



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : 2014 / 2013

قسم : العلوم الاقتصادية والتجارية  
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير  
الشعبة: علوم اقتصادية  
التخصص : بنوك

مذكرة بعنوان:

أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : شركة موبيليس

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية (ل.م.د.)  
تخصص " بنوك "

إشراف الأستاذ (ة):

- مناع فاتح

إعداد الطلبة:

- بن عمارة مسعود

-  
-

السنة الجامعية: 2014/2013

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	دعاء
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول
	مقدمة
	أهمية الدراسة
	أهداف الدراسة
	صعوبات البحث
	الجانب النظري
	الفصل الأول: اليقظة التنافسية للمؤسسة
3	تمهيد
4	المبحث الأول: عموميات حول اليقظة
4	المطلب الأول: مفهوم مصطلح اليقظة
4	الفرع الأول: أصل المصطلح
5	الفرع الثاني: تعريف اليقظة
6	المطلب الثاني: أنواع اليقظة
6	الفرع الأول: اليقظة التنافسية
7	الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية
8	الفرع الثالث: اليقظة التجارية
8	الفرع الرابع: اليقظة الإجتماعية
9	الفرع الخامس: اليقظة الإستراتيجية
9	الفرع السادس: اليقظة البيئية
12	المطلب الثالث: مزايا وشروط فعالية اليقظة
12	الفرع الأول: مزايا اليقظة
12	الفرع الثاني: شروط فعالية اليقظة

13	المبحث الثاني: تنظيم خلية اليقظة
13	المطلب الأول: مراحل عملية اليقظة
14	المطلب الثاني: ممثلو عملية اليقظة
18	المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة
18	الفرع الأول: طريقة المعايرة
19	الفرع الثاني: الأنترنت وسيلة لليقظة
23	خلاصة الفصل الأول
24	الفصل الثاني: إستراتيجيات التنافس والميزة التنافسية
25	تمهيد
26	المبحث الأول: إستراتيجية المؤسسة
26	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
27	المطلب الثاني: أدوات صياغة الإستراتيجية
30	المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية
31	المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية
31	المطلب الأول: أنواع الإستراتيجيات وكيفية التمركز ضمن المنافسة
31	الفرع الأول: إستراتيجية الرائد
32	الفرع الثاني: إستراتيجية المتحدي
33	الفرع الثالث: إستراتيجية التابع
33	الفرع الرابع: إستراتيجية المتخصص
33	المطلب الثاني: أثر الخبرة والموقع التنافسي
36	المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس
36	الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة
37	الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز
38	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز
39	المبحث الثالث: الميزة التنافسية
40	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: قيمة السلسلة
42	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
42	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية
44	المبحث الرابع: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

44	المطلب الأول: أسباب وتطوير الميزة التنافسية
45	المطلب الثاني: شروط فعالية الميزة التنافسية
47	خلاصة الفصل الثاني
48	الفصل الثالث: دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية
49	تمهيد
50	المبحث الأول: بيئة المؤسسة
50	المطلب الأول: مفهوم البيئة
50	الفرع الأول: البيئة الداخلية (الخاصة)
51	الفرع الثاني: البيئة الخارجية
52	المطلب الثاني: تقارب دراسة وتحليل البيئة
52	الفرع الأول: التقارب الوصفي
52	الفرع الثاني: تقارب المصادر المكونة للبيئة
53	الفرع الثالث: التقارب العام للبيئة المحيطة
53	المطلب الثالث: خصائص البيئة الجديدة
55	المبحث الثاني: المعلومة كمورد إستراتيجي لليقظة التنافسية
55	المطلب الأول: مفاهيم حول المعلومة
55	الفرع الأول: مفهوم المعلومة
56	الفرع الثاني: البيانات
56	المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعلومات
56	الفرع الأول: المعلومات الرسمية
57	الفرع الثاني: المعلومات غير الرسمية
58	المطلب الثالث: قيمة المعلومة وخصائصها
58	الفرع الأول: قيمة المعلومة
59	الفرع الثاني: خصائص المعلومة
61	المبحث الثالث: دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
61	المطلب الأول: مزايا اليقظة التنافسية للمؤسسة
62	المطلب الثاني: اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية
63	خلاصة الفصل الثالث
64	الجانب الميداني
65	الفصل الرابع: واقع إستخدام اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية في شركة

	موبيليس
66	تمهيد
67	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "موبيليس"
67	المطلب الأول: شركة إتصالات الجزائر
67	الفرع الأول: التعريف بالشركة
68	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
69	المطلب الثاني: مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف «ATM MOBILIS»
69	الفرع الأول: تعريف المؤسسة
69	الفرع الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة
71	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لموبيليس
73	المبحث الثاني: مبادئ وأهداف المؤسسة
73	المطلب الأول: مبادئ المؤسسة
74	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
75	المطلب الثالث: عروض المؤسسة
78	المبحث الثالث: تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في الشركة الجزائرية للهاتف النقال (موبيليس)
78	المطلب الأول: نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة
78	المطلب الثاني: مصادر معلومات اليقظة التنافسية
80	خلاصة الفصل الرابع
83	الخاتمة
87	قائمة المراجع

## فهرس الأشكال و الجد اول

أ\_ قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مراقبة البيئة	1-1
11	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لporter	2-1
14	مراحل عملية اليقظة	3-1
17	مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين	4-1
29	أنواع النشاطات، فائض وحاجة الموارد	1-2
34	أثر الخبرة في المؤسسة	2-2
35	الموقع النسبي لثلاث مؤسسات منافسة على منحى الخبرة	3-2
41	سلسلة القيمة	4-2
46	دور حياة الميزة التنافسية	5-2
51	المكونات الأساسية للبيئة	1-3
71	الهيكل التنظيمي لموبليس	1-4

ب- قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
15	ممثلو عملية اليقظة	1-1
38	الإستراتيجيات التنافسية الثلاث	2-2

## مقدمة:

إنَّتقل الإنسان من رقيِّ إلى رقيِّ صاحبه تعقد الحياة وظهور مشاكل داخل المؤسسة وخارجها الأمر الذي حفَّز على ظهور أفكار ومدارس عديدة للفكر التنظيمي اهتمت بإيجاد الحلول لها. ولم يتوقف التقدم ولا حتى التعقد عند هذا الحد، بل امتد في وقتنا الحالي ومع تنامي المنافسة أن مسَّ جوانب عديدة من البيئة، فأدى إلى ظهور والتغيير في الكثير من المفاهيم كبروز ظاهرة العولمة.

إن هذه البيئة وما تحمله من تقلبات وتحولات تدفع المؤسسة إلى التحسين المستمر في أداءها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقيّة على المنافسين وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بينها وبين البيئة قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية.

فدراسة هذه البيئة ولا سيما البيئة التنافسية ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المؤسسة يعتبر المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها، وطريقة تفاعلها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها التي تتميز بصعوبة السيطرة عليها أو التحكم فيها. حيث تعمل المؤسسة على دراسة تلك البيئة وتحليل سلوكها بالطريقة التي يمكنها من التكيف والتعايش معها من خلال الفرص التي تُتيحها والتي تحاول المؤسسة الناجحة اقتناصها والتعرف على التهديدات ومحاولة تفاديها من خلال مرونتها الكافية للتصدي لمختلف الأخطار.

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

وبناء على التطورات السابقة الذكر، تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجي بما فيه من يقظة تكنولوجية، تجارية ويقظة تنافسية التي هي مجال بحثنا، وهذا بغرض رصد وجلب كل ما يتعلق بشأن منافسيها بدءاً بمعرفة أهم منافسيها في السوق، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية، وصولاً إلى إستراتيجياتهم المتبعة. ولتحقيق هذا الغرض على المؤسسة القيام بتصميم نظام معلومات يكفل لها بجمع ومعالجة ونشر المعلومات عند الضرورة إلى مختلف المستويات الإدارية.

تلك المعلومات التي أصبحت مورداً إستراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد البشرية، المالية والمادية بالنسبة للمؤسسات وللعالم على حد سواء. حيث أصبحت المعلومة تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمؤسسة وتمنحها قدرة أكبر وأسرع على الاستجابة لمتطلبات السوق سواء على المستوى الإنتاج أو التوزيع.

إن وجود خلية لليقظة التنافسية يعتبر من بين خصائص المؤسسة العصرية، حيث تمكنها من مقارنة نفسها مع منافسيها وتسمح لها بالتعرف على ما تكسبه من ميزات تنافسية بغية تطويرها وما عند غيرها من ميزات فتحاول أن تقتنصه لكي تتصدّر مكانة الريادة في السوق وفي القطاع التي تنشط فيه.

ومن خلال ما سبق نتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تكمن أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وهل تملك

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظاما لليقظة يستطيع ولو جزئيا القيام بهذا الدور لمواجهة المنافسة المحلية على الأقل؟

إن هذا التساؤل يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

❖ ما هو مفهوم بيئة المؤسسة وما هو المغزى من تحليل المنافسة؟

❖ إلى أي مدى تحقق إستراتيجيات التنافس ميزات تنافسية في المؤسسة؟

1- هل مصطلح اليقظة التنافسية مفهوم معروف لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أم هو غريب عنها؟

2- كيف يتم تنظيم عملية اليقظة للاستفادة من المعلومات المجمعّة من البيئة؟

3- فيما يتمثل دور اليقظة التنافسية في المؤسسة عامة وفي تطوير ميزات التنافسية خاصة؟

وللإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة الموضوع تم اعتماد الفرضيات التالية:

1- ثقافة اليقظة التنافسية غير موجودة في أغلب المؤسسات الجزائرية؛

2- تزداد حاجة المؤسسة لليقظة التنافسية بازدياد المنافسة في المحيط؛

3- تساهم اليقظة التنافسية في إكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- أن لليقظة التنافسية هيكل تنظيمي حيث تقوم جماعة اليقظة لوحدها بعملية اليقظة؛

## أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية البحث من خلال تبين أهمية اليقظة التنافسية في إستمرارية حياة المؤسسة وفي تفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية انطلاقاً من رصد بيئتها التي تؤثر وتتأثر بها.

## أهداف الدراسة:

- ❖ توضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملية اليقظة؛
- ❖ تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة التنافسية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ❖ محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم اليقظة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية؛

## صعوبات البحث:

- ❖ صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع، مع ندرتها باللغة العربية؛
- ❖ صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية خاصة للقيام بالدراسة الميدانية، مع صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

وقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية:

- ❖ قمنا في الفصل الأول بدراسة اليقظة التنافسية وذلك بتحليل مفهومها مع الإشارة إلى أنواعها، كما تعرضنا إلى تنظيم اليقظة التنافسية؛
- ❖ في الفصل الثاني تعرضنا إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس مع توضيح دورها في خلق الميزة التنافسية لدى المؤسسة مع التطرق إلى مصادر وتطوير الميزة التنافسية؛
- ❖ تطرقنا في الفصل الثالث إلى دراسة بيئة المؤسسة مع الإشارة إلى المعلومة كمورد إستراتيجي لليقظة هذا من جهة ومن جهة أخرى قمنا بالتطرق إلى أهمية ومزايا اليقظة التنافسية في المؤسسة؛
- ❖ أما في الفصل الرابع فقد قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على

واقع شركة موبليس ومن ثم إستخلاص بعض النتائج؛

وأخيراً ختمنا هذا البحث ككل بالبحث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الأفاق المستقبلية في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية.

### تمهيد:

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

وعليه فتحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية بواسطة اليقظة التنافسية هو أمر ضروري إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل أن نلقي الضوء على هذا المفهوم الجديد وأهميته بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- مفاهيم حول اليقظة.
- تنظيم عملية المؤسسة.

## المبحث الأول: عموميات حول اليقظة

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، فمن أين أتى هذا المصطلح؟ وما هو أصله وما هو مفهومه؟

### المطلب الأول: مفهوم مصطلح اليقظة

قبل التطرق إلى أصل هذا المصطلح وما يعنيه في مجال الإدارة والأعمال نفتح قوساً لتوضيح معنى هذه في حد ذاتها، نعلم أن كل شخص عادي يكون في إحدى الحالات التالية في حالة نوم، أو في حالة حلم، أو في حالة يقظة أو تيقظ، وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة وهذه الأخيرة تطابق وفي اللغة العربية يَقِظُ، وَيَقِظُ، وَيَقِظُ، وَيَقِظُ، ونقول كذلك تَقِظُ تَقِظاً لشيء أي انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه، كما نقول أيضاً اليَقِظُ والمَتَقِظُ وهو الشخص الذي يكون في حالة يقظة<sup>1</sup>.

ويستعمل "التَقِظُ" أيضاً بغض النظر عن الحالة العادية للشخص، للإشارة عن الرغبة في الإستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى يسعون إلى مراقبة أو حراسة شيء ما والحفاظ عليه.

### الفرع الأول: أصل المصطلح

إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية 'vigilance' هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالردار وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً على نمو المؤسسة، والمراقبة تلعب دوراً هجوماً لاكتساب المعارف حول البيئة ودوراً دفاعياً لحماية تلك المعارف<sup>2</sup>.

وقد وضع كل من MARTI و MARTINET في كتابهما أن هذا الردار أو كما سميها بردار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما وهدفه إشعار الأشخاص المسؤولية عن أي خطأ يداهمهم، لكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوع آخر من الردار هو ردار المتابعة فإذا أطلق الردار الأول إشارة الإنذار قام الردار الثاني يتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الهامة عنه.

وتجدر الإشارة على أن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومة التكنولوجية، في حين أن مفهومها في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة، فضلاً عن ذلك فقد بين PATER في الثمانينات أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> REIG D: (1983), dictionnaire AS- SABIL- Français, Français arabe, librairie la rousse, paris, n° 6078.

<sup>2</sup>BAUMARD ph,(1991) stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, édition Masson, paris, p 20.

<sup>3</sup> LABONTE D, (mars 1999), la veille, activité ou profession, [http:// www. M medium. Com/ veille](http://www.Mmedium.Com/veille).

## الفرع الثاني: تعريف اليقظة

لقد أعطي مصطلح اليقظة كمفهوم عام عدة تعاريف، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

- يعتبر **MECHEL CARTIER** اليقظة على أنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله<sup>1</sup>.
- كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة اتجاه العالمها المتغير<sup>2</sup>.
- كما يعتبر **JAKOBIAK** اليقظة على أنها رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة والمنتجات والمعالجات وهذا لغرض إتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>3</sup>.
- وتشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث، ومعالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الإقتصاديين، المدراء، المصممين والمسيرين<sup>4</sup>.
- كما أنها الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المسسة أكثر ذكاء وتنافسية<sup>5</sup>.

نستنتج من التعاريف السابقة وبغض النظر عن التعريف الأول والثاني الذين تناولا اليقظة بتعريف شامل، أن اليقظة اعتبرت كمنشآت أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة. وعلى هذا الأساس يمكن إدراج التعريف التالي الذي ينص على أن اليقظة عملية منظمة من بحث، تحليل، إنتقاء ملائم للمعلومة التي تمنح مزايا تنافسية للمؤسسة<sup>6</sup>.

كما نشير إلى أن اليقظة تختلف عن التجسس وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير ذلك فنحن أمم التجسس والذي يعرض صاحبه إلى أخطار جسيمة قد تصل إلى فرض عقوبات جنائية وننوه أيضا إلى أن استعمال هذا المصطلح قلما يكون مجردا دون وصف أو نعت، ولرفع هذا اللبس نضيف صفة المصطلح لنساعد على فهم أو إثارة فضول من يهمهم الأمر، وهذا ما سنراه من خلال المطالب القادم.

<sup>1</sup> <http://www.Clic.Net/presse/articles/2000-2-01.Html>

<sup>2</sup> AIT.EL HADJZ, (1993), L'entreprise face à la mutation technologique. Edition organisation, p89.

<sup>3</sup> <http://www.mpep.gor.Ma/esi/veille.Htm.Top>

<sup>4</sup> LABONTE. Et LEGENDRE R, (avril 1999) Etapes d'un processus de veille et quotient informationnel pour votre entreprise, <http://www.m.edium.Com/veille/quotion.Pdf>.

<sup>5</sup> BERGERONP, l'observation le processus de veille et les obstacles a sa pratique dans les organisation » Argus . VOL . 24 N° 3 ,P18.

<sup>6</sup> <http://www.veille-e.com/pageveille.html>

## المطلب الثاني: أنواع اليقظة

توجد أنواع مختلفة وكثيرة من اليقظة ولكننا سنذكر أهمها فقط مع إشارة خفيفة للأنواع الأخرى، وهذا ليس إنقاص من قيمة وأهمية تلك الأنواع وإنما لوجود إجماع كبير من قبل المؤلفين حول الأنواع التي سوف يتم التركيز عليها.

## الفرع الأول: اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية أو الإعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة التنافسية<sup>1</sup>، وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) ثم تحليلها يتم باستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة<sup>2</sup>:

- الأداءات الحالية للمنافس؛
- إستراتيجية التنافس؛
- أهداف المنافس الجديد؛
- قدرات المنافس؛
- الفرضيات التي تحكم عمل وقدرات المنافس.

كما تهدف أيضا إلى معرفة

➤ ماهي الأشياء التي لا يمكن للمنافس القيام بها أبدا؟

➤ كيف يرى المنافسون مستقبلهم؟

وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا<sup>3</sup>:

- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلية الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية؛
- تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة؛
- الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأطراف؛
- الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛

<sup>1</sup> <http://www.pita.net/entreprise/veille.htm>

<sup>2</sup> PATEYRPNE.(1994).Le management stratégique de l'information, édition Economica , paris,p.19 .

<sup>3</sup> MOYA.J.L.i (2001)management de l'information : L'information an cœur de la stratégie de l'entreprise  
ih<http://opideria.fr/>

➤ **البحث والتطوير:** التكنو لوجيا وبراءات الإختراع المسجلة.

وترتبط المعلومات المجمعمة بشكل قوي بحددة المنافسة ضمن القطاع التي تنشط فيه المؤسسة حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة وخاصة عندما يكون<sup>1</sup>:

➤ **عدد كبير ومتوازن من المنافسين:** لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق، لذلك يكون من

الصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد، ولهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق؛

➤ **نمو القطاع بطيء:** يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنتها بنمو قطاعات المنافسين؛

➤ **ارتفاع التكاليف الثابتة:** تدفع هذه الوضعية المؤسسات الى بيع منتجاتها بأية طريقة حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة؛

➤ **عدم التميز في المنتجات:** عندما ينظر المنتج على أنه من الضروريات الأولية عندها يشند اختيار المشتري على السعر وجودة الخدمة المقدمة؛

➤ **اختلاف المنافسين:** يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين؛

➤ **حواجز الخروج مرتفعة:** يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية، أو الإستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح؛

➤ **حواجز الخروج ضعيفة:** المراقبة الدائمة للداخلين الجدد.

**الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية**

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهم المؤسسة حاليا أو التي تهمها مستقبلا<sup>2</sup>.

كما يعرفها **Martinet et Ribault** على أنها: ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عن تطور التكنولوجيات<sup>3</sup>.

وتقصد بإشارات الضعف أو كما يسمى بإشارة الإنذار المبكر، تلك المعلومة التي تعطينا إحساسا بأن حدثا ما سيحدث وهي على العموم ضعيفة الشدة، مبهممة، وصعب تمييزها، وهي تأخذ اشكالا عديدة كالإشاعات مثلا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> PATEYRONE :OP .cit .P21

<sup>2</sup> PATERONE . ,(1998).la veille stratégique . édition Economica . paris.p.p .143 .144 .

<sup>3</sup> MARTINET B et RIBAULI J.M.i (1991) . Le manegement des lechnologies , edition arganisation . paris ,p109 .

<sup>4</sup> <http://www.sup.adc.Education.Fr/bib/pub/guides/veille/glossiar.htm>

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

- جمع المعلومة العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات، المتبعة من طرف المنافسين.

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادر البيانات من<sup>1</sup>:

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات ودراس المنشورات وأطروحات البحث التطبيقي والهندسة؛
- بنوك المعلومات؛
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

### الفرع الثالث: اليقظة التجارية

تهتم اليقظة التجارية عموماً بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسات)، والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل).

