتجاتهم وخدماتهم الحالية والجديدة وتطوراتهم المالية وسياساتهم في مجال الإنتاج والتوظيف وزبائنهم وأسواقهم وشركائهم وتحالفاتهم وكل ما يتعلَق بمحيط المنافسين، كما تساعد اليقظة التنافسية على التتبع المستمر لتغيرات السوق، ويساعد هذا النوع من اليقظة على وضع الإستراتيجيات الأكثر فعالية لمواجهة التغيرات في العناصر المشار إليها وتحديد المنافسين حسب درجة الخطورة والتهديد.
- **اليقظة التكنولوجية:** ومن خلالها تتم ملاحظة التطورات التقنية والتكنولوجية والعملية الحالية والمستقبلية لتحديد الفرص في محيط المنظمة والاستفادة منها والتهديدات وتحديها،وهي تهتم بدائرة الاختراع والإبداع وكل ماهو جديد.
- **اليقظة التجارية:**هي دراسة تطورات السوق كسلوك المستهلكين والمنافسين.

ويقوم اليقظ هنا بمراقبة و التنبؤ لسلوك المستهلكين و تطور رغباتهم و كذا تطورات السوق والطلب بشكل خاص و كذلك الموزعين، المنافسين .... وكل يهم المؤسسة وتجارتها.

هي عموما تهتم بالموردين والزبائن بحيث يعبر عنهم بأنهم:" آذان وعيون المؤسسة نظرا لاتصالاتهم المباشرة مع الزبائن والموزعين وكذا المنافسين"

- **اليقظـة الاجتماعيـة:** تهـتم بتحديـد وملاحظـة كـل الظـواهر الاجتماعيـة مثـل الصـراعات والتعارضـات الدينية،التمسك بالتقاليد، وتهدف للحد من العراقيل بين المؤسسة وعمالها.
- **اليقظة البيئيـة** Environmental Intelligence: وتعرف أيضا باليقظة الشاملة، وتضم باقي المتغيرات البيئية دون متغيرات المحيط التشغيلي وتسعى إلى المراقبة المستمرة بجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات والأحداث التي تطرأ في مختلف الميادين الاقتصادية,السياسية،القانونية والثقافية والتطورات الجبائية والمالية ..الخ

3.2 أسبـاب تفعيل خلايا اليقظة

تفعل اليقظة لسببين مهمين أو بآليتين اثنين هما:[15]

– **آليـة الـتحكم:** تعنـي بـأن الأبحـاث هـي التـي تقوم بتنشيط معلومـات اليقظـة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، وتكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل.

– **آلية الإنذار**: وتعني هذه الآلية بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف ممثلوا اليقظة، يحث يقوم هؤلاء الممثلون بتنبيه المسؤول الأول وذلك حين يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة والمبادرة تكون من طرف المفعل لليقظة الإستراتيجية.

ونقصد **بممثلوا اليقظة الإستراتيجية** كل الأفراد المنتمون لخلايا اليقظة والمساهمون في فعالية عملية اليقظة وهم كالتالي: [16]

– **متخذو القرارات الإستراتيجية:** ومهمتهم استغلال المعلومات (مخرجات عملية اليقظة) بذكاء.

– **المتيقظون:** مهمتهم جمع المعلومات أي الاستماع الجيد للإشارات الضعيفة في محيط المنظمة.

– **المشاركون:** مهمتهم نشر المعلومات (همزة وصل بين متخذي القرارات والمتيقظون).

– **الخبراء:** تحليل وفرز المعلومات ففي ظل الانفجار الهائل للمعلومات أصبحت المعلومات تنتشر بحجم كبير والمتباينة بين المعلومات المهمة والمعلومات الخاطئة ...، لذلك مهمة الخبراء هي تصفية المعلومات من الشوائب لتفادي وقوع متخذي القرارات في ما يسمى **أرق المعلومات** جراء معالجتهم لذلك الكم الهائل منها.

– **الموظفون:** فكل أفراء المؤسسة مسؤولون على نقل ونشر وتبادل المعلومات، فهم مطالبون بالتيقظ.

ولتطبيق آلية من الآليتين سابقة الذكر تمر عملية اليقظة عبر ثلاثة مراحل أساسية:[17]

- **مرحلة تعقب المعلومات:** تعقب المعلومات والتنقيب على الإشارات الضعيفة لان المعلومات لا تأتي وحدها بل بفعل خلايا اليقظة ،، ويتطلب ذلك متعقبين ومعدات تعقب (أجهزة كمبيوتر شبكات مختلفة انترانت انترناتاكسترنات...) ،، وقت ...الخ
- **مرحلة تحليل ومعالجة البيانات:** حيث يتم في هذه المرحلة فرز المعلومات التي تم تجميعها وانتقاء المعلومات المهمة الإستراتيجية والتخلي على المعلومات الزائفة والمعلومات الغير مهمة والتي لا يحتاجها متخذي القرارات في المؤسسة ثم يتم تخزين المعلومات في نظم معلومات اليقظة الإستراتيجية لتم الرجوع إليها وقت الحاجة.
- **مرحلة نشر المعلومات وقياس النتائج (التقييم):** يتم نشر المعلومات إلى المستخدمين المحتملين أو متخذي القرارات بالمؤسسة والذين لهم القدرة على تحويل المعلومة إلى معرفة واستخدامها الاستخدام الأمثل، وذلك في الوقت المناسب (المعلومة المناسبة في الوقت المناسب)، بوضوح ودقة تجعل المستقبل يفهمها.

3. الذكاء الاقتصادي[18]

1.3 تعريف الذكاء الإقتصادي

أول تعريف له كان في 1967 في كتاب wilenky وقد عرف على أنه " نشاط لإنتاج المعارف لخدمة الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة، والتي تم جمعها وإنتاجها في إطار قانوني، ومن مصادر مفتوحة".

والذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن الملاحظة ولكنه ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات، والهدف منه يكمن في الربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة، فهو أداة للربط بين سلوك المؤسسة ومعرفتها[19]

وعرفه alain juillet المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا (2005) على أنه "يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي، أمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير.

ويمكن توضيحأبعاد أو عناصرالذكاء الاقتصادي من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(01): أبعاد الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحثات

2.3 عناصر الذكاء الاقتصادي

إن مفهوم الذكاء الاقتصادي يمكن أن نحصره في كونه سياسة عامة تحددها الدولة بمشاركة باقي المتعاملين الاقتصاديين، لها محتواها ومجال تطبيقها، مبنية على جملة من العناصر نلخصها فيما يلي:

– **اليقظة الاستراتيجية:** واليقظة هي كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني vigilia والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على منطقة أو قطاع معين.[20]

وتعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية منظمة تشمل البحث والتحليل والاختيار المناسب للمعلومة، التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية، كما تعرف على أنها عملية رصد للمحيط، والذي يتبع بالبث العادي للمعلومة التي تم تحليلها ومعالجتها، بهدف دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، **أو** هي تلك العملية الإعلامية التي تسمح للمؤسسة بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، هدف فتح نوافذ الفرص وتقليص مستوى التهديد الوارد من المحيط الخارجي للمؤسسة، **و**تعتبر اليقظة أيضا تلك العملية التي تمكن متخذ القرار من ملاحظة المحيط الخارجي واستيعاب ما يحدث فيه من تحولات وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية هي العملية التي تسمح بإجراء عمليات المراقبة الروتينية على المحيط الخارجي للمؤسسة كما تسمح بجمع واستخدام المعلومات السوداء (غير الرسمية).[21]

– **سياسة الأمن الاقتصادي:** إن العلاقة بين ميدان الاستخبارات وميدان المنافسة الاقتصادية والصناعية يعدّ موضوعا مشابها للفترة ما بعد الحرب الباردة، حيث أن الخطر العسكري المباشر أصبح يتراجع ليترك المجال واسعا لمخاطر جديدة وتُعدّ غير مباشرة من بينها المخاطر ضد المصالح الاقتصادية التي أصبحت تبرز بصفة خاصة، بما أن تحرير نشاطات العديد من القطاعات وتطوير التبادل الحر جعلا معظم الدول معرضة إلى التحركات الاقتصادية العالمية بحيث أصبح أهم الشركاء والمنافسين يأخذون منعرجا

يسميه"IdouordLotafek"الجيواقتصاد أي بعبارة أخرى تواصل الاستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية متمثلة في وسائل اقتصادية وتجارية.

وبالتالي أصبحت الدولة تعترف وتقر بأنها ليست الوحيدة المسؤولة عن الأمن الجماعي، فالمؤسسات هي أيضا يجب أن تشارك بصفتها عنصراً أساسيا في الأمن الاقتصادي الوطني في حماية ومتابعة مصالحها الخاصة المشروعة.[22]

- **سياسة التأثير بالضغط:** وخاصة على مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير التي تدير الحياة الاقتصادية من خلال العمل الضغطي" *Lobbying*"والذي هو التأثير على القرار السياسي والاقتصادي بشرح ضرورة وإيجابية قانون ما أو خطورته وسلبيته، ولقد أصبح العمل الضغطي يدرس في المدارس الكبرى والجامعات، حيث قامت اللجنة الأوروبية بجعله ضروريا في العملية الديمقراطية، فساهم في فعالية القوانين المصادق عليها بعد الأخذ في الحسبان برأي المهنيين دون الضرر برأي الآخرين وتحديدا الحكم السياسي.[23]

وينحصر مجال الذكاء الاقتصادي خصوصا في الأسواق التي تعتبر مصدرا للقيمة المضافة، بل ويتعدى الأمر ذلك لأن تكون مصدرا للتأثير والقوة. ومن أمثلة ذلك: مشاريع الطيران والفضاء، التسلح، الطاقة، صناعة الأدوية، الجينات، الشبكات الاتصالية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأمن، ذلك أن هذه المشاريع لا تحكمها قاعدة السعر ونوعية المنتوج والخدمات التابعة، لكن يتجاوز الأمر ذلك لأن تكون الموافقة والمساندة السياسية للدولة العامل الحاسم في الحصول عليها

4. العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية

من خلال التعاريف السابقة جاءت اليقظة الإستراتيجية تارة إعلامية وتارة استعلامية فكانت أقرب ما يكون للذكاء الاقتصادي أو الاستراتيجي، ويظهر من خلال مفهوم الذكاء الاقتصادي أنه يتضمن اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاده أو آلياته ويتعدى ذلك بالاستفادة من هذه الآلية وحماية ما تنتجه من معلومات إستراتيجية لاستغلال هذه المعلومات في التأثير على المحيط الخارجي بالإضافة إلى أنه أشمل من اليقظة من حيث المستوى المستهدف فإذا كانت اليقظة الإستراتيجية تستهدف المستوى الجزئي كمنظمة معينة فالذكاء الاقتصادي يتعدى ذلك بهدفه السامي والذي يصل إلى استقرار اقتصاد دول وبالتالي فهو يستهدف المستوى الكلي، لكن رغم اهتمامه بالنطاق الكلي فهو يختلف عن الذكاء الاستراتيجي فهذا الأخير يتعدى في مفهومه الذكاء الاقتصادي اتساعا وشمولا، ونستطيع القول أن الذكاء الاستراتيجي يضم كل من الذكاء الاقتصادي وتسيير المعارف الداخلية

مع الإشارة إلى أن اليقظة تعد أحد أبعاد الذكاء الاقتصادي ضمنيا هي محتوى في الذكاء الاستراتيجي، رغم اعتبار البعض أن الذكاء الاستراتيجي هو المصطلح الأنجلوسكسوني لمفهوم اليقظة.

-دور اليقظة البيئية في اكتشاف الفرص واقتناصها

من خلال الطرح السابق ظهر جليا أن اليقظة الإستراتيجية جزء من الذكاء الاقتصادي بل تعتبر أحد أهم أبعاده وركائزه، هذا كون عملية البحث عن الفرص الريادية واكتشافها عملية تسبق التبني وانطلاق المشروع وهي تحتاج إلى الرصد الدقيق والآني للمعلومات عن البيئة العملية، أي أن استخدام اليقظة يكون كمرحلة أولية قبل تبني الفكرة الريادية (اقتناص الفرصة)، ليأتي بعدها دور الذكاء الاقتصادي كنظام متكامل لا يخلو من تفعيل خلايا اليقظة، كخطوة أولى بعد اكتشاف الفرصة وتبني الفكرة لكن لا نكتفي هنا بالتحري والاكتشاف بل نذهب لأبعد من ذلك لاقتناص هذه الفرصة واستغلالها أثمن استغلال ومحاولة التأثير من خلالها في بيئة العمل وعلى المنافسين الحاليين والمرتقبين، هكذا يكون لليقظة والذكاء دور مهم في اكتشاف الفرص واقتناصها ثم التأثير من خلالها في البيئة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي نجاح وتميز المقاولاتية أو المشروع الريادي.

5. دور اليقظة البيئية والذكاء الاقتصادي في إكتشاف الفرص واقتناصها حالة مصنع مابلاك نموذجا[24]

1.5 مفاهيم أساسية حول مصانع إعادة تدوير العجلات

التعريف العام لإعادة التدوير:" هو عملية الاستفادة من المواد التالفة والتي يتم رميها بالنفايات، وتحويلها إلى مواد ذات قيمة"، أما تعريف إعادة تدوير الإطارات: "هي عملية جمع الإطارات التالفة والتي لا يمكن إعادة تركيبها للسيارات وتحويلها إلى مواد نافعة، ذات قيمة."قد يحتاج التدوير إلى عمليات تصنيعية بهدف استخراج المواد الأولية، مثلاً الإطارات تمر بعمليات تصنيعية ليستخرج منها المطاط والحديد، أو يكون التدوير للمادة من خلال إعطاءها قيمة جديدة، مثلاً إضافة اكسسورات لها وبهذا تصبح أكثر فائدة. مثلاً الإطارات القديمة يمكن طلاؤها بألوان زاهية وإعداد مقاعد أو طاولات للحدائق والساحات .الهدف من إعادة التدوير خفض معدّل النفايات على سطح المعمورة .المحافظة على البيئة، خصوصاً أن كثيراً من المواد تحتاج إلى مئات الآلاف من السنين للتحل، وبوضعها الحالي تعمل على زيادة حالة الانحباس الحراري في الطبيعة .خفض كلفة الإنتاج، لأن كلفة المواد المعاد تصنيعها أقل من كلفة المواد الجديدة .توفير الطاقة، حيث أن الطاقة اللازمة لإنتاج المواد المكررة أقل .إعادة تدوير الإطارات في عصرنا الحديث ومع التطور الكبير في صناعة السيارات، وازدياد أعدادها بشكل كبير على الطرقات في مختلف دول العالم، ظهرت مشكلة كبيرة وهي حجم الإطارات التي يتم إتلافها بشكل سنوي نتيجة استهلاكها وانتهاء عمرها الافتراضي، أو نتيجة تعرضها لحوادث تجعل منها غير صالحة للاستعمال مرة أخرة، هذه الإطارات تتركم بشكل كبير ويقدر عددها حول العالم بالمليارات وتحدث مشاكل نتيجة عدم القدرة على تصريفها، لذا ظهرت الحاجة إلى استغلال هذه الإطارات والاستفادة منها.

2.5 منتجات المشروع واستخداماتها:

يقدم المشروع حبيبات المطاط الناتجة عن عمليات اعادة تدوير اطارات السيارات والشاحنات، والتي يتم استخدامها في صناعات ومشاريع عديده، مثل:

- يستخدم المنتج في تغطية ارضيات الملاعب الصناعيه "النجيل الصناعي" وبكل تأكيد لديك علم بأن الملاعب الصناعه قد زاد انتشارها في الاونهالاخيره في مختلف المناطق حيث تعتبر من المشاريع المربحه في الوقت الحالي.
- مصانع السيارات التي تصنع حافلات النقل والرحلات تقوم بدهان الارضيات بمادة الايبوكسي لمنع انزلاق الركاب في حالة الوقوف او السير داخل حافلات ، الجدير بالذكر ان مادة الايبوكسي هذه تحتوي علي نسبه عالية من حبيبات المطاط التي يقدمها المشروع.
- يستخدم المنتج في صناعة تيل الفرامل بنسبه تصل الي 40٪ من مكونات تيل الفرامل
- مصانع السكك الحديديه تحتاج ايضاً الي المنتج الذي يقدمه المشروع حيث يتم الاعتماد عليه في صناعة الفرامل الخاصه بالقطارات.
- يستخدم المنتج في مشاريع البناء والعزل وأرضيات المباني.
- يستخدم في الخلطات الإسفلتية نسبه تتراوح من 15 الي 20٪ من الخلطه وهي نسبه مرتفعه بكل تأكيد.
- يستخدم كمواد مضافة للمواد اللاصقة ومواد منع التسرب.
- يستخدم كمانع للصدمات والتزحلق والسلامة العامة.
- يستخدم المنتج الذي يقدمه المشروع في العديد من الصناعات المطاطية والبلاستيكية.
- يستخدم لصناعة البلاط المطاطي الذي يستخدم في الحدائق ومناطق لعب الاطفال والوجهات البحريه ومراكز اللياقه وصالات التدريب وغيرها.

3.5 مصنع مابلاك الجزائر:

تعد مؤسسة استرجاع المطاط الكائن مقرها بحمادي في بومرداس، إحدى الشركات الرائدة في إعادة رسكلة العجلات المطاطية، وتحويلها إلى صفائح ومنتوجات مختلفة تستخدم في ميادين ذات استعمالات واسعة ومتنوعة، حيث يقدر حجم إنتاجها الإجمالي من المواد المسترجعة 45طنا خلال أسبوع، وهو ما يجعل مسيريها يفكرون في مضاعفة القدرة الإنتاجية للتوجّه نحو التصدير .تشغل هذه المؤسسة المختلطة (الصينية-الجزائرية) التي تعود نشأتها إلى سنة 2014، في إطار تفعيل الشراكة الثنائية بين الجزائر-والصين في مجال إعادة رسكلة

وإعادة تحويل المطاط والتسيير المدمج للنفايات، 30 عاملا جزائريا يشرفون على جميع المراحل الخاصة بالإنتاج إلى غاية الحصول على المنتوج النهائي، تحت رعاية إطارات ومهندسين صينيين.إنتاج800 صفيحة من نفايات المطاط، ويعتبر مصنع مابلاك من المشاريع الخاصة باسترجاع النفايات وإعادة تثمينها، والتي بدأ تحقق ثمارها من خلال النشاطات التي أنشئت في إطار الاقتصاد الأخضر، واستطاعت في ظرف وجيز أن تساهم في تخليص المحيط من النفايات وفي نفس الوقت إنشاء مناصب الشغل، وتعد مؤسسة استرجاع المطاط «مابلاك»، عينة ونموذجا يقتدى به في تثمين هذا النوع من النفايات المضرة بالبيئة.

وقد تم اختيارها للزيارة الميدانية للصحافيين الذين استفادوا من تكوين في المجال البيئي يومي 12 و13 أفريل ، من قبل المعهد الوطني للتكوينات البيئية الذي يوجد تحت وصاية وزارة البيئة، كنموذج نظرا لما حققته في مجال استرجاع العجلات المطاطية التي تشكل نوعا من النفايات الخطيرة على البيئة، نظرا لمكوناتها، وفي ذات الوقت تمثل مادة أولية لصناعة العديد من الأشياء، منها إعادة صناعة العجلات وصناعة قاعدة الأحذية.

وقد حققت قيمة مضافة من خلال استثمارها في الاقتصاد الأخضر، وهو من بين الرهانات التي يعول عليها في خلق الثروة وإنشاء مناصب الشغل الدائمة، في ظل الظرف الاقتصادي الذي تمر به البلاد بعد تراجع مداخيلها من النفط نتيجة تدهور أسعاره.

معلومات حول المراحل التي تمر بها عملية استرجاع المطاط من عجلات المركبات المختلفة الأحجام:

المرحلة الأولى: يتم شراؤها من أشخاص يقومون بجمعها من أماكن مختلف حيث يجدونها مرمية، مساهمين في ذلك في تخليص المحيط من عبء هذه العجلات التي تلقى بصفة عشوائي ومن التلوث الذي ينجم عنها خاصة عندما تعرض للحرارة أو للحرق، ويبيعونها لهذه المؤسسة بأسعار زهيدة

المرحلة الثانية: يتم رص هذه العجلات في ركن من أركان من المصنع، المتواجد بالمنطقة الصناعية ببلدية عبان رمضان، إلى جانب مؤسسات تنشط في صناعات أخرى.

المرحلة الثالثة: هي أول مرحلة من عملية الاسترجاع، يقوم بقطع العجلات واستخراج الحديد منها وهو بكميات معتبرة (هذه المادة أساسية في تماسك العجلة ويعطيها قوة تحمل الحمولة الثقيلة)، و يمكن إعادة استعماله في صناعات أخرى.

المرحلة الرابعة: تصدير المادة الناتجة عن تثمين العجلات المطاطية إلى الصين

المرحلة الخامسة: يتم تفتيت العجلات بآلة خاصة ثم سحقها بأخرى حتى تصبح بحجم حبة الرمل تقريبا، ثم تفرغ في فرن ذي درجة عالية جدا بعدما تخلط بمادة الزفت والزيت، حيث يمزج الكل لتعطي عجينة في شكل مربعات

يصل وزن الواحدة منها إلى 10 كلغ، و الفرن يعمل 3 أيام في الأسبوع، يتم خلالها إنتاج من 700 مربعة مبلطة ما يمثل حوالي 54 طنا من المطاط أسبوعيا.

إستعمالات منتجات مصنعمابلاك الجزائر:

- يتعلق بالمواد الناتجة عن تثمين العجلات المطاطية، فهي تصدر المربعات المبلطة الناتجة عن عملية مزج المطاط بمواد مضافة أخرى إلى الصين،
- تباع للمؤسسات التي تصنع الأحذية باستعمالها كقاعدة للحذاء،
- تستعمل المادة المثمنة في تبليط الملاعب منها ملعب 5 جويلية بالعاصمة، وملعب بعنابة، وأرضية روضات الأطفال، بعد طلائها بألوان مختلفة وفق ما يتطلبه هذا الفضاء لراحة البراءة ولحمايتها من الضرر الذي قد ينجم عن سقوطها على الأرض أثناء اللعب.

3.6 رسكلة المطاط نشاط مربح وحماية للبيئة:

بغض النظر عما تمثله عملية تحويل ورسكلة النفايات المطاطية (العجلات) من نشاط اقتصادي مربح، لما يساهم في ضمان مداخيل مالية معتبرة من جهة، فإنّ الاستثمار في هذا المجال يهدف من جهة أخرى إلى حماية الوسط البيئي والمنظومة الإيكولوجية بشكل عام من الآثار والانعكاسات التي يخلّفها هذا النوع من النفايات في الطبيعة، باعتبار أنّ العجلات المطاطية تحتوي في تركيبتها الكيماوية على مادة الكاربون الملوثة. وهو ما يجعل العجلة تستغرق عشرات السنين لتتحلّل في الطبيعة بعد أن ترمي فيها كمية كبيرة جدا من هذه المادة السامة والخطيرة على الإنسان والنبات والحيوان. أضف إلى ذلك أنّ هذا النشاط الإستراتيجي يرمي إلى تنظيف المحيط البيئي من النفايات التي تشوّه صورته الجمالية.

خاتمة:

سعت هذه الدراسة لمعالجة إشكالية اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي وأهمية التوجه بهما لاكتشاف الفرص الريادية واقتناصها، وقد تم عرض حالة مصنع مابلاك بالجزائر والذي اقتنص فرصة ذهبية وهي فرصة استغلال مطاط العجلات وتدويره، وذلك بعد الدراسة المسحية للسوق والتي أدلت بنتائج توحي بعدم استغلال هذه المخلفات في السوق الجزائرية بأمثليه، وبالتالي اغتنمت واقتنصت هذه الفرصة بذكاء ومحورتها من مجرد فكرة إبداعية إلى مشروع ابتكاري ناجح ومؤثر في البيئة المحيطة وذلك بالمرور بخطوات يقظة ذكية، وبالتالي يمكن القول أن:

- اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي آليتين فعالتين في اكتشاف الفرص.

- الذكاء الاقتصادي آلية تدعم اقتناص الفرص وتساهم في استغلالها استغلال أمثل.
- الذكاء الإقتصادي آلية داعمية لدراسة جدوى المشاريع الريادية مثله مثل اليقظة الإستراتيجية.
- الفرص المحيطة والمنتشرة في بيئة الأعمال هي أفكار مبتكرة وريادية تحتاج إلى الرصد والسبق.
- فعَّل مصنع مابلاك الجزائر كل من خلايا اليقظة البيئية والذكاءالإقتصادي لبلوغ الهدف، التميز والريادة في مجال الأعمال.
- يعتبر مصنع مابلاك نموذج يقتدى به محليا في اكتشاف الفرص واقتناصها، مثله مثل المشاريع الريادية العالمية.

ومن خلال هذه الدراسة نحاول اقتراح بعض التوصيات، أهمها:

- تفعيل اليقظة الإستراتيجية كمدخل يساعد في البحث عن الأفكار الإبداعية المشاريع الريادية.
- تفعيل نظام الذكاء الإقتصادي كمدخل لدراسة جدوى المشاريع الإقتصادية وللمساهمة في استغلال الفرص استغلالا أمثلا.
- دعم المشاريع الابتكارية من قبل الدولة لنشر روح الابداع والابتكار والثقافة الريادية محليا.
- تشجيع مصانع إعادة تدوير العجلات المطاطية بتخفيض الضرائب وتقديم كافة التسهيلات من أجل إستمرار وإقامة مثل هذه المصانع في الجزائر.

قائمة المراجع:

[1]Ville Isoherranen (2012), **Strategyanalysisframeworks for strategy orientation and focus**, Universityof Oulu, junevesprinttampere, Oulu, Finland , P35

[2] أيمن علي عمر(2007) **إدارة المشروعات الصغيرة – مدخل بيئي–**، الدار الجامعية، مصر، ص،ص7–10.

[3] فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي(2006)، **الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص5.

[4] محمد قوجيل(2017)، **مطبوعة دروس في مقياس المقاولاتية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص04

, **Introduction à l'entrepreneuriat, Dunod**, Parisp 29.(2004)[5]Alain Fayolle

[6] Rachid ZAMMAR,**Conférence Initiation à l'entrepreneuriat**, Université Mohammed V– Agdal, Maroc: 2009, p3

[7] عادل عبد الرحمان ابو عقيل(2017)،**تعريف رائد الأعمال والمشاريع الريادية**،منصة رواق،المحاضرة الاولي،سنة،ص02

[8] سعاد نائف البرنوطي(2005)، إدارة الأعمال الصغيرة – أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، ص 28–29.

[9] بومدين يوسف(2012)، **آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداة المواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافس**، مداخلة، ملتقى الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، الشلف

[10] عبد الفتاح بو خمخم، عائشة مصباح، **دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مداخلة، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقاتفي الدول العربية،ص6

[11]فالتةاليمين(2013)، **اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية**، أطروحة دكتوراه(غ منشورة)،جامعة بسكرة، ص.ص 44–47

[12] نفس المرجع ، ص 48

[13] نوفل حديد(2012)،**نظامالمعلومات الحديثة في خدمة الذكاء الاقتصادي لمنظمة الأعمال**، مداخلة، ملتقى الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، الشلف، ص 4

[14]فالتة اليمين، مرجع سابق، ص 40

[15]بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، **دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر**، مداخلة، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقاتفي الدول العربية،ص3

Fabien Lepoivre, **veille, processus et méthodologie**, &[16] Damien Derouet .4Copyright nevaoconseil, 2005, p: 0

[17]بومدين يوسف، مرجع سابق.

[18]سراج وهيبة (2012)، **مثلث الذكاء التنافسي، التحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية**، مداخلة، ملتقى الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، الشلف، ص3

19MARTIN J. MANNING, Economic Intelligence,**http://www.espionageinfo.com/Ec-Ep/Economic-Intelligence.html**, vu le 07 /09/2018

[20] عبد الفتاح بو خمخم، عائشة مصباح، **دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مداخلة، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقاتفي الدول العربية،ص6

[21]فالتةاليمين(2013)، **اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية**، أطروحة دكتوراه(غ منشورة)،جامعة بسكرة، ص.ص 44-47

[22] معروف الجيلالي، **الذكاء الاقتصادي في الجزائر: واقع وآفاق، من خلال http://www.giem.info** ، شوهد يوم:(2018/09/07)

[23]نفس المرجع

[24]خير الدين جمعة، دريدي أحلام (2018): **المسؤولية البيئية ضرورة حتمية للتوجه نحو الإقتصاد الأخضر في الجزائر (مصنع الكنز الأسود- مابلاك- نموجا)**، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد 01، العدد 01، ص،ص: 111،115

دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: شركة الإسمنت بالحساسنة سعيدة

The Role of Strategic Vigilance in Improving the Economic and Financial Performance of the Economic Corporation, Case Study: The Cement Company of Hassasna Saida

1- ط د: مولاي اعمر، مخبر إدارة وتقييم أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة، الجزائر.
2- د: قادة يزيد، مخبر إدارة وتقييم أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة، الجزائر.

ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية وانعكاساتها على الأداء الاقتصادي والمالي في المؤسسة الاقتصادية حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى شركة الإسمنت بولاية سعيدة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي والمالي في شركة الإسمنت بسعيدة، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد فقط على بعد اليقظة البيئية الذي فسر لوحده ما نسبته 59.1% من التغير الحاصل في الأداء الاقتصادي والمالي للشركة، بينما النموذج الثاني اعتمد على بعدي اليقظة البيئية واليقظة التنافسية اللذين فسرا معا ما نسبته 70.7% من التغير الحاصل في الأداء الاقتصادي والمالي للشركة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الاقتصادية، أبعاد اليقظة الإستراتيجية، الأداء الاقتصادي والمالي.

Abstract:

The present study attempts to identify the reality of applying the strategic vigilance and its implications on economic and financial performance at the economic enterprise, where we conducted a practical study at the level of cement Company in Saida.

The results of the study show that there are two models for predicting the relationship between the dimensions of strategic vigilance with the economic and financial performance in cement Company in Saida, we find that the first model depended only on the environmental vigilance dimension, which alone accounted 59.1% of the change in the economic and financial performance of the Company. However, the second model was based on both environmental vigilance and competitive vigilance, which together accounted for 70.7% of the change in the economic and financial performance of the Company.

Keywords: *economic enterprise, dimensions of strategic vigilance, economic and financial performance.*

مقدمة:

في ظل تطور المؤسسات ونمو حرفها وميادين نشاطها ازدادت أهمية المعارف والمعلومات فأصبحت كيفية تحصيلها تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، وأضحت مورد استراتيجي يعتمد عليه للرفع من أداء المؤسسات التي تعيش اليوم في بيئة تخضع لكثير من التغيرات التكنولوجيا والاجتماعية والاقتصادية وتطوراتها تتم بسرعة فائقة مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها.

لذا فهي مطالبة بتتبع ومراقبة كل شيء يحيط بها سواء على المستوى التجاري أو الاجتماعي أو التكنولوجي وذلك من خلال التوفيق بين المحيط الداخلي للمؤسسة والتغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي ومن ثم التأقلم معها لتطوير أدائها، من اجل ذلك كان لزاما على المؤسسة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كأداة تسهر على العمل الجيد لها في ظل هذا الجو المتغير والمنافسة الشديدة التي أصبحت تمارس ضغطها في جميع القطاعات، فالسرعة والمرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على أداء جيد بكل أبعاده بما فيها المالي والاقتصادي الذي يمكنها من تعظيم نواتجها وتدنئة تكاليفها لضمان سير نشاطها وكسب الرهان التنافسي.

وعليه يمكن طرح الإشكالية الآتية: **ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي والمالي لمؤسسة الإسمنت بسعيدة؟**

- **فرضيات البحث:**

– الفرضية الرئيسية:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء الاقتصادي والمالي لمؤسسة الإسمنت بسعيدة، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

وينبثق عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير اليقظة التكنولوجية على تحسين الأداء الاقتصادي والمالي لمؤسسة الإسمنت بسعيدة عند مستوى دلالة ($\alpha<0.05$).

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير اليقظة التنافسية على تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة الإسمنت بسعيدة عند مستوى دلالة ($\alpha<0.05$).

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير اليقظة التجارية على تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة الإسمنت بسعيدة عند مستوى دلالة ($\alpha<0.05$).

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير اليقظة البيئية على تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة الإسمنت بسعيدة عند مستوى دلالة ($\alpha<0.05$).

- **الأدوات القياسية للبحث:**

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وتم تطويرها بالاعتماد على مجموعة من الدراسات، وقد تضمنت قسمين:

– القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

– القسم الثاني: يحتوي على محورين:

– المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية.

– المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع أداء المؤسسة الاقتصادية.

أولا: الإطار النظري للدراسة:

1. ماهية اليقظة الإستراتيجية:

تبحث المؤسسة باستمرار عن تحديث طرق الكشف عن بيئتها وتدعيم قدرتها التنافسية، كما تسعى جاهدة لامتلاك أكبر حصة في السوق، ومن بين أهم الوسائل التي تسمح للمؤسسة القيام بذلك، اليقظة الإستراتيجية.[1]

1.1 مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

كلمة اليقظة التي تستعمل في مجال الإدارة هي المقابل العربي لكلمة «Vielle» بالفرنسية، و«Vigilance» بالإنجليزية، والتي تعني السهر ويعود استعمال الكلمة إلى المجال الطبي ومجال علم النفس، أما مفهوم اليقظة الإستراتيجية اقترن بتسميات ومصطلحات عديدة تعود تارة إلى جنسية الباحثين، طبيعة ومجالات انتمائهم، وتارة أخرى إلى مستوى التحليل المعتمد، ومن هذه التعاريف نذكر:[2]

اليقظة الإستراتيجية هي "مسار أو سياق من المعلومات المجمعة أو المطاردة عن البيئة الخارجية للمؤسسة بشكل مسبق وإرادي بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من أثارها، فهي بهذا تتيح للمؤسسة التصرف بسرعة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف باستغلالها للذكاء الجماعي في المؤسسة وبما توفره من معلومات ملائمة اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل أحسن لقيادة المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها."[3]

وتعرف كذلك على أنها "نشاط المنظمة المتمثل في جمع وتحليل البيانات المتعلقة ببيئتها الخارجية، من أجل توفير المعلومات اللازمة لتمكينها من استغلال الفرص وتجنب المخاطر التي تهدد بقائها والحفاظ على الاستمرارية في نموها."[4]

2.1. أنواع اليقظة الإستراتيجية:

تتكون اليقظة الإستراتيجية بإجماعّ المختصين من أربعة أنواع أساسية، هي كالتالي:[5]

1.2.1 اليقظة التكنولوجية: هي مجموعة الإجراءات، والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات، الحاصلة في البيئة العلمية، والتقنية، من خلال تتبعها وجمعها من مصادرها الأصلية، وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار، وتعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية:

- التحليل المستمر، والمنتظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط؛
- التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛
- دراسة السوق التكنولوجي، الداخلين والخارجين منه، والتغيرات التي تطرأ عليه؛
- البحث عن الفرص التكنولوجية، واستغلالها، والاستفادة من مراكز البحث والتطوير؛

2.2.1 اليقظة التنافسية: ويتعلق الأمر بالبحث، المعالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المؤسسة، أي بمراقبة ورصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، ومن بين النقاط التي تركز عليها اليقظة التنافسية نذكر ما يلي:[6]

- التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، سياستهم السعرية، الموارد والكفاءات؛
- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين؛
- معرفة قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، المنتجات الجديدة للمنافسين؛
- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون؛

3.2.1 اليقظة التجارية: تمثل اليقظة التجارية النوع الثالث من اليقظة والذي يهتم عموما بما يلي:[7]

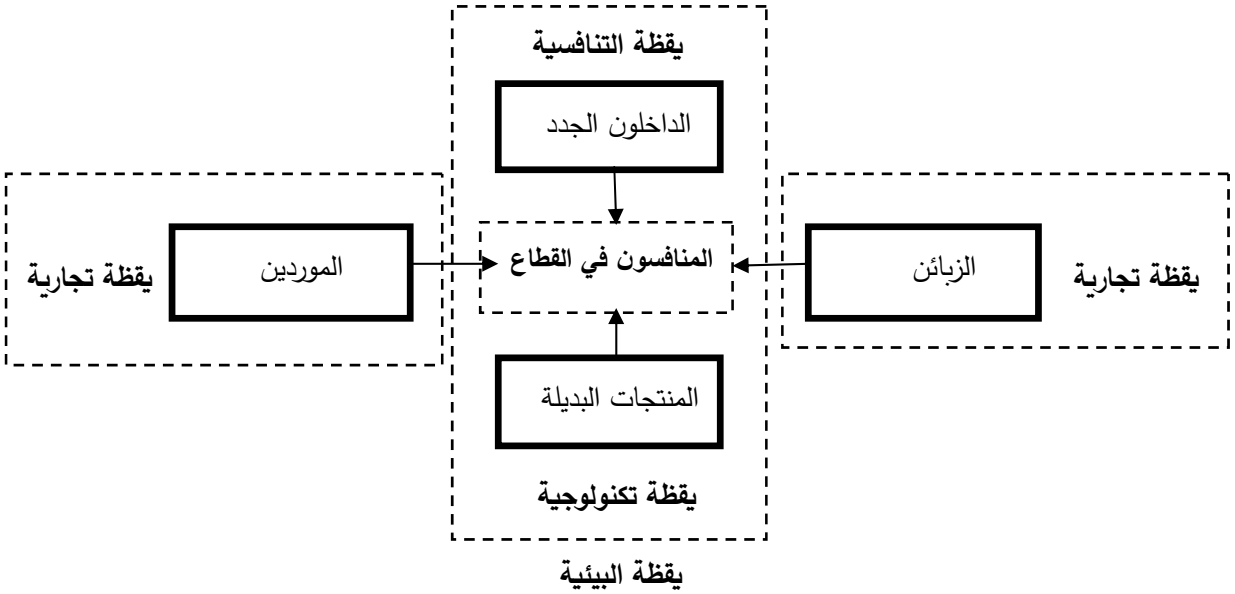
-الزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة): ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

-الموردون (السوق الأمامية للمؤسسة) : يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الوردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

4.2.1 اليقظة البيئية: وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة، ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر، لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط ومستقبل المؤسسة، وتطبيقها وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار.[8]

وبحسب اهتمام كل من أنواع اليقظة الإستراتيجية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح كل من (Martinet et Ribault) في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس ل (PORTER)بمختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية مثل ما هو مبني في الشكل التالي[9]:

الشكل رقم (01): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لـPORTER



Source : Dr.Bendi Abdellah Abdessalam, Benjelouli Amel, **La veille stratégique au service de la stratégie**, Al-moasheer Journal of Economic Studies, Vol-01,Iss-04 Déc 2017, p198

3.1. خصائص اليقظة الإستراتيجية

تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص والمتمثلة فيما يلي:[10]

➢ **الإستراتيجية:** حيث تساعد على اتخاذ القرار، وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

➢ **تطوعية:** لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ومحدودا للمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.

➢ **الذكاء الجماعي:** يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

➢ **المحيط:** محيط المؤسسة ليس مفهوم مجرد أو شيء إحصائي، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية لا سيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

➢ **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستقصات، تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات التي هي بصدد التقصي عنها لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية.

➢ **التوقع:** هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

2. مدخل لتحسين الأداء الاقتصادي والمالي:

1.2 مفهوم الأداء:

الأداء حسب (Bromil and Miller) هو" انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الاقتصادية لمواردها البشرية والمادية. واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."[11]

وينظر (Peter Drucker) للأداء على انه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[12]

أما الأداء الاقتصادي فيعرف من مكونين أساسيين:[13]

-**النتائج الفورية:** حيث تقيم متغيرات النتائج الفورية للأداء الاقتصادي على المدى القصير.

-**خلق الإمكانيات والطاقات:** وتقيم معالم خلق الطاقات للأداء الاقتصادي على المدى المتوسط والطويل.

ويربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحيانا، وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة، يعني أن الأداء حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية.

أولا: الكفاءة: وتعرف على أنها "مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات، وبالتالي فهي تشري إلى مدى قدرة المنظمة على تدنئة تكاليف الإنتاج".[14]

ثانيا: الفعالية: ويقصد بها "القدرة على تدنئة مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة."[15]

2.2. أبعاد الأداء:

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي:[16]

➢ **البعد التنظيمي:** يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لديها معايير تقيس على أساسها فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية.

➢ **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم.

➢ **البعد البيئي:** والذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

➢ **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.[17]

وهو أهم أداء بالنسبة للمؤسسة حيث تسعى لتحسين أدائيا في هذا الباب من خلال ما تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الحصة السوقية، المردودية) وتدنية استخدام مواردها) رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا.

3.2 مفهوم تحسين الأداء:

ويعرف تحسين الأداء على أنه "استخدام سلسلة من الإجراءات المتخذة لتعريف، تحليل، وتطوير المنهج الحالي المتبع داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف القصيرة وطويلة الأمد، هذه الإجراءات تتبع غالبا آلية محدودة أو إستراتيجية، للتوصل إلى نتائج ناجحة."[18]

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي:[19]

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/ خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء؛

3. دور معلومات اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية:

وتتضح الأدوار التي تلعبها بالمعلومات الناتجة عن اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:[20]

– **معلومات اليقظة كقاعدة لاتخاذ القرارات:** تلعب المعلومة دورا مهما في اتخاذ القرارات المناسبة ذات الصفة الجيدة وفي الوقت المناسب، فاليقظة تعمل على خفض نسبة عدم التأكد من القرارات.

– **معلومات اليقظة كعامل للإنتاج:** المعلومة مهمة للتعرف على عرض منتج معين في السوق بأكبر قيمة مضافة، وبفضل المعلومات التي تُوفرها اليقظة الإستراتيجية تزداد فرص نجاح وعرض المنتج في السوق، ويمكن ملاحظة أن وحدات المؤسسة التي تحقق أكبر قيمة مضافة هي الوحدات المجهزة والمعدة بوسائل انتقاء المعلومة ومعالجتها.

– **معلومات اليقظة كعامل تكامل وتعاون:** يرتكز التكامل على الاختلاف بين مردودية الوحدة منفردة ومردودية مجموع وحدات المؤسسة، حيث يتوقف تكامل وحدات المؤسسة وتحقيق الأداء على فعالية معلومات اليقظة الإستراتيجية.

– **معلومات اليقظة كعامل مؤثر في السلوكات:** بفضل المعلومة تستطيع المؤسسة التأثير في سلوكات الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه، وبذلك تتمكن المؤسسة من توجيه سلوكات الأفراد بما يتماشى وأهدافها باستعمال المعلومة، كما يمكّنها من التأثير في الزبائن والموردين والمنافسين...إلخ، من خلال المعلومات التي تنشرها.

وإجمالا يمكن تلخيص دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية في النقاط التالية:[21]

- ✓ الزيادة من القدرة على الإبداع والابتكار؛
- ✓ الاستجابة السريعة والتوصل إلى حل المشاكل بأسرع وقت واقل تكلفة وجهد؛
- ✓ معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتقلبات في المحيط؛
- ✓ تكييف المؤسسة في بيئتها مع التغيرات المحيطة؛
- ✓ الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل للتغيرات الحاصلة؛
- ✓ التحسن المستمر من خلال البحث والتطوير والحفاظ عليه؛
- ✓ الاستشعار السريع للتهديدات والتغَيرات المفاجئة يرفع من درجة الأمان الناتجة عن حالات عدم التأكد؛
- ✓ اكتشاف مواقع القوة والضعف من اجل طرح منتجاتها المبتكرة في الأسواق؛
- ✓ الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات الناشئة والمكتسبة؛

ثانيا: الجانب التطبيقي للدراسة:

من أجل تسليط الضوء على واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ومعرفة مدى تأثيرها وانعكاساتها على الأداء الاقتصادي والمالي، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى شركة الإسمنت لولاية سعيدة كعينة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال شركة الإسمنت ببلدية الحساسنة ولاية سعيدة بمختلف رتبهم الوظيفية والبالغ عددهم 255 موظف حسب إحصائيات الثلاثي الأول من سنة 2020، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددهما 54 عامل أي بنسبة حوالي 21% من مجتمع الدراسة، وقد اخترنا أفراد العينة من مختلف الرتب (مسؤول، إطار، الموظف العادي).

2. أداة الدراسة:

تمت الدراسة بالاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة والمقابلة مع بعض الموظفين بمختلف رتبهم، حيث قمنا بتوزيع 62 استبيان تم استرداد 54 منها أي بنسبة 87% من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وقد قسمت عبارات الاستبيان إلى مجالين:

- **المـــجال الأول: أبعاد اليقظة الإستراتيجية** ويضم المحاور التالية:
- **المحور الأول:** اليقظة التكنولوجية **(04)** عبارات **المحور الثاني:** اليقظة التنافسية **(04)** عبارات.
- **المحور الثالث:** اليقظة التجارية **(04)** عبارات **المحور الرابع:** اليقظة البيئية **(04)** عبارات.
- **المـــجال الثاني: ويضم محور واحد وهو: الأداء الاقتصادي والمالي** ويشتمل على **(12)** عبارة

جدول رقم (01): إنشاء متغيرات الدراسة

المحاور	أرقام العبارات المقابلة لها
اليقظة التكنولوجية	q1-q4
اليقظة التنافسية	q5-q8
اليقظة التجارية	q9-q12
اليقظة البيئية	q13-X16
اليقظة الإستراتيجية	q1-q16
الأداء الاقتصادي والمالي	q17-q28

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد تم استخدام مقياس ليكارت Likert لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا، يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمس خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (02): يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الموافقة	1,80 – 1,00 موافقة ضعيفة جدا	2,60 – 1,80 موافقة ضعيفة	3,40 –2,60 موافقة متوسطة	4,20 –3,40 موافقة عالية	5,00 – 4,20 موافقة عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

3. تحليل وتفسير محاور الدراسة:

1.3. قياس ثبات الاستبيان:

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbac Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والإتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (03): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحور	معامل ألفا كرونباخ
01	اليقظة التكنولوجية (04عبارات)	0,8090
02	اليقظة التنافسية (04عبارات)	0,9330
03	اليقظة التجارية (04عبارات)	0,3780

04	اليقظة البيئية (04 عبارات)	0,9020
05	**اليقظة الإستراتيجية (16عبارة)**	**0,8170**
06	**الأداء الاقتصادي والمالي(12عبارة)**	**0,9220**
	جميع عبارات الاستبيان (28عبارة)	**0,9020**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور المجال الأول كانت على النحو التالي:0,809، 0,933، 0,378، 0,902، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجال الأول (اليقظة الإستراتيجية) فقد بلغت 0,817، أما المجال الثاني(الأداء الاقتصادي والمالي) فقد بلغت 0,922 أما قيمة معامل ألفاكرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0,902 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي والموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

2.3. اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة:

1.2.3. المجال الأول: اليقظة الإستراتيجية:

جدول رقم 04: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الأول (اليقظة الإستراتيجية)

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعمل مؤسستنا على إحداث سبق تكنولوجي.	2,74	1,185	متوسطة
02	تتابع المؤسسة البحوث الأساسية التي تقوم بها المعاهد والجامعات لتستفيد منها.	2,37	1,263	منخفضة
03	تتابع المؤسسة الأساليب والتقنيات الجديدة في تقديم الخدمات.	2,85	1,172	متوسطة
04	المؤسسة على اطلاع بالمؤسسات المتطورة تكنولوجيا في قطاع الاتصال.	2,96	1,213	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الأول (اليقظة التكنولوجية)	**2,7315**	**0,9637**	**متوسطة**
05	تتابع مؤسستنا الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين.	2,78	1,269	متوسطة
06	مؤسستنا على علم دائم بأهم القرارات التي يتخذها المنافسون	2,65	1,152	متوسطة
07	تتابع مؤسستنا نوعية ودرجة تهديدات المنافسين.	2,57	1,191	منخفضة
08	لمؤسستنا القدرة على التوقع المسبق لتحركات المنافسين.	2,50	1,112	منخفضة

	الدرجة الكلية للمحور الثاني (اليقظة التنافسية)	**2,6250**	**1,0791**	**متوسطة**
09	تملك مؤسستنا القدرة على الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء.	2,76	1,164	متوسطة
10	تعطي مؤسستنا أهمية لآراء الزبائن والموردين حول منتجاتها.	2,80	1,139	متوسطة
11	تبحث مؤسستنا باستمرار عن فرص الدخول لأسواق جديدة.	2,78	1,208	متوسطة
12	تعمل مؤسستنا على تحسين مكانتها وسمعتها التجارية.	3,89	7,202	عالية
	الدرجة الكلية للمحور الثالث (اليقظة التجارية)	**3,0556**	**2,2099**	**متوسطة**
13	تراعي مؤسستنا امن وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم.	3,30	1,223	متوسطة
14	تتابع مؤسستنا القوانين والتشريعات الخارجية ذات العلاقة بنشاطها.	3,19	1,199	متوسطة
15	تسعى المؤسسة للتركيز على إنتاج منتجات صديقة للبيئة	3,15	1,071	متوسطة
16	مؤسستنا على اطلاع واسع على كل الجوانب الثقافية في مجتمعنا	2,67	1,064	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الرابع (اليقظة البيئية)	**3,0741**	**1,0031**	**متوسطة**
	الدرجة الكلية لجميع عبارات المجال الأول (اليقظة الإستراتيجية)	**2,8715**	**1,1007**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المجال الأول (اليقظة الإستراتيجية) والتي تعبر عن درجة تمتع المؤسسة باليقظة الإستراتيجية، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 2,8715 وبانحراف معياري قدره بـ 1,1007 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على جميع العبارات كانت متوسطة، مما يعني أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسسة الإسمنت تلتزم بتطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية بدرجة متوسطة.

حيث نجد أنه بالنسبة للمحور الأول (اليقظة التكنولوجية) بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 2,7315 وبانحراف معياري قدره 0,9637 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية كانت متوسطة، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسسة الإسمنت تلتزم بتطبيق اليقظة التكنولوجية بدرجة متوسطة، أما بالنسبة للمحور الثاني (اليقظة التنافسية) فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 2,6250 وبانحراف معياري قدره 1,0791 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية كانت متوسطة، مما يعني أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسسة الإسمنت تلتزم بتطبيق اليقظة التنافسية بدرجة متوسطة، أما بالنسبة للمحور الثالث (اليقظة التجارية) فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3,0556 وبانحراف معياري قدره 2,2099 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية كانت متوسطة، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسسة الإسمنت تلتزم بتطبيق اليقظة التجارية بدرجة متوسطة، أما بالنسبة للمحور الرابع (اليقظة البيئية) فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3,0741 وبانحراف معياري قدره 1,1007 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية كانت متوسطة، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن المؤسسة تلتزم بتطبيق اليقظة البيئية بدرجة متوسطة، وبالنسبة للمحور الذي تحصل على

أعلى متوسط فهو محور (اليقظة البيئية)، وهذا يعني أن أهم بعد في تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة الإسمنت هو اليقظة البيئية لذلك ينبغي التركيز عليه أكثر من أجل تفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

2.2.3. المجال الثاني: الأداء الاقتصادي والمالي:

جدول (05): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثاني (الأداء الاقتصادي والمالي)

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
17	تسعى المؤسسة إلى تحسين عملياتها الداخلية وتطويرها	2,87	1,229	متوسطة
18	تسعى المؤسسة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية	2,94	1,036	متوسطة
19	المؤسسة تعمل على توسيع استثماراتها وتنويعها باستمرار	2,57	1,143	منخفضة
20	منتوجات المؤسسة متميزة وذات جودة عالية	3,48	1,128	عالية
21	استطاعت المؤسسة الحفاظ على حصتها السوقية في السوق	2,09	0,996	منخفضة
22	المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لتصنيع منتجاتها	3,31	1,195	متوسطة
23	تقوم المؤسسة بوضع الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة منافسيها	2,41	1,190	منخفضة
24	إجراءات العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	2,48	1,225	منخفضة
25	يتم استغلال الموارد المتاحة بما يحقق أهداف خفض التكلفة.	2,67	1,046	متوسطة
26	المؤسسة تعتمد بشكل كبير على مواردها المالية الخاصة	3,22	1,093	متوسطة
27	تعتبر الموارد الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة	2,81	1,011	متوسطة
28	تحقق المؤسسة أرباحا سنوية مناسبة	2,69	1,179	متوسطة
	الدرجة الكلية لعبارات المجال الثاني (الأداء الاقتصادي والمالي)	**2,7963**	**0,8244**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه رقم (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المجال الثاني الأداء الاقتصادي والمالي والتي تعبر عن مستوى الأداء الاقتصادي و المالي في مؤسسة الإسمنت، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 2,7963 وبانحراف معياري قدره بـ ,82440 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على جميع العبارات كانت متوسطة، مما يعني أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسسة الإسمنت أداؤها الاقتصادي والمالي متوسط، إلا أن العبارة (20) "منتجات المؤسسة متميزة وذات جودة عالية" تحصلت على أكبر متوسط، وهذا ما سوف ينعكس بالإيجاب على تحسين الأداء الاقتصادي و المالي للمؤسسة.

4. اختبار الفرضيات:

1.4. الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي والمالي في مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي والمالي في مؤسسة الإسمنت بسعيدة

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي المتعدد والتدريجي وتحليل التباينANOVA

الجدول رقم (6): يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين اليقظة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي والمالي

	المتغيرات المستقلة: أبعاد اليقظة الإستراتيجية		
المتغير التابع: الأداء الاقتصادي والمالي	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح
	0,841	0,708	0,684

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ بأن قيمة معامل الإرتباط0.841=R وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي والمالي، كما أن قيمة معامل التحديد0.708 =R^2 مما يعني أبعاد اليقظة الإستراتيجية مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية) فسرت ما نسبته70.8% من التباين الحاصل في الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة.

الجدول رقم (7): نموذج تحليل التباين ANOVA بين ابعاد اليقظة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي والمالي

النموذج	**مجموع المربعات**	**درجة الحرية**	**متوسط المربعات**	**فيشر**	**الدلالة المعنوية Sig**
الانحدار	25,490	**4**	6,372	29,644	0,000
البواقي	10,533	49	0,215		
المجموع	36,023	53			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (7) نجد أن F=29.644 وهي دالة إحصائيا، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي والمالي بمؤسسة الإسمنت بسعيدة وهذا ما يجعلنا

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي والمالي في مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الجدول رقم (8): يبين المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمةt المحسوبة	الدلالة المعنوية
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	0,697	0,217		3,206	0,002
اليقظة التكنولوجية	0,020	0,105	0,023	0,188	0,852
اليقظة التنافسية	0,331	0,106	0,433	3,112	0,003
اليقظة التجارية	0,006	0,038	0,017	0,165	0,869
اليقظة البيئية	0,377	0,090	0,458	4,172	0,000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (8) يمكن استنتاج معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y = 0.697 + 0.020X_1 + 0.331X_2 + 0.006X_3 + 0.377X_4$$

حيث أن: Y: تمثل الأداء الاقتصادي والمالي.

X_1: تمثل بعد اليقظة التكنولوجية.

X_2: تمثل بعد اليقظة التنافسية.

X_3: تمثل بعد اليقظة التجارية.

X_4: تمثل بعد اليقظة البيئية.

0.697: تمثل قيمة الثابت.

من الجدول أعلاه ومن خلال قيم (T) و مستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن بعدي اليقظة التنافسية واليقظة البيئية هما اللذان ظهرا معنويان لأن قيمة الدلالة المعنوية المقابلة لهما كانت على التوالي (0.03و0.00) وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضيتان الفرعيتان الثانية والرابعة وهما : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من اليقظة التنافسية واليقظة البيئية على الأداء الاقتصادي و المالي بمؤسسة الإسمنت بسعيدة، بينما بعدي اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية فهما غير معنويان، لأن قيمة الدلالة المعنوية المقابلة لهما كانت على التوالي (0.852 و0.869) وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضيتان الفرعيتان الأولى والثالثة وهما: لا يوجد تأثير ذو

دلالة إحصائية لكل من اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية على الأداء الاقتصادي والمالي بمؤسسة الإسمنت بسعيدة، وعليه فإن معنوية النموذج الكلي تعود فقط إلى بعدي اليقظة التنافسية واليقظة البيئية.

ولمعرفة قوة ودرجة تأثير أبعاد اليقظة الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي والمالي في مؤسسة الإسمنت بسعيدة، وللوصول إلى نموذج معنوي يفسر العلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي والمالي سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار التدريجي.

2.4. اختبار الانحدار التدريجي:

يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي أبعاد اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية) الذي له تأثيرا أكبر على الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة.

الجدول رقم (9): نتائج اختبار الانحدار التدريجي بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي والمالي

النموذج	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح
الأول	0,769	0,591	0,583
الثاني	0,841	0,707	0,696

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

إن نتائج الانحدار التدريجي بينت وجود نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي والمالي بمؤسسة الإسمنت بسعيدة، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو اليقظة البيئية، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: اليقظة البيئية واليقظة التنافسية وقد تم استثناء المتغيرين المستقلين الآخرين، اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية.

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج الأول بلغت قيمته 0.591 مما يعني أن المتغير المستقل (اليقظة البيئية) فسر لوحده ما نسبته 59.1% من التغير الحاصل في الأداء الاقتصادي والمالي بالمؤسسة، بينما بلغ معامل التحديد للنموذج الثاني 0.707 مما يدل على أن المتغيرين المستقلين (اليقظة البيئية واليقظة التنافسية) فسرا معا ما نسبته 70.7% من التباين الحاصل في الأداء الاقتصادي والمالي بالمؤسسة، بينما فسرت المتغيرات المستقلة الأربعة مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية) ما نسبته 70.8% من التباين الحاصل في الأداء الاقتصادي والمالي بالمؤسسة، وهذا ما يدل على أن متغير اليقظة البيئية يكتسي أهمية كبيرة جدا في تحسين وزيادة الأداء الاقتصادي والمالي بمؤسسة الإسمنت ويأتي بعده متغير اليقظة التنافسية.

الجدول رقم (10): نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي والمالي

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	الدلالة المعنوية
الأول	الانحدار	21,283	1	21,283	75,083	0,000
	البواقي	14,740	52	0,283		
	المجموع	36,023	53			
الثاني	الانحدار	25,477	2	12,739	61,602	0,000
	البواقي	10,546	51	0,207		
	المجموع	36,023	53			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (10) نجد أنه بالنسبة للنموذج الأول بلغت قيمة75.083=F وهي دالة إحصائيا، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول النموذج الأول في التنبؤ بالعلاقة بين متغير اليقظة البيئية والأداء الاقتصادي والمالي لمؤسسة الإسمنت، وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية على زيادة الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة، أما بالنسبة للنموذج الثاني فقد بلغت قيمة F=61.602 وهي دالة إحصائيا، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول النموذج الثاني في التنبؤ بالعلاقة بين متغيري (اليقظة البيئية, اليقظة التنافسية) والأداء الاقتصادي والمالي لمؤسسة الإسمنت بسعيدة، وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية واليقظة التنافسية على الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة.

الجدول رقم (11) يوضح المعاملات الخاصة بمعادلات الانحدار التدريجي

النموذج (المتغيرات)		معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	المعاملات المعياريةBeta	قيمةt المحسوبة	الدلالة المعنوية
الأول 1	الثابت B_0	0,854	0,236		3,627	0,001
	المحور الرابع: (اليقظة البيئية)	0,632	0,073	0,769	8,665	0,000
الثاني 2	الثابت B_0	0,704	0,204		3,453	0,001
	المحور الرابع: (اليقظة البيئية)	0,383	0,083	0,466	4,603	0,000

	المحور الثاني: (اليقظة التنافسية)	0,348	0,077	0,456	4,503	0,000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 **المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS**

بالنسبة لمعادلة الانحدار التدريجي وحسب النتائج المبينة في الجدول رقم (11) فإنه يمكننا كتابة معادلة الانحدار التدريجي للنموذجين الأول والثاني على الشكل التالي:

- معادلة الانحدار التدريجي للنموذج الأول هي كالآتي:

$$Y=0.854+0.632X_1$$

Y: الأداء الاقتصادي والمالي

X_1: اليقظة البيئية

- معادلة الانحدار التدريجي للنموذج الثاني هي كالآتي:

$$Y=0.704+0.383X_1+0.348X_2$$

Y: الأداء الاقتصادي والمالي

X_1: اليقظة البيئية

X_2: اليقظة التنافسية

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن النموذج الأول يعتمد فقط على المتغير المستقل اليقظة البيئية (وتم استبعاد بقية المتغيرات المستقلة) باعتباره الأكثر تأثيرا على تحسين وزيادة الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة، أما النموذج الثاني فيعتمد على متغيري (اليقظة البيئية واليقظة التنافسية) وتم استبعاد المتغيرين الآخرين لقلة تأثيرهما على تحسين وزيادة الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة.

الخاتمة:

إن معظم المؤسسات اليوم تسعى لتحسين أدائها خاصة الأداء الاقتصادي والمالي وضمان البقاء والاستمرارية وكسب مكانة رائدة في السوق الأمر الذي يحتم عليها ضرورة التمتع باليقظة الإستراتيجية تعزيزا لقدراتها التنافسية من خلال امتلاك وتجسيد أبعاد اليقظة الإستراتيجية والعمل على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات واستغلال نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف وهذا ما يمكنها من تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

وقد جاءت هذه الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة الإسمنت بسعيدة من أجل تسليط الضوء على واقع اليقظة الإستراتيجية في هذه المؤسسة ومعرفة مدى تأثيرها وانعكاسها على أدائها الاقتصادي

والمالي، وقد توصلنا من خلالها إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي والمالي في مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

ومن خلال اختبار المعنوية الكلية للنموذج باختبار الانحدار المتعدد توصلنا إلى وجود تأثير دال إحصائيا لليقظة الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي والمالي في مؤسسة الإسمنت، غير أنه تبين من خلال نتائج اختبار المعنوية الجزئية للنموذج أن المعنوية الكلية للنموذج تعود فقط إلى بعدي اليقظة التنافسية واليقظة البيئية ،وهذا ما دفعنا إلى إجراء اختبار الانحدار التدريجي والذي بين وجود نموذجين للتنبؤ، حيث أن النموذج الأول يعتمد فقط على متغير مستقل واحد وهو اليقظة البيئية الذي فسر لوحده ما نسبته 59.1% من التباين الحاصل في الأداء الاقتصادي والمالي بالمؤسسة، بينما النموذج الثاني أوضح أن هناك بعد آخر إلى جانب اليقظة البيئية وهو اليقظة التنافسية حيث فسرا معا ما نسبته 70.7% من التباين الحاصل في الأداء الاقتصادي والمالي، وعليه ينبغي على مؤسسة الإسمنت بسعيدة إذا ما أرادت تحسين أدائها الاقتصادي والمالي وتعزيز قدرتها التنافسية بما يضمن بقائها واستمراريتها في السوق واحتلال مكانة رائدة بين المؤسسات المنافسة التركيز والاهتمام أكثر باليقظة البيئية واليقظة التنافسية من خلال:

-الدراسة المستمرة للسوق والتعرف على العملاء الحاليين والمستقبلين للموسسة والأخذ بعين الاعتبار رغباتهم ومتطلباتهم؛

-دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛

-استخدام أسلوب المقارنة المرجعية بشكل مستمر؛

-الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات المجتمعية والبيئية أثناء تصنيع المنتج؛

-اليقظة لكل التهديدات المحتملة للمنافسين الحالين أو المرتقبين والاستعداد لها؛

المراجع:

[1] د نعيمة غالب، د.زغيب مليكة، **واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية (دراسة ميدانية)**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 أبريل 2012، ص158.

[2] د عبد الوهاب بن بريكة، خليدة بلبصير، **مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الاقتصادي 25(1)، ص331.

[3] د كاريش صليحة، **واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال**، مجلة المؤسسة، العدد (03)، (2014)، ص210

[4] Dr. Fadhiela Salman Dawood, Ali Fakhri Abbas, **The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks**, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.21, 2018, p04.

[5] د عبد الفتاح بوخمخم، مصباح عائشة، **دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (06)، العدد (01)، جوان 2019، ص28.

[6] بوخريصة خديجة، **اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم** – مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة وهران (02)، 2015/2014، ص48

[7] د علوطي امين، ولد عابد عمر، **آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" – دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد (17)، جانفي (2017)، ص6.

[8] علاوي نصيرة، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال**، رسالة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان 2015/2014، ص59

[9] د علوطي أمين، مرجع سبق ذكره، ص6.

[10]عبسي نورية، اوبختي نصيرة، **اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات sitel بتلمسان**، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد (04)، العدد (02)، ديسمبر 2019، ص101.

[11]د عمار حمد خلف، **تقييم كفاءة الاستثمار البشري في التعليم الجامعي الخاص وفقا لإستراتجية التعليم العالي في العراق**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد22، العدد94. 2016، ص276.

[12] د الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث– عدد (7) ،2009–2010، جامعة الجزائر، ص 21.

[13]د يزيد تاقرارت، نصر الدين عيساوي، **آليات تثمين دور الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة–نموذجSOF كآلية لمراقبة تطور التكاليف الخفية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت sct تبسة**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد (06)، سبتمبر 2016، ص65.

[14] د علي عبد الهادي مسلم، **تحليل وتصميم المنظمات**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص169.

[15]عبد الملك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص87.

[16] مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2011، ص51_52.

[17] زيان بغداد، **دور معايير الايزو9001 في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسات ولاية البليدة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تلمسان، 2018/2017، ص135.

[18] صالح الياس، بن احمد سعدية، **دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة**، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد (01)، ص164.

[19] بن يمينة إبراهيم، **التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر**، أطروحة لدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أدرار، 2018/2017، ص161.

[20] قوجيل نور العابدبن، دور **اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس ام البواقي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة، 2012/2011، ص54.

[21] فيروز زروخي، **سكر فاطمة الزهراء: دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيَير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيَير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر ،2010، ص11.

دور اليقظة الإستراتيجية كآلية فعالة لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية

The role of strategic vigilance as an effective mechanism for improving performance in economic institutions

1- صبرينة رباحي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.
2- مريم سياخن، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.
3- هجيرة بوزوينة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسساتي، وذلك نظرا لقيامها على مجموعة من الوظائف المتكاملة فيما بينها، والتي تسعى للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، ويأتي في مقدمتها تحسين الأداء المؤسساتي، حيث تساهم اليقظة الإستراتيجية في الرفع من كفاءة وفعالية هذا الأخير، باعتبارها نظام مساعد على عملية المراقبة، وتحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة داخلية كانت أو خارجية، بالإضافة إلى تركيزها على عملية التوقع للوقوف على الفرص والتهديدات، ومختلف المؤثرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، ومن خلال دراستنا تم الوصول إلى نتيجة أساسية، مفادها أن من أهم عوامل نجاح المؤسسة هو قيامها على نظام يقظة استراتيجي فعال، يركز على تحسين تنافسيتها، باعتمادها على مجموعة من الأساليب والطرق التي تساهم بدورها في تفعيل الأداء المؤسساتي.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، الأداء المؤسساتي.

Abstract:

This study aims to highlight the effective role that strategic vigilance plays in activating performance of the company, given that it has a set of integrated functions among them, which seeks to reach the achievement of desired goals, and at the forefront of which is improving performance of the company, where strategic vigilance contributes to raising the efficiency of And the effectiveness of the latter, as an auxiliary system to the process of monitoring and analyzing the environment surrounding the institution, whether internal or external, in addition to its focus on the expectation process to identify opportunities and threats, and various current and future economic influences, Through our study, a basic result was reached, stating that one of the most important factors for the success of the institution is its establishment on an effective strategic vigilance system, focusing on improving its competitiveness, by relying on a set of methods that in turn contribute to activating performance of the company.

Key words: *strategic vigilance, performance of the Company.*

مقدمة:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي معرضة إلى مخاطر عديدة، الناتجة عن التغيرات المتسارعة التي يشهدها المحيط الاقتصادي المتعايشة فيه، والذي يتأثر بالعديد من التقلبات المهددة لهذه المؤسسات وإمكانية بقائها واستمرارها في هذا المحيط.

وعليه أصبح من الضروري على هذه المؤسسات إيجاد حلول وركائز لمواجهة هذه المخاطر المهددة لاستمرار نشاطها من خلال رصد ومتابعة البيئة المحيطة بها، وقد ظهرت اليقظة الإستراتيجية كنظام متبنى لمساعدة المؤسسات الاقتصادية من خلال جمع ونشر مختلف المعلومات المرتبطة بنشاطها، ومساعدتها في إعداد إستراتيجية مستقبلية فعالة لمواجهة المخاطر في حال وقوعها وإيجاد الطرق المثلى لتخطي مختلف التهديدات التي قد تتعرض لها، واستغلال مجمل الفرص التي يسمح نظام اليقظة بالتعرف عليها.

حيث تعتبر اليقظة الإستراتيجية بمثابة نظام للإنذار، يمكّن المؤسسات من مراقبة ومتابعة البيئة الخارجية ومعرفة مختلف التغييرات الطارئة، والتي من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وكذا المساهمة في تقليل حدة المنافسة والتغيرات المفاجئة وكسب ميزة تنافسية، تساهم في تحقيق مجمل الأهداف التي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقها وتضمن لها ديمومية نشاطها والاستمرار في ظل بيئة تتسم بالتقلبات المستمرة والمتسارعة.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

ما هو دور اليقظة الإستراتيجية كآلية فعالة في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية؟

وقد تبسيط الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود باليقظة الإستراتيجية؟ وفيما تتمثل أنواعها؟
- فيما يتمثل الأداء المؤسساتي؟
- كيف يمكن أن تساهم اليقظة الإستراتيجية بأنواعها المختلفة في تحسين الأداء المؤسساتي؟

أهداف الورقة البحثية:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى:

- إبراز أهمية وجود نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية ومعرفة أنواعها؛
- التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسساتي ومعرفة مختلف العوامل المؤثرة فيه؛
- إبراز دور اليقظة الإستراتيجية كنظام تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لتحسين أدائها والمحافظة عليه بما يتوافق مع أهدافها المسطرة.

وللإجابة على الإشكالية ارتأينا تقسيم الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

1- مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية.

2- ماهية الأداء المؤسساتي.

3- دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسساتي.

1. مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية:

تعد اليقظة من الأساليب المستعملة من طرف إدارة المؤسسات الاقتصادية لرصد مختلف المعلومات والأحداث التي من شأنها أن تساهم في بناء إستراتيجية فعالية لمواجهة مختلف التغييرات والمخاطر المستقبلية.

1.1 ماهية اليقظة الإستراتيجية:

1.1.1 مفهوم اليقظة:

إن مصطلح اليقظة حديث النشأة ظهر في الأوساط التي تهتم بالمعلومة وتستخدمها، وتعرف اليقظة على أنها "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نعمل به وهي عملية منظمة من بحث وتحليل وانتقاء للمعلومات التي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة" واليقظة تعني أيضا "أن يكون الشخص على تيقظ – حالة الوعي والإحساس وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".[1]

وعليه يشير مصطلح اليقظة إلى النشاط الذي يتم من خلاله رصد مختلف المعلومات والأحداث والمستجدات من المحيط الاقتصادي الذي تتعايش فيه المؤسسات الاقتصادية، حيث يسمح هذا النشاط من معرفة كل ما يهم المؤسسات ويساعدها في رسم خطتها التنافسية وقدراتها على الاستمرار في هذا المحيط.

2.1.1 مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

يعرف Emmanuel Pateyron اليقظة الإستراتيجية على أنها "السيرورة المعلوماتية التي عن طريقها تبحث المؤسسة عن معلومات ذات طابع توقعي تحتوي تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية، بهدف خلق الفرص وتقليص التهديدات"، كما عرفها F.Jakobiak بأنها "تحليل البيئة ثم النشر الجيد للمعلومات المختارة ومعالجتها للاستعمال في اتخاذ القرار".[2]

كما عرف Humbert Lesca اليقظة الإستراتيجية على أنها "مجموعة من الأنشطة ذات منهجية مدروسة تكون توقعية تسمح بملاحظة وتحليل البيئة، ونشر المعلومات التي تم تجميعها واتخاذ القرارات بناء عليها".[3]

وتعرف اليقظة الإستراتيجية أيضا على أنها "عملية تسمح بمتابعة البيئة الخارجية للمؤسسة لخدمة إستراتيجيتها، تكييفها واستباقها لتغيرات هذه البيئة مما يمكنها من استشراف المستقبل وبالتالي ضمان مستواها التنافسي، وهذا يعني أن اليقظة الإستراتيجية مسار أو سياق من المعلومات المجمعة عن البيئة الخارجية للمؤسسة بشكل مسبق وإرادي بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من أثارها فهي تتيح للمؤسسة التصرف بسرعة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة".[4]

وتعرف اليقظة الإستراتيجية أيضا بأنها" تنظيم يسعى لمعرفة بيئة المؤسسة واستباق التغيرات فهي عملية معلوماتية تكون من خلالها المؤسسة في استماع لبيئتها حتى تتمكن من اتخاذ القرارات بفاعلية وتصنف هذه العملية ضمن مجموعة نظم المعلومات التي تسمح للمدراء بحسن القيادة في الأوقات العصيبة كما يمكن اعتبار اليقظة الإستراتيجية نظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفق المعلومات الواردة من البيئة الكلية".[5]

وعليه فإن اليقظة الإستراتيجية ما هي إلا عملية أو نشاط يسمح بجمع ونشر المعلومات المهمة للمؤسسة، من خلال مراقبة ورصد البيئة الخارجية، لمساعدة هذه المؤسسة في بناء إستراتيجيتها المستقبلية، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وإمكانية مواجهة مختلف المخاطر الممكنة والناجمة عن التغييرات والتطورات التي تشهدها البيئة المحيطة بهذه المؤسسة.

2.1 أهداف وأهمية اليقظة الإستراتيجية:

1.2.1 أهداف اليقظة الإستراتيجية:

لليقظة الإستراتيجية عدد من الأهداف، ولعل أهمها هو المتعلق بالوظيفة الأساسية لليقظة الإستراتيجية وهي وظيفة توقع الأحداث المستقبلية، وعليه نجد أن لليقظة الإستراتيجية هدفين أساسيين هما:[6]

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

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

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

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

تهدف اليقظة الإستراتيجية أيضا إلى تحسين أداء المؤسسة، والرفع من تنافسينها، فهي تعتبر محركا أساسيا لتحقيق الأداء الفعال في المؤسسات، إذ تمكن من تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة(الرفع من نسبة الحصة السوقية...)، تقليص التكاليف (تكاليف البحث والتطوير والمنتجات...) وأكثر من ذلك ترشيد ميزانية المؤسسة، اقتصاد في الوقت، توجه فعال نحو الإبداع، الرفع من جودة المنتجات، زيادة ربحية المؤسسة (زيادة المبيعات).

2.2.1 أهمية اليقظة الإستراتيجية:

تسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة ب:[7]

– اتخاذ قراراتها بكل أمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها؛

– تقوم برصد تنبؤ وتوقع الأحداث بشكل استباقي، دون حدوث مفاجآت في التغيرات البيئية من التكنولوجيا وغيرها من العوامل الأخرى، والتي تعمل على كشف الفرص والتهديدات؛

– تقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها؛

– زيادة أرباحها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أفضل وأحسن؛

– تقديم وطرح منتجات جديدة، ودخول أو التموقع في أسواق جديدة؛

– امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة واستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية، وتوقع نواياهم.

3.1 مراحل اليقظة الإستراتيجية:

تمر عملية اليقظة الإستراتيجية بثلاثة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالي:[8]

1.3.1 الجمع:

تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات لمن نراقب؟ من نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

2.3.1 التحليل و التركيب:

بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في التحليل والتركيب كل المعلومات المجمعة وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة وبتعبير آخر المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

3.3.1 النشر واتخاذ القرار:

عند الانتهاء من عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب في اتخاذ القرار المناسب، إذن فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، تم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناتجة من القرار المتخذ.

4.1 أنواع اليقظة الإستراتيجية:

يمكن تصنيف اليقظة الإستراتيجية إلى أنواع مختلفة، كل جزء أو نوع منها مختص في مجال معين من نشاط المؤسسة، وحسب تصنيفات الأكثر تداولا وانتشارا نذكر:

1.4.1 اليقظة التكنولوجية:

اليقظة التكنولوجية ذلك النشاط الذي يسمح باستخدام تقنيات مشروعة لمراقبة ورصد ما يحدث في البيئة العلمية، التقنية والتكنولوجية من تطورات، من خلال جمع، تنظيم، تحليل ونشر المعلومات الإستراتيجية، التي تسمح للمؤسسة بتنبؤ تلك التطورات وتسهيل عملية الإبداع، حسب Jakobiak فإن اليقظة التكنولوجية عبارة عن عمليتي ملاحظة وتحليل للبيئة متبوعة بنشر المعلومات التي تم انتقاؤها ومعالجتها حتى تكون مفيدة في عملية اتخاذ القرار. بمعنى أنها نشاط أو عملية تمر بعدة مراحل، متابعة ورصد ما يجري في محيط المؤسسة من أحداث، تحليل المعطيات المحصل عليها من إشارات ومعلومات، انتقائها ومعالجتها ومن ثم نشرها وإيصالها للجهات المختصة المستخدمة، لاستخدامها في اتخاذ القرارات.[9]

2.4.1 اليقظة التنافسية:

تنطبق على البيئة التنافسية للمؤسسة، التي تراقب المنافسين الرئيسيين والمحتملين لها، وكذا تحديد المواقع في السوق وتطورها، وتحديد التهديدات والفرص المتاحة في هذه الأسواق.

3.4.1 اليقظة التجارية:

تنطبق على البيئة التجارية للمؤسسة، وهي تتيح رصد كل ما هو متعلق بالعلاقات التجارية للمؤسسة، من عملاء، موردين، منتجات، تكاليف وأسعار السوق حاليا ومستقبلا. وكل هذا متعلق بتحديد الاحتياجات التي يرغب بها العملاء والمستهلكين وكيفية تطويرها.[10]

4.4.1 اليقظة البيئية:

يختص هذا النوع من اليقظة بما بقي من عناصر في بيئة المؤسسة، وهي تهتم بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة وهي العوامل الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية، الجيوسياسية والدولية للمؤسسة، وهناك من الباحثين والمهتمين في المجال من يطلق عليها اسم اليقظة المجتمعية.[11]

2. ماهية الأداء المؤسساتي:

يعد الأداء المؤسساتي بمثابة ترجمة فعلية لكيفية سيرورة نشاط المؤسسة، والتي يعبر عنها بمجمل العمليات والأنشطة التي قامت بها خلال فترة زمنية معينة، بغرض الوصول إلى تحقيق جملة الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، ولذلك سيتم من خلال هذا المحور التركيز على بعض المفاهيم الهامة المتعلقة بالأداء المؤسساتي.

1.2 مفهوم الأداء المؤسساتي:

يعرف بيترسون وآخرون الأداء المؤسساتي على أنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها،[12] كما يقصد بالأداء المؤسساتي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة، مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف.[13]

أما عملية تفعيل الأداء المؤسساتي فيقصد بها استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.[14]

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء المؤسساتي، نذكر ما يلي:[15]

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/ خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

2.2 المكونات الأساسية للأداء المؤسساتي

تتمثل أهم مكونات الأداء، في العناصر الأربعة التالية:

1.2.2 الكفاءة:

وهي تمثل الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، خاصة وأن البيئة تتصف بقلة الموارد المتاحة، لذلك يتم اعتماد هذا الأسلوب للتوجه نحو تحقيق الأداء الأمثل في استخدام الموارد المتوفرة لدى المؤسسة،[16] ويعطى مؤشر الكفاءة بنسبة المدخلات إلى المخرجات (المدخلات/ المخرجات)، أي أنها تمثل علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات، أي بين التكلفة والفائدة،[17] ويقصد بذلك مدى الاستغلال العقلاني والأمثل للموارد المتوفرة لدى المؤسسة باختلاف أنواعها، بهدف بلوغ الأهداف المرغوب الوصول إليها وتحقيقها

2.2.2 الفعالية:

يشير مفهوم الفعالية إلى درجة ومدى قدرة المؤسسة على تحقيقها الأهداف،[18] والعمليات المنتظرة والوصول إليها، فالعملية الفعالة (ذات فعالية) هي الوصول إلى الأهداف وتحقيقها، حيث تحسب الفعالية من خلال العلاقة أو النسبة بين الانجازات المحققة والانجازات المحددة والمخطط لها، أي هناك عنصرين للمقارنة في درجة بلوغ الأهداف، أهداف مسطرة وأهداف منجزة، ومن الباحثين من ينظر إلى قياس الفعالية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية ضمن البنية الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها والمتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، أما ضمن البنية الخارجية، فإنها تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، درجة استيعابها للتطور، أو ما يعرف بالإبداع التكنولوجي...الخ،[19]وعليه تحدد الفعالية بنسبة الأهداف الفعلية إلى الأهداف المخططة (الأهداف الفعلية /الأهداف المخططة).[20]

3.2.2 الاقتصادية:

وهو مصطلح يتعلق بتكلفة الموارد المستخدمة في انجاز الأنشطة المختلفة، مع مراعاة المحافظة على الجودة، كما أن الاقتصادية تشير إلى ضمان أن موارد المؤسسة تستخدم بأقل تكلفة ممكنة، مع الأخذ بعين الاعتبار الجودة المطلوبة، إلا انه يتوجب مراعاة أن يتم الإنتاج بالكميات المحددة.

4.2.2 الأداء الاجتماعي:

وهو مصطلح يتعلق بمسؤولية المؤسسات عن تحسين أحوال المجتمع، والمحافظة على البيئة وتحقيق أمان المنتجات والمحافظة على العاملين والموارد الطبيعية، إذ أضحى الأداء الاجتماعي يشكل أحد التحديات الهامة، التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، بحيث أصبح استمرار وازدهار المؤسسة الاقتصادية في الأمد البعيد، مرهونا بمدى تحقيقها لهذا العنصر.[21]

3.2 العوامل المؤثرة على الأداء المؤسساتي:

يتأثر الأداء بجملة من المؤثرات الداخلية والخارجية، ومن أهم هذه العوامل نجد:

1.3.2 العوامل الخارجية:

ويقصد بها تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلبا أو إيجابا، وهذا دون تحكم المؤسسة فيها، وتنقسم بدورها إلى:

1.1.3.2 العوامل الاقتصادية: حيث تعتبر المؤسسة بمفهومها للإنتاج، النقطة الانطلاقية لأي اقتصاد، تأخذ منه الموارد اللازمة وتطرح فيه النتائج المرغوبة مع احترام كل المعايير، ومن الطبيعي أن تتأثر كل منها وكذا أفرادها بالعوامل الاقتصادية، ومن أهم هذه العوامل نجد سياسات التجارة الخارجية ودرجة المنافسة.....الخ.

2.1.3.2 العوامل السياسية والقانونية: وتشمل:

- مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي؛
- وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني؛[22]
- التشريعات والقوانين ومدى انتشار الديمقراطية والأحزاب.

كما أنه لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية والقانونية فحسب، بل عليها التنبؤ بالقوانين والقرارات والسياسات الحكومية أيضا.

3.1.3.2 العوامل التكنولوجية: حيث تتأثر المؤسسة بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي (المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع ...إلخ)، حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة، قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف، وتحديد نوعية المنتجات، وخير دليل على هذا النوع، المؤسسات الواعية بهذا التأثير والتي تخصص أقسام للبحث والتنمية، لمواكبة كل التطورات التكنولوجية الواقعة، بهدف ضمان أداء بشري يسمح لها بتحقيق كل الأهداف المسطرة.

2.3.2 العوامل الداخلية:

وتنقسم هذه المؤثرات إلى:

1.2.3.2 العوامل التقنية: وتتمثل أساسا في:

– نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية، وفي معالجة المعلومات؛

– نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

– التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

2.2.3.2 العوامل البشرية: وتشتمل على:

– التركيبة البشرية للمؤسسة، من حيث السن والجنس؛

– مستوى تأهيل عمال المؤسسة؛

– التوافق بين مؤهلات العمال، المناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.[23]

وعليه فان مجمل العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة، تمثل جملة من المؤثرات الداخلية أو الخارجية، التي تؤثر بشكل سلبي أو ايجابي على وتيرة استخدام المؤسسة لمواردها المختلفة، ومدى تحقيق لأهدافها بأقل تكاليف ممكنة وفي أسرع وقت ممكن، ولذلك ينبغي على المؤسسة التكيف مع هذه العوامل، وأخذها بعين الاعتبار، من خلال ضرورة مواكبتها لكل التطورات الحاصلة سواء من حيث التكنولوجيا، القوانين، طرق تنمية الموظفين، وغيرها من المؤثرات الأخرى، حتى تضمن بذلك مستوى الأداء المرغوب فيه.

3. دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسساتي:

إن المؤسسة باختيار أهدافها ومحاور عملها ووسائلها تبحث دائما عن تحقيق الأداء الذي يعرف بأنه التفاعل بين الفعالية (تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالبيئة) والفاعلية (الاستغلال الأمثل للموارد) وهو في ارتباط وثيق بمعطيات البيئة الخارجية، وتعتبر المعلومة العامل الأكثر أهمية في تحقيق النتيجة الاقتصادية (الأداء) للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الناتجة عن اليقظة الإستراتيجية.[24] حيث تعد هذه الأخيرة نوع من أنواع اليقظة المعلوماتية التي تشمل سلسلة أنواع اليقظة الأخرى، كاليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية، التي تعد من آليات اليقظة الإستراتيجية وكل واحدة من هذه الآليات بامتزاجها مع غيرها تلبي هدفا محددا بدقة من طرف المؤسسة، وهو تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

1.3 اليقظة التكنولوجية كآلية لتحسين الأداء المؤسساتي:

تحتل التكنولوجيا دورا حيويا في مختلف المنظمات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وتحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية، مما يؤكد ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجيا السريعة والهائلة في ميادين العمليات من خلال تطبيق نظم وتطبيقات ملائمة تساهم في تعظيم مواردها.[25] فالتقنيات الحديثة تأثر على التحسين المستمر لأداء العمليات في المؤسسات، إذ تشير النتائج لإحدى الدراسات إلى تأثير التكنولوجيا الجديدة على الأداء الداخلي للمؤسسات.[26] حيث تهتم اليقظة التكنولوجية بالتطورات والمستجدات التي تحصل على مستوى المجال

التكنولوجي من أهم الاكتشافات العلمية وأحدث التكنولوجيات التي تسمح بإحداث آثار ايجابية على أداء المؤسسات، وذلك من خلال:

- جمع المعلومات العلمية التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛
- تحدد التقنيات أو التكنولوجيا المتبعة من طرف المنافسين؛
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه الاكتشافات، الإبداع في السلع والخدمات والتطوير في طرق وأساليب الصنع؛[27]
- العمل على تطوير وتحديث الوسائل والمعدات المستخدمة في المؤسسة؛
- تطور طرق الاتصال بين المؤسسة ومحيطها؛
- اكتشاف الفرص التكنولوجية واستغلالها؛
- جمع وتحليل المعطيات والمعلومات بغية استكشاف الفرص وتسهيل أخذ القرار.

كما تسمح نشاطات اليقظة التكنولوجية بما يلي:[28]

- مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية؛
- جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها؛
- إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة.

2.3 اليقظة التنافسية كآلية لتحسين الأداء المؤسساتي

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتعرف المؤسسة من خلاله على منافسيها الحاليين والمحتملين، والبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهي عملية جمع وتحليل المعلومات التي تسمح بتحقيق اختراقات في السوق والمنافسة.[29] فهي تهتم بإكساب المؤسسة مجموعة من الأدوات والمناهج التي تمكنها من تحليل المنافسة، وبذلك تستطيع معرفة وانتقاء معلومات عن استراتيجيات المنافسين وأهدافهم، الأسعار وعقود البيع، أداءهم وتطور منتجاتهم.[30] وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة:[31]

- الأداءات الحالية للمنافسين؛
- إستراتيجية المنافسين؛
- أهداف المنافسين الجديدة؛
- قدرات المنافسين؛
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين.

كما تسعى اليقظة التنافسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمزايا وهي: [32]

- إيجاد طريقة بيع أكثر فعالية؛
- توقع العروض الجديدة للمنافسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
- تحسين العروض المقدمة من قبل المؤسسة؛

- اتخاذ القرارات بطريقة آمنة؛
- الاحتياطات وتوقع تصرفات السوق، معرفة نتائج المنافسين من الجانب المالي؛
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
- التقليص من دورة حياة المنتجات؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.

ومن هنا يمكن القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا هاما في تحسين أداء التنافسية للمؤسسة وذلك بفضل المعلومات التي توفرها للمؤسسة حول كل ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية مما يسمح بتحسين أدائها.

3.3 اليقظة التجارية كآلية لتحسين الأداء المؤسساتي

فاليقظة التجارية تهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن وقدرتهم على الوفاء، ووضعية موردي المؤسسة وقدرتهم على توفير المواد الأولية الأمر الذي يسمح أن المؤسسة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه، من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين والموردين،[33] وهي تهدف إلى تحقيق:[34]

- تحسين القدرة التفاوضية للمؤسسة؛
- جذب زبائن ومستهلكين جدد؛
- متابعة التغيرات في احتياجات زبائنها؛
- تتبع تطور الأسواق وعرض المنتجات الجديدة في السوق.

فتحقيق هذه الأهداف يسمح للمؤسسة من تحسين أدائها اتجاه زبائنها كما يسمح باكتساب زبائن جدد، مما يمكنها من تطوير علاقتها معهم.

3.4 اليقظة البيئية كآلية لتحسين الأداء المؤسساتي

فاليقظة البيئية هي عملية البحث والمعالجة للمعلومات المتعلقة بالمحيط الكلي للمؤسسة القانونية، الاجتماعية والسياسية.. الخ، والتي تسمح بمراقبة التطورات الجبائية والشروط المنظمة للسوق وسلوك المستهلكين وما إلى ذلك. ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما انه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الأساسية.[35] فهي تهتم بمراقبة سلوك المستهلكين وتغير أذواقهم نتيجة العادات والتقاليد المختلفة التي تعتبر عامل مهم للمؤسسة وتؤثر على منتجاتها، بالإضافة إلى حماية البيئة من التلوث من خلال اختيار مواد غير مضرة للبيئة الأمر الذي يؤثر على أداء المؤسسة مما ينعكس بشكل ايجابي على زيادة تحسين الأداء المؤسساتي.

إذن يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها تساهم إلى حد كبير في الرفع من مستوى الأداء للمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال رصد وتنبؤ بالمعلومات التي تساعد على تحديد الفرص الواجب اقتناصها والتهديدات التي ينبغي تجنبها، وذلك من خلال:[36]

- الزيادة في قدرة الابتكار والإبداع؛
- الاستجابة السريعة والتوصل إلى حل المشاكل بأسرع وقت وأقل تكلفة وجهد؛
- معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات في المحيط؛
- الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات الناشئة والمكتسبة؛
- الاستشعار السريع للتهديدات والتغيرات المفاجئة يرفع من درجة الأمان الناتجة عن حالات عدم التأكد؛
- اكتشاف موقع القوة والضعف من أجل طرح منتجاتها المبتكرة في الأسواق؛
- الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه تغيرات الحاصلة؛
- تكييف المؤسسة مع التغيرات المحيطة في بيئتها.

خاتمة:

لقد تبين لنا من خلال الدراسة مدى الأهمية التي أصبحت تحظى بها اليقظة الإستراتيجية، لكون أن المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن أصبحت تمارس نشاطها ضمن بيئة تتميز بازدياد حدة المنافسة والتغيرات السريعة والمؤثرة على مسار نموها، لذا فانه من الضروري على كل مؤسسة ترغب في البقاء والاستمرار والتطور أن تبقى متيقظة لمحيطها الداخلي والخارجي وهذا من خلال تبنيها لنظام متكامل، وآلية نشطة تساهم في تحسين أدائها من خلال التنبؤ واكتشاف الفرص وتجنب التهديدات، وتعد اليقظة الإستراتيجية من أحد الآليات الأنسب لذلك وهذا لكون اليقظة الإستراتيجية تحتوي على أربعة آليات من اليقظة لكل منها دور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

- فاليقظة التكنولوجية مهمتها هي البحث والحصول ليس فقط على المعارف والمعلومات، ولكن حتى الابتكارات العلمية والإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو القطاعات مما يسمح من تحسين وفعالية الأداء المؤسساتي.

- أما اليقظة التنافسية فتتجلى أهميتها في حياة المؤسسة من خلال تمكينها من المراقبة المستمرة لمحيطها وخاصة تلك المتعلقة بالمنافسة والمنافسين، فهي تسعى لأن تكون على دراية وعلم بالقدرات التقنية والتسييرية والتسويقية للمنافسين الحاليين وحتى المحتملين وإمكانياتهم، مما يلعب دورا هاما في تحسين أداء التنافسية للمؤسسة.

- أما اليقظة التجارية فتهتم بالدراسات التي تقوم بها المؤسسة حول علاقتها بالموردين والزبائن وتطورات السوق، من خلال المعلومات المجمعة بهدف استغلالها في تطوير منتجاتها وعلاقتها بالزبائن والموردين، مما يمكن المؤسسة من تحسين أدائها اتجاه زبائنها وموردیها.

- أما اليقظة البيئية فهي تخص ما تبقى من عناصر السابقة، فهي تهتم بمراقبة سلوك المستهلكين وتغير أذواقهم نتيجة العادات والتقاليد المختلفة التي تعتبر عامل مهم للمؤسسة وتؤثر على منتجاتها بالإضافة إلى حماية البيئة من التلوث من خلال اختيار مواد غير مضرة للبيئة الأمر الذي يؤثر على أداء المؤسسة.

وبالتالي فان الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية (التكنولوجية، التنافسية، التجارية والبيئية) تساهم إلى حد كبير في تحسين فعالية الأداء المؤسساتي، فهي تساعد على اكتشاف وتحديد الفرص والعمل على اقتناصها بالإضافة إلى مواجهة التهديدات والأخطار والعمل على تجنبها.

الاحالات والهوامش:

[1] لمى ماجد حميد، صديق بلل ابراهيم، "**العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق**"، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 14، العدد 36، 2019، ص 172.

[2] أحمد توفيق بورحلي، صراح بن لحرش، "**واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الصناعي في القطاع البنكي الجزائري–حالة ولاية قسنطينة**"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 01. جامعة أم البواقي، ص 80.

[3] نادية رافع، خالد قاشي، "**واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر_حالة بنك السلام الجزائر –**"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 08، جامعة البليدة 2، ص 115.

[4] سهام تواري، سارة موساوي، "**التموضع الإستراتيجي: نتيجة العلاقة الاعتمادية بين مقاربة اليقظة الإستراتيجية والمقاربة الإستراتيجية**"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، العدد الثالث، المركز الجامعي إيليزي، 2018، ص 134.

[5] لمى ماجد حميد، صديق بلل ابراهيم، مرجع سابق، ص 173.

[6] ضياء الدين زواو، "**دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس –سطيف، 2012–2013، ص ص 18–19.

[7] محمد قادري، "**إشكالية تبني اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية**"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2020، ص 449.

[8] جمال بن السعدي، رضا زاوش، كلثوم جساس، "**اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء**"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف –المسيلة، يومي 12–13 نوفمبر 2017، ص ص 5–6.

[9] محمد قادري، مرجع سابق، ص ص 449–450.

[10] فتيحة علوط، أمين السيد معين، "**اليقظة كوسيلة فعالة في عملية إتخاذ القرارات بالمنظمة**"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع، جوان 2018، ص 202.

[11] محمد قادري، مرجع سابق، ص 450.

[12] أمجد محمد عبد الله، **الثقافة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في جامعة التنمية البشرية**، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 01، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، ص 247.

[13] عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، " **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD)خلال الفترة 2006-2011**"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، المركز الجامعي بغرداية، الجزائر، 2014، ص 23.

[14] مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات في باتنة**، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر، 2011- 2012، ص 54.

[15] نبيلة شطارة، سارة لبرش، **دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2016، ص 08.

[16] فيصل شياد، هواري معراج، "**قياس كفاءة أداء البنوك الإسلامية والتقليدية في الجزائر**"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد12، جامعة غرداية، الجزائر، 2011، ص 202.

[17] أيتن محمود سامح المرجوشي، ""**تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة**"، ط 01، دار النشر للجامعات، مصر، 2008، ص 44.

[18] محمد محمد حسن آل ياسين، " **تقييم الفاعلية المنظمية لمؤسسات التعليم الجامعي – دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية**"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2012، ص 55.

[19] عادل بومجان، " **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل- بسكرة**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة ، الجزائر، 2014-2015، ص48.

[20] كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، "**قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2015، ص 33.

[21] سحر طلال إبراهيم، " **تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد35، كلية العلوم الاقتصادية، العراق، 2013.

[22] سميرة عبد الصمد، لويزة فرحاتي، "**سياسات التشغيل ودورها في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات**"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، يومي 16 – 14 أفريل 2011.

[23] سميرة عبد الصمد، لويزة فرحاتي، مرجع سابق.

[24] نور العابدين قوجيل، "**دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها-دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس**"، رسالة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار – عنابة، ص54.

[25] شمس ضياف خلفلاوي، "**مكانة اليقظة التكنولوجية في تفعيل عملية الابداع -دراسة حالة مؤسسة جزائرية**"، مجلة آفاق للعلوم، العدد8، ج1، جامعة الجلفة، الجزائر، جوان 2017، ص191.

[26] نفس المرجع السابق، ص192.

[27] عمر ولد عابد، لمين علوطي، "**آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر "نموذج مقترح" –دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت الشلف**"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد17، جانفي 2017، ص6.

[28] مريم لمروس، "**أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة**"، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والإنسانية والاجتماعية، المجلد2، العدد 8، سبتمبر2019، ص 71.

[29] محمد قادري، سعيدة طيب، "**اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الثالث، أوت 2017، ص05.

[30] مريم لمروس، مرجع سابق، ص74.

[31] عمر ولد عابد، لمين علوطي، مرجع سابق، ص6.

[32] مريم لمروس، مرجع سابق، ص76.

[33] سعيد كرومي، أحمد عمرستي، "**أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة**"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي– الشلف، الجزائر، 9–10 نوفمبر 2010، ص 10.

[34] فالتة اليمين، "**اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية–دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر، 2011–2012، ص92.

[35] عمر ولد علي، لمين علواطي، مرجع سابق، ص06.

[36] فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، "**دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية**"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي– الشلف، الجزائر، 9–10 نوفمبر 2010، ص11.

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

1– أيتن محمود سامح المرجوشي، "**"تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة**"، ط 01، دار النشر للجامعات، مصر، 2008.

ثانيا: المجلات العلمية

2– أحمد توفيق بورحلي، صراح بن لحرش، "**واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الصناعي في القطاع البنكي الجزائري–حالة ولاية قسنطينة**"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 01. جامعة أم البواقي.

3– أمجد محمد عبد الله، **الثقافة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في جامعة التنمية البشرية**، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 01، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.

4– سحر طلال إبراهيم، " **تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن– دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد35، كلية العلوم الاقتصادية، العراق، 2013.

5- سهام تواري، سارة موساوي، "**التموضع الإستراتيجي: نتيجة العلاقة الاعتمادية بين مقاربة اليقظة الإستراتيجية والمقاربة الإستراتيجية**"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، العدد الثالث، المركز الجامعي إيليزي، 2018.

6- شمس ضياف خلفلاوي، "**مكانة اليقظة التكنولوجية في تفعيل عملية الابداع -دراسة حالة مؤسسة جزائرية**"، مجلة آفاق للعلوم، العدد8، ج1، جامعة الجلفة، الجزائر، جوان 2017.

7- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، " **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD)خلال الفترة 2006-2011**"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، المركز الجامعي بغرداية، الجزائر، 2014.

8- عمر ولد عابد، لمين علوطي، "**آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر "نموذج مقترح" -دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت الشلف**"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد17، جانفي 2017.

9- فتيحة علوط، أمين السيد معين، "**اليقظة كوسيلة فعالة في عملية إتخاذ القرارات بالمنظمة**"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع، جوان 2018.

10- فيصل شياد، هواري معراج، "**قياس كفاءة أداء البنوك الإسلامية والتقليدية في الجزائر**"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد12، جامعة غرداية، الجزائر، 2011.

11- لمى ماجد حميد، صديق بلل ابراهيم، "**العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق**"، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 14، العدد 36، 2019.

12- محمد قادري، "**إشكالية تبني اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية**"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2020.

13- محمد قادري، سعيدة طيب، "**اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الثالث، أوت 2017.

14- محمد محمد حسن آل ياسين، " **تقييم الفاعلية المنظمية لمؤسسات التعليم الجامعي - دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية**"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2012.

15- مريم لمروس، "**أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة**"، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والإنسانية والاجتماعية، المجلد2، العدد 8، سبتمبر2019.

16- نادية رافع، خالد قاشي، "**واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر_حالة بنك السلام الجزائر-**"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 08، جامعة البليدة 2.

ثالثا: الرسائل والأطروحات الجامعية

17- ضياء الدين زواو، "**دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف، 2012-2013.

18- عادل بومجان، " **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

19- فالتة اليمين، "**اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية-دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2011-2012.

20- كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، "**قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2015.

21- مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات في باتنة**، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر، 2011- 2012.

22- نور العابدين قوجيل، "**دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها-دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس**"، رسالة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار -عنابة.

رابعا: الملتقيات العلمية

23- جمال بن السعدي، رضا زاوش، كلثوم جساس، "**اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء**"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، يومي 12-13 نوفمبر 2017.

24- سعيد كرومي، أحمد عمرستي، "**أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة**"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010.

25- سميرة عبد الصمد، لويزة فرحاتي، "**سياسات التشغيل ودورها في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات**"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، يومي 16 – 14 أفريل 2011 .

26- فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، "**دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية**"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010.

27- نبيلة شطارة، سارة لبرش، **دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2016.

اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة

strategic mindfulness as an effective method in the entreprise decision-making process

1- خديجة رفيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر.

2- حمدي مرنيش، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر.

3- ابتسام معمر الطيب كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر.

ملخص:

تعتبر اليقظة الاستراتيجية أداة فعالة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات، اذ أنها تمثل ذلك الاجراء الجماعي لجمع المعلومات ومن ثم استخدامها بشكل تطوعي واستباقي من أجل خلق الفرص وتخفيض حالات عدم التأكد، وبالتالي فهي تساهم بشكل أساسي في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال قيامها بعملية المراقبة للبيئة المحيطة من جهة ، ورصد كافة المعلومات التي تمس مختلف المجالات من جهة أخرى، وهو ما سيسمح للمؤسسة من تحديد الانحرافات وتحليلها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب من أجل علاجها.

الكلمات المفتاحية:

اليقظة الاستراتيجية، اتخاذ القرار، المعلومات المجمعة.

Abstract:

Strategic vigilance is an effective tool in the decision-making process in institutions, as it represents that collective measure to collect information and then use it voluntarily and proactively to create opportunities and reduce instances of uncertainty, and therefore it contributes mainly to the process of making and making strategic decisions through its process Monitoring the surrounding environment on the one hand, and monitoring all information that affects various fields on the other hand, which will allow the institution to identify and analyze deviations and then take the appropriate decision in order to remedy them.

Keywords:

strategic vigilance, decision-making, information gathered,

مقدمة:.

في ظل ما يشهده المحيط الاقتصادي من تغيرات سريعة صاحبتها تغيرات على مستوى المؤسسات من عدة جوانب، أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تبني تقنيات وأساليب حديثة للقيام بجمع المعلومات الضرورية، ولعل ابرز هذه الاساليب نظام اليقظة الاستراتيجية ، والذي يعتبر سيرورة معلوماتية تساعد المؤسسة في معرفة بيئتها حتى تتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد.

وباعتبار أن المعلومة تلعب دورا مهما كونها تربط المؤسسات بالتغيرات الداخلية والخارجية فهي تعتبر العصب المحرك لعملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات الادارية، وبما ان اليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لمتخذي القرارات فهي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الضرورية، كما أنها تساهم في مواكبة التغيرات في بيئة المؤسسة من خلال قدرتها على توقع المستقبل ، اذ أنها تعمل على تحليل الفعاليات الاقتصادية وتحقيق مصالح المؤسسة وبالتالي صنع القرار.

وعليه سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على **دور اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة**، وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

– فيما يتمثل مفهوم اليقظة الاستراتيجية؟ وماأهم أنواعها وآلياتها؟
– كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ؟
– كيف تساهم المعلومات التي تولدها اليقظة الاستراتيجية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات؟

وللاجابة عن هذه التساؤلات قمنا بتقسيم بحثنا الى ثلاثة محاور كما يلي :

المحور الأول: الاطار العام لليقظة الاستراتيجية
المحور الثاني: المفاهيم الاساسية حول عملية اتخاذ القرار
المحور الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بعملية اتخاذ القرارات

1. المحور الأول–الاطار العام لليقظة الاستراتيجية:

مصطلح حديث النشأة في أدبيات ادارة الأعمال وفي الاوساط التي تعنى بالمعلومات وتسييرها، وهذا المصطلح يعبر عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير، ببقائها على علم بكل المستجدات ضمن القطاع الذي تشغله والتي تتعلق بالمستقبل ويمكن أن تؤثر عليه، مما يجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية عن طريق استغلالها للمعلومات التي تقدم مزايا تنافسية بهدف إحداث شيء جديد في المؤسسة يؤثر ايجابا على مكانتها السوقية.[1]

1.1 مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

تقوم اليقظة الاستراتيجية بالبحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية من خلال مراقبة ومتابعة مستمرة للبيئة المحيطة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1.1.1 تعريف اليقظة الاستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة الاستراتيجية وتطورت مع مرور الزمن تماشيا مع تطور ممارساتها من قبل المؤسسات، ولذلك ارتأينا عرض مجموعة من التعاريف كالآتي:

عرف Michel Cartier اليقظة بأنها "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله"[2]، كما تعرف بأنها "الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية "

كما عرفت بأنها : المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية تتعلق بتطور بيئتها السوسيو اقتصادية بهدف خلق الفرص وتقليص التهديدات والأخطار المرتبطة بحالات عدم اليقين او التأكد.[3]

تعرف كذلك على أنها "العملية الجماعية المستمرة، و التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتتبعون و يتعقبون و من ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، و ذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال و تقليل الأخطار و عدم التأكد بصفة عامة ".[4]

وعليه انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن اعطاء تعريف شامل لمفهوم اليقظة الاستراتيجية ، حيث يمكن اعتبارها نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي، والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة لها لبيان التهديدات والفرص لتطوير المؤسسة والأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار أنواع البيئة المختلفة.

