

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

ISSN: 1112-9751

عنوان المقال:

تثمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات

د. شمس ضيات خلفلاوي / جامعة باجي مختار عنابة

تأمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات

د. شمس ضيات خلفلاوي

الملخص:

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتعمل باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، وتحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، فمن الضروري أن يتمكن المدبرون من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية وبصورة مستمرة، لذلك فالمؤسسة ملزمة على التكيف مع هذه المتغيرات التي تحدث في البيئة حتى تضمن البقاء في السوق.

ونظام اليقظة الإستراتيجية له أهمية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات من خلال مواكبة هذه التطورات والمتغيرات المتسارعة وتحقيق الاستفادة القصوى مما يتيح الفرص الإيجابية وتجنب ما يصاحبها من آثار ونتائج سلبية. ومن خلال هذه الدراسة المتكونة من جزئين وهما: الجزء النظري والجزء الميداني، نحاول إبراز هذه الأهمية.

الكلمات المفتاحية: نظام اليقظة الاستراتيجية، لتنمية المنافسة، المؤسسات

Abstract:

Most of the institutions seek to succeed in its operations and activities and they work all the time to build a unique strategic and competitive status to secure its development and survival, and to improve its performance in the changing environment within which it operates. So, the institution is obliged to adapt with those variables to secure its place in the market.

The system of strategic vigilance is important for societies in achieving competition through following the rapid developments and changes and to get benefit from the opportunities that are given to it, and to avoid all their negative effects .

Through this study that consists of two parts; theoretical and practical, we will try to highlight this importance.

Keywords: Stock market volatility, System of strategic vigilance, Institutions.

التزاماتها اتجاه المحيط وتحقيق العائد المناسب على استثماراتها، وتظهر اليقظة بكل أنواعها كأحد الأدوات التي يمكن أن تفي بالغرض المطلوب

حيث تعتبر اليقظة الإستراتيجية من الانظمة الحديثة في علم الادارة المعاصرة، التي تحث على ضرورة الانصات الى بيئة المنظمة من زبائن وموردين وتكنولوجيا...الخ. ولهذا النظام أهمية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات من خلال مواكبة هذه التطورات والمتغيرات المتسارعة وتحقيق الاستفادة القصوى مما تتيحه من فرص ايجابية وتجنب ما يصاحبها من آثار ونتائج سلبية.

ويمكن تلخيص الإشكالية المطروحة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تمييز نظام اليقظة الإستراتيجية من أجل رصد فرص وتهديدات المنافسة في المؤسسات الاقتصادية؟

ولتوضيح الاشكالية أكثر نطرح جملة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

1. ما لمقصود بنظام اليقظة الإستراتيجية؟

2. كيف يمكن رصد الفرص والتهديدات؟

3. ما هي الميزة التنافسية؟

4. كيف يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في

تنمية تنافسية المؤسسات؟

أولاً: نظام اليقظة الإستراتيجية: نظام اليقظة

الإستراتيجية عملية إستراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة، لذا سنحاول من خلال هذا العنصر تسليط الضوء على هذه العملية من خلال التطرق الى النقاط التالية:

1. مفهوم اليقظة الإستراتيجية: لقد تطرق عدة

مفكرين ومختصين في علم الإدارة إلى تعريف اليقظة

مقدمة:

تواجه المؤسسات الحديثة تحديات كبيرة في بيئة الأعمال فرضت عليها السعي للتكيف مع المتغيرات المتسارعة التي عقدت علاقاتها الأمامية والخلفية مع الأسواق وفرضن عليها منطلقاً جديداً في المنافسة يعتمد على قاعدة البقاء للأطول نفساً، مما جعل المسيرين في مختلف المستويات يتجهون إلى تطبيق أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في محاولة منهم لتحقيق السبق ومسيرة التحولات التي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين، وتتجسد أهم هذه التحديات فيما يلي:

-اتفاقية الجات التي تقضي بتحرير التجارة الخارجية عالمياً، مما يزيد من حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، ظاهرة العولمة التي أدت إلى انتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية، وحرية انتقال رؤوس الأموال، اليد العاملة والسلع، وزيادة الاتفاقات والتكتلات الاقتصادية، والتي أصبحت تشكل قوى اقتصادية في حد ذاتها كالسوق الأوروبية الموحدة مثلاً.

-تسارع حركة التطور التكنولوجي وظهور الإبداعات التكنولوجية بصفة مستمرة لا تتمكن المؤسسات من لحاقها. وزيادة متطلبات العميل، خاصة مع ظهور فرص بديلة كثيرة أمامه. بالإضافة الى زيادة حدة المنافسة بسبب دخول عدد هائل من المؤسسات إلى ساحة المنافسة¹، وظهور فرص تسويقية جديدة...الخ.

من جهة أخرى القدرة العالية لتكنولوجيا المعلومات التي ساهمت في ضغط الوقت بين إنتاج المعرفة وتطبيقها وهو ما ساهم في تقليص دورة حياة المنتجات في مختلف المستويات، حتى التي كانت إلى وقت قريب تعتبر من السلع المعمرة .

هذه التحديات جعلت المؤسسات الاقتصادية أمام واقع يفرض عليها البحث عن كيفية التوفيق بين

الإستراتيجية، وتختلف أفكارهم ومفاهيمهم باختلاف اختصاصهم وبيئة عملهم.

عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها: " تعني ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، والأحداث الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل تقليص المخاطر وتطوير الفرص"².

وتعرف كذلك اليقظة الإستراتيجية 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 عامة³.

