

دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو

The role of strategic vigilance in developing the competitive advantage of
the economic institution

Case study at the Regional Directorate for mobile phone dealers Ooredoo

عبد الفتاح بوخمخم

مصباح عائشة¹

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

boukhemkhem_abd@yahoo.fr

aicha.mesbah@univ-constantine2.dz

تاريخ النشر 2019/06/03

تاريخ القبول 2019/04/10

تاريخ الإرسال 2018/04/25

Abstract:

Our study aims to understand the role played by strategic vigilance in developing the competitive advantage of the mobile operator 'Ooredoo'. The analytical descriptive approach was adopted in the theoretical part of the study, and the case study methodology based on the interview tool in its practical part. The study found that the company relies on its strategic vigilance to get information about the current and prospective competitors, and concluded that vigilance helps to develop the sources of its competitive advantage, make it harder for competitors to emulate it, and therefore to achieve effective competitive performance in the telecommunications sector.

Key words:

Strategic vigilance, strategic vigilance system, information, competitiveness, competitive advantage

ملخص:

تهدف دراستنا إلى معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تطوير، وتنمية الميزة التنافسية لمتعامل الهاتف النقال أوريدو، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، ومنهج دراسة الحالة بالاعتماد على أداة المقابلة في الجزء العملي، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد في صياغة استراتيجياتها التنافسية على المعلومات التي تزودها بها اليقظة حول المنافسين الحاليين، والمرقبين، ونقاط قوتهم، وضعفهم، وكل ما من شأنه أن يؤثر على مركزها التنافسي، وحصتها السوقية، كما خلصت إلى أن اليقظة تمكنها من تنمية، وتنويع مصادر ميزتها التنافسية، ليصعب على المنافسين محاكاتها، فتحقق بذلك أداء تنافسي فعال في قطاع الاتصالات.

الكلمات المفتاحية: اليقظة

الاستراتيجية، نظام اليقظة الاستراتيجية، المعلومات، التنافسية، الميزة التنافسية

تصنيف JEL: M15

Classification JEL : M15

مقدمة

أبرزت التحوّلات العالمية توجهات جديدة، وشهدت عددا من المتغيرات مست كافة المؤسسات، حيث أبرزت واقعا جديدا، وأدخلت مفاهيم، وتقنيات حديثة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر، القائم على الحركة والتغيير، العلم، التقنية، الانفتاح والتحرر الاقتصادي الذي فتح المجال أمام المنافسة الأجنبية. لذا فالمؤسسة بحاجة إلى وضع نظام فعال لليقظة الاستراتيجية، يسمح لها بمتابعة، ورصد، ومراقبة سير العمل بها، وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة ما تعلق بالمنافسين.

1- إشكالية الدراسة

تمثل مشكلة البحث في محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تنمية، وتطوير الميزة التنافسية لمعامل الهاتف النقال أوريدو في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها القطاع، وعلى ضوء ذلك تتضح إشكالية بحثنا، والتي يمكن صاغتها في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية لمعامل الهاتف النقال أوريدو؟

2- فرضية الدراسة

في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي تم صياغة فرضية رئيسية واحدة، والتي سيتم إثباتها، أو نفيها تبعا لمجريات البحث، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

إن اليقظة الاستراتيجية تلعب دورا فعّالا في تطوير الميزة التنافسية لمعامل الهاتف

النقال أوريدو

3- منهج الدراسة

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع المعلومات من مصادر مختلفة عن متغيرات البحث، كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي بالاعتماد على أداة المقابلة في جمع البيانات، ثم العمل على معالجتها، وتحليلها، واستخلاص النتائج.

4- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، كالكشف عن واقع، وحيثيات تطبيق اليقظة الاستراتيجية لدى معامل الهاتف النقال أوريدو، والوقوف على الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تنمية ميزته التنافسية، واستخلاص بعض النتائج، وتقديم اقتراحات قد تساهم في زيادة

دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

استغلال نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية الميزة التنافسية لمعامل الهاتف النقال أور يدو، وتعزيز تنافسيته في قطاع الاتصالات.

وللإجابة على التساؤل الرئيسي، وإثبات صحة الفرضية أو نفيها قسمنا هذه الورقة البحثية إلى محورين أحدهما نظري مرتبط بكل من اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، والأخر تطبيقي تم التطرق فيه إلى دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية لمعامل الهاتف النقال أور يدو بالمديرية الجهوية للشرق.

1. الإطار النظري

يتناول هذا المحور الإطار النظري لمختلف الجوانب المرتبطة بمفهوم اليقظة الاستراتيجية، والميزة التنافسية.

1.1 اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة

اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس، ومقاييس علمية، فهي المفتاح الأساسي للتنافس، لذا سنحاول من خلال هذا العنصر تسليط الضوء عليها.

1.1.1 مفهوم اليقظة:

أعطيت لها عدّة تعاريف، وارتبطت بعدة مفاهيم، سنحاول إبراز أهمّتها، لإزالة الغموض عنها، وذلك على النحو التالي:

اليقظة تعني " أن يكون الشخص على تيقظ - حالة الوعي والإحساس- وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يردده من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط، ومتى وأين تحدث"¹، فهي مشتقة من اللفظ اللاتيني **vigila**، والذي يعني القيام بالحراسة، والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة، والحفاظ عليها.² وتعرف كذلك على أنها "وظيفة تهتم بتسيير موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية"³، كما تعرف بأنها "نشاط مستمر يمكّن المؤسسة من متابعة التجديد، مواكبته وخلق ميزة تنافسية تسمح لها أو للدولة التكيف مع تحولات محيطها".⁴

وعليه يمكن القول بأن اليقظة هي: أنشطة مستمرة، ومتكررة تمكّن المؤسسة من رصد، وتسيير موارد المعلومات، لمواكبة التغيرات التي تطرأ على بيئتها، لاقتناص الفرص وتجنّب التهديدات، وخلق ميزة تنافسية تساعد على التكيف مع ظروف السوق.

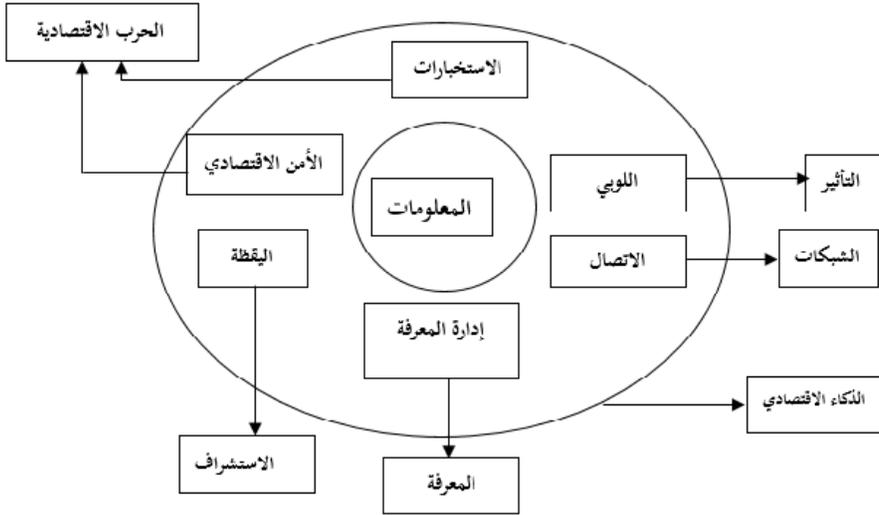
2.1.1 الذكاء الاقتصادي:

