

دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة

علمي لزهر أستاذ محاضر (ب)

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير -جامعة الجزائر 3

ملخص :

يهدف هذا المقال الى إظهار مساهمة و دور اليقظة الإستراتيجية كوسيلة إصغاء وانتباه وتصنت للبيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتعقد والتغير المستمر نظرا لاحتوائها عدد كبير من العناصر غير متجانسة والتي تتقاطع وتتفاعل مع أهداف المؤسسة وتؤثر في نشاطاتها ولا تستطيع التحكم فيها نظرا لوجودها خارج نطاق تحكمها هذا ما حتم على المؤسسة التفاعل مع هذه البيئة وذلك بتفادي او التقليل من المخاطر الاتية منها واستغلال الفرص التي تمنحها هذه البيئة.

ولكون اليقظة الاستراتيجية وسيلة لجمع وتحليل ومعالجة المعلومات الخاصة بهذه البيئة وتقديمها لمتخذ القرار في المؤسسة حتى تؤخذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب لتفادي المخاطر واستغلال الفرص خاصة فيما يخص التنافسية والمنافسين واستراتيجيتهم وهذا ما يسمح لها البقاء والاستمرارية.

الكلمات المفتاحية : اليقظة الاستراتيجية ، التنافسية ، الميزة التنافسية ، البيئة

Résumé

Cet article a pour objectif de montrer l'apport et le rôle de la veille stratégique comme moyen d'écoute, d'attention de l'environnement extérieur qui caractérise par une complexité et un changement constant en raison de sa maîtrise d'un grand nombre d'éléments hétérogènes qui se croisent et interagissent avec les objectifs de l'entreprise et affectent ses activités et ne peuvent le contrôler en raison de sa présence hors de son contrôle cet environnement en évitant ou en réduisant les risques qui en découlent et en exploitant les opportunités offertes par cet environnement

La veille stratégique est un moyen de collecter, d'analyser et de traiter les informations liées a cet environnement et de les présenter aux décideurs de l'entreprise afin que les bonnes décisions soient prises au bon moment pour éviter les risques et exploiter les opportunités notamment en ce qui concerne la compétitivité et les concurrents et leur stratégies et cela lui permet de survivre et de perdurer.

Les mots clés : veille stratégique, avantage concurrentiel, l'information, compétitivité

مقدمة :

مع مطلع القرن الجديد أصبح العالم على العموم و عالم الأعمال على الخصوص يتقدم بوتيرة متسارعة، و شهد عددا من المتغيرات مست كافة المؤسسات، مما أدى إلى تغيير كل المفاهيم، الأساليب و الهياكل الإدارية، و ظهر واقع جديد قائم على الحركة و التغيير، العلم، التقنية ، التواصل، الانفتاح و التحرر الاقتصادي الذي فتح المجال أمام المنافسة الأجنبية.

دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة

فأصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات فالسرعة و المرونة، و القدرة على التفاعل، أصبحت من العوامل المحددة لنجاح المؤسسة. لمواجهة تلك الأوضاع التي تتميز بالحركة و التطور بشكل سريع. فنجاح المؤسسات و بقائها يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرتها على التفاعل مع ظروف بيئتها التي تتصف بالتغير و الكثير من الاخفاقات التي تتعرض لها المؤسسة ناتجة عن الجهل بالبيئة التي تتغير بسرعة فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها و بين البيئة التي تنشط فيها و معرفة المكونات الرئيسية لها و ابعادها المستقبلية، و ذلك بتوفير المعلومات عن هذه البيئة لمساعدة متخذي القرار في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، لهذا أصبحت المعلومات موردا لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى، لذا فإن توفر المعلومات يحدد بدرجة عالية قدرة المؤسسة على الرد و الاستجابة لما يجري في السوق من أحداث و تكيفها معها و بالتالي بقائها و استمرارها .

ومن أهم عوامل صمود المؤسسة أمام منافسيها امتلاكها قدرة تنافسية من خلال تطبيق أحدث الأساليب الادارية و ابتكار آليات جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها ومحاولة خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، من خلال تحليل بيئتها الخارجية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها و تجنب التهديدات و لو نسبيا.

تجدر الإشارة الى ان اكتساب المزايا التنافسية يكون من خلال وضع آليات جديدة تسمح لها برصد بيئتها و جمع المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ القرارات المناسبة لهذا فالمؤسسة مطالبة بوضع نظام فعال لليقظة الاستراتيجية يسمح لها بمتابعة و رصد ومراقبة بيئتها و ضبط علاقاتها بيئتها التي تنشط فيها من خلال معرفة المنافسين و تحديد نقاط قوتهم وضعفهم وأهدافهم وتطلعاتهم و تواجدهم و سياستهم و التكنولوجيا المستعملة من طرفهم و هذا يجمع و تحليل ومعالجة المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية و لإبراز دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة طرحنا التساؤل الرئيسي التالي

ما هو دور ومساهمة اليقظة الاستراتيجية في دعم وتعزيز موقع المؤسسة الاقتصادية في مختلف جهودها للبقاء والاستمرار في نشاطاتها ؟

من اجل الاجابة ومعالجة الاشكالية المطروحة تم تقسيم المقال الى المحاور التالية

- التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية .
- أهمية اليقظة الاستراتيجية كوسيلة اتصال بين المؤسسة و بيئتها .
- أهمية اليقظة الاستراتيجية في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .
- أهمية اليقظة الاستراتيجية في اكتساب و تعزيز الميزة التنافسية.

1 - مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

سوف نحاول في هذه العنصر ايضاح مفهوم اليقظة الاستراتيجية ولكن قبل ذلك سوف نضطر الى التطرق لمفهوم اليقظة

1-1 مفهوم اليقظة:

تعددت التعاريف حول مفهوم اليقظة و يمكننا ذكر بعضها فاليقظة مشتقة من اللفظ اللاتيني (VIGILA) و الذي يعني القيام بالحراسة و المراقبة حرصا على حماية مكان ما أو منطقة معينة و الحفاظ عليها¹.

قبل استعمال لفظ اليقظة تم استعمال لفظ الانتباه و الذي يعني البقاء على استعداد لرد الفعل عن حدث غير معروف مهما كان الشكل الذي يقع فيه و حتى إن لم يقع ثم استعمال لفظ الحيطة و الحذر الذي يعني الاستعداد لأي احتمال غير أكيد الذي قد يقع ويحدث المفاجأة و بعدها لفظ اليقظة (veille) الذي إستعمله الفرنسيين حيث عرفة اليقظة بأنها هي عملية استخراج المعلومات حول البيئة بحيث تمكن من تقليص الشك²، عرفت اليقظة على أنها : أن يكون الشخص على تيقظ (حالة الوعي و الإحساس) و في وضعية إستقبال و تلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، أقوال دون معرفة ما هي بالضبط و متى و أين³. و عرفت كذلك على أنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله⁴.

بينما عرفها البعض على أنها رصد البيئة و الذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة و المنتقاة و المعالجة و هذا لغرض اتخاذ قرارات استراتيجية⁵.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن اليقظة هي التنصت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع ميادين البيئة و هذا قصد التصرف بشكل مسبق لمواجهة التهديدات أو اقتناص الفرص. او هي النشاط الذي

¹Marie-christine Chalus-Sauvannet, Dynamique de dispositif de veille stratégique proactives les entreprises industrielles these du doctorat, université, lumière, lyon2, France, 2000, P27.

²Francois Brouard, développement d'un outil diagnostic des pratiques existants de la veille stratégique auprès des PME, these de doctorat en administration d'affaire, université de Québec Trois rivières, Canada, 2004.

³نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2003 ص 66.

⁴محمد بوتين، رتيبة حديد، اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للتنافسية المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 2004/10.

⁵HUMBERT , Lesca, la veille strategique, la methode de scanning, Ed, EMS,2003,P3.

دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة

يقدم المعلومات للشخص متخذ القرار في الوقت المناسب لإتخاذ قرار مناسب و ذلك من خلال عملية البحث و التحليل و إنتقاء المعلومات الجيدة التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع بيئتها. فالواقع المتميز بالتغيرات الكبيرة و المتسارعة فرض على المؤسسة أن لا تكون صاحبة رد الفعل نظرا لعدم توفرها على المعلومات أو حصولها على المعلومات في مرحلة متأخرة، بل عليها أن تكون صاحبة الفعل الذي يدفع للتغيير بامتلاكها المعلومات التي تسمح لها بتغيير و استباق الأحداث و هذا قبل المؤسسة المنافسة و هذا لا يمكن للمؤسسة الوصول إليه إلا إذا كانت صاغية بصفة دائمة لبيئتها.

و لقد ميز الباحثان (DELBES , DEGUERNY)¹ بين اليقظة النشطة (Ville active) واليقظة الكامنة أو السلبية (veille passive) بحيث أن اليقظة النشطة هي أقرب لكلمة (الحراسة) و هي تعني النظر في البيئة لجمع معلومات مدققة التي تستجيب لحاجة محددة مسبقا أو التي تمكن المؤسسة من رد الفعل في الوقت المناسب و بالطريقة الملائمة، أما اليقظة الكامنة و مرادفها بالإنجليزية (scanning) هي أقرب من معنى المسح أو الرصد حيث يفترض بأن المؤسسة لم تحدد بعد احتياجاتها من المعلومات و القائمون على اليقظة في هذه الحالة يقومون بالرصد لكل الاشارات الموجودة في بيئة المؤسسة.

هناك عدة أصناف أخرى لليقظة حيث يتركز التميز بينها على أساس عدة معايير منها على أساس الوتيرة الزمنية فكانت : اليقظة الظرفية الغير نشطة و اليقظة النشطة الدورية أو المستمرة و اليقظة الاستباقية. كما صنف اليقظة على أساس مجالات مراقبة محددة فكانت: اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، اليقظة الاقتصادية والمالية، اليقظة التكنولوجية و اليقظة الاجتماعية.