2.1.1.تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

شهد مفهوم اليقظة الاستراتيجية عبر الزمن تطورات كثيرة على مختلف الجوانب، والتي يمكن ان نوجزها من خلال الشكل الموالي:

الجدول رقم 01: تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية

قديما	حديثا
الاستراتيجية تأتي من المعلومة	من الاستراتيجية تأتي المعلومة
جمع أكبر قدر من المعلومات	جمع المعلومات المهمة للمؤسسة
اكتساب المعرفة	تساعد على اتخاذ القرار
تراكم المعلومات	اعداد المعلومات
المعلومات تتميز بخاصية السكون	المعلومات تتميز بخاصية الديناميكية
تقنية الملاحظة والتوقع	التموقع الاستراتيجي والهجوم القانوني
مراقبة مباشرة ، وتركيز الجهود	مراقبة غير مباشرة، وتوزيع الجهود

المصدر: شعباني مجيد، بن خليفة أحمد، مداخلة بعنوان **ممارسة سلوك اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات العالمية**، الملتقى العلمي الدولي حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في اطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر،جامعة لونيسي علي ، يومي 07/06 نوفمبر 2018، ص03.

3.1.1.أهمية اليقظة الاستراتيجية:

تسمح عملية اليقظة الاستراتيجية بالعمل بسرعة كبيرة وتوفير المعلومات في الوقت المناسب، كما أنها تقوم بعملية مسح لجميع أجزاء البيئة، مما يسهل على المؤسسة معرفة كافة التغيرات التي تحدث بهاته الأخيرة ومنه كشف أيّ علامات انذار مبكر او اشارات ضعيفة، والتي تعمل على اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وتكمن أهمية اليقظة الاستراتيجية كذلك في أنها توفر وتجهز وتنشر المعلومات التي توجه للقرارات الاستراتيجية، ويمكن تلخيص الفوائد التي تحققها اليقظة الاستراتيجة لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، فيما يلي:[5]

– دعم للتخطيط: تدعم اليقظة الاستراتيجية سيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، وتساهم في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الاهداف الناتجة عنها؛

– دعم الاستجابة: تمثل اليقظة الاستراتيجية نظام يسمح للمؤسسة بالبقاء في حالة وعي دائم ومعرفة بتطورات الاسواق والمنافسين، والتكيف مع المتغيرات الخارجية وتحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة.

– دعم الابداع: تقوم اليقظة الاستراتيجية بمقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مع وضعية المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس المجال، هذا ما يحفز على الابداع والابتكار وتساعد على تطوير مزايا تنافسية أخرى.

– حل المشاكل وتدعيم القرارات: تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين،و القوانين والتكنولوجيا وغيرها، .بما يساعد على فهم المشاكل وحلها.

– تدعيم التوقع: تعمل اليقظة الاستراتيجية على توسيع قدرات المؤسسة من خلال اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها والنظر من زويا أخرى للفرص المتاحة.

4.1.1.مزايا اليقظة الاستراتيجية:

تقدم اليقظة الاستراتيجية العديد من المزايا للمؤسسة، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:[6]

– تسمح بالتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي ستواجه المؤسسة في المستقبل؛

– تسمح بالتسيير الجيد للوقت؛

– القدرة على مراقبة البيئة بمحيط المؤسسة؛

– توفر المرور الجيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية؛

– تعزيز العلاقة بين المؤسسة والعملاء.

بالاضافة الى أنها : [7]

– تسمح لها باتخاذ قراراتها بكل أمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها؛

– تسمح بتقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها.

2.1 أنواع، مراحل وعوامل نجاح اليقظة الاستراتيجية:

نظرا لكون المعلومة تختلف باختلاف مصدرها كان لابد من عرض مختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية والتي تقوم باعطاء المؤسسة معلومات متنوعة وشاملة لكل جانب من جوانبها، كما لابد من عرض جميع الخطوات التي تمر بها بداية من الاستهداف ووصولا الى التنفيذ مع مراعاة العوامل التي ستساهم في جعل عملية اليقظة الاستراتيجية ناجحة، وبالتالي مؤثرة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

1.2.1 أنواع اليقظة الاستراتيجية:

هناك العديد من الدراسات التي قامت بتقسيم اليقظة الاستراتيجية الى تقسيمات مختلفة، وفي بحثنا اخترنا التقسيم الذي يرى أن اليقظة الاستراتيجية تضم أربعة أنواع مختلفة، تتميز عن بعضها من حيث مجال التطبيق والاهداف والغايات التي تسعى لتحقيها، والتي قمنا بعرضها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02: أنواع اليقظة الاستراتيجية

انواع اليقظة	أهدافها
اليقظة التنافسية	معرفة الامكانات والقدرات الحقيقية للمنافسين، معرفة استراتيجية كل منافس، معرفة الغايات والأهداف الجديدة للمنافسين، معرفة مهارات وكفاءة المنافسين، معرفة الفرضيات التي تحكم عمل وقدرات المنافسين
اليقظة البيداغوجية	جمع وتخزين وتنظيم ونشر المعلومات، المشاركة في التنمية المحلية والاقليمية، انشاء وتطوير الادوات اللازمة للاتصال المنتظم بين الباحثين والصناعيين، تطوير المعرفة العلمية والتقنية وتعظيم التدفق مع المحيط

اليقظة التجارية	معرفة زبائن المؤسسة وسلوك المستهلك، معرفة تطور سوق المؤسسة، معرفة نقاط البيع وقنوات التوزيع، معرفة درجة الرضا والاقبال على المنتجات، معرفة اذواق المستهلكين والبحث عن أسواق جديدة
اليقظة التكنولوجية	معرفة مستجدات الصحافة العلمية والتقنية والتقارير والبحوث، معرفة المعدات واجراءات التصنيع الجديدة، معرفة التحليل الدقيق للمنتجات المنافسة، معرفة الدراسات الدورية للبراءات المتعلقة بالنشاط
اليقظة البيئية	معرفة قانون المالية، معرفة الشروط المنظمة للسوق، معرفة سلوك المستهلكين، معرفة التطورات الجبائية ومختلف القوانين السائدة

المصدر: شعباني مجيد، بن خليفة أحمد، مرجع سابق، ص 05-09 بتصرف.

كما يمكننا التمييز بين اليقظة الرسمية واليقظة غير الرسمية، حيث يتم في الاولى تعيين افراد من طرف الادارة للقيام بعملية اليقظة، وتكون محددة بوضوح ، والمعلومة غالبا مركزية وتتعلق بالمشاكل المعروفة التي تم تحليلها مسبقا بدقة باستخدام مخطط مدروس يكون عن طريق التنبؤ وليس بالاستباق، أما فيما يخص اليقظة غير الرسمية لا يكون اي اجراء مسبق مع الادارة ، وكل متيقظ يقرر الطريقة التي تنظم بها اليقظة حسب كفاءاته ولا يكون لها فائدة على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، حيث لا يوجد رابط رسمي بينها وبين المتيقظين.[8]

2.2.1 مراحل اليقظة الاستراتيجية:

يمكن عرض المراحل التي تمر بها عملية اليقظة الاستراتيجية في الخطوات التالية: [9]

الاستهداف:

المعرفة الجيدة لبيئة العمل بتحديد المجال المستهدف وتركيز الجهود عليه والذي يمكن ان يؤثر على صيرورة نشاط المؤسسة، واهم ما يميز هذه المرحلة تحديد حاجيات نظام اليقظة الاستراتيجية والتي تعكس الاتجاهات والاهداف الجزئية لمستخدميه والتي تصب في الاهداف العامة للمؤسسة ، كما ان الحاجيات تتميز بالتغير السريع استجابة لتغيرات البيئة.

جمع البيانات:

بعد تحديد حاجيات المؤسسة المعلوماتية ودراسة بيئة العمل تتم عملية الجرد للبيانات، وتعتمد في ذلك على مختلف المصادر الداخلية والخارجية كنتيجة لتعدد وتعقد الحاجيات المعلوماتية ومن اجل ضمان دقة المعلومات.

المعالجة والتركيب:

يتم تحليل البيانات المجمعة بالترميز والفرز والترتيب للحصول على بيانات مبوبة يسهل انتقاؤها لتركيب معلومات قيمة بما يخدم حاجية المستفيدين المحددة مسبقا ويتم عرضها في صور مبسطة حتى يسهل فهمها والوصول اليها بسرعة.

التحليل:

بناءا على تحليل المعلومات المتحصل عليها ينتج تحسين المعرفة لدى الموظفين، وتجدر الاشارة الى ان المعرفة عبارة عن شيء مرتبط بصفة مباشرة مع الفهم ويمكن الحصول عليها من ترجمة المعلومات او بسياق المعاني من البيانات، وتختلف المعرفة عن المعلومات في كون المعرفة معنوية في حين تعد المعلومات شيئا ملموسا.

الانتشار والاتصال:

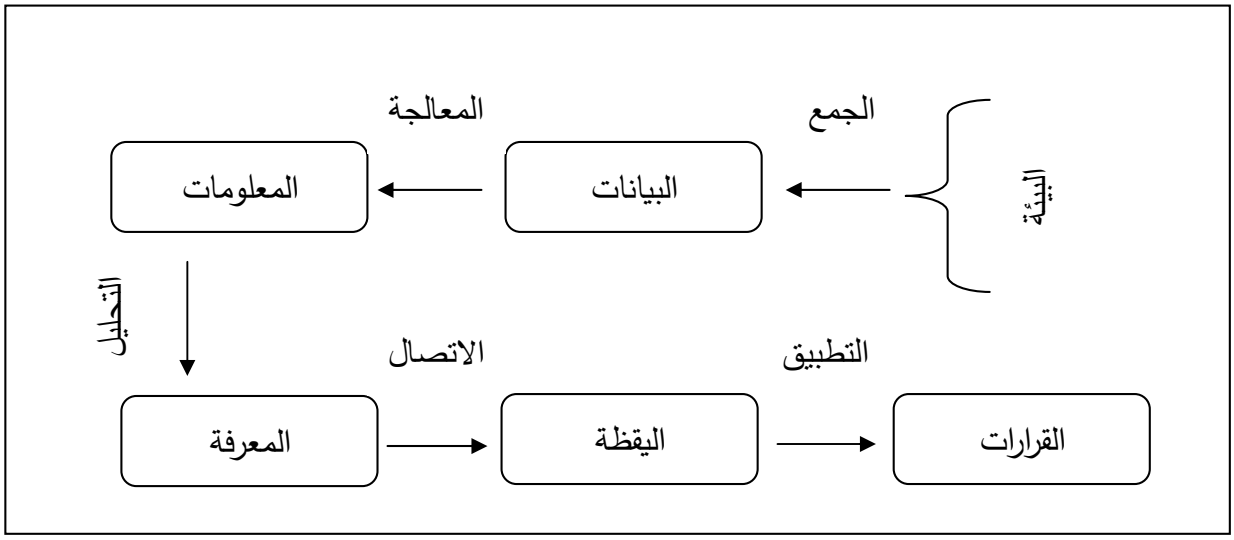
وتعد المرحلة الاساسية لتحقيق اليقظة على مستوى المؤسسة من خلال العمل على توزيع المعلومات لتحقيق التكامل والتفاعل بين الوحدات والوظائف المختلفة بايصال المعلومة في الوقت المناسب وللشخص المناسب ولاعطاء نظرة اكثر شمولية ودقة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

التطبيق والتنفيذ:

وتمثل المرحلة التي يتم فيها اخراج المعلومة الى ارض الواقع وتطبيق المعرفة المحصل عليها في شكل قرارات على مختلف المستويات وقد تكون هذه المرحلة رد فعل او استجابة المؤسسة لتغيرات البيئة كما قد تكون نشاط ريادي او ابداعي للمؤسسة.

ويمكن تلخيص هذه المراحل من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم 01: مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية



المصدر: نفس المرجع، ص 201.

3.2.1.عوامل نجاح اليقظة الاستراتيجية:

حددت عوامل نجاح اليقظة الاستراتيجية في ثلاث فئات نوضحها فيما يلي:[10]

العوامل التنظيمية:

وهي عوامل مرتبطة بكيفية عمل وتنظيم نشاط اليقظة داخل المؤسسة ومنها :

-حجم جهاز اليقظة: حيث أن حجم الجهاز يؤثر على نجاح عملية اليقظة، فاذا كان الجهاز الأولي بحجم صغير عند بداية النشاط فانه قابل للتطور عبر الزمن حسب الخبرة والتعلم اللذان توصل لهما أعضاء الجهاز، على عكس ما اذا حجمه كبيرا فالمهمة ستكون أصعب.

-تحسيس أعضاء الجهاز: حيث يجب تنظيم لقاءات واجتماعات اعلامية تحسيسية فعالة لتحضير الافراد المعنيين واقناعهم بأهمية وفائدة الجهاز للمؤسسة ولهم شخصيا.

-ثقافة تشارك المعلومة : ولا تتحقق هذه الثقافة الا بتفتح اصحاب القرار على افكار جديدة ، وقيمهم بتشجيع الابداع والانتاجية و الكفاءة وكذا اتخاذ القرارات بعد الاستماع ومراجعة الاطراف الخارجية

–اشتراك وعضوية الاطراف المتدخلة في المشروع: اليقظة عملية جماعية يتدخل فيها عدة اطراف وهم مسيري المؤسسة ومختصي اليقظة والموظفين العمليين للمؤسسة.

العوامل البشرية:

هذه العوامل متعلقة بالموارد البشرية من حيث طبيعتها وقدراتها وكفاءتها

– تكوين أعضاء الجهاز في مجال اليقظة: برنامج اليقظة يتطلب مهارات معينة، حيث يمكن لأي شخص جمع المعلومات من مصادر مختلفة ، لكن ليس بمقدرة الجميع الانتباه للاشارات الضعيفة وتحريض المعلومة واستخراجها

–رؤية استراتيجية مستقبلية لدى المسيرين: المسير الناجح هو الذي لديه رؤية موجهة نحو المستقبل ، ويعرف كيف ينقلها الى أفراد المؤسسة

– تطوير قدرات التعلم الفردية والجماعية: التعلم هو عملية تطوير المعرفة حول نتائج نشاط ما من خلال الفهم الجيد ، لذل لابد من تشارك المعرفة الضمنية لدى كل فرد مع باقي افراد المؤسسة

– تعيين المسؤول عن المشروع: حيث يكون مسؤول عن قيادة وتنشيط وتوجيه الافراد

– تحفيز أعضاء الجهاز: لابد من التحفيز الدائم لاعضاء الفريق وتشجيع الشفافية والاعتراف

العوامل المادية :

هذه العوامل متعلقة بالاستخدام الفعال لتكنولوجيات وتقنيات الاعلام والاتصال

– الاستخدام المناسب لتكنولوجيات الاعلام والاتصال: تسمح هذه التقنيات بتسهيل عمل اليقظة من خلال التدخل في كل المراحل من جمع ومعالجة ونشر وتخزين للمعلومات، وبالتالي لها أثر بالغ لنجاح اليقظة شريطة استعمالها بفاعلية.

– الحوامل والوثائق المناسبة: يتم تخزين معلومات اليقظة المجمعة والمنتقاة في حوامل بعرض نشرها وجعلها قابلة للولوج من طرف مستعمليها داخل المؤسسة، ولكفاءة العملية يجب ان تكون هذه الحوامل متلائمة مع طبيعة المعلومة.

2. المفاهيم الاساسية حول عملية اتخاذ القرار

يعتمد استمرا ر وتقدم ونجاح اي مؤسسة اقتصادية يستند بدرجة عالية على قدرة وكفاءة الادارة في اتخاذ القرارات المناسبة، وعليه لابد من دراسة المفاهيم العامة لعملية اتخاذ القرار.

1.2 ماهية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية صنع القرار عملية ديناميكية تمر بعدة مراحل للوصول الى الحل الامثل من بين عدة بدائل متاحة.

1.1.2.تعريف عملية اتخاذ القرار:

يعرف القرار بأنه الاختيار المدرك بين عدة بدائل او مواقف سلوكية، من اجل تحقيق هدف او اهداف معينة على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد لاجراءات التنفيذ.[11]

عملية اتخاذ القرار يقوم بها شخص مسؤول يدعى متخذ القرار بحيث يقوم باختيار البديل الانسب المنتظر منه خدمة مصالح المؤسسة الاقتصادية.[12]

يمكن تعريف عمليّة اتّخاذ القرار على أنّها: اختيار أحد البدائل المُتاحة، على اسس علمية وموضوعية وضمن مبادئ المؤسسة، ومعاييرها المُتَّفق عليها.

وعليه يمكننا القول بأن اتخاذ القرار هو عملية المفاضلة بين عدة بدائل لاختيار افضل بديل يوصل لتحقيق الهدف المسطر، اي ان هذه العملية تتمثل في الاساس بالبحث والمقارنة بين البدائل ومن ثم الاختيار.

2.1.2.خصائص اتخاذ القرار:

تتميز عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الخصائص التي يمكن ايجازها في النقاط التالية:[13]

- عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية؛
- عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الانسانية المنبثقة عن سلوكيات الاشخاص؛
- اي قرار اداري ولابد ان يكون امتداد من الحاضر الى المستقبل؛

- عملية اتخاذ القرار عملية عامة، اي انها تشمل معظم المؤسسات وجميع المناصب الادارية بالمؤسسة؛
- عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة من الخطوات المتتابعة؛
- عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل البيئية المختلفة والمحيطة بها؛
- عملية اتخاذ القرار تتصف بالاستمرارية ، اي انها تمر من مرحلة الى مرحلة وباستمرار.

3.1.2.أهمية عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور عمل المدير فهو يتخذ قرارا عندما يوقع على اي وثيقة ، وتزداد اهمية هاته العملية مع زيادة تعقيد اعمال المؤسسة وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة ومنافسة حادة، وقد أصبح اساس الحكم على المدير الناجح هو كفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة، وكذلك ترتبط كفاءة وفعالية المؤسسة بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستويات مختلفة.[14]

2.2 مراحل عملية اتخاذ القرار:

يمكن عرض مراحل عملية اتخاذ القرار فيما يلي :[15]

تحديد المشكلة:

إن تحديد المشكلة يساعد على القيام بتحليلها إلى عناصرها الرئيسية، ليستدل من ذلك الحل المناسب لها، والافتراض الأساسي عند تحديد المشكلة أن الحل متضمن في المشكلة، كما أن عملية إتخاذ أي قرار أصلها وجود مشكلة وبالتالي هي أهم شيء يجب حدوثه حتى يكون هناك حاجة لصنع القرار بشأنها، ولكن في نفس الوقت يجب التأكيد على أهمية الأهداف، حيث أن هذه الأخيرة هي التي تحدد طبيعة وحجم المشكلة، ولا يمكن تحديد طبيعة القرار من دون تحديد المشكلة ومعرفة حجمها وطبيعتها.

إيجاد البدائل:

إن من العناصر الجوهرية لوجود القرار أن يكون هناك مشكلة تتطلب حلا معينا، وأن يكون أكثر من حل، أي حلول متعددة تطرح لنقاش ويتم دراستها وتقويمها حتى إختيار الحل الأفضل الأكثر ملاءمة، لذا فإن وجود المشكلة يقتضي تباين الآراء حولها، ذلك لأن المشكلة التي ليس لها سوى حل واحد لا تعد مشكلة في ذاتها.

وتعد الحلول أو البدائل مجموع الوسائل والإمكانات المتاحة لمتخذ القرار، والملائمة بدرجات متفاوتة فيما بينها لحل المشكلة محل القرار، وهذه الحلول هي نتيجة التمحيص والتحليل للمعلومات سواء جاءت تلك المعلومات عن طريق رسمي أو غير رسمي.

تقييم وتقويم البدائل:

إن تقييم وتقويم البدائل تعد من أهم المراحل التي يجب إعطاؤها أهمية كبرى قبل صنع أي قرار، ذلك لأن تقييم البدائل ثم تقويمها هو الذي سيحدد ما إذا كان سينجح أم لا في المستقبل، بمعنى أنه يتم تحديد أبعاد كل بديل – سلبياته وإيجابياته – في حل ذلك المشكل، كي يتسنى اختيار البديل المناسب والذي سيعطي أفضل النتائج بأقل عواقب غير السليمة، هذا في حد ذاته يشير إلى أهمية وضرورة الأهداف التي يجب مراعاتها عند اختيار بديل من البدائل المتاحة.

إختيار البديل أو الحل الأفضل:

إن هدف متخذ القرار في نهاية المطاف هو الوصول إلى قرار يمكنه من بلوغ الهدف وحل المشكلة القائمة، هنا يقوم متخذ القرار بإختيار الحل من بين عدة حلول مقترحة – متاحة – مستعينا في ذلك بمجموعة من المعايير، توفر درجة كبيرة من الموضوعية في الإختيار.

تعتبر هذه المرحلة أدق المراحل جميعا لأن الإختيار يعني في حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول في المراحل السابقة، وهذا الأمر يحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة و الحنكة والخبرة والقدرة الذاتية لمتخذ القرار على الإختيار السليم، تبقى أفضلية حل من الحلول على البقية مسالة نسبية بين البدائل المتماثلة.

تنفيذ القرار:

بعد ما أن حدد متخذ القرار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم تقييمها، يصل إلى مرحلة التنفيذ، وهو وصول القرار إلى من سيقوم بتنفيذه على أرض الواقع.

المتابعة والتقويم:

إن المؤسسة الفعالة تتضمن قياسات دورية للنتائج التي يتم التوصل إليها ومقارنتها بالنتائج التي كان المرجو تحقيقها، فإذا ما وجد إنحراف وجب إجراء بعض التغيرات التي تكفل تحقيق التوازن، ومن هنا تتضح مدى أهمية تحديد الأهداف والتي بموجبها يتم تقييم مستوى الأداء.

وفي حالة عدم توافق النتائج المطلوبة، يجب إحداث تغيرات ربما في الحل الذي تم اختياره، أو في مراحل تنفيذه أو حتى إعادة صياغة أو تغيير الأهداف لو وجد أنه من غير الممكن تحقيقها، ففي هذه الحالة يجب إعادة صياغة نسق صنع القرار بالكامل وتصحيح مساراته حتى يتسنى تحقيق الأهداف المنشودة مسبقا.

3. علاقة اليقظة الاستراتيجية بعملية اتخاذ القرارات

تهدف اليقظة الاستراتيجية للحصول على المعلومات التي تساعد المؤسسة في التعرف على أبرز التغيرات في بيئتها الخارجية ، وبالتحديد المعلومات التي تنبؤها بالاحداث المستقبلية المتوقعة، وهذا من اجل اتخاذ القرارات اللازمة، والفوز بالفرص المتاحة وتلافي التهديدات والاخطار ، وعليه فان المعلومات تعتبر المصدر الاساسي لليقظة الاستراتيجية ، ومنه المؤثر الرئيسي في صنع القرارات.

1.3 الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات:

تتولى مهمة توفير المعلومة المناسبة في الوقت الملائم كينونات متخصصة تتفاعل فيما بينها ومع محيطها، تسمى خلايا اليقظة مهمتها الاساسية جمع ، تحليل، توثيق ونشر معلومات اليقظة، وهذا بالاعتماد على احدث تكنولوجيا المعلومات، ومن هذا المنطلق اتفق الباحثين والممارسين على ان توجيه اهتمامات المؤسسات نحو اهمية معلومات اليقظة بالنسبة لمتخذي القرارات خاصة الاستراتيجية، يعد اكثر اهمية من ارساء اليات اليقظة في حد ذاتها.

ويمكن توضيح الدور الاستراتيجي الذي تلعبه معلومات اليقظة في انه يعتمد على:[16]

1.1.3 اقتناص الفرص وتجنب التهديدات

فاليقظة تعتمد بشكل اساسي على المعلومات الاستراتيجية لذلك، ويعمل متخذ القرار من خلال رصد الاحداث بشكل استباقي واستقراء السلوكيات المحتملة على الكشف عن الفرص والتهديدات الممكنة.

كما تساعد معلومات اليقظة متخذ القرار على استيعاب ما يحدث في المحيط من تحولات، وبالتالي ابراز الجانب اللهجومي في كيفية اغتنام الفرص، والجانب الدفاعي من خلال الكشف عن التهديدات والمخاطر.

2.1.3 استشراف المستقبل والاستعداد المسبق

فغالبا ما يلجأ متخذ القرار لاسلوب النمذجة، من اجل تبسيط الواقع واستحضار اغلب الادراكات الممكنة التي يكونها في وصفه لبعص السيرورات الديناميكية، سواء تم ملاحظتها او محكاتاها، ومن ثم تأويلها عقليا ،ووبضع الفروض الممكنة مستقبلا ، فقرار دخول سوق جديد وطرح منتج جديد ، او الانسحاب من قطاع معين لا يتم الا على اساس جملة من الفرضيات، يتم صياغتها من قبل بشكل مسبق.

3.1.3 ادارة الغموض والتعامل مع التعقيد

فرؤية المستقبل بتوقعاته وتقديراته مسالة نسبيا تثير الشكوك، وعند ظهور هذه الاخيرة نكون امام حالة عدم اليقين ، وكلما تعمقت الرؤية وامتد التوقع في عمق الزمن من اجل استشراف المستقبل البعيد، الا وقد زادت المواقف غموضا وتعقيدا، وارتفع عندئذ مؤشر الخطر. وكل ذلك له انعكاسات على متخذ القرارات.

لذا تعمل اليقظة عمل مجسات جهاز الاستطلاع عند الكائن الحي في الرصد والمتابعة واعطاء اشارات تنبيهية عن اي خطر قادم او فرصة مواتية .ومنه يمكن تحديد اهمية الدور الاستراتيجي من خلال الاشارات السابقة مقارنة بما انفق على عملية الجمع، المعالجة، الحفظ والاسترجاع، وبقدر ما تساهم بهب في تخفيض نسبة عدم التأكد والغموض الذي قد يحيط بمتخذ القرار، خاصة في حالة الظروف والمواقف المعقدة .

2.3 مساهمة اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات:

تلعب المعلومات المتولدة عن عملية اليقظة الاستراتيجية في كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار ، والتي يمكن ان نوضحها كما يلي : [17]

1.2.3 تحديد وتحليل المشكلة:

ان المعلومات المقدمة من مختلف مجالات اليقظة يساعد في تحديد المشكلة، فالرصد الدائم للبيئة يسهم في تحسس العقبات والثغرات، وبالتالي تحديد المشكلة قريبة الحدوث وتحليلها فوق السياق الذي تنتمي اليه. سواء كانت تكنولوجية او تنافسية او تجارية وما الى ذلك.

2.2.3.تحديد البدائل وتقييمها:

تعمل مجالات اليقظة على تحديد العوامل المهمة التي تؤثر بشكل مباشر على المشكلة ، فالوقت اللازم لحلها والجهد المبذول لذلك، اضافة الى التكاليف ، وكل هذا من شأنه ان يؤثر على عملية تحديد البديل واختياره دون آخر.

3.2.3 اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار:

ان المعلومات المقدمة من طرف مجالات اليقظة تعمل على تحديد افضل البدائل الممكنة وما البديل المناسب لحل المشكلة (سواء كان متعلق بمشكلة تكنولوجية او تنافسية او علمية او تجارية او اجتماعية)، فهذه المعلومات تؤثر على عملية تنفيذ البديل ونقصها قد يبنى عليه درجة من الخطأ في البديل المختار، وبعد اتخاذ القرار وفق هذا الاخير على المسؤول ان يقوم بعملية مراقبة وتقويم لتنفيذ القرار ، وهذا يدخل ضمن اطار عملية اليقظة.

خاتمة:

يمكننا القول بأن اليقظة الاستراتيجية تعتبر احدى الوسائل الحديثة التي تسمح للمؤسسات الاقتصادية باستغلال الفرص المناسبة في الوقت المناسب من جهة، وتفادي التهديدات او على الاقل تقليلها من خلال القيام بعملية جمع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ومن ثم نشرها بهدف المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة،

كما أسلفنا تقوم المؤسسة بالحصول على المعلومات الخاصة باليقظة عن طريق انجاز مخطط للاستعلام من اجل الحصول على المعلومات الضرورية بشكل فعال وبمختلف الطرق ، بعده يتم فرز المعلومات وتحليلها والاحتفاظ بتلك التي تخدم عملية اليقظة وتتوافق مع استراتيجية المؤسسة، وكمرحلة اخيرة يتم نشر وايصال

المعلومات المحصل عليها لمن يحتاجها من اجل استخدامها في عملية اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة، وباقي مراكز القرار في المؤسسة .

الإحالات والهوامش:

[1] نصيب رجم، مقحوت مسعودة، **دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر–**، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 03، العدد 01، مارس 2019، ص 94.

[2] ولد عابد عمر، علواطي لمين، **آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية–دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد17، جانفي 2017، ص 05.

[3] طيب سعيدة، قادري محمد، **اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، –دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري–**، اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 03 ، اوت 2017، ص2، ص 3.

[4] Janissek–Muniz, Humbert Lesca, Veille stratégique : Application d'internet et sites web pour 'provoquer' des information à caractère anticipatif, article publié à CERAC Grenoble, 2003, p : 01

[5] بوقلقول الهادي، مداخلة بعنوان **أهمية اليقظة الاستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات**،الملتقى الدولي الثاني حول اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار ، عنابة،الجزائر، 2014، ص 103، ص 104. بتصرف

[6] نحاسية رتيبة، **أهمية اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 75، بتصرف

[7] قادري محمد، **أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ،–دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري–**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، العدد 02، أفريل 2019، ص 45.

[8] بوداود فاطمة، **دور الانترنت في ارساء اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر–وهران–**، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، المجلد 13، العدد 01، جوان 2019،ص 133.

[9] بلحاج مريم، **اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة**، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، مارس 2017، ص 200، ص 201.

[10] بوداود فاطمة، **مرجع سابق**، ص 140–142

[11] محمود شحماط، **المدخل لعلم الادارة العامة**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 98.

[12] خلاصي مراد، **اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل–دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر، 2007/2006، ص 17.

[13] جابر محمد عياش ، **واقع استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الاهلية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2008، ص 35.

[14] حسين حريم ، شفيق حداد واخرون، **اساسيات الادارة**، دار الحامد، الاردن، 1998، ص 139.

[15]مقوم عبيرات، احمد نقاز، **المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار – دراسة حالة مؤسسة صنع الأدوية –صيدال**، ص 15–17.

[16] فالتة اليمين، **اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية–دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، اطروحة دكتوراه، جامعة مجحمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2012، ص 150، ص 154، ص 157.

[17] معين أمين السيد، علوط فتيحة، **اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة**، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، جوان 2018، ص 207.

قائمة المراجع:

نصيب رجم، مقحوت مسعودة، **دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر–**، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 03، العدد 01، مارس 2019

ولد عابد عمر، علواطي لمين، **آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية–دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد17، جانفي 2017

طيب سعيدة، قادري محمد، **اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، –دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري–**، اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 03 ، اوت 2017

بوقلقول الهادي، مداخلة بعنوان **أهمية اليقظة الاستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات**،الملتقى الدولي الثاني حول اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار ، عنابة،الجزائر، 2014

نحاسية رتيبة، **أهمية اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003/2002

قادري محمد، **أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ،–دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري–**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، العدد 02، أفريل 2019

بوداود فاطمة، **دور الانترنت في ارساء اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر–وهران–**، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، المجلد 13، العدد 01، جوان 2019

بلحاج مريم، **اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة**، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، مارس 2017

محمود شحماط، **المدخل لعلم الادارة العامة**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010

خلاصي مراد، **اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل–دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر، 2007/2006

جابر محمد عياش ، **واقع استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الاهلية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2008

حسين حريم ، شفيق حداد واخرون، **اساسيات الادارة**، دار الحامد، الاردن، 1998

مقدم عبيرات، احمد نقاز، **المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار – دراسة حالة مؤسسة صنع الأدوية –صيدال**، مجلة الاكاديمية العربية المفتوحة بالدانمارك ،العدد 02، يونيو 2007

فالتة اليمين، **اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية–دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012

معين أمين السيد، علوط فتيحة، **اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة**، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، جوان 2018

شعباني مجيد، بن خليفة أحمد، مداخلة بعنوان **ممارسة سلوك اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات العالمية**، الملتقى العلمي الدولي حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في اطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر،جامعة لونيسي علي ، يومي 07/06 نوفمبر 2018

Janissek-Muniz, Humbert Lesca, Veille stratégique : Application d'internet et sites web pour 'provoquer' des information à caractère anticipatif, article publié à CERAC Grenoble, 2003

دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الأداء التسويقي- دراسة حالة مؤسسة SOLFALAB

The Role of Strategic Vigilance in Developing Marketing Performance: A Case Study "SOLFALAB Company"

1- مريم مشتة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر.
2- كمال مولوج، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر.

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الأداء التسويقي لمؤسسة SOLFALAB. ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام طريقة المقابلة لجمع البيانات النوعية. أظهرت النتائج أن مؤسسة SOLFALAB تمارس مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية وأهمها التكنولوجية، التجارية، التنافسية والتشريعية، مما أدى إلى تطوير أدائها التسويقي. أخيرا، واستنادا إلى نتائج البحث، تم اقتراح بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، الأداء التسويقي، مؤسسة SOLFALAB .

Abstract:

This research aims to highlight the role of strategic alertness in the in developing the marketing performance of SOLFALAB. To achieve this purpose, the interview method was used to collect qualitative data. The results show that SOLFALAB practices various types of strategic alertness, the most important of which are technological, commercial, competitive and legislative. Which led to the development of its marketing performance. Finally, based on the research findings, some recommendations were proposed.

Keywords: *Strategic Alertness, Marketing Performance, SOLFALAB.*

مقدمة:

تعمل المؤسسات المعاصرة في بيئة مضطربة، سريعة التغير ويكتنفها الغموض، مما جعل القدرة على البقاء والصمود وتحقيق الأهداف يتوقف على مدى تشخيص وفهم المتغيرات الخارجية ومحاولة التكيف معها. وتعتبر اليقظة الإستراتيجية من المقاربات الإدارية الحديثة لمتابعة سيرورة التغير الناجم في الأسواق المحلية والدولية وإيجاد الحلول للتحديات التي يحتمل أن تواجه تلك المؤسسات. وبالتالي، المساعدة في اتخاذ قرارات ناجعة من خلال توظيف المعلومات الإستراتيجية التي تم رصدها من المحيط. كما تساعدها في امتلاك مزايا

تنافسية. فمن خلال التحليل الاستباقي يمكن لتلك المؤسسات معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها لاستغلال الفرص وتفادي التهديدات المحتملة، ومما لا شك فيه أن ذلك سوف ينعكس على أدائها التسويقي.

إشكالية الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في محاولة التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير الأداء التسويقي لمؤسسة SARL SILFALAB في ظل المنافسة الذي يشهدها القطاع الصحي، وعلى ضوء ذلك تتضح إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في التساؤل التالي:

ما هو دور تبني اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير الأداء التسويقي بالمؤسسة ؟

فرضية الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الفرضية الرئيسية التالية:

لليقظة الإستراتيجية دور هام في تنمية وتطوير الأداء التسويقي لمؤسسة SARL SILFALAB

منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من مختلف المراجع، كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي باستخدام أداة المقابلة في جمع البيانات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، والكشف عن دور هذه الأخيرة في تنمية الأداء التسويقي وتطويره، واستخلاص النتائج وتقديم المقترحات التي قد تساعد في تعزيز اليقظة الإستراتيجية واستغلالها في تحقيق أداء تسويقي مميز.

1. الإطار النظري للدراسة:

1.1. الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية:

لقد ظهر مصطلح اليقظة الإستراتيجية أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ الستينات تحت مصطلح مسح البيئة، حيث قدم (Aguilar, 1967) دراسة بين فيها الطريقة التي من خلالها يحصل أصحاب القرار على معلومات تتعلق بأحداث خارج المؤسسة، وسمى هذه السيرورة بمسح بيئة الأعمال (Scanning the Business Environment) والتي تعتبر مظهر خاص لمراقبة البيئة والمعلومة الخارجية حسبه تكون من أصل خارجي تتعلق بالعوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ....الخ [1].

تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لكشف التهديدات والفرص التطورية، حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومة التي لها صفة إستراتيجية أو على القرارات المهمة.[2]

عمليا، تظهر أهمية اليقظة الإستراتيجية من خلال ما يلي [3]: (1) تسمح لها باتخاذ قراراتها بكل أمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها؛ (2) تقوم برصد تنبؤ وتوقع الأحداث بشكل استباقي، دون حدوث مفاجآت في التغيرات البيئية منها التكنولوجية وغيرها من العوامل الأخرى، والتي تعمل على كشف الفرص والتهديدات؛ (3) تقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها؛ (4) زيادة أرباحها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أفضل وأحسن؛ (5) تقديم وطرح منتجات جديدة، ودخول أو التموقع في أسواق جديدة؛ و(6) امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة واستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية، وتوقع نواياهم.

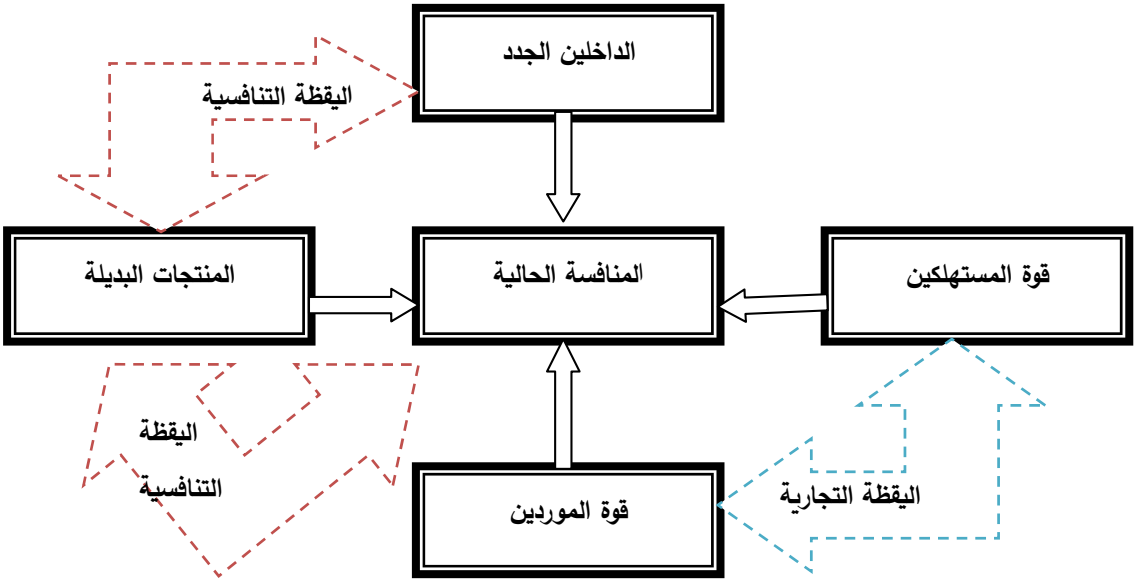
في الواقع، توجد تصنيفات ومكونات متعددة لليقظة الإستراتيجية، ومن أهمها:

- **اليقظة التكنولوجية:** تعرف على انها مجموع عمليات المؤسسة ووسائلها التي ترمي إلى تتبع وجمع المعلومات حول التطورات التقنية والتكنولوجية ذات الصلة بنشاطات المؤسسة الحالية والمستقبلية، ويكون هذا التقصي بصفة مستمرة ونظامية للمحيط التكنولوجي للتوقع المسبق بالمنتجات التكنولوجية الجديدة.[4]
- **اليقظة التنافسية:** تشير اليقظة التنافسية إلى ذلك المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي منظم للمعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرتقبين، بغرض توفير منتج نهائي يكون في شكل معلومات مفيدة للمسيرين في عملية اتخاذ القرار، ويعد مايكل بورتر من أول مؤسسي مناهج وتطبيقات الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية والاقتصادية، وذلك من خلال الاهتمام بنشاط المنافسين الحاليين والمحتملين ومنتجي السلع البديلة، الموزعين، والموردين وذلك بالتعرف على تحركاتهم وانتاجاتهم أهدافهم واستراتيجياتهم المستقبلية.
- **اليقظة التجارية:** تعرف اليقظة التجارية على أنها عملية جمع المعلومات الخاصة بسلوكيات واحتياجات وأذواق المستهلكين، نشاطات الموزعين وتطورات المحيط التجاري، حيث يمثل المستهلك مركز اهتمام اليقظة التجارية، وهي تعد أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لارتباطها بالتعاملات التجارية للمؤسسة مع متعامليها وتعكس طبيعة علاقاتها التجارية مع زبائنها وموردها، كما وأنها تمتد لمدى متوسط لأنها تعبر عن السياسات التجارية للمؤسسة وقدراتها التعاقدية والتفاوضية والتزاماتها المالية مع أطراف التعاقد مستهلكين أو موردين.
- **اليقظة البيئية:** وهي تخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة، كاليقظة التشريعية، الاجتماعية، المالية، السياسية، واليقظة الخاصة بعلم البيئة.[5]

فاليقظة الاجتماعية تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية، والعرفية.....الخ. **واليقظة التشريعية** تهتم بمتابعة القوانين والتشريعات خارج المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة مع المؤسسة وسوقها.**أما اليقظة السياسية فـ**تهتم بمتابعة وتحليل كل التغيرات والأحداث السياسية وأخيرا **اليقظة الايكولوجية** التي تتمثل في رصد البيئة البيولوجية من تغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية ....الخ

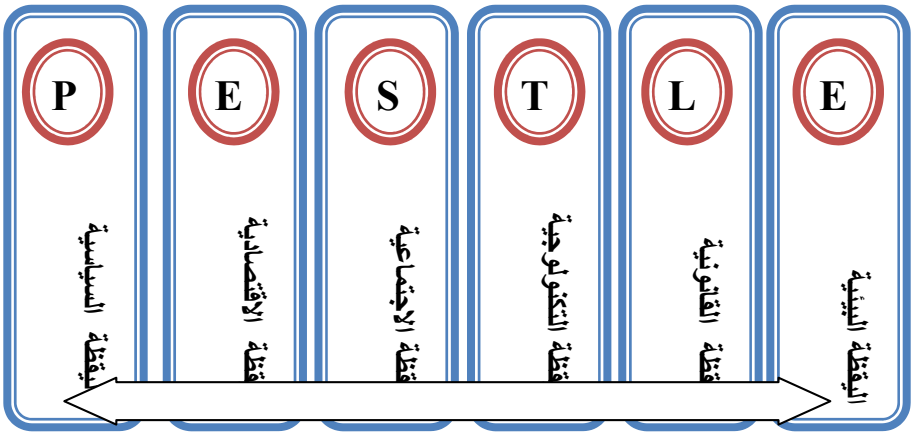
كما يمكن توضيح أنواع اليقظة الإستراتيجية من خلال نموذج القوى التنافسية لبورتر، ونموذج PESTLE (الشكل01، الشكل02).

الشكل رقم 01 : نموذج بورتر وكل من اليقظة الإستراتيجية التنافسية والتجارية



المصدر: من إعداد الباحثان

الشكل رقم 02 : نموذج PESTLE مع اليقظة التكنولوجية والبيئية



المصدر: من إعداد الباحثان

حيث يوضح الشكل رقم (01) أن تهديد كل من القوى الثلاث: المنافسة الحالية ،الداخلين الجدد والمنتجات البديلة يفرض على المؤسسة تبني اليقظة التنافسية، أما اليقظة التجارية فتكون من خلال دراسة المؤسسة لقوة المستهلكين والموردين، الشكل رقم (02) يبن اليقظة التكنولوجية والبيئية من خلال دراسة المؤسسة لبيئتها العامة.

2.1. الأداء التسويقي:

يعرف على أنه "مدى كفاءة وفعالية وظيفة التسويق، أي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها (زيادة المبيعات، رفع حصتها السوقية، تحقيق رضا العملاء) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها"[6]

ويمكن تعريفه أيضا بأنه مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة و فعالية العملية التسويقية، و يتم ذلك عن طريق التركيز على المواءمة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات. كما يمكن تعريف الأداء التسويقي بأنه يشمل على توليد إطار من المقاييس لرصد أداء التسويق وتطوير واستخدام الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقق الأهداف التسويقية، وتحديد أو القيام بالإجراءات اللاّزمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة [7].

إن عملية تقييم الأداء التسويقي تتمثل في التقدير المستمر والمنتظم وتعكس كذلك مجموعة التوقعات التسويقية حول كيفية تنمية وتحسين أداء العامل الفرد وتطويره في المستقبل من خلال وضع برامج وسياسات موضوعية وعلمية لتحقيق ذلك وعليه، فان تقييم الأداء التسويقي يساعد على:[8]

- تنمية وتطوير قدرات ومهارات الفرد؛
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقعة لاستغلالها بأكثر كفاءة وفعالية؛
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة في إدارة التسويق؛
- المساعدة في تحديد المكافآت وعلاوات العاملين في إدارة التسويق.

بالإضافة إلى ذلك، توجد عدة معايير تستخدمها المؤسسة لقياس أدائها التسويقي، ومن أهمها:

- **الحصة السوقية، المبيعات، الربحية:** تمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات المهمة والفاعلة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة، فالمنظمات بصفة عامة تسعى للمحافظة على حصتها السوقية آو زيادتها ، من خلال تقديم منتجات وخدمات مناسبة جودة وسعرا ، فالحصة السوقية تمثل مؤشرا فاعلا لقياس مدى نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق الانفراد والربح في السوق، اما الربحية فهي تشمل عائدات المنظمة مقارنة بالتكاليف، والتي تنتج عن نمو المبيعات أي زيادة الطلب على المنتوجات والخدمات التي يريدها المستهلك.[9]

- **الإبداع التسويقي:** هو العملية التي تؤديها الأجهزة التسويقية داخل المؤسسة وتتميز بالحداثة والعصرنة، منتج جديد، سوق جديد، طرق تسويقية جديدة، تنظيم جديد للعمليات التسويقية الداخلية، هذا ما يؤهل المؤسسة للتحكم في قدراتها التنافسية وخلق الاستمرارية فيها، وهذا كله ينطلق من تحقيق الرضا للزبون، واحتوائه بالجديد.[10]
- **الابتكار التسويقي:** يقصد بالابتكار التسويقي الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين، كالابتكار في مجال المنتج او الخدمة أو في مجال الإعلان، إنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى ويعرف على انه وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وعرف كذلك على انه تطبيق طريقة تسويقية جديدة تنطوي على إجراء تغيرات كبيرة في تصميم المنتج، وضع المنتج في السوق، الترويج للمنتجات أو في أساليب تسعير السلع والخدمات ومنه يمكن القول بان الابتكار التسويقي هو عملية توليد الأفكار وتطويرها وتنفيذها بشكل كفء وفعال يشمل جميع الممارسات التسويقية.[11]
- **رضا الزبون:** وفقا لـ (Oliver, 1997) يعرف الرضا بأنه "ملخص الحالة النفسية الناتجة عن اقتران العاطفة المحيطة بالتوقعات غير المؤكدة بمشاعر المستهلك السابقة حول تجربة الاستهلاك. أما Kotler فيرى "بأن الرضا يعبر عن المدى الذي يعتبر فيه أداء المنتج مطابق لتوقعات المشتري"، فهو يعتمد على المنتج فإذا انخفض الأداء عن التوقعات فهنا يكون المستهلك غير راض أما إذا كان الأداء حسب التوقعات أو يفوقها فهنا يكون المستهلك راض ويمكن القول أنه يكون في منتهى السعادة .[12]

3.1. علاقة اليقظة الإستراتيجية بالأداء التسويقي :[13]

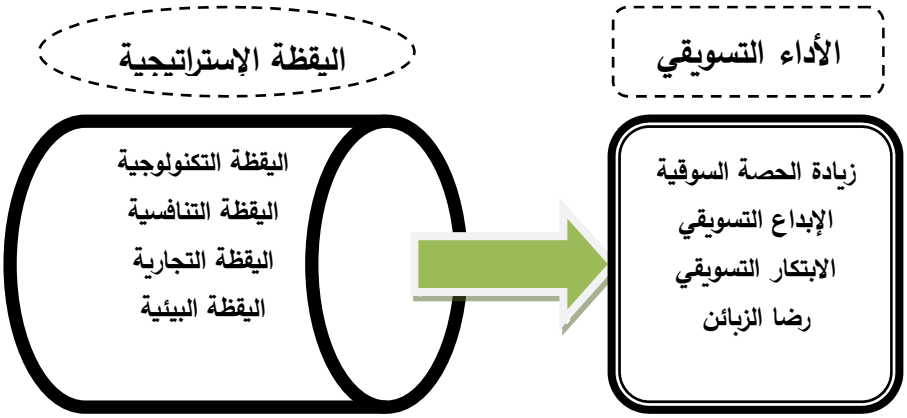
اليقظة الإستراتيجية أداة لتحقيق الأداء المتميز عموما والأداء التسويقي على وجه الخصوص، وترفع من قدرة المؤسسة في خلق فرص متعددة للنمو والاستمرار في السوق من خلال تحقيق الربحية وزيادة المبيعات من خلال خفض التكاليف، حيث نجد أن المؤسسات الأكثر يقظة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة وتحويل التهديدات إلى فرص مستقبلية يمكن الاستفادة منها، إن اليقظة الإستراتيجية تؤثر على الأداء التسويقي منة خلال مجموعة من المؤشرات كالربحية وحجم المبيعات وكذا الحصة السوقية إضافة إلى محاولة كسب رضا المستهلك.

من هنا تبرز أهمية اليقظة الإستراتيجية كونها باتت رافعة أساسية لزيادة الأداء التسويقي للمؤسسات ونجاحها، فاليقظة الإستراتيجية تسهم في بناء علاقات طيبة مع الأطراف الفاعلة في المجتمع وتعمل على

تحسين الصورة العامة للمؤسسة، وبذلك يمكن كسب تأييدهم ودعمهم وولائهم، كما تعمل على ترويج المؤسسة على نطاق واسع.

من جهة أخرى بفضل اليقظة الإستراتيجية تزداد القدرة الابتكارية والتجديدية في المؤسسة وكذا قدرات التعلم، وهو ما يسهم في تقديم منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن، كما أنها تساعد على التحسين المستمر للجودة فتحافظ المؤسسة على زبائنها الحاليين وتكسب زبائن جدد، وبذلك تحقق عوائد وإرباح وحصة سوقية، كما أن اليقظة تسمع باكتشاف التغيرات واستباقها ، وهذا ما يمكن المؤسسة من زيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبائن وتحولات السوق والطلب، فتسبق المنافسين وتستحوذ على حصص سوقية معتبرة.

الشكل رقم 03: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء التسويقي



المصدر: من اعداد الباحثان

2. الإطار التطبيقي للدراسة:

في هذا المحور سيتم تقديم إجراءات الدراسة الميدانية، وعرض وتحليل نتائج المقابلة وتقديم المقترحات، حيث سيتم أولا التعريف بالمؤسسة وإبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الأداء التسويقي.

1.2. التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة SOLFALAB هي مؤسسة استراد وتصدير المواد الصيدلانية والتجهيزات الطبية يقع مقرها الاجتماعي في بلدية اميزور ولاية بجاية الجزائر، يتولى تسيرها كل من السيدة سلطاني فضيلة والسيد بعزيز صفيان وتتكون من: المسيرين، السكرتارية، قسم المالية والمحاسبة، قسم الموارد البشرية، قسم البيع، القسم التقني .

2.2. **طريقة جمع البيانات:** اعتمدنا في دراسة الحالة على المقابلة الشخصية مع مسؤول المؤسسة حيث تم تبادل الحوار معه وقدم لنا آراءه واتجاهاته وقد احتوت هذه المقابلة على العديد من الأسئلة تم التركيز فيها على:

- مدى تطبيق اليقظة الاسترتيجية؛
- أنواع اليقظة الاسترتيجية المطبقة؛
- مراحل تطبيق اليقظة الإستراتيجية؛
- مستوى الأداء التسويقي؛
- عوامل تميز الأداء التسويقي؛
- العلاقة بين اليقظة الاسترتيجية والأداء التسويقي.

3.2. **تحليل المقابلة ونتائجها:** بعد إجراء المقابلة في ظروف عادية مع مسؤول المؤسسة توصلنا إلى إجابات ونتائج وفيما يلي نبين ذلك:

السؤال الأول: هل تهتم المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية؟

الجواب الاول: أوضح المسؤول أن المؤسسة تهتم بكافة التغيرات المحيطة بالمؤسسة، من خلال تتبع التطورات التكنولوجية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، وكذلك خصائص المنتجات المنافسة وطلبات الزبائن المتغيرة.

السؤال الثاني : ما هي المصطلحات الأكثر استخداما للتعبير عن مراقبة محيط وبيئة المؤسسة؟ المراقبة، اليقظة، المسح البيئي؟

الجواب الثاني أهم مصطلحين تستخدمهما المؤسسة في تتبع بيئتها هما الرقابة واليقظة.

السؤال الثالث: هل لديكم وظيفة أو مصلحة أو خلية رسمية مهامها اليقظة الإستراتيجية ؟

الجواب الثالث: لا توجد هيئة رسمية مسؤولة عن نشاط اليقظة الإستراتيجية، بل هي مدمجة ضمن جميع نشاطات المؤسسة، أي تقوم بها مختلف الوظائف كما يهتم بها المسؤول نفسه.

السؤال الرابع: هل تهتم المؤسسة بجمع المعلومات حول منافسيها، وما هي أهم هذه المعلومات؟

الجواب الرابع تهتم المؤسسة كثيرا بجمع المعلومات حول المنافسين خاصة من حيث التقنيات التكنولوجية التي يتميز بها المنتجات المنافسة، بالإضافة إلى الأسعار المنافسة والموردين الذين تتعامل معهم، جودة منتجاتها وإمكانياتها (المادية والبشرية).

السؤال الخامس: هل تقوم المؤسسة بالرصد المستمر لاحتياجات المستهلكين وتحويلها إلى خصائص إنتاجية وتسويقية ؟

الجواب الخامس: تقوم المؤسسة برصد احتياجات المستهلكين وتوفيرها لهم، كما أنها تقترح منتجات تكون غير معروفة لدى المستهلك وإقناعه بأنها ملائمة أكثر لنشاط المستهلك. وهذا راجع لخبرة المؤسسة

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

الجواب السادس: تقوم المؤسسة بشتى أنواع اليقظة غير أنها بدرجات متفاوتة أهمها اليقظة التكنولوجية وهذا لطبيعة منتجات المؤسسة المتجددة باستمرار تليها اليقظة التجارية من خلال تطوير العلاقة مع الزبائن والموردين ثم اليقظة التنافسية بمعرفة وتتبع نشاط المؤسسات المنافسة، وأخيرا اليقظة التشريعية لمعرفة القوانين الصادرة فيما يخص نشاط المؤسسة.

السؤال السابع : ما مدى اهتمام المؤسسة بمراجعة أدائها التسويقي؟

الجواب السابع: تهتم المؤسسة بمراجعة أدائها التسويقي وذلك لمعرفة مستواه والعمل على تحسينه باستمرار. حيث شهدت حصتها السوقية تطورا ملحوظ خلال السنوات الأخيرة.

السؤال الثامن: ما هو مستوى رضا الزبائن على المنتجات التي تقدمها مؤسستكم ؟

الجواب الثامن اكد المسؤول رضا الزبائن على المنتجات التي تقدمها المؤسسة من حيث الجودة والحداثة التكنولوجية والاستجابة السريعة لخدمتهم .

السؤال التاسع: هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؟

الجواب التاسع: بين المسؤول أن اليقظة الإستراتيجية ساهمت كثيرا في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة

السؤال العاشر: هل ساعدت اليقظة الإستراتيجية في ابتكار منتجات جديدة؟

الجواب العاشر: نتيجة اليقظة الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة استطاعت توفير منتج لأول مرة في الجزائر وهو جهاز التحليل البيوكميائي متميز بسرعة نتائج التحليل وقلة التكلفة بالإضافة إلى سهولة الاستخدام وتوفر قطع الغيار.

السؤال الحادي عشر: هل تحقيق رضا الزبائن و الاحتفاظ بهم راجع لتبني اليقظة الإستراتيجية؟

الجواب الحادي عشر : تحقيق رضا الزبائن و الاحتفاظ بهم يرجع بالدرجة الأولى لاهتمام المؤسسة باحتياجات الزبائن وتوفيرها بأسرع وقت ممكن. والاستعداد الدائم للإجابة على استفساراتهم وقد يتطلب الأمر في بعض الأحيان التنقل إليهم لتوضيح أي معلومة حول المنتج. مما يعني اليقظة المستمرة لكسب رضا الزبائن.

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح اهتمام مؤسسة SOLFALAB بتطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية حيث تحرص على معرفة التطورات التكنولوجية التي لها علاقة مباشرة بمنتجاتها مما يساعدها على تطوير أساليب عملها، بادراك أخر التقنيات التكنولوجية في مجال الأجهزة الطبية، كما تهتم باليقظة التجارية من خلال

تتبع أذواق واحتياجات الزبائن ومحاولة الاستجابة لذلك هذا ما أدى إلى كسب رضاهم وثقتهم بالمؤسسة ، كما تسعى المؤسسة لتطوير علاقاتها مع أهم الموردين في مجال الأجهزة الطبية، أما اليقظة التنافسية فهي من اهتمامات المؤسسة كذلك من خلال معرفة منتجات المؤسسات المنافسة، استراتيجياتهم، أسعارهم، موريديهم، تموقعهم، كل هذا يساعدها على بناء استراتيجيات للحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها من خلال توفير منتجات ابتكاريه.

واستنادا إلى النتائج المتوصل إليها تم إثبات الفرضية الرئيسية، حيث تبين الدور الكبير لتبني اليقظة الإستراتيجية بأنواعها(التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية) في المساهمة لتطوير وتنمية الأداء التسويقي من خلال زيادة الحصة السوقية، الإبداع التسويقي، الابتكار التسويقي، رضا الزبائن.

خاتمة:

تسعى منظمات الأعمال إلى تبني كل ما له من اثر في تنمية أدائها التسويقي لما له ارتباط بشكل مباشر بتحقيق أهدافها المتمثلة في زيادة الحصة السوقية والأرباح من خلال الاهتمام المتزايد بالجودة والتحسين المستمر لتشجيع الإبداع والابتكار التسويقي وذلك لتحقيق أقصى إشباع ومستويات عالية لرضا الزبون. وتبقى اليقظة الإستراتيجية بأنواعها التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية الأداة الواجب تبنيها لمواجهة التغيرات باستغلال الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بالمؤسسة

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع ومحاولتنا معالجة إشكالية الدراسة، والمتمثلة في دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير الأداء التسويقي، يتضح لنا أهمية مفهوم اليقظة الإستراتيجية في تطور واستمرار المنظمة من خلال تنمية أدائها التسويقي.

وقد حاولنا إثبات هذا من خلال الدراسة النظرية والميدانية حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

– يعتبر موضوع اليقظة الإستراتيجية من أهم المواضيع التي تسعى المؤسسة إلى تجسيدها نظرا لارتباطه ببيئة المؤسسة؛

– تتفاوت أهمية أنواع اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة وفقا لنوع النشاط الذي تمارسه؛

– التحسين المستمر للأداء التسويقي ضرورة ملحة لتحقيق التميز والتفوق؛

– من أهم العوامل الأساسية لتنمية الأداء التسويقي تبني اليقظة الإستراتيجية.

الإحالات والهوامش:

[1] منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية–، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 32، جامعة باتنة،2015.

[2] نبيل كونش ومصطفى طويطي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لموظفي الإدارة العليا والوسطى لمؤسسة كوندور، مجلة المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية ، المركز الجامعي تسيمسيلت، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2018، ص 330

[3] قادري محمد، إشكالية تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، 2020، ص 449.

[4] لمروس مريم، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 2 العدد8 ، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، سبتمبر 2019، ص 70–77.

[5] خليدة بالبصير، عبد الوهاب بن بريكة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغير ة والمتوسطة بولاية قسنطينة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35(01)،جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2018، ص 332،333.

[6] كيلاني صونية، واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وشركة دار الدواء في الأردن، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة باتنة، جوان 2017، ص 294.

[7] الشريف بوفاس، دور التسويق ألابتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث بسوق أهراس، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، المجلد 4، العدد 2، جامعة سوق أهراس،2018،ص 84.

[8] بوزيد عبد النور، بودي عبد الصمد، عبيلة محمد، إستراتيجية الابتكار في الخدمة مدخل لتميز الأداء التسويقي الخدمي دراسة حالة شركة موبيليس بشار، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، الجزء (02)، 2020، ص 139.

[9] رحمون رزيقة ، شنشونة محمد، إدارة المعرفة التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 24، جامعة محمد خيضر بسكرة ،ديسمبر 2018، ص 389، 390.

[10] موسى حجاب، قياس الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عن طريق مؤشرات التحليل المالي دراسة مالية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 36(01)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 216.

[11] كباب منال، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد17، جامعة سطيف، 2017، ص430.

[12] صوار يوسف، ماحي كلتومة وعليلي أمين، أثر الخدمة المتوقعة والجودة المدركة على رضا الزبون بوجود القيمة المدركة كمتغير وسيط في سوق خدمة الهاتف النقال– دراسة حالة مؤسسة ooredoo – ، مجلة الإبداع، المجلد 09، العدد01، جامعة سعيدة، 2019، ص22.

[13] منصف بن خديجة ، مرجع سابق.

قائمة المراجع:

بالبصير خليدة، وبن بريكة عبد الوهاب، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغير ة والمتوسطة بولاية قسنطينة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35(01)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2018.

بوزيد عبد النور، وبودي عبد الصمد، عبيلة محمد، إستراتيجية الابتكار في الخدمة مدخل لتميز الأداء التسويقي الخدمي دراسة حالة شركة موبيليس بشار، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، الجزء (02)، 2020.

حجاب موسى، قياس الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عن طريق مؤشرات التحليل المالي: دراسة مالية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 36، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2018.

رحمون رزيقة، وشنشونة محمد، إدارة المعرفة التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 24، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2018.

الشريف بوفاس، دور التسويق ألابتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث بسوق أهراس، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، المجلد 4، العدد 2، جامعة سوق أهراس، 2018.

صوار يوسف، ماحي كلتومة وعليلي أمين، أثر الخدمة المتوقعة والجودة المدركة على رضا الزبون بوجود القيمة المدركة كمتغير وسيط في سوق خدمة الهاتف النقال– دراسة حالة مؤسسة ooredoo – ، مجلة الإبداع، المجلد 09، العدد01، جامعة سعيدة، 2019.

قادري محمد، إشكالية تبني اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، 2020.

كباب منال، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، جامعة سطيف، 2017.

كيلاني صونية، واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وشركة دار الدواء في الأردن، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة باتنة، جوان 2017.

لمروس مريم، أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 2 العدد8 ، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، سبتمبر 2019.

منصف بن خديجة ، اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية–، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 32، جامعة باتنة، 2015.

نبيل كونش ومصطفى طويطي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لموظفي الإدارة العليا والوسطى لمؤسسة كوندور، مجلة المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية ، المركز الجامعي تسيمسيلت، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2018.

دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات (somiphos) تبسه.

The role of strategic vigilance in activating the performance of the economic institution - a case studyPhosphate Mines Corporation (somiphos) Tbsp.

1- د. ليندة رقام، جامعة فرحات عباس – سطيف1
2- ط.د. فاطمة الزهراء بوطورة، جامعة فرحات عباس – سطيف1

ملخص:

يتضح من خلال هذه الورقة البحثية دور اليقظة الإستراتيجية كأداة من أدوات الذكاء الاقتصادي، حيث تحاول المؤسسات الاقتصادية مواجهة التحديات التنافسية والتغيرات البيئية العالمية من خلال تبني أسلوب اليقظة الإستراتيجية كشرط أساسي لتحسين عملياتها بشكل مستمر وتطوير أدائها حيث يعد أسلوب اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة مناجم الفوسفات– تبسه قوة حقيقية تترجم قدرتها على توقع المستقبل والانفتاح على البيئة الخارجية وما تحتويه من فرص وتهديدات، ومدى تأثيرها على وضعيتها التنافسية، من خلال احتوائه على نظام معلومات يوفر للمؤسسة المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب والتي تسمح لمتخذي القرار بمتابعة، رصد ومراقبة سير العمل بالمؤسسة، وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة بما يتعلق بالمنافسين بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الجودة في الأداء.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، نظام المعلومات، مؤسسة مناجم الفوسفات– تبسه.

Abstract:

Through this research paper, the role of strategic vigilance as a tool of economic intelligence is evident, as economic institutions try to meet competitive challenges and global environmental changes by adopting a strategic vigilance method as a prerequisite for continuous improvement of their operations and development of their performance. The strategic vigilance method of the Phosphate Mines Corporation - it is strengthened by the power It translates its ability to anticipate the future and openness to the external environment and the opportunities and threats it contains, and the extent of its impact on its competitive position, by containing an information system that provides the institution with accurate and timely information. B which allow decision-makers to follow up, monitor and control the functioning of the institution, and adjust its relationship to the environment in which it is active especially with regard to the form in which competitors can achieve quality in performance.

Keywords: *Strategic Vigilance, Information System, InstitutionPhosphate mines Foundation - Tbessa.*

مقدمة

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتطورات المتسارعة حيث أصبحت المنافسة المحلية منها والدولية تمارس ضغطها على المؤسسات الاقتصادية في جميع القطاعات، فالسرعة، المرونة والقدرة على التفاعل والتكيف مع هذه التغيرات أصبحت من العوامل المحددة لتنافسية المؤسسة و قدرتها على البقاء والاستمرار، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من فرض نفسها والمحافظة على مكانتها في الأسواق وتحقيق التميز على منافسيها في مجال نشاطها، فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين محيطها، ومعرفة مكوناته الأساسية وأبعاده المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة كان لزاما عليها تبني الأساليب الإدارية الحديثة والنظم الذكية كنظام اليقظة الإستراتيجية كوسيلة هامة لتحسين أدائها من خلال ترشيد علاقتها بمحيطها بما يساهم في تحقيقها ميزة تنافسية مستدامة.

ومؤسسة مناجم الفوسفات – تبسه كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعتمد على نظام معلومات استراتيجي باعتبار أنها تتعامل مع كم هائل من المعلومات، في بيئة داخلية متزايدة النمو، وفي وسط خارجي معقد، كثير الأبعاد والمتغيرات، والذي يمكنها من رفع مستوى أدائها الذي يمثل طريقة سير نشاطها ويعتبر مقياسا لمدى تحقيق أهدافها وقدرة طاقمها الإداري على التعامل الايجابي مع مختلف العمليات.

1. إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق تتضح إشكالية موضوع البحث، المطروحة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية الاستفادة من أسلوب اليقظة الإستراتيجية في تطوير وتحسين أدائها؟ وماواقع ذلك بمؤسسة مناجم الفوسفات– تبسه؟

2. أهمية الدراسة

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال حداثة الموضوع، حيث تعتبر اليقظة الإستراتيجية من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي ترتكز أساسا على عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة ، وإدماج مجموعة من التغييرات والتعديلات في طرق أداء نشاطها وعملياتها بهدف تحسين أدائها من جهة، ومواكبة التغيرات البيئية العالمية من جهة أخرى، فنظام اليقظة الإستراتيجية كأسلوب إداري يتيح للمؤسسات الأعمال فرصة استغلال إمكاناتها الداخلية في الاستفادة من المزايا التي تتيحها البيئة الخارجية ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3. أهداف الدراسة

تتعدد أهداف الدراسة ويمكن ذكر أهمها فيمايلي:

- التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

– تحديد الإطار لمفاهيمي للأداء في المؤسسة الاقتصادية.
– الوقوف على دور نظام اليقظة الإستراتيجية كأسلوب مساعد للمؤسسة في التحليل الاستراتيجي لمحيطها الخارجي من أجل اقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة.

4. محاور الدراسة

تم تقسيم هذا البحث إلى المحاور الآتية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية والأداء في المؤسسة الاقتصادية؛

المحور الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين وتطوير الأداء بمؤسسة مناجم الفوسفات (somiphos) تبسه.

المحور الأول: الإطار ألمفاهيمي لليقظة الإستراتيجية والأداء في المؤسسة الاقتصادية

1. ماهية اليقظة الإستراتيجية

إن ما أفرزته العولمة اليوم من تغيرات دولية في مختلف المجالات خاصة في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية أدى بالمؤسسات الاقتصادية إلى التحول إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة وأساسه المعلومة للوصول لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث ظهرت اليقظة الإستراتيجية كأحد أهم الأساليب الحديثة، الدقيقة والموضوعية التي تساعد المؤسسات الاقتصادية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1.1 مفهوم اليقظة الإستراتيجية: اختلفت الآراء وتعددت المفاهيم حول مفهوم اليقظة الإستراتيجية حيث عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها:" ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل طوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين".[1]

كما تعرف أيضا على أنها: " ملاحظة وتحليل المحيط، متبوعة بالنشر المستهدف للمعلومات المنتقاة والمعالجة، بحيث تصبح مفيدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي". [2]

كما عرفت اليقظة الإستراتيجية بأنها:" عملية رصد وتقييم المعلومات الواردة من المحيط الخارجي وتوزيعها على الأشخاص الرئيسين في المؤسسة".[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية عبارة عن عملية مستمرة يتم من خلالها رصد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي لها تأثير مباشر على نشاط المؤسسة من خلال الاستخدام الرشيد والفعال للمعلومات، من أجل الاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر.

2.1 خصائص اليقظة الإستراتيجية: تتمثل أهم مميزات اليقظة فيما يلي:[4]

1.2.1 الطابع الإستراتيجي: إن المعلومات التي تهتم بها اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالأنشطة الروتينية المتكررة، إنما باتخاذ قرارات غير روتينية تؤثر على المركز التنافسي للمؤسسة لارتباطها بالمستقبل.

2.2.1 الطوعية: ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يرغبون في أن تكون مؤسستهم خاضعة لتأثيرات البيئة، ومتكيفة معها وحسب بل يعملون على استباق هذه الأحداث وتجاوزها، فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة، والذي يعد أحد العوامل الأساسية لنجاح اليقظة في المؤسسة.

3.2.1 الديناميكية والاستمرارية: تعتبر اليقظة الإستراتيجية مسار تنظيمي متكرر يمر بعدة مراحل مترابطة، تستوجب مساهمة عدة أشخاص بأدوار ومهارات مختلفة ومتكاملة، في كافة مستويات المؤسسة واتجاهاتها، يشكلون ما يسمى حقل اليقظة ويزاولون نشاطهم في جمع المعلومات وتحليلها بشكل مستمر وديناميكي.

4.2.1 الذكاء الجماعي: الذكاء في إطار اليقظة الإستراتيجية لا يقترن بالفرد فقط بل بمجموعة من الأفراد الذين يظهرون قابلية في تنسيق مهاراتهم وقدراتهم مع بعضهم البعض والتقاط واستشعار الإشارات والأحداث، ترجمتها ومحاولة فهمها للمساعدة على اتخاذ القرار والتصرف المناسب والأكثر ابتكار.

5.2.1 نشاط إبداعي ومستحدث الفعل: لا تكتفي اليقظة بجمع المعلومات من أجل معرفة وفهم تغيرات البيئة للتكيف معها فقط وإنما هدفها استباق التغيرات والتأثير على البيئة لجعلها تتماشى وأهداف المؤسسة.

3.1 فوائد اليقظة الإستراتيجية: تسعى المؤسسات الاقتصادية من خلال تبنيها لنظام اليقظة الإستراتيجية إلى الاستفادة مما يلي: [5]

– مساعدة الإدارة العليا في مهمتها المتعلقة بتنظيم سير عمل المؤسسة المستقبلي، بالتعرف وفهم التهديدات و الفرص الإستراتيجية.

– التعرّف على الوضعيات الناشئة والأخطار والفرص التي تترتب عن البيئة والتي من الممكن أن يصعب على المديرين استيعابها.

– زيادة قدرات المؤسسة التنظيمية من أجل التوقع والترجمة الهامة للتغيرات الطارئة لبيئتها الخارجية.

– اتخاذ قرارات حاسمة في الوقت المناسب تتعلق بالتطورات الإستراتيجية وتغيرات المحيط.

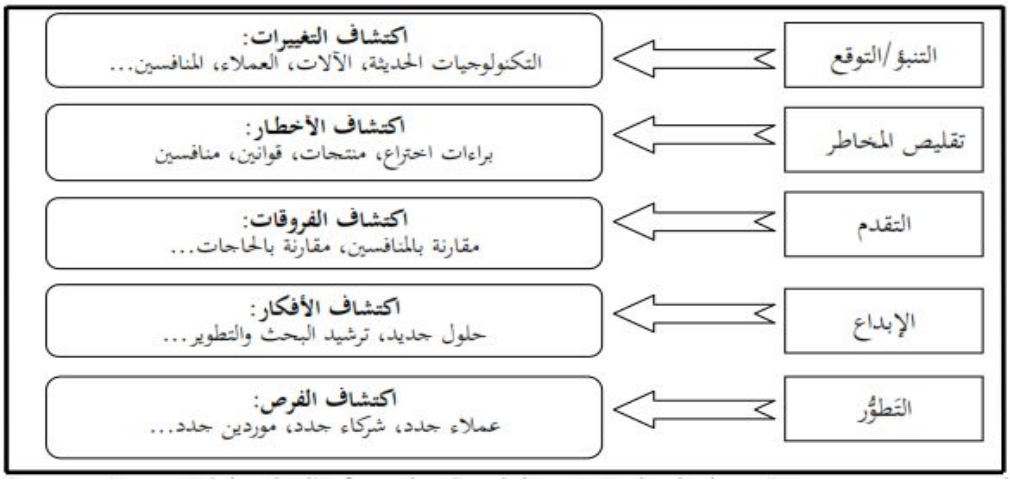
– زيادة فعالية المخططات الطويلة المدى والإستراتيجيات المبنية على الفهم العميق للمحيط الخارجي بما فيها الإدراك التام للمخططات والاهتمامات التنافسية.

– تقوية الميزة التنافسية وإبقاؤها المرتكز على الإنذار المبكر والدائم لمبادرات المنافسين مثل: الإقتناءات الجديدة والتحالفات.

– زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ والتطور بالتجاوب مع بيئتها الخارجية من أجل ضمان بقائها واستمرارها على المدى الطويل.

والشكل رقم (01) يبين جوانب استفادة المؤسسات الاقتصادية من اليقظة الإستراتيجية

الشكل رقم (01): فوائد نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: زواو ضياء الدين، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012–2013، ص: 20.

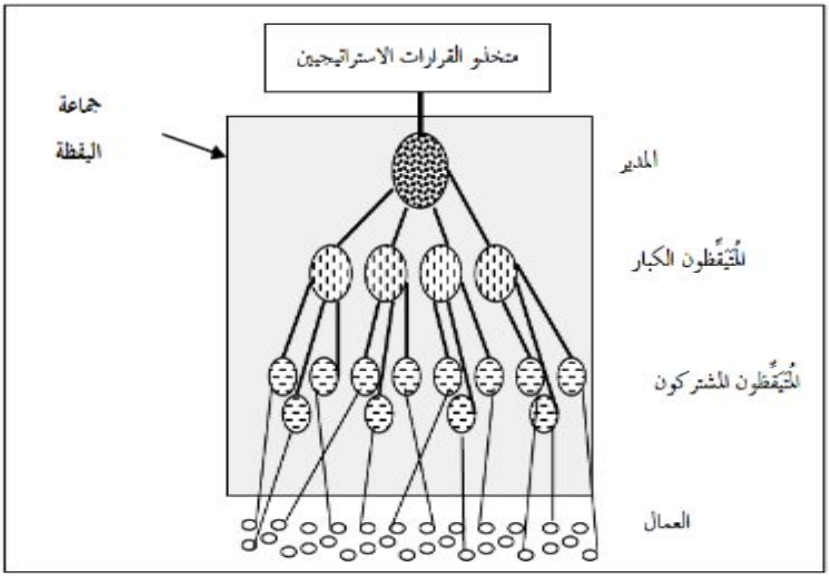
4.1 متطلبات اليقظة الإستراتيجية: يتطلب تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية مايلي:[6]

1.4.1 وسائل تقنية: تتطلب خلية اليقظة وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات ومن ثم معالجتها، تخزينها ونشرها، ولا تستطيع أي مؤسسة جمع وتخزين المعلومات، تحليلها ونشرها والاستفادة منها بدون توفر أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة، ومن هنا تبرز أهمية وضرورة تكنولوجيات الإعلام والاتصال في خلية اليقظة.

2.4.1 الموارد المالية: تتطلب اليقظة ميزانية خاصة، وذلك ألن تكلفة التعامل مع المعلومات معتبرة، فهي تتطلب ثلاثة عناصر أساسية: تكلفة الموارد البشرية، تكلفة الوسائل التقنية (أدوات معلوماتية ومعدات المكاتب) وتكلفة المقتنيات (الكتب والمراجع، والاشتراكات...الخ).

3.4.1 الموارد البشرية: تتطلب خلية اليقظة تخصيص موارد بشرية نوعية، يطلق عليهم أعوان اليقظة: مسؤول عملية اليقظة، الملاحظون المراقبون أو المستشعرون، وعملاء اليقظة. ويمكن توضيح ممثلي عملية اليقظة من خلال الشكل رقم (02).

الشكل رقم (02): ممثلي عملية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية



المصدر: رتيبة حديد، نوفيل حديد، **اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة**، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة الجزائر، 08-09 مارس، 2005، ص:19

2. أنواع اليقظة الاستراتيجية

يمكن تلخيص أهم هذه الأنواع فيما يلي:

1.2 اليقظة التكنولوجية: ويمكن تعريفها بأنها:" الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهم المؤسسة حاليا أو التي يمكن أن تهمها مستقبلا "[7]

فاليقظة التكنولوجية تقوم أساسا على مايلي:

– استقبال المعلومات التي تسمح بتقدم الإبداعات التكنولوجية.

– تجميع وتحليل كل ما يسمح للمؤسسة بتحديد القطاعات التي تأتي منها أكبر الإبداعات الخاصة بنشاطها سواء فيما يتعلق بالأساليب أو المنتجات.

– التعريف بالتقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها، منافسيها، وذلك في إطار ميدان نشاطها من أجل تتبع التطورات التي يمكن أن تؤثر على بقائها واستمرارها وكذلك على زبائنها، مورديها، منافسيه، شركائها وكذا المعايير التي تفرضها.

– الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداعات التكنولوجية في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الإنتاج.

ويندرج تحت هذا النوع نوعين من اليقظة: [8]

1.1.2 يقظة البراءات (الملكية الصناعية): وهي النشاط الذي تتعرف بواسطته المؤسسة على البراءات، العلامات، النماذج المقدمة في الميدان من أجل تجنب النقل الغير متعمد.

2.1.2 يقظة المنتجات: ويقصد بها النشاط الذي تسبق فيها المؤسسة إخراج منتجات جديدة واكتشاف المنتجات والتقنيات التي هي عبارة عن علامة مزورة ومعرفة تكلفة منافسيها عن طريق تحليل قيمتهم ومقارنة تقنياتها مع تقنيات منافسيها.

2.2 اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية هي: "عبارة عن النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين والداخلين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة وجديدة، وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة، وهي تعتبر مكملة لليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية، وباعتبار أن هدفها الأساسي هوجعل المؤسسة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال معرفة النقاط التالية:

- الأداء الحالي للمنافسين ومنتجات المؤسسة المنافسة.
- إستراتيجية المنافسين وتقنيات البيع والتوزيع.
- إستراتيجية المنافس والشركاء: شبكة الموردين، المقاولين العالقة مع باقي الأعوان.
- الإنتاج: نظام إلا نتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة إلا نتاج.
- البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءة الاختراع المسجلة[9].

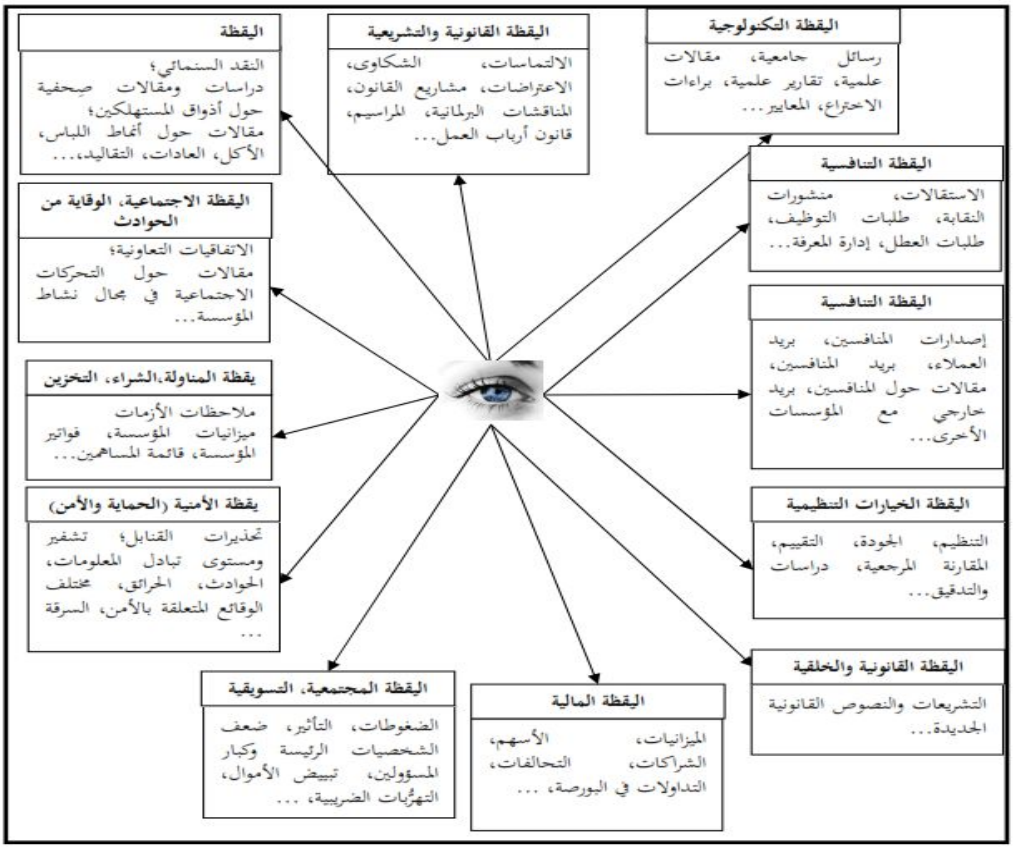
3.2 اليقظة التجارية: هذا النوع من اليقظة يهتم عموما بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة) والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة).

1.3.2 الزبائن (الأسواق): يتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذا بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة. حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، حتى إذا كان 70% من الزبائن راضين بالمنتوج، فمن الواجب الاطلاع على ملاحظات 30% غير الراضين هذا يسمح بتحسين جودة المنتج[10].

2.3.2 الموردين: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة وكذا قدرة المورد على اقتناء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة (في مدة معينة) بأقل تكلفة.

بالإضافة إلى وجود مجالات أخرى إضافية لليقظة: اليقظة البيئية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة القانونية، اليقظة التسويقية الخ. والشكل رقم (03) يلخص مصادر المعلومات حسب أنواع اليقظة لبورتر.

الشكل رقم (03): مجالات اليقظة الإستراتيجية حسب بورتر



المصدر: زواو ضياء الدين، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012-2013، ص: 32.

3. مفاهيم أساسية حول الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم الأساسية التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص لما له من أهمية في استمرار الأعمال وبلوغ الأهداف.

1.3 مفهوم الأداء: يعرف الأداء على أنه: " الناتج الذي يحقق الموظف عند قيامها بأي عمل من الأعمال".[11]

كما يعرف بأنه: " المفتاح لتحقيق الأهداف بالطريقة الصحيحة وبأقل تكلفة ممكنة، وفي الوقت المناسب من خلال رصد سير العمل بمختلف المجالات والتأكد من نوعية الانجاز في مختلف المراحل".[12]

من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول أن الأداء يعبر عن سلوك العاملين تجاه المهام الموكلة إليهم والتي من خلالها يمكن قياس مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة بالطريقة الصحيحة وبأقل تكلفة ممكنة.

ولمصطلح الأداء علاقة وطيدة بمصطلحي الكفاءة والفعالية، الكفاءة هي :" القدرة على القيام بالعمل المطلوب وبأقل الإمكانيات[13] "، أما الفعالية فهي: " القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك."[14] وعليه يمكن القول أن الكفاءة تعبر عن الإدارة الجيدة لمدخلات المؤسسة من خلال تقليل التكاليف، في حين أن الفعالية تعبر عن نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف، حيث يعتبر الأداء محصلة لكليهما.

2.3 أهمية الأداء: للأداء أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، ويمكن إبراز تلك الأهمية في[15]:

1.2.3 بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المؤسسة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا في الحاضر والمستقبل.

2.2.3 بالنسبة للمؤسسة: ويمكن إيجاز أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة في النقاط الآتية:

– للأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.

– كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطها بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

– لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

3.3 مؤشرات الأداء: المؤسسة دون أداء يصعب عليها أن تكون ذات تنافسية، ودون تنافسية لن تستطيع تحقيق الأداء ولذلك فإن الجانبين متكاملين. والمؤشرات الأكثر قياسا للأداء هي[16]:

1.3.3 الربحية: تعتبر الهدف المبدئي والقياس الأفضل للكفاءة في الأداء، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للأداء، وتعتبر الربحية قياس العائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمون.

2.3.3 التكلفة: تمثل تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين أي العلاقة بين الجودة والسعر، وأداء المؤسسة يتجلى في مدى تحكمها في التكاليف.

3.3.3 الانتاجية: يقصد بيها النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها أي الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، وتعتبر أحسن مؤشرا لأداء المؤسسة.

4.3.3 الحصة السوقية: تعتبر الحصة السوقية نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على أدائها ومدى تحقيقها لأهدافها النمو والاستمرار، ويقصد بالحصة السوقية مجموع مبيعات المؤسسة من منتج معين على مجموع مبيعات المؤسسة الأخرى لنفس المنتج.

4.3 أبعاد الأداء: تتمثل أبعاد الأداء في الآتي:

1.4.3البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية ولبس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية. [17]

2.4.3 البعد الاجتماعي: يقصد بها مختلف السلوكيات التي تسهم في فعالية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة، وتتمثل هذه السلوكيات في[18] :

– الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز الأنشطة الخاصة بالفرد وبنجاح مثل: (المواظبة والغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي بالعمل).

– التطوع لإنجاز الأنشطة التنظيمية والإجراءات والتعاون مع الآخرين.

– إتباع القواعد التنظيمية الإجراءات مثل: (إتباع اللوائح والأوامر، إظهار الاحترام للسلطة، الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية).

– المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل: (الإخلاص التنظيمي، تمثيل المؤسسة بشكل أفضل بالخارج).

4. العوامل المؤثرة في الأداء

يؤثر في الأداء مجموعة من العوامل منها عوامل خاضعة لظروف البيئة الداخلية للمؤسسة، وأخرى لبيئتها الخارجية، ويمكن إيجازها في الآتي:

1.4 العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء: هذه العوامل الخارجية مرتبطة ببيئة عمل المؤسسة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية الاجتماعية بشكل عام وتتمثل في: [19]

1.1.4 الظروف المادية للعمل: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمؤسسة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد.

2.1.4 العوامل التقنية (الفنية): وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم على الخصوص: نوع التكنولوجيا، الموقع الجغرافي، تصميم المؤسسة من حيث المخازن...الخ.[20]

3.1.4 العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعية فيما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية في طرحها، ولعل من أهمها الاعتراف بقيمة الشخص، والمجموعة، والنمط القيادي السلوكي، وتأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد.

2.4 العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء: وهي عوامل مرتبطة بسلوك الفرد يعني أداءه الوظيفي، والذي ينتج من 3تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل متغيرات بيئة العمل في حد ذاتها، وتتمثل في الآتي[21]:

1.2.4 القدرة: تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى فطرية، شخصية، وقدرات مكتسبة.

2.2.4 الدافعية: مرتبطة بالدوافع، ودوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه أو ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها ومن على أهدافه في العمل والحياة، ثم تحركها نحو نشاط وسلوك واتجاهات معينة ومحددة.

المحور الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين وتطوير الأداء بمؤسسة مناجم الفوسفات (somiphos) تبسه.

1. التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات–تبسه

هي مؤسسة مناجم الفوسفات «SOMIPHOS» وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS سنة 2004إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المؤسسة الأم FERPHOS بموجب المرسوم المؤرخ في01جانفي2005، متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1.600.000.000.00 دج حتى سنة 2010، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:[22]

1.1 المركب المنجمي جبل العنق (CDO): يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسه.

2.1 المنشآت المينائية عنابة (IPA): الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن.

3.1 مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية (CERAD): هو مركز يهتم بإسعاف –إنجاد– وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة1991 تحت تسمية L'URA؛ وحدة البحث

التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه معLe BEMمكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.

4.1 المقر: مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة والهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1469 عامل في الوقت الحالي.

2. مراحل التطور التاريخي لمؤسسة مناجم الفوسفات–تبسه–

بما أن SOMIPHOS هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم FERPHOS فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات، والتغييرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية لـ FERPHOS، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف هذه التغيرات وصولا إلى ظهور :SOMIPHOS [23]

و بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين يتم تأميم الموارد الوطنية ونشأت المؤسسة تحت اسم SONAREM، لتنشأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 73–441 الصادر بتاريخ 16جويلية1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة –مؤسسة عمومية اقتصادية– بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي يقدر بـ 5000000 دج ثم زاد إلى 30000000 دج ثم 1000000000دج نهاية إلى 2241000000 دج سنة 2004.

– في 08 أكتوبر 2001 و بعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة 70%، وFERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه إسمISPAT– TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم وهيكلةFERPHOS سنة 2004إلى ستة شركات أساسية وهي :

1.2 شركة مناجم الحديد (SOMIFER): مقرها الاجتماعي في ولاية تبسه وتضم الوحدات الإنتاجية: منجم عنيني (ولاية سطيف)، منجم روينة (ولاية عين الدفلى، منجم شعبة البلوط (ولاية سوق أهراس)، منجم سيدي معروف (ولاية جيجل)، منجم الخنقة (دائرة الكويف ولاية تبسه)، بالإضافة إلى المشاركة بنسبة 30% في منجمي بوخضرة والونزة بولاية تبسه.

2.2 شركة البوزولان مواد البناء (SPMC): مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف بعين تيموشنت، وتتكون من وحدة واحدة وهي منجم بني صاف الذي يقوم بإنتاج مادة البوزولان وتسويقها إلى مصانع الإسمنت عبر الوطن.

3.2 شركة السباكة بالونزة (SFO): مقرها الاجتماعي بدائرة الونزة بولاية تبسه، تضم وحدة واحدة صغيرة لصهر وسبك القوالب المعدنية.

4.2 شركة نقل الموارد المنجمية (SOTRAMINES): مقرها في ولاية تبسة، مهمتها الأساسية نقل المواد المنجمية من مراكز الإنتاج إلى غاية مراكز التخزين والتوزيع، وذلك نظرا للقصور الذي طرأ على شركة السكك الحديدية لعجزها عن نقل الكميات المطلوبة.

5.2 شركة العقارات والبناء : مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة.

6.2 شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS): وهي الشركة محل الدراسة مقرها الاجتماعي بمدينة تبسه، رأسمالها 1.600.000.000.00دج سنة 2010، تتمثل مهامها الأساسية في عملية البحث والتطوير والاستغلال والمعالجة والتحويل وتسويق مادة الفوسفات للسوق المحلية والدولية.

3. أنشطة مؤسسة مناجم الفوسفات– تبسه ونظام معلوماتها

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات–تبسه على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.[24]

1.3 أنشطة مؤسسة مناجم الفوسفات– تبسه: وتتمثل فيما يلي:

1.1.3 الأنشطة الإنتاجية: تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات–تبسه– على الوفاء بالطلب لعملائها من خلال تقديم منتوجها بالمواصفات العالمية وبالجودة المطلوبة، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى الأسمدة، ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، لذلك يطلق عليه إسم BPL التي تعني "BORN PHOSPHAT LINE"، بحيث تختلف النسب المكونة له من بلد إلى آخر.

2.1.3 الأنشطة التجارية: تقوم المديرية التجارية بإبرام صفقات، البحث، المفاوضات، الاتفاق وفق السياسة التجارية للمؤسسة وتتكفل المديرية التجارية بالمنتوج الذي يشحن في وسائل النقل وتشرف عليه:

– متابعة مديرية التنظيم والتخطيط.

– متابعة التخزين في الميناء والشحن عبر السفن.

– تتكفل المديرية التجارية بتحقيق الإجراءات الإدارية التي لها علاقة بالنشاط التجاري للمؤسسة.

تقوم المديرية التجارية بتسيير المنتوجات الموجهة للعملاء وفقا للعملاء ووفقا للعقود المبرمة وكذلك التغطية التجارية.

3.1.3 الأنشطة التطويرية: تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات التي أنجزتها من أجل تقديم منتج مميز، حيث أن مديرية المؤسسة تقوم بدراسات خاصة بالمشاريع التنموية إذ تقوم بدراسات على مادتي حمض الفوسفور الممتاز والبسيط من أجل تسويقه إلى أسميدال وهذا بغرض استعماله كمادة أولية في صناعة الأسمدة بالإضافة إلى الدراسات المنجمية التي يقوم بها مركز الدراسات والأبحاث.

4.1.3 الأنشطة الخدمية: تقوم المؤسسة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمة النقل ولا تقتصر فقط على المستوى المحلي وإنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلا المنشأة المينائية تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج كما تقدم خدمات لزبائن خارج المؤسسة: إجراءات جمركية، صيانة داخل السفن، تحويل موضع السفن"، كما يقوم منجم جبل العنق بتقديم الصيانة وتصنيع قطع الغيار حسب الطلب.

2.3 نظام المعلومات بمؤسسة مناجم الفوسفات– تبسه: وهو برنامج حاسوبي تعمل به المؤسسة يغطي كافة الوظائف يقوم بعملية تخزين، استرجاع المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومواردها البشري على وجه الخصوص، إشترته من مؤسسة فرنسية رائدة في هذا المجال، وبقى هذا النظام تحت وصاية ورقابة المؤسسة الأم للنظام وهي مؤسسة "SAGE" طيلة 25 سنة الماضية وذلك بحسب العقد المبرم بين المؤسستين، وفي سنة 2015 تم الاستحواذ عليه من طرف شركة مناجم الفوسفات–تبسه ليصبح ملكا لها، وتدفع المؤسسة لمؤسسة "SAGE" الأم سنويا مبلغ مالي يسمى باقتطاع الضمان يقدر ب 700.000 دج. ويتكون هذا النظام من الأنظمة التالية:

1.2.3 نظام المعلومات الإنتاجي (Système d'information de production): تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف المهمة بالمؤسسة، على اعتبار أن الهدف الأساسي لهذه الأخيرة هو القيام بالإنتاج من أجل البيع لتلبية احتياجات زبائنها وتحقيق الأرباح المرغوبة. يتمحور نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات–تبسه–كما أشرنا سابقا في استخراج الفوسفات وتصديرها إلى الخارج، حيث تمتلك المؤسسة آلات إنتاج حديثة ضمن خطوط الإنتاج.

يتم الإنتاج حسب الطلبيات المقدمة من طرف الزبائن على مستوى دائرة العلاقات مع الزبائن، حيث تبدأ العملية بالتحضير للإنتاج، ثم يتم تقديم أمر البدء بالإنتاج، كما أن عملية الإنتاج تتم حسب نوع مادة الفوسفات التي يطلبها الزبائن من بين الأنواع الأربعة التي تنتجها المؤسسة. ترتبط مصلحة الإنتاج بالشبكة المحلية للمؤسسة مع كافة المصالح الأخرى لغرض تبادل المعلومات اللازمة، كما يتم استخدام برنامج "SAGE100" لمعالجة مختلف العمليات المرتبطة بالإنتاج (تكاليف الإنتاج، الكمية المنتجة، تكاليف الصيانة...الخ)، هذه البيانات يتم إرسالها بطريقة آلية في إطار الشبكة المحلية إلى الجهات التي تطلبها والمتمثلة أساسا في مصلحة المحاسبة ومصلحة التسويق.[25]

2.2.3 نظام المعلومات التسويقي (Système d'information marketing): تتولى دائرة التصدير عملية بيع وتسويق منتجات المؤسسة من مادة الفوسفات، حيث يقوم المسؤولون على مستوى المصلحة بمتابعة

ومعالجة جميع العمليات المرتبطة بالمبيعات باستخدام برنامج "SAGE100"، وتبدأ العملية بتسيير الطلبات المقدمة من طرف الزبائن، حيث يتم إعداد الفاتورة الشكلية وهذا فقط بالنسبة للزبون الجديد حتى يتسنى له معرفة كافة الشروط المتعلقة بالمنتوج الذي يريد شراءه (نوع المنتوج، الكمية، السعر، طريقة الدفع والنقل...إلخ)، وبعدها يتم تسجيل كل طلبات الزبائن التي تم تقديمها، ثم يتم التأكد من وجود الكميات المطلوبة من عدمها من خلال تفحص قاعدة بيانات المنتجات التي تزود المستخدم بكافة المعلومات حول كل نوع من الأنواع الأربعة من مادة الفوسفات فيما يتعلق بالكميات المتوفرة في المخازن، الأسعار وغيرها، ففي حالة عدم توفر الكمية اللازمة أو عدم كفايتها تبدأ عملية التحضير لإنتاج الكمية المطلوبة.

يسمح برنامج "SAGE100" للمستخدم بتسيير المستحقات غير المدفوعة من خلال إنشاء سيناريوهات للتحصيل، ومن ثم القيام بتذكير الزبائن بمواعيد الدفع، وهذا من شأنه أن يخفض من آجال الدفع ومن أخطار عدم التحصيل وبالتالي العمل على تأمين خزينة المؤسسة. إن جميع المعاملات مع الزبائن يتم تنظيمها في شكل ملفات ضمن قاعدة بيانات الزبائن، وهذا مايسمح للمستخدم بمعرفة ومتابعة كل زبون بطريقة منظمة وسهلة، كما أن هذه القاعدة تعد مصدرا داخليا للمؤسسة تزودها بكل المعلومات الضرورية عن زبائنها الحاليين، حيث يمكن للمسؤول التجاري سحب تقارير دورية لتحليل المبيعات (حسب المنتوج، مجموعة الزبائن، المناطق...الخ)، والتي تساعد على الرقابة واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المعلومات الخارجية حول المنافسين، الأسواق والزبائن المحتملين.[26]

3.2.3 نظام المعلومات المالي والمحاسبي (Système d'information comptable et financier):

يتم ممارسة الوظيفة المالية والمحاسبية في مؤسسة مناجم الفوسفات–تبسه– من خلال استخدام برنامج "SAGE100"، فهذا البرنامج مكن إلى حد ما من أتمتة نظام المعلومات المالي والمحاسبي للمؤسسة، حيث يمكن توضيح آلية عمل هذا النظام من خلال التطرق إلى أهم مكوناته، والمتمثلة في: المدخلات، المعالجة، المخرجات.

أ– المدخلات: تتمثل المدخلات في البيانات التي تتولد عن الأحداث المالية التي تقوم بها المؤسسة سواء بينها وبين الأطراف الخارجية، أو من خلال العمليات الداخلية التي تنشأ بين مختلف الدوائر والمصالح المشكلة لها.

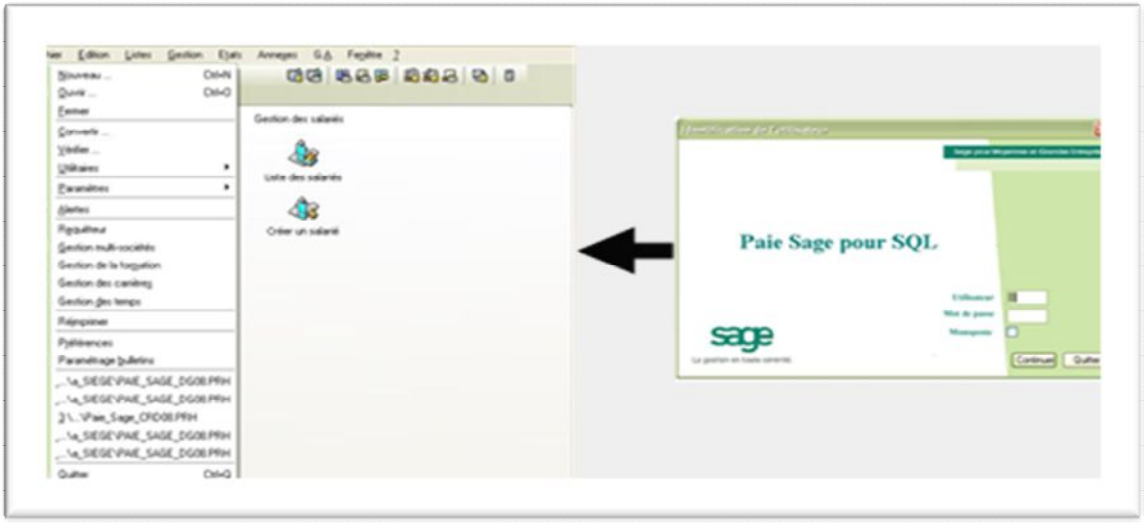
ب– المعالجة: بعد تجميع وحصر كل البيانات المطلوبة يتم معالجتها، عن طريق استخدام برنامج "SAGE100" والذي يسمح بمسك العمليات المحاسبية وفقا للالتزامات القانونية، فهذا البرنامج بإمكانه أن يستجيب لكل احتياجات المؤسسة فيما يتعلق بالمحاسبة العامة ، المحاسبة التحليلية والمحاسبة الموازنية، كما أنه يسمح بالمعالجة وفق مبادئ المحاسبة الدولية، وبما أن المؤسسة تعتمد على المحاسبة العامة فقط في مسك حساباتها، فإن المعالجة وفق هذا البرنامج والتي تتم بشكل آلي، تبدأ بتسجيل البيانات في اليومية، ثم ترحل

المبالغ المسجلة إلى الحسابات أو ما يسمى بدفتر الأستاذ، تليها عملية إعداد ميزان المراجعة والذي من خلاله يمكن إعداد القوائم المالية المنصوص عليها قانونا والتي من أهمها الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج.

ج- المخرجات: بعد عملية المعالجة تصبح محطة العمل الخاصة بالمستخدم (المحاسب) مزودة بالمعلومات المطلوبة، والتي تعبر عن مخرجات النظام، حيث بإمكان المستخدم أن يقوم بتخزين هذه المعلومات، إعادة استرجاعها، تحديثها أو إرسالها، بطريقة آلية وفي الوقت المناسب إلى الجهات التي تطلبها داخل المؤسسة كما يمكن له أن يقوم بطبعها على الأوراق للاستشهاد بها

أمام الجهات التي تطلبها، والمتمثلة في البنوك ومصالح الضرائب. والشكل رقم (04) يبين كيفية استخدام نظام معلومات بمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسه.

الشكل رقم(04): نظام المعلومات بمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسه



المصدر: معلومات مقدمة من مؤسسة مناجم الفوسفات.

4. نظام اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسه

تتبنى مؤسسة مناجم فوسفات- تبسه نظام معلومات يشمل جميع الوظائف والأنشطة وذلك في إطار نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يساعدها من خلال جمع المعلومات وتحليلها ونشرها واستخدامها للاستفادة منها في جميع المجالات الوظيفية بالمؤسسة والتعامل مع التغيرات البيئية الخارجية وتأثيراتها خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة وتحسين نظم الإنتاج، فنظام المعلومات بمؤسسة مناجم الفوسفات جزء لا يتجزأ من مهام نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يعتمد أساسا على المعلومات وكيفية التعامل معها وجعل المؤسسة يقظة في المدى الطويل في مختلف المجالات، من خلال التجديد في جميع أساليب إنتاجها وعملياتها وتقنياتها وخططها التسويقية للاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر بالشكل الذي يضمن لها التفوق والنجاح على المؤسسات

المنافسة في مجال إنتاج و تصنيع الفوسفات. من خلال إحداث التكامل والتنسيق في استخدام المعلومة الإستراتيجية في إطار نظام اليقظة في الوقت الذي يتوفر لدى كل نظام فرعي للمعلومات القدرة على إنجاز عمليات المعالجة المعلوماتية للوظيفة أو لمجال الأعمال المحدد له من أجل دعم الإدارات المعنية بالمعلومات الصحيحة التي تمكن من اتخاذ القرارات الفعالة، وكذلك تلبية حاجات الإدارات الأخرى من المعلومات ذات الجودة والقيمة المضافة التي تستخدم في اتخاذ القرارات وتقدم للمستفيدين منها في الوقت المناسب بما يساهم في تحسين وتطوير أداء جميع الأقسام والوظائف ومن ثمة رفع مستوى الأداء الكلي بمؤسسة إسمنت– تبسه وبالتالي تحقيق التفوق والتميز مقارنة بالمنافسين في ظل التغيرات البيئية المحيطة.

فنظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة مناجم الفوسفات– تبسه يعتمد أساسا على نظام المعلومات الإستراتيجية لتوفير البيانات في الوقت المناسب التي تساعد إدارة المؤسسة على متابعة حركة المنافسين وكل ما يتعلق بهم من جهة ورصد جميع التغيرات البيئية المحيطة والتي على نشاط المؤسسة بما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية والتي لها تأثير إيجابي على الأداء بالمؤسسة حيث بعد جمع المعلومات وتحليلها يتم إعداد معلومات عنها على شكل تقارير دورية، وفي إطار هذه النتائج يبدأ وضع البرامج والخطط الإستراتيجية التي تمكن من الاستفادة والاستغلال الأمثل للفرص وتجنب المخاطر والتهديدات الخارجية.