ومنه نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة.

2. مميزات مفهوم اليقظة الإستراتيجية: يؤدي تعريف اليقظة الإستراتيجية إلى بعض الملاحظات عن الكلمات الأساسية التي تكونها⁴:

● الإستراتيجية: صفة الإستراتيجية ليست امتيازاً بالأخذ بالمفهوم الآن، 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 جداً، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جداً على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة، فعلى سبيل المثال، تكتسي عملية اتخاذ المورد الجديد أهمية إستراتيجية لمؤسسة صناعية، بينما تمرير طلبه مكرر لا يكتسي أي أهمية

إستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية بالمفهوم العام تتعلق ببقاء المؤسسة ونموها وتطورها وتعامل في الغالب مع القرارات الاحتمالية ونتائجها.

● تطوعية: لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً، ومحدوداً بالمراقبة 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.

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 طبقاً لأنشطته وكفاءته، ويعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط، اختيارها وتفعيلها ومقارنتها 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.

● محيط: ليس محيط المؤسسة مفهوم مجرداً أو شيئاً إحصائياً، 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 الافراد).

● التوقع: يؤكد تعريف اليقظة الإستراتيجية عملية التوقع وكشف التغيرات، لاسيما الإنقطاعات المحتملة (فجوات : التوقف، التغيرات 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.

3. مكونات اليقظة الإستراتيجية:

1.3. اليقظة التجارية: تهتم "بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجين بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم وتطور علاقتهم بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة"⁵.

إذا اليقظة التجارية تتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن، وقدرتهم على الوفاء ووضعية

موردي المؤسسة وقدرتهم على توفير المادة الأولية، الشيء الذي يسمح لنا بالقول أنّ المؤسسة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين والمشتريين والموردين، إذن نحتاج إلى تنمية قدرات ومهارات توكل إليها مهمة الحصول على المعلومات.

وعلى ضوء ما سبق ذكره نستطيع تحديد مجال اليقظة التجارية في عنصرين أساسيين هما: الزبائن والموردين. بمعنى محاولة تعزيز الروابط بالأسواق الامامية والخلفية للمؤسسة.

2.3. اليقظة التنافسية: تشير اليقظة التنافسية إلى ذلك "المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي (منظم)، المعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرقبين بغرض توفير منتج نهائي يكون في شكل معلومات مفيدة للمسيرين في عملية اتخاذ القرار"⁶.

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم، وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية، استراتيجياتهم....) و تحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين.

وفي هذا المجال نجد أنّ Michael Porter يحدد المعلومات التي نحتاج إلى جمعها حول المنافسين في خمس نقاط رئيسية⁷:

✓ الكفاءات الحالية للمنافسين.
✓ إستراتيجية المنافسين.
✓ الأهداف الجديدة للمنافسين.

✓ قدرات المنافسين. ✓ الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين.

3.3. اليقظة التكنولوجية: حسب Helène

Desval و Hanri dou في كتابهما المعنون " La veille technologique"، فإن اليقظة التكنولوجية تعني "مراقبة وتحليل المحيط مع نشر مستهدف للمعلومات المختارة المعالجة والمفيدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية"⁸. وعليه يمكن القول أن اليقظة التكنولوجية تمثل مجموع النشاطات التي تسمح بـ:

✓ مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية.

✓ جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها.

✓ إصصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة .

إن تطور التكنولوجيا والعلوم المتسارع، أمر يتطلب من المؤسسة وضع مصالح استعلامية تهتم بالبحث عن التكنولوجيا الجديدة (كطرق صنع منتج ما، تطوير تقنيات التغليف وحفظ المنتج...) وطرق الحصول عليها، وكذا التعرف على رخص براءات الاختراع الممنوحة، الشيء الذي يدعو إلى اعتبار أنّ الرصد التكنولوجي هو نشاط منظم يحتاج إلى أشخاص مراقبين مهمتهم رصد المعلومات التقنية والعلمية، وأشخاص محللين يتكفون بمعالجة هذه المعلومات وتقييمها، ومتخذي قرارات يستغلون هذه المعلومات.

4.3. اليقظة البيئية: وهي عملية البحث، الجمع والمعالجة للمعلومات المتعلقة بالمحيط الكلي للمؤسسة، القانون والتطورات السياسية، الاجتماعية والسياسية. واليقظة البيئية تسمح بمراقبة:

التطورات الجبائية، قانون المالية، الشروط المنظمة للسوق، تغير المواقف، سلوك المستهلكين، مخاطر (الفوضى والصراع، وما إلى ذلك).

ثانياً: اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات:

نتطرق في هذا الجزء إلى الطريقة التي يتم من خلالها اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال مايلي:

1. التشخيص: هو القدرة على التمييز، تمييز نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة. والتشخيص هو رصد لما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة. ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة⁹.

والتغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، فالبيئة الثابتة والمستقرة لا تخلق فرصة أو تهديد.

والتشخيص قسمان :تشخيص داخلي وخارجي.

أ. التشخيص الخارجي :المقصود به دراسة وتحليل اتجاهات المحيط، الهدف منه هو معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط.

✓الفرصة حسب كوتلر تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق ربح إذا فالفرص مرتبطة بالسوق، وعندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة:

-هل هذه الفرصة مرتبطة بنشاط المؤسسة؟

-هل بإمكان المؤسسة أن تلبّيها؟

-هل هذه الفرصة تؤدي إلى تغيير في أهداف

المؤسسة وغاياتها؟

-هل تتطلب هذه الفرصة تحويل نشاط المؤسسة؟

✓التهديد حسب كوتلر هي مشكلة تنشأ كنتيجة

لبعض اضطراب البيئة والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المؤسسة.

فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون لفترة

معينة، وقد يكون من وظيفة معينة، وقد يكون إغراق

السوق بمنتوج معين لفترة معينة من طرف منافس معين.

ب. التشخيص الداخلي: الهدف منه إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة .

✓ نقاط القوة :هي أنشطة تدار داخل المؤسسة بطريقة جيدة إدارة جيدة، وظيفة البحث والتنمية، الوظيفة المالية... الخ. لذلك يجب إيجاد معايير معينة لقياس نقاط القوة، وذلك من خلال مقارنة أداء هذه الأنشطة بأداء المنافسين، بمعنى أنها النشاطات التي تضيف القيمة لأعمال المؤسسة.

✓ نقاط الضعف :هي عدم توفر قدرات داخلية معينة ومواقف، قد تكون مادية، تؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها لذلك لا بد من معالجتها. وبعبارة أخرى هي النشاطات التي تعرقل السير الحسن لأعمال المؤسسة وتسبب تراجع موقعها التنافسي داخل قطاع النشاط المعني.

2. اكتشاف الفرص والتهديدات: إن المؤسسة كما سبق وأن ذكرنا تعمل في بيئة معينة، حيث أنها تتأثر بها وتؤثر فيها، ولكي تقلل المؤسسة من التأثير السلبي للبيئة واقتناص الفرص المتاحة، لا بد لها من دراسة هذه البيئة، وللقيام بذلك يلزمها توفر معلومات حول محيطها. وهذا ما يستلزم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يوفر لها ما تحتاج إليه من معلومات للتعرف على محيطها.

جدول رقم 01 : يوضح قائمة المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية

1. معلومات عن الصناعة "أو التجارة": - الموردون :عددهم وأسعار سلعهم وقواتهم... - المستهلكون :عددهم، سلوكهم، وقدرتهم الشرائية. - السلع :الحالية والتطور فيها... - السوق :حجمه، طبيعته، تطوره... - المنافسون :عددهم، قوتهم، منتجاتهم، استراتيجياتهم...	4. الحكومة وعلاقتها بالأعمال: -قوانين الاقتصاد والصناعة والتجارة. -قوانين العمل والعمال. -إجراءات التصريح لمنظمات الأعمال الجديدة. 5. معلومات عن العناصر السياسية: -الاستقرار والتوازن السياسي.
--	--

1.2. جمع المعلومات عن البيئة الخارجية: هناك الكثير من المعلومات التي يتم جمعها عن البيئة الخارجية للمؤسسة، وهذه الخطوة ليست سهلة لأنها تحتاج إلى مجهود منظم في البحث، تتم عملية جمع المعلومات بالمراحل التالية:

✓ توضيح كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة: ويتم ذلك من خلال لقاءات يدعو لها رئيس مجلس الإدارة، ويساهم فيها بدور أساسي مدير التخطيط، كما يحضرها أعضاء مجلس الإدارة لتحديد المعلومات البيئية التي تهتم المؤسسة، ويتم التوصل إليها من خلال:

* المناقشات بين المديرين
التي يقدمها المديرون
*العصف الذهني
والسيناريوهات... الخ.
*دلفي

وهذه الطرق تستخدم في تحديد العناصر البيئية المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي، والتوقع بسلوك هذه العناصر في المستقبل، أو وضع افتراضات تخطيطية حولها في المستقبل. لتحديد الفارق الاستراتيجي للمؤسسة مع نظيراتها في قطاع النشاط.

✓ تحديد نوعية المعلومات المطلوبة: يمكن الاستعانة بالجدول رقم 01 للتعرف على المعلومات التي نريدها¹¹.

-الخامات: الحالية والتطور فيها...	-التنظيم السياسي للدولة.
-التكنولوجيا: الحالية والتطور فيها...	-الدعم والحماية.
-الاستثمارات: الحالية والتطور فيها...	-النظام القانوني للدولة والدستور.
2. معلومات عن العناصر الاقتصادية:	-السياسة الدفاعية والسياسة الخارجية.
الدخل القومي والفردى، معدلات الإنفاق والادخار، معدلات التضخم في الدولة، حجم الاستثمارات في القطاعات المختلفة، معدلات الأجور السائدة، مدى توفر مصادر التمويل وأسعار الفائدة، الطاقة وأنواعها وتكاليفها.	-معلومات عن العناصر الدولية.
-النقد الأجنبي: توافره وأسعار تحويله.	6. الصراعات القومية والدولية:
-الجمارك والضرائب.	-الديون الخارجية.
-الرقابة على الاستيراد.	-النمو الاقتصادي في مناطق العالم.
3. معلومات عن العناصر الاجتماعية:	-المنظمات والقوانين الدولية.
نمط الحياة الاجتماعية، عدد السكان وتوزيعهم، مستوى المعيشة، مستوى التعليم، الديانة، ثقافة المجتمع، المواصلات والخدمات الأخرى، العادات والتقاليد والحضارة، قيم المجتمع حول العمل والسلطة والإدارة.	-التكتلات الاقتصادية.
	-الانتماء القومي للوطن.
	-النظرة للمستثمرين الأجانب.

المصدر: أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص79

متخذ القرار) والجهات المتعاملة مع المنظمة، وتأتي عبر القنوات الإدارية المعروفة كالتقارير التي تصدر.