1-2 مسار اليقظة :

توجد عدة نماذج لمسار اليقظة يمكن ذكر بعضها فمنها نموذج مقتبس من الاستعلام العسكري، و نموذج F.JAKO BIAK و نموذج ADIT .

رغم تعدد مراحلها من نموذج إلى آخر إلا أنها تشترك كلها في أربعة مراحل هي :

- تحديد الحاجات للمعلومات.
- جمع المعلومات.
- التحليل و التلخيص و المصادقة و تخزين المعلومات.
- نشر المعلومات للأشخاص المعنيين باستعمالها².

¹DEGUERNY.J et DELBES.R, Gestion concurrentielle et pratique de la veille, ED1993, DELMAS

².حميدوش أحمد، الذكاء الاقتصادي ، فهمه و إنشاؤه و تأصيله و استعماله، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015.

دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة

أ - مرحلة تحديد الحاجة للمعلومة : لبدء عملية اليقظة يجب تحديد دقيق للمعلومات المراد البحث عنها، و المحاور الرئيسية للبحث و الأهداف المبتغات من عملية البحث فالحاجة للمعلومة عبارة عن عرض مفصل و المتمثل في تحديد الأشخاص الذين هم بحاجة إلى المعلومات ، و نوع المعلومات التي هم بحاجة إليها و وقت و مكان التسليم و الطريقة.

ب - مرحلة البحث و جمع المعلومات : و تسمى أيضا بالإتقاط أو الاقتناء أو المطاردة للمعلومات و هي متمثلة في الالتفاتة الموجهة و غير الموجهة و البحث الرسمي و غير الرسمي للمعلومات، و تكون بشكل تطوعي واستباقي وتكون من مصادر تقنية للولوج إلى قواعد المعطيات و الانترنت باستعمال أدوات آلية لاستخراج المعلومات و تكون ذات أصل بشري فتتمحور حول فكرة الشبكات و التي من ضمنها يتم تبادل المعلومات الشفهية أو الوثائقية.

ج - مرحلة المصادقة و التلخيص و التحليل و التخزين للمعلومة : وهي مرحلة يمكن تسميتها استغلال المعلومات أو معالجة المعلومات حتى تصبح صالحة للإستعمال من طرف طلابها وهو متخذ القرار و هي كما يلي :

1 المصادقة على المعلومة أو التصديق للمعلومة أو تثبتها: و هي تحديد مصداقية المعلومة من خلال تحديد مصادرها و هناك أربعة مستويات لتوثيق و هي:

-المصدر الموثوق: والذي يحتوي على المعلومات الصحيحة (محكم، تجارب، مخابر.....)

المصدر الموثوق و لكن يحتوي على مخاطر: (أخطاء أو غير موضوعية) مثال (الصحافة).

- مصدر للتأكد منه : و يخص المصادر الغير الرسمية ، بحيث يجب إعادة التأكد من المعلومة أو تقاطعها و تركيبها مع معلومات أخرى لمعرفة ما إذا كانت المعلومة موثوقة أم لا

-مصدر مشكوك فيه و غير موضوعي: بحيث يفرض التعامل مع المعلومة بحذر شديد .

فعملية التصديق على المعلومات تتضمن مرحلتين الأولى تخص المصادقة على المعطيات و هذا من حيث تحديد المصادر الأصلية و البحث عن نفس المعلومة من مصادر أخرى حتى يمكن مقارنتها مع معطيات المتحصل عليها و تقاطعها معها و عرضها على الخبراء

أما المرحلة الثانية هي مرحلة هيكلة المعلومة التي تم جمعها بطريقة صارمة و هدف هذه المرحلة هو إعطاء إتجاه للمعلومة و الحكم على أنها تتعلق بأساس الموضوع و تناسب الحاجيات.

2 التلخيص (المعالجة) : و هو تشخيص المعطيات الخاصة التي تم جمعها و تحويلها إلى كتلة متجانسة تمكن من إعطاء معنى للمعلومات، عادة ما تكون غير متناسبة و مشتتة و هذا لا يحمل معنى بالنسبة للمستعمل، و هي تتضمن تفسير و تهدف لاستخراج المعلومة المتعلقة بالموضوع من محتوى الوثيقة مثلا استخراج أسماء الهيئات و الجمع بين تسمية هيئات و مواصفات، استخراج التوافق المتعدد اللغات، استخراج في تاريخ معين حدث أو أحداث خاصة و تحتوي هذه العملية على ثلاث مراحل .

- و هي مرحلة الفرز و الترتيب و وضع شكل يعطي للمعلومة قيمة مضافة أي وضع المعلومة ضمن شكل معين.

دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة

- التحليل الإحصائي: هي المعالجة الفكرية للمعلومة التي هي في حاجة إليها.

- الدراسة المعمقة للوثائق للاستخراج ما هو أساسي لإنشاء أدوات لصنع القرار أو العمل الاستراتيجي.

و مع التطور التكنولوجي أصبحت المعالجة الرقمية للمعلومات و هي تطبيق تقني للمعالجة الآلية للغة الطبيعية و ترتيب آلي و التمثيل البياني لمحتوى الإدراكي و وقائع المعطيات الفهرسية و من بين التقنيات المطبق نجد التدقيق المكتبي و العلمي و الاعلامي، فهذه التقنيات تمكن من المعالجة السريعة لحجم كبير من المعطيات العالمية القادمة من قواعد المعطيات العلمية و التقنية¹.

3 التحليل : و يسمى عند البعض بالتفسير و يتضمن تبسيط و تسليط الضوء على العلاقات و الروابط بين الوقائع المختلفة في المكان و الزمان لإبراز أفكار وآراء و احتمالات مما يؤدي إلى التقييم بإعتباره التقدير الأخير قبل أخذ القرار فالتحليل هو اعطاء لصاحب القرار معلومات متعلقة بالموضوع لأنه بحاجة إلى نظرة هادفة مع تقديم المبررات اللازمة و توصيات على شكل مختصرات و هذا ما ينشأ معنى من خلال التعاون مع المختصين و الخبراء و المسؤولين في المؤسسة وتحليل يعكس القدرة على إيجاد العلاقات المضادة بين المعلومة و المعلومة الجزئية المتناثرة و المخزنة في فترة ما، و التي تمكن من التصرف و توجد بعض الطرق لتفسير المعلومات (التحليل)².

- **طريقة السيناريوهات:** تهم بإبراز المعالم المستقبلية الممكنة و دراسة المسالك التي تقود لتسليط ضوء على الفعل و تهدف إلى معرفة النقاط ذات الأولوية لدراسة و تحديد الفاعلين الأساسيين وإستراتيجيتهم مع وصف على شكل سيناريوهات تطور النظام المدروس.

- **طريقة نظام المصفوفة الأثر المتقاطع :** و تخص دراسة بطريقة عقلانية و هادفة، إنطلاقا من معلومات مقدمة من طرف خبراء، يتم اختيار من بين الصور الممكنة و التي تستحق الدراسة.

4 التخزين: يعني المحافظة على المعطيات تحت مختلف الأشكال (نصوص، صور، أشكال، جداول....) لمدة زمنية غير محددة و يمكن استرجاع هذه المعطيات عند طلبها بسهولة وبسرعة ، و يشترط أن يكون نظام التخزين سهل الاستعمال بحيث يسمح للجميع الوصول إلى المعلومة في وقت قصير فالتخزين يعتبر ذاكرة ولا يوجد تعلم و لا ذكاء و لا حسن تصرف بدون ذاكرة و عملية تخزين المعلومات تستند إلى عدة معايير مثل وتيرة البحث عن المعلومة واستعمالها، وحجم المعلومات المطلوبة من ناحية التكلفة و الأمن.

و مع التطور التكنولوجي ظهر التخزين الالكتروني أي تخزين المعلومات رقميا هذا ما أدى إلى ارتفاع قدرة و كثافة المعلومات المخزنة في الذاكرة الالكترونية مع تقليص حجم الدعائم و وسائل التخزين.

¹BLOCH ALAIN, l'intelligence économique, Ed economica ,Paris, 1999, P19.

²EMMANUEL PATEYRON, la veille strategique, Paris , Ed economica, 1998, P30.

دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة

و أهم شيء يجب أن تراعيه عملية التخزين هو تسهيل عملية البحث مع ديمومة توفر المعلومات عند الحاجة إليها و في أي وقت مع توفر الأمن اللازم لهذه المعلومات المخزنة.

د - نشر المعلومات : توجد عدة عبارات لها نفس المعنى في هذا المجال فكل باحث يستعمل العبارة المعتاد عليها فنجد من يستعمل عبارة نشر المعلومات و منهم من يستعمل عبارة تعميم المعلومات و منهم من يستعمل عبارة الاتصال و منهم من يستعمل عبارة توزيع المعلومات و المراد من هذه العبارات هو نقل المعلومات أي الاستجابة إلى الحاجيات الخاصة لتوفير المعلومات لكل المتعاملين المعنيين.

هذه المعلومات المراد نشرها تحتوي على آراء و ملاحظات المحللين و توصياتهم و تأخذ شكل بطاقات و آراء ملخصة معدة لتشكيل أداة من أدوات القرار و نظرا لطابع السري لما قد تحتويه بعض المعلومات فيتم تحديد شكل النشر الذي يكون يتميز بالحيدة الملائمة، و هذا كله يهدف لوضع المعلومات المفيدة في متناول مستعمليها من الفاعلين داخل المؤسسة أصحاب القرار.

1-3 شروط فعالية اليقظة :

حتى تكون اليقظة ذات فعالية يجب أن توفر المؤسسة الشروط التالية :

أ- أن تكون اليقظة وظيفة إدارية : حيث يجب اعتبارها وظيفة إدارية مثلها مثل الوظائف الأخرى (تخطيط، تنظيم، توجيه و الرقابة) و هذا حتى يتم إبراز أهميتها داخل التنظيم.

