

اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة

رتيبة حديد

أستاذة مساعدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة الجزائر

محمد بوتين

أستاذ التعليم العالي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة الجزائر

RESUME

Chaque jour qui passe ancre un peu plus les entreprises dans un contexte de mondialisation des marchés, de concurrence accrue et d'évolution des technologies. Cette dérive inéluctable vers la complexité de l'environnement devrait amener les entreprises à une plus grande ouverture sur l'extérieur.

Voici la question que devraient systématiquement se poser l'entreprise et ses managers : "Comment l'entreprise peut-elle scruter efficacement son environnement pour être durablement compétitive ?".

La réponse est : la veille car elle est devenue depuis quelques années un élément essentiel à la compétitivité des entreprises. Démarche d'analyse, elle permet une plus grande efficacité face à un environnement très évolutif. En contrepartie, elle nécessite une organisation précise permettant une gestion efficace de l'information économique.

ملخص

لقد أصبح العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص في السنوات الأخيرة من القرن الماضي ومع مطلع القرن الجديد، يتقدم بوتيرة متسارعة حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات.

والسؤال الذي يجب أن تطرحه المؤسسة على نفسها وبطريقة تلقائية هو: كيف تستطيع أن ترصد وتراقب بيئتها بفعالية حتى تحتفظ بتنافسياتها؟

الجواب هو اليقظة، لأن طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من التقلبات وعدم الاستقرار، فرضت على المؤسسة تبني أسلوب تسييري جديد لمواجهة المنافسة وهذا لضمان بقائها واستمرار تنافسياتها، هذا الأسلوب يقوم على أساس التسيير الفعال للمعلومة الاقتصادية.

مقدمة

إن هذه البيئة وما تحملها من تقلبات وتحولات تدفع المؤسسة إلى التحسين المستمر في أداءها، حيث يمكنها ذلك من احتلال 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 ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية.

فدراسة هذه 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 يمكنها من التكيف والتعايش معها من خلال الفرص التي تُتيحها والتي تحاول المؤسسة الناجحة اقتناصها والتعرف على التهديدات ومحاولة تفاديها من خلال مرونتها الكافية للتصدي لمختلف الأخطار.

وأمام اندماج المؤسسة في الاقتصاد العالمي وانتشار مفهوم العولمة الاقتصادية وارتفاع حدة المنافسة المحلية والعالمية، تجد هذه المؤسسة نفسها مُجبرة على خدمة الزبون وعرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المطلوبين وذلك لتتفوق على نظيراتها وبالتالي كسب الزبون ومن ثم كسب ميزة تنافسية تجابه بها منافسيها.

بتعبير آخر، تبحث المؤسسات في مختلف القطاعات، اليوم أكثر من أي وقت مضى، عن أنجع الطرق للكشف عن بيئتها، وعن أفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها ومن ثمة تدعيماً لقدرتها على الدفاع و/أو الهجوم، وكذا السبل لإبطال خطط المنافسين قصد البقاء على الأقل فامتلاك أكبر حصة في السوق.

وبناء على التطورات السابقة الذكر، تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي بما فيه من يقظة تكنولوجية، تجارية ويقظة تنافسية التي هي مجال بحثنا، وهذا بغرض رصد وجلب كل ما

يتعلق بشأن منافسيها بدءاً بمعرفة أهم منافسيها في السوق، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية، وصولاً إلى استراتيجياتهم المتبعة.

وتحديداً للمعنى الذي قد يتخذ مفهوم اليقظة واليقظة التنافسية ولإمام به من مختلف الجوانب، يتضمن مقالنا النقاط التالية:

- سياق وظروف ظهور اليقظة؛
- تعريف اليقظة؛
- أنواع اليقظة؛
- تنظيم خلية اليقظة؛
- شبكة الإنترنت وسيلة لتطوير اليقظة التنافسية؛
- مزايا وشروط فعالية اليقظة.

