

اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة : حالة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

الدكتور تشوار خير الدين

أستاذ محاضر بكلية العلوم الإقتصادية

علوم التسيير والعلوم التجارية - جامعة تلمسان -

المقدمة :

في وقتنا الحالي، إن طبيعة اقتصاد السوق التي تعيشها المؤسسات تفرض عليها العمل بأنظمة تسييرية فعالة لمسايرة التطور و هذا في إطار مواجهة المؤسسة لخصومها ضمن مضمار المنافسة ويتطلب منها الحرص على تطوير ميزاتها التنافسية و تفعيلها وهذا من خلال توفر المؤسسات على يقظة تنافسية مستمرة. وعلاوة على هذا، أنه في السنوات الأخيرة من القرن الماضي و مع مطلع القرن الجديد، أصبح على عالم الأعمال، بصفة خاصة، يتقدم بوتيرة متصارعة حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات مثل السرعة، المرونة و القدرة على التفاعل وهي بمثابة من بين العوامل المحددة لحصول أية مؤسسة على ميزة تنافسية. كما أصبحت قدرة متخذي القرار على وصول و بصفة سريعة إلى نتائج جيدة تعتبر الحد الفاصل الذي يفصل بين حياة أو موت المؤسسة.

ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها و تبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و تدعيم قدرتها على الدفاع-الهجوم وكذا، السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق.

من خلال ما سبق يتبين لنا بوضوح أن اليقظة التنافسية لها أهمية قصوى في المؤسسة، لكن إلى أي حد تلعب هذه الأخيرة الدور في تنمية الميزة التنافسية؟ وهذا التساؤل يدفعنا إلى تفريعه إلى عدة أسئلة أهمها: هل يمكن بناؤها على أساس معطيات داخلية تتمثل في طبيعة الهيكل التنظيمي الذي يتماشى مع نوعية النظام أم على المعطيات الخارجية المتمثلة في البيئة و كشف و متابعة المنافسين؟ هل على المؤسسة إتباع استراتيجيات تنافسية محكمة ليس فقط لاكتساب ميزة تنافسية و إنما للحفاظ عليها أيضا؟ وأخيرا، هل على المؤسسة، وعلى سبيل المثال المؤسسة الجزائرية، تحقيق يقظة تنافسية على جميع الأصعدة و لاسيما على الصعيد التنافسي؟

و للإجابة على هذه التساؤلات سنحاول إلقاء الضوء على العلاقة الموجودة بين اليقظة التنافسية و الميزة التنافسية و هذا في إطار كشف و مواجهة خصوم المؤسسة و تحقيق المكانة الاقتصادية الراقية و فرض وجودها في السوق و ذلك من خلال تحليل و دراسة مختلف المؤثرات الداخلية و الخارجية لتحقيق الفعالية اللازمة بتبني تنظيم محكم يتماشى و البيئة مع مراعاة القدرات و الإمكانيات المتاحة للمنظمة الاقتصادية و العمل على تحقيق ميزة تنافسية و الحفاظ عليها و ذلك عن طريق إتباع استراتيجيات تنافسية محكمة.

كما سنتطرق إلى تحليل اليقظة التنافسية و تأثيرها على المؤسسات و خاصة على الصعيد التنافسي.

و بذلك فإن تناولنا لهذا الموضوع هو من بين أحد الإشكالات الحالية التي تطرح نفسها في المؤسسة الجزائرية، أي مدى استعداد المنظمات الاقتصادية الجزائرية في تبني فكرة ثقافة اليقظة لمواجهة المنافسة الدولية أو المحلية على الأقل، إضافة إلى مدى إدراكها للدور الذي تلعبه اليقظة التنافسية في تطوير أو تنمية الميزة التنافسية.

المبحث الأول : عموميات حول اليقظة

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة ظهر في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعني بالمعلومات تسيرها. فمن أين أتى هذا المصطلح؟ ما هو أصله وما مفهومه؟

المطلب الأول : مفهوم مصطلح اليقظة

الفرع الأول : أصل المصطلح :

إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن 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 مفهوم اليقظة . بالرغم من نشأته الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا ضمن اقتصاديات الدول الغربية نظرا للإسهامات التي بدلت من طرف المفكرين و على رأسهم , H..MARTRE , B MARTINET , F.JAKOBIAK et H. LESCA في شرح و توضيح جذور هذا المصطلح الجديد و هذا في العشرات من الكتب و المقالات.

المؤسسة والمراقبة تلعبان دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف. وقد وضع كل من MARTINET et MARTI في كتابتها أن هذا الرادار كما سميها برادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما وهدفه إشعار الأشخاص المسئولة عن أي خطر يداهمهم لكن هذا لا يكفي في ما يخص النمو، 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 الهامة عنه.

وتجدر الإشارة على إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أن المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة، فضلا عن ذلك فقد بين M.PORTER في الثمانينات، أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين.

الفرع الثاني: تعريف اليقظة:

لقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعد التعاريف، نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:
- يعتبر M.Cartier اليقظة على أنها: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله". كما تعبر عن "مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير".

- كما يعتبر JAKOBIAK اليقظة على أنها: "رصد للبيئة والذي يتبع مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية". وتشير اليقظة إلى "ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء، المصممين والمسيرين".

نستنتج من التعاريف السابقة، أن اليقظة اعتبرت كنشاط أو عملية مرتبطة جديدة 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 للمؤسسة". كما يجب الإشارة إلى أن اليقظة تختلف عن التجسس وهذا باختلاف مصادر المعلومات. فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه إلى أخطار جسمية قد تصل إلى فرض عقوبات جنائية عليه.

المطلب الثاني: أنواع اليقظة

الفرع الأول: اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمتحتملين، 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)، ومن ثم استخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة: الأداة الحالية للمنافسين، إستراتيجية المنافس، أهدافه الجديدة، قدراته وكذا، الفرضيات التي تحكم عمل وقراراته. كما تهدف أيضا إلى معرفة: ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا؟ وكيف يرون مستقبلهم؟ وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا: منتجات المؤسسة المنافسة: (التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية)، تقنية البيع و التوزيع: (شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة)، الشركاء: (شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان)، الإنتاج: (نظام الإنتاج، المواد و المهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج) والبحث و التطوير: (التكنولوجيات و براءات الاختراع المسجلة).

و ترتبط المعلومات المجمعمة بشكل قوي بحددة المنافسة ضمن القطاع التي تنشط فيه المؤسسة، حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة، و خاصة عندما يكون: عدد كبير و متوازن 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 و مقارنتها 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 للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، عندها يستند اختيار المشتري على السعر و جودة الخدمة المقدمة)، اختلاف المنافسين: (يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين)، حواجز الخروج مرتفعة: (يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح) وحواجز الخروج ضعيفة: (المراقبة الدائمة للداخلين الجدد).

الفرع الثاني : اليقظة التكنولوجية

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، و الوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية و التكنولوجية، و التي تهتم المؤسسة حاليا أو التي تهتمها مستقبلاً¹.

كما يعرفها MARTINET et RIBAUT² على أنها: ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف و التي تبرز عند تطور التكنولوجيات. ونقصد بإشارة الضعف أو كما تسمى بإشارة الإنذار المبكر، تلك المعلومة التي تعطينا إحساسا بأن حدثا ما سيحدث و هي على العموم ضعيفة الشدة، مبهمة، و صعب تمييزها، وتأخذ أشكالا عديدة كالإشعاعات مثلا.

و تتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في: جمع المعلومات العلمية، التقنية، و التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية، تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين وكذلك، الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع و الخدمات، التطور في طرق و أساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

و تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من: هيئات البحث العلمي و الجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات و دراسة المنشورات و أطروحات البحث الحالية، المعاهد و مؤسسات البحث التطبيقي و الهندسة، الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط، بنوك المعلومات، المشاركة في الملتقيات و دراسة المنشورات ذات الطابع المهني وكذلك، من التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

الفرع الثالث : اليقظة التجارية

هذا النوع من اليقظة يهتم عموما بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة)، و الموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل).