ب- الاتصال الداخلي : يجب أن يكون الاتصال الداخلي جيد يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون إحتكارها عند شخص واحد أو مستوى إداري معين.

ت- التحكم في الوقت : يجب تحديد مرحلة زمنية الي يتم فيها تطبيق كل مراحل اليقظة من تحديد الحاجة للمعلومة و البحث عنها و تحصيلها ثم تحليل و معالجة المعلومة و بعدها نشر المعلومة لمن طلبها لاتخاذ القرار المناسب.

ث- توفير الهياكل : فالمعلومة تعطي لها قيمة أحسن عندما تكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذوي إختصاص و وظائف محددة، و توفير الوسائل المادية الكفيلة بحسن سير هذه الهياكل الخاصة باليقظة.

و هذه الشروط مجتمعة تعطي لليقظة فعالية داخل المؤسسة باعتبارها نشاط أساسي لتوفير المعلومات لمتخذ القرار و ليست مهام ثانوية و ظرفية يمكن اللجوء إليها في حالات معينة.

1-4 اليقظة الاستراتيجية:

يمكننا التطرق لبعض التعاريف التي تطلق على اليقظة الاستراتيجية منها تعريف H. LESCA الذي عرفها على أنها : مجموعة من الأنشطة التي تتألف من منهجية توقعية مدروسة تسمح بملاحظة و تحليل البيئة بالنشر الموجه للمعلومات المجمعة، و اتخاذ القرارات المناسبة على ضوءها، و الصفة الاستراتيجية لها تشير بأنها متعلقة

دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة

بالقرارات التي تنطوي على المستقبل خاصة ما تعلق بتغيرات محيطها السوسيو اقتصادي فهي تتميز بمظاهر تفسيرية و بنوية¹.

كما عرف JEAN MICHEL RIBAUT اليقظة الاستراتيجية على أنها : مراقبة عامة و ذكية لبيئة المؤسسة لترصد المعلومات الحاملة للمستقبل².

حسب (AFNOR) فاليقظة الاستراتيجية هي نشاط دائم، غالب الاحيان مكرر ، يهدف لرقابة فعالة للبيئة التكنولوجية و التنافسية والتجارية والبيئية بغرض استباق التطورات³

نستنتج من التعاريف السابقة ان اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الاستراتيجية والقيام بنشرها من اجل استخدامها من طرف متخذ القرارات في المؤسسة والمعلومات الاستراتيجية يقصد بها الاشارات الضعيفة

وحسب (ANSOFF) الذي يعتبر أول من تحدث عن الإشارات الضعيفة و يقصد بها العناصر التي تبلغ عن تحولات في البيئة في وقت مبكر و التي يجب إدراكها مبكرا قدر الإمكان لتفادي عدم ملائمة استراتيجية المؤسسة امام بيئتها التي تغيرت بصيغة مفاجئة.

و مفهوم التوقع هو مرتبط بإدراك التحولات و لا سيما القطيعة المحتملة التي قد تحدث في البيئة المتعلقة بالمؤسسة⁴.

فالاشارات الضعيفة هي واقعة أو حدث (événement) ينجر عنه معلومة جزئية و يتطلب رد فعل قبل أن تحدث ظاهرة جديدة يكون لها اثار على المؤسسة و كثير (ANSOFF) الاشارات الضعيفة تتميز بأنها معلومات غير دقيقة و غير مؤكدة و جزئية و يتم إثرائها إلا بعد تقاطعها مع معلومات أخرى، و هذه المعلومات

¹HUMBERT LESCA, qu'est-ce que la veille stratégique et pour quoi votre entreprise pourrait en avoir besoin des aujourd'hui . [http : //MEMBRE.ycos.fr/jean.lucmoya/veille%20LESCA.com](http://MEMBRE.ycos.fr/jean.lucmoya/veille%20LESCA.com)

²JEAN MICHEL RIBAUT, séminaire, veille stratégique, en pstt 1992 cite in laurent Hermel, maitriser et pratique la veille stratégique , Ed, AFROR, 2001,P02.

³AFNOR :prestation de veille et prestation de mise en place d'un system de veille, Norme expérimental XPX50-053, Avril 1998,Pris.

AFNOR: association, française de Normalisation.

⁴CAMILLE ALLOING et CHRISTOPHE DESCHAMP veille stratégique et internet participatif, les usages agents facilitateurs remettent ils en questions la concept de signal faible ?, 3^{ème} colloque spécialisée en management de l'information, defis et tendances 8-9 juin 2011, SHIPPAGAN, CANADA.

دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة

تحمل وقوع أحداث خاصة بتغير البيئة وكلما أخذت المؤسسة بعين الاعتبار هذا الصنف من المعلومات إلا ويصبح لديها هامش معتبر من المناورة و القدرة على التصرف و هي بصفتها تشكل مفاجأة استراتيجية نتيجة تغيرات مفاجأة ومستعجلة وغير منتظرة والتي تهدد المؤسسة و يرى (LESCA ET CHOUK)¹ أن هناك طريقتين لاستباق البيئة فالأولى تتضمن تراكم معلومات خاصة بالماضي لتقدير توجهات المستقبل والثانية هي ملاحظة المعلومات التي تعلن عن تغيرات جديدة مسبقة أو توقع بعضها من خلال الاشارات الضعيفة ومن خلال إشارات الإنذار المبكر.

فالاشارة الضعيفة تخص معلومة التي تحتوي على مقدمة للقطيعة (عدم الاستمرارية) ذات أثر هام وتعتبر ضعيفة بالنظر لخصوصيتها فهي غير كاملة و غير مؤكدة و غير دقيقة، و المنفعة منها غير واضحة و من مصدر ضعيف و مخبئة داخل معطيات كثيرة و غير منتظمة².

و الاشارات الضعيفة مرتبطة بعنصر الزمن بحيث تزداد و تيرتها مع إقتراب الحدث أو الواقعة (événement) و مدة حياتها محدودة و تنتهي مع وقوع الحدث أو الواقعة.

1-4-1 خصائص الاشارات الضعيفة:

أ- نوعية : تعني هذه المعلومات (الاشارة الضعيفة) بالاحداث التي من الممكن أن تقع و التي ليست موضوع تقارير و يمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل عبارات تم إلقاؤها في اجتماع أو مؤتمر أو قصاصة جريدة أو ملاحظات المعطاة حول ورشه إلخ.

ب- جزئية : أي غير كاملة منتقاة و ممسوكة بشكل منفصل و لكنها قريبة و مرتبطة بمعلومات أخرى و تأخذ تدريجيا معنى و تفسيرا لأنها تمثل جزءا من لغز أو قطعة (puzzle) .

ت- ناقصة : صعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب نظرا لطبيعتها.

ث- غير مؤكدة : يصعب كشفها من الضوضاء و ينتج عنها تساؤلات و فرضيات حيث يمكن أن تكون المعلومة ناجمة عن رغبة التضليل.

ج- غامضة : تفقد الدقة المرغوب فيها و تكون ملتبسة و بالتالي الغموض يخص الكلمات و العبارات التي تقبل أكثر من تفسير و العديد من المعاني و عادة ما تكون متضاربة و متناقضة .

¹LESCA HUMBERT et KAMOUN-CHOUK SOUAD, expérimentation d'une méthode d'amorçage de processeur d'attention a l'environnement dans des PMI tunisiennes, CRAG, UMr,CNRS N°5820, 2005, 23/09/2005.

²LESCA et BLANCO SYLVIE, contribution a la capacite d'anticipation d'entreprise par la sensibilisation aux signaux faible acte du congres C,F PME 2002, 6^{ème} congres international francophone sur PME du : 30/10 au 01/11/2002, HEC MONTREAL QUEBEC CANADA 2002.

دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة

1- 5 مميزات اليقظة الاستراتيجية :

عند تبني المؤسسة لمفهوم اليقظة الاستراتيجية ينبغي لها التفطن لمقوماتها و الوفاء بها على نحو متكامل.

أ- **الاستراتيجية** : تساعد على أخذ القرار فهي تتعلق بالقرارات الغير مكررة و التي ليس لها نموذج مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة : و لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ، و محدودة بالمتابعة و المراقبة البسيطة للبيئة لكونها هدفا إبداعي .

ب- **تعتبر تطوعية** : بإشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومة المتوقعة مع الانتباه الحاد و بتنشيط كل الحواس و في بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.

ت- **الذكاء الجماعي** : يقتضي و ضع جهاز اليقظة الاستراتيجية إنشاء ذكاء جماعي في المؤسسة أي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظات للمعلومات و إشارات البيئة و مقارنتها و إختبارها و تفعيلها لإعطاء معنى معين و هذا ما يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال و تفاعل في ظل الاشكال ملائمة .

ث- **الخيوط** : ليس محيط المؤسسة مفهوم مجردا أو شيئا إحصائيا ، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية.

ج- **إنشاء الإبداع** : تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسيرات لإشارات الإنذار المبكر و التي ترتبط بعنصر الإبداع فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها لا تصف أي من الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا، و لكنها تسمح بصياغة فرضيات و إنشاء رؤية مستقبلية .

ح- **التوقع** : يؤكد تعريف اليقظة الاستراتيجية على عملية التوقع و كشف التغيرات لا سيما الانقطاعات المحتملة (فجوات، التوقف، التغيرات الجذرية..... إلخ)، و التي يمكن أن تحدث في البيئة المرتبطة بالمؤسسة و التي هي مركز اهتمام في هذه اليقظة فهي تهتم بالمعلومات التي تمتلك بنفسها على مميزات التنبؤية، حيث يجب أن تقوم بتزويدنا بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

1- 6 مكونات اليقظة الاستراتيجية:

إن المسعى الكلي لليقظة يدعى في الغالب اليقظة الاستراتيجية و المقصود هو ترصد البيئة العامة للمؤسسة بغرض توقع التهديدات و الفرص و البيئة لها عدة ميادين (مجالات) لهذا توجد عدة أنواع و لكل منها مجال نشاطها، أهدافها و غايتها، و لكنها في النهاية تخدم الاستراتيجية العامة للمؤسسة فهي تجمع كل أنواع اليقظة و تتكون من الأنواع التالية :

دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة

أ - اليقظة التكنولوجية: فهي تدابير ومجهودات تقوم بها المؤسسة للكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية و التقنية و التكنولوجية من خلال تتبع المعلومات و جمعها من مصادرها الأصلية و تنظيمها و تحليلها ثم نشرها لمركز اتخاذ القرار¹.
و لها مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

- مراقبة بيئة المؤسسة و متابعة الإبداعات التكنولوجية.