ب. المعلومات غير الرسمية: وهي التي توجد في مختلف المنظمات وتنتقل غالباً من شخص لآخر من جميع الاتجاهات دون استعمال قنوات الاتصال الرسمية، وكون أن هذا النوع يقع خارج سيطرة الإدارة، فإنه على هذه الأخيرة أن تكون حذرة في تعاملها مع هذه المعلومات غير الرسمية، كونها قد تؤدي إلى انتشار معلومات خاطئة مضللة قد تعتمد على الإشاعات، كما قد يؤدي إلى انتشار معلومات سرية لا ترغب الإدارة في الإدلاء بها.

✓ التعرف على مصادر المعلومات: هناك مصادر كثيرة يمكن جمع المعلومات منها وهي:

1. المعلومات الرسمية وغير رسمية: وسميت هكذا لاقتنائها بالمصدر الذي حصل عليها منه، فإذا كان المصدر رسمي فإن المعلومات حتماً ستكون رسمية والعكس يجعل المعلومات غير رسمية.

أ. المعلومات الرسمية: هي التي تنظم بإتباع أساليب وإجراءات خاصة بها تعمل على جمعها وتسجيلها ومعالجتها وتقديمها على شكل معلومات مفيدة للإدارة (

2. المعلومات البيضاء، الرمادية والسوداء: وضعت الرابطة الفرنسية لتوحيد المقاييس AFNOR* ثلاث أنواع من المعلومات وهي¹²:

أ.المعلومة البيضاء "العامة": هي سهلة الولوج إليها، مفتوحة للجميع دون حواجز، وهي عموماً لا تحتوي على معلومات تنافسية، ويمكن أن نعثر عليها في الدوريات العلمية، الكتب، قواعد البيانات، الأنترنت...الخ.

والمعلومة البيضاء تمثل حوالي 70% من المعلومات المتدفقة يومياً في محيط المؤسسة¹³، في المقابل حوالي 5% من المعلومات يتعذر الوصول إليها.

ب.المعلومة الرمادية "الحساسة": تتكون من جميع مصادر المعلومة غير الرسمية نتيجة شبكة من العلاقات الداخلية والخارجية، وهي في الغالب معلومات غير مسجلة أي أنها ليست في متناول الجميع مثل المعلومات البيضاء، ويصعب الوصول إليها. كما يمكن اعتبارها إلى حد بعيد معرفة صريحة التي يمتلكها كل طرف من الفاعلين المهنيين في المؤسسة. كما أنها تسمح للحائز عليها اكتساب ميزة تنافسية.

ج.المعلومة السوداء "السرية": وهي معلومات يصعب الحصول عليها، فهي معلومات محمية إما عن طريق مالكها أو عن طريق القانون. وهي مسموح بها لقلّة من الناس. وهناك ملاحظات قانونية لكل من يريد جمعها واستعمالها، وهي غير قابلة للنشر.

✓ طلب الحصول على المعلومات واستغلالها: يجب تخصيص أفراد ولو مؤقتاً تحت إشراف مدير التخطيط، للاتصال بالمصادر السابقة والحصول على المعلومات المطلوبة، وحفظها وعرضها بالأسلوب المناسب في عملية التخطيط الاستراتيجي.

والمعلومة قد تكون آنية، كما يمكن أن تكون غير آنية وهذه الأخيرة تظهر باهظة التكلفة، فعند ظهور

تكنولوجيا جديدة، وإذا كانت المؤسسة تحضر للدخول في سوق جديد، فيجب عليها أن تستعد لذلك.

لأن إخراج منتج جديد يتطلب اختبار المنتج وإطلاقه، والمعلومة التي تحاول المؤسسة الحصول عليها يجب أن تتأكد من أنها مفيدة لها قبل امتلاكها، وأحسن وسيلة للخروج من هذا الإشكال، هو التعريف المسبق للاحتياجات من المعلومات¹⁴، بمعنى تحديد الفارق المعرفي بين ما لديها من معارف ومعلومات وما ينقصها. ومن أبسط الطرق لاكتشاف الفرص والتهديدات البيئية هي استعراض المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين والأسلوب المثالي في هذا الصدد هو:

أ.يقوم مدير التخطيط بتوفير البيانات الأساسية للمديرين، وفي شكل مناسب.

ب.يقوم المديرين بمناقشة هذه البيانات، أو تقديم تقارير عنها، على أن يكون التركيز على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من عناصر البيانات التي سبق الإشارة عليها.

ج.التوقع أو وضع الاقتراحات، ويعني هذا قيام المديرين بتحديد سلوك أي عنصر مؤثر في المؤسسة، وذلك في المستقبل، فإذا كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة وكمية، أمكن التوقع بسلوكها في المستقبل، فإذا كانت أسعار المواد الخام سترتفع بنفس النسبة خلال الأعوام القادمة، فنحن هنا على درجة عالية من التأكد، وذلك لتوافر بيانات ولطبيعتها الكمية.

إن القيام بالخطوات السابقة يساعد المديرين كثيراً في التعرف على الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وعلى التهديدات الموجودة في البيئة.

2.2. تحليل أو تشخيص الفرص والتهديدات: تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص، مما

* AFNOR : Association Francaise de la Normalisation.

ثالثا: الميزة التنافسية:

1. مفهوم التنافسية: يعد مصطلح التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً، لا سيما مع ما أفرزته العولمة من تزايد الصراعات التجارية، وفرضها للمنافسة الحادة، بحاجة إلى أسس وأساليب جديدة، حيث أن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق، وإنما إمكانية البقاء في المواجهة، ولذلك لابد من تحقيق تميز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح، وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم. ومن بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

تعرف التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"¹⁵.