عرفه **Heneri Marti** بأنه "جميع الأعمال المنبثقة، والمرتبطة بالبحث عن المعلومات، ومعالجتها، ونشرها بهدف توفير معلومات مفيدة للفاعلين الاقتصاديين، بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنفذة من الناحية القانونية، وتوفير كل ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على تراث المؤسسة في ظل أفضل شروط من الجودة، النوعية، الوقت، والتكلفة".⁵

كما يعرف كذلك على أنه "النشاط الذي يمكن المؤسسات الخاصة أو العامة من مضاعفة مواردها، والوصول إلى المعلومات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والاستراتيجية، لتمكين من التمتع في بيئتها التنافسية، واتخاذ القرارات السليمة، والتحرك بناء عليها".⁶

والذكاء الاقتصادي في الوقت الحالي يجمع عدة مفاهيم هي: الأمن الاقتصادي، البقطة، الاستخبارات، إدارة المعرفة، واللوبي (المجموعات الضاغطة)، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل 1: مصطلح الذكاء الاقتصادي



Source : Daniel Rouach, **La veille technologique et l'intelligence économique, Que sais-je**, édition presses universitaire de France, 4eme édition, Paris, 2008, p : 75.

وانطلاقاً من هذه المفاهيم فالذكاء الاقتصادي يظهر من خلال ثلاث جوانب أساسية

هي:⁷

دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

* **اليقظة:** تهتم بمراقبة، ورصد، وتحليل التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية، والخارجية

للمؤسسة،

من خلال جمع المعلومات من المصادر المختلفة، ومعالجتها، وتحليلها، وبثها إلى مراكز اتخاذ

القرار.

* **الاتصال والأمن:** القيام بمراقبة، وتتبع اليقظة المطبقة من المؤسسات المنافسة للحيلولة

دون تأثيرها السلبي على نشاط المؤسسة، وذلك بخلق ديناميكية للاتصال داخلها، وإبلاغ جميع

المسؤولين، والعمال، والأجراء بمختلف المستجدات تحسبا لردود الفعل السلبية، وهذا ما يسمح

للمؤسسة بتبني سياسات خاصة تمكنها من المحافظة على أمنها، واستقرارها.

* **اللوبي (الجماعات الضاغطة):** استغلال الجماعات الضاغطة لحقن، وضخ مجموعة من

المعلومات الخاصة في بيئة الأعمال التجارية المرحة، لاتخاذ القرارات التي تخدم مصالحها، وتقوي

مركزها التنافسي في السوق.

والهدف الأساسي **للذكاء الاقتصادي** هو تحسين تنافسية المؤسسة بتبني سياسة التميز،

وتحقيق التجدد من خلال فهم البيئة الخارجية، ومتابعة كل الأحداث، والتغيرات الحاصلة فيها

لتمكين متخذي القرار، ومسيري المؤسسة من الحصول على معلومات قيمة في الوقت المناسب،

وبتكلفة دنيا.

3.1.1 اليقظة الاستراتيجية: ليست مجرد عمل سلمي محدود بمراقبة بسيطة للمحيط، بل

هي عمل تطوعي، ذلك أن الإنجلوسكسونيين يطلقون عليها مصطلح المسح البيئي

Environmental Scanning أو الذكاء التنافسي **Competitive Intelligence**، فهي كرادار

القارب لأنها تسعى دوما إلى التنبؤ في الوقت المناسب.

أ/ **تعريف اليقظة الاستراتيجية:** يمكن التطرق لبعض منها من خلال:

يعرفها **H.Lesca** بأنها "مجموعة من الأنشطة، وتتألف من منهجية توقعية مدروسة تسمح

بملاحظة، وتحليل البيئة بالنشر الموجه للمعلومات المجمع، واتخاذ القرارات المناسبة على ضوءها،

والصفة الاستراتيجية لها تشير بأنها متعلقة بالقرارات التي تنطوي على المستقبل البعيد، خاصة ما

تعلق بتغيرات محيطها الاجتماعي الاقتصادي، فهي تتميز بمظاهر تفسيرية، وبنوية"⁸.

كما تعرف كذلك على أنها "صحوة تفرض الحاجة إلى وضع نموذج جديد في تسيير

المعلومات المتعلقة بمفهوم الجودة، وليس مفهوم الكمية، فهي إذا سيرورة للمعلومات التطوعية تتمكن

من خلالها المؤسسة من البحث عن المعلومات المتعلقة بتطور نشاط معين، أو معرفة، أو بيئة."⁹

مصباح عائشة وبوخمخم عبد الفتاح

لكن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير، ولا تعدّل البيئة التي تمارس فيها نشاطها، وملاحظتها، فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ، واتخاذ القرارات، كما أن عملية مراقبتها للبيئة تتكون من عدة مراحل دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة¹⁰، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التموّج في بيئتها القريبة، ومواجهة المنافسة.

ب/ أنواع اليقظة الاستراتيجية: هناك عدة أنواع لها، ولكل منها مميزاتا، مجال نشاطها، أهدافها، وغاياتها، ولكنّها على اختلافها تخدم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتكون بإجماع المختصين من أربعة أنواع أساسية، يمكن التطرق إليها من خلال ما يلي:

أ- اليقظة التكنولوجية: هي مجموعة الإجراءات، والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، والتقنية، والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات، وجمعها من مصادرها الأصلية، تنظيمها، وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار¹¹، وهدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهيم المؤسسة.

وتعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية: ¹²

- التحليل المستمر، والمنتظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط.
 - التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.
 - دراسة السوق التكنولوجي، والداخلين، والخارجين منه، والتغيرات التي تطرأ عليه.
 - البحث عن الفرص التكنولوجية، واستغلالها، والاستفادة من مراكز البحث والتطوير.
- وهي تسمح بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية، والمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع بطريقة غير منتظرة.

ب- اليقظة التنافسية: تهتم بالمنافسين الحاليين، والمرقبين، والداخلين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة، وهي مكتملة لكل من اليقظة التكنولوجية، والتجارية، على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم هو تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية للتموّج في السوق، ومواجهة المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع النشاط¹³، وتسعى إلى جمع المعلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة، والصارمة لتحركات المنافسين، ونشاطاتهم.

والمعلومات التي تستقيها اليقظة التنافسية يمكن أن تغطي عدّة جوانب نذكر منها: ¹⁴

- التحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة، وأداء المنافسين، واستراتيجياتهم.
- تتبع الأعمال التجارية للمنافسين، ومبيعاتهم.

دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

- تحليل التكاليف، ومقارنتها بتكاليف المنافسين إذا تسنى لها ذلك.
- إثراء محفظة نشاطات المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات السوق، والمنافسة.
- فاليقظة التنافسية تحدد معايير شدة الضغط التنافسي، وتضع قاعدة بيانات تسمح بالمتابعة الدائمة للمنافسين، كما تضع لوحة قيادة تنافسية تساعد في إحداث قيادة عملية، ورد فعل استراتيجي.