I. سياق وظروف ظهور اليقظة

إن اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة¹، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تُعنى بالمعلومة وتسييرها. فمن أين أتى هذا المصطلح؟ ما هو أصله وما مفهومه؟

قبل التطرق إلى أصل هذا المصطلح وما يعنيه في مجال إدارة الأعمال، نفتح قوساً لتوضيح معنى هذه الكلمة في حد ذاتها. نعلم أن كل شخص عادي يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم، أو في حالة حلم، أو في حالة يقظة أو نَيْقُظ²، وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، فنقول نحن مَنَيْقُظين. وفي اللغة نقول يَقُظُ وَيَنْقُظُ يَقَظاً، ونقول كذلك تَيْقُظُ تَيْقُظاً لشيء ما³ أي انتبه

للشيء وأخذ الحيطه منه، كما نقول أيضا اليقظ والمتيقظ⁴ وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة⁵.

ويستعمل "التيقظ" أيضا بغير النظر عن الحالة العادية للشخص - للإشارة عن الرغبة في الاستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنطبق كلمة "اليقظ" على كل الذين يتمكنون من البقاء متيقظين وحتى على الذين يسعون إلى مراقبة أو حراسة شيء ما والحفاظ عليه.

إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار⁶ وهذا لحماية منطقة ما، ويقصد بالمراقبة في التسيير ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نموها⁷.

وقد وضح كل من MARTINET et MARTI في كتابيهما⁸ أن هذا الرادار أو كما سمياه برادار اليقظة⁹ يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما وهدفه إشعار الأشخاص المسؤولة عن أي خطر يداهمهم، لكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوعا آخر من الرادار وهو رادار المتابعة¹⁰، فإذا أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بمتابعة مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الهامة عنه.

وتجدر الإشارة على أن مفهوم اليقظة في أوروبا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية، في حين أن المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة، فضلا عن ذلك فقد بين PORTER في الثمانينات،

أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين¹¹.

II. تعريف اليقظة

لقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- تعبر اليقظة عن مدى الحيطّة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير¹².
- كما يعتبر JAKOBIAK¹³ اليقظة على أنها: "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحلّة، المنتقاة والمعالّجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية"¹⁴.
- وتشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء، المصممين والمسيرين¹⁵.
- كما أنها: " الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية"¹⁶.

نستنتج من التعاريف السابقة -وبغض النظر عن التعريف الأول الذي تناول اليقظة بتعريف شامل-، أن اليقظة اعتبرت كنشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

وعلى هذا الأساس يمكن إدراج التعريف التالي الذي ينص على أن: اليقظة عملية منظمة من بحث، تحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة¹⁷.

كما نشير إلى أن استعمال هذا المصطلح قلما يكون مجردا دون وصف أو نعت، ولرفع هذا اللبس نضيف صفة للمصطلح لتساعد على فهم أو إثارة فضول من يهتمهم الأمر.

III. أنواع اليقظة

هناك أنواع عديدة ومختلفة من اليقظة، وكل واحد منها يُستعمل في مجال معين، إلا أن هناك إجماعا كبيرا من قبل المؤلفين حول الأنواع الآتية الذكر:

1.3. اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة¹⁸. وهذا من خلال جمع المعلومات والمتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة¹⁹:

- الأداء الحالي للمنافس؛
- استراتيجية المنافس؛
- أهداف وقدرات المنافس الجديدة؛

- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.
- كما تهدف أيضا إلى معرفة:
- ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا ؟
- كيف يرون المنافسون مستقبلهم ؟
- وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا²⁰:
- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية؛
- تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة؛
- الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان؛
- الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛
- البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.
- وترتبط المعلومات المجمعة بشكل قوي بحددة المنافسة ضمن القطاع التي تنشط فيه المؤسسة. حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حددة المنافسة، وخاصة عندما يكون²¹:
- عدد كبير ومتوازن من المنافسين: لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق. لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد، ولهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق؛

- نمو القطاع بطيء: يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنته بنمو قطاعات المنافسين؛

- ارتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة، حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة؛

- عدم التميز في المنتجات: عندما ينظر المستهلك للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، فإن اختياره له يكون على أساس السعر وجودة الخدمة المقدمة؛

- اختلاف المنافسين: يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين؛

- حواجز الخروج مرتفعة: يتعلق الأمر بجميع الحواجز (السياسية، الثقافية، الاجتماعية، الخ). فلا بد من تحديد الحواجز الرئيسية، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح؛

- حواجز الخروج ضعيفة: المؤسسة معرضة لخطر تحمّل داخلين جدد ودائمين في القطاع التي تنشط فيه.