- جمع المعلومات عن التطورات و الابتكارات التكنولوجية و معالجتها.

- إيصال هذه المعلومات إلى المركز إتخاذ القرار في المؤسسة.

و تتمثل مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية في :

تراخيص براءة الاختراع - الدورات العلمية - الجرائد و الوسائل المختصة في التبادل التكنولوجي - تقارير الشركات - المعارض.

و أبرز الدوافع التي تحتم على المؤسسة تبني هذه اليقظة راجع إلى توسع دائرة المعارف و تطور و سائل البحث و التجارب هذا ما ساعد على الرفع من معدل الابتكارات و نسبة التطور التكنولوجي هذا كله أدى إلى خلق جو من التنافس على المستوى العلمي و التقني و التكنولوجي بين المؤسسات.

ب - اليقظة التنافسية : هي مسار الذي يقوم بجمع و تحليل و تقييم بأسلوب منهجي (منظم)، المعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين و المرتقبين بغرض توفير معلومات مفيدة للمسيرين في عملية إتخاذ القرار².

أي تتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين و غير المباشرين الحاليين و المحتملين و تقوم بمتابعة استراتيجية المنافسين و هذا يجمع المعلومات الأساسية تتعلق ب:

-الكفاءات الحالية للمنافسين - الاستراتيجية للمنافسين - الأهداف الجديدة للمنافسين - قدرات المنافسين - الفرضيات و القرارات التي يمكن أن يلجأ لها المنافسين - نوعية و درجة التهديدات التي يفرضها المنافسون - معرفة مجالات البحث و التطوير الخاص بالمنافسين - نتائجهم المالية - زبائنهم و العقود الجديدة - اعلاناتهم و مقالاتهم في الجرائد .

و يمكن الحصول على هذه المعلومات من الوكالات الرسمية، الوثائق المنشورة من طرف المؤسسات، المجالات المتخصصة، زيارة المعارض، تحليل منتوجات المنافسين لمعرفة طرق تصنيعها.

ج - اليقظة التجارية : و هي البحث و المعالجة للمعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة و متابعة تطورات هذه السوق من خلال رصد المستمر لتطورات احتياجات الزبائن، و قدرتهم على الوفاء للمؤسسة و وضعية الموردين المؤسسة و قدرتهم

¹DANIEL ROUACH, la veille technologique et intelligence économiques , PUF, 1996.

²CONSTANTINE VAN HOFFMAN, les principes la veille concurrentielle revue management, N°62, Avril 2000, PRESMA presse, P124

دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة

على توفير المادة الأولية هذا ما يسمح للمؤسسة أن تكون على دراية تامة بالسوق و ظروفه من خلال المعلومات المتعلقة بالمستهلكين و المشترين و الموردين و بأذواق الزبائن و تطور رغباتهم و احتياجاتهم و الاهتمام بشكاويهم و توفير المعلومات عن الموزعين و في هذه النوع من اليقظة تهتم بالسوق الأمامي و السوق الخلفي على حد سواء بمعنى متابعة حاجات المتطورة للزبائن و العمل على تلبيتها إلى جانب البحث و التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة مع الموردين الحاليين.

د - اليقظة البيئية (الكلية) : و هي تضم باقي أنواع اليقظة (ما عدا الذين سبق ذكرهم) و تسعى إلى المراقبة المستمرة و المتواصلة و هذا بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث و التطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية و السياسية و القانونية و الاجتماعية ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها، و نشرها على مراكز اتخاذ القرار عبر شبكة الاتصال¹.

فهي تضم في طياتها اليقظة الاجتماعية و ما يتعلق بباقي عناصر بيئة المؤسسة فهي يصلح أن يطلق عليها البيئة الكلية و أبعادها الاجتماعية و الاقتصادية و التشريعية و الثقافية فهي تسمح بمراقبة التطورات الجبائية و قانون المالية و الشروط المنظمة للسوق، سلوك المستهلكين، مخاطر الاجتماعية (الفوضى و الصراع)، و كذلك الذهنيات وعادات الأجيال الناشئة و رصد طموحاتهم و إنتظاراتهم الحالية و المستقبلية .

1 - 7 نظام اليقظة الاستراتيجية :

يوجد نوعين من نظام اليقظة إحداهما مركزي و الآخر لا مركزي و هما على النحو التالي :

أ - نظام اليقظة المركزي : يتميز هذا النوع بوجود قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة جمع البيانات المتحصل عليها من المتيقظين (القائمين على الرصد و المراقبة) و معالجتها وفق برنامج و نظم خاصة، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة إتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، و الملاحظ في هذا النوع هو تعدد مسيري هذا النظام، لهذا يجب تكاتف جهودهم حتى يتبين نجاحته.

ب - نظام اليقظة اللامركزية : هذا عكس النظام الأول حيث يتكون من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها، و تعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة و كل منها يعالج نوع معين من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها و كل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة فهذا النظام أكثر ديناميكية و مرونة في التعامل مع المعلومات و إتخاذ القرارات.

¹ALAIN BLOCH, l'intelligence économique, 2^{ème} Ed, Ed economica, Paris , 1999, P16.

2 - اليقظة الاستراتيجية كأداة لاتصال المؤسسة ببيئتها:

لا يمكن للمؤسسة ان تعيش في عزلة عن بيئتها لأنها تجاوزت الاعتقاد الكلاسيكي الذي يعتبر المؤسسة نظام مغلق لا تتأثر ولا تؤثر في بيئتها لهذا فهي تعمل على ان تكون في اصغاء وانتباه مستمر لبيئتها وهذا لاقتناص الفرص وتفادي التهديدات

2 - 1 مفهوم البيئة: يعطي القاموس الاقتصادي الأمريكي (webster) التعريف التالي للبيئة :

هي مجموعة الظروف و المؤثرات الخارجية التي تمس حياة و تطور نظام المؤسسة. يجمع هذا التعريف كل القوى و العوامل التي تحيط بالمؤسسة دون تمييز بين العوامل التي لها تأثير مباشر و أخرى لها تأثير غير مباشر¹. فالبيئة هي مجموعة من القيود و الفرص التي تحيط بالمؤسسة وهي المسؤولة عن تحديد سلوك وتوجهات المؤسسة، لهذا فهي مجبرة على التكيف لضمان البقاء و الاستمرار و تحقيق الأهداف .وهناك مستويين للبيئة

أ. **البيئة الداخلية :** و هي العوامل و القوى المتواجدة داخل المؤسسة و أهم هذه القوى المؤثرة نجد المالكون، مجلس الإدارة، العمال، ثقافة المؤسسة، المحيط المادي للعمل، و هي الأكثر تأثيرا على التنظيم بصفة مباشرة بدءا من المناخ التنظيمي² و هي مرتبطة بكيفية صياغة أهداف المؤسسة و كيفية تحقيقها من خلال منتجاتها و أساليب الفنية المستعملة لإنتاجها، و هي تقع تحت نطاق تحكم المؤسسة.

ب. **البيئة الخارجية :** و هي كل العناصر و القوى الموجودة خارج المؤسسة و المؤثرة في عمليات المؤسسة و نشاطها، و هي تتكون من عناصر ذات تأثير مباشر (البيئة الخارجية الخاصة) و عناصر ذات تأثير غير مباشر (البيئة الخارجية العامة)³.

1- البيئة الخارجية الخاصة : و هي تشمل عناصر البيئة التي لها تأثير على عمليات و أنشطة المؤسسة و هي ذات علاقة مستمرة و مباشرة بها، و هي عناصر أكثر إلتصاقا بالمؤسسة و تقع على الحدود المباشرة لها، و التي تدخل في نطاق المراقبة الإدارية للمؤسسة، و هي المنافسون، الزبائن، الموردون، الحكومة، حيث لا يمكن التحكم فيها مثل عواملها الداخلية.

2- البيئة الخارجية العامة: و هي عناصر ذات تأثير عام على كافة المؤسسات بدرجات متفاوتة من مجتمع لآخر و تتمثل عواملها أو متغيراتها في الظروف و المتغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية، السياسية و الثقافية و التكنولوجيا و القانونية، فالمؤسسة تتأثر بعناصر هذه البيئة و لا يمكن أن تنفصل عنها، و تستمر بمنأى عن تأثيرها .

¹داوي الشيخ : اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة ، الجزائر ، 2001 ، ص 130.

²محمد القاسم القريوتني، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل، الأردن، 2008.

³حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 2005، ص129.

دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة

2-2 خصائص البيئة:

فهو الإطار الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة - تشتمل على مجموعة من الفرص و التهديدات - تتميز بالتغيير المستمر و السريع - و جود درجة عالية من عدم التأكد و المخاطرة - تتكون من قوى و متغيرات يصعب السيطرة عليها - تمتاز بالتأثير و التعقيد المتداخل للقوى التي تتكون منها.

2-3 أهمية تحليل البيئة : نظرا لخاصية البيئة بالتغير المستمر فتعزز الفرص أو تزيد التهديدات هذا ما يدفع المؤسسات لمتابعة هذا التغير و تحليل التعقد الذي تتصف به البيئة من خلال عناصرها و هذا لمعرفة مسارها و ذلك بالتنبؤ بسلوكها في المراحل الزمنية المستقبلية و تظهر الأهمية في النقاط التالية:

- عملية تحليل البيئة تنتج لنا معرفة اتجاهات البيئة فتكشف لنا الفرص المتاحة و التهديدات التي تواجه نشاطاتها .