ج- اليقظة التجارية: تسعى إلى تتبع، وترقب كل التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، والمرتبطة عادة بتغير أذواق المستهلكين، وتطور رغباتهم، واحتياجاتهم، وتطور السوق، والطلب، والموزعين، إلى جانب الاهتمام المستمر بشكاوي الزبائن، وتعطي أهمية كبيرة لمختلف الضمانات (آجال التسليم، واستمرارية العلاقة مع العملاء، والموردين، وجودة المنتجات والخدمات..)، ويعتبرها العديد من الكتاب مصدرا للميزة التنافسية، ويطلقون عليها بيقظة الموردين، فهي تهدف لضمان تنافسية دائمة.¹⁵

د- اليقظة البيئية: تعرف كذلك باليقظة الشاملة، أو اليقظة الاجتماعية حسب نوع المؤسسة، وهي تضم باقي أنواع اليقظة دون الأنواع السالفة الذكر، وتسعى إلى التيقظ، والمراقبة المستمرة، والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث، والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والاجتماعية، التي تميز المؤسسة عن منافسيها¹⁶، ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها، ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال.

ج/ غاية اليقظة الاستراتيجية: تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية¹⁷:

- التنبؤ بالفرص، وحسن استغلالها، وتجنب التهديدات، وآثارها.
- تشخيص، وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجيتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي، والتجاري.
- تحليل البيئة العملية، والتقنية، والتكنولوجية للمؤسسة.
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره، وإكسابها ميزة تنافسية.
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي، والمستقبلي اتجاه المنافسين.
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال، والممارسات الحالية، والمرتبقة للمنافسين، والتنبؤ بتوجهاتهم.
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، وتحسين جودتها، والتغلغل في أسواق جديدة.

مصباح عائشة وبوخمخم عبد الفتاح

د/ نظام اليقظة الاستراتيجية: عند تبنى المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي لا بد أن تفاضل

بين نظامين إحداهما مركزي والآخر لا مركزي، وهما على النحو التالي¹⁸:

أ- **نظام اليقظة المركزي**: يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقّظين، ومعالجتها وفق برامج، ونظم خاصة، ثم نشرها إلى عدّة مستويات في المؤسسة، بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولا بدّ من تعدّد مسيري هذا النظام، وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحه.

ب- **نظام اليقظة اللامركزي**: يتشكل من أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها، وتعتمد على عدّة قواعد بيانية مستقلة، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والاستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة، وديناميكية في التعامل مع المعلومات، واتخاذ القرارات.

هـ/ **الترتيبات التنظيمية الرئيسية لنظام يقظة فعّال**: اليقظة عملية دقيقة، وصعبة تنطوي

على تدخل سلسلة من الأشخاص الأكفاء، والمؤهلين (المتقّظين)، وغالبا ما تستند على الأدوات والبرامج، والتقنيات العلمية، والموارد المتوفرة بالفعل لدى المؤسسة، غير أن الصعوبة لا تكمن في وضع هذا النظام لكن في الطريقة المثلى التي تسمح باستمراره، والحفاظ عليه على المدى الطويل لضمان فعاليته واستقراره، ويمكننا التطرق لهذه الترتيبات على النحو التالي: ¹⁹

* **الوسائل البشرية**: النشاط الذي يمارسه الموظفون أو العمال داخل المؤسسة من المحتمل أن يكون مصدرا للمعلومات، كما أن كمية هامة منها تستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن المثير للاهتمام تطوير ثقافة التحرير، والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، مما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة.

* **المختصون في المعلومات والوثائق**: يجب على المؤسسة تكوين مختصين في جمع

المعلومات.

* **شبكات الاتصال والممثلون غير المباشرين لليقظة**: تعد شبكات الاتصال حجر

الزاوية في هذا النظام فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة فيها، ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها.

* **مديرية المؤسسة**: تشارك بقوة في وضع النظام، فهي من المستفيدين الأوائل من امتيازاته.

* **مصادر المعلومات والوثائق**: يجب على كل مؤسسة أن تضع أشخاصا مؤهلين،

ومختصين في جمع المعلومات، يعرفون بالمتقّظين يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، واختيار

دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

أحدثها، والتي تكون في علاقة مباشرة مع استراتيجية المؤسسة، وأهدافها، إلى جانب تنفيذهم للرسملة الذكية للمعلومات المتاحة سواء كانت داخلية أو خارجية.

* **المصادر المنهجية والتقنية:** جمع المعلومات الاستراتيجية يتطلب تبنى منهجية خاصة، والاعتماد على وسائل محددة.

ن/ **مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية:** قبل وضع أي نظام لليقظة لابدّ للمسيرين، والمختصين، والقائمين على هذا النظام معرفة المعلومات المطلوب جمعها، واختيار أفضل الوسائل والأدوات التي تساعد على ذلك، ويمكننا إيجاز هذه المراحل فيما يلي:²⁰

أ - **تحليل البيئة:** رصد، ومراقبة كل التطورات، والتغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة على كل الأصعدة الاقتصادية، والتجارية، والتنافسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والتنظيمية، والتشريعية، وتحديد العناصر، والمتغيرات المراد تتبعها بناء على استراتيجية المؤسسة.

ب - **جمع وتحصيل المعلومات:** بعد تحديد المؤسسة لاستراتيجياتها، وأهدافها تعمل على إحصاء مصادر المعلومات، والمفاضلة بينها طبقاً لأهميتها، وتكلفتها، ثم تسطر الخطط، وتضع البرامج اللازمة لذلك، مع تسخير الوسائل، والأدوات، والتقنيات المساعدة على جمع، وتحصيل المعلومات، وفي هذا المجال يجب التمييز بين المصادر التالية:²¹

* **المعلومات الرسمية:** تشمل المعلومات الإرشادية، والإعلامية التي يحصل عليها الفرد بسهولة، وبساطة من المصالح الحكومية، ومراكز البحوث، والجامعات، والمعاهد، وقواعد البيانات، أو براءات الاختراع.....الخ.

* **المعلومات غير الرسمية:** تتضمن جميع أنواع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية، ويمكن الاستفادة منها بعد معالجتها، وتتطابق مع تقارير المنتقيات، والمؤتمرات، والمعارض، والندوات، والبعثات، والموردين، والزبائن... وغيرهم.

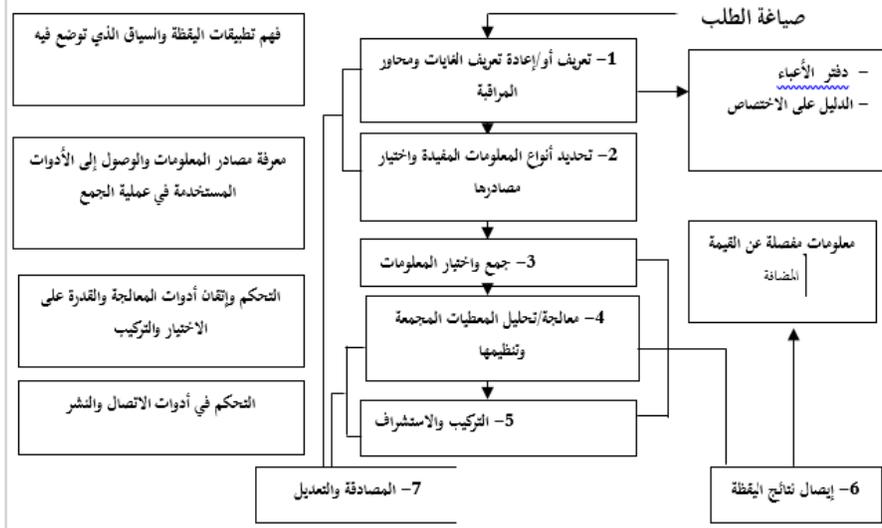
ج - **مرحلة التحليل والتركيب:** المعلومات المحصل عليها يجب التأكد من صحتها، وموثوقيتها،

وذلك بفرزها، وتصنيفها، وتحليلها لاستنباط آثارها، وتداعياتها الحالية، والمستقبلية، ثم تركيبها للوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار، وعرضها على الخبراء، والمختصين للمصادقة عليها، وإعطائها قيمتها الحقيقية.