**1. الزبائن (الأسواق):** ويتعلق الأمر بالإهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

**2. الموردون:** وذلك من خلال تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة وإمكانية المورد على انتقاد المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

وكحالة خاصة نجد سوق العمل والذي تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة وتطور سعر اليد العاملة.

وأخيراً يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، وحتى إذا كان 80% من الزبائن راضين على المنتج، فإنه يجب الإطلاع على ملاحظات 20% غير الراضين وهذا بهدف التحسين من جودة المنتج<sup>2</sup>.

### الفرع الرابع: اليقظة الاجتماعية

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامته، ويعزز من التناسق التنظيمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بوشناف ع: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادر ها، تميمتها، تطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 87

<sup>2</sup> PATEYRONE, OP. CIT, P24

<sup>3</sup> PICARD D, (1991). La veille sociale: prévoir et gérer la conflictualité industrielle, librairie vuilert, P2.

وتهدف اليقظة الإجتماعية الى التحذير، وخدمة الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها كما تمنح لمسيرى المؤسسة<sup>1</sup>:

- مناخ إجتماعي سليم يساهم في جعل العلاقات جيدة بين أفراد الجماعة؛
- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل؛
- وسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية.

### الفرع الخامس: اليقظة الإستراتيجية:

تشير اليقظة الاستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف إستراتيجية<sup>2</sup>.

تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى اكتشاف الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، وخاصة عند الحد من الإحتلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية<sup>3</sup>.

### الفرع السادس: اليقظة البيئية:

وتخص ماتبقى من عناصر بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية<sup>4</sup>.

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية. وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددو بدور المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه، كما هو مبين في الشكل الآتي:

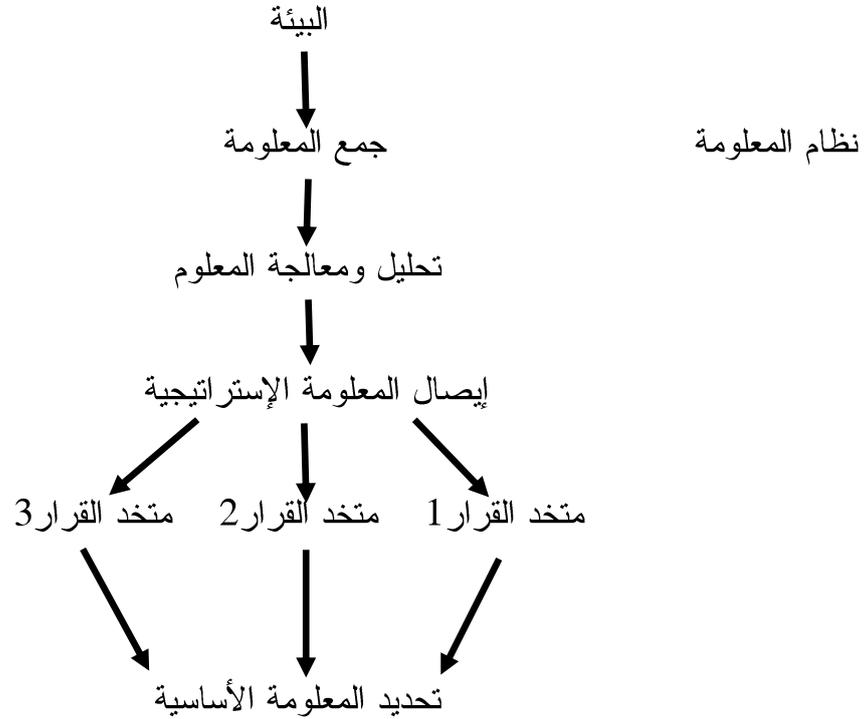
<sup>1</sup> IB.D, P1

<sup>2</sup> PATEYRONE, (1994) OP. CIT, P13.

<sup>3</sup> LESCAH et SCHULLER M ; (25-26 oct 95). Veille stratégique : comment ne pas être moyé. Sous les information ? cplpque VSST' 95, toulouse, p45.

<sup>4</sup> LESCAH et SCHULLER M : ibidem,p45.

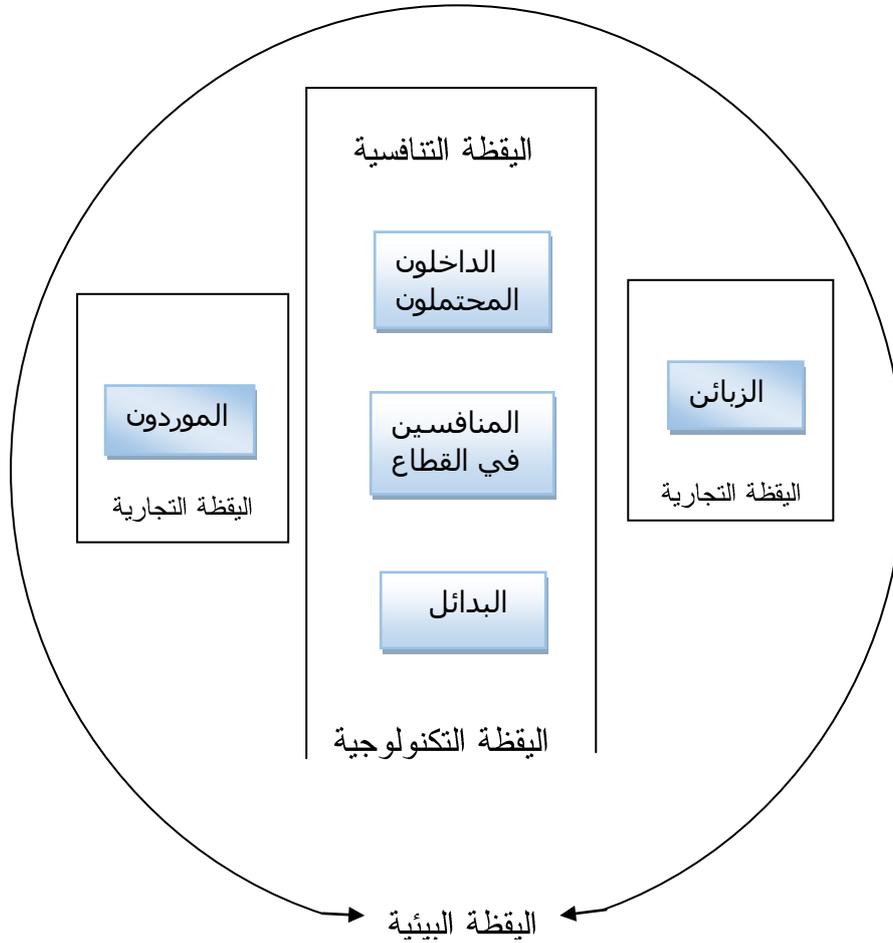
الشكل (1-2): مراقبة البيئة



Source : THIETARTR (1991), la stratégie d'entreprise, , deuxième édition, édition, Mc Graw-Hill,p98.

"ويبين الشكل الموالي، والمقترح من طرف الفرنسية (Martinet et Ribault)، تصورا مهما للعلاقة التي تجمع بين الانواع الأساسية لليقظة وهي: اليقظة التكنولوجية، التجارية، والتنافسية والبيئية وبين مختلف القوى المنافسة التي أوضحها (porter) في نموذجها، والمعروف بنموذج قوى المنافسة الخمس".

الشكل (1-2): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة في نموذج قوى التنافس الخمس ل PORTER.



Source: VERNAG. La ville technologique: un ardente nécessité, Département de management, université

Laval. [Http://w.w.w.fsa.ulaval.ca/personnel/vernage/PUB/veill.html](http://w.w.w.fsa.ulaval.ca/personnel/vernage/PUB/veill.html)

### المطلب الثالث: مزايا وشروط فعالية اليقظة:

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

### الفرع الأول: مزايا اليقظة

تقدم اليقظة للمؤسسة العديد من المزايا يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودة، ولتخفيض من تعلقته

➤ تسمح بانتقال جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئاتها.

➤ تسمح بالتحديد والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛

➤ وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق نفوذ التهديدات والفرص على المؤسسة والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة والمنافسة في السوق.

وحتى تستفيد المؤسسة بصورة جيدة من اليقظة بحيث تكون ذات فعالية عليها أن توفر عدة شروط معنوية أكثر مما هي مادية.

### الفرع الثاني: شروط فعالية اليقظة

هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة، وهي<sup>2</sup>:

➤ إدارة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين إعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛

➤ إتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي؛

➤ الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطي لها قيمة أحسن عندها يكون للمؤسسة تأطير وهيكل من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛

➤ روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين.

<sup>1</sup> [http://WWW. m pep, gov. ma/ esi/ veille. htm](http://WWW.m pep, gov. ma/ esi/ veille. htm) ≠ top© Ecole des sciences de l'information, juin 1998.

<sup>2</sup> REVELLI C., (2000), Intelligence stratégique sur Internet, deuxième édition, édition Dunod, Paris,p12.

ونشير في الأخير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة إنما تكتمل وتظهر باعتبارها كلا متكاملًا ومكملاً لبعضه البعض، فمثلاً وفي عدة حالات نجد أن اليقظة التكنولوجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً باليقظة التنافسية، أو عندما تكون اليقظة في قطاع ما، مثلاً قطاع مستحضرات التجميل، مرتبطة هي الأخرى باليقظة والقطاعات الأخرى، كقطاع الصيدلة وقطاع التغذية.

ولا يتم تحقيق هدف اليقظة بطريقة عشوائية أو بدون تخطيط مسبق له، وإنما هناك تنظيم ومنهجية عمل محكمة يجب إتباعها.

### المبحث الثاني: تنظيم خلية اليقظة

إن تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة، فهي تجيب عن الأسئلة التالية:

- كيف، أي ماهي المنهجية المتبعة للقيام بهذه العملية؟
- من، أي من هم الممثلون الذين يقومون بهذه العملية؟
- بماذا، أي ماهي الوسائل والطرق المتبعة للقيام بهذه العملية؟

### المطلب الأول: مراحل عملية اليقظة

تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية وتندرج ضمن كل واحد منها مراحل فرعية وهي<sup>1</sup>:

**1. الجمع:** تمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم بتركيز كل مجهودات اليقظة عليه، فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جداً في عملية جمع المعلومات، كمن نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات؛

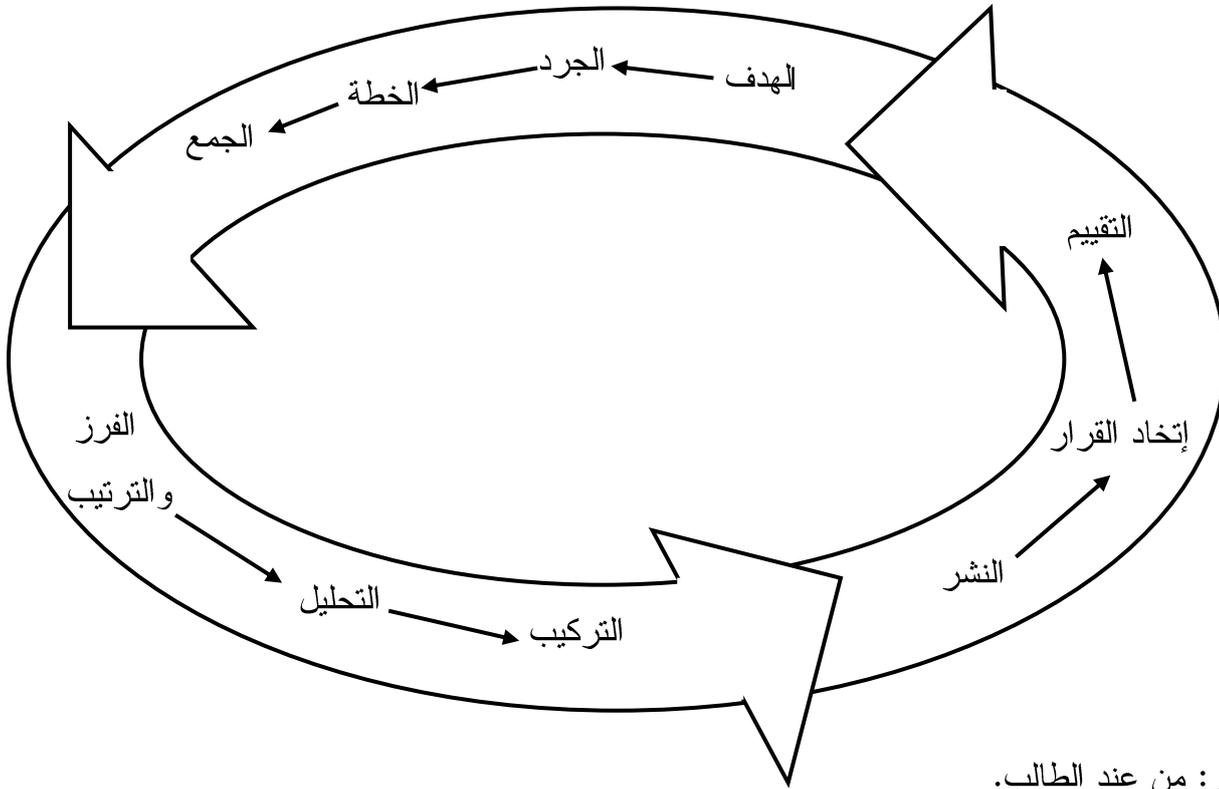
**2. التحليل والتركيب:** بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جدال أو أشكال بيانية.

وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات التي تعطي قيمة أكبر في عملية اتخاذ القرار؛

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

<sup>1</sup> CARTIER M. LA VEILLE : introduction, <http://www.mmedium.com/veille/etapes.html>

ويمكن تمثيل هذه المراحل في الشكل التالي:



المصدر: من عند الطالب.

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

### المطلب الثاني: ممثلوا عملية اليقظة

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وشخص يجيد الإستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة.

والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية، حي تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي.

ويمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد منهم.

**الجدول:(1.1): ممثلو عملية اليقظة**

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تحديد جيد لأهداف المؤسسة؛</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة؛</li> <li>-تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات؛</li> <li>-ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات؛</li> <li>- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متخذوا القرارات الإستراتيجية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي؛</li> <li>-مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية؛</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجيين وجماعة اليقظة؛</li> <li>-الإعداد والإشراف على دفتر الشروط؛</li> <li>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدير</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا؛</li> <li>- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية؛</li> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة؛</li> <li>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛</li> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المتيقظون الكبار</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة الجيدة (القدرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تحديد مصادر المعلومات؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المستيقظون</li> </ul>

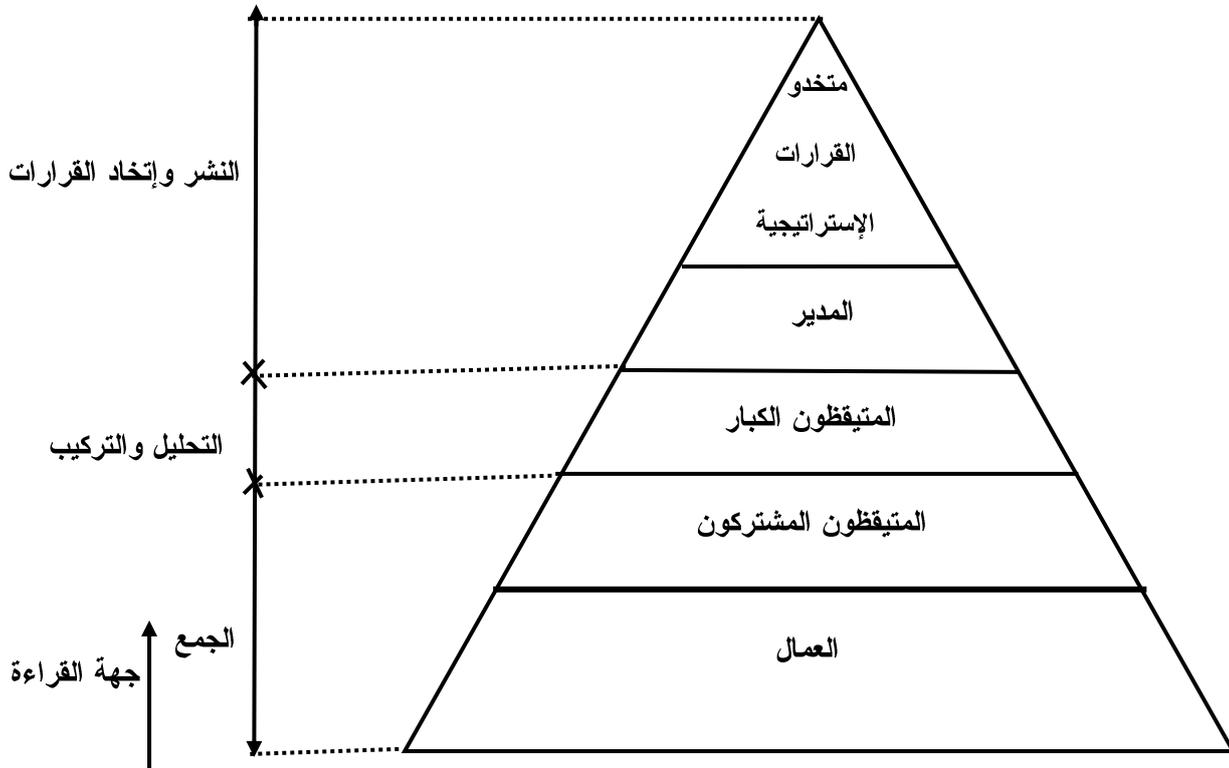
<p>على البحث والإستماع) إضافة إلى الروح الفضولية؛</p> <p>- الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم؛</p> <p>- قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>- استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المشتركون</p>
<p>-نشاط حيوي دائم في العمل؛</p> <p>- روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بتركيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات،</p> <p>كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>- العمال</p>

**Source:** CARTIER M.La veille: introduction, [http://www. m medium. Com/ veille/ veille/groupe. html](http://www.mmedium.com/veille/veille/groupe.html)

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

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

الشكل: (4.1) مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين.



المصدر: من عند الطالب

ثم تمثيل الممثلين في شكل هرم تبعا لمستوياتهم التنظيمية وتمثل قمة الهرم متخذي القرارات الإستراتيجيين، أما قاعدته فيمثلها العمال، لكن قراءة الشكل تتم من الأسفل حسب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير ومتخذي القرارات الإستراتيجيين.

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

على كل حال لا يوجد نموذج واحد فقط يجبر المؤسسة على إتباعه، فمثلا باستطاعة المؤسسة أن تنشئ مصلحة لليقظة التنافسية بتشكيل عددا من المستخدمين نقسمهم إلى ثلاث مجموعات وتكون كل مجموعة مسؤولة على مرحلة من مراحل اليقظة التنافسية، أو تكلف مهام اليقظة بصفة خاصة إلى مستخدمين يعملون من مناصب عمل أخرى أو تجمع بين النموذجين، المهم أنها تقوم بذلك على حسب المتاح لها من الموارد(البشرية، المالية، الوقت) وبحسب حاجاتها من المعلومات.

وكما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية فإنها تحتاج إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة وإلى موارد غير مادية متمثلة أساسا في الطرق التسييرية الحديثة والمعلومات المناسبة، وهذا ما سنتناوله لاحقا.

### المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة

إن تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة يمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة، وتتمثل أهم الطرق في طريقة المعايرة (المقارنة بمنافس نموذجي) باعتبارها تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة وتغيراتها، فما مغزى هذه الطريقة؟

### الفرع الأول: طريقة المعايرة

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أسس مرجعية يمكن الإعتماد عليها في اكتشاف الإنحرافات التنافسية، ابتدعتها شركة Rankxerea في السبعينات المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة ويعرفها KEARNS على أنها "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة"<sup>1</sup>.

كما قدم CAMP تعريفا آخر للمعايرة على أنها: "البحث عن الطرق الأكثر فاعلية لنشاط ما والتي تسمح لنا بضمان التفوق"<sup>2</sup>.

وتتنمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجية. وتقيس أداءها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية.

والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي ستقيس أداءها إزاءها بتحديد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة.

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية<sup>3</sup>:

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين؛
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؛

<sup>1</sup> BRILMANE J, (1996) L'entreprise réinventée, quatrième tirage, édition Organisation, Paris, P209.

<sup>2</sup> JAKOBIAK.F. (2001) L'intelligence économique avec l'apport d'internet et des NTIC, deuxième édition, édition Organisation. P 213.