خاتمة

لقد أصبحت اليقظة الإستراتيجية من أهم الأدوات الإدارية اليوم وذلك إذا تم استخدامها بشكل صحيح فهي تساهم بشكل فعال في تحسين مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية من خلال توقع الأحداث المستقبلية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات بالاعتماد على المعلومات في قرارات وخطط ونشاطات المؤسسة، فاعتماد مؤسسات الأعمال لأسلوب اليقظة الإستراتيجية يتيح لها الفرصة إلى التطوير والارتقاء المتميز إلى مستويات أعلى من الأداء، من خلال الاستغلال الأمثل والسليم للمعارف والمعلومات عن البيئة الخارجية ووضعها موضع التطبيق للاستفادة منها في مختلف عمليات المؤسسة وأنشطتها .

1. نتائج الدراسة

يمكن إدراج العديد من النتائج، ونوجز أهمها فيما يلي:

– اليقظة الإستراتيجية أسلوب إداري حديث يجب توفره داخل كل مؤسسة، فهو يعمل على توفير المعلومات وفي الوقت المناسب لصناع القرار التي تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الضرورية، كما تساهم في تحسين وتطوير الأداء.

– تعتبر اليقظة الإستراتيجية أحد مداخل إحداث التغيير بالمؤسسة من خلال الحصول على كل المعلومات التوقعية عما يحدث في محيطها وبعد معالجة وتحليل هذه المعلومات التنبؤية يتم وضع استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى مع متطلبات بيئتها التنافسية الحديثة.

– تتبنى مؤسسة مناجم الفوسفات– تبسه أسلوب اليقظة الإستراتيجية من خلال اعتمادها على نظام معلومات يشمل جميع وظائف وأنشطة المؤسسة من اجل الحفاظ على مكانتها في السوق وضمان بقاءها واستمرارها.

– تصدر مؤسسة مناجم الفوسفات–تبسه– مجموعة من القرارات بالاعتماد على نظام معلوماتها في مختلف المجالات الوظيفية والمستويات التنظيمية.

2. توصيات الدراسة

من خلال ماسبق يمكن إدراج بعض التوصيات أهمها:

– ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية ملا لها من أهمية بالغة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.

– ضرورة الاهتمام بأسلوب اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية وجعلها من أهم أولوياتها من خلال تحديد المخصصات المالية اللازمة لتسهيل عمليات البحث في هذا المجال ووضع الدورات التكوينية فيها.

– يجب على مناجم الفوسفات– تبسه الاستعانة بالخبراء في مجال اليقظة الإستراتيجية لتقييم وتثمين المعلومات الموصل إليها.

– ضرورة وضع برامج تكوينية وتدريبية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية في مجال المعلوماتية وفي مجال تقنيات الإعلام والاتصال.

– يجب أن يتكون نظام اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة فوسفات– تبسه من لجان، لجنة مختصة باليقظة التنافسية، وأخرى باليقظة التجارية، والثالثة باليقظة التكنولوجية وهذا لتنظيم عمل اليقظة الإستراتيجية بدلا من يكون عشوائيا.

الإحالات والهوامش

[1]– حمزة رملي، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية– دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016–2017، ص: 18.

[2] – Nathalie Costa, **Veille et Benchmarking, Ellipses**, Paris, 2008, p.49.

[3]– زواو ضياء الدين، **دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012–2013، ص: 03.

[4]– صليحة كاريش، **واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال**، مجلة المؤسسة، العدد03، جامعة الجزائر،2014، ص: 211.

[5] – Salima Kriaa–Medhaffer, **veille anticipative stratégique problématique de l'animation des connaissances actionnables situées–cas des entreprises Tunisiennes**–, thése pour l'obtention du Doctorat en sciences de gestion, Institut supérieur de gestion Tunis, Université pierre mondés France–Grenobl,2006, p p:43–45.

[6]– أسماء كرغلي، **اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقره، بومرداس،2014، ص ص: 60–61.

[7]–Emmanuel Pateyron, **La veille stratégique**. Edition Economica, Paris .1998, pp 143–144 .

8–http://erwan.neau.free.fr/information_veille_technologique.htm.

[9] –Pateyron E. A., **Le management stratégique de l'information**, Edition Economica, Paris, 1994, p19.

[10]– بوشناف عمار، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها، تطويرها**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3،2000، ص: 82–83.

[11]– إبراهيم بدر شهاب الخالدي، **معجم الإدارة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص :31.

[12] – Gerry Johnson et des autres**, Stratégique**, pearon éducation, France, 2008, PP : 329– 330.

[13]– إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 110.

[14]–عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص: 26–27.

[15]– بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية– دراسة ميدانية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة،2014، ص ص: 60 –63 .

[16]– زويد بوزهرة، بوكرش محمد، **أساليب الأداء الفعال**، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 10 نوفمبر 2009، ص:04.

[17]– إبراهيم محمد المحاسنة، **مرجع سابق**، ص: 108.

[18]– سامح عبد المطلب عام، **إدارة الأداء**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص:116.

[19]– فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص:278.

[21]– كيرد عمار، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية–دراسة ميدانية–**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة، 2014 – 2015، ص: 63.

[22]– معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

[23]– **نفس المرجع السابق.**

[24]– **نفس المرجع السابق**

قائمة المراجع

المراجع العربية

الكتب:

1– إبراهيم بدر شهاب الخالدي، **معجم الإدارة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

2– إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

3– سامح عبد المطلب عام، **إدارة الأداء**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

4– عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

5– فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، الطبعة الأولى،

الأطروحات:

1– أسماء كرغلي، **اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقره، بومرداس،.2014

2– بوشناف عمار، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها، تطويرها**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3،2000.

3– بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية– دراسة ميدانية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة،2014.

4– كيرد عمار، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية–دراسة ميدانية–**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014 –2015.

الملتقيات:

1- زويد بوزهرة، بوكرش محمد، **أساليب الأداء الفعال**، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 10 نوفمبر 2009.

المراجع الأجنبية:

1- Emmanuel Pateyron, **La veille stratégique**.Edition Economica, Paris .1998.

2- Gerry Johnson et des autres**, Stratégique**, pearon éducation, France, 2008.

3-Pateyron E. A., **Le management stratégique de l'information**, Edition Economica, Paris, 1994.

5- Salima Kriaa-Medhaffer, **veille anticipative stratégique problématique de l'animation des connaissances actionnables situées-cas des entreprises Tunisiennes**-,thése pour l'obtention du Doctorat en sciences de gestion,Institut supérieur de gestion Tunis,Université pierre mondés France-Grenoble,2006.

المواقع الالكترونية:

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

التطبيقات المعاصرة لتقنيات مراقبة التسيير ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة

Contemporary applications of management control techniques and their role in achieving the organization's goals

1- نورالدين بربار، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.
2- الأمين لكـحل، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.
3- لرادي سفيان ، جامعة البليدة 2 – لونيسي علي ، الجزائر

ملخص:

نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحليل الآثار المترتبة من جراء تطبيق بعض أدوات التسيير الحديثة على نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها المنتهجة لاسيما من المنظور الاقتصادي والمالي ، بحيث يشمل التطبيق الأول مصفوفة BCG لبوسطن بينما يشمل التطبيق الثاني مصفوفة SWOT حيث حاولنا معرفة الأثر المترتب من جراء هذين التطبيقين على تحقيق أهداف المؤسسات حيث يمكن اعتبارهما كلوحة قيادة مسبقة تضعها المؤسسة وتعمل وفق الإستراتيجية المثلى التي ترتكز عليهما مبادئ هاتين المصفوفتين.

الكلمات المفتاحية: بيئة المنظمة، الرقابة، مصفوفة BCG، مصفوفة SWOT، إستراتيجية المؤسسة.

Abstract:

Through this research paper, we seek to analyze the impects of applying some modern management tools to the corporation's activity and its strategy, especially from the economic and financial perspective, So that the first application includes the BCG matrix of Boston, while the second application includes the SWOT matrix, where we tried to know the impact of these two applications on achieving the goals of corporations, as they can be considered as a prior dashboard set by the corporation and working according to the optimal strategy on which the principles of these two matrices are based.

Keywords: *Keyword, Keyword, Keyword.*

مقدمة:

شهدت العقود الأخيرة تطورا مذهلا في كل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي حتم على مختلف المؤسسات دراسة هذه الجوانب والتي تشكل محيط المؤسسة بمختلف متغيراته لذا كانت اهتمامات الباحثين في مجال إدارة الأعمال البحث عن الآليات الكفيلة بمحاولة ضبط هذه المتغيرات حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ، ومن ضمن التطبيقات التي تم استعمالها في مراقبة نشاط المؤسسة نجد المصفوفات والتي تم استعمالها لوضع الخطط الإستراتيجية التي تساهم في نجاح المنظمات من فهم و إدراك متطلبات المتغيرات البيئة المحيطة, بما تمثله من فرص وتهديدات و انسجاما مع واقع المنظمة وظروفها بما تمتلك من نقاط القوة وما تعانيه من نقاط ضعف مما يتطلب الأمر تبني المدخل الاستراتيجي لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل و الانهيار والذي يعتمد على أدوات مراقبة التسيير في تحديد موقع المؤسسة المالي و الاستراتيجي وإعداد المخططات التي تحقق الأهداف طويلة المدى للمؤسسة ومن ضمن ما تم استخدامه نجد مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (مصفوفة BCG) وتحليل مصفوفة SWOT لذا سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية تحليل الإشكالية التالية : **ما مدى مساهمة تطبيقات كلا من مصفوفة BCG و مصفوفة SWOT في تحسين أداء المؤسسات ؟؟ وهل يمكن الاعتماد عليهما كأحد أدوات مراقبة التسيير في تحديد أهداف المؤسسة ورسم استراتيجيتها ؟؟**

ولتحليل هذه الإشكالية قسمنا هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية :

1- تحليل بيئة المنظمة .

2- بعض التطبيقات المعاصرة لتقنيات مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسات.

3- مساهمة تحليل SWOT في الرقابة بيئة المنظمة واستراتيجيتها المتبعة .

1. تحليل بيئة المنظمة

1.1 تقسيمات بيئة المنظمة:

هناك العديد من التقسيمات لبيئة المنظمة نذكر منها[1] :

أ- **البيئة العامة:** تشمل جميع العناصر التي تؤثر على مجموع المنظمات المتواجدة مثل ارتفاع معدلات التضخم ، معدلات الفائدة ، تأثيرها يمتد إلى جميع المؤسسات ، ويمكن أن نقسم البيئة العامة (الكلية)

1 بربار نورالدين ، محاضرات في مقياس إدارة نظم المعلومات ، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر محاسبة ومراجعة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ص 2.

حسب التأثير إلى بيئات فرعية نطلق عليها البيئة (الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، التكنولوجية... الخ).

ب- **البيئة الخاصة (بيئة العمل)** : ويتشكل من البيئة الخاصة ، البيئة التنظيمية ، البيئة القريبة والبيئة البعيدة ، يؤثر هذا المستوى من البيئة الخارجية تأثيرا مباشرا على عمل المنظمة ويتشكل من العناصر التالية (الموردون ، الزبائن ، البنوك ، التنظيمات النقابية ، مصادر القوة العاملة .....الخ).

2.1 <u>القطاعات البيئية التي تتعامل معها المنظمة</u>:

ويمكن تقسيمها إلى القطاعات التالية :

أ- **قطاع الصناعة** : ويشمل المنظمات المنافسة التي تعمل في نفس قطاع النشاط بمعنى منتجات مماثلة أو خدمات مماثلة.

ب- **قطاع المواد الخام (المواد الأولية)** : وتمثل مختلف مصادر التموين والذي تحصل منه المنظمة على مختلف مدخلاتها الأساسية (سوق المواد الأولية).

ت- **قطاع الموارد البشرية** : أو سوق العمالة وهو ذلك الجزء من البيئة الذي يوفر للمنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية (جامعات ، معاهد التكوين ، مراكز استشارة .....الخ).

ث- **السوق (سوق المنظمة)** : وتمثل مجموع المستهلكين الفعليين والمحتملين لما تقدمه المنظمة من سلع.

ج- **التكنولوجيا (القطاع التكنولوجي)** :هو الجزء من البيئة الذي يوفر الآلات والمعدات التي تستخدم في تحويل مدخلات المنظمة ، وهي مختلف المنظمات التي لها علاقة بالتصنيع أو التجهيز أو تقديم خدمات (مكاتب الاستشارة الفنية).

ح- **القطاع الحكومي**: يمثل الجزء من البيئة الذي يتكفل بسن القوانين والتشريعات التي تنظم عمل المنظمة مثل البرلمان ، المصالح الضريبية والجمركية ، الوزارات ، الجماعات المحلية ... الخ ويمكن أن نطلق عليها البيئة التشريعية.

خ- **القطاع المالي** : ويشمل مختلف البنوك والمؤسسات المالية والتي تؤمن احتياجات المنظمة من رؤوس الأموال (البنوك + التأمين + البورصة ...الخ)

د- **القطاع الثقافي**: ويمثل مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار السائدة في مجتمع ما والذي تعمل في إطاره المنظمة (تعدد الديانات، تعدد اللغات.....تشكل قيود).

ذ- **قطاع الظروف الاقتصادية**: وتتمثل في مجموع المؤشرات الاقتصادية العامة للمجتمع والذي تعمل في إطاره المنظمة (مثل معدل التضخم ، معدلات النمو ، أسعار الصرف ، معدلات الاستثمار ....الخ) الظرف الاقتصادي يشكل قيد لعمل المنظمة.

ر- **القطاع الدولي** : ويمثل التفاعل خارج الحدود السياسية للدول ويتشكل من الشركات المتعددة الجنسيات أو الشركات الأجنبية ، القوانين الدولية (مختلف المنظمات الدولية).

3.1 المجال البيئي

يمثل الجزء من القطاعات التي تتعامل معها المنظمة بشكل مباشر مثلا يوجد 100 بنك أتعامل مع 05 بنوك أي المجال البيئي هو البنوك الخمسة .

2. بعض التطبيقات المعاصرة لتقنيات مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسات

1.2 مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (مصفوفة BCG)

تقنية BCG جاءت نتيجة لدراسات مكتب المجموعة الاستشارية لبوسطن, وتشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من 50% من الشركات العالمية تعتمد هذه المصفوفة لتحليل نشاطها .

تستخدم مصفوفة BCG كوسيلة تحليل تسبق إعداد الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين وضعية المؤسسة, وتحقيق توازن على مستوى حافظة النشاطات، لضمان الاستمرارية في تحقيق المردودية الكافية والتي تحقق للمؤسسة هدفها الأساسي المتمثل في البقاء.

تقوم على دراسة حافظة النشاطات بتقييم الوضعية التنافسية و المالية للمؤسسة اعتمادا على معيارين وهما حصة السوق, التي تستحوذ عليها المؤسسة ومعدل نمو السوق.

يكون هذين المعيارين, مصفوفة تنقسم إلى أربعة وضعيات أساسية, تسمح بمعرفة موقع المؤسسة على المصفوفة, و اتخاذ التدابير و القرارات, الهادفة إلى توجيه المؤسسة نحو الموقع الأفضل.

الجدول رقم (01): مصفوفة BCG

تزايد الموارد

المأزق:	***النجم:***
استهلاك السيولة. ارباح مرتفعة. استدانة مرتفعة. استثمارات مرتفعة.	توليد استهلاك السيولة. نشاط ممول ذاتيا. أرباح مرتفعة. استدانة متوسطة. استثمارات مرتفعة.
البطة المكسورة:	***البقرة الحلوب:***
سيولة متوازنة. تنازل عن الاستثمارات. أرباح ضعيفة. استدانة ضعيفة.	توليد سيولة. أرباح مرتفعة. استدانة ضعيفة. استثمارات ضعيفة.

تولد السيولة

حصة السوق

Source : Mar Chesnay ,la strategie du diagnostic a la decision industrielle , OPU, Alger 1987 , p191

2.2 تحليل مصفوفة BCG ودورها الرقابية على وضعية المؤسسة في السوق

يظهر تقاطع المحور الأفقي, الذي يمثل حصة المؤسسة في السوق, و المحور العمودي الذي يمثل معدل نمو السوق, أربع وضعيات هي:

أ- **النجم:** تعرف المؤسسة معدل نمو مرتفع في رقم الأعمال، وتتمتع بوضعية تنافسية قوية لاستحواذها على حصة سوق كبيرة, مقارنة بالمنافسين الأساسين، و هذا ما يجعل المؤسسة تحقق أرباح مرتفعة، تمكن من تمويل احتياجاتها الضرورية اعتمادا على التمويل الذاتي و نتيجة لهذا ينخفض لجوء المؤسسة إلى الاستدانة و تشهد المؤسسة حالة التوازن في الخزينة بسبب توليد سيولة واستهلاكها في نفس الوقت و الاتجاه الأساسي هو التحكم الفعال في النمو.

ب- **وضعية البقرة الحلوب:** تتميز منتوجات المؤسسة في هذه المرحلة ، بمردودية عالية جدا,إذ تستحوذ على حصة سوق كبيرة بالرغم من انخفاض معدل السوق, تشبع السوق, واستقرار حجم الطلب على المنتجات كما تتميز المؤسسة باحتلال موقع تنافسي قوي، يمكنها من الهيمنة على السوق، ونتيجة لذلك تنخفض المجهودات الاستثمارية للمؤسسة، مما يولد سيولة فائضة بسبب مردودية منتجها وانخفاض الاحتياجات المالية وترتكز اهتمامات المسيرين في هذه الوضعية على إيجاد توظيفات مالية للسيولة الفائضة و البحث عن تنويع لنشاطات المؤسسة.[2]

ت- **وضعية المأزق:** تنشط المؤسسة في سوق واعدة ، إذ تتميز بمعدل نمو مرتفع وطلب متزايد، إلا أن حصة السوق متواضعة رغم أن الاستثمارات ضخمة والتي تستهلك جزء كبير من السيولة المالية في حين إن الوضعية المتراجعة للمؤسسة تنتج ايردات مالية لا تتناسب مع المستوى الكبير للاحتياجات المالية ، إذن فالمؤسسة في مأزق, ناتج عن تراجع الحصة السوقية, وبالتالي تتأكد ضرورة اتخاذ القرارات التسويقية و الإستراتيجية المناسبة, للخروج من هذه الوضعية.

ث- **وضعية البطة المكسورة:** تعيش المؤسسة وضعية سيئة إذ لا توجد أي بوادر و أفاق للنمو و البقاء بحيث تنشط المؤسسة في سوق مشبعة وحصة المؤسسة في السوق المتراجعة قليلة و هذا ما يجعل التدفقات المالية معدومة مما يتوجب على المؤسسة إيجاد البدائل الاستراتيجية من أجل إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتج جديد .

2 فريد راغب النجار ، محاور التمويل الاستراتيجي ، 2009 ، ص 28 .

إن تطبيق مصفوفة BCG لبوسطن على المؤسسات يدخل في إطار مقاربة اقتصادية من منظور مالي تحدد من خلاله المؤسسة الوضعية السوقية المثلى من خلال لوحة القيادة التي ترسمها هذه المؤسسة التي تمكنها من تحديد مسارها .

فمن خلال الوضعيات السابقة الذكر نجد أن الوضعية المثلى للمؤسسة تكون عند تحقيق حصة سوقية كبيرة أي تركيز النشاطات في وضعية النجم و البقرة الحلوب، و لتدارك الوضعيات المتراجعة تتجه المؤسسة نحو تبني استراتيجية تنويع للنشاط اعتمادا على الأزواج (منتوج, سوق), بهدف تنويع الأخطار و توزيعها على قطاعات مختلفة ، وبالتالي فالاستراتيجية المختارة تهدف إلى توجيه منتجات المؤسسة نحو وضعية النجم أو البقرة الحلوب, والحفاظ على هذه الوضعيات لأطول فترة زمنية ممكنة, قصد الاستفادة من الفوائض المالية التي تحققها المنتجات.

إذن تعتبر مصفوفة بوسطن كأداة رقابية من الأدوات التي تستخدمها المؤسسات في معرفة الوضعية الاقتصادية المثلى وضرورة الحفاظ عليها وبالتالي تعتبر عامل مهم في تطوير المؤسسات من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد العوامل المؤثرة فيها.

3. مساهمة تحليل SWOT في الرقابة بيئة المنظمة واستراتيجيتها المتبعة

1.3 تعريف تحليل SWOT وأهدافه

عرف تحليل SWOT بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة ، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية و الداخلية, سواء أكانت مناسبة أو غير ذلك وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقا ط الضعف النسبي الفرص وكذا التهديدات الخارجية المستقبلية.

فالهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها ، كما أنه يفيد بيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي, الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية[3]

إن الحديث عن إطار تحليل SWOT يتطلب توضيح مكونات هذا التحليل كما يلي [4]:

أ- **نقاط القوة:** تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز أهدافها و بما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات المجال.

ب- **نقاط** الضعف: هو النقص في الإمكانيات و القدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه ، قياسا بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

3 وائل محمد إدريس ، طاهر محسن العالي، الإدارة الاستراتيجية، 2011 ص 59 .

4 حمادي ساعد ، أدوات تحليل الاستراتيجية المالية في المؤسسة ، مذكرة ماستر ، جامعة البويرة ، 2016/2015 ، ص 9.

ت- الفرص: هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبلا في السوق ، و التي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها و غالبا ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

ث- التهديدات: هي العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه, ويكون لها أثر سلبي على المنظمة, وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها, أو في انحصار حصتها السوقية

الجدول رقم (03): مصفوفة تحليل SWOT

	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة ***(إستراتجية هجومية)***	التغلب على نقاط الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة ***(إستراتجية علاجية)***
التهديدات	استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات الخارجية ***(إستراتجية دفاعية)***	تقليل نقاط الضعف لتحاشي التهديدات ***(إستراتجية الانسحاب)***

المصدر : حمادي ساعد ، مرجع سابق ، ص 9.

2.3 قراءة وتحليل لمصفوفة SWOT

من خلال الشكل نجد أن حسب تحليل SWOT فان المؤسسة تعتمد أربعة استراتجيات حسب موقعها في المصفوفة وهي:

أ- **الإستراتجية الهجومية:** تعتمد عندما تكون المؤسسة في أفضل حالاتها (قوة+ فرص) بحيث تكون قادرة على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها ، أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق.

ب-**الاستراتيجية العلاجية:** تمثل انعكاسا للعلاقة ما بين نقاط الضعف والفرص المتاحة ، وتمثل حالة المؤسسة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق ن وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المؤسسات إلا أن المؤسسة تعاني من ضعف قدراتها وإمكاناتها الداخلية لذا يبقى الحل في إعادة هيكلة إدارة التسويق واعتماد منافذ توزيعية جديدة .

ج-**الاستراتيجية الدفاعية:** تواجه المؤسسة تهديدات خارجية ، بحيث تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهتها لكنها غير قادرة على التأثير بها ، فالحل هنا هو الدفاع والمتمثل في تعزيز و تقوية مكامن القوة لمواجهة التهديدات ، والتي تكون ذات فترة زمنية محدودة وعند تجاوزها تنتقل للهجوم.

د- **إستراتجية الانسحاب:** وهي أخطر الحالات بحيث تعاني المؤسسة من ضعف في الكفاءة التشغيلية والإنتاجية بالإضافة إلى الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة.

يبقى أمام المؤسسة أن تعمل على تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد, وأن تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق ، وعليه من خلال استخدام مصفوفة SWOT تتمكن المؤسسة من مراقبة وتسيير الفرص والتهديدات وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف التي تواجهها وبتالي ستتمكن من تحديد استراتيجيتها وضبطها بشكل يتلاءم مع ما خططت له المؤسسة إذن يعتبر تحليل SWOT بمثابة لوحة قيادة محكمة لضبط متغيرات المحيط والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث الفرص والتهديدات أو من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف.

وتكون مصفوفة SWOT للمؤسسة من المنظور المالي على الشكل التالي:

الجدول رقم (03): مصفوفة SWOT للمؤسسة من المنظور المالي

	عناصر القوة	عناصر الضعف
الفرص	الاستراتيجيات المقترحة لاقتناص الفرص المتاحة **(1)**	استراتيجيات التعامل مع الفرص الضائعة **(2)**
التهديدات	توجيه القوة الداخلية للقضاء على القيود وتخفيض أثر التهديدات المالية على الكفاءة المالية **(3)**	استراتيجيات التعامل مع الفرص المفقودة بخلق فرص جديدة.**(4)** تحسينات مالية للقضاء على الضعف المالي.

المصدر: حمادي ساعد ، مرجع سابق ، ص 10.

وفي ما يلي تحليل لهذه الاستراتيجيات :

الاستراتيجية رقم(1): استراتيجية الهجوم و السيطرة على الفرص الاستثمارية .

الاستراتيجية رقم(2): البحث عن أساليب تنظيمية للقضاء عن الضعف بغرض الحصول على بعض الفرص المتاحة.

الاستراتيجية رقم (3): استخدام القوة في الشركة للقضاء على الضغوط و التهديدات, مثل تدريب العاملين وبناء حلقات تعون مع الشركات.

الاستراتيجية رقم (4): اختبار استراتيجية التقليل من الخسائر .

من خلال ما سبق يتضح أن استخدام تحليل SWOT يعتبر كأحد العناصر الداعمة في مراقبة وضعية المؤسسة وبالتالي التحكم في وضعها السوقي .

خاتمة:

من خلال دراستنا هذه, حاولنا إعطاء رؤية واضحة, حول مساهمة التطبيقات المعاصرة لتقنيات إدارة الأعمال ممثلة في بعض أدوات مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال دراسة وتحليل

متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة ومن ثمة عرض وتحليل مصفوفتي BCG لبوسطن و مصفوفة SWOT حيث تبين لنا أن تطبيق هاتين المصفوفتين يسمح لنا بتحديد الوضع المناسب للمؤسسة وضرورة الحفاظ عليه من جهة وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من جهة أخرى وبتالي تطبيق وإرساء الاستراتيجية الملائمة التي تسمح بضمان استمرارية المؤسسة وتحقيقها للأهداف التي أنشئت منها .

قائمة المراجع:

1- بربار نورالدين ، محاضرات في مقياس إدارة نظم المعلومات ، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر محاسبة ومراجعة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة .

2- فريد راغب النجار ، محاور التمويل الاستراتيجي ، 2009 .

3- وائل محمد إدريس ، طاهر محسن العالي، الإدارة الاستراتيجية، 2011 .

4- حمادي ساعد ، أدوات تحليل الاستراتيجية المالية في المؤسسة ، مذكرة ماستر ، جامعة البويرة ، 2016/2015 .

5- Mar Chesnay ,la strategie du diagnostic a la decision industrielle ,OPU ,Alger1987 .

دور نظرية Ansoffللاشارات الضعيفة في التأثير على القرارات الاستراتيجية

THE ROLE OF ANSOFF THEORY OF WEAK SIGNALS IN INFLUENCING STRATEGIC DECISIONS

1- مليكة طيب سليمان، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، البليدة 2،الجزائر.
2- نرجس فريوة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، البليدة 2،الجزائر.
3- فاطمة الزهراء قاسي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، البليدة 2،الجزائر.

ملخص:

يثير ذكاء الأعمال والمسمى اليقظة الإستراتيجية اهتمامًا كبيرًا من طرف الباحثين ، خاصةً أنه يعتبر جهاز مساعدة في الإدارة الإستراتيجية ، حيث هناك عدة مؤسسات تستثمر في إنشاء مثل هذه الأجهزة ، ومع ذلك لم تلبي النتائج المتوقعة . و من بين أسباب هذه الإخفاقات هي الصعوبات التي تعرفها الكثير من المؤسسات في التعامل مع الإشارات الضعيفة ، مما يؤدي إلى عدم قدرة تلك المؤسسات على توقع التغيرات في بيئتها، و هذا راجع إلى البيئة التنافسية المتزايدة و المعقدة التي تجد فيها معظم المؤسسات نفسها.

لقد أصبح التعرف المبكر على التهديدات والفرص البيئية شرطًا للربحية وحتى إلى البقاء لذا يوضح هذا البحث الدور الذي تلعبه المعلومات الاستباقية الضعيفة من حيث دقتها و المعروفة بـ**الإشارات الضعيفة** في مساعدة المسير على صنع القرار الإستراتيجي .

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية،الإشاراتالضعيفة،نظريةAnssof

Abstract:

Business intelligence, called strategic vigilance, arouses great interest among researchers, especially as it is considered an aid to strategic management. On the practitioner's side, there are several institutions investing in the establishment of such devices. However, the results did not meet expectations; among the specific reasons are difficulties in dealing with weak signals, which leads to the inability of these institutions to anticipate changes in their environment. This is due toThe increasingly complex and competitive environment in which most organizations find themselves, early identification of environmental threats and opportunities has become a condition for profitability and even survival. This research explains the role that weak proactive information plays in terms of its accuracy and is known as weak signals in helping the march to make strategic decisions.

Keywords: *strategic alertness, weak signals, Anssof theory*

مقدمة:

تواجه المؤسسات تحديات يومية، كالعثور على سبل الابتكار للمستقبل حتى تبتعد عن خطر المنافسون ، واتخاذ الترتيبات لمواجهة المخاطر المستقبلية ، وما إلى ذلك. من هي المؤسسة التي لم تحلم مطلقًا لتكون قادرة على التنبؤ بالمستقبل؟ هل المؤسسة لديها القدرة للحصول على التطورات المستقبلية للسوق لتكون قادرة على تطوير نموذج وفقا للتغيرات المتوقعة؟ الهدف من إنشاء ساعة عمل هو تقديم إجابات لهذه الأسئلة الحاسمة في حياة المؤسسة .غالبًا ما يتم تقديم الإشارات الضعيفة على أنها عناصر حاسمة في ذكاء الأعمال ، ولكن ما هي حقًا الإشارات الضعيفة ؟ و ماذا تجلب هذه الإشارات الضعيفة لليقظة الإستراتيجية ؟

<u>إشكالية الدراسة</u> :

عادة ما نعتقد أن بعض المعلومات مضللة و غير صحيحة ، ثم تتضح لنا في نهاية المطاف أنها حقيقية ، و في المقابل قد نصدق بعض المعلومات لأننا نعتقد أنها حقيقية ، ثم نكتشف فيما بعد أنها لم تكن كذلك ، فقد كانت مجرد تشويش(noise) . و في عالم المال و الأعمال كثيرا ما نقع في مثل هذه المواقف لأننا نعتمد بدرجات متفاوتة على نوع من المعلومات تسمى **الإشارات الضعيفة**(weaksignals) لا لشيء إلا لأنها مجرد ايماءات أو تلميحات رمزية(signs) لها معنى نستطيع الوصول إليه بعقولنا لنكتشف لنا بعض الحقائق ينتج عنها معلومات تحذيرية و استباقية تنذر بوجود فرصة أو تهديد ، و من أجل أن تكون **اليقظة الاستراتيجية** فعالة فهي تعتمد على معلومات أهمها **إشارات الإنذار المبكرة** و هي معلومات توقعية و غامضة و سبقية تعطي للمؤسسة تصورا بأن شيء سيحدث و له تأثير على نشاط المؤسسة قد يكون قريبا أو بعيدا و تساعدنا على تحديد موقعه و حجمه و شدته و خطورته ، و في جميع الأحوال تحاول المؤسسة البحث عن طرق للكشف عن محيطها و عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و قدرتها على الدفاع و على الهجوم ، و كذا السبيل لإبطال خطط المنافسين و امتلاك أكبر حصة من السوق و هذا في واقع الأمر يشكل لب العمل الاستراتيجي بحثا عن أي إشارة ضعيفة من شأنها أن تؤثر على القرارات الاستراتيجية.

و من هنا تتبلور التساؤل الرئيسي لهذه الورقة و المتمثل في :**كيف يمكن للمعلومات الضعيفة الإشارة التأثير على القرارات الاستراتيجية للمؤسسة في ظل عدم استقرار البيئة؟**

أهمية الدراسة: تتناول هذه الورقة البحثية موضوع على درجة كبيرة من الأهمية و هو الدور الذي تلعبه المعلومات الاستباقية الضعيفة من حيث دقتها و المعروفة ب**الإشارات الضعيفة** للمفكر **Ansoff**في الرفع من كفاءة اتخاذ القرار لدى المسيريين ، حيث نالت مشكلة نقص المعلومات اهتماما واضحا من قبل الاتجاهات الفكرية و ذلك للوصول للحلول الممكنة ، و لعل أهم هذه الآليات نظرية الإشارات الضعيفة التي جاءت أساسا للقضاء على مشكل عدم توفر المعلومات أو نقصها.

منهجية البحث :و بغية الوصول إلى هدف البحث اعتمدت الدراسة المنهج الاستقراء الوصفي من خلا الاعتماد على محورين أساسيين

1.نظرية اكتشاف الإشارة ل Ansoff:

تمثل المعلومة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها القرارات الاستراتيجية و لعل أصعبها المعلومات الجزئية التي يؤدي تفسيرها إلى أخذ الحيطة و الحذر و اغتنام الفرص ، و سنتعرف على هذا النوع من المعلومات فيما يلي:

1.1 السياق الفلسفي لنظرية اكتشاف الإشارة :

لقد استعمل مصطلح اكتشاف الإشارة عسكريا إبان الحرب العالمية الثانية لرصد أية إشارات عن تحركات العدو ، إلا أن بلورتها كنظرية تعود جذورها إلى بداية خمسينات القرن العشرين ، حيث تعتمد هذه النظرية على قدرة الفرد الحسية و الشعورية في تسجيل و رصد الإشارات الضعيفة بواسطة مستقبلاته الحسية و مجساته الشعورية ، و على قدراته الادراكية في فهم و استيعاب حقيقة هذه الإشارات ، و عليه فإن هذه النظرية تقوم على فرضيتين أساسيتين :

- يتواجد الفرد في وسط أو محيط يتميز باضطراب و تشويش في الإشارات؛
- درجة اكتشاف الإشارة تتوقف على قدرة الفرد على التمييز و الإحساس للمنبهات و للمثيرات و إدراك مدلولها.

و من هذا المنطلق نخلص إلى أهمية استخدام هذه النظرية في تحديد الدرجات المختلفة لاكتشاف الإشارة انطلاقا من مدى اكتشاف الإشارات الضعيفة .[3،ص17] و لأن عملية اليقظة تتطلب من متخذ القرار مراقبة

المحيط و متابعة الأحداث و رصد مافيه من إشارات ، و من ثم ما إذا كانت هذه الإشارات دالة عن إمكانية حدوث شيئا ما يمكن أن يكون له تأثيرا على مستقبل المؤسسة ، أو أنها مجرد ضوضاء.(3،ص18)

و لقد أدخل **Ansoff.J**مصطلح **الإشارات الضعيفة** في مجال الإدارة الاستراتيجية و عرفها على أنها مجموعة من الأحداث حول موضوع معين لا تتوفر بخصوصه سوى معلومات جزئية في وقت يحتاج إلى الاستجابة المباشرة . و يعتبر C.choo ان تغيرات و توجهات و أحداث البيئة تخلق إشارات و وسائل تستقبلها المؤسسات و تستخدمها في التكيف مع الظروف الجديدة .**(8،ص114)**

لذلك فإنه يكون أمام موقفين الأول يتضمن وجود إشارات ذات دلالة يمكن أن يعتمد عليها متخذ القرار

و بالتالي من المحتمل أن ينجح في إدراك معنى هذه الإشارات او يخفق في ذلك ؛

أما الثاني حيث يتعامل متخذ القرار مع حالة التشويش و الاضطراب في الإشارات ، و في هذه الحالة أيضا من المحتمل أن يكشف حقيقة الإشارة بأنها مجرد تشويش و اضطراب أو يفشل في قراءة معناها و لا يدرك مدلولها.(3،ص18)

و تموت الإشارة في حالتين :

-عندما لا يعود لها أهمية؛

- عندما لا تلقى المتلقين الخاصين أي الفئة المستهدفة.(4 ,p73)

و الإخفاقات المرتبطة بالمعلومات الاستراتيجية ليست مرادف لغياب هذه المعلومات ، و إنما و ببساطة تأتي من عدم أخذها بعين الاعتبار ، أو إلى غياب التجربة المرتبطة باكتشاف الإشارة أو المعلومة.

و لذلك فللخبرة أهمية كبيرة مقابل فكرة التوفر المستمر للمعلومة و هذا ما يساعد على تفسير الكثير من الاخفاقات في تنفيذ نظام الذكاء الاقتصادي في أغلب المؤسسات الكبرى.(4 ,p75)

2.1 مفهوم الإشارات الضعيفة :

لم يختلف الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة الاستراتيجية في تعريف مصطلح الإشارات الضعيفة ، و من بين هذه التعريفات :

حيث يفضل Humbert Lescaاستبدال مصطلح "**الإشارات الضعيفة**" بمصطلح "**إشارات الإنذار المبكر**" و التي يمكن تعريفها على أنها معلومة و التي يشير تفسيرها إلى أن حدثا يحتمل أن يكون مهما لمستقبل المؤسسة يمكن أن يبدأ. (2 ,p3)

و مصطلح "**ضعيف**" يشير إلى أنه يحدث قبل التغيرات المتوقعة (في الوقت) ، و هذا ما يعطي المجال للمزيد من المناورات للتحرك من طرف المقررين. هذه الطبيعة الاستباقية تجعل اخذها بعين الاعتبار صعب ، فالمعلومات الاستباقية هي بطبيعتها غامضة و مبهمة ، غير أكيدة و نوعية ، تأتي أساسا من خارج المؤسسة و من مصادر مختلفة و ليس لها أهمية جوهرية ، لذلك تحليلها يترك الكثير من المجال للذاتية و للتفسيرات المتعددة .(5,p2)

الإشارة الضعيفة هي معلومة متاحة تسمح برفع الشكوك في عملية أخذ القرار ، و هي أيضا معلومة ذات إمكانات عالية للفرص ، للتهديدات أو الابداع ، هذه الإشارات عبارة عن مؤشرات حقيقية للتغيير

أو مفاتيح للفهم ، يمكن أن تكون صعبة التمييز ، صعبة الفك أين يتم تجاهلها لأنها تزعج كثيرا ، و أهم غاية لها هي تفادي المفاجأت لمتخذي القرار ، و هي أيضا معلومة متاحة موجودة على هامش ما اعتدنا رؤيته مما يثير شكا دائما فيها .(6,p2)

لذا يمكن القول أن المعلومات الاستباقية تتكون من الإشارات الضعيفة weaksignals التي قد تتحول بعد ترجمتها إلى **علامات الإنذار المبكر** ، و قد أشار كل من **J.Ansoff** و Mc.Donnell إلى كون الإشارات الضعيفة فعل تتوفر حوله معلومات جزئية فقط ، لذا يجب الشروع في عملية الاستجابة إذا أردنا أن تنتهي هذه الأخيرة قبل حدوث تأثير على المؤسسة بفعل الحدث الجديد. فالإشارات الضعيفة تعبر عن المعلومات التي قد تحمل خاصية استباقية و ينتج عن ترجمتها القاء الضوء على أحداث لم تقع بعد ، و إنما تتطور عبر الزمن و تزيد قوتها بشكل تدريجي ، فالمعلومات الاستباقية تنبئ بحدث من المحتمل أن يكون في طور الحصول و يتضمن انقطاعات استراتيجية في بيئة المؤسسة و نتائج مهمة على تنافسيتها المستديمة.(8،ص115)

الإشارة الضعيفة هي حقيقة ، وهو حدث قد يبدو متناقضًا ويلهم التفكير ... لتخيل الممكن على أنه مستحيل ، والتطلع إلى المستقبل أثناء البحث عن الأسباب ، فهم واكتشاف جوهر الحدث ، وبالتالي تدخل الإشارة الضعيفة في أي نهج لاستجواب المؤسسة أو الكيان ككل أو جزء من نشاطها(9,p17)

و غالبًا ما يُساء فهم عبارة "الإشارات الضعيفة" في المؤسسة .غالبًا ما يُفهم مصطلح "ضعيف" على عكس كلمة "قوي ."ومع ذلك ، فإن مصطلح "ضعيف" يعكس "الشدة المنخفضة و / أو وضوح الإشارة ."هذا الأخير أضعف مما هو متوقع في الجوهر[10 ,p20] و هي معلومات لا تهم للوهلة الأولى .ولكن يمكن أن تكون هذه المعلومات حاسمةكمايمكن التنبؤ ببعض الإجراءات أو الأحداث [11,p32]

من خلال ما سبق يمكن استنتاج و ملاحظة توافق أغلب المفكرين في تحديد مفهوم موحد للإشارات الضعيفة و التي تتفق في مجملها على أنها معلومات استباقية جزئية توحي بإمكانية حدوث شيء معين في المستقبل ، لذا على المؤسسة رصد هذه الإشارات مبكرا لاستغلال الفرص و تفادي تهديدات البيئة المحيطة و هذا ما يعني يقظة المؤسسة حول محيطها و فعالية القرارات الاستراتيجية المتخذة على أساسها.

3.1 مميزات الإشارات الضعيفة :

تتميز إشارات الإنذار المبكرة بمجموعة من الخصائص هي كالآتي:[1،ص99]

1-خارجية : المعلومات الاستراتيجية (الإشارات الضعيفة) مصادرها خارج المؤسسة و هي تتعلق بحدث أو إعلان او تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية مثلا ، و توفر معلومات عن نواياه و دوافعه و حالته الداخلية؛

2-نوعية : معلومات اليقظة الاستراتيجية تعرض على المسير في شكل معطيات بأقل تفصيل و توثيقا مقارنة بالمعلومات العملية ، و قد ترسل شفويا على نطاق واسع ، و تكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير بدلا من الملفات؛

3-جزئية : المعلومات التي تخص موضوع ما تكون مجزئة إلى عدة أجزاء ، بالإضافة إلى أن الأجزاء المكونة لنفس الموضوع نادرا ما تجتمع في مكان واحد؛

4-غير متكاملة : حيث تكون بعض الأجزاء من هذا الموضوع غير متوفرة و بالتالي فمعلومات الإنذار المبكرة أو الإشارات الضعيفة ناقصة حتما ، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مربحة و ذلك من خلال انشاء تفسير و معنى لها؛

5-عشوائية : لأن اكتشافها و ايجادها لا يكون دائما متوقعا ، فيمكن أن توجد في مكان غير متوقع و غير منتظر مطلقا ، و المسير يحكمها حسب قوته و عزيمته و قدرته على التفاعل مع محيط المؤسسة ، و هذا بالعودة للقراءات و الملاحظات و التنقلات و الحوارات التي شارك في خلقها و اكتشافها أو التي تفاجئ بها أحيانا؛

6-غامضة : فهي تفتقر إلى الوضوح لأنها مبهمة ، و تكون أحيانا مترجمة بطريقة مشوشة أو متناقضة ، و المسير أو الملتقط عندما يلاحظ حدث خارجي فالمعلومات حوله تكون مبهمة لأنه لا يعرف بوضوح مايعنيه هذا الحدث أو كيف سيتم تحويله إلى حدث تنظيمي؛

7- غير مؤكدة: تمثل معلومات اليقظة الاستراتيجية ذات الصفة التوقعية إنذارات الخطر ، المسارات ، العلامات السابحة بوجه عام في الضوضاء و عدم التأكد ، لهذا يجب أن تبعث تساؤلات و فرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين و التي من غير الممكن أن تنشئها حالة التأكد ، لهذا يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة قبل أخذها بالجدية التامة

8-سبقية" هذا النوع من معلومات اليقظة الاستراتيجية لا تخص الماضي بل تتوقع المستقبل ذلك لأنها بحدث لم يتحقق بعد.

2. اليقظة الاستراتيجية :

تتميز اليقظة الاستراتيجية بتوجهها نحو الترقب خاصة و كشف الإشارات ، و يعرفها Humbert Lesca بأنها عملية استباقية التي بواسطتها المؤسسة أو جزء منها تقوم بمطاردة و استيعاب المعلومات الاستباقية حول تغيرات بيئتها السوسيو-اقتصادية، بهدف اغتنام الفرص التجارية و التحرك بسرعة و في الوقت المناسب.[2 ,p4]وتتميز في مفهومها بتوجهها نحو الترقب وكشف العلامات التي يمكن أن تعلن عنها،فهي العملية الاستباقية التي تتبعها المؤسسة (أو جزء منها) لتتبع واستيعاب المعلومات ذات الطبيعة الاستباقية بشأن التغيرات في بيئتها الاجتماعية والاقتصادية ، بهدف توفير الفرص للتصرف بسرعة وفي الوقت المناسب[13,p4].

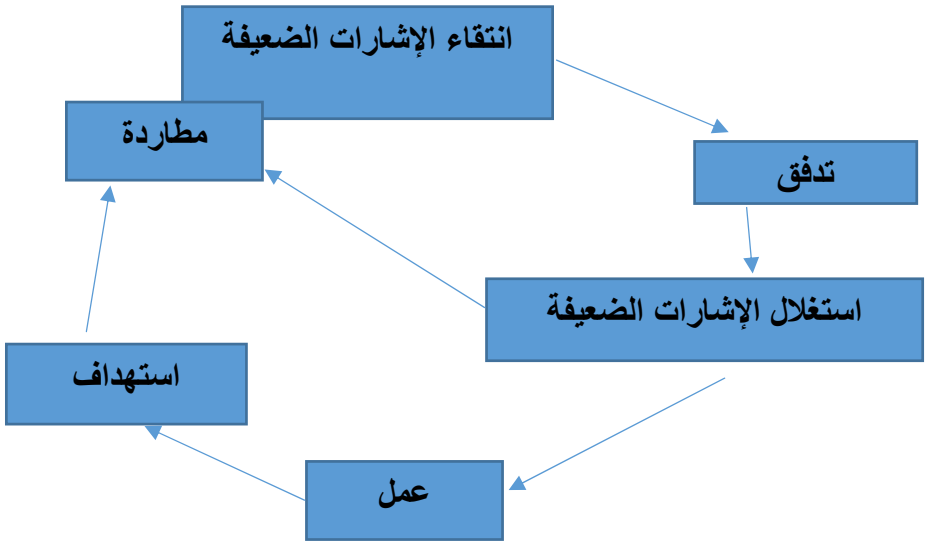
و تعرفLesca H اليقظة الاستراتيجية بأنها. جهاز اعلامي الذي عن طريقه تكتشف المؤسسة و تعالج الإشارات التحذيرية لأحداث يحتمل أن تؤثر على استدامتها ، و هذا ما يسمح للمؤسسة بتقليص حالة عدم التأكد من خلال استباق الاختلالات التي يمكن ان تحدث في تطور بيئتها . [7 ,p2]

و هي العملية المعلوماتية و التي عن طريقها المؤسسة تستمع مسبقا للإشارات الضعيفة المتأتية من محيطها بهدف استغلال الفرص و تقليص حالات عدم التأكد.

و هنا نسلط الضوء على الاستباقية ، طبيعة المعلومات المبحوث عنها و مراحل الاستماع و إيجاد معنى ، و ضمن هذه العملية المعلوماتية نوضح هذه المراحل في الشكل الموالي.(5,p4)

شكل 2 : انتقاء و استغلال الإشارات الضعيفة في عملية اليقظة.

المصدر: (5,p4)



الاستهداف يتعلق بتحديد وشرح المحيط الذي يجب مراقبته ، أي يجب تحديد الجهات الفاعلة الحالية و المحتملة في المحيط و التي يمكن أن تؤدي إلى حدث مهم ، ثم المواضيع ذات الصلة بما نبحث عنه من هؤلاء الفاعلين و مصادر المعلومات أيضا.

بعد ذلك يجب مطاردة المعلومات المرتبطة بالفئة المستهدفة ، هذه المرحلة نحدد فيها أجهزة الاستشعار أي الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى مصادر المعلومة و الذين وجهت لهم مسؤولية جمعها ، هؤلاء الأشخاص لديهم مهمة انتقاء المعلومات التي تحتاجها اليقظة الاستراتيجية ، أي الإشارات الضعيفة ، و بعد جمعها يتوجب تمريرها و اتاحها قبل تخزينها في قاعدة معلومات ، و هذا يتطلب تنظيم تدفق المعلومات الداخلية للمؤسسة و أيضا الخارجية لتصبح متاحة للمقررين .

قاعدة معلومات الإشارات الضعيفة يجب استغلالها لتحويل هذه الإشارات إلى نقاط قوة ، و في أغلب الأحيان استغلال المعلومات يتطلب متابعة و استمرار جمعها و في حالات نادرة تعديل الفئة المستهدفة و تكوين حلقات ديناميكية ليتم استغلالها جيدا.[5p,5]

1.2 معلومات اليقظة :

نشاط اليقظة الاستراتيجية يعتمد على الحصول على المعلومات المناسبة و الملائمة و المنتقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة بحيث تعلمها بكل المستجدات و التغيرات الحالية و المستقبلية لكي يتسنى لها اتخاذ القرارات الاستراتيجية.[1،ص96] و هوليس معنيا بالمعلومات العادية و الروتينية المتواجدة بصفة سهلة و اعتيادية في البيئة ، فالأمر يتعلق هنا بمعلومات ذات طابع استباقي و استكشافي ، تكون في أغلب الأحيان مبهمة و غير مفهومة ، و لا تعبر عن أمور تحصل في الوقت الحاضر و إنما قد تحصل في المستقبل ،و حتى يتمكن جهاز اليقظة من نشر هذا النوع من المعلومات عليه أن يتبنى مجموعة من الأنشطة التي تتميز بتسلسلها المرحلي بدءا من تحديد الفئة المستهدفة من المعلومات وصولا إلى نشرها بالطريقة التي تضمن الاستفادة لمستخدميها النهائيين.[8،ص114]

و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من معلومات اليقظة الاستراتيجية و هي :[1،ص96]

أ–معلومات التحكم : و تضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة و توجهها لاستعمالها الداخلي و تكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الإنتاج و نظم الجودة؛

ب–معلومات التأثير : و تضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة و وجهت للاستعمال الخارجي أو موجهة لأفراد و مجموعات خارج المؤسسة كنظم المعلومات التسويقية؛

ج–المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة : المفكر ANSOFF هو الذي أطلق مصطلح "الإشارات الضعيفة " و وصفها بأنها توقعية و سبقية و مثل هذه المعلومات تنبه المسير و تحسسه بأن شيئا هاما سيحدث في بيئة المؤسسة .[1،ص96]

2.2 اليقظة الاستراتيجية و أهمية رصد الإشارات الضعيفة و إدراك معانيها:

في عالم الاعمال تعبر اليقظة عن مدى الحذر و الحيطة التي يوليها متخذ القرار اتجاه ما يحدث من حوله ، بحيث تعمل عمل نظام الرادار في الرقابة و المتابعة المستمرة ، و لا يكفي رادار اليقظة بالتقاط إشارات الإنذار فقط و إنما يتتبع مصدر الخطر للتعرف إليه.

و من خلال هذه العملية نتمكن من حسن الرؤية و من المعرفة المسبقة ، حيث تتضمن المعرفة المسبقة معنيين متلازمين الأول أن نعرف قبل الآخرين ، و هذا ما يتيح لنا القدرة على سبق الحدث من خلال الكشف عن الإشارات الضعيفة weaksignals أو علامات الانذار warning signs.(3،ص14)

و تندرج الإشارات الضعيفة ضمن منعطف للحذر و اليقظة يكون أكثر شمولية و أكثر توجها نحو استحداث الفعل اتجاه البيئة. و هي تشكل العنصر المحوري لمسار اليقظة الاستراتيجية كمسار معلومات تتوجه به المؤسسة نحو الاستماع المسبق لبيئتها بهدف ابتكاري هو فتح منافذ حول الفرص و التقليل من المخاطر و عدم التأكد ، و يعتمد انتقاء و اختيار الإشارات الضعيفة بدرجة كبيرة على حس الفضول و الابتكار الذي يتمنع به الفرد المتيقظ في استقرائه و استقصائه لما يحدث في البيئة. إذا كانت للإشارات الضعيفة معنى و دلالة مضمرة تعبر في جوهرها عن وجود حدث ما أو مجموعة أحداث خفية ، فإننا نستطيع الوصول إليها من خلال سلسلة من العمليات العقلية التي تفضي بنا إلى المعرفة ، و تتحول بموجبها هذه الإشارات من ماهية إلى ماهية جديدة و ينكشف عنها معنى أو مفهوم اخر يمكن توظيفه بشكل أو بأخر في خلق القيمة ، لذا فمن منطلق تحسس الإشارات الضعيفة و إدراك معناها تتضح لنا بعض الحقائق الخفية يمكن أن ينتج عنها معلومات تحذيرية و علامات استباقية.(8،ص115)

و ثمة حقيقة مفادها أن كشف علامات الإنذار بشكل مسبق يعني القدرة على الاستعداد المسبق ، و أن المعلومات التوقعية تقلل من تفاقم المشكلة و من الوقت اللازم لرد الفعل و تنمي القدرة على التوقع و النظر إلى الأفق البعيد.(3،ص16)

و تأخذ المعلومة صفة الاستباقية إذا أدت ترجمتها إلى الاعتقاد بأن حدثا سوف يقع ضمن أفق زمني مناسب لمن قام بترجمتها و يكون هذا الحدث ذا أهمية كبيرة ، فهي تسمح بتكوينرؤية مسبقة لخطر محتمل أو فرصة مناسبة . و يشمل مفهوم الاستباق جوانب متعددة : المعرفة بحدوث أشياء كثيرة مستقبلا و ان لم تكن هناك القدرة لتحديد ما سيقع بدقة ، ما يعني الحفاظ بشكل مستمر على حالة التأهب ، المعرفة بوجود وضعيات بديلة

متعددة مع عدم القدرة على إعداد قائمة شاملة لهذه الوضعيات ، رصد الإشارات المنبئة بخطر ما أو بفرصة جيدة بهدف التصرف بشكل سريع و في الوقت المناسب ، خلق الظروف و الشروط التي تجعل التصرف السريع و في الوقت المناسب ممكنا. (8،ص117)

و الفرق الجوهري بين الاستباق و التنبؤ أن الأول يفترض عدم الاستقرار البيئي و حدوث تغييرات و انقطاعات و سيادة عدم التأكد ، فيما يفترض الثاني الاستمرارية و الاستقرار في البيئة الخارجية.(8،ص120)

3.2 الإشارات الضعيفة و الإشارات القوية :

المعلومات المتأتية من البيئة الخارجية هي ذات نوعين : معلومات واضحة و دقيقة بشكل كافي ما يسمح للمؤسسة بتقييم أثرها و بناء إجابات عليها ، و قد وصف **J.Ansoff** هذا النوع من المعلومات **بالاشارات القوية** ، و معلومات وصفها بـ**الاشارات الضعيفة** أي تلك التي تتميز بكونها مجزأة و غير مؤكدة ، و يمكن أن تكون لها تأثيرات نعتبرة على المؤسسة . و في هذا الإطار يمكن القول الإشارات الضعيفة تعبر عن معلومات توقعية استباقية تنبه المسير و تحسسه أن شيئا هاما سيحدث في بيئة المؤسسة ، و هذا الحدس مصدره المعلومات التي تم الحصول عليها من المحيط الخارجي و الموجهة للاستعمال الداخلي ، و هذه المعلومات عبارة عن مؤشرات مبكرة و غامضة تتطور و تتضح مع مرور الزمن.

فالإشارات الضعيفة قد تكون جد خطيرة و توحي ببيئة مضطربة و عدوانية و هي معلومة ناقصة ذات أبعاد عميقة و غير تفصيلية ، سريعة الانتشار نظرا لغموضها و توحي بأن حدثا ما سوف يحدث و تحمل متناقضات ، تتطلب معارف و تقنيات و متابعة و مراقبة ميدانية كبيرة من لحظة ظهورها أو بروزها ، و كما هي مهددة للمؤسسة فهي تجلب لنا أحيانا الفرص و تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية إذا ما أحسنت استغلالها و يمكن القول أن الإشارات القوية لها دور تحفيزي للمسيرين و المدراء داخل المؤسسة عكس الإشارات الضعيفة التي ترفع من درجة المسؤولية و التحدي.(8،ص114)

و لقد طرح كل من H.Lesca و N.Lesca تساؤلا عن أي الإشارات أفضل ؟ إشارة قوية و لكن متأخرة أو إشارة ضعيفة و لكن استباقية ، و قد أشار إلى أنه من الصعب اقناع المسيرين بأن إشارة معينة قد تكون في الوقت ذاته ضعيفة في مظهرها و قوية في أهميتها بالنسبة للقرار الاستراتيجي ، فالكثير منهم يفضل اللجوء إلى الإشارات القوية و لت تنبئ بأحداث تكون قيد الحصول أو قد حصلت فعلا ، و بالتالي فهي معلومات و صلت

متأخرة و لن تفيد متخذ القرار في الاستجابة ، عكس الإشارات الضعيفة التي تمنح هامشا عاليا من الاستباق للحدث قبل وقوعه ، ما يمنح فرصة للإستجابة السريعة قبل وقوع تأثيرات غير مرغوب فيها .

من ناحية أخرى أشار F.Aguilarإلى أن الإشارات الضعيفة التي أتي كمعلومات مجزأة تبدو ذات قيمة استعمالية ضعيفة لأن المسير يحصل عليها من دزن ترتيب منطقي ، غير أنه خلافا لشكلها الذي يتميز غالبا بعدم الاكتمال فإن الإشارة الضعيفة قد تكون قوية من ناحية تأثيراتها ، فقد تنبئ بحدوث شيء ذا أهمية كبيرة للمؤسسة.(8،ص115)

خاتمة:

ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة ، أن نظرية اكتشاف الإشارة تعتبر مرجعية هامة ، يمكن أن تعتمد عليها عملية اليقظة لاكتشاف أية إشارة ضعيفة في إطار عملية اليقظة الاستراتيجية في اطار خلفية من التداخل و الفوضى التي يتميز بها محيط القرار.

و هذه المعلومات تعطي للمسير فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة، فهي معلومات استراتيجية جمعت خارج المؤسسة و وجهت للاستعمال الداخلي و هي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما ، فهي تنبؤية ، قليلة ، غير قطعية ، جزئية و مبعثرة و لهذا تسمى بالاشارات الضعيفة.

علامات التحذير المبكر تتعلق بما لم يقع بعد مما لا يمكنها من تكوين أرقام تسجل ما حدث في الماضي ، فهي عبارة عن جمل مكتوبة في الجرائد ، مسموعة في الاجتماعات \او صور... ، إشارات تطرح تساؤلات و فرضيات في أذهان المسيرين و لا يمكنها أن تشكل قناعات ، فهي معلومات تجمع ليصبح لها معنى بشكل تدريجي.

و في الواقع يجب أن تخضع الإشارات الضعيفة لعملية مراقبة بزاوية 360 درجة عن طريق نظام الإنذار المبكر للكشف المسبق عن المعلومات في البيئة الخارجية تفاديا للمفاجات و الإخفاقات ، و هذا أمر ضروري في التفكير الاستراتيجي لاصحاب الاعمال توقعا للمخاطر و اغتناما للفرص التي تمنحها البيئة و التي يفترض محاولة فك شفرتها دائما و محاولة فهم غموضها و معانيها.

;من أجل تحقيق عملية كشف وتحليل فعالة للإشارات الضعيفة من الضروري أن يكون للمؤسسة أدوات وموارد بشرية وخبرات يمكن أن تساعدها على اليقظة المستمر مثل :

– منصة لأتمتة تحديد وجمع وتصنيف المعلومات المتأتية؛

– فريق من الخبراء لضمان اكتشاف المعلومات معالجتها وتحليلها؛

– منهجية البيانات الضخمة Big Dataلعبور البيانات من شبكة المخاطر وشبكة القراءة والمعلومات التي تم جمعها أثناء المراقبة والتحليل الميداني؛

– التعامل مع الإشارات الضعيفة وفقًا لنوع الإشارة المحددة و مدى تأثيراتها المستقبلية على المؤسسة؛

–تحديد صانعي القرار الذين سيحملون داخليًا "معلومات محددة" حتى يتم اتخاذ القرارات الصحيحة على أساسها؛

– التدرب على رصد الإشارات الضعيفة بدل اخذ القرارات على أساس الإشارات القوية فقط ، حيث من الضروري تكوين الموارد البشرية في جميع المستويات ، و محاولة تصميم وتنفيذ برنامج التعلم الإلكتروني المحدد لتحويل الإشارات الضعيفة إلى علامات الإنذار المبكر؛

– تطوير ردود الفعل للاستماع لدى الموارد البشرية وعبور المعلومات في المؤسسة .

قائمة المراجع:

1–علاوي نصيرة،(2011/2010)،**اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"دراسة حالة مؤسسة موبيليس**،شهادةماجستير،جامعة أبي بكر القايد:تلمسان

2–Humbert Lesca ,Jean–Claude Castagnos,capter les signaux faibles de la veille stratégique :comment amorcer le processus ?retours d’experience et recommandations,[Available online]. Retrieved April 15, 2020 from,http://www.veille-strategique.org/docs/2000-lesca-castanhos.pdf

3–فالتة اليمين،(ديسمبر2012)،درجة اكتشاف الإشارة و علاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الاستراتيجية،دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،**مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية**،(العدد 12)،جامعة محمد خيضر :بسكرة،1–39

4-groupe informatique des grandes entreprises francaises(1998),veillestratégique,organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information,france,[Available online]. Retrieved April 10, 2020 from,www.cigref.fr,

5-Sylvie Blanco,Marie-Laurence,Caron-Fanson et Humbert Lesca,selection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique :deux cas d'utilisation de guides utilisateurs.

6-Jean Maurice Bruneau,HenrySamier,structurer les incertitudes et faire émerger des signaux faibles :expérimentation de la methode METIS.

7-Lesca H ,SchulerM,veillestrategique :comment ne pas etre noyé sous les informations ,**In economies et sociétés**,sciences de gestion,sérieS.G,n=2/1998,France ,pp155-177.

8- www.veille-stratégique.org/docs/1998-lesca-sculer.pdf,[Available online]. Retrieved April 10, 2020 from

8--يحي الشريف حنان،(2012/2011)،**تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية**،رسالةدكتوراه،جامعة فرحات عباس:سطيف1.

9- Philippe Cahen, Signaux faibles mode d'emploi, Groupe Eyrolles,france,2011.

10- Cahen P., Signaux Faibles, mode d'emploi, éditions Eyrolle,France, 2010.

11- Barbaud F., Mousnier G., Innovation par la maîtrise de la Data : discerner les . signaux faibles, marketing-professionnel, 2015.

12- Castagnos J. –C., Lesca H., Capter les Signaux faibles de la veille stratégique : comment amorcer le processus ? : Retours d'expériences et recommandations, CERAG-ESA, UPMF Grenoble, 2001.

13- Humbert Lesca, Capter les Signaux faibles de la veille stratégique : comment amorcer le processus ? ,**la Revue des Sciences de Gestion**, Direction et Gestion n°245-246, septembre-décembre,France, 2010

اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

أداة لتحسين الأداء و تعزيز التنافسية

Strategic vigilance in Algerian industrial companies: A tool for improving performance and enhancing competitiveness

1- سمية بن عويدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.

2- نجوى بن عويدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر.

ملخص:

إن عولمة الاقتصاد و ما يميزها من اشتداد حدة المنافسة و ارتفاع مستوى المخاطر والتهديدات التي أصبحت تواجه المؤسسة النشطة في القطاع الصناعي، خاصة تلك الراغبة في الولوج إلى الأسواق الدولية،أصبح يملي على المؤسسة العمل على تطوير تنظيماتها وتقنياتها،من أجل خلق الوضعيات التنافسية المناسبة و الاستراتيجيات الكفيلة بالحصول على المعلومة الإستراتيجية، و من هنا يبرز الدور الفعال الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في عملية التنمية من خلال توفير و استغلال المعلومات للحد من التأثيرات السلبية للبيئة الخارجية و الرفع من التنافسية ومن ثمة تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة الاقتصادية الصناعية المتمثل في زيادة مساهمتها في حجم الصادرات الوطنية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتجية، المؤسسة الصناعية، المعلومة الإستراتيجية، التنافسية، الصادرات.

Abstract:

The globalization of the economy characterized by strong competition and the increase in the level of risks and threats faced by the company in the industrial sector, especially those who want to have access to international markets, forcing the company to improve its organizations and its techniques, with a view to creating competitive positions and strategies to reach strategic information, from this point emerges the role of strategic watch in the development process. This watch ensures the availability and use of information by the company in order to overcome the negative effects of the external environment, improve the competitiveness of the industrial company, and consequently its contribution to national exports.

Keywords: *strategic watch, industrial company, strategic information, competitiveness, exports*

مقدمة:

في ظل تسارع التغيرات الاقتصادية و تطورا ت البيئة وازدياد حدة المنافسة لم تعد التنافسية مرتبطة بامتلاك الموارد الطبيعية ، بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي والتكنولوجي والجودة والسياسات الفاعلة من قبل الحكومات والشركات. حيث أدى اختلال موازين القوى إلى ازدياد الطلب على المعلومات في إطار السوق العالمية،و أصبحت المعرفة في هذا الاقتصاد الصاعد، المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية ، من خلال زيادة الإنتاجية والطلب على التقنيات الجديدة والأفكار المبتكرة وقد واكب ذلك ظهور مفهوم إداري يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات هو "اليقظة الإستراتجية" إنها توليفة لوظائف الاستعلام، حماية المعلومات والتأثير على البيئة .فالمؤسسات أصبحت مطالبة اليوم بتوقع التهديدات والفرص وتقليل المخاطرة وضمان حماية المعلومات ، كما أنها أصبحت معنية بممارسة التأثير على المحيط من خلال الضغوط المعلوماتية والخروج من دائرة المتعامل السلبي والتابع الكلي لتغيرا ت السوق, فبالنسبة للمؤسسات الصناعية فإن الشيء الذي يحدث الفرق بينها و بين منافسيها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية و التصدي لها وقدرتها على تلقي إشارات وتحليلها قبل غيرها وهذه المهارات هي التي تزيد من القيمة التنافسية لها،ولهذا تضطر المؤسسات إلى إدماج ما يسمى بخلايا اليقظة الإستراتيجية كأسلوب ومنهج عمل جديد يجعل المؤسسة في حالة يقظة تامة ومستمرة بما يجري حولها، من خلال توفير المعلومات التي تستغل بشكل جيد وفي الوقت المناسب الاتخاذ القرارات الإستراتيجية قصد تحسين أدائها و تنافسيتها على المستويين الداخلي و الخارجي.

الهدف من الدراسة:

إبراز ضرورة إدماج آلية اليقظة الإستراتيجية ضمن الأنظمة التسييرية للمؤسسة الصناعية كمحدد لتحسين الأداء وعاملا من عوامل المنافسة، في عصر الذكاء الاقتصادي القائم على الإدارة الذكية و التكنولوجيا عالية الابتكار والإبداع كالعوامل محددة لتنافسية المؤسسات .

إشكالية الدراسة: ما مدى حتمية إدماج آلية اليقظة الإستراتيجية ضمن أساليب التسيير الحديثة في المؤسسة الصناعية الجزائرية من اجل تحسين أدائها و تعزيز تنافسيتها في الأسواق المحلية و الأجنبية ؟

1.التحول نحو اقتصاد المعرفة

1.1 تعريف اقتصاد المعرفة

لدى المنظمات في ظل الاقتصاد الحديث دائماً ميلاً متزايداً نحو المعرفة التكنولوجية والعلمية التي تساعدها على تحقيق ميزات تنافسية أكثر من المنظمات الأخرى، وذلك بإمكانية تكوين تقنيات جديدة تولد مهارات وسلع وخدمات جديدة، حيث أنَّ العامل الأولي للنمو الاقتصادي هو ابتكار واكتساب ونشر المعرفة الحالية وإنتاج ونشر المعارف الجديدة، وهذا ما أكد عليه الاقتصادي *Robert Solow* الحائز على جائزة نوبل بقوله:"إنَّ 34% من النمو الاقتصادي يُعزى إلى نمو معارف جديدة. إضافة إلى أن 16% من النمو الاقتصادي هو ناتج عن الاستثمار في رأس المال الإنساني من خلال التعليم. وبناء عليه فإنَّ 50% من النمو الاقتصادي متعلق بالمعرفة"[1].

اذا يمكن تعريف اقتصاد المعرفة على أنه: نمط جديد من الاقتصاد يختلف في كثير من سماته عن الاقتصاد التقليدي الذي ظهر بعد الثورة الصناعية . وفيه تحولت المعلومات إلى أهم سلعة في المجتمع، وقد تم تحويل المعارف العلمية إلى الشكل الرقمي وأصبح تنظيم المعلومات وخدمات المعلومات من أهم العناصر الأساسية لهذا الاقتصاد[2]

2.1 اقتصاد المعرفة والتنافسية الدولية

يمكن أن يعتبر اقتصاداً ما تنافسياً إذا تمكن من النمو دون قيد على ميزان المدفوعات، ويكون أداؤه جيداً إذا نما بسرعة أعلى من الاقتصادات الأخرى. كما أنه هناك اختلاف في نتائج المنافسة على مستوى الشركة ومستوى الاقتصاد. إن مضمون المنافسة على مستوى الشركة يعني وجود رابحون وخاسرون، أما على مستوى الاقتصاد فإن نجاح بلد في السوق العالمية لا يعني بالضرورة فشل بلدان أخرى، لأن نمو الصادرات يحدث طلباً على الواردات[3].

هناك العديد من التعاريف للتنافسية ، أبرزها [4]: تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: بأنها " القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدَّلات نمو مرتفعة ومستدامة". و على أنها "مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدَّلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد".أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فتعرف التنافسية على أنها "قدرة البلد على توسيع حصصه في الأسواق المحلية والدولية".

تتسم الاقتصادات المبنية على المعرفة بأن القدرة على توليد واستخدام المعرفة، أو بمعنى آخر القدرة على الابتكار، لا تمثل فقط المصدر الأساسي للثروة، وإنما تعدّ أساس الميزة النسبية المكتسبة في الاقتصاد الجديد. فالمعرفة هي الوسيلة الأساسية لتحقيق كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع وتحسين نوعية وكمية الإنتاج وفرص الاختيار بين السلع والخدمات المختلفة سواء بالنسبة للمستهلكين أو المنتجين.

إن علاقة اقتصاد المعرفة مع القدرة التنافسية ترتبط بشكل كبير مع القدرة التنافسية الكامنة، حيث أن مؤشر التنافسية الكامنة يقسم إلى ثلاثة مؤشرات جزئية وهي الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة، ورأس المال البشري، والبنية التحتية التقانية. وهذه المؤشرات تمثل أهم مرتكزات اقتصاد المعرفة[5].

2. الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية

يعتبر مصطلح الذكاء الاقتصادي من المصطلحات التي ظهرت كنتيجة لظهور اقتصاد المعرفة .

1.2 تعريف الذكاء الاقتصادي

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف Martre مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم ".

و نظرا لضرورة اعتماد مدير المنظمة لإستراتيجية تطوير منتج جديد، الاستثمار في سوق جديد، تحسين المردودية، معرفة منافسيه ، أخذ القرار الصائب في الوقت المناسب ...الخ ، فإن الأمر يتطلب فهم المحيط الذي يتسع و يتعقد باستمرار . ففي هذا الإطار تعتبر المعلومة مادة أولية أساسية للإدارة الجيدة للمنظمة.[6]

يهتم الذكاء الاقتصادي بكل ما يُجرى و يفعل في الأسواق .فهو نظام كامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية، حيث أصبح التحدي المفروض اليوم على المؤسسة هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة وليس التقريبية قبل الآخرين، لأنها تساعد على حل المشاكل و الوقاية ،بأخذ القرارات المناسبة وسبق المنافس وتطوير أساليب العمل والمنتوج في وقت وجيز[7]، و بالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة.

2.2 تعريف اليقظة الإستراتيجية

يعتبر F.J Aguilar من السباقين لدراسة اليقظة سنة 1963 حيث ميز بين أسلوبين لليقظة هما :

- المراقبة: التي تتمثل في البحث عن المعلومات و المعارف العامة حول البيئة ،
- البحث: المتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة و المهمة لحل مشكلة ستظهر قريبا .

أما في فرنسا يعد الباحث امبراسكا من الأوائل الدين طوروا مفهوم اليقظة سنة 1986. ومنذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام الكثير من الباحثين و الاقتصاديين و حتى الحكومات . وشاع استخدام مصطلحين جديدين :

- المراقبة أو اليقظة السلبية :التي تدل على بحث دون هدف محدد ، فهي تعني أن تكون ببساطة في استماع
- المسح أو اليقظة النشطة :التي تعني اليقظة الهادفة ، و البحث عن معلومات جد دقيقة

حظي مفهوم اليقظة بالعديد من التعاريف منها "أن اليقظة نشاط ملاحظة و تحليل للتطور العلمي، التقني، التكنلوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي و الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية المرافقة لها ،من أجل إظهار تهديدات و فرص تطوير المؤسسة التي يفترض أن تأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للبيئة"[8]

و عرف David coudol et strphane geos اليقظة الإستراتيجية بأنها : "نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية. حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية أو على القرارات المهمة".

فاليقظة هي عملية الإعلامية مفتوحة على خارج المؤسسة، فهي تخرج من داخل المؤسسة للذهاب نحو الخارج، ثم تعود إلى داخل المؤسسة بعد عملية تعقب المعلومة، بحيث تمر هذه العملية مرتين على حدود المؤسسة، لهذا لا يمكن للفرد الواحد بأن يقوم بهذه العملية بمفرده كونها تتطلب مجموعة من الأفراد الذين يعملون بصفة مكملة فيما بينهم. [9]

3.2 علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي

إن مفهوم الذكاء الاقتصادي في يتضمن كل مجالات البحث الممكنة التي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال، كما يتميز ببعده النشط .في أن اليقظة إجراء بواسطته تعرف المؤسسة وضعية وتطور محيطها الخارجي و هذا حسب شساعة نشاطها،لتتنبأ و تتصرف ، ومنه فان دور اليقظة يرتكز على المراقبة المنتظمة لمختلف القطاعات التي تحيط بالمنظمة من أجل متابعة تطورها و نموها،قصد التنبؤ بالتطورات المستقبلية .

فمنذ الثمانينات زادت أهمية الذكاء الاقتصادي إذ شكلت اليقظة التكنولوجية أحد العناصر الممهدة له . فدراسة السوق والمنافسة صار ضرورة حتمية بالنسبة للمنظمة في ظل التطور التكنولوجي الهائل والأساليب الجديدة لمراقبة ورصد تغيرات المحيط المعقد و المنافسة الشديدة .و هو ما يفسر التحول من اليقظة إلى الذكاء

الاقتصادي الذي يعني المنظمة و المجتمع عكس اليقظة أين يكون التخصص حسب الأهداف الجزئية للمؤسسة، يقظة تكنولوجية تهتم فقط بالأمور التكنولوجية، اليقظة التنافسية تهتم فقط بالمنافسين والعملاء.

إذا يمكن اعتبار اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي تنتهي بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة(اليقظة)القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

3. اليقظة في المؤسسة الاقتصادية الصناعية

1.3 اليقظة والتوجهات الإستراتيجية في المؤسسة

أظهرت بعض الدراسات أن حجم المؤسسات وحجم الصادرات ذات علاقة ارتباطيه مع تطبيق مفهوم اليقظة خاصة اليقظة التنافسية و اليقظة التكنولوجية، فقد أثبت الباحثان "بورنوة" "bernois" و "آمياني" "Amiani" أن حجم المؤسسة هو المعيار الأساسي الذي يمكن من تفسير درجة التشابه أو الاختلاف بين المؤسسات ويوضح بشكل كبير اعتماد المؤسسات لليقظة من عدمه ، لكن من خلال الإطلاع على مدى تطبيق المؤسسات للتقنيات العملية لليقظة والدور الذي من الممكن يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية مفهوم يعني كل المؤسسات ، صغيرة متوسطة وكبيرة الحجم مهما كانت طبيعة نشاطها صناعية، تجارية أو خدمية، إلا أن بعض المؤسسات الصناعية تمارس اليقظة الإستراتيجية أكثر من غيرها لأسباب إستراتجية [10].

- **العمل على المستوى الدولي أو مواجهة منافسين دوليين في السوق الوطنية:** أن هذه الظاهرة يمكن تفسيرها من خلال تعقيدات البيئة الدولية والتي تتطلب مفهوم اليقظة وحماية المعلومات من المنافسين.
- **إستراتيجية التميز:** إن المؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التميز تكون في حاجة إلى تطبيق مفهوم اليقظة ذلك يسهل لها مثلا عملية تتبع المستهلكين بهدف الكشف عن حالات التميز الممكنة وتقدير مدى ملاءمتها فالمؤسسة التي تعتمد إستراتجية التميز مطالبة بتوقع تقليد منتجاتها ولتتمكن من ضمان الحماية من التقليد يجب أن تكون قادرة على التحكم في المؤشرات التي تطلقها في البيئة الخارجية ، يمكن للمؤسسة أن تخفف من التقليد بتقديم معلومات قوية وواضحة لوسائل الإعلام توضح الصعوبات و التكاليف التي تحملتها، يمكنها أيضا أن تجعل من التقليد عملية صعبة من خلال حماية التكنولوجيات باللجوء إلى براءات الاختراع و تقديم أرقام أعمال غير جذابة للمنافسين المحتملين.
- **إستراتيجية التركيز:** تتطلب إستراتجية التركيز معرفة دقيقة للسوق التي يجب أن تخضع للتجزئة، نظام المعلومات إذن أساسي لانتهاج إستراتيجية التركيز وبصورة خاصة اليقظة التسويقية والتجارية .
- **إستراتجية التنويع:** يعني التنويع ممارسة أنشطة جديدة مع الابتعاد عن القاعدة الأساسية للإنتاج أو القاعدة التجارية يترتب عن هذا تغيير المهنة حيث أن المؤسسة تكون مطالبة باستخدام تكنولوجيات جديدة أو مواد أولية أو قنوات توزيع أو إنها تتوجه إلى زبائن جدد معنى هذا أن المؤسسة ستواجه بيئة جديدة و هذا يتطلب زيادة عن

الحاجة إلى المعلومات مخاطر إدارة المعلومات ، المؤسسة تلجأ إلى اعتماد إستراتيجية التأثير لتتمكن من الولوج في هذا القطاع.

إذا فاليقظة الإستراتيجية لا تخص نوعا بذاته من المؤسسات لكنها تكون واضحة التطبيق عندما تتبع المؤسسة بعض أنواع الإستراتيجيات، كلما كانت هذه الإستراتجية تتعلق بوضع المؤسسة مع بيئة شديدة التعقيد أو جديدة كما في حالة المؤسسات التي تتجه نحو التصدير تكون في حاجة أكبر إلى تفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية .

2.3 أنواع اليقظة المستهدفة

أدت كثرة متغيرات البيئة التي تنشط فيها المؤسسة وتعقد علاقاتها إلى ظهور أنواع عديدة من اليقظة ،لذلك يكون من الضروري بالنسبة للمؤسسة الصناعية أن تحدد بدقة العنصر المستهدف و نوع اليقظة الذي تمارسه ، ومن أنواع اليقظة المتاحة نجد:[11]

اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة. وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها، لاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة. وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة: الأداءات الحالية للمنافس, إستراتيجية المنافس, أهداف المنافس الجديدة, قدرات المنافس, الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس. وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا: منتجات المؤسسة المنافسة، تقنية البيع والتوزيع، لشركاء، الإنتاج، البحث والتطوير.

اليقظة التكنولوجية: تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات المستجدات الحاصلة في ميدان التقيات والتكنولوجيات والتي تهم المؤسسة حاليا أو مستقبلا.وتتمثل اليقظة التكنولوجية في:جمع المعلومات التقنية التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية،تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافس و الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

اليقظة التجارية: هي عموما تهتم بالموردين والزبائن بحيث يعبر عنهم بأنهم:" آذان وعيون المؤسسة نظرا لاتصالاتهم المباشرة مع الزبائن والموزعين وكذا المنافسين" .

اليقظة الاجتماعية: وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، المعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. وكل ما يستوقف انتباه اليَتيقِّظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي.وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية

للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيري المؤسسة: مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة, سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل, الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية.

اليقظة الإستراتيجية:تشير اليقظة الإستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف إستراتيجية، وتهدف اليقظة الإستراتيجية إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجي.

اليقظة البيئية: وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية اليقظة الخاصة بعلم البيئة اليقظة الثقافية. و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.

4. مساهمة اليقظة في دعم التنافسية والاتجاه نحو التصدير في المؤسسة الصناعية

1.4 إرساء خلايا اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية

إن المؤسسات الصناعية تحتاج للقيام بنشاطها و الاستمرار فيه للحصول على المعلومة و استعمالها بغرض اقتناص الفرص و تجنب التهديدات و هذا ما يجعل من الأهمية بمكان العمل على إرساء خلية لليقظة الإستراتيجية تقوم على إمدادها بهذه المعلومات و استعمالها بشكل استباقي للاستفادة منها عند رسم استراتجياتها.

أ- شروط بناء خلية لليقظة الإستراتيجية: إن صيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تتم بشكل عفوي، و إنما يجب توفر عدة شروط و موارد حتى تتمكن هذه الخلية من ممارسة نشاطها و تحقيق الأهداف المرجوة منها ، فقبل الشروع في عملية البناء لابد من توفر عدة شروط تتمثل أساسا فيما يلي[12] :

- **مساندة الإدارة** : أي قناعة الإدارة العليا – المسؤولين التنفيذيين – بجدوى المشروع ، فتقوم الإدارة بمساندة فعالة لخلية اليقظة الإستراتيجية و تظهر رغبة الإدارة العليا من خلال توفير الدعم الكامل للمشروع بتنظيم الملتقيات و الأيام الدراسية للمساهمة في تكوين و تحسيس العمال بأهمية اليقظة .

- **صياغة رؤية واضحة لإستراتيجية المؤسسة** : فاليقظة الإستراتيجية هي وسيلة فعالة لخدمة إستراتيجية المؤسسة و لا يمكن أن تحل محلها ، و لا جدوى من بناء خلية لليقظة الإستراتيجية في ظل غياب رؤية إستراتيجية واضحة للمؤسسة .
- **وضع قنوات الاتصال** : إن عملية بناء خلية لليقظة الإستراتيجية هي عملية تخص المؤسسة بأكملها، لهذا تقوم المؤسسة بإشراك فعال سواء للأشخاص الداخليين (العمال) أو الخارجين (الزبائن، الموردين....) وهذا ما يخلق شبكة فعالة و مصدر معلوماتي هام للمؤسسة سواء في جمع المعلومات أو توزيعها إذا استلزم الأمر ذلك ، مما يؤدي إلى خلق الثقة المتبادلة بين المؤسسة و هؤلاء الأشخاص.
- **توفير نظام معلومات موثوق به** : وهو توفير كل الموارد البشرية، الأجهزة و البرامج التي نظمت بعقلانية لجمع، معالجة وتخزين المعلومات في المؤسسة .

- **تخطيط عملية بناء خلية لليقظة الإستراتيجية** : بنفس الطريقة التي يجب على المؤسسة وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف التي حددتها، فإنه يجب وضع خطة عمل لتحقيق النتائج المرجوة من اليقظة الإستراتيجية، و يتم التخطيط لليقظة الإستراتيجية من خلال التحديد الدقيق لجميع الإجراءات التي تؤدي لبناء خلية اليقظة مند الفكرة و إلى غاية البدء في عملية التنفيذ ، بحيث أن التنظيم و إضفاء الطابع الرسمي على صيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية يساعد على نجاح اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة.

ب- **<u>الموارد الضرورية لبناء خلية اليقظة الإستراتيجية :</u>** تحديد كل الموارد البشرية و المادية الضرورية لبناء خلية اليقظة و تأدية مهامها على أكمل وجه و تحقيق النتائج المرجوة منها وتتمثل هذه الموارد في[13] :

- **الموارد البشرية** :إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة و الكفاءة، حيث أن المؤسسات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد **البشر**ية غير المؤهلة و غير الكفاءة ، و ذلك لأن الكفاءات و أصحاب الخبرة و المهام هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير و يعملون على تحقيقها، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المؤسسات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة و الكفاءات ، كما أن الإدارات لم تعمل على تطوير اعتباراتها للموارد البشرية و إيلائها الاهتمام اللازم لغرض تأهيلها لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات الموجودة إلى جانب استقطاب المهارات الجديدة من الخارج ، فلقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المؤسسات ، لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التفوق.

- **الموارد المالية لخلية اليقظة** : يتبين من خلال الوسائل المستعملة في عملية تجميع المعلومات أن هناك ميزانية مخصصة لخلية اليقظة، لأن المشاركة في الصالونات والملتقيات ، اختيار بعض المواقع الهامة و العالمية ، الاعتماد على المنشورات العلمية، كلها تتطلب ميزانية معتبرة، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض البرمجيات في عملية التحليل و المعالجة، بما في ذلك طرق التوزيع التي تعتمدها.
- **الموارد التكنولوجية** : إن تنظيم جمع ، تخزين ومعالجة معلومات اليقظة يحتاج إلى أدوات و تكنولوجيات المعلومات الحالية و المستقبلية ، إذ يوجد الكثير من الأدوات التي يمكن اعتمادها من طرف الأعوان في إطار اليقظة.كجهاز كمبيوتر محمول مجهز الانترنيت و كاميرا و ميكروفون يسهل تحريك و النشر السريع للمعلومات الإستباقية المأخوذة من الميدان من طرف المتعقبين المتنقلين، المعرفة الشفوية و الصورة الرقمية، يسمحون أيضا بتحويل و حفظ المعلومات.

ج- **مراحل بناء خلية اليقظة الإستراتيجية:** تحتاج عملية بناء خلية اليقظة الإستراتيجية إلى تنظيم و تهيئة بغرض تكييفها وفقا لخصوصيات كل مؤسسة، و قد بين فريق lesca طريقة بحث اسمها طريقة lescanning ، تركز هذه الطريقة على مختلف مراحل اليقظة الإستراتيجية وقد حصرها في المراحل التالية[14] :

المرحلة الأولى : تحسيس جميع الناشطين بالمؤسسة بأهمية اليقظة الإستراتيجية في يوم دراسي حول اليقظة الإستراتيجية .

المرحلة الثانية : تدريب صناع القرار و المسؤولين عن اليقظة الإستراتيجية على استهداف المعلومات و تحقيق أهدف لصالح المخابرات أعمالهم، و يتعين على هذا النشاط تحديد البيئة التي يتعين رصدها.

المرحلة الثالثة :عقد اجتماع بين المسؤول عن اليقظة الإستراتيجية و جميع المتيقظين بغية تطوير التعلم الجماعي، من استهداف و معالجة المعلومات.

المرحلة الرابعة : اجتماع صناع القرار و مسؤولي اليقظة الإستراتيجية من أجل تدريبهم على تحليل المعلومات و خصوصا خلق جو جماعي من خلال استغلال المعلومات التي تم جمعها.

المرحلة الخامسة : اجتماع مع المسؤول عن اليقظة الإستراتيجية لتحديد الأدوات اللازمة لإرساء نظام لليقظة الإستراتيجية و تشغيله بشكل مستدام.

و هذه الطريقة قابلة للتكيف مع خصوصيات المؤسسة بما في ذلك خصوصيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي ترغب في أن تصبح مصدرة لمؤسسات أخرى تقع خارج الوطن.ويبين الجدول التالي العناصر التفاضلية من هذا الأسلوب.

الجدول (1): العناصر التفاضلية لطريقة lesca

السرعة	يتم وفقا لهذه الطريقة تنفيذ اليقظة الإستراتيجية بسرعة ، من خلال توفير الدعم الفعال للمؤسسة، خصوصا عند تمكينها من تحديد نقطة البداية لإنشاء خلية اليقظة الإستراتيجية .
التكاليف و الوقت	يجب أن يكون إرساء خلية اليقظة الإستراتيجية غير ممكن و غير مكلف. إذ لا تحتاج الخلية باضرورة لموظفين بدوام كامل مخصصين ليقظة ، يجب أن تكون بساطة النظام بسيطا قدر الإمكان من دون أن يكون لبناء.
البساطة	يكون نظام اليقظة الإستراتيجية بسيطا للغاية
النتائج ملموسة	تكون النتائج الأولي لليقظة الإستراتيجية ملموسة بداية من الشهر الثالث لتطبيقها.
التصعيد	يجب أن يكون النظام قادرا على التطور والنمو و التعلم من التغيرات و المستجدات التي تحصل في المؤسسة .
الذكاء الجماعي	تساعد هذه الطريقة المؤسسة في تحقيق مصلحة مشتركة بين الأنظمة الفردية و المبعثرة و المشتركة في الخدمة من اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة.
المعلوماتية	الاستثمارات المعلوماتية ليست ضرورية في الوقت المبكر من إنشاء خلية اليقظة .

المصدر:قمان أنيسة ، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، رسالة ماجستير،جامعة بومرداس ،2013/ 2014،ص.102

2.4 أثر اليقظة الإستراتيجية في تنمية صادرات المؤسسات الصناعية

من الضروري بالنسبة للمؤسسات الصناعية الوطنية الراغبة في التصدير للخارج هو التركيز على أفضل الممارسات الرائدة في مجال التصدير ، أي تلك المؤسسات المصدرة بالفعل و المسيطرة في مجال نشاطها ، و من خلال هذه الخطوة تكون المؤسسة مجبرة على استهداف هذه المؤسسات ثم جمع جميع المعلومات المتعلقة بهذه المؤسسات باستعمال مختلف الطرق بما فيها التي تتيحها اليقظة الإستراتيجية لتحصيل المعلومات الكافية حول هذه المؤسسات، ادن فلليقظة الإستراتيجية أهمية كبيرة فى تنمية صادرات المؤسسات الصناعية من خلال قدرتها على القيام بعدة مهام ، تحقق للمؤسسة العديد من النتائج، و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (2) : مهام خلية اليقظة الإستراتيجية و النتائج المنتظرة منها

الموضوع	مهام خلية اليقظة الإستراتيجية	النتائج المرجوة منها
التخطيط	دعم اتخاذ القرار اثناء التخطيط الاستراتيجي في المدى القصير و الطويل.	تسهيل و تنمية التفكير الاستراتيجي في المؤسسات.
الميزة التنافسية	دعم تحليل البيئة الخاصة، تحديد الفرص و التهديدات، بناء ميزة تنافسية و الإبقاء عليها و اختيار الإستراتيجية الأساسية.	فهم الديناميكيات الحالية للقوى البيئية التي تسمح للمؤسسة للتموقع و خلق ميزة تنافسية .
القرار	دعم القرار بشكل ذكي	معطيات مهمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية و تحويلها إلى مستوي ذكاء مرضى يسمح باختيار و تصميم القرار.
التكيف ، رد الفعل و التوافق	ملاحظة قوى التغيير الخارجية و توجيه تكيف المؤسسة.	فهم التغيرات الحالية و المحتملة التي تظهر فى البيئة و العمل على تكييف المؤسسة معها، والبقاء في المنافسة.
الابتكار	دعم الابتكار التدريجي أو المتقطع	اكتساب المهارات التقنية، المهارات السلوكية و الاستعمالات و المبتكرة

		المقيمة من طرف السوق
الاستباق	وهذا من خلال الإشارات الضعيفة التي تحصل عليها المؤسسة.	الإدراك المبكر للتغيرات مما يسمح للمؤسسة بالتصرف بشكل استباقي.
المقاولة	دعم التكوين	رؤية الفرص لخلق مؤسسة أو نشاط جديد .

المصدر:قمان أنيسة ، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، رسالة ماجستير،جامعة بومرداس ،2013/ 2014،ص.102

3.4 أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية : تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين .

أ- اليقظة الإستراتيجية كميزة تنافسية للمؤسسة : إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن فى حصولها على المعلومة و قدرة توظيفها، و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي ، و بالتالي تحسين قدرتها التنافسية ، فالتسيير الفعال للمعلومة محدد أساسي لنجاح المؤسسة ، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في اليقظة الإستراتيجية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات و المهارات التي تفوق ما لدى المنافسين ، ذلك أن البيئة التنافسية وما تحويه من شدة المنافسة هي التي تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها و جودة منتجاتها عن طريق ، وهذا ما يؤكد على دوره المحوري لليقظة في تعزيز أداء المؤسسة و مميزاتها التنافسية .

ب- آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال اليقظة الإستراتيجية:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية إحدى الدعائم الأساسية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي بما توفره لها من معلومات عن التطورات الحاصلة في بيئتها التنافسية ، و تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ، و ذلك من خلال ما يلي[15] :

- تزداد أهمية اليقظة التنافسية باختلاف درجة المنافسة و حدتها ، و طبيعة نشاط المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ، فكلما تعقد و تنوع نشاط المؤسسة تطلب ذلك منها تبني إستراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على التقارير و النتائج التي يزودها بها القائمون على عملية اليقظة .

- إن استغلال المؤسسة للمعلومة التي تزودها بها اليقظة التنافسية ، التي تجعلها متيقظة لكل التطورات التي تطرأ على بيئتها التنافسية ، خاصة ما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين على مستوى قطاع معين، منتج أو خدمة وهذا ما يدفعها إلى تبني سياسة التمييز و الإنفراد لمواجهة المنافسة و المحافظة على حصتها التنافسية .
- تمكن اليقظة التنافسية المؤسسة تفادي تهديدات ، و اعتداءات المنافسين في قطاع النشاط ، بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية فى نشاط أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين و التقدم عليهم .
- توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين ، و خدماتهم المقدمة من حيث الجودة النوعية و السعر ، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد فى إنتاج منتج معين، السيطرة على السوق ومواجهة المنافسة بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، فتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي .
- تربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، العلمي و التغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحداث التكنولوجيا و التقنيات المتجددة ، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة ، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.
- تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق بمساعدتها على القيام بمناورات إستراتيجية، تستند على أساليب مختلفة كالمنافسة على أساس الأسعار ، الدخول في معارك إشهارية ، إدخال منتجات جديدة، السعي لتحسين الخدمات و زيادة الضمانات المقدمة للعملاء .
- تساعد المؤسسة على التمركز و التوازن بين المنافسين بتحديد المنافسين الحاليين في القطاع و توجيه الاهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم ، فدخول منافس جديد للسوق يعني إدخال إمكانيات ، قدرات و تقنيات جديدة مما يؤثر على الأرباح، الحصة السوقية، الأسعار و التكاليف ، و يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة ردود أفعال المؤسسات المنافسة، زيادة حواجز الدخول و البحث عن قطاعات سوقية يمكن أن تبرز فيها جوانب التميز لديها.
- تساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية بتفعيل قدرتها على إنشاء القيمة لزبائنها بكفاءة، ليونة و ديناميكية من خلال الاستجابة إلى مختلف حاجاتهم و متطلباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا

الأخير في إنشاء هذه القيمة بالخدمات التي يحققها للزبون و المتمثلة في تغطية الفجوة المكانية ، الزمانية المناسبة و بالكميات المطلوبة.

5. الجهود المبذولة للدفع بالمؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تبني مفهوم اليقظة

أدركت الجزائر منذ زمن ليس بالبعيد ،ضرورة الاتجاه نحو تنفيذ إستراتيجية مختلفة مبنية على نموذج النمو يستجيب لأهداف تنويع الاقتصاد الوطني وفك الارتباط بالمحروقات من نسبة 97 بالمائة إلى نسبة اقل تكون مناسبة لصالح الصناعة والفلاحة والاقتصاد المبني على المعرفة والخدمات عالية المحتوى التكنولوجي والطاقات المتجددة.

أما على المستوى العملي ، فتشرف وزارة الصناعة و المناجم على تجسيد المساعي الرامية إلى إرساء نظم الذكاء الاقتصادي و اليقظة ضمن النسيج الاقتصادي الوطني،حيث تضم ضمن هيكلها التنظيمي مديرية متخصصة هي المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات و التي تعنى على الخصوص بما يأتي[16]:

- المبادرة بكل دراسة استشرافية مرتبطة بأنشطة الفروع الصناعية المختلفة؛
- ضمان متابعة وتطور اتجاهات الأسواق الصناعية على المستويات الوطنية والجهوية والدولية؛
- السهر على تكوين بنك معطيات خاص بالقطاع الصناعي وبالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- متابعة تطور القطاع الصناعي؛
- التأكد من وضع كل ترتيب لليقظة الإستراتيجية في ميدان النشاطات الصناعية.

وتشتمل هذه المديرية على قسمين هما :

قسم الدراسات الاقتصادية: ويكلف على الخصوص بما يأتي :إجراء كل دراسة حول الأسواق الداخلية والدولية ذات الصلة بتطوير النشاطات الصناعية، المبادرة بكل دراسة خاصة بالقطاع الصناعي، إنجاز دراسات دورية تتعلق بالقطاع الصناعي وآفاقه

قسم اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي والإحصائيات: ويهتم خصوصا بما يلي:

- ضمان اليقظة الإستراتيجية وترقيتها في القطاع الصناعي؛
- تكوين بنك معطيات خاص بالمعلومة المتعلقة بالميادين الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والأسواق؛
- إقامة شبكة تبادل للمعلومات مع الهيئات والمنظمات المكلفة بالمعلومة الاقتصادية والصناعية؛

- تحليل ومعالجة المعطيات المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا التي لها آثار على الصناعة والاستثمار وضمان حمايتها ونشرها؛
- حث المؤسسات على تطوير قدرات في مجال الذكاء الاقتصادي وذلك بتسهيل حصولها على الوسائل التي تسمح لها بالقيام على الدوام بتشخيص مواطن ضعفها وتثمين نقاط قوتها واستغلال الفرص التي يتيحها محيطها؛
- إنشاء بنك للمعطيات خاص بالقطاع الصناعي و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- جمع ونشر المعطيات الإحصائية الخاصة بإنتاج وتسويق المنتوجات الصناعية وكذا تلك الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يلحق بقسم اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي والإحصائيات ثلاثة مديري دراسات ، يكلفون بـ :

- المبادرة بإقامة جهاز يقظة إستراتيجية وذكاء اقتصادي في ميدان النشاطات الصناعية لصالح المتعاملين الاقتصاديين؛
- المبادرة بإقامة جهاز يقظة إستراتيجية في ميدان الأسواق الداخلية والدولية؛
- السهر على نشر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات من هياكل الوزارة والإدارات والمتعاملين الاقتصاديين؛
- إنجاز وتحيين خارطة تموقع نشاطات المؤسسات ذات الطابع الصناعي؛
- إعداد مذكرة ظرفية دورية حول وضعية وتطور القطاع الصناعي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فبعد انتهاء الوزارة من مرحلة التحسيس بأهمية العمل بمفهوم الذكاء الاقتصادي و اليقظة ،من خلال الندوات ، الملتقيات و ورشات العمل،انتقلت إلى تطبيق برنامجها الرامي إلى تحسين آليات تطبيق هذا المفهوم و تحقيق فوائد إضافية للمؤسسات المساهمة فيه،بالإضافة إلى إدراج برنامج اليقظة الاقتصادية ضمن برنامج إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أطلقته الوزارة،مع العمل على تنصيب خلايا لليقظة على مستوى المؤسسات من خلال اتفاقيات تعاون ذات مفعول تبادلي بين وزارة الصناعة و الموارد البشرية للمؤسسات المعنية .

رغم الجهود المبذولة بهذا الصدد،تبقى المؤسسات الاقتصادية الخاصة متخوفة من تبني اليقظة الاقتصادية ،إذ أن عدد المؤسسات التي أدرجت هذا النظام يبقى ضئيلا وكلها تابعة للقطاع العام، وتبقى الأشغال جارية لتوطين اليقظة على مستوى المؤسسات العمومية التي تبنتها، إذ تعمل هيئة اليقظة الاقتصادية و الاستشراف و التخطيط على مستوى وزارة الصناعة،على مساعدة المؤسسات لتتبنى خلايا اليقظة بهدف

تحسين إنتاجية المؤسسات وذلك من خلال تحليل الإمكانيات التي تتوفر عليها لاقتحام سوق التنافسية و الإبداع.[17]

خاتمة: (14 Simplified Arabic Gras)

تعد اليقظة الإستراتيجية أحد الركائز الضرورية التي يجب أن تقوم عليها الإستراتيجية الصناعية لجعل المؤسسات الجزائرية أفضل تأهيلا و أكثر استجابة للتحولات العالمية التي أملاها انفتاح السوق، ذلك أن التنمية الصناعية والنهوض بالاقتصاد باتت تحتم الآن على المؤسسات الاستجابة لهذه التحولات من أجل الوصول إلى التسيير الراشد لفرض وجودها في الميدان والحفاظ على حصصها في السوق وكذا التصدي للمنافسة.لقد خلصنا من خلال هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- إن من متطلبات تنويع الاقتصاد الوطني تبني نهج اليقظة الإستراتيجية بهدف فك الارتباط بقطاع المحروقات خاصة في ظل عدم التأكد الذي يميز مستقبل الطاقة في العالم .
- ضرورة الاعتماد في رسم محاور إستراتيجية الجزائر لتنويع الصادرات على طرائق اليقظة خاصة في مجال تحديد القطاعات المعدة للتصدير من خارج قطاع المحروقات .
- أهمية إرساء خلايا اليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسات القطاع الصناعي من اجل الرفع من تنافسيتها و قدرتها على استكشاف و ولوج الأسواق الخارجية.
- أن نشاط اليقظة بمختلف أبعادها أضحى عماد القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية المعاصرة ومع ذلك فإن معظم المؤسسات الوطنية لا تزال بعيدة عن الاهتمام بها، رغم التهديدات المحيطة بها و التحديات التي تواجها على المستويين الداخلي و الخارجي.

ونختم بحثنا بالتوصيات الآتية:

- ضرورة مضاعفة الجهود الحكومية في سياق بناء وتطوير مراكز لليقظة والذكاء والاستشراف تتيح للمؤسسة الجزائرية إمكانية الدخول والنفاذ والحصول السهل على المعلومات من خلال تقارير ومؤشرات اقتصادية من إعداد خبراء متخصصين بما يضمن استيعاب وفهم الوضع الاقتصادي في العالم وتحليل الرهانات التنافسية التي تواجه المؤسسة.
- ضرورة سعي الحكومة إلى إطلاق خلايا لليقظة الإستراتيجية على مستوى قطاعات ووزارات النشاط المختلفة لا سيما قطاع التجارة لمتابعة الفرص والمخاطر الكامنة في الأسواق الخارجية من جهة ولدعم تنافسية المؤسسات ذات الاتجاه التصديري من جهة أخرى.

- على المؤسسات الصناعية الوطنية العمل على إدراج وظيفة اليقظة كوظيفة محورية في هيكلها، باعتبارها أساس بناء قدرتها التنافسية، مع تخصيص جزء من أرباحها للاستثمار فيها و تطويرها؛ و توفير الإمكانيات الضرورية لذلك ،خاصة التكنولوجية والبشرية منها.
- توطيد الصلة بين المحيط العلمي والمحيط الصناعي داخليا ، ودعم كل مبادرات الشراكة الأجنبية وكذا إقامة علاقات ثنائية أو متعددة الأطراف في مجال الحصول على المعلومة و استغلالها و التي من شأنها أن تدفع بالاقتصاد الوطني قدما في مسار اليقظة و الذكاء الاقتصادي.

الإحالات والهوامش:

[1]. محمد خضري، أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للاقتصادات العربية،ص.2

[2] الرفاعي، عبد المجيد(2002).العرب أمام مفترقات الزمن والايديولوجيا والتنمية، دار الفكر، دمشق. ص207

[3] الصادق، علي توفيق(1999)، القدرة التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق المالية، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي،ص 32

[4] المعهد العربي للتخطيط بالكويت (2003)، تقرير التنافسية العربية، الكويت ص 21

[5]محمد خضري، أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للاقتصادات العربية،ص.2

[6] عبد الرزاق خليل،أحلام بوعبدلي،الذكاء الإقتصادي في خدمة منظمة الأعمال،ص1

[7]مسعود ديلمي،الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي:الحروب الخفية،مدارات،جريدة القدس،السنة العشرون-العدد 6061 الخميس 27 تشرين الثاني(نوفمبر)2008.

[8]ع.ف.بوخمخم و م.صالحي،الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المؤسسة و محيطها، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر:ذكاء الاعمال و اقتصاد المعرفة ،جامعة الزيتونة ،الاردن ،أفريل 2012.

[9]عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية ، 2004، ص 57

[10].ع.ف.بوخمخم و م.صالحي،الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المؤسسة و محيطها، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر:ذكاء الاعمال و اقتصاد المعرفة ،جامعة الزيتونة ،الاردن ،أفريل 2012.

[11]. دور أخصائي المعلومات في اليقظة،عادل غزال الجزائري،على الموقع الالكتروني :*adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.htm*

[12]. قمان أنيسة ، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كاداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، رسالة ماجستير،جامعة بومرداس ،2013/ 2014،ص.102

[13].عمرو عزت سلامة ،استثمار راس المال الفكري في منظومة التعليم العالي العربية،المؤتمر العربي الاول لراي المال الفكري العربي ،28 و30 افريل 2013،سلطنة عمان ،ص:95

[14]. Humbert LESCA ,Caron fasan :la veille strategique,un facteur clé de succés pour les PME/ PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationes,www .veille_ strategique .org ,p4

[15]. قمان أنيسة ،مرجع سبق ذكره ،ص.105

[16] .www.mdipi.gov.dz

[17] .اليومية الجزائرية الفجر ، يوم 10 مارس 2016،مليون مؤسسة جزائرية خارج مجال اليقظة الاقتصادية.

نظام اليقظة الإستراتيجية ودوره في تفعيل الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

The strategic vigilance system and its role in activating the marketings performance in the economic institution

1- أحمد دبيش، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
2- مروة بوقدوم، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيسي-البليدة2-، الجزائر.

ملخص:

تعمل المؤسسة الاقتصادية بشكل دائم ومستمر على تحسين جودة منتجاتها لتعزيز تنافسيتها وزيادة حصتها السوقية، وذلك بالحرص على ضمان الاستخدام الكامل والاستغلال الأمثل لكل الامكانات والطاقات، تحقيقا لأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

وهذا ما يتم وفق سياسات واستراتيجيات، توضع بالاعتماد على أنظمة لليقظة الاستراتيجية، مهمتها استشراف مستقبل السوق والتنبؤ باتجاهات تطورها، تتيح للقائمين على المؤسسة وتضع بين أيديهم البيانات والمعطيات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة؛ التنظيمية والعملياتية، التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها التسويقي ومنه بلوغ أهدافها المسطرة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الاقتصادية، اليقظة الإستراتيجية، الأداء التسويقي.

Abstract:

The economic institution works permanently and continuously to improve the quality of its products to enhance its competitiveness and increase its market share, by ensuring the full use and optimal exploitation of all potentials and energies, in order to achieve the highest levels of efficiency and effectiveness.

This is done according to policies and strategies, set according to systems of strategic vigilance, whose mission is to foresee the future of the market and predict trends of its development, which allow those in charge of the institution and put in their hands the necessary data to take appropriate decisions; organizational and operational, which enables it to improve its marketing performance and thus achieve its targets.