د - **مرحلة النشر واتخاذ القرار:** يتم نشر النتائج المتوصل إليها إلى المسيرين، وأصحاب القرار في المؤسسة في الوقت المناسب، لاتخاذ القرارات السليمة على ضوءها.

وضعت المعيار 05 - 50 x الذي يحدّد سيرورة عملية اليقظة، والمراحل المتبعة لوضع خليتها ويمكننا توضيح هذه المراحل من خلال الشكل الآتي:

شكل 2: مراحل وضع خلية اليقظة بالمؤسسة



Source: veille stratégique, organiser la veille sur les nouvelles, technologies de l'information, édition cigref, France, Septembre, 1998, p:12. https://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus1998/Veille_strategique_1998_web.pdf. consulté le 11/02/2018 à 16h19.

يتضح من خلال هذا الشكل أنّه لا بدّ من احترام المراحل التي تسمح بوضع خلية اليقظة،

لكن ليس بالضرورة تطبيق هذه المراحل حرفيا، بل يمكن تكييفها تبعاً لنشاط المؤسسة

والمختصين بمجال جمع المعلومات، بحيث يمكن الجمع بين المراحل أو التخلي عن البعض

منها وفقا لما تقتضيه الضرورة.

2.1 الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة جاهدة للبحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها، وميدان نشاطها ثم تحاول وضع معايير، وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار، والحدود التي تضعها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى بعض تعاريفها، وتحديد أنواعها، ومعايير الحكم على جودتها، مع تبيان مختلف الاستراتيجيات التنافسية.

دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

1.2.1 تعريف الميزة التنافسية: اختلف المختصون في إعطاء تعريف موحد لها غير أن

أغلبهم اتفقوا على أن مفهومها يطبق على مستوى المؤسسة، ووفقاً لذلك يمكن استعراض التعريفين التاليين:

تعريف M.PORTER: يرى أن الميزة التنافسية " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".²²

تعريف نبيل مرسي خليل: يعرفها على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة في التنافس".²³

يتبين أن التعريف الأول أكثر دلالة لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فحصر مفهومها في استراتيجية التنافس التي تعد أحد مصادرها.

2.2.1 خصائص الميزة التنافسية: تتمتع بالخصائص التالية:²⁴

* تبنى على أساس الاختلاف عن المنافسين، وتجنب التشابه لتحقيق التميز.

* تؤسس على المدى الطويل، لأنها تهتم بالفرص المستقبلية، ومركزة جغرافياً لضمان التخصص.

3.2.1 شروط الميزة التنافسية: حتى تثبت فعاليتها يجب أن تتوفر على الشروط التالية:²⁵

* التفوق على المنافسين، وتحقيق أسبقية في مجال النشاط.

* ضمان استمراريته عبر الزمن، فلا تكون محدودة بفترة زمنية معينة.

* خلق صعوبة للمنافسين، فيتعذر عليهم تقليدها، ويصعب عليهم إلغاؤها.

4.2.1 عوامل ظهور الميزة التنافسية: الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو لعدة

سنوات، تبعاً لنشاط المؤسسة، وإمكاناتها المادية، والبشرية، وحجم المنافسة في قطاع النشاط، ومدى قوة أو ضعف المنافسين، وهي تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية يمكن إنجازها فيما يلي:

أ/ **العوامل الخارجية:** تغير احتياجات العميل، والتغيرات التكنولوجية، والاقتصادية أو

القانونية

قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم ومرونتهم التي تمكنهم من

تحقيق اكتشافات تكنولوجية تلي احتياجات السوق.

ب/ **العوامل الداخلية:** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد مادية، وبشرية مؤهلة، وبناء

قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، بالاعتماد على الابتكار، والإبداع اللذان لهما دور

مصباح عائشة وبوخمخيم عبد الفتاح

كبير في خلق الميزة التنافسية، والإبداع لا ينحصر هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية، وفي أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة، وفي خلق فائدة جديدة للعميل.

5.2.1 أنواع الميزة التنافسية:

نميز نوعين من الميزة التنافسية وهي:

أ/ **ميزة التكلفة الأقل:** تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة لأنشطتها المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها في المؤسسات المنافسة، أي قدرتها على ضغط التكاليف مقارنة بالمنافسين.²⁶

ب/ **ميزة الاختلاف (التميز):** لا بد أن يتميز فيها المنتج، أو الخدمة من حيث الجودة، النوعية، والسعر، والإبداع التكنولوجي، أي قدرة المؤسسة على حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بالسلعة، أو الخدمة، ويكون وفيها لها²⁷، كما أن المعرفة الجيدة بميزتي التكلفة الأقل، والتميز تمكّن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها، وتجنب هدر قدراتها، وكفاءتها.

6.2.1 العوامل المتحكممة في اختيار الميزة التنافسية: تستند المؤسسة في اختيارها

للميزة التنافسية التي ستبناها على العوامل الآتية:²⁸

* حاذية النشاط وحدّة المنافسة فيه، والتكنولوجية المستعملة.

* تطور احتياجات، ورغبات الزبائن خلال الزمن، والفرص المستقبلية المتوقعة.

* المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وتختلف هذه التكاليف من مؤسسة لأخرى لأن موقعها اتجاه عوامل تطور التكاليف مختلف²⁹، وللرفع من درجة التميز بها لا بدّ من التنسيق الجيد بين الأنشطة.

7.2.1 محددات جودة الميزة التنافسية: تحدد وفق ثلاثة عناصر أساسية هي:³⁰

أ/ **مصادر الميزة:** يمكن ترتيبها وفق درجتين:

* **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** فيها يسهل نسبيًا تقليدها، ومحاكاتها من قبل المنافسين.

* **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** هي عكس سابقتها حيث يصعب على المنافس محاكاتها، أو تقليدها.

دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ب/ عدد مصادر الميزة التنافسية: إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة فيمكن للمنافسين التغلب على آثارها، أما إذا تعددت مصادرها، فمن الصعب على المنافس تقليدها جميعا.

ج/ درجة التجديد المستمر للميزة: تسعى المؤسسة دوماً بأن تكون سبّاقة في خلق مزايا جديدة في فترات زمنية وجيزة لتتجنّب تقليد المؤسسات المنافسة لها، لذا يتحتم عليها خلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة، بالاعتماد على معايير معيّنة تختار طبقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

8.2.1 الاستراتيجيات التنافسية: كل مؤسسة تتبنى استراتيجية معينة للتنافس تتلاءم مع

إمكانياتها، ومواردها، وكفاءتها البشرية، وقد صنّفها **M. Porter** إلى ثلاثة أصناف وهي:³¹

أ/ استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف إلى تحقيق أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين، مع تحسين الكفاءة شريطة توفّر السوق على مستهلكين واعين بالسعر، وتكون أكثر نجاعة في اقتصاديات الحجم.

ب/ استراتيجية التميّز أو الاختلاف: فيها تحاول المؤسسة تقديم منتجات مميزة، ومختلفة عن المنافسين بتقديم عدة تشكيلات للمنتج، وتنجح في ذلك كلما تمتعت بالمهارة، والكفاءة التي تحول دون محاكاة المنافسين لمنتجاتها، وخدماتها، وكذا استراتيجياتها.