<sup>3</sup> Industrie canada, (2000) Outils de de diagnostic et d'analyse comparative  
<http://www.stratégies.lc.gc.ca/ssgf/bs00212F.html>

- تجميع معلومات عن هذه المؤسسة؛
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أداءها في المؤسستين وأسبابه؛
- تحديد أهدافه وخطة التحسين للتساوي بالمنافسين أو التفوق عليه؛
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين؛
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

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

وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة وتقنية حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها.

### الفرع الثاني: الأترنيت وسيلة لليقظة

الأترنيت أو شبكة المعلومات الإلكترونية هي اسم لمجموعة عالمية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حاسبات أنشأت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات، ومن أهم هذه الشبكات نذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة "A .R.P.A.Net" والتي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية وللهمام الدفاعية الأمنية والعسكرية فقط<sup>1</sup>.

ثم توزعت شبكة "A .R.P.A.Net" وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالأترنيت.

والأترنيت مجموعة من شبكات وحسابات آلية عالمية متنوعة يجمع بينهما أنظمة الإتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو ما يسمى ب TCP/IP.

### 1- خدمات الأترنيت:

تقدم شبكة الأترنيت أربعة خدمات رئيسية للمستخدم وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> العتيبي ع: (1996)، ماهي شبكة الأترنيت؟ علوم وتكنولوجيا، ص 32.

<sup>2</sup> إبراهيم بختي: (2002)، دور الأترنيت وتطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 5، 51.

أ- **خدمة البريد الإلكتروني:** تسمح هذه الخدمات بإرسال واستقبال رسائل إلكترونية من وإلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم، وتعتبر خدمة البريد الإلكتروني من أنشطة الخدمات التي تقدمها شبكة الأنترنت.

وهي عبارة خدمة عامة يقدمها نظام البريد بنقله جميع أنواع المعلومات والوثائق والمطبوعات وبرامج الحاسب وغيرها، فعلى المستوى التجاري مثلا يمكن استخدام البريد الإلكتروني في طلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبات للموردين أو تأكيدها أو إلغائها، وبالتالي فالبريد الإلكتروني حل محل الإتصال التقليدي من هاتف وفاكس ورسائل بريدية؛

ب- **خدمة برونوكول نقل الملفات:** يسمح بروتوكول نقل الملفات بالإتصال المؤقت بين حاسبين، فبفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات وتحويلها من حاسب إلى آخر غير الشبكة العالمية، هذه الملفات عبارة عن تقارير أو بحوث أو برامج، وبالتالي فهذه الخدمة تعتبر وسيلة للتبادل السريع؛

ج- **خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات:** تعد هذه الخدمة من أهم خدمات الأنترنت ويرجع لها الفضل في انتشار الأنترنت والإقبال عليه، وخصوصا من الناحية التجارية فهي تشتمل على حقل واسع من المعلومات المختلفة في شتى الميادين، حيث ارتبطت بالخدمة العديد من المسسات العلمية والصناعية والحكومية وأيضا مؤسسات تجارية وثقافية وامتدت حتى الأفراد للتعريف بقدراتهم وتخصصاتهم؛

د- **خدمة الربط عن بعد:** تمكن المستخدم للشبكة من التنقل عبر مختلف (الحواسب) الشبكات الجزئية المتصلة بالأنترنت للحصول على معلومات معينة في مجال محدد (كاستخدام الحواسيب ذات الطراز العالمي في تنفيذ بعض البرامج أو القيام بحسابات معقدة يستحال تنفيذها على الحواسيب الشخصية)، شريطة معرفة عناوين الدخول إليها وشفرات الإستغلال؛

وعلى كل فاستخدامات الأنترنت عديدة وليس لها حدود، فإلى جانب ما ذكر أعلاه يوجد خدمة منتديات النقاش والتي تعنى بالإشتراك في مجموعات للمناقشة في مواضيع محددة تثير إهتمامنا ويتم النقاش باستخدام البريد الإلكتروني، وكل رأي يدلي به يوزع فوراً وأتوماتيكيا لبقية المشاركين ولكل واحد منهم الحق في الإدلاء برأيه أو عدم الرد.

2- **مواقع الأنترنت:** يوجد ثلاثة أنواع أساسية من المواقع في الأنترنت وهي كالتالي<sup>1</sup>:

أ- **المواقع التجارية:** تسمح هذه المواقع بإنجاز عدة عمليات تجارية من بيع وشراء، فهي بمثابة سوق أين يلتقي فيه العرض والطلب، وتتجسد تلك العمليات فيما يسمى بالتجارة الإلكترونية؛

ب- **المواقع الخدمية على الخط:** كعمليات الحجز في الفنادق والطائرات.

<sup>1</sup> HERMALL: (1997), Marketing multimédia- internet édition economica, paris, P43.

ج- المواقع الإشهارية: والتي تقوم بعرض المعلومات حول المنتجات من سلع وخدمات وذلك عبر صفحات ال WEB.

إضافة إلى المواقع السابقة الذكر يوجد نوع آخر من المواقع كالمواقع الترفيهية وما تضمنه من ألعاب ترفيهية وتربوية، تسليات، دردشات... الخ.

### 3- مزايا شبكة الأنترنت:

يعتبر استعمال الأنترنت مكسبا حقيقيا لمستعمليه، وما يؤكد ذلك أن الإستغلال الأمثل لخدمات الأنترنت يسمح ب:

- الوصول إلى مصادر المعلومات بمختلف أنواعها في المعلومات الإقتصادية، العلمية والثقافية؛
- التعريف بالطاقات والكفاءات العلمية والتقنية وتمييزها؛
- خلق استقرار معنوي لدى هلاء لما يعانونه من نقص في المعلومات العلمية والتقنية؛
- خلق ثقافة تبادل بين مختلف قطاعات النشاط الإقتصادي؛
- تمكين المتعاملين الإقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع والشراء وعن أسعار المواد الأولية؛
- التعريف بالسلع والخدمات الممنوحة من طرف المتعاملين الإقتصاديين.

### 4- الأنترنت وتطوير اليقظة التنافسية:

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

حيث تقتضي اليقظة الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين ولاسيما ومنتجاتهم واستراتيجياتهم التجارية، والحصول عليها بسرعة فائقة، ولتحقيق هذه الغاية يتطلب توفر تكنولوجيا متطورة، وأهم ما يمكن استعماله حاليا نذكر شبكة الأنترنت التي تساعد على ذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم وللكم الإعلامي الهائل والمتاح وهذه بعض النقاط الرئيسية التي تسمح للمؤسسة بتدعيم يقظتها التنافسية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> ANDIRIEU O et LAFONT.D,(1996), internet et l'entreprise, troisième tirage, éditions Eyrolles, paris, p152.

أ- **مراقبة عروض عمل المنافسين:** تعتبر المنتديات وموزعي الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين وقد تسعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته، ومن تم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت حيث تعطينا بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق المهارات التي تبحث عنها؛

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

ج- **الإستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب:** أصبح موزع الواب الأساس فكل المؤسسات وخاصة لتلك التي تعمل في قطاع التكنولوجيا المتطورة فهو عبارة عن واجهة دقيقة للمؤسسة، وقد أصبح موزع الواب المكان المفضل للزبائن لإستعلام من جديد إعلانات المؤسسة، فالتفحص المنتظم لموزعي المنافسين نستطيع الحصول على معلومات ثمينة حول منتجاتهم الجديدة؛

د- **تحليل التجاوب الذي تحضى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر:** إن معرفة ثغرات ونقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه الأخيرة تعتبر من المعلومات الحرجة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، إذ تمكننا تلك المعلومات من إنشاء تسويق جيد وكذلك تسمح لنا بتحسين منتجاتنا لمواجهة المنافسة فالأنترنت قد تكون الوسيلة المساعدة في هذا المجال.

فلنفترض مثلا أن جميع من يشتري سيارة من نوع (س) يقوم بتبادل المعلومات مع أمثاله حول إمتيازات السيارة مشاكلها الآلية، أو حتى حول وظائفها التي شدد انتباههم وأبهرتهم، فمثل هذه الفرضية لا تتحقق على الامستوى العالمي بدون شبكة الأنترنت، فمراقبة المنتديات المتخصصة وقوائم النشر المتعلقة بالمنتجات التي تهتم بها نستطيع أن نحلل سبب إنجذاب زبائن منافسيها لمثل تلك المنتجات.

من خلال ما سبق نستخلص بأنه بفضل المنتديات المتخصصة وقوائم النشر نستطيع المؤسسة تثمين عملية اليقظة.

## خلاصة الفصل الأول:

إن طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من التقلبات وعدم الإستقرار، فرضت على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة تسيير جديدة لمواجهة المنافسة وهذا لضمان بقائها واستمراريتها، هذه الوسيلة الجديدة تقوم على أساس تسيير المعلومة وأهمية هذه الأخيرة في المؤسسة وهذا ما تتكفل به اليقظة.

إذ تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة تبيان ماهية اليقظة بشكل عام واليقظة التنافسية بشكل خاص وأهميتها في حياة المؤسسة، حيث أصبحت اليقظة في غضون السنوات الأخيرة وسيلة عصرية وعنصرًا مهمًا للتنافسية المؤسسات في ظل بيئة متقلبة ومتميزة بالإستقرار وعدم التأكد.

ومن جملة ما تسمح اليقظة التنافسية به للمؤسسة:

➤ البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها؛

➤ الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها؛

➤ التنبؤ والتخطيط لتحديد تسيير النشاط اليومي.

فاليقظة التنافسية تتطلب تنظيمًا محددًا يتمثل في:

➤ فريق عمل متخصص يبرز فيه المتخصص كعنصر أساسي في المجموعة والذي يتطلب منه أن يكون

فضولي؛

➤ موارد مادية متمثلة في تكنولوجي الأنترنت.

**تمهيد:**

قد يتبادر إلى أذهان الكثير سؤال مفاده: ماهو السر في نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر؟ وماهو السبب في الأداء المتميز والمتواصل لعدد من أشهر المؤسسات العالمية مثل: شركة MICROSOFT الأمريكية؟

- إن الإجابة تكمن في نجاح إستراتيجياتها، فهناك كثير من المزايا التي تعود على المؤسسات من التفكير استراتيجيا وهاته المؤسسات هي التي تتفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة في الصناعة التي تمارسها وأيضا تتعرف على جوانب الضعف الداخلية حتى يمكنها من تنفيذ وتكوين الاستراتيجيات بنجاح.

وبصبة عامة إن التفكير الاستراتيجي يعتمد على فهم واحترام هذه الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، أو البحث عن تغيير القواعد التي تحدد علاقاتها مع التغيرات الخارجية: السوق التكنولوجيا...الخ.

فعندما تعتمد المؤسسة على إستراتيجياتها فهي تتساءل عن مستقبلها، وعن الإختبارات التي سوف تستعملها فتستغلها، عن القوى التي تمتلكها وعن مصيرها.

لذا سنحاول في هذا الفصل التركيز بوجه خاص على إستراتيجيات التنافس، والتي تسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية، وهو خلف ما يسمى بالميزة التنافسية المتواصلة، من خلال العناصر الأساسية التالية:

✓ إستراتيجية المؤسسة والإستراتيجيات التنافسية.

✓ الميزة التنافسية: أنواعها، مصادرها، تتميتها وتطويرها.

### المبحث الأول: إستراتيجية المؤسسة:

لقد حظي مفهوم الإستراتيجية بعدة تعاريف، وأخذ العديد من المعاني، وارتبط الكثير منها بعنصر المجابهة أو التحدي، وظهرت الإستراتيجية في بداية الأمر كمفهوم عسكري انتقل بعد ذلك بعد انتشار مصطلح الحرب الإقتصادية واحتدام شدة المنافسة. إلى اقتصاد المؤسسة للإستفادة منه باعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين الإقتصادي والعسكري.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

إن الإستراتيجية كلمة يونانية الأصل، تنقسم إلى شطرين، فالشطر الأول "startos" يعني "الجيش"، أما الشطر الثاني "Agos" ويعني "أقود"، أي يعني كلمة استراتيجية تعني "أقود الجيش"، فهي مصطلح عسكري والذي يعبر حسب ما حدده CLAUSEWITZ عن أنه: فن استخدام القوى العسكرية من أجل الوصول إلى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي.

إذن فالإستراتيجية تعني تخطيط وتطبيق السياسات، ويتوقف ذلك على الإمكانيات والموارد المتوفرة لدى المؤسسة<sup>1</sup>.

ففي حالة المؤسسة، فالمؤسسة قائمة حول شبكة متصلة بالأعمال موجهة للوصول إلى أهداف، وذلك بتنسيق وتوجيه الموارد، فالغاية من الإستراتيجية هو الوصول إلى تقدم تنافسي، الذي يسمح للمؤسسة بالإستمرار والحصول على مردودية جيدة<sup>2</sup>.

ولأهمية الإستراتيجية والمجالات التي ظهرت فيها، فقد برزت أكثر من مدرسة أو تيار فكري وأعطوا تعاريف للإستراتيجية، ومن بين أهم ما تركه رواد المدارس الإدارية والإستراتيجية من إسهامات نذكر مايلي:

❖ يرى CHANDLER أن الإستراتيجية هي: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف"<sup>3</sup>.

❖ بالنسبة ل: THIETART فإنها: "مجموعة من القرارات والأعمال المترابطة باختيار الوسائل والموارد، وهذا بغرض الوصول إلى هدف معين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حمدوش.أ: وطرق وأساليب تحليل الإستراتيجية، مطبعة الشهاب، الجزائر، ص25.

<sup>2</sup> كارلوف.ب: إستراتيجية الأعمال، الجزائر، ص143.

<sup>3</sup> دادي عدون: (2001)، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص8.

<sup>4</sup> THITART.A (1991)، إستراتيجية المؤسسة، مطبعة Graw-Hill، الطبعة الثانية، ص1.

❖ كما ينظر ANSOFF للإستراتيجية على أنها: "مجموعة من مجموع القرارات التي تسيّر سلوك المنظمة". ويقصد بالقرارات تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، أين تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف في المؤسسة لهذه المتغيرات<sup>1</sup>.

❖ وارتباطا بالبيئة وفي صورة لمحاولة التحكم مصير المؤسسة، مع تحمل المخاطرة والمنافسة التي تفرضها البيئة من جهة، وما تقوم به المؤسسة واختياراتها من جهة أخرى، يمكن التعبير عن الإستراتيجية على أنها: "الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ولمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية وحالات عدم التأكد"<sup>2</sup> ص 7، وتعبّر كذلك عن تصور المؤسسة لمركزها في المستقبل أي أنها توضح طبيعة واتجاه المؤسسة وأهدافها الأساسية، فهي إطار يرشد الإختبارات البعيدة المدى<sup>2</sup>.

ومما سبق يمكن أن نستنتج أهم الخصائص الإستراتيجية وهي:

✚ تتميز بوجود الهدف الذي يعتبر الخط الموجه والمبرر الحقيقي لها؛

✚ الإستراتيجية شاملة لكل المتغيرات الخارجية للمؤسسة (منافسة، تكنولوجيا،... الخ)؛

✚ تركز الإستراتيجية على مجموعة من القرارات التي توجه وتقود العمل؛

✚ الإستراتيجية توضع على مدى محدد من الوقت.

### المطلب الثاني: أدوات صياغة الاستراتيجية

على كل مؤسسة تبني إستراتيجية والعمل على تطبيقها، أي بمعنى آخر الحركة التي تقود المؤسسة إلى العمل على الإستمرار في بيئة تنافسية وزيادة حصتها السوقية وذلك بالعمل على تشخيص أولي لأهدافها.

إن تحليل بنية السوق، طبيعة البيئة وحالة المؤسسة بعين الإعتبار عند تحضير وصياغة استراتيجياتها، وحتى تكون هذه الأخيرة عملية لا بد أن تصاغ على مفاهيم سهلة وواضحة.

وفي هذا الصدد نذكر المثال الآتي المتعلق بمؤسسات صناعة السيارات، فجميع هاته المؤسسات تنتج السيارات، لكن لكل واحد منها تصور مختلف عن الآخر كما توضحه المفاهيم الإستراتيجية التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> سيد خطاب، (1985)، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات دار الفكر العربي، مصر، ص 37.

<sup>2</sup> أبو قحف.ع: (1997)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع الفنية، ص 19، 17.

<sup>3</sup> ROBERT M et DEVAUX M., (1994), Penser stratégique, Dunod, Paris, p. 102

✚ VOLVO: سيارة أكيدة ومقاومة؛

✚ MEREDES: السيارة الأحسن صنعا؛

✚ BMW: متعة القيادة؛

✚ VOLKSWOGEN: سيارة الجميع؛

✚ GENERAL MOTORS: سيارة لكل مستوى من الداخل.

فهاته المؤسسات ناذرا ما تتنافس فيما بينها بالرغم من أن كلها تنتج السيارات، وهذا نتيجة لاستعمالها لمفاهيم إستراتيجية واضحة وموجزة وكذلك راجع لسببين هما:

➤ لا تباشر في العمل بإستراتيجية لا تفهمها؛

➤ لا تقوم بتطبيق إستراتيجية غير مقتنعة بها.

ولصياغة الاستراتيجية تم اعتماد عدة طرق وأساليب من طرف الباحثين، أهمها: **B.C.G**، **Mc Kinesy et**، **D.Little**، وطريقة **PIMS**، وسنذكر طريقة **B.C.G** لأنها أول الطرق ظهورا وأهمها، لاعتمادها في اشتقاق عدد من الطرق الأخرى وكذلك استعمالها في نفس الوقت أكثر من أداة منها:

✚ منحنى الخبرة أو التجربة؛

✚ منحنى حياة المنتج.

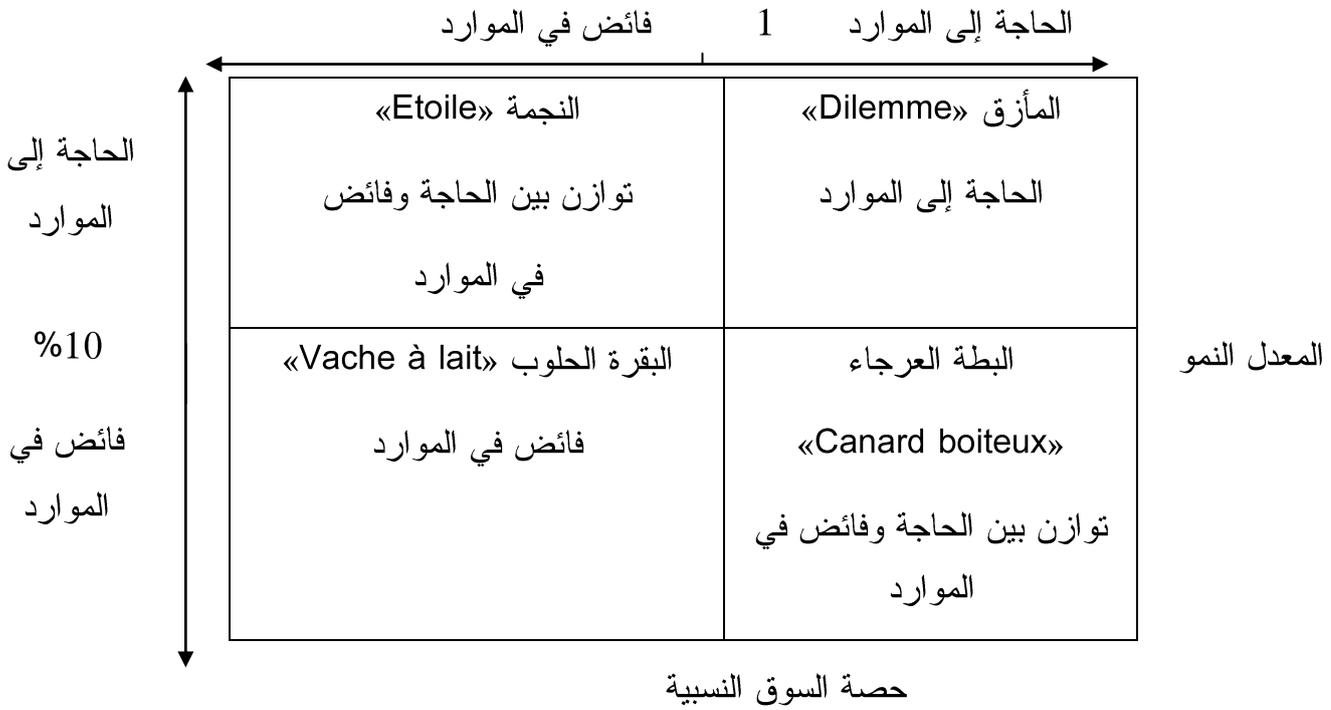
**1/ طريقة B.C.G:** تنظر طريقة **B.C.G** بنظرة شاملة إلى كافة النشاطات التي تمارسها المؤسسة، بحكم أن المؤسسة تعمل مع أكثر من مجال نشاط إستراتيجي (**D.A.S**) واحد ومن أجل القيام بتحليل نشاط المؤسسة نستعمل هذه الطريقة مصفوفة ذات بعدين هما: معدل نمو السوق وحصة السوق النسبية، حيث تقسم هذه المصفوفة إلى أربعة مناطق والتي تصنف فيها نشاطات المؤسسة وفق معدل نمو السوق الذي يتعامل معه وفق الحصة النسبية لهذه النشاطات من السوق.