1- الزبائن (الأسواق) : و يتعلق الأمر بالاهتمام بتطور الاحتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن و المؤسسة.

2- الموردون : يجب تتبع تطور و عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين و المؤسسة و إمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة. و كحالة خاصة نجد سوق العمل و الذي يجب أن تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة و تطور سعر اليد العاملة. وأخيراً، يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، و حتى إذا كان 80% من الزبائن راضين عن المنتج فإنه يجب الاطلاع على الملاحظات 20% غير الراضين و هذا بهدف التحسين من جودة المنتج.

الفرع الرابع : اليقظة الاجتماعية :

تتمثل هذه الأخيرة، في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعرضات الدينية والعرفية، و سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. و كل ما سيتوقف انتباه المتيقظ و يهدد من سلامة أو يعزز من التناقص التنظيمي. و تهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة و عملها كما تمنح لمسيرى المؤسسة على سبيل المثال، مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبدلات جيدة بين أفراد الجماعة، سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل وكذا، الوسيلة للتأكد من فعالية تنظيمية. وأن الفعالية التنظيمية تعني: "فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة. و هي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مثل : المساهمين ، العاملين، المتعاملين ، الموردين . بحيث توضع الأهداف الصحيحة و المناسبة لتحقيق و إشباع حاجات كل طرف ."

الفرع الخامس : اليقظة الإستراتيجية

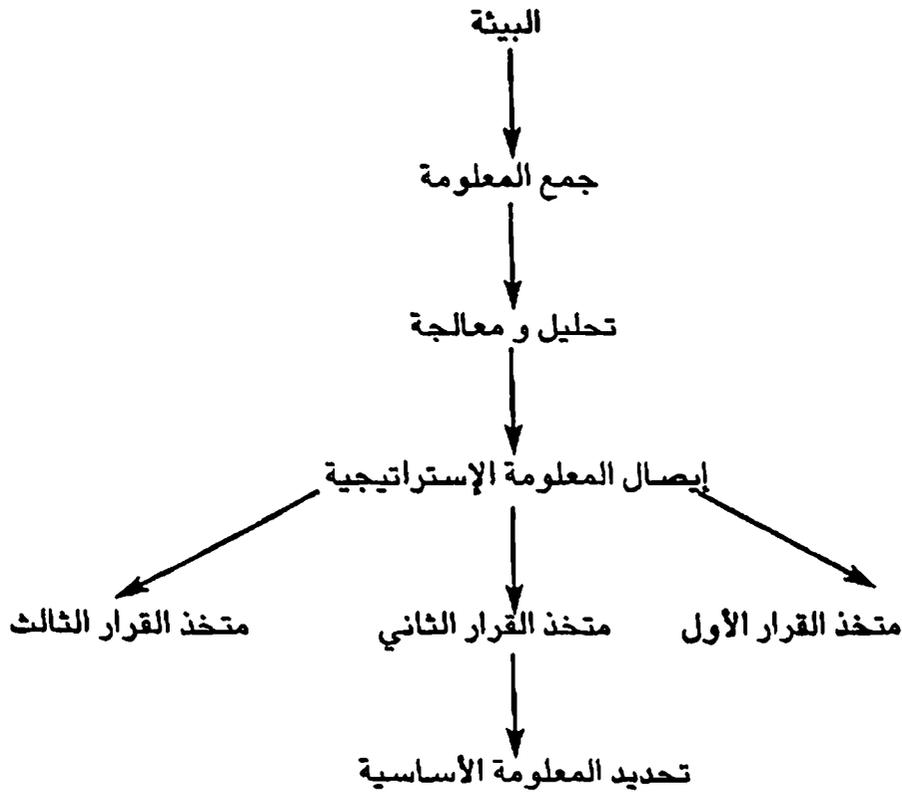
تشير اليقظة الإستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة و مراقبة دائمة للبيئة و هذا لأهداف إستراتيجية. تهدف اليقظة الإستراتيجية على خلق الفرص و الخفض

من حالات عدم التأكد للمؤسسة، وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية التكنولوجية.

الفرع السادس: اليقظة البيئية

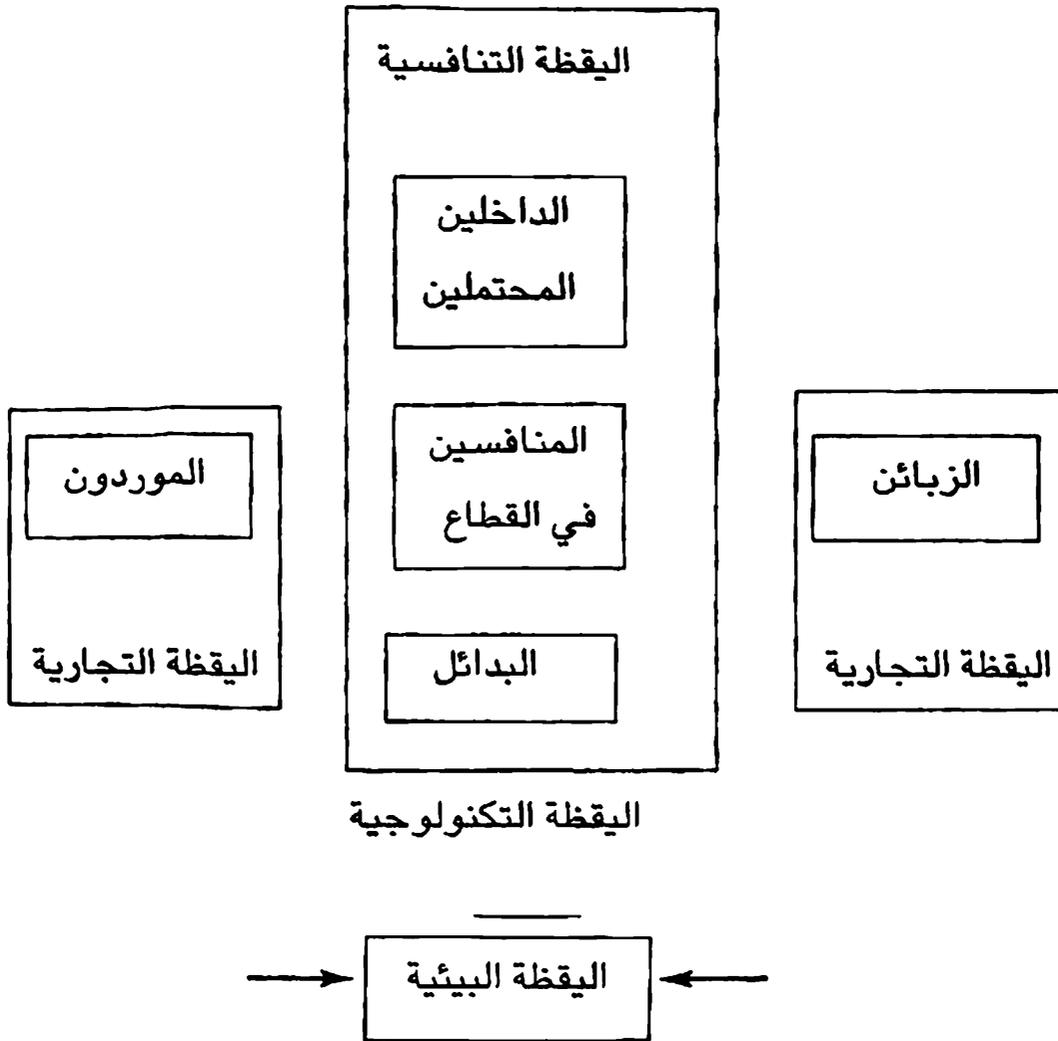
و تخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة و التي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية. و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية. و عليه يجذر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل: مراقبة البيئة



و بحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، و اليقظة البيئية لعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح كل من MARTINET و RIBAULT في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوي التنافس الخمس لـ: PORTER³ بمختلف أنواع اليقظة مثل ما هو مبين في هذا الشكل:

الشكل: الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوي التنافس الخمس لـ: PORTER



Source: G. VERNA, La veille technologique: une ardente nécessité, département de management, Université LAVAL, <http://fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html> Martinet B et Nibeault J.M., la veille technologique, concurrentielle et commerciale (source, méthodologie, organisation), édition d'organisation, 1989, p.56, Paris

المطلب الثالث : مزايا و شروط فعالية اليقظة

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع و خلق مزايا تنافسية تسم للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، فما هي مزاياها بالنسبة للمؤسسة؟
الفرع الأول : مزايا اليقظة

إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكر ما يلي⁴ :

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، كل 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 للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- وسيلة استخراجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق نفوذ التهديدات و الفرص على المؤسسة و التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.