Keywords: *economic institution, strategic vigilance, marketing performance.*

مقدمة:

فرضت التطورات الاقتصادية العالمية المستجدة بما ولدته من حركية متسارعة ومستمرة في بيئة الأعمال الاقتصادية، تحديات جديدة، أوجبت على المؤسسات الاقتصادية اعتماد نظم يقظة استراتيجية تمكنها من استشراف مستقبل السوق والتنبؤ باتجاهات تغيرها، فتستغل الفرص وتتجنب التهديدات وتقدم منتجات توافق احتياجات السوق وتُرضى الزبائن، فتزيد حصتها السوقية وتنمو أرباحها.

وعلى غرار باقي الدول والاقتصاديات، وحرصا على دعم وتعزيز الأداء الاقتصادي والتنافسي لمؤسساتها الاقتصادية، بادرت السلطات الجزائرية عام 2008 بإنشاء المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية، مهمتها العمل على تضييق الهوة بين المؤسسة والسوق من خلال مسايرة التطورات وتحسين طرق الاستغلال وتفعيل الأداءات وتحقيق هدف التجاوب الأمثل مع المستهلكين الحاليين والمستقبليين بتقديم منتجات تلبي رغباتهم وتشبع حاجاتهم المختلفة المتباينة.

ونظرا للاهتمام البارز والمتزايد الذي صارت توليه المؤسسات الاقتصادية عامة لأنظمة اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية في تفعيل الأداءات التسويقية وتعزيز التمركز بالأسواق والدفع باتجاه التوسع والانتشار، سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الوقوف عن قرب على طبيعة هذه الأنظمة وعلى مكانتها المحورية التي صارت تحظى بها في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال محاولة الاجابة عن الإشكالية التالية:

"ما مدى أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية؟"

وللإجابة على هذه الإشكالية عمدنا إلى توزيع هذه الدراسة على محورين، كما يلي:

المحور الأول:اليقظة الإستراتيجية وواقعها في الجزائر

المحور الثاني: الأداء التسويقي ودور نظام اليقظة الإستراتيجية في تحسينه

1. اليقظة الإستراتيجية وواقعها في الجزائر

تعتبر اليقظة الإستراتيجية من بين الأساليب الحديثة ذات الأهمية الكبيرة المعتمدة في التسيير، التي تعتمد عليها المؤسسات في استشراف المستقبل والتنبؤ بتطورات السوق من خلال نظام معلوماتي مفتوح على بيئتها الخارجية، يمكنها من اكتشاف الفرص فتعمل على استغلالها ويمكنها من التعرف على التهديدات فتعمل على تجنبها أو تفاديها.

1.1 مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين، وبصفة عامة مراقبة بيئة النشاط. كل هذه الفعاليات تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة.[1]

كما أنها إحدى الطرق المتيسرة لضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئة شديدة التنافس. ويقصد بها السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي(الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من أثرها. وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية.[2]

كما تعرف بأنها عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المتخصص والمتكرر للبيانات(أو المعلومات أو الاستخبارات)، ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع أو بطبيعة المعلومات المجمعة.[3]

وتسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بمايلي:[4]

- اتخاذ قراراتها بكل أمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث حولها؛
- رصد التطورات والتنبؤ بها بشكل استباقي، وتجنب التغيرات البيئية و/أو التكنولوجية المفاجئة أو غير المنتظرة؛
- تقييم المركز التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة بالمنافسين؛
- زيادة الأرباح من خلال تسويق منتجات ذات جودة أكبر؛
- تقديم منتجات جديدة والتموقع في أسواق جديدة؛
- امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة واستشرافية حول الأعمال الحالية والمستقبلية للمنافسين.

ويشتمل دور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية على أربع محاور أساسية هي:[5]

- التوقع: توقع حدوث تغيرات أو تطورات في بيئة الأعمال.
- الاكتشاف: اكتشاف فرصا جديدة. كاكتشاف مؤسسات يمكن شراؤها أو يمكن مشاركتها مشاريع تطوير، أو اكتشاف اسواق جديدة، ونحو ذلك.
- المراقبة: مراقبة تطورات بيئة الأعمال. كتطورات السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي قد يكون لها انعكاسات على نشاط المؤسسة.
- التعلم: التعلم من الأحداث، التعلم من الممارسة، التعلم بالتجربة، التعلم من النجاح ومن الخطأ، وكل ذلك يسهل إعادة تقدير المشاريع وانتهاج أساليب جديدة في الإدارة والتسيير.

2.1 أهداف اليقظة الإستراتيجية:

تستهدف المؤسسة من اليقظة الإستراتيجية، تحقيق الأهداف التالية:[6]

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها؛
- مقارنة أداء المؤسسة بمنافسيها، وقياس درجة تنافسيتها؛
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي تجاه المنافسين؛
- الاهتمام المستمر بالتطوير والتجديد؛
- تحقيق أعلى مستويات معالجة المعلومات، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.

3.1 أهمية اليقظة الإستراتيجية:

تظهر أهمية اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية من خلال ما يلي:[7]

- تعتبر أداة مساعدة في اتخاذ القرارات.
- تسمح بالكشف المبكر للتغيرات التي يجب أو يمكن أن تتكيف معها المؤسسة.
- تسمح للمؤسسة باتخاذ ردود الفعل المناسبة والسريعة في الوقت المناسب.
- تساعد على بناء استراتيجيات المؤسسة و/أو إعادة توجيهها.
- تساعد على تحسين مستويات استغلال الموارد والامكانيات.
- تساعد على تفعيل أنظمة إدارة المخاطر وترفع من درجة الأمن.
- تساعد على كسب مستهلكين جدد، وتساعد على تعزيز ولاء المستهلكين الحاليين.
- تساعد على تحسين القدرة الإبداعية للمؤسسة، كما تساعد على تميز المؤسسة بالسوق.

4.1 مميزات اليقظة الاستراتيجية:

يمكن تلخيص مميزات اليقظة الإستراتيجية فيمايلي:[8]

- **الاستراتيجية:** أي أنها ذات أهمية كبيرة، كونها تمكن المؤسسة من الحصول على معطيات ومعلومات تتميز بكونها غير تلك المتكررة أو المتاحة، والتي كثيرا ما تكون ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، تتعلق بتنافسيتها وبتموقعها بالسوق.
- **تطوعية:** لا يمكن أن تكون يقظة الاستراتيجية عملا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط، كونها هدف إبداعي. فهي على عكس ذلك تعتبر تطوعية من خلال التوجه إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس. وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة.

- **التوقع:** بمعنى القدرة على التنبؤ بالتغيرات أو التطورات المستقبلية بناءً على معطيات قد تكون بسيطة ذات إشارات دالة. أي أنها تقدم توضيحات مستقبلية للمؤسسة استنادا إلى ما تم رصده إشارات قد تكون بسيطة في محيط المؤسسة. وهذا يتطلب قدرة كبيرة على حل الشفرات، تستوجب ذكاءً حادا.
- **الذكاء الجماعي:** يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.
- **المحيط:** محيط المؤسسة ليس مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا فقط، فهو مجموعة من العوامل المتباينة من حيث الطبيعة والخصائص ومن حيث كيفية وحدة التأثير. لذلك فاليقظة الاستراتيجية تتميز بكونها نظاما ذا بناء فسيفسائي يتماشى والطبيعة المتباينة والمركبة للمحيط، تستوجب ذكاءً جماعيا يكون قادرا على متابعة تطورات وتغيرات المحيط بمكوناته المتباينة.

5.1 أنواع اليقظة الإستراتيجية:

يمكن تصنيف اليقظة الإستراتيجية إلى أنواع مختلفة، كل جزء أو نوع منها مختص في مجال معين من نشاط المؤسسة، ومن التصنيفات الأكثر اعتمادا نذكر مايلي:[9]

- اليقظة التكنولوجية: تشير إلى مجموع الفعاليات والأنشطة التي تستهدف المؤسسة من خلالها رصد ما قد يحدث في بيئتها العلمية، التقنية والتكنولوجية من تطورات من خلال جمع، تنظيم، تحليل ونشر المعلومات الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالتنبؤ بتلك التطورات وتسهيل عملية الإبداع.
- اليقظة التنافسية: تشير إلى مجموع الفعاليات والأنشطة التي تستهدف المؤسسة من خلالها رصد تطورات بيئتها التنافسية، من خلال تتبع منافسيها الحاليين والمحتملين.
- اليقظة التجارية: تسمى كذلك باليقظة التسويقية ويهتم هذا النوع من اليقظة أساسا بدراسة كل من الزبائن الذين يعرفون بالسوق الخلفية، وبالموردين الذين يعرفون بالسوق الأمامية. فالمؤسسة بحاجة دائمة لمعلومات عن الموردين لضمان استمرار تموينها وعدم انقطاعه أو تدبدبه، وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب وتعزيز ولائهم.

- اليقظة البيئية: يختص هذا النوع من اليقظة بمتابعة المتغيرات البيئية في بيئة المؤسسة، لما لهذه المتغيرات من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على نشاط المؤسسة، خاصة تلك التي يرتبط نشاطها بشكل كبير مع البيئة، كالمؤسسات السياحية والفلاحية ومؤسسات النقل وغيرها.

6.1 مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية:

تمر عملية اليقظة الاستراتيجية بثلاث مراحل أساسية تتمثل فيمايلي:[10]

- جمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل بغرض معرفة كل مايجري فيها، وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، وهناك مجموعة من الاسئلة مهمة في عملية الجمع: لمن نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.
- التركيب والتحليل: في هذه المرحلة يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار.
- النشر واتخاذ القرار: عند انتهاء عملية التحليل والتركيب يتم الحصول على معلومات معالجة ولاتكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم استغلالها في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة، فكل المراحل السابقة لاتجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي مرحلة أخيرة وهي مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ.

7.1 أوقات اليقظة الإستراتيجية:

تتعدد أوقات اليقظة بتعدد أهدافها وكذا ميادينها واتجاهاتها، والتي يمكن حصرها في أربعة أوقات، كالتالي:[11]

- يقظة نمطية(منتظمة): وهي عبارة عن حالة فنية أو تحليل موضوع موجود في وقت وسياق محددين، وهي تقترب من دراسة السوق.
- يقظة مناسباتية: يقظة منتظمة لمواضيع مستهدفة، والمؤسسة تعرف مسبقا الموضوع المستهدف (الهدف) الذي ستراقبه على الدوام.
- يقظة دورية: مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان.
- يقظة دائمة: تسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي، وهي تستنتج من توظيف "رادار المراقبة" معلومات مبحوث عنها إراديا.

8.1 واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر:

لم تمثل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاستثناء بخصوص اعتماد نظم اليقظة الاستراتيجية، باعتباره آلية جد محورية لتمكين المؤسسات من مسايرة التطورات الفنية والتكنولوجية والاقتصادية الحاصلة، وتعزيز تنافسية منتجاتها وتمركزها بالسواق. حيث تم في هذا الاطار الاقرار بإنشاء هياكل اليقظة سنة 2007 وشرعت في العمل مع بداية 2010، ولهذا الغرض تم إنشاء المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية، والمكلفة بما يلي:[12]

- القيام بكل دراسة استشرافية مرتبطة بأنشطة وفروع القطاع؛
- ضمان متابعة وتطوير تطلعات الأسواق الصناعية على المستوى الوطني والدولي؛
- السهر على بناء بنك معطيات خاص بتطور القطاع؛
- ضمان ارساء جهاز يقظة استراتيجية في أنشطة القطاع؛

تدار هذه المديرية من طرف مدير عام وتضم فرعين، فرع خاص باليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي والاحصائيات، وفرع الدراسات الاقتصادية:[13]

- قسم اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي والاحصائيات: يكلف على الخصوص بمايلي:
  - ضمان اليقظة الاستراتيجية وترقيتها في القطاع الصناعي؛
  - تكوين بنك معطيات خاص بالمعلومات المتعلقة بالميادين الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والأسواق وإقامة شبكة تبادل للمعلومات مع الهيئات والمنظمات المكلفة؛
  - تحليل ومعالجة المعطيات المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا التي لها آثار على الصناعة والاستثمار وضمان حمايتها ونشرها؛
  - حث المؤسسات على تطوير قدرات في مجال الذكاء الاقتصادي وذلك بتسهيل حصولها على الوسائل التي تسمح لها بالقيام بتشخيص مواطن ضعفها وتثمين نقاط قوتها؛
  - المساهمة بالاتصال مع الهيئات والأجهزة المعنية في تصميم ووضع جهاز للذكاء الاقتصادي والذي يسمح بالتأثير على محيط المؤسسة وجمع ونشر المعطيات الإحصائية.
- قسم الدراسات الاقتصادية: من بين مهامه مايلي:
  - إجراء دراسة حالة الأسواق الداخلية والدولية ذات الصلة بتطوير النشاطات الصناعية؛
  - المبادرة بكل دراسة خاصة بالقطاع الصناعي وإنجاز دراسات دورية تتعلق بالقطاع الصناعي؛
  - المبادرة بكل دراسة استشرافية مرتبطة بأنشطة الفروع المختلفة.

وقد قامت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ممثلة بالمديرية العامة للذكاء الاقتصادي، الدراسات والاستشراف، بإعداد دليل تدريبي في الذكاء الاقتصادي في الجزائر متوفر على موقع الوزارة قابل للتحميل، حيث يعتبر كوثيقة مرجعية، وكان أول إصدار له في 2010 كأول تجربة في هذا المجال يرتكز على دراسات قامت بها الغرفة الجزائرية لليقظة التكنولوجية لحساب الوزارة انطلاقا من تحقيق مَسْ30 مؤسسة صناعية، والباقي هيئات وتنظيمات مهنية ووزارية.

هذا الدليل يعرض برنامج ومقاييس التكوين اللازمة للإطارات للتخصص في مجال الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية. ومن جهة أخرى فهو يهدف إلى مساعدة المؤسسات على إقامة علاقات وروابط ثمينة مع معاهد التكوين وغرف الخدمات، أي تحسين قنوات الاتصال بين المؤسسات الصناعية وقطاع التكوين.

ويقدم الدليل توصيات واقتراحات لتنفيذ مخطط التكوين على حسب المستوى الهرمي للإطارات المعنية، حيث تكون التظاهرات العلمية مثل المحاضرات، المؤتمرات والندوات موجهة للمستوى الاستراتيجي(مدير المؤسسة، مسؤول الفرع....)، والتكوينات التأهيلية قصيرة المدى موجهة للمستوى العلمي والتقني، وبعد تبني هاذين المفهومين من طرف الحكومة الجزائرية المتمثلة بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أصبح وضع وارساء نظام لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات العمومية والخاصة أحد أهداف برنامج الحكومة.[14]

وتتمثل أهم الأنشطة التي تم انجازها منذ بداية النشاط فيمايلي:[15]

- تكوين إطارات المؤسسات في الذكاء الاقتصادي: زيادة على الدليل السابق قامت المديرية بتكوين بيداغوجي لـ 36 إطار في جامعة التكوين المتواصل بدالي براهيم في مجال الذكاء الاقتصادي، وتكوين تأهيلي لـ 25 إطار إداري من مؤسسات عمومية وخاصة في الذكاء الاقتصادي مع غرفة كندية، ونشر مجلة خاصة موجهة لدعم الكفاءات التقنية للإطارات.
- إرساء إطار شراكة مع المنشآت الوطنية في الذكاء الاقتصادي: من خلال إمضاء 4 اتفاقيات شراكة تقنية تهدف إلى تطوير كفاءات المؤسسات الصناعية في مجال الذكاء الاقتصادي.
- أنشطة مرتبطة باليقظة الإستراتيجية: حيث تم تنظيم 5 ورشات لإرساء خلايا اليقظة ومبادئ استعمال وسائل اليقظة وجهت إلى أكثر من 40 مؤسسة عمومية وخاصة تنتمي إلى الفروع الاقتصادية ذات الأولوية (ميكانيك، تغذية، كيمياء، صيدلة، مواد بناء، تلحيم..)، كما تقوم المديرية بنشر كشف اليقظة والذكاء الاقتصادي كل 15 يوم (يقظة اقتصادية، تكنولوجية،

مؤسسات صغيرة ومتوسطة، قانونية)، موجز التجارة الخارجية للجزائر، وموجز اليقظة التشريعية لنصوص القوانين كل 3 أشهر.

كما قامت بمرافقة إرساء خلايا لليقظة الإستراتيجية على مستوى 12 مؤسسة عمومية، وشاركت في حصص تلفزيونية وإذاعية.

بصفة عامة هذا الجهاز الذي وضعته الوزارة قد حقق أهدافه فيما يخص نشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية في الحقل الاقتصادي بالأخص لدى رؤساء المؤسسات والجمعيات المهنية، وهذا مايبرهنه العدد المعتبر للإطارات التي تابعت تكوينات في مجالات اليقظة. أي أن هذا الجهاز قد تمكن من نشر مفهوم اليقظة الإستراتيجية لدى مجموعة من المؤسسات الصناعية.

2. الأداء التسويقي ودور نظام اليقظة الإستراتيجية في تحسينه:

تسعى المؤسسات الاقتصادية بشكل دائم إلى تحسين أدائها التسويقي وزيادة جودة خدماتها الإنتاجية وقدراتها التنافسية، بالاعتماد على خطط وسياسات دقيقة لإدارة مواردها بكفاءة وفعالية، وهي تعتمد في ذلك على نظام رقابي يبين نسب الانجاز والمشاكل والانحرافات التي تحول دون الوصول للأهداف المسطرة والتقليل من حالات عدم التأكد ممثلا في نظام اليقظة الإستراتيجية، وفيمايلي سنقوم بتقديم مفهوم الأداء التسويقي وأثر نظام اليقظة الإستراتيجية عليه.

1.2 مفهوم الأداء التسويقي:

يعد الأداء التسويقي مفهوما جوهريا لما له من ارتباط وثيق بوجود المؤسسة وفاعليتها في تحقيق أهدافها المتمثلة أساسا في البقاء والاستمرار والتكيف والنمو في السوق الذي تنشط فيه.

ومن بين العديد من المفاهيم العديدة للأداء التسويقي فهو يؤخذ على أنه درجة نجاح المؤسسة في السوق، والذي يتحقق كنتيجة لتجاوب السوق ايجابيا مع ما تقدمه المؤسسة من منتجات. كما يؤخذ أيضا على أنه أحد الفعاليات المهمة في مجال تقييم الاستراتيجيات التسويقية التي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقا وتحليل الانحرافات إن وجدت ومن ثم إجراء التصحيحات اللازمة.[16]

كما يعرف على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، ودرجة نجاحها أو فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية.[17]

ويستخدم الأداء التسويقي من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، وذلك بالتركيز على الموائمة بين مخرجات الأنشطة والاستراتيجيات التسويقية، وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات، كما يمكن تعريفه على أنه درجة نجاح المنظمة في السوق، أي مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية.[18]

2.2 أهمية الأداء التسويقي:

تبرز أهمية الأداء التسويقي في كونه يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في تحسين مستوى الأداء وتلبية احتياجات السوق وتحقيق رضى الزبائن وزيادة الحصة السوقية وتنمية الأرباح.

كما أن "اعتماد المفهوم التسويقي من شأنه أن يحسن الأداء الكلي للمؤسسة وكذلك باعتبار أن التسويق ليس مجرد أنشطة أو فعاليات ترعى تدفق المنتجات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل، وإنما هو نشاط كلي يبدأ قبل الانتاج ويستمر لما بعد الاستهلاك.

ولذلك فالنشاط الانتاجي للمؤسسة وفقا للمفهوم التسويقي لم يعد يبدأ من المصنع وينتهي فيه، وإنما صار يبدأ من السوق وينتهي إليها. وهذا بسبب التنافسية الكبيرة التي صارت تعرفها الأسواق وبسبب محورية الانشطة الانتاجية والاقتصادية للمؤسسة التي صارت تدور حول احتياجات السوق والعمل على التجاوب معها بإيجاب، وليس حول الإمكانات البشرة والتقنية أو المادية للمؤسسة.

كما تظهر أهمية الأداء التسويقي عن طريق الأبعاد التالية:

- البعد النظري: المتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية سواء أكانت بشكل مباشر أم ضمني؛
- البعد التجريبي: عن طريق استعمال الدراسات والبحوث؛
- البعد الإداري: عن طريق تطبيق الأساليب المتعلقة بتقويم نتائج الأداء التسويقي.

مما تقدم يظهر أن الأداء التسويقي يمثل حجر الزاوية في نجاح المؤسسة في اتخاذالقرارات الصائبة وفي بناء ووضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات الدقيقة المحكمة، ومن ذلك فهو المدخل أو المنفذ الوحيد لتحقيق الأهداف المسطرة[19].

3.2 مقاييس الأداء التسويقي:

يمكن تلخيص مقاييس الأداء التسويقي في ست مجموعات، هي:[20]

- المقاييس المالية: ينظر إلى هذه المقاييس على أنها مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية على عكس المقاييس الأخرى.
- مقاييس خاصة بالمنافسة: مثل حصة المؤسسة في السوق.
- مقاييس خاصة بسلوك المستهلك: مثل ولاء العملاء وكسب عملاء جدد.
- مقاييس خاصة بالوسطاء: مثل الاعتراف بالعلامة التجارية ونية الشراء.
- مقاييس خاصة بالبيع المباشر: مثل مستوى التوزيع وربحية الوسطاء ونوعية الخدمة.
- مقاييس خاصة بالابتكار أو الإبداع: مثل المنتجات الجديدة التي أطلقت والعائدات الناتجة منها، حيث يعتبر الابتكار المستمر السبيل الأمثل للحفاظ على الحصة السوقية، فالمؤسسات الرائدة تقود صناعاتها من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة.

4.2 دوافع تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية:

توجد عدة أسباب لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، من أهمها:[21]

- تسارع وتيرة التغيرات المحيطة بالمؤسسة: فالتحولات السريعة التي تطرأ في محيط المؤسسة الاقتصادية تفرض عليها اتباع أساليب ومداخل مختلفة لاستغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المحتملة، ومن بين هذه المداخل، مدخل تحسين الأداء باعتباره الوسيلة الفعالة في تقرير مكانتها وقدرتها التنافسية.
- الحفاظ على المكانة التنافسية: تحرص المؤسسة الاقتصادية على الحفاظ على مكانتها التنافسية من خلال التميز الذي يعزز ولاء زبائنها لها ولمنتجاتها. فالمؤسسة الناجحة هي التي تحرص باستمرار على استدامة ذلك التفوق من خلال التحسين المستمر في أدائها والمزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة تضمن لها التميز أمام منافسيها.
- الاهتمام المتزايد بالجودة: تعتبر الجودة من أهم المداخل التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في تحسين أدائها الكلي أو على مستوى وظائفها، وأهم مبدأ يمكن الاعتماد عليه في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة هو مبدأ التحسين المستمر الذي يضمن للمؤسسة التواصل مع بيئتها باستمرار بالتركيز

على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع، وتنمية المعرفة والمهارات لتحقيق جودة عالية لضمان أقصى إشباع ممكن لعملائها.

- اشتداد المنافسة: تفرض المنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسة من طرف المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، تدعيم المؤسسة لقدراتها التنافسية بالاعتماد على أسس واضحة ودقيقة مثل(الكفاءة، الجودة، الابتكار، وغيرها)، وذلك لتحقيق مستويات عالية من الأداء لضمان البقاء والاستمرار في النشاط، ويبقى التحسين المستمر من أهم العوامل التي يجب الاعتماد عليها لتكون المؤسسة دائما يقظة ومدركة لمايحدث من حولها لمواجهة منافسيها.
- الالتزامات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية: إن ضمان استمرارية المؤسسة الاقتصادية وبقائها مرهون بقدرتها على الالتزام بدمج الاهتمامات البيئية والاجتماعية في نشاطاتها ومعاملاتها، وهذا الالتزام يتطلب منها التحسين والبحث المستمر عن السبل التي تضمن لها ذلك.

5.2 أثر تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية على تفعيل الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أداة لتحقيق الأداء المتميز عموما والأداء التسويقي على وجه الخصوص، حيث ترفع من قدرة المؤسسة على خلق فرص متعددة للنمو والاستمرار في السوق من خلال تحقيق الربحية وزيادة المبيعات فالمؤسسات الأكثر يقظة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة وتحويل التهديدات إلى فرص مستقبلية يمكن الاستفادة منها.

وتؤثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي من خلال مجموعة من المؤشرات كالربحية وحجم المبيعات والتكاليف وكذا زيادة الحصة السوقية، إضافة إلى كسب رضا المستهلك.

من هنا تبرز أهمية اليقظة الإستراتيجية، باعتبارها رافعة أساسية لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسات ومن ثم نجاحها. فاليقظة الإستراتيجية تسهم في بناء علاقات حسنة مع الأطراف الفاعلة في المجتمع، كما تساعد على تحسين الصورة الدهنية للأفراد والسوق عامة عن المؤسسة، ومن ثم كسب ولائهم.

من جهة أخرى وبفضل اليقظة الإستراتيجية، تزداد قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد وعلى التعلم، وهو ما يساعد على تقديم منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن. كما أنها تساعد على التحسين المستمر للجودة فتحافظ المؤسسة على زبائنها الحاليين وتكسب زبائن جدد وبذلك تحقق عوائد وأرباح مجزية وتتمكن من حيازة حصة سوقية معتبرة. ناهيك على أن اليقظة تسمح باستشراف وكتشاف التغيرات والتطورات واستباقها بإعداد السياسات والاستراتيجيات التي تجعل تلك التغيرات تصب في مصلحة المؤسسة، وأن تجعل المؤسسة في منأى

عن انعكاساتها وتأثيراتها السلبية، وطبعا هذا يمكن المؤسسة من زيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبائن فتسبق المنافسين وتحوز حصص سوقية أكبر.[22]

خاتمة:

تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة تتميز بالديناميكية والتطور السريع والمستمر، ما يلزمها بمواكبة هذه التغيرات حتى تضمن الاستمرار في النشاط والبقاء بالسوق، وكل ذلك يتوقف وبشكل كامل على مدى دقة ما تتخذه من قرارات في مجالات النشاط المختلفة، وهو ما لم يعد بالإمكان أن يتحقق في ظل الأسواق الجديدة بخصائصها المستجدة، وبالأخص خاصية التنافسية الشديدة، إلا باعتمادأنظمة اليقظة الإستراتيجية التي تعتبر بمثابة موجه المؤسسة الذي يمكنها من بناء صورة استباقية لما سيكون عليه مستقبل السوق، فتستعد لذلك بوضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات التي تناسب ذلك الوضع المستقبلي، فتتعامل معه ليس بمنطق الصدفة أو الفجأة ولكن بمنطق الاستباق والاستعداد والتحكم.

ومن خلال هذه الورقة البحثية التي تناولت مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وواقع تطبيقها في الجزائر، وقفنا على جملة من النقاط بالغة الأهمية، أهمهامحورية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات من خلال اكتشاف المنافذ المثلى للتمكن من السوق وكسب ولائه، واكتشاف فرصه واستغلالها والتعرف على تهديداته وتجنبها أو تفاديها، ومن ثم تعزيز فرص التمركز والتغلغل بالسوق وزيادة الحصة السوقية وتنمية وتعظيم الأرباح.

قائمة المراجع:

1. أبو بكر بوسالم وإيمان عساس، علاقة اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي.
2. باية وقنوني وباية عبد الكريم، واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد5، العدد 01، جامعةالمسيلة، 2020.
3. جبار بوكثير،متطلبات تحقيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الرابع حول: نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي، 18/17 مارس 2014.
4. حميد فشيت وإيمان قويدر التومي، دور الإعلان في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر المستهلكين، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، جامعة الشلف، جانفي 2020.

5. خالد قاشي وليلى عمان، أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية – دراسات اقتصادية–، المجلد 4، العدد 10، جامعة الجلفة، 2010.
6. سلمى علاوه، تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات بين الواقع والحتمية، يوم دراسي حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، 09 أفريل 2018.
7. شراف عقون ومحمد هبول، اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي،18/17 مارس 2014.
8. صونية كيلاني، واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة باتنة، جوان 2017.
9. عزيز دحماني وآخرون، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، يوم دراسي حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، 09 أفريل 2018.
10. عزيز دحماني وآخرون، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، يوم دراسي حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، 09 أفريل 2018.
11. عفاف قراش، تفعيل نظام المعلومات لأجل يقظة استراتيجية، الملتقى الوطني الرابع حول: نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي، 18/17 مارس 2014.
12. فيروز زروخي وفاطمة الزهراء سكر، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09/08 نوفمبر 2010.
13. محمد قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، العدد 02، جامعة تندوف، أفريل 2019.
14. محمد قادري، إشكالية تبني اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، جامعة أفلو، 2020.
15. محمود جمام وأميرة دباش، تعزيز التنافسية عن طريق آليات اليقظة الاستراتيجية وتنمية الابداع في ظل تكنولوجيا المعلومات، الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي،18/17 مارس 2014.

16. محمود جمام وأميرة دباش، تعزيز التنافسية عن طريق آليات اليقظة الإستراتيجية و تنمية الإبداع في ظل تكنولوجيا المعلومات، الملتقى الوطني الرابع حول: نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي، 18/17 مارس 2014.
17. منصف بن خديجة، اليقظة الاستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 32، جامعة باتنة، 2015.
18. ناصر شافي الدوسري، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ديسمبر 2010.
19. وائل علي رفيق نظيف، أثر الاستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

الإحالات والهوامش:

[1]عزيز دحماني وآخرون، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، يوم دراسي حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، 09 أفريل 2018، ص3.

[2] عفاف قراش، تفعيل نظام المعلومات لأجل يقظة استراتيجية، الملتقى الوطني الرابع حول: نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي، 18/17 مارس 2014، ص 7.

[3] أبو بكر بوسالم وإيمان عساس، علاقة اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي، ص8.

[4] محمد قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، العدد 02، جامعة تندوف، أفريل 2019، ص 45.

[5] جبار بوكثير،متطلبات تحقيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الرابع حول: نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي، 18/17 مارس 2014، ص4، ص5.

[6]محمود جمام وأميرة دباش، تعزيز التنافسية عن طريق آليات اليقظة الإستراتيجية و تنمية الإبداع في ظل تكنولوجيا المعلومات، الملتقى الوطني الرابع حول: نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي، 18/17 مارس 2014، ص 5.

[7]باية وقنوني وباية عبد الكريم، واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد5، العدد 01، جامعةالمسيلة، 2020، ص 38.

[8] عزيز دحماني وآخرون، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، يوم دراسي حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، 09 أفريل 2018، ص 4.

[9] محمد قادري، إشكالية تبني اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، جامعة أفلو، 2020، ص 449، ص 450.

[10] فيروز زروخي وفاطمة الزهراء سكر، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09/08 نوفمبر 2010، ص 9.

[11]شراف عقون ومحمد هبول، اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي،18/17 مارس 2014،ص 8.

[12] سلمى علاوه، تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات بين الواقع والحتمية، يوم دراسي حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، 09 أفريل 2018، ص 14.

[13] محمود جمام وأميرة دباش، تعزيز التنافسية عن طريق آليات اليقظة الاستراتيجية وتنمية الابداع في ظل تكنولوجيا المعلومات، الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة أم البواقي،18/17 مارس 2014، ص 13.

[14] سلمى علاوه، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[15] نفس المرجع السابق، ص 14، ص 15.

[16] خالد قاشي وليلى عمان، أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية – دراسات اقتصادية–، المجلد 4، العدد 10، جامعة الجلفة، 2010، ص 177.

[17] حميد فشيت وإيمان قويدر التومي، دور الإعلان في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر المستهلكين، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، جامعة الشلف، جانفي 2020، ص 335.

[18]منصف بن خديجة، اليقظة الاستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 32، جامعة باتنة، 2015، ص 255.

[19]وائل علي رفيق نظيف، أثر الاستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص 136.

[20] ناصر شافي الدوسري، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ديسمبر 2010، ص 29.

[21]صونية كيلاني، واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة باتنة، جوان 2017، ص 299.

[22] منصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 260.

دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

The role of strategic vigilance in achieving competitive advantage

A case study of Algeria Telecom Foundation

1- كوثر بلحوت، طالبة دكتوراه، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمارثليجي الاغواط، الجزائر.
2- بن تربح بن تربح، أستاذ محاضرا، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمارثليجي الاغواط، الجزائر.

ملخص:

تعد اليقظة الإستراتيجية من أهم العمليات الإدارية من حيث جمع وتحليل ونشر للمعلومات الإستراتيجية، التي تقدم للمؤسسة دعما في اتخاذ القرارات وكذا التنبؤ بتحركات المنافسين والزبائن، و بالتالي يكسبها ميزة تنافسية، لذلك هدفت دراستنا لإظهار اثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استطلاع أراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط، بتوزيع استبانة وزعت على عينة دراسة، وقد تم استخدام SPSS لاختبار مدى صحة فرضياتنا، ولقد توصلنا من خلال ذلك لوجود تطبيق لعملية اليقظة الإستراتيجية حيث تجسدت في بعدي اليقظة البيئية و التكنولوجية، إلا أن ذلك لم ينعكس على الأثر في تحقيق الميزة، نظرا لمعاملات الارتباط التي جاءت مرتفعة، و كذا للإجابات التي تراوحت جلها في فئة موافق، و بذلك نوصي بأهمية اليقظة التجارية و التنافسية لما لها أهمية في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة، اليقظة الإستراتيجية، الميزة التنافسية.

Abstract:

Strategic vigilance is one of the most important administrative processes for its collection, analysis and publication of strategic information, Which provides the institution with support in making decisions as well as predicting the movements of competitors and customers, And thus gain it a competitive advantage, Therefore, our study aimed to show the effect of strategic vigilance on achieving competitive advantage, Through polling opinions of employees of Algeria Telecom Foundation in laghouat, By distributing a questionnaire, distributed to a study sample, SPSS was used to test the validity of our hypotheses, We have achieved through this the existence of an application of the process of strategic vigilance, as embodied in the dimensions of environmental and technological vigilance, However, this did not reflect on the impact on achieving the advantage, due to the high correlation coefficients, And, as well as the answers that mostly ranged in the category OK, we recommend the importance of commercial and competitive vigilance, as it is important to achieve competitive advantage.

Keywords: Vigilance, strategic alertness ,competitive advantage

مقدمة:

إن التقلبات والتحولات التي تحملها البيئة دفعت المؤسسات لمحاولة التحسين المستمر والدائم لأدائها، من أجل التكيف مع حدة المنافسة والتغلب عليها، واحتلالها لموقع متميز في السوق، حيث لا يمكن تحقيق كل هذا إلا بفهم البيئة التي تنشط فيها المؤسسة والتقطن لكل ما تحمله في طياتها من فرص وتهديدات. وبهذا بات محتما على المؤسسات الجزائرية تبني نظام يقظة إستراتيجية للتجاوب مع الكم الهائل من المعلومات وصد المنافسة ببناء ميزة تنافسية صعبة التقليد و ذات أسس صلبة.

مشكلة الدراسة:

و بناءا على ما سبق نطرح الإشكالية التالية : **ما هو واقع اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط ؟ و إلى أي مدى تؤثر اليقظة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي؟**

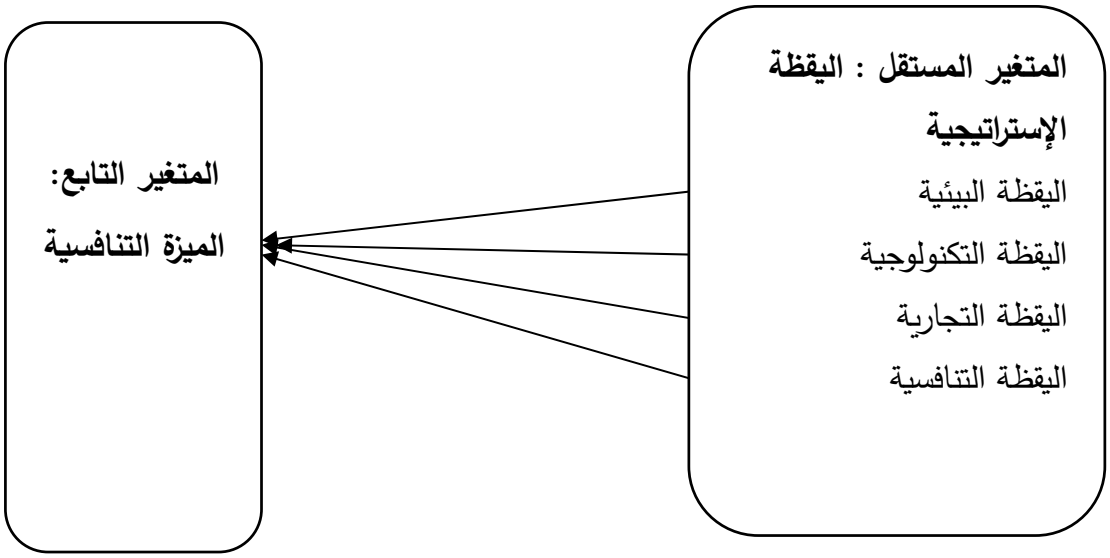
أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تبين أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية في استمرارية حياة المشاريع وفي إيضاح اتساع هذا النظام كأداة للتفوق على المنافسين من خلال كسب ثقة الزبائن و الميزة التنافسية انطلاقا من جمع المعلومات حول البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة.

ثالثا:أهداف الدراسة:

- توضيح مفهوم اليقظة الإستراتيجية مع التعرض لمختلف أنواعها .
- تبيين أهمية انفتاح المؤسسة على بيئتها و كذا انتقاءها للمعلومات الإستراتيجية.
- التعرف على كيفية التوصل إلى الميزة التنافسية.

نموذج الدراسة:



فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك عملية لليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية (5%).

2- الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%).

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر معنوي لليقظة البيئية على الميزة التنافسية عند مستوى (5%).
- يوجد أثر معنوي لليقظة التكنولوجية على الميزة التنافسية عند مستوى (5%).
- يوجد أثر معنوي لليقظة التجارية على الميزة التنافسية عند مستوى (5%).
- يوجد أثر معنوي لليقظة التنافسية على الميزة التنافسية عند مستوى (5%).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مجموعة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث قمنا بتوزيع 40 استبانة و استرجعنا 30 و منه أصبحت عينة الدراسة 30 .

أساليب جمع البيانات

في القسم النظري تم الاعتماد على مجموعة من المراجع من كتب ، مجلات ،رسائل و أطروحات .. ، في حين تم الاعتماد كليا على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات في القسم التطبيقي وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في التحليل واختبار الفرضيات: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، الانحدار المتعدد.

وبناءا على ما سبق تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: مدخل نظري لليقظة الإستراتيجية

المحور الثاني: الميزة التنافسية

المحور الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

1. مدخل نظري لليقظة الإستراتيجية

1.1 مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

تعرف اليقظة على أنها: وظيفة ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء و تنافسية (Bergeross.p,p86)[1]

كما تعرف بأنها: نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة التجديد، مواكبته و خلق ميزة تنافسية تسمح لها أو للدولة التكيف مع تحولات محيطها[2](Michel Cartier,1994,p213)

1. 2 اليقظة الإستراتيجية:

إن اليقظة الإستراتيجية ليست مجرد عمل محدود بمراقبة بسيطة للمحيط، بل هي عمل تطوعي، فهي كالرادار تسعى دوما إلى التوقع بالوقت المناسب[3](أميرة محاط،2014، ص4)

اليقظة الإستراتيجية هي الاستعلام عن سلوكات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين، وبصفة عامة مراقبة البيئة فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام المعلومات واختيارها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المشروع[4](Robert Reix,2000,p56)

و من خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن اليقظة الإستراتيجية هي الأنشطة المستمرة التي ترتبط بتسيير المعلومات و تنظيمها بغرض تحسين القرارات و خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

3.1 أنواع اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة البيئية: هي المراقبة و التيقظ للتطورات الاقتصادية و السياسية و القانونية و الثقافية التي تؤثر في نشاط المؤسسة و اليقظة المحيطية بالمؤسسة. و يمكن توضيح عناصر البيئة المتبقية للمؤسسة فيما يلي[5](أميرة محاط، 2014، ص 26):

اليقظة الاجتماعية: و تتمثل في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل (الصراعات الاجتماعية)

اليقظة التشريعية: تهتم بمتابعة القوانين و التشريعات خارج المؤسسة و التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة و سوقها.

اليقظة السياسية: تهتم بمتابعة و تحليل كل المتغيرات و الأحداث السياسية.

4-2- اليقظة التكنولوجية: تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات و التي تهم المؤسسة حاليا و يمكن أن تهمها مستقبلا[6] (عمار بوشناف، 2002، ص82).

4-3- اليقظة التجارية: أي رصد حاجات الزبائن و رغباتهم على المدى القريب و البعيد، و بترقيب ولاء الزبائن بالاطلاع المستمر على الشكاوي التي تكون مدخل جديد لليقظة التجارية كما تهتم بالموزعين كمصلحة المبيعات و مندوبي البيع الأفراد في واجهة البيع و تتعلق اليقظة التجارية أساسا ب[7] (منية خليفة،2010، ص 78) :

- الزبائن (الأسواق): التركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل و كذلك على تطوير العلاقة بين الزبائن و المؤسسة.

- الموردين: و ذلك بتتبع تطور عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين و المؤسسة، تتبع إمكانية منح المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل التكاليف و في الفترة المناسبة.

4-4- اليقظة التنافسية: (الاستعلام التنافسي) هي وضع تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال عملها، من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في السوق وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلا، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها لمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين ومن ثم صياغة الإستراتيجية التي تسمح لها بالمواجهة و التي تضمن لها استمرار ميزتها التنافسية و تثبيت قدرتها التنافسية، حيث تسمح اليقظة التنافسية لأي مؤسسة أن تقوم بهذه المهمة من متابعة منافسيها قصد الوقوف على استراتيجياتهم التي يمكن أن تؤثر على موقعها ومكانتها في السوق[8] (زدغار احمد،2011، ص 41).

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن يقظة شاملة لعدة جوانب فهي تسعى إلى البحث عن المعلومة الإستراتيجية، فاهتمامها بإحدى جوانب اليقظة متعلق بالمعلومة التي لها صلة.

2. الميزة التنافسية:

1.2 مفهوم الميزة التنافسية:

طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها[9](نبيل مرسي خليل،1998، ص88).

كما تعرف على أنها : قدرة المؤسسة في التفوق على المنافسين في آن واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي(الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الوقت، التسليم و الابتكار) [10](عبود،2005، ص18).

و تعرف كذلك على أنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من و جهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون[11](علي السلمي، 2001، ص104).

و منه يرى الباحث أن الميزة التنافسية هي عبارة عن خاصية تعرف بها المؤسسة في السوق وتتميز بها على منافسيها وذلك باستخدام واستغلال كل مواردها وطاقتها في سبيل الاحتفاظ بها وعدم إمكانية تعرضها للتقليد أو الزوال.

2.2 **أنواع الميزة التنافسية:**

2.2 .1 التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة value chaine للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

2.2.2 تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى – خصائص خاصة للمنتج – خدمات ما بعد البيع)

لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز[12](نبيل مرسي،1998، ص84)

3.2 محددات الميزة التنافسية:

1- تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

3-1- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقدم ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة التقليد في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل[13](نبيل مرسي،1998، ص86).

3-2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

هو مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن المؤسسة من تحقيق وفورات في التكلفة وكذلك في الإنتاج عن باقي المؤسسات المنافسة يمكن تقسيم هذا البعد إلى[14](دانه خالد عمرو،2009، ص 45):

أ- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق[15](سليمان عائشة، 2010، ص12).

ب- **التكامل الأمامي** : يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية؛ فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ت- البعد الجغرافي :يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ، ويسمح هذا النطاق من خلال تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجات وخدمات في كل أنحاء العالم.

قطاع النشاط :يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

نرمي من خلال هذا المحور إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ، ومن ثم إلى قياس درجة ثبات أداة الدراسة ، ومن أجل ذلك قمنا بتفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنها الاستبيان الموجه لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، وعالجناها ببرنامج SPSS.

1.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

الجدول 01: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس			
ذكر		**أنثى**	
التكرار	**النسبة**	**التكرار**	**النسبة**
16	%53.3	14	%46.7

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS21

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة ذكور، حيث بلغت نسبتهم 53.3% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغت نسبة الإناث 46.7% من الحجم الإجمالي للعينة ، و هي نسب متقاربة إلا أن العنصر الذكري متغلب و هذا راجع لمدى حرص المؤسسة على توظيف الذكور خاصة إذا تحدثنا عن المستويات الإدارية العليا فنجد أن نسب العنصر الانثوي ضئيلة ولأن عينة الدراسة تقتصر على المستويات الإدارية العليا حيث نسبة العاملات فيها قليلة للغاية.

الجدول 02 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

السن							
أقل من 30 سنة		من 30 إلى اقل من 40 سنة		من 40 إلى اقل من 50 سنة		50 سنة وما فوق	
ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
8	%26.7	11	%36.7	7	%23.3	4	%13.3

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss 21

يتضح من الجدول التالي أن أغلب العينة ضمن الفئة المحصورة بين سني (30 إلى 40 سنة) نسبة (36.7%) يليه السن من (أقل من 30 سنة) بنسبة 26.7% ثم يليه التوزيعين بنسبة متوسطة والذي تتراوح أعمارهم ما بين سن 40 إلى 50 سنة بنسبة 23.3% و 50 سنة ما فوق بنسبة 13.3% من الحجم الإجمالي للعينة.
وقد يعزى السبب في ارتفاع نسبة الفئات العمرية الصغيرة والمتوسطة إلى أن أفراد العينة في الأغلب من رؤساء الأقسام و المدراء.

الجدول 03 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة							
5 سنوات فأقل		من 5 إلى 10 سنوات		من 11 إلى 15 سنة		أكثر من 16 سنة	
ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
4	%13.3	13	%43.3	6	%20	7	%23.3

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss 21

يتبين من الجدول (03) أن ما نسبة 43.3% من عينة الدراسة خبرتهم في اتصالات الجزائر تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات ويعزي ذلك أن غالبية المسؤولين في يتحملون مسؤوليات دقيقة تتطلب خبرات علمية طويلة وذلك لتنوع القرارات واختلاف أنماط الإجراءات المتبعة وأن 13.3% من عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات.وهذا يتفق مع أهداف البحث حيث التركيز على ذوي الخبرة.

2.3 اختبار ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach – alpha) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 05 : اختبار ثبات أداة الدراسة معامل كرونباخ

عدد العبارات	معامل ثبات الدراسة (ألفا كرونباخ)
24	0.853

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss21

من الجدول التالي نجد أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.853) أي 85.3% وهو أكبر من (0.65) و بالتالي يمكننا أن نقول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات قوي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة.

3.3 تحليل بيانات الدراسة:

سنعرض ونحلل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تتضمنها باستخدام البرنامج الإحصائي spss21

1 .3.3 وصف إجابات أفراد العينة

أ. وصف إجابات أفراد العينة للمتغير المستقل : اليقظة الإستراتيجية

الجدول (06): اتجاهات أفراد العينة للمحور الأول : اليقظة البيئية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تهتم المؤسسة بمراقبة محيطها من الناحية الاجتماعية و الثقافية	3.13	1.136	محايد
2	يوجد في المؤسسة قسم يرصد جميع المعلومات المحيطة ببيئة العمل محلية و دولية	4.16	0.647	موافق
3	تقوم عملية جمع المعلومات على العمل الجماعي من طرف الموظفين	4.03	0.808	موافق
4	تتولى إدارة المؤسسة جمع و تحليل و معالجة المعلومات البيئة الخارجية	4.20	0.550	موافق
5	تراعي المؤسسة الظروف الاجتماعية للموظفين	3.73	0.944	موافق
6	تتابع إدارة المؤسسة التطورات المحتملة في سلوك العميل و الموردين الذين تتعامل معهم	3.76	0.858	موافق
	مجموع عبارات المحور الأول	3.83	0.499	موافق

المصدر من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss 21

وفقا لما جاء في الجدول رقم (06) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور اليقظة البيئية جاء مساويا ل: (3.83) وانحراف المعياري (0.499) وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون*على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بتحليل البيئة كعنصر أساسي من عناصر اليقظة الإستراتيجية، ووعيهم بالمتغيرات الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات، وأهمية تحديد نقاط القوة و الضعف عن طريق تحليل البيئة الداخلية.

* تم المقارنة هنا بالفئات المرجحة والمتمثلة في: من[1الى 1.8] غير موافق بشدة، من[1.81الى 2.6] غير موافق ، من [2.61إلى 3.4] محايد ، من [3.41إلى 4.2] موافق ، من [4.21 إلى 5] موافق بشدة

الجدول (07): اتجاهات أفراد العينة للمحور الثاني: اليقظة التكنولوجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تهتم إدارة المؤسسة بكل ما لديه صلة بالإبداع و الآلات التكنولوجية الحديثة	4.56	0.504	موافق بشدة
2	تمتلك المؤسسة مصلحة البحث و التطوير	3.70	1.055	موافق
3	تستعمل المؤسسة وسائل اتصال حديثة للترويج بسلعها	3.63	1.159	موافق
4	تقوم المؤسسة بمشاريع أبحاث و تطوير تكنولوجياتها	3.36	1.098	محايد
5	الموقع الالكتروني للمؤسسة مفعل بشكل مستمر	4.13	0.681	موافق
	مجموع عبارات المحور الثاني	3.88	0.590	موافق

المصدر من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss 21

وفقا لما جاء في الجدول رقم (07) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور اليقظة التكنولوجية جاء مساويا ل: (3.88) وانحراف المعياري (0.590) وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بالجانب التكنولوجي عن طريق توفير الآلات الحديثة و استعمال الوسائل التقنية المتطورة و هذا من اجل خلق ميزة تنافسية.

الجدول (08): اتجاهات أفراد العينة للمحور الثالث: اليقظة التجارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تعمل المؤسسة على تلبية أذواق و احتياجات زبائنها	2.86	1.074	محايد
2	تبحث المؤسسة باستمرار على فرص دخول إلى الأسواق الجديدة	3.73	1.080	موافق
3	تهتم المؤسسة برأي الزبائن و الموردين حول منتجاتها	3.93	0.868	موافق
4	يمكن للمؤسسة أن تغير خدماتها وفقا لرغبة الزبون	4.20	0.550	موافق

	مجموع عبارات المحور الثالث	3.68	0.556	موافق

المصدر من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss 21

وفقا لما جاء في الجدول رقم (08) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور اليقظة التجارية جاء مساويا ل: (3.68) وانحراف المعياري (0.556) وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تراعي الجانب التجاري و كل ما يخص المجال التسويقي عن طريق اهتمامها بالزبائن و بآرائهم و الموردون و بمنتجاتهم.

الجدول (09): اتجاهات أفراد العينة للمحور الرابع : اليقظة التنافسية

الرقم	**العبارة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الاتجاه**
1	تراقب إدارة المؤسسة و بشكل مستمر للمنافس الذي ينشط في نفس القطاع	4.06	0.583	موافق
2	لدى المؤسسة معلومات عن أداء منافسيها	3.56	0.817	موافق
3	تولي المؤسسة أهمية لمنتجات المؤسسات المنافسين	3.13	1.136	محايد
4	تهتم المؤسسة بتطوير نوعية المنتجات المقدمة	4.16	0.647	موافق
	مجموع عبارات المحور الرابع	3.73	0.486	موافق

المصدر من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss 21

وفقا لما جاء في الجدول رقم (09) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور اليقظة التنافسية جاء مساويا ل: (3.73) و الانحراف المعياري (0.486) وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى معرفة منافسيها الحاليين و المحتملين و كذا اهتمامها بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، و هذا ما يجعلها تحافظ على مكانتها في السوق.

ب. وصف إجابات أفراد العينة للمتغير التابع: الميزة التنافسية

الجدول (10): اتجاهات أفراد العينة للمحور الأول: الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تحاول المؤسسة اقتناء منتجاتها بأقل التكاليف لخلق ميزة التكلفة اقل	4.03	0.808	موافق
2	ترصد المؤسسة تطور العلاقة بين الزبون و الموظف حتى ترسم صورة ذهنية مميزة لديه	4.20	0.550	موافق
3	التعرف على أكثر مجالات البحث و التطوير الخاصة بالمنافسين يتيح للمؤسسة خلق ميزة تنافسية	3.73	0.944	موافق
4	معرفة سيرورة الإنتاج و إمكانية تطويرها يخلق ميزة تنافسية	3.76	0.858	موافق
5	تسعى المؤسسة إلى بث المعلومة بسرعة في حد ذاتها ميزة تنافسية	2.96	0.964	محايد
	مجموع عبارات الميزة التنافسية	3.74	0.455	موافق

المصدر من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss 21

وفقا لما جاء في الجدول رقم (10) يتبين لنا أن متوسط عبارات (المتغير التابع: الميزة التنافسية) هو (3.74) و الانحراف المعياري قدره (0.455) باتجاه (موافق) وبالتالي يمكن القول أن الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر تتسم بدرجة القبول لدى إدارة المؤسسة بإعطاء أهمية للتميز و الحفاظ على مكانة المؤسسة.

3. 4 اختبار الفرضيات وعرض النتائج

ا. معاملات الارتباط لجميع محاور الدراسة

الجدول (11) : معامل الارتباط بين المتغيرات الفرعية والمستقلة والمتغير التابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط
أثر اليقظة الإستراتيجية	الميزة التنافسية	0.841
اليقظة البيئية	الميزة التنافسية	0.850
اليقظة التكنولوجية	الميزة التنافسية	0.770
اليقظة التجارية	الميزة التنافسية	0.405

اليقظة التنافسية	الميزة التنافسية	0.517

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية ايجابية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية بقيمة 0.841 وقد سجل ارتباط بين محور اليقظة البيئية والميزة التنافسية بقيمة (0.850) و يعتبر ارتباط قوي موجب.

الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفرد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان ، نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الرئيسية الأولى:

فرضية العدم H_0: لا توجد يقظة إستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1: توجد يقظة إستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الرئيسية الثانية:

فرضية العدم H_0: لا يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ عند $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1: يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ عند $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H_0: لا يوجد أثر معنوي لليقظة البيئية على الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1: يوجد أثر معنوي لليقظة البيئية على الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H_0: لا يوجد أثر معنوي لليقظة التكنولوجية على الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1: يوجد أثر معنوي لليقظة التكنولوجية على الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H_0: لا يوجد أثر معنوي لليقظة التجارية على الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1: يوجد أثر معنوي لليقظة التجارية على الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم H_0: لا يوجد أثر معنوي لليقظة التنافسية على الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1: يوجد أثر معنوي لليقظة التنافسية على الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

الانحدار الخطي المتعدد لمحاور الدراسة:

لقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وفيما يلي سنعرضه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12): جدول تحليل الانحدار

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	قيمة F	قيمة a
اليقظة البيئية	الميزة التنافسية	0.727	0.000			
اليقظة التكنولوجية	الميزة التنافسية	0.291	0.014			
اليقظة التجارية	الميزة التنافسية	0.061-	0.530			
اليقظة التنافسية	الميزة التنافسية	0.233-	0.094			
واقع اليقظة الإستراتيجية	الميزة التنافسية		0.000	0.814	27.32	0.910

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول رقم (12) نستنتج ما يلي:

- **المعادلة الرئيسية :**

الميزة التنافسية : $0.910 + 0.727 (م_1) + 0.291 (م_2) + 0.061 (م_3) + 0.233 (م_4)$

- **بالنسبة لمعامل التحديد:**

يعتبر معامل التحديد مقياسا لجودة النموذج حيث أنه كلما اقترب من (1) دل ذلك على جودة النموذج والعكس صحيح ، ونلاحظ في هذه الدراسة أن معامل التحديد يساوي (0.814)، مما يدل على أن اليقظة الإستراتيجية تساهم بما نسبته (81.4%) في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وهي نسبة قبول مرتفعة للدراسة، أما الباقي فيرجع إلى عوامل أو مفاهيم أخرى لم تدرج ضمن الدراسة.

ورغم أن النسبة مرتفعة نوعا ما إلا أن المؤسسة تتبنى وتهتم بعملية اليقظة الإستراتيجية بنسبة مقبولة، وهذا راجع إلى عدم إعطاء أهمية لدراسة منتجات المؤسسات التنافسية ،وتحليل المتغيرات داخلية وخارجية، و أذواق الزبائن، و كذا إهمالها لمشاريع أبحاث و تطوير تكنولوجيتها.

كما يظهر في الجدول تحليل تباين المعنوية لاختبار (F) حيث بلغت قيمته المحسوبة 27.32 عند درجة حرية (3) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 يساوي α وهو ما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد من الناحية الإحصائية، وهكذا يمكن القول أن المتغيرات المستقلة تؤثر على المتغير التابع ، وبالتالي هناك علاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- **بالنسبة للفرضيات الفرعية:**

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى : نلاحظ أن قيمة (sig= 0.000 <0.05) ، و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر معنوي لليقظة البيئية على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$.
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : نلاحظ أن قيمة (sig =0.014 <0.05) ، و بالتالي نقبل الفرضية البديلةH_1 : يوجد اثر معنوي لليقظة التكنولوجية على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$.
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : نلاحظ أن قيمة (sig =0.530 >0.05) ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر معنوي لليقظة التجارية على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$.
- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نلاحظ أن قيمة (sig =0.094 >0.05) ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر معنوي لليقظة التنافسية على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$.

من خلال العودة للجدول لاختبار الفرضية الرئيسية نجد أن sig =0.000 و هي اصغر من α ، و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي مفادها : يوجد اثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية عند $\alpha \leq 0.05$ و هذا ما أكدته كل من الفرضيتين الأولى و الثانية.

خاتمة:

إن وجود نظام اليقظة الإستراتيجية يسمح بتلبية احتياجات المؤسسات، كوسيلة تسعى إلى انتقاء المعلومات الإستراتيجية التي تسهر على مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة كل تغيرات بيئتها، من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة التي تعد أساسية وجوهرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والتفوق على منافسيها بتوسيع حصتها السوقية و الرفع من مبيعاتها.

و قد توصلت دراستنا للنتائج التالية:

– وجود تطبيق لعملية اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر، تجلت في أبعاد اليقظة البيئية و اليقظة التكنولوجية و اليقظة التجارية و اليقظة التنافسية.

– هناك علاقة ايجابية قوية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بقيمة (0.814) وهذا ما عكسته معاملات الارتباط التي أتت مرتفعة.

– وجود أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية بأبعادها على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بقيمة (0.000).

– اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بنظام اليقظة الإستراتيجية ملموسا، وذلك بتخصيص قسم كامل ألا وهو قسم المعلومات والتكنولوجيا.

– تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر نظام اليقظة البيئية والذي يؤثر في نشاط المؤسسة و كذا اليقظة التكنولوجية التي تهتم خاصة بتأثير التطورات التكنولوجية على إستراتيجية المؤسسة و كذلك على الحركات الإستراتيجية للمنافسين.

– لاتزال مؤسسة اتصالات الجزائر بعيدة نوعا ما عن كل من اليقظة التجارية و اليقظة التنافسية.

وبذلك نوصي ونقترح:

– اعتماد المؤسسة نظام يقظة إستراتيجية ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة ؛

– متابعة المعلومات ودارستها من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؛

– رصد المعلومات الدقيقة والصحيحة عن طريق إرساء نظام يقظة إستراتيجية محكم؛

– استغلال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الاستغلال الأمثل من حيث تجنيدها من أجل تفعيل عمليات نظام اليقظة الإستراتيجية؛

قائمة المراجع:

الكتب:

– زغدار احمد، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2011.

– نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر،1998.

– نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الطبعة الأولى،2005.

– علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة،مصر، 2001.

الأطروحات:

– أميرة محاط، اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر،2014.

– عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

– دانه خالد عمرو، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق 79 الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

– سليمان عائشة، **دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير،كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.

الملتقيات:

– منية خليفة، **آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2010.

مراجع باللغة الأجنبية:

- Bergeross.p, observation sur le processus de veille et des obstacles sa pratique dans les organisation, Argne vol 24 N°3.
- Michel Cartier, Tirer de coup d'œil, ENAp, http://www.enap.ca/documentspdf/observation/coup-d'oeil /cdov9n01fev03pdf consulté le 03/05/2016 à 12h45. 5 Martre Heneri, intelligence économique et stratégie des entreprises, édition la documentation Française, Paris, 1994.
- Robert Reix, Système d'information et management des organization , Vuibert 3em paris ,édition 2000 .

الاحالات و الهوامش:

[1] Bergeross.p, observation sur le processus de veille et des obstacles sa pratique dans les organisation, Argne vol 24 N°3 ,P68.

[2] Michel Cartier, Tirer de coup d'œil, ENAP, http://www.enap.ca/documentspdf/observation/coup-d'oeil /cdov9n01fev03pdf consulté le 03/05/2016 à 12h45. 5 Martre Heneri, intelligence économique et stratégie des entreprises, édition la documentation Française, Paris, 1994, p 213.

[3] أميرة محاط، اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر،2014، ص4.

[4] Robert Reix, Système d'information et management des organization, Vuibert 3em paris ,édition 2000, p56.

[5] أميرة محاط، مرجع سابق، ص 26.

[6] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 82.

[7] منية خليفة، **آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2010، ص 78).

[8] زغدار احمد، **المنافسة التنافسية و البدائل الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2011 ، ص41.

[9] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر،1998، ص88.

[10] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات**، الطبعة الأولى،2005، ص 18.

[11] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

[12] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 84.

[13] مرجع سابق، ص 86.

[14] دانه خالد عمرو، **علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق 79 الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص45.

[15] سليمان عائشة، **دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص12.

اليقظة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية – تحليل "swot " و"سلسلة القيمة " لشركة المراعي كنموذجا-

Strategic vigilance as key to achieving economic enterprise competitiveness – swot " and " value chain analysis" - "Almarai Company as a model-

---

1- فواز هذلي ، طالب دكتوراه ، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
2- ميلود بن خيرة، طالب دكتوراه ، الأنظمة المالية والمصرفية و السياسات الاقتصادية الكلية في ظل التحولات العالميةLSFBPM ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.

ملخص:

تهدف اليقظة الإستراتيجية لتحليل التغيرات في بيئة الإعمال بالبحث وانتقاء المعلومات للوصول الى خلق مزايا تنافسية وتحقيق نمو واستمرارية المنظمة من خلال التحليل الاستراتيجي الذي يحد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، ما يحدد أهدافها ومركزها الاستراتيجي، وتحليل كل من سلسة القيمة وتحليل swot ما هو إلا مؤشر على فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية. وهو ما تجسد بالفعل في شركة المراعي من خلال نجاحها وتبوئها مكانة هامة وتنافسية كبيرة في وسط دول الشرق الأوسط، باليقظة الداخلة والخارجية من خلال swot،واليقظة في تحقيق مدخلات أنشطة سلسلة القيمة .

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، سلسلة القيمة، تحليل swot

Abstract:

Strategic vigilance for analyzing changes in the business environment by researching and selecting information aims to create competitive advantages and achieve organizational growth and continuity through strategic analysis that limits the change in the external environment, and to identify the organization's competitive advantage or characteristic efficiency in controlling its internal environment, which determines its objectives and strategic position, and the analysis of both value chains and the swot analysis is an indicator of the effectiveness of the strategic vigilance system. This is already reflected in the Al-Maraai Company's considerable

competitiveness in the Middle East, in its domestic and foreign vigilance through swot, and its vigilance in achieving value chain activity input

Keywords: **strategic vigilance , value chain , swot analysis**

مقدمة:

يرتكز المنظمات المتميزة على توفير المعلومة و تحليلها بطريقة تساعد المنظمات على اتخاذ قرارات صائبة على الصعيد الاستراتيجي ،بما يخدم اقتناء و توظيف الخيارات الإستراتيجية المناسبة للنهوض بالمراكز التنافسية للمنظمات، ،و نتيجة التطورات الكبير ة المرتبطة بحرية التجارة وازدياد المنافسة بين المؤسسات وكذا التأثيرات الهامة للتكنولوجيات الحديثة التي غيرت الكثير من الأمور مقارنة بالأزمنة السابقة. .

وفي هذا السياق شكل التحليل الاستراتيجي. وسلسلة القيمة واحدا من الخيارات الإستراتيجية الكفيلة بتحقيق المزايا التنافسية ضمن استراتيجيات التميز.

ويعتبر تحليل السوات نموذجًا تقييميًا أساسيًا يقيس ما يمكن/ لايمكن للمنظمة القيام به،

بالإضافة إلى فرصها والتهديدات المحتملة التي تواجهها. من هذا المنطلق نحاول الإجابة عن السؤال التالي:

كيف تعتبر اليقظة الإستراتيجية مؤشر لنمو وتنافسية شركة المراعي السعودية ؟

ولأجل ذلك نقوم بالتطرق إلى المحاور التالية:

المحول الأول :الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية .

المحور الثاني : نموذج سلسلة القيمة وتحليل سووت لشركة المراعي نموذجا .

المحور الثالث : بوادر نجاح اليقظة الإستراتيجية في شركة المراعي .

1. الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

تعد اليقظة الإستراتيجية تلك النشاطات التي تدعو متخذ القرار لتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب وذلك من خلال البحث وانتقاء المعلومات للوصول الى م خلق مزايا تنافسية وتحقيق نمو واستمرارية المنظمة.[1]

1.1 تعريف اليقظة الإستراتيجية:

تطرق عدة مفكرين في علم الإدارة إلى هذا المفهوم و نذكر من بين التعاريف ما يلي[2]:

ـ عرفت اليقظة الإستراتيجية :

" أسلوب منظم ، في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، تركز على تحسين تنافسينها ، بجمع ، معالجة المعلومات و نشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التهديدات و الفرص). من خلال العمال والتركيز على

نشاط الشبكات الداخلية و الخارجية.

- **تعرف كذلك اليقظة الإستراتيجية :**

العملية الجماعية المستمرة ، و التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية ، فيتتبعون ويتعقبون و من ثم يستخدمون المعلومة المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ، و ذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال و تقليل الأخطار و عدم التأكد بصفة عامة.

.اليقظة الإستراتيجية :

" نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي ، التقني ، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية. حيث ترك اليقظة الإستراتيجية على المعلومة التي لها صفة إستراتيجية أو على القرارات المهمة

2.1 أهمية اليقظة الإستراتيجية:

لليقظة الإستراتيجية أهمية كبيرة وهي كالتالي[3]:

- تعمل على أخذ قرارات بأمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها؛
- تنبؤ الأحداث بشكل استباقي، دون حدوث مفاجآت في التغيرات البيئية من التكنولوجية وغير ها من العوامل الأخرى، والتي تعمل على كشف الفرص والتهديدات؛
- العمل على تقييم وضع المؤسسة الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها؛
- تسعى على تسويق منتجات المؤسسة بشكل أفضل وزيادة وتنمية الأرباح
- العمل على تحقيق التموقع الجيد المؤسسة في أسواق جديدة وطرح منتجات جديدة وأسواق .
- امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة واستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية، وتوقع نواياهم.

3.1 أنواع اليقظة الإستراتيجية :

لليقظة الإستراتيجية أنواع. ويركز البعض من على الأنواع الثلاثة التالة:

***اليقظة التجارية :**

التي تراقب وتنبأ بتغير وتطور رغبات الزبائن بالإضافة إلى تطورات السوق و الطلب بشكل خاص و كذلك الموزعين[4]

*** اليقظة التكنولوجية :**

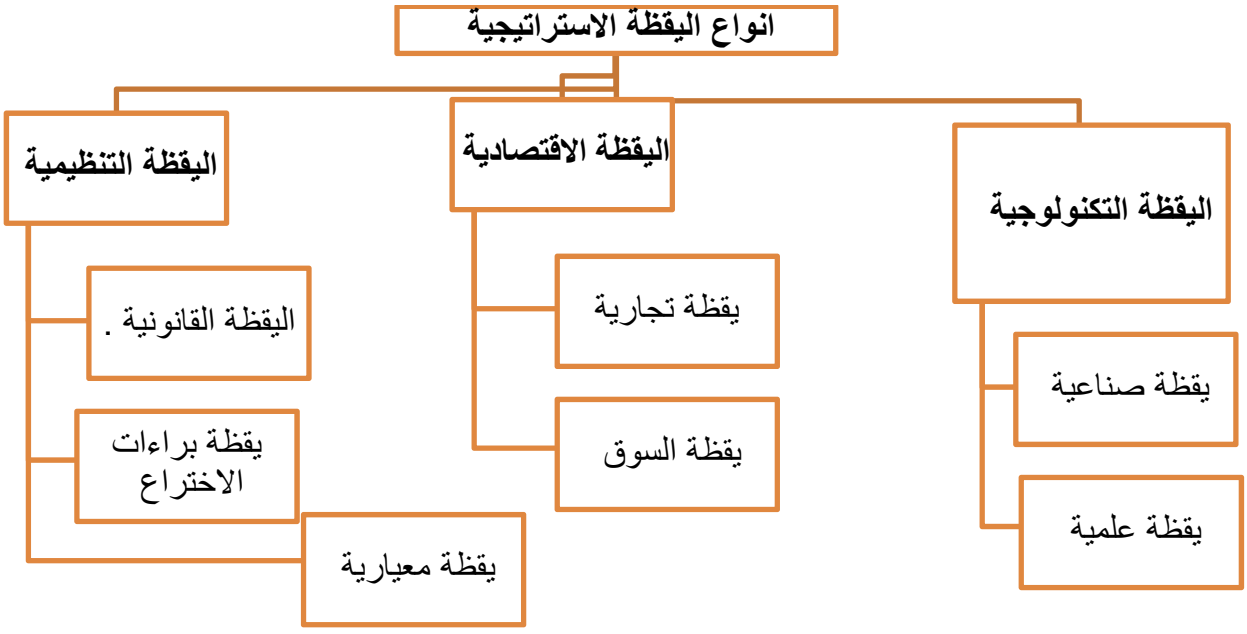
تعمل على رصد كل ما هو جديد في ميدان التكنولوجي والمعارف العلمية للمؤسسة من اجل تطوير الإنتاج الصناعي مثل آخر التطورات في آلة الإنتاج[5]

***اليقظة التنافسية :**

والتي تعتمد على مراقبة التطورات الاقتصادية فتقوم بجمع وتحليل وتقييم للمعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرتقبين .[6]

وبصفة عاملة الشكل التالي يبين مختلف الأنواع لليقظة الإستراتيجية

الشكل رقم 1: أنواع اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على لمروس مريم,أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة ,مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية ,المجلد 2,العدد 2019.8، ص 70 -77

2. نموذج سلسلة القيمة ونموذج سووت

1.2 نموذج سلسلة القيمة: عرف مايكل بورتر سلسلة القيمة كما يلي:

"**إعادة تجميع المنشأة إلى أنشطتها الملائمة استراتيجيا بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوك التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز**"[7].

فسلسلة القيمة هي عبارة عن طريقة ينظر من خلالها إلى أنشطة المؤسسة بحيث يمكن بواسطتها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة بالمقارنة مع منافسيها [8]

ويقصد بمصطلح سلسلة القيمة في المجال الزراعي: "مجموعة النشاطات التي تدخل في تصنيع ونقل المنتج من المزرعة إلى مائدة الطعام"[9].

2.2 المكونات الأساسية لسلسلة القيمة:

تتكون لسلسة القيمة مجموعتين المجموعة الأولى تركز على الأنشطة الأساسية، والمحموعة الثانية المتعلقة بالأنشطة الداعمة وتتكن من :

1.2.2هيكل الأنشطة الأساسية ضمن سلسلة القيمة:

وتتضمن الأنشطة الأساسية:

- **الأنشطة الإمداد الداخلي:**
- المسئولة عن توفير الموارد المادية اللازمة لسير عمليات المؤسسة
- **أنشطة العمليات والإنتاج :**
- وهي المتعلقة بعملية الإنتاج في المؤسسة، أي تلك التي تضمن تحويل المدخلات إلى منتجات مصنعة
- **أنشطة الإمداد الخارجي (التوزيع):**
- وهي تنسيق انسيابية المعلومات والمنتجات المصنعة بين أعضاء قنوات التوزيع لتوفيرها بالمكان والوقت المناسب للمستهلك النهائي[10].
- **الأنشطة المتعلقة بالتسويق والمبيعات :**
- وتهتم بإعطاء العميل كل ما يرغبه وحسب ما يرغبه[11]

الأنشطة المتعلقة بخدمة ما بعد البيع:

بتحديد أهم السياسات الخاصة بخدمات ما بعد البيع ك:[12] الضمان. الصيانة، والخدمات البيعية المساعدة.

2.2.2 هيكل الأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة:

وهي تلك الأنشطة التي تساعد على تحسين كفاءة الأنشطة الرئيسية وتدعيم فعاليتها، ويمكن تقسيم الأنشطة الداعمة إلى الأنشطة التالية:

أ. **الأنشطة المتعلقة بالشراء:**

وهي تتولى عملة شراء مستلزمات المؤسسة لاستمرار العملية الإنتاجية.

ب. **الأنشطة المتعلقة بالتطوير التكنولوجي:**

إن كافة أنشطة سلسلة القيمة تتضمن استخدام وسائل تكنولوجية، وهذه التكنولوجيا قد تتعامل مع المنتج مثل تصميم المنتج، والبحث والتطوير وغيرها، وقد تتعامل مع العمليات التشغيلية مثل تطوير العمليات وغيرها.

ج. **الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية:**

ومتمثلة عموما في الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية وتطويرها بما يلبي حاجيات المؤسسة ويساند الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة [13].

د. **الأنشطة المتعلقة بالهياكل الإدارية الأخرى (البنية التحتية المشتركة):**

تتكون البنية التحتية للمؤسسة من عدد من الأنشطة التي تشمل الإدارة العامة والتخطيط والمالية والمحاسبة والقانون والعلاقات الخارجية وإدارة الجودة ،خلافا لغيرها من أنشطة الدعم.

5: :مساهمة تحليلات سلسلة القيمة في دعم إمكانية فهم الأنشطة في المؤسسة:

في إطار السعي إلى اكتساب مزايا تنافسية، بحيث يتجلى ذلك عبر الفهم الأفضل للعناصر الأساسية المؤثرة في التكلفة بشكل أساسي. ولتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية وكسب المزايا التنافسية من خلال النقاط التالية:

أ: اليقظة التكنولوجية:

من خلال تحديد الأنشطة المشكلة للسلسلة من خلال مسايرة الإبداع والابتكار عبر مراحل السلسلة لمواجهة المنافسة :

العمل على التحليل والمتابعة من خلال أسلوب سلسلة القيمة يسمح للقائمين، على إدارة المؤسسة على تحديد الأنشطة الهامة التي تضيف قيمة وتزيد من درجة تفضيل المنتج أو الخدمة من طرف العملاء مقارنة بالأنشطة التي لا تضيف أية قيمة، وهذا ما قد يسمح بتخفيض التكاليف عبر الإلغاء أو الضبط للأنشطة التي تستهلك موارد دون أن تساهم في تغيير درجة تفضيل المنتج من طرف العملاء.

ب :اليقظة التجارية:

من خلال رقابة أداء وتقييم كافة الأنشطة ضمن أهداف التكلفة المستهدفة: من خلال التركيز على العملاء والمستهلكين والأسواق حيث تسمح عملية تحديد التكلفة المستهدفة عبر أسلوب سلسلة القيمة عبر سياسات الرقابة والتقييم لكل الأنشطة التي تحرك أو تخفض التكاليف بالوصول إلى التكلفة التي يجب استهلاكها لإنتاج منتج ما يمكن بيعه بالسعر المستهدف وبالجودة المطلوبة عبر كافة مراحل العملية الإنتاجية بشكل متزامن عبر كافة أجزاء سلسلة القيمة.

ج ـ السيطرة على التكلفة عبر كل أجزاء السلسلة من خلال اليقظة الإستراتيجية التنافسية وتقييم المنافسين الأخريين:

حيث تحاول دون شك تخفيض استهلاك الموارد عبر كل أجزاء السلسلة قصد توفير السلع والخدمات التي يرغبها العملاء بأسعار تنافسية.

ويسمح استخدام سلسلة القيمة على مستوى المؤسسة بالتحكم الجيد في التكلفة على ضوء مجموعة الموارد والأنشطة اللازمة لخلق وتسليم المنتج أو الخدمة التي يرى العملاء أنها ذات قيمة، وفي هذا الإطار فإن كل الشركات تحاول دون شك تخفيض استهلاك الموارد عبر كل أجزاء السلسلة قصد توفير السلع والخدمات التي يرغبها العملاء بأسعار تنافسية.

3.2: تحليل سلسلة القيمة:

1.3.2أهمية تحليل سلسلة القيمة:

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة في إطار سلسلة القيمة. وبإمكان الإدارة تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة **عناصر القوة والضعف الداخلية** والحالية والمحتملة.

2.3.2 خطوات ومراحل تحليل سلسلة القيمة:

تعزز الأنشطة داخل المؤسسة إمكانية إضافة القيمة للمنتجات أو الخدمات ابتداء من بدء التصميم وحتى التوزيع، وتعرف هذه الأنشطة بالأنشطة المضيفة للقيم في سلسلة القيمة، ويستخدم هذا لوصف تدفقات القيمة المضافة التي ستوفر الإيرادات لكل مرحلة، ويمكن توصيف الخطوات والمراحل الأساسية لتحليل سلسلة القيمة كما يلي:[14]

- **أنشطة سلسلة القيمة :**
- بتحديد الأنشطة الأساسية ،والأنشطة الداعمة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.
- **الأنشطة الإستراتيجية:**
- بتحديد مواصفات المنتج التي تعد قيمة من وجهة نظر العميل الحالي، والمواصفات المتوقع ان قيمة للعميل المستقبلي.
- **تكلفة كل نشاط:**
- تعتمد هذه الخطوة على البحث عن مسببات التكلفة لمساعدة المؤسسة على عملية التسعير
- **إدارة سلسلة القيمة بصورة أفضل من المنافسين .**

3.نموذج سلسلة القيمة وتحليل سووت لشركة المراعي

1.3: **تقديم الشركة**

- **اسم الشركة** :شركة المراعي.
- **قطاع الأعمال** :السلع الاستهلاكية.
- **المقر الرئيسي** :الرياض المملكة العربية السعودية.

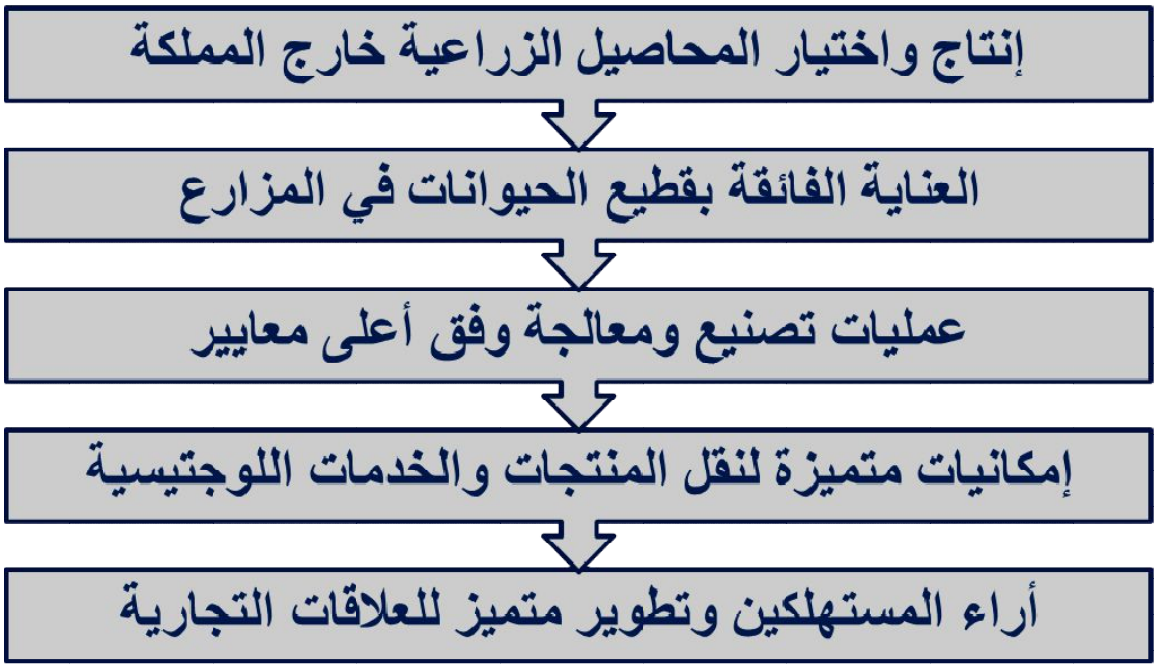
-عن الشركة:

- شركة المراعي هي شركة رائدة في تصنيع وتوزيع المواد الغذائية والمشروبات في الشرق الأوسط تأسست عام 1977 ، الشركة والشركات التابعة لها أنشطة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من خلال منتجات الألبان والمخابز والعصائر والدواجن.. إلخ.

2.3 بوادر فعالية وحيوية سلسلة القيمة لشركة المراعي السعودية:

تعتمد شركة المراعي ، في إطار نموذج سلسلة القيمة على الأنشطة الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: أنشطة سلسلة القيمة لشركة المراعي



المصدر: من إعداد الباحثين التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2017، ص25.

(https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/

1.2.3 :عرض وتحليل الأنشطة الأساسية :

- **أنشطة الإمداد الداخلي:**

يوضح الشكل التالي مختلف مناطق الامداد

الشكل رقم3: مصادر الحصول على الأعلاف لشركة المراعي



المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي، 2019

فتعتمد الشركة على:

أ. العناية بقطيع المزارع:

يعمل القائمين على إدارة شركة المراعي على توفير أعلى مستويات الرعاية لقطيع المزارع وفقا لمعايير قياسية لضمان تحقيق أعلى المعدلات من حيث الكميات والجودة عبر مختلف مراحل الإنتاج.

ب. العناية بقطاع الدواجن:

تهتم الشركة بمزارع الدواجن المتواجدة السعودية، ومرافق الإنتاج الخاصة بالدواجن إلى معايير الجودة الفائقة.

ت.توفير مستلزمات الإنتاج الأخرى:

ث. تتعاقد الشركة مع العديد من الموردين لتوريد أكثر من 55 ألف منتج ضمن مدخلات العملية الإنتاجية كما تعمل مع الشركات التالية:

- شركات تصنيع : البلاستيك والكرتون
- الشركات الموردة للأعلاف.
- شركات النقل و التوصيل شركات الطباعة والتغليف.

ج. الأنشطة المرتبطة بالعمليات والإنتاج:

تشكل الأنشطة المتعلقة بهذه العملية مرحلة مهمة، تسعى الشركة لامتلاك أفضل خطوط الإنتاج والتصنيع وفقا لأعلى معايير الجودة المطلوبة وفي الوقت الراهن تتمثل منتجات شركة المراعي في المنتجات التالية: [15]
الألبان: العصائر: المخبوزات، الدواجن، أغذية الأطفال الرضع.

ح. الأنشطة المتعلقة بالإمداد إلى الخارج (النقل والتوزيع):

يعمل أسطول الشحن الخاص بنقل الحليب من المزارع إلى محطات التشغيل المركزية ، كما ينقل الإنتاج الجاهزة مراكز البيع ، بالاعتماد على 8500 شاحنة نقل. لإيصالها إلى أكثر من 110 ألف من منافذ البيع[16].

خ. **الأنشطة المتعلقة بالتسويق** :تساهم سلسلة القيمة إلى تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للشركة وهذا من خلال من خلال عبر التنسيق بين أنشطة الشركة معتمدة في ذلك على سياسات تسويقية تركز بشكل كبير على الاستجابة لتطلعات المستهلكين والعلامات التجارية القوية وفي هذا السياق اهتمت شركة المراعي بتصنيف وتنويع منتجاتها.

ونلخص الأنشطة في الشكل التالي:

الشكل رقم4: الأنشطة الأساسية لسليلة القيمة في شركة المراعي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنة لشركة المراعي من 2015إلى2018

2.2.3 عرض وتحليل الأنشطة الداعمة :

- **أنشطة الشراء (التموين)**

تسعى شركة المراعي إلى تحقيق نوع من التكامل الرأسي ضمن هذه الأنشطة، مما يعني اعتماد الشركة على مصادر التموين من مزارعها الخاصة المتواجدة في داخل وخارج السعودية.

- **أنشطة التطور التكنولوجي:**

تتبنى شركة المراعي في هذا المجال شعارا يتم التعبير عنه من خلال كلمات ثلاثة هي "**الابتكار جوهر المراعي**"، من خلال الوفاء بالمتطلبات الأساسية التالية:

- ❖ الالتزام بتعزيز الابتكار كقيمة جوهرية.
- ❖ الابتكار يؤكد على ثقافة تعزيز الجودة في شركة المراعي.
- ❖ أتمتة عمليات الإنتاج والعمليات التجارية

والعمل على التحسين المستمر للبنى التحتية والأصول القائمة، وفي هذا السياق سيؤدي الابتكار في التكنولوجيا والعمليات والمنتجات إلى المزيد من الفعالية وضمان أقصى قدر ممكن من الربحية في جميع القطاعات والأسواق.

- **الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية:**

إيماناً بأن العنصر البشري هو مصدر نموها المستدام، وتتبع خططا في التوظيف واستقطاب الكفاءات ممن يضيفون قيمة حقيقة للعمل، وتشجع هذه الكفاءات على القيادة[17] حيث:

أ. تقدم جوائز ومكافآت لجذب أفضل المواهب وتحفيزها والاحتفاظ بها[18].

ب. تقدم المنافع والمزايا الإضافية للموظفين التي تتراوح بين تعويضات السكن وتعويضات النقل، بالإضافة إلى خطط الحوافز طويلة الأجل وقصيرة الأجل على حد سواء.

ج. تصميم عملية تقديم الأداء وفقا لمستويات الأداء الفردي لكل موظف عبر تعزيز ثقافة "**الأجر مقابل الأداء**" بين الموظفين.

د.برامج طويلة الأجل تطلق سنويا لمكافأة الموظفين ذوي الكفاءات العالية، بحيث تسمح هذه البرامج للموظفين بشراء أسهم المراعي بأسعار منخفضة.

ويتم تنفيذ برامج التطوير والتدريب من خلال الأنشطة التالية[19]:

- **التدريب أثناء العمل**
- **تطوير القيادات بأكاديمية المراعي**
- **برنامج المراعي لقادة المستقبل**

- **البني التحتية المشتركة:**

فيما تتمثل الأنشطة الداعمة لشركة المراعي في الشكل التالي:

الشكل رقم5: الأنشطة الداعمة لسليلة القيمة في شركة المراعي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنة لشركة المراعي من 2015إلى2018

1.2 فعالية اليقظة الإستراتيجية خلال تحليل سووت – شركة المراعي نموذجا

إن العامل الأكثر أهمية في استخدام تحليل السوات SWOT يتعلق بجودة البيانات ودقتها، إذا كان هناك أي خلل في البيانات التي تخص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات فمن المحتمل أن نتائج تحليل السوات ستوفر الدعم الخاطئ للشركة.

وفقا لتحليل سووت نجد:

- **نقاط القوة:** رائدة السوق في سوق الألبان في دول مجلس التعاون الخليجي منتجات ذات جودة عالية شبكة توزيع قوية، الظروف المناخية الساخنة مواتية لسوق المشروبات
- **نقاط الضعف:**

1. ارتفاع تكاليف التشغيل.
2. الإفراط في التركيز على قطاع الألبان والعصائر.
3. اعتماد كبير على الواردات للمواد الخام.

- **الفرص:**

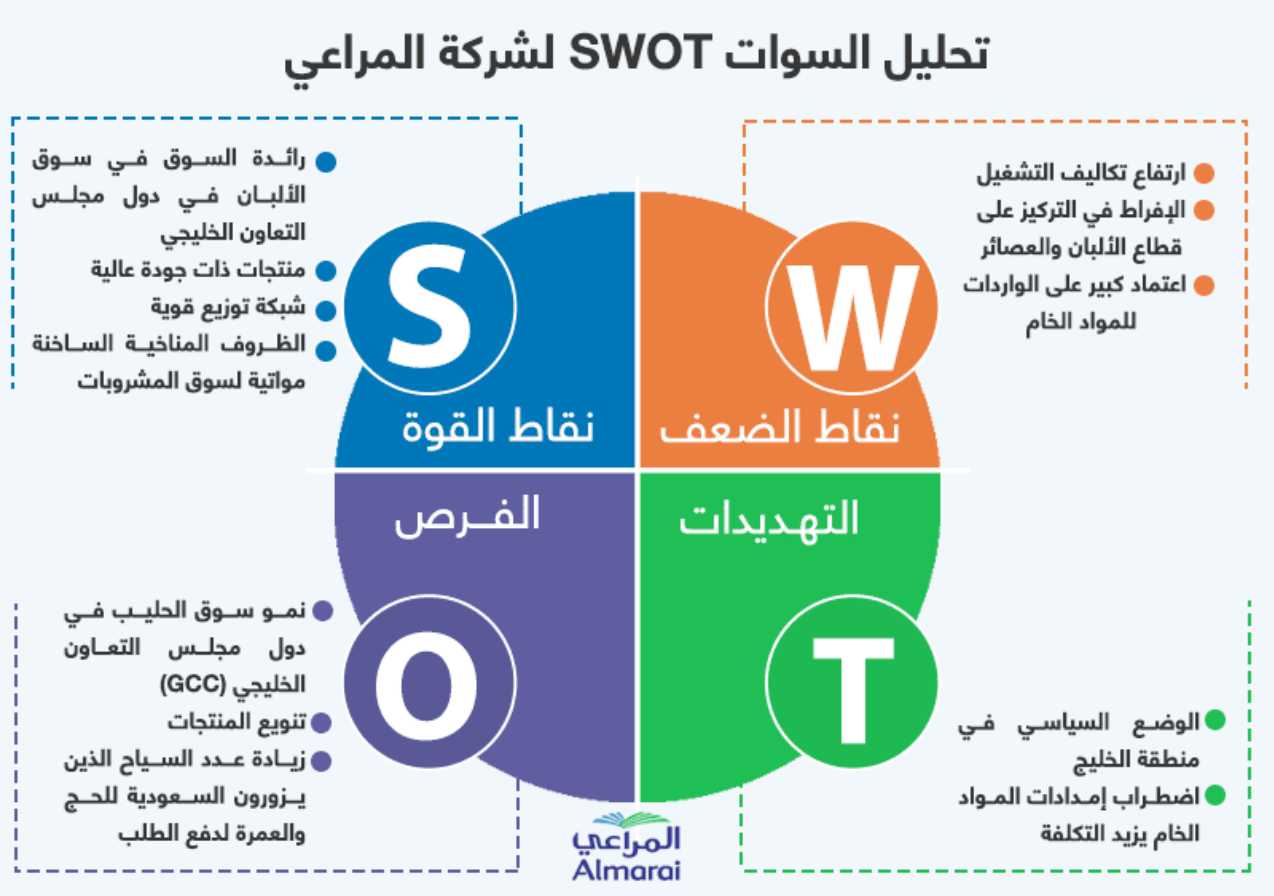
1. نمو سوق الحليب في دول مجلس التعاون الخليجي.(GCC)
2. تنويع المنتجات.
3. زيادة عدد السياح الذين يزورون السعودية للحج والعمرة لدفع الطلب.

- **التهديدات:**

1. الوضع السياسي في منطقة الخليج.
2. اضطراب إمدادات المواد الخام يزيد التكلفة.

ويتم تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم 6: نموذج سووت لشركة المراعي



المصدر : تقرير شركة المراعي السعودية 2015-2018

4. بوادر نجاح اليقظة الإستراتيجية في شركة المراعي:

يعتبر النجاح الاستراتيجي للشركة نجاحا متعلقا بالمستوى الكلي في إستراتيجية الشركة من خلال الاعتماد على اليقظة التسويقية ، التكنولوجية وكذا اليقظة التنافسية وهو ما نلخصه في النقاط التالية :

- أعلنت شركة المراعي عام 2011 الرغبة في الاستثمار وبشكل كبير في السعودية حتى تزيد إنتاج الألبان
- سيطر الشركة مع بداية عام 2014،على 44 % من سوق الألبان في منطقة الخليج
- أعلنت المراعي عام 2016أنها ستحصل على أراضي في الولايات المتحدة لتوسيع عملياتها الزراعية.
- ، تم الإعلان في عام 2018 أن المراعي كانت العلامة التجارية الأكثر شعبية في المملكة العربية السعودية للسنة الثالثة على التوالي
- أعلن أن المراعي أعلنت عن خطط لاستثمار 2.8 مليار دولار في منشآت الإنتاج في الشرق الأوسط، بين عامي 2019 و 202.
- نجحت الشركة في عام 2018 بالحصول على شهادة مبادرة السلامة الغذائية العالمية لمصنع الشركة الدولية لأغذية الأطفال، وستقوم الشركة بتطبيق هذه المبادرة في مجالات أخرى خلال عام 2019 بهدف تعزيز حماية العلامة التجارية، كما بدأت الشركة برنامجا لتطبيق معايير ISO 45001 للصحة والسلامة المهنية في جميع وحدات الأعمال للشركة.
- تحصلت عليها شركة المراعي خلال سنة 2018، وهي كالتالي:
  - جائزة أفضل شركة من حيث صحة العلامة التجارية.
  - جائزة أفضل منتج في السعودية.
  - جائزة الاختبار الأول للنساء في السعودية.
- حققت ا شهادات الايزو التالي:
  - حقق قسم النقل والإمداد شهادة الجودة IS0 22000.
  - حققت عمليات المراعي في مجال المحاصيل الزراعية شهادة الجودة ISO 22000.
  - حقق قسم المبيعات شهادة الجودة ISO 9001.

حقق قطاع الدواجن شهادة الجودة ISO 22000

خاتمة:

–إن اليقظة الإستراتيجية مدخل من مداخل تفوق وتميز المنظمات من خلال تحليل ورصد ومراقبة المسح البيئي للمنظمات و بناء الإستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق، يكمن في ما تمتلكه المنظمة من ميزة تنافسية تختلف بها كلياً أو جزئياً عن غيرها من المنظمات في ذات الصناعة التي تعمل بها.

اليقظة الإستراتيجية تترجم نجاحاتها من خلال الميزة التنافسية التي تعبر عن **حالة التفرد** التي تكون بها المنظمة قياساً بغيرها من المنافسين.

أية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها امتلاك الميزة التنافسية شريطة أن تُسخِّر إمكاناتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياساً بغيرها من المنافسين معتمدة على اليقظة الإستراتيجية

– اليقظة الإستراتيجية مدخل من مداخل تفوق وتميز المنظمات من خلال تحليل ورصد ومراقبة المسح البيئي للمنظمات وبناء الإستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني

- تسعى الشركة المراعي لتحسين مركزها التنافسي من خلال تفعيل اليقظة الإستراتيجية وما تمتلكه من معلومات إستراتيجية ومن قدرات ومهارات وموارد تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها
- تحقق شركة المراعي يقظة إستراتيجية بتحقيق الجودة والابتكار المستمر ما يجعلها تمتلك ميزة تنافسية بالاعتماد على تحليل سووت وسلسلة القيمة

من بين التوصيات نذكر

- الاهتمام بعمليات الرصد والمسح البيئي للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وتفعيل اليقظة الاستراتيجي
- الاهتمام بنموذج swot لتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية
- العمل على التقييم المستمر لسلسلة القيمة والاعتماد على اليقظة الإستراتيجية في تحديد أنشطتها وتطويرها لتحقيق التنافسية
- العمل على استحداث قسم يعنى باليقظة الإستراتيجية في المؤسسة إلى جانب قسم البحوث التطوير وبالاتصال المباشر مع الأقسام الأخرى.

الهوامش:

[1]بوبكر بوسلام ,فرح الياس الهناني ,دور اليقظة الإستراتيجية كأحد إبعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القدرات التسويقية ,المعيار ,2017,عدد 18

[2]بوبكر بوسالم ,واخرون، نفس المرجع، 2017 ,ص186

[3]قادري محمد,إشكالية تبني اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ,مجلة البحوث القانونية والاقتصادية ,مجلد2,العدد1, 2020, ص499

[4]لمروس مريم,أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة ,مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية ,المجلد 2,العدد,2019.8, ص77

[5]لمروس مريم, المرجع ص,70

[6]لمروس مريم المرجع نفسه .ص73

[7]سعيد خالد محمد نور ،دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات الصناعة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء ، الأردن،2015/2014،ص 45.

[8]معتصم حسين ابو زيد ,محاضرات في الإدارة الإستراتيجية ,جامعة الملك فيصل , السعودية

[9]كالفن ميلر وليندا جونز ، تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي، منشورات منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، 2010، ص 11(http://www.fao.org/3/a-i0846a.pdf)

[10]أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص.250.

[11]احمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع ،2011 ،ص13

[12] احمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع ،ط2 ،الأردن ،2005،ص115

[13] مصطفى محمود ابوبكر ، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية، ط1، مصر ، 2008، ص14

[14]سعد خالد محمد منور ، مرجع سابق،ص55

[15]التقرير السنوي لشركة المراعي،2018 ص 6 و7

[16] كتيب المراعي لشركة المراعي، 2018، ص.22

[17] التقرير السنوي لشركة المراعي،2018،ص36.

[18] التقرير السنوي لشركة المراعي ،2018،ص36

[19]التقرير السنوي لشركة المراعي،2018،ص 37.

قائمة المراجع

1. احمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع ،ط2 ،الاردن ،2005
2. احمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع ،2011
3. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016
4. بوبكر بوسلام ,فرح الياس الهناني ,دور اليقظة الاستراتيجية كأحد ابعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القدرات التسويقية ,المعيار ,2017,عدد 18
5. التقرير السنوي لشركة المراعي، 2015،
6. التقرير السنوي لشركة المراعي، 2018
7. سعيد خالد محمد نور، دو ر المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء ، الاردن،2015/2014
8. قادري محمد,إشكالية تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ,مجلة البحوث القانونية والاقتصادية ,مجلد2,العدد1, 2020
9. كالفن ميلر وليندا جونز، تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي، منشورات منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، 2010،
10. كتيب المراعي لشركة المراعي، 2018
11. لمروس مريم,أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة ,مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية ,المجلد 2,العدد,8.2019
12. مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2008، ص14
13. معتصم حسين ابو زيد ,محاضرات في الإدارة الإستراتيجية ,جامعة الملك فيصل , السعودية
14. http://www.fao.org/3/a-i0846a.pdf

دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

The role of strategic vigilance in enhancing the competitive advantage of the economic institution Case study of Algeria Telecom Medea branch

1- عوينان سمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر.
2- بولصنام محمد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر.

ملخص:

هدفت الدراسة أساسا إلى معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، حيث أن أهم ما يشغل المؤسسات بمختلف أنواعها حاليا هو الاستمرارية والتميز، وبما أن البيئة الخارجية للمؤسسة تتميز بالديناميكية، فقد كان عليها مراقبة هذه البيئة فيما يخص التطورات الحاصلة في جميع الميادين، وهذا بهدف معرفة الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها حاليا ومستقبلا، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، ومنهج دراسة الحالة بالاعتماد على أداة المقابلة في الجزء التطبيقي، وانتهت الدراسة في الأخير إلى العديد من النتائج أهمها: اهتمام المؤسسة محل الدراسة بجمع كافة المعلومات عن بيئتها الخارجية، واعتبرت المعلومة كمورد استراتيجي يتم على أساسها اقتناص الفرص في الوقت المناسب، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التميز والوصول إلى الريادة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، اتصالات الجزائر.

Abstract:

The study mainly aimed at knowing the role that strategic vigilance plays in enhancing the competitive advantage of the Algeria Telecom Corporation Media branch, as the most important thing that currently occupies various types of institutions is continuity and excellence, and since the external environment of the institution is characterized by dynamism, it had to monitor this environment with regard to developments Occurring in all fields, and this is to know the opportunities and threats that you can face now and in the future. To achieve this goal, the descriptive analytical approach has been adopted in the theoretical part, and the case study approach relying on the corresponding tool in the applied part, and the end Finally, it headed to many results, the most important of which are: The interest of the study in question is to collect all information about its external environment, and the information was considered as a strategic resource on the basis of which opportunities are seized in a timely manner, which leads to achieving excellence and reaching leadership.

Key words: strategic vigilance, competitive advantage, Algeria Telecom.

مقدمة:

يطرح مجال الأعمال العديد من التحديات للمؤسسات الاقتصادية، ولعل أهم ما يميز هذه الأخيرة الانفتاح الاقتصادي الكبير والمنافسة الشديدة، والتي شكلت تحديات كبيرة أمام المؤسسات التي تهدف إلى التفوق التنافسي، انطلاقا من هذا فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة لمكونات البيئة والتي شهدت هذه الأخيرة تغيرات سريعة ومتنوعة شملت كل المجالات والجوانب، هذه التغيرات تمثل تحديا كبيرا أمام المؤسسات المعاصرة، والتي ينبغي عليها أن تعطي أهمية كبيرة لهذه البيئة وتسعى إلى دراستها من اجل التكيف والتأقلم معها، واتخاذ كافة الإجراءات للتنبؤ بمتغيراتها وفي نفس الوقت تجنب الأخطار التي يمكن أن تنجم عنها، لذلك تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى امتلاك آليات للتأقلم والتكيف، ومن بينها اليقظة الإستراتيجية التي تمثل جهاز تحسس البيئة يسعى لرصد ومراقبة ومتابعة التغيرات والتطورات التي تحصل فيها، والتي باتت أداة هامة ورافعة أساسية لتحقيق التميز واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

تكتسب اليقظة الإستراتيجية في مجال الأعمال أهمية بالغة، خاصة في ظل الاقتصاد الحالي الذي يقوم على سرعة امتلاك المعلومة واستغلالها، فمن يمتلك المعلومة يمتلك القوة، وبالتالي تحقيق التفوق والتميز على باقي المؤسسات، انطلاقا من هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟.

للإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن إيجاز التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود باليقظة الإستراتيجية؟

- ما هي الميزة التنافسية؟

- هل تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية على اليقظة الإستراتيجية في تعزيز ميزتها التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

- تمثل اليقظة الإستراتيجية جهاز لرصد البيئة الخارجية للمؤسسة لمعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها؛

- تمثل الميزة التنافسية قيمة تنفرد بها المؤسسة عن غيرها من المنافسين؛

- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على اليقظة الإستراتيجية لتعزيز ميزتها التنافسية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية وحساسية الموضوع نفسه وهو دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، فموضوع اليقظة الإستراتيجية يعتبر من أهم الأدوات لتحقيق التميز واكتساب مزايا تنافسية مستدامة، فهي تدعم التفكير الاستراتيجي وتساعد المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، بهدف اقتناص الفرص في الوقت المناسب وتجنب التهديدات المتوقع حدوثها، كما تساعد مديري المؤسسات على اتخاذ القرار في المؤسسة والمساعدة في حل المشاكل واختيار أفضل البدائل.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

- كشف الغموض عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية؛
- معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية؛
- الوقوف على جوانب النقص فيما يخص تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

هيكل الدراسة:

لغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول اليقظة الإستراتيجية.

المحور الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية.

المحور الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

1. مفاهيم أساسية حول اليقظة الإستراتيجية

1.1 مفهوم اليقظة الإستراتيجية

تعددت وتباينت الدراسات التي تناولت مفهوم اليقظة الإستراتيجية كونه أسلوب حديث تستخدمه المؤسسة للإطلاع والتعرف على المعلومات والبيانات البيئية والعمل على تحويلها إلى معلومات لتستخدمها في الدفاع عن وضعها التنافسي، ومن جملة التعاريف التي توضح لنا مفهوم اليقظة الإستراتيجية نذكر:

– تعريف "Fabrice Fontaine": "اليقظة الإستراتيجية تتمثل في مراقبة بيئة الأعمال العامة لتوقع الفرص والتهديدات." [1]

– حسب "Ribault": اعتبر اليقظة الإستراتيجية على أنها: "المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية."[2]

– عرف Choot اليقظة الإستراتيجية بأنها: "ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية، والصدمات الحالية والمستقبلية من اجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص من اجل تطور أي مؤسسة ."[3]

– كما عرف Jakobiak اليقظة الإستراتيجية على أنها: "رصد للبيئة متبوع بنشر مستهدف للمعلومات المشتقاة بعد تحليلها ومعالجتها، بغرض اتخاذ قرارات إستراتيجية."[4]

– كما عرفها M.cartier على أنها: "التحكم في المعلومة بهدف مراقبة البيئة السياسية والاقتصادية للمؤسسة."[5]

استنادا إلى ما سبق يمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنها "جهاز في المؤسسة يتولى مهمة جمع المعلومات المختلفة في مختلف المجالات، التكنولوجية، البيئية، الاجتماعية، التنافسية، بهدف التعرف على الفرص والتهديدات التي من المحتمل أن تواجه المؤسسة بغرض التصدي لها واقتناص الفرص في الوقت المناسب".

2.1 خصائص اليقظة الإستراتيجية:

من بين الخصائص الرئيسية لليقظة الإستراتيجية نذكر ما يلي:[6]

– **الإستراتيجية:** يستخدم مفهوم الإستراتيجية للإشارة إلى أن المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية لا تخص العمليات الحالية والمتكررة فقط، وإنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي وتطور المؤسسة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة؛

– **التوقع المسبق:** تمثل اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية من حيث تقديمها لتوضيحات تعتبر كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر الماضي؛

– **المحيط أو بيئة المؤسسة:** لا يمكن اعتبار بيئة المؤسسة شيئا إحصائيا أو مجردا، فهي مكونة من عدة عوامل مؤثرة، لذلك فلا بد من تعريفها تعريفا علميا بتبني اليقظة الإستراتيجية؛

– **الإبداع:** بالنظر إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية والتي تمثل إشارات إنذار مسبق، فهي إشارة لمفهوم الإبداع، حيث أنها لاتصف الأحداث التي وقعت فعلا، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية إبداعية مسبقة؛

– **الطوعية (الإرادية):** بما أن اليقظة الإستراتيجية ذات طابع إبداعي فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد للبيئة، بل تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المؤسسة نشاطا ويقظة كبيرين بهدف التقاط المعلومات الإستباقية.