2.3. اليقظة التكنولوجية

تشير اليقظة التكنولوجية إلى "الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهتم المؤسسة حالياً أو التي تهتمها مستقبلاً"²².

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

- جمع المعلومة العلمية، 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 طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من²³:

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، 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.

3.3. اليقظة التجارية

على المؤسسة أن تطور نوع ثالث من اليقظة إلى جانب كل من اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية، والمتمثل في اليقظة التجارية والذي يهتم عموما بالزبائن والموردين.

- الزبائن (الأسواق): ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة؛

- الموردون: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة²⁴.

4.3. اليقظة الاستراتيجية

تشير اليقظة الاستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف استراتيجية²⁵.

تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية²⁶.

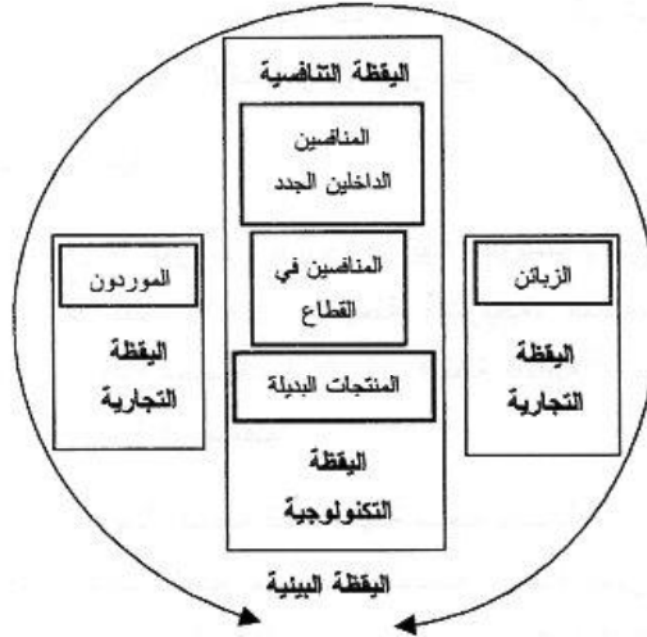
5.3. اليقظة البيئية

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 الثقافية²⁷، 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.

وبحكم اهتمام كل من البقطة التنافسية، البقطة التكنولوجية، البقطة التجارية، والبقطة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح كل من MARTINET et RIBAUT²⁸ في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لـ PORTER بمختلف أنواع البقطة مثل ما هو مبين في هذا الشكل.

الشكل 1: الأنواع الأربعة للبقطة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لـ PORTER



Source : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>
PORTER M., (1999), p. 30

فمن خلال الشكل نستنتج أن اليقظة التنافسية تهتم أساساً بالمنافسين الحاليين والمحتملين، بينما تخص اليقظة التجارية الزبائن (أو الأسواق) والموردين، في حين تختص اليقظة التكنولوجية بظهور بدائل جديدة من المنتجات نتيجة للتطور التكنولوجي، وأخيراً تهتم اليقظة البيئية بما تبقى من بيئة المؤسسة.

ينبغي التأكيد على أنه لا يتم تحقيق هدف اليقظة بطريقة عشوائية أو بدون تخطيط مسبق له، وإنما هناك تنظيم ومنهجية عمل محكمة يجب إتباعها.

IV. تنظيم خلية اليقظة²⁹

إن وجود خلية اليقظة في المؤسسة اليوم ضرورة حتمية وأن تنظيمها عملية مهمة، وذلك للإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف، أي ما هي المنهجية المتبعة للقيام بهذه العملية ؟
- من، أي منهم الممثلون الذين يقومون بهذه العملية ؟
- بماذا، أي ما هي الوسائل المستعملة للقيام بهذه العملية ؟

1.4. مراحل عملية اليقظة

تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية³⁰ وتدرج ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية، وهي³¹:

1. الجمع: تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهود اليقظة عليه.