و حتى تستفيد المؤسسة جيدا من اليقظة، عليها أن توفر عدة شروط معنوية مما هي مادية.

الفرع الثاني : شروط فعالية اليقظة

هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة⁵ ، و هي:

- إرادة ثابتة من قبل الإدارات، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا.

- اتصال داخلي جيد، و هذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف مستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي و ليس مل فردي.

- التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، و الميزانية مناسبة لذلك.

- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
- روح جماعية قوية و هذا بين مختلف الموظفين.
- ونشير في الأخير، إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة إنما تكتمل وتظهر باعتبارها كلا متكاملا و مكملا 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. ولا يتم تحقيق هدف اليقظة بطريقة عشوائية أو بدون تخطيط مسبق له، وإنما هناك تنظيم و منهجية عمل محكمة يجب إتباعها.

المبحث الثاني : تنظيم خلية اليقظة

إن تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة، فهي تجيب على الأسئلة التالية: كيف، أي ما هي المنهجية المتبعة للقيام بهذه العملية؟ ومن، أي من الممثلون الذين يقومون بهذه العملية؟ وبماذا، أي ما هي الوسائل و الطرق المتبعة للقيام بهذه العملية؟

المطلب الأول : مراحل عملية اليقظة

تمر عملية اليقظة بثلاثة مراحل أساسية و تندرج ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية وهي :⁶

الفرع الأول : الجمع

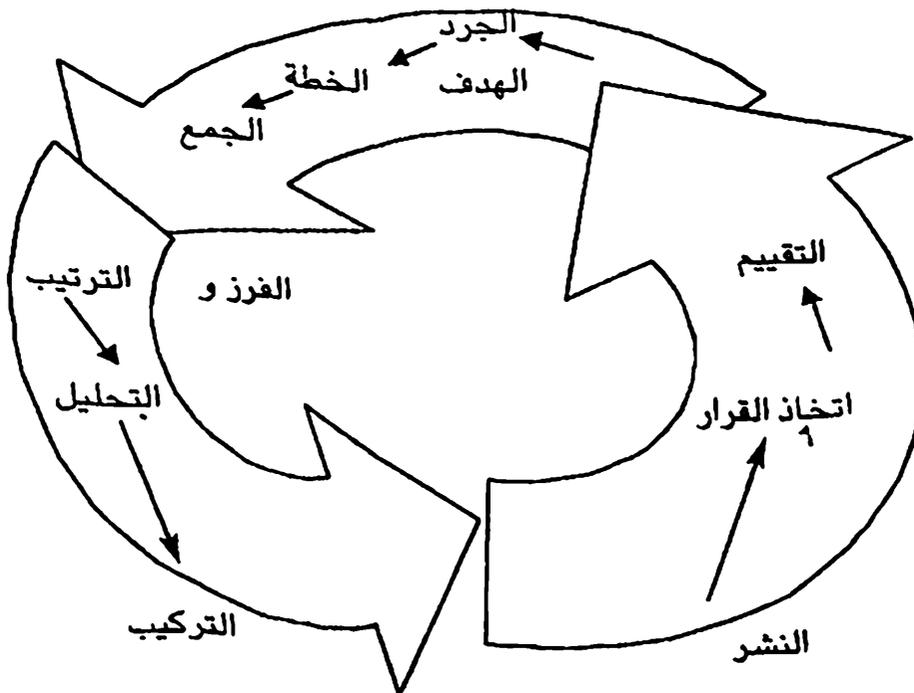
تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، و تبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف و الذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه. ففي ه الصدد، هناك عدة أسئلة أساسية نطرحها و هي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات مثل: من نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

الفرع الثاني: التحليل و التركيب

بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية و المتمثلة في تحليل و تركيب كل المعلومات المجمعة، و هي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، و تهدف هذه المرحلة إلى فرز و ترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة و السديدة، أو بتعبير آخر، المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

الفرع الثالث: النشر و اتخاذ القرار

عند انتهاء مرحلة التحليل و التركيب، نحصل على معلومات معالجة، و لا تكون لهذه الأخيرة أية قيمة إذا تم احتجازها أو لم يتم نشرها في الوقت المناسب و إلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب. إذن، فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة و هي التقييم و مراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ. و يمكن تمثيل هذه المراحل في الشكل التالي:

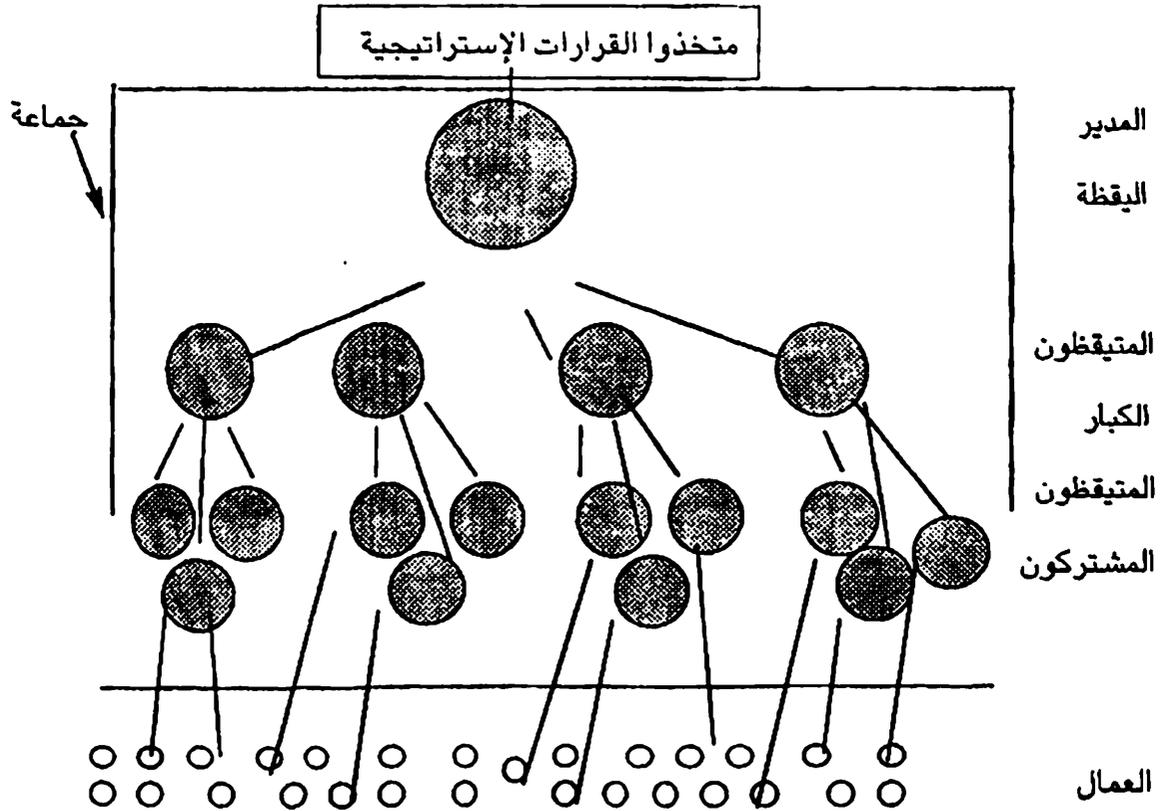


و يتطلب الأمر لانجاز هذه المراحل مهارة عالية و منهجية أكيدة. إذ يستوجب علينا القيام بتلك المراحل بدون انقطاع و بجدية و صرامة كبيرتين. فأى خطأ يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عمل اليقظة كليا.