- تحليل البيئة يساعد على تحديد الأهداف و بيان الموارد المتاحة و نطاق السوق و أنماط و قيم و العادات و التقاليد السائدة.

- توفر لنا معرفة الخصائص التشغيلية الخاصة بكل عنصر، تحليل الأسواق و تحديد القطاعات التي يتكون منها السوق حجمه الحالي و المرتقب، تحديد البدائل للتغطية السوقية، تحديد فرص النمو.

- يساعد المؤسسة على حسن التأقلم مع بيئتها بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص و قدرتها على تفادي التهديدات و هذا بمعرفة ما يجري في بيئتها من متغيرات إيجابية و سلبية بالنسبة للمؤسسة.

- تسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر حساسية لتغير حاجات و رغبات الزبائن.

- تساعد المؤسسة على اكتشاف الفرص بدلا من تركها للمنافس .

- تحسين صورة المؤسسة مع الجماهير و ذلك بتكيفها مع بيئتها.

- يساهم في الإدراك العام من قبل إطارات و مسيريه بالتغيرات البيئية

بسبب كل هذه العوامل لا نجد أداة فعالة تستعملها المؤسسة لتكون في اتصال ببيئتها، افضل من اليقظة الاستراتيجية للقيام بهذه المهمة.

2-4 مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تواصل المؤسسة مع بيئتها:

نظرا لتحولات و الاضطرابات التي تشهدها بيئة المؤسسة الاقتصادية المعاصرة حتم عليها أن تكون على علم بهذه التحولات و الاضطرابات لتحليلها و دراستها لاستنتاج ما هو في صالحها فتعززه و ما يهددها في نشاطها و تحقيق أهدافها و بقائها فتحاول تجنبه أو التخفيف من أثاره و هذا بتأقلمها مع هذه البيئة، و هذا كله لا يتم إلا إذا كانت بحوزتها معلومات عن هذه التحولات و الاضطرابات ، و هذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت تمتلك الأداة التي تسمح لها بجمع و تحليل و معالجة المعلومات و تقديمها و نشرها لمتخذ القرار.

دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة

و اليقظة الاستراتيجية تعتبر الأداة الفعالة لهذه المهمة الأساسية و من خلال :

أ - توفير المعلومات : حتى تستطيع المؤسسة البقاء يجب عليها أن تجمع و تعالج و تخزن و تسترجع المعلومات، التي لها علاقة بنشاطها وسوقها و بكمية هائلة أما إذا أرادت الازدهار والتفوق على منافسيها من مؤسسات فعليها أن تقوم بكل الأنشطة السابقة (جمع و معالجة و تخزين و استرجاع المعلومات) بمستوى أفضل مما يقوم به منافسوها، و هذا يعني أن تسيير وإدارة المعلومات أصبح أساسا جديدا للتفوق و أسلوب المنافسة بين المؤسسات.

و اليقظة الاستراتيجية هي من الأدوات التي تعطي هذا التفوق للمؤسسات في جمع و استغلال المعلومات لتكون في اتصال دائم ببيئتها.

ب - المساعدة على اتخاذ القرار: المتبوع لنجاح المؤسسة و تفوقها يرى إنما يعود هذا النجاح إلى فعالية و كفاءة قراراتها و آليات الوصول للقرار الأمثل ترجع بالأساس إلى المعلومات المتوفرة التي يعتمد عليها هذا القرار و توقيت و دقة هذه المعلومات فهذا كله يزيد من فعالية القرار و لهذا فاليقظة الاستراتيجية لها دور هام جدا في المساعدة على اتخاذ القرار في ظروف حسنة وهذا بتوفيرها للمعلومات الخاصة بالبيئة واليقظة الاستراتيجية تؤثر على قرارات المؤسسة بصفة إيجابية كما يلي :

- مساعدة المؤسسة على تحديد سلوك المستهلكين بناءا على المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية و هذا باتخاذها القرارات الصائبة المبنية على معلومات محددة.

- تساعد كذلك في اتخاذ القرارات المالية الخاصة بالمشاكل التي تكون سبب في ارتفاع التكاليف و زيادة الأعباء المالية هذا ما يكون له أثر على المؤسسة و هذا بفضل اليقظة الاستراتيجية و مدى توفيرها للمعلومات.

- تعمل على وضع صورة واضحة و قريبة لخصائص السوق المتوقعة مما يساعد على وضع خططها.

- معرفة معدلات التضخم ، و مستوى المواد الأولية، و التشريعات الحكومية، هذا ما يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات صائبة بناءا على المعلومات المتأتية من خلال نظامها لليقظة الاستراتيجية.

3 - اليقظة الاستراتيجية و دورها في رفع تنافسية المؤسسة:

نظرا لاحتياجات المؤسسة لكم هائل من المعلومات حتى تحافظ على مركزها التنافسي فإنها بحاجة الى وسيلة تسمح لها بتنظيم هذه العملية من جمع وتحليل ومعالجة ونشر المعلومات ، واليقظة الاستراتيجية هي احسن وسيلة وهذا ما سوف نتطرق اليه..

3-1 مفهوم التنافسية : لقد اهتم الباحثين الاقتصاديين و مختصي إدارة الأعمال و الأكاديميين و كثير من الأفراد و متخذي القرارات العليا في سلطة الحكم بالتنافسية ، و لقد سجلت عدة محاولات لتحديد مفهومها، و هذا ما أدى إلى بروز اختلافات و صعوبة في تحديد و ضبط المفهوم بدقة نظرا لتعدد زوايا نظرتهم لهذا الموضوع.

و للتنافسية عدة مستويات حسب موقعها فهناك تنافسية المؤسسة و تنافسية القطاع و تنافسية الدولة و هذا ما عكس تباين في مفهوم التنافسية حسب كل مستوى.

دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة

أ - **تنافسية الدولة (البلد)** : عرفها **ALDINGTON** بأنها قدرة على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية¹ و عرفها الباحثين **B.R.SCOTT** و **G.C.LODGE** بأنها قدرة البلد على خلق و إنتاج و توزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده².

و يعرفها **M.PORTER** بأنها إنتاجية الدولة في رفع مستوى معيشة داخل الدولة و الذي يتوقف على قدرة المؤسسات على تحقيق مستوى مرتفع من الانتاجية و زيادتها عبر الزمن³. وهذا كله يعكس مدى قدرة السلعة المحلية على تحمل منافسة السلع الأجنبية في السوقين الداخلية و الخارجية و قبول هذه السلع في الأسواق الدولية، و هذا ما يحقق دخل قومي أعلى للفرد.

ب - **تنافسية القطاع** : وهي قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية و تميز تلك الدولة في هذا القطاع، كما تقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية له، وميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة وجودة المنتجات على مستوى هذا القطاع⁴.

فالقطاع تكون له تنافسية من خلال تميزه سواء بتمكنه التحكم في التكاليف الانتاج أو من خلال الجودة و الكفاءة الداخلية في عملية استخدام الموارد لتحقيق المردودية الاقتصادية و ضمان بقاء القطاع في النشاط و هذا يسمح له أن يكون رائدا و منافسا في الأسواق .

تنافسية المؤسسة : يرى الكثير من الباحثين و الدارسين أن التنافسية تكون أكثر و ضوحا عندما تتعلق بمستوى المؤسسة، فيعرف **BERTRANT** تنافسية المؤسسة على أنها قدرة المشروع على منافسة المشروعات الأخرى المنافسة له في السوق لنفس السلع و الخدمات و على تحقيق كفاءة مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين⁵.
فهنا تركز على قدرة مواجهة المنافسين عن طريق بلوغ كفاءة تفوق أو تساوي كفاءات المؤسسات المنافسة و يرى البعض أن التنافسية للمؤسسة هي الصمود أمام المنافسين بتلك القدرة لكن من أجل تحقيق أهداف تتعلق بالربحية والنمو والتوسع و الاقتصاد والتجديد ويعرفها **M.J.ENRIGHT** على أنها القدرة على تزويد المستهلك

¹ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 05.

² مجلة المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، تموز 2011، سوريا، ص 6.

³ MICHEL, E.PORTER, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL des nations ,inter Edition, France 1993.

⁴ مصطفى أحمد جامد رضوان، التنافسية آلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في جهود النمو و التنمية في العالم، دار الجامعة الإسكندرية، مصر 2011، ص 24.

⁵ مصطفى ناصر و سامر مصطفى، إدارة التنافس في المشروعات الصغيرة، المنشورات الجامعية، دمشق ص 37

دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة

بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة بل ومن خلال رفع انتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا)¹. و الذي يهمننا في هذه الورقة هي تنافسية المؤسسة مع عدم اغفال تنافسية القطاع والدولة

لهذا يمكننا وضع تعريف التالي لتنافسية المؤسسة فهي قدرة المؤسسة على انتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجيدة و بالسعر المناسب لتلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى و هذا من خلال استخدام أمثل للموارد المختلفة و الإعتماد على الابتكار و الإختراع.

3 - 2 مؤشرات التنافسية: هناك عدة مؤشرات لقياس التنافسية من خلال المستويات الثلاثة للتنافسية و سوف نركز على مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.

أ- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة : و هي مؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة و تنفيذ الاستراتيجية التنافسية و هي كما يلي :

1- التكلفة : لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف لهذا تلعب التكاليف دورا هاما كمؤشر تنافسي لهذا نجد كثيرا من المؤسسات التي تستهدف الريادة في خفض التكاليف لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء .

2- الربحية : تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة لكن لا بد أن تكون بشكل متصاعد و قابلا للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق إلا أنه يمكن إضافة الجودة كمؤشر هام مع الربحية حتى يصبح مؤشر الربحية أكثر دلالة.