وبهذه الطريقة ستمكن المؤسسة من النظر إلى الوضعية التي يحتلها كل نشاط وبالتالي التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها، فتعمل على تقويتها، وهذا باتخاذها لقرارات تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات.

## الفصل الثاني: إستراتيجيات التنافس والميزة التنافسية.

كما يمكن اتخاذ استراتيجية مناسبة لكل مجموعة من النشاطات نتيجة لاختلاف وضعية هذه الأخيرة كما يبينه الشكل (1-2).

الشكل (1-2): أنواع النشاطات، فائض وحاجات الموارد.



المصدر: THIETART.R. إستراتيجية المؤسسة، ص 138.

وانطلاقاً من الشكل، نلاحظ وجود أربعة أنواع رئيسية من النشاطات وهي<sup>1</sup>:

أ-النشاطات "نجمة": وهي نشاطات مسيطرة من حيث حصتها السوقية، كما تستفيد هذه النشاطات من معدل نمو جيد في السوق،توبذلك تعتبر هذه النشاطات كمرکز قوة.

وعامة يرجع توازن ميزانية هذه الأنشطة إلى قوة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الرائدة إضافة إلى مدى ارتفاع معدل نمو السوق؛

ب-النشاطات "البقرة الحلوب":نشاطات مسيطرة، ولكن السوق التي تتعامل معه لا يحضى بمعدل نمو قوي، فهي تمثل منتجات مسنة ولكن تجلب عوائد أكثر مما تستهلك؛

ج-النشاطات "المأزق": تتميز بنسبة نمو قوية، ولكن لها نصيب سوق ضعيفة، وضعيتها لاتسمح لها بتحقيق أموال كافية وميزانياتها في جانب الموارد جد سلبية؛

<sup>1</sup> THIETART.R إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص،ص138،137.

د-النشاطات "البطة العرجاء": لا تستفيد لا من نصيب السوق قوي ولا من نمو جيد، وهذا بالرغم من ميزانيتها المتوازنة، وهي تمثل عادة النشاطات الهامشية، التي لم تتمكن المؤسسة من تطويرها أو لم عرف الكيفية لذلك.

مما سبق تلخص لنا طريقة B.C.G العلاقة الموجودة بين معدل نمو نشاط المؤسسة والموقف التنافسي لها، إذ يعتبر معدل نمو السوق مؤشرا لمدى الجاذبية النسبية للسوق، كما تعتبر الحصة النسبية في السوق مؤشرا للوضع التنافسي النسبي لمجالات النشاط الإستراتيجي.

إن صياغة الإستراتيجية لا يقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة فقط، وإنما تشترك في إعدادها مختلف المستويات في الهرم التنظيمي، ففيما تتمثل هذه المستويات؟

### المطلب الثالث: مستويات الاستراتيجية

تتفاوت الإستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمام المؤسسة كلها أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيهما، ونستطيع أن نميز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية على النحو التالي<sup>1</sup>:

1- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة: تحدد التوجيه العام للمؤسسة ككل وكيفية بناء تشكيلة متجانسة و مترابطة من السلع والخدمات، وكذلك التنسيق بين الإستراتيجيات والأنشطة وهذا لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى المؤسسة ككل وتتخذ القرارات في هذا المستوى من طرف مجلس إدارة المؤسسة وكبار مديريها؛

2- إستراتيجية وحدة النشاط: وتكون على مستوى نشاط رئيسي أو على مستوى القطاع وتهدف هذه الإستراتيجية إلى<sup>2</sup>:

- اختيار طريقة المنافسة وتحديد أي نوع من الميزة التنافسية يمكن تحقيقها؛
- الإستجابة إلى الظروف المتغيرة في مجال التنمية؛
- تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة للسوق.

ويتم إتخاذ القرارات في هذا المستوى من طرف رؤساء وحدات النشاط، أو رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية أو مديري خطوط الإنتاج.

<sup>1</sup> علي السلمي: السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص.ص178،179.

<sup>2</sup> خليل.ن.م: الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس، مرجع سبق ذكره ص 57

**3- إستراتيجية الوظيفة:** تهتم بتعظيم كفاءة وظيفة محددة داخل قطاع معين بالمؤسسة وتظهر الحاجة إلى الإستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي، بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سانحة ولا تتحمل التأخير، ومن أمثلتها: الإستراتيجيات التسويقية، الإستراتيجيات الإنتاجية، الإستراتيجيات التمويلية... الخ، ويشترك في اتخاذ القرارات كل من رؤساء المجالس الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.

نستنتج أن الإستراتيجية هي الطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وهي على أنواع، حيث تعتمد عليها المؤسسة آخذة بعين الإعتبار وضعيتها التنافسية وهذا ما يتضمنه المبحث التالي.

### المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية

#### المطلب الأول: أنواع الاستراتيجيات وكيفية التمركز ضمن المنافسة

تتمثل انواع الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي:

- إستراتيجية الرائد - La stratégie du leader
- إستراتيجية المتحدي - La stratégie du challenger
- إستراتيجية التابع - La stratégie du suiveur
- أستراتيجية المتخصص - La stratégie du spécialiste

#### الفرع الأول: استراتيجية الرائد:

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة، والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع، وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع، وتحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحفظ مكانتها في السوق لابد لها من القيام بما يلي<sup>1</sup>:

**1- رفع الطلب الأولي:** مع الأخذ بعين الإعتبار حصتها في السوق، وتقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، وكذلك إيجاد أو تصور إستعمالات جديدة للمنتج، وأيضاً الرفع من مستوى الإستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج.

**2- حماية حصة السوق:** عن طرق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والإستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائماً بتجديد منتجاتها، وتنوع أشكالها من أجل محافظتها على مكانتها السوقية، ويمكن التمييز بين ستة إستراتيجيات تدافع بها المؤسسة الرائدة على مكانتها وهي:

➤ الدفاع عن الموقع؛ عن طريق تكثيف المنتجات؛

➤ الدفاع الأمامي؛ عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجيء للمنافسين؛

➤ الدفاع الوقائي؛ حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك؛

➤ الهجوم المضاد؛ وتقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة ما في السوق؛

➤ الدفاع المتحرك؛ وهو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالإننتقال من النشاط السابق إلى نشاط جديد؛

➤ الإنسحاب الإستراتيجي؛ عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة، فإنها تنسحب من القطاعات غير المهمة فقطن وهذا لتدعيم وضعيتها التنافسية.

**3- توسيع حصة السوق:** للتمكن من زيادة أو الرفع في أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية وبسعر معقول.

### الفرع الثاني: استراتيجية المتحدي

كل مؤسسة تحتل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين، وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته، أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين، أين يكون المنافس ضعيفا فيه.

**1- استراتيجية التخفيض:** تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر أقل؛

**2- إستراتيجية البحث عن الرفاهية:** تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع؛

**3- إستراتيجية الابتكار:** أن تتسق المؤسسة المتحدية على مجابهة المؤسسة الرائدة بالإعتماد على تنوع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة؛

**4- إستراتيجية تنوع المنتجات:** تقوم المؤسسة المتحدية على مجابهة المؤسسة الرائدة بالإعتماد على تنوع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة؛

5- إستراتيجية تحسين الخدمة: القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق؛

6- إستراتيجية الإبتكار في نموذج التوزيع: قيام المؤسسة بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق؛

7- إستراتيجية تقليل التكاليف: القيام بتقليل التكاليف أو تخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من التخفيض في الأسعار، ويتم ذلك بفضل التمويل الجيد، وكذا إقتصاديات اليد العاملة؛

8- إستراتيجية الإستثمار في الإشهار: بإمكان المؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها السوقية وذلك بالتفوق على المؤسسة الرائدة، فيما يخص الإستثمار في الإشهار.

### الفرع الثالث: استراتيجية التابع

بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة وذلك إنطلاقاً من تحليل نقاط القوة وإمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، في هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق، عن طريق الاحتفاظ بزبائنها وولائهم لها، وعليها ان تتابع تحركات السوق وكل ظواهر التغيرات الجديدة.

### الفرع الرابع: استراتيجية المتخصص

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية؛
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛
- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

ويمكن أن نحدد ريادة مؤسسة من عدمها، عن طريق خبرتها المتراكمة، وهذا باستعمال منحنى الخبرة كمعيار لذلك.

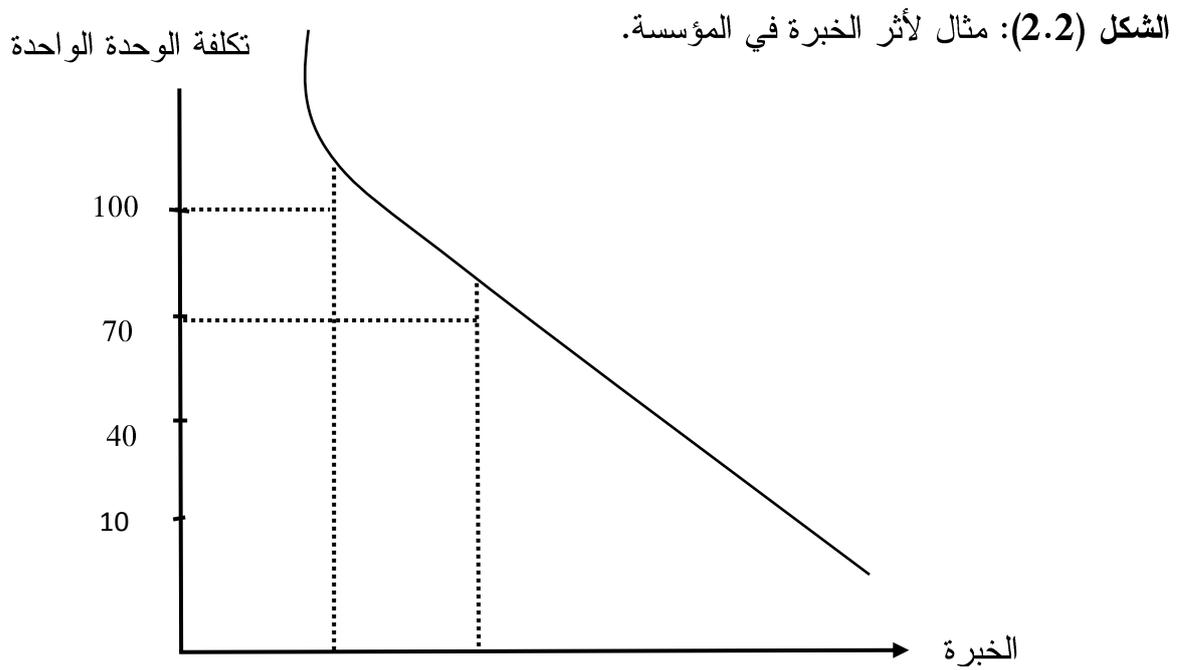
### المطلب الثاني: أثر الخبرة والموقع التنافسي

لقد أعطت طريقة B.C.G أهمية كبيرة لأثر الخبرة في المؤسسة، أي أن المؤسسة ذات الخبرة العالية في الإنتاج هي التي تتمتع بانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة، وتستطيع أن تنتج منتجات ذات نوعية مرتفعة، فهي

## الفصل الثاني: إستراتيجيات التنافس والميزة التنافسية.

تستطيع فرض أسعار للميزة التنافسية التي تتمتع بها كنعوية المنتج، مما يساعد على زيادة نصيبها في السوق<sup>1</sup>.

ويقصد بأثر الخبرة أن تكلفة وحدة المنتج تميل إلى الإنخفاض بنسبة ثابتة، كلما تضاعف حجم الإنتاج، كما هو ممثل في الشكل (2.2)



المصدر: THIEART.R. مرجع سبق ذكره، ص 121.

في المثال السابق منحى التجربة يساوي 70% أي أن أي تضاعف في حجم الإنتاج يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة ب: 30% فعندما ينتقل حجم الإنتاج المتراكم من 10 إلى 20، فإن تكلفة الوحدة الواحدة تنخفض من 100 إلى 70.

وقد تقوم المؤسسة باختيار إستراتيجية تنافسية تقوم على أساس تخفيض التكاليف نتيجة لأثر الخبرة، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة المنافسة مما يحقق لها النصيب الأكبر في السوق وبالتالي القيادة والسيطرة.

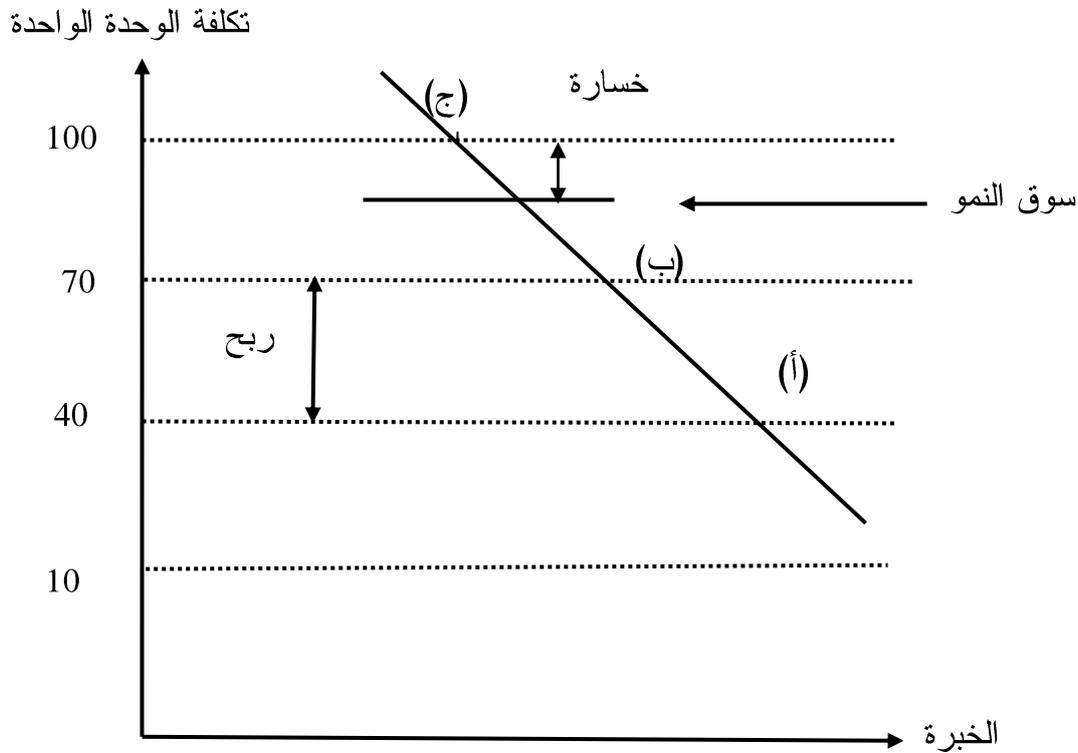
<sup>1</sup> عايدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص333.

## الفصل الثاني: إستراتيجيات التنافس والميزة التنافسية.

ولبيان ذلك نفترض أن هناك ثلاث مؤسسات (أ.ب.ج) كمنافسة حيث تتفوق المؤسسة (أ) على المؤسسة (ب) في الخبرة، وتتفوق المؤسسة (ب) على المؤسسة (ج) كما في الشكل رقم (2-3)، فالمؤسسة (أ) تتميز عن المؤسساتين (ب.ج) في التكاليف، فإذا انخفضت الأسعار مع تزايد الخبرة، في هذه الحالة، ستحقق (أ) ربحاً أكبر من (ب) وستحقق (ج) خسارة، فإذا استخدمت المؤسسة (أ) إستراتيجية هجومية، وقامت بتخفيض الأسعار بنفس نسبة انخفاض التكاليف فإنها ستؤدي إلى خروج المؤسسات ذات الخبرة القصيرة مثل (ج).

ومما سبق فإن تضاعف أثر الخبرة يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة في التكاليف ومن ثم تحقيق القيادة في السعر والريادة في السوق<sup>1</sup>.

الشكل (2-3): الموقع النسبي لثلاث مؤسسات منافسة على منحنى الخبرة



المصدر: THIETART.R إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

نلاحظ من المنحنى أن:

➤ المؤسسة (أ) لها خبرة أكبر أي حجم إنتاج متراكم كبير في السوق، والهامش التجاري للوحدة الواحدة كبير؛

➤ المؤسسة (ب) لها خبرة أقل حيث أن الوحدة الواحدة تتقارب مع سعر البيع.

<sup>1</sup> سيد خطاب ع: مرجع سابق، ص 337، 338.

➤ المؤسسة (ج) لها خبرة قصيرة، وهامش تجاري سلبي.

مما سبق نستخلص أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الخبرة والموقع التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسة الرائدة في السوق هي التي لها أكبر خبرة وتكاليف أقل.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس

يمكن تعريف استراتيجية التنافس على أنها: «مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين»، وتتخذ استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي<sup>1</sup>:

1- **طريقة التنافس**: وتشمل على عدة استراتيجيات كاستراتيجية التسعير، التوزيع... الخ؛

2- **ميدان التنافس**: ويتضمن اختيار الأسواق والمتنافسين؛

3- **أساس التنافس**: ويشمل على الأصول أو المهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

وقد اقترح **PORTER** ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتشمل:

➤ استراتيجية قيادة التكلفة؛

➤ استراتيجية التمييز؛

➤ استراتيجية التركيز

### الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين، ويتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية توافر عدة شروط وهي<sup>2</sup>:

❖ وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر - مع المحافظة على الجودة- يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛

❖ نمطية السلعة المعقدة؛

❖ عدم وجود طرق كثيرة للتمييز المنتج؛

<sup>1</sup> خليل ن.م: مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>2</sup> خليل ن.م: مرجع سبق ذكره، ص284.

بالإضافة إلى معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية، الإستمرار في التخفيض فتكاليف الإنتاج المباشرة، والحصول على الموارد الأولية بأسعار تنافسية<sup>1</sup>.

إلى جانب ذلك، فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للإستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في إستراتيجيتها.

وأهم ما تحققه المؤسسة من ميزة بتطبيق هذه الإستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها، من حيث المنافسة على أساس السعر، وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكننا من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.

### الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز.

تحقق المؤسسة التمييز عن منافسيها، عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن وتتميز فيها، وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها<sup>2</sup>:

✚ تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة؛

✚ تكنولوجيا مميزة؛

✚ خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

وحتى تتضمن المؤسسة إستراتيجية تمييز ناجحة دائما، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج، من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج، وفي زمن أقل، زيادة استخدامات المنتج، كذلك خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له، تسليم المنتج زمن قصير، صيانة أسرع، وتقديم شروط انتمائية أفضل.

وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل ولزم أطول إذا استعملت هذه الإستراتيجية على أساس التفوق الفني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، وتقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. خليل ن.م: مرجع سبق ذكره، ص286.

<sup>2</sup> السلمي.ع، مرجع سبق ذكره، ص194.

<sup>3</sup>. خليل ن.م: مرجع سبق ذكره، ص286.

### الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

يقصد بالتركيز إختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاط له ميزة تنافسية أفضل مثل: المنتجات، الزبائن، الأسواق (جغرافية)، فهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس كله.

وتنقسم إستراتيجية التركيز إلى فرعين:

**1- التركيز على أساس التكاليف:** تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة؛

**2- التركيز على أساس التمييز:** تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

✚ تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

✚ تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

ويمكن القول أن إستراتيجية التنافسية تختلف تمام في اكتسابها للميزة التنافسية في الحفاظ عليها.

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية لكل منها.