المطلب الثاني: ممثلو عملية اليقظة

يعتبر المتيقظون أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته. وتتجلى مهمته الأساسية في كشف الفرص و التنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. والمتيقظ لا يعمل وحده بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل، حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي.

الفرع الأول: مخطط يبين ممثلو عملية اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة لليقظة



Source : CARTIER M ? La veille : introduction , op .cit, [http:// www mmediun .com/veille / groupe. Html](http://www.mmediun.com/veille / groupe. Html)

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

الفرع الثاني: جدول يبين ممثلي عملية اليقظة حسب الدور والخصائص:

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. - ترجمة سيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. - البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة 	<p>متخذو القرارات الاستراتيجية Les décideurs Strategiques</p>
<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية و جماعة اليقظة. - إعداد و الإشراف على دفتر الشروط. - مسئول عن تنظيم و سير عملية اليقظة 	<p>المدير Le directeur</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا. - القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل، تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية 	<p>المتيقضون الكبار Les veilleurs seniors</p>

<p>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة</p> <p>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الاستماع) إضافة إلى روح الفضولية.</p> <p>- الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم</p> <p>- دقة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات .</p> <p>- استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة و تصفية أولية لها</p>	<p>المتيقظون المشتركون les Veilleurs associés</p>
<p>- نشاط حيوي دائم في العمل.</p> <p>-روح عمل جماعية عالية</p>	<p>من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، و غيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع و مرحلة جمع المعلومات كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسئول عن الموزع و المتخصصين في الجانب المعلوماتي</p>	<p>العمال Les employés</p>

Source : CARTIER M ? La veille : introduction , op .cit, [http:// www mmediun .](http://www.mmediun.com/veille/groupe.html)

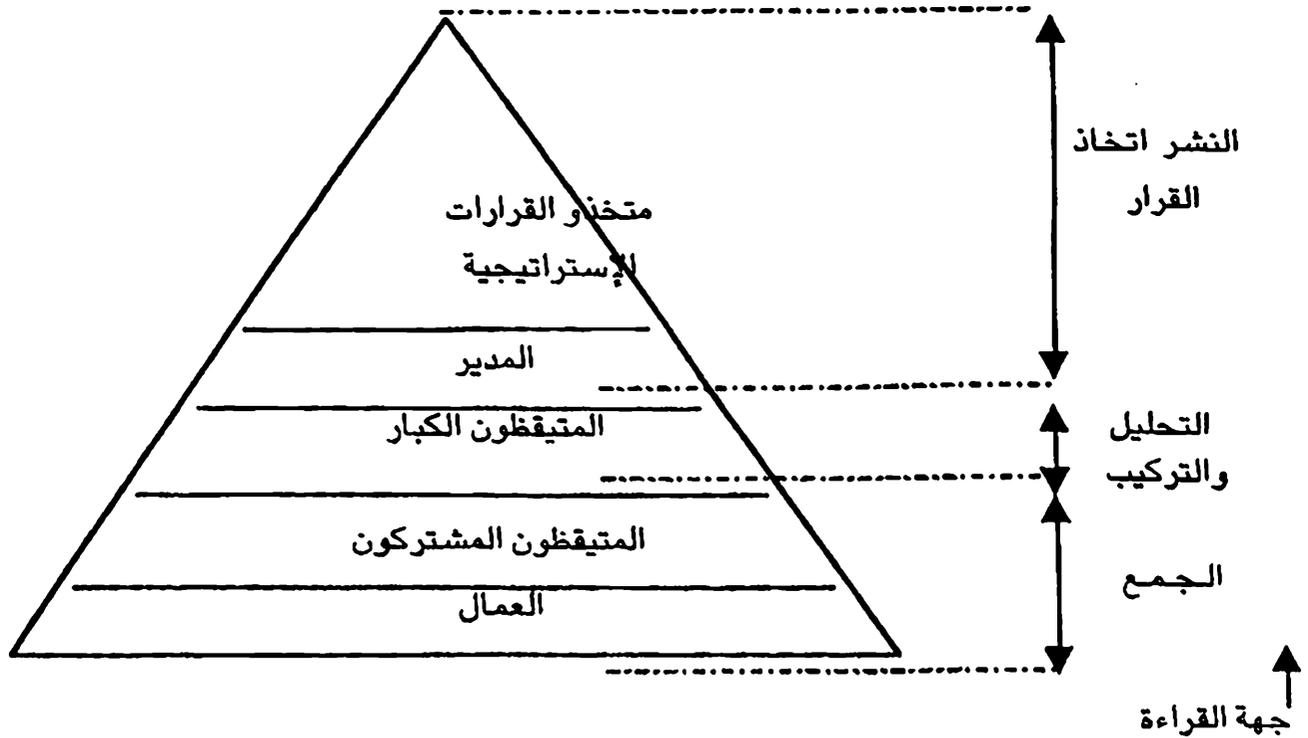
[com/veille / groupe. Html](http://www.mmediun.com/veille/groupe.html)

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم و إنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج، و صحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة و مهارة مهنية عالية، و لكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية. فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها!

و يمكن إسقاط مراحل عملية اليقظة المذكورة سابقا على ممثليها فنستخلص الشكل التالي:

الفرع الثالث: مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين

الشكل: مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين:



تم تمثيل الممثلين في شكل هرم تبعا لمستوياتهم التنظيمية ويمثل قيمة الهرم متخذو القرارات الإستراتيجية. أما قاعدتهم فيمثلها العمال، لكن قراءة الشكل تتم من الأسفل حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال و فئة المتقظين المشتركين، بينما يقوم المتقظون الكبار بالمرحلة الثانية و أخيرا، يتم نشر المعلومات و اتخاذ القرار من طرف كل من المدير و متخذي القرارات الاستراتيجية.

و لكن كيف للمؤسسة أن تنسق عمل اليقظة أو بعبارة أخرى ما هو النموذج الملائم

الذي تتبناه المؤسسة حتى تؤدي اليقظة التنافسية عملها بفعالية؟

عموما، لا يوجد نموذج واحد فقط يجبر المؤسسة على أتباعه، فمثلا، باستطاعة المؤسسة أن تنشئ مصلحة لليقظة التنافسية تضم عددا من المستخدمين تقسمهم على ثلاث مجموعات و تكون كل مجموعة مسئولة على مرحلة من مراحل اليقظة التنافسية، أو تكلف بمهام اليقظة بصفة خاصة إلى مستخدمين يعملون في مناصب عمل أخرى أو تجمع بين نموذجين. المهم، أنها تقوم بذلك على حسب المتاح لها من الموارد (البشرية، المالية، الوقت) و بحسب حاجتها من المعلومات. و كما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية، كما تحتاج على موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة وإلى موارد غير مادية متمثلة أساسا في الطرق التسييرية الحديثة و المعلومات المناسبة، وهذا ما سنتناوله لاحقا.

المطلب الثالث : طرق و وسائل اليقظة

إن تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة يمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة. وتعتبر طريقة المعايرة من أهم الطرق باعتبارها تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة وتغيراتها.

الفرع الأول : طريقة المعايرة

تعتبر المعايرة طريقة لمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية ابتدعتها شركات RANK XEROX في السبعينات في

صد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويعرفها KEARNS على أنها: "عملية مستمرة لتقييم منتجاتها، خدماتنا و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة".

كما قدم CAMP تعريف آخر للمعايرة على أنها: "البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما، و التي تسمح لنا بضمان التفوق".

و تنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة و وفقا بهذه الطريقة، تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، و تقيس أداؤها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية. والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين. وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي ستقيس أداؤها إزاءها، يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجري على العمليات المناسبة.