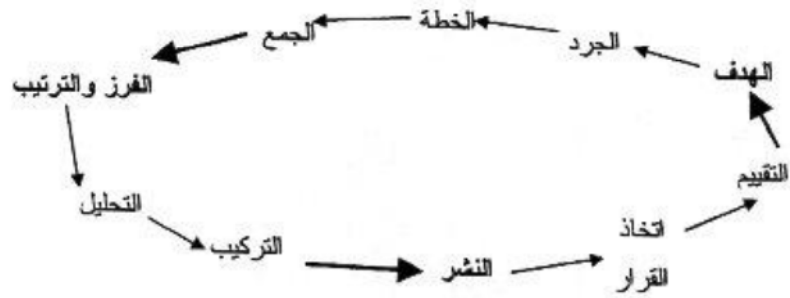
فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات³² كمن نراقب؟، ماذا نراقب؟، أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات؛

2. **التحليل والتركيب:** بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب³³ كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة³⁴ 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 آخر، المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار؛

3. **النشر واتخاذ القرار:** عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة، ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب، لاتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

ويمكن تمثيل هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل 2: مراحل عملية اليقظة



المصدر: من إعداد الباحثين

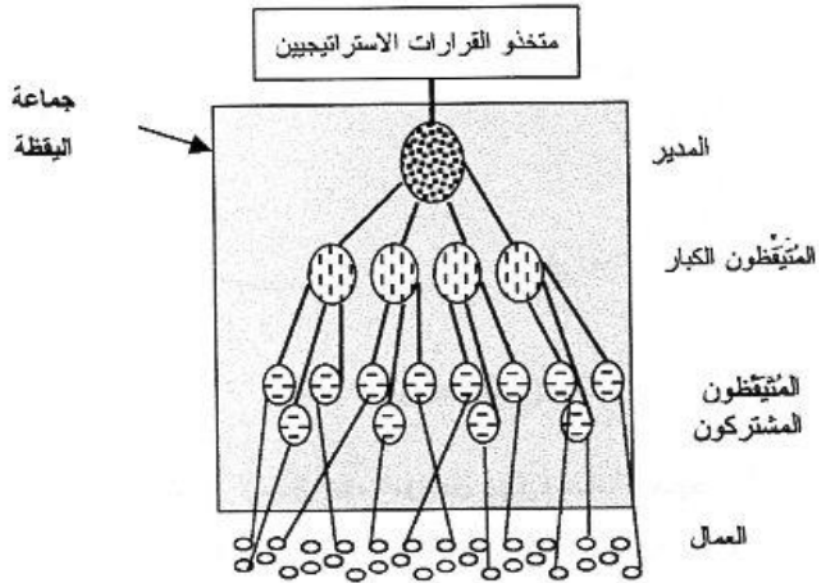
ويتطلب الأمر لإنجاز هذه المراحل مهارة عالية ومنهجية أكيدة إذ يستوجب علينا القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين، فأني خطأ يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عمل اليقظة كليا.

2.4. ممثلو عملية اليقظة

يعتبر المُنَقِّظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبية عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة.

والمُنَقِّظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل 3، حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي.

الشكل 3: ممثلو عملية اليقظة

Source : <http://www.mmedium.com/veille/veille/groupe.html>

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن جمل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور كل واحد منهم.

الجدول 1: ممثلو عملية اليقظة

الدور	ممثلو اليقظة
- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات؛	متخذو القرارات الاستراتيجية Les décideurs stratégiques

- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات؛ - البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.	
- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة؛ - إعداد والإشراف على دفتر الشروط؛ - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة؛	المدير Le directeur
- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة؛ - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛ - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية؛	المتقنّون الكبار Les veilleurs seniors
- تحديد مصادر المعلومات؛ - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.	المتقنّون المشتركون Les veilleurs associés
- من بين العمال يوجد مستخدمون دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في	العمال Les employés

الموزع. حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات؛ - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمستول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.	
--	--

Source : <http://www.mmedium.com/veille/veille/groupe.html>

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرًا عندهم وإنما يجب أن تتدفق تلك النتائج في شكل معلومات لكل من يهمه الأمر من المستخدمين. وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية. فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها!