وقد عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها: "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها هذه المؤسسة مقارنة بمنافسيها".

كما تعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"¹⁶.

من خلال كل هذه التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المؤسسة تنفرد بالأحسن عن منافسيها في السوق، و تحقق لها رضا الزبون والاستمرارية.

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية، ما يلي¹⁷:

-خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة "موتورولا" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة "ابل" التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.

يساعد المؤسسة على توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات وذلك باتباع الخطوات التالية:

-وضع التهديدات والفرص في شكل قائمة والغرض هنا أن لا ننسى أو نترك أي عنصر من عناصر التهديدات والفرص، والتي سبق جمع المعلومات عنها واكتشافها، كما أن الغرض التمهيد لباقي الخطوات.

-تحديد تأثير كل عنصر في القائمة ويعني هذا تحديد أثر كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات على كفاءة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها ويتم ذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير. فعلى سبيل المثال إذا استخدمنا مقياس من 100 درجة لكل عنصر، فعلى أن نحدد مدى تأثير كل عنصر بوضع درجة من 100 درجة.

-ويتم وضع الدرجة من طرف كل المديرين المشتركين في التحليل باستخدام طرق التنبؤ السابقة، ثم يؤخذ المتوسط الحسابي لدرجات المديرين ليمثل : درجة التأثير لكل عنصر.

-تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة: ويعني هذا تحديد إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص في الواقع العملي. ويتم ذلك من خلال تقدير كل مدير مشترك في عملية التحليل لاحتمال حدوث العنصر، وذلك بوضع درجة من 100 درجة. كما أشرنا سابقاً.

وأخيراً تحديد أهمية كل عنصر وذلك بضرب الأثر في احتمال الحدوث "أهمية العنصر = الأثر × احتمال الحدوث"، وكلما زادت أهمية العنصر كلما تطلب ذلك اهتماماً أكثر من المؤسسة، وذلك باعتبار أن هذه الفرص مهمة تحتاج إلى اقتناص وتحرك استراتيجي في اتجاه هذه الفرص، أو التهديدات خطيرة تحتاج إلى علاج فوري وتحرك استراتيجي في اتجاه هذه التهديدات.

-دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

-تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

2. محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما¹⁸:

أ. حجم الميزة التنافسية: يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل.

ب. نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى "الحجم"، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة

تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.¹⁹

3. تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة: تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ما يلي²⁰:

✓ ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في خلق فرص جديدة في عدة مجالات، أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل.

✓ ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

✓ ظهور قطاع جديد في الصناعة، بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.

✓ تغير تكاليف المدخلات "اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة، الآلات" أو درجة توافرها، مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على الميزة التنافسية للمؤسسة.

✓ حدوث تغييرات في القيود الحكومية، مثل التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.

رابعاً: نظام اليقظة الإستراتيجية و تنمية تنافسية

المؤسسات: في ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها المؤسسة، وإثر الاندفاع القوي نحو التكنولوجيا ونحو البحث المستمر للأنشطة ذات قيمة مضافة قوية، وفي ظل عولمة الأسواق، وكثرة المعلومات ومصادرها، أصبحت المنافسة بين المؤسسات منافسة حادة.

خامسا: الاطار المنهجي للبحث والتعريف بميدان**الدراسة:**

1. منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا في جانبها النظري على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية، والمقالات الورقية والالكترونية المنشورة والمتاحة على المواقع من المادة العلمية اللازمة لتغطية جوانب الموضوع، وبذلك فهي إستراتيجية تهدف إلى توضيح أهمية نظام اليقظة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات.

أما في جانبها التطبيقي فهي دراسة مسحية تعتمد على عينة محددة تنتمي إلى مجتمع معروف يتمثل في

اطارات مؤسسة فرتيال عناية، وتم اختيار وبطريقة قصدية 12 إطارا من بين 45 إطار يشغلون مناصب على مستوى المديرية العامة بمدينة عناية من مختلف المديريات والذين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات.

2. أدوات الدراسة: تم استخدام المقابلة العلمية، حيث يعتبر هذا الأسلوب أكثر دقة من الأدوات العلمية لأن الاتصال يكون مباشرا وجها لوجه، يتم من خلالها طرح الأسئلة من الباحث ليتحصل على الأجوبة، فهي تشكل أسئلة في إطار موضوع ما²².

3. التعريف بميدان الدراسة: في 2001/01/01 تم انشاء فرع فرتيال FERTIAL عناية لانتاج الاسمدة الفوسفاتية والامونياك، وفرع الزوفارت ALZOFERT ويتواجد بالغرب الجزائري بمدينة أرزيو وينتج الاسمدة الأزوتية والامونياك، ومن أجل تجسيد برنامج النمو الإستراتيجي، الذي يسمح لهذه المؤسسة بتقوية مكانتها في السوق المحلية والدولية، لجأت اسميدال في الشراكة مع الجانب الأجنبي المتمثل في شركة اسبانية اسمها فيلارمير الذي يملك التكنولوجيا الحديثة وحسن التسيير اضافة الى الوسائل المالية الكافية.

كما أصبح استمرار الميزات التنافسية في الأسواق يقل يوما عن يوم، فلكل ما سبق أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتيقظ لبيئتها وبصفة دائمة.