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية: تحديد العملية التي إلى تحتاج إلى التحسين، تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية، تجميع معلومات عن هذه المؤسسة، تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أداؤها في المؤسستين وأسبابه، تحديد أهداف و خطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه، تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين وأخيرا، تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

إن اختيار المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يهين بشأن ماذا يفعله المنافسون وتجدر الإشارة إلى أن طريقة المعايير تزداد أهميتها عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء، بين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أو بين ما يؤديه منافس متميز أو نموذجي وبين ما تؤديه المؤسسة. وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب اكتشافها لذلك يتطلب الأمر مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراء المناسب للتعامل معها. وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة وتقنية

حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها.

الفرع الثاني : الإنترنت ، وسيلة لليقظة

الإنترنت أو شبكة المعلومات الإلكترونية هي اسم لمجموعة عالمية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حاسبات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات. ومن أهم هذه الشبكات، نذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة⁷ "A.R.P.A.Net" التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية و للمهام الدفاعية الأمنية والعسكرية فقط. ثم توسعت شبكة "A.R.P.A.Net" وانتشرت في الأكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالإنترنت. والإنترنت مجموعة شبكات وحسابات آلية عالمية ومتنوعة يجمع بينهما أنظمة الاتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو ما يدعى ب: TCP/IP⁸

أ- خدمات الإنترنت: تقدم شبكة الأنترنت أربع خدمات رئيسية للمستخدم وهي:

أ- خدمة البريد الإلكتروني: تسمح هذه الخدمة بإرسال و استقبال رسائل إلكترونية من و إلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم، وتعتبر خدمة البريد الإلكتروني من أنشطة الخدمات التي تقدمها شبكة الأنترنت. وهي عبارة عن خدمة عامة يقدمها نظام البريد بنقله جميع أنواع المعلومات والوثائق و المطبوعات وبرامج الحاسب وغيرها، فعلى المستوى التجاري مثلا، يمكن استخدام البريد الإلكتروني في طلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين أو تأكيدها أو إلغائها، وبالتالي فالبريد الإلكتروني حل محل الإتصال التقليدي من هاتف وفاكس ورسائل بريدية.

ب- خدمة برتوكول نقل الملفات: يسمح برتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبين فيفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات و تحويلها من حاسب إلى آخر عبر

الشبكة العالمية، هذه الملفات عبارة عن تقارير أو بحوث أو برامج، وبالتالي فهذه الخدمة تعتبر وسيلة للتبادل السريع.

ج - خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات : تعبر هذه الخدمة من أهم الخدمات الانترنت ويرجع لها الفضل في انتشار الانترنت والإقبال عليه، وخصوصا من الناحية التجارية فهي تشتمل على حق واسع من المعلومات المختلفة في شتى الميادين، حيث ارتبط بالخدمة العديدة من المؤسسات العلمية والصناعية والحكومية و أيضا مؤسسات تجارية وثقافية وامتدت حتى الأفراد للتعريف بقدراتهم وتخصصاتهم، فخدمة ال: WEB وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلام على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. هذه الخدمة تتميز بقدرة هائلة في التصفح والإبحار في الإنترنت كونها تشتمل على أغلب خدمات الانترنت وتتمتع بواجهة بيانية متعددة الوسائط مدعمة باللون والصورة والصوت مما يجعلها أكثر شعبية من غيرها.

د- خدمة الربط عن بعد: مكن المستخدم للشبكة من التنقل عبر مختلف (الحواسب) الشبكات الجزئية المتصلة بالانترنت للحصول على معلومات معينة في مجال محدد) كاستغلال الحواسيب ذات الطراز العلمي في تنفيذ بعض البرامج أو القيام بحسابات معقدة، يستحال تنفيذها على الحواسيب الشخصية)، شريطة معرفة عناوين الدخول إليها وشفرات الاستغلال. وعلى كل فاستخدامات عديدة وليس لها حدود.

فإلى جانب ما ذكر أعلاه، توجد خدمة منتديات النقاش والتي تعني بالاشتراك في مجموعات للمناقشة في مواضيع محددة تثير اهتمامنا ويتم النقاش باستخدام البريد الإلكتروني. فكل رأي يدلى به يوزع فوراً و أوتوماتيكياً لبقية المشاركين ولكل واحد منهم الحق في الإدلاء برأيه أو عدم الرد.

2- مواقع الإنترنت: يوجد ثلاث أنواع أساسية من المواقع في الإنترنت وهي كالتالي:

أ- الموقع التجاري: تسمح هذه المواقع بانجاز عدة عمليات تجارية للبيع والشراء، فهي بمثابة سوق أين يلتقي فيه العرض بالطلب. وتتجسد تلك العمليات في ما يسمى بالتجارة الإلكترونية.

ب- المواقع الخدمية على الخط : كعمليات الحجز في الفنادق و الطائرات
ج - المواقع الإشهارية: والتي تقوم بعرض معلومات حول المنتجات ممن سلع و خدمات وذلك عبر صفحات ال:WEB. إضافة إلى المواقع السابقة الذكر، يوجد نوع آخر من المواقع كالمواقع الترفيهية و ما تضمه من ألعاب ترفيهية و تربية، تسليات... الخ.
3 - مزايا شبكة الانترنت: يعتبر استعمال الانترنت مكسبا حقيقيا مستعمليه، وما يؤكد ذلك أن الاستغلال المثل للخدمات الانترنت يسمح ب⁹ :

- الوصول إلى مصادر المعلومات بمختلف أنواعها كالمعلومات الاقتصادية، العلمية والثقافية.

- التعريف بالطاقات والكفاءات العلمية و التقنية و تثمينها.

- إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم والتكنولوجيا.

خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات : web www : world wide web
والربط عن بعد telenet.

- خلق استقرار معنوي لدى هؤلاء لما يعانونه من نقص في المعلومات العلمية والتقنية.

- خلق ثقافة تبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.

- تثمين بيانات التحتية الصناعية و الإنتاجية بالتعريف بها على نحو أفضل.

- تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص

البيع والشراء ، وعن أسعار المواد الأولية.

- التعريف بالسلع و الخدمات الممنوحة من طرف المتعاملين الاقتصاديين.

4 - الانترنت و تطوير اليقظة التنافسية: تمثل شبكة الانترنت بالنسبة لأي

مؤسسة الأرضية المفضلة للاتصال سواء تعلق الأمر بالاتصال الداخلي أو الخارج، فمن

ناحية تمكن الانترنت هياكل المؤسسة من تبادل المعلومات و المعطيات والتنسيق فيما

بينها عبر البريد الالكتروني وتكنولوجيا الانترنت، ومن ناحية أخرى فإنها على الصعيد

الخارجي تمثل نافذة المؤسسات على بيئتها الخارجية.

حيث تقتضي اليقظة الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين ولاسيما منتجاتهم وإستراتيجيتهم التجارية والحصول عليها بسرعة فائقة. ولتحقيق هذه الغاية، يتطلب الأمر، توفر تكنولوجيا متطورة. وأهم ما يمكن استعماله حاليا نذكر شبكة الانترنت التي تساعد على ذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم ولكم الإعلامى الهائل و المتاح. وفي هذا الصدد، نذكر بعض النقاط الرئيسية التي تسمح للمؤسسة بتدعيم يقظتها التنافسية:

أ- مراقبة عروض عمل المنافسين: تعتبر المنتديات و موزعي ال:WEB من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين ، وقد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته.

الانترنات (internet):شبكة داخلية للمؤسسة تستعمل تكنولوجيا الأنترانات ، تسمح لمستخدمي المؤسسة بالإستغلال الأمثل للمعلومات المتواجدة بها. ومن تم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت حيث تعطينا بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية و هذا عن طريق المهارات التي تبحث عنها.