**الجدول (1-2): الإستراتيجيات التنافسية الثلاث.**

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التمييز	السوق المستهدف
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين في السوق

المصدر: السيد عزاب ك، (1999)، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، ص12.

إن عملية اختيار استراتيجية تنافسية وتطبيقها غير سهل، لكنه الطيق الإجباري في أي قطاع للحصول على ميزة تنافسية، فما معنى هذه الأخيرة؟ وكيف يمكن للمؤسسة الحصول عليها؟

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة، وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية، بسبب التحولات التي عرفها العالم وما زال يعرفها على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، ومنذ كتابات RICARDO وحتى عهد قريب كان هذا المفهوم السائد بين الإقتصاديين ورجال الإدارة.

وفي أواخر السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإقتصاد والإدارة، هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

وفي تحويل الميزة النسبية إلى ميزات تنافسية أصبح تحقيق هذه الأخيرة يتوقف على عدة عوامل منها:

- قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية؛
- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط الأبحاث والتعليم والمعرفة بصناعة إستراتيجية معينة، فتركيز الموارد العلمية والبحثية هو الذي يحقق ميزة تنافسية وليس بتشتيتها؛
- ظروف الطلب المحلي، فكلما تميز الطلب بحساسية للجودة، فإن ذلك يعطي للمؤسسات خبرة ودفعا قويا للتجديد والإبتكار؛
- وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الإستثمار ومن ذلك الإستثمار في تكوين المهارات البشرية وفي البحوث والتطوير.

وتنشأ الميزة التنافسية من مجموعة وظائف المؤسسة المرتبطة بالتصميم، الصنع، التسويق، توزيع، تطوير المنهج.

ولتحليل مصادر الميزة التنافسية يجدر بالمؤسسة تشخيص وبصفة دقيقة لكل نشاطاتها، والوسيلة الأساسية للقيام بذلك هو معرفة "سلسلة قيمتها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الشربيني ع: (1996): أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية، ص1.

<sup>2</sup> حمدوش.أ: مرجع سبق ذكره، ص85.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

- عرف **porter** الميزة التنافسية على أنها الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع<sup>1</sup>.
- كما عرفها أيضا على أنها عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس<sup>2</sup>.
- كما تعرف أيضا على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"<sup>3</sup>.
- وتعرف أيضا على أنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق أستراتيجيتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز"<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: سلسلة القيمة

إن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو سلسلة القيمة كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية، ويمكن تعريف سلسلة القيمة بكونها الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمؤسسة للتعريف على سلسلة الأنشطة التي تديها المؤسسة بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.

وقد قسم **PORTER** أنشطة المؤسسة كما هو موضح في الشكل (2-4) إلى نوعين هما<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> M.PORTER: l'avantage conscientiel des nations, citer édition, paris, 1984, p48.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل: مرجع سبق ذكره، ص37

<sup>3</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص101.

<sup>4</sup> معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص8

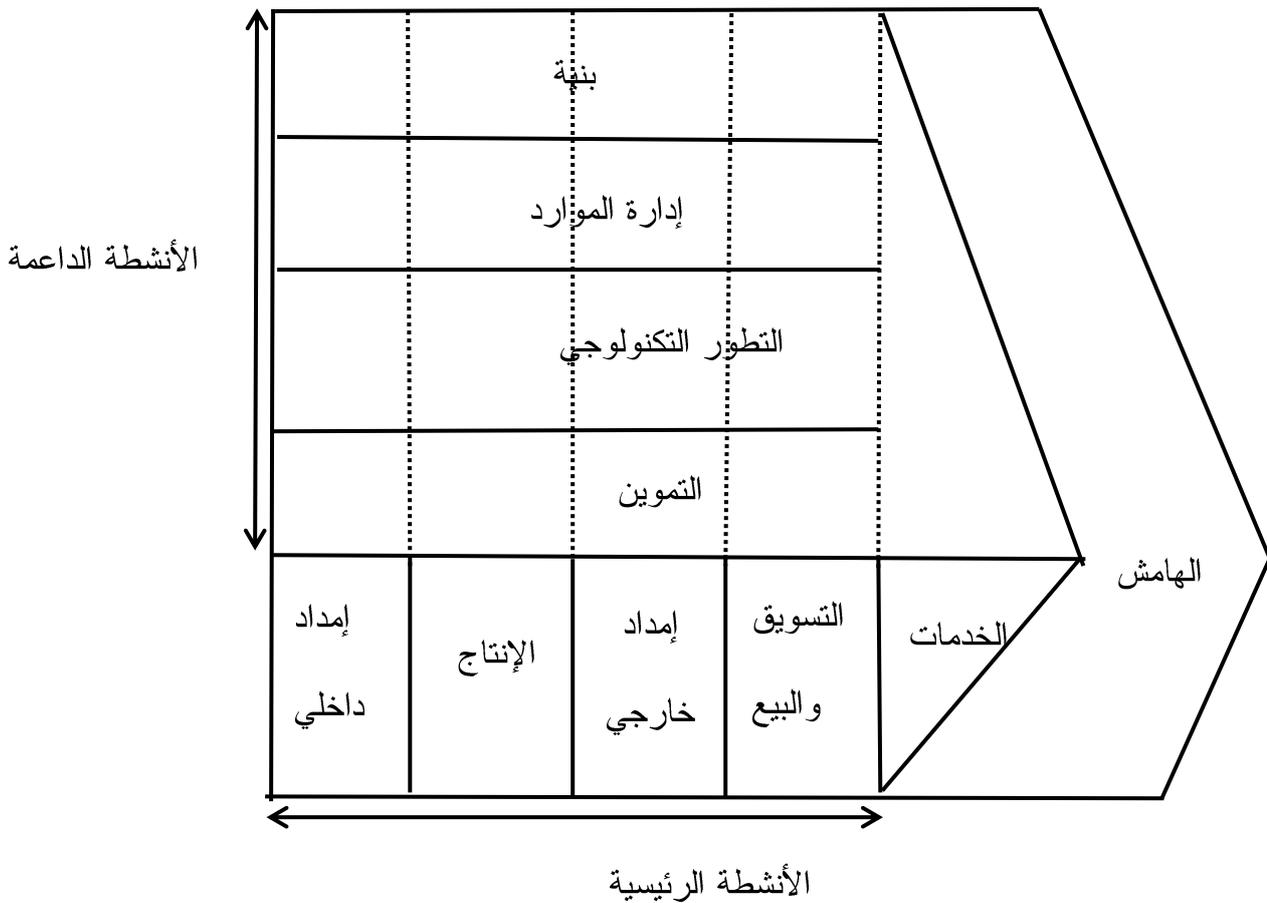
<sup>5</sup> خليل ن.م: مرجع سبق ذكره، ص165.

## الفصل الثاني: إستراتيجيات التنافس والميزة التنافسية.

1- **الأنشطة الرئيسية:** وتتمثل في الوظائف الأساسية والتي لا تخلوا منها أي مؤسسة والتي تتمثل أساسا في إنتاج المنتج وتسويقه؛

2- **الأنشطة الداعمة:** وتتمثل في الوظائف التي تدعم الأنشطة الرئيسية، وهذا بتأمين شراء وسائل الإنتاج وبإمداد التكنولوجيا والموارد البشرية.

الشكل (2-4) سلسلة القيمة.



Source : PORTR M. la concurrence selon porter.p85.

إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، وتدعيم أيضا تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية<sup>1</sup>.

وانطلاقا من سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تكتسب نوعين من الميزة التنافسية، ففيما تتمثل هذه الأنواع؟

<sup>1</sup> حمدوش.أ. مرجع سابق، ص86.

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

❖ **التكلفة الأقل:** بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها؛

❖ **تميز المنتج:** التمييز في السلعة أو الخدمات المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع

التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>.

وتحقق المؤسسة النوع الأول من الميزة التنافسية، من خلال إمتلاك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، الإستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين.

أما النوع الثاني من الميزة التنافسية فتحققها المؤسسة من خلال التمييز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، التمييز في طريقة صنع السلعة.

لكن كيف للمؤسسة أن تتحصل على هذه الميزة؟ بمعنى آخر ماهي مصادر الميزة التنافسية؟

### المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

تعددت مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:

**1- الإبتكار:** إن الإنفجار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أي إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبتكار والتركيز عليه إلى درجة واعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الإبتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الإبتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الإختراق -أي التقدم المفاجيء الذي يغير القطاع، السوق والنتاج- بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الإبتكار بمفهوم التحسين<sup>2</sup>.

ومن هذا المنطلق مثلا وفي قطاع الخدمات، استحدثت شركة **British Airways** درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة المدى أسمتها "المسافر العالمي" وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث

<sup>1</sup> صليحة كاريز (2000)، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، ص 23.

<sup>2</sup> عبود نجم ن، (سبتمبر 1999)، الإبتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، ص 9.

عن وفر في كلفة السفر، أو السائح الباحث عن فسحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية، وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على مستوى على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد والذي جمع في تصميمه بين التكنولوجيا والراحة، وذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين ومطالبهم الملخصة بإرادة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة.

فأصبحت **British Airways** بهذا الابتكار أول شركة طيران كبرى تقدم أربع درجات سياحية على متن طائراتها وعبر شبكتها العالمية<sup>1</sup>، وكذلك إستحداثها لسرير الرضع على الطائرة<sup>2</sup>.

فمن المعلوم أن نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس، مرتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والابتكار، لذا يجب فرض هذا الأخير على مؤسساتنا لتستجيب لتحديات هذا العصر، خصوصا إذا علمنا أن بلادنا تتركس 0,25% من الناتج الوطني الخام من أجل البحث، بينما تخصص تونس والمغرب 1% من ناتجها الوطني الخام، في حين تصل إلى 5% أو أكثر في الدول الأوروبية<sup>3</sup>.

1- الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

ويمكن تحديد الميزات التنافسية، والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالاتي<sup>4</sup>:

➤ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛

➤ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

➤ تخفيض زمن الدورة للزبون؛

➤ الإلتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

1- المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجتمع معين في وقت محدد<sup>5</sup>، فإننا نعيش حتما حالة "إنفجار معرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> مجلة الإداري: (أفريل 2000)، المجلد 26، العدد4، ص77.

<sup>2</sup> مجلة الإداري: (ماي 2000)، المجلد 26، العدد5، ص 92.

<sup>3</sup> عبود نجم ن: (مارس 1997)، إدارة الخدمات، المراجعة والأبعاد الأساسية، ص11

<sup>4</sup> خليل ن،م: مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>5</sup> السيد غراب ك: نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مرجع سبق ذكره، ص29.

وفي ظروف التطور السريع في السوق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في التكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

وتتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي<sup>1</sup>:

• مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة، مثل: مراكز البحث والتطوير، شركات تصميم البرمجيات؛

• مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة، مثلًا المستشفيات والجامعات؛

• مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن مثل: البنوك وشركات الطيران.

لكن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وحدها لا يكفي، فعليها المحافظة وتنميتها وتطويرها كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تنمي وتطور من ميزتها التنافسية؟

### المبحث الرابع: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها؟ وماهي الشروط التي يجب أن تتحقق في الميزة التنافسية حتى تستحق من المؤسسة تطويرها؟

### المطلب الأول: أسباب تطوير الميزة التنافسية

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة نجد<sup>2</sup>:

**1- ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الأنترنت أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني. وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا عند آخر مرحلة من دون حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون؛

<sup>1</sup> عبود نجم ن: إدارة الخدمات، المراجعة والأبعاد الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>2</sup> خليل ن م: مرجع سبق ذكره ص ص 98،99.

**2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجة، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة؛

**3- تغير تكاليف المدخلات:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الإتصالات،... الخ؛

**4- التغيير في القيود الحكومية:** وتتمثل هذه التغيرات أساسا طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى السواق.

### المطلب الثاني: شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون<sup>1</sup>:

✓ حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

✓ ممكن الدفاع عنها، صوصا من تقليد المنافسين؛

✓ مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسي، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شروط الحسم مرتبط بشرط الإستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

ونقصد بالإستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثل المنتج كما يبينه الشكل: (2-5) وهذه المراحل متمثلة في<sup>2</sup>:

**1- مرحلة التقدير:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والإستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر؛

**2- مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا إستقرارا نسبيا من حيث الإنتشار بإعتبار المنافسين بدعوا يركزون عليها؛

**3- مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي استرجاع أسبقيتها عليها؛

<sup>1</sup> SPITEZKI H., (1995), La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, Ed. Economica, Paris, p. 54.

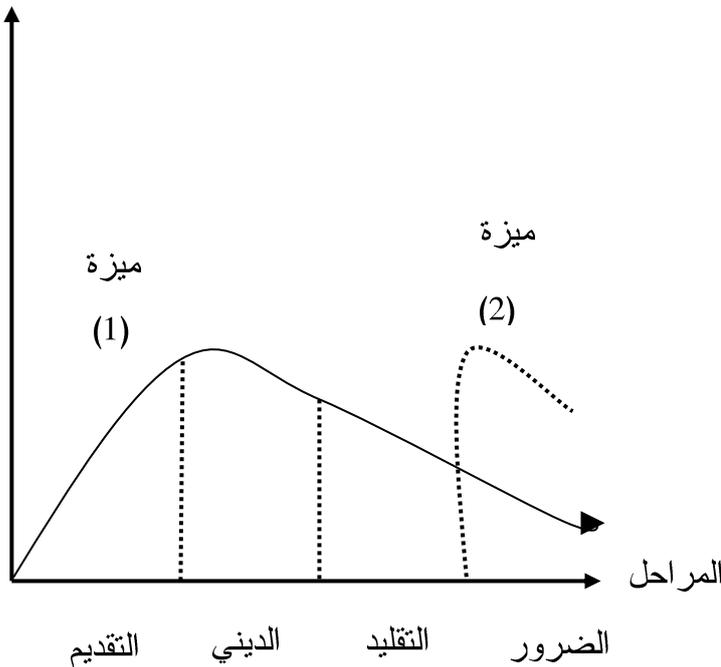
<sup>2</sup> بوشناف ع: مرجع سبق ذكره، ص28.

**4- مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتوسيعها بشكل سريع وإنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية.

وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

الشكل: (2-5) دور حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



المصدر: خليل، ن، م: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص 86.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة (من الناحية النظرية) أن تحقق سمة الإستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه (من الناحية العلمية) خصوصا إذا علمنا أن هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحديد لأثرها، إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من إنتكارات منهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج، طرق الصنع، وطرق التسويق.

## خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل ماهية الإستراتيجية حيث تطرقنا إلى أهم التعاريف المرتبطة بالإستراتيجية وأدوات صياغتها، حيث استنتجنا أن الإستراتيجية تشمل على الأهداف السياسات الخطط، وهي وسيلة فعالة تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع بيئتها في ضوء الظروف التي تتسم بعدم التأكد فهي التي تحدد الأهداف المستقبلية الطويلة المدى وتمنحها إمكانية للتحكم والتأقلم مع البيئة التي تتميز بالتغيير المستمر، وهي التي تدعم القرارات المستقبلية التي تسمح بتحقيق الفعالية والمردودية الإقتصادية لضمان استمرارية المؤسسة.

ثم تناولنا الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة إختبارها مع مراعاة القوى التنافسية، وقد حدها porter بثلاث إستراتيجيات أساسية:

❖ إستراتيجية قيادة التكلفة؛

❖ أستراتيجية التمييز؛

❖ إستراتيجية التركيز.

وتتبلور مهمة الإستراتيجية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها حيث تحقق بهذا كسبها ومحافظتها تأكديها للميزة التنافسية، وتشير هذه الأخيرة إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية، والموقع الجغرافي، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرض والتهديدات المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.

### تمهيد:

تبحث المؤسسات في جميع القطاعات عن طريق الكشف عن بيئتها وعن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدراتها على الدفاع وعلى الهجوم، وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق.

لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية بواسطة اليقظة التنافسية هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها وتحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها تتفوق على المنافسين.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى النقاط التالية:

- بيئة المؤسسة.
- المعلومة كمورد إستراتيجي لليقظة.
- دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: بيئة المؤسسة.

إنطلاقاً من اعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع باقي الأنظمة الاجتماعية، أدى بالباحثين إلى الإهتمام بالبيئة ومحاولة فهم علاقاتها مع المؤسسة، إذ لا يمكن تصور مؤسسات في فراغ، بل تعتبر نظاماً فرعياً لنظام أشمل هو البيئة.

### المطلب الأول: مفهوم البيئة

كان ينظر إلى البيئة فيما مضى من جوانبها الفيزيائية والبيولوجية، ولكن أصبح ينظر إليها الآن من جوانبها الاجتماعية والإنسانية والإقتصادية بالإضافة إلى جوانبها الفيزيائية والبيولوجية.

ولقد اختلف في مفهوم البيئة تبعاً لوجهة نظر كل باحث، وأمام الجدل القائم حول تحديد نطاق المؤسسة تظهر محاولة تعريف ل: **STEERS** على أن:

"البيئة = 1 - المنظمة"<sup>1</sup>.

فبالرغم من عدم وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أن الباحثين في هذا الميدان عمدوا إلى التمييز بين مستويين للبيئة كما هو مبين في الشكل (1-3) وهما:

### الفرع الأول: البيئة الداخلية (الخاصة)

ترتبط هذه الأخيرة إرتباطاً مباشراً بنشاطات الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي إلى تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب **MILES** وأحياناً بالبيئة العملية حسب **PORTER** وأحياناً أخرى ببيئة العمل حسب **THOMPSON**، وترتبط هذه البيئة إرتباطاً عضوياً بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> م النيب: (1985)، التكامل الخارجي في علاقات المنظمة مع البيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، الرياض، ص 3.  
<sup>2</sup> ع سويس: (1995)، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 88.

## الفرع الثاني: البيئة الخارجية

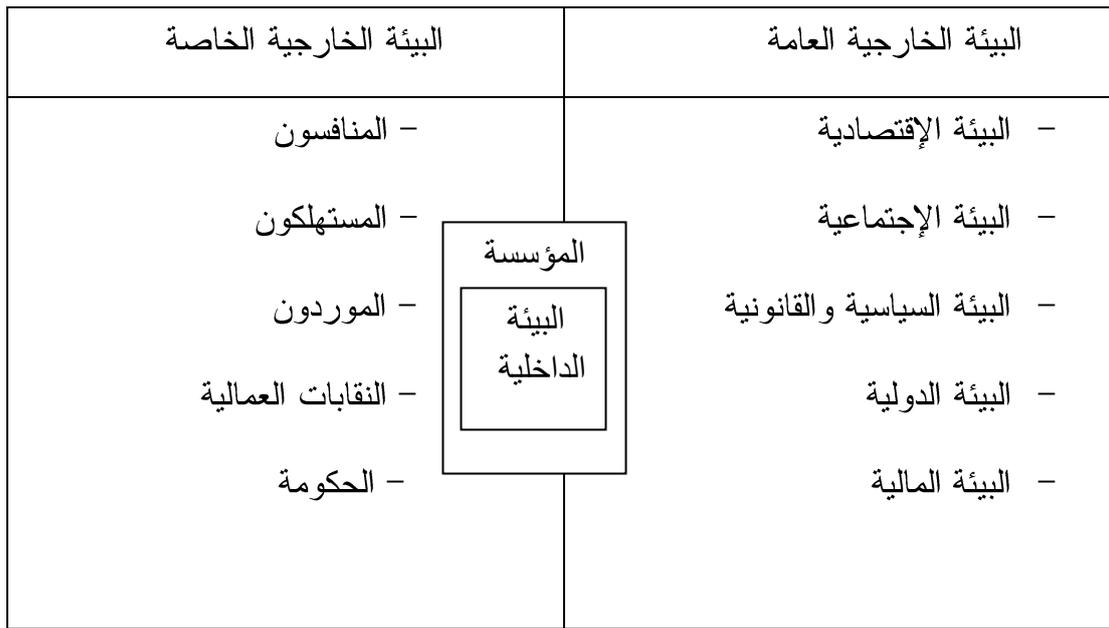
وهي مختلف التغييرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها وتأثيرها لا يكون إلا تأثيرا محدودا، وتعمل المؤسسة في هذه البيئة المعقدة على التكيف معها من خلال برامج وخطط ملائمة، وفي حالة فشل عملية التكيف لا تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

وفي هذا الإطار يمكن تقسيم عناصر البيئة الخارجية إلى مجموعتين أساسيتين:

**1- عناصر البيئة الخارجية العامة:** والتي تتأثر بها جميع المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها مثل: المتغيرات السياسية، التكنولوجية، الإقتصادية، القانونية والإجتماعية.