ج/ استراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف المؤسسة إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى مواقع أفضل في السوق بإشباع حاجات خاصة لفئة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج.

هذه التقسيمات التي اقترحها **M. Porter** لاققت اهتماما بالغا، ولا زالت تطبق، ولها صدى كبير في بيئة الأعمال، لكنّها تعرضت للعديد من الانتقادات، حيث بإمكان المؤسسة تقليل التكلفة، وتقديم منتجات مميزة في آن واحد، كما أن التميّز يؤدي إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق، ممّا يدفع إلى زيادة الإنتاج، والحصول على وفورات الحجم، أضف إلى ذلك أنّه لا يمكن لأي مؤسسة أن تغفل عن الجودة، ولا عن احتياجات العملاء.

وعلى العموم فإنّ البيئة التنافسية تمارس ضغوطا مستمرة على المؤسسة تدفعها للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها، وتحقيق الأُسبُقية على منافسيها، لذا فهي مطالبة بتبني أنظمة تساعد على التفاعل، والتكيف مع متغيرات البيئة التي تنشط فيها ومحاولة التحكم النسبي في آثارها من خلال ترقب، ورصد الأحداث، والتطورات التي تحصل فيها وسنحاول من خلال العنصر الموالي تبيان أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

9.2.1 مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية

لليقظة الاستراتيجية دور فعال في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة على اعتبار أنّها تعد إحدى الدعائم الأساسية، لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال النقاط التالية:

* تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار، والإبداع، وإرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الأداء التنافسي، وزيادة فعالية المؤسسة وتمكينها من تحقيق أهدافها، والتصدي بقوة لمختلف أشكال المنافسة³².

* تمكّن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تفادي تهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني استراتيجية دفاعية تمكّنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة، والمباغطة، والطارئة التي تظهر في بيئتها، أو بتبني استراتيجية هجومية تمكّنها من التركيز على ميزة تنافسية في نشاط، منتج، أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين، والتقدم عليهم.

* تربط اليقظة الاستراتيجية المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، والعلمي، والتغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحدث التكنولوجيات، والتقنيات المتجددة، فتكون سبّاقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.³³

* توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنشآت المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، والسعر، وهذا ما يمكّنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، والسيطرة على السوق، ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، فتمتكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.³⁴

* تمكّن المؤسسة من فحص، ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج، وبحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث التغيير في الخدمات المرتبطة به، بجعله أكثر جاذبية، وإتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة، وزيادة الأرباح.³⁵

* تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، فهي أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.

* تبني نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين، وتجعل المؤسسة أقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطية، لاسيما إذا انصبت هذه الجهود

دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

على تغيير أنماط العمل، وإعادة تنظيمه، وإدخال أدوات، وتكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية، وتطوير كفاءتها الحالية، وإكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين.

المحور الثاني: الدراسة التطبيقية

في هذا المحور سيتم تقديم إجراءات الدراسة الميدانية، وعرض، وتحليل نتائج المقابلة، وتقديم

المقترحات

1.2 تطبيق اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة أور يدو ودورها في تنمية ميزتها التنافسية

سنحاول من خلال هذا العنصر التعريف بمؤسسة أور يدو للهاتف النقال وابرار الدور الذي

تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تنمية ميزتها التنافسية

1.1.2 التعريف بالمؤسسة

مؤسسة نجمة للهاتف النقال متواجدة بالجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، وهي أحد أهم

متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وتعد آخر متعامل دخل الجزائر بعد كل من موبيليس، وجيزي،

إذ حصلت الوطنية تيليكوم الكويتية على رخصة استغلال الهاتف النقال.

وفي 24 أوت 2004 تم الإطلاق الرسمي لعلامتها التجارية المسماة نجمة بمختلف

التشكيلات، والمنتجات، والخدمات غير المسبوقة في الجزائر، حيث أدخلت معايير جديدة لعالم

الاتصالات، وهي تعد أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية، وفي 21 نوفمبر

2013 أصبحت تعرف بـ **أوريدو (ooredoo)**، وذلك بعد تغيير علامتها الدعائية في إطار

توسيع استثماراتها في دول مختلفة ومنها الجزائر، وهي تتمتع بشبكة تقنية فعّالة تغطي 99 % من

الجزائريين، وخدمة تشمل شبكة واسعة من المحلات الموزعة عبر كامل التراب الوطني، حيث تملك

أكثر من 3000 موقع تقني، و107 مركز خدمة على المستوى الوطني و3 محلات VIP، و345

فضاءات خدمات **ooredoo** وأكثر من 50000 نقطة بيع، وتشغل أكثر من 2500 عامل، حيث

99% منهم جزائريون، وتمثل نسبة النساء 40 %، ويقدر متوسط سن العمال بـ 30 سنة.³⁶

أما بالنسبة للمديرية الجهوية للشرق والتي ستكون محل الدراسة، فإن مقرها الاجتماعي هو

المنطقة الصناعية بالمأ - قسنطينة - أنشئت في 25 أوت 2004 وشكلها القانوني هو شركة ذات

أسهم، وهي التي تشرف على عمل مختلف وكالات **ooredoo** بالشرق، وتتكون من المدير،

السكرتارية، وقسم المالية، وقسم تسيير الموارد البشرية، وقسم البيع، والقسم التقني، وقد تم اختيار

المديرية الجهوية للشرق على اعتبار أنها تضم العديد من الولايات الشرقية طبقا للتقسيم الذي قامت

به المؤسسة الأم، وتمارس نفس مهام المديرية العامة بالجزائر العاصمة في تسيير الوكالات، فيما عدا

بعض القرارات الاستراتيجية لا بدّ لها من استشارات المديرية العامة.

2.1.2 طريقة جمع البيانات

اعتمدنا في دراسة الحالة على المقابلة الشخصية للمسؤول عن قسم الموارد البشرية، والتي تكون في العادة في شكل استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدّة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بأراء، أو اتجاهات أو مشاعر، أو دوافع، أو سلوك، وتعتبر من أنسب الأدوات استخداما في المنهج الوصفي، ولاسيما فيما يتعلق ببحوث دراسة الحالة، وقد احتوت على العديد من الأسئلة المفتوحة، والمغلقة، وقد جرت في ظروف عادية وتم التركيز فيها على:

- مدى تطبيق اليقظة بالمؤسسة؛
 - أنواع اليقظة المطبقة؛
 - آليات وطرق جمع المعلومات بالمؤسسة؛
 - عوامل ظهور الميزة التنافسية؛
 - دور اليقظة في تنمية تنافسية بالمؤسسة.
- حيث توصلنا إلى إجابات وضحت لنا إلى حد بعيد بعض الجوانب المرتبطة بتطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة، ودورها في تنمية، وتطوير ميزتها التنافسية.