ب- مراقبة رسائل موظفي منافسين: تعتبر المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع شرائح مستعملي الانترنت، فمن دون أي شك يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون تلك المنتديات للبحث عن المعلومات. عن طريق التتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها أو زبائنها، تستطيع المؤسسة جمع عدد معتبر من المعلومات المفيدة. و تجدر الإشارة أن الأخذ بعين الاعتبار المعلومات وهي متفرقة لا يجد نفعاً وإنما يجب الربط بين المعلومة والأخرى حتى يتسنى لنا الحصول على عناصر تساعدنا على فهم نشاط المنافسين.

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

د- تحليل التجارب الذي تحضى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات و قوائم النشر: إن معرفة ثغرات و نقائص المنتوجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه الأخيرة تعتبر من المعلومات الحرجة بالنسبة للمؤسسات المنافسة إذ تمكننا تلك المعلومات من إنشاء تسويق جيد و كذلك تسمح لنا بتحسين منتجاتنا لمواجهة المنافسة.

فالانترنت قد تكون الوسيلة المساعدة في هذا المجال. لنفترض مثلا، أن جميع من يشتري سيارة من النوع (س) يقوم بتبادل المعلومات مع أمثالها حول امتيازات سيارة، مشاكلها الآلية، أو حتى حول وظائفها التي شدد انتباههم وأبهرتهم، فمثل هذه الفرضية لا تتحقق على المستوى العالمي بدون شبكة الانترنت. فبمراقبة المنتديات المتخصصة و القوائم النشر المتعلقة بمنتجات التي نهتم بها، نستطيع أن نحلل سبب انجذاب زبائن منافسينا لمثل تلك المنتجات.

من خلال ما سبق نستخلص بأنه بفضل المنتديات المتخصصة وقوائم النشر تستطيع المؤسسة تجميع عملية اليقظة.

المبحث الثالث : المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة

أصبحت المعلومة في وقتنا الحاضر تشكل موردا أساسيا يتحكم في تسيير جميع النشاطات الحيوية، لهذا فإن العالم اليوم قد تجاوز جميع الاختيارات الكلاسيكية المتمثلة في الاختيار العسكري والاختيار الاقتصادي، فأصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالخبرة على اكتساب المعلومة وإنتاجها. كذلك الأمر للمؤسسات التي تسعى للزيادة، فإنها تتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب، فما هو مفهوم المعلومة؟

المطلب الأول : مفاهيم حول المعلومة

إن اتخاذنا للقرارات في حياتنا اليومية أصبح منا الإحاطة بمختلف المعلومات المناسبة والملائمة، وبتنوع النشاطات تتنوع المعلومات وكذا القرارات الصادرة والتي

تكون صائبة كلما كانت المعلومة معالجة بشكل فعال و منتقاة بشكل سليم خاصة وأنا في زمن يتميز بغزارة المصطلحات حيث اختلقت المفاهيم وتداخلت فيما بينها.

الفرع الأول : مفهوم المعلومة

من الصعب أن نقدم تعريفا واحدا للمعلومة نظرا لتعدد استخداماتها في أكثر من مجال و سنختص ببعض التعاريف المختصة بمجال التسيير حيث أسهم الباحثون في العديد من التعاريف منها:

- يعرف MELESE المعلومة على أنها: كل إشارة، رسالة أو إدراك له تأثير على سلوك الإنسان أو على حالته المعرفية

- أما REIX فيعتبر أن المعلومة: هو كل ما يقدم لنا معرفة، و يغير ممن رؤيتنا للأشياء، و يقلص من حيرتنا

إن التعريفين السابقين يطغى عليهما الطابع العام، فالتعريف الأول أكثر شمولية بينما التعريف الثاني فإنه مرتبط بملتقى المعلومة، فما يعتبره شخص معلومة قد لا يعتبره شخص آخر بالضرورة معلومة.

- وكما جاء في قاموس مصطلحات المعلوماتية أن المعلومات هي: بيانات تمت معالجتها من أجل تحقيق غاية معينة أو لاستعمال محدد.

- و عرفت المعلومة كذلك على أنها¹⁰: ناتج تنظيم و تبويب و جدولة البيانات بواسطة إلى مجموعات متناسقة مختارة من البيانات مرتبة و مجمعة بطريقة معينة ليستفيد منها المستخدم في سهولة و يسر.

فالمعلومة هي تلك البيانات التي يتم إعدادها بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل له معنى، فتصبح لها قيمة و منفعة ويمكن تداولها و نشرها في صورة رسمية أو غير رسمية.

إن المتمعن في التعاريف السابقة يدرك حتما أن البيانات تشكل المادة الخام التي يتم تحويلها إلى المعلومات. فما هو مدلول البيانات؟

الفرع الثاني: البيانات

البيان أو المعطاة و جمعها بيانات أو معطيات، و هي عبارة عن أرقام مجردة أو حقائق غير مرتبطة ببعضها أو أنها غير متكاملة عن ظاهرة معينة، و هي في العادة تسجيل لما هو مرئي، محسوس أو مسموع. فالبيان منا هو إلا تمثيل الواقع على شكل أرقام، أحرف الهجاء، و الرموز. فالبيانات هي تلك الحقائق المتفرقة والمشوشة و التي لا يستفاد منها إلا بعد المعالجة، و بمعالجة هذه البيانات نجد أنفسنا نستقبل معلومات صالحة للاستعمال و ذات فائدة قادرة على التأثير في الفرد و المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع و مصادر المعلومات

تختلف المعلومات من حيث تصنيفها لدى فمن الصعب وضع نظام قياسي لتصنيف المعلومات لتعطي كافة الأغراض و تكون مناسبة لكافة المواقف، و تختلف كذلك من حيث محتواها في المؤسسة الواحدة فنجد معلومات عن السوق، المنافسة، البيئة، البورصة، التجارة و غيرها، و هذا ما يفسر التعدد في أنواعها و مصادرها¹¹.

الفرع الأول: المعلومات الرسمية

و هي تلك المعلومات التي يكون حاملها ورقي أو فيلم بياني، أو معلوماتي، وهي لا تمثل أي نسبة ضئيلة من الرصيد الإعلامي. و تتمثل مصادر المعلومات الرسمية عامة في: الصحافة (العامة و المتخصصة)، الكتب، وسائل الإعلام الأخرى (التلفاز، المذياع)، بنوك المعطيات و الأقراص المضغوطة، براءات الاختراع و الدراسات.

الفرع الثاني: المعلومات غير الرسمية

تتمثل المعلومات غير الرسمية في جميع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية، و تصبح المعلومة غير الرسمية صالحة لاستخدام بعد المعالجات المتخصصة لها. و قد أفضت الدراسات ثلاث أرباع المعلومات التي تفيد المؤسسة هي عبارة عن معلومات غير رسمية.

و تتمثل مصادر المعلومات غير الرسمية فيما يلي: المناغسون أنفسهم، الموردون و الزبائن، البعثات و الرحلات الدراسية، المعارض، الندوات و المؤتمرات، الطلبة و المتمرنين و المصادر الوظيفية للمؤسسة.
كما يمكن إدراج تقسيم آخر للمعلومة¹² كما قدمته AFNOR و هذا حسب الإمكانية أو السهولة في الحصول عليها.

المطلب الثالث: قيمة المعلومات و خصائصها

حتى تكون المعلومات ذات قيمة في المؤسسة يجب أن تخضع لعدة متطلبات و أن تتميز بخصائص محددة .

الفرع الأول : قيمة المعلومات

تقوم اليقظة التنافسية بتزويد متخذي القرارات بالمؤسسة بالمعلومات ذات القيمة، و تعزز عليها بالفائدة . و يمكن أن نحدد قيمة المعلومات بالمعادلة التالية¹³ :

قيمة المعلومات = تحليل جيد للحاجيات + مصادر ملائمة و ذات جودة + جودة التحليل + النشر و التغذية المرتدة + الأمان

- إذا لم تدرك المؤسسة و لم تفهم ماتحتاجه من معلومات فإنها ستضيع كل شيء. لأن هذه الخطوة هي أساس العملية كلها .
- إذا لم يكن هناك أي مصدر ملائم للمعلومات فلا داعي لإكمال العمل، فوجود مصادر ذات جودة سيئة يجلب للمؤسسة الصخب و التشويق الإعلامي، و هذا ما يستوجب على المؤسسة بالقيام بعمل تحليلي ضخم.
- إن التحليل كحماية يسمح بتحويل المعلومات من مادة خام إلى مادة قابلة للاستعمال لمن يحتاجها.