فأكبر تحدي تواجهه المؤسسة اليوم هو التحكم في تسيير المعلومات وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية وهذا ما تتكفل به اليقظة الإستراتيجية.

ومن المهم أن تحقق المؤسسة لنفسها برنامجا لتطبيق اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة أو التركيز على نوع من أنواع اليقظة بصفة خاصة، نظرا للميزات التي تحققها هذه الأخيرة للمؤسسة، ونظرا لكونها أداة فعالة لتطوير جانب من المزايا التنافسية للمؤسسة²¹. ومن بين مزايا اليقظة للمؤسسة نذكر مايلي:

✓ المعرفة المعمقة للأسواق وللمنافسة.

✓ اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق.

✓ التقليل من دورة حياة المنتجات.

✓ الزيادة من أثر التآزر أو التعاضد في المؤسسة.

✓ الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.

✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.

✓ التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.

✓ التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.

✓ الوعي في اتخاذ القرارات.

✓ التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنهم ومورديها.

✓ التحسين المستمر في السلع والخدمات.

إن السير الحسن لعملية اليقظة يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد هذه الأخيرة على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة.

وفي 2005/08/04 وبموجب عقد اتفاق الشراكة تم خلق وحدة جديدة في المركب تجمع مابين وحدتي فرتيال عنابة والزوفارت بارزيو. وهما الفرعان الهامان بالمركب اذ يشكلان معا 90 بالمئة من الانتاج الكلي لاسميدال. وهي شركة مخصبات الجزائر فرتيال نسبة مساهمة الشريك الاسباني 66 بالمئة أي مايعادل 160 مليون دولار امريكي و 34 بالمئة من راس المال ملكية لمجمع اسمدال.

سادسا: نتائج الدراسة:

المحور الأول يتعلق باليقظة التجارية: ومن خلاله نحاول اكتشاف مصادر المعلومات المتعلقة بالزبائن والموردين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم.

♦ كانت النتائج المتعلقة بتقييم درجة استعمال مصادر جمع المعلومات عن الزبائن والموردين كمايلي: جاءت في المرتبة الاولى وبنسبة 36 بالمائة اتصال مع الاطراف الخارجيين، في المرتبة الثانية زيارة القاعات والمعارض بنسبة 28 بالمائة، وبنسبة 23 بالمائة يتم الاعتماد على بعض الدراسات والتحقيقات التي تتم حول الزبائن، وأخيرا وبنسبة 12 بالمائة يتم الاعتماد على المنظمات والمكاتب المتخصصة لجمع المعلومات حول الزبائن والموردين.

♦ حول الطرق المستعملة في استقاء المعلومات عن حاجات الزبائن والموردين، من خلال النتائج حوالى 85 بالمائة من افراد العينة اجابوا بأنهم يوافقون على الاعتماد على العلاقات مع الجمعيات لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن، في حين 48 بالمائة موافقون بدرجة محدودة على اشتراك الزبائن والموزعين في تعريف المنتج، بينما 39 بالمائة قد أكدوا بأنهم يوافقون على القيام بزيارات للزبائن والموردين بغرض معرفة وتوقع حاجاتهم ورغباتهم.

♦ وفيما يخص السؤال المتعلق بقياس رضا الزبائن، كانت النتائج كمايلي: 100 بالمائة من افراد عينة الدراسة يؤكدون ان المؤسسة تقيس وتقيم رضا زبائنهم من خلال زيادة أو تراجع عدد الزبائن والموزعين، محاولة تحليل الشكاوي والرد عليها بقدر المستطاع، الاعتماد كذلك على رسائل الاعتراف والتهنئة بالإضافة الى استطلاعات رأي الزبائن والموردين.

♦ حول مدى معرفة الافراد لتوقعات وطموحات الزبائن والموردين، تلخص الاجابات كمايلي: 51 بالمائة من افراد العينة يوضحون أن الزبائن والموردين يولون أهمية متوسطة للكميات الكبيرة والعقود الطويلة، في حين 48 بالمائة اكدوا أن الزبائن يولون أهمية مرتفعة جدا للسعر المنخفض بالإضافة الى الاهتمام بتسهيل عمليات الدفع بدرجة مرتفعة، كما أوضح 39 بالمائة منهم أن الزبائن يولون أهمية مرتفعة للجودة العالية وكذلك السرعة في التسليم.

المحور الثاني يتعلق باليقظة التنافسية: ومن خلاله نحاول التعرف على مدى معرفة الافراد للمعلومات الهامة والمتعلقة بالمنافسين، نقاط قوة وضعف المنافسين...الخ.

♦ 81 بالمائة من افراد عينة الدراسة موافقون وبدرجة كبيرة على اعتماد الاتصالات الشخصية والمهنية مع المنافسين كطريقة متبعة للتعرف على منافسي المؤسسة، بينما أكد 78 بالمائة منهم على اعتمادهم على شبكة الانترنت للتعرف على المنافسين، وبنسبة 63 بالمائة يعتمدون على العلاقات العامة ودراسات حول السوق للتعرف على المنافسين.

♦ أما عن طبيعة أو نوع المعلومات المستقاة من المنافسين كانت النتائج كمايلي: 96 بالمائة من افراد العينة اجابوا بالدرجة المنخفضة جدا فيما يتعلق بالتكنولوجيات المملوكة من طرف المنافسين، بالإضافة الى المعلومات المرتبطة بسيرورات إنتاج وتكاليف المنافسين، اما المعلومات عن مصادر توريد وقنوات توزيع المنافسين فمعرفتها متوسطة حسب ماأكده 63 بالمائة

من أفراد العينة، وعلى غرار ذلك فإن 61 بالمائة منهم يتفوقون على معرفتهم العالية للمعلومات المتعلقة بأسعار وعقود المنافسين.