3.1.2 تحليل المقابلة ونتائجها

بعد إجرائنا المقابلة في ظروف طبيعية مع المسؤول بالمديرية والتي احتوت كما سبق الذكر على العديد من الأسئلة المفتوحة والمغلقة توصلنا إلى إجابات وضحت لنا إلى حد بعيد بعض الجوانب المرتبطة بتطبيق اليقظة الاستراتيجية بها ودورها في تفعيل تنافسية المؤسسة وسنحاول فيما يلي توضيح ذلك:

السؤال الأول: ما هي المصطلحات الأكثر استخداما للتعبير عن مراقبة المحيط بالمؤسسة؟
المراقبة، اليقظة، الذكاء الاقتصادي، المسح البيئي.
* تبين لنا أن معظم المصطلحات المقترحة للتعبير عن مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة مستخدمة من قبل المسؤولين، لكن المصطلح الأكثر استخداما وشيوعا هو المسح البيئي يليه مباشرة المراقبة ثم اليقظة وأخيرا الذكاء الاقتصادي وهذا معناه أن المؤسسة في تتبع مستمر ومتواصل لكل صغيرة وكبيرة تطرأ على بيئتها الخارجية.

السؤال الثاني: هل لديكم وظيفة رسمية لليقظة؟ ومن المسؤول عن وضعها؟
* فيما يتعلق بوجود وظيفة رسمية لليقظة، فقد كانت إجابة المسؤول بنعم ويّين لنا بأن المسؤول عن وضعها هو المدير بمعية مسؤولي الأقسام.

دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

السؤال الثالث: ما هي أنواع اليقظة المطبقة بالمؤسسة؟ تجارية، تنافسية، تكنولوجية، بيئية.
* فيما يخص أنواع اليقظة المطبقة بالمؤسسة، فوجدنا كل الأنواع تطبق دون استثناء، لكن بدرجات متفاوتة بدءً باليقظة التجارية، التنافسية، التكنولوجية وصولاً إلى اليقظة البيئية، وكل هذه الأنواع تشكل في مجملها اليقظة الاستراتيجية، وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم برصد كل التغيرات والتطورات التي تطرأ على بيئتها التنافسية، والتكنولوجية، والتجارية، والتشريعية، والسياسية والاجتماعية، والثقافية، لتتمكن على ضوءها من تحديد سياساتها، ووضع استراتيجياتها.
السؤال الرابع: هل لديكم هيئة مختصة أو أشخاص مسؤولون عن جمع المعلومات بالمؤسسة؟

* بالنسبة لطريقة جمع المعلومات، فقد تبين لنا بأن المؤسسة لا تملك هيئة مختصة في جمع المعلومات، لكن هناك أشخاص مكلفون بجمع المعلومات.

السؤال الخامس: من المسؤول عن فرز ومعالجة المعلومات؟ قسم الموارد البشرية، قسم الإعلام والاتصال، قسم المعلومات، خلية اليقظة.

* بيّن لنا المسؤول بأن المعلومات تجمع باستخدام أحدث التقنيات العلمية، وتوكل مهمة فرزها ومعالجتها إلى قسم الإعلام والاتصال بمعية خلية اليقظة عوض قسم المعلومات، ويتم ذلك على مستوى المديرية العامة، لذا فمعالجة المعلومات على مستوى المديرية الرئيسية يؤكد بأن المؤسسة تتبنى نظام يقظة مركزي.

السؤال السادس: هل تتوفر مؤسستكم على: شبكة اتصال داخلية، شبكة اتصال خارجية، انترنت؟

* كانت إجابة المسؤول بأن المؤسسة تتوفر على شبكتي اتصال داخلية intranet وخارجية extranet، مما يسهّل انتقال المعلومات داخلها، ومنها وإليها، فيساعد على الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، وتتم عملية فرزها، ومعالجتها، وتحليلها فور وصولها، ولديها موقع انترنت يسهّل لها الاتصال بالشركاء الاقتصاديين، وخاصة عملائها بتوفير الخدمات الملائمة لحاجاتهم ورتباتهم على مدار 24 ساعة، كما تتوفر على قاعدة بيانات تلعب دوراً مهماً في تسيير المعلومات، ووضع استراتيجيات المؤسسة.

السؤال السابع: ما هي مراحل عملية اليقظة التي تتبناها مؤسستكم؟

قسمت المؤسسة عملية اليقظة إلى ثلاثة مراحل وهي على التوالي:

المرحلة الأولى: الجمع: يتم فيها مراقبة، وتتبع كل التغيرات التي تطرأ على محيط المؤسسة خاصة ما يتعلق بالمنافسين، والسوق، ثم العمل على جمع المعلومات من مختلف المصادر الرسمية

مصباح عائشة وبوخمخم عبد الفتاح

نشرت سلطة الضبط، والصالونات، والجرائد الرسمية، والصحافة المقروءة، والمسموعة، ومواقع الانترنت للمنافسين، ويقوم بهذه العملية موظفو المؤسسة.

المرحلة الثانية: التحليل والتركيب: يقوم بها رؤساء الأقسام، ومسؤولو العمليات ومديري الوكالات، ويهتمون بدراسة، وتحليل البيانات، والمعلومات الواردة إليهم، ومحاولة تصنيفها، وتنقيتها، واتخاذ الإجراءات الضرورية بناء عليها.

المرحلة الثالثة: النشر واتخاذ القرار: يقوم المدير، ومتخذو القرارات الاستراتيجية بنشر النتائج المتوصل إليها في المرحلة السابقة، واتخاذ التدابير، والقرارات السليمة التي تخدم سياسات، واستراتيجيات المؤسسة.

السؤال الثامن: ما تقيمكم لجودة المعلومات الواردة للمؤسسة؟

* أكد المسؤول بأن المعلومات الواردة إليهم مفيدة جدا، وهي دقيقة لأنها تصلهم مغرلة، منقحة وسليمة، كما أنها حديثة، وتصل في الوقت المناسب.

السؤال التاسع: هل تواجه المؤسسة صعوبات في الحصول على المعلومات؟

* نفى المسؤول ذلك، ويبرهن لنا بأنها سهلة المنال ويتم الحصول عليها بطرق رسمية.

السؤال العاشر: هل تهتم المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية؟

* تولي المؤسسة أهمية كبيرة لكل مستجدات البيئة التنافسية، وذلك برصد كل ما يتعلق بالمنافسين الحاليين (موييليس وجيزي)، ومتابعة عن كثب نشاطاتهما، واستراتيجيتهما، وأعمالهما التجارية،

كما تسعى لتتبع، وترقب كل التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية، والتجارية، والمرتبطة عادة بتغير أذواق المستهلكين، وتطور رغباتهم، واحتياجاتهم التي تعد الشغل الشاغل للمؤسسة.

السؤال الحادي عشر: ما هي عوامل ظهور الميزة التنافسية؟

* تبين لنا من خلال إجابة المسؤول بأنها تنشأ وتتطور من عوامل داخلية، كوجود قدرات بشرية بالمؤسسة تبذل في المنتجات، والخدمات، والاستراتيجيات، وعوامل خارجية بفعل تغير احتياجات العملاء، واشتداد حدة المنافسة في القطاع، والتغيرات السريعة في التكنولوجيا، إضافة إلى الظروف الاقتصادية، والسياسية، وتغير القوانين، والتشريعات التي تحكم القطاع.

السؤال الثاني عشر: ما هي محددات جودة الميزة التنافسية بمؤسستكم؟

* تسعى المؤسسة إلى زيادة عدد مصادر ميزتها التنافسية حتى تضمن عدم تقليد المنافسين لها، والبقاء في السوق، وتوسيع حصتها السوقية، كما أن نموها، وقدرتها على التنافس مرتبطتين بقدرتها على البحث، والابتكار من جهة، وباستغلالها لعامل الزمن في كسب ولاء العملاء، والموردين

دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

من جهة أخرى، زيادة على ذلك فهي تسخر موارد مالية معتبرة، ومهارات بشرية تضمن لها تحقيق التميّز، والتفوق، وخلق مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة، كما أنها تولي أهمية كبيرة للمعرفة، لما لهذه الأخيرة من دور فعّال في خلق الميزة التنافسية.