المعلومات بحيث تكون سرعة تحصيلها ومعالجتها للمعطيات من القصر بحيث لا تفقد المعلومات حداثتها ونفعها.

3- التكامل :

بمعنى أن إدارة أي مؤسسة سوف تشعر بالإحباط عندما تتحصل على معلومات دقيقة في الوقت المناسب ولكنها غير متكاملة أي ينقصها بغض البنود التي تجعلها صالحة للتوصل إلى قرارات جيدة ، فبنود المعلومات المبعثر في تقارير منفصلة وفي أوقات مختلفة يكون من الصعب تجميعها سويا لتحقيق التكامل بينها.

4- التركيز :

بمعنى أن محاولة تزويد الإدارات المختلفة بمعلومات كاملة قد تؤدي إلى ملء التقارير بتفاصيل كثير، وبذلك تضيق المعلومات المفيدة ، الأمر الذي يضطر المديرين إلى تضيق الوقت في البحث عما يحتاجونه وقد يجدون صعوبة في ذلك لذلك يكون من الأفضل تركيز وتلخيص المعلومات في جداول ورسوم بيانية توضح الاتجاهات العامة وتدل على البنود التي يمكن أن تعتبر شاذة وغير متفقة مع الاتجاهات الطبيعية والمتوقعة وفقا للخطة الموضوعية للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.

5- الدلالة :

المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة المؤسسة إلى المعرفة والتي تساعد على اتخاذ القرارات أو إلى إدراك جيد لماهية الأعمال التي تقوم بها لذلك لا يجب متابعة التقارير التي كانت دلالة في وقت مضى والتي لم يعد لها أي دلالة حاضرا ، حيث تكون هذه المتابعة مضيعة للوقت والجهود والمال دون أن يترتب عليها أي نفع يذكر.

المبحث الرابع : اليقظة التنافسية والميزة التنافسية

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

شركة. 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 .

ومن المهم أن تحقق المؤسسة لنفسها برنامجا لتطبيق اليقظة التنافسية نظرا للميزات التي تحققها الأخيرة للمؤسسة، ونظرا لكونها أداة فعالة لتطوير جانب من المزايا التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول : مزايا اليقظة التنافسية للمؤسسة

لفرع الأول : أهم المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية للمؤسسة

من أهم المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية للمؤسسة نذكر: المعرفة المعقمة الأسواق وللمنافسين، اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق، الزيادة من أثر التآزر أو التعاضد في المؤسسة، التقليل من دورة حياة المنتجات، الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات وضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.

الفرع الثاني: مثال يبين مزايا اليقظة التنافسية للمؤسسة

وفي دراسة قدمها Future Groupe: مكتب متخصص في الأعمال الإستشارية مقره بوسطن (Massachusetts) : أن 82% من المؤسسات الكبيرة والتي تقوم بعملية اليقظة التنافسية تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار فرنك فرنسي، وهذه النسبة في تزايد حسب دراسات المكتب.

المطلب الثاني: اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية

الفرع الأول: أهمية اليقظة التنافسية كأداة التنسية النيزة التنافسية

إن السير الحسن لعملية اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منبها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة.

الفرع الثاني: مظاهر اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية - حالة المؤسسة الجزائرية -

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 زبائنها ومورديها والتحسين المستمر في السلع والخدمات. كل هذا يعتبر بمثابة التسيير الفعال والعقلاني وأن الميزة التنافسية تتطلب الحيطة والحذر والرقابة الدائمة لكل العوامل والطاقات الكامنة المتاحة لدى المؤسسة مع عدم الإغفال عن المتغيرات البيئية وهذا سواء من الناحية الداخلية أو الخارجية. إلا أنه خلال ما سبق هناك ثمة سؤال يفرض نفسه في هذا الصدد إلا وهو: هل لليقظة التنافسية مكانا عند مسيرري المؤسسات الجزائرية؟

في دراستنا هذه المتعلقة أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة ومختلف الطرق المؤثرة على بقائها واستمراريتها وخلق ميزة تنافسية إضافة إلى تطويرها والحفاظ عليها بإعطاء الأهمية لثقافة اليقظة.

وخلصنا إلى نقص أو عدم إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية اليقظة التنافسية وكذا بعدها عنها في إطار المنافسة.

ففي عصر يتميز بالتطورات السريعة و المؤثرات الاقتصادية القوية من الانفتاح والعولمة و بروز المنظمات الاقتصادية كمنظمة التجارة الدولية "OMC" و الشراكة الاقتصادية الدولية و بروز الاستثمارات الخارجية المباشرة "IDE" و هذا ما يوصلنا في

- النهاية إلى فكرة البقاء للأقوى و لمعالجة هذه التحديات ارتأينا طرح الاقتراحات التالية:
- * يجب على أصحاب المؤسسات الجزائرية إعطاء أهمية لليقظة لمواجهة المنافسة الدولية أو المحلية على الأقل.
- * ضرورة تبني جهاز إعلام داخلي حديث و متطور و إحداث تحسينات و تعديلات على الهياكل التنظيمية التي تحتوي عليها المؤسسة، و ذلك تماشياً مع تطلعاتها و أهدافها في تحقيق الميزة التنافسية.
- * ضرورة كشف و تحديد المنافسين و البحث عن الفرص التنافسية الفعالة في إطار اليقظة التنافسية.

الخلاصة

إن طبيعة البيئة الديناميكية و ما تمتاز به من التقلبات و عدم الاستقرار، فرضت على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة المنافسة و هذا الضمان بقائها و استمراريتها، هذه الوسيلة الجديدة تقوم على أساس تسيير المعلومة و أهمية هذه الأخيرة في المؤسسة و هذا ما تتكفل به اليقظة.

إذ تطرقنا في هذا في هذا الموضوع إلى محاولة تبيان ماهية اليقظة بشكل عام و اليقظة التنافسية بشكل خاص و أهميتها في حياة المؤسسة، حيث أصبحت اليقظة في غضون السنوات الأخيرة وسيلة عصرية و عنصرا مهما للتنافسية المؤسسات في ظل بيئة متقلبة و متميزة بالاستقرار و عدم التأكد.

ومن جملة ما تسمح اليقظة التنافسية به للمؤسسة: البحث عن الميزات التنافسية و تطويرها و كذا الحفاظ عليها، الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها و التنبؤ و التخطيط لتحديد تسيير النشاط اليومي.

فالمؤسسة التي تستعمل اليقظة التنافسية هي المؤسسة التي تقوم بعملية جمع المعلومات عن المنافسين و السوق الذي ينشطون فيه و هذا على أساس الأهداف المحددة مسبقا، و تحليل تلك المعلومات و تحويلها إلى أفعال، وعلى الأساس فإنه يمكن اعتبار اليقظة التنافسية على أنها عملية تسمح بتزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالمنافسين الحاليين و المحتملين، و تحليل تلك المعلومات لغرض استغلالها في اتخاذ القرارات.

و بالمقابل فاليقظة التنافسية تتطلب تنظيما محددًا يتمثل في:

- منهجية عمل مستمرة و متكاملة لجمع المعلومات، معالجتها، ونشرها في الوقت المناسب للشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

- فريق عمل متخصص يبرز فيه المتيقظ كعنصر أساسي في المجموعة و الذي يتطلب منه أن يكون فضولي، يحسن البحث عن المعلومة و التعامل معها و احترامه للقانون بابتعاده عن كل ما هو غير مباح لتحقيق عمله.

- موارد مادية متمثلة في تكنولوجيا الانترنت.