3.1 مراحل اليقظة الإستراتيجية:

تتمثل مراحل اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:[7]

1– الجمع: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركز عليه مجهودات اليقظة وذلك بمعرفة وتحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد والحصول على المعلومات ووضع خطة العمل لتحديد مصادر المعلومات.

بصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط واستغلال المعلومات والمعطيات المتوفرة لدى المؤسسة.

2– التحليل والاستخلاص: بعد جمع المعلومات وتكوين رصيد معلوماتي تبدأ المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل المعلومات المنتقاة وتركيبها، وذلك بترجمتها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية. بعبارة أخرى فرز وترتيب المعلومات والاحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة اكبر لعملية اتخاذ القرار.

بصفة عامة فهذه المرحلة تتمثل في دراسة وتحليل المعطيات والمعلومات المحصل عليها، بقصد استنتاج وإظهار أهم اتجاهات المحيط واتخاذ الإجراءات الضرورية.

3– نشر المعلومات واتخاذ القرار: بعد الحصول على المعلومات المعالجة في المرحلتين السابقتين يتم نشرها وبثها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، لان المعلومات لا قيمة لها ما لم تستخدم في صنع القرار.

4.1 أهمية اليقظ الإستراتيجية:

تسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بأن: [8]

– تسمح لها باتخاذ قراراتها بكل أمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها؛

– تقوم برصد تنبؤ وتوقع الإحداث بشكل استباقي، دون حدوث مفاجآت في التغيرات البيئية من التكنولوجيا وغيرها من العوامل الأخرى والتي تعمل على كشف الفرص والتهديدات؛

– تقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها؛

– زيادة أرباحها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أفضل وأحسن؛

– تقديم وطرح منتجات جديدة والدخول أو التموقع في أسواق جديدة؛

– امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة وإستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية وتوقع نواياهم.

5.1 أنواع اليقظة الإستراتيجية:

تنقسم اليقظة الإستراتيجية إلى أربعة أنواع:[9]

1– اليقظة التجارية (يقظة التسويق): هي البحث، المعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة، أن هذا النوع من اليقظة يقوم على متابعة: تطورات السوق، سلوك المستهلك، المنافسين...

2– اليقظة التنافسية: هي البحث، المعالجة والنشر للمعلومة المتعلقة بمنافس المؤسسة، أي تتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، وتقوم بمتابعة إستراتيجية المنافسين، سياستهم التسعيرية، نتائجهم المالية...

3– اليقظة القانونية والاجتماعية: وهي عملية البحث، الجمع والمعالجة للمعلومات المتعلقة بالمحيط الكلي للمؤسسة، القانون والتطورات السياسية، الاجتماعية، وتسمح بمراقبة التطورات الجنائية، المالية والشروط المنظمة للسوق.

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

وتتكون من يقظة صناعية ويقظة علمية، والتي تهتم بمراقبة التطورات التقنية والعلمية وجودة الإنتاج ونتائج البحوث والابتكارات. [10]

2. أساسيات حول الميزة التنافسية

نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة ، واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها، أصبحت معظم المؤسسات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءاتها المتميزة، وبشكل مستمر والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون، وتهيئ الفرصة لخلق القيمة المتفوقة لمنتجاتها، والاستجابة السريعة لحاجات المستهلك.

1.2 مفهوم الميزة التنافسية:

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية سنتطرق إلى بعض منها:

-يعرف MICHAELE PORTER الميزة التنافسية-ويعتبر أول من استخدم هذا المصطلح في كتابه الصادر عام 1985- بأنها " القيمة التي تقدمها مؤسسة ما لعملائها، والتي تتجاوز كلفة إنتاجها، ومدى استعداد العملاء لشرائها.كما أن القيمة العالية تنتج عن تقديم أسعار أقل من المنافسين، أو تقديم مزايا فريدة من نوعها تعوض عن ارتفاع الأسعار.تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين" [11]؛

-كما تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين وهي أي شيء يميز المنظمة تمييزا ايجابيا عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها" [12]؛

-وتعرف أيضا على أنها " القدرة المستمرة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل محيط متغير، الأمر الذي يتطلب تحقيق الأفضلية التنافسية التي تمكن من الحفاظ على هذه القدرة التنافسية واستمرارها" [13]؛

-كما تعرف كذلك بأنها "اغتنام للفرص السانحة، واكتشاف لمجالات تصنع فيها ميزة تتفوق بها على الآخرين"[14]؛

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط [15]؛

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن الميزة التنافسية هي "القيمة التي تتميز بها المؤسسة عن بقية المنافسين، من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين، أو اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من الطرق المستخدمة من قبل المنافسين، أو أن المؤسسة تتمتع بإمكانية مواجهة مختلف مصادر المنافسة التي تحدث في البيئة، ويؤدي اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية منحها القدرة على مواجهة الآخرين والقدرة على البقاء والاستمرار".

2.2 خصائص الميزة التنافسية:

إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين ومقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق[16] .

باعتبار أن الهدف الرئيسي من اكتساب المزايا التنافسية يتمثل في تحقيق المؤسسة للأفضلية عن منافسيها فمن الضروري أن تتصف بمجموعة من الخصائص والشروط، حتى تساهم في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة. وتتمثل هذه الخصائص في[17] :

- أن تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات العملاء؛
- أن تقدم دعما هاما يسهم في نجاح الأعمال؛
- أن توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة الخارجية؛
- أن تتصف بالديمومة ، القوة وصعوبة تقليد المنافسين؛
- أن تقدم الأساس للتحسينات المستقبلية، كما تقدم التوجيه والتحفيز لكل مكونات المؤسسة.

3.2 أنواع الميزة التنافسية

يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين هما [18]:

أ- **الميزة التنافسية الخارجية:** وتركز المؤسسة في هذا النوع من الميزة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري وذلك من خلال:

- تقليل تكلفة الاستعمال
- أو رفع كفاءة الاستعمال.

نستنتج بأن الميزة التنافسية الخارجية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق وتجعل المستهلك يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التمايز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين، واقتناع المستهلك بأن جودة المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة من كل الجوانب، وعليه يمكن استنتاج بأن المؤسسة في هذه الحالة بإمكانها تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).

ب-الميزة التنافسية الداخلية: في هذه تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي، حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد اكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار، لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.

إن امتلاك المنظمة لأي نوع من أنواع الميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار ستكون واضحة وجلية[19]، مع وجود معايير عالمية جديدة والتي تتمثل في[20] :

– الجودة: جودة المنتج وجودة العمليات؛

– التنوع: لتوفير الحد الأقصى من البدائل للاختيار؛

– تحسين الخدمة أو المنتج: لمواجهة احتياجات العملاء؛

–التكلفة: أقل تكلفة .

3. حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

بعد أن تم الوقوف في الجانب النظري على الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية، نحاول في هذا المحور المخصص للجانب الميداني الوقوف على واقع اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

1.3 التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 61.275.180.000 دج تحت رقم 02B 0018083، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية الجزائر. سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وتتمثل هذه الأهداف في: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر[21].

2.3 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملية للاتصالات عبر كامل ولايات الجزائر ومنها المديرية العملية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي سنة 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين

بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

ويقع فرع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية بالبليدة، وهي عبارة عن وحدة عملية للاتصالات (DOT) تتفرع عنها أربعة وكالات تجارية تتمثل في وكالة المدية، وكالة البرواقية، وكالة قصر البخاري، وكالة بني سليمان[22].

3.3 طريقة جمع البيانات:

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة والتي تخدم أهداف البحث، قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع المسؤول عن قسم التجارة للمؤسسة محل الدراسة، تمثلت المقابلة في شكل استبيان شفهي، وتم التركيز في المقابلة على واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر، ودور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. حيث تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي" مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أهداف البحث".

4.3 تحليل المقابلة ونتائجها:

من خلال إجراء المقابلة مع المسؤول والتي جرت في ظروف عادية، والتي احتوت على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية، ودور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، تحصلنا على مجموعة من الإجابات وضحت لنا تطبيق بعض جوانب اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن توضيحها فيما يلي:

من خلال المقابلة مع المسؤول اتضح أن المؤسسة لها خلية مهمتها جمع المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، هذه الخلية لا يطلق عليها اسم اليقظة الإستراتيجية، بل يطلق عليها اسم الإعلام والاتصال، كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي: خلية الاتصال والتفتيش، خلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال اسمها، بالإضافة إلى خلية التقارير ومراقبة التسيير، والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من اجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير.

فمن بين أهم المصطلحات التي تستخدم في المؤسسة محل الدراسة للتعبير عن اليقظة الإستراتيجية هي الإعلام والاتصال، وهذا ما يعني أن المؤسسة على تتبع مستمر ومتواصل لكل صغيرة وكبيرة تطرأ على بيئتها الخارجية، وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية تمارس في المؤسسة بطريقة رسمية ولكن تحت مسمى خلية الإعلام والاتصال.

– كانت إجابة المسؤول عن السؤال التالي: ما هي أنواع اليقظة الإستراتيجية المطبقة في مؤسستكم؟

إن اليقظة الإستراتيجية تطبق في المؤسسة محل الدراسة بأنواعها الأربعة (التنافسية، التكنولوجية، البيئية، التجارية) بدون استثناء.

فاليقظة التنافسية مهمتها الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين، من حيث القرارات التي يستخدمها المنافسون، والاستراتيجيات المتبعة من قبلهم والحصة السوقية للمنافسين، فهذا يدل على أن المؤسسة تتابع كل ما يخص المنافسين وتعمل على الحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسات المنافسة لها.

اليقظة التكنولوجية: حسب المؤسسة محل الدراسة، هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة التكنولوجية التي تعمل فيها، ومعرفة كل ما هو جديد في الميدان التكنولوجي والمتعلق بنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا، وينصب اهتمامها على التطورات التكنولوجية والتقنية والتجديد الالكتروني، فالمؤسسة من خلال اليقظة التكنولوجية على علم مستمر ببراءات الاختراع المحققة في مجال نشاطها، وعلى ترقب تام بتطور المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها.

اليقظة التجارية: تقوم المؤسسة من خلال هذه الخلية أو الجهاز بدراسة مستوى علاقاتها مع الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق، فاليقظة التجارية تقوم بتزويد المؤسسة بمعلومات تخص أذواق المستهلكين وتوقع رغباتهم والعمل على تحقيقها أو إشباعها، وان تكون سباقة في تلبية حاجات ورغبات زبائنها، فهي على علم دائم بواقع صورتها عند زبائنها، وكذلك من خلال اليقظة التجارية تتعرف المؤسسة نقاط قوة ونقاط ضعف الموردين وهل في إمكانهم تزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه أم لا؟ وهل المورد يتمتع بسمعة جيدة أو لا؟.

اليقظة البيئية: تهتم اليقظة البيئية بمكونات البيئة الخارجية العامة للمؤسسة، فالمؤسسة من خلال اليقظة البيئية على اطلاع دائم بالقوانين والتشريعات المتعلقة بنشاطها، وكذلك اهتمامها بالتغيرات المناخية التي من الممكن أن تؤثر على نشاطها.

– ما هي مراحل عمل اليقظة الاستراتيجي؟

تمثلت مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة في ثلاثة مراحل هي:

جمع المعلومات: من خلال جمع المعلومات عن مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة التي تنشط فيها، خاصة فيما يتعلق بحاجات ورغبات الزبائن، النافسين، والاستراتيجيات المتبعة من طرف المنافسين.

معالجة المعلومات: بعد الحصول على المعلومات المتحصل عليها من مختلف المصادر، وتكوين رصيد معلوماتي، تأتي المرحلة الثانية وهي المعالجة وتحليل البيانات وترجمتها في شكل تقارير والتي يتم على أساسها اتخاذ القرار.

النشر واتخاذ القرار: بعد معالجة المعلومات المتحصل عليها من مختلف ووضعها في شكل تقارير، يقوم المدير ومتخذو القرارات بنشر النتائج المتوصل إليها وبثها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

– هل تواجه المؤسسة منافسة في قطاع الاتصالات؟

من خلال إجابة المسؤول تبين أن المؤسسة تواجه منافسة شديدة في مجال الاتصالات، ونفى أن اتصالات الجزائر محتكرة للسوق كما هو شائع عنها، وأورد قائلا أن مؤسسة اتصالات الجزائر في منافسة شديدة مع مؤسسة موبيليس، جيزي، اوريدو، مع أن هذه المؤسسات تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

– هل تواجه المؤسسة صعوبة في الحصول على المعلومات؟

كانت إجابة المسؤول عن الصعوبات التي تعيقهم في جمع المعلومات، انه لا توجد صعوبة في الحصول على المعلومات ويتم الحصول عليها بطريقة سهلة، وهذا بفضل التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في المؤسسة، وأكد المسؤول أن المعلومات الواردة دقيقة وحديثة وذات جودة وتصل في الوقت المناسب.

– ما هي الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المؤسسة؟

تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر منخفض، الشيء الذي أدى إلى اكتسابها ميزة تنافسية جعلها الرائدة في قطاع الاتصالات وجعلها متفردة عن باقي المنافسين.

– هل ترى أن لليقظة الإستراتيجية دور في تحقيق الميزة التنافسية؟

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين، من خلال تدعيم أنشطة البحث والتطوير واستغلال الموارد المتاحة في المؤسسة أحسن استغلال وتقديم خدمات ما بعد البيع، فاليقظة الإستراتيجية تؤدي دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة، من خلال المعلومات المتوفرة لديها، فمن خلال المعلومات الواردة تستطيع المؤسسة التكيف وتعديل خصائص المنتج حسب التغيرات الجديدة، والقيام برد الفعل اتجاه ما يحدث في بيئتها في الوقت المناسب، فخلية اليقظة الإستراتيجية توفر للمؤسسة معلومات عن المنافسين متعلقة بمنتجاتهم وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية يعب تقليدها من قبل المنافسين.

خاتمة:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أداة أساسية في تحقيق التميز للمؤسسات الاقتصادية في بيئة تتميز بعدم التأكد، لهذا تولي المؤسسات أهمية كبيرة لها من خلال إنشاء خلية على مستوى المؤسسة تهتم بجمع المعلومات الحالية والمستقبلية عن مختلف الميادين، التكنولوجيا، المنافسين، البيئة، الموردين والزبائن، وهذا بهدف رفع قدرات الاكتشاف والمبادرة وتحقيق استباق الفرص الجديدة والكشف المبكر عن الأخطار التي تهددها ومواجهتها بفعالية.

نتائج الدراسة:

من خلال مختلف النقاط التي تمت مناقشتها في الإطار النظري لهذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

– اليقظة الإستراتيجية خلية أو جهاز لجمع المعلومات عن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية؛

– تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛

– تتيح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات فرصة وسرعة الوصول إلى المعلومة بطريقة شرعية واستغلالها استغلالا امثلا؛

– تمثل اليقظة الإستراتيجية أداة لخلق الفرصة عوض عن انتظار الفرصة؛

– اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية يمكنها من احتلال مكانة رائدة في القطاع الذي تنشط فيه؛

– اكتساب مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات ذات جودة وسعر منخفض؛

– اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بنوعية المعلومات وان تكون سباقة في الحصول عليها من خلال جهاز اليقظة الإستراتيجية؛

– اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بحاجات ورغبات زبائنها والحرص على تحقيقها؛

– تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بسهولة الحصول على المعلومات من خلال استعمال تكنولوجيا متطورة.

التوصيات:

بناءا على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

– دعم البحث العلمي في مجال اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي؛

– نشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات التي لازالت تجهل هذا المفهوم؛

– إنشاء خلية أو جهاز قائم بذاته تحت مسمى اليقظة الإستراتيجية؛

– توفير الظروف المناسبة التي تساهم في تحقيق التميز وخلق مزايا تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها؛

– التعامل مع المعلومات التي يتم الحصول عليها على أساس مورد استراتيجي يساهم في تحقيق مزايا تنافسية.

قائمة المراجع:

– [1]علوط فتيحة، معين أمين السيد، اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد07، ص198.

– [2] قادري محمد، طيب سعيدة، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد03، 2017، ص02.

– [3] قادري محمد، طيب سعيدة، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص02.

– [4] منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد32، باتنة، 2015، ص246.

– [5]يحي شريف، نظم المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية– 32 (1)، ص381.

– [6]حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد02، 2014، ص ص: 257، 258

– [7]منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2018، ص ص: 152،153.

– [8]قادري محمد، إشكالية تبني اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد02، العدد01، 2020، ص 449.

– [9]احمد بن خليفة، فاعلية اليقظة الإستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد02، العدد09، ص47.

– [10]لمروس مريم، أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد02، العدد02، 2019، ص69.

– [11] المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، تموز، 2011، ص 13.

– [12]محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2012، ص 80.

– [13] وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص 168.

– [14]محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط01، القاهرة، 2004، ص 23.

– [15] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13.

– [16] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2007، ص 10.

– [17]بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2013/2012، ص 16.

– [18] سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص ص: 19، 20.

– [19]ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص 191.

– [20]بسيوني محمد البرادعي، مديري الإدارة العليا والمتوسطة رحلة التميز الإداري، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، مصر، 2005، ص 05.

– [21]https://www.algerietelecom.dz (وقت الدخول : 21:45، تاريخ الاطلاع:2020/03/13).

– [22] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Strategic vigilance and its role in achieving a competitive advantage for small and medium enterprises

1- صالح بضياف، أستاذ محاضر –ب-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2 –علي لونيسي-، الجزائر.
2- شريف عبد الجبار أصيل لدهم، أستاذ مؤقت، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2 –علي لونيسي-، الجزائر.

ملخص:

تهدف الدراسة الى معرفة أهمية دور اليقظة الاستراتيجية المبنية على أسس ومبادئ عالمية في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة ، وباعتبار أن الجزائر تبنت إقتصاد السوق منذ 1989م وما انجر عنه من فتح المجال أمام المنافسة والسوق الاجنبي وتبعات ذلك على الاقتصاد الوطني ، بات من الضروري تبني الدولة سياسة قائمة على نظام يقظة فعال كشرط لتحقيق ميزة تنافسية لشريحة واسعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فتراجع مداخيل البلاد من العملات الصعبة لتبعات مرض كورونا، ونتائج اجتماع اوبك بعدم تخفيض كمية النفط المعروضة، ما جعل الاسعار تتهاوى الى أقل من 34 دولار للبرميل في 14 مارس 2020م.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية تكنولوجيا المعلومات.

Abstract:

The study aims to know the importance of the role of strategic vigilance based on international foundations and principles in influencing the competitive advantage of the institution, and considering that Algeria has adopted a market economy since 1989 AD and what has resulted from it in opening the way for competition and the foreign market and its implications for the national economy, it has become necessary for the state to adopt a policy Based on an effective vigilance system as a condition for achieving a competitive advantage for a wide range of small and medium enterprises, the country's income from hard currencies has declined due to the consequences of Corona disease, and the results of the OPEC meeting not to reduce the amount of oil offered, which made prices collapsing to less than 34 dollars a barrel on March 14, 2020.

Keywords: *strategic vigilance, competitive advantage, information technology.*

مقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم والتي تميزها ظاهرة العولمة وتزايد حدة المنافسة، وما تمثله من رهانات وتحديات أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أصبحت السرعة والقدرة على التكيف مع التغيرات من بين العوامل الأساسية للحفاظ على الأداء المؤسساتي، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية وأسبقية على المنافسين، أصبح من الضروري على المسيرين وصناع القرار مراقبة ورصد متغيرات المحيط المؤسساتي، والحصول على المعلومات بالنوعية والسرعة الكافية، حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم واستباق التغيرات المتسارعة للبيئة الذي تنشط فيها، بالشكل الذي يسمح لها بالاستغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتلعب في هذا الصدد اليقظة الاستراتيجية دور حيويا بحكم قدرتها على توقع المستقبل، فهي توفر مجموعة من المعلومات الي تدعم وتسهل اتخاذ القرار.

الإشكالية: تتمحور ورقتنا البحثية حول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

و للإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

1. الاطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
2. ماهية اليقظة الاستراتيجية؛
3. اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1. الاطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.1 مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، على أنها كل مؤسسة يعمل فيها: من 15 إلى 19 عامل مؤسسة صغيرة، ومن 20 إلى 99 عامل مؤسسة متوسطة، و أكثر من 100 عامل مؤسسة كبيرة، أما بالنسبة للدول الصناعية، فإنها تعتبر كل مؤسسة يعمل فيها :من(05-99) عامل مؤسسة صغيرة، ومن (100-499) عامل مؤسسة متوسطة، وأكثر من 500 عامل مؤسسة كبيرة.[1]

تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يميز البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين ثلاثة أنواع وهي: [2]

أ- المؤسسة المصغرة: هي المؤسسات التي يكون فيها أقل من 10 موظفين، وإجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار أمريكي، وكذلك حجم المبيعات السنوية لديها لا يتعدى 100.000 دولار أمريكي.

ب- المؤسسة الصغيرة: هي المؤسسات التي تضم أقل من 50 موظفا، وكل من إجمالي أصولها وحجم المبيعات السنوية لديها، لا يتعدى 03 ملايين دولار أمريكي.

ت- المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسات التي عدد موظفيها أقل من 300 موظف، وكل من أصولها وحجم مبيعاتها السنوية لا يفوق 15 مليون دولار أمريكي.

تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وفقا للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها: مؤسسات إنتاج السلع والخدمات، والتي تشغل من 01 إلى 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها 02 مليار دج، أو لا تتعدى إجمالي حصيلتها(ميزانيتها) السنوية 500 مليون دج.[3]

الجدول رقم 01: تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

البيان / المؤسسات	فئة العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
المتوسطة	50-250	200 مليون-2 مليار دج	100-500 مليون دج
الصغيرة	10-49	أقل من مليون200 دج	أقل من 100 مليون دج
المصغرة	01-09	أقل من مليون20 دج	أقل من 10 ملايين دج

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القانون رقم01-18، المؤرخ في27 رمضان 1422، الموافق ل 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 77، الصادرة في 15 ديسمبر 2001، ص06.

كما تم صياغة تعريف جديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، لمواكبة التطورات الاقتصادية، حيث وفقا للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02، المؤرخ في 10 يناير 2017، تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أنها: "مؤسسات إنتاج السلع و/أو الخدمات، والتي تشغل من 01 إلى 250 شخص ،لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 مليار دج، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 01 مليار دج".[4]

الجدول رقم 02: التعريف الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

البيان / المؤسسات	فئة العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
المتوسطة	50 -250	400مليون-04مليار دج	200 مليون دج- 01 مليار دج
الصغيرة	10 -49	أقل من400 مليون دج	أقل من 200 مليون دج
المصغرة	01 -09	أقل من40 مليون دج	أقل من 20 ملايين دج

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القانون رقم01-18، المؤرخ في27 رمضان 1422، الموافق ل 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 77، الصادرة في 15 ديسمبر 2001، ص.06

2.1 خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إذا لم يكن هنالك تعريف واضح ومتفق عليه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهنالك مجموعة من السمات التي يمكن أن تميزها عن باقي المؤسسات، والتي يمكن اجمالها في ما يلي:

أ -**القابلية للنمو:** في الكثير من الأحيان لا تبقى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على شكل واحد طويلا، فقد تكون صغيرة الحجم مرحليا، ثم بعد ذلك تنمو من حيث عدد العمال ،حجم المصنع ، المعدات ومعدلات الانتاج.

ب-الاتصال المباشر: تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجود خطوط اتصال مباشرة بين المالكين والعمال، بما يضمن التوجيه السريع والرقابة الفعالة.[5]

ت-الحرية المتاحة: هذه الخاصية تجعل العديد من المستثمرين والأفراد، يفضلون إنشاء مؤسسات صغيرة خاصة بهم، بدلا من العمل كموظفين و أجراء لدى الغير، وهذه الحرية متجسدة من خلال اختيار أسلوب العمل الملائم، وكذا الاستفادة من العائد والأرباح المحققة في المؤسسة، وهذا ما يمثل دافعا لبذل المزيد من الجهد، و العمل بأقصى الطاقات.[6]

ث-الاعتماد بشكل كبير على التمويل الذاتي: وحتى وإن تم الاعتماد على التمويل الخارجي، فإنه يكون محدودا، بسبب صعوبة الحصول عليه من طرف هذه المؤسسات، التي كثيرا ما تفتقر إلى الضمانات المشروطة من طرف البنوك.[7]

ج-الإدارة والتسيير: ليس بالضرورة أن يكون مسير المؤسسة الصغيرة، ذات مستوى تعليمي يسمح له بالإدارة العلمية الرشيدة لمؤسسته، بل في الغالب يكون المسير هو نفسه صاحب المؤسسة، وهو عادة يجهل تماما القواعد البسيطة للتصرف العلمي والعصري.[8]

ح-انخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة: تمتاز المؤسسات الصغيرة بالاستخدام نمط تكنولوجي غير معقد، فالتقنيات المستخدمة في هذه المؤسسات بسيطة وتكلفتها متدنية نسبيا.

خ-صغر الحجم: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحدودية عدد عمالها، فأغلبية هذه المؤسسات تكون مؤسسات مصغرة، ومشكلة من أقل من 10 عمال، بينما الحد الاقصى في معظم دول العالم لا يتجاوز 250عامل.[9]

د-القدرة على الانتشار: تتميز هذه المؤسسات بقدرتها على الانتشار الجغرافي، فهي تضمن بذلك نمو اقتصادي متوازنا جهويا، طالما أن هذه المؤسسات يمكن انشاؤها في المناطق الصناعية، الريفية، وكذا المجمعات العمرانية الجديدة.[10]

ذ-سهولة التأسيس وحرية اختيار النشاط: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة التأسيس، كما أنها تعطي فرصة اختيار النشاط واتخاذ المبادرات الفردية، وإظهار القدرات الإبداعية ، مما يؤدي إلى تحقيق التشغيل الذاتي، وترقية الاقتصاد.

ر-القدرة على التكيف مع المستجدات: إن الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بقدر معتبر من المرونة، وسرعة مواكبة التغيرات والتكيف معها، ويعود ذلك إلى بساطة الهيكل التنظيمي، ومركزية اتخاذ القرارات، وعدم وجود لوائح جامدة تعرقل اتخاذ هذه القرارات، فالأمر كله متروك بصورة أساسية لصاحب المؤسسة وخبرته في تقدير المواقف ومعالجتها.[11]

ز-قصر فترة الاسترداد: فترة الاسترداد هي عبارة عن الفترة المطلوبة لاسترداد تكاليف استثمار مشروع من واقع تدفقاته النقدية، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها فترة استرداد أقصر من غيرها من المؤسسات، وهذا راجع أساسا لصغر حجم رأس المال المستثمر، وقصر دورة الانتاج.[12]

س - الارتباط المباشر بالأسواق: غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة على اتصال وثيق بالمجتمع المحلي، كون المالك والعملاء ينتمون لنفس المجتمع ، حيث أن معرفتها الشخصية بالعملاء تمكنها من التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، ودراسة كيفية تلبيتها، وبالتالي الاستجابة السريعة والمباشرة لأي تغيرات في هذه الرغبات.[13]

3.1 تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، العديد من التحديات التي تهدد بقائها في السوق، وتحد من قدراتها التنافسية، ومن ضمن هذه التحديات، نذكر ما يلي:

أ-تحديات تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة:

من بين التحديات الداخلية المختلفة التي تتعرض لها بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر:

- ✓ تزايد دور النقابات واتحاديات العمال، حيث أصبحت تشكل قوى ضغط، وتؤثر بشكل كبير على سير أعمالها واستراتيجياتها.
- ✓ تطور طرق العمل الاداري، وضرورة مواكبة متطلبات الادارة الإلكترونية. [14]
  - تزايد أهمية تعزيز الشفافية في التسيير والعمل الاداري، والابتعاد عن الغموض.
- ✓ القدرة على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وذات التفكير الإبداعي.[15]

ب-تحديات تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة:

من بين التحديات الخارجية التي تحيط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر ما يلي:

- **تزايد حدة المنافسة الدولية:** نتيجة الالتزام بقواعد فتح الأسواق، ومن ثمة اختفاء بعض الصناعات نتيجة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الدولية، سواء كانت منافسة سعرية، أو منافسة مرتبطة بجودة السلعة .

-**عالمية الحد من التلوث:** لقد أصبح التلوث من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات، إذ أصبح لزاما عليها ترشيد استخدامها للموارد، ووضع استراتيجيات خاصة لحماية البيئة من المخلفات الإنتاجية، واستخدام الموارد غير الضارة بصحة الأفراد.[16]

-**بروز التجارة الإلكترونية:** التجارة الإلكترونية هي شكل من أشكال التعامل التجاري الذي يتم فيه تفاعل أطراف التبادل الكترونيا، بدلا من الاتصال الجغرافي المباشر، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات تأهيل وظيفتها التسويقية بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية.

-**تزايد ضغط المجتمع المدني:** ابتداء من التسعينات من القرن الماضي، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه ضغوطات متعددة من عدة جهات منها منظمات حقوق الإنسان، وكذا تلك المتعلقة بحماية المستهلكين، وأصبحت هذه الأخيرة تتابع نشاطات المؤسسات، وتتصدى لمخالفاتها، سواء المتعلقة بخصائص المنتجات، أو بحقوق العمال.[17]

2. ماهية اليقظة الاستراتيجية

1.2 تعريف اليقظة الاستراتيجية:

عرفت على أنها عملية استباقية في ملاحظة وتحليل المحيط، وفي بثها للمعلومات المنتقاة، هذه المعلومات ذات طبيعة علمية وتقنية وتنظيمية وتنافسية، ولا تتعلق بالعمليات الروتينية المتكررة، ولكنها ذات طبيعة استيباقية وشديدة الارتباط بالتغيرات المحتملة، الغاية منها هو استغلال عامل الزمن لتحقيق السبق والتحرك قبل المنافسين.[18]

أما Lasca et Schuler فيعرفان اليقظة الاستراتيجية بأنها السيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع واستباق الإشارات الضعيفة في البيئة السوسيو–اقتصادية، بهدف خلق وتغطية فرص الأعمال وتقليل عدم اليقين.

كما عرفت أيضا اليقظة على أنها الاستعلام عن سلوكات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين، وبصفة عامة مراقبة البيئة، فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الاستراتيجية التي تعني تنظيم ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة.[19]

2.2 أهمية اليقظة الإستراتيجية:

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

– تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته.

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

–تسمح بالتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة .

–تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ ،التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة والمعرفة المعمقة للأسواق و للمنافسة.

–اكتساب موقع قوى من أجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق.

–الزيادة من أثر التآزر في المؤسسة.

–الحصول على مورد وافر من المعارف و الخيارات لضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.[20]

3.2 مكونات اليقظة الاستراتيجية:

يدرج H.Lesca اليقظة االستراتيجية ضمن معظم اليقظات، فهي مفهوم عام يجمع العديد من الأنواع كما هو موضح فيما يلي:

أ-اليقظة التجارية: هي العملية التي تتمكن عن طريقها المؤسسة من رصد كل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري،

وبسلوك الزبائن الحالين واحتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة، وكذا الزبائن المحتملين وتوقعاتهم.[21]

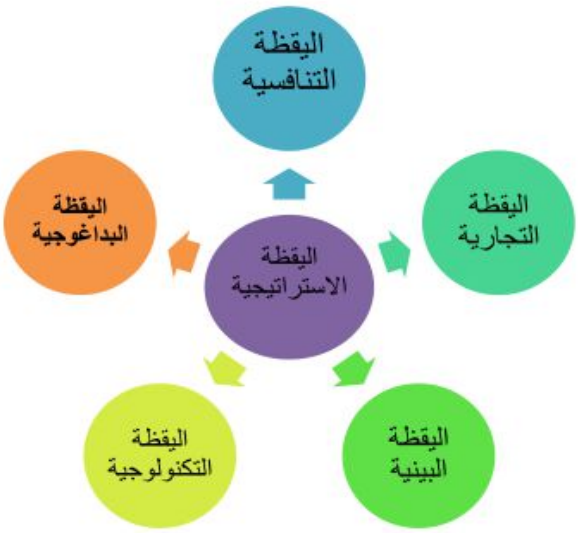
ب-اليقظة التنافسية: هي النشاط الذي يتم من خلاله التعرف على المنافسين المباشرين وغير المباشرين ، الحاليين والمحتملين للمؤسسة، كذلك البيئة التي تتطور فيها المنافسة، بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف المتعلقة بالتنظيم، التصنيع والتكاليف.

ج-اليقظة البيداغوجية : اليقظة البيداغوجية تساعد في دعم الأكاديميين في الجامعة من جانب المعلومات من أجل تسهيل عملهم، حيث تساعد في تسهيل الحصول وإثراء المعرفة والمعلومات، بين مختلف الجهات الداخلية والخارجية للجامعة، وتهدف اليقظة البيداغوجية إلى تعزيز وممارسة البحوث التي تتم في مجال التعليم العالي وتوفير فضاء افتراضي للأكاديميين وأصحاب المصالح كالمؤسسات الاقتصادية.

د-اليقظة التكنولوجية: هي جهود المؤسسة، الوسائل المسخرة وإجراءات الكشف عن التطورات التكنولوجية والتقنية والتي تهم المؤسسة حاليا ومستقبلا.

هـ-اليقظة البيئية: تهتم بعناصر البيئة الواسعة سواء تشريعية، سياسية، مالية وثقافية، من الجانب القانوني والقواعد البيئية المؤثرة في المؤسسة والقرارات المتخذة على مستواها.[22]

الشكل رقم01: مخطط لمكونات اليقظة الاستراتيجية



المصدر: شعباني مجيد، أحمد بن خليفة، ممارسة سلوك اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول: استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في اطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة 2، يومي 06-2018/11/07، ص05.

3. اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.3 تعريف الميزة التنافسية:

عرف علي السلمي الميزة التنافسية بأنها:" مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسين:

- ✓ -إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.
- ✓ تأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها.

ويعتبر تعريف لورا داندريا تايزن Laura D'andrea Tyson من أكثر التعريفات رواجا، ويتمثل فيما يلي:" إن التنافسية هي قدرتنا على إنتاج منتجات وخدمات تنجح في اختبار المنافسة الدولية، في حين يتمتع مواطنونا بمستوى معيشة متنامي ومستديم على حد سواء". [23]

أما بورتر Porter فيعرف الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيده هذه الاكتشافات ميدانيا، ويركز تعريف بورتر للميزة التنافسية على الطرائق الجديدة في الإنتاج والتسويق، وبمعنى آخر الإبداع ودوره في التميز على المنافسين، وهذا هو جوهر التميز. [24]

2.3 تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر التسيير الاستراتيجي في الوقت الحالي أن تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتبط بنوعية مديريها، وبعبارة أخرى فان التسيير استراتيجي يركز على الموارد الاجتماعية المعرفية(الإنسانية والتنظيمية) في محفظة نشاطات المؤسسة من أجل تكوين الميزات الاجتماعية–المعرفية وأثرها على الأداء الاقتصادي المنجز، وتسمح هذه الميزات للمديرين بتكوين ذكاء و يقظة في مواجهة المشاكل، ويتمثل هذا الذكاء حسب Lauriol في فهم أو دقة التقدير والتوقع، الإبداعية في الأفكار والحلول وأخيرا التوافق على أهداف وغايات المؤسسة التي تمكن من التحكم في النشاطات و ديناميكياتها.

فمفهوم الإبداعية، المرونة، تبادلية النشاطات، قدرة التكييف، البساطة كلها تمثل نوع من الجوارية الزمنية فهذه الخصوصية هي التي مكنت المؤسسة من استغلال الفرص والموارد المحلية من أجل الاستفادة من تحولات السوق.

من هنا يمكننا أن نعتبر أن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها على المستوى المحلي وليس الوطني، وان كانت مبدعة، صناعية، عائلية أو حرفية يمكنها من تكوين تنافسيتها على المستوى العالمي انطلاقا من اندماج محلي مكثف، فإذا التنافس أصبح عالمي فان التنافسية لا زالت ذات طابع محلي لذا يقترح مجوعة من الباحثين(Johannisson Keeble Torrès,)على المؤسسات الصغيرة بان تكون نظرية العوحلية" glocalisation وهو جمع بين العالمية والمحلية، وترتكز هذه النظرية على مبدأ الذي " مفاده أن للجوارية دور فاعل في الإدماج العالمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فأداءها يتوقف بالطبع على وفرة ونوعية الموارد المحلية والذي في نفس الوقت يمثل المستوى الذي تبحث فيه المؤسسة على مواردها الخارجية.[25]

3.3 شرروط فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة وهي:

- ✓ –**إدارة ثابتة** : فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا .
- ✓ –**اتصال داخلي جيد** : و هذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد،لأن اليقظة عمل جماعي و ليس عمل فردي.
- ✓ –**التحكم في الوقت:** حيث يجب القبول بتسخير الوقت،الوسائل الأساسية و الميزانية المناسبة لذلك.
- ✓ –**الحد الأدنى من الهياكل:** فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
- ✓ –**روح جماعية قوية** و هذا بين مختلف الموظفين.[26]

3.4دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: : يشير Galunic ,Eisenhardt & إلى أن اليقظة الاستراتيجية تساهم إلى حد كبير في رفع القدرات التنافسية للمنظمة من ما خلال ما يلي :

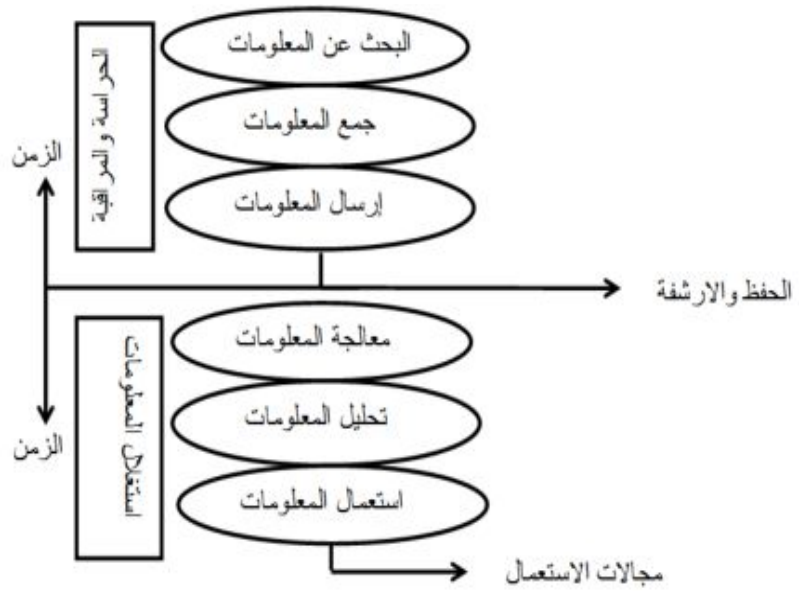
1 – التوقع : وهو توقع لنشاطات المنافسين يمكن وما يمكن أن من يحصل تغيرات في محيط المنظمة.

2 – الاكتشاف: أي اكتشاف الفرص لكسب المنافسين الجدد للمؤسسات التي يمكن لها إقامة شراكة معهم من أجل خلق واستكشاف الفرص في الأسواق.

3–المراقبة: بمعنى مراقبة التطورات التكنولوجية أو طرق عرض المنتجات في السوق.

4– –التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة من خلال متابعة أخطاء ونجاح الآخرين بهدف الاسترشاد،[27] كما يمكن توضيح مراحل اليقظة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02: مراحل اليقظة الاستراتيجية



المصدر: علي عبد الأمير سليمان، مصطفى صباح حليحل، طارق كاظم شلاكة، اليقظة الاستراتيجية وانعكاساتها على القذرات الحيوية للمنظمة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 71، العراق، 17 أفريل 2019، ص06.

خاتمة:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق النجاح دون أن تكتسب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المنافسين، واليقظة الاستراتيجية آلية تزود المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات الي تؤهلها لمواجهة المنافسة بالاعتماد على أسس ومقاييس علمية، فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات من محيط المؤسسة، ومعالجتها، وتحليلها، ثم نشرها واستخدامها، من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وكل هذا في طابع توقعي لمواكبة المتغيرات الخارجية، لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها التي تتسم بالديناميكية والتنافسية، أمر ضروري، وتعتبر اليقظة الاستراتيجية وسيلة تمتلكها المؤسسة لاستباق تحدياتها وفق مقاربة شاملة ومتكاملة.

ومن بين **النتائج التي توصلنا اليها:**

-اليقظة الاستراتيجية آلية تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اتخاذ القرارات من خلال مراقبة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، ورصد المؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، بغية استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.

-تطبيق اليقظة الاستراتيجية يتطلب إمكانيات مادية وبشرية معتبرة، والتي عادة ما تفتقر اليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث مواكبة سرعة وكمية المعلومات الهائلة المتدفقة إلى المؤسسة يحتاج إلى برامجيات متطورة، ونظام معلومات متكامل، إضافة إلى أفراد متخصصين في التحليل ومتمكنين من استخدام الإعلام الآلي.

-تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد عليها، وهذا من خلال توفير معلومات توقعية في الوقت المناسب، والتي بدورها ستؤدي إلى ترشيد القرارات المتخذة لاحقا.

التوصيات والاقتراحات: من بين الاقتراحات والتوصيات التي يمكن ذكرها لمواكبة الوضع الاقتصادي الصعب للبلاد وبسبب تفشي مرض كورونا وتبعاته على أسعار النفط والنمو العالمي نذكر ما يلي:

- ✓ ضرورة تفعيل استراتيجية اليقظة عبر الوطن بانتهاج سياسة فعالة.
- ✓ تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنظمة تكنولوجية محفزة على تحسين الميزة التنافسية لها.

- ✓ ضرورة تشخيص اليقظة الاستراتيجية في كل مستويات المؤسسات لتحديد نقاط الضعف والقوة، وتقييمها لتحسينها نحو الافضل.
- ✓ التدقيق في رصد المعلومات الصحيحة والمضبوطة عن طريق نظام معلوماتي فعال.

قائمة المراجع:

[1]–الأخضر بن عمر، علي بالموشي، معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 05–06 ماي 2013، ص04.

[2]– سليمان ناصر، عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، أيام 23–24 فيفري 2011، جامعة غرداية، ص2.

[3]– القانون رقم01–18، المؤرخ في27 رمضان 1422، الموافق ل 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 77، الصادرة في 15 ديسمبر 2001، ص06.

[4]– القانون رقم 17–02، ،المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438، الموافق ل10 يناير2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد02 ، الصادرة في 11 يناير 2017، ص06.

[5]– توال امنة، دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، السنة الجامعية 2008–2009، ص23.

[6]– مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2012–2013، ص38.

[7]–مغاري عبد الرحمان، بوكساني رشيد، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير الشغل دراسة حالة الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000–2010، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، يومي 18–19 ماي 2011، بومرداس صص763–764.

[8]–الأخضر بن عمر، علي بالموشي، مرجع سبق ذكره، ص05.

[9] Khaldi mokhtar, le developpement local,office des publications universitaires, Algerie,2012,p103

10-ناصر دادي عدون، عبد الرحمان بابنات، دراسة حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسيتها مع نظرة أولية على حالة الجزائر، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد الدولي، العدد 03، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر،2007،ص30.

11- رقية حساني، رابح خوني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008،ص44، بتصرف.

[12]- نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان،2007، ص90، بتصرف.

[13]- زايدي عبدالسلام، مقران يزيد، قراءة في تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة إحصائية للفترة (2001-2008)،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، يومي 18-19 ماي 2011، بومرداس ص480، بتصرف.

[14]- مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة وهران، السنة الجامعية 2013-2014، ص64، بتصرف.

[15]- مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص64، بتصرف.

[16]- برودي نعيمة ،التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة الشلف، ص04

[17]- مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص59.

[18]-فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص107.

[19] - قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاتصال وحاكمية التنظيمات، جامعة عنابة، 2011-2012، ص52.

[20] - علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010،2011، ص103.

[21] - فالتة اليمين، مرجع سبق ذكره، ص104.

[22] –شعباني مجيد، أحمد بن خليفة، ممارسة سلوك اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول: استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في اطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة 2، يومي 06–2018/11/07، ص05.

[23]– بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أفريل ،2006،ص04.

[24]– محمد حباينة، دور الرأّسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، التخصص :إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب بالبليدة،2007،ص54.

[25] مداح عرايبي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أفريل ،2006،ص5.

[26] – علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص104.

[27] –علي عبد الأمير سليمان، مصطفى صباح حليحل، طارق كاظم شلاكة، اليقظة الاستراتيجية وانعكاساتها على القذرات الحيوية للمنظمة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 71، العراق، 17 أفريل 2019، ص06.

استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي كآلية لليقظة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة متعامل الهاتف النقال جازي-

Using strategic analysis tools as a strategic vigilance mechanism to build competitive advantage in the Algerian economic institution-Case study of the mobile phone customer Djezzy

1- د. عايب فاطمة الزهرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف01 ، الجزائر.
2- د. بوعزيز براهيم، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية ،المركز الجامعي بريكة ، الجزائر.

ملخص:

تعبر الميزة التنافسية عن القيمة المدركة من قبل العميل، والتي تتحقق من خلال موارد المؤسسة أو كفاءاتها، أو استراتيجياتها سواء كانت هادفة للتميز أو ريادة التكلفة أو التركيز على إحداهما. نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التركيز على أدوات التحليل الاستراتيجي، وإبراز دورها في بناء نظام لليقظة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحديدها لمركز المؤسسة تحديدا دقيقا يسمح بصياغة الإستراتيجية المناسبة لبناء ميزتها. كما نهدف إلى عرض مجموعة من الأدوات الخاصة بتحليل البيئة الداخلية و أدوات تحليل البيئة الخارجية وتوصلنا من خلال ذلك إلى أهمية أدوات التحليل الاستراتيجي على كل واحدة على حدى فيأن تكون مصدر معلومة مهم لبناء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال تبيان نقاط الضعف بهدف معالجتها وتصحيحها، وتبيان نقاط القوة بهدف استغلالها وتطويرها لتكون ميزة للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، أدوات التحليل الاستراتيجي، نقاط القوة، نقاط الضعف، اليقظة الاستراتيجية.

Abstract:

The competitive advantage reflects the value perceived by the customer, which is achieved through the organization's resources, competencies or strategies, whether they are aimed at excellence, cost leadership, or focus on one of them.

Through this study, we aim to focus on tools for strategic analysis and highlight its role in building a system of strategic vigilance to achieve competitive advantage, through defining the center of the institution in a precise way that allows formulating the appropriate strategy to build its advantage.

We also aim to present a set of tools for analyzing the internal environment and tools Analysis of the external environment, and through this we reached the importance of strategic analysis tools on each one separately, to be an important source of information to

build an effective system of strategic vigilance and achieve competitive advantage for institutions by identifying weaknesses in order to address them He corrected them, and indicated the strengths with a view to exploiting and developing them to be an advantage for the institution.

***Key words**: competitive advantage, strategic analysis tools, strengths, weaknesses, Strategic vigilance.*

مقدمة:

أصبحت التغييرات المتسارعة التي تحدث في بيئة الأعمال تشكل خطرا على المؤسسات وعلى تنافسيتها، وأصبح لزاما عليها مواكبة هذه التغييرات والسعي إلى الاستفادة منها وتجنب أخطارها، واشتدت المنافسة بين المؤسسات نتيجة تطور حاجات ورغبات العملاء، ونتيجة التطور التكنولوجي والتجديد والابتكار. والمؤسسة تعمل في حدود بيئتها الداخلية والخارجية، فلا يمكن أن تعمل المؤسسة بمعزل عن بيئتها، ولكي تتكمن من البقاء والاستمرار عليها دائما أن تكون قادرة على المنافسة وعليها أن تمتلك أسلحة تواجه الأخطار، وغالبا أهم سلاح للمنافسة هو امتلاك المؤسسة لنظام يقظة استراتيجية يسمح لها ببناء مزايا تنافسية تميزها عن غيرها في وجهة نظر عملائها. حتى تتمكن المؤسسة من امتلاك هذه الميزة عليها معرفة ما لديها من إمكانيات وكفاءات وفرص تسمح لها بذلك، توجد عدة أدوات للتحليل البيئي تساعد المؤسسة في معرفة ذلك، وبالتالي تتمثل إشكالية دراستنا في : ما مدى مساهمة أدوات التحليل الاستراتيجي في خلق نظام يقظة استراتيجية يتيح للمؤسسة اكتساب الميزة التنافسية؟

ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أهمية ودور التحليل الاستراتيجي؛
- التعرف على أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلي؛
- التعرف على أدوات الاستراتيجي التحليل الخارجي؛
- التعرف على دور أدوات التحليل الاستراتيجي في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة.

وسيتم توضيح ذلك من خلال المحاور التالية:

1. الإطار النظري للتحليل الاستراتيجي

تعد عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة أهم عملية تقوم بها المؤسسة من أجل البقاء والاستمرار في مجال نشاطها. بحثت يتوجب عليها معرفة نقاط قوتها لاستغلالها جيدا، وعليها التعرف على نقاط ضعفها حتى تتمكن من معالجتها في الوقت المناسب، ومن جهة أخرى أهم عليها معرف الفرص التي تتاح لها من قبل البيئة الخارجية، وتجنب التهديدات التي تواجهها. وتسعى المؤسسة من خلال كل هذا إلى اختيار استراتيجية تنافس تناسب قدراتها وتمكنها من البقاء والنمو.

1.1 تعريف التحليل الاستراتيجي

يمكن تعريف التحليل الاستراتيجي بأنه: تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة وضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها تقييم ما بها من فرص وتهديدات وتستخدمه المؤسسة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات.[1] وعرف أيضا التحليل الاستراتيجي بأنه تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما بيئتها الخارجية و خصائصها الداخلية .فهو يتطلب تحليل بيئي للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، و الشق الآخر يتطلب إجراء تدقيق داخلي لتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف.

يعد التحليل الاستراتيجي مجموعة من العمليات المتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات المؤسسة ومستقبلها، ويمثل إطارا شاملا ومتكاملا لتحليل تأثيرات هذه المتغيرات ذات الصلة بالبيئة الخارجية، البيئة الداخلية، والبيئة التنافسية، مع دراسة طبيعة العلاقات المتداخلة والمتكاملة بين هذه المتغيرات من خلال تأثرها على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي للمؤسسة[2] بالتالي يمكن تعريف التحليل الاستراتيجي بأنه عملية تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للكشف على نقاط لقوة والضعف، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، أي أنه تحليل موقفي لمعرفة واقع المؤسسة.

2.1 أسباب القيام بعملية التحليل الاستراتيجي

تقوم المؤسسة بعملية التحليل في الحالتين التاليتين[3]:

- **الحالة الأولى : عندما تعاني المؤسسة من اضطرابات ومشاكل،** حيث يكون التحليل الاستراتيجي ضروريا لتحديد أسباب المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة، ومحاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها؛
- **الحالة الثانية: إذا كانت المؤسسة في حالة جيدة وتهدف لبناء نظام يقظة استراتيجية،** إذ أن اللجوء للتحليل في هذه الحالة بهدف محاولة المؤسسة تحسين أدائها من خلال فحص وتحليل وضعيتها الماضية والحاضرة.

3.1 أهداف التحليل الاستراتيجي

تحظى عملية تحليل الاستراتيجي بأهمية كبيرة لدى المؤسسة و ذلك لأنها تهدف إلى [4]:

---

[1] بشار يزيد الوليد، **التخطيط الاستراتيجي**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 75.

[2] فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها–مداخلها–عملياتها المعاصرة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،ص:120.

[3] براهمي حياة، **مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية، ، ص: المسيلة، الجزائر، غير منشورة،2007،ص: 20.

[4] عمار عماري، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة، 2006، ص: 02.

- تحديد القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف؛
- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة والمفاضلة بينها واختيار أفضلها مقارنة مع إمكانيات وموارد المؤسسة؛
- يساعد المؤسسة على تحديد مواردها وكيفية تخصيصها؛
- يعد ضرورة ملحة لأنه يؤدي إلى تحقيق كفاءة في الأداء؛
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها.

4.1 مجالات التحليل الاستراتيجي

يهتم التحليل الاستراتيجي بدراسة المؤسسة سواء تعلق الأمر بعوامل بيئتها الخارجية أو بمواردها وعوامل بيئتها الداخلية، حيث أن فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في مختلف أنشطتها ومواردها، ومعرفتها لبيئتها الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية التي تسمح بتقوية وتعزيز جوانب القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، إضافة إلى محاولة التخلص من جوانب الضعف أو تحجيم آثارها إلى أدنى حد ممكن مع تطوير إستراتيجيات لبناء المزايا التنافسية في ظل هذه العوامل، وعليه فالتحليل الاستراتيجي هو عملية تشمل المجالات التالية[5]:

- تحليل عناصر البيئة الداخلية ويشمل ذلك تحليل الموارد والاستعدادات الإستراتيجية، تحليل توقعات المساهمين، تحليل الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وتحليل سلسة القيمة.
- تحليل متغيرات البيئة الخارجية والمتمثلة في بيئة النشاط التي تبرز هيكل المنافسة، العملاء الموردين، المنافسين، والبيئة العامة التي تعكس مؤثرات مختلف الأنظمة الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية.
- تحليل الموقف التنافسي للمؤسسة، من خلال دمج ومقابلة نتائج التحليل على المستويين الداخلي والخارجي، وصولا إلى تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يحقق المزايا التنافسية للمؤسسة.

2. الميزة التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية واليقظة الاستراتيجية: إن الهدف الرئيسي من التحليل التنافسي هو معرفة وضع المؤسسة مقارنة بمنافسيها ومساعدتها في بناء ميزة تنافسية واستراتيجية تناسب وضعها وإمكانياتها. وسيتم توضيح مفهوم الميزة التنافسية، استراتيجيات التنافس كما يلي:

[5] بن سديرة عمر، **التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف،2013/2012، ص: 79-80

1.2 الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة أن تتفوق على منافسيها لكي تتمكن من الحفاظ على تواجدها في السوق التي تنشط فيه، وأن تتمكن من تلبية حاجات ورغبات زبائنها التي تتطور وتتغير بسرعة فائقة، توجد العديد من الاختلافات في تعريف الميزة التنافسية من طرف الباحثين المهتمين بها، حيث يعرفها بورتر Porter بأنها:" قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة."[6] كما تعرف بأنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.[7]

بالتالي فالميزة التنافسية هي ما تتميز به المؤسسة عن بقية منافسيها، وتعطيها الأفضلية عليهم، وتتنوع الأساليب التي تركز عليها المؤسسات لاكتساب الميزة التنافسية لكنها لا تخرج عن واحدة من الاثنين هما التكلفة وتميز المنتجات، ونوضحه هده الاستراتيجيات كما يلي:

2.2 الاستراتيجيات العامة للتنافس: قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية معينة للتنافس، الهدف منها هو الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتوجد ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس هي:

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل مثل توفر اقتصاديات الحجم والآثار المترتبة عن منحنى الخبرة، وجود فرصة مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة تشكيل سوق مكون من مشترين واعين تماما للسعر. وتحقق هذه الإستراتيجية المزايا التالية:
  - ما يتعلق بالمنافسين فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
  - ما يتعلق بالمشترين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل، تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهن المساومة على تخفيض الأسعار؛

---

[6] Michel Porter, **L'avantage concurrentiel,** Inter éditions ,Paris,1986, P :08

جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية –منهج تطبيقي**، الدار الجامعية،مصر،2002،ص: 174.

- ما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة تكون في حصانة من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- ما يتعلق بالسلع البديلة فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها من استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي تتمتع بأسعار جذابة؛

بالتالي ميزة التكلفة المنخفضة توفر قدرا مهما من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس.[8]

- **إستراتيجية التمييز:** هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية متميزة، الريادة التكنولوجية، وسمعة جيدة، وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة اكتساب المؤسسة لمهارات وكفاءات لا يمكن للمنافسين تقليدها . ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية: التمييز على أساس التفوق التقني، التمييز على أساس الجودة، التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، التمييز على أساسا تقديم قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه . ويمكن اتباع هذه الإستراتيجية من خلال تحقق عدد من الأنشطة تتضمن: شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج، تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج، تقديم خدمات أكثر للمستهلكين لتلبية رغباتهم.
- **إستراتيجية التركيز:** تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق محدد، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة بخدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل. بالتالي يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي، والتمييز والتكلفة الأقل معا.[9]

[8] مقحوت مسعودة، نصيب رجم، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 03، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، مارس 2019، ص: 96.

[9] مرجع سابق: 96

3.2 اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية هي وظيفة ديناميكية ومسترة بالنسبة للمؤسسة فخطر المنافسين وهدف تحقيق البقاء والنمو يبقى دائما قائما بالنسبة للمؤسسة، فاليقظة الاستراتيجية مستوحاة من كلمة "اليقظة او التيقظ وتعني لغة حالة الوعي أي أن تكون في حالة استعداد لرصد أي شيء ما يحدث دون معرفة ما هو، أما اصطلاحا فهي تعني جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الاشارات القوية والضعيفة الصادرة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. [10]

وتعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها: "طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من اجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة للفرص والتهديدات وبأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الدي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية".[11]

وبالتالي تعد اليقظة الاستراتيجية كنظام معلومات مساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

3.أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

تسمح أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة بالتعرف على نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة من أجل معرفة قدراتها التنافسية مقارنة مع غيرها، وأهم الأدوات المستخدمة يتم التفصيل فيها كما يلي:

1.3 مدخل تحليل سلسلة القيمة

قدم بورتر فكرة سلسلة القيمة كأداة لتحليل البيئة الداخلية واعتبره أسلوبا لتقييم الإمكانات الداخلية للمؤسسة، ويقوم مدخل تحليل سلسلة القيمة على اعتبار المؤسسة سلسة من الأنشطة يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة من وجهة نظر العملاء.[12] أي تجزئة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة والوظائف، بحيث يتم معرفة الأنشطة التي تتحمل أكبر التكاليف وتسعى للتحكم فيها، ومن ثمة معرفة الأنشطة التي تساهم وتخلق القيمة للمؤسسة، والأنشطة المساعدة لها. ويوضح نموذج تحليل سلسة القيمة في الشكل الموالي:

---

[10] رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ورقة مقدمة إلى 8 المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي مارس 9_8 مارس 2005،ص: 205.

[11] Josée Audet, La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites", XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.,13-14-15 juin 2001, p 03.

[12] محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأس العلمية)**، الدار الجامعية، مصر،2004،ص: 158.

الشكل رقم (01): سلسلة القيمة لبورتر



سلسلة القيمة بورتر 1985

Source : Michael porter**, l'Avantage concurrentiel,** dunod, Paris, p65

من خلال الشكل السابق يتضح أن مبدأ تحليل سلسلة القيمة يقسم أنشطة المؤسسة كما يلي[13]:

1.1.3 الأنشطة الأساسية (الأولية)

تتمثل في الأنشطة التي ترتبط مباشرة بتحويل المدخلات إلى مخرجات لتضيف قيمة أو منفعة للعملاء وتشمل الأنشطة التالية:

- **الإمدادات الداخلية:** تتضمن حركة المواد الأولية وضمان تدفقها لتلبية حاجات الإنتاج وتشمل نقل، استلام، تحويل، تخزين ومناولة المواد الأولية.
- **العمليات الإنتاجية:** وهي جوهر النشاط بحيث تحول مدخلات إلى مخرجات ذات قيمة أكبر من مدخلاتها، وتشمل التصميم والتجميع والتعبئة والتغليف والاختبارات والرقابة على جودة وكفاءة الأجهزة والمعدات.
- **الإمدادات الخارجية:** وتتمثل في أنشطة نقل المنتجات الجاهزة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة وطرق التوزيع إلى العملاء وكل الأنشطة التي تتضمنها نقل البضائع الجاهزة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها
- **التسويق والمبيعات:** وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل حيازة السلعة من المؤسسة إلى العملاء بما يتضمن من إعلان وبيع شخصي، وتسعير وكل مراحل التسويق
- **الخدمات:** وتتمثل فيما يتقدم للعملاء لاستفادة من السلع والخدمات التي تبيعها المؤسسة وتشمل أنشطة التركيب و الإصلاح والصيانة وكل خدمات ما بعد البيع.

2.1.3 الأنشطة المساعدة

هي أنشطة ليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظر العملاء، ولكنها ضرورية ومكملة للأنشطة الأساسية والدور المنوط بهذه الأنشطة يتركز حول تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة في الأنشطة التالية: [14]

[13] **مرجع سابق**،ص: 159.

[14] بن سديرة عمر، **مرجع سابق**،ص: 99.

- **المشتريات:** أو التموين وتتمثل في الأنشطة التي تهتم بالحصول على المواد الأولية والآلات وتجهيزات المكتب، مع ضمان توفيرها بالوقت المناسب والكم المناسب.
- **ادارة الموارد البشرية:** وتشكل كل أنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتحديد المسار الوظيفي والتحفيز، وهذه الأنشطة يحتمل أن تكوم نقطة قوة أو ضعف.
- **التطوير التكنولوجي:** تهدف هده الأنشطة إلى تحسين طريقة أداء أنشطة المؤسسة ولذا فإن هذا النشاط يمتد عبر أجزاء المؤسسة ويهدف إلى الرفع مستوى أداء كل نشاط لجعل المنتجات أكثر جودة وأقل تكلفة.
- **البنية التنظيمية:** وتشتمل على الأنشطة التي تضمن التسلسل السليم للعمليات في المؤسسة، والتي تتمثل في الإدارة المالية، العامة، التنظيم، إدارة الجودة، المحاسبة وغيرها.

من خلال ما سبق نلاحظ ان عملية التحليل باستخدام سلسلة القيمة تساعد المؤسسة في تحديد نقاط قوتها وضعفها لأنها تتعلق بكل الأنشطة ومدى مساهمة كل نشاط في خلق القيمة للمؤسسة وبالتالي وجود نشاط يشكل ضعفا للمؤسسة يتم علاجه وتحويله لتحسين أدائه.

2.3 تحليل الموارد والكفاءات

وفقا لهذا المدخل تعد الموارد والكفاءات مصدرا مهما للحصول على المزايا التنافسية، ويرتكز هذا المدخل على ضرورة التركيز في التحليل على خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر من التركيز على خصوصيات البيئة التنافسية. بمعنى أن مصادر المزايا التنافسية تنبع من داخل المؤسسة أكثر من كون مصدرها قطاع النشاط فقط، والمعيار الأساسي في النظر إلى الموارد والقدرات على أنها المصدر الرئيسي للمزايا التنافسية، فهي تتمثل في قدرة المؤسسة على بناء قيمة لمنتجاتها وكسب رضا للعملاء.

أما الكفاءات فهي بمثابة قوة متفردة توفر للمؤسسة فرصة تحقيق استجابة للعميل وكسب رضاه أكثر من غيرها من المؤسسات وهذا ما يجعل منها مصدرا تنافسيا.

ويمكن تقسيم الموارد إلى[15]:

1.2.3 الموارد الملموسة

وتتمثل في الموارد المالية: تتمثل في مصادر التمويل على المدى القصير والطويل، والموارد الموجودة و الموارد الممكن الحصول عليها. أما الموارد المادية تشمل كل من بنايات أراضي ومعدات.

[15] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،ص: 139.

2.2.3 الموارد المعنوية: وتتمثل في مايلي:

- **الموارد البشرية:** وتشتمل على المهارات، المعرفة، الدافعية، فرق العمل، وهي موارد جوهرية تشتمل على طاقات ومهارات الأفراد.
- **الموارد غير الملموسة:** وتتضمن السمعة والعلامة التجارية، الثقافة التنظيمية، الخبرة والعلاقات مع الأطراف الخارجية.
- **أما القدرات** فهي مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتلك المهارات تكمن في الأنظمة المعتادة للمؤسسة، أي الطريقة التي يتم الاعتماد عليها في مجال اتخاذ القرارات وإدارة عمليتها الداخلية من أجل تحقيق أهدافها، ويمكن القول أن قدرات المؤسسة تعد نتاج لهيكلها التنظيمي وأنظمة الرقابة الخاصة بها، وتدرج القدرات ضمن الموارد المعنوية للمؤسسة.

بالتالي يفيد التحليل باستخدام الموارد والكفاءات الوقوف عند كل نقاط القوة للمؤسسة والتعرف على نقاط ضعفها، حتى تتمكن من اختيار استراتيجية تناسب مواردها وكفاءاتها. ويبقى ناقصا التحليل الاستراتيجي لو مس البيئة الداخلية فقط بل الأهم من معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة الوقوف على الفرص المتاحة أمامها واستغلالها، وتجاوز التهديدات التي تواجهها وهذا ما يتم توضيحه في ما يلي.

4. أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية من العوامل السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية وقوى التنافس وتتكون من العناصر القادرة على التأثير في نشاط المؤسسة التي تظهر كصعوبات، أخطار يجب تجنبها أو فرص يجب التمسك بها. وتقسم البيئة الخارجية إلى بيئة عامة تتمثل في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية، وبيئة خاصة تتمثل ما يسمى قوى التنافس وهي العملاء والموردون والداخلون الجدد والمنتجات البديلة وهيكل المنافسة. وتبرز أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، في ما يلي:

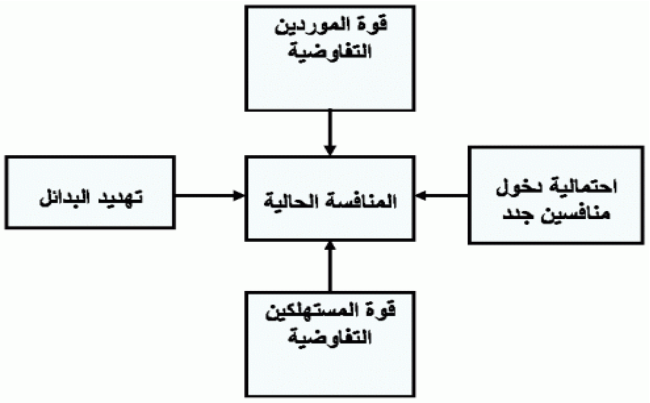
– تحديد سمات المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، من خلال دراسة أنماط القيم والتقاليد و اكتشاف البدائل من المنتجات التي تتصف بندرتها أو ندرة الموارد المستخدمة في إنتاجها، ومعرفة رغبات الزبائن وتطورها كلها عناصر مهمة تكشفها المؤسسة عند قيامها بتحليل بيئتها الخارجية، ويتم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية كما يلي

1.4 تحليل البيئة الخاصة

الهدف من تقييم المؤسسة لبيتها التنافسية معرفة موضع المؤسسة مقارنة مع منافسيها، ومعرفة ما يواجهها من فرص وتهديدات في هده الصناعة والتعرف على محددات النجاة عند التعامل مع العملاء والموردين

والمنافسين الحاليين والمحتملين، و ينتج عن ذلك التعرف على البيئة بوضوح وإمكانية وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استغلال الفرص[16] ، ويمكن تمثيل قوى التنافس وفق نموذج بورتر خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): القوى التنافسية



يعتبر هذا النموذج امتدادا لنموذج بورتر للقوى الخمسة، ويضم المجموعة التالية:

- **تهديد المنافسين: إن** أول قوة تنافسية تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية عمله في مجال معين، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وزادت الأرباح على المدى البعيد، وأهم عوائق تواجه المنافسين الجدد هي:
  - اقتصاديات الحجم أي أن بعض المؤسسات الكبيرة تتمكن من تخفيض تكاليفها كلما زاد إنتاجها عكس المنافي الجديد الذي ينفق أكثر.
  - تميز المنتوج: المنافسون الجدد يواجهون ولاء الزبائن لمنتجات مؤسساتهم، وهذا ما يشكل لهم تهديدا يتمثل في السعي لكسب رضا الزبائن، عن طريق تميز منتجاتهم.
  - متطلبات رأس المال: فالدخول إلى السوق يحتاج تكاليف كبيرة وتوفر موارد مالية.
  - تكاليف التحويل من منتج إلى منتج آخر.
  - سياسة الحكومة: توجد بعض المنتجات التي تستفيد من دعم الحكومة لها من خلال خفض الضرائب عليها أو دعم موادها الأولية وهي المنتجات الأساسية للعملاء وتوجد منتجات عكس ذلك.
- **شدة المنافسة في الصناعة:** من الملاحظ أن معظم الصناعات تعتمد فيها المؤسسات على بعضها البعض وأي تصرف يصدر عن مؤسسة يكون له صدى وأثر عند المؤسسات الأخرى، وتلعب شدة المنافسة دورا فعالا بمثابة محور ومركز القوى التي تؤثر على درجة الصناعة، لأن هذه الشدة هي التي تقيد حركة الدخول والخروج المتنافسين من القطاع.
- **تهديد المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة هي التي تؤدي إلى إشباع نفس حاجة المستهلك، وتتمثل أساسا في منافسين جدد، ويتم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدر تنافس أقل حدة من المنافسين

[16] نبيل جواد ، **ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2007،ص: 141

المباشرين، لكن لديهم تأثير على معدل الصناعة وعلى معدلات الربحية، وهذا نتيجة حرية الاختيار أمام المستهلك، وبالتالي يرى بورتر أن التحويل يصبح خطرا واضحا عندما يزود المشتري بمورد بديل ويقدم بأسعار تجارية أفضل. فكلما زاد تهديد المنتجات هذه زادت أهمية الاهتمام بالبحث والتطوير، لمحاولة رفع الجودة وتخفيض السعر.

- **القدرة التفاوضية للموردين**

الموردون هم الأشخاص الذين يزودون المؤسسة بالمواد الأولية أو الأفراد أو الأموال أو الموارد الأخرى التي تحتاجها المؤسسة لكي تقوم بالغرض الذي أنشأت من اجله. يؤثر الموردون للمواد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار للمواد الخام مثلا، و لا يستطيع المنتجون نقل عبئ الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض و تظهر هذه الظروف في الحالات الآتية [17]:

- عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.
- عدم قدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها.
- عندما تكون المواد الداخلية في الإنتاج جزءا كبيرا أو مكون من السلع (من حيث خصائصها و وظائفها أو استخدامها...الخ).
- عندما يشكل الموردون تهديد حقيقي لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.
- مركز الصناعة الموردة للمواد و المستلزمات

- **القوة التفاوضية للعملاء**

يقصد بالعملاء الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية وتسويقية، وهم الذين يحددون قدرة المؤسسة على الاستمرار في الأسواق من عدمه[18].يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، و التفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر، ويمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات ، فأنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع وأهمها: خفض أسعار المنتجات ورفع نوعيتها باستمرار و يكون العميل قويا إذا توفرت ما يلي :[19]

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.
- كثرة عدد الموردين.
- فروقات قليلة في تكلفة الموردين.

[17] عبد السلام أبو قحف، **التنافسية و تغيير قواعد اللعبة**، مكتبة الإشعاع، مصر، د ط، 1997، ص 30.

[18] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002،ص:58.

[19] مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 178.

– احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.

- **تأثير السلطات العامة**

رغم ان بورتر لم يدرج هذا المتغير ضمن نموذجه للقوى التنافسية (بصفة جوهرية لأسباب إيديولوجية، إلا أنه بالتأكيد له مكانته في القوى التنافسية لأي اقتصاد. وفي الواقع أن الحكومة لها القدرة على التأثير في قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد والتدخل في التنافسية والدور التنافسي للنفوذ السياسي له عدة أشكال أهمها: [20]

– **القدرة على التشريع:** بفرض الضرائب والرسوم، قوانين العمل، قوانين حماية البيئة، مراقبة الأسعار وإقامة المعايير والحصص والتعريفات الجمركية كلها تتحكم في تنافسية المؤسسة

– **الحماية:** يمكن أن تضع الحكومة حواجز تشريعية من أجل حماية صناعة ما من المنافسة الخارجية. كما انه في بعض الصناعات الحكومة تعد زبونا مسيطرا بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق الخدمات العمومية الخاصة بالدولة، مثل المنتجات الحربية، كما يمكن أن تكون منافسا تعتبر مهددا خاصة للمؤسسات الخاصة مثل مجال النقل الجوي، الاتصالات والتعليم.

– كما يمكن للحكومة أن تلعب دور الممول بتوفيرها مساعدات مالية وإعفاءات ضريبية مما يعني تفضل بعض الأنشطة عن غيرها. أي أن الدور السياسي له تأثير مهم في القدرة التنافسية للمؤسسات، فتنظيم الصناعة و توفير مناطق للتبادل و ووضع حواجز على دخول و خروج من وإلى صناعة ما كلها تؤثر على القدرة التنافسية.

5. دور أدوات التحليل الاستراتيجي في بناء نظام يقظة استراتيجية وخلق الميزة التنافسية للمؤسسة

من خلال ما سبق التعرض إليه يتضح أن أدوات التحليل الاستراتيجي سواء للبيئة الداخلية أو الخارجية يساعد المؤسسة من معرفة قدرتها ومواردها وقوتها ونقاط ضعفها، وكلها عوامل تساعد المؤسسة في بناء وخلق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، فقوة المؤسسة لبناء الميزة التنافسية تتطلب القيام بعملية تحليل للبيئة الخارجية والحقيقة ان قوة المؤسسة أو ضعفها هي أمور نسبية بالمقارنة مع محيطها الخارجي الذي تمثله البيئة الخارجية. والعلاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية متبادلة حيث أن التحليل البيئي يهدف إلى تقوية جوانب القوة (المزايا التنافسية)، وكذلك فإنه لا يمكن بناء مزايا تنافسية أو تنميتها دون القيام بتحليل شامل ومفصل لبيئة المؤسسة، حيث تبنى الميزة على جوانب القوة في المؤسسة وتتفاعل مع الخيار الاستراتيجي للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات ومعالجة نقاط الضعف فيها و استغلال نقاط قوتها. ويتم توضيح ذلك خلال ما يلي:

1.5 أهمية تحليل سلسة القيمة في بناء نظام اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة

[20] مقحوت مسعودة، **مرجع سابق**، ص97.

انطلاقا من مفهوم سلسة القيمة الذي يركز على اعتبار المؤسسة محفظة نشاطات، ومن خلال تحليل الأنشطة ومقارنتها مع أنشطة المؤسسات المنافسة يمكن معرفة تأثير كل حلقة من السلسلة على التكلفة أو تحديد مكامن التمييز الذي ينتج عند تحويل المدخلات إلى مخرجات، فالقدرة التنافسية وفق هذا المدخل تستند إلى قدرة المؤسسة في القيام بوظائفها وأنشطتها بشكل أفضل من المنافسين، سواء من حيث التكلفة أو من حيث التمييز، وذلك من خلال اقتراح الحلول التقنية والتنظيمية التي تساعد على التحكم في هيكل التكاليف، فتحليل سلسة القيمة يمكن المؤسسة من بناء مزايا تنافسية من خلال ترشيد تكاليفها بأداء أنشطتها بكفاءة أفضل من المنافسين، أو من خلال التمييز المبني على أساس الجودة، الخدمات المقدمة للعملاء، الإبداع والابتكار في المنتج وفي العملية.

- يساهم تحليل سلسلة القيمة في تحديد الأنشطة التي تمثل جانب قوة بما تنطوي عليه من قدرات جوهرية، وتلك التي تبين جانب ضعف في أدائها، مع توضيح فيما إذا كانت جوانب القوة المعنية تحقيق للمؤسسة مزايا تنافسية.
- ويساهم في تحديد طبيعة العلاقة أو الارتباط بين أنشطة القيمة، بمعنى توضيح العلاقة بين الطريقة التي ينجز بها أحد الأنشطة وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر. ثم مقارنة سلسلة القيمة لمؤسسة مع سلاسل قيمة المنافسين فإذا كانت متشابهة من حيث الأثر فعلى المؤسسة التحكم أفضل من المنافسين في أنشطتها، وإذا كانت مختلفة ففي هذه الحالة يكون مصدر الميزة التنافسية هو تقييم جوانب قوة المخطط التنظيمي لسلسلة القيمة ومدى مساهمته في إضافة القيمة وهذا ما يؤثر على القيمة النهائية المدركة للعميل والعمل على الحفاظ على هذا الفرق بينها وبين منافسيها. وبذلك تكون سلسلة القيمة كمصدر معلومة داخلية لنظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة[21]

2.5 أهمية مدخل تحليل الموارد في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة

تتمثل الموارد والكفاءات الضمنية في المعارف العملية التي اكتسبت خلال ممارسة المؤسسة لنشاطها وسمحت بتراكم الخبرة لديها، أو التنظيم غير الرسمي الذي لا يمكن للمؤسسات المنافسة الحصول عليه حتى لو رغبت في تقليده، كما أن اكتشافه من داخل المؤسسة قد يحيل دون تحويله للغير بقرارات رسمية، وقد لا تستطيع المؤسسات المنافسة تقليد المؤسسة بسبب عدم فهمها وإدراكها لهذه الموارد والكفاءات التي ساعدت على اكتساب الميزة تنافسية، أو أن تجد المؤسسة التي ترغب في التقليد مشاكل تحول دون تمكنها من القيام بذلك. الموارد والكفاءات تتميز بالتعقد لأن ذلك يرجع إلى عدد التكنولوجيات المستخدمة والأعمال الروتينية التي تقوم بها

[21] بن سديرة عمر، مرجع سابق،ص: 102-103.

المؤسسة والخبرة الفردية أو الجماعية التي تتطور داخلها، وبشكل عام فإن غموض العلاقة بين الموارد والكفاءات والميزة التنافسية يعود إلى تعدد العلاقات التي تجمع بين مختلف الموارد والكفاءات.[22]

حيث تعمل الكفاءات المتميزة التي تمتلكها المؤسسة على توجيه وتشكيل استراتيجياتها سعيا منها لبناء مزايا تنافسية وتحقيق ربحية متفوقة، هذا من جهة، ومن جهة أرى فإن الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة يجب ان تتجه إلى بناء قدرات وموارد جديدة وتعزيز الموارد الكفاءات الحالية. فالعلاقة تبادلية تتجسد من خلال أن استغلال وإدارة الموارد والقدرات في إطار استراتيجية ملائمة يؤدي إلى بناء مزايا تنافسية تساهم في تحسين ربحية المؤسسة، بما يمكنها من تعزيز وتدعيم قاعدة مواردها وقدراتها، لكن من حيث القدرة على تحقيق الأرباح من خلال المزايا التنافسية العملية ترتبط بمدى استدامة هذه المزايا والتي تعتمد بدورها على الخصائص الرئيسية للموارد والقدرات من حيث القيمة والاستمرارية ، قابلية التحويل والقابلية لتقليد. حيث أن أحد الأسباب الرئيسية لفشل المؤسسات لا يكمن في غياب امتلاكها للكفاءات بقدر ما يكمن في العجز عن تحديدها ومن ثم الاستفادة منها بفعالية، وعليه فالضرورة ملحة في ان يبدأ تحديد القدرات والكفاءات كجوهر للتحليل الاستراتيجي الداخلي بهدف الحصول على حصى سوقية مستقبلية من خلال القدرة على توفير وتلبية رغبات الزبائن باستغلال مواردها وكفاءاتها. [23]

3.5 مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة

تعمل أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على بناء نظام يقظة استراتيجية فعال للمؤسسة يعمل كجهاز إنذار وتنبؤ عن الفرص والتهديدات التي تعترض المؤسسة، كما يعمل على أداة لتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال استفادتها من نقاط قوتها والعمل على معالجة نقاط ضعفها، وبذلك يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية إلى حد كبير في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال ما يلي:

- تمكن المؤسسة من الحصول على معلومات جديدة والتي تعتبر موردا استراتيجيا وجوهريا في كل الوظائف، ويمكنها من توظيفها وحمايتها لكي تحافظ المؤسسة على بقائها؛
- معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات ؛
- نجاح المؤسسة يتوقف على مدى نجاها في اتخاذ القرارات المناسبة، وتوفر المعلومة يسمح للمؤسسة بالرد والاستجابة لما يحدث في السوق: مثل معدل التضخم، ندرة المواد الأولية، التشريعات الحكومية وما إن كانت ظهرت منتجات جديدة في السوق ومعلومات أخرى تساعد المؤسسة في تحديد

[22] لزهر عابد، **إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013/2012،ص: 87-88.

[23] بن سديره عمر ، **مرجع سابق**، ص: 96.

استراتيجيتها التسويقية، وبالتالي يمكن القول أن كفاءة المؤسسة تتمثل في الاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة بالشكل وفي الوقت المناسب واتخاذ القرارات المناسبة.

- تسمح للمؤسسة بتحقيق وفرة مالية وتدنية التكاليف لان المعلومات التي يتم جمعها تمكن المؤسسة من التحسين في الخصائص التقنية للمنتج وجودته وبالتالي التخفيض من التكاليف.
- تساعد المؤسسة في التعرف على سلوك المستهلك من خلال الحصول على معلومات تخص وجهات نظر المستهلك للمنتج، تطور حاجاته ورغباته.
- دعم عملية الإبداع والابتكار في المنتجات مما يعزز من قدراتها التنافسية وحصولها على مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.[24]

6. دراسة حالة متعامل الهاتف النقال جازي

سيتم من خلال هذا المحور التطرق إلى التعريف بمؤسسة جازي وواقع اهتمامها باليقظة الاستراتيجية واستخدامها لأدوات التحليل الاستراتيجي لبناء ميزة تنافسية .

1.6 التعريف بالمؤسسة

مؤسسة جازي أو مؤسسة أوراسكوم تلكوم الجزائر OTA، فرع من مؤسسة أوراسكوم تلكوم للاتصالات ATH يتواجد مقرها الاجتماعي بمصر، أنشئت سنة 1998 وترجع ملكيتها إلى عائلة سويريس المصرية ب 56.9 %من الأسهم ولها تواجد قوي في بورصات، القاهرة، الاسكندرية، لندن تنشط في عدة مجالات كالبناء والأشغال العمومية، الاسمنت، الفندقة، الإذاعة و التلفزيون و الاتصالات.

تعتبر شركة جازي أول متعامل أجنبي حاصل على الرخصة الأولى للهاتف النقال في الجزائر، وذلك بتاريخ11 جويلية 2001 بمبلغ قدره 737 مليون دولار بعد منافسة حادة بين كبار المتعاملين الاجانب في هذا المجال. وفي سنة 2002 كانت بداية الاستغلال التجاري لهذه الشركة وفتح أول مركز للنداءات بالجزائر.[25]

وقد وصل عدد المشتركين في أخر احصائيات 18 ديسمبر 2019 إلى 16 مليون مشترك على مستوى الوطن ودلك نتيجة تشكيلة الخدمات الواسعة التي تقدمها المؤسسة كخدمات الدفع المسبق والبعدي والأنترنيت والعديد من خدمات الدفع الإلكتروني وتطوير خدماتها إلى الجيل الرابع.

كما أطلقت جازي برنامجا للتحوّل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر و تمكّن هكذا زبائنها من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي.

- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني: 30 جويلية 2001

[24] **مرجع سابق**، ص: 97.

[25] المرسوم التنفيذي 01-219 المؤرخ في31 أفريل 2001، الجريدة الرسمية، العدد 43، الصادرة يوم 05 أوت 2001.

- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث: 2 ديسمبر 2013
- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع: 4 سبتمبر 2016.

تعتبر شركة جازي اكبر مسيطر على الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر مقارنة مع منافسيها "موبيليس" و "أوريدو" حيث بلغت الحصة السوقية لجازي أخر سنة 2016 نسبة 34.47 %.[26]

2.6 فلسفة ورؤية شركة جازي

تنعكس فلسفة جازي من شعارها " معا نحو الغد" القيم والثقافة الداخلية للمؤسسة والذي تتبعه المؤسسة مع شركائها وزبائنها منذ أول يوم تمارس فيه تشاطها، وتنشر المؤسسة عبر موقعها الرسمية العديد من المعلومات التي تقربها من عملائها وتمكنهم من اكتشاف هويتها وثقافتها ورسالتها، نوضح ذلك من خلال ما تنشره على موقعها :

- **رسالة المؤسسة**

جازي تعمل كشريك اجتماعي يحمل على عاتقه رسالة جز قاطرة التنمية الاقتصادية من خلال استثماراتها الضخمة ، فضلا عن سعيها لتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع من خلال مساهمتها في التنمية الاجتماعية. إن فكرة الشريك الاجتماعي هي التي أهلت جازي لاكتساب الصدارة عن طريق ما تقدمه من منتجات وعروض ذات جودة متميزة.

- **أهداف المؤسسة**

جازي باعتبارها مستثمر أجنبي فإنها تسعى إلى مايلي:

- تحقيق رفاهية المجتمع والمساهمة في ازدهاره؛
- إرساء ثقافة تطوير المنتجات والعروض المقدمة للزبائن؛
- العمل على ترسيخ مبدأ أن "جازي" هي الأفضل من خلال خدماتها ومنتجاتها في أذهان الجزائريين؛
- الحفاظ على مركز القيادة في السوق والتقرب أكثر من زبائنها؛
- امتلاك أفضل شبكة هاتف نقال فيما يخص جودة الخدمات والتغطية؛
- توجيه الزبائن للحفاظ على البيئة.

- **قيم المؤسسة**

- بالنسبة لجازي كل شيء يبدأ بالتشارك مع الزبون فتمتد الروح الريادية للمؤسسة نحو الجذور الاستثمارية التي تعتمد على الابتكار، العمل الجماعي، روح المبادرة وقوة الاتصال الداخلي بين أفراد المؤسسة والاتصال الخارجي بين الزبون والمؤسسة.

[26] www.Djezzy GSM .com, consultele 07/03/2020

- جازي ذات توجه اجتماعي من خلال ارتباطها بالمجتمع الجزائري حيث تسعى إلى تنمية العلاقات بين الجزائريين وبين المؤسسة والزبائن فمن بين شعاراتها " جازي تعيش....الجزائر "
- "نحو غد أفضل" وغيرها من القيم.
- العمل وفق مبادئ حماية البيئة ونشر الوعي البيئي بين الجزائريين.

- **رؤية المؤسسة**

لتحقيق الرؤية التي تهدف لها المؤسسة فإنها تلتزم بما يلي:

- توفير أفضل المنتجات بجودة عالية وأسعار تنافسية؛
- المساهمة بنشاط في رفاهية الجزائريين؛
- تنفيذ سياستها البيئية بصرامة؛
- التحسين المستمر لعملياتها الداخلية وفقا لسياسة الجودة.[27]

3.6 اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمؤسسة جازي

- بما أن الزبون هو محور الانتاج والتوزيع في قطاع الخدمات كان على المؤسسة الخدمية أن تدرس حاجات وسلوكيات الزبائن بدقة، حتى تتممن من معرفة ما هو الشيء المفضل لهم والمهم للزبون، وما هو السعر الذي يمكن أن يدفعه، وهدا ما قامت به شركة جازي حتى قبل دخولها السوق الجزائري.
- لقد انتجت شركة جازي للاتصالات استراتيجية ترتكز على برامج مختلفة للمسؤولية الاجتماعية كنتيجة لمخرجات الذكاء التنافسي فنظمت بمعية جمعيات مكافحة المخدرات أياما تحسيسية بمخاطر المخدرات. كما ساعدت الشيوخ المتواجدين في دور العجزة على تأدية مناسك العمرة، وتحرص على تواصل الحجاج بالبقاع المقدسة مع ذويهم وغيرها من البرامج ذات المسؤولية الاجتماعية.
- تشجع جازي موظفيها على المشاركة في المشاريع الاجتماعية، حيث وجدت أنه من خلال ذلك يزداد ولاء الموظفين للمؤسسة، وتستحوذ على حصة سوقية مهمة من المتعاملين.
- تسعى مؤسسة جازي دائما إلى الرفع من فعالية القرارات التي تتخذها وذلك من خلال اعتمادها دائما على تتبع ما يحدث داخل بيئتها وخارجها وذلك لتحسين جودة خدماتها واستغلال الفرص المتاحة لها والوقوف عند نقاط ضعفها مقارنة بمنافسيها وتصحيحها لتبقى الرائد في سوق متعامل الهاتف النقال في الجزائر.

[27] 20/2003www.Djezzy GSM .com, consultele 07/

- كما تعمل جازي على تشجيع موظفيها على المشاركة في المشاريع الاجتماعية حيث وجدت انه من خلال دلك يزداد ولاؤهم للمؤسسة، وتستحوذ على شريحة سوقية واسعة من جهة اخرى.
- تسعى مؤسسة جازي لتكوين اطاراتها وموظفيها لتحسين أدائهم بصورة دائمة وهذا نتيجة قيامها الدائم بمراقبة وتقييم أداء مختلف أنشطتها الرئيسية والمساعدة للتعرف على مواطن الضعف وتقويتها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مؤسسة جازي الباحثة دائما عن التميز والتفوق في بيئتها وعلى منافسيها قد حاولت بذلك مواجهتها أو التكيف معها، فقد اهتمت ببيئتها الخارجية بكل ما تحتويه من فرص وتهديدات وهذا ما ممكنها من الحصول على الميزة التنافسية نظرا لاستهدافها لشريحة مهمة من زبائنها يرغبون دائما في الحصول على التميز والاختلاف.

حتى تحقق مؤسسة جازي أهدافها الاستراتيجية وتحافظ على مكانتها كقائدة لسوق متعامل الهاتف النقال في الجزائر يجب عليها أن تكون يقظة في ما يخص ما يلي:

- حماية حصتها السوقية حتى ولو كان هناك ثبات في جحم السوق، وهذا يتطلب منها اليقظة الدائمة؛
- منع منافسيها من استغلال نقاط ضعفها المتعلقة بضعف شبكاتها في السنتين الأخيرتين، وسعيها لمعالجة هدا الخلل بتحديث تكنولوجياتها، حتى لا يستغلها المنافسون لأن أفضل دفاع هو الهجوم المبكر.

خاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية تم التطرق إلى التحليل الاستراتيجي وأهميته بالنسبة للمؤسسة ومساعدته في بناء نظام لليقظة الاستراتيجية لتحقيق مزايا تنافسية، وخلالها أيضا وضحنا الأدوات المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية، والأدوات المستخدمة لتحليل البيئة الخارجية وفوائد وأهمية كل أداة على حدى، وتم من خلال ذلك التوصل إلى أن أدوات التحليل البيئة الداخلية والخارجية أهمية كبرى في بناء نظام يقظة استراتيجية فعال يتيح للمؤسسة اكتساب مزايا تنافسية للمؤسسة وأن أفضل طريقة للاستفادة من نتائجهما هو استخدام أدوات التحليل الثنائي لأنها تقدم صورة أكثر واقعية ومنطقية عن وضع المؤسسة وأهم الطرق للوصول إلى بناء مزايا تنافسية.

قائمة المراجع

1. Josée Audet, La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites", XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.,13-14-15 juin 2001, p 03.
2. Michel Porter, **L'avantage concurrentiel,** Inter éditions ,Paris,1986, P :08

3. براهمي حياة، **مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية،المسيلة، الجزائر، غير منشورة،2007،ص: 20.
4. بشار يزيد الوليد، **التخطيط الاستراتيجي**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 75.
5. بن سديرة عمر، **التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف،2013/2012، ص: 79-80
6. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية –منهج تطبيقي**، الدار الجامعية،مصر،2002،ص: 174.
7. رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي مارس 9_8 مارس 2005،ص: 205.
8. صالح عبد الرضا رشيد،إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،ص: 139.
9. عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002،ص:58.
10. عبد السلام أبو قحف، **التنافسية و تغيير قواعد اللعبة**، مكتبة الإشعاع، مصر، د ط، 1997، ص 30.
11. عمار عماري، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة، 2006، ص: 02.
12. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها–مداخلها–عملياتها المعاصرة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،ص:120.
13. لزهر عابد، **إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013/2012،ص: 87-88.
14. محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأس العلمية)**، الدار الجامعية، مصر،2004،ص: 158.
15. المرسوم التنفيذي 01-219 المؤرخ في31 أفريل 2001، الجريدة الرسمية، العدد 43، الصادرة يوم 05 أوت 2001.

16. مقحوت مسعودة، نصيب رجم، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 03، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، مارس 2019، ص: 96.

17. مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 178.

18. نبيل جواد ، **ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2007،ص: 141

19. www.Djezzy GSM .com, consultable 07/03/20

دور الذكاء الإقتصادي في تعزيز اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات ـ واقع الذكاء الإقتصادي في الجزائر –.

The role of economic intelligence in enhancing the strategic vigilance of institutions - The reality of economic intelligence in Algeria –.

1- د- مهدية بن طيبة، الكلية العوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة جامعة لونيسي علي_البليدة 2 ، الجزائر.
2- ط.د- فؤاد عنون، ا الكلية العوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي احمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت- مخبرالاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، الجزائر.

ملخص:

يعتبر الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية من أبرز الأنظمة التسييرية في المؤسسات لما لها من دور في المراقبة والمساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرامية لتحقيق الأهداف.

وتطرقنا في هذه الدراسة لمفهوم الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية وكذلك الكشف عن العلاقة بينهما، وإبراز ضرورة ممارسة تقنيات الذكاء الاقتصادي واستخدامها كآلية للتحكم في المعلومة في المؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، المنظمات المعاصرة.

Abstract:

Needless to say, economic intelligence and strategic vigilance are an integral part of management systems in corporations given their role in monitoring and contributing to the strategic decision-making process that aims at achieving the targeted goals.

In this study, we discussed the concept of economic intelligence and strategic vigilance, as well as revealing the relationship between the two and highlighting the necessity to practice economic intelligence techniques and use them as a mechanism to control information in Algerian corporations.

Keywords: strategic vigilance, economic intelligence, contemporary organizations.

مقدمة:

يشهد العالم مجموعة من التحولات و التوجهات الجديدة مست كافة المجالات نتج عنها واقعا جديدا ومفاهيم و تقنيات حديثة تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركة والانفتاح، و في ظل تسارع التغيرات الاقتصادية واختلال موازين القوى ومع تزايد حدة المنافسة وفي إطار انفتاح السوق العالمية، في ظل تلك التحولات التي طالت المؤسسة بمختلف أقسامها ووظائفها، وفي مقدمتها عملية اتخاذ القرار بحيث يحدث

الفرق في قدرة المؤسسة على إدماج الأحداث الخارجية والتصدي لها وتحليلها قبل غيرها بهدف زيادة قدرتها التنافسية.

وأصبح الذكاء الاقتصادي من أحدث التطبيقات في المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة ، بحيث بات ضروريا للتحكم في المعلومات واستعمالها كأداة لخلق المزايا التنافسية، وهذا لما يقدمه من حرص لتطوير المؤسسات الاقتصادية ومساعدتها على مواجهة ظاهرة العولمة الاقتصادية لما تحمله من تحديات ومخاطر وتقلبات.

و من خلال هذه الأفكار سنحاول الإجابة على الإشكالية التي يمكن صياغتها على الشكل التالي:

الإشكالية: **ما مدى تطبيق الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتجية في المؤسسات ؟**

- **ما ماهية الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية ؟**
- **ما الفرق بين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية ؟**
- **هل للذكاء الإقتصادي دور في تعزيز اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات ؟**

و عليه للإجابة على الإشكالية المطروحة سنعرض المحاور التالية:

المحور الأول : ماهية الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتجية في المنظمات المعاصرة.

المحور الثاني : الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات .

المحور الثالث: واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر.

1. المحور الأول : ماهية الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتجية في المنظمات المعاصرة.

أولا:مفهوم الذكاء الاقتصادي: أول ما تم طرح مصطلح ذكاء الأعمال من قبل مؤسسة الأبحاث "غارتنر Gartner في نهاية العام 1980 م. وقد عرف بأنه ، الإجراء الموجه نحو المستخدم والذي يقوم بالوصول إلى المعلومات واستكشافها، ثم تحليل هذه المعلومات، و تطوير طريقة فهمها، مما يؤدي إلى تحسين طريقة اتخاذ القرارات ، حيث اعتبر " الان جوبيي" مسئول رفيع المستوى مكلف بتسيير الذكاء الاقتصادي لدى الوزير الأول الفرنسي، أن تحقيق النجاح في تسيير شؤون المؤسسة يستدعي أساسا التحكم في المعلومة الإستراتيجية والحفاظ عليها إلى جانب إقامة نظرة جديدة داخل المؤسسة. و يهدف الذكاء الإقتصادي برأيه إلى التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة، ويستدعي أيضا التعرف على كيفية تسيير

المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لاسيما في مجال اتخاذ قراراتها الحاسمة .و تنصح "غارتنر" المؤسسات الإقتصادية بالإستفادة من بيئتها التنافسية العالية من أجل الحصول على أفضل الأسعار لشراء مكونات ذكاء الأعمال الأساسية. وأن تكون دائما على استعداد للحصول على التكنولوجيات الحديثة. وأن تستخدم الذكاء الإقتصادي في مجال الإدارة بمختلف مستوياتها وأقسامها ويتم ذلك باتخاذ الخطوات التالية [1]:

- التنويع في طرق إدارة محفظة الذكاء الإقتصادي .
- إحداث التكامل بين ذكاء الأعمال ومتطلبات العمل .
- إرساء ثقافة التعامل مع المعلومات وتحليلها لدى المستخدمين .
- تأسيس بنك معلومات يدعم إستراتيجية الذكاء.

انطلاقا من هذا، تجد المؤسسات نفسها في حاجة ماسة لاعتماد الذكاء الاقتصادي في استراتيجياتها التطويرية والتحسينية و الإستباقية من أجل إحكام السيطرة على السوق المتميز بالتنافس الدائم .

ثانيا:خصائص الذكاء الاقتصادي : يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقا من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مرورا بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولا إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة) ثم المستويات المتعددة الجنسيات (المجمعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة). ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي [2] نذكر مايلي :

- الاستخدام الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات .
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصادي .
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية.
- تشكيل جماعات الضغط والتأثير.
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية و الجيوسياسية .

- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

دراسة الحاضر لاستقراء المستقبل، وتشخيص الأحداث والعوامل التي من شأنها ربط المكان والزمان في إطار ما تقدم يتضح أن أهم الخصائص التي يتميز بها الذكاء الاقتصادي تتجلى في دعمه لصناع القرارات وصياغة الاستراتيجيات، وتوافره لهم عند حاجتهم إليه في الوقت المناسب، مع وجوب أن يكون هادفا، وان تنسق أنشطته في مركز المؤسسة من قبل إدارة مركزية، مع رصده وتحليله للقضايا الأساسية ذات الصلة بإستراتيجية المؤسسة .

ثالثا:أهمية الذكاء الإقتصادي : إن التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذا التطور الكبير في وسائل المواصلات، ومع تعميم النمط الاقتصادي الرأسمالي عن طريق ما يسمى بالعولمة الاقتصادية، كل ذلك جعل من المعلومة هي أساس نجاح المؤسسة من عدمه، و لم يعد بإمكان المؤسسة البقاء في أمان من منافسة الآخرين، وليس بإمكانها الادعاء بالبقاء في السوق متى أرادت ذلك، حيث أثبت الواقع أن كبريات المؤسسات العالمية قد خرجت من السوق بسبب عدم استباقها في مجال الحصول على المعلومة، وهذا ما يؤكد ضرورة اعتماد الذكاء الاقتصادي كمدخل لضمان الإستمرار في النشاط والتوسع فيه.

ثم إن الواقع الاقتصادي اليوم يتميز بالمنافسة الحادة، والتي لا تشفع للمؤسسات الضعيفة، ذلك لأن اتساع السوق وتنوع الفاعلين فيه،وزيادة درجة الانفتاح الاقتصادي، والتنازل عن مبدأ الحماية قبل أزمة 2008 ، جعل المؤسسات في العالم الثالث بصفة خاصة تعاني من منافسة غير متكافئة، خاصة وأن المستهلك المحلي قد فقد الثقة في المنتجات الوطنية لما رآه من جودة المنتجات المستوردة، وهذا ما أدى إلى تراجع أعمالها و إفلاس الكثير منها.[3]

هذا، وقد تميزت قطاعات إنتاجية في دول العالم المتقدم بالذكاء الاقتصادي خلال عقود طويلة بداية من النصف الثاني للقرن العشرين،أين كانت منتجاتها سببا في زيادة التطور الاقتصادي وتحقيق الثروة، بل كانت مصدرا للقوة والتحكم في الأسواق العالمية، نجد ذلك بصفة خاصة في مجال الطيران، التسلح، الفضاء صناعة الأدوية، تكنولوجيا ، هندسة الجينات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، صناعة الأدوية، الطاقة الأحفورية، والآن يتم التوجه نحو الطاقات المتجددة التي سوف يكون لها شأنا مستقبلا.

وفي عالم اليوم لا تكتفي المؤسسات العالمية الكبرى بمكانتها الحالية، بل تسعى لترسيخ أقدامها وزيادة مساحة سيطرتها على المستوى العالمي، مما يعني إزاحة المؤسسات الأضعف حتى داخل بلدانها، هذا ما يؤكد ضرورة اعتماد الذكاء الاقتصادي في دول العالم الثالث، وعدم الاكتفاء بالإنتاج دون معلومات مسبقة، ذلك لأن قانون

ساي لم يعد صحيحا إن للذكاء الإقتصادي أهمية كبير في بقاء وتوسع المشروع (المؤسسة) في ظل المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي، وبالتالي يوفر للمؤسسة الحماية من التهديدات الخارجية و إستغلال الفرص والتكيف مع مختلف التغيرات الخارجية.

2.1 ماهية اليقظة الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة :

أولا:مفهوم اليقظة الإستراتيجية : اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تهتم بالمعلومة وتسييرها .

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

وقد وضح كل من MARTI" و " MARTINET " " في كتابهما أن هذا الرادار أو كما سمياه برادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما، وهدفه إشعار الأشخاص المعنيين بأي خطر يداهمهم ولكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوع آخر من الرادار وهو رادار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الخاصة به.

اليقظة تعرف على أنها: "فن كشف، جمع، معالجة وتخزين المعلومات والإشارات الملائمة التي تضمن مردودية ونجاعة على جميع مستويات المؤسسة التنظيمية، كما أنها تساعد على توجيه مستقبل المؤسسة التكنولوجي، التنافسي، التجاري... وكذا حماية المؤسسة من هجومات المنافسين الحالية والمحتملة . "وبطريقة بسيطة يمكن النظر إلى الذكاء الاقتصادي على أنه مجموع لمختلف أنواع اليقظة في المؤسسة غير أنه يذهب بعيدا بتخزين نتائجه الخاصة وتبني مسار ما قبل النشاط وبعبارة أخرى فالذكاء الاقتصادي يبحث عن معلومات محددة بدل انتظار الأحداث كما تفعل اليقظة [4].

- والمصرفية التي تستهدف مراقبة حجم النقد المتيسر في الإقتصادي القومي وهي بذلك تعني العمل.

كما عرفت اليقظة الإستراتيجية كنظام على أنها المراقبة التي من خلالها يتم البحث على المعلومات من أجل التوقع بالتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية لتطوير النشاط.

تتميز اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص تجعل منها مسارا ديناميكيا مستمرا في المؤسسة من أهمها :[4]

- **الطابع الاستراتيجي:** إن المعلومات التي تهتم بها اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالأنشطة الروتينية المتكررة وإنما باتخاذ قرارات غير روتينية، وغير المتكررة، ليست مألوفة ولا تخضع لنموذج من النماذج المعروفة والمقدمة بفعل التجربة، فهي قرارات تؤثر على المركز التنافسي للمنظمة لارتباطها بالمستقبل لها تأثيرات وتبعات ذات أهمية معتبرة وعادة ما تتخذ في ظروف عدم التأكد .
- **نشاط إرادي مستحدث للفعل في المؤسسة:** فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون إن تكون مؤسستهم خاضعة لتأثيرات البيئة ومتكيفة معها بل تستبق هذه الأحداث وتتجاوزها فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة.
- **مسار جماعي ديناميكي مستمر:** حيث يمر بعدة مراحل مترابطة تستوجب مساهمة عدة أشخاص بأدوار ومهارات مختلفة ومتكاملة في كافة المستويات المنظمة واتجاهات، هؤلاء الأشخاص يشكلون ما يسمى حقل اليقظة يزاولون نشاطهم في شكل مستمر وديناميكي (تفاعل وتطور).
- **ذكاء جماعي:** الذكاء ي إطار اليقظة الاستراتيجية لا يقترن بالفرد بل بجماعة من الأفراد الذين يظهرون قابلية في تنسيق مهاراتهم وقدراتهم مع بعضهم البعض لالتقاط واستشعار الإشارات والأحداث وترجمتها ومحاولة فهمها للمساعدة على اتخاذ والتصرف المناسب والأكثر ابتكار .
- **نشاط إبداعي مستحدث الفعل:** لا تنظر اليقظة الإستراتيجية لبيئة المؤسسة على أنها مجرد اتجاهات عامة لما يحدث في الماضي وتمتد للحاضر والمستقبل وإنما كبنية أو مستقبل مرغوب فيه وفي إنشائه، وهي إذا تكتفي بجمع واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل معرفة وفهم تغيرات البيئة للتكيف معها، وإنما هدفها استباق التغيرات والتأثير على البيئة لجعلها تتماشى وأهداف المنظمة .

2. المحور الثاني : الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات .

1.2 وظائف ووسائل الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية:

يختص بتبيان مختلف وظائف الذكاء الاقتصادي، و الوسائل الممكنة من أجل التفعيل الجيد لها[5] .

أولا:وظائف الذكاء الاقتصادي : لقد قدم " Cohen Corin " تقسيم لوظائف الذكاء الاقتصادي و يمكن توضيحها وظائف اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

- النشاط الزائد.
- التنسيق.
- الأمن.
- الحماية.

وظائف اليقظة الإستراتيجية :

- التعرف على الحاجات من المعلومات .
- التنشيط والاتصال.
- التحليلية و التركيبية.
- الإعلام الآلي الإعلامية.
- التوقعية.