ولكن كيف للمؤسسة أن تتسق عمل اليقظة التنافسية أو بعبارة أخرى ما هو النموذج الملائم الذي تتبناه المؤسسة حتى تؤدي اليقظة التنافسية عملها بفعالية؟

على كل حال، لا يوجد نموذج واحد فقط يجبر المؤسسة على إتباعه، فمثلا باستطاعة المؤسسة أن تنشئ مصلحة لليقظة التنافسية تنظم عددا من المستخدمين تقسمهم إلى ثلاث مجموعات وتكون كل مجموعة مسؤولة على مرحلة من مراحل اليقظة التنافسية، أو تكلف مهام اليقظة بصفة خاصة إلى مستخدمين يعملون في مناصب عمل أخرى أو تجمع

بين النموذجين، المهم أنها تقوم بذلك على حسب المتاح لها من الموارد (البشرية، المالية، الوقت) وبحسب حاجتها إلى المعلومات.

وكما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية، فإنها تحتاج إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة، فحتى تؤدي اليقظة عملها على أكمل وجه يتطلب تواجد وسيلة فعالة وتقنية حديثة والمتمثلة في شبكة الإنترنت حتى تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها.

٧. شبكة الإنترنت وسيلة لتطوير اليقظة التنافسية

تمثل شبكة الإنترنت بالنسبة لأي مؤسسة الأرضية المفضلة للاتصال سواء تعلق الأمر بالاتصال الداخلي أو الخارجي، فمن ناحية تمكن الإنترنت هياكل المؤسسة من تبادل المعلومات والمعطيات والتنسيق فيما بينها عبر البريد الإلكتروني وتكنولوجيا الأنترنت³⁵، ومن ناحية أخرى فإنها على الصعيد الخارجي تمثل نافذة للمؤسسات على بيئتها الخارجية.

حيث تقتضي اليقظة الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين -ولاسيما منتجاتهم واستراتيجيتهم التجارية- والحصول عليها بسرعة فائقة، ولتحقيق هذه الغاية يتطلب توفر تكنولوجيا متطورة، وأهم ما يمكن استعماله حالياً نذكر شبكة الإنترنت، التي تساعد على ذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم ولكم الإعلامي الهائل والمتاح، وهذه بعض النقاط الرئيسية التي تسمح للمؤسسة بتدعيم يقظتها التنافسية³⁶:

1. مراقبة عروض عمل المنافسين: تعتبر المنتديات وموزعو الواب 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 حيث تعطينا بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق المهارات التي تبحث عنها؛

2. مراقبة رسائل موظفي المنافسين: تعتبر المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع شرائح مستعملي الإنترنت، فمن دون أي شك يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون تلك المنتديات للبحث عن المعلومات. فباللتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها أو زبائننها، تستطيع المؤسسة جمع عدد معتبر من المعلومات المفيدة. وتجدر الإشارة أن الأخذ بعين الاعتبار للمعلومات وهي متفرقة لا يجدي نفعا، وإنما يجب الربط بين المعلومة والأخرى حتى يتسنى لنا الحصول على عناصر تساعدنا على فهم نشاط المنافسين؛

3. الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب: أصبح موزع الواب الأساس في كل المؤسسات وخاصة لتلك التي تعمل في قطاع التكنولوجيا المتطورة، فهو عبارة عن واجهة حقيقية للمؤسسة. فقد أصبح هذا الموزع المكان المفضل للزبائن للاستعلام عن جديد إعلانات المؤسسة. فبالتفحص المنتظم لموزعي المنافسين نستطيع الحصول على معلومات ثمينة حول منتجاتهم الجديدة؛

4. تحليل التجاوب الذي تحضى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر³⁷: إن معرفة ثغرات ونقاط ضعف المنتجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه الأخيرة تعتبر من المعلومات الحرجة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، إذ تمكننا تلك المعلومات من إنشاء تسويق جيد وكذلك تسمح لنا بتحسين منتجاتنا لمواجهة المنافسة. فالإنترنت قد تكون الوسيلة المساعدة في هذا المجال. فلنفترض مثلاً أن جميع من يشتري سيارة من نوع (س) يقوم بتبادل المعلومات مع أمثاله حول امتيازات السيارة، مشاكلها الآلية، أو حتى حول وظائفها التي شدد انتباههم وأبهرتهم. فمثل هذه الفرضية لا تتحقق على المستوى العالمي بدون شبكة الإنترنت.

فمراقبة 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 تهيئة عملية اليقظة.