- موارد غير مادية متمثلة أساسا في الطرق التسييرية الحديثة المساعدة على العمل و

في المعلومات المناسبة.

كما استنتجنا أن المؤسسة التي تهتم بحسن أدائها تدرك جيدا أن المعلومة تشكل موردا حيويا و أساسيا في عمل اليقظة التنافسية و التي ينبغي الاهتمام بتسييرها بكفاءة و فعالية، حتى تصل لمتخذ القرار بالخصائص المطلوبة، لتتمكن اليقظة التنافسية بعدها من تحقيق أهدافها و التي من أهمها تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

المراجع

1 - المراجع باللغة العربية

- 1 - أوكيل م.س، وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظوم النظامي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر(1994).
- 2- خشبة م.س، نظم المعلومات، موسوعة المعلومات التكنولوجية، (1992).
- 3- خليل ن.م، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس، دار المعارف مصر(1995).
- 4- خليل ن، م، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية مصر(1998).
- 5- دادي عدون ن.، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،(2001).
- 6- السلمي ع.، السياسات الإدارية في عصر المعلومات دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر(1995)
- 7- غراب ك.، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعاع الإسكندرية، مصر(1999).
- 8 - شهيب م.ع.،، الإستراتيجية وسياسات الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر(1978).
- 9 - العارف ن.،، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر (2000).
- 10 - مصطفى.، تحليل البيئات وتصميم النظم دار الراتب الجامعية، لبنان،(1993).
- 11 - المغربي ع.، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مصر،(1999).

- 12 - الشربيني ع.، "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية؟"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 16، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (1996).
- 13 - عبود نجم ن.، "الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصيلة العدد 28، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية (سبتمبر 1999).
- 14 - العتيبي ع.، "ما هي شبكة الانترنت؟" علوم وتكنولوجيا: مجلة علمية إعلامية، شهرية العدد 28، السنة الثالثة، تصدر عن معهد الكويت للأبحاث العلمية (1996).
- 15 - بلعيد م.ش.، قاموس المعلوماتية - عربي/فرنسي -، النشر Bertti، الجزائر (2000).
- 16 - حداد إ.و.، قاموس مصطلحات المعلوماتية - فرنسي، إنكليزي، عربي - مكتبة لبنان.

ثانيا. باللغة الأجنبية :

- 1-ANDRIEU O. et LAIRONI D.. . Internet et l'entreprise. troisiÈme tirage, Èdition Eyrolles. (1996). Paris.
- 2-ANSOFF I.. StratÈgie du dÈveloppement de l'entreprise, Èdition des organisations, (1976), Paris.
- 3-JAKOBYAK F. L'intelligence Économique en Pratique avec L'apport d'Internet et des NTIC 2Ème Èdition. Èdition des organisations, (2001), Paris.
- 4-KOTLER P. et DUBOIS B., Marketing management ,dixiÈme Èdition, Èdition Public- Union, (2000) , Paris.
- 5-MARTINET B. et MARTI Y. M.. , L'intelligence Économique,les yeux et les oreilles de l'entreprise, Èdition Organisation. (1995) , PARIS.
- 6-MARTINET B. et RIBAULT J M, le management des technologie, Èdition des organisations, (1991). Paris .
- 7-PORTER M., L'avantage Concurrentiel . Èdition Dunod , (1997), Paris.
- 8-PORTER M. La Concurrence selon porter,Èdition village mondial.(1999), Paris.
- 9-REIX R systÈme d'information et management des organisation , librairie vuibert, (1995), Paris .
- 10-THIERTART R. la strategie d'entreprise , 2Ème edition , Mc Graw-HILL,(1991)..
- 11-REVELLI C.(2000), Intelligence strategique sur internet, 2Ème Èdition , Èdition dunod , paris .
- 12-ROBERT M et DEVAUX†Penser stratÈgique, Èdition Dunod ,(1994),Paris .
- 13-BOURACHOT H , Dictionnaire de sciences économiques et sociales, Èdition Bordas. (1992), Paris .
- 14- ECAUDE MAISON†, C-D, Dictionnaire de économie et des sciences sociales Èdition Nathan†,(1993), Paris .
- 15-REIG D , Dictionnaire AS-SABIL arabe ñfranÁais , franÁais ñarabe , librairie Larousse (1983). Paris .

3- Sites d'internet

- [HTTP://WWW.MMEDIUM.COM/VEILLE/ACTIVITE.PDF](http://www.mmmedium.com/veille/activite.pdf)
- [HTTP://WWW.MMEDIUM.COM/VEILLE/QUOTIEN.PDF](http://www.mmmedium.com/veille/quotien.pdf)
- [HTTP://WWW.MMEDIUM.COM/VEILLE/VEILLE/DEFINITION.PDF](http://www.mmmedium.com/veille/veille/definition.pdf)
- [HTTP://WWW.MMEDIUM.COM/VEILLE/VEILLE/ETAPES.PDF](http://www.mmmedium.com/veille/veille/etapes.pdf)

الهوامش :

- التجسس: التجسس الصناعي و الأنواع الحديثة الأخرى للتجسس مثل:

Hacking: قرصنة مواقع الأنترنت

- Cracking: التحفل على أنظمة المعلومات

- Phreaking: إعتراض المكالمات الهاتفية لمزيد من التفصيل...إلخ .

M.Cartier : professeur et consultant au département des communications à l'université du Quebec (uqam), et membre de la scip (society of competitive intelligence professionals) ses intÉRÊts†: le développement des NTIC et des nouveaux marchés. l'impact des NTIC sur la société , les interfaces, la schÈmatisation de l'information .etc

JAKOBYAK F (1992) ,exemples commentes de veille technologique . éditions d'organisation ,Paris

1)-MIRIKELAM F: «Intelligence économique: une pratique a risques?» in maitrise de l'information et prospective stratégique: l'intelligence économique au service de l'entreprise, publisud ,1999.pp.84-105

2)-VILLAIN J(1990). l'entreprise aux aguets: information , surveillance de l'environnement , propriété de protection industrielles . espionnage et contre espionnage au service de la compétitivité , Masson . Paris.

1- عبود نجم ن.، (سبتمبر 1999) "الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية العدد 28، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

2- MARTINET B.et RIBAUT J.M., Le management des technologies, édition des organisations, Paris, 1991. p.76 .

3-PORTER M, L'avantage concurrentiel . édition Dunod , Paris,1997.p98.

4 خليل ن.م، (1995) الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس، دار المعارف مصر.

5- خليل ن، م، (1998) الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية مصر.

6- الشربيني ع.، "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية؟"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 16، (1996) تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

7- A.R.P.A.Net†:advanced research project agency net work.

8 : هي اختصار لـ Transmission Control protocole /internet protocole أو بروتوكول الأنترنت /

بروتوكول ضبط الإتصال ، و مهمة TCP/IP نقل البيانات من جهاز إلى آخر و في الوقت نفسه تعمل على

ضبط دقة العمل و تحديد سرعته

- 9 - العتيبي ع.، (1996). 'ما هي شبكة الانترنت؟' علوم وتكنولوجيا. مجلة علمية إعلامية شهرية العدد 28، السنة الثالثة. تصدر عن معهد الكويت للأبحاث العلمية.
- 10 - بلعيد م.ش.، (2001) قاموس المعلوماتية - عربي / فرنسي -، النشر: Al-Balad، الجزائر.
- 11 - للتعقق في الموضوع، أنظر، مصطفى.، تحليل البيانات وتصميم النظم دار الوراق الجامعية، لبنان. (1993).
- 12 - هي الأخرى قدمت إتقسيم آخر للمعلومة. للتعقق في الموضوع . أنظر، ك.غراب. نظم المعلومات الإدارية، ص 123 AFNOR
- 13 - بلعيد م.ش.، (2000) قاموس المعلوماتية - عربي / فرنسي -، النشر: Al-Balad، الجزائر.
- 14 - حداد إ.و.، قاموس مصطلحات المعلوماتية - فرنسي، إنكليزي، عربي - مكتبة لبنان