السؤال الثالث عشر: هل تواجه المؤسسة منافسة شديدة في قطاع الهاتف النقال؟

* بطبيعة الحال فالمؤسسة في تنافسية دائمة، ومستمرة، ومتواصلة عبر الزمن، نظرا للتغيرات السريعة التي يشهدها القطاع.

السؤال الرابع عشر: ما هي الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المؤسسة؟

* تتبع المؤسسة استراتيجيات التميّز، والاختلاف، الشيء الذي أهلها إلى اكتساب مركز قوي في قطاع الاتصالات، وجعلها تنفرد عن المنافسين في تقديم بعض الخدمات كدخول الزبون إلى مواقع التواصل الاجتماعي (facebook lite) وهو لا يملك رصيد، كما أن استراتيجيتها مبنية على نظام تسيير ذو جودة، ومطابق للمعيار الدولي ذو المرجع (ISO 9001 V 2000)، وهدفها من ذلك الإرضاء التام للزبون.

السؤال الخامس عشر: ما أنواع اليقظة المطبقة بمؤسستكم التي تساهم في تنمية ميزتكم

التنافسية؟

- تعتمد المؤسسة على اليقظة التكنولوجية، فهي تمكنها من بعث خدمات جديدة ابتكارية تضاهي، أو تفوق خدمات المنافسين (موبيليس، جيزي)، كما تسعى دوما للتعرف على تقنيات زيادة قدرة الشبكة، وجودتها، وتستخدم في ذلك تكنولوجيات عالية التطور.

- تطبق المؤسسة اليقظة الاجتماعية، والثقافية لدراسة سلوك المستهلكين، والعادات، والتقاليد السائدة في المنطقة، حتى تتمكن من تقديم خدمات تتلاءم وطبيعة المنطقة المستهدفة.

- تطبق اليقظة التنافسية التي تسهل للمؤسسة الحصول على المعلومات المتعلقة بخدمات المنافسين، وتكاليف تقديم الخدمات، وكل جديد يطرأ على القطاع تكون المؤسسة على علم به حتى تتمكن من مواكبة التغيرات.

- كما تعتمد على اليقظة التجارية التي تزود المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمناطق البيعية، وتساعد على اختيار مواقع تركز الوكالات التجارية، ونقاط البيع، كما تسمح لها بالتعاقد مع العديد من التجار لتسويق خدماتها، وتعمل على التحديد الدقيق لحاجات، وتطلعات الزبائن، لتحسين ظروف تقديم الخدمات، وسد النقص التقنية، أو نقائص التشغيل.

واستنادا للنتائج المتوصل إليها بعد تحليل المقابلة تم إثبات الفرضية الرئيسية، حيث أنه تبين بالفعل أن اليقظة الاستراتيجية - يقظة تنافسية، يقظة تكنولوجية، يقظة تجارية، يقظة بيئية- تساهم

مصباح عائشة وبوخمخم عبد الفتاح

بشكل فعال في تطوير وتنمية الميزة التنافسية لمعامل الهاتف النقال أو يدو، ذلك أن كل نوع من أنواع اليقظة المستخدمة من قبل المؤسسة يكمل الآخر، وكلها تشكل أداة فعّالة في تطوير الميزة التنافسية.

2.2 نقائص نظام اليقظة بالمديرية الجهوية للشرق لمؤسسة أور يدو

يشوب نظام اليقظة الاستراتيجية بالمديرية الجهوية للشرق، والممثلة لمؤسسة أور يدو العديد من النقائص التي يمكننا الإشارة إليها من خلال النقاط التالية:

- وجود وظيفة رسمية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة، لكن عملية جمع، وتحليل، ومعالجة معلومات

تتطلب توفر خلية لليقظة يسهر على تسييرها المتيقظون، وهو ما تفتقر إليه المؤسسة.
- عدم توفر المؤسسة على هيئة مختصة بجمع المعلومات، كما أنّها لا تقوم بتكوين أشخاص مختصين بجمع المعلومات.

- سهولة حصول المؤسسة على المعلومات بطرق رسمية يتنافى مع طبيعة معلومات اليقظة الاستراتيجية، لأن أغلب المعلومات المفيدة تكون صعبة المنال، ويتم الحصول عليها بطرق غير رسمية في العادة.

- اعتماد المؤسسة على نظام يقظة مركزي، مما يجعل كل الفروع مرتبطة بقرارات المديرية العامة، فيولد بذلك صعوبات في اتخاذ القرارات، لأنه يتسم بنوع من الجمود، فيكبح حرية المدراء على مستوى الفروع في اتخاذ القرارات، مما يفقد النظام مرونته.

- انعدام أشخاص يسهرون على تسيير نظام اليقظة بمقاييس علمية (المتيقظين)، فيترتب عن ذلك نقص فعالية النظام.

- عدم تخصيص المؤسسة ميزانية لليقظة الاستراتيجية، بالرغم من مساهمة هذه الأخيرة في تطوير الميزة التنافسية لها، وتخفيض العديد من التكاليف بها.

خاتمة:

إنّ التطورات السريعة للأحداث في عصر المعلومات، والضغط الهائل لقوى السوق، والمنافسة، دفعت العديد من المؤسسات إلى الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية، على اعتبار أنّها تساعد في توجيه أنشطتها، وتكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية، والخارجية القادرة على تحقيق الأهداف الرئيسية من منظور جديد، مركزة بصورة أساسية على المستقبل، فهي تقرب المؤسسة من بيئتها التنافسية، تعرفها عليها، وتساعد في تحليلها، فتدفعها بذلك للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها من جهة، وتحقيق الأسبقية على منافسيها من جهة أخرى.

وليتسنى لنا معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تعزيز، وتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية، قمنا بدراسة حالة مؤسسة أوريدو للهاتف النقال ممثلة بالمديرية الجهوية للشرق الجزائري من خلال قيامنا بمقابلة شخصية مع مسؤول قسم الموارد البشرية، وبعد تحليلها توصلنا إلى النتائج التالية:

* تطبق اليقظة بطريقة رسمية بالمؤسسة، ويعتمد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

* توجد وظيفة رسمية لليقظة بالمؤسسة، ويشرف على وضعها المدير بمعية مسؤولي الأقسام.

* تهتم المؤسسة بجمع المعلومات المرتبطة بتغيرات بيئتها الخارجية خاصة التنافسية منها، وتتخذ على ضوءها التدابير اللازمة، وهي مفيدة جدا، ودقيقة، وحديثة، وتصلها في الوقت المناسب.

* تتوفر المؤسسة على شبكتي اتصال داخلية وخارجية، وموقع انترنت وقاعدة بيانات، مما يجعل هذه الأخيرة في اتصال دائم مع عمالها، وعملائها، ومنافسيها، ومختلف الهيئات الإدارية، وهي تعدّ من البنى التحتية التي يتطلبها إرساء نظام يقظة فعّال.

* تهتم المؤسسة بتنويع مصادر ميزتها التنافسية حتى يصعب على المنافسين تقليدها، أو محاكاتها، وتضمن بذلك تحقيق أداء تنافسي فعّال في قطاع الاتصالات.