VI. مزايا وشروط فعالية اليقظة

تقرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، فما هي مزاياها بالنسبة للمؤسسة ؟

1.6. مزايا اليقظة

إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكره فيما يلي³⁸:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن 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 لبيئاتها؛

- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛

- وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

ومن المهم إذن، أكثر من أي وقت مضى، أن تحقق المؤسسة لنفسها برنامجا لتطبيق اليقظة التنافسية نظرا للمزايا التي تحققها هذه الأخيرة لها، وبالإضافة إلى كونها أداة فعالة لتنافسياتها ولتطوير جانب من مزاياها التنافسية.

من أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة التنافسية للمؤسسة

نذكر:

- المعرفة المعمقة للأسواق وللمنافسة؛
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
- الزيادة من أثر التآزر أو التعاضد في المؤسسة؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.

وحسب دراسة قدمها ³⁹Futures Gpoup فإن 82% من المؤسسات الكبيرة والتي تقوم بعملية اليقظة التنافسية تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار فرنك فرنسي، وهو رقم في تزايد حسب دراسات المكتب ⁴⁰.

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

وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة التنافسية أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية مثل:

- 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.

وحتى تستفيد المؤسسة جيدا من اليقظة عليها أن توفر عدة شروط معنوية أكثر مما هي مادية.

2.6. شروط فعالية اليقظة

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة، وهي ⁴¹:

- إرادة 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، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك؛
- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تاطير مهيكل من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛
- روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين.

ونؤكد إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة إنما تكتمل وتظهر باعتبارها كلا متكاملا ومكملا لبعضه البعض، فمثلا وفي عدة حالات نجد أن اليقظة التكنولوجية ترتبط ارتباطا وثيقا باليقظة التنافسية، أو عندما تكون اليقظة في قطاع ما مثلا قطاع مستحضرات التجميل مرتبطة هي الأخرى باليقظة في القطاعات الأخرى كقطاع الصيدلة وقطاع التغذية.

في الأخير، نشير إلى أنه أمام الوضعية الصعبة التي تعيشها المؤسسات الجزائرية وأمام ما تبذله من مجهود معتبر من أجل تحسين منتجاتها وأدائها إلا أنه يضل غير كافي لمواجهة المنافسة، إذ أصبح من الضروري عليها إن أرادت البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة وأسلوب حديث يمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل

أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام بشرط أن يُطبق بكفاءة وجدية، خاصة وأن الجزائر تحضر نفسها للانضمام للاقتصاد العالمي حيث تعتبر المنافسة أحد سماته الرئيسية.

الخلاصة

إن طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من التعقيد والتقلبات وعدم الاستقرار، فرضت على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة المنافسة وهذا لضمان بقائها واستمرار تنافسيتها في السوق، هذه الوسيلة تتمثل في اليقظة التنافسية، حيث أصبحت هذه الأخيرة في غضون السنوات الأخيرة أداة عصرية وعنصرا مهما للتنافسية المؤسسات في ظل بيئة متقلبة ومتميزة بالاستقرار وعدم التأكد.

تسمح اليقظة التنافسية للمؤسسة بـ:

- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها؛
- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها؛
- التنبؤ والتخطيط لتحديد تسيير النشاط اليومي.

فالمؤسسة التي تستعمل اليقظة التنافسية، هي المؤسسة التي تقوم بعملية جمع المعلومات عن المنافسين والسوق الذي ينشطون فيه وهذا على أساس الأهداف المحددة مسبقا، وتحليل تلك المعلومات وتحويلها إلى أفعال.

هوامش

1. بالرغم من نشأته الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا ضمن اقتصاديات الدول الغربية نظرا للإسهامات التي بذلت من طرف المفكرين وعلى رأسهم :

H. DOU, H. MARTRE, B. MARTINET, F. JAKOBIAK

et H. LESCA ، في شرح وتوضيح جذور وفروع هذا المصطلح الجديد وهذا في العشرات من الكتب والمقالات.