◆ فيما يخص معرفة المؤسسة بنقاط قوة وضعف منافسيها، أكد 45 بالمائة من أفراد العينة أنهم ليس لديهم فكرة حول هذه النقطة بالذات "لا يدرون شيئاً"، فيما صرح 54 بالمائة معرفتهم لنقاط قوة وضعف المنافسين.

أما عن الطرق والأساليب المعتمدة لمعرفة نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين وكيفية الاستفادة منها وفيما تستغل، أو مالفائدة من معرفتها، فكانت الاجابة غير مقنعة حيث اتفق الجميع انها اسرار العمل وكل لديه طريقة لمعرفة هذه المعلومات وهو المسؤول عنها سواء ايجابيا أو سلبيا.

◆ 57 بالمائة من أفراد عينة الدراسة أكدوا معرفتهم المتوسطة لأساليب الترويج التي يتبعها المنافسون، في حين ذهب 24 بالمائة منهم الى الاتفاق على المعرفة الكبيرة لذلك. مع الاشارة انهم لم يوضحوا هذه الاساليب وكيف تتعامل المؤسسة مع هذه الاخيرة.

المحور الثالث يتعلق باليقظة التكنولوجية: نحاول من خلاله معرفة الافراد للنطاق التكنولوجي المتواجدة فيه المؤسسة، ودرجة اعتمادها على هذه التكنولوجيا المملوكة.

◆ تلخص النتائج التالية مدى استخدام المؤسسة لبعض الطرق من أجل التعرف على التكنولوجيات الحديثة وذلك حسب أفراد عينة الدراسة. 26 بالمائة من خلال حضور المؤتمرات والمليقيات، 23 بالمائة عن طريق وسائل الاعلام المختلفة، 21 بالمائة من خلال تحليل منتوجات المنافسين. 21 بالمائة زيارة المعارض، وأخيرا وبنسبة 12 بالمائة عن طريق زيارة زبائن المنافسين ومكاتب الاستشارة والمكاتب المتخصصة.

◆ أما عن مدى معرفة المؤسسة للحقل التكنولوجي والعلمي المتواجدة فيه، أكد جميع أفراد العينة تقريبا وبنسبة 95 بالمائة معرفتهم الجيدة بهذا المجال، أي أن المؤسسة تواكب كل التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي الذي يهمها.

◆ يتضح من خلال النتائج المتوصل اليها أن جميع أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنه تم تقديم منتجات جديدة في المؤسسة في الثلاث سنوات الأخيرة رغم انها قليلة جدا حيث انه تم ذكر منتج واحد فقط.

◆ أما عن مصادر التجديد فكانت النتائج كمايلي: 91 بالمائة من أفراد عينة الدراسة أكدوا ان تقديم منتجات جديدة في المؤسسة يرجع الى البحث والتطوير أي الاعتماد على التجديد الداخلي بالدرجة الأولى وبدرجة منخفضة يتم الاعتماد على شراء براءات الاختراع في تقديم منتجات جديدة.

المحور الرابع يتعلق بضرورة اليقظة

الاستراتيجية:

◆ فيما يتعلق بمدى معرفة المفهوم وتداوله، كانت النتائج كما يلي: 80 بالمائة من أفراد عينة الدراسة أكدوا سماعهم لمفهوم اليقظة الاستراتيجية من خلال يوم دراسي حضروه سابقا، وعرفوها على انها عملية مستمرة للبحث عن المعلومات في البيئة الخارجية للمؤسسة لمواكبة التغيرات الحاصلة على جميع المستويات.

◆ كما كانت النتائج حول درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة كمايلي: 70 بالمائة من افراد عينة الدراسة أكدوا ان ممارسة اليقظة الاستراتيجية ضعيفة جدا، والدليل على ذلك عدم وجود مكتب أو مسؤول عن هذه العملية بطريقة دائمة ومستمرة وفي اطار رسمي، حيث تتيح ممارستها استغلال المعلومات المطلوبة في الوقت اللازم وللشخص المناسب.

♦ اما بالنسبة لإطلاع الافراد على بعض المعلومات،

فقد اتفق الجميع على ان هناك معرفة منخفضة للأفراد حول مستوى الانتاجية والأداء والوضع المالي وحجم المبيعات، وهذا راجع الى عدم وجود اجتماع للإدارات بصفة دورية ومناقشة هذه المعلومات، بالإضافة الى عدم تشجيع التعاون بين الاقسام فيما يخص تبادل المعلومات إلا في حالات نادرة.

♦ تحليل فرص وتهديدات المؤسسة اعتمادا على

بعض الملاحظات وكذلك على بعض التصريحات الغير مباشرة.

جدول رقم 02 يوضح فرص وتهديدات مؤسسة فرتيال

الفرص	التهديدات
1. المنتج الوحيد للأسمدة الازوتية.	1. دخول منافسين بأسعار منخفضة.
2. تنوع المنتجات.	2. تقلبات المالية الخاصة بالصرف.
3. امتلاك أحدث التكنولوجيات في مجال الانتاج.	3. تغيير في السياسة التجارية للدول الاخرى.
4. وجود مخبر لتحاليل التربة.	4. التبعية للخارج فيما يخص المواد الاولية.
5. المساهمة في الحياة الاجتماعية للمحيط الذي تعمل به المؤسسة.	5. نظام الضرائب والجبابة غير ملائم.
	6. تقلبات في اسعار الفائدة.