**2- عناصر البيئة الخارجية الخاصة:** والتي تشمل تلك المتغيرات التي ترتبط إرتباطا وثيقا بطبيعة المؤسسة مثل: المنافسون، المستهلكون، الموردون وغيرهم (أنظر الصفحة 12).

**الشكل (1-3): المكونات الأساسية للبيئة.**



**المصدر:** ع. حنفي، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 200، ص 169.

فالبيئة الخارجية للمؤسسة تشمل في نفس الوقت على البيئة العلمية، التكنولوجية، القانونية، والشركاء وتتكون أيضا من الممثلين السياسيين والإجتماعيين وجماعات الرأي العام الذين يؤثرون على البيئة<sup>1</sup>.

كما يمكن تصنيف البيئة على أساس تعدد المستويات ومدى التأثير ويظهر هذا التأثير في صورتين، في صورة فرص وفي صور تهديدات.

<sup>1</sup> J.VILLAN: (1990), L'entreprise aux aguets, information aux surveillance de l'environnement et espionnage et contre espionnageaux service de compétitivité, édition, paris, p18.

❖ **الفرص:** وتعني الفرصة أوضاع ومجال يمكن أن تحقق فيه المؤسسة ميزة تنافسية؛

❖ **التحديات:** وتعني أن التغيير في عنصر من عناصر البيئة يكون له انعكاس سلبي ويشكل مصدر خطر لها، وينبغي على المؤسسة إما التعامل معه أو/وتفاديه.

### المطلب الثاني: تقارب دراسة وتحليل البيئة

يمكن تقسيم دراسة البيئة إلى ثلاث تقاربات هي:<sup>1</sup>

➤ **التقارب الوصفي؛**

➤ **تقارب المصدر المكونة للبيئة؛ التقارب العام.**

### الفرع الأول: التقارب الوصفي.

يعتمد هذا التقارب على أن كل مؤسسة لا تواجه نوعية البيئة المحيطة التي تواجهها المؤسسة الأخرى، وأن لكل بيئة وصف خاص بها ينعكس على المؤسسة ويؤثر ويتأثر بها.

وقد قسم الباحثين الذين أخذوا بهذا التقارب البيئة إلى:

✓ **البيئة الديناميكية؛**

✓ **البيئة العدوانية؛**

✓ **البيئة المتنوعة؛**

✓ **البيئة المفيدة؛**

✓ **البيئة التكنولوجية المعقدة.**

### الفرع الثاني: تقارب المصادر المكونة للبيئة.

يعتمد هذا التقارب على البيئة الخارجية التي تؤثر على المؤسسة بشكل ما من خلال المصادر المتاحة والمتفاعلة مع بعضها البعض من جهة ومع المؤسسة من جهة أخرى.

كما يعتمد على التقسيم الكمي للمدخلات المستمدة من البيئة الخارجية أكثر من اعتماده على التقسيم الوصفي، وتعتمد هذه الدراسة على المصادر المكونة للبيئة المحيطة من خلال دراسة المصدر نفسه وكيفية

<sup>1</sup> م.ع أمباي، (1998)، الإقتصاد والبيئة، المكتبة الأكاديمية، ص 37-39.

تتميته وتقويته حتى يفي بالمدخلات المطلوبة التي تحتاجها الأنشطة، ويمكن دراسته من خلال المدخلات التي تصل المؤسسة.

### الفرع الثالث: التقارب العام للبيئة المحيطة

يقوم هذا التقارب على دراسة تحليل البيئة العامة المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على جميع المؤسسات بدرجة موحدة وتشمل البيئة العامة على البيئة السياسية والتي تخضع جميع الأنشطة لفلسفتها وقيودها والإمكانات المتاحة فيها، والبيئة الاقتصادية التي تشكل النمط الإقتصادي السائد من فرص وإمكانات وقيود اقتصادية تؤثر على جميع الأنشطة، وكذا البيئة الثقافية بما تشمله من عناصر.

إن التحولات التي شهدتها عالمنا اليوم إنعكست بموجبها على بيئة المؤسسة ولا سيما بيئتها التنافسية، فأصبحت تتصف بعدة خصائص، فما هي هذه الخصائص؟

### المطلب الثالث: خصائص البيئة الجديدة

تنقسم البيئة اليوم لعدة خصائص نذكر أهمها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

**1. تزايد حدة شدة المنافسة العالمية:** إزدادت حدة المنافسة العالمية في السنوات الأخيرة، كما أخذت المؤسسات وانطلاقاً من أن العالم كله سوق واحدة بتطوير نفسها على المستوى العالمي كما برزت ممارسات جديدة للمؤسسات تبلورت في كثرة الإستحواذ على مؤسسات أخرى، حدوث الإندماجات بين المؤسسات وتزايد عدد التحالفات الإستراتيجية العالمية وإتفاقات التعاون أوالمشروعات المشتركة بين شركات عالمية عملاقة، فتجاوزت المنافسة بهذا الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية؛

**2. التركيز على وضع إستراتيجية للتنافس تحقيق للميزة التنافسية:** مع تزايد الإتجاه نحو العالمية يصبح الزبائن أكثر استعداد لشراء إحتياجاتهم من أي مكان في العالم، ومن ثم يتزايد اهتمام الزبائن بالمنتجات المبتكرة ذات الدرجة العالية من الوثوق بها ويشترط أن يتم توافرها وبيعها بالسعر الملائم أما من منظور شركات المنافسة صانعة وبائعة المنتجات فقد تغيرت ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها في داخل العديد من الصناعات العالمية، واستجابة لتلك الظروف بدأت الشركات العالمية في التركيز على الميزة التنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة لمشتري منتجاتها، لذا بدأت الشركات توجه إهتمامتها أولاً نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف المشتركة داخل هذه الصناعة وتشمل: الشركات المنافسة الموجودة حالياً، الشركات المنافسة والمحمّل دخولها إلى السوق، الشركات

<sup>1</sup> ن.م خليل: (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ص.ص 16-20.

المنتجة لمنتجات بديلة، الموردون، الزبائن، وبعد الإنتهاء من هذه التحويلات يتم الإنتقال إلى الخطوة التالية، وهي قيام الشركات بصياغة ووضع إستراتيجياتها للمنافسة وبهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة؛

**3. ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن:** إستجابة لعالمية السواق برزت نوعية جديدة من المنافسة وهي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك أو الزبون، ومن تم تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات؛

**4. تزايد معدلات الإبتكار والتغير التكنولوجي:** أدى تزايد معدلات الإبتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج، ويعني ذلك ضرورة قيام المؤسسات بالإسراع في تقديم منتجات جديدة في الأسواق؛

**5. التركيز على مفاهيم الجودة الشاملة:** يمثل التركيز على الجودة الشاملة أهم التطورات في البيئة الصناعية خلال الوقت الحاضر، حيث تعد الجودة هدفا إستراتيجيا للإدارة العليا في معظم مؤسسات الأعمال الصناعية والخدمية على حد سواء، وقد صرح **TERP.STRA**: "أن السبب الرئيسي لنجاح المؤسسة يتوقف على مدى تقبل جودة المنتجات التي يتم تقديمها للسوق"<sup>1</sup>، ونستخلص من هذا القول أن السبب الرئيسي الذي جعل المؤسسة تستمر في نشاطها وبقائها في السوق وتحقيقها للأرباح، هو درجة الأهمية التي توليها لعنصر مهم هو مراقبة جودة منتجاتها، ففشل منتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته لن يعوضه على أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

<sup>1</sup> عبد المحسن. ت: (1996)، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، ص25.

## المبحث الثاني: المعلومة كمورد إستراتيجي لليقظة التنافسية

أصبحت المعلومة في وقتنا الحاضر لتشكل موردا أساسيا في تسيير جميع النشاطات الحيوية، لهذا فإن العالم اليوم قد تجاوز جميع الإختيارات الكلاسيكية في الإختيار العسكري والإختيار الإقتصادي، فأصبح مفهوم القوة مرتبط بالقدرة على إكتساب معلومة وإنتاجها. وكذلك الأمر للمؤسسات التي تسعى للريادة، فإنها تتنافس بتكوين الأولى في حصولها على المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب.

فما هو مفهوم المعلومة؟

### المطلب الأول: مفاهيم حول المعلومة

إن إتحادنا للقرارات في حياتنا اليومية أصبح يتطلب منا الإحاطة بمختلف المعلومات المناسبة والملائمة، وبتنوع النشاطات تتنوع المعلومات وكذا القرارات الصادرة والتي تكون صائبة كلما كانت المعلومة معالجة بشكل فعال ومنقاة بشكل سليم خاصة وأنها في زمن تتميز بغزارة المصطلحات حيث اختلف المفاهيم وتداخلت فيما بينها.

### الفرع الأول: مفهوم المعلومة

من الصعب أن نقدم تعريفا واحدا للمعلومة نظرا لتعدد إستخداماتها في أكثر من مجال، وسنختص ببعض التعاريف المختصة في مجال التسيير، حيث أسهم الباحثون بالعديد من التعاريف منها:

- يعرف REIX فيعتبر أن المعلومة: "كل ما ما يقدم لنا معرفة، ويغير من رؤيتنا للأشياء ويقلص من حيرتنا"<sup>1</sup>، إن التعريفين السابقين يطغى عليهم الطابع العام، فالتعريف الأول أكثر شمولية بينما التعريف الثاني فإنه مرتبط بمتلقى المعلومة، فما يعتبره شخص معلومة قد لا يعتبره شخص آخر بالضرورة معلومة.

- وكما جاء في قاموس المصطلحات المعلوماتية أن المعلومات هي: "بيانات تمت معالجتها من أجل تحقيق غاية معينة أو لإستعمال محدد"<sup>2</sup>.

- وعرفت المعلومة كذلك أنها: "ناتج تنظيم وتيوب وجدولة البيانات بواسطة النظام إلى مجموعات متناسقة مختارة من البيانات مرتبة ومجمعة بطريقة معينة ليستفيد منها المستخدم في سهولة ويسر"<sup>3</sup>.

فالمعلومة هي تلك البيانات التي تم إعدادها بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل له معنى، فتصبح لها قيمة ومنفعة ويمكن تداولها ونشرها في صورة رسمية أو غير رسمية.

<sup>1</sup> R REIX: (1995), Système d'information et management des organisations.

<sup>2</sup> إ. و. حداد: (1988)، قاموس مصطلحات المعلوماتية، فرنسي، إنجليزي، عربي، مكتبة لبنان، ص144.

<sup>3</sup> ف مصطفى: (1993): تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الراتب الجامعية، لبنان، ص61.

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

### الفرع الثاني: البيانات

البيانات أو معطيات، وهي عبارة عن أرقام مجردة أو حقائق غير مرتبطة ببعضها البعض وأنها غير متكاملة عن ظاهرة معينة، وهي في العادة تسجيل لما هو مرئي، محسوس أو مسموع<sup>1</sup>، فالبيان ماهو إلا تمثيل للواقع على شكل أرقام، أحرف الهجاء والرموز.

فالبيانات هي تلك الحقائق المتفرقة والمشوشة والتي لا يستفاد منها إلا بعد المعالجة، وبمعالجة هذه البيانات نجد أنفسنا نستقبل معلومات صالحة للاستعمال وذات فائدة قادرة على التأثير في الفرد والمؤسسة.

### المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعلومات

تختلف المعلومات من حيث تصنيفها، لدى فمن الصعب وضع نظام قياسي لتصنيف المعلومات لتعطي كافة الغراض وتكون مناسبة لكافة المواقف، وتختلف كذلك من حيث محتواها في المؤسسة الواحدة فنجد معلومات في السوق، المنافسة، البيئة، البورصة، التجارة وغيرها وهذا ما يفسر التعدد في أنواعها ومصادرها.

### الفرع الأول: المعلومات الرسمية:

وهي تلك المعلومات التي يكون حاملها ورقي، تتمثل مصادر المعلومات الرسمية عامة في<sup>2</sup>:

➤ الصحافة (العامة والمتخصصة)؛ براءات الإختراع؛

➤ الكتب؛ الدراسات؛ وكل المصادر الشرعية؛

➤ وسائل الإعلام الأخرى (التلفاز والمدياح)؛

➤ بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة.

<sup>1</sup> ص كاريش: مرجع سبق ذكره، ص52.

<sup>2</sup> B MARTINET et M Y MARTI: (1995), L'intelligence economique, les yeux et les oeilles de l'entseprise, edition organisation, paris, pp30,31.

## الفرع الثاني: المعلومات غير الرسمية

تتمثل المعلومات غير الرسمية في جميع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية صالحة للإستخدام بعد المتخصصة لها<sup>1</sup>. وقد فضت الدراسات ن ثلاث أرباع المعلومات التي تفيد المؤسسة هي عبارة عن معلومات رسمية<sup>2</sup>، وتتمثل مصادر المعلومات غير الرسمية فيما يلي<sup>3</sup>:

✚ المنافسون أنفسهم؛

✚ الموردون والزيائن؛

✚ البعثات والرحلات الدراسية؛

✚ المعارض، الندوات والمؤتمرات؛

✚ الطلبة والمتمرنين؛

✚ المصادر الداخلية للمؤسسة.

كما يمكن إدراج تقسيم آخر للمعلومة كما قدمت AFNOR وهذا حسب الإمكانية أو السهولة في الحصول عليها وهو على النحو التالي<sup>4</sup>:

**1- المعلومة البيضاء: (المعلومة العامة):** وهي معلومة السهلة الحصول عليها، فالمعلومة هنا متاحة لكل من يطلبها وجمعها لا يترتب عليه أي مشاكل قانونية، ومصدر هذه المعلومة هو نفسه مصدر المعلومة الرسمية؛

**2- المعلومة الرمادية (المعلومة الحساسة):** وهي المعلومة المباح الحصول عليها لكنها تختص بصعوبة الوصول إليها، ويتم الحصول عليها عادة من المصادر غير الرسمية؛

**3- المعلومة السوداء (المعلومة السرية):** وهي المعلومة التي ينهى عن نشرها، حيث الوصول إليها أو إستعمالها محمي، فالمعلومة هنا محمية من طرف القانون أو عن طريق عقد، وهي مخصصة فقط للأشخاص المسموح لهم بالإطلاع عليها.

<sup>1</sup> E patey RON. Laveille stratégique.19.

<sup>2</sup> B MARTINET et MARTI: L'intelligence economique, P30.

<sup>3</sup> Ibid, P34.

<sup>4</sup> F. MIRIKELAM: L'intelligence economique, une proteque orisque, (1999) P89.

إن المؤسسة التي تهتم بالتعرف على منافسيها عن قرب وتهتم بقوة حضورها في السوق من عدمه تكون ثوافة للحصول على هذه المعلومات وخاصة غير الرسمية منها وهذا عن طريق اليقظة التنافسية، إذ تعتبر تلك المعلومات معلومات إستراتيجية يتوقف نجاح اليقظة أو فشلها على جودتها وعلى القيمة التي تقدمها.

### المطلب الثالث: قيمة المعلومة وخصائصها

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

### الفرع الأول: قيمة المعلومة

تقوم اليقظة التنافسية بتزويد متخذي القرارات بالمؤسسة بالمعلومة إن قيمة تعود عليها بالفائدة ويمكن أن نحدد قيمة المعلومة بالمعادلة التالية<sup>1</sup>:

قيمة المعلومة = تحليل جيد للحاجيات + مصادر ملائمة وذات جودة + التحليل + النشر والتغذية المرتدة + الأمان.

✓ إذا لم تدرك المؤسسة وتفهم ماتحاجه من معلومات، فإنها تستضيع كل شيء، لأن هذه

الخطوة هي أساس العملية كلها؛

✓ إذا لم يكن هناك بي مصدر ملائم للمعلومات فلا داعي لإكمال العمل، فوجود مصادر ذات

جودة سيئة يجلب للمؤسسة الصخب والتشويش الإعلامي، وهذا ما يستوجب على المؤسسة بالقيام بعمل تحليلي ضخم؛

✓ إن التحليل كعملية يسمح بتحويل المعلومة من مادة خام إلى مادة قابلة للإستخدام لمن يحتاجها،

✓ المعلومة التي يتم نشرها لا تنفع في شيء، ووجود التغذية المرتدة يسمح للمؤسسة من التحقق

من أن جميع حاجياتها مستعمل المعلومة قد تم تلبيتها؛

وأخيرا يجب أن تعرف المؤسسة كيف تحافظ سريا على المعلومات الخاصة الإستراتيجية منها، إذ تمثل المعلومة بالنسبة بالنسبة للمؤسسة موردا إعلاميا إستراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة لعملية الإنتاج، وتعكس المعلومة أهمية إستراتيجية عندما تبحث المؤسسة على وجه الخصوص عن<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> B. MASTINET et M MARTI, OP. CIT, P15.

<sup>2</sup> E A Partiron: (1994), Le management satratigique de l'information, edition economica, paris, P10.

❖ الزيادة في حصتها السوقية؛

❖ ضمان جودة وأمن منتجاتها؛

❖ نشر المنتجات الموجودة.

### الفرع الثالث: خصائص المعلومة

حتى تكون للمعلومة قيمة وفائدة لمستخدميها يجب أن تتصف ببعض الخصائص المتمثلة في<sup>1</sup>:

**1. الدقة:** بمعنى نسبية المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات التي تتوفر في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فإذا كانت المعلومات تتكون من 1000 بند منها 950 بندا نصف الواقع تماما أي أنها صحيحة تماما ومؤكدة، تكون نسبية الدقة في هذه المعلومات 95% أما هل تعتبر هذه النسبة مقبولة أم لا فيتوقف ذلك على نوعية المعلومات؛

**2. التوقيت المناسب:** بمعنى أن إدارة أي مؤسسة لن تستفيد كثيرا من درجة دقة المعلومات عندما تأتي هذه المعلومات في غيرها وقتها، فالحصول على معلومة دقيقة وفي الوقت المناسب حول المنتجات، التقنيات والأسواق مهم جدا للتقليص من دور الإنتاج، وهذا ما يؤكد François Juillet في قوله: "الوقت المناسب في التصميم وفي الإنتاج يتطلب الوقت المناسب للمعلومة<sup>2</sup>، لكن الدقة وحدها لا تكفي، لذلك يجب تنظيم العمل في الإدارة المسؤولة عن المعلومات بحيث تكون سرعة تحصيلها ومعالجتها من القصر بحيث لا تفقد المعلومات حداثتها ونفعها؛

**3. التكامل:** بمعنى أن إدارة أي مؤسسة سوف تشعر بالإحباط عندما تتحصل على معلومات دقيقة في الوقت المناسب ولكنها غير متكاملة أي ينقصها بعض البنود التي تجعلها صالحة للتوصل إلى قرارات جيدة، فبنود المعلومات المبعثرة في تقارير منفصلة وفي أوقات مختلفة من الصعب تجميعها سويا لتحقيق تكامل بينهما؛

**4. التركيز:** بمعنى أن محاولة تزويد الإدارات المختلفة بمعلومات كاملة قد تؤدي إلى ملء التقارير بتفاصيل كثيرة، وبذلك تضيع المعلومات المفيدة وسط المعلومات غير المفيدة الأمر الذي يضطر المديرين إلى تضييع الوقت في البحث عما يحتاجونه وقد يجدون صعوبة في ذلك.

<sup>1</sup> ن حديد: (1995)، أهمية النظام الآلي للمعلومات في إتخاذ القرار بالمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 87، 88.

<sup>2</sup> D CINFLAND، «stratégie d'entreprise et stratégie de ville»، in transfert d'information et projet d'entreprise, actes du colloque tronsinfo 93, edition ADBS, paris, 1994, p58.

لذلك يكون من الأفضل تركيز وتلخيص المعلومات في جداول ورسوم بيانية توضح الإتجاهات الطبيعية والمتوقعة وفقا للخطط الموضوعية للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.

**5. الدلالة:** المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة المؤسسة إلى المعرفة والتي تساعد على إتخاذ القرارات أو إدراك جيد لماهية الأعمال التي تقوم بها.

لذلك لا يجب متابعة التقارير التي كانت ذات دلالة في وقت مضى والتي لا بعد لها أي دلالة في الوقت الحاضر حيث تكون هذه المتابعة مضيعة للوقت والجهود والمال دون أن يترتب عليها أي ينفع يذكر.

المبحث الثالث: دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

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

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

فأكبر تحدي تواجهه المؤسسة اليوم هو التحكم في تسيير المعلومات وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية وهذا ما تتكفل به اليقظة<sup>1</sup>.

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

المطلب الأول: مزايا اليقظة التنافسية للمؤسسة

من أهم المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية للمؤسسة نذكر<sup>2</sup>:

- المعرفة المعمقة للأسواق وللتنافس؛
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدمتها المبتكرة في السوق؛
- التقليل من دورة حياة المنتجات؛
- الزيادة من أثر التآزر أو التعاضد في المؤسسة؛
- الحصول على مورد آخر من المعارف والخبرات؛
- ضمان الإستجابة الجديدة لحاجيات الزبائن.

وفي دراسة قدمها **Future Gpoup**: أن 82% من المؤسسات الكبيرة والتي تقوم بعملية اليقظة التنافسية تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار فرنك فرنسي، وهذه النسبة في تزايد حسب دراسات المكتب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> [http:// www. Veille- e.com/page ville. htm](http://www.Veille-e.com/page_ville.htm)

<sup>2</sup> [http:// www.vigipro. Com/fr/30/main 30.htm](http://www.vigipro.Com/fr/30/main_30.htm)

<sup>3</sup> VONHOFFMANC (2000), " les prinsips de based la veille onourrentielle" mangement,N30 prisma presse, paris, P123.

**المطلب الثاني: اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية**

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

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

- ✓ التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- ✓ التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- ✓ الوعي في إتخاذ القرارات؛
- ✓ التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها؛
- ✓ التحسين المستمر في السلع والخدمات.

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال كل ما سبق نستنتج أن المؤسسة التي تهتم بحسن أدائها تدرك جيدا أن المعلومة تشكل موردا حيويا وأساسيا في عمل اليقظة التنافسية والتي ينبغي الإهتمام بتسييرها بكفاءة وفعالية، حتى تصل لمتخذ القرار بالخصائص المطلوبة لتتمكن اليقظة التنافسية بعدها من تحقيق أهدافها والتي من أهمها تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

### تمهيد:

يعتبر قطاع الإتصالات من بين القطاعات في الجزائر التي تشهد نموا كبيرا ومنافسة شديدة خاصة في مجال الهاتف النقال حيث تنشط في هذا المجال مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية. وهذا ما يوحي أن تطبيق اليقظة التنافسية قد يكون واردا ضمن هذه المؤسسات.

وقد تم إختيار المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" من أجل دراستها ومحاولة تطبيق المفاهيم النظرية السابقة فيها، وهذا من خلال إسقاط ما جاء في الدراسة النظرية على هذه الشركة.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "موبيليس"

قبل أن نتطرق إلى تعريف مؤسسة "موبيليس" نقوم بتقديم أولا مفهوم عام لشركة "إتصالات الجزائر" وذلك لكونها الشركة الأم التي انبثقت عنها شركة "موبيليس"، ولكونها أيضا من أهم الفاعلين في ميدان الإتصالات الهاتفية في الجزائر، وبعد ذلك نتطرق إلى أهم محطات مؤسسة "موبيليس".

## المطلب الأول: شركة إتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المطلب تعريف الشركة، مهمتها وأهدافها.

## الفرع الأول: التعريف بالشركة

تعد شركة "إتصالات الجزائر" «SPA» شركة ذات أسهم برأسمال عمومي قدره 1000.000.000 دج، تنشط في سوق الشبكات وخدمات الإتصالات الالكترونية.

مولدها كان بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، والذي يفصل بذلك بين النشاطات البريدية ضمن شركة مستقلة "بريد الجزائر" والأخرى المتعلقة "بإتصالات الجزائر".

بدأت أول نشاطها رسميا في 2003/01/01، حيث اعتمدت بقوة على ميدان تكنولوجيا المعلومات والإتصال، مرتكزة بذلك على ثلاثة أهداف رئيسية: المردودية، الفعالية، جودة ونوعية الخدمات.

## الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

تتمثل الأنشطة الأساسية لاتصالات الجزائر في:

➤ تقديم خدمات الإتصال تسمح بنقل وتبادل معطيات رقمية، رسالات مكتوبة ومعلومات سمعية بصرية؛

➤ تطوير استغلال والتحكم في الشبكات العمومية والخاصة بالإتصالات؛

➤ تسيير التداخلات مع كل مشغلي الشبكات.

كما تتعدد إستعمالات "إتصالات الجزائر" لشبكة الإنترنت للأهداف التالية:

➤ زيادة العرض فيما يخص الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول لخدمات الإتصال لأكثر عدد من

المشاركين وخاصة في المناطق الريفية؛

➤ الرفع من جودة الخدمات المعروضة وكذا العروض المقدمة، وجعل خدمات الاتصال أكثر

تنافسية؛

➤ تطوير شبكة وطنية للاتصالات صلبة ودائمة، ومرتبطة بكل طرق المعلومة.

## المطلب الثاني: مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف « ATM MOBILIS »

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المؤسسة وأهم المحطات التاريخية لها.

### الفرع الأول: تعريف المؤسسة

فرع النقال لاتصالات الجزائر موبيليس، يعتبر أول مشغل لهذه الخدمة في الجزائر، إذ أصبحت في شهر أوت 2003 مؤسسة مستقلة في تسييرها ووظائفها عن إتصالات الجزائر. واتخذت برأس مال قدره 1000.000.000 دج. شركة «SPA» شكلها القانوني فأصبحت شركة ذات أسهم.

عرفت المؤسسة بعض الركود سنة 2003، لكن سرعان ما كانت الإنطلاقة الحقيقية للمشغل التاريخي في سنة 2004 إذ أصبحت المؤسسة تقترح خدمات جديدة تتميز بالإبداع والتجديد من بينها:

عرض الاشتراك مسبق الدفع الملائم لكل المداخل،  
والرسائل القصيرة «sms» لكل المشغلين في الداخل والخارج وكذا عرض «+mobi» الخاص بالرسائل  
المصورة «MMS،GPRS» وهذا في 17 فيفري 2005.

وقبل ذلك جرت تجربة الجيل الثالث من الهواتف النقالة بتكنولوجيا "UMTS".

إضافة إلى ذلك وبالاعتماد على روح التغيير والتكنولوجيا الحديثة تم إطلاق خدمة جديدة توفر للمشاركين حرية التنقل وتكنولوجيا عالية وهي خدمة "بلاك باري" التي أخذت مكانة الكمبيوتر والتي تسمح للمستهلك بالتنقل مع إبقائه على إتصال دائم بإدارة وسير أعماله اليومية. وذلك في تاريخ:

07 سبتمبر 2007 إضافة إلى كل العروض الجدية التي تقدمها موبيليس منذ ذلك الحين إلى يومنا هذا.

وبذلك أصبحت موبيليس من بين 40 مشغل في العالم يملك هاته التكنولوجيا، الأول والوحيد في الجزائر.

### الفرع الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة

منذ أن أنشئت مؤسسة موبيليس كفرع مستقل للهاتف النقال، مرت هذه الأخيرة بمراحل عديدة وسوف نتطرق من خلال هذه النقطة إلى أهم المحطات:

✓ 03 فيفري 2004: تعلن عن عرضها مسبق الدفع "موبيليس البطاقة" مع بطاقتين للتعبئة:

1000 دج و2000 دج؛

✓ 14 ديسمبر 2004: تعلن موبيليس عن قيام أول شبكة لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث.

«UMTS» بالشراكة مع شركة "هواوي الصينية" للتكنولوجيا؛

✓ 27 ديسمبر 2004: تعلن موبيليس عن بلوغها المشترك المليون؛

✓ فيفري 2005: خدمتي الإنترنت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت اسم +Mobi؛

✓ مارس 2005: موبيليس تقترح الخدمة الجديدة موبيليت؛

✓ أكتوبر 2005: تستحوذ موبيليس على حصة سوقية قدرها أربعة ملايين مشترك؛

✓ أوت - سبتمبر 2006: موبيليس تقوم بالعديد من الحملات لترقية مبيعاتها؛

✓ أكتوبر 2006: موبيليس تقترح عرضها للاشتراك الجزافي؛

✓ 17 أكتوبر 2006: موبيليس تقترح عرض موبيكترول؛

✓ 28 نوفمبر 2006: تم إطلاق أحدث عروض الدفع المسبق لموبيليس كارت بأسعار جد

ملائمة للزبائن؛

✓ ديسمبر 2006: موبيليس تعلن عن تجاوزها لسبعة ملايين مشترك؛

✓ جانفي 2007: مؤسسة موبيليس تحقق نسبة عالية من التغطية 96,70%؛

✓ 6 سبتمبر 2007: تعلن موبيليس عن خدمة جديدة توفر لمستهلكيها حرية التنقل بتكنولوجيا عالية

وهي لبلاك باري تحت شعار "حمل مكتبة معك"؛

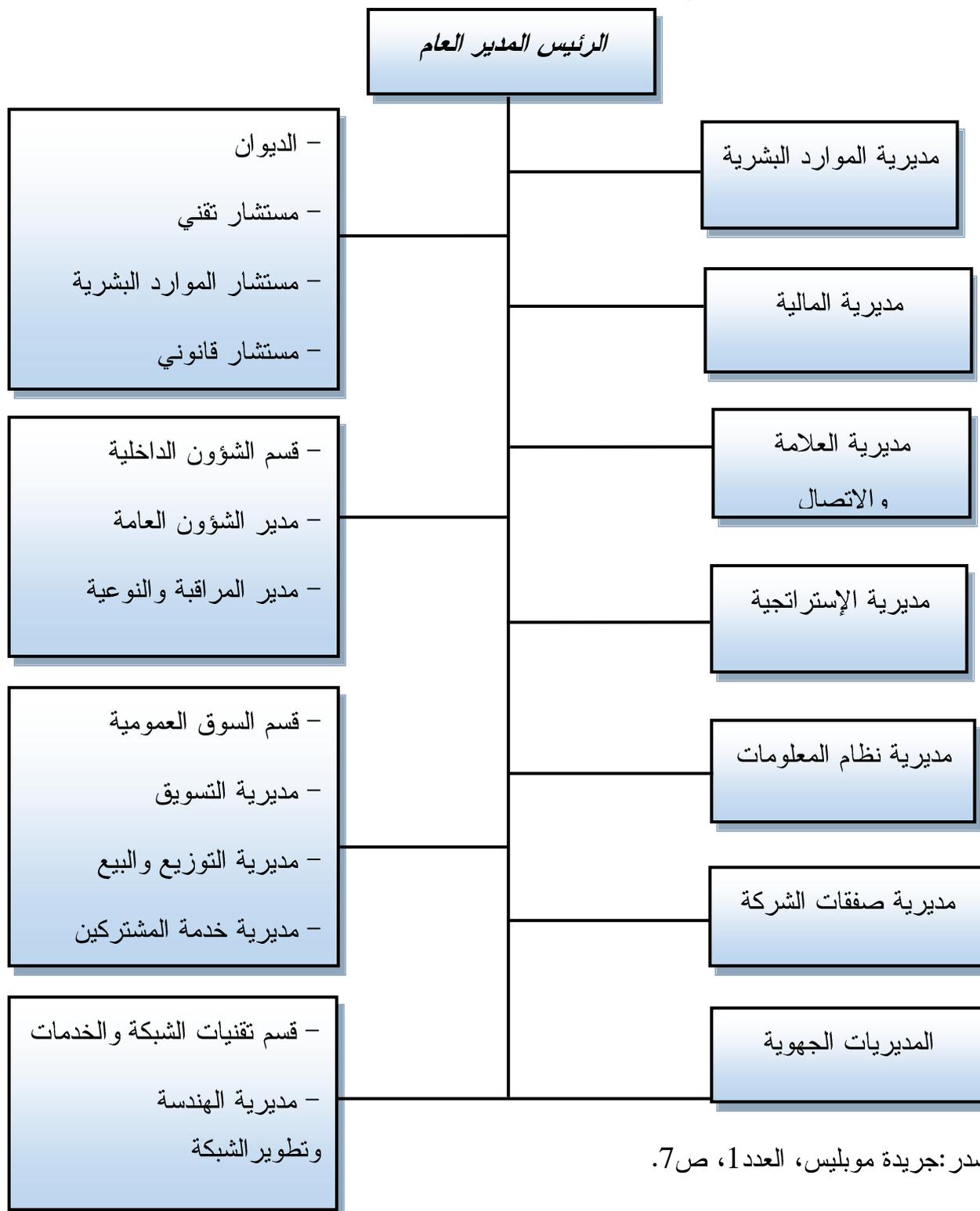
✓ 24 جانفي 2008: تعلن موبيليس عن انطلاق "موبي كونيك" وهو عرض انترنت متنقل؛

✓ موبيليس المعلن الحصري عن نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر sms في المواسم

الدراسية 2008، 2009، 2010 وذلك تحت شعار "موبيليس وجه الخير".

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لموبيليس:

الشكل (4-1): يمثل الهيكل التنظيمي لموبيليس.



المصدر: جريدة موبيليس، العدد 1، ص 7.

## الفصل الرابع: واقع إستخدام اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية في شركة موبيليس.

تتكون مؤسسة موبيليس، كما هو مبين من الشكل من ثلاثة أقسام وديوان ومن سبع مديريات بالإضافة إلى الرئيس المدير العام. هذا الأخير يعتبر المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة، كما يهتم بإعداد القواعد واتخاذ القرارات المناسبة والسهر على تطبيقها من قبل كل الأقسام والمديريات.

تظم مؤسسة موبيليس عدة مديريات تابعة مباشرة إلى الإدارة العليا وهي:

- **المديرية العامة:** وتهتم بتوجيه وتنسيق ومراقبة جميع أنشطة المؤسسة، وتقديم الاستشارات؛
- **مديرية الموارد البشرية:** وهي تهتم بتسيير شؤون الموارد البشرية ووضع جميع السياسات التي تضمن الاستغلال الأمثل؛
- **مديرية المالية:** وهي مكلفة بتنظيم ومتابعة النشاط المحاسبي والمالي للمؤسسة؛
- **مديرية العلامة والإتصال:** تقوم ببناء الإستراتيجيات والسياسات الإتصالية وتطويرها بغية تحسين صورة المؤسسة ومنتجاتها؛
- **مديرية الإستراتيجية:** وهي تعمل على متابعة مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة واتخاذ القرارات التي تضمن النجاح للمؤسسة والاستمرار في السوق؛
- **مديرية نظام المعلومات:** تتمثل مهمتها الأساسية في توفير مختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة وكذا تطوير أنظمة المعلومات الكفيلة بذلك؛
- **مديرية الصفقات:** تهتم بكل ما يتعلق بعقد الصفقات الرابحة للمؤسسة من خلال دراسة وتقييم المشاريع المقترحة من جميع النواحي؛

- **المديريات الجهوية:** من أجل ضمان تعميم خدماتها عبر أنحاء الوطن تم إنشاء ثماني مديريات جهوية لموبيليس في: الوسط، ورقلة، سطيف، قسنطينة، عنابة، الشلف، وهران وبشار.

حيث أن الدراسة التطبيقية التي تم إنجازها كانت على مستوى المديرية الجهوية للشرق "قسنطينة".

## المبحث الثاني: مبادئ وأهداف المؤسسة

تتلخص أهم مبادئ وأهداف المؤسسة في:

### المطلب الأول: مبادئ المؤسسة:

من أجل ضمان إستمرارية المؤسسة وكسب ثقة زبائننا تركز المؤسسة على المبادئ التالية:

➤ العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم؛

➤ حماية مصالح المستهلك الجزائري؛

➤ النوعية الجيدة للخدمات والشبكة؛

➤ الشفافية في الأداء؛

➤ التضامن؛

➤ روح الجماعة؛

➤ الديناميكية والإبداع؛

➤ إحترام الالتزامات؛

➤ الأمانة؛

➤ الجودة العالية؛

➤ العمل المتقن؛

➤ الإبداع.

## المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

منذ إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" كان هدفها الرئيسي كسب ثقة العميل الجزائري لأنها تعمل في وسط شديد المنافسة من قبل متعاملين أجبيين آخرين، وحتى تحافظ على مكانتها في السوق وجب عليها توفير أفضل الخدمات، حيث تقدم موبيليس تشكيلة واسعة من الخدمات تسعى من ورائها إلى تلبية احتياجات عملائها بحيث يمكن للعملاء الاختيار بين أكثر من عرض بما يتوافق مع إمكانياتهم المادية و رغباتهم، كما يمكنهم الإستفادة من العديد من الخدمات المجانية ومن بين هذه الأهداف نذكر مايلي:

- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95%؛
- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة السوقية؛
- إستعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر قمة السوق؛
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وإعداد سياسات إتصالية فعالة، وترقية الابتكار؛
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية؛
- تحسين مستمر في نوعية الخدمة؛
- تسعى مؤسسة "موبيليس" للحصول على شهادة ضمان الجودة الإيزو 9000، في إطار بحثها عن الجودة وعن التحسين والتطوير في خدماتها حيث بدأ هذا المشروع رسميا في ديسمبر 2005؛
- المشاركة في التنمية الوطنية.

### المطلب الثالث: عروض المؤسسة

إضافة إلى الخدمات القاعدية (المكالمات المحلية والدولية، إظهار وإخفاء الرقم، الرسائل النصية والصوتية)، تعمل موبيليس على توفير العديد من الخدمات الأخرى للزبائن ومن بينها نذكر:

➤ خدمة "أرسلي": تسمح هذه الخدمة بتعبئة الرصيد بمبالغ مختلفة (من 40 دج إلى 5000 دج)؛

➤ خدمة "كلمني": تسمح بإرسال رسالة نصية قصيرة في حالة نفاذ الرصيد؛

➤ خدمة "سلكني": تسمح بتحويل مبالغ من (40 دج إلى 100 دج) من مشترك موبيليس إلى آخر؛

➤ خدمة "رسيمو": وتسمح بالتعبئة الإلكترونية للرصيد اعتماداً على الحساب البريدي الجاري للمشارك؛

➤ خدمة "تغمتي": تسمح للمشارك باختيار رنة إنتظار للمتصلين به.

تتدرج هذه التشكيلة ضمن مجموعة متنوعة من العروض التي تقترحها موبيليس، كما نستطيع أن نميز بين ثلاثة أنواع رئيسية من العروض: عروض الدفع المسبق، عروض الدفع المؤجل والعروض المختلطة.

#### 1- عروض الدفع المسبق:

ويقوم في هذا النوع من العروض الزبون بدفع قيمة الخدمات التي يمكنه الاستفادة منها مسبقاً عن طريق بطاقات التعبئة أو خدمات التعبئة المتوفرة، وذلك من خلال أربعة أنواع من العروض:

##### 1-1- موبيليس البطاقة: وهو أول عرض مسبق لموبيليس، تم إطلاقه في فيفري 2004، إذ

يسمح هذا العرض بالحصول على خط هاتف دون أي إشتراك شهري، إذ بلغ سعر الاستفادة منه ب 1400 دج مع رصيد أولي قدره 1000 دج ومدة صلاحية 120 يوماً، ومن بين مميزات هذه الخدمة: الرسائل النصية القصيرة والرسائل الصوتية، إظهار وإخفاء الرقم، التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى ومعرفة الرصيد بعد كل مكالمة، وكذا الخدمات المتعددة الوسائط إرسال صور وموسيقى، الإبحار عبر الإنترنت،

##### 1-2- موبيليت: متوفرة منذ مارس 2005 وشعار هذه الخدمة عرض لميزانية منخفضة، إذ

يعتبر أول عرض يقدم بتسعيرة منخفضة (600 دج مع رصيد أولي قدره 300 دج) مع إمكانية استعمال مجموعة الخدمات المتوفرة في شبكة «GSM» عرض «GPRS» ل، «+mobi» الرسائل النصية القصيرة، المكالمات المزدوجة... الخ،

### 1-3- قوسطو: تم إطلاق هذا العرض في أبريل 2006 إذ يقدم تسعيرة منخفضة للمكالمات

والرسائل النصية القصيرة من مميزات هذا العرض أيضا أنه يسمح بالإتصال بثلاثة أرقام مفضلة بسعر 3 دج لكل 30 ثانية وتسعيرة المكالمات تكون بالثانية بعد 30 ثانية الأولى،

### 1-4- موبيليس كارت: تم إطلاق هذا العرض في نوفمبر 2006 وهو عبارة عن الصيغة

الحديثة للدفع المسبق، التي تجمع بين "موبيليس البطاقة" وبين "موبيليت" وهي تقدم عدة خدمات إضافية على العرضين السابقين: كأسعار فريدة للمكالمات نحو كل الشبكات، صلاحية غير محدودة ... الخ.

### 2- عروض الدفع المؤجل (الإشتراك):

في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع اشتراك معين مقابل الخدمات التي يستفيد منها وذلك خلال مدة محددة، والدفع يتم عن طريق فاتورة، ومن بين هذه العروض:

1-2- العرض القاعدي: وهو أول عرض لموبيليس بالإشتراك القاعدي، إذ يتميز بسعر إستفادة قدره 1200 دج واشتراك شهري 750 دج ومبلغ ضمان قدره 4000 دج بالإضافة إلى الأسعار التنافسية للمكالمات المحلية والدولية؛

2-2- العرض الجزافي: يعتبر هذا العرض من بين العروض الأكثر إيجابية لموبيليس، يتميز بتسعيرات جد تنافسية، فسعر الإستفادة هو "1200 دج" ومبلغ الضمان هو "4000 دج". أما عن العروض الجزافية فهناك 1 سا، 2 سا، 4 سا، 6 سا، 8 سا وعروض 12 سا، و16 سا فالإستفادة مجانية ومبلغ الضمان 6000 دج "وفي كل العروض تدفع الفاتورة كل شهرين".

يقدم العرض الجزافي نفس خدمات العرض القاعدي مع إمكانية اختيار رقم مفضل، الإستفادة من نعمتي وخدمة الوصول السريع إلى الويب؛

**2-3- عرض المؤسسات (Flotte):** وهو عرض بسيط وشفاف موجه للمؤسسات إذ يسمح لها بالتحكم في ميزانية إتصالاتها وذلك من خلال الإشتراك إبتداء من 9 خطوط، وذلك للإستفادة من مجموعة من المميزات مثل سعر الدقيقة إبتداء من 3 دج، مكالمات نحو الخارج إبتداء من 14 دج للدقيقة وإضافة إلى الخدمات المتاحة في العرض القاعدي.

### 3-العروض المختلطة:

وهي عروض تجمع بين مزايا عروض الدفع المسبق والدفع المؤجل بغية التحكم في الإنفاقات دون التفكير في الفاتورة وهناك نوعان من هذه العروض:

**3-1- عرض موبيبوسط:** وهو عرض إبداعي يعتبر الأول في السوق الجزائرية، وثمره الشراكة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة بريد الجزائر، وهو مخصص حصريا لزبائن الحسابات البريدية، ويتضمن هذا العرض ثلاثة أنواع من الصيغ: الصيغة الخضراء " 1200 دج للشهر"، الصيغة الصفراء " 2000 دج للشهر" والصيغة الحمراء " 3000 دج للشهر"، حيث يقنطع المبلغ حسب الصيغة المختارة من الحساب البريدي في آخر كل شهر، وتعبئة الرصيد الشهري للمشارك في أول يوم من كل شهر. وفي حالة نفاذ الرصيد يمكن تعبئته بأحد بطاقات التعبئة المتوفرة في السوق 100 دج، 200 دج، 500 دج، 1000 دج 2000 دج؛

**3-2- عرض موبيكنترول:** وهو يجمع بين المزايا التي يقدمها الاشتراك وحرية الدفع المسبق، مما يسمح بمراقبة تكاليف الإتصال والتحكم فيها. وتم تقديم هذا العرض في شكل خمسة صيغ 1200 دج، 2000 دج ، 3000 دج، 5000 دج، 8000 دج. ويتم تسديد الفاتورة الشهرية حسب الصيغة المختارة، مع إمكانية تعبئة الرصيد عند نفاذه بإحدى بطاقات موبيليس المختلفة، كما يمكن الاستفادة من خدمات عرض موبيبوسط، بالإضافة إلى الاستفادة بتسعيرات تفضلية أقل تكلفة مما جعلها أكثر انخفاضا في السوق.

### المبحث الثالث: تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في الشركة الجزائرية للهاتف النقال (موبيليس)

بعدما تم تقديم مؤسسة موبيليس التي تنشط في مجال الهاتف النقال والذي يعرف منافسة شديدة بوجود متعاملين أجنبيين "نجمة" و"جازي"، اللذان يملكان خبرة كبيرة وانتشار واسع لا ينحصر فقط في الجزائر بل يتعدى إلى العديد من الدول العربية وغير العربية. مما يجعل المهمة صعبة على المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" التي عليها أن تتجدد لمواجهة رياح المنافسة القوية ولعل السبيل لذلك هو تطبيق المفاهيم الحديثة في التسيير والتي من أهمها مفهوم اليقظة التنافسية.

#### المطلب الأول: نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة

إن الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" تعمل في محيط تنافسي متغير ومضطرب نسبيا ما يؤكد أن هناك منافسة قوية في سوق الهاتف النقال الذي تنشط فيه موبيليس بوجود متعاملين أجنبيين إلا أنها اثبتت قوتها يرجع هذا إلى أن مؤسسة موبيليس وصلت إلى درجة فهم المنافسين وخططهم وانتهاز كل الفرص المتاحة في المحيط التنافسي لذا نجحت في احتلال مكانة كبيرة ضمن المنافسة الدولية حيث في خلال سنة واحدة وصل عدد مشتركها إلى مليون مشترك وفي الآونة الأخيرة وبعد تدهور عدد مشتركها جازي بسبب متغيرات إجتماعية خارجة عن نطاق نشاطها "الحرب الكروية بين مصر والجزائر" استفادت موبيليس من هذا الحدث وجذبت إليها مشتركين جدد كانوا في الأصل مشتركين في المتعامل جازي.

#### المطلب الثاني: مصادر معلومات اليقظة التنافسية

إن أهم مصدر تعتمد عليه مؤسسة موبيليس لجمع معلومات حول متغيرات البيئة الخارجية هو الزبائن والموردين والمنافسين بنسبة 27%، وتعتمد أيضا على شبكة الانترنت بنسبة 21%، تليها الأخبار الاقتصادية والمالية والمجالات المتخصصة أما باقي المصادر فالإعتماد عليها يكون ضعيف. ويمكن تفسير ذلك أن مؤسسة موبيليس تعتبر الزبائن والمنافسين أهم مصدر تتمكن من خلاله من جمع معلومات في غاية الأهمية حول صورتها أمام عملائها ومعرفة إحتياجاتهم الحالية والمستقبلية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية وبالمقابل أيضا تنتظر إلى المنافسين على أنهم مصدر مهم وحساس يمكنها الاعتماد عليه لمعرفة توجهاته وأبحاثه وفهم سلوكياتهم وذلك من أجل التعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية، إستراتيجياتهم).

## الفصل الرابع: واقع إستخدام اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية في شركة موبيليس.

---

كما تعتمد أيضا على الأنترنت فهي نافذتها على العالم الخارجي إذ بواسطتها تستطيع تجمع معلومات حول المنافسين من خلال زيارة المواقع الرسمية لهم ومتابعة عروضهم على الأنترنت وأيضا متابعة كل المستجدات حول التطورات التكنولوجية في المجال الذي تنشط فيه.

## خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى واقع مؤسسة الإتصالات للجزائر "موبيليس"، فمن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت فيها والتي كانت تهدف إلى تحديد واقع اليقظة التنافسية والميزة التنافسية كمدخل من مداخل التغيير توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعمل مؤسسة موبيليس في محيط تنافسي مضطرب ومتغير نسبيا؛

- تتبنى مؤسسة موبيليس مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل تغيرات بيئتها الخارجية إلا أن إدراجها تحت مصلحة واحدة من الممكن أن يضيق مجال اليقظة التي من المفروض أن تشمل أغلب مصالح المؤسسة وبشكل خاص مصلحة التسويق والمصلحة التجارية وهذا لأن هاتين المصلحتين هما الأقرب لرصد التغيرات وكل المستجدات الخارجية بحكم أنهما على إتصال مباشر بالزبائن والمنافسين ولذا تكون مشاركتها كبيرة وهامة في تحصيل المعلومات الخارجية الإستراتيجية. المعلومات التي تحصل عليه المؤسسة موبيليس من رصد بيئتها أغلبها تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرقبين أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الإهتمام من طرف المؤسسة في حين أن جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات إجتماعية أو قانونية أو تكنولوجية أو غيرها، وما حدث لشركة أوراس كوم لاتصالات الجزائر خير دليل على ذلك إذ أن متغيرات إجتماعية خارجة عن نشاط المؤسسة "الأزمة الكروية بين مصر والجزائر" أثرت على مستقبل المؤسسة ككل وانهارت أرباحها؛

- تعتمد مؤسسة موبيليس في تحليل ومعالجة المعلومات المجمعّة من اليقظة الإستراتيجية على المديرين بنسبة كبيرة إلى جانب بعض اللجان المختصة لهذه المهمة من داخل المؤسسة ولا تولي أهمية لاستدعاء خبراء من أجل دراسة معلومات الرصد البيئي؛

- مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن والموردين والمنافسين وشبكة الأنترنت، في حين تغفل عن إستخدام المصادر الأخرى المتاحة التي لا تقل من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة؛

- تقوم مؤسسة موبيليس بإجراء تغييرات إنطلاقا من المعلومات المحصل عليها من الرصد البيئي وترجع أسباب هذه التغييرات إلى أسباب تكنولوجية واقتصادية، ولا توجد مقاومة للتغيير من قبل العاملين بالمؤسسة وهذا راجع إلى ثقافة ووعي العاملين بضرورة إجراء تغييرات لمسايرة المستجدات البيئية لضمان الإستمرار

## الفصل الرابع: واقع إستخدام اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية في شركة موبيليس.

---

والبقاء ورغبة في التفوق على المنافسين والطموح للوصول إلى الريادة في سوق الهاتف النقال خصوصا وأن بيئة الاتصالات اللاسلكية تشهد منافسة قوية وتغيرات سريعة؛

- تعتمد مؤسسة موبيليس على إستراتيجية العقلانية الميدانية في إحداث التغيير، التي تركز على التعليم كشرط أساسي لأحداث التغيير وهذا من خلال إجراء دورات تدريبية وتكوينية وبعثات دراسية.

## الخاتمة:

إحتوت الدراسة التي قمنا بها على أربعة فصول حاولنا من خلالها التعرض إلى عدة جوانب تتعلق بالميزة التنافسية للمؤسسة واليقظة التنافسية، ودور هذه الأخيرة في تطور المؤسسة بما توفره من معلومات عن البيئة الخارجية التي تنشط فيها.

إنَّ الهدف من متابعة المؤسسة لبيئتها التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة لها لاقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية. ولكن هذا يتطلب من المؤسسة إتباع إستراتيجية تنافسية لكي تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية.

وفي ظل المعطيات التي تُملئها البيئة على المؤسسة بما فيها تنامي المنافسة، ونظرا إلى أهمية الدور التي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية الأساسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسة، نجد المؤسسة نفسها مُجبرة على اختيار وتطبيق إستراتيجية تنافسية.

وتتبلور مهمة الإستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها، وهذا ما يسمح لها تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها. وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية ومن هنا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.

ولن تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزات تنافسية ولا الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية ولا التنبؤ والتخطيط لتحديد تسيير نشاطها اليومي، ما لم تكن تعتمد على نظام لليقظة. حيث خلصنا إلى نتيجة هامة تتمثل في كون اليقظة التنافسية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل من خلال تحقيق مزايا تنافسية تتفوق بها على منافسيها.

ومن خلال ذلك حاولنا استخلاص بعض النتائج التي تؤكد جزء من الفرضيات المقترحة وتنفي الجزء الآخر. وبناء على ذلك سنقوم بتقديم بعض التوصيات والإقتراحات.

ويمكن تلخيص أهم ما توصلنا إليه من نتائج في:

1- من جملة ما يُمليه اقتصاد السوق أنَّ المنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد فأصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكنها من التزود

بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام بشرط أن يُطبق بكفاءة وجدية.

2- لا تُحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، وإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، حيث تُحقق هذا التميز من خلال:

- استقطاب القدرات والكفاءات المهنية، فالكثير من المؤسسات يُعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية؛

- الإستغلال الأمثل للموارد المادية، وذلك ما يمكن المؤسسة من تقديم السلعة أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى؛

- حصولها على تمويل إحتياجاتها بشروط خاصة تُتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

3- إنَّ زيادة درجة تعقد البيئة وارتفاع حدة المنافسة وما انجر عنه من التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية فرض على المؤسسة إنشاء نظام لليقظة التنافسية للإستغلال الأمثل لمعلومات البيئة الخارجية، وبمعنى آخر أنه كلما زادت حدة المنافسة في السوق زادت حاجة المؤسسة لليقظة التنافسية.

4- يتطلب من المؤسسة تخصيص موارد مادية وغير مادية وتنظيم مناسب لقيام اليقظة التنافسية بأداء عملها بشكل جيد، كما يتعيَّن عليها أن تخصص موارد بشرية مؤهلة لعمل اليقظة، مع فتح المجال لإشراك جميع العمال في هذه العملية.

5- إنطلاقاً من الدراسة الميدانية إستنتجنا أن ثقافة اليقظة بعيدة إلى حد كبير عن التفكير الإداري بالشركة. ونرجع الأمر في ذلك إلى عدة أسباب:

- عدم إضطلاع إطارات الشركة على مصطلح اليقظة؛

- عدم تخصيص دورات تدريبية لإطارات الشركة للبحث عن كل ما هو جديد ومن شأنه أن يحسِّن في العمل أكثر فأكثر؛

- لا مبالاة المسيرين عما يجري على الساحة الدولية من تغيرات عميقة خاصة في المجال الاقتصادي، لكون المؤسسة الجزائرية تعمل في بيئة أقل حدة من البيئة التنافسية الدولية.

وبناءً على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- الإهتمام الخاص بالبيئة الخارجية للمؤسسة عن طريق متابعة كل التحولات الطارئة عليها لدراستها ثم التكيف والتعايش معها؛

- بث ثقافة اليقظة بين المستخدمين وإشعارهم بأنها أصبحت ضرورية لتنافسية المؤسسات؛

- القيام بدورات تدريبية للإطارات لرفع مستواهم العلمي والعملية؛

- إنشاء خلية لليقظة أو على الأقل خلية لليقظة التنافسية تكون مجهزة بالحد الأدنى من الإمكانيات البشرية والمادية الضرورية؛

- إفهام الإطارات أن احتكار المعلومة عند شخص ما لا يخدم عمل اليقظة والمؤسسة في شيء، فاليقظة تفرض ثقافة جديدة وهي ثقافة العمل الجماعي وأن عمل اليقظة هو مسؤولية الجميع؛
- التعامل مع المعلومات كمورد إستراتيجي والاهتمام الخاص بالمعلومات غير الرسمية لأنها أساس عمل اليقظة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع بالعربية:

1- الكتب:

- 1- أبو قحف ع.، (1997)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع الفنية.
- 2- أمبابي م.ع.، (1998)، الاقتصاد والبيئة، المكتبة الأكاديمية.
- 3- حمدوش.أ: طرق وأساليب تحليل الإستراتيجية، مطبعة الشهاب، الجزائر.
- 4- خليل ن.م.، (1995)، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف الإسكندرية، مصر.
- 5- خليل ن.م.، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية مصر.
- 6- دادي عدون ن.، (2001)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 7- السلمي ع.، (1975)، تطور الفكر التنظيمي، دار النشر وكالة المطبوعات، الكويت.
- 8- السلمي ع.، (1995)، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 9- السلمي.ع: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 10- سيد خطاب ع.، (1985)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر.
- 11- السيد غراب ك.، (1999)، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية مصر.
- 12- عبد المحسن ت.، (1996)، تخطيط ومراقبة جودة المنتوجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- 13 - كاروف.ب إستراتيجية الأعمال، الجزائر.
- 14- مصطفى ف.، (1993)، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الراتب الجامعية، لبنان.

15- معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة 2002.

## 2- رسائل وأطروحات جامعية:

16- بختي إ.، (2002)، دور الإنترنت وتطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

17- بوشناف ع.، (2001)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

18- حديد ن.، (1995)، أهمية النظام الآلي للمعلومات في اتخاذ القرار بالمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

19- كاريش ص.، (2000)، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

## 3- مجلات ودوريات:

20- الديب م.، (1985)، "التكامل الخارجي في علاقة المنظمة مع البيئة"، مجلة الإدارة العامة العدد 45، الرياض، المملكة العربية السعودية.

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

22- عبود نجم ن.، (مارس 1997)، "إدارة الخدمات، المراجعة والأبعاد الأساسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 18، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

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

24- العتيبي ع.، (1996)، "ما هي شبكة الإنترنت؟"، علوم وتكنولوجيا: مجلة علمية إعلامية شهرية، العدد 28، السنة الثالثة، تصدر عن معهد الكويت للأبحاث العلمية.

25- مجلة الإداري.، (أفريل 2000)، المجلد 26، العدد 4.

26- مجلة الإداري.، (ماي 2000)، المجلد 26، العدد 5.

27- جريدة موبليس، العدد 1.

4- القواميس:

28- حداد إ.و.، قاموس مصطلحات المعلوماتية - فرنسي، إنكليزي، عربي - مكتبة لبنان.

ثانيا: المراجع بالفرنسية:

**Ouvrages:1-**

29-REIG D., (1983), Dictionnaire AS-SABIL Arabe- français, Français- arabe, librairie Larousse, paris.

30-ANDRIEU O et LAFONT D., (1996), Internet et l'entreprise, troisième tirage, édition Eyrolles, Paris.

31-BAUMARD Ph., (1991), Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, édition Masson, Paris.

32-BRILMAN J., (1996), L'entreprise réinventée, quatrième tirage, édition Organisation, Paris.

33-HERMAL L., (1997), Marketing multimidia-Internet, édition Economica, Paris.

34-MARTINET B et MARTI Y M., (1995), L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, édition Organisation, Paris.

35-MARTINET B et RIBAULT J M., (1991), Le management des technologies, édition Organisation, Paris.

36-MIRIKELAM.F :L'intelligence économique une portpue arisques (1999).

37-PATEYRON.E.A., (1994), Le management stratégique de l'information, édition Economica, Paris.

38-PATEYRON E A., (1998), La veille stratégique, édition Economica, Paris.

- 39–REIX R., (1995), Système d'information et management des organisations, librairie Vuibert, Paris.
- 40–REVELLI C., (2000), Intelligence stratégique sur Internet, deuxième édition, édition Dunod, Paris.
- 41–ROBERT M et DEVAUX M., (1994), Penser stratégique, édition Dunod, Paris.
- 42–SPITEZKI H., (1995), La stratégie d'entreprise: Compétitivité et mobilité, édition Economica, Paris.
- 43–THIETART R., (1991), La stratégie d'entreprise, deuxième édition, édition Mc Graw–Hill.
- 44–VILLAIN.J., (1990), L'entreprise aux aguets: information, surveillance de l'environnement, propriété de protection industrielles, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité, édition Masson, Paris.

## **2–Dictionnaires:**

- 45–REIG D., (1983), Dictionnaire AS–SABIL Arabe– français, Français– arabe, librairie Larousse, paris.

## **3– Revues, périodiques et colloques**

- 46– BERGERON P., "Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations", Argus, Vol. 24 N° 3.
- 47–CONFLAND D., (1994), "Stratégie d'entreprise et stratégie de veille" in: Transfert d'information et projet d'entreprise, actes du colloque Transinfo 93, ADBS Editions, Paris.
- 48–LESCA H et SCHULLER M., (25–27 oct 95), "Veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations ?", Colloque VSST95, Toulouse.

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

### **3- Sites WEB**

50- <http://www.clic.net/presse/articles/2000-02-01.html>

51- <http://www.egideria.fr/>

52- <http://www.Mmedium.com/veille/activite.pdf>

53- <http://www.Mmedium.com/veille/veille/definition.html>

54- <http://www.Mmedium.com/veille/veille/etapes.html>

55- <http://www.mpeg.gov.ma/esi/veille.htm#top>

56- <http://www.pita.net/entreprise/veille.htm>

57- <http://www.strategis.ic.gc.ca/ssgf/bs00212f.html>

58- <http://www.sup.adc.education.fr/bib/pub/guides/veille/glossair.htm>

59- <http://www.veille-e.com/pageveille.html>

60- <http://www.vigipro.com/fr/30/main30a.htm>