2. Etat de veille, veille, éveil, vigilance, précaution
3. Se tenir en éveil, faire attention à, prendre des précautions
4. Veilleur, Vigilant, attentif, prudent
5. REIG D., (1983), n° 6078
6. Surveillance par radar
7. BAUMARD Ph., (1991), p. 20
8. L'intelligence économique, Les yeux et les oreilles de l'entreprise
9. Radar de veille
10. Le radar de poursuite
11. <http://www.mmedium.com/veille/activite.pdf>
12. AIT EL HADJ S., (1993), p. 89.

13. في كتابه: Exemples commentés de veille technologique

14. <http://www.mpep.gov.ma/esi/veille.htm#top>
15. <http://www.mmedium.com/veille/quotient.pdf>
16. BERGERON P., Vol. 24, N° 3, p. 18.
17. <http://www.veille-e.com/pageveille.html>
18. <http://www.pita.net/entreprise/veille.htm>
19. PATEYRON E., (1994), p. 19.
20. <http://www.cgideria.fr/>
21. PATEYRON E., op. cit., p. 21.
22. PATEYRON E., (1998), pp. 143,144.

23. بوشناف ع.، (2001)، ص. 87.

24. PATEYRON E., (1994), op. cit. p. 24.
25. IBID., p. 13.

26. LESCA H et SCHULLER M., (25-27 oct 95), Veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations ?, Colloque VSST'95, Toulouse, p. 45.
27. LESCA H et SCHULLER M., (25-27 oct 95), p. 45.
28. في كتابيهما :
La veille technologique, concurrentielle et commerciale (sources, méthodologie, organisation)
29. L'organisation d'une cellule de veille
30. تشترك جميع أنواع اليقظة في هذه المراحل الأساسية.
31. <http://www.mmedium.com/veille/veille/etapes.html>
32. هذه المعلومات تكون في مادتها الخام في صورة بيانات.
33. Synthétiser
34. فعلى حد قول SIMON في مؤلفه :
Administration et processus de décision :
"La ressource rare n'est pas l'information, mais la capacité de traitement pour s'occuper de cette information."
35. Intranet
36. ANDRIEU O et LAFONT D., (1996), p.152.
37. Les listes de diffusion
38. <http://www.mpep.gov.ma/esi/veille.htm#top>
39. مكتب متخصص في الأعمال الاستشارية مقره بوسطن
Massachusetts
40. VON HOFFMAN C., (Avril 2000), p. 123.
41. REVELLI C., (2000), p. 12.

المراجع:

- بوشناف ع., (2001)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- نحاسية ر., (2003)، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة -حالة الخطوط الجوية الجزائرية-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- AIT EL HADJ S., (1993), L'entreprise face à la mutation technologique, édition Organisation, Paris.
- ANDRIEU O. et LAFONT D., (1996), Internet et l'entreprise, troisième tirage, édition Eyrolles, Paris.
- BAUMARD Ph., (1991), Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, édition Masson, Paris.
- BERGERON P., "Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations", Argus, Vol. 24, N° 3.
- LESCA H. et SCHULLER M., (25-27 oct 95), "Veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations ?", Colloque VSST95, Toulouse.
- Martinet B. et Ribault J.M., (1989), La veille technologique, concurrentielle et commerciale (sources, méthodologie, organisation), Les Editions d'Organisation, Paris.
- PATEYRON E. A., (1994), Le management stratégique de l'information, édition Economica, Paris.
- PATEYRON E. A., (1998), La veille stratégique, édition Economica, Paris.
- PORTER P., (1999), La concurrence selon Porter, édition Village Mondial, Paris.
- REIG D., (1983), Dictionnaire AS-SABIL Arabe- français, Français- arabe, librairie Larousse, paris.
- REVELLI C., (2000), Intelligence stratégique sur Internet, deuxième édition, édition Dunod, Paris.

- VON HOFFMAN C., (Avril 2000), "Les principes de base de la veille concurrentielle", Management, N° 62, Prisma presse, Paris.

Sites Web :

- <http://www.egideria.fr/>
- <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>
- <http://www.mmedium.com/veille/activite.pdf>
- <http://www.mmedium.com/veille/quotient.pdf>
- <http://www.mmedium.com/veille/veille/etapes.html>
- <http://www.mmedium.com/veille/veille/groupe.html>
- <http://www.mpeg.gov.ma/esi/veille.htm#top>
- <http://www.pita.net/entreprise/veille.htm>
- <http://www.veille-e.com/pageveille.html>