

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة : علوم التسيير التخصص : التسيير الإستراتيجي

دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية  
المؤسسة

مقدمة من طرف الطالب :

بغرنوط خالد

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ياسين بن زيدان	أستاذ محاضر - أ-	جامعة مستغانم
مشرفا مقرررا	بومدين غوتي باعياشي	أستاذ محاضر - ب-	جامعة مستغانم
مناقشا	عبد الله بن حمو	أستاذ محاضر - أ-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

بكل حب أهدي هذا المشروع المتواضع

إلى الشمعة التي أنارت دربي إلى الصدر الحنون و القلب

الرفيق إلى أعز ما أملك في الدنيا أُمي حفظها الله وأطال في

عمرها.

إلى من ناضل من أجلي و وفر لي كل وسائل الراحة أبي حفظه

الله و أطال الله في عمره.

إلى زوجتي العزيزة و الحبيبة التي وقفت معي.

إلى أختي وأخواتي.....و كل أفراد العائلة.

إلى كل من أعرفهم و يتمنون لي الخير دائما.

# الشكر

تقربا منا لشكر الله لأنه من لم يشكر الخلق لم يشكر الخالق.

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي ألهمني

الطموح والصبر وسدد خطاي بأن من علي بإتمام هذا العمل،

والصلاة

والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد – صلى الله عليه وسلم -

وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بشكري الخالص إلى:

كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر

الأستاذ المشرف بومدين غوتي بلعياشي على تفضله بالإشراف

على هذه المذكرة.

كما أشكر جميع الأساتذة القسم علوم التسيير.

و إلى كل من دعمني و ساندني في إنجاز هذا البحث.

شكرا للجميع.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة التكنولوجية و أهميتها والإطلاع على الدور الذي تقوم به في دعم وتحسين تنافسية المؤسسة. و إبراز أهم المبررات والحجج لتبني اليقظة التكنولوجية كأداة لتحسين تنافسية في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق أردنا الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرى التالى:

◀ كيف تساهم اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة؟.

حيث ثم التطرق إلى تحديد مفهوم اليقظة التكنولوجية يعتبر غامض نوعا ما حيث سنسلط عليه الضوء من أجل معرفة دورها في دورة حياة المؤسسة ومدى إمكانية تأثيرها عليها ، خاصة القدرة عل لتحسين تنافسية المؤسسة وضمان استمراريتها انطلاقا من رصد بيئتها كما أف مختلف المؤسسات تسعى للحفاظ على سر نجاحها والطريقة المثلى للريادة، وكذا معرفة الأنواع الأخرى لليقظة الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية:

- اليقظة التكنولوجية.
- تنافسية المؤسسة.
- اليقظة الاستراتيجية.

**Abstract**

This study aims to know the various concepts related to technological vigilance and its importance, and to see the role it plays in supporting and improving the competitiveness of the institution. And to highlight the most important justifications and arguments for adopting technological vigilance as a tool to improve competitiveness in the organization.

From this point of view, we wanted to answer the problem of the subject represented in the following essential question:

- **How does technological vigilance contribute to improving the competitiveness of the organization?**

Where, then, to define the concept of technological vigilance is somewhat ambiguous, as we will shed light on it in order to know its role in the life cycle of the institution and the extent of

its impact on it, especially the ability to improve the competitiveness of the institution and ensure its continuity based on monitoring its environment, as various institutions seek to preserve the secret of their success And the best way to lead, as well as knowledge of other types of strategic vigilance.

**Key Words:**

- Technological vigilance.
- Enterprise competitiveness.
- Strategic vigilance.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	بسملة.....
II	الإهداء.....
III	الشكر.....
IV	الملخص.....
VI	فهرس المحتويات.....
VII	فهرس الجداول.....
VIII	فهرس الأشكال.....
01	المقدمة.....
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الإطار النظري لليقظة التكنولوجية</b>	
07	تمهيد.....
08	المبحث الأول : مدخل لليقظة الإستراتيجية.....
08	المطلب الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية و خصائصها.....
11	المطلب الثاني: أهداف و أهمية اليقظة الإستراتيجية.....
14	المطلب الثالث: أنواع ومزايا اليقظة الإستراتيجية.....
22	المبحث الثاني: مدخل عام لليقظة التكنولوجية.....
22	المطلب الأول: مفهوم اليقظة التكنولوجية و دورها.....
24	المطلب الثاني: مراحل عملية اليقظة التكنولوجية ووسائلها.....
29	المطلب الثالث: مزايا اليقظة التكنولوجية والعراقيل التي تواجهها.....
30	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>مدخل عام إلى التنافسية و علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة</b>	
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول: مفهوم التنافسية أنواعها، مؤشراتنا، استراتيجياتنا والعوامل المؤثرة فيها.....
33	المطلب الأول: مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة ، على مستوى قطاع النشاط والدولة.....
35	المطلب الثاني: أنواع التنافسية، مؤشراتنا.....
37	المطلب الثالث : استراتيجياتنا والعوامل المؤثرة فيها.....
43	المبحث الثاني: علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة.....
43	المطلب الأول: أثر التكنولوجيا على المؤسسة وطرق التعامل معها.....
45	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية واليقظة التكنولوجية.....