من خلال هذا يمكن ملاحظة وظائف عدة مشتركة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي و بالتالي اليقظة بنفسها جزء من الذكاء الاقتصادي إذ يمكن القول بصفة أخرى أن وظائف الذكاء الاقتصادي هي: اليقظة، الحماية، التنسيق، النشاط الزائد، و في ما يلي شرح مختصر للوظائف المنصوص عليها في :

- **الوظيفة التوقعية:** عن طريق الانتباه الجيد لما يجري في بيئة المؤسسة و بالتالي توقع التهديدات (المنافسة، التشريعات، تطورات الأسواق....) و الفرص (التحالفات المحتملة، تصور منتوج جديد، التموقع في سوق خارجي...)، و كشف الوضعيات المستقبلية
- **وظيفة الإعلام الآلي:** وظيفة الإعلام الآلي هي وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي، فبما أن أساس اليقظة و الذكاء هو التزود بالمعلومات فان هذه الوظيفة تقوم بإشباع الحاجات المعلوماتية للمستعملين .
- **الوظيفة التحليلية و التركيبية:** أي تحليل المعلومات بوسائل عدة من أجل استنتاج قيمتها المضافة و تركيبها في شكل عناصر مهمة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار .
- **وظيفة التنشيط و الاتصال:** الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات و المحللة و المركّبة من أجل إعطاءها أكبر قيمة و استغلالها أحسن استغلال و تنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات .وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات: من أجل تسهيل عملية البحث و ترتيب الأفكار و سرعة اتخاذ القرار

- **وظيفة الحماية:** وظيفة نجدها في اليقظة و الذكاء و نعني بالحماية حماية الإرث العلمي للمعارف والممتلكات التكنولوجية و الصناعية الوظائف سابقة الذكر هي وظائف مشتركة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي غير أن الذكاء الاقتصادي يشتمل على وظائف أخرى و هي
- **وظيفة التنسيق:** فالذكاء الاقتصادي الفعال يعمل على التنسيق بين الاستراتيجيات من أجل الاختيار الأمثل بينها
- **وظيفة الأكثر نشاط:** الذكاء الاقتصادي هو تحويل الأنشطة للوصول إلى فائدة و قيمة أكبر للمعلومات . فالجزء الأول من هذه الوظيفة يتمثل في تحقيق توزيع المنتجات إلى المستعملين في الوقت

ثانيا:وسائل التحليل في الذكاء الاقتصادي: إن المعلومات تتحول تدريجيا إلى ذكاء اقتصادي من خلال المقارنات بين مختلف مصادر هذه المعلومات، و القيام بالتحليل المفصل لها، و من أجل تحقيق قيمة مضافة يجب أن يكون التحليل فعال و عملي، ونجد العديد من نماذج التحليل من بينها نموذج "فولد" Fuld" "الذي يضم ست أدوات للتحليل و هي كالتالي[6] :

أ–ملمح نوايا و قدرات المسيرين: يسمح بالتنبؤ بقرارات المسيرين، و تحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم، و لإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات وهي: أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات، القرارات السابقة، يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي و المستقبلي، من وجهة نظر التكاليف و التكنولوجيا المتاحة و الإدارة والعمليات.

ب–البانشماركينغ: وهي تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط و تطبيق ما يستخلص منها من دروس.

ج–**تحليل الإستراتيجية المستقبلية:** و يقصد من ذلك معرفة نقاط القوة و الضعف، و الفرص و التهديدات التي تحيط بالمؤسسة، و يعرف في مجال التحليل الإستراتيجي باسمSWOT .

د–تحليل الإستراتيجية التنافسية: يقترح نموذج" Fuld" تحليل القوى المحيطية الأربع للمؤسسة و هي اللوائح و التنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط و أخيرا الزبائن (نمو عادات الاستهلاك). و هناك عدة طرق أخرى في هذا المجال منها: نموذج القوى الخمسة لبورتر،النماذج الرياضية، و الطرق النوعية

و–توقع إدخال منتوج جديد: يقترح" **Fuld**" في هذا الإطار ما يسمى ب Timelining ،و يقصد بذلك متابعة النشاطات العملياتية للمؤسسات و التعرف على المعلومات الناتجة و تحليلها .

2.2 العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي : إن العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي غير واضحة حيث أن المفهومان متداخلان ومن خلال ما ذكر آنفا فاليقظة الإستراتيجية تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة وهي عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء، على علم بكل المستجدات البيئية التي تعني المؤسسة والتي لها تأثير على نشاطها، و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل من ذلك إذ يتضمن إضافة إلى نتائج عملية اليقظة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الممكنة التي تتوافق وأهداف المؤسسة . من خلال هذا يمكن أن نستنتج العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي أما مصطلحان متكاملان، فاليقظة الإستراتيجية هي الجزء و الذكاء الاقتصادي هو لأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة في حين أن الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي "، كما نستطيع القول أن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير و لا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف و الرصد عن التغيرات والمستجدات بهدف التنبؤ وتنبيه المؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التموقع الصحيح في بيئتها ومساعدتها على مواجهة المنافسة " [7].

3. المحور الثالث:واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر.

1.3 نظرة تشخيصية على أنظمة البحث و التطوير : تم كافة البلدان بنشاط البحث والتطوير وتخصص من أجللك ميزانيات معتبرة من خلال لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي،و مراكز البحث المختلفة المعنية بالتطوير التكنولوجي .

كما يعتبر ضعف التكامل بين قطاعي الصناعة والبحث العلمي أي يشهده العالم العربي بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة من أهم معوقات التنمية التي يجب التحدي لها وإيجاد الإجراءات العلمية لتداركها .

قد ساهمت عوامل أخرى في مدى التأخر التكنولوجي، كتقلص منح الطلبة للدراسة في الخارج وخاصة في دول أوربا من سنة إلى سنة، وكذلك تناقص المنح الأوربية الموجهة للطلبة الأجانب.

وبروز أزمة في أنظمة التعليم و التكوين وعدم قدرتها على إعادة إنتاج الكفاءات في الميادين العلمية والتقنية.

أما مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال فلم يعرف تطورا ملحوظا رغم اعتباره كمعيار لتحديد القدرة التنافسية على المستوى الدولي .

بهدف تدارك الدفع، تم إعداد برنامج متكامل يسمى بالمخطط الخماسي(1999 – 2000) الذي حدد الإطار التنظيمي والمؤسساتي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

ومن أجل متابعة أحسن لتطبيق هذا المخطط، تم تعيين الوزير المنتدب للبحث العلمي لدى وزارة التعليم العالي في أوت 2000 .

و يهدف هذا المخطط إلى مايلي :

- ضمان ترقية البحث والتطوير.
- دعم القواعد التكنولوجية للبحث والتطوير .
- رد الاعتبار لوظيفة البحث .
- دعم تحويل البحث لكل الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير .

قد واصلت الحكومة عملها بإصدار عددا من المراسيم التنفيذية بغرض تحديد المهام و الأهداف و منها [8]:

– المرسوم التنفيذي – 99 243 المؤرخ في 11 أكتوبر 1999 إلي يحدد تنظيم و أدارة المكاتب الفرعية للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي .

- المرسوم التنفيذي – 99 256 المؤرخ في 31 أكتوبر 1999 الذي يحدد قواعد أنشاء و تنظيم إدارة المخابر البحثية .
- المرسوم التنفيذي – 99 257 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 الذي يحدد قواعد أنشاء و تنظيم و إدارة المؤسسة العمومية ذات الطابع العامي التكنولوجي
- المرسوم التنفيذي –99 258 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 الذي يحدد كيفيات ممارسة المراقبة المالية على المؤسسات ذات الطابع العالي، والمهني، والمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي و مختلف وحدات البحث

بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء صندوق للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي خصص له سنويا مبلغ 5 مليارات17 دينار جزائري (حوالي 71 مليون دولار)،خاص بإدارة مخابر و مراكز وحدات البحث.

2.3 اعتماد أسلوب الذكاء الاقتصادي في الجزائر : إن الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث، تعاني مؤسساتها الاقتصادية من الضعف في الأداء، ومن رداءة المنتج في أغلب الأحيان، ومن التكاليف المرتفعة، ومن غياب ثقة المستهلك في تلك المنتجات والتفكير في إستراتيجية صناعية و زراعية من طرف الدولة ليس بإمكانه تحقيق الأهداف لما يتم الالتزام بمبدأ الذكاء الاقتصادي، على هذا الأساس جاء التفكير في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي بعد التعثر الذي عرفته مخططات التنمية الاقتصادية التي بدأت مع مطلع الألفية الثالثة، وبعد تفكك النسيج الصناعي الجزائري نتيجة لبرامج التصحيح الهيكلي والخصخصة ثم التي تنفيذها خلال فترة التسعينات من القرن العشرين، يضاف إلى ذلك ضعف القطاع الخاص الجزائري، وعدم جدية الاستثمارات الأجنبية المباشرة في القطاع الصناعي والزراعي والخدماتي . ما كل سبق أدى إلى تراجع الإنتاج الصناعي في الجزائر بصفة كبيرة، والى ضعف تنافسية المنتجات الأخرى التي مازالت تقاوم الاندثار، على هذا الأساس جاء التفكير في الذكاء الاقتصادي كأداة لدفع الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر، حيث أوضح " عبد الحميد تمار" الوزير الجزائري للصناعة وترقية تجريبية جديدة لفائدة صناع القرار الحكوميينّ أن بعث المجلس المذكور سيعين على فتح سبل الاستثمارات، والخواص، حيث يتيح لهم الفرص الحقيقية لدعم استثماراتهم وأعمالهم في المجال الصناعي، لا إذ يمكن القيام بأي استثمار أو عام خاص في ظل غياب المعلومات وطرق تحليلها واستغلالها خاصة في ظل المنافسة واتساع الرقعة الجغرافية للجزائر.

ما مصير برامج الإنعاش الاقتصادي التي خصصت لها مبالغ مالية ضخمة، يضاف إليها عملية التطهير المالي للمؤسسات العمومية؟ فهل للخطة الخماسية التي تمتد إلى سنة 2014 واعتماد مبدأ الذكاء الاقتصادي، قدرة على إخراج الاقتصاد الجزائري من التخلف والركود؟ إن اعتماد الحكومة على استحداث مديرية عامة للذكاء الاقتصادي وللدراسات الاقتصادية ناتج عن التساؤلات السابقة، و لوحظ أن كل السياسات المعتمدة في مجال بعث النشاط الصناعي في الجزائر لم تحقق ما واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات ، كان وجود هيئة جديدة تتولى عملية إنضاج مجموعة أفكار بشأن هيكلة ومؤدى المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي، حتى يتسنى له أداء في دوره تحقيق الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، ذلك لأن الانفتاح الاقتصادي من يزيد حدة المنافسة الأجنبية للسلع الوطنية، وهذا ما يجعل الإنتاج العشوائي للسلع في سببا [9]إفلاس العديد من المؤسسات .

خاتمة:

من خلال استعراضنا للموضوع وعلى ضوء ما سبق، يمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط التالي : –
تعتبر اليقظة الاستراتيجية وسيلة للتغيير والتجديد والتحفيز، وتساعد في تنمية الكفاءة بين أفراد المؤسسة، كما تساهم في التقليل من المخاطر .

- الذكاء الاقتصادي هو نظام يشمل مجموعة من التطبيقات والتكنولوجيات التي من شأنها جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لاتخاذ القرارات، وهو يتكون من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في اليقظة الإستراتيجية، الحماية والتأثير .
- يكتسي الذكاء الاقتصادي أهمية بالغة كونه يساهم في حماية المنظمة من التهديدات ويمكنها من معرفة الفرص واقتناصها، كما تستطيع بواسطته أن تتكيف مع قواعد السوق، الأمر الذي ينعكس إيجابا على تنافسيتها وتحقيق أهدافها، كما يعتبر أداة للتطوير والإبداع، فالذكاء الاقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفية متاحة تحت تصرف المنظمة .
- تعاني الجزائر من تأخر مستواها التكنولوجي والتنافسي حيث تعرف تأخر نسبيا في مجال الذكاء الاقتصادي، إضافة إلى تدني المستوى التكنولوجي وغياب الثقافة المعلوماتية ونقص البحث والتطوير لدى أغلب المنظمات الجزائرية كما تعاني من مشكل نقص المعلومات في مختلف الآلات.

التوصيات:

- زيادة الإهتمام بتطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية بهدف رصد المعلومات والتقليل من حالات عدم التأكد عند اتخاذ القرارات.
- الإهتمام بمختلف أنواع المعلومات، بإعتبارها من الموارد ذات الأهمية لضمان نجاح واستمرارية منظمة الأعمال في الطفرة النوعية لتكنولوجي المعلومات والإتصال.
- تنمية الوعي لدى المديرين والأفراد والعمال بالمؤسسات بضرورة تطبيق الذكاء الاقتصادي من أجل مواكبة تغيرات المحيطة بها.

إدخال التعديلات المناسبة على الهياكل التنظيمية عبر مختلف المديريات الجهوية و الوكالات التجارية خاصة في المدن الداخلية التي تسمح بتوسيع استخدام الذكاء الاقتصادي.

قائمة المراجع:

[1] - جمال الدين سحنون و فاضل عبد القادر، الذكاء الإقتصادي و أمن المؤسسة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية .يومي 17 و 18 أفريل 2006 ،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف– الجزائر .

[2] – تير رضا ، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء اليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير : واقعه وافاقه في الجزائر ، دون تاريخ نشر ، ص 13.

[3] - كاريش صليحة، اليقظة الإستراتيجية محرك تنافسية المؤسسة الحديثة، مجلة علوم الإقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 22 ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2010.

[4] - سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية "المفاهيم الأساسية ،" الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998 ،ص110.

[5] – حليمي لامية ، " دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير ، جامعة بومرداس ، 2010/2009 ، ص 50.

[6] – تير رضا ، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء اليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير واقعه وافاقه في الجزائر " ، ص 60.

[7] – بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم–، أطروحة مقدمة للحصول على الماجستير، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2،2014 – 2015 ،ص 45 .

[8] – طباخي سناء، الذكاء الاقتصادي، محاضرة مقياس اقتصاد وتسيير المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007 ، ص 18.

[9] – بلزغم محمد، دور الذكاء الاقتصادي في تميز منظمات الأعمال وواقعه في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ما بعد التدرج، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهري محمد، بشار، الجزائر، 2014 ، ص 96 .

دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

role of strategic vigilance to enhance the competitive advantage of the economic enterprise

1- **د. سلاوتي حنان** ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2 ، الجزائر.
2- **د. تمار أمين** ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2 ، الجزائر.

ملخص:

تهدف الدراسة الى ابراز دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حيث تعتبر اليقظة الاستراتيجية الوظيفة التي من خلالها تتمكن المؤسسات مراقبة أسواقها و منافسيها و محيطها، و بالتالي يمكنها من الصمود وتعزيز مركزها التنافسي وزيادة ربحيتها ، لذا لا يمكن للمؤسسة الاستغناء على اليقظة الاستراتيجية باعتبارها عنصر مهم يمكنها من مواجهة الفرص والتهديدات، كما يساعدها على اتخاذ القرارات اللازمة التي تسمح لها بالبقاء في السوق والاستمرارية .

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

The study aims to highlight the role of strategic vigilance to enhance the competitive advantage of the economic enterprise, as the function of the strategic vigilance in enterprises is controlling their markets, their competitors and their surroundings, thus its ability to withstand, enhance their competitive position and increase their profits. An important element to take opportunities and facing threats, and it helps to make the necessary decisions that grant the enterprise's place in the market and it's continuity.

***Key words**: strategic vigilance, competitive advantage, economic enterprise.*

مقدمة :

يرتكز نجاح أي مؤسسة على البحث والتطوير وإسهامها في تحسين أدائها وخلق أفكار جديدة تمكنها من خلق منتجات وخدمات جديدة سمح لها الحفاظ على مكانتها في السوق والتفوق على باقي المنافسين مما أدى ذلك إلى ضرورة تبنيها نظام يقظة استراتيجي الذي تساهم من خلاله بتوفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب ويمكنها أيضا من اتخاذ القرارات اللازمة وفق البيئة المحيطة بها باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية تتعامل مع بيئة متغيرة فيتوقف أداؤها على مدى فهمها لهذه البيئة الخارجية وبالتالي ما على المؤسسة إلا التسلح بطرق تسييرية عصرية، وحسن استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، مما يمكن من الامتياز والارتقاء مقارنة بمنافسيها في القطاع، وتحقيق ميزة تنافسية بترصدها للمعلومات الاستراتيجية في الوقت المناسب بواسطة اليقظة الاستراتيجية جوهر الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة وعالم المعلوماتية.

الهدف من الدراسة:

نهدف من هذه الدراسة التعرف على مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، إلى جانب السعي للوصول إلى مجموعة من الأهداف نختصرها في نقطتين أساسيتين:

– إعطاء الإطار نظري خاص بكل من اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية؛

–ابراز مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقق الميزة التنافسية بالمؤسسة من خلال ربط العلاقة بينهما ؛

أهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة من أهمية مدى قوة احتفاظ المؤسسة بمكانتها التنافسية، من خلال اجراءها تقييم نوعي حول مدى زيادة قوة المؤسسة أو نقصها عن المنافسين، تحصل المؤسسة على أغلب المعلومات الخاصة بتقييم المكانة التنافسية وبصورة دورية، من المعلومات المحصل عليها من ممارستها لنشاط اليقظة الاستراتيجية ، فهذه الأخيرة تعطي معلومات وإشارات في الوقت عن أي تغييرات يمكن أن تحدث في المحيط التنافسي للمؤسسة، من خلال فرص تستفيد منه المؤسسة .

وسنحاول في هذه الورقة البحثية دراسة الإشكالية التالية :

الى أي مدى تكمن أهمية اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

ولمعالجة هذه الاشكالية سنحاول تقسيم هذه الورقة البحثية الى المحاور التالية :

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

المحور الثاني : أهم سبل اليقظة الاستراتيجية لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة

1. الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

من خلال هذا المحور سنتطرق على الإطار النظري والمفاهيمي لليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية ودور اليقظة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال ما يلي:

1.1 الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

1.1.1 تعريف اليقظة الاستراتيجية:

عرفت ليسكا *(Lesca)* اليقظة الاستراتيجية بأنها" :عملية جماعية مستمرة تقوم بها مجموعة من الأفراد طواعية، وتستخدم معلومات استباقية حول التغييرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، من أجل خلق الفرص والحد من التهديدات والأخطار الناتجة عن عدم اليقين بشكل عام مما يسمح للمنظمة التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب ، وعرفها جاكوبياك *(Jakobiak)* بأنها" مراقبة وتحليل البيئة العلمية والتكنولوجية، والأثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية، لاستنتاج التهديدات وفرص التطوير".[1]

2.1.1.مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية:

يمكن تحديد المصادر المتعددة والمختلفة للمعلومات في النقاط التالية: [2]

3.2.2.1 المصادر الأولية والمصادر الثانوية :

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

---

[1] محمد فايز النجار ، خالد محمود الشوابكة ، **اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية** ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال ، العدد الثامن ،2020 ، ص 507.

[2] زواو ضياء الدين ، **دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2013-2012، ص 30 .

3.2.2.1 المصادر الرسمية والمصادر غير الرسمية:

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

2.1 خصائص اليقظة الاستراتيجية : ليست كل المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية جيدة و قابلة للاستغلال و إنما يشترط لتكون أكثر فائدة و أداء أن تتوفر فيها جملة من الخصائص هي :[3]

الدقة :هي المعلومات الصحيحة التي توفرها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث كلما كانت هذه النسبة مرتفعة جدا كلما كانت المعلومة أكثر دقة.

التوقيت المناسب :المؤسسة بحاجة ماسة إلى معلومة دقيقة في الوقت المناسب.

التكامل :لن تستفيد المؤسسة على أكمل وجه من معلومات دقيقة حصلت عليها في الوقت المناسب إذا كانت ناقصة و غير متكاملة، أي تنقصها بعض البنود التي تجعلها صالحة لاتخاذ قرارات جيدة.

التركيز :من الأفضل تركيز وتلخيص المعلومات في جداول ورسوم بيانية توضح الاتجاهات العامة وتدل على البنود التي يمكن أن تكون شاذة وغير متفقة مع الاتجاهات الطبيعية والمتوقعة وفقا للخطط الموضوعة للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.

الدلالة :المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة المؤسسة إلى المعرفة والتي تساعدها على اتخاذ القرارات.

3.1 مجالات اليقظة الاستراتيجية:

اتفق عليه الكثير من الباحثين والتي تحتوي على أربع أنواع وهي كالتالي:[4]

اليقظة التكنولوجية: تعرف أيضا على أنها " النشاط الذي تراقب المؤسسة من خلاله البيئة العلمية والتكنولوجيا المرتبط بها أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات وكل ما هو جديد في ميادين التكنولوجيا والمتعلقة بالنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا" .

---

[3] *PATAYRON .E A,* ***Le management stratégique de l'information****, Edition Economica. Paris,1994 ,p13.*

[4] دحماني عزيز ، العرابي خديجة ، نعار مباركة ، **اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة*(Lafarge)* وهران** ، يوم الدراسي حول: الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية –استراتيجية المعلومات، الإبداع والتنافسية– ، يوم 9 أفريل2018، المركز الجامعي أحمد زبانة – غليزان، ص 7.

اليقظة التنافسية: هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة والضعف) ثم تحللها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار.

اليقظة التجارية: تهت عموما بالزبائن والموردين، بالنسبة للزبائن يتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة .أما بالنسبة للموردين يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، وتطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة وإمكانية المورد فيما يخص انتقاء المنتجات.

اليقظة البيئية: تهتم بمتغيرات البيئة الخارجية العامة غير المرتبطة مباشرة بعمل المؤسسة، تشمل اليقظة الاجتماعية واليقظة الاقتصادية واليقظة السياسية والقانونية .تعتبر اليقظة البيئية صعبة بالنسبة للمنظمة لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الأساسية.

2.1 الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

1.2.1 مفهوم الميزة التنافسية:

قبل التطرق الى مفهوم الميزة التنافسية سنتطرق الاول الى مفهوم التنافسية حيث تناولت جل ادبيات الادارة مجموعة من المفاهيم الخاصة بتنافسية على مستويات متعددة لكن يمكن تعريفها حسب *percrou* على انها " تقاس من خلال الاداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيرتها "[5] أما الميزة التنافسية على أنها "عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس[6] تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.[7]

[5] تيقاوي العربي ، **واقع بناء قدرات تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج عن المؤسسات خارج قطاع المحروقات**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، مركز جامعي خميس مليانة ، عين الدفلى ، الجزائر، 2006،ص9.

[6] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، د ط، 1998، ص 37.

[7] *M. Porter, **"Avantage concurrentiel des Nations"**, Inter Edition, 1993, p 48 .*

2.2.1 محددات الميزة التنافسية:

إن اكتساب الميزة التنافسية والاستمرارية على محافظتها هي التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة وكذا الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لتحديد الفرص والعمل على تعظيم المكاسب كما يلي :[8]

أوضاع عوامل الإنتاج: وتشتمل مثلا على العمالة، الأرض والموارد الطبيعية، رأس المال والبنية الأساسية وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

العوامل الأساسية: وهي التي يمكن توارثها أو خلقها من خلال استثمارات متوسطة وتشمل الموارد الطبيعية.

العوامل المتقدمة: وتكتسب نتيجة استثمارات دائمة ومستمرة في رأس مال البشري والمادي.

أوضاع الطلب المحلي: حيث تساهم بشكل أساسي في خلق الميزة التنافسية ومن أهم سمات الطلب المحلي نجد هيكل وحجم ونمط النمو ومدى تدويله، أي درجة تعقيده وتشعبه وتوقعه للطلب العالمي، وبذلك يسهم في إعطاء رؤية مسبقة للمؤسسات لاستخدامها في استراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية.

3 –الصناعات المرتبطة والمساندة للنشاط: وذلك عن طريق التكنولوجيا المشتركة وقنوات التوزيع والمهارات والعملاء، وهذه توفر المكونات بطريقة سريعة وكفاءة اقتصادية، وبالتالي تسهم في رفع معدل التحسين والابتكار.

استراتيجية المؤسسات: حيث تكفل للدولة الإطار التنافسي الذي يؤثر تأثيرا كبيرا على سمات الاستراتيجية والممارسات الإدارية وشكل الهيئات ، وعن طريق تحديد الأهداف تبرز رغبة هذه الهيئات في الاستثمار والمخاطرة والابتكار والتجديد، وهذه بدورها تتأثر بأسواق المال والهياكل الضريبية والاتجاهات الاجتماعية.

5 –دور الحكومة: تدخل الحكومة في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات مهم من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة للقطاعات السلعية والخدمية، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية وكذلك وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارات الملائمة والمعززة للقدرة التنافسية لمختلف القطاعات الاقتصادية.

[8] عجيلة محمد ، بن نوي مصطفى، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية**، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12 و13 ماي 2010 ،جامعة البليدة .

3.2.1 مؤشرات الميزة التنافسية

تتضمن مؤشرات الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية ما يلي:[9]

تكلفة الصنع: إن تكلفة الصنع بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن مدى تنافسية المؤسسة – الاقتصادية.

الحصة السوقية: يقصد بها حصص البديعات الفعلية (سواء في الكمية المباعة أو في رقم الأعمال) للمنتج في فترة معينة وفي منطقة جغرافية معينة، فهي تمثل أداء مبيعات فئة منتج معتُ في السوق بدلا من المشترين للمنتج.

الإنتاجية الكلية للعوامل: حيث تقيس قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحويل مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات.

الربحية: عبارة عن العلاقة بتُ الأرباح التي برققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في هذه الأرباح والربحية، تعتبر هدف للمؤسسة ومقياسا للحكم على كفاءتها، وتقاس الربحية من خلال العلاقة بين الأرباح و المبيعات.

2. أهم سبل اليقظة الاستراتيجية لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة

بعد تطرقنا في المحور الأول الى مفاهيم اليقظة الاستراتيجية و الميزة التنافسية ، سنحاول من خلال هذا المحور أن نربط اليقظة الاستراتيجية بعوامل بناء المزايا التنافسية، فاليقظة الاستراتيجية هي العملية التي تُمكّن المؤسسة ليس فقط من امتلاك معلومات مفيدة عن عناصر مختلفة من محيطها الخارجي بصورة دورية منتظمة والتمكن من توقع اتجاه أو مسارات الأحداث المستقبلية؛ بل أنها أيضاً من تكوين رصيد معرفي متجدد عن المنافسين العملاء، الموردين، المنتجات، التي تعتبر مصدرا لتغذية وتدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية لذا حاولنا من هذه العناصر التطرق لمختلف القنوات التي تسمح لليقظة الاستراتيجية بخلق ميزة تنافسية.

1.2 شدة المنافسة وشدة اليقظة الاستراتيجية

لقد وضح الباحث مايكل بورتر أن شدة المنافسة التي يشهدها قطاع سوقي معين، هي نتيجة تفاعل تأثير وتقاطع عدد من العوامل أو القوى التي تُشكل الهيكل الاقتصادي للقطاع، أين سلوك المنافسين الحاليين هو جزء

[9] عبد الحكيم جربي ، **البعد البيئي للتنمية المستدامة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة SCAEK – بسطيف–** ، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد الخامس و العدد الثاني ،2018، ص 166.

بسيط أو قوة من هذه القوى التي تساهم في رفع شدة المنافسة، وليس المحدد الوحيد لها ومن بين أهم هذه العوامل نجد : [10]

– عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس صحيح؛

–مدى سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج و تسويق منتج معين، ازدادت معها شدة المنافسة، والعكس صحيح؛

– العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها، ازدادت معها شدة المنافسة والعكس صحيح.

على هذا الأساس، هناك علاقة بين شدة المنافسة وشدة اليقظة الاستراتيجية وبالتحديد اليقظة التنافسية والتي تعرف على انها مجموعة الجهود المبذولة من قبل المؤسسة في سبيل الحصول على المعلومة، سواء من خلال القراءة المتخصصة، تصفح شبكات المعلومات أو من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية مع أشخاص من خارج المؤسسة وبعبارة أخرى شدة اليقظة تشير من جهة إلى درجة ومستوى وعي المؤسسة بأهمية وضرورة امتلاك المعلومة بمختلف أنواعها، ومن جهة أخرى إلى عنصر المحيط الخارجي الذي تتمحور حوله جهود المراقبة وجمع المعلومات..

وتكمن العلاقة بين شدة المنافسة وشدة اليقظة في أن هذه الأخيرة ترتكز أكثر، وتجمع معلومات عن القوى أو العناصر الأكثر تأثيرا ورفعاً لشدة المنافسة، وهذا يرتكز على تحديد وتوضيح قوى شدة الضغط التنافسي وجعلها قاعدة معطيات لليقظة التنافسية.

2.2 علاقة اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية

1.2.2 مزايا و أهمية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة :

تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية الاستغناء عنها فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن و التي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات و فرص ، اذن فاليقظة الاستراتيجية تفرض على المؤسسة الاقتصادية التحكم في المعلومة اللازمة ، لأنها تستهدف أولا تمكين المؤسسة الاقتصادية من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها كما تستهدف أيضا تحسين

[10] زواو ضياء الدين ، **مرجع سابق** ، ص ص 68–69 .

العمل الاستراتيجي و تحسين الميزة التنافسية [11] ، بعد تطور مفهوم اليقظة من مجرد الاستعلام الى يقظة نشطة وفاعلة، تقلص الفرق وتداخل المفهومان ، فاليقظة الاستراتيجية تهدف الى التأثير على البيئة من خلال احداث تغييرات تؤثر عليها بهدف تعزيز مكانة المؤسسة و عموم يمكن ذكر اهم المزايا التي تمنحها اليقظة الاستراجية بصفة عامة للمؤسسة كالتالي :[12]

– المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.

–اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدمتها المبتكرة في السوق.

–الزيادة من التآزر أو التعاضد في المؤسسة.

–الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات وضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون.

–التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة و الوعي في اتخاذ القرارات.

–التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.

–اليقظة الاستراتيجية تعتبر كوسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات أو للتغيرات المفاجئة.

–اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات.

–اليقظة أداة لإعادة توجيه استراتيجية المؤسسة بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الاستراتيجية.

–وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمؤسسة.

–وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها.

–تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.

–اكتساب زبائن وأسواق جديدة .

3.2.2 موقع اليقظة الاستراتيجية من خلق الميزة التنافسية:

على المؤسسة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كنظام لتدعيم قراراتها و يرفع من تنافسيتها ويكسبها ميزة تنافسية عن طريق مراقبة المعلومات الإستراتيجية و التنبؤ بها والتحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين،

[11] عقون شراف ، **اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتنمية و بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية –تجربة الجزائر–**، مجلة العلوم الانسانية ، ام البواقي ، العدد الخامس ، 2016، ص 275.

[12] سمية بروبي ، **دور الابداع و الابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة –دراسة حالة مؤسسة مشروبات مامي** ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2010–2011. ص ص 159–161.

ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال نشاطها، حيث أن نظام اليقظة الإستراتيجية هو نظام متكامل يشمل جمع المعلومات من خلال مراقبة محيط المؤسسة و تتبع كل تطوراته و تغيرا ته ثم تحليل المعلومات المستهدفة و كل ذلك ضمن عمل توقعي للأحداث و التغييرات الممكن حدوثها مستقبلا،[13] و عموما يمكن تلخيص دور اليقظة الاستراتيجية في خلق وتنمية الميزة التنافسية في النقاط الآتية:

– الحراسة الدائمة التي تفرضها اليقظة الاستراتيجية للبيئة بسكن من معرفة الاتجاهات الجديدة للعملاء و المنافسين وأذواق الزبائن, ومنو التنبؤ بالتغيرات الهيكلية اللازمة للمؤسسة؛

–تمكن من تكييف وتعديل خصائص المنتج حسب التغيرات الجديدة، والرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد فعلها اتجاه ما يحدث في بيئتها؛

– تدعيم وتطويره الإرث المعرفي للمؤسسة، من خلال بناء قاعدة معلوماتية صحيحة، وباستعمال أساليب تحليل ومعالجة المعلومات المتطورة ،

– تسمح اليقظة الاستراتيجية بتدفق جيد للمعل ومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، والمراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئتها. [14]

–تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسة بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار، والإبداع، وإرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية مع تطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الأداء التنافسي ةوبادة فعالية المؤسسة

–تربط اليقظة الاستراتيجية المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، والعلمي، والتغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحدث التكنولوجيات، والتقنيات المتجددة، فتكون سبّاقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها[15].

---

[13] ولد عابد عمر ، علواطي لمين، **آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" – دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف–** ، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية ،العدد 17 ، جانفي 2017 ، ص 7.

[14] حليمي لامية ، دراوزي ياسمين ، **دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية** ، مجلة أبعاد اقتصادية .، المجلد السابع ، العدد الاول ، 2017 ، ص 71.

[15] مصباح عائشة ،عبد الفتاح بوخمخم، **دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو** ، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1 ،جوان 2019 ، ص36.

و بالتالي من خلال ما تم ذكره أعلاه نلاحظ أن من مصلحة الشركات والمؤسسات تبني اليقظة الإستراتيجية هي تحسين تنافسيتها من خلال تحييد التهديدات واقتناص الفرص وتوفير المعلومات التي تساعد علي إتخاذ القرارات.

4.2.2 معلومات اليقظة الاستراتيجية: مصدر استراتيجي لبناء و تنمية المزايا التنافسية

ان بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية و المحافظة عليها يتطلب منها المتابعة المستمرة و الدائمة لما يجري في محيطها ، و هذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات و التطورات الواقة او التي سوف تحدث والتي تشكل اما فرصا لاستثمارها أو تهديدات لتجنبها ، و ذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات ، و معالجتها وتخزينها ووضعها تحت تصرف المعنيين لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحة و الاستراتيجية كما يجب أن تأخذ عملية الترصد هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المؤسسة و يحوي جميع العناصر الداخلية و الخارجية فيها من عمال و زبائن الخ ....و يجب ان يكون دائما و مستمر ، لذا فان هدف اليقظة الاستراتيجية هو تحصيل معلومات استباقية تساعد المؤسسة الاقتصادية في التعرف على اهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي .[16]

3.2 دعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال القياس المقارن

تقوم المؤسسات في اطار البحث المستمر عن فاعلية أكبر لتحسين أداءها بمقارنة أدائها العام بأداء منافسيها، لذا تسعى الى البحث المنظم عن الافضل والى وضع مقاييس يتم من خلالها مقارنة العمليات الداخلية و هو ما يدعى بالقياس المقارن .

و يرتكز هذا الاسلوب على جمع المعلومات واستعمال اليقظة الاستراتيجية (خاصة اليقظة التنافسية) التي تساهم في مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الاخرى ، وتحليل عمليات ، أساليب ومعرفة كيفية العمل الخاص بهذه الاخيرة لوضع مؤشر تحدد من خلاله المؤسسة الحالة التي يجب أن تكون عليها .

و يجب أن تكون عملية القياس المقارن التي تقوم بها المؤسسة دائمة و مستمرة وذلك انه يتم اللجوء اليها فقط لدى فقدان حصة سوقية أو تناقص الأرباح ، أو عدم رضا العملاء في حين أنه حتى تحقيق الارباح من قبل المؤسسة لا ينفي ضرر قيامها بعملية القياس المقارن .

فالقياس المقارن هو الاسلوب الوحيد الذي يجبر ادارة المؤسسة على الاختيار الدائم و المستمر لقدرتها على المنافسة و على تحقيق الارباح في ظل بيئتها التنافسية اذ يتوجب عليها أن تحسن اختيار المؤسسات التي

[16] عقون شراف ، **مرجع سابق**، ص 278.

ستقارن ادائها حتى و لو لم تكن من نفس قطاع نشاطها فالمهم هو ممارستها للعمليات ذاتها التي تقوم بها المؤسسة و لكن بشكل أفضل و من ثم نقوم بتحليل و استخدام أساليبها و تقنياتها المستعملة فالتفهم الجيد لهذه الطريقة يضمن للمؤسسة حيازتها على ميزة تنافسية للمدى الطويل. [17]

تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة ومقارنتها مع الوضعية داخلية للمؤسسة مما يتيح للصناع القرار نظرة اكثر وضوحا عند رسم سياساتهم الداخلية.

خاتمة :

في ظل التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسة الاقتصادية من تطور تكنولوجي متسارع و كذا ما تحمله هذه البيئة من تقلبات و تحولات خاصة مع انتشار فيروس كوفيد 19 الذي سبب عديد الاختلالات الاقتصادية و المالية يظهر جليا انه حان الوقت لكي تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا اكثر أهمية في المؤسسة عن طريق تحسين أدائها و تشخيص محيطها من خلال 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، وللوصول 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 **و عموما يمكن القول ان مداخلة مهدت لنا لبعض النتائج هي كالتالي :**

-اليقظة الاستراتيجية تساعد في اتخاذ القرارات من خلال المراقبة و التحليل للمعلومات قصد تجنب التهديدات و استغلال الفرص السانحة من خلال مراقبة محيط المؤسسة و رصد تغيراته مما يسمح لها بخلق ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات في هذا الشق .

-تهدف المؤسسة من خلال تبني اليقظة الاستراتيجية الى خلق مزايا تنافسية بشأنها زيادة ربحيتها و الارتقاء بأدائها و تعزيز مركزها التنافسي مما يعني ان ميزة التنافسية تتأثر بأداء اليقظة الاستراتيجية .

-يمكن اعتبار قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها عامل محدد بمدى تنافسيتها، لهذا يتوجب عليها تطبيق أحدث الطرق الإدارية وابتكار أساليب جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة، ومن بين

[17] أمينة بن علي ، العجال بوزيان ، **الميزة التنافسية المفهوم والمجددات** ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الاول حول استراتيجيات التدريب في ظ ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة مولاي الطاهر سعيدة ، 10-11 نوفمبر 2009، ص 13.

هذه الأساليب وضع المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي .

–ان تحقيق الميزة التنافسية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة يتوقف على مدى توفر المعلومة، واليقظة الاستراتيجية تساعد المؤسسة في أن تتقدم على منافسيها، و بذلك تعد من أهم العوامل المساهمة في بقاء واستمرارية الأداء التنافسي.

–تتواجد المؤسسة ضمن محيط سريع التغير ، فالمؤسسات تعمل جاهدة على مواجهة حالات عدم التأكد و التسارع التطور التكنولوجي وحدة المنافسة في بيئتها لذا توجهت وجوبا لتطبيق اليقظة الاستراتيجية كأحد أهم السبل لخلق الميزة التنافسية ، **كما أن الدراسة مهدت لنا للوصول إلى مجموعة من التوصيات تتمثل في :**

– وجوب الاهتمام بتكوين كل افراد المؤسسة في كل ما يتعلق بتطبيق اليقظة الاستراتيجية من خلال جمع المعلومات من مصادرها المختلفة وطرق تحليلها ومعالجتها، اضافة الى طرق حفظها ونشرها بما يخدم المؤسسة

–ضرورة اقناع الادارة العليا بأهمية اليقظة الاستراتيجية و الا فسيكون الحديث عن هذه الاخيرة بالمؤسسة لا طائل منه خاصة في ظل التحولات الكبيرة التي تشهدها البيئة الاقتصادية .

– وضع سياسات ترمي الى تشجيع و دعم المؤسسسات التي تخصص جزاء من ميزانتها للبحوث و دراسات و تطوير وتحسين أداء نظام معلوماتها .

–ضرورة عمل المؤسسات الاقتصادية على إخضاع القائمين على تحقيق اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة إلى التدريب بشكل دوري ومستمر، وذلك لتمكينهم من مسايرة تحولات المؤسسة ومحيطها.

قائمة المراجع:

1. أمينة بن علي ، العجال بوزيان ، **الميزة التنافسية المفهوم والمجددات** ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الاول حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة مولاي الطاهر سعيدة ، 10-11 نوفمبر 2009.
2. تيقاوي العربي ، **واقع بناء قدرات تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج عن المؤسسات خارج قطاع المحروقات**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، مركز جامعي خميس مليانة ، عين الدفلى ، الجزائر، 2006.
3. حليمي لامية ، دراوزي ياسمين ، **دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية** ، مجلة أبعاد اقتصادية .، المجلد السابع ، العدد الاول ، 2017 .
4. دحماني عزيز ، العرابي خديجة ، نعار مباركة ، **اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة(Lafarge) وهران** ، يوم الدراسي حول: الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية – استراتيجية المعلومات، الإبداع والتنافسية– ، يوم 9 أفريل2018، المركز الجامعي أحمد زبانة – غليزان.
5. زواو ضياء الدين ، **دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2012-2013.
6. سمية بروبي ، **دور الابداع و الابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة – دراسة حالة مؤسسة مشروبات مامي** ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2010-2011.
7. عبد الحكيم جربي ، **البعد البيئي للتنمية المستدامة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة SCAEK – بسطيف–** ، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد الخامس و العدد الثاني ،2018.

8. عجيلة محمد ، بن نوي مصطفى، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية**، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12 و13 ماي 2010 ،جامعة البليدة .

9. عقون شراف ، **اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتنمية و بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية – تجربة الجزائر–**، مجلة العلوم الانسانية ، ام البواقي ، العدد الخامس ، 2016.

10. محمد فايز النجار ، خالد محمود الشوابكة ، **اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية** ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال ، العدد الثامن ،2020 .

11. مصباح عائشة ،عبد الفتاح بوخمخم، **دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو** ، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1 ،جوان 2019 .

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

13. ولد عابد عمر ، علواطي لمين، **آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" – دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف–** ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ،العدد 17 ، جانفي 2017 .

*14. M. Porter, **"Avantage concurrentiel des Nations"**, Inter Edition, 1993.*

*15. PATAYRON .E A, **Le management stratégique de l'information**, Edition Economica. Paris,1994 .*

دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة

The role of strategic vigilance in enhancing the competitive advantage of an economic institution Case Study on Hodna Mills Enterprise

1- رزيقة مخوخ، أستاذ محاضر –أ-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، إضافة إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الأمثل في المؤسسة، كما سلطت الدراسة الضوء على أهمية اليقظة الاستراتيجية وفعاليتها في مؤسسة مطاحن الحضنة وخاصة في التخطيط الاستراتيجي.

أظهرت نتائج الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة باستخدام الموارد المادية والمعنوية في المجال الذي تكون فيه فرص اكبر للنجاح، كما أن اليقظة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بتعزيز ميزتها التنافسية، مما يعطيها بعد استراتيجيا في القيادة والنجاعة.

الكلمات المفتاحية: البيئة، المعلومة، نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية.

Abstract:

The study aimed to know the role of strategic vigilance in enhancing the competitive advantage in the brood mills foundation in M sila, in addition to highlighting the role of strategic vigilance in making the optimal decision in the institution, the study also highlighted the importance of strategic vigilance and its effectiveness in the founder

he results of the study showed that strategic alertness allows the institution to use material and moral resources in the field in which there are greater opportunities for success, and that strategic alertness allows the institution to enhance its competitive advantage, which gives it a strategic dimension in leadership and efficiency.

Keywords: *Environment, information, system information, Vigilance strategy, competitive advantage.*

مقدمة:

تشهد الحقبة الزمنية الآنية مجموعة من التحولات المتلاحقة والمتسارعة، وهذا بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أدّت إلى ظهور العالم كقرية صغيرة تسودها المنافسة القوية والصارمة، والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي الأخرى تعاني اليوم من التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية الاجتماعية والثقافية، وخصوصا بعدما أصبح أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات يحدد تبعا لمدى تنبئها وتأقلمها مع محيطها، وهذا ما يدفعها إلى البحث عن طرق وأساليب فعالة لترصد بيئتها ووسائل جديدة لتدعيم مصادر معلوماتها إضافة إلى تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الاستراتيجية.

يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية أحد أهم الأنظمة المعلوماتية التي توفر للمؤسسة المعلومات المناسبة حول بيئتها، حيث أصبحت المعلومة سلاح استراتيجي يدعم بقاء واستمرارية المنظمة في السوق، لذا تسعى العديد من المؤسسات إلى تبني العمل بأنظمة تخطيط موارد المؤسسة كأحد المداخل والأدوات الحديثة للإدارة الإلكترونية وما تقدمه من برمجيات متكاملة تدعم مختلف وظائف المؤسسة، وتساعد على تعزيز وتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

من الطرح السابق يمكن عرض إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة لتطوير تنافسية المؤسسة.
- محاولة تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الاستراتيجية في خلق وتطوير الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعتبر اليقظة الاستراتيجية أداة داعمة لمجابهة التحديات المحيطة بالمؤسسة، بالإضافة إلى اغتنام الفرص المختلفة مما يساهم في تحسين نوعية القرارات الاستراتيجية؛
- توجيه أنظار المدراء إلى أهمية تبني مدخل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة وأهميته في تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية على وجه العموم، ومطاحن الحضنة على وجه الخصوص.

منهج الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كماهي على الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبير كمية وكيفية، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء أبعادها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح في الدراسة، في حين تم الاعتماد على دراسة حالة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي (الميداني) من الدراسة، حيث تم تجميع البيانات عن طريق استبيان، ومن ثم معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS.

أدوات جمع البيانات:

- **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحثين في معالجتهما للجوانب النظرية للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، إضافة إلى الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض.

1. الاطار النظري لليقظة الاستراتيجية

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

1.1 ماهية اليقظة الاستراتيجية:

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

اليقظة هي: "مشتقة من اللفظ اللاتيني vigila وهو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها".[1]

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

مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني «التنبه (عكس النوم)، يقظ، يقظا: نقول أن شخصا يقظا أي صحا وانتبه، حذر وفطن وتنبه للأمور".[3]

اليقظة تعني «أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرده من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، وأقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".[4]

---

[1] - Guy Massé, Intelligennce économique -un guide pour une économie de l'intelligence-, 2000, p249.

[2] – تشوار خيرالدين، **اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، عدد 2009/04، ص 267.

[3] – خليل الجر، **المعجم العربي الحديث لاروس**، مكتبة لاروس– باريس، 1973، ص 1305.

اليقظة الاستراتيجية: هي عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة.[5]

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

2.1. أساليب تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية

يمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين:[6]

- **آلية التحكم:** من خلال آلية التحكم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل، حيث بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءا بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات .
- **آلية الإنذار:** وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر في حين لملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.

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

3.1. أبعاد اليقظة الاستراتيجية

تتعدد وتختلف أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وسنتناول ثلاثة أبعاد رئيسية كما يلي:

أ. **اليقظة التكنولوجية:** عبارة عن الاستغلال النظامي والمنسق للمعلومات؛ خاصة الصناعية، من خلال متابعة كل الابتكارات المفيدة والتي تضمن مساعدة المنظمة على مواجهة المنافسة. [7]

---

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

[5] –بومدين يوسف، **آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ، 9/8 نوفمبر 2010، ص 21 .

[6]- Humbert LESCA, Autre, L'utilité de la méthod L.E.Scanning ,CERAC Grenoble http://veillestrategique.org,

[7] Mustapha Bouroubi , " De la veille technologique à la veille stratégique :Etude conceptuelle et méthodologie de mise en oeuvre", Mémoire de magister , Alger, 1999-2000, P 47 Cité in Y. Abdellaoui ,La veille stratégique dans les PME - PMI.revue GESTION& ENTREPRISE, Mars 2005, No 27.p22.

كما عرفت اليقظة التكنولوجية على أنها العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها، في إطار محال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنها وموردیه وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية.[8]

بناء على ما سبق يمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية هي عملية البحث، المعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية في الإنتاج والتي تسمح بمراقبة : تطور التكنولوجيات، عمليات التصنيع، تسجيل براءات الاختراع، تطور المعايير في الإنتاج، تكنولوجيا المنافسين ...الخ.

ب. **اليقظة التنافسية:** عبارة عن النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله حصر منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية).[9]

وعليه يمكن تعريف اليقظة التنافسية بأنها عملية البحث، المعالجة والنشر للمعلومة المتعلقة بمنافس المؤسسة، أي تتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين فيما يتعلق ب (استراتيجياتهم، سياساتهم التسعيرية، منتجاتهم وخدماتهم الجديدة، نتائجهم المالية، زبائنهم الجدد، موظفيهم، اتفاقياتهم وتحالفاتهم...الخ).

ج. **اليقظة التجارية:** عبارة عن النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن، والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نمو السوق؛ فاليقظة التجارية تخص النظام التسويقي، أي تهتم بالعلاقات التجارية وبالطرق والكيفيات التسويقية الحديثة، كما أنها تعتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين.[10]

وعليه يمكن تعريف اليقظة التجارية بأنها عملية البحث، المعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة من خلال معرفة حاجات ورغبات وسلوكات المستهلكين الحاليين والمستقبليين قصد كسب رضاهم، بالإضافة إلى معرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وتقييم قدراتهم التفاوضية عند اختيار المورد الذي يعطي ميزة

4.1. طرق ووسائل 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 أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة بسبب تغيراتها، وللقيام بهذه العملية يتطلب وجود وسيلة فعالة كالأنترنت وهي من أهم الوسائل الحالية التي تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومة وبأسرع وقت.

[8] P.Baumard, Stratégie et surveillance des environnements concurrentielles, Masson. Paris, 1991.p24.
[9] B.Martinet& J.M Ribault, La veille technologique, concurrentielle et technologique (sources, méthodologie, organisation), Les éditions d'Organisation, Paris. 1989.p33.
[10] Michel Porter. L'avantage concurrentiel. Inter éditions Paris 1986. P44.

أ. **طريقة المعايرة (Benchmarking)** : تمكن المعايرة من إنشاء معيار يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبالتالي تسعى المؤسسة بتحقيق هدفها وهو بأن تكون بمستوى المؤسسة القدوة أو حتى التفوق عليها. وتتبين غاية المعايرة 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.

ب. **الأنترنت وسيلة لليقظة الاستراتيجية:** يعتبر استعمال الأنترنت مكسبا حقيقيا لمستعمليه، وما يؤكد ذلك أن الاستغلال الأمثل لخدمات الأنترنت يسمح :[11]

- إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة.
- التعريف بالطاقات والكفاءات العلمية والتقنية وتثمينها.
- إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم والتكنولوجيا.
- 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 بفرص البيع والشراء وعن أسعار المواد الأولية وعن متطلبات الزبائن.
- عرض السلع والخدمات والتعريف بها من خلال الإعلانات.

5.1. اليقظة الاستراتيجية ودورها في خلق الميزة التنافسية

- **توفير المعلومة:** أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطورات لمحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد كمورد استراتيجي يساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتما إلى ترشيد القرار، البقاء والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة. "وعليه فإننا لن نبالغ إن قلنا أن من يملك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبر سبل الحفاظ عليها وتنميتها ".[12]

[11] – تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص284.

[12] – بن نافلة قدور، مرزيق عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- **مساعدة اليقظة في اتخاذ القرار:** يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، ومن خلال أحد التعاريف لعملية اتخاذ القرار هي "عملية تكون إثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين". [13]
- **اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير:** يمكن أن يعرف التغيير على أنه: "التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو اخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجيا وداخليا، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مؤاتية بحيث تتيح فرصا للمؤسسة، أو غير مؤاتية بحيث تهدد أعمالها".[14]
- **اليقظة الاستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة:** في ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية ويعد الفارق الأساسي بين المؤسسات لكن الحاجة اليوم إلى الإبداع الأكثر سرعة ويكون هذا إلا بتوفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، "وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط. ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع، وذلك من خلال مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة واستخدامها لأغراض التخطيط الاستراتيجي"[15]. وبالتالي تعتبر المعلومات وإدارتها أحد عوامل الإبداع في المؤسسة، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة يعد بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع، حيث توفر اليقظة المعلومات اللازمة ودورانها (من تحديد، بحث، تحليل واستغلال) وحسن تسييرها، التي تساهم بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديدة ما يساهم حتما في تحفيز الإبداع بالمؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين وما تضمن به التفوق وكسب ميزة تنافسية لمدة أطول.
- **اليقظة الاستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية وتطويرها:** يمكن ذكر أهم ما تقدمه اليقظة الاستراتيجية من عوائد وقيم مضافة للمؤسسة فيما يلي:[16]

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

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

---

[13] – منعم زمزير الموسوي ، **اتخاذ القرارات الادارية** ، زهران للنشر والتوزيع، عمان،2009،ص 13.

[14] – رعد حسن الصرن، "**إدارة الإبداع والابتكار**"، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى ، 2000، ص89.

[15] – عبد الرا زق خليل وأحلام بوعبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

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

- تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- تسمح اليقظة بتطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة والتي من خلالها تكسب رضا وولاء الزبون.

2. تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

لغرض معرفة ميدان الدراسة ولجمع البيانات والمعلومات الكافية حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة لقد تم الاعتماد على عدة وسائل هي كالآتي: المقابلات والزيارات الميدانية، الملاحظة، الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

1.2. مجتمع وعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة وعينتها من جميع قيادات وموظفي الإدارة في مؤسسة مطاحن الحضنة، والمتكون من أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء ونواب المصالح الإدارية والمالية والبشرية، وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على كل مفردات مجتمع الدراسة البالغ عددهم (32) يمثلون إدارة مؤسسة مطاحن الحضنة، وتم توزيع الاستبيان على المجتمع ككل، وتم استرجاع 30 استبيان، وبقيت (2) استبيان لم تتمكن الباحثة من الحصول عليها.

الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة

	التكرار
العينة	32
المستجوبين	30
النسبة	% 93,75

المصدر: من إعداد الباحثة.

وكما يبين الجدول فقد بلغ عدد المستجوبين من إداري مؤسسة مطاحن الحضنة 30 وبنسبة 93,75 % من أصل 32 أداريا، وهو حجم العينة الإجمالي، وبذلك تعد نسبة الاستجابة نسبة جيدة.

2.2. أداة جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان بعد الاطلاع على الجانب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت نموذج الدراسة الحالية، وقد تكون الاستبيان من جزأين كما يلي:

- **الجزء الأول:** يشتمل على البيانات الخاصة بالمستجيب، وتتضمن (الجنس، السن، المستوى التعليمي)، حيث أن الهدف من اعتماد هذه العناصر في الدراسة هو معرفة دور هذه الأخيرة في الفروق التي تظهر بين اجابات مفردات العينة على فقرات الاستبيان.
- **الجزء الثاني:** تم إعداد قائمة الاستقصاء، والتي تحتوي على مجموعة من العبارات تكون الإجابة عليها بالتدرج من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة، مع إعطاء أوزان ترجيحية لكل إجابة.

كما تم اعتماد مقياس ليكارت **(Likert)** المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): مقياس ليكارت الخماسي

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحثة.

لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0,80) ثم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي العدد (1) وعليه الخلية الأولى تكون (1+0,80=1,80)، كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الوسط الحسابي	الأهمية
1-أ قل من 1,8	غير موافق بشدة
1,81 - أقل من 2,6	غير موافق
2,61 – أقل من 3,4	محايد
3,41 – أقل من 4,2	موافق
4,21 – 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS)، وبرنامج الإكسل (Ecxel) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب المناسبة في التحليل والتي تعتمد أساسا على نوع البيانات المراد تحليلها وعلى أهداف وفرضيات الدراسة، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات التي جمعها لتحقيق أغراض الدراسة، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها ومبررات استخدام كل منها

3.2. مناقشة وتحليل نتائج الاستبيان

أولا: تحليل نتائج المحور الأول

يبين الجدول الموالي إجابات عينة الدراسة حول مدى اهتمام إدارة مؤسسة مطاحن الحضنة بآلية اليقظة الاستراتيجية.

الجدول رقم (4): نتائج تحليل المحور الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	القيمة Sig	الرتبة
01	محيط المؤسسة التنافسي مستقر.	3,73	0,521	7,712	0,000	**01**
02	تؤثر تغيرات البيئة الخارجية على قرارات وأهداف المؤسسة	3,67	0,547	6,679	0,000	**02**
03	تقوم المؤسسة بتعقب وترصد كل ما يحدث في بيئتها الكلية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة.	3,53	0,776	3,764	0,000	**05**
04	توفر أجهزة الإعلام الآلي والأنترنت وقواعد البيانات في المؤسسة.	3,60	0,814	4,039	0,000	**04**
05	الأنترنت وسيلة بحث ومصدر لترصد المعلومات لدى المؤسسة.	3,63	0,669	5,188	0,000	**03**
	مجموع المحور الأول	**3,63**	**0,548**	**6,324**	**0,000**	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بصفة عامة فان المتوسط العام لجميع عبارات المحور الأول بلغ (3,63) وانحراف معياري 0,548، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن إدارة مؤسسة مطاحن الحضنة تهتم بيقظة المؤسسة.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني

يظهر جدول الموالي إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومة اللازمة للمؤسسة مطاحن الحضنة.

الجدول رقم (5): نتائج تحليل المحور الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	القيمة Sig	الرتبة
06	تسهل عملية اليقظة الاستراتيجية تواجد المعلومات وتسييرها حسب احتياجات المؤسسة.	3,57	0,679	4,572	0,000	**03**
07	تساهم عملية اليقظة في توفير البدائل لتسهيل عملية اتخاذ القرار.	3,63	0,615	5,641	0,000	**02**
08	تسعى المؤسسة بإحداث التغيير وتهتم بإدارته.	3,83	0,699	6,530	0,000	**01**
09	تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات مختلفة (تقنية، تكنولوجية، هيكلية، تكوينية...) بناء على معلومات	3,50	0,731	3,746	0,000	**05**

	اليقظة الاستراتيجية.					
10	تهتم المؤسسة بتنشيط وتدعيم الإبداع.	3,57	0,728	4,264	0,000	**04**
	مجموع المحور الثاني	**3,62**	**0,479**	**7,082**	0,000	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بصفة عامة فان المتوسط العام لجميع عبارات المحور الثاني بلغ (3,62) وانحراف معياري 0,479، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مساهمة اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومة اللازمة للمؤسسة مطاحن الحضنة.

ثالثا: تحليل نتائج المحور الثالث

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة البحث حول المحور الثالث، والذي يختص بمساهمة اليقظة الاستراتيجية على مواجهة الأزمات الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

الجدول رقم (6): نتائج تحليل المحور الثالث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	القيمة Sig	الرتبة
11	تهتم المؤسسة باكتشاف الفرص والتهديدات وتدارك الأخطار.	3,37	0,615	3,266	0,000	**05**
12	تشارك معلومات اليقظة في مواجهة الأزمات الاستراتيجية والتقليل من حالة عدم التأكد.	3,60	0,563	5,835	0,000	**04**
13	تحتك المؤسسة بزبائنها للاطلاع على أذواقهم ومعرفة آرائهم.	3,67	0,661	5,525	0,000	**03**
14	يحتاج الموظفون في مؤسستنا إلى دورات تكوينية إضافية لتحقيق فعالية أكبر في إنجاز الأعمال المطلوبة.	3,77	0,679	6,185	0,000	**02**
15	يحافظ نظام اليقظة الاستراتيجية على مكانة المؤسسة في السوق أمام المنافسين واستمرارية نشاطها مع زيادة أرباحها.	3,87	0,776	6,117	0,000	**01**
	مجموع المحور الثالث	**3,65**	**0,503**	**7,106**	0,000	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بصفة عامة فان المتوسط العام لجميع عبارات المحور الثالث بلغ (3,65) وانحراف معياري 0,503، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل مساهمة اليقظة الاستراتيجية على مواجهة الأزمات الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

رابعا: تحليل نتائج المحور الرابع

يوضح الجدول الموالي إجابات مفردات عينة الدراسة حول أسئلة المحور الرابع، المتعلق كسب رضا ووفاء الزبائن.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل المحور الرابع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	القيمة Sig	الرتبة
16	تحتك المؤسسة بزبائنها للاطلاع على أذواقهم ومعرفة آرائهم.	3,70	0,651	5,887	0,000	**04**
17	تحرص المؤسسة على كسب رضا الزبون وولائه بفعل معلومات اليقظة الاستراتيجية.	3,90	0,481	10,256	0,000	**02**
18	تعتبر اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال في مؤسستكم.	3,87	0,730	6,500	0,000	**03**
19	تساهم معلومات اليقظة الاستراتيجية في الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق أمام المنافسين واستمرارية نشاطها مع زيادة أرباحها.	3,93	0,785	6,513	0,000	**01**
20	اليقظة بمختلف أنواعها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية،...) تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.	3,63	0,718	4,829	0,000	**05**
	مجموع المحور الرابع	**3,80**	**0,459**	**9,619**	0,000	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بصفة عامة فان المتوسط العام لجميع عبارات المحور الرابع بلغ (3,80) وانحراف معياري 0,459، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مساهمة اليقظة الاستراتيجية في كسب ولاء ورضا الزبائن في مؤسسة مطاحن الحضنة.

وفي الأخير نستطيع القول أن قيام المؤسسة بتتبع وترصد لبيئتها وما يحدث فيها يعزز من مكانتها في السوق ويعطي صورة ذهنية جيدة عنها، ويحافظ على موقعها التنافسي بين المنافسين وهذا ما تحاول الحفاظ عليه فعلا مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

خاتمة:

انطلاقا من هذه الورقة البحثية تمكننا من الوصول والخروج بعدة نتائج المتمثلة في النقاط الآتية:

- عملية اليقظة الاستراتيجية تتطلب منهجية عمل مستمرة جماعية ومتكاملة حيث تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة مرورا بعدة مراحل.
- تعتبر اليقظة الاستراتيجية ضرورة جد حتمية لكل المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها كبيرة، متوسطة، أو صغيرة لاسيما في الأوضاع الديناميكية الآنية التي تفرض وتلزم المؤسسة أن تصبح مرنة ومتأقلمة باستمرار مع مستجدات بيئتها الكلية بشقيها الداخلية والخارجية.
- نظام اليقظة الاستراتيجية هو نظام معلوماتي هادف مفتوح على البيئة إذ يسمح إرساؤه بالسيرورة المعلوماتية التي تمكن المؤسسة من تحسين أداءها الاستراتيجي وتحقيق أداء تنافسي فعال.
- تمكن اليقظة من دنو المؤسسة من محيطها التكنولوجي والعلمي حيث ترصد وتتبع أحْدث التطورات والتقنيات التي تفيدها في مجال صناعتها وتطور نشاطها والتي تحقق من خلالها ميزة أو مزايا تنافسية عصرية تؤهلها إحراز السبق التنافسي.

قائمة المراجع:

- تشوار خيرالدين، **اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، عدد 2009/04.
- خليل الجر، **المعجم العربي الحديث لاروس**، مكتبة لاروس– باريس، 1973.
- بومدين يوسف، **آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 9/8 نوفمبر 2010.
- عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، **دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، 9/8 نوفمبر 2010.

- منعم زمززير الموسوي، **اتخاذ القرارات الادارية**، زهران للنشر والتوزيع، عمان،2009.
- رعد حسن الصرن، "**إدارة الإبداع والابتكار**" الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2000.

−Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) « La veille stratégique, du concept à la pratique » – Juin 2005.

- Mustapha Bouroubi , " De la veille technologique à la veille stratégique :Etude conceptuelle et méthodologie de mise en oeuvre", Mémoire de magister , Alger, 1999-2000, P 47 Cité in Y. Abdellaoui ,La veille stratégique dans les PME - PMI.revue GESTION& ENTREPRISE, Mars 2005, No 27.

- P.Baumard, Stratégie et surveillance des environnements concurrentielles, Masson. Paris, 1991.

- B.Martinet& J.M Ribault, La veille technologique, concurrentielle et technologique (sources, méthodologie, organisation), Les éditions d'Organisation, Paris. 1989.

- Michel Porter. L'avantage concurrentiel. Inter éditions Paris 1986.

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

- Guy Massé, Intelligennce économique -un guide pour une économie de l'intelligence-, 2000.

"دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "

he role of strategic vigilance in achieving competitive advantage in the economic institution

1- د. سعيد مزيان، أستاذ محاضرب، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق أهراس، الجزائر.
2- د. ليلى حليمي، أستاذة مؤقتة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر
3- د. أمينة فنطازي، أستاذة مؤقتة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إسقاط الضوء حول اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التعرف أولا على أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات هذه الدراسة، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا من خلال الاعتماد على طرق وأساليب محددة لخلق التنافسية داخل وخارج المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب حاجة وأذواق العملاء، مما يساعدها على كسب متعاملين جدد وبالتالي حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا كله تخلقه اليقظة الاستراتيجية الفعالة بكل أشكالها في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This study aims to shed light on strategic vigilance and its role in achieving a competitive advantage in the economic enterprise, by first identifying the most important concepts related to the variables of this study, in addition to the role that strategic vigilance plays in achieving the competitive advantage of the institution and this by relying on methods and methods Specific to creating competitiveness inside and outside the economic institution and this according to the needs and tastes of customers, which helps it to win new dealers and thus obtain a greater market share than its competitors, and all this is created by effective strategic vigilance in all its forms in the organization.

Key words

Strategic Vigilance, Competitive Advantage, Economic Enterprise

مقدمة:

إن التطورات الكبيرة والتغيرات الحديثة التي يشهدها العالم أثرت على أساليب الإدارة خاصة في المؤسسات وكل هذا راجع للتطور الهائل في التكنولوجيا ونموها المتسارع والمعلومات التي أصبحت مصدرا للمنافسة بين الشركات والأفراد، مما دفع إلى ظهور العديد من الأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق الاستجابة السريعة والتكيف والاستجابة لمختلف التغيرات، والتي تعتبر اليقظة الاستراتيجية من أهمها فهي تعتبر نظام متطور تعتمد عليه المؤسسات لجمع المعلومات، التي أصبحت ضرورة حتمية لتسيير المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل وهذا لما تتميز به من سرعة ودقة في تحكم في المعلومات، مما يساعدها في تجنب مختلف التهديدات الممكنة واقتناص الفرص وكذلك تسمح بالاحتياط وبالاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت الاستراتيجية التي تخلق المنافسة الخاصة في المؤسسة في ظل الظروف التنافسية الحالية التي يعرفها سوق العمل في مختلف المجالات.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: **ما دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟**

وللإجابة على التساؤل الرئيسي تمّ تقسيم هذه الدراسة إلى 3 محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** مفاهيم أساسية حول اليقظة الاستراتيجية؛
- **المحور الثاني:** أساسيات حول الميزة التنافسية؛
- **المحور الثالث:** اليقظة الاستراتيجية كعامل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

1. مفاهيم أساسية حول اليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة نشاط يرجع أصله إلى البحث عن المعلومات من أجل القيام بالتجسس وتتبع كل ما يحدث في البيئة بصفة عامة والمؤسسية بصفة خاصة، فالمؤسسات تبحث طرق الكشف عن بيئتها وتدعيم قدراتها على الدفاع والهجوم، وهذا بتبني أحدث الأنظمة.

1.1. مفهوم اليقظة الاستراتيجية

ظهر مصطلح اليقظة الاستراتيجية أول مرة في الولايات الأمريكية منذ الستينات من القرن الماضي تحت مصطلح مسح البيئة Environnement Scanning، حيث أنّ Aguila قدم دراسة بين فيها الطريقة التي من خلالها أصحاب القرار يحصلون على المعلومات تتعلق بأحداث خارج المشروع وسمي هذه السيرورة بمسح بيئة

الأعمال والتي تعبّر مظهر خاص لمراقبة البيئة تهدف إلى امتلاك معلومات حول الأحداث وعلاقات المشروع ببيئتها لمعرفة كيف يمكن مساعدة متخذي القرار. [1]

كما تعرّف على أنها" نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة وتحليل المحيط العالمي، التقني، التكنولوجي، والمؤثرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، لتحديد التهديدات والفرص المتاحة، حيث تركّز اليقظة الاستراتيجية أو القرارات المهمة". [2]

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص تعريف لليقظة الاستراتيجية أنها عملية رصد وترقب وإحاطة بجميع التغيرات المحيطة بالمؤسسة داخليا وخارجيا، من خلال البحث والجمع والتحليل والتخزين والاستنتاج ونشر النتيجة بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها، فهي بمثابة نظام معلومات مفتوح على محيط المؤسسة من خلال اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات ومن ثمّ اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل والأفضل للمؤسسة.

2.1. أهمية اليقظة الاستراتيجية

ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي: [3]

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأنّ المعلومات التي تمّ جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيض من تكلفته؛
- 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؛
- تعدّ وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

3.1. أنواع اليقظة

من خلال مفهوم اليقظة وأهميتها البالغة خاصة في الإدارات والمؤسسات تتنوع أنواعها نذكر منها ما يلي: [4]

أ. اليقظة التنافسية: وهي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على المنافسين الحاليين والمحتملين، وكل ما يتعلق بالإمكانات والقدرات الحقيقية لهم، واستراتيجيتهم وأهدافهم ومهاراتهم وكفاءاتهم...إلخ، ويمكن جمع هذه المعلومات من عدة مصادر: الوثائق المنشورة من قبل المنافسين كالتقارير السنوية، الوثائق التجارية (كالملتقيات، المعارض، الصالونات أو الوثائق المنشورة في المجلات الاقتصادية...)؛

ب. اليقظة التجارية: هذا النوع من اليقظة يهتم بجهة الزبائن –أي الأسواق–من حيث الاهتمام بتطوير احتياجاتهم على المدى الطويل، وبتطوير العلاقة بينهم وبين المؤسسة، ومن جهة أخرى تهتم اليقظة التجارية بالموردين، وذلك بتتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، وتطور العلاقة بينهم وبين المؤسسة، حيث يمكن جمع هذه المعلومات من عدة مصادر: كدراسة السوق، المنشورات أو المجلات المتخصصة؛

جـ. اليقظة التكنولوجية: وهي كل ما يتعلق بالتطورات والمستجدات التكنولوجية والتقنية، والتي تهم نشاط المؤسسة حاليا ومستقبلا، ويمكن جمع معلوماتها من قاعدة بيانات الإختراعات أو المنشورات الاقتصادية أو دراسات نهاية الدراسة (المذكرات)، أو من الصالونات المهنية المتخصصة؛

د. اليقظة البيئية: وتضم في طياتها باقي عناصر البيئة المتبقية وأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والمؤسساتية والتشريعية... ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة، لأنّ الأمر يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعلية يجدر التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة، من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها إلى متخذي القرار ليحددوا بدورهم المعلومة الأساسية لليقظة الاستراتيجية.

4.1. مراحل عملية اليقظة

يختلف الباحثون في عدد المراحل في عملية اليقظة، فإن الغاية من التقسيم (وهو عبارة عن تقسيم زمني أكثر منه عملي) تكمن في إبراز مختلف الحلقات المتسلسلة المكونة لعملية اليقظة نفسه، وهذا يعني تقبل الفكرة القائلة بأنّ اليقظة عبارة عن (عملية)، وفيما يلي بعض التفصيل لتلك المراحل: [5]

أ. الجمع: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركّز عليه مجهودات اليقظة وذلك بمعرفة وتحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد والحصول على المعلومات ووضع خطة العمل لتحديد مصادر المعلومات، وبصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط واستغلال المعلومات والمعطيات المتوفرة لدى المؤسسة؛

ب. التحليل والاستخلاص: بعد جمع المعلومات وتكوين رصيد معلوماتي تبدأ المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل المعلومات المنتقاة وتركيبها، وذلك بترجمتها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وبعبارة أخرى فرز وترتيب المعلومات والاحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار؛

جـ. نشر المعلومات واتخاذ القرار: بعد الحصول على المعلومات المعالجة في المرحلتين السابقتين يتم نشرها وبثها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، لأنّ المعلومات لا قيمة لها ما لم تستخدم في صنع القرار.

2. أساسيات حول الميزة التنافسية

سيتم التطرق في هذا المحور إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية من مفهوم ومصادر وكذا الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى تحقيق التنافسية وفق ما يلي.

1.2. مفهوم الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية سيتم التطرق أولا إلى تعريف التنافسية والتي تعرّف: على أنها قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لمنظمة ما على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية. (6)

كما يمكن تعريف التنافسية استنادا إلى معايير مختلفة نذكرها فيما يلي: (7)

- **المعيار الأول:** يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجودة والتكلفة وبناء على ذلك فإنّ التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول؛
- **المعيار الثاني:** يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية؛
- **المعيار الثالث:** تعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإنّ التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ التنافسية هي قدرة المؤسسة على الصمود والمجابهة في السوق ممّا يعكس ترتيب أو احتلال موقعها التنافسي وذلك لفترة أطول.

أما عن مفهوم الميزة التنافسية فيرجع ظهور مفهومها إلى chammberlin سنة 19399، لكن يمكن إرجاعه إلى selznick سنة 1959، الذي ربط الميزة بالمقدرة ، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف hofe et schendel الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء dayسنة 1984، ثم m.porter سنة 1985، فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهمية للمكيزة التنافسية ، حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية المتغير التابع، وليس شيئا يستخدم ضمن الاستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أنّ الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية reed et defillipi سنة 1990. (8)

كما يمكن تعريف بأنها " الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، وهذا التفوق يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والذي يأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بالمنافسين، أو شكل منتج متميز وظلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق". (9)

كما تعرّف بأنها: "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع تستطيع ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة". (10)

2.2. مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية

يتوقف اكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة انطلاقا من مواردها المختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تمكنها من اكتساب الميزة التنافسية فتنفرد بها عن باقي المؤسسات في ظل البيئة التي تتميز بالتعقد والإضطراب والتغير المستمر، الأمر الذي يجعل هذه الظروف ذات تأثير عالي في عملية بناء الميزة التنافسية، وتتعدد وتتنوع مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث يمكننا حصرها في نوعين أساسين وهي كالآتي: (11)

أ. المصادر الخارجية: وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة، إذ تضم مجموعة القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديمغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على مؤسسات بالإتجاه السلبي أو الإيجابي.

والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي فيه المؤسسة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أنّ زيادة حجم المنافسة يؤدي إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضاهم بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين.

ب. المصادر الخارجية: حيث ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل: العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الإبداع والمعرفة.

ج. أسباب تنافسية المؤسسات

تعود الأسباب التي جعلت من عنصر التنافسية أحد الأعمدة الأساسية في بيئة الأعمال إلى النقاط التالية: (12)

← تعدد الفرص في الأسواق العالمية بعد فتحها أمام حكة التجارة الخارجية نتيجة لاتفاقيات دولية؛
← وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنية المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية،
← سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات نتيجة توفر قواعد معلومات متطورة وآليات إتصال حديثة ومتطورة؛
← تدفق نتائج البحث والتطوير وسرعة التطورات التقنية مع تسارع عمليات الإبداع والإبتكار نتيجة لتحالفات كبرى بين المؤسسات في هذا المجال؛
← زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق وتحول السوق إلى سوق مشترين؛
← تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

3. اليقظة الاستراتيجية كعامل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

إن التغيرات التي يشهدها العالم كالعولمة وغيرها من التطورات السريعة والانفتاح وتعدد مصادر المعلومات، هذا كله زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات مما دفع بها إلى ضرورة التيقظ والتعرف على مختلف التغيرات التي تواكبها، وهذا ما تحققه اليقظة فهي تساعد المؤسسة في الكشف المبكر عن المتغيرات وتتعرف عليها وتحليلها وتلعب دورا فعالا في مساعدة المؤسسة على التعامل مع المتنافسين ومنتجاتهم إلى غاية تحقيق النتائج المطلوبة، وتحقق اليقظة للميزة التنافسية من خلال مجموعة من الأساليب ونذكر منها ما يلي:

1.3. اليقظة التنافسية وتحقيق التفوق على المتنافسين

تعد اليقظة التنافسية وسيلة لبناء تنافسية المؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق التفوق على المنافسين بالجودة والكفاءة، فممارسة المؤسسة لليقظة يساعدها على تعزيز الكفاءة التشغيلية (داخلية وخارجية)، والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على أداء عملياتها بأقل كلفة ممكنة في إطار الموارد المتاحة وصولا إلى أعلى مستوى أداء مطلوب بالمؤسسة، ويتجسد ذلك فيما يلي: [13]

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

- مساعدة المؤسسة في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنيب التهديدات الكائنة فيها.

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

تتعزز كفاءة المؤسسة بنوعيها والتي يطلق عليها اسم الكفاءة المقارنة، وجودتها أكثر بفضل اليقظة التنافسية، التي تختص برصد المحيط التنافسي وتحليل احداثه، وخاصة بما تعلق بالمنافسين الحاليين والمستقبليين، فجمع معلومات عن إمكاناتهم، قدراتهم، هيكل تكاليفهم، محفظة عملائهم، خصائص منتجاتهم وطبيعة خدماتهم، مستوى كفاءتهم، درجة فعاليتهم، وتوجهاتهم، استراتيجياتهم، كما تحاول بتوقع ردة فعلهم اتجاه استراتيجيات وتحركات المؤسسة وجودتها، لأنه بمقارنة كفاءة المؤسسة الحالية، بكفاءة المنافسين، عندها فقط يتم تحديد مقدار الفجوة الموجودة والتعرف على مسبباتها الحقيقية، مما يسهل إيجاد آليات تحسين كفاءة المؤسسة وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.

2.3. أهمية اليقظة في تحقيق التفوق بالإبداع والتجديد

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

وتدعم اليقظة الاستراتيجية، وبصفة أكثر اليقظة التكنولوجية عامل الإبداع والتجديد في المؤسسة، بإعتبارها الآلية التي تسمح للمؤسسة –من خلال تعقبها لمصادر الإبداع الأولية (براءات الاختراع المسجلة والندوات العلمية الوطنية والدولية، ورصدها لكل التطورات التي تحصل في محيطها الخارجي (التكنولوجي) بتكوين رصيد معرفي متجدد، وبذلك إمكانية الحصول على افكار جديدة مبتكرة يمكن أن تشكل مصدرا للإبداع (تكنولوجي أو تنظيمي).

كما أن إمكانية التوقع بمسارات واتجاهات هذه التطورات في المستقبل القريب التي توفرها عملية تحليل وتفسير علامات الإنذار المبكرة التي يتم رصدها، والتي تسمح بها الوظيفة لليقظة الاستراتيجية، يدفع بالمؤسسة إلى مواكبة هذه التطورات، وتبنيها للأفكار الجديدة، ولم لا تطويرها، فتصبح بذلك هي السباقة لامتلاكها، وبذلك ضمان ميزة تنافسية دائمة، تؤدي بالضرورة إلى تنافسية عالية وتفوق على المنافسين [14].

4. اليقظة التجارية وتحقيق التفوق بالاستجابة لحاجات العملاء

تهتم اليقظة التجارية بالعلاقات التجارية، وبالطرق والمجالات التسويقية الحديثة فهيا تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلو المستهلكين وسلوك المنافسين فهي تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص المنتج الجديد المتوقع في المستقبل للسوق التجارية، اسعار المنافسين وأهداف تجار المؤسسات المنافسة وغيرها به بهدف تحقيق:

- اقتراح منتوجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين؛
- تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين؛
- تفادي الوقوع في كمين الموردين فيما يتعلق بالأسعار وتنويع مصادرها على المواد الأولية؛
- تتبع تطور الأسواق وعرض المنتجات الجديدة في السوق.

وهذا يمكن المؤسسة من تحسين أدائها اتجاه عملائها واكتساب عملاء جدد حيث تربط العملاء بمنتجاتهم وتربط الموردين بمواعيد التسليم وجداول الأسعار وغيرها، التي منشأتها أن تخفض من قيمة التفاوض اتجاه العميل والمورد في نفس الوقت وهذا يمكنها من تطوير علاقتها معهم من خلال المعلومات أكثر، بتالي إبداع وتجديد من حيث تغيير الأذواق المستهلكين، تقنيات الإنتاج تشكيلة، منتجات المنافسين، معرفة أسواق جديدة حجم المنافسون، التأثير في المنتجات البديلة التي تقدمها المنافسة في نفس الحاجة التي يلبيها المنتج.[15]

خاتمة

نستنتج من خلال ما سبق أنّ اليقظة الاستراتيجية من الأساليب الحديثة والفعالة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال العمليات التي تقوم بها من جمع للمعلومات وتحليل واستنتاج وصولا إلى الأهداف المخطط لها، فهي تعمل في ظل بيئة محاطة بمجموعة من المخاطر والتهديدات تعمل على تقليصها واقتناص جملة الفرص التي تتاح لها، كما تعمل بطريقة منظمة تتيح لها العمل بأريحية سواء للمتعاملين أو الموظفين وتحقيقه للأهداف المرجوة، وهو ما تتطلبه أي مؤسسة اقتصادية خاصة في ظل التقدم التكنولوجي الكبير والمنافسة الشرسة بين المؤسسات.

الإحالات والهوامش:

[1]: بن خديجة منصف، **محددات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012/2011، ص 32.

[2]: لامية حليمي، **دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009/2008، ص 17.

[3]: علاوي نصيرة، **اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة**، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، العدد 02، 2014، ص 162.

[4]: فرج شعبان، دباغي مريم، **الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي الدولي: أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، يومي 4-2015/5/5، جامعة البليدة 2، الجزائر، ص 15.

[5]: قوجيل نور العابدين، **دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها –دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغيس –أم البواقي**، رسالة ماجستير في الإعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012/2011، ص 56.

[6]: حمزة بن الزين، **دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية –دراسة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال الفترة 2006-2014**-، أطروحة دكتوراه قسم علوم اقتصادية، تخصص: إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017، ص 22.

[7]: بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2011، ص 9.

[8]: حسن علي الزعبي، **أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان**، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12-14 ماي 2003.

[9]: بداوي سميرة، نعموني سمير، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة –دراسة ميدانية بمؤسسة طونيك للصناعة**-، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد 10، العدد 03، 2019، ص 240.

(10): حجاج عبد الرؤوف، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها –دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي**–، مذكرة مقدرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، قسم علوم التسيير، 2007/2006، ص 20.

(11): أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، **تحليل القوي المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter–دراسة حالة مجمع صناعة صيدال لصناعة الأدوية**–مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 1، 2019، ص 155.

(12): حمزة بن الزين، مرجع سابق ص 24.

(13): محمد حسين الطائي، **نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص190.

(14): زواو ضياء الدين، **دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة والاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012–2013، ص104.

(15): الطيب داودي وآخرون، **اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص12.

قائمة المراجع:

أولا:الكتب:

1. محمد حسين الطائي، **نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

ثانيا: أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجيستير:

1. بن خديجة منصف، **محددات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012/2011.
2. بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2011.
3. حجاج عبد الرؤوف، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها –دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي–**، مذكرة مقدرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، قسم علوم التسيير، 2007/2006.
4. حمزة بن الزين، **دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية –دراسة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال الفترة 2006–2014–**، أطروحة دكتوراه قسم علوم اقتصادية، تخصص: إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017.
5. زواو ضياء الدين، **دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة والاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012–2013.
6. قوجيل نور العابدين، **دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها –دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغيس –أم البواقي**، رسالة ماجستير في الإعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012/2011.

7. لامية حليمي، **دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009/2008.

ثالثا: المقالات بالمجلات العلمية:

1. أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، **تحليل القوي المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter–دراسة حالة مجمع صناعة صيدال لصناعة الأدوية**– مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 1، 2019.
2. بداوي سميرة، نعموني سمير، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة –دراسة ميدانية بمؤسسة طونيك للصناعة–**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد 10، العدد 03، 2019.
3. علاوي نصيرة، **اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة**، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، العدد 02، 2014.

رابعا: الملتقيات العلمية:

1. حسن علي الزعبي، **أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان**، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12–14 ماي 2003.

2. الطيب داودي وآخرون، **اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007.

3. فرج شعبان، دباغي مريم، **الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي الدولي: أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، يومي 4–2015/5/5، جامعة البليدة 2، الجزائر.

دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية The role of strategic vigilance in enhancing the competitive advantage of the economic institution

1- عماد سحمدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس، الجزائر.
2- عبد المالك بلعشي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس، الجزائر.
3- نصيرة محاجبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر.

ملخص:

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

الكلمات المفتاحية: البيئة ، المعلومة ، نظام المعلومات ،اليقظة الاستراتيجية ، الميزة التنافسية.

Abstract:

Nowadays strategy vigilance becomes one of the most challenges to monitor information and conduct.it is very important and inevitable for the economic institutions especially the Algerian ones which face other competitive institutions. The Algerian institutions must become flexible and adaptable constantly with update environment internal and external college necessity, so as to discover the power and seize points as opportunities and identify weakness connect ther to reduce the size of the threats and risks and achieved only access to the necessary information and good conduct,and this is what ensures Its vigilance process, with keep track of their environment and monitor everything that happens to them. this leads it to get on the competitive advantages of the most important :possession of the necessary information as to their needs and to enable them to choose good decision, make the appropriate change, customer focus and earn their loyalty, and reduce the case of non-environmental sure and achieve competitive advantage and therefore this is what enhances the competitiveness of the enterprise.

Keywords: *Environment, information, système information, Vigilance strategy, competitive advantage..*

مقدمة:

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

ولهذا تستدعي الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال حيث أصبحت المعلومة موردا جوهريا لا يستهان به والتحكم في رصدها وحسن استعمالها يعد من نقاط القوة لدى المؤسسة، وبالتالي فإن عملية اليقظة تعد أحد المداخل والسبل التي توفر للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية السيرورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ والتتبع للتغيرات التي قد تحصل في محيطها البيئي بهدف اكتشاف وخلق فرص للمؤسسة والتقليص من حجم الأخطار وتجنب التهديدات الممكنة، و كذلك تسمح بالاحتياط وبالاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت الاستراتيجية التي قد تنتج عن المنافسة خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية، وهذا من أجل الحفاظ على استمرار الميزات التنافسية الحالية للمؤسسة وحمايتها من التقليد ومحاولة لتحقيق أهدافها لضمان نشاطها وبقاءها في السوق لمدة أطول، وهذه العملية تكون انطلاقا من مراحل سيرورة متكاملة التي تبدأ بتعقب وجمع المعلومات من محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ثم معالجتها وتحليلها وفيما بعد نشرها وتخزينها وفي الأخير تستغل من طرف صانعي القرار حسب احتياجات المؤسسة .

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية :

هل تعتبر اليقظة الاستراتيجية وسيلة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

أهمية البحث :

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

أهداف البحث :

تتلخص أهداف موضوع البحث في النقاط التالية :

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

-عرض المزايا التنافسية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

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

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

1. اليقظة الإستراتيجية:

1.1 تعريف اليقظة الإستراتيجية:

إن اليقظة الإستراتيجية ليست مجرد عمل محدود بمراقبة بسيطة للمحيط بل هي عمل دقيق يسعى دائما إلى التوقع والاستشراف في الوقت المناسب. ولليقظة الاستراتيجية عدة تعاريف فمنهم من يراها:

أ. تعريف Humber Lesca

عرف Humber Lesca اليقظة الاستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين. نستنتج من هذا التعريف تركيزه على ثلاث مميزات رئيسية هي: الاستمرارية، الطوعية والاستباقية.

ب. تعريف Jakoblak

ركز هذا التعريف سنة 1988 على أن اليقظة الاستراتيجية هي التعامل مع المعلومات الحساسة بشكل يعمل على اتخاذ القرار في منظمات الأعمال.

ج. تعريف Ribault

عرفها على أنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومة الحالية والمستقبلية. ويتجلى من هذا التعريف التقارب بين مفهومي اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي.

د. تعريف AFNOR:

نعرف المنظمة الفرنسية للتقييس اليقظة الاستراتيجية على أنها ذلك النشاط المستمر والمتكرر للمراقبة الفعالة بهدف استباق التغيرات الطارئة في المحيط التكنولوجي، التجاري، المجتمعي... إلخ. ويوضح هذا التعريف نطاق وحدود اليقظة الاستراتيجية.

كما نجد بعض التعاريف العربية لليقظة الاستراتيجية والتي استخلصنا منها التعريف التالي: " اليقظة الاستراتيجية هي السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الاصغاء المسبق والارادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها". وتتضمن العملية تجميع، توزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها لتغذية القرارات الاستراتيجية.

ومن خلال هذه التعاريف يظهر جليا أن طبيعة اليقظة كإجراء أو نشاط، غير أن هناك مقاربة نظمية حاولت دمج المقاربات السابقة بحيث تشمل في جوهرها على جوانب إجرائية وأخرى سياقية لليقظة، فكان المنظور نُظميا، فعرفت على انها نظام معلومات استراتيجي".

وبناء على هذه التعاريف، واعتمادا على أخرى يمكننا اقتراح التعريف التالي لليقظة الاستراتيجية:

اليقظة الاستراتيجية هي اجراء مستمر تقوم به المؤسسة من خلال جمع، تحليل، تخزين وتوزيع المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالمحيط الكلي لها واستعمالها بهدف التنبؤ بالتغيرات التي ستحدث فيه، وهذا ما يمكنها من اتخاذ القرارات بغية الاستفادة من الفرص أو مواجهة التهديدات.

2.1 خصائص اليقظة الإستراتيجية:

تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص المرتبطة بمجموعة من الخصائص المرتبطة بمفهومها يمكن توضيح أهمها في ما يلي:

أ. الإستراتيجية: حيث تساعد على اتخاذ القرار الاستراتيجي وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والمقيمة بفعل التجربة مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا وتعتمد بالأساس على المعلومات التي لها تأثير كبيرا جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

ب. الطوعية: لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملا نمطيا أو سلبيا أو محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط كون أن هدفها إبداعي فهي على العكس من ذلك تعتبر طوعية باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس مع دقة التحري في المعلومات.

ج. الذكاء الجماعي: يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات والإشارات في المحيط من اجل مقارنتها لإعطاء معنى معين لها والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل الظروف الملائمة مع احترام القواعد السلوكية لعمل الفريق.

د. المحيط: محيط المؤسسة ليس مفهوم مجرد يمكن التعامل معه إحصائيا بل يضم جملة من العوامل تؤثر بشكل كبير على المؤسسة خاصة في تبني النسق الاستراتيجي.

هـ. الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات وإشارات الإنذار المبكر والتي ترتبط بعنصر الإبداع وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعينة والمستسقاة حيث لا تتصف أي من هذه الأحداث والأعمال بأنها منفذة سابقا وتعتمد بالأساس على الفرضيات.

و. التوقع: هي عبارة عن المعلومات التي تمكن المؤسسة من اكتساب المميزات التنبؤية حيث تقوم بتزويدها بالتوضيحات والتفسيرات التي تكون كإضاءة للمستقبل وقد تكون هذه التوضيحات مرتبطة بالماضي.

1.3 أهداف اليقظة الإستراتيجية

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- التنبؤ بالفرص والسبق إلى اقتناصها وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها.

• تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة واستراتيجياتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.

• تحقيق الكفاءة الشاملة بنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي التكنولوجي والتجاري.

• تحليل البيئة العملية التقنية والتكنولوجية للمؤسسة(التفاعل مع البيئة، قراءة التغيرات البيئية بشكل صحيح، صفة التنبؤ والاستشراف)

• مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية.

• تحقيق رؤية واضحة الأعمال والنشاطات والممارسات الحالية والمرتقبة 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 مما يوفر المواد الاولية الخام والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإلحاقها بالتفسيرات الضرورية ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.

• رفع أرباح المؤسسة بزيادة حجم مبيعاتها تطوير منتجاتها تحسين جودتها، التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد ولضمان توسيع حصتها السوقية.

• مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل.

2. الميزة التنافسية

1.2 مفهوم الميزة التنافسية:

ورد مصطلح الميزة التنافسية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية وفق عدة مسمّيات مثل: الميزة التنافسية المستمرة أو الميزة التنافسية المتواصلة، وهي مصلحات لها نفس الدلالة. حيث أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ينطلق بالأساس من مفهوم الميزة التنافسية مع إضافة عامل الزمن المستقبلي، وقد اختلف الباحثون والكتاب حول تحديد مفهوم واضح لاستدامة الميزة التنافسية، إذ هناك من استند على تحقيق الربحية طويلة الأجل مثل بورتر (porter) في اشارة منه إلى مفهوم الاستدامة لذا سوف ننطلق في تعريفنا للميزة التنافسية المستدامة من خلال مختلف التعاريف المقدمة حول الميزة التنافسية في حد ذاتها.

فقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال، نظرًا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، حيث يهتم الاقتصاديون بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام علماء إدارة الأعمال على تنافسية المنظمة وكانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية.

تظهر مراجعة أدبيات التسيير أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin, 1939 ثم إلى (Selznich, 1959) الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف شاندلر وهوفر (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من بورتر وداي (Porter, 1985 & Day, 1984) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر أنها تعد هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطويرها يمثّل هدفًا استراتيجيًا تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والكفاءات البشرية.

تعرف مجموعة ستراتيجور (Strategor) الميزة التنافسية على أنها الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين، وذلك لامتلاكها لكفاءات معينة ينجر عنها امتلاك المؤسسة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط.

ويرى بورتر أن الميزة تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيًا، أو بمعنى أخر إحداث عملية الابتكار بمعناه الواسع. كما أكد بورتر بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزبائنها، إذ يمكن أن يأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزّة في المنتج مقارنة بالمنافسين.

كما تعبر الميزة التنافسية عن قدرة الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع، ويرتبط تحقيقها ببعدين أساسين هما: القيمة المدركة لدى العميل، والقدرة على التميّز.

كما تعّرف الميزة التنافسية كذلك على أنها " القدرة على الحصول على ربح مستمر أكبر من المنافسين".
وانطلاقًا من التعاريف المقدمة سابقًا يمكننا تقديم تعريف للميزة التنافسية المستدامة على أنها " الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار، وتحقّق من خلالها المنظمة منافع وفوائد إلى أبعد مدى ممكن، ولا يمكن استنساخها أو تقليدها على المدى الطويل من قبل المنظمات المنافسة".

2.2 خصائص الميزة التنافسية:

إن خصائص المزايا التنافسية يُفترض أن تُفهم في إطار منظور صحيح وشمولي، وعلى العموم يمكن القول أن الميزة التنافسية تتسم بالخصائص التالية:

– إن تحقيقها يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربون تدريبا خاصا، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

– الميزة التنافسية ليست حكرا على مؤسسة ما؛

– أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد؛

– تُشتق من رغبات وحاجات الزبائن؛

– أنّها تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، التعلّم المتخصص، البحوث والتطوير ويترتّب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة، وفي شكل سمعة وعلاقات وطيدة مع العملاء، وحصيلة من المعارف المتخصصة؛

– أن تكون متجدّدة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وموارد المؤسسة من جهة أخرى؛

– تُشتّق من جهود الإدارة والابتكار والتطوير، كما أنها ليست ثابتة؛

– طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين؛

– تؤدي إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين؛

– تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة وتحفزّهم للشراء منها.

3.2 مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدرين أساسين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارة المتميّزة (المعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميّزة (كالموارد المالية، طاقة انتاجية ممتازة ...إلخ). إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية.

ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:

– الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميّز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، ما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية. إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزامًا واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

– الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر مرتفع، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض

التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

– المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، كما اصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرًا ضروريًا لمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المميّزة. ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر كبير في المعرفة، للوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، حيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات لإنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

4.2 محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة وفقًا لمتغيرين أساسين، ومن خلالهما يمكن معرفة مدى إمكانية استدامة الميزة واستمرارها أمام المنافسين، وهذين المتغيرين هما:

1.2 حجم الميزة التنافسية: تحقق المنظمة الاستدامة في الميزة التنافسية إذا تمكنت من المحافظة على هذه الميزة في مواجهة المنظمات المنافسة في القطاع بصفة مستمرة ودائمة، وكلما كانت الميزة أكبر تطلب ذلك جهودًا أكبر من قبل المنافسين للتغلب عليها أو تقليدها، وعليه يمكن بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة كما هو الحال بالنسبة للمنتج.

أ. مرحلة التقديم أو النمو السريع: في هذه المرحلة، وبفعل حداثة الميزة التنافسية التي استطاعت المؤسسة تحقيقها مقارنة بالمنافسين، فإن المنتوج يلقى إقبالاً كبيرًا من قبل المستهلكين، وهنا تعرف المبيعات نموًا معتبرًا وسريعًا نتيجة انعدام المنافسة أو تأخر ردود فعل المنافسين وتحقق المنظمة ايرادات كبيرة قبل الدخول في المرحلة الثانية، حيث تمثل أطول مرحلة بالنسبة للمنظمة.

ب. مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة: وتمثل هذه المرحلة بداية تعرّف المنافسين على الميزة الجديدة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية. فيحاولون العمل بشتى الطرق من أجل تبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعًا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل ردود المنافسين.

ج. مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يعمل المنافسون بكل قواهم وإمكانياتهم من أجل مواجهة هذه الميزة وتقليدها حتى يتمكنوا من الحفاظ على حصصهم السوقية. وبمعنى آخر، فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمنظمة، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها السابقة وتطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.

د. مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة، يصبح من الضروري على المنظمة تقديم تكنولوجيا جديدة نت أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميّز المنتج لأن مصدر الميزة الحالية هو الزوال، وهذا هو سبب ظهور ما يعرف

بالميزة التنافسية المستدامة، لأن انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته تعود على المنظمة بالخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

3. دور اليقظة الاستراتيجية في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

1.3 توفير المعلومة:

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

ولهذا أصبحت مؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر،حيث توفير المعلومات قد يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجاراة الأحداث التي تجري ببيئتها ، والمحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة. وباعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن تُعنى بالاهتمام ولابد من حمايتها وأمنها فهي تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها إلى منافسيها، ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الاستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار وبحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات الاستراتيجية وتحقيق التميز.

2.3 المساعدة على اتخاذ القرارت:

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

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

3.3 اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير

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

يمكن أن يعرف التغيير على أنه: "التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو اخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجيا وداخليا، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مؤاتية بحيث تتيح فرصا للمؤسسة، أو غير مؤاتية بحيث تهدد أعمالها". كما يمكن تعريف إدارة التغيير "بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنيب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".

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

4.3 اليقظة الاستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة:

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

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

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

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

5.3 اليقظة الاستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية و تطويرها:

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

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

التوقع: وهو توقع للتغيرات البيئية ولنشاط المنافسين.

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

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

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

فمن خلال الدور المنوط لليقظة نستخلص أنها عملية متكاملة تبدأ بالتنبؤ وإنذار المؤسسة لما قد يحدث في بيئتها الكلية بالإضافة إلى متابعة وترصد التطورات الحاصلة ، ومن هذا يمكن ذكر أهم ما تقدمه اليقظة الاستراتيجية من عوائد وقيم مضافة للمؤسسة فيما يلي:

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

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

– تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

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

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

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

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

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

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

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

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

– تلعب اليقظة دور بارزا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة حول كل ما يخص ويؤثر على استراتيجيتها التنافسية و استمرارية أدائها، وفعالية اليقظة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن جمع المعلومات تقوم المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، وتوجه لمستعمليها لاتخاذ القرارات

وإعداد الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات التي تحدث ببيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في إنجاز أداء تنافسي فعال، وهذا ما يساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تعَد هدفا استراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات لبلوغه بحيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي.

خاتمة: (14 Simplified Arabic Gras)

لقد فرضت تطورات البيئة الجديدة توجها جديدا وعبئا ثقيلا على مستوى جميع الأصعدة لاسيما المستوى الاقتصادي، فهذه التطورات التي قربت البعيد وقلصت المسافات والتكاليف بفعل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما جعلت مؤسسات اليوم تحت ضغط المنافسة الشديدة، وخصوصا بعد مرور الاقتصاد الجزائري بالمرحلة الانتقالية من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر وانفتاح الأسواق ما دفع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى البحث عن طرق تسعى جاهدة من خلالها محاولة التأقلم والتكيف لمواكبة هذه التوسعات الحاصلة في بيئتها ومداخل تؤهلها لاستمرار نشاطها وتضمن بقاءها أمام المنافسين وتعزز من تنافسيتها.

وكما صار أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات يُحَدّد حسب مدى تكيّفها مع محيطها، ولهذا ألحّت الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال حيث أصبحت المعلومة موردا أساسيا يستعمل كسلاح فتاك وجبار، ومن بحوزته المعلومات أفضل بكثير ممن يملك رؤوس الأموال ولا يعرف فيما يشغلها وكيف ينميها، فالحصول على المعلومة يعد الورقة الرابحة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الكشف الصحيح والفهم الدقيق للتطورات البيئية وأحد الأساليب للتصدي للمنافسة الحالية والوقوف أمام المنافسين الحاليين والمرتقبين وتعزيز قدرتها التنافسية أو الحفاظ على ميزاتها التنافسية الحالية وحمايتها من التقليد على الأقل لضمان استمرارية نشاطها وبقائها في السوق أطول فترة ممكنة ضمن المضمار التنافسي.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نوجز في ما لي أهمها:

– تفرض البيئة التنافسية الحالية يوما بعد يوم أن تكون المؤسسات فطنة ومتيقظة وفي حالة تصنت دائمة لبيئتها والبحث عن طرق و أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لكل ما يحدث فيها ولا مجال للغفلة حتى يتسنى لها التقليل من حالة عدم التأكد البيئي و التصدي للأزمات الاستراتيجية الممكنة وتعزيز مركزها التنافسي.

– إن عملية اليقظة الاستراتيجية تتطلب منهجية عمل مستمرة جماعية ومتكاملة حيث تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة مرورا بعدة مراحل والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تنثني على عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات.

– نظام اليقظة الاستراتيجية هو نظام معلوماتي هادف مفتوح على البيئة إذ يسمح إرساؤه بالسيرورة المعلوماتية التي تمكن المؤسسة من تحسين أداءها الاستراتيجي و تحقيق أداء تنافسي فعال، حيث يمكّن إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية من توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار التي تساعد في أخذ القرارات الضرورية والاستراتيجية التنافسية الملائمة للمؤسسة، وكذلك يساهم في إحداث التغيير المناسب والمواكب لبيئة المؤسسة والبحث عن طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين وتميزها عنهم، وبالتالي يشارك في دعم وتنشيط الإبداع في المؤسسة لتقديم عروض متميزة تتفوق بها عن منافسيها.

– تعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد المداخل لإحداث التغيير بالمؤسسة فمن خلال الحصول على كل المعلومات التوقيعية السبقية عن ما سيحدث في محيطها على المستوى المحلي و الوطني وحتى العالمي، وبعد معالجة و تحليل هذه المعلومات التنبئية تستطيع المؤسسة إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى و المستجدات الخارجية وتتلاءم مع متطلبات بيئتها التنافسية الحديثة.

– تتمكن المؤسسة من الإستحواذ على زبائن جدد ودخول أسواق حديثة من خلال تقربها و احتكاكها من زبائنها وكسب ولائهم وبجودة منتجاتها وتميزها وهذا يؤدي طبعا إلى امتلاك سمعة جيدة عن المؤسسة و تقديم صورة ذهنية ممتازة عنها لدى عملائها، وبالتالي تتمكن من دخول أسواق جديدة واستقطاب زبائن جدد ما يسفر حتما بزيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية.

– توفر عملية اليقظة للمؤسسة من معلومات حول تغيرات وتطورات البيئة الكلية بصفة عامة والبيئة التنافسية بصفة خاصة، فمن خلال هذه المعلومات وبحسن تسييرها واستخدامها تستطيع اختيار القرار السليم ،إحداث التغيير الملائم، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم مع الاستحواذ على زبائن جدد، التعرف على خدمات أو منتجات المنافسين لتقديم خدمات أو منتجات أكثر إبداعا لتحقيق التفرد والتميز وبالتالي تحقيق الميزة أو المزايا التنافسية وما يؤدي حتما إلى تعزيز قدرتها التنافسية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل وتسهيل تطبيق عملية اليقظة الاستراتيجية في مختلف المؤسسات الاقتصادية . ومن بين أهم التوصيات المقترحة ما يلي:

– – ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمختلف أشكالها كبيرة، متوسطة وصغيرة بإرساء وتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة الاستراتيجي والتنافسي ولضمان بقائها في ظل الأوضاع التنافسية الآنية والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية.

– يجب على المؤسسات الاهتمام باليقظة الاستراتيجية وجعلها من أحد أهم أولوياتها وتحديد ميزانية خاصة بها لتسهيل عملية البحث وتوفير الجهود ووضع الدورات التكوينية اللازمة في هذا المجال.

– يجب على إدارة المؤسسة أن تكون همزة وصل بين متخذي القرارات وممثلي عملية اليقظة وتكون مسؤولة عن تنظيم وسير هذه العملية.

– حتمية توفير التدريبات اللازمة والمكثفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية في مجال اليقظة الاستراتيجية من تكوين للمتعقبين الميدانيين ،المستقرين ،و تكوين مختصين لتنشيط عملية اليقظة لمعالجة و ترجمة المعلومات المتوصل إليها وتخزينها ونشرها حسب احتياجات المؤسسة.

– يجب على المؤسسات الاستعانة بالخبراء في مجال اليقظة لتقييم وتثمين المعلومات المتوصل إليها.

– ضرورة إشراك جميع الموظفين و العاملين بالمؤسسات الاقتصادية في عملية اليقظة لأنه لا ندري من أين تأتي المعلومة المفيدة التي قد تساهم في تقليص مجال البحث وتوفير الوقت.

– لابد على المؤسسات الاستفادة من أحدث التقنيات والأساليب في مجال البحث عن المعلومة ومعالجتها حتى يتسنى للمتعقبين والمختصين في مجال اليقظة من تسهيل عملية البحث وحصر مجال الترصد لتوفير الوقت والجهد وحتى المال للوصول إلى المعلومات اللازمة وتثمينها في الوقت المناسب.

– تشجيع الموظفين والعاملين بالمؤسسة وتحفيزهم على العمل الجماعي و تحسيسهم بأنهم طرف مهم في عملية اليقظة وأحد عوامل نجاحها.

قائمة المراجع:

أ. المراجع باللغة العربية:

1. أبو قحف عبد السلام" التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، القاهرة ، 1997.
2. برافين جوبتا ترجمة د.احمد المغربي، "الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008.
3. حسن علي الزغبي،" نظم المعلومات الاستراتيجية"، مدخل استراتيجي،ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
4. روبرت.ا.بتس– ديفيد– لي– الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية – ترجمة عبد الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر،2008.
5. زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع2011.
6. صالح مهدي محسن العامري ،طاهر محسن منصور الغالبي – الإدارة و الأعمال– دار وائل للنشر – الطبعة الثانية – 2008.
7. عبد الرشيد عبد الحافظ، الآثار السلبية للعولمة على الوطن العربي وسبل مواجهتها، مكتبة مدبولي، مصر، 2004.
8. عبد السلام أبو قحف" أساسيات الادارة الاستراتيجية" مكتبة و مطبعة الإشعاع, الإسكندرية 2005.
9. عبد العزيز صالح بن حبتور" الإدارة الاستراتيجية (ادارة جديدة في عالم متغير)" دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2عمان،2007.
10. كسنة امحمد، مواضيع متنوعة في ادارة الاعمال، غرناطة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، 2009.
11. مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية(اساليب تحليل الصناعات و المنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الايوبي، دار الكتاب العربي، طبعة الاولى، أبوظبي، 2010.

12. محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، " اقتصاديات المعلومات" القوة الناعمة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، الأردن.
13. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر،ط2،،الأردن 2009.
14. محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان،دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى،2012.
15. مصطفي محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية، الاسكندرية،2008.
16. نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،الاسكندرية، 2005.
17. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الادارة العليا(اعداد– نفيذ– مراجعة) ، الإسكندرية ، 2006.

ب. المراجع الاجنبية

.1 Alain Bloch, l'intilligence économique, 2éme édition, économica,1999.
.2 Christiane volant ,le management de l'information dans l'entreprise , Edition :ADBS ,2002 .
.3 Daniel Picard,la veille social: prévoir et gérer la conflictualité industrielle,édition vuibert, Paris,1992
.4 Guy Massé, Intelligennce économique -un guide pour une économie de l'intelligence-, 2000 .
.5 Humbert Lesca, la veille stratégique, la méthode L.E.S caning, edition EMS, 2003.
.6 Laurent Hermel , Maitriser et pratiquer la veille stratégique ,édition AFNOR, 2001
.7 M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, Paris,1993.
.8 Nathalie Costa ; la veille et Benchmarking, édition Ellipses , Paris ,2008.
.9 Philip Kotler , Le marketing management, ,4eme édition, 1980.
.10 Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2éme édition, Paris ;2000.
.11 Ron Sanchez, Aimé heene, enhancing competences for competitive advantage, emerald books, 2010 .

نظام اليقظة الاستراتيجية كآلية لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة نظرية تحليلية –

The strategic vigilance system as a mechanism to enhance the competitive advantage in the economic enterprise
- Theoretical and analytical study –

1- بهلولي فيصل، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2-لونيسي علي، الجزائر.
2- بوضياف سامية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2-لونيسي علي، الجزائر.

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة أهمية اليقظة الاستراتيجية كمحرك لتنافسية المؤسسة والتي تسعى دائما إلى تحت تأثيرات البيئة المحيطة بها نحو التميز بمنتجاتها وأساليبها التسييرية بما يضمن لها البقاء والاستمرار. إذ تنشط المؤسسة في سوق تنافسي يدفعها للبحث عن مزايا تنافسية والتي تنشأ باكتشاف طرق وأساليب أو منتجات مختلفة عن تلك الموجودة عند المنافسين، فتصبح الأهمية بالنسبة للمؤسسة هي الميزة التنافسية الدائمة والمستمرة من الأساليب والوسائل التي تستعملها ومنها نظام اليقظة الاستراتيجية، والذي يسمح للمؤسسة بالاستغلال الأمثل للمعلومات الداخلية والخارجية، إذ لا تكتفي المؤسسة بالبحث عن المعلومات وإنما هي التي تنتجها والتي تؤثر في المحيط.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، نظام اليقظة الاستراتيجية، التنافسية، الميزة التنافسية.

Abstract:

This research paper aims to study the importance of strategic vigilance as an engine for the competitiveness of the organization, which always strives to under the influences of the surrounding environment towards excellence in its products and management methods in a way that guarantees them survival and continuity. If the organization is active in a competitive market that pushes it to search for competitive advantages that arise by discovering different ways, methods or products from those of competitors, then the importance for the organization becomes the permanent and continuous competitive advantage of the methods and means that it uses, including the strategic vigilance system, which allows the institution to make optimal use of information Internal and external, as it is not satisfied with searching for information, but rather it produces it and affects the environment.

Keywords: *Strategic Vigilance, the strategic vigilance system, competitiveness, competitive advantage.*

مقدمة:

إن الهدف من متابعة المؤسسة لبيئتها التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة لها لاقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية، ولكن هذا يتطلب من المؤسسة اتباع إستراتيجية تنافسية لكي تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية، ومن هنا تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي بما فيه من يقظة تكنولوجية، تجارية ويقظة تنافسية، وهذا بغرض رصد وجلب كل ما يتعلق بشأن منافسيها بدءا بمعرفة أهم منافسيها في السوق، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية، وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة، ولتحقيق هذا الغرض على المؤسسة القيام بتصميم نظام معلومات يكفل لها بجمع ومعالجة ونشر المعلومات عند الضرورة إلى مختلف المستويات الإدارية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تنمية، وتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة، وعلى ضوء ذلك تتضح إشكالية هذه الدراسة، والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه نظام اليقظة الاستراتيجية في تطوير وتعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية؟

وسنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة عن الإشكالية السابق ذكرها من خلال التطرق إلى المحاور التالية:

- الإطار النظري والمفاهيمي لنظام اليقظة الاستراتيجية.
- التنافسية والميزة التنافسية في المؤسسة.
- مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

1. الإطار النظري والمفاهيمي لنظام اليقظة الاستراتيجية

نظام اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة، وهو ما يستدعي إلقاء الضوء على هذه العملية من خلال التطرق إلى مجموعة من العناصر المتعلقة بهذا المفهوم.

1.1 مفهوم اليقظة الاستراتيجية: لقد تعددت التعاريف المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وهذا لاختلاف آراء الباحثين ونذكر منها ما يلي:

يعرف Jean Michel Ribault اليقظة الاستراتيجية على أنها: " المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة "[1].

ويعرفها Reix أنها: "الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة، فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية

التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة"[2].

أما Humbert Lasca فيعرفها على أنها: " ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة الأفراد التي تتولى جمع واستغلال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وكذا من أجل خلق فرص الأعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين ".

في حين يعرفها مصطفى بوروبي بأنها: " طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الاشارات الضعيفة للتهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية "[3].

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول بأن اليقظة الإستراتيجية عملية مستمرة تهدف لرصد واستشعار التغيرات بالمؤسسة داخليا وخارجيا من خلال الملاحظة والبحث والجمع والتخزين التحليل والاستنتاج، وأخيرا نشر النتيجة المتوصل إليها لتحقيق أهداف المؤسسة، أي استباق الأحداث من خلال اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات ومن ثمة اتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل والأفضل للمؤسسة.

وهنا تجدر الإشارة إلى الفرق بين مفهومي اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، حيث يعرف هذا الأخير بكونه مجموع الأنشطة والعمليات المترابطة الخاصة بالبحث، المعالجة ونشر وحماية المعلومات المفيدة والضرورية لمختلف الأعوان الاقتصاديين وهذا بصفة قانونية وشرعية، حيث نلاحظ أن أنشطة اليقظة محتواة في الذكاء الاقتصادي، كما يمكن أن نلاحظ أن هذا الأخير عادة ما يستعمل في إطار الاقتصاد الكلي، في حين يستعمل مصطلح اليقظة في الاقتصاد الجزئي والمؤسسة الاقتصادية[4].

2.1 خصائص اليقظة الإستراتيجية: تتصف اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص والصفات والمتمثلة فيما يلي[5]:

- **الاستراتيجية:** حيث تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.
- **تطوعية:** لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي فهي على العكس من دلك تعتبر تطوعية باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.
- **الذكاء الجماعي:** يعني الذكاء الجماعي كما تم الإشارة إليها سابقا وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل كل الأشكال الملائمة مع عدم تاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

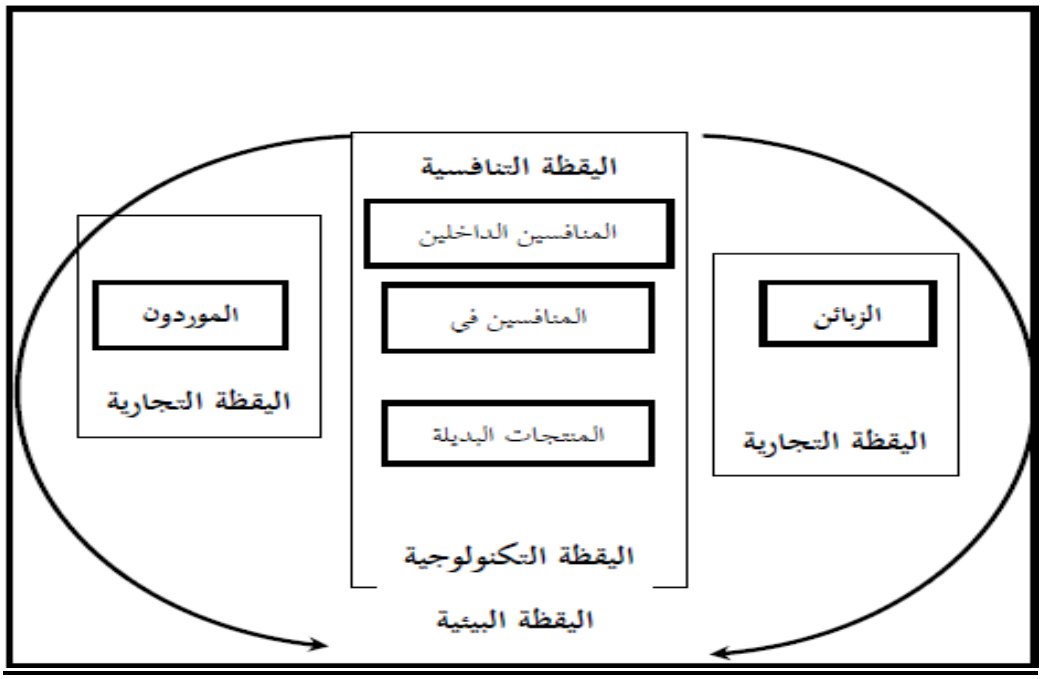
- **المحيط:** محيط المؤسسة ليس مفهوم مجرد أو شيء إحصائي فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية لا سيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.
- **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية مع الأخذ بع ين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستقصاة تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية.
- **التوقع:** هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

3.1 أنواع اليقظة الاستراتيجية: هناك عدة أنواع لها، ولكل منها مميزاتها، مجال نشاطها، أهدافها، وغاياتها، ولكنها على اختلافها تخدم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتكون بإجماع المختصين من أربعة أنواع أساسية، يمكن التطرق إليها من خلال ما يلي:

- **اليقظة التكنولوجية:** هي مجموعة الإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية، من خلال تتبع المعلومات وجمعها من مصادرها الأصلية، تنظيمها، وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار، وهدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهم المؤسسة[6].
- **اليقظة التنافسية:** تهتم بالمنافسين الحاليين، والمرتقبين، والداخلين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة، وهي مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية، والتجارية، على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم هو تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية للتموقع في السوق، ومواجهة المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع النشاط، وتسعى إلى جمع المعلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة، والصارمة لتحركات المنافسين، ونشاطاتهم[7].
- **اليقظة التجارية:** تسعى إلى تتبع وترقب كل التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، والمرتبطة عادة بتغير أذواق المستهلكين، وتطور رغباتهم واحتياجاتهم، وتطور السوق، والطلب، والموزعين، إلى جانب الاهتمام المستمر بشكاوي الزبائن، وتعطي أهمية كبيرة لمختلف الضمانات (آجال التسليم، واستمرارية العلاقة مع العملاء، والموردين، وجودة المنتجات والخدمات..)، ويعتبرها العديد من الكتاب مصدرا للميزة التنافسية، ويطلقون عليها بيقظة الموردين، فهي تهدف لضمان تنافسية دائمة[8].
- **اليقظة البيئية:** تعرف كذلك باليقظة الشاملة، أو اليقظة الاجتماعية حسب نوع المؤسسة، وهي تضم باقي أنواع اليقظة دون الأنواع السالفة الذكر، وتسعى إلى التيقّظ، والمراقبة المستمرة، والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث، والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والاجتماعية، التي تميز المؤسسة عن منافسيها، ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها، ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال[9].

وبحكم اهتمام كل أنواع اليقظة الاستراتيجية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح كل من MARTINET وRIBAULT في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لـ M.PORTER بمختلف أنواع اليقظة مثل ما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أنواع اليقظة الاستراتيجية مع نموذج قوى التنافس الخمس لـ Porter



Source : http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html.

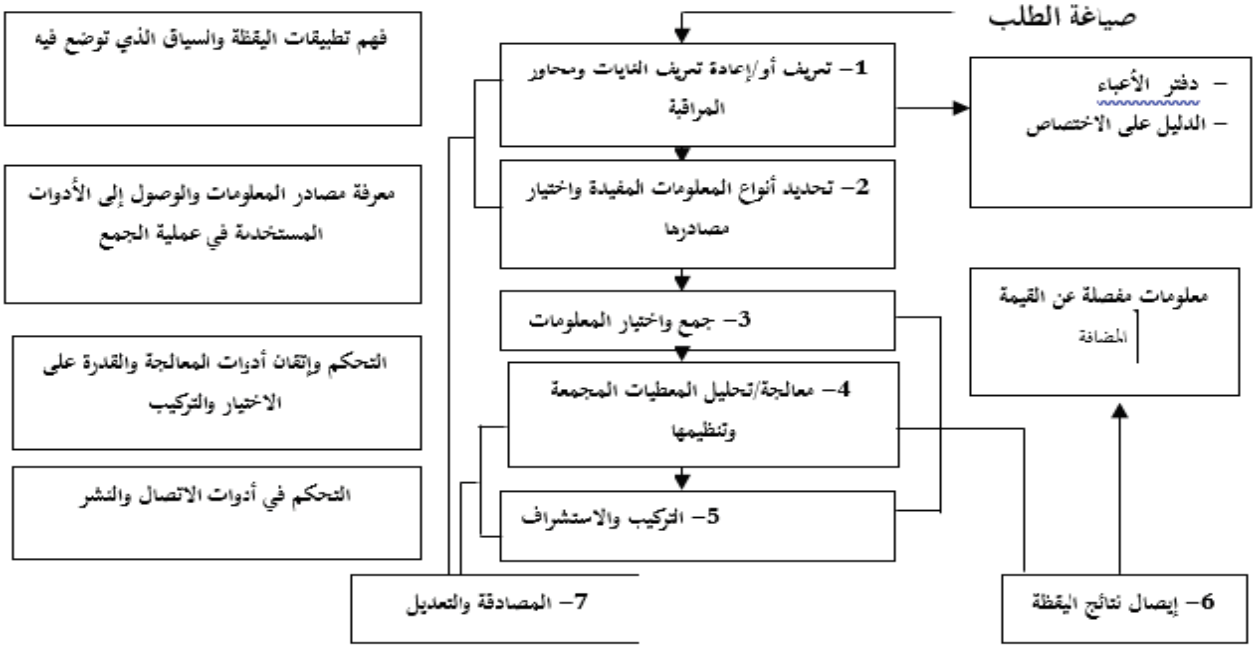
4.1 مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية: قبل وضع أي نظام لليقظة لابد للمسيرين والمختصين والقائمين على هذا النظام معرفة المعلومات المطلوب جمعها، واختيار أفضل الوسائل والأدوات التي تساعد على ذلك، ويمكننا إيجاز هذه المراحل فيما يلي:

- **تحليل البيئة:** وتتمثل في رصد ومراقبة كل التطورات، والتغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة على كل الأصعدة الاقتصادية والتجارية والتنافسية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتنظيمية والتشريعية، وتحديد العناصر والمتغيرات المراد تتبعها بناء على استراتيجية المؤسسة.
- **جمع وتحصيل المعلومات:** بعد تحديد المؤسسة لاستراتيجياتها، وأهدافها تعمل على إحصاء مصادر المعلومات، والمفاضلة بينها طبقا لأهميتها، وتكلفتها، ثم تسطر الخطط، وتضع البرامج اللازمة لذلك، مع تسخير الوسائل والأدوات والتقنيات المساعدة على جمع وتحصيل المعلومات.
- **مرحلة التحليل والتركيب:** المعلومات المحصل عليها يجب التأكد من صحتها وموثوقيتها، وذلك بفرزها وتصنيفها وتحليلها لاستنباط آثارها وتداعياتها الحالية والمستقبلية، ثم تركيبها للوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار، وعرضها على الخبراء والمختصين للمصادقة عليها، وإعطائها قيمتها الحقيقية.

- **مرحلة النشر واتخاذ القرار:** يتم نشر النتائج المتوصل إليها إلى المسيرين، وأصحاب القرار في المؤسسة في الوقت المناسب، لاتخاذ القرارات السليمة على ضوئها.

وانطلاقا من الآثار الاستراتيجية لليقظة على المؤسسة فإن الجمعية الفرنسية للتقييس "AFNOR" وضعت المعيار "05 – x50" الذي يحدد سيرورة عملية اليقظة، والمراحل المتبعة لوضع خليتها ويمكننا توضيح هذه المراحل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مراحل وضع خلية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة



Source : veille stratégique, organiser la veille sur les nouvelles, technologies de l'information, édition cigref, France, Septembre, 1998, P 12.

2. التنافسية والميزة التنافسية في المؤسسة

إن البيئة التنافسية تؤثر على سلوك الزبائن وكذلك على المؤسسة، حيث تعمد هاته الأخيرة إلى تعبئة مواردها المختلفة، فتتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميقين، مما يضمن للمؤسسة قدرة تنافسية عالية والبقاء ضمن جماعة المنافسين، والنمو في سوق النشاط.

1.2 مفهوم التنافسية: هناك العديد من التعاريف المتعددة لمفهوم التنافسية، بحيث يمكن الكلام عن التنافسية من وجهة نظر المؤسسة، أو من وجهة نظر القطاع، أو حتى من منظور الدولة ككل، فهده المستويات المختلفة من التنافسية متكاملة، فوجود مؤسسات محلية قادرة فعالة وذات قدرة تنافسية كبيرة سيظهر في النهاية في شكل قطاع أو قطاعات فعالة تنعكس في النهاية على القدرة التنافسية للدولة ككل، وعلى العموم نجد أن مفهوم التنافسية يعني" استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى

قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل"[10].

2.2 مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها: يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة بالمنافسة، ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل الأصول والمهارات التي تمتلكها المؤسسة بكفاءة وجودة عالية على منافسيها.

1.2.2 تعريف الميزة التنافسية: لقد قدمت تعاريف متعددة للميزة التنافسية نذكر منها:

تعرف الميزة التنافسية بأنها: " أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنه أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها "[11].

كما تعرف بأنها: " مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من أثر التهديدات، وهي تنتج من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير المستمر، أو التميز في التفكير الإداري أو وفرة للموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة "[12].

2.2.2 أنواع الميزة التنافسية: يوجد نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية، والتي من خلالها تحقق المؤسسة مركزا رياديا، وتمتلك حصة سوقية كبيرة عن منافسيها، ويتمثل هذين النوعين من المزايا التنافسية في [13]:

- **التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة، على المؤسسة فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في حلقة القيمة للمؤسسة، والتي تعد عنصرا هاما لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث أنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط إستراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

- **تمييز المنتجات:** وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة، توظيف القدرات والمهارات، والكفاءات العمالية، والتقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة لدى المستهلك.

3.2 أسباب تحقيق التميز: إن التساؤل الذي يطرح نفسه هنا هو " لماذا تسعى المؤسسات دائما إلى تبني فكر إداري جديد؟ "، والإجابة المنطقية على هذا التساؤل هو الرغبة في التميز، فالمؤسسات التي تعتنق فكرا إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، ولذلك فإن المؤسسات تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، وبصفة عامة يمكن تحديد أهم أسباب تحقيق التميز كما يلي [14]:

- **التغيرات البيئية السريعة:** حيث يعتبر التغير من أهم العوامل التي تتعامل معها المؤسسات في الوقت الحالي، أين يلاحظ أن الظروف البيئية الحالية تميزت بدرجة عالية من التغير، هذا وتعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية للمؤسسة .فمن حيث كونها نقطة البداية فإن بيئة الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على موارد المؤسسة مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق.
- **المنافسة المفتوحة:** حيث يمكن القول أن الفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن، والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، بل أكثر من ذلك فإن المستهلك يتمتع بحرية الانتقال إلى الأسواق، بدلا من انتقال الأسواق إليه، وتلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة وهو منافسة علاجها التميز في الأداء.
- **حفظ المكان والمكانة:** يساعد التميز على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، فالمكان فهو القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها، فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي، ونقطة الانطلاق الأساسية لتميز الأداء لابد أن تبدأ من داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن عملية التميز تتضمن مكونا مهما هو المراجعة الداخلية باعتبارها شقا أساسيا من عمليات التحليل الإستراتيجي للمؤسسة، ومن أهم أركان البيت الداخلي التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصادرا أساسية للتميز ما يلي: القوى البشرية، ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، القيادة بالمؤسسة، وأما المكانة فتعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال أو الصناعة، وللتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لابد أن تقارن المؤسسة بين أدائها وأداء المؤسسات المنافسة.
- **تنامي الشعور بالجودة:** لقد تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحالية مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، على أن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها.
- **تكنولوجيا المعلومات:** يمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتكنولوجيا -بتعبير أكثر دقة- يمكن أن تعرف على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات، حيث يظهر هذا التعريف حقيقة غبر مدركة، وهي أن كل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها مؤسسة إنتاجية أو خدمية، تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق الربح، كبيرة أو صغيرة.

4.2 المحاور الأساسية لتميز المؤسسة: لتميز المؤسسة محاور عديد نذكر منها الآتي:

- **التميز من خلال القيادة:** إن القائد هو الشخص الذي يقود جماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، ومفهوم القيادة يقصد به " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني، ودلك باعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالها وطموحاتها، فالقائد الإداري الناجح

هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه من خلال قدرته على تحقيق التجانس بين أهداف التنظيم والأهداف الفردية "[15].

كما يمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد وشهرته في مجال ما وبالتالي تستند إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر قدوة وبالتالي تكسبه قدرة على التأثير في الآخرين، وبصفة عامة يمكن أن تساهم القيادة بشكل مباشر في تحقيق التميز عن طريق ضمان الأدوار التالية:

- تحديد الرؤية المستقبلية؛
- ترسيخ قيم التميز ؛
- تدعيم السلوك المتميز ؛
- تنمية الموارد البشرية؛
- تحقيق أهداف أصحاب المصالح؛
- تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع.

- **التميز من خلال الموارد البشرية:** في ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، فلقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة خلال سنوات العقود القليلة الماضية. ففي عصر المعرفة ستصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة، بل وثروتها الوحيدة، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية، ويؤكد المختصون على الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن أهم الميزات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات هي القدرة على تقديم منتج متميز، وامتلاك تكنولوجيا متطورة، والحماية السوقية، غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزات التنافسية أصبح أكثر أهمية من ذي قبل[16].

وللدلالة على أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية سوف نستعرض المساهمات التي يمكن أن يقدمها العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية:

- **في مجال تقديم منتج جديد:** إن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة تلك المؤسسة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة .فالملاحظ حاليا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات، بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجا جديدا يقتل منتجا سابقا لها، فالمؤسسة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا لا تترك للمنافس متعة تقليد منتجها الحالي، غير أن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات جيدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع والتجديد والابتكار، ومن ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية القادرة على تحقيق هذا الحلم ميزة تنافسية لا تقارن، ولكي تتضح الأمور أكثر أنظر إلى الهاتف النقال الذي يحمله العديد من الناس، فالهاتف يتكون من مجموعة بسيطة جدا من المواد البلاستيكية أو

مشتقاتها، غير أن المكون الأكبر في هذا الجهاز هو الجانب المعرفي، المعرفة التي تتمثل في الجهود البشرية، والتجارب العديدة والأبحاث الطويلة المرهقة التي كانت وراء إنتاج هذا الجهاز بالشكل الذي نحمله الآن.

- **في مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة:** إضافة إلى ما سبق فإن امتلاك التكنولوجيا المتطورة يعد ميزة تنافسية كبرى، غير أن الطفرات التكنولوجية التي يشهدها العالم حاليا تشير إلى أن الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري، ولقد فاق التطور التكنولوجي العديد من التصورات البشرية في كافة مجالات الحياة، إن المتغير الوحيد الذي يمكن أن نتعامل معه في هذه الحالة هو أن امتلاك الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة هو الميزة التنافسية الحقيقية، وتزداد أهمية المورد البشري في مجال تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة في البلاد المستوردة للتكنولوجيا بدرجة أكبر من أهميته في البلاد المصنعة للتكنولوجيا.

- **في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة:** من أهم المستجدات البيئية التي حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين هي تكاثف القوى الدولية - وخاصة الدول الصناعية الكبرى -على فتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، ومن هذا المنطلق فإن الدور الجديد للموارد البشرية هو زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة، إن سيطرة الأسواق المحمية، وحالة " اللامنافسة " لن تضمن البقاء أو الاستمرار للمؤسسات الحالية، إن أحد الأسلحة الفعالة في العالم الجديد هو خلق جيل من الموارد البشرية القادرة على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة المفتوحة عالم لا يسمح بالدخول من بوابته إلا لكل منافس، ومن هذا المنطلق فإن التميز يمكن أن يتحقق من خلال موارد بشرية يمكن أن تعي جيدا طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة، موارد بشرية يمكن أن تغير من تركيبتها العقلية التي برمجت على الأسواق المحمية وتحويلها إلى عقلية السوق المفتوح.

3. مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

تعمل اليقظة الاستراتيجية وتقوم على اكتشاف المخاطر التي تهدد المؤسسة وكذا الفرص المتاحة لها، والتي تؤخذ بعين الاعتبار لتتمكن 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 منتجات المؤسسة في أذهانهم.

1.3 دور وغاية اليقظة الاستراتيجية: تسعى اليقظة الاستراتيجية من خلال إرساء نظام محكم لها في المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات نلخصها فيما يلي[17]:

- 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 والمرتقبة 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 بالتعليق، 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.

2.3 اليقظة الاستراتيجية ومدى تعزيزها للميزة التنافسية: لليقظة الاستراتيجية دور فعال في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة على اعتبار أنّها تعد إحدى الدعائم الأساسية، لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال النقاط التالية:

- تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار، والإبداع، وإرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الأداء التنافسي، وزيادة فعالية المؤسسة بتمكينها من تحقيق أهدافها، والتصدي بقوة لمختلف أشكال المنافسة[18] .

- تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تفادي تهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني استراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة، والمباغتة، والطارئة التي تظهر في بيئتها، أو بتبني استراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في نشاط، منتج، أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين، والتقدم عليهم.

- تربط اليقظة الاستراتيجية المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، والعلمي، والتغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحدث التكنولوجيات، والتقنيات المتجددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها[19].

- توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، والسيطرة على السوق، ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، فتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي[20].

- تمكن المؤسسة من فحص، ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج، وبحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث التغيير في الخدمات المرتبطة به، بجعله أكثر جاذبية، وإتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة، وزيادة الأرباح[21].
- تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، فهي أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.
- تبني نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين، وتجعل المؤسسة أقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطية، لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغير أنماط العمل، وإعادة تنظيمه، وإدخال أدوات، وتكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية، وتطوير كفاءتها الحالية، وإكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين.

خاتمة:

يمكن القول في الختام أن اليقظة التنافسية تلعب دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على استراتيجيتها التنافسية وفي استمرارية أداءها، وينبغي أن الإشارة إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذاتي معنى، وبعد توجه حسب طبيعتها إلى مستعمليها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.

قائمة المراجع:

[1]– بوتيفور الزهراء، لكحل فريدة: اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 31 اقتصادية بوهران، الملتقى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009، ص 06.

[2] - REIX Robert: Systèmes d'information et Management des Organisation, Vuibert, 3eme édition, 2000, Paris, P 56.

[3]– علاوي نصيرة: اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2010–2011، تلمسان، ص 82.

[4] - Jakobiak F, L'intelligence économique en pratique, Ed organisation, 1998, P 34.
[5]- Humbert lesca: veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie, ADBS, 1997, P 07.
[6] - Daniel Rouach : la veille technologique et intelligence économique, Que sais-je ? PUF, 1996, P 51.
[7] - Inès Boulifa Tamboura: Identification des facteurs critique de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse du doctorat, ISG-Tunis, Tunis, 2008, P 60.
[8]- Michel Besson-beic et Laurent Leloup: La veille commerciale par CFO-news http:// www.cfonews.com/La-veille-commerciale_a4531.html, Consulté le 03/02/2020.
[9] - Alain Bloch : l'intelligence économique, 2émé édition, Ed économica, Paris, 1999, P 16.

[10]–زغدار أحمد: المنافسة-التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 24.

[11]– صلاح عباس هادي: إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09 مارس2005، ص 08.

[12]– ثابت عبد الرحمان إدريس: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002، ص 35.

[13]– نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب،1998، ص84 .

[14]–عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 07.

[15]–جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص32 .

[16] – مصطفى سيد أحمد: إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين، جامعة الملك سعود، 1999، ص 20.

[17] - Xavier Richet, Driss Guerraoui: intelligence économique et veille stratégique: défis et stratégie pour les économies émergentes, édition l'harmattan, France, 2005, P 176.
[18] - Humbert Lesca, Janissel-muniz.R, PME: Utilisation d'internet pour la veille stratégique orientée client: vers l'identification de signaux faibles d'origine « terrain », CFPME Montréal, Canada 30, 31 octobre et 1novembre 2002, P 06.
[19]- R. Karthauser: La Veille Technologique support à l'innovation, Pole technologique agroalimentaire, newsletter http://ptaa.be/veille%20technologique%20NL9.pdf, consulté le 05/01/2020.
[20] - Geneviève Le Blanc: La Veille Stratégique, sphère' doc, le blog info-doc, http://veille4/un livre sur la veille stratégique-le blog info-doc de Geneviève leblanc.htm, consulté le 29/01/2020.
[21] - Marie -Christine Chalus-Sauvannet: dynamique du dispositif de veille stratégique proactive dans les entreprises industrielle, thèse du doctorat, université Lumière, Lyon2, France, 2000, P 45.

اليقظة الإستراتيجية كأداة لتحسين تنافسية شركات التامين الخاصة – دراسة حالة شركة التامين العامة المتوسطية للتأمينات

Strategic Vigilance as a Tool to Improve the Competitiveness of Private Insurance Companies - A Case Study of the Mediterranean General Insurance Company

1- حاوشين ابتسام، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي ، البليدة 2 ، الجزائر
2- جبلي خيثر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي ، البليدة 2 ، الجزائر
3- مدات بدرالدين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، الجزائر

ملخص:

يتمحور موضوع الورقة حول دور اليقظة الإستراتيجية في دراسة البيئة المحيطة بشركات التامين الخاصة التي انشاءت بموجب الإصلاحات التي جاءت في قانون 95/ 07، وتعاني من هيمنة الشركات العمومية وضعف حصتها السوقية من خلال جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها في اتخاذ القرارات السليمة لتحسين تنافسيتها

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، شركات التامين الخاصة ، التنافسية .

Abstract:

Our study aims to revolve around the role of strategic vigilance in the study of the environment surrounding private insurance companies which were created in accordance with the reforms brought about by Law 95/07, and which suffer from corporate domination. public and low market share by collecting information. , analyzing it and using it to make good decisions to improve their competitiveness.

Keywords: strategic vigilance , Private insurance companies , Competitiveness

مقدمة:

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على رصد كل التغيرات والتقلبات في محيط المنظمة، فهي تتنبأ بالتغيرات قبل حدوثها وتساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما تتميز اليقظة الإستراتيجية بأهمية كبيرة في المنظمات الاقتصادية حيث أنها تسمح بمرور الجيد للمعلومة وتكشف الفرص والتهديدات، كما أنها تساهم في تحقيق الوفرة المالية ولها دور كبير في زيادة تنافسية المنظمات وتميزها عن غيرها

والجزائر كغيرها من البلدان، وفي صدد انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة وتبنيها لنظام اقتصاد السوق، تشهد مؤخرا منافسة حادة في مختلف القطاعات ومن بينها قطاع التامين اثر الإصلاحات التي قامت بها الدولة والتي تمثلت في صدور قانون 07/95 المؤرخ في 1995/01/25الدي فتح المجال أمام الخواص والشركات الأجنبية أين تولدت منه منافسة شرسة بين الشركات العمومية والخاصة

هذه المنافسة،التي فرضت علىالشركات الخاصة في ظل هيمنة الشركات العمومية على قطاع التامين البحث عن أفضل الطرق والسبل للريادة في السوق ومن بين هذه السبل اليقظة الإستراتجية ودائمة ومستمرة لمراقبة ومعرفة كل تطورات المنافسين والتطورات البيئية الأخرى لكسب أكبر حصة ممكنة من السوق والعامة المتوسطية لتأمينات GAMإن أرادت تبقي وتنمو في ظل هذه المنافسة عليها أن تتكيف وتتعايش مع هذه التطورات وتتبع الطرق الكفيلة بتحقيق ذلك.

وبناءا على هذا، نطرح الإشكالية العامة للبحث والمصاغة في الشكل التالي:

ما مدى حاجة الشركة الخاصة العامة المتوسطية لتأمينات إلى نظام يقظة الإستراتيجية لتحسين تنافسيتها في ظل التحديات البيئية الخارجية الحالية؟

وإن الإجابة عن الإشكالية المطروحة يتم عبر التطرق إلى المحاور التالية:

المحور الأول :الإطارالمفاهيمى والنظري لليقظة الإستراتيجية

المحور الثاني: واقع شركات التامين الخاصة في سوق التامين الجزائري بأرقام

المحور الثالث :مدى استعمال الشركات الخاصة لنظام اليقظة الإستراتيجية لتحسين تنافسيتها

– دراسة حالة العامة المتوسطية لتأمينات–

1. الإطارالمفاهيمى والنظري لليقظة الإستراتيجية

1.1 مفهوم اليقظة الإستراتيجية

عرفت بأنها تلك العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة.[1]

2.1 أهمية اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية موردا هاما لمختلف المنظمات ووسيلة لتغيير، فهي تحظى بأهمية كبيرة،

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة منظمة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من اجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:[2]

–تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، حوادثه، والتخفيض من كلفته؛

– تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في منظمة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛

– تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية منظمة ومن المنافسة في السوق.

3.1 أنواع اليقظة الإستراتيجية

ويمكن توضيح عناصر اليقظة البيئية فيما يلي:

1.3.1 اليقظة التنافسية: يعرفها Martinet et Ribault بأنها النشاط الذي تتمكن منظمة من خلالها حصر منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية، بينما عرفت كذلك بأنها تلك اليقظة التي تتعلق بالمنافسين الحقيقيين والمحتملين، فهي تسمح بتقييم المنافسة (نقاط القوة والضعف) وتقود منظمة إلى وضع الاستراتيجيات التجارية الأكثر فعالية. [3]

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة:[4]

– الأداء الحالي للمنافس

– إستراتيجية المنافس

– أهداف المنافس الجديدة

– قدرات المنافس

– الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس

كما تهدف أيضا إلى معرفة:

– ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها كيف يرون المنافسين مستقبلهم

2.3.1 اليقظة التجارية (يقظة التسويق): هي البحث، المعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بسوق منظمة. إن هذا النوع من اليقظة تقوم على متابعة: تطورات السوق، سلوك المستهلك، المنافسين، جمعيات حماية المستهلك، تقارير رجال البيع، الصحافة المقروءة والمكتوبة والمسموعة[5].

3.3.1اليقظة التكنولوجية: النشاط الذي تراقب من خلاله منظمة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل منظمة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات، وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط منظمة حاليا أو مستقبلا. [6]

4.3.1 اليقظة البيئية: وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة منظمة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، اليقظة الاجتماعية، واليقظة الثقافية، حيث أن هذه الأنواع لا تقل أهمية عن سابقتها. [7]

4.1 مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية

تمر عملية اليقظة بثلاثة مراحل أساسية هي:

1.4.1 جمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهود اليقظة عليه. فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات كمن نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في منظمة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.[8]

2.4.1 تحليل وتركيب المعلومات: بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية. وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، وبتعبير أخر، المعلومات التي تعطي قيمة اكبر لعملية اتخاذ القرار.

3.4.1 نشر المعلومات واتخاذ القرار: عند انتهاء عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بمنظمة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ[9].

2. واقع شركات التامين الخاصة سوق التامين الجزائري بأرقام

1.2 مرحلة تحرر السوق والإصلاحات الاقتصادية بين 1995 إلى 2006

في صدد التمهيد للانتقال إلى اقتصاد السوق قامت الدولة الجزائرية بتغيير الإطار القانوني لعدة قطاعات من بينها قطاع التأمين قصد التلاؤم مع الوضع الاقتصادي العالمي، من خلال إصدار قوانين وتشريعات تسمح بفتح سوق التأمين الجزائرية.

1.1.2 الفترة من 1995 إلى 2006

الأمر 95-07 المؤرخ في 1995/01/25، تضمن هذا الأمر الإطار القانوني الجديد لتنظيم ممارسة نشاط التأمين في الجزائر، سنحاول ذكر أهم التغييرات التي جاء بها كما يلي:

- هو رفع احتكار الدولة لقطاع التأمين، ليصبح القطاع يتميز بالحرية والمنافسة، حيث تضمن هذا الأمر كيفية إنشاء واعتماد شركات التأمين، فحسب المادة 215 الفقرة الأولى " تخضع شركات التأمين في تكوينها إلى القانون الجزائري ويأخذ شكلين اثنين شركة ذات أسهم وشركة ذات شكل تعاضدي".[10]

- إنشاء المجلس الوطني لتأمينات CNA، الذي نضمه المرسوم رقم 95-339[11]، الصادر بتاريخ 1995/10/20 والذي يهدف إلى تنظيم ومراقبة نشاط التأمين الذي يرأسه وزير المالية.

- فيما يخص شركات التأمين وإعادة التأمين سواء كانت شركات عامة أو خاصة ذات رؤوس أموال وطنية أو أجنبية، فان لها الحق في ممارسة جميع عمليات التأمين وإعادة التأمين بشرط أن يحصل على رخصة أي اعتماد من وزير المالية.

- بالنسبة لتوزيع التأمين فإنه أعاد الاعتبار لوسطاء التأمين للظهور من جديد، وسمح لهم بممارسة نشاطهم بفتح وكالات خاصة بهم أو التعامل مع سماسرة التأمين المؤهلين من طرف السلطة العامة من خلال المرسوم التنفيذي رقم 341/95 الصادر في 1995/10/30.

- في إعادة التأمين حدد المرسوم التنفيذي 409/95 [12] الصادر بتاريخ 1995/12/10، نسبة التنازل الإجباري في مجال إعادة التأمين لفائدة الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR، ثم تعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 98/ 312، الذي حدد النسب الدنيا للتنازل عن الأخطار التي يعاد التأمين عليها كما يلي:

- 10 % للأخطار الصناعية وأخطار النقل المرتبطة بها، كل السفن والمراكب الجوية التي كانت تمثل 80%.
- 5 % لأخطار نقل البضائع البحرية والجوية التي كانت تمثل نسبة 40 %.
- 5 % للأخطار الأخرى التي كانت تمثل نسبة 25 %.

تضمن القانون كذلك قائمة التأمينات الإجبارية لفتح المجال أمام حرية التعاقد باعتبارها من أسس اقتصاد السوق لذلك فإن القائمة تضمنت التأمينات الأساسية فقط مثل تأمينات المسؤولية المدنية وتأمينات ضد الحريق المتعلقة بالقطاع العام والتأمين على نقل البضائع عن طريق الجو أو البحر بالمراسيم التنفيذية رقم 411/95، رقم 412/95 ورقم 413/95[13] الصادرة بتاريخ 1995/12/09.

في سنة 1996 تم إصدار الأمر رقم 06/96[14] الصادرة بتاريخ 1996/01/10 المتعلقة بالتأمين الموجه لتصدير أما في سنة 1997 تم تنصيب المجلس الوطني لتأمينات حسب الأمر 07/95 وذلك بتاريخ 1997/03/24 ليبدأ بمزاولة مهامه، بعدها في سنة 2003 تم إصدار الأمر 12/03 بتاريخ 2003/08/26 المتعلق بإلزامية التأمين على الكوارث الطبيعية.

2.1.2 الفترة من 2006 الى يومنا هذا

في سنة 2006 تم تعديل الأمر رقم 07/95 بموجب القانون 04/06 الصادر بتاريخ 2006/02/10 المعدل والمتمم له،وأهم ما جاء به:

-حماية مصالح المؤمن لهم والمستفيدين من عقد التأمين

-تكوين مفتشي تأمين محلفين لممارسة الرقابة على شركات التأمين، إعادة التأمين وفروع شركات التأمين الأجنبية ووسطاء التأمين المعتمدين.

-تسريع عملية تحرير السوق أمام شركات التأمين الأجنبية.

-دعم الحكم الراشد لشركات التأمين من خلال عقود الأداء للمسيرين ووضع أليات قانونية من شأنها ضمان السير الفعال لمجلس الإدارة.

-تنويع قنوات التوزيع لضمان بيع المنتجات التأمينية من خلال أخرى كالبنوك والمؤسسات المالية.

-تقوية نشاط التأمين على الأشخاص وذلك من خلال التفرقة بين نشاطات شركات التأمين على الحياة وعلى الممتلكات.

في سنة 2008 تم تحديد النسبة القصوى لمساهمة أي بنك عمومي أو خاص ينشط في الجزائر في رأسمال شركات التأمين وإعادة التأمين ب 15%.

2.2 الشركات التأمين الناشطة في السوق الجزائري

إن السوق الجزائري الحالي يتضمن أربع شركات تأمين عمومية شركة واحدة مختلطة، أربع شركات متخصصة، تعاضديتين وستة شركات خاصة، تتمثل في:

1.2.2 شركات التأمين العمومية والمختلطة

- **الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR :** هي أول شركة جزائرية لتأمين و إعادة التأمين
- -**الشركة الجزائرية للتأمين SAA**: تأسست في 12 ديسمبر 1963
- -الشركة **الجزائرية للتأمين الشامل CAAT**: أنشأت وفق المرسوم 85-82،
- -**شركة تأمين المحروقات CASH**: هي شركة عامة ذات أسهم تأسست سنة 1999 لممارسة عمليات التأمين على المحروقات الصادر بتاريخ 1985/04/30
- -**شركة AXA الجزائر لتأمين** التي تعتبر شركة مختلطة أنشأت في جويلية2011

2.2.2 الشركات المتخصصة

- الشركة الجزائرية لضمان الصادرات CAGEX: أنشأتفي 1996/06/05
- -صندوق ضمان قروض الاستثمار CGCI: التي أنشأت سنة 1999
- -شركة القروض العقارية SGCI: التي تم إنشاءها سنة1999
- -الصندوق المركزي لإعادة التأمين CCR: أنشاءهبمقتضى الأمر 54-73 الصادر في 01 أكتوبر1973.

3.2.2. التعاضديات

- -صندوق التعاون الفلاحي CNMA: الذي تم إنشاءه في ديسمبر1972
- -التعاونية الجزائرية لتأمين عمال التربية والثقافة MAATEC: التي تم اعتمادها في 1964/12/10

4.2.2. شركات التأمين الخاصة

- -**ترست الجزائر : TRUST ALGERIE تأسست** بتاريخ1997/11/18
- -الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمينCIAR: نشأت بتاريخ 1998/08/05
- -الشركة الجزائرية لتأمينات A2:منح لها الاعتماد في 1998/08/05
- -الشركة العامة للتأمينات المتوسطية GAM: هي الشركة موضوع دراستنا الميدانية سنتطرق إليها
- -شركة أليانس لتأمينات ALLIANCE ASSURANCE: حصلت على الاعتماد رقم 05-122 الصادر بتاريخ 2005/07/30
- -شركة سلامة ل تأمينات SALAMA ASSURANCE: اعتمدت بمقتضى القرار رقم 46 الصادر بتاريخ 2006/07/02

5.2.2 شركات التأمين على الأشخاص:

- -**كارديف الجزائر CARDIF ALGERIE**: أنشأت في 2006
- -تأمين لايف الجزائر TAMINE LIFE: أنشأت في 2011/03/09
- -**الكرامة لتأمينات** CAARAMAالتي أسست بموجب القرار المؤرخ في 2011/03/09
- -تأمين الاحتياط والصحة SAPS: وهي فرع لشركة التأمين SAA، أنشأت في 2011/03/10
- -مصير حياة MACIR VIE: وهي فرع من الشركة الدولية لتأمين وإعادة التأمينCIAR أنشأت بالقرار الصادر في 2011/08/11
- -التعاضدية LA MUTUALISTE: اعتمدت سنة 2012 و هي فرع من شركة CNMA
- -شركة الخليج للتأمين على الحياةAGLIC: هي شركة مساهمة تأسست في عام2015

3 . 2 وضعية شركات التأمين الخاصة في السوق الجزائري

تساهم من المؤسسات العمومية الخاصة في تحقيق رقم أعمال في إطار متكامل من أجل الوصول للأهداف المرجوة، وسبيل التقرب من المؤمن لهم نوعت شركات التأمين من خدماتها التأمينية المقدمة سواء كانت على الأضرار أو الأشخاص.

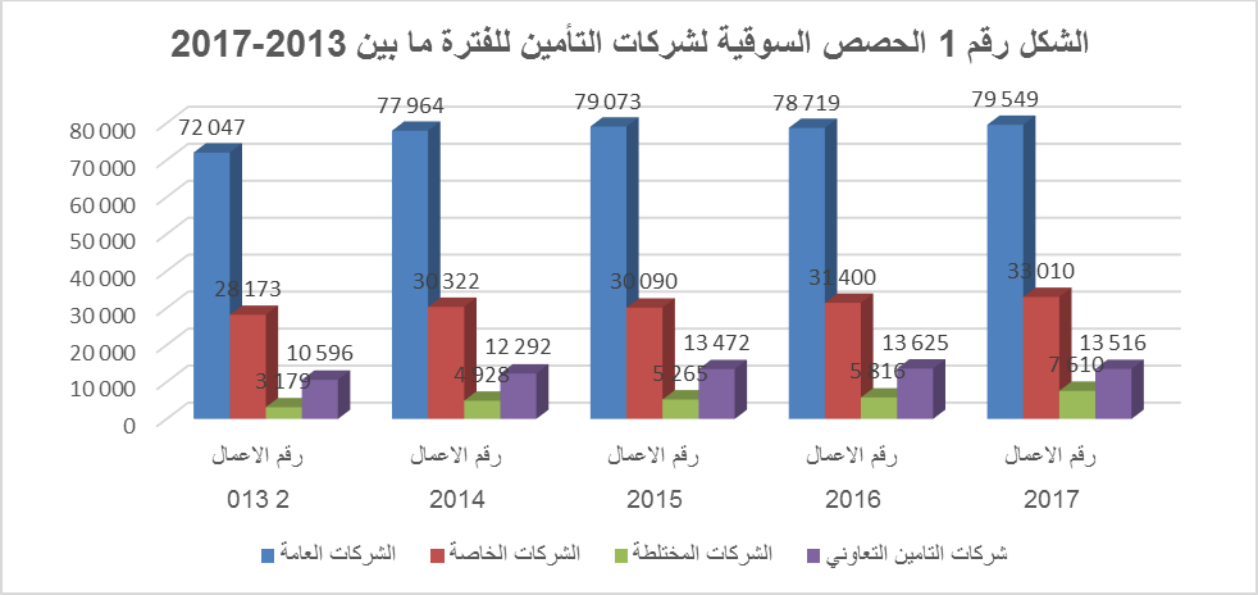
لنتمكن من تشخيص وضعية شركات التأمين الخاصة في السوق الجزائري سنتطرق فيما يلي الى الحصة السوقية لهذه الشركات خلال الفترة من 2013 إلى 2017، مع تحليل المعطيات حسب رقم الأعمال الإجمالي

مقارنة الحصة السوقية لشركات التأمين الخاصة وشركات التأمين العامة في السوق خلال الفترة 2013-2017

الجدول رقم 01 : الحصص السوقية لشركات التامين في الجزائر لفترة 2013-2017

السنوات	2013		2014		2015		2016		2017	
الشركات	رقم الأعمال بمليون دينار	الحصة	رقم الأعمال بمليون دينار	الحصة	رقم الأعمال بمليون دينار	الحصة	رقم الأعمال بمليون دينار	الحصة	رقم الأعمال بمليون دينار	الحصة
الشركات العامة	72 047	55%	77 964	62%	79 073	62%	78 719	60%	79 549	60%
الشركات الخاصة	28 173	22%	30 322	24%	30 090	24%	31 400	25%	33 010	25%
الشركات المختلطة	3 179	11%	4 928	4%	5 265	4%	5 816	5%	7 610	5%
شركات التامين التعاوني	10 596	12%	12 292	10%	13 472	10%	13 625	10%	13 516	10%
الرقم الإجمالي	113 995	100%	125 506	100%	127 900	100%	129 560	100%	133 685	100%

Source : www.uar.dz



المصدر: اعد انطلاقا من معطيات الجدول رقم 1

يمثل الشكل رقم 1 معطيات الجدول رقم 1 حيث يظهر لنا جليا استحواذ شركات التأمين العامة على أكبر حصة سوقية، انطلاقا من الأرقام الموضحة في الشكل رقم 1 نلاحظ ما يلي:

في عام2014، فيظل مناخ اقتصادي غير مواتي بسبب انخفاض الإيرادات الأجنبية الذي يعود إلى انخفاض أسعار النفط حقق قطاع التأمين في نهاية هذا العام، 125.5 مليار دينار كرقم أعمال مقابل 113.9 مليار دينار جزائري، في عام 2013، بزيادة قدرها 11.5 مليار دينار جزائري.

يظل نشاط السوق متولدا بشكل أساسي من قبل الشركات العامة التي تمتلك 78 مليار دينارمن حجم التداول 62٪ من حصة السوق. مع 24٪ لشركات التأمين الخاصة.

والباقي يتحقق من خلال شركات التأمين التعاوني بنسبة 10٪ و4٪ للشركات الجديدة التي تم إنشاؤها في شراكة (شركات مشتركة).

حقق سوق التأمين الجزائري، في عام2015، حجم أقساط بلغت 127.9 مليار دينار جزائري مقابل 125.5 مليار دينار.

في عام 2014، بزيادة ايجابية قدرها 2 ٪، هذا المعدل والأدنى الذي تحققه سوق التأمين خلال السنوات العشر الماضية[15]، ويعكس السياق الحالي للاقتصاد الوطني، الذي يتميز بانخفاض أسعار النفط العالمية وبالتالي الدخل الخارجي للبلاد.

تضل الشركات العامة تسيطر على القطاع بأقساط تبلغ 79 مليار دينار الشركات الخاصة ب 30مليار دينار وانخفاض ب٪0.20 على غرارCNMA، باعتبارها شركة تامين تعاوني فهي تشهد زيادة كبيرة في مستوى إنتاجها. ارتفع حجم مبيعاتCNMAمن 11.3 مليار دينار جزائري في عام 2014 إلى 12.4 مليار دينار جزائري فيعام2015، بمعدل 11 ٪، مما يضع هذه التعاونية في المرتبة الرابعة من القطاع مع حصة السوق من 10 ٪ في عام 2016[16].

في عام 2016 على المستوى التنظيمي، شهد تنظيم التأمين إصدار نص جديد يحكم النشاط المالي لشركات التأمين. في الواقع من خلال المرسوم الصاد رفي 16 مايو 2016، كانت مثيلا لالتزامات المنظمة للشركات موضوعً الأحكام جديدة تعدل أحكاما لمرسوم الصاد رفي 7 يناير 2002، والذي يعدل ويكمل المرسوم. في 2 أكتوبر1996، تحديد النسب الدنيا التي سيتم تخصيصها لكل نوع من أنواع الاستثمار.

كجزء من تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 13-114 المؤرخ 28 مارس 2013 على الالتزامات المنظمة من قبل شركات التأمين و / أو إعادة التأمين، عزز هذا المرسوم الصاد رفي 16 مايو 2017 تشتت الأصول المقبولة، عن طريقا لحد من مستويات الاستثمار لبعض الأصول مثل الودائع لأجل والأصول العقارية، كما تحدد أن أسهمCCRالتي يمكن لشركات التأمين (cédants) استقطاعها من مبلغ الأحكام الفنية المراد تمثيلها. تم تحديد هذه الحصة بنسبة 60٪.

للتذكير، يعتبر إصدار المرسوم التنفيذي رقم 13-114، المذكور أعلاه، جزء امن تنفيذ الفصل بين التأمين على الأضرار والتأمين على الحياة والتأمين الصحي، مما أدى إلى ظهور خطة جديدة في دستور وتمثيلا لأحكام الفنية التي تهدف إلى تعزيز الملاءة المالية لشركات التأمين المختلفة.

خلالالسنةالمالية2016، زاد إنتاج قطاع التأمين بنسبة 1.3٪ مقارن بعام 2015، حيث بلغ 129.6 مليار دينار. هذا التغيير يرجع بشكل خاص إلى التغيير الإيجابي في أقساط التأمين "الأضرار الأخرى في الممتلكات" و "التأمين على الحياة والتأمين الصحي "، والتي ارتفعت بمقدار 1.5 مليار دينار و1.2 مليار دينار على التوالي، مقارنة بعام[17]2015.

بلغ مستوى الأقساط الصادرة في2017فيما يتعلق بالمعاملات المباشرة، 133.3 مليار دينار مقابل 129.6 مليار دينار في عام 2016، بزيادة قدرها 4 مليارات دينار نتيجة التأمين بشكل أساسي على الأشخاص الذين ما الإنتاج بنسبة 2.1 مليار دينار. بين التأمين على الأضرار والتأمين على الأشخاص دون تغيير عند 90 ٪ و 10 ٪ على التوالي مع تحسن طفيف للتأمين على الحياة والتأمين الصحي. يمثل هذا الأخير زيادة بنسبة 20٪، حيث ارتفع من 11.2 مليار دينار في عام 2016 إلى 13.4 مليار دينار في عام 2017.

بشكل عام، يظهر سوق التأمين الجزائري في عام 2017، معدل نمو قدره 3 ٪ مقابل 1.3 ٪ في عام 2016، على الرغم من أنه لا يزال منخفضا نسبيا، إلا أن هذا المعدل يعلن، مع ذلك، بداية انتعاش القطاع.

ظل توزيع حصص السوق الجزائري بين التأمين على الأضرار والتأمين على الحياة والتأمين الصحي مستقرا مقارنة بالسنوات السابقة بنسبة 90 ٪ و10 ٪ على التوالي مع تحسن طفيف في التأمين الشخصي.

من خلال هذه التحليلات نستنتج سيطرة الشركات العامة على سوق التأمين الجزائري بنسبة تفوق 60 ٪ بالإضافة إلى شركات التأمين التعاوني ويعود ذلك إلى عدة ظروف منها قدم تواجد شركات التأمين العامة في السوق الجزائري وكذا ذهنية المواطن الجزائري في عدم الثقة في الشركات الخاصة إثر فضيحة بنك الخليفة وارتباط السوق الجزائري بعائدات النفط.

3. مدى استعمال الشركات الخاصة لنظام اليقظة الإستراتيجية لتحسين تنافسيتها- دراسة حالة العامة المتوسطية لتأمينات

1.3 التعريف بالشركة العامة المتوسطية للتأمينات

تعتبر الشركة العامة للتأمينات المتوسطية (GAM) من شركات التأمين الحديثة النشأة ورغم قصر مدة التأسيس لها فإنها تسعى دوما إلى تحقيق التأمين للمواطنين وممتلكاتهم بفضل الأهداف المسطرة

عملابأحكامالامررقم95-07المؤرخفي 25 جانفي 1995 والمرسوم التنفيذي رقم96-267 المؤرخ في 03أوت1996تم اعتماد الشركة لتأمين وإعادة التأمين(العامة للتأمينات المتوسطية) باختصار"GAM".

كانت في الأول ملك لمجمع فهي شركة ذات أسهم إلى أن يقوم المجمع ببيع الشركة في أوت2007 لصندوق إفريقيا التابع لمجموعة الاستثمارات الأمريكية (Emerging Capital Partners) ECP. بنسبة 100٪ فهي شركة تأمين تمارس عمليات التأمين ضد الأضرار في السوق الجزائرية بلغ رأس مالها الاجتماعي500، 747، 2، 00. 000 دج في 2006.

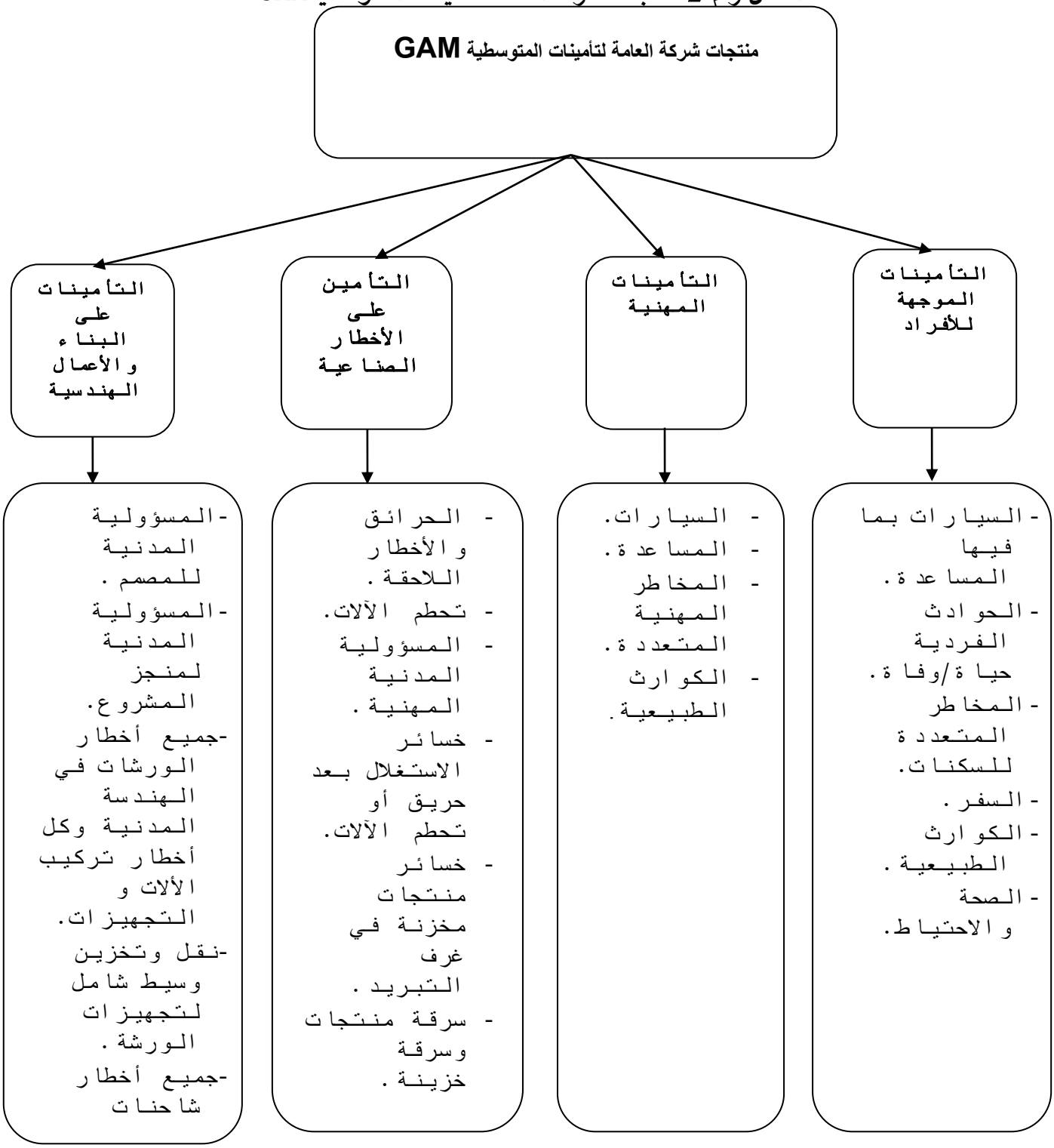
تضم الشركة 210 وكالة منتشرة عبر كافة أنحاء الوطن مع خبراء المخاطر والاقتصاديين يقع مقرها بمبنى مركز الأعمال القدس الطابق الثامن، الشراقة الجزائر العاصمة.

2.3 المنتجات التي تقدمها شركة GAM

تضمن الشركة سلسلة منتجات وخدمات تأمينية حسب الطلب وحاجة الزبائن، أو في شكل باقة تم إعدادها بمراعاة الاحتياجات الخاصة للزبائن بفروع مختلفة .وتكمن في:

- **فرع أخطار السيارات :** يتضمن هذا النوع سبعة ضمانات، تكون إجبارية/أو اختيارية
- **فرع الأخطار المتعددة :** يتم تأمين ممتلكات الشركات والأفراد من الأخطار المتعلقة بالحرائق والسرقة وتسرب المياه والانفجار الأخطار الهندسية العشارية
- **فرع نقل البضائع :** تعمل الشركة على تأمين البضائع من الأخطار التي قد تتعرض لها تتمثل في : الحريق،السرقة والإتلاف.

الشكل رقم 2 منتجات شركة العامة لتأمينات المتوسطيةGAM



2 . 3 دراسة الحالة

استنادا إلى ما تم التطرق إليه في المحاور النظرية وكمحاولة لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي تم إعداد الاستبيان، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة لأجل تحديد الإجابات ومحاولة التحكم أكثر في تحليل النتائج.كان ترتيب الأسئلة بحسب خطة البحث في الجانب النظري، حيث انطلقنا من محاولة التعرف على اليقظة الإستراتيجية، وبعدها تأتي الأسئلة التي تبرز مدى أهمية تحيل البيئة الخارجية، تحصيل المعلومات في تحسين القرارات في المؤسسة من اجل تنمية ميزتها التنافسية لتكون مدخلا للأسلة التي تحاول تشخيص العملية ونظرا لان مصطلح اليقظة الإستراتيجية (قد يلقي صعوبة في فهمه أو فهم المدلول الذي يرمي إليه بحكم الانتشار الضعيف للمصطلح في ارجاء الشركة ، ومن اجل إغلاق النوافذ الإستراتيجية أمام المنافسين قد قدمت هذا الاستبيان بشكل اختياري

<u>وسائل الدراسة</u>

من اجل الوصول إلى النتائج المرغوب فيها في هذا البحث، كان الاعتماد على الاستبيان الموجه لشركة العامة المتوسطية لتأمينات المعنية،وذلك باعتبارها الوسيلة الفعالة والمناسبة لموضوع البحث، حيث أن الهدف وهو جس النبض لمعرفة واقع تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية الشركة، إضافة إلى أنها الوسيلة المناسبة من حيث الوقت، فهي لا تتطلب من المستجوبين الكثير من وقتهم وبالتالي لا تمثل عائقا كبيرا في سير أعمالهم

1 . 2 . 3 مجتمع وعينة الدراسة

إن مجتمع الدراسة هي الوكالات المباشرة لشركة العامة المتوسطية لتامين بعض العمال ثم اختيارهم عشوائيا وذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المداخلة وكذا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لدراسة.

حيث تم توزيع 02 قائمة استبيان موزعة على وكالات الشركة وتم استرجاع 02 قائمة استبيان تم انتقاء 10 منها صالحة والاستمارات الباقية تحمل إجابات متناقضة

2 . 2 . 3 تحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان:

قبل عرض وتحيل النتائج المتعلقة بمدى تطبيق الشركة العامة المتوسطية للتأمينات للإدارة الاستراتيجية ومتابعة البيئة الخارجية، لابد من تشخيص عينة الدراسة من خلال تفريغ وجدولة البيانات الشخصية وبالاعتماد على نتائج الجزء الأول الاستبيان يمكن وصف خصائص العينة، وذلك بوصف بعض البيانات الشخصية لأفراد هذه العينة من حيث السن، من المستوى الدراسي، سنوات الخبرة.

- **وصف خصائص العينة**

من خلال ما يلي نستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الشخصية المستخدمة في الاستبيان وهي على النحو التالي

- **توزيع أفراد العينة حسب السن في الشركة**

جدول2:توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن في الشركة

السن	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	4	**%40**
من 30 سنة إلى اقل من 35 سنة	3	**%30**
من 35 سنة إلى اقل من 40 سنة	2	**%20**
من 40 سنة فأكثر	1	**%10**
المجموع	10	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتضح لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بأقل من 30 سنة مما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب

- **توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الدراسي في الشركة**

جدول3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي في الشركة

السن	التكرار	النسبة
اقل من البكالوريا	0	**%0**
بكالوريا	3	**%30**
ليسانس	5	**%50**
ماستر	2	**%20**
تقني سامي	0	**%0**
المجموع	10	**%100**

المصدر :من إعداد الباحث الاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول ان المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو مستوى ليسانس وهذا ما يناسب طبيعة الشركة وطبيعة النشاط والمحيط الذي تعمل به، والذي يتميز بالمنافسة الشديدة لشركات العامة

- **توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الشركة**

جدول04: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة في الشركة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من5سنوات	7	**%10**
من5سنوات10 سنوات	1	**%70**
من10سنوات إلى اقل من15سنة	1	**%10**
من 13 سنة فأكثر	1	**%10**
المجموع	10	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نستنتج من خلال الجدول التالي ان أفراد هذه الشركة الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من5 سنوات10 سنوات تتراوح نسبتهم ب 70%، هذا ما يعكس أن لهذه المؤسسة فئة ذات خبرة قليلة باعتبارها شركة حديثة النشأة

3.2.3 تحليل الجزء الثاني من أسئلة الاستبيان:

بعد طرح جملة من الأسئلة على أفراد عينة الدراسة أردنا أن أصيغ هذه الأسئلة في شكل استنتاجات لما توصلت إليه من خلال هذه الدراسة وهم كالتالي:

مستوى الرضا على أن تقوم شركة بمراقبة وتتبع بيئتها الخارجية، من اجل الحصول على المعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية

جدول رقم5: مستوى الرضى على أن تقوم المؤسسة بمراقبة بيئتها الخارجية

	التكرار	النسبة
أوافق جدا	6	**%60**
اوافق	3	**%30**
لست متأكد	1	**%10**
غير موافق	0	**%0**
غير موافق تماما	0	**%0**
المجموع	10	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تبين نتائج الجدول ان الشركة تقوم بمراقبة وتتبع البيئة الخارجية بغرض تحصيل المعلومات هذا يعني ان إدراكها بأهمية المعلومات التي تخص المحيط الخارجي هو ما يدفعها للقيام بترصد ومراقبة البيئة الخارجية، وهذا يتضح من خلال نسبة الموافقة عن قيام الشركة بتتبع البيئة الخارجية والتي كانت **60%** لموافق جدا و **30%** لموافق وهي النسبة المرتفعة مما يوضح ان هذه الشركة تقوم بتتبع وترصد بيئتها الخارجية، وغير متأكد كانت بنسبة 10%، بينما نسبة غير موافق كانت معدومة

- **مستوى الرضا على تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى الشركة**

جدول رقم6: مستوى الرضا على تكنولوجيا المعلومات في الشركة

	التكرار	النسبة
أوافق جدا	6	**%60**
اوافق	4	**%40**
لست متأكد	0	**0%**
غير موافق	0	**0%**
غير موافق تماما	0	**0%**
المجموع	10	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا أن تكنولوجيا المعلومات داخل الشركة متوفرة بشكل جيد خاصة في عصر يتسم بها لذلك تعتبر ركيزة من اجل بلوغ الغايات هذا ما اقر به، وقد لاحظنا أن نسبة الموافقة جدا عالية كانت بنسبة 60% مما يعكس أنها متوفرة بنسبة معتبرة داخل الشركة

-هل تتوفر لديكم قناعة عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها في الشركة

جدول رقم7: مستوى الرضى عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها في الشركة

	التكرار	النسبة
أوافق جدا	0	**%0**
أوافق	2	**%20**
لست متأكد	3	**%30**
غير موافق	1	**%10**
غير موافق تماما	4	**%40**
المجموع	10	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

لنا من خلال الجدول أن نسبة الكبر ب **40%** لغير موافق تماما و**10%** لغير موافق من عمال الشركة لا تتوفر لديهم قناعة عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وهذا يدل على أن أغلبيتها الساحقة من الموظفين لا يعرفون معنى أو مفهوم الإدارة الإستراتيجية مما يدل على أن هناك انعدام في التواصل بين الإدارة العليا المخططة والإدارة الدنيا المنفذة الوكالات، بينما نسبة موافق جدا كانت ب **0%**و اوافق ب **20%** وهي نسيه قليلة جدا.

-هل رسالة منظمتكم محددة؟

جدول رقم8: تحديد إذا كانت رسالة منظمتكم محددة في الشركة

	التكرار	النسبة
أوافق جدا	5	**%50**
اوافق	5	**%50**
لست متأكد	0	**%0**
غير موافق	0	**%0**
غير موافق تماما	0	**%0**
المجموع	10	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال أن اغلبيه العمال داخل الشركة كانت لديهم إجابة بموافق جدا بنسبة**50%** وموافق ب**50%** هذا ما يعكس أن الشركة رسالة واضحة ومحددة وشعارها انها حمايتك هي التزامنا

-هل القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية الشركة

جدول رقم9:القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية لشركة

	التكرار	النسبة
متوسط	2	**%20**
كبير	8	**%80**
ضعيف	0	**%0**
المجموع	10	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول ان القرارات الإستراتيجية لشركة تتأثر بشكل كبير بالتغيرات الخارجية وهذا بأغلبية إجابات بنسبة**80%** وهذا راجع للبيئة التي تنشط فيها الشركة التي تشهد تغيرات سريعة حيث انقطاع التأمينات يشهد منافسة شديدة

ما نوع البيئة المحيط التنافس ي التي تعمل فيها الشركة

جدول رقم10:المحيط التنافسي الذي تعمل فيها لشركة

	التكرار	النسبة
متغير ومضطرب	7	**%70**
متغير ومضطرب نسبيا	3	**%30**
مستقر	0	**%0**
المجموع	10	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول هن الشركة تعمل في محيط تنافسي متغير ومضطرب بنسبة كبيرة**70%**من مجموع إجابات افراد العينة، هذا يعكس أن الشركة تعاني من منافسة شديدة

-مستوى الرضى عن موقعكم الخاص لشركة على شبكة الانترنت

جدول رقم11:مستوى الرضى على موقعكم على شبكة الانترنت

	التكرار	النسبة
أوافق جدا	6	**%60**
أوافق	3	**%30**
لست متأكد	1	**%10**
غير موافق	0	**%0**
غير موافق تماما	0	**%0**
المجموع	10	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة أفراد الموافقة جدا حول موقع الشركة في شبكة الانترنت كان أوافق جدا بنسبة**60%**وهنا يتضح أن الشركة

تعتمد على شبكة الانترنت في جمع المعلومات كونها تعتبر أحدث وسيلة للاتصال وتوفر كم هائل من البيانات والمعلومات وفي وقتها المناسب لما لها انعكاس إيجابي على عملية اتخاذ القرار وترشيده

-المجالات التي تشملها عملية اليقظة الاستراتيجية في الشركة

جدول رقم12:عملية المجالات التي تشملها اليقظة في الشركة

	التكرار	النسبة
الموارد البشرية	**0**	**%0**
التغيرات الاقتصادية	**1**	**%10**
التغيرات السياسية	**2**	**%20**
الزبائن	**4**	**%40**
التغيرات في السوق الداخلية	**4**	**%40**
المجموع	**10**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الشكل التالي أن عملية اليقظة تشمل جملة من المجالات داخل المؤسسة منها الزبائن والتغيرات في السوق الداخلية ذلك بنسبة كبيرة حوالي**40%**ثم ويمكن تفسير ذلك حول ان هذه الشركة تحرس على جمع المعلومات حول المنافسين والزبائن بالدرجة الأولى وهذا من خلال معرفة خطط المنافسين وأساليبهم ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم وأيضا جمع المعلومات حول الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن منتجاتها المقدمة من

طرف الشركة ومعرفة أمال وتطلعات الزبائن واحتياجاتهم من اجل الحفاظ على المشتركين الحاليين وجذب مشتركين جدد

مستوى الرضا عن عملية اليقظة الإستراتيجية باعتبارها مهمة الجميع في الشركة

جدول رقم13:مستوى ى عن عملية اليقظة باعتبارها مهمة الجميع في الشركة

	التكرار	النسبة
أوافق جدا	5	**%50**
اوافق	3	**%30**
لست متأكد	1	**%10**
غير موافق	1	**%10**
غير موافق تماما	0	**%0**
المجموع	10	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة كبيرة من أفراد العينة كانت توافقا جدا بنسبة**50%**على ان تكون عملية اليقظة الإستراتيجية وكدا التنصت لبيئة الخارجة ومعرفة محتواها تعتبر مهمة الجميع أي ان كل الأفراد داخل الشركة يساهمون فيها

-مستوى الرضى بتزويد المؤسسة بنظام اليقظة الإستراتيجية في الشركة

جدول رقم14: مستوى الرضى بتزويد المؤسسة بنظام اليقظة الإستراتيجية في الشركة

	التكرار	لنسبة
أوافق جدا	6	**%60**
اوافق	3	**%30**
لست متأكد	1	**%10**
غير موافق	0	**%0**
غير موافق تماما	0	**%0**
المجموع	10	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال والجدول نلاحظ ان لشركة رغبة في التزود بنظام اليقظة الإستراتيجية لما له من أهمية بالغة وهذا يظهر من خلال نسبة الموافق جدا عليه حيث قدرت ب 60%، وهذا نظرا لأهميتها وأنها تساهم في تحسين قراراتها مما يكسبها الريادة في سوق المنافسة وتحقيق مكانة وارتفاع حصتها السوقية

4-نتائج الاستبيان في الشركة

من خلال ما تم التعرض إليه يمكن استخلاص النتائج الآتية:

-تعمل الشركة في محيط تنافسي مضطرب ومتغير نسبيا وهذا ما جعل القرارات الإستراتيجية فيها تتأثر بشكل كبير بمتغيرات البيئة الخارجية لها

-الفكر الاستراتيجي لا يزال محدودا في الشركة وهذا ناتج عن نقص فهم الأغلبية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية وصعوبة التأقلم مع مبادئها بالإضافة إلى نقص الوعي بمدى أهمية اليقظة الإستراتيجية

-العامة المتوسطية لتأمينات لها عدة منافسين في مجال التامين هذا ما جعلها في منافسة شديدة وخاصة مع الشركات العمومية ما شكل عائقا ووقف أمامها من اجل تحقيق أهدافها

يجب أن يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية للعامة المتوسطية لتأمينات من ثلاث لجان، لجنة مختصة باليقظة التنافسية وأخرى باليقظة التجارية والثالثة تختص باليقظة التكنولوجية وهذا التنظيم عمل اليقظة بدل أن يكون عشوائي

-يمكن استنتاج الوعي بأهمية اليقظة الإستراتيجية كجوهر العملية الإدارية وأهمية القرارات الإستراتيجية لشركة من اجل زيادة الحصة السوقية.

* نظام اليقظة الإستراتيجية داخل الشركة يمارس بشكل عشوائي.

خاتمة:

إن تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمفهومها الحقيقي والمنظم غير وارد على مستوى الشركة، حيث ان هذا المفهوم يمارس بشكل عشوائي ولا يزال يندرج ضمن مهام وظيفة التسويق والوظيفة التجارية، ويقتصر على جانب المنافسة والزبائن.وهذا ما يستدعي إعادة التفكير في أسلوب تحصيل المعلومات، ومحاولة وضعه في إطار منظم ورسمي، حتى يكون له الاثر الإيجابي على الشركة ككل، أي تكوين خلية او وظيفة يقظة تتكلف بالتنظيم والتسيير الجاد لتحصيل وتحليل واستخدام المعلومات لتحسين اتخاذ القرارات ومن ثم تحسين الأداء التسويقي وتحسين التنافسية وزيادة حصة السوقية

الإحالات والهوامش:

[1] أحمد بن خليفة، فاعلية اليقظة الإستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد التاسع–المجلد الثاني، ص46.

[2] ولد عابد عمر، علوطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد17جانفي2017، ص5.

[3] أبو بكر بو سالم، فرح الياس الهناني، دور اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القرارات التسويقية، المركز الجامعي ميلة، العدد الثامن عشر، جوان 2017، ص186.

[4] ولد عابد عمر، علوطي لمين، مرجع سبق ذكره، ص6.

[5]احمد بن خليفة، مرجع سبق ذكره، ص47.

[6] Emmanuel pateyron:la veille stratégique,édition ECONOMICA,Paris,1998.pp143-144.

[7] رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص191.

[8]ولد عابد عمر، علوطي لمين، مرجع سبق ذكره، ص7.

[9] رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص193.

[10] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 65، الصادر في 1995/10/31.

[11]الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 76، الصادر في 1995/12/10، ص73 .

[12] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 74، الصادر في 1998/10/05، ص 4.

2الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 79، الصادر في 1995/12/20، ص 9.

3الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 56، الصادر في 2003/08/07، ص 29.

[15]UAR ،(10/05/2019) ،chiffre clés du secteur ،(on line) ،Adresse http://www.uar.dz/chiffre-cles-du-secteur/

[16]CNMA ،(07/05/2019) ،Résultat d'activité ،(on line) ،Adresse https://cnma.dz/historique-la-cnma/www.cnma.dz

[17]UAR ،(10/05/2019) ،chiffre clés du secteur ،(on line) ،Adresse http://www.uar.dz/chiffre-cles-du-secteur/

دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

أ.د. بن نذير نصرالدين ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2-لونيسي علي، الجزائر.

مقدمة

يعيش العالم حاليا وأكثر من أي وقت مضى، مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فأكثر على المعلومات في جميع الميادين (العلمية، التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية....الخ). كما أن تسارع التغيرات الاقتصادية يؤدي إلى ازدياد الطلب على المعلومات، حيث أن مدة حياة المنتجات تتقلص، والتقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر فاكبر والمنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية.

ففي ظل هذه التطورات الحديثة تعتبر اليقظة والتي تعني في تعريفها البسيط التقاط أو مزاولة الاستماع والانتباه إلى ما يجري في العالم الصناعي والمتقدم في جميع الميادين، إضافة إلى الذكاء الاقتصادي الذي هو حالة ذهنية جديدة تعمل على إدماج وإحداث نماذج تنظيمية ووسائل جديدة لمعالجة المعلومات بهدف تغيير نمط التفكير والتصرف، من بين الوسائل والأدوات المهمة المتاحة أمام المؤسسة لإحداث تغيرات وتحسينات على منتجاتها وأساليب إنتاجها وتنظيمها وتسييرها، بمعنى على إحداث الإبداع بختلاف أنواعه، لذا جاءت هذه الورقة البحثية لتحديد أهم الآراء و وجهات النظر في تعريف اليقظة مع التطرق إلى إبراز وتوضيح مختلف أنواع اليقظة، وكيفية تنظيمها وتسييرها مع الإشارة لواقع ممارستها في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

كما أن المؤسسات تنشط اليوم في ظل بيئة تتميز بتغيرات نوعية، وبخاصة تلك المتعلقة بتقنيات الإعلام والاتصال، الإبداع، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، منتجات جديدة، الجودة الشاملة...الخ. وبحركية دائمة يصعب التنبؤ باتجاهاتها ومن ثمة، فإن التعامل مع هذه البيئة يتطلب من المؤسسات باختلاف أحجامها– بالضرورة– محاولة استيعاب تغيراتها ومتغيراتها من جهة، وتحييد آثارها السلبية–إن أمكنها ذلك– من جهة أخرى. ويعتمد الفهم الصحيح للبيئة بالدرجة الأولى على إدراك العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والبيئة، وكذا القدرة على اكتشاف اتجاهاتها المستقبلية.

وللمعلومات دور هام في جميع مراحل تطور المؤسسة، فلا يمكن لها مهما كان نشاطها أن تتطور أو حتى تحافظ على وجودها إذا كانت تجهل معلومات خاصة ببيئتها.

بناءا على ما تقدم يمكننا طرح العديد من التساؤلات التي يمكن حصرها فيما يلي:

- ما المقصود باليقظة الإستراتيجية ؟

- وكيف يمكن تنظيم اليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة والاستفادة منهما؟ وهل هي ضرورة أم خيار؟
- ماهو واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

للإجابة على الأسئلة المطروحة تم تقسيم الورقة البحثية الى ثلاثة محاور على النحو الأتي:

- المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية.
- المحور الثاني: حجم المؤسسة وممارسة اليقظة.
- المحو الثالث: واقع ممارسة اليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائبة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعلتنا نعيش في عالم كثير التغيرات، حيث المعلومات كثيرة وكبيرة وتنتقل بسرعة (مع سهولة الاكتساب لمن سعى لها)، وتجد المؤسسات صعوبة في مواكبة التطورات السريعة في الميادين التكنولوجية والثقافية والاقتصادية والسياسية.

ولا تقتصر المؤسسات في نشاطاتها على معلومات خاصة بمجال معين فقط، بل تحتاج إلى مختلف المعلومات المتواجدة في محيطها، هذا ما يتطلب توسيع مجال الرصد والمراقبة للمعلومات المفيدة للمؤسسة باختلافها سواء أكانت علمية، تقنية، تكنولوجية، اقتصادية وغيرها، ومنه إحداث يقظة إستراتيجية.

أولا. أصل مصطلح اليقظة

لقد شاع منذ الحرب العالمية الثانية استخدام مصطلحي ذكاء الأعمال (Business intelligence) والذكاء التنافسي (Compétitive intelligence) بين المؤسسات، حيث كان يعني بالذكاء، الاستعلام والمعلومة، أما أصله فهو البحث عن المعلومات من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية.[1]

لكن هناك من يرى أن نشاط اليقظة يرجع إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية، والمصرية، والرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات ومستجدات. ولقد انتقل مصطلح اليقظة من المجال العسكري والحربي إلى المجال الاقتصادي، خاصة مع نهاية

[1] Marie Christine Chalus Sauvannet, **Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière, Lyon 2, 2000, p 27.

سنوات الخمسينيات من القرن العشرين، أين شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة هذا المفهوم.[1]

يعتبر (F. J. Aguilar) من الأوائل الذين درسوا اليقظة في مؤلفه (Scanning the business environnement) منذ سنة 1963، حيث ميز بين أسلوبين لليقظة هما:[2]

- المراقبة، التي تتمثل في البحث عن المعلومات والمعارف العامة حول البيئة؛
- البحث، المتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة والمهمة لحل مشكلة ستظهر قريبا.

كما يعد الباحث (Humbert Lesca) من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه (Système d'information pour le management stratégique) في طبعته الأولى سنة 1986. ومنذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة العديد من المفكرين و الباحثين وحتى الحكومات، نذكر منهم: (H. Dou, H. Martre, B. Martinet et Ribault, F. Jakobiak et Desvals) بواسطة إسهاماتهم في شرح وتوضيح جذور وأنواع اليقظة. حيث شاع استخدام مصطلحين جديدين:[3]

- المراقبة (Monitoring) أو اليقظة السلبية (Veille passive) التي تدل على بحث دون هدف محدد، فهي تعني الاستماع فقط؛
- المسح (Scanning) أو اليقظة النشطة (Veille active) التي تعني اليقظة الهادفة، والبحث عن معلومات دقيقة جدا.

ثانيا. مفهوم اليقظة

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم اليقظة بحسب أراء الباحثين، ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

تعني اليقظة أن يكون الشخص على تيقظ- حالة الوعي والإحساس- وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرده من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط، ومتى وأين تحدث.[4] عرفت بأنها سيرورة جماعية مستمرة وفعالة من خلالها تقوم مجموعة من الأفراد بطريقة إستباقية التقاط واستخدام المعلومات ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمؤسسة وبالتغيرات الممكن حدوثها فيها، بهدف خلق فرص أعمال، والإبداع، وتخفيض المخاطر وحالات عدم التأكد عموما.[5] وبالتالي هدف اليقظة من خلال هذا التعريف الرد

---

[1] عبد الفتاح بوخمخم وبومعزة سهيلة، **دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر**، المؤتمر الدولي حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-29 أفريل 2010، ص 3.

[2] Marie Christine Chalus Sauvannet, Op.Cit, p 27.

[3] Ibid, p 28.

[4] Humbert Lesca, La **veille stratégique : La méthode L.E.SCAnning (Learning Environmental Scanning)**, Edition EMS, Paris, 2003, p 3.

[5] Ibid, p 10.

الفعل السريع للمؤسسة على التغيرات الحادثة في بيئتها الخارجية في الوقت المناسب.

كما عرفت أيضا على أنها كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر أو غير مستمر للإشارات–مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها– القابلة لاحتواء على معلومات ذات معنى للمؤسسة في ميدان استراتيجي معين.[1]

وعرفت كذلك بأنها جهاز يسمح للمؤسسة بالاهتمام والملاحظة والاطلاع على المعلومات المتعلقة بالتغيرات الحادثة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية، من أجل خلق فرص الأعمال، وتخفيض المخاطرة المرتبطة بحالة عدم التأكد واكتساب ردت الفعل السريعة في الوقت المناسب.[2] كما اعتبرت اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة وبصفة مستمرة تجاه عالمها المتغير.[3]

وعرفها (Jakobiak) على كونها عبارة عن عمليتي ملاحظة وتحليل لبيئة المؤسسة، متبوعة بعملية أخرى للبث المركز للمعلومات التي تم انتقاؤها ومعالجتها حتى تكون مفيدة في اتخاذ القرارات.[4] ومن خلال هذا التعريف ينظر إلى اليقظة من ثلاثة جوانب، الجانب الأول هو ملاحظة بيئة المؤسسة، بمعنى متابعة ما يجري فيها، أما الثاني يتعلق بتحليل معطيات تلك البيئة، أما الجانب الثالث فيخص بث المعلومات التي تمت معالجتها ثم إيصالها إلى مختلف مستويات اتخاذ القرارات.

مما سبق يتضح أن اليقظة تسمح للمؤسسة برصد ومراقبة بيئتها، وتعتبر عاملا محددا لتأقلمها وتكيفها مع التغيرات الحادثة، ولتتمكن المؤسسة من توقع التغيرات ورصدها عليها أن تتبنى إستراتيجية لليقظة أساسها الرصد والمتابعة والمراقبة لجميع المستجدات في الميادين التنافسية، التكنولوجية، الاجتماعية، التسويقية وغيرها، بمعنى رؤية ومراقبة شاملة لبيئة المؤسسة. كما يقصد بها التصنت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين؛ قصد التصرف بشكل مسبق. فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفا فيه. وبالتالي تعتبر اليقظة نشاط أو عملية مرتبطة برصد والحصول على المعلومات بهدف استغلالها في المؤسسات لتعزيز قدراتها الإبداعية والتنافسية.

ثالثا. أنواع اليقظة

---

[1] Jacques Morin, **Des technologies, des marches et des hommes : Pratiques et perspectives du management des ressources technologiques**, Editions d'organisation, Paris, 1992, p 181.

[2] Souad Chouk et Humbert Lesca, **Le support de l'information : Un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles**, p 2. Disponible sur : http://www.veille-strategique.org/docs/2003-souad-lesca-api.pdf. Date le 15/01/2008.

[3] Smail Ait El Hadj, Op.Cit, p 89.

[4] أوكيل محمد السعيد، **اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية: بين النظرية والتطبيق**، (CERIST, Vol 8, N°2, 1998)، ص 12. متاح على:
http://www.webreview.dz/IMG/pdf/La_Veille_Technologique_dans_les_Pays_en_Voie_de_Development_Entre_la_Theorie_et_la_Concretisation.pdf تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2008/03/20.

يمكن حصر أهم أنواع اليقظة المرتبطة بالمؤسسة والتي تم الإجماع عليها حسب المؤلفين والباحثين فيما يلي:

أ. اليقظة التنافسية

تعتبر اليقظة التنافسية في النشاط الذي يسمح للمؤسسة بالتعرف على منافسيها الحاليين والمرتقبين والداخلين الجدد إلى السوق، وذلك من خلال المراقبة والرصد المستمر لأنشطتهم والتنبؤ بها، وعليه تتعلق اليقظة التنافسية بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين؛ حتى يتم فهم سلوك المنافسين وتوقع أفعالهم المستقبلية ويمكن حصرها في العناصر الأساسية الآتية كما حددها (Porter)، والتي يمكن اعتبارها معلومات كمية:[1]

- الأداء الحالي للمنافسين؛
- إستراتيجية المنافسين؛
- الأهداف الجديدة للمنافسين؛
- قدرات المنافسين؛
- قرارات وأفعال المنافسين.

أما فيما يتعلق بالمعلومات النوعية والتي تعتبر ذات أهمية بالنسبة لنشاط اليقظة التنافسية، فيمكن حصرها في النقاط الآتية:[2]

- الجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير؛
- العلاقات مع الموردين الجدد؛
- إطلاق المنتجات الجديدة؛
- الأسواق الجديدة؛
- جاذبية تكنولوجيا جديدة؛
- حملة إشهارية جديدة؛
- تطور حصص السوق؛

إن تقييم استراتيجيات وقدرات المنافسين بطريقة مستمرة عبر جمع المعلومات الكمية والنوعية ذات أهمية كبيرة من جانب رصد ومراقبة المنافسين، كونها ضرورية لتوقع سلوكهم، وتؤخذ بعين الاعتبار في إعداد إستراتيجية المؤسسة، كما تمثل تكلفة الحصول وتخزين المعلومات المستقصاة من بين المحددات التي تقف عائقا أو حاجزا أمام ممارسة اليقظة التنافسية.

كما تختلف عملية رصد المعلومات على المنافسين أو ممارسة اليقظة التنافسية، باختلاف حدة المنافسة ونشاط المؤسسة، وعلى العموم فإن نسبة كبيرة من المعلومات التي تحتاجها المؤسسة عن بيئتها الخارجية والتي

[1] Emmanuel Pateyron, **La veille stratégique**, Edition Economica, Paris, 1998, p 133.

[2] Ibid, p 133.

تصل حتى 90% يمكن الحصول عليها بتكاليف مقبولة وبطرائق شرعية، تتطلب فقط إنشاء خلية على مستوى المؤسسة تسند لها عملية التكفل برصد ومراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة حتى تحصل على معلومات خاصة، تخضع للمعالجة باستعمال وسائل تكنولوجية حديثة.[1]

و يمكن حصر أهم المتغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة فيما يلي:[2]

- العدد الكبير والمتوازن من المنافسين، بحيث لا يوجد رائد حقيقي في السوق، وبالتالي من الصعوبة مراقبة العدد الكبير من المنافسين في نفس الوقت، ولهذا من الأجدر مراقبة الحصص السوقية؛
- بطئ نمو القطاع، وهذا ما يتطلب مراقبة نموه و مقارنته بالقطاعات المنافسة؛
- ارتفاع التكاليف الثابتة، حيث تؤثر هذه الوضعية على المؤسسة وتدفعها إلى بيع منتجاتها بأية طريقة، حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة؛
- المنتجات غير متميزة، حيث أنه عندما ينظر إلى المنتج أنه من الضروريات الأولية، يرتكز الزبون في اختياره للمنتج على السعر وجودة الخدمة المقدمة؛
- ارتفاع في القدرات الإنتاجية، يتم الاعتماد في هذه الحالة على تتبع سياسة استثمار المنافسين وعمليات الإنتاج؛
- اختلاف المنافسين، في هذه الحالة يتطلب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين لمعرفة سلوكاتهم وأفعالهم وعدم ترك مجال للمفاجأة؛
- حواجز الخروج من القطاع مرتفعة؛
- حواجز الدخول للقطاع ضعيفة.

كما تعتبر المجلات المتخصصة وتقارير الهيئات المختصة والمعارض التجارية وغيرها من مصادر المعلومات منبعا مهما وشبكة واسعة تمنح للمؤسسة معلومات عن البيئة الخارجية لها وعن المنافسين. ويتطلب من المؤسسة أن تكون يقظة وبصفة مستمرة في مراقبة المنافسين في السوق.

ب. اليقظة التكنولوجية

لقد عمل التطور الكبير في الميدان العلمي والتكنولوجي وفي عولمة الأسواق على دفع المؤسسات إلى تبني مراقبة مستمرة لكافة المعلومات، التي لها أثار ايجابية على نشاطها من ناحية إحداث تغيرات واستحداثات على منتجاتها وأساليب إنتاجها، سيما العلمية والتكنولوجية منها. وعليه فممارسة اليقظة التكنولوجية تتطلب من المؤسسة توفير الوسائل والقدرات البشرية لمراقبة الفرص والكشف عن كل التطورات والتجديدات الحادثة في

[1] Ibid, p 134.

[2] Ibid, pp 136-137.

الميادين التقنية والتكنولوجية الحالية أو الممكنة مستقبلا.[1]

وتعرف اليقظة التكنولوجية بأنها ملاحظة وتحليل المحيط العلمي والتقني، والتكنولوجي والتأثيرات أو الانعكاسات الاقتصادية الحالية والمستقبلية بهدف استنتاج مخاطر وفرص التطوير.[2]

كما تشير أيضا إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات، والتي تهم المؤسسة حاليا، ويمكن أن تهمها مستقبلا، تعد عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية.[3]

بناءا على ما تقدم، فاليقظة التكنولوجية عبارة عن رصد ومراقبة ومتابعة ومسايرة لجميع المستجدات العلمية والتكنولوجية، من ابتكارات، وإبداعات، ومعلومات ومعارف علمية، وأبحاث وغيرها مما يتعلق بالتكنولوجيا والعلم، القادرة على إحداث أثار ايجابية على أداء المؤسسة.

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من :[4]

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال اتصالات مستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية؛
- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة؛
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط؛
- بنوك المعلومات؛
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني؛
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

ولكي يتم استغلال هذه المصادر بفعالية، يتطلب ذلك توفير الموارد و القدرات الكافية من الوسائل المتطورة، وكذا الكفاءات البشرية المؤهلة والقادر على جمع المعلومات وترجمتها وإبداء الرأي فيها بالشكل الذي يساهم في إثراء الذمة التكنولوجية للمؤسسة.

كما يعتمد نجاح اليقظة التكنولوجية على توافر عوامل أساسية من أهمها ما يلي:[5]

- توفر لدى مسيري المؤسسات وكذا متخذي القرارات على المستوى الحكومي قدرا كافيا من الوعي والرغبة

---

[1] Henri Dou, **Veille technologique et compétitivité : L'intelligence économique au service du développement industriel**, Edition Dunod, Paris, 1995, p 11.

[2] Robert Salmon, **L'intelligence compétitive : Une combinaison subtile pour gagne ensemble**, Edition Economica, Paris, 1997, p 282.

[3] Emmanuel Pateyron, Op.Cit, p 144.

[4] Joël Broustail et Frédéric Fréry, Op.Cit, p 67.

[5] أوكيل محمد السعيد، **اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية: بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص 13.

المجسدة في القيام بالاستثمار في عملية مسايرة المستجدات والتوجهات؛

- متابعة عملية الرصد أو الترقب الاندفاعي المنتظم والمباشر عوض الانتظار فقط؛
- الحرص الكامل على الحصول وإيجاد المنفذ إلى المصادر الإنتاج المعرفي والمعلوماتي؛
- وجود الجدية والاستمرارية في عملية الرصد والترقب، خاصة في الميادين التي تمكن من تحسين مختلف القدرات التكنولوجية (خاصة المتعلقة منها بأساليب الإنتاج أو طرائقه الفنية) والتنافسية للبلد ومؤسساته الاقتصادية؛
- البحث والحصول ليس فقط على المعارف والمعلومات ولكن حتى الابتكارات العلمية والإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو القطاعات.

وهنا يكمن سر نجاح الاقتصاد الياباني[1] المعتمد على استغلال جميع المعلومات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية المنشورة في مختلف بلدان العالم بعد رصدها ومراقبتها ومتابعتها بانتظام، إضافة إلى تخصيص نسبة 1,5% من رقم أعمال المؤسسات باختلاف أحجامهم كموازنة لليقظة التكنولوجية، وهذا ما يدل على الاهتمام المتنامي لوسيلة اليقظة باعتبارها أساس نجاح أو فشل الاستراتيجيات الصناعية.

أن مفهوم اليقظة ينطوي إذن على اعتباره نشاطا ضروريا وعملية ديناميكية ليس فقط بإمكان مؤسسة أو بلد واحد قادر على إنتاج كل المعارف والمعلومات التي يحتاج إليها، فإن مباشرة العملية وتوسيعها يصبح ليس شيئا كماليا أو ترفيهيا. ومن هنا يكون تحديد السياسة والإستراتيجية المتبعة في هذا الميدان في غاية من الأهمية بالنسبة للاقتصاديات والمجتمعات على حد السوي. وعلى هذا الأساس يمكن استخلاص الأبعاد الأساسية لليقظة التكنولوجية في النقاط الآتية:[2]

- حق كل الشعوب وحاجتها إلى المشاركة في استغلال المعرفة العالمية، وكذا الأفكار التي يوفرها العقل البشري أينما تواجد، وطالما أن إنتاج المعرفة لا يرتبط لا بالجنسية، ولا بالجنس ولا بالجغرافية، بل بالذكاء، الجهد، الوسائل والظروف الحادثة، فإن الاستفادة يفترض أن تعم المجتمعات البشرية كلها دون أي استثناء؛
- ضرورة تخفيف الجهود وكذا انخفاض التكاليف والمصاريف المتعلقة بنشاطات البحث والتطوير، فعوض القيام بنفس الجهود أو جهود مماثلة للوصول إلى نفس النتائج، يكون من الأفيد الانتباه إلى أخر التطورات التي توصل إليها سواء الباحثون الجامعيون أو عالم الصناعة، حيث الأخذ بمثل هذه التطورات يجعل المؤسسات، والاقتصاديات، والمجتمعات تحظى باستعمال الحلول الناجحة لمشاكلها المختلفة والمتنوعة. أما خلاف ذلك فسيؤدي إلى تعميق الفجوة التكنولوجية بين البلدان والاقتصاديات، فالمغزى الحقيقي والفائدة الفعلية من اليقظة التكنولوجية تتمثل في الارتقاب المنتظم للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف من مختلف المصادر بهدف أساسي هو استخدامها في إيجاد بكل سرعة ممكنة، أنجع الحلول

[1] Jacques Morin, Op.Cit, p 179.

[2] أوكيل محمد السعيد، **اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية: بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص ص 14-15.

للمشاكل التي تجابهها أو تعاني منها المؤسسات، والاقتصاديات والمجتمعات.

وفي هذا السياق تهدف اليقظة التكنولوجية إلى إحداث مراقبة منتظمة لمصادر المعلومات التكنولوجية والعلمية بغية الحصول على المعلومات والمعارف العلمية والتقنية، وتسمح بإيجاد الحلول للمشاكل المجابهة للمؤسسات، وإحداث واستحداث المنتجات وأساليب الإنتاج وإثبات الإبداع التكنولوجي وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة. وإذا كان العالم المتقدم قد وفق في ذلك إلى أبعاد كبيرة، فإن العالم النامي يحتاج إلى بذل كثير من الجهود حتى لا يبقى تابع إلى الأبد، وهنا يبرز الدور الحقيقي والخاص لعملية التوثيق وإدارة المكتبات (خاصة في الجامعات ومراكز البحث) والذي يتغير مع تطور الوسائل والمناهج والاحتياج إلى الخدمات.

ت. اليقظة التجارية

تهتم اليقظة التجارية برصد ومتابعة المعلومات المتعلقة بالزبائن والأسواق والموردين، سيما المتعلقة بتسويق المنتجات ومدى كفاءة وفعالية القائمين بالمهام التسويقية في المؤسسة مقارنة بأهم المنافسين، قصد تحسينها لإحداث تفوق تسويقي.[1]

ويتعلق الأمر بالإحاطة بعدد من المتغيرات، التي قد تؤثر على المؤسسة وبيئتها، ويمكن حصرها على النحو الأتي:

1. الزبائن والأسواق

يتعلق الأمر بالاهتمام المستمر بتطور حاجيات وتطلعات ورغبات الزبائن وعلاقتهم بالمؤسسة، وذلك من أجل فتح مجال لاكتشاف أسواق جديدة أو إنتاج منتجات جديدة متأقلمة مع التطورات حاجيات ورغبات الزبائن.كما تهتم أيضا اليقظة التجارية برصد المعلومات المتعلقة بتكلفة وجودة تسليم المنتجات وتعمل على تقييمها ومقارنتها بالمنافسين.

2. الموردون

تسهم متابعة ودراسة تطور عرض المنتجات الجديدة من قبل موردي المؤسسة، وتقيم العلاقات معهم في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمدخلات المؤسسة من المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة الخاصة بعملية إنتاجها، ومن أجل البحث عن مصادر تموين أحسن من حيث الجودة والتكلفة.

ويمكن للمؤسسة الاستفادة من الموردين في الجوانب الآتية:[2]

- رصد ومتابعة فرص توسع ونمو الأسواق المحتملة؛
- تزويد المؤسسة بمعلومات خاصة عن تموين المنافسين؛
- تبادل معلومات عن تطور الأسواق.

ومنه فممارسة اليقظة التجارية تسمح برصد وتتبع مستمر للأمامية وخلفية الأسواق (الزبائن والموردون)،

[1] Robert Salmon, Op.Cit, p 137.

[2] Emmanuel Pateyron, Op.Cit, p 154.

حيث تتيح للمؤسسة إمكانية كشف عن تطور حاجيات وتطلعات الزبائن ومسايرة مصادر التموين الجديدة.

ث. اليقظة الاجتماعية

تعني اليقظة الاجتماعية التمييز بين عدد كبير من التغيرات الحادثة في المجتمع (التطور الديمغرافي، الأزياء، عادات وأذواق المستهلكين وغيرها) المؤثرة في المؤسسة ومحيطها.[1]

ويمكن حصر أهم المتغيرات المؤثرة في المؤسسة ومحيطها من هذا الجانب فيما يلي:[2]

1. الحرص على الأذواق

يشكل الذوق بالنسبة للأفراد، الحاجة إلى الجديد والتغيير، وتستند الكثير من المؤسسات إلى الذوق لعرض منتجاتها. وعليه، فهي تبحث عن تحديد التغيرات الاجتماعية؛ قصد معرفة في أي اتجاه ستتطور أذواق المستهلكين. فالمؤسسة هنا لا تبحث عن التأقلم مع التغير، بل عادة ما تكون هي المؤثرة فيه.

2. اختيار موضوعات اليقظة الاجتماعية

يتم تعريف موضوعات اليقظة الاجتماعية، وفقا لرهنات المؤسسة، ورهانات القطاع الذي تنشط ضمنه.فعلى سبيل المثال إذا كان معظم زبائن مؤسسة ما ينتمون إلى الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، يجب أن تركز وسائل اليقظة لديها في الأماكن التي يتردد عليها الشباب، وتستطيع بعد تحليل تطلعاتهم، وأذواقهم، ترجمة كل ذلك من خلال الإشهار؛ قصد بيع وترويج منتجاتها.

3. الإشهار نتيجة اليقظة

بعد أن يتم تحليل الاتجاهات الحالية، والرغبات التي لم يتم إشباعها، يعمل الأفراد المكلفون باليقظة إلى إبلاغ المكلف بالإشهار عن طموحات المستهلكين، وكذا الطريقة التي تجعل من المنتج المباع أكثر جاذبية. ويبحث المكلف بالإشهار عن تصميم إشهار يعكس الصورة الذاتية للمستهلك، والتأثير عليه ودفعه نحو إلى الشراء، والموضوع الأساسي للرّسالة الإشهارية هو الإشارة إلى وجود نقص يجب تغطيته، أو حاجة يجب تلبيتها، ثم تبيان أن المنتج بإمكانه ذلك، وأخيرا تقديم البرهان على أنه قادر على تغطية النقص، أو تلبية الحاجة بشكل أحسن من المنافسين.

وعليه فاليقظة الاجتماعية تقوم برصد ومراقبة مختلف التغيرات الطارئة على سلوكات المجتمع التي لها أثار على مهنة وإستراتيجية المؤسسة والتي تتمثل في سلوك وتصرفات الفئة التي تتعامل معها المؤسسة، بالإضافة إلى اثر وسائل الإعلان على سلوك الشراء.

ج. اليقظة البيئية

تخص ما بقي من عناصر في بيئة المؤسسة، والتي لم تأخذها الأنواع السابقة من اليقظة بعين الاعتبار،

[1] Ibid, p 157.

[2] Ibid, pp 157-159.

حيث تعمل على المراقبة المستمرة والمتواصلة ودراسة المتغيرات المتعلقة بالأحداث، والتطورات التي تطرأ على الميادين المالية، والتشريعية، والقانونية، والسياسية، والثقافية، بمعنى تهتم بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة، من عوامل اقتصادية، واجتماعية، وثقافية، وحتى عوامل دولية. لذا يطلق عليها الكثير من الاقتصاديين باليقظة المجتمعية.[1]

ويعتبر تطبيق هذا النوع من اليقظة مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة، بما أنها تتطلب مراقبة مستمرة ومتواصلة لجانب واسع من البيئة الخارجية المتبقية للمؤسسة، وبتالي يجب تحديد جوانب معينة فيها والقابلة لمنح المؤسسة فرصا يمكن استغلالها في تحسين أدائها.

ح. اليقظة الإستراتيجية

تشمل اليقظة الإستراتيجية جميع أنواع اليقظة السابقة الذكر من يقظة تنافسية، ويقظة تكنولوجية، ويقظة تجارية، ويقظة اجتماعية، ويقظة بيئية، خاصة أن نشاط المؤسسة لا يقتصر فقط على المعلومات التنافسية المتعلقة بالمنافسين أو العلمية أو التكنولوجية أو الاقتصادية، أو التجارية فقط، بل تحتاج إلى مختلف المعلومات المتواجد في بيئتها العامة.

وتعرف على أنها أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، ترتكز على تحسين تنافسيتها وذلك من خلال جمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في بيئة المؤسسة(التهديدات والفرص). وهذا المنهج الذي يساهم في اتخاذ القرارات ويستعمل وسائل معينة، ويجند العمال ويرتكز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية.[2]

كما عرفت أيضا على أنها عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها. وأنها نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة والتحليل للبيئة العلمية، والتكنولوجية، والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.[3]

يتضح أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة من البحث وجمع المعلومات، حيث تعتمد على توسيع مجال مراقبة ورصد المعلومات المفيدة للمؤسسة، منها العلمية، والتقنية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية

---

[1] Alain Bloch, **L'intelligence économique**, Edition Economica, Paris, 1999, p 16.

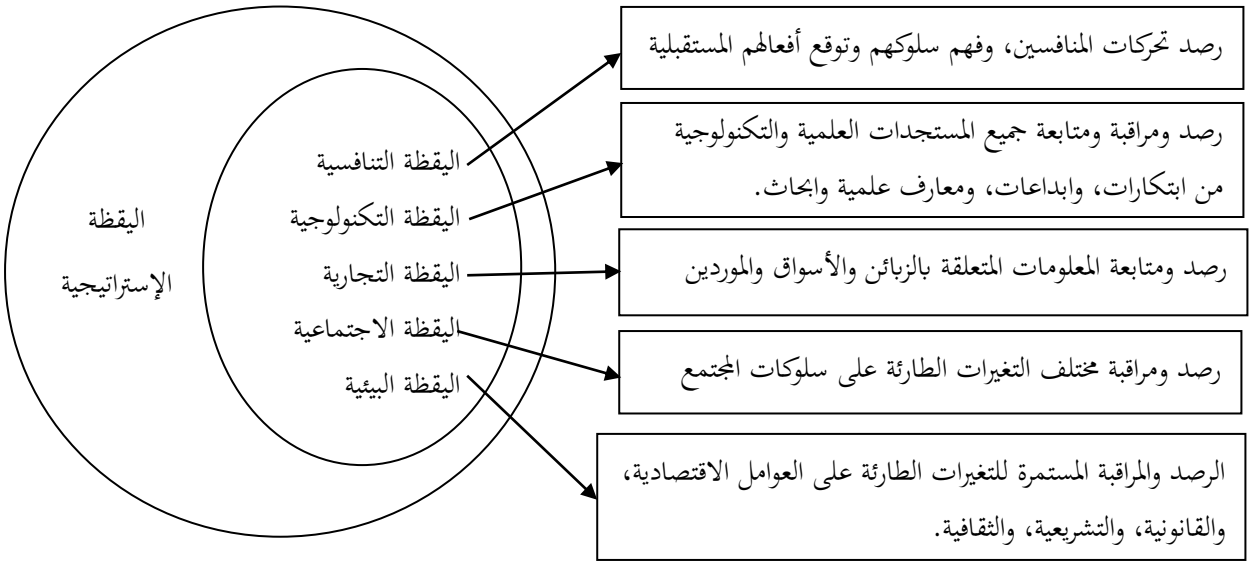
[2] Humbert Lesca , M. L. Caron Fasan, R. Janissek Muniz et H. Freitas, **La veille stratégique :un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales** , p 6. Disponible sur : http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/2006/2006_184_2_FACEF.pdf, Date le 10/04/2011.

[3] Souad Chouk et Humbert Lesca, Op.Cit, p 5.

وغيرها.

و يمكن توضيح مكونات اليقظة الإستراتيجية من خلال الشكل الأتي:

الشكل رقم (1): مكونات اليقظة الإستراتيجية

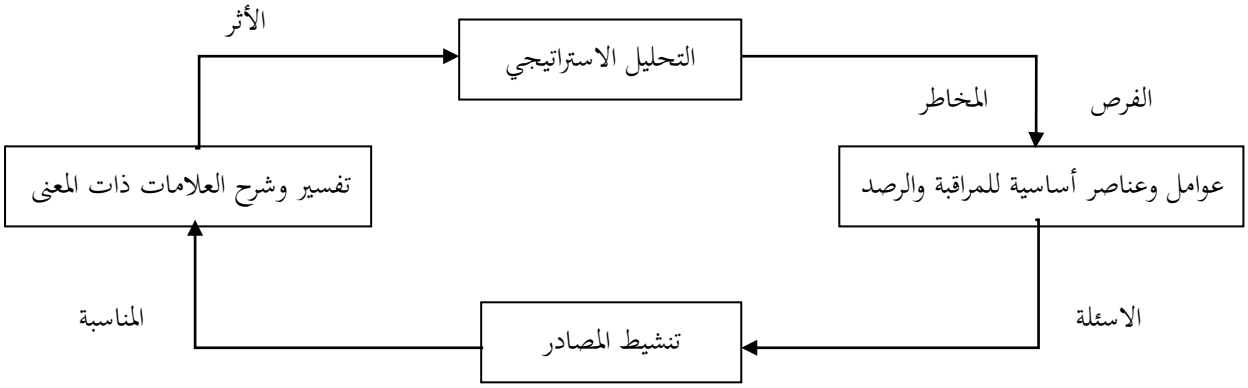


المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل أعلاه يتبين بأن اليقظة الإستراتيجية تتضمن كل أنواع اليقظة، من اليقظة التنافسية، والتكنولوجية، والتجارية، والاجتماعية، والبيئية، فالمؤسسة مطالبة برصد كل المعلومات المتعلقة ببيئتها الخارجية.

وضمن هذا السياق على المؤسسة القيام بإحداث نظام متكامل لليقظة الإستراتيجية يسمح لها باكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بها، ويمكن توضيح هذا النظام في الشكل الأتي:

الشكل رقم (2): نظام اليقظة الإستراتيجية

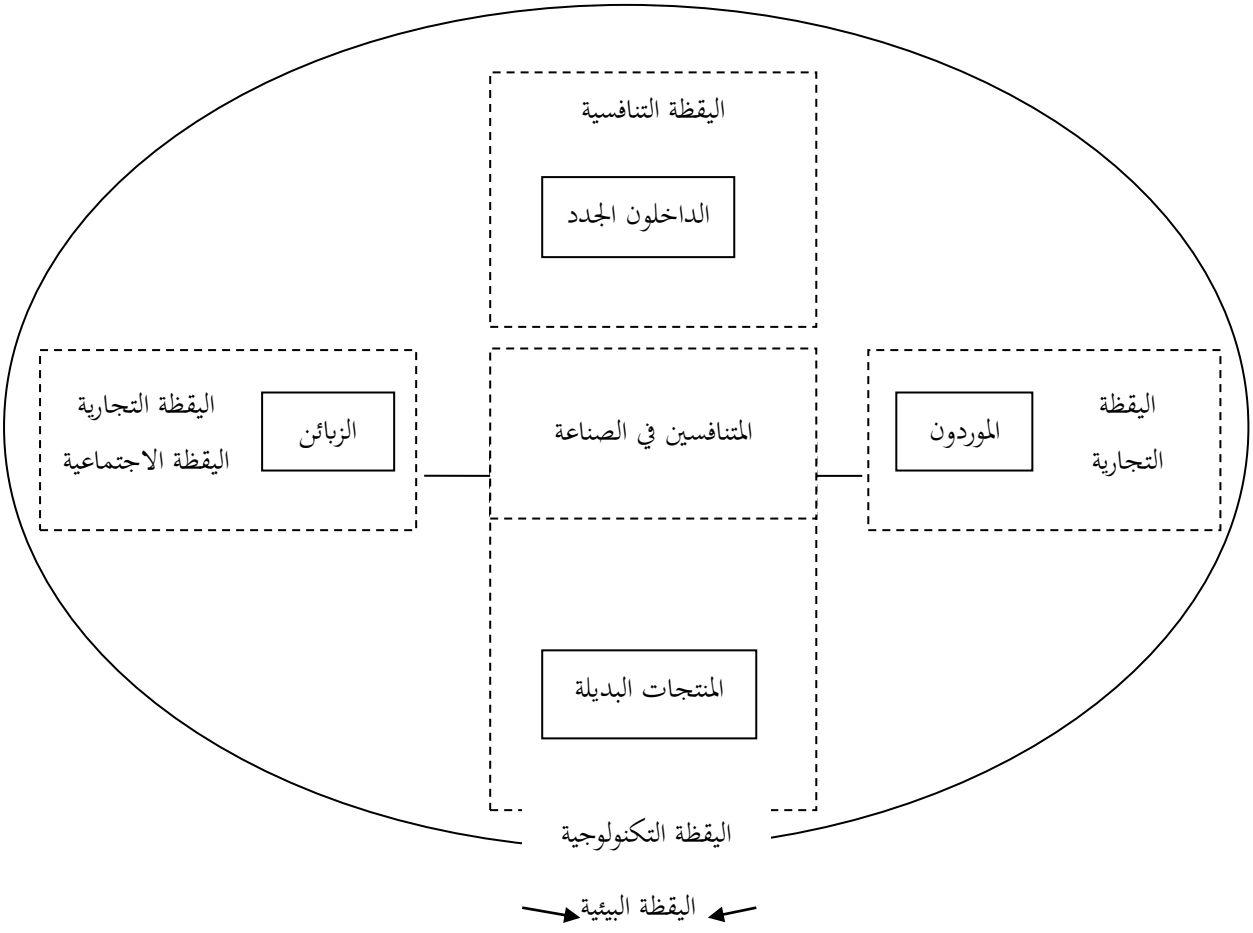


Source : Jacques Morin, Op.Cit, p 187.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنه انطلاقا من التحليل الاستراتيجي يتم رصد المتغيرات البيئية وتوقع أثارها المحتملة والكشف عن الفرص (منتجات جديدة، نشاط جديدة، سوق جديدة وغيرها)، ثم يتم تقييم المخاطر والفرص المتاحة، وبعدها يتم تحديد العناصر الجوهرية المحددة للفرص والمخاطر بغية رصدها ومتابعتها وترتيبها حسب أهميتها، ثم تحول في شكل أسئلة لمصادر المعلومات، وأخيرا يتم اختيار مصادر المعلومات الأكثر مصداقية ودقة واستغلالها واتخاذ القرارات الإستراتيجية على أساسها.

كما تم طرح رؤية للعلاقة التي تجمع بين القوى التنافسية الخمس حسب نموذج (Porter) ومختلف أنوع اليقظة من طرف (Martinet et Ribault) في الشكل الأتي:

الشكل رقم (3): الأنواع الخمسة لليقظة مع نموذج (Porter) للقوى التنافسية الخمس

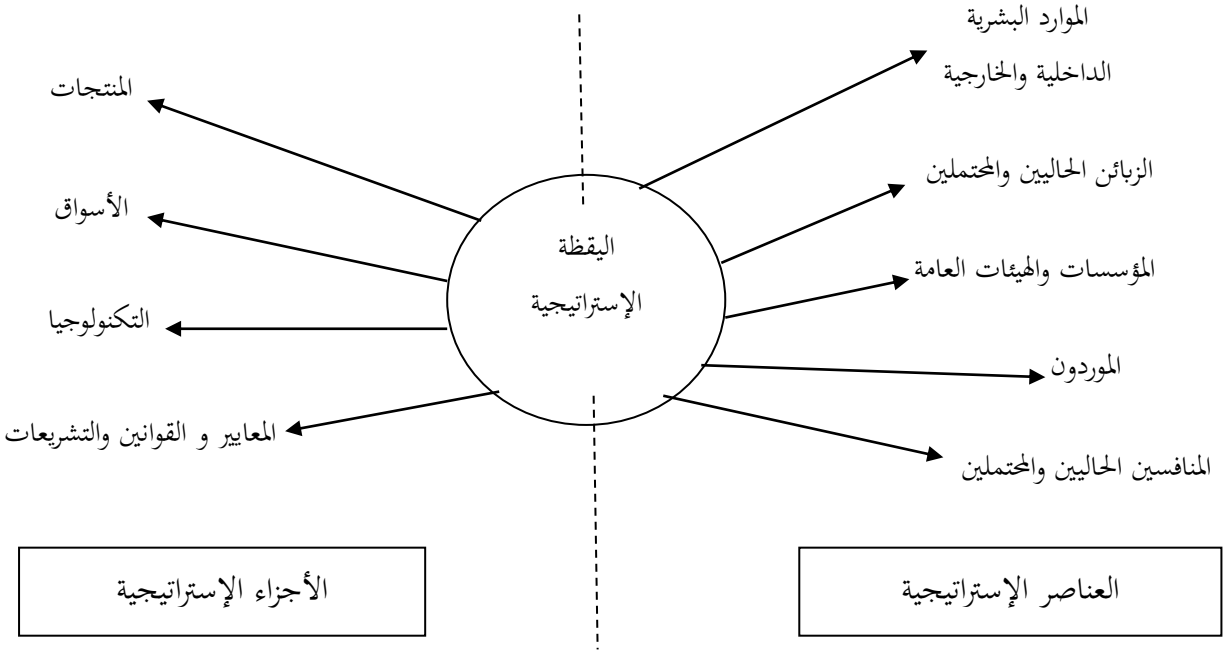


Source : Martinet Bruno et Ribault Jean-Michel, **La veille technologique, concurrentielle et commerciale (sources, méthodologie, organisation)**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989, Cite par Gérard Verna, **La veille technologique : Une ardente nécessité**, p 3. Disponible sur : http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille .html . Date le 12/06/2011.

أن التمعن في الشكل أعلاه يلاحظ أن اليقظة التنافسية تهتم برصد ومتابعة المنافسين، بينما تتعلق اليقظة التكنولوجية بالمنتجات البديلة في حالة التطورات التكنولوجية والإبداعات، في حين تختص كل من اليقظة الاجتماعية والتجارية بالزبائن، بينما اليقظة التجارية معنية كذلك بالموردين، ما المجالات المتبقية من بيئة المؤسسة فتتكفل اليقظة البيئية بعملية رصدها ومتابعتها. كما تجدر الإشارة إلى ملاحظة وجود نوع من التداخل بين أنواع اليقظة المختلفة، فعلى سبيل المثال فإن قيام المؤسسة برصد ومتابعة التطور التكنولوجي لمنافس من منافسيها فهي في آن واحد تقوم بممارسة اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية. حيث أن تجزئة اليقظة الإستراتيجية إلى أنظمة فرعية يعتبر أمر صعب وذلك راجع إلى إشكالية تحديد حدود كل نظام فرعي من اليقظة، ومنه يطرح مشكل الفائدة من رصد جميع المجالات المختلفة من اليقظة خاصة من ناحية الجهود والتكلفة وهذا ما يتطلب تسخير موارد ضخمة. وعلى هذا الأساس يجب تحديد المجالات والعوامل الأساسية والأكثر أهمية لإخضاعها لعملية الرصد والمتابعة.

وفي هذا السياق نستطيع اقتراح الشكل الأتي، الذي يوضح الخصائص الأساسية لليقظة الإستراتيجية على النحو الأتي:

الشكل رقم (4): العناصر الإستراتيجية ومختلف أجزاء اليقظة الإستراتيجية



Source : Marie Christine Chalus Sauvannet, Op.Cit, p 34.

من خلال الشكل أعلاه نستنتج أن العناصر الإستراتيجية وكذا الأجزاء أو القطاعات الإستراتيجية تشكل العوامل الإستراتيجية التي تتطلب المراقبة والانتباه والرصد من قبل المراقبين أو المكلفين بعملية اليقظة، فعناصر

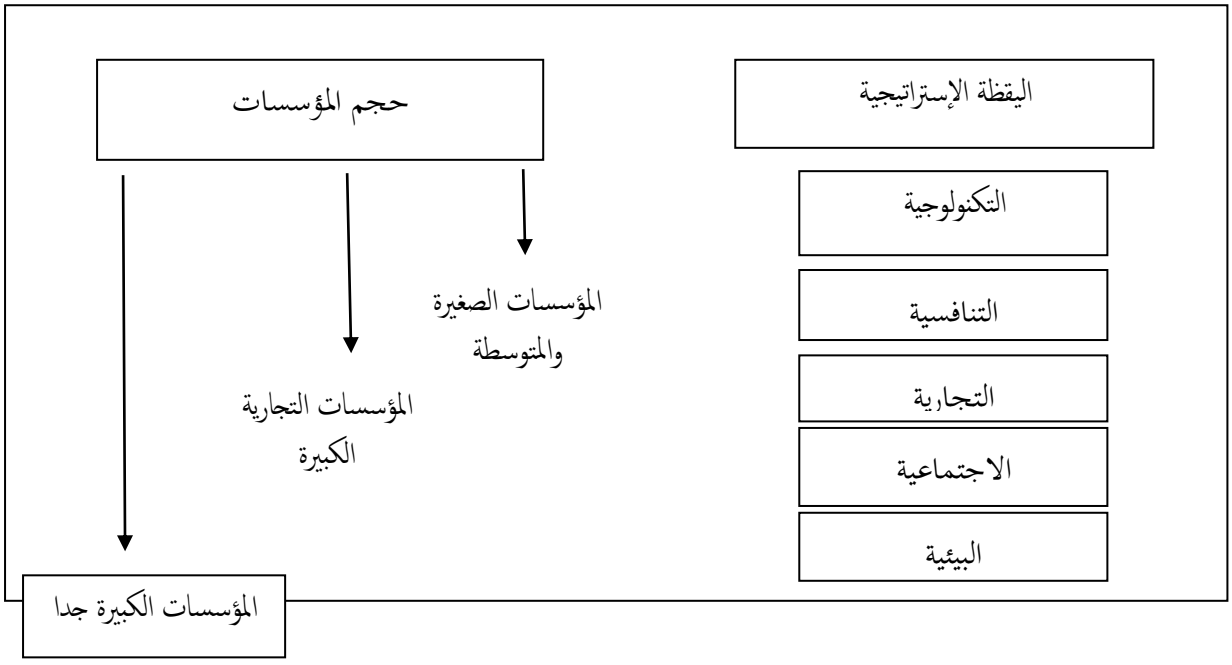
والأجزاء متداخلة فيجب التركيز عليهم بشكل كلي.

المحور الثاني: حجم المؤسسة وممارسة اليقظة

بالرغم من التكاليف المترتبة على ممارسة اليقظة، يتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنظيم خلية لليقظة على الأقل للتكفل برصد البيئة التكنولوجية للحصول على معلومات متعلقة بالمعارف الجديدة والإبداعات وكل ما هو جديد في الميدان التكنولوجي والعلمي، من خلال اليقظة التكنولوجية، إضافة إلى اليقظة التنافسية في رصد ومتابعة سلوكات المنافسين، خاصة أن الإصغاء إلى بيئة المؤسسة ومسايرة المستجدات في جميع المجالات خاصة المجال التكنولوجي، بمعنى ممارسة اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوقوف ومعرفة المعارف التكنولوجية الجديدة الخاصة بنشاطها، وتعمل على تعزيز قدراتها التنافسية من خلال استغلال المعلومات المتحصل عليها في إنتاج الإبداعات التكنولوجية أو الحصول عليها.

كما يرتبط مجال التوسع في ممارسة اليقظة بحجم المؤسسات، بمعنى أخر بحجم الإمكانيات المالية والمادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن تقديم الشكل الأتي الذي وضح علاقة توسع مجال ممارسة اليقظة وحجم المؤسسة على النحو الأتي:

الشكل رقم (5): العلاقة بين ممارسة اليقظة وحجم المؤسسة



Source : Gérard Verna, Op.Cit, p 4.

يتضح من الشكل أعلاه أن توسع مجال اليقظة يتناسب طرديا مع حجم المؤسسة، فالمؤسسات الصغيرة

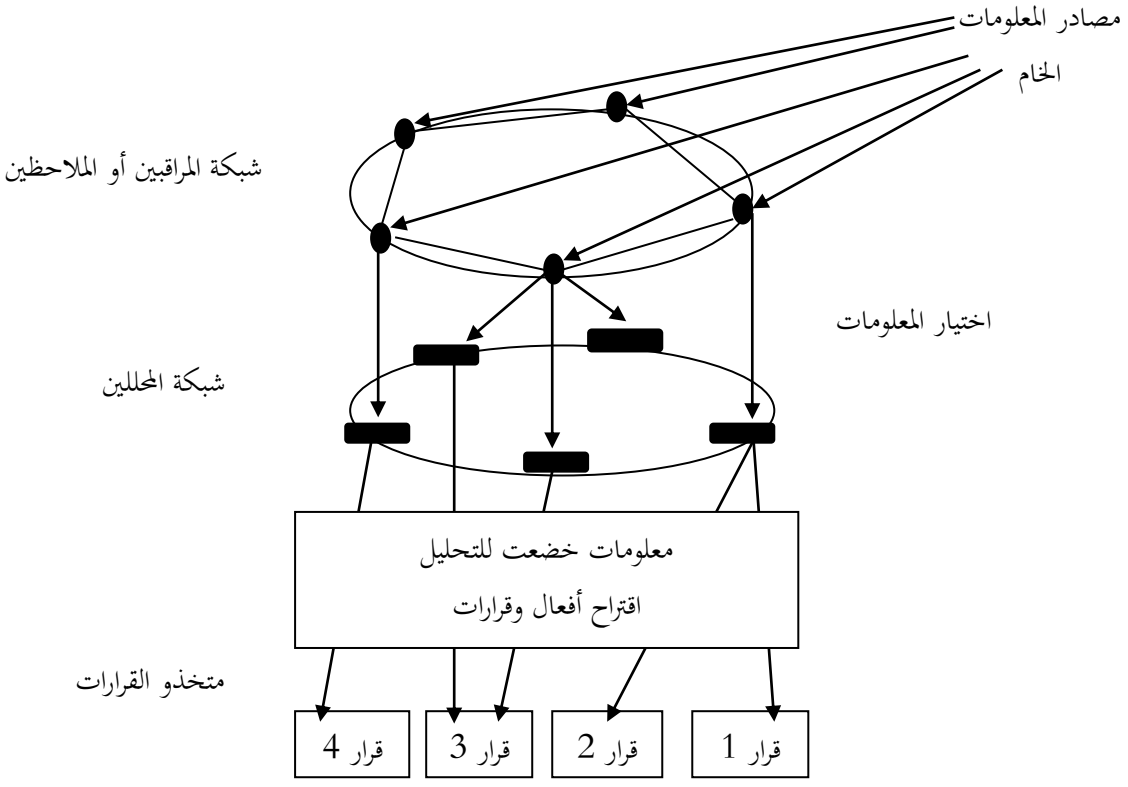
والمتوسطة المعروفة بقلة إمكانياتها المالية والمادية يقتصر نشاط مراقبتها من خلال اليقظة على المجال التكنولوجي وممكن امتداده إلى المجال التنافسي، بمعنى ممارسة اليقظة التكنولوجية والتنافسية، بينما تعتمد المؤسسات الكبيرة على ممارسة اليقظة الإستراتيجية، أي المراقبة والرصد الشامل لبيئتها، من يقظة تكنولوجية، وتنافسية، وتجارية، واجتماعية، وبيئية.

أولا: تنظيم وتسيير اليقظة في المؤسسة

يتطلب التكفل بنشاطات اليقظة في المؤسسة إنشاء خلية لها وتزويد ها بالموارد البشرية والمادية والتنظيمية الكفيلة بتفعيل عملها في رصد ومتابعة المستجدات الحادثة على مستوى بيئة المؤسسة والكشف عنها.

لإحداث نظام فعال لجمع البيانات والمعطيات، المؤسسة القيام بتشكيل شبكة منظمة من الأفراد وتجهيزها بالوسائل اللازمة قصد الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئتها العامة (أو الاقتصار على مجال محدد أو معين مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، بمعنى العمل على إحداث خلية تتكفل باليقظة، ويمكن عرض مكونات هذه الخلية في الشكل الأتي:

الشكل رقم (6): نموذج عن خلية لليقظة



Source : Emmanuel Pateyron, Op.Cit, p 138.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المؤسسة تقوم بوضع شبكة من المراقبين لرصد وتتبع المنافسين، والزبائن، والموردين، وكذا التطورات التكنولوجية، أي تتبع متغيرات بيئتها الخارجية الناجمة عن الإطراف المشكلة

لهذه البيئة، للقيام بجمع المعلومات الخام، ثم يتم اختيار أحسنها وإخضاعها للمعالجة لتحويلها إلى معلومات ذات معنى، وبعدها توجه حسب طبيعتها إلى مستعمليها لتؤخذ بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات.

كما يتضح من الشكل أن عملية اليقظة تمر بثلاثة مراحل أساسية، تتمثل في:[1]

- الجمع، ويتم خلال هذه المرحلة جمع المعلومات بإتباع الخطوات التالية:
  - تحديد عناصر البيئة المستهدفة بالمراقبة ونوعية المعلومات المطلوبة وفقا للأهداف والحاجة؛
  - القيام بعملية جرد لكل المصادر الرسمية التي يمكن الحصول منها على المعلومات المستهدفة؛
  - وضع خطة مفصلة لليقظة تتضمن الوسائل، والتقنيات، وتوزيع المهام، وخطة العمل وتوفير الموارد المالية الكافية؛
  - جمع كل ما أمكن من معلومات عن العناصر المستهدفة من المصادر المعنية تبعا للخطة المعدة.
- التحليل والتركيب، بعد جمع المعلومات تأتي مرحلة التحليل والتركيب التي تتم على النحو الأتي:
  - فرز وترتيب المعلومات، وذلك عن طريقة الاحتفاظ بالملائمة والمفيدة منها، وترتيبها بحسب أهميتها؛
  - تحليل المعلومات وتفسير دلالاتها الحالية والتنبؤ بآثارها المستقبلية؛
  - تركيب ما تم التوصل إليه من تحليل، قصد التوصل إلى نتائج دقيقة ذات مصداقية؛
- النشر واتخاذ القرار، حيث أنه لن تكون هناك جدوى من اليقظة إذا لم يتم نشر النتائج المتوصل إليها وذلك من خلال إيصالها إلى الإطراف المعنية باستعمالها وفي الوقت المناسب، ويتم ذلك عبر الخطوات الآتية:
  - القيام بصياغة النتائج المتوصل إليها في شكل سيناريوهات، ثم عرضها على متخذي القرار والجهات الطالبة لها بأسرع وقت لتفادي تقادمها؛
  - دراسة السيناريوهات المقترحة من قبل متخذي القرار واختيار انسبها بحسب أهداف المؤسسة، والأكثر ملائمة لتطوير استراتيجيات إبداعية ناجحة؛
  - تنفيذ القرارات المتخذة ومتابعتها لتقييم نتائجها.

ثانيا. أساليب العمل باليقظة:

إن الأساليب المعتمدة في مزاولة اليقظة متعددة، ويمكن التمييز بين الأساليب المباشرة وأخرى غير مباشرة، حيث يمكن عرضهما على النحو الأتي:

أ. الأساليب المباشرة:

يعتبر هذا النوع من الأساليب رسميا، أي أنه يتم وفق بروتوكولات أو عقود ثنائية أو متعددة، ومن بين هذه الأساليب نجد:

- التربصات والتكوين، حيث يمكن من خلال هذا الأسلوب الاطلاع وتعلم أشياء جديدة منها كيفيات تكوين

[1] Jean Jacques Rechenmann, **Internet et marketing**, Edition d'Organisation, Paris, 2001, p 23.

المنتجات، التجهيزات والوسائل الأخرى، أو حتى الحصول على معلومات أصلية وأولية مرتبطة بمشكل أو أمر معين. وما تجدر الإشارة إليه هو أنه كلما كان مستوى التكوين والتمهين أعلى أو أكثر تخصصا كلما كانت الفائدة من اليقظة أوفر خاصة التكنولوجية منها. مع الإشارة أيضا أن الفائدة لا تكون فعلية إلا إذا توفرت شروط لاستغلال ما تم الحصول عليه؛

- الرخص، حيث يمكن لأطراف باحثة عن معارف ومعلومات من الحصول عليها مقابل دفعات مالية معينة أو دون ذلك. وأغلبية هذه الرخص هي تلك التي تجري خاصة في عالمي الصناعة وإنتاج الخدمات؛
- الدعوات، حيث بإمكان المدعوين الوقوف على أشياء جديدة أو خاصة بالمؤسسة الداعية والحصول على المعلومات، معطيات أو بيانات قد تفيد في المؤسسة. وتعتبر الدعوات وسيلة للإشهار بالأطراف التي تقدم الدعوات ووفقا لما تريد أن يعلم به الغير.

ب. الأساليب غير المباشرة

يعتبر هذا النوع من الأساليب بأنه غير رسمي، بمعنى أنه يتم على أساس التلاقي أو التعارف أثناء الملتقيات العلمية الجهوية أو الدولية. حيث يقوم الأطراف المشاركة في هذه المناسبات والتظاهرات بتبادل الأفكار والآراء وإقامة علاقات للاتصال ومنها تبادل المعلومات للاستفادة منها في الأبحاث. وما يلاحظ بالنسبة لهذه الأساليب هو تكلفتها الدنيا، وإمكانية حل من خلالها بعض المشاكل والصعوبات عندما تتعثر الأساليب المباشرة والرسمية.

أن الأساليب المذكورة أعلاه تعتمد بدرجة أساسية على رصد المعلومات والمعارف العلمية والتكنولوجية، بمعنى مسايرة المستجدات العلمية أي اليقظة التكنولوجية، حيث يضاف إليها مجموعة من الوسائل التي تتعلق بالأنواع الأخرى من اليقظة، ويمكن تحديدها فيما يلي:

- دراسة السوق، حيث تعتبر أسلوب مهم لممارسة عملية اليقظة وتطويرها وتتعلق بمجموعة الأبحاث الخاصة بالجوانب المختلفة للسوق من الزبائن (حاجاتهم، ورغباتهم عاداتهم)، والموردين من حيث عروضهم من منتجات أسعار وغيرها من العناصر؛
- التحليل الاستراتيجي (SWOT)، حيث يعرف بأنه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة، وبأنه تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.[1] ومنه يهدف هذا التحليل في جزء منه إلى تجميع المعلومات المتعلقة بالفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة، وبالتالي رصد ومتابعة التغيرات البيئية؛
- الانترنت، شبكة المعلومات وما توفره من كم هائل من المعلومات؛
- تقارير النشاط والدراسات الصادرة عن الهيئات والمؤسسات العمومية؛
- المجلات المتخصصة والدوريات العلمية والصناعية والاقتصادية.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 323.

كل هذه المصادر تمد المؤسسات وتتيح لها إمكانية جمع ورصد كم هائل من المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في عدة مجالات.

ثالثا. مزايا اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، والتي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص. ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة وجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة عند حدوثها، لهذا فإن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا أساسيا خاصة في الاستمرارية الإستراتيجية، فبذلك تعد عنصرا أساسيا للتنافس. وتتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:[1]

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح منتجاتها المبدعة في السوق؛
- الحصول على موارد وافرة من المعارف والخبرات؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن؛
- التحسين الدائم في علاقتها مع الزبائن والموردين؛
- التحسين المستمر في المنتجات والقدرة على البحث والتطوير والإبداع؛
- اليقظة الإستراتيجية تعتبر كوسيلة لاستباق التغيرات؛
- اليقظة وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- وسيلة تسمح للمؤسسة بتأقلم مع البيئة؛
- تسمح بسير جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، وتسمح أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئة المؤسسة.

[1] سعيد كرومي وأحمد عمرستي، **أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص 8.

المحو الثالث: واقع ممارسة اليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

بالاستناد إلى الدراسة التي قام بها مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement(CREAD))[1] والمتعلقة بمدى الاعتماد على اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث تم توزيع استبيان على 160 مؤسسة اقتصادية تنتمي إلى(08) ثمانية فروع وهي: الصناعة الغذائية، كيمياء وصيدلة، البناء والنجارة، الميكانيك، الإلكترونيك وكهرباء، صيانة وخدمات، صناعات حديدية وتعدين. واعتمدت الدراسة على أربعة معايير في اختيار المؤسسات محل الدراسة وهي:

- مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛
- المؤسسات الباحثة مع مؤسسات أجنبية والراغبة في تحسين تنافسيتها والتحكم في التكنولوجيات الجديدة وتحقيق عمليات التصدير؛
- المؤسسات التي تتضمن على هياكل البحث التطبيقي (مخابر، مكاتب دراسات، مركز دراسات أو بحث، هندسة وغيرها)؛
- المؤسسات التي لديها مشاريع موجهة للاستغلال الأحسن للتكنولوجيا وتحسين جودة المنتجات، تطوير المنتجات الجديدة، نشر المعلومات التقنية التكنولوجية والعلمية.

وتمحورت أسئلة الاستبيان حول المحاور الآتية:

- نوع التكنولوجية المستخدمة؛
- كيف هي–اليقظة التكنولوجية– مهيكلة وماهي الإجراءات المعتمدة لتفعيلها؛
- تحليل عملية ممارسة اليقظة التكنولوجية.

وقد أسفرت الإجابات عن 64 جواب 40,62% وبعد عملية تمحيص الإجابات، تم الحصول على عينة من 28 مؤسسة.

يمكن تقييم حالة اليقظة التكنولوجية وفق معيارين وهما:موقع اليقظة في الهيكل التنظيمي وأولوية اليقظة في إستراتيجية المؤسسة. بالنسبة للمعيار الأول هناك 8 مؤسسات تحتوي على هياكل مستقلة والتي تشرف على عملية اليقظة، و 10 مؤسسات تم دمج اليقظة مع الدارة العامة أو مع أدارة أخرى أو مع أي قسم أخر، وبالإضافة إلى ذلك هناك 10 مؤسسات تمارس اليقظة فيها من خلال تقاسم وظيفة اليقظة بين مستخدمي الإدارة والتقنيون.

[1] Belhocine Makhlouf, **Pratique de la veille technologique dans les PME algériennes**, colloque international : Gouvernance et développement de la PME, Alger, les 23-24-25 juin 2003, Ministere de l'enseignement superieur et de la recherche scientifique, Minstere de la PME et de l'artisanat, Organisé avec le soutien de la Fondation Konrad Adenauer Stiftung **KAS** Allemagne.

أما المعيار الثاني فهو يتعلق بإستراتيجية المؤسسة تجاه نظام المعلومات، وعلى هذا الأساس هناك 10 مؤسسات تمثل لديها اليقظة التكنولوجية كأولوية قديمة، و8 مؤسسات تمثل لديها اليقظة التكنولوجية كأولوية جديدة،و10 مؤسسات تمثل لديها اليقظة التكنولوجية كأولوية مستقبلية (أي في شكل مشاريع).

تبين هذه النتائج وجود اهتمام حقيقي باليقظة التكنولوجية، باعتبار أن اليقظة كانت محل مصادقة من قبل مجلس إدارة بعض المؤسسات، الأمر الذي يؤكد الحاجة الملحة لليقظة والاهتمام المتزايد بها من قبل المسيرين .

إن ممارسة اليقظة التكنولوجية تعد نشاطا ضروريا، حيث يتجلى ذلك من خلال مراقبة بيئة الأعمال، حيث لوحظ أن 50% من المؤسسات هي في استماع دائم للإبداعات التي تطرح في السوق. وتتنوع مصادر المعلومات والمراقبة كما يلي:

- استغلال الصحف المهنية؛
- استغلال العلاقات المهنية؛
- استعمال ضعيف لقاعدة المعطيات؛
- استعمال الانترنت.

إن هذه الدراسة التي توضح واقع اليقظة وخاصة التكنولوجية منها في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تعطي صورة إجمالية ولكنها غير شاملة عن الواقع الميداني لممارسة اليقظة، مع ذلك فهي تبرز– إلى حد ما– معالم اهتمام متزايد بإشكالية اليقظة في المؤسسة. ومن ثمة ضرورة اعتماد اليقظة كركيزة أساسية لمجابهة التغيرات المفاجئة في ضل اقتصاد يتسم بالانفتاح على الخارج أكثر فأكثر.

الخاتمة:

إن المؤسسات، مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجيات ورغبات الزبائن، ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو عملية تعزيز تنافسية المؤسسة من اجل التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة. وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى والتي من أبرزها تحقيق مزايا تنافسية تتسم بالاستمرار، وذلك بالنظر إلى التطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة والتي لامناص من التحكم فيها واستغلالها بصفة فعالة. أما بخصوص المؤسسات الجزائرية، فيبدو أن هناك حركية جديدة في بعض القطاعات، واهتمام متزايد بإشكالية اليقظة في المؤسسة.، واستغلال اليقظة في رصد ومتابعة المستجدات في جميع الميادين، التكنولوجية، العلمية، الاجتماعية..الخ وممارسة الذكاء الاقتصادي عبر استغلال المعلومات المتاحة بعد رصدها ثم معالجتها و توظيفها في إحداث إبداعات تكنولوجية وتنظيمية وتسويقية، قصد الحيازة على مزايا تنافسية من درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآنية والمستقبلية.

كما أن الالتزام بتنفيذ وقيادة نظام لليقظة بالمؤسسة عبر إحداث خلية على مستواها تسند لها عملية التكفل باليقظة الإستراتيجية هو بمثابة استغلال لكم متنوع من المعلومات التي تواجهها باستمرار لمحاولة التأثير على هذا النسيج المعقد الذي يتشكل من التدفقات والمبادلات واستغلاله بكفاءة من اجل تعزيز وكتساب مزايا تنافسية.

المراجع

- أوكيل محمد السعيد، **اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية: بين النظرية والتطبيق**، (CERIST, Vol 8, N°2, 1998)، متاح على:
- http://www.webreview.dz/IMG/pdf/La_Veille_Technologique_dans_les_Pays_en_Voie_de_Developpement_Entre_la_Theorie_et_la_Concretisation.pdf تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2008/03/20.
- سعيد كرومي وأحمد عمرستي، **أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010.
- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، الأردن، 2007..
- عبد الفتاح بوخمخم وبومعزة سهيلة، **دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر**، المؤتمر الدولي حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-29 أفريل 2010.
- Alain Bloch, **L'intelligence économique**, Edition Economica, Paris, 1999.
- Belhocine Makhlouf**, Pratique de la veille technologique dans les PME algériennes**, colloque international : Gouvernance et développement de la PME, Alger, les 23-24-25 juin 2003, Ministere de l'enseignement superieur et de la recherche scientifique, Minstere de la PME et de l'artisanat, Organisé avec le soutien de la Fondation Konrad Adenauer Stiftung **KAS** Allemagne.
- Emmanuel Pateyron, **La veille stratégique**, Edition Economica, Paris, 1998.
- Henri Dou, **Veille technologique et compétitivité : L'intelligence économique au service du développement industriel**, Edition Dunod, Paris, 1995.
- Humbert Lesca , M. L. Caron Fasan, R. Janissek Muniz et H. Freitas, **La veille stratégique :un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales** , p 6. Disponible sur :

http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/2006/2006_184_2_FACEF.pdf, Date le 10/04/2011.

- Humbert Lesca, La **veille stratégique : La méthode L.E.SCAnning (Learning Environmental Scanning)**, Edition EMS, Paris, 2003.
- Jacques Morin**, Des technologies, des marches et des hommes : Pratiques et perspectives du management des ressources technologiques**, Editions d'organisation, Paris, 1992.
- Jean Jacques Rechenmann, **Internet et marketing**, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
- Joël Broustail et Frédéric Fréry, **Le management stratégique de l'innovation**, Edition Dalloz, Paris, 1993.
- Marie Christine Chalus Sauvannet, **Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière, Lyon 2, 2000.
- Robert Salmon, **L'intelligence compétitive : Une combinaison subtile pour gagne ensemble**, Edition Economica, Paris, 1997.
- Smail Ait El Hadj, **L'entreprise face a la mutation technologique**, Edition d'Organisation, Paris, 1989..
- Souad Chouk et Humbert Lesca, **Le support de l'information : Un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles**, p 2. Disponible sur : http://www.veille-strategique.org/docs/2003-souad-lesca-api.pdf. Date le 15/01/2008.

Veille stratégique et innovation numérique dans les sociétés de l'économie sociale et solidaire.

Strategic watch and digital innovation in social and solidarity economy societies.

1- **Lahchame Kasmia, Faculté des sciences économique sciences commerciales et sciences de gestion, université Blida2, Algérie.**

Résumé :

Dans un environnement difficile, l'économie sociale et solidaire émerge chaque jour un peu plus dans le paysage économique, et met en avant ses atouts : des entreprises de personnes gérées selon une gouvernance démocratique, poursuivant un objectif social valorisé par des réserves impartageables, faisant le choix d'une approche lucrative limitée.

L'hyper connexion rendue possible par les nouvelles technologies digitales et Internet pourrait représenter un véritable levier de développement de solutions pour répondre aux grands enjeux sociétaux comme la transition écologique, les inégalités, lutter contre l'exclusion ou le développer de nouveaux modèles économiques durables.

Aujourd'hui, l'accélération de cette transformation est indéniablement riche en opportunités mais comporte également de lourdes conséquences sociétales (fracture numérique, accumulation des déchets, etc.). Afin que le numérique constitue un réel ***levier pour le changement et l'évolution de la société****, certains principes structurants paraissent indispensables pour éviter les dérives.*

***Mots clés** : économie sociale et solidaire, veille stratégique, innovation numérique.*

Abstract:

In a difficult environment, the social and solidarity economy is emerging a little more in the economic landscape every day, and highlights its strengths: companies of people managed according to democratic governance, pursuing a social objective valued by indivisible reserves, making choosing a limited lucrative approach.

The hyper connection made possible by new digital technologies and the Internet could represent a real lever for developing solutions to meet major societal challenges such as ecological transition, inequalities, fight against exclusion or develop new sustainable economic models.

Today, the acceleration of this transformation is undeniably rich in opportunities but also has serious societal consequences (digital divide, accumulation of waste, etc.). In order for digital technology to be a real lever for change and the development of society, certain structuring principles seem essential to avoid abuses.

Keywords: *social and solidarity economy, strategic watch, digital innovation.*

.

Introduction:

Les résultats d'une veille stratégique porte sur les usages innovants des outils numériques par les entreprises marchandes d'économie sociale (ÉS), et l'objectif est d'identifier les usages et les pratiques qui favorisent l'atteinte de la mission sociale, la croissance, la productivité et la compétitivité des entreprises, dans la démarche qui s'inscrit dans le cadre du projet PME 2.0.

Il faut préciser que l'économie sociale et solidaire n'est pas un secteur d'activité en soi, mais une façon de faire, une approche du développement qui s'enracine dans des entreprises collectives, dans la mobilisation et la délibération citoyenne, ainsi que dans un système d'innovation.

Ainsi, les organisations de l'économie sociale se donnent des règles faisant en sorte que les besoins seront toujours réellement ceux de la collectivité et resteront toujours au centre de leurs préoccupations. Le fonctionnement démocratique empêche une prise de contrôle par un ou quelques individus. Les règles sur la redistribution des surplus empêchent une dérive mercantile; celles sur l'interdiction de partager la réserve accumulée par une entreprise entre ses membres obligent à voir le développement à long terme afin de construire un patrimoine collectif pouvant servir à plusieurs générations. C'est ce fonctionnement démocratique qui permet une véritable autonomisation (empowerment) et débouche sur des visées de transformation sociale.

Le concept d'ÉS combine deux termes qui sont parfois mis en opposition: « économie » renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse ; « sociale » réfère à la rentabilité sociale et non purement financière de ses activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement

démocratique, le soutien d'une citoyenneté active et la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services.

Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés. Ce qui fait vivre l'organisation n'est pas seulement l'état des revenus, des dépenses et l'accès aux marchés, mais la volonté de satisfaire des aspirations, des besoins et une vie associative. [1]

Les pratiques numériques innovantes dans les entreprises d'ÉS, soit les usages numériques qui viennent augmenter la performance de ces entreprises en termes économiques ou dans leur mission sociale. Sans avoir la prétention de tracer un portrait exhaustif, cette analyse repose sur les cas analysés ainsi que sur les observations des scientifiques. Une attention particulière a été portée aux enjeux qui peuvent être rencontrés ainsi qu'aux conditions favorables pour le développement de projets numériques. La démarche, qui devra idéalement être complétée par une veille s'échelonnant sur une plus longue période, vise également à identifier les besoins prioritaires et les perspectives de développement. Notons d'emblée qu'il n'existe que très peu de littérature scientifique sur la question précise des usages numériques dans les entreprises marchandes d'ÉS. Nous n'avons pas trouvé de rapport spécifique récent permettant de dresser un portrait général de l'état des usages numériques en ÉS au sein des organisations et entreprises collectives.

Cette réalité ne signifie pas pour autant que peu d'entreprises développent ces usages. Différentes hypothèses peuvent expliquer le peu de recherches menées sur le sujet : il s'agit d'un phénomène dont l'émergence est récente, il y a un manque d'intérêt de la part des chercheurs, ou encore le champ est difficile à préciser et à appréhender. Quoi qu'il en soit, nous croyons qu'il y a là un champ d'investigation qui mérite d'être davantage exploité. Les questions liées aux usages numériques

sont parfois abordées dans la littérature scientifique de manière indirecte, à travers des recherches portant davantage sur les processus organisationnels par exemple. Par ailleurs, comme c'est souvent le cas dans d'autres champs d'innovation, ce manque de littérature académique est en partie compensé par d'autres sources d'informations, entre autres des blogues et des sites web spécialisés, qui font état des préoccupations et des réflexions exprimées par les praticiens et permettent d'identifier d'éventuels leaders d'opinion en la matière ou des tendances à suivre. Ces sources d'informations, si elles permettent parfois de découvrir des pratiques originales, ne constituent cependant pas des analyses approfondies permettant de tirer des conclusions scientifiquement appuyées.

1. Enjeux transversaux en économie sociale:

Il y a une histoire de la définition de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) : l'économie sociale [qui désigne le projet forgé au cours de la décennie 70 de regrouper dans un même ensemble, coopératives, mutuelles et associations] et l'économie solidaire [qui désigne les actions de solidarité qui se développent à partir des années 80 en particulier dans l'insertion par l'économie] ont connu leurs propres approches avant qu'émerge à l'aube du 21ème siècle une tentative de définition commune aux contours cependant incertains. Le projet de loi Hamon entérine une définition large qui englobe d'une part les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations (c'est-à-dire les statuts propres aux groupements de personnes) et d'autre part des entreprises « classiques » (Sarl et Sa) qui répondent à des critères précis en matière de gouvernance, de finalité et de destination des bénéfices. Cette loi marque sans aucun doute une avancée historique : elle fait entrer l'ESS dans le droit et donne le cadre pour une politique générale de l'ESS. Cependant l'avenir de l'ESS est en premier lieu entre les mains de la société civile et des acteurs sociaux. Les acteurs sociaux, c'est-à-dire… chacun de nous : en effet que ce soit en tant qu'habitant, que parent, que consommateur, que producteur – entrepreneur ou salarié –, chacun de nous, quel

que soit son âge et sa condition sociale, est, généralement sans le savoir, peu ou prou acteur de l'ESS et surtout peut le devenir plus consciemment et plus activement. Cet engagement des acteurs sociaux constitue la première condition pour que l'ESS devienne une véritable « nouvelle économie », une économie qui ambitionne d'être non seulement réparatrice mais également alternative à l'économie dominante. Des acteurs sociaux ne peuvent cependant ambitionner de changer l'économie (en vue de rendre celle-ci plus juste et respectueuse des personnes comme de la planète) s'ils ne conçoivent pas un nouvel horizon : s'ils ne se donnent pas les moyens de comprendre les limites de l'économie contemporaine, ils reproduiront ses défauts, s'engageront dans les mêmes impasses, et aboutiront au but inverse de celui qu'ils se sont fixés, c'est-à-dire le renforcement d'une économie injuste et irrespectueuse de la personne humaine et de la planète. Ni le souhait d'être solidaire, ni la bonne volonté, ni le sentiment de bien faire, ne suffisent: « L'homme n'est ni ange, ni bête, et le malheur fait que qui fait l'ange fait la bête » disait Pascal.[2]

1.1 Pour un projet d'ESS au-delà de l'entreprise:

Si l'on veut concevoir un projet d'économie sociale et solidaire qui ne confine pas celle-ci dans la régulation de l'économie ou dans sa réparation, il est nécessaire de réfléchir au-delà de l'entreprise, que celle-ci soit approchée en termes de statuts ou en termes de finalité. En effet, quel que soit le(s) principe(s) auxquels on se réfère – solidarité, coopération, mutualité, association, réciprocité, renforcement du lien social – ces principes ne coïncident pas avec ceux qui inspirent les pratiques d'entreprises et d'échanges dominantes : les entreprises de l'ESS font quotidiennement face à l'individualisme, la concurrence, le calcul financier, le court-termisme, la marchandisation, le conflit, le rapport de force. Raison pour laquelle chaque entreprise de l'ESS voit ses valeurs fondatrices et ses principes de fonctionnement constamment questionnés. Pour éviter le risque de la

banalisation, les entreprises d'ESS élaborent des réponses innovantes en s'appuyant sur leurs spécificités. Mais ces réponses ne suffisent pas.[3]

L'ESS ne peut ambitionner de constituer à elle seule une économie alternative. Faut-il qu'elle s'allie avec les grandes entreprises multinationales et leurs fondations ? Considérant que l'économie est dominée par ces grandes entreprises et que celles-ci disposent de moyens considérables qui peuvent être mis au service de la finalité sociale et environnementale, les entrepreneurs sociaux fondent largement leur essor sur une complémentarité avec cette économie. C'est oublier que l'économie dominante s'alimente de l'accroissement des inégalités et des pollutions, cet accroissement rendant nécessaire un entrepreneuriat social. Ce terme renvoie à des réalités très différentes. Il faut souligner ici que le projet de l'entrepreneuriat social est tout à fait distinct de celui de l'ESS. Tel qu'il est enseigné au sein des écoles de commerces, l'entrepreneuriat social s'adosse fréquemment aux grandes entreprises et à leurs fondations. Mais peut-on résoudre la question de la pauvreté, comme celle de l'environnement, en s'appuyant sur les entreprises qui fondent leur réussite économique sur l'exploitation la plus dérégulée du travail humain et des ressources naturelles, causant ainsi les problèmes sociaux et environnementaux qu'elles prétendent ensuite résoudre ?

L'économie sociale « historique » a toujours répondu négativement à cette question, en considérant qu'il fallait définir d'autres rapports entre le travail, les biens communs et le capital et, plus récemment, entre l'acte de consommer et les équilibres écologiques. Cependant, qu'elle se soit appuyée sur le principe de nouveaux rapports de production ou sur celui d'une consommation différente, elle n'a jamais su faire aboutir son projet. Nous faisons l'hypothèse que la raison vient de ce qu'elle s'est isolée et n'a pas su s'allier avec d'autres forces économiques. Avec lesquelles d'entre elles peut-elle s'allier ?

1.2 Non pas trois mais quatre economies:

On oppose fréquemment l'ESS à la fois à l'économie capitaliste et à l'économie publique. C'est oublier qu'il existe une quatrième économie, qu'on nommera ici économie de proximité, sans laquelle l'ESS ne peut ambitionner de contribuer à une nouvelle économie générale.[4]

1.3 L'économie de proximité:

Réunir dans un même ensemble (souvent nommée « économie classique » ou « économie marchande » ou « économie de marché » ou encore « économie privée ») les petites entreprises et les grandes sociétés multinationales n'a aucun fondement théorique sérieux. On ne peut parler d'économie capitaliste à propos d'une économie locale comme celle à laquelle contribuent les artisans, les exploitants agricoles, les petits commerçants, les petites industries liées à une ressource locale, même si ceux-ci sont confrontés, tout comme l'ESS et l'économie publique, à la domination des règles de l'économie capitaliste. Non capitaliste en raison du fait qu'elle se fonde sur le travail et non sur le placement du capital, cette économie locale, composée des petites entreprises, ne relève pas non plus de l'ESS, car elle est par essence individuelle. Elle est avant tout une économie de proximité au sens où elle est la mieux répartie et la plus diffuse sur les territoires.

Elle est composée de très petites entreprises ou de petites entreprises, qui appartiennent à une personne ou à quelques personnes ayant réuni un capital. Ces entreprises sont de loin les plus répandues en France puisqu'on en compte plus de 2 millions. Leurs statuts sont variés : elles sont fréquemment des entreprises en nom propre, des entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée (Eurl) ou des Sarl ou des exploitations agricoles.[5]

1.4 L'entreprise et l'économie capitaliste:

A la différence des précédentes, l'entreprise capitaliste est fondamentalement une société fondée par la réunion de capitaux, placés en vue de les faire fructifier. Il s'agit fondamentalement d'une économie de rente ou de placement. Elle peut s'appuyer sur l'exploitation du travail ou de la nature quand cette exploitation procure un bon rapport –en gros supérieur à 10%. Mais elle s'appuie aussi bien sur la spéculation appliquée à n'importe quel objet : l'entreprise, l'argent, la terre, les maisons, le commerces, etc. si le rendement du capital est supérieur. Selon les lieux et les périodes de l'histoire elle peut procurer ou détruire l'emploi, mais toujours elle procède en vue d'une autre finalité que le service rendu, celle de la rémunération du capital: les informations boursières invitant chacun à spéculer et qui occupent les ondes à longueur de journée symbolisent bien cette économie de placement. Celle-ci est radicalement différente de l'économie marchande, qui définit l'échange entre un producteur et un consommateur, éventuellement avec l'intermédiation d'un commerçant. L'échange marchand existe depuis plus de deux millénaires alors que l'échange capitaliste naît avec les grandes découvertes, lorsque les marchands et nations européennes pillent les ressources naturelles et humaines des autres continents. Dès lors le rapport de violence, qui existait déjà auparavant mais était limité par le droit et par des valeurs religieuses prégnantes, est légitimé par l'Etat et devient la norme. L'économie capitaliste se caractérise par une dissociation de la propriété du capital et du travail, par un pouvoir sur l'entreprise détenu par les propriétaires du capital et par une doctrine politique qui légitime la subordination et l'exploitation de l'homme et de la nature.

2. L'Economie Sociale et Solidaire "ESS":

Les valeurs de l''ESS sont aux antipodes de l'économie capitaliste. L'ESS a pour finalité de répondre aux besoins de ses membres dans le respect de l'intérêt général. Si elle n'ambitionne pas de servir l'intérêt général proprement dit, elle contribue à y répondre et à questionner sa définition. L'entreprise d'ESS est fondamentalement un groupement de personnes associées autour d'un projet

commun. On s'accorde fréquemment à considérer trois critères de distinction: le fonctionnement démocratique, la finalité sociale et une destination des bénéfices qui poursuit un autre but que la rémunération des parts sociales ou des actions. Ces personnes associées acquièrent des moyens économiques et financiers (qui varient beaucoup selon le projet ; généralement faibles dans l'activité de consommation ou plus largement d'usage comme dans les associations ou les coopératives de consommateurs…, ils sont plus importants dans l'activité de production ou dans l'habitat) et adoptent généralement le statut de coopérative, de mutuelle, d'associations ou de fondations. Il faut ajouter que certaines entreprises d'ESS n'ont pas de statuts juridiques (comme des associations de fait par exemple), voire des statuts juridiques différents, et inversement que certaines entreprises ayant adopté l'un de ces statuts n'appartiennent pas à l'ESS (les fondations de sociétés multinationales ne sont en réalité rien d'autre que de l'argent dédié par une entreprise capitaliste et elles dépendent totalement de cette entreprise ; en outre elles ne fonctionnent pas sur des principes démocratiques et ne permettent pas aux bénéficiaires de devenir membres actifs de la fondation). Le principe de « double qualité » selon lequel la personne bénéficiaire de l'action économique peut aussi être sociétaire « politique » n'est pas possible dans la fondation. Or ce principe est l'un des fondements de l'émancipation économique puisqu'il permet de sortir de l'état de salarié ou de celui de consommateur.[6]

Les entreprises de l'ESS sont les outils privilégiés du développement social, local et durable dans la mesure où elles sont l'émanation de la population d'un territoire. A ce titre elles n'ont aucun intérêt à se délocaliser, de même qu'elles sont difficilement vendables et opéables. Animées et administrées par les personnes associées, elles contribuent à la formation citoyenne et à l'apprentissage de la démocratie dans l'économie, apprentissage dont elle détient d'ailleurs l'exclusivité.

2.1 L'économie publique:

L'économie publique est composée d'entreprises détenues par l'Etat ou par des collectivités publiques qui les organisent et les gèrent en fonction de l'intérêt général. Le pouvoir est directement lié à la représentation politique. Ce qui différencie l'entreprise publique de l'administration publique est le caractère marchand de la production.

Ces quatre types d'entreprises correspondent à quatre façons de concevoir et de faire de l'économie, chacune ayant sa propre finalité et ses propres modes de fonctionnement. L'économie de proximité permet aux entrepreneurs de vivre de leur travail et s'appuie sur le principe de la liberté d'entreprendre ; l'économie capitaliste vise à rémunérer les capitaux et se fonde sur le principe de la concurrence ; l'économie sociale permet de répondre aux besoins des populations et inclut dans son fonctionnement les principes de l'égalité démocratique et de la solidarité ; l'économie publique répond à la satisfaction de l'intérêt général et est organisée sur la base du pouvoir politique et administratif. Même si on trouve dans la réalité des expressions fidèles de ces types, on trouve également et fréquemment des entreprises qui se trouvent au croisement de ces types que ce soit en raison de la nature de leur activité, de leur statut juridique ou de leur fonctionnement interne.[7]

2.2 Des acteurs multiples pour un projet partagé:

La distinction entre ces quatre économies permet de résoudre la question lancinante des relations entre l'ESS et l'économie dite «classique», «privée» ou «marchande». Cette distinction permet de soutenir la proposition suivante: Expression de l'engagement et de la solidarité des populations d'un territoire, l'ESS est complémentaire de l'économie de proximité dont elle constitue un prolongement, elle est complémentaire de l'économie publique dont elle est fréquemment l'aiguillon et elle est en contradiction de principe avec l'économie capitaliste en ce qu'elle réfute la marchandisation du lien social. Autrement dit, les économies de proximité et publique partagent avec l'ESS de renforcer le lien social alors que l'économie capitaliste s'appuie sur le lien social pour le subordonner au principe de

l'intérêt. En effet, les services aux personnes, le placement de l'épargne, le mode d'habiter, l'organisation du travail, le mode de consommation, le rapport à la nature, le rapport aux produits peuvent, selon la façon dont ils sont conçus, renforcer le lien social ou au contraire le détruire. L'économie de proximité, l'ESS et l'économie publique partagent la même préoccupation de fortifier la société, renforcer la cohésion sociale, promouvoir l'échange réciproque et la solidarité. C'est pourquoi un projet d'ESS à l'échelon territorial ne peut se concevoir sans associer les agriculteurs, les commerçants, les artisans, les services publics, les associations, grandes et petites, gestionnaires et non gestionnaires, les coopératives de production (dont les Scic et les CAE), les coopératives agricoles (dont les Cuma), les coopératives d'artisans, les banques coopératives, les mutuelles de santé et les assurances mutuelles. S'il ambitionne de « changer d'échelle », un projet d'ESS ne peut se réduire à des actions de communication ou de promotion (même si elles sont nécessaires), ni à des appels à projets et des concours (même s'ils sont stimulants), ni encore à des actions d'inter-coopération (même si elles représentent déjà un enjeu majeur et complexe). C'est finalement en considérant l'ESS non comme une fin en soi mais comme un moyen au service du développement du territoire qu'une nouvelle économie est possible, c'est-à-dire en posant les questions qui se posent non à l'ESS mais à la population dans son ensemble, telles que : qui gère l'eau? Qui entretient les routes? Comment est produite et distribuée l'énergie? Qui assure les transports de marchandises et des personnes? Qui arbitre les conflits d'usages du sol et du sous-sol? Etc.[8]

L'ESS apporte sa contribution à la résolution de ces questions essentielles: depuis ses origines l'économie sociale a formulé des projets économiques. Ceux-ci ont pris trois formes essentielles: au premier 19ème siècle, elle a développé, avant Marx, l'idée que le développement économique devait se fonder sur le pouvoir des travailleurs à partir des associations ouvrières (modèle de la micro-république des travailleurs). Au second 19ème siècle, elle a fondé son développement sur l'idée que le développement économique devait s'appuyer au contraire sur le pouvoir des

usagers à partir des coopératives de consommateurs, des associations d'usagers et des mutuelles (modèle de la macrorépublique des consommateurs). Au milieu du 20ème, s'est imposée l'idée mondialement partagée que le développement devait s'appuyer essentiellement sur les coopératives agricoles et artisanales, les caisses mutuelles d'épargne et de crédit, les associations locales réunissant des communautés d'habitants dans des réseaux d'éducation et de soins (modèle de la république coopérative pour le développement).

En mettant en avant aujourd'hui ses liens privilégiés avec le territoire l'ESS avance, sans l'avoir encore vraiment théorisé, un quatrième modèle de développement que je propose d'appeler modèle de la mésorépublique intercoopérative parce qu'elle se situe ni au niveau micro de l'entreprise (premier projet de république des travailleurs, modèle fouriériste ou godinien), ni au niveau macro de l'économie mondialisée (projet de république coopérative des consommateurs, modèle gidien) mais au niveau intermédiaire du territoire et intercoopératif parce qu'il associe producteurs et usagers dans son modèle de développement ainsi qu'en témoignent les Scic, les Amap, les coopératives d'activités et d'emploi mais aussi les nouvelles relations entre associations, coopératives et mutuelles sur une base territoriale. Ce nouvel horizon ne peut être atteint par les seules entreprises d'ESS, mais par une alliance entre l'ESS, l'économie de proximité et l'économie publique dans un projet qui répond aux besoins et attentes de la population en biens marchands et non marchands dans une perspective de service et d'éducation à la citoyenneté.

3. Usages numériques innovants dans les entreprises d'ÉSS:

L'innovation constitue un des piliers de l'action politique tant au niveau européen que national, elle est reconnue comme un facteur clé de la compétitivité régionale. Pour autant, force est de constater la prédominance d'une conception technologique de l'innovation, primordiale certes, mais insuffisante. D'autres

dimensions de l'innovation, comme l'innovation sociale, constituent des leviers complémentaires essentiels pour identifier des réponses nouvelles aux grands enjeux sociétaux, notamment en période de crise. En France, il existe à travers le secteur de l'économie sociale et solidaire, une longue pratique d'innovation sociale.[9]

3.1. Gestion des ressources humaines: Dans un contexte d'ÉS, nous définissons ici les ressources humaines comme étant les employés et les contractuels d'une entreprise, tout autant que les bénévoles qui s'impliquent à différents niveaux dans les activités. Dans certains cas, la gestion des bénévoles représente un défi de taille, puisque ceux-ci peuvent être nombreux et qu'ils concilient généralement cette implication avec un travail et d'autres activités personnelles. La question des ressources humaines est une préoccupation qui est souvent présentée comme un défi important par les dirigeants des entreprises d'ÉS. Qu'elles aient déjà mis en place des solutions numériques ou non, nombreuses sont les entreprises qui s'intéressent au potentiel des solutions technologiques pour relever ce défi.

Pour les entreprises d'ÉS ayant implanté des solutions de gestion des ressources humaines, nous constatons que les répondants se sont montrés en général très satisfaits des résultats de cette implantation numérique.

3.2 Gestion du développement des competences: Le développement des competences et des activités qui permettent aux entreprises d'ÉS d'acquérir, de maintenir et de perfectionner les connaissances, aptitudes et comportements numériques qui sont essentiels à l'identification, l'introduction et l'implantation durable d'un projet numérique transformateur. Le développement des compétences numériques est donc intimement lié à la gestion des ressources humaines et aux constats précédemment abordés, mais ici, l'enjeu principal pour les entreprises d'économie sociale est celui de la disparité (et par conséquent de l'harmonisation vers le haut) des compétences dans l'entreprise. Cet enjeu agit comme un frein,

voire un facteur d'échec, ou au contraire comme un accélérateur du projet numérique et doit être abordé sous l'angle d'une évaluation des compétences. Le CEFRIO identifie trois types de compétences : les compétences techniques (soit la capacité à utiliser efficacement les technologies), les compétences collaboratives (soit la capacité à collaborer et à résoudre des problèmes dans des environnements numériques) et les compétences cognitives (soit la capacité à sélectionner, interpréter et évaluer l'information numérique).

3.3. Gestion des operations: La gestion des opérations représente un enjeu de taille pour les entreprises de l'économie sociale, car celles-ci opèrent, en plus de leur tiers secteur, dans des secteurs d'activités. Soit les compétences techniques, les compétences collaboratives et les compétences cognitivescompétitifs où les technologies de pointe sont de plus en plus utilisées. Comme certains répondants l'ont mentionné, la concurrence que vivent les entreprises d'ÉS face aux entreprises du secteur privé s'apparente parfois au combat déséquilibré d'un « David contre Goliath ». Au-delà de la dimension liée à l'économie sociale, la gestion numérique des opérations reste donc avant tout un enjeu lié au secteur d'activité. Les outils numériques utilisés sont en effet relatifs aux besoins et aux usages internes nécessaires à la production de biens ou de services spécifiques à l'entreprise.

3.4. Gestion des données internes et des connaissances: La gestion des données internes et des connaissances est l'ensemble des activités et des mesures visant à identifier, organiser, analyser, conserver et transmettre les informations et les connaissances des différents membres d'une entreprise d'économie sociale. Il existe trois enjeux principaux liés à la numérisation de la gestion des données internes et des connaissances dans les entreprises d'économie sociale:[10]

- L'accroissement de la quantité des informations à traiter,
- Les communications entre différentes unités d'une même entreprise,
- La sécurisation des données.

3.5. Communication et marketing: Alors que certains secteurs d'activités dans lesquels évoluent les entreprises d'ÉS sont très compétitifs et exigent des efforts considérables pour se démarquer, l'enjeu principal de ces entreprises en matière de communication et marketing reste celui de mettre en avant la valeur ajoutée de l'ÉS, incluant sa mission sociale, son service de qualité, sa présence dans des secteurs d'activités divers, sa proximité avec sa clientèle et sa gouvernance démocratique.

Parallèlement aux potentiels constatés, la majorité des entreprises d'ÉS mentionne également à quel point la communication et le marketing en ligne sont des activités intensives en temps, en pratique et en expertise. Par exemple, le journal Ensemble recommande d'avoir des objectifs précis et une approche ciblée sur les médias sociaux pour pouvoir en bénéficier.

3.6. Vente de produits, prestation de services en ligne: Si l'on regarde la mission sociale des entreprises d'ÉS, la vente de produits et la prestation de services en ligne reflètent un enjeu directement lié aux clientèles visées et à leur niveau de littératie numérique, un argument déjà présenté dans la section du développement des compétences. Cependant, il faut ajouter ici que dans une perspective de vente ou de prestation, la clientèle visée, son accès à Internet et ses outils numériques de connexion (téléphones intelligents, tablettes, ordinateurs, etc.) sont un enjeu tout aussi important. Par ailleurs, la numérisation des ventes de produits et des prestations de services est également un enjeu de qualité pour les entreprises d'ÉS, afin d'offrir à leur clientèle une expérience client facilitée et agréable.

Dans cette volonté d'innover dans la prestation de services, notons également la création de portails numériques sectoriels, permettant à tout internaute de facilement identifier les ressources d'économie sociale auxquelles il pourrait avoir accès selon ses besoins ou son emplacement.[11]

4. Tendances à surveiller et veille stratégique:

Les pratiques numériques émergentes et les perspectives qui s'offrent aux entreprises collectives, que ce soit en matière de pratiques organisationnelles, de nouveaux modèles d'affaires ou encore de nouveaux secteurs à investir. Si quelques cas concrets de transformation des pratiques sous l'impulsion du développement des usages numériques ont été abordés jusqu'à maintenant dans ce rapport, nous souhaitons maintenant élargir la réflexion pour tenter de déceler certaines tendances susceptibles de se confirmer dans un avenir plus ou moins rapproché. L'exercice est risqué, d'autant plus que les deux dernières décennies regorgent d'exemples surprenants d'usages qui n'auraient pu être prévus quelques années auparavant ainsi que d'exemples de technologies qui se sont transformées sous l'impulsion de l'appropriation des utilisateurs. Ces mouvements d'innovation, de transformation et d'appropriation des technologies ne ralentiront pas au cours des prochaines années, ce qui démontre l'importance de maintenir une veille sur le sujet et de favoriser le développement des compétences technologiques pour faire en sorte que les entreprises collectives deviennent plus proactives.[12]

4.1 Technologies en croissance:

Mentionnons en premier lieu quelques technologies déjà bien implantées, mais qui continueront vraisemblablement de se répandre, de se bonifier et de transformer les pratiques. Si elles font déjà partie du quotidien de plusieurs, elles continueront à prendre de l'ampleur et les entreprises collectives pourraient réfléchir ensemble sur des manières de mieux intégrer ces tendances dans leurs pratiques. C'est le cas pour les outils numériques facilitant la collaboration en ligne: le marché des solutions spécialisées dans la communication synchrone, l'écriture collaborative, le partage de fichiers, l'échange de notes, la prise de décision et la gestion des projets sont en pleine explosion. Si les plateformes et applications proposées par des entreprises d'économie sociale restent rares (voir par exemple Loomio), de multiples outils peuvent grandement contribuer à faciliter les processus internes dans les entreprises collectives et dans la collaboration entre les entreprises.

Comme mentionné plus haut, il est difficile de suivre l'évolution de ces outils et de favoriser leur usage optimal, d'où l'importance de favoriser l'accompagnement, la formation, le transfert de connaissances et la mutualisation de ressources. Les entrevues réalisées dans le cadre de cette veille mettent en lumière un facteur qui peut nuire à l'appropriation de ces technologies dans certains milieux, soit la difficulté d'adapter la culture et les pratiques organisationnelles en conséquence.

4.2 Technologies émergentes:

Il existe une multitude de solutions numériques qui émergent et qui sont susceptibles de donner une valeur ajoutée à la production de produits ou à l'offre de services déjà existants. Certaines ont été mentionnées dans les cas relatés plus haut, dont l'usage d'appareils mobiles pour les services de santé à domicile. Les objets connectés et la radio-identification (ou RFID, radio frequency identification) permettent, entre autres, la collecte et la transmission en temps réel d'une multitude de données. Plusieurs mises en pratique sont possibles, que ce soit la gestion des entrepôts à la production manufacturière en passant par le transport, la distribution et même l'agriculture. De nombreuses variantes apparaissent sans cesse sur le marché, dont les vêtements connectés, qui ont des applications potentielles en santé, mais aussi dans la gestion des équipes. D'autres technologies sont encore aujourd'hui coûteuses, alors que leur démocratisation est à prévoir. C'est le cas par exemple de l'impression 3D, qui viendra éventuellement changer plusieurs pratiques dans le domaine manufacturier, mais qui aura potentiellement plusieurs retombées dans les communautés (voir par exemple les différentes expériences menées par les fab labs, qui cherchent à faciliter le partage d'espaces et à démocratiser l'accès aux outils de fabrication, incluant les imprimantes 3D). La réalité virtuelle et la réalité augmentée sont également des technologies dont les coûts de production et de diffusion diminuent rapidement, et qui ouvrent déjà différentes avenues pour les entreprises collectives, notamment dans les secteurs touristiques, culturels, du jeu vidéo et progressivement de l'enseignement.[13]

4.3 Technologies de rupture:

Certaines technologies dites de rupture sont pressenties comme ayant potentiellement des impacts majeurs sur l'ensemble des pratiques numériques, et différentes spéculations sont avancées pour tenter de prédire l'ampleur de ces impacts. C'est le cas par exemple des chaînes de blocs (blockchain). La généralisation des chaînes de blocs ouvrira de nouvelles possibilités de développements technologiques qui amèneront à leur tour d'autres bouleversements. Les possibilités qu'amènent les chaînes de blocs pour sécuriser les transactions et pour instaurer un climat de confiance dans les échanges virtuels, le tout dans un système complètement décentralisé, pourraient à la fois transformer nos manières de communiquer, d'échanger des biens, services et valeurs, de conclure des ententes et contrats, mais aussi de remettre en question le rôle de certains systèmes de régulation centralisés que nous connaissons aujourd'hui. Grâce à l'inscription de données dans de vastes registres au travers de protocoles très sécurisés, les chaînes de blocs peuvent renouveler à terme les pratiques démocratiques, autant dans les communautés que dans les entreprises collectives. Des applications proposant des systèmes de votation électronique basés sur cette technologie sont d'ailleurs en développement. Notons également que des blocs de chaînes à code source ouvert ont déjà fait leur apparition (tels que Ethereum). Il est bien sûr difficile à l'heure actuelle de cerner quels seront les acteurs qui sauront exploiter au mieux ces nouvelles avenues technologiques dont les usages orienteront les développements subséquents, mais les spéculations sont nombreuses. De ce point de vue, il est important pour les acteurs de l'ÉS de bien se positionner face au potentiel de ces technologies et de souligner les usages qui coïncident avec leurs valeurs et principes.

4.4 . Transformation des pratiques économiques:

Les technologies viennent transformer en profondeur les pratiques internes dans les entreprises, ce qui représente des enjeux de positionnement pour les entreprises d'économie sociale, qui doivent dans certains secteurs éviter de prendre

des retards dans l'appropriation des outils numériques et faire preuve d'imagination pour se démarquer sur des marchés concurrentiels. De manière plus importante, les technologies viennent même transformer les modèles d'affaires, comme on peut le constater avec l'émergence de l'économie collaborative ou de l'économie du partage, qui se développe rapidement ces dernières années grâce aux développements des outils numériques. Diverses pratiques sont mises en place pour mettre plus directement en lien les individus et pour permettre la désintermédiation des échanges. Certains secteurs sont déjà transformés radicalement par ces nouveaux modèles économiques (industrie du Taxi, hébergement) et d'autres projets en développement ou en cours d'implantation pourraient bousculer des habitudes dans d'autres secteurs (location de voitures, aide dans les tâches quotidiennes, philanthropie, banques, etc.).

4.5 Transition socioécologique:

La vaste question de la transition socioécologique, qui fait actuellement l'objet d'une démarche de réflexion à part entière au TIESS ainsi que dans plusieurs autres organisations, n'est pas une tendance technologique en soit, mais elle est susceptible de fortement influencer les développements technologiques à venir. La volonté de plus en plus forte (voire la nécessité) de rendre les communautés plus résilientes, de faciliter la transition vers une société post-carbone, de réduire l'impact écologique des activités humaines, de réduire la consommation d'énergie et de favoriser les circuits courts, entre autres, amène de nouvelles contraintes et de nouveaux défis pour penser le développement des technologies et la manière de les utiliser. Que ce soit en développant des appareils plus durables, en favorisant la filière des technologies vertes, en développant des applications permettant aux communautés et entreprises de réduire leur empreinte carbone, en stimulant l'économie circulaire, ou encore en facilitant la circulation des connaissances et l'accroissement des capacités d'innovation des communautés, nous croyons que le contexte de transition orientera de plus en plus les développements des usages numériques à venir. Nous croyons également que les entreprises collectives

pourraient jouer un rôle de premier plan dans ces usages numériques en émergence.

Conclusion:

De nombreuses entreprises collectives bien implantées sont confrontées à ces nouvelles tendances, mais il est intéressant de noter qu'un grand nombre d'entreprises collectives naissent aussi dans le sillage de ces changements en offrant des services qui facilitent de nouvelles façons de faire et en développant des modèles d'affaires innovants de mutualisation de services et de partage d'infrastructures physiques ou virtuelles (ex : Commerce solidaire, Territoires.coop). Ainsi une nouvelle filière se développe, une filière qui est souvent très liée au monde technologique et numérique, et qui naît de l'adéquation entre les valeurs portées par l'économie sociale et les transformations que permettent ces nouvelles technologies numériques. Plusieurs répondants ont d'ailleurs souligné la nécessité pour les entreprises d'économie sociale de travailler ensemble au développement d'outils, mais aussi de partager leurs façons de faire, leurs bons et mauvais coups. Ces réponses viennent confirmer le besoin d'une filière numérique en économie sociale, mais démontrent également que cette filière est loin d'avoir atteint la dimension souhaitée. L'approche en ÉS est différente des modèles dominants actuels et peut apporter un renouveau dans les pratiques, notamment au travers du coopérativisme de plateforme, proposant une redistribution des valeurs, utilisant souvent des codes sources ouverts, au travers des projets où l'on peut librement accéder à la connaissance, avec des possibilités de reproductibilité et de productions de dérivés.

Plusieurs raisons expliquent le retard de l'émergence de cette filière. La principale semble liée à des enjeux concurrentiels et financiers. En effet, cette filière naissante doit faire face au monde des startups (entreprises en démarrage) à but lucratif et à certaines situations d'oligopole. Il y a donc une forte tension entre les entreprises capitalistes traditionnelles qui exploitent ces nouvelles tendances en

misant sur de gros investissements dans le numérique, et les entreprises d'économie sociale qui souhaitent rester au plus proches des valeurs prônées par cette mouvance, mais qui éprouvent de la difficulté à lever les capitaux nécessaires pour effectuer ce virage numérique, car leur propriété collective ne leur permet pas de le faire au travers des mêmes modèles d'investissement (équité et stratégie de revente sur les marchés boursiers). On peut également dénoter une méconnaissance de la formule collective par les entrepreneurs technologiques. Pour diverses raisons, la sphère de l'entrepreneuriat technologique et celle de l'entrepreneuriat collectif n'ont que peu de points de jonction. Ainsi, même lorsqu'ils portent des valeurs similaires (ex. données ouvertes), ces deux mondes ne se côtoient pas assez. Il en résulte une méconnaissance mutuelle qui nuit au développement des entreprises collectives dans ces nouvelles mouvances. Différentes pistes de solutions peuvent être imaginées pour favoriser l'émergence du secteur numérique en ÉS, dont la déconstruction du mythe de l'entrepreneur unique qui fait fortune : un dialogue plus étroit entre les acteurs de l'ÉS et ceux du numérique ; une démystification du cadre juridique, fiscal, financier et de gouvernance de la formule collective ; une stimulation de la mutualisation et du transfert des connaissances, ainsi qu'un réel travail pour faciliter la commercialisation et la mise en marché.

[1]Jean-François Draperi, L'ESS, une réponse à la crise ?, Dunod, 20112, p 75.

[2] Des clefs pour accompagner la création d'entreprises sociales - Etude Chorum-CIDES-Odyssem, février 2012, p 21.

[3] Rapport de synthèse du groupe de travail innovation sociale - Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, décembre 2011, p 85.

[4] L'innovation sociale : au-delà du phénomène, une solution durable aux défis sociaux – Think Tank européen Pour la Solidarité, septembre 2011, p 105.

[5] Op cit, p 107.

[6] Philippe Durance, L'innovation sociale ou les nouvelles voies du changement -, CNAM, janvier 2011, p 96.

[7] Jean-François Draperi : La République coopérative, éd. Larcier, 2012

[8] RichezBattesti N., Vallade D., Bellaredj F. "L'innovation sociale : entre vogue et vague" -, , Chantiers politiques (n°9, pp. 20-31), 2011, p 23.

[9] Clémence Patureau, Innover pour répondre aux besoins sociaux - Thèse professionnelle HEC, décembre 2010, p 79.

[10] Étude sur l'évolution des diagnostics et des stratégies régionales d'innovation dans les régions françaises dans le cadre des PO FEDER 2007-2013 - ADE, juillet 2010, p 123.

[11] Michel Godet , Créativité et Innovation dans les territoires, rapport du groupe de travail - Conseil d'analyse économique-DATAR-ADT, mai 2010, p 63.

[12] Caractérisation du modèle sociotechnique d'un incubateur d'innovation sociale: Le cas d'Alter'Incub en Languedoc-Roussillon - Richez-Battesti N. et Vallade D., Rapport de recherche pour l'Avise, 2009, p 52.

[13] Manuel d'Oslo. Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation - 3ème édition, OCDE/Commission européenne, 2005, p102.

واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية:دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية - سيدي بلعباس-

La réalité de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises algériennes :

Cas de l'entreprise nationale des industries électroniques « ENIE » de Sidi Bel Abbes

1- Hayet SEDDIKI,Doctorante,Université d'oran2, Seddiki.hayet@univ-oran2.dz

2-Hamou Nadia,maitre de conference A,Université d'oran2, hamou.nadia@gmail.com

Résumé :

Beaucoup des recherches qui se basent sur la veille stratégique ont été faites.Cependant, cette thématique n'est qu'à son stade de balbutiement dans les pays en voie de développement. Ce n'est qu'au cours de ses dernières années que la veille stratégique est devenue une pratique managériale indispensable à l'évolution de tout manager et toute organisation.L'objectif de ce travail de recherche est d'étudier les pratiques de la veille stratégiques. À cet effet, une étude descriptive a été engagée auprès des cadres de l'Entreprise Nationale des Industries Électroniques (ENIE) visant à vérifier le degré d'intérêt accordé par cette entreprise à ce nouvel outil managérial. Les résultats de cette étude montrent que la veille stratégique est présente, mais elle reste dans un état embryonnaire, rudimentaire et souvent réduit à une collecte passive ou réactive d'informations.

Mots clés : veille stratégique, Informations Anticipatives, ENIE.

الملخص:

لقد شهدت الدول المتقدمة توسعا كبيرا في مجال اليقظة الاستراتيجية، على غرار الدول النامية التي لم تواكب عجلة التطور التي عرفتها الدول الأخرى فيما يخص هذا الموضوع. ففي السنوات الأخيرة أصبح التحلي باليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية على المؤسسات الاقتصادية ومسيريها. الهدف من هذه الدراسة هو إظهار مدى تطبيق اليقظة الاستراتيجية، حيث يعرض هذا البحث نتائج دراسة وصفية على عينة من مسؤولي المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية وذلك من أجل التحقق من درجة انجذاب المؤسسة لهذه الأداة الإدارية الجديدة. نتائج هذه الدراسة تثبت أن اليقظة الاستراتيجيّة موجودة، ولكن لا تزال في حالة جنينيّة وغالبا ما تقتصر على جمع سلبي للمعلومات أو تكون نتيجة ردة فعل.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، المعلومات، التنبؤية، المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية

La réalité de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises algériennes :

Cas de l'entreprise nationale des industries électroniques « ENIE » de Sidi Bel Abbes

SEDDIKI HAYET
HAMOU NADIA

Introduction :

La veille stratégique est devenue un champ d'investigation qui attire de plus en plus les managers et les dirigeants d'entreprise. En effet, face à cet environnement turbulent et incertain, la veille stratégique devient les yeux et les oreilles de l'entreprise.

Aujourd'hui, si les entreprises s'intéressent à la veille, c'est aussi parce que les modèles d'organisation ont montré leurs limites. Les entreprises ont un besoin fort d'informations internes et externes permettant d'alimenter leur prise de décision afin de mieux maitriser l'avenir, notamment par la réduction des incertitudes mais aussi par une exploitation pertinente de leurs ressources.

La veille apparaît comme un système de surveillance qui par l'analyse et la validation des informations collectées rend possible la compréhension et l'anticipation des évolutions de l'environnement. Elle permet de fournir des données utiles à l'entreprise sur son marché, ses concurrents, ses fournisseurs et les innovations technologiques de son métier.

Les entreprises américaines et françaises sont pionnières en la matière. En l'occurrence, les entreprises algériennes sont encore en état embryonnaire. Ce constat nous a amené à s'intéresser à ce sujet qui, d'après nos recherches et lectures, semble ne pas être suffisamment exploré.

Ainsi, nous nous proposons à travers cette recherche de répondre à la problématique suivante :

Quelle elle est l'état de la pratique de la veille stratégique dans l'entreprise nationale des industries électroniques ?

Pour apporter des éléments de réponses à cette question, nous avons adopté la méthodologie suivante : Une première partie dans laquellenous présenterons une revue de littérature liée à la veille stratégique.Dans une deuxième partie, nous présenterons la démarche suivie et le choix adopté pour effectuer notre étude empirique, à savoir l'outil de collecte des informations et ses composantes, les motivations de choix de l'entreprises ENIE et la méthode de choix des répondants. La troisième et dernière partie sera dédié à la présentation des résultats obtenu et leur analyse.

1. Notion générale sur la veille stratégique :

1.1 La définition de la veille stratégique :

La veille stratégique se compose de deux mots qui sont « Veille » et « stratégique ».

Pour le mot veille, plusieurs définitions sont proposées (Costa, 2008):

Selon ***Martinet & Ribault (1989)*** : la veille est « une attitude plus ou moins organisée d'écoute des signaux provenant de l'environnement de l'entreprise et susceptibles de mettre en cause des options stratégiques ».

- **Guery et Delbes (1993)** : définissent la veille comme « un système de recherche et d'exploitation concertée en vue de l'action, des informations externes à l'entreprise, susceptible d'exercer une influence significative sur son devenir, à court terme ou à long terme ».

Concernantle mot **stratégique**, il est utilisé pour signaler que la mission de la veille est de fournir aux décideurs des informations utiles à toute réflexion stratégique. Ces réflexions nécessitent des informations et des ressources significatives de la part des personnes clés dans l'entreprise (Fleisheir C. S, 2007).

Quant à **la veille stratégique** nous proposons les deux définitions suivantes :

- **Jakobiak (1992),** définie la veille stratégique comme « l'observation et l'analyse deL'environnement, suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique »(Costa, 2008, p. 49).
- **Humbert Lesca (2001),** identifie « la veille stratégique comme un processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent de façon volontariste et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général »(Costa, 2008, p. 69).

La veille stratégique est, donc,un processus de collecte, de traitement, d'analyse, et de diffusion de l'information. Elle est donc, un système d'information ouvert sur l'extérieur ayant pour objet l'écoute de l'environnement de l'entreprise pour focaliser et prévoir les grandes orientations du futur.

1.2.Les missions de la veille stratégique :

Les missions de la veille stratégique sont nombreuses, on peut les résumer comme suit (Lesca, 2006):

- Soutenir les prises de décision lors de la planification stratégique à court terme et à long terme.
- Soutenir l'analyse de l'environnement spécifique, l'identification d'opportunités et de menaces, la construction et le maintien d'unavantage concurrentiel et le choix d'unestratégie générique.
- Soutenir la décision dans la phased'intelligence et de choix du modèleIMC – intelligence, modélisation, choix– De Herbert Simon.
- Percevoir les forces externes duchangement et guider l'adaptation del'entreprise.
- Soutenir l'innovation incrémentale oude rupture.
- Percevoir les germes du changement etles signaux faibles de l'environnementpour anticiper les changements et lesdiscontinuités stratégiques.

1.3. Les composantes de la veille stratégique :

La veille stratégique est un terme générique qui englobe l'ensemble des veilles particulières. Chaque type de veille permet de satisfaire des besoins bien particuliers.

Plusieurs auteurs se servent du modèle de ***Porter (1982)*** sur l'analyse de la concurrence pourdistinguer les types de veille. Il s'agit de la veille technologique, la veille concurrentielle, laveille commerciale et la veille environnementale.

1.3.1. La veille technologique : Selon **François Jakobiak (1988)**,« La veille technologique est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement »(Costa, 2008, p. 61).Deux sous-facettes de la veille technologique peuvent être distinguées : la veille des brevets, la veille des produits innovants :(K, 1998)

- **La veille brevets et propriété industrielle :** C'est le moyen par lequel l'entreprisesurveille régulièrement les brevets déposés, à la fois pour que ses concurrents n'utilisent pas les procédés qu'elle a développés, et pour être informer des nouveaux brevets déposés.
- **La veille de produits innovants :** C'est le moyen par lequel l'entreprise veille etanticipe la mise sur les marchés de produits nouveaux ou de produits de substitutions de façonà distancer les concurrents et baisser les coûts de production.

1.3.2. La veille concurrentielle :

C'est l'activité par laquelle l'entreprise identifier sa concurrence, actuelle ou potentielle et surveiller ses forces et ses faiblesses ; leur objectif ; leurs stratégies ; leur chiffred'affaires ; leurs coûts de productions…etc.

1.3.3. La veille commerciale :

La veille commerciale « s'intéresse aux clients, aux marchés et aux fournisseurs »***(Martinet et Ribault, 1989)***(C, 2000). D'après ***L. Hermel (2001)***(L, 2001), il s'agit de suivre l'évolution des besoins des clients, sur le long terme.

La veille commerciale est indispensable pour en savoir plus, avant les autres. Elle a pour Objectif de (Bekaddour, 2014):

- Détecter et anticiper des nouveaux marchés ;
- Adapter ses offres produites en anticipant les attentes du marché ;
- Maitriser les marchés amont (achats, approvisionnements) ;
- Accompagner le service commercial et l'aider à prospecter avec efficacité ;
- Maintenir et développer la clientèle par la fidélisation et la prospection ;
- Mieux connaître ses fournisseurs et en choisir de nouveaux parmi les partenairesexistants.

1.3.4.La veille environnementale :

Elle porte sur les différentes informations du reste de l'environnement de l'entreprise (politique, culturelle, économique…).

2. Méthodologie de l'étude :

L'étude empirique a été effectuée au sein de l'entreprise nationale des industries électroniques (ENIE Sidi Bel Abbes). Le choix de cette entreprise est dû à plusieurs facteurs dont l'existence d'une cellule de veille stratégique.

2.1. Présentation de l'entreprise :

L'entreprise nationale des industries électroniques a été créée en 1982 par décret n °82 –320, plusieurs filiales. Puis transformée en société par action d'un capital social de 1700 Millions de Dinars en 1996.L'entreprise n'a cessé d'œuvrer dans le domaine électronique pendant plus de 30 ans, le siège social ainsi que le complexe électronique sont situés dans la zone industrielle de la ville de sidi bel Abbes sur une superficie d'environ 40 hectares.L'ENIE sous l'effet des évolutions

défavorables de l'environnement national et international a vu au fil de la dernière décennie son potentiel industriel se réduire à la production d'appareils et l'électronique grand public. En janvier 2014, l'ENIE a entamé sa démarche de certification du système de management de la qualité conformément à la norme internationale ISO 9001/2008. Depuis cette année, L'ENIE n'a pas cessé d'innover, chaque année a été marqué par le lancement d'un nouveau produit.

- **Fiche d'identification de l'ENIE :**

Société	**Entreprise nationale des industries électroniques**
Création	Née de la restructuration organique de SONELEC en 1982.
Forme juridique	Société par actions à capitaux publics.
PDG	BEKKARA Djamel
Capital social actuel	8.322.000.000 DA.
Siège social	ENIE BP101, Zone industrielle-Route de mascara-22000-Sidi Bel Abbes.
Domaine d'activité	▪ Électronique grand public : fabrication de téléviseurs, LCD, LED et Smart TV et d'appareils de reproduction et lecture vidéo. ▪ Énergie photovoltaïque ▪ Produits informatiques ▪ Systèmes de sécurité & affichage à LED ▪ Étalonnage & maintenance électronique ▪ Intégration électronique des produits professionnels ▪ Recherches & développement ▪ Sous-traitance.
Produits	TV LCD, TV LED, TV 3D, TV SMART, Téléphones Smartphone, Home Cinéma, Vidéoprojecteurs, Panneaux Solaires, Appareils de télésurveillance……
Effectif	1206 personnes.
Les partenaires de l'entreprise	Sonatrach, Sonelgaz, NAFTAL, ALSTOM, CABEL, ETTERKIB, TONIC industrie, HASNAOUI, SARPI….
Téléphone	00213487590 ou 0021348758989
E-mail	enie@enie.dz

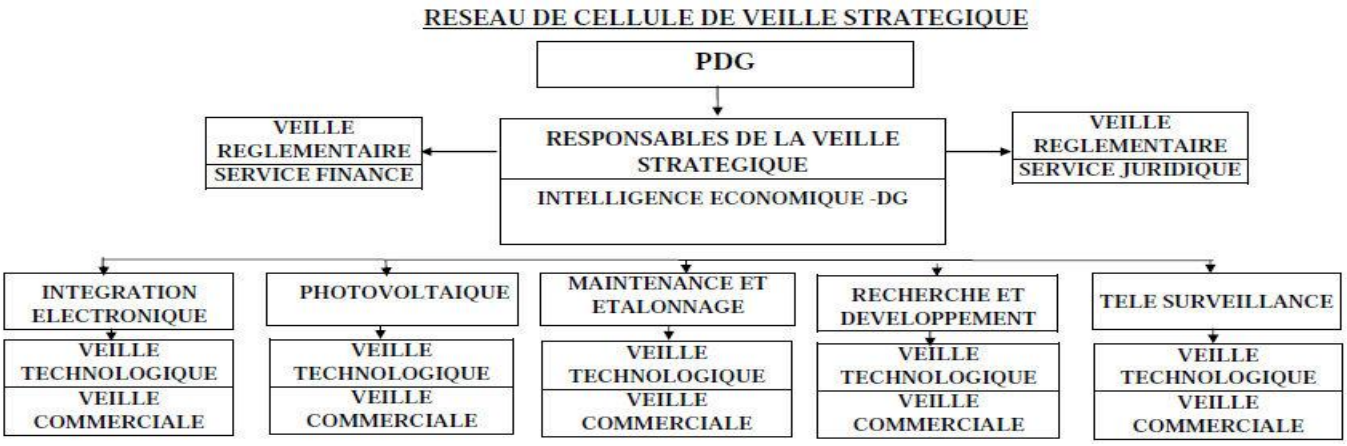
Site Web	www.enie.dz

Source : Élaboré par nos soins sur la base des documents de l'entreprise.

2.2. Présentation de la cellule de veille de l'ENIE :

La cellule de veille est un outil de veille stratégique et d'intelligence économique, qui a été installée à l'ENIE en 2012. Ce nouveau dispositif a été retenu par le Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement. Au début, cette cellule est rattachée directement à la direction de l'informatique, car ils ont cru qu'elle est liée avec l'informatique et tous les systèmes d'information. À l'époque, elle touche uniquement les directeurs de l'entreprise, et jusqu'au 2018, les directeursa décidé de décentraliser cette structure, c'est-à-dire tout le personnel est sensibilisé pour participer activement à la collection des informationspour obtenir des résultats plus fiables. Alors, ils ont proposéun veilleur pour chaque unité, et cela pour faciliter les taches du responsable de la veille. Cette proposition est en cours de réalisation ; ils ont d'abord formé des personnes, mais à ce moment-là, le travail de ces veilleurs n'est pas encore commencé. Le but de cette décentralisation est pour impliquer toutes les personnes dans la surveillance de l'environnement de l'entreprise interne et externe, et pour être à jour sur tous les développements économiques liés à la technologie, notamment dans le domaine électronique, qui permettra au grand leader public de se constituer un véritable « capital de savoirs ».

2.3. Réseau de la cellule de veille :



Source : document de l'entreprise

D'après ce schéma on remarque que l'entreprise utilise plusieurs types de la veille stratégique pour surveiller son environnement.

2.4. Les missions de la cellule de veille :

L'entreprise nationale des industries électroniques a installé la cellule de veille pour les missions suivantes :

- La surveillance et la collecte des informations sur l'environnement interne et externe de l'entreprise ;
- L'analyse des informations collectées et l'élaboration des rapports pour toutes les informations rassemblées.
- La préparation des bulletins de veille à partir des articles de presse portant sur le secteur et autres ; des journaux ; les sites, et les appels d'offres ;
- Remplir les fiches d'expressions des besoins de chaque département à base des informations collectées ;
- L'envoie des courriers d'informations en cas où des événements imprévus ;
- La diffusion des bulletins de veille chaque mois.

2.5. Choix de méthode de collecte de l'information :

Pour arriver à notre objectif de recherche et répondre à notre problématique et pour bien conduire notre étude, nous avons suivi une démarche méthodologique adaptée à la nature de notre recherche, qui est une étude quantitativebasée surtout sur un questionnaire qui estdestiné au personnel de l'entreprise afin que ce dernier puisse répondre par écrit aux questions posées. Ce questionnaire est dédié à un groupe des responsables qui travaille dans l'entreprise nationale des industries électroniques de manière à nous permettre de collecter leurs avis, idées, pensée, perceptions, informations et leurs témoignages sur la veille stratégique.Mais avant d'entamer l'enquête par questionnaire, nous avons fait une série d'entretien avec le directeur et le chargé d'étude de la direction de l'informatique et la veille stratégique. Ces entretiens nous ont permis de comprendre le déroulement et la pratique de la veille stratégique dans l'entreprise.

2.6. Les résultats de l'étude :

Les résultats de questionnaires et l'entretien sont presentes comme suit :

1. L'objectif de la première question est de savoir l'opinion des enquêtés sur l'existence d'un système dédié à la veille au sein de l'entreprise.

		Fréquence		Pourcentage valide		Pourcentage Cumulé
Valide	Oui	12		**92,3%**		92,3%
	Non	1		**7,7%**		100,0%
Total		13		**100,0%**		
Manquant	Système	11				
Total		24				

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs de SPSS.

Les chiffres de ce tableau montrent que 92% des personnes qui ont répondu « oui », et seulement 8% ontrépondu « non ». Ce qui signifié l'existence d'un système dédie à la veille au sein de l'entreprise national des industries électroniques.

1. L'objectif de cette question est de savoir le degré d'utilisation du système

			Fréquence			Pourcentage Valide		Pourcentage Cumulé
Valide	Très fort		1			**7,7%**		7,7%
	Fort		7			**53,8%**		61,5%
	Moyen		5			**38,5%**		100,0%
Total			13			**100,0%**		
Manquant	Système		11					
Total			24					

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs de SPSS.

Les résultats obtenus montrent que, sur un total de 13 répondants, 54% d'entre eux disent que le degré d'utilisation de système de veille est fort, Suivie de 8% disent qu'elle est très fort, tandis que 39% pensent qu'elle est moyenne.

Ce qui montre que le degré d'utilisation de système de veille chez les répondants est varié entre moyennement à fortement.

1. Les types de veille utilisés par l'entreprise :

Les types de veille stratégique			Pourcentages d'observations
Veille commerciale			76.9%
Veille concurrentielle			84.6%
Veille technologique			84.6%
Veille environnementale			38.5%
Total			284.6%

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs de SPSS.

On a remarqué d'après cette question que la majorité des responsables ont affirmé que l'entreprise adopte une veille commerciale, concurrentielle et technologique, tandis que 61% des personnes ont déclaré que l'entreprise n'adopte pas une veille environnementale.

Ceci démontre que :

- L'entreprise consacre ses efforts pour collecter des informations sur les nouvelles techniques et méthodes associés à leur domaine d'activité, identifier les technologies adopter par les concurrents, ainsi que toutes les évolutions qui se font dans leurs domaines (veille technologique).
- Que les clients, les fournisseurs, les partenaires et les évolutions des marchés sont des variables prises en comptes et sont au centre de l'intérêt de l'entreprise (veille commerciale)
- L'entreprise surveille ses concurrents pour développer des nouvelles idées et cela en adoptant une stratégie concurrentielle efficace de façon à détecter les opportunités et à prévoir les menaces qui peuvent affecter l'activité et la pérennité de l'entreprise (veille

concurrentielle). Tandis que la veille environnementale est moins utilisée par l'entreprise nationale des industries électroniques.

- Un autre type de veille se distingue. Il s'agit d'une veille réglementaire orienté vers les réglementations du marché public.

4.Les qualifications des personnes responsables de la veille :

Les qualifications des personnes responsables de la veille			Pourcentages d'observations
Formées			76,9%
Formées et spécialisées			23,1%
Total			100.0%

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs de SPSS.

(77%) des répondants déclarent que les responsables de la veille sont des personnes formées spécialement pour surveiller l'environnement interne et externe.

2.4. Le processus de veille stratégique dans l'ENIE :

L'entreprise nationale des industries électroniques adopte le processus de veille stratégique suivants **:**

2.4.1. L'identification des besoins informationnels :

Chaque unité dans l'entreprise reçoit régulièrementdes informations sur le marché électronique.Mais, si le personnel a besoind'une information sur un sujet, il enverra une fiche d'expression des besoins (***Annexe :02***) à la cellule de veille pour voir cette information.

2.4.2. La collecte et la recherche d'information :

D'après les réponses des enquêtés, les moyens utilisés pour la recherche et la collecte des informations sur l'environnement de l'entreprisesont : des moyens traditionnels et des moyens de NTIC (téléphone, rencontre directe, recherche sur le web (internet), recherche réseau (réseau des personnes dans divers wilayas), salons et foires, presse, les banques de données, les journaux, des logiciels (COPERNIC)).

a. Les sources de collecte d'informations :

Source interne	Source externe
Site de l'entreprise La direction commerciale et marketing	• Chambre de commerce • Abonnement boasem • Abonnement Algérie tender • Foires, salons • Les sites de presse (flux RSS) • Forum, blog, newsletters • Condor.dz • iris.dz • Dzentreprise.net • Webstar-electro.com • Les sites : Alegria service presse…

Source : Établi par nos soins à l'aide des documents de l'entreprise.

Donc on conclure que, l'ENIE sollicite diverses sources d'informationspour répondre à leurs besoins en informations.

2.4.3. Le traitement des informations :

D'après les répondants, l'entreprise n'effectue pas de traitement des informations, à cause de l'absence des logiciels d'analyse. Ils ont étudié la fiabilité des informations par les recherches sur le web, les sites des concurrents, les marchés et les appels d'offres.

2.4.4.La diffusion de l'information :

L'entreprise organise la transmission des informations à travers les supports suivants :

- Par email professionnelle
- Bouche à oreille (oralement)
- Des rapports mensuels
- Les réseaux sociaux
- Bulletin de veille
- Courrier (papier)
- Base de données.

Les obstacles à la bonne pratique de la veille Stratégique au sein de l'entreprise ENIE

Les obstacles de la bonne pratique de la veille stratégique.				Pourcentages d'observations
Manque de sensibilisation du personnel				**84.6%**
Manque de compétences				30.8%
Manque de formation et des spécialistes en l'analyse et le traitement d'information				53.8%
Accès difficile à l'information				46.2%
Manque d'organisation				46.2%
Nécessite beaucoup de temps				23.1%
Total				284.6%

Source : Élaboré par nous sur la base des outputs SPSS.

Au vue du tableau, nous relevons que les difficultés qui peuvent empêcher la bonne pratique de la veille stratégique dans l'entreprise peuvent être :

1. La cause majeure est le manque de sensibilisation du personnel avec un pourcentage de (85%).
2. Le manque de formation et des spécialistes en l'analyse et le traitement d'information (54%).
3. L'accès difficile à l'information et le manque d'organisation avec un pourcentage de (46%).

3. Les résultats de l'enquête :

Nos résultats montrent que :

- L'entreprise a un système dédié à la veille, avec un degré d'utilisation plus au moins forte, pour être à jour sur toutes les évolutions de marché d'électronique.
- L'entreprise a mis en place un processus de veille stratégique que l'on peut considérer comme classique, avec une phase d'identification des besoins de l'entreprise, puis de collecte d'information avec différentes sources, ensuite le traitement de l'information collectées, enfin une phase de diffusion de l'information.
- Ce système permet à l'entreprise de collecter des informations sur les concurrents, les nouvelles technologies, l'innovation, les évolutions de marché, cela veut dire que l'entreprise s'intéresse à la surveillance de tous les acteurs de son environnement pour minimiser les risques et les incertitudes, aussi pour innover des nouveaux produits afin d'assurer sa survie et attirer plus de clientèles.
- Nous retenons qu'il n'y a pas un seul type de veille mais plusieurs types (veille commerciale, concurrentielle, technologique…), dont chaque' un a son rôle.

Conclusion

Les organisations, et plus particulièrement les décideurs se trouvent confrontés à un environnement de plus en plus complexe caractérisé par la globalisation et la mondialisation des échanges et par l'émergence des technologies innovantes, les obligeant ainsi à prendre des décisions rapides. L'accessibilité grandissante des informations partout, à tout moment et sous différentes formes se trouve être un atout considérable pour pouvoir répondre aux exigences du marché. De ce constat, l'anticipation et la surveillance de l'environnement pour un décideur sont devenues une nécessité, voire même un enjeu.

Notre recherche a été axée sur la veille stratégique ;la recherche sur ce sujet, qui est fortement motivée par une étude, à apporter une réponse à notre problématique qui s'articule autour de la question suivante *:*

Quelle elle est l'état de la pratique de la veille stratégique dans l'entreprise nationale des industries électroniques ?

Les résultats obtenus révèlent que la pratique de la veille au sein de l'entreprise ENIE est présente, mais reste dans un état embryonnaire. Toutefois, l'entreprise a mis en place un système de veille que l'on peut considérer comme classique et basé sur des outils traditionnels. De là, on peut facilement voir la préoccupation de l'entreprise à travers la collecte importante d'informations pour répondre à des nouveaux besoins.

Ainsi, il nous semble intéressant de valider les résultats obtenus sur d'autre secteur d'activité (les banques, les universités, les établissements de santé, l'industrie agroalimentaire…etc.).

Il est souhaitable de déterminer les facteurs qui freinent la mise en place de la veille stratégique dans les entreprises algériennes.

On devrait étudier les vertus de la veille stratégique en termes de rentabilité économique

Enfin, il est nécessaire de clarifier la relation « économie de savoir –veille stratégique ».

Bibliographie

1.Bekaddour, H. (2014). **"Veille stratégique et intelligence économique : cas des entreprises algériennes"**. Université Abou Beker Belkaid, Tlemcen, science de gestion.

2.C, C. (2000, mars)."**la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique : des concepts différents mais complémentaires"**. Marseille institut d'administration des entreprises centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion.

3.Costa, N. (2008)."***veille et benchmarking"***. ellipses.

4.Fleisheir C. S, B. B. (2007). **"*Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods"***.USA: Financial Times Press.

5.K, Rouibah. (1998). **"Veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines"**. science de gestion .

6.L, H. (2001). **"*Maitriser et pratiquer la veille stratégique"***. paris: AFNOR.

7.Lesca, N. C.-F.-L. (2006). **"*Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique"***. Paris: Hermes science publiques.

Annexes :

***Annexes* N°1 :**

Université d'Oran 2 Mohamed ben Hmed

Enquête sur :

La veille stratégique

Questionnaire :

Ce questionnaire est conçu dans le but de réaliser une étude qui vise à présenterla réalité de la pratique de la veille stratégique au sein de l'entreprise.Pour plus d'information vous pouvez me joindre à l'adresse courriel suivante : seddiki.hayet@univ-oran2.dz

Consignes de remplissage :

Le choix doit être représenté par (x) sur la case correspondant à votre réponse.

I. Dans le cas de l'existence et la pratique du système de veille stratégique dans l'entreprise.

1. Avez-vous un système d'information dédié à la veille ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si oui, qu'elle est le degré d'utilisation :

- ☐ Très fort
- ☐ Fort
- ☐ Moyen
- ☐ Faible.

2. Qu'elles sont les types de veille utilisés par votre l'entreprise ?

- ☐ Veille technologique
- ☐ Concurrentielle
- ☐ Commerciale
- ☐ Environnementale

- Autre …….....……

3. Quelles sont les qualifications des personnes responsables de la veille dans l'entreprise ?

- Formées
- Spécialisées
- Formées et spécialisées.

4. Quels sont les moyens techniques utilisés pour la recherche d'information ?

……
……
……

5. Quels sont les moyens utilisés pour le traitement des informations ?

……
……
……

6. comment situez-vous l'action de traitement d'information de veille au sein de votre entreprise ?

- Individuelle
- Collective.

7. Quels sont les moyens utilisés pour la diffusion des informations collectées ?

……

……

……

8. Parmi les problèmes suivants, lesquels entravent la bonne pratique de la veilleStratégique au sein de votre entreprise ?

- Manque de sensibilisation du personnel
- Le coût qu'engendre sa mise en place
- Manque de compétences
- Manque de formation et des spécialistes en l'analyse et le traitement d'information
- Accès difficile à l'information
- Manque d'organisation
- Nécessite beaucoup de temps.

***Annexes* N°2 : fiche d'expression des besoins et bulletin de veille**

ENIE — المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية
ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES

Direction De L'Informatique Et De L'Intelligence Economique
Département Intelligence Economique
PROCESSUS S7
ie@enie.dz

FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS CLIENTS

IDENTIFICATION

Domaine d'activité :
Unité :
Correspondant Veille Technologique
Correspondant Veille Commerciale

THÉMES DE VEILLE TECHNOLOGIQUE

1-.....
Cible :.....

2-.....
Cible :.....



La réalité de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises algériennes :

Cas de l'entreprise nationale des industries électroniques « ENIE » de Sidi Bel Abbes

SEDDIKI HAYET
HAMOU NADIA