3- مؤشر الحصة السوقية : و هو يعكس مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية و الدولية إذ أن المؤسسة تحقق أرباح كلما كانت حصتها السوقية أكبر، و هذا ما يساعدها على توسيع أنشطتها و تنمية قدرتها التنافسية.

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص21.

دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة

ب - مؤشرات تنافسية القطاع : إن تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما يتم من خلال مقارنتها مع قطاع مماثل في دولة أخرى أما المؤشرات فهي :

1 مؤشر التكاليف و الإنتاجية : يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية بعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، أو عندما يكون مستوى تكاليف الوحدة المتوسطة يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب .

2 مؤشر التجارة الخارجية : يستعمل الميزان التجاري و الحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات تعبر عن تنافسية القطاع الإقتصادي، حيث يخسر القطاع تنافسيه عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية أو عندما تزداد حصته من الواردات.

ج - مؤشرات تنافسية الدولة : توجد عدة تقارير دولية تناولت مؤشرات قياس تنافسية الدولة تتفرع إلى مؤشرات كمية و أخرى نوعية منها ما يتعلق بالميدان الإقتصادي مباشرة و أخرى تهتم بالشأن الاجتماعي و يتم إصدار تقارير سنوية أو فصلية من قبل منظمات و هيئات متعددة تقوم بترتيب الدول حسب تنافسيتهما وفق معايير متباينة، منها مؤشرات جزئية كالدخل الحقيقي للفرد و نتائج التجارية و منها مؤشرات موسعة تصدر من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي WEF و المعهد الدولي للتنمية و الإدارة IMD و البنك العالمي الذي يعتمد 64 مؤشرا ، تغطي حوالي 100 دولة منها 11 عربية و تركز على 5 عوامل هي :

- 1- الإنجاز الإجمالي الناتج القومي، الإجمالي للفرد، معدل النمو السنوي المتوسط.
- 2- الديناميكية الكلية و ديناميكية السوق (النمو والاستثمار، الانتاجية، حجم التجارة الإجمالي).
- 3- البنية التحتية و مناخ الاستثمار (شبكة المعلومات و الاتصالات، البنية التحتية المادية، الاستقرار السياسي و الاجتماعي)
- 4- راس مال بشري و الفكري.
- 5- الأسواق.

3 - 3 مساهمة اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة:

تساهم اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات من خلال أربعة وظائف أساسية:

- أ- التوقع : و هو التوقعات لنشاط المنافسين و تغييرات المحيط، التنبؤ و التحذير بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- ب- الإكتشاف : إكتشاف منافسين جدد أو محتملين ، مؤسسات يمكن إقامة معهم شراكة أو اندماج من أجل التطوير و إكتشاف فرص جديدة في السوق .
- ج- المراقبة : مراقبة السوق خاصة في المجال التكنولوجي، طرق الإنتاج التي تستهدف النشاط و التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.

دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة

د- التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة و هذا من خلال خطأ و نجاح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع، و ضع أساليب جديدة في التسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين .

فاليقظة الاستراتيجية تساعد المديرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة و مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها و تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا بارزا و فعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي و ذلك بفضل المعلومات المتوفرة في المؤسسة و التي جمعها في إطار يؤثر على استراتيجيتها التنافسية و في استمرارية أدائها و هي كذلك البحث عن الميزة التنافسية و تطويرها و الحفاظ عليها - تدعيم معرفة المؤسسة و تطويرها- تمكن المؤسسة من سرعة رد الفعل اتجاه التغيرات - تكيف المنتج مع التغيرات الجديدة - توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين و المحتملين في جوانب عدة: استراتيجيتهم التسويقية و التجارية، منتجاتهم، التكنولوجيا المستعملة، الأسعار... إلخ، بفضل المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات و التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، و تكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.

4 - اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية:

كون المعلومات عن البيئة الخارجية هي الكاشف عن ما يحدث فيها فاليقظة الاستراتيجية باعتبارها الوسيلة الأكثر فاعلية في جمع وتحليل ومعالجة ونشر المعلومات لمعرفة القدرات التنافسية للمنافسين وما يتميزون به من قدرات

4 - 1 مفهوم الميزة التنافسية:

إن فكرة تفرد المؤسسة الاقتصادية و تميزها عن المنافسين لذات القطاع، أخذ أبعادا عميقة و ذلك بالتركيز على محاولة تخفيض الأسعار بعد التحكم في التكاليف، ثم إنتقال التركيز على الجودة و بعض الخدمات المرفقة، و صولا إلى تجسيد و ترسيخ إرتباط الزبائن بالمؤسسة و منتجاتها و علامتها، و بناء علاقة متينة حتى تصل إلى ذروتها المتمثلة في الولاء بفعل ما يسمى بالميزة التنافسية.

فالميزة التنافسية حسب ما ورد في بعض التعاريف هي : سمة متميزة تتيح للمؤسسة التفوق في السوق و تمكنها من تعزيز تنافسياتها¹.

فهذه الميزة تمنح القدرة و إستطاعة للصمود أمام المنافسين أو التفوق عليهم و الاستمرار في در الأرباح بصورة أكثر.

¹ محمد ناصر و سامر مصطفى، إدارة التنافسية في المشروعات الصغيرة، ص76.

دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة

و يمكن للمؤسسة الوصول إلى هذه الوضعية أو هذه الميزة حينما تمتلك المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء (الزبائن) الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المنافع و القيم التي تتفوق بها على ما يقدمه المنافسون الآخرون¹.

تبرز من خلال هذا التعريف أهمية إمتلاك المؤسسة مصدر جيد لمختلف الموارد و إستخدامها بفعالية تصل حتما إلى تقديم منافع متميزة للزبون الذي سيشعر بتلك القيمة و المنفعة المقدمة له بشكل أفضل من المنافسين و هو الأمر الذي يزيد من ولائه للمؤسسة.

اما بورتر يذكر أن الميزة التنافسية تتحقق عندما تتوصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا اي بمجرد إحداث عملية إبداع في أحد مجالات النشاط.

أي يمكن للمؤسسة إمتلاك ميزة تنافسية بمجرد إكتشافها منتج جديد أو ممارستها طرق جديدة في إحدى او عدد من أنشطتها بما لا تتوصل إليه المؤسسات الأخرى من خلال تجسيد الابتكار و الإبداع و التي قد تمس حتى العمليات الإدارية.

4- 2 مصادر الميزة التنافسية :

في سوق شديد التنافس تسعى المؤسسة للبقاء في السوق و أفضل السبل لتحقيق ذلك هو حيازتها على تنافسية تضمن لها مركزا تنافسيان و هذا يتحقق في مجموعتين من المصادر، مصادر دخلية و أخرى خارجية.

1- المصادر الداخلية : و يسميها البعض بالموارد المملوكة من طرف المؤسسة بأنواعها أي أصول المادية (

الموارد الأولية، وسائل الإنتاج، الموارد المالية) و أصول الغير ملموسة أي الأصول الغير مادية (اسم المؤسسة، العلامة، براءات الاختراع.....) ضف لذلك الطرق الإدارية الحديثة المستخدمة المحفزة لرفع الأداء و التطور و الإبداع، فكل عنصر من هذه العناصر يساهم في إبراز الميزة التنافسية الداخلية للمؤسسة، و من أبرز ما كتب جاء عن طريق M.PORTER في موضوع سلاسل القيمة.

سلاسل القيمة عند (م.بورتر) (M.PORTER)chaîne de valeurs و هي تعبر عن تلك الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض التي تضيف كل منها قيمة الى نشاط سابق له فيتم تجزئة هذه الأنشطة إلى مجاميع ليتم تحليلها و مراقبتها و تحديد نسبة مساهمة كل واحد منها في القيمة الكلية للمنتج المقدم للزبون وهو السبيل الأخير لتحقيق الأرباح، فسليلة القيمة

¹عبد الله قلش، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالاسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2013، ص 19.

دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة

تعبّر عن محاولة المؤسسة إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة و قياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة و الربح لكل جزء من السلسلة و بالتالي أي نشاط لا يضيف قيمة للمنتج يعتبر خارج حلقات سلسلة القيمة و يجب أن تتخلص منه المؤسسة أو البحث عن إمكانية جعله مضيفا للقيمة.

و تعتبر سلسلة القيمة أداة تحليلية و تنظيمية فعالة تساعد المؤسسة على فهم الكيفية التي تمكنهم من إستعمال سلسلة الأنشطة التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية، وقسم PORTER سلسلة القيمة إلى قسمين:

أ- **الأنشطة الأساسية (الأولية)** : ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون فهي تضمن تقديم منتجات و خدمات لهذا فهي تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة فهي الإنتاج، الإمداد الداخلي و الخارجي، البيع و التسويق للخدمات.

ب- **الأنشطة الداعمة (الثانوية)** : و هي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للمؤسسة فهي تضيف الفعالية للوظائف الأخرى و هي البنية الأساسية للمؤسسة، تسيير الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، التمويل.

2- المصادر الخارجية : تستطيع المؤسسة أن تكتسب الميزة التنافسية إذا استغلت الفرص التي تتيحها لها البيئة الخارجية، فكثير من المؤسسات استطاعت استدراك مكانة جيدة بسبب إرتفاع الطلب المفاجئ على منتجات معينة أو مواد أولية و في أدب إدارة الأعمال أصبح يؤخذ بمصدر الميزة التنافسية و هو الفكر الاستراتيجي أو البعد الاستراتيجي و بصورة أدق ما يعرف بالاختيار الأنسب للاستراتيجيات التنافسية.

و لا يمكن الحديث عن امتلاك ميزة تنافسية دون المرور بخطوات أساسية التالية:

أ- **الكفاءة :** يمكن للمؤسسة امتلاك الميزة التنافسية عندما تحقق الكفاءة الانتاجية و التي يقصد بها بلوغ الأهداف بأقل التكاليف و في وقت وجيز، نخص بالذكر هنا التحكم بالتكاليف بصورة عامة و تكاليف المدخلات (عوامل الإنتاج) بصفة خاصة، فقد تكون الكفاءة مصدرا لهذا التميز بسبب خبرة المؤسسة في ميدان أو منتج معين، أو استغلال التكنولوجيا الحديثة بصورة منفردة أو بإقتناء أحجام كبيرة من المواد الأولية و التي عادة ما تنخفض أسعار إقتنائها أو تدني أسعار اليد العاملة.

ب- **الجودة :** لم يعد السعر العامل الوحيد لقرار الشراء من طرف المستهلكين بل تطورت آراؤهم و ظهرت عوامل تفضلية أخرى غير السعر تعمل على جذبهم و يتعلق الأمر بالجودة و ما تحمله من مواصفات تلبي حاجياتهم و رغباتهم المتزايدة و المتغيرة باستمرار، لقد أصبح عنصر الجودة أكثر أهمية و تأثير على سلوك المستهلك بسبب المنافع التي تحققها له الجودة لهذا فإن المستهلك يشعر بأن الجودة ذات قيمة عالية مقارنة بتلك التي توفرها له المؤسسات الأخرى، و عليه أصبحت الجودة قضية مركزية تعتمد عليها المؤسسات لتأثير على المستهلك رغم ارتفاع الأسعار نسبيا.

دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة

ج- **الإبداع** : تساهم المنتجات الجديدة المبدعة بل حتى الطرق الحديثة في العمليات الإنتاجية أو التسويقية و حتى الإدارية بإعتمادها على التكنولوجيات حديثة في اكتساب مؤسسات ميزة تنافسية حيث تجد نفسها منفردة في السوق من خلال سلوك و منتجات و خدمات تكون عادة ذات قيمة عالية لدى الزبائن و بهذا تستطيع فرض أسعار عالية و لفترة زمنية معينة حتى تتمكن المؤسسات الأخرى محاكاة ذلك الإبداع. و المؤسسة كلما تحيز على قدرات و مؤهلات إبداعية من خلال مصلحة تسهر على البحث و التطوير من ورائها قدرات مالية و مؤهلات بشرية و إعطائها المكانة اللازمة كلما استطاعت الاستمرار و التجديد في قضية المزايا التنافسية عالية الجودة.

د- **التكلفة**: و تشمل كلفة العمل و مختلف الموارد و الأعباء الغير المباشرة و تعمل المؤسسة على توفير منتجات و خدمات بأقل تكلفة ممكنة نسبة لتلك المطبقة من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة.

هـ- **سرعة التسليم** : تأخر تلبية الطلبية هو سبب تحول الزبون من علامة تجارية و منتجات مؤسسة إلى استهلاك منتجات مؤسسة أخرى، فآثر العوامل النفسية و السلوكية المرتبطة بالحاجة الماسة للمستهلك في لحظة ما تجعله يغير قرار الشراء، لذا فعامل السرعة في التسليم و توفير المنتجات و الخدمات يعطي فرصة للمؤسسات لاكتساب الميزة التنافسية .

و- **طرق التسليم و الخدمات المرفقة** : من الأمور المؤثرة على توثيق الترابط بين المؤسسة و زبائنها تقديم الخدمات المرفقة أو الثانوية كتوصيل المنتج إلى الزبون أو تقديم خدمات الضمان و خدمات ما بعد البيع ، فالمؤسسة بعدما تتفرد بطريقة تقديم هذه الخدمات لا تجدها عند الغير من المؤسسات تخلق ميزة تنافسية.

3-4 أنواع الميزة التنافسية:

أجمع الباحثون على أن الميزة التنافسية صنفين أو ثلاثة متباينة فالصنف الأول يعتمد على التحكم في تكاليف المنتج و ما ينتج عنه من انخفاض في السعر، أما الصنف الثاني يعتمد على تميز المنتج سواء من خلال جودته و ما يحمل من مواصفات أو طرق و سرعة التسليم و الصنف الثالث يعتمد على طبيعة العلاقة بين المؤسسة و الزبون كما يوجد صنف آخر يتعلق بجودة الميزة التنافسية في ذاتها و تتم التفرقة بين ميزة تنافسية ذات جودة عالية و أخرى أقل جودة.

1- **الميزة التنافسية وفق معيار التكلفة** : إن تحديد اسعار المنتجات و الخدمات باعتبارها مخرجات المؤسسة، يتطلب تخفيض تكاليف موارد المؤسسة كحالة إقتناء المواد الأولية بكميات كبيرة حتى تستفيد المؤسسة من تخفيضات في أسعارها أو التحكم في تكاليف اليد العاملة عبر نظرية التعلم للاستفادة من تراكم الجهود المبذولة باستمرار من قبل العنصر البشري و اجتناب الهدر في الوقت و تفادي الأخطاء و التبذير و اعتماد التدريب لتنمية مهارات العاملين و رفع مستوى الأداء و استغلال الوسائل التكنولوجية الحديثة لرفع انتاجية العمل و هذا ما يؤدي لزيادة الكفاءة و الفعالية التي تؤثر على تدنية التكاليف دون

دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة

التقليل من جودة المنتج مقارنة مع ما هو مقترح من قبل المنافسين و بهذا تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية في هذا الإطار، و لكن تتصف هذه الميزة بأنها أقل جودة كونها سريعة التقليد من قبل المنافسين إذ يمكنهم أن يتحصلوا هم كذلك على هذه الموارد بنفس التكلفة مما يفقد المؤسسة هذه الميزة بسرعة.

2- الميزة التنافسية حسب تميز المنتج : قد تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية رغم الأسعار المرتفعة نسبيا للمنتجات الجيدة و المتقنة لما تتمتع به من جودة عالية نظرا لتثبيت طبقات معينة من المستهلكين الموجودة في المجتمع خاصة أصحاب الدخل المرتفع و المتوسط التي تتوجه لاقتنائها بما تتمتع به من جودة و تحوزه من مواصفات خاصة لمكوناتها أو أشكالها أو طريقة صنعها فهي تعطي راحة نفسية للزبون و تأثر على ذهنه بالإيجاب و تزداد ثقته بها الأساس هو السبق في انتاجها قبل المنافسين و تحقيق التميز و هذا يتطلب تفعيل نشاط الابتكار و الإبداع و تشجيعه داخل المؤسسة و تسخير الإمكانيات المالية و المادية و البشرية في وظيفة البحث و التطوير، و يتميز هذا الصنف من الميزة بالصعوبة في التقليد من قبل المنافسين نتيجة تفرد المؤسسة بتقديم منتج جديد أو طريقة جديدة عادة ما تستعمل فيها وسائل و أدوات تكنولوجية أو مواد حديثة نابعة من أبحاث مخبرية و تجارب استغرقت مدة زمنية و انفاق مبالغ لا يمكن امتلاكها من قبل المؤسسات المنافسة لهذا نجد المؤسسة تحمل هذه الميزة لمدة طويلة و تمنحها الريادة في السوق.

4-4 دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية

إن الضغط الكبير لقوى السوق و المنافسة الديناميكية الدائمة للأسواق و المستهلكين إضافة إلى التطورات و الاختراعات و المبتكرات التكنولوجية في جميع الميادين و المجالات و الطرق و اساليب المبتكرة في إدارة المؤسسات هذا كله جعل منا نعيش في عالم شديد التغير حيث المعلومات متوفرة بكثرة و تنتقل بسرعة مع سهولة اكتسابها لمن سعى لها، و وفر لهل أساليب و طرق جمعها و تحليلها و معالجتها و نشرها لمن هو في حاجة إليها لاتخاذ القرار المناسب و أفضل ما يستعمل كأسلوب و طريقة و منهج لإكتساب هذه المعلومات هي اليقظة الاستراتيجية التي تساعد المدير في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب . و هذا ما يمكن عرضه في النقاط التالية :

— حتى يتم خلق بيئة مناسبة للابتكار و الإبداع، بوصفها أهم عناصر الميزة التنافسية هذا ما يدفع بالمؤسسة معالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها و التي تعتبر من أهم عراقيل الإبداع ، و تحسين آليات التنظيمية المعقدة و ذلك بإرساء ثقافة تنظيمية محفزة على توظيف المعرفة السلوكية بهدف تحسين الأداء التنافسي و زيادة فعالية المؤسسة بتمكينها من تحقيق أهدافها و التصدي¹ لمختلف أشكال المنافسة و هذا كله يتطلب كم هائل من المعلومات لا يمكن توفره إلا بأسلوب مهيكّل منظم على شكل اليقظة الاستراتيجية .

دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة

- وجود نظام اليقظة اللامركزية يساهم في إنشاء هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين و تجعل المؤسسة أكثر قدرة من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيط، خاصة إذا كانت الجهود منصبة على تغير أنماط العمل، و إعادة تنظيمية و إدخال التكنولوجيا جديدة تساعد في تطوير كفاءاتها الحالية و اكتساب مركز تنافسي.
- إن ممارسة اليقظة الاستراتيجية تختلف باختلاف درجة المنافسة وحدتها، و طبيعة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، فكلما تعقد النشاط و توسع نطلب منها تبني استراتيجية جديدة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على المعلومات التي يزودها بها القائمون على عملية اليقظة.
- تسمح اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة من تفادي التهديدات و إعتداءات المنافسين في قطاع النشاط و هذا بتمكين المدراء على تبني استراتيجية دفاعية تسمح لهم بتأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة و المباغتة و الطارئة التي تظهر في المحيط أو تبني استراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في نشاط منتج أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين و التقدم عليهم.
- توفر اليقظة الاستراتيجية المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين و خدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية و السعر و هذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاته أو تقليده فتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.
- تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق كلفة التميز بمساعدتها على ممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل أفضل انطلاقا من تزويدها بالمعلومات المرتبطة بأنشطة المنافسين على جميع الأصعدة و تمكينها من التنسيق الجيد بين أنشطتها.
- اليقظة الاستراتيجية تعمل على تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق بمساعدتها على القيام بمناورات استراتيجية، تستند على أساليب مختلفة كالدخول في معارك إشرارية، إدخال منتجات جديدة، المنافسة على أساس الأسعار، السعي لتحسين الخدمات و زيادة الضمانات المقدمة للعملاء.
- اليقظة الاستراتيجية توفر للمؤسسة المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية، فتساعد على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها، تشجيع الابداع و الابتكار، مما يؤدي إلى تحسن الإنتاجية، الإرتقاء بمستوى نوعية الإنتاج و رفع مستوى الأداء، و هي كلها مرتكزات للميزة التنافسية.