المصدر: إعداد الباحثة

5. لا مبالاة الاطارات بما يجري على الساحة الدولية

من تغيرات عميقة خاصة في المجال الاقتصادي.

6. مازالت ذهنية الإطارات بالمؤسسة تعمل

بمبدأ احتكار المعلومات، وهذا ما لا يخدم عمل اليقظة الإستراتيجية والمؤسسة في شيء.

7. عدم التعامل مع المعلومات كمورد إستراتيجي

لأنها أساس عمل اليقظة.

مما سبق يتبين لنا أنه ليس للمؤسسة أي اهتمام

ووعي بتبني نظام اليقظة الإستراتيجية كنظام لتدعيم

قراراتها ويرفع من تنافسياتها ويكسبها ميزة تنافسية عن

طريق مراقبة المعلومات الإستراتيجية المفيدة من أجل

التوقع والتحكم بها بطريقة ذكية قبل وصولها

للمنافسين ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال نشاطها.

نتائج عامة: من خلال تحليل البيانات، يمكن

تلخيص أهم نتائج البحث في النقاط التالية:

1. تداول ضعيف لمفهوم اليقظة الاستراتيجية على

مستوى مؤسسة فرتيال.

2. لم يرقى تطبيق وممارسة الانواع المختلفة

لليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة لا

تعرف الكثير عن زبائنهم ورغباتهم.

3. غياب تنظيم رسمي لليقظة الاستراتيجية على

مستوى المؤسسة.

4. عدم التعامل بجدية مع التهديدات التي من

الممكن ان تواجهها المؤسسة.

les principes de "6- constantine van hoffman,
, (revue : "base de la veille concurrentielle
Management, N°62, Avril 2000, presma presse),p 124

7- Emmanuel Pateyron : la veille stratégique,
(economica, France, 1998),P 133

8- helene devals, henri dou : la veille
technologique : l'information scientifique, technique
et industrielle, (dunod,1992),p3

9. بن واضح الهاشمي: محاولة لتشخيص البيئة الخارجية
لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة
ماجستير غير منشورة. جامعة المسيلة. 2006/2005. ص. 58.

10. نفس المرجع السابق. ص 60

11. أحمد ماهر. دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة
الاستراتيجية. الدار الجامعية. الإسكندرية. 1999. ص79

12- Joachin Queyras: « l'intelligence
économique territoriale dans un centre d'information
du service public », thèse de doctorat en sciences de
l'information et la communication, directeur de thèse:
M.Luc.Quoniam, publier, université de toulon et du
var, France, 2005, p 5

13- Pierre Mongin et Franck Tognini: petit
manuel d'intelligence économique au quotidien,
DUNOD, Paris, 2006, p 98

14. ميلان كوبر:إدارة مؤسسات التنمية الإدارية. ترجمة :
محمد قاسم القريوتي و عبد الجبار إبراهيم. منشورات المنظمة
العربية للعلوم الإدارية. عمان.(الأردن. 1985 ، ص111

15. نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال.
مركز الإسكندرية للكتاب. الإسكندرية . 1998. ص. 88.

16. نفس المرجع. ص. 37.

17. علي السلمي:إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار
غريب للنشر. القاهرة. 2001. ص 104/105.

18. نبيل مرسي خليل:الميزة التنافسية في مجال الأعمال.
مرجع سبق ذكره. ص 86..88

19. نفس المرجع السابق. ص. 88.

20. نفس المرجع السابق. ص. 100.99

21-Francois Jakobiak: Maîtriser l'information
critique, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988, p
120

22. أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام
 والاتصال.ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر. 2003. ص 20.

وبناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم
الاقتراحات والتوصيات التالية:

1-الاهتمام الخاص بالبيئة الخارجية للمؤسسة عن
طريق متابعة كل التحولات الطارئة عليها. لدراستها ثم
التكيف والتعايش معها.

2-بث ثقافة اليقظة بين المستخدمين وإشعارهم
بأنها أصبحت ضرورية للتنافسية المؤسسات.

3-إنشاء خلية لليقظة الإستراتيجية تكون مجهزة
بالحد الأدنى من الإمكانيات البشرية والمادية الضرورية.

4-إفهام الإطارات أن احتكار المعلومات عند شخص
ما لا يخدم عمل اليقظة والمؤسسة في شيء. فاليقظة
تفرض ثقافة جديدة وهي ثقافة العمل الجماعي وأن عمل
اليقظة هو مسؤولية الجميع.

5-تخصيص دورات تدريبية لإطارات المؤسسة للبحث
عن كل ما هو جديد ومن شأنه أن يحسن في العمل
أكثر فأكثر.

التهميش والمراجع:

1. أحمد محمد عوض. الإدارة الاستراتيجية :الاصول
والأسس العلمية. الدار الجامعية. الإسكندرية. 2001. ص 114

2- Francois Jakobiak: Exemples Commentés de
veille technologique, édition d'organisation , Paris,
1992, p 12

3-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

4-Humbert LESCA :Veille stratégique , concepts
et démarche de mise en place dans l'entreprise,
('Ministère de l'Education Nationale' de la
Recherche et de la Technologie, ADBS, 1997),pp 2-
5

5- Laurent Hermel
veille stratégique et intelligence économique, (2^{ème}
édition , AFNOR, 2007), p 12