* تعتمد المؤسسة على اليقظة الاستراتيجية لصياغة الاستراتيجية التنافسية لها، فهي توفر المعلومات اللازمة لها عن المنافسين الحاليين، والمرتقبين، ونقاط قوتهم، وضعفهم، واستراتيجياتهم التسويقية، والتجارية، والتكنولوجية، وأسعار منتجاتهم، وخدماتهم، وكل ما يؤثر على مركزها التنافسي وحصتها السوقية.

التوصيات

- الاهتمام بالبيئة الخارجية، ورصد كل التغيرات الحاصلة فيها، والتقاط الإشارات الضعيفة، وحسن استغلالها، وترجمتها في الواقع العملي.
- إنشاء هيئة مختصة بجمع المعلومات، وفرزها، وتحليلها، ومعالجتها حتى يتسنى للمؤسسة الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
- إنشاء خلية رسمية لليقظة الاستراتيجية لأنها تعد الركيزة الأساسية لنظام اليقظة.
- تخصيص ميزانية لليقظة الاستراتيجية.
- فتح دورات تكوينية لصالح العمال، لانتقاء الأكفأ منهم لممارسة عملية اليقظة.
- تنوع الاستراتيجيات التنافسية حتى تتمكن من مواكبة المنافسة الشرسة في القطاع، وتوسيع حصتها السوقية.
- تبني نظام اليقظة اللامركزي، حتى تكون هناك مرونة في اتخاذ القرارات بالنسبة للفروع، وعدم الخضوع عنوة لقرارات المديرية العامة.
- وعموما لضمان فعالية نظام اليقظة لا بد من تسخير الموارد المادية، والبشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية، واستخدام أحدث البرامج، والتقنيات، ووضع العديد من المعايير، والضوابط التي تتسم بالديناميكية حتى يتسنى للمختصين، والخبراء تمييز النتائج المتوصل إليها، وقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار، والحدود التي تضعها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

- ¹ Humbert Lesca, **la veille stratégique : la méthode L.E Scanning**, éd EMS, France, 2003, p : 3.
- ² Marie -Christine Chalus-Sauvannet, **dynamique du dispositif de veille stratégique proactives dans les entreprises industrielle**, thèse du doctorat, université Lumière, Lyon2, France, 2000, p : 27.
- ³ Pierrette Bergeron, **Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique**, argus, vol 24, n° 3, France, 1995, p : 17.
- ⁴ Michel Cartier, **Tirer de coup d'œil**, ENAP. <http://www.enap.ca/documents-pdf/observation/coup-d'oeil/cdov9n01fev03pdf> consulté le 03/05/2016 à 12h45.
- ⁵ Martre Heneri, **intelligence économique et stratégie des entreprises**, édition la documentation Française, Paris, 1994, p : 213.
- ⁶ AFNOR, <http://www.afnor.fr/portail.asp>. consulté le 15/07/2015 à 23h31.
- ⁷ Interview pour le Journal du Management, juin, 2004, <http://management.journaldunet.com/> Agence Régional d'information stratégique et technique (ARIST) service de la CCI. consulté le 18/08/2016 à 14h55.
- ⁸ Humbert Lesca, **Qu'est-ce que la veille stratégique et pour quoi votre entreprise pourrait en avoir besoin dès aujourd'hui?** <http://membre.lycos.fr/jeanlucmoya/veille%20lesca.doc> consulté le 08/06/2015 à 14h43.
- ⁹ Corinne Brachet-ducos , **Quel apport des professionnels de l'information scientifique et technique dans le dispositif de la veille d'un organisme de recherche ?**, mémoire /INTD/CNAM, cycle supérieur, France, octobre 2007.
- ¹⁰ **Guide méthodologique du travail en commun IAAT, 2005, fiche 1.1 à 1.7** extraites du chapitre 1, collecté de l'information.
- ¹¹ Daniel Rouach, **la veille technologique et intelligence économique, Que sais-je ?** PUF, 1996.
- ¹² Laurent Hermel, **Maitriser et pratiquer la veille stratégique**, édition AFNOR, France, 2001, p : 11.
- ¹³ Inès Boulifa Tamboura, **Identification des facteurs critique de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, thèse du doctorat, ISG-Tunis, Tunis , 2008, p : 60.
- ¹⁴ Laurent Hermel, **op-cite**, p : 12
- ¹⁵ Michel Besson-beic et Laurent Leloup, **La veille commerciale par CFO-news** http://www.cfo-news.com/La-veille-commerciale_a4531.html. consulté le 03/04/2015 à 18h48.
- ¹⁶ Alain Bloch, **L'intelligence économique**, 2^{ème} édition, éd economica, Paris, 1999, p:16
- ¹⁷ Xavier Richet, Driss Guerraoui, **intelligence économique et veille stratégique : défis et stratégie pour les économies émergentes**, édition l'harmattan, France, 2005, p : 176.
- ¹⁸ Stéphane Dumas, **Développement d'un système de veille stratégique dans un centre technique**, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la communication, université de droit et des sciences d'AIX Marseille, 1994, p : 42.
- ¹⁹ **Guide méthodologique du travail en commun IAAT, 2005**, présentation de méthodes de collecte d'information sur internet.
- ²⁰ **La veille stratégique les yeux et les oreilles de votre entreprise ?**, Etude de l'institut d'innovation informatique pour l'entreprise ,3IE-EPITA ?, 01/12/2001, pp: 14-19, <http://www.3ie.org>
- ²¹ Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, **l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise**, édition l'organisation, Paris, 1995, pp : 30-34.
- ²² M. Porter, **L'avantage Concurrentiel Des Nations**, inter-édition, France, 1993, p : 48.
- ²³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 37.
- ²⁴ M. Porter, op-cite, p : 14.
- ²⁵ Gérard Garibaldi, **stratégie concurrentielle : choisir et gagner**, édition d'organisation, France, 1994, pp : 95-96.
- ²⁶ M. Porter, **L'avantage Concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, inter-édition, France, 1986, p : 85.
- ²⁷ **Ibid**, p : 156.
- ²⁸ M. Porter, **compétitive avantage : creating and substaining, Superior performance**, The free-press, New York, 1985, p : 79.

²⁹ Ibid, p : 81.

نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 99-100. ³⁰

³¹ Thomas Lugagne, **Management des organisations, partie 7 : le processus et le diagnostic stratégique :** L'avantage concurrentiel, <http://thomas.lugagne.free.fr/MDOtermSTG%20%20avantage%20concurrentiel.doc>. consulté le 13/03/2015 à 19h52.

³²Humbert Lesca, Janissel-muniz.R, PME : **Utilisation d'internet pour la veille stratégique orientée client : vers l'identification de signaux faibles d'origine « terrain »**, CFPME-Montréal Canada 30,31octobre et 1novembre 2002, P : 6.

³³ R. Karthausier , **La Veille Technologique support à l'innovation**, Pole technologique agro-alimentaire, newsletter <http://ptaa.be/veille%20technologique%20NL9.pdf>. consulté le 05/05/2016 à 22h46.

³⁴ Geneviève Le Blanc, **La Veille Stratégique**, sphère' doc, le blog info-doc, 08/09/2008 http://veille4/un_livre_sur_laveillestrategique-le_blog_info-doc_de_Genevieveleblanc.htm. consulté le 29/05/2014 à 23h54.

³⁵ Marie -Christine Chalus-Sauvannet, op-cite, p : 45.

الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو للهاتف المقال ³⁶

[www.ooredoo.dz /Ooredoo/Algerie/a-propos](http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos) consulté le 19/03/2018 à 23h45.