¹LESACA.H. JANISSEL-MUNIZ.R, PME, Utilisation d'internet pour la veille stratégique orientée client vers l'identification de signaux faible d'origine (TERRAIN), CEPME, MONTERALE CANADA 30/31 Octobre et 01 Novembre 2002,P 06.

دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة

- اليقظة الاستراتيجية تساعد المؤسسة على التمرکز بين المنافسين بتحديد المنافسين الحاليين في القطاع و توجيه الاهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، لأن دخولهم إلى السوق يعني دخول إمكانيات و قدرات و تقنيات جديدة مما يؤثر على أرباح و الحصة السوقية ، و الأسعار و التكاليف.
- و بفضل اليقظة الاستراتيجية تكون المؤسسة قادرة على مواجهة ردود فعل المؤسسات المنافسة و زيادة و تقوية حواجز الدخول و البحث عن قطاعات سوقية يمكن أن تبرر فيها جوانب التميز لديها.
- تمد اليقظة الاستراتيجية المؤسسات بمعلومات عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم و احتياجاتهم عبر الزمن، فتمكنها من تقديم منتجات أو تشكيلة من المنتجات المتميزة التي لا تستطيع المؤسسات المنافسة محاكاتها و تقليدها و هذا ما يرفع من مركزها التنافسي في السوق و تضمن تحقيق تنافسية دائمة.
- توفر للمؤسسة معارف تقنية و علمية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات و النشاطات الاقتصادية.
- تربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي و العلمي و التغيرات التي تحصل فيه، برصدها للأحداث التكنولوجية و التقنيات المتجددة ، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من رتبة مرتفعة فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات الأخرى.
- توفير معلومات التي تعد موردا استراتيجيا في دعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة فتساعد على تخفيض تكلفة العمل الإداري بنسبة عالية و تعزيز مقومات المنافسة.
- تساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بتفعيل قدرتها على إنشاء القيمة لربائنها بكفاءة و ليونة و ديناميكية من خلال الاستجابة لمختلف حاجاتهم و متطلباتهم بتطوير طرق التوزيع، و هذا ما يساهم في تحقيق المنفعة المكانية و الزمانية و الحيازية التي تجع من المنتج أو الخدمة المتوفرة في المكان و الزمان المناسبين و بالكميات المطلوبة .
- تمكن المؤسسة من امتلاك رؤية واضحة و منهج سليم يمكنها من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها و يدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة و تصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها و هذا هو الطريق الأساسي لتحقيق رضا الزبائن و تعزيز قدرتها التنافسية و التفوق و التميز عن منافسيها.
- اليقظة الاستراتيجية تجعل المؤسسة متيقظة لكل التطورات التي تطرأ على بيئتها التنافسية خاصة ما يتعلق بالاقلاع المحتمل للمنافسين على مستوى قطاع معين، منتج أو خدمة و هذا ما يدفعها إلى تبني سياسة التميز و الانفراد لمواجهة المنافسة و المحافظة على حصتها السوقية
- كما يمكننا ذكر بعض المزايا التي تحققها اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بصورة عناوين مختصرة نذكر منها :
- المعرفة المعمقة للأسواق و المنافسين - ضمان الاستجابة لحاجات الزبائن و اكتساب موقع قوة لطرح سلعتها و خدماتها في السوق - تسمح بالتسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها - الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين المستمر للسلع و الخدمات.

دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة

خاتمة :

نظرا للضغط الهائل لقوى السوق و المنافسة، و التطورات السريعة للأحداث في عصر المعلومات و التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات كل هذا ساهم في دفع المؤسسات للاعتماد على اليقظة الاستراتيجية بصفتها الوسيلة الوحيدة التي تقرب المؤسسة من بيئتها و تساعد على توجيه أنشطتها و تكوين رؤية واضحة للعوامل الداخلية و الخارجية القادرة على تحقيق الأهداف الرئيسية من منظور جديد مركزة بصورة أساسية على المستقبل و هذا راجع للضغط الهائل الذي تمارسه البيئة على المؤسسة لهذا تقوم المؤسسة بالبحث عن اكتساب مزايا و قدرات تضمن لها استمرارية نشاطها من جهة و تحقيق الأسبقية على منافسيها من جهة أخرى.

و لليقظة الاستراتيجية الفضل في صياغة الاستراتيجية التنافسية الفعالة للمؤسسة و ذلك بتوفير المعلومات اللازمة عن المنافسين الحاليين و المرتقبين من خلال التعرف على نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم و استراتيجيتهم التسويقية و التجارية و التكنولوجية، اسعار منتجاتهم، خدماتهم، و كل ما يؤثر على مركزها التنافسي و حصتها السوقية.

فمعالجة هذه المعلومات و تحليلها ثم نشرها على المسؤولين و أصحاب القرارات، هذا ما يدفعهم إلى اتخاذ القرارات و الإجراءات المناسبة التي تخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الأداء التنافسي الفعال في مجال نشاطها و السعي للحفاظ عليه و هذا كله يتوقف على فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية و ليس تبني اليقظة فقط فالعديد من المؤسسات تخصص مكانة لليقظة الاستراتيجية ضمن هيكلها التنظيمي و لكن في غالب الأحيان لا توفر لها الإمكانيات و أسباب نجاحها.

لهذا لابد من تسخير الموارد المالية و المادية و البشرية المؤهلة ذات كفاءة عالية و استخدام أحدث التقنيات، حتى تصبح اليقظة الاستراتيجية فعالة تساهم في أحداث التغيير و تحقيق أهداف المؤسسة و اعتبار اليقظة الاستراتيجية في حد ذاتها عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل.

المراجع

باللغة العربية

كتب:

- داوي الشيخ، اقتصاد تسيير المؤسسة، دار هومة، الجزائر 2011، ص130.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة التنظيم، دار وائل، الأردن 2008.
- حسن ابراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005
- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في جهود النمو و التنمية في العالم، دار الجمعية الإسكندرية، مصر، 2011.

دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة

- مُجّد ناصر و سامر مصطفى، إدارة التنافس في المشروعات الصغيرة ، منشورات جامعية، دمشق(2015/2014)، دمشق، سوريا.

أطروحات الدكتوراه

- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة شرطة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003، ص66.

- حميدوش أمجد، الذكاء الاقتصادي فهمه و إنشاؤه و تأصيله و استعماله، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015.

- عبد الله قلش، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، الاسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2013.

الدوريات (المجلات)

- مُجّد بوتين، رتيبة حديد، اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، العدد 2004/10.

- مُجّد عدنان وديع القدرة التنافسية و قياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.

- مجلة المرصد الوطني التنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، تموز، 2011، سوريا.

باللغة الأجنبية

كتب

- HUMBERT, LESCA, la veille stratégique, la méthode de scanning, Ed, EMS, 2003,P3.
- DEGUERNY.J et DELBAS, gestion concurrentielle et pratique de la veille, Ed, DELMAS,1993.
- BLOCH ALAIN, l'intelligence économique, Edition, economica, PARIS,1999,P19.
- EMMANUEL PATEYRON, la veille stratigique , PARIS, Ed, economica, 1998,P30.
- AFNOR : prestation de veille et prestation de mise en place d'un system de veille, NORME Expérimental XPX50-053, PARIS, AVRIL 1998.
- DANIEL ROUACH, la veille technologique et intelligence économique, PUf,1 996.
- ALAIN BLOCH, l'intelligence économique^{2ème} Edition, Ed Economica, 1999,P16.
- MICHEL.E. PORTER, l'avantage concurrentiel des nation, Inter Edition- France1993.

الأطروحات الدكتوراه

- FRANCOIS BROUAD, développement d'un outil diagnostic des pratiques existants de la veille stratégique auprès des P.M.E, thèse de doctorat en administration d'affaire, université de QUEBEC trois rivières, CANADA,2004.
- MARIE-CHRISTINE CHALUS-SAUVANNET, dynamique du dispositif de veille stratégique proactives les entreprises industrielle, thèse du doctorat, université lumière, LYON2, France, 2000, P27.

ملتقيات

- JEAN MICHEL RIBAULT, séminaire, veille stratégique en PSTT 1992, cite in LAURENT HERMEL, maitriser et pratique la veille stratégique, Ed.AFRO R,2001,P2.
- CAMILLE-ALLOING et CHRISTOPHE DESCHAMP, veille stratégique et internet participatif les usages des agents facilitateurs remettent ils en questions le concept de signal faible ? 3^{ème} colloqué spécialisé en management de l'information defis et tendances, 8-9 juin 2011, SHIPPAGANI, CANADA.
- LESCA HUMBERT et KAMOUN-CHOUK SOUAD, expérimentation d'une méthode d'amorçage de processeur d'attention a l'environnement DAN. DES, PMI tunisiennes, CERAG, UMR,CNRS N° 5820, 2005, 23/09/2005.
- LESCA et BLANCO SYLVIE, contribution a la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faible Acte du CONGRES, CIF, PME, 2002, 6^{ème} CONGRES international francophone, sur P.E.M du 30/10 au 01/11/2002, HEC MONTREAL, QUEBEC CANADA 2002.

دوريات

- CONSTANTINE VAN HOFFMAN, les principes de base de la veille concurrentielle, revue management, N°62 Avril 2000, PRESMA presse, P124.