## فهرس المحتويات

---

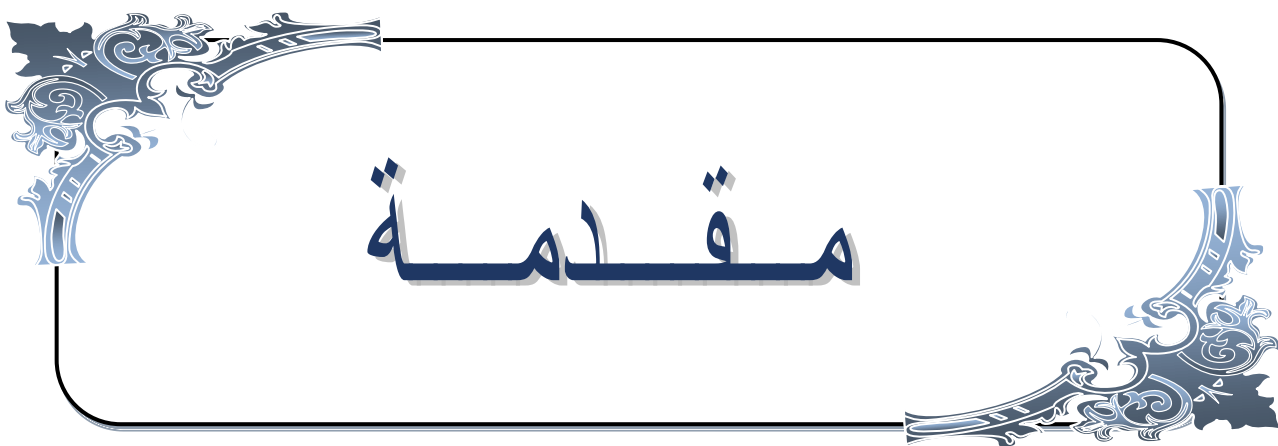
48	المطلب الثالث : اليقظة التكنولوجية وتحسين تنافسية المؤسسة.....
49	خلاصة الفصل.....
52	خاتمة.....
55	قائمة المراجع.....

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	الفرق بين الأنترنت والأنترانات.....	01
36	المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية.....	02
43	مميزات وعيوب القيادة التقنية والتبعية التقنية للمؤسسات.....	03

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية؟.....	01
12	المصادر الرسمية وغير الرسمية لمعلومات اليقظة التكنولوجية.....	02
16	أنواع اليقظة الإستراتيجية موافقة لقوى بورتر.....	03
21	مراحل اليقظة التكنولوجية.....	04
37	نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة.....	05



مقدمة

يشهد العالم اليوم ثروة هائلة في مختلف نواحي الحياة ، وهو ما أثر بالدرجة الأولى على الفرد رغم أنه المتسبب الرئيسي فيها وهو ما يقوده إلى البحث عن كيفية التأقلم معها ومسايرتها من خلال تطبيق مختلف معارفه التي ترسخت في عقله منذ الأزل ، ولأن العقل البشري ليس له حدود ومن نتائج الاستثمار فيه ظهور التكنولوجيا ، فقد أخذت هذه التكنولوجيا ترتبط بشتى المجالات و الأنشطة و المميز فيها أنها لا تقف عند مستوى معين بل تتعداه إلى تطوير تلك التكنولوجيا في حد ذاتها وهو ما جعل كل القطاعات تتأثر بها ، وأدت هذه التطورات إلى استخدامات متعددة ومتنوعة .

ولأن المؤسسة خلية أساسية في المجتمع تؤثر و تتأثر به كما تتفاعل معه و هي على الدوام تسعى للسيطرة و الاستحواذ ، ولا يتحقق لها هذا إلا من خلال تكيفها مع تطورات المحيط وما توفره من فرص في ظل تعقيدات و قوة المنافسة ، فهي على الدوام تسعى لتحسين مركزها التنافسي من خلال اعتمادها على نظام يستشعر التطورات الحاصلة في محيطها التكنولوجي.

هذا التعقد البيئي تحول مع مرور الوقت إلى منافسة شرسة دفع بها إلى الرفع من قدراتها التنافسية ويظهر هذا من خلال العلاقة بين المؤسسة وبيئتها التي تقوم على أساس استغلال واقتناص الفرص والسعي لاستثمارها و الإفلات من الصعوبات و التهديدات بما يضمن التحسين المستمر لقدرتها التنافسية ، لأن المؤسسة تسعى دوما لكسب ولاء الزبون والحصول على أكبر حصة سوقية تجابه بها منافسيها.

إن دراسة هذه البيئة لا سيما التكنولوجية ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المؤسسة تعتبر ضرورة البد منها خاصة في ظل التأثير الذي تفرضه على سلوكيات الأفراد في وقتنا الحالي ، فهي تشكل عنصرا مستمرا للمتميز وعلى المؤسسة معرفة نقاط القوة والضعف لإرثها التكنولوجي ، وكذا آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا باستمرار ودقة متناهية ، و بناءا على هذه التطورات المتنوعة تظهر لنا أهمية اعتماد المؤسسة لنظام يقظة تكنولوجية قصد التعرف على كل ما يتعلق ببيئتها التكنولوجية ، وبالتالي اغتنام الفرص وتجاوز المخاطر.

وعلى الرغم من أن نظام اليقظة متعدد الأبعاد (تنافسية ، تجارية ، قانونية بيئية ، تكنولوجية...)، إلا أن اليقظة التكنولوجية تعتبر البعد الأكثر أهمية في تطوير ورفع مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة بسبب التسارع الذي يعرفه هذا المجال فهي عنصر أساسي لتحسين تنافسيها في ظل محيط يتميز بعدم الاستقرار والثبات.

إن بناء وتحقيق خلية ليقظة التكنولوجية يدل على أن المؤسسة متطورة وعصرية ويمكنها تجنب كل الهزات الفجائية ، وأكثر مقاومة لأي تغيرات تحدث في مجال نشاطها والحفاظ على تميزها وتطوير نفسها كما تضمن تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات المقدمة من أجل استخلاص أخطاء الماضي وتصحيحها وعدم الوقوع فيها مجددا وتحقيق أفضل مركز تنافسي من خلال التحسين المستمر والدائم لمنتجاتها وخدماتها ، وهو ما يضمن التحسين المستمر لتنافسية المؤسسة وامتلاك مزايا تجعلها متفردة عفاً أقرب منافسيها.

مما سبق يمكننا صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل التالي :

كيف تساهم اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة؟

والتي تتفرع منيا الأسئلة التالية:

- ما هو مفهوم اليقظة التكنولوجية ؟ وما الأنواع الأخرى لليقظة الإستراتيجية ؟
- ما مفهوم تنافسية المؤسسة ؟ وما الفرق بين تنافسية المؤسسة والميزة التنافسية؟
- ما تأثير اليقظة التكنولوجية على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة؟

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في كون موضوع اليقظة التكنولوجية يعتبر غامض نوعا ما حيث سنسلط عليه الضوء من أجل معرفة دورها في دورة حياة المؤسسة ومدى إمكانية تأثيرها عليها ، خاصة القدرة على تحسين تنافسية المؤسسة وضمان استمراريتها انطلاقا من رصد بيئتها كما أف مختلف المؤسسات تسعى للحفاظ على سر نجاحها والطريقة المثلى للريادة.

أسباب اختيار الموضوع:

- تعتبر اليقظة التكنولوجية من أهم المواضيع الاقتصادية المعاصرة بالإضافة إلى أن تحسين المركز التنافسي للمؤسسة يعتبر المشكل الذي يورق معظم المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة جمع مادة علمية حول الموضوع .
- الميول الشخصي لموضوع اليقظة وكل ما يتعلق بها.
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتمثل في التسيير الاستراتيجي للمنظمات.

فرضيات البحث:

سعيًا لتحقيق أهداف البحث يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات عمى النحو التالي:

- إن اللجوء اليقظة التكنولوجية من خصائص المؤسسة العصرية.
- اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من جمع المعلومات المتعلقة بالمجال التكنولوجي الذي تنشط فيه وتضمن لها سرية معلوماتها.
- اليقظة التكنولوجية تؤدي بالمؤسسة لتحقيق التميز وتقليل التكاليف وهو ما يضمن تحسين الخدمات المقدمة.

## أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ◀ تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة التكنولوجية.
- ◀ الإمكانيات الواجب توفرها لتكون اليقظة التكنولوجية فعالة وتحقق الاهداف المرجوة.
- ◀ التعرف على أهم المبررات والحجج لتبني اليقظة التكنولوجية كأداة لتحسين تنافسية في المؤسسة.
- ◀ التعرف على أهمية اليقظة التكنولوجية والإطلاع على الدور الذي تقوم به في دعم وتحسين تنافسية المؤسسة.

## الدراسات السابقة:

- دراسة كرغلي أسماء: بعنوان " اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك " دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس 2014، من أهم الفرضيات التي تناولتها الدراسة تميز البيئة البنكية بالتعقيد وعدم التأكد نتيجة التغيرات المتسارعة والمستمرة ، والبعد التكنولوجي أبرز متطلبات القدرة التنافسية ، سمحت هذه الدراسة بالتعرف على الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين أداء البنوك كما تمكنت من إظهار العالقة بين البرامج والتقنيات المستعملة من قبل البنوك ورفع مستوى اليقظة التكنولوجية من خلال تركيزها على ما يملكه بنك الجزائر من وسائط الكترونية للقيام بوظائفه وكذا الدور الذي تقوم به هذه الوسائط للرفع من القدرات التنافسية للبنوك ، خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تبني البنوك الجزائرية لخطايا تعمل على رصد التطورات التكنولوجية ، كما اقترحت إلزامية تخصيص مواقع الكترونية متخصصة في تقديم خدمات بنكية متنوعة.
- دراسة علاوي نصيرة ، بعنوان: " اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2011هدفت الدراسة إلى تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة وكيفية إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية ، حيث توصلت الباحثة إلى أن اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي ، التقني ، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط الفرص والتهديدات ، كما أنها مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات ، تعقبها ثم معالجتها وتحليلها بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة من أجل تغذية القرارات الإستراتيجية.
- دراسة رتيبة نحاسية: بعنوان " دور اليقظة التنافسية في تفعيل الميزة التنافسية " دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة

الجزائر 2003 ، سمحت هذه الدراسة من معرفة منهجية السير لكي نصل إلى مبتغى الدراسة. وكانت مستوفاة لعدة أبعاد من أجل أن تثبت علاقة تعددية تبين دور اليقظة التنافسية في تفعيل الميزة التنافسية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية. وركزت الدراسة على أهمية التنسيق بين الإستراتيجية التنافسية وجعلها مستوفاة لما تجمعها وتحلله اليقظة تجاه المنافسين وبالتالي جعل اليقظة التنافسية كأداة دائمة تستغلها الشركة في تفعيل ميزتها التنافسية.

- مذكرة منصف بن خديجة : بعنوان "اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة " دراسة حالة وحدة الدهن بسوق أهراس رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باجي مختار ، كلية العلوم الاقتصادية 2006 ، هدفت هذه الدراسة إلى عملية تشخيصية لتواجد توجهات لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وهل تقوم هذه الأخيرة بتبني هذا التوجه عند صياغة قراراتها الإستراتيجية وهل تحاول الإلمام الكامل والشامل من ناحية التشخيص الإستراتيجي الذي يسبق التخطيط الإستراتيجي.

#### هيكل البحث:

بغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته وقصد الإحاطة الجيدة بهذا الموضوع سيتم تقسيمه إلى فصلين وخاتمة، حيث:

يتضمن الفصل الأول الإطار النظري لميظظة التكنولوجيا والذي يتضمن:

- ◀ مدخل لليقظة الإستراتيجية يتم التطرق فيه إلى مفهوم هذه الأخيرة ، الذكاء والجوسسة الاقتصادية وعلاقتهم باليقظة الإستراتيجية ، المعلومة كمورد أساسي لليقظة.
- ◀ مدخل عام لليقظة التكنولوجية وتناولنا من خلاله : مفهوم اليقظة التكنولوجية دورها ومصادرها ، مراحل عملية اليقظة التكنولوجية ووسائلها وأخيرا مزايا والعراقيل التي تواجه اليقظة التكنولوجية.

أما الفصل الثاني المعنون بمدخل عام إلى التنافسية نتكلم فيه على:

- ◀ مفهوم التنافسية عى مستوى المؤسسة وقطاع النشاط وعى مستوى الدولة والفرق بين القدرة التنافسية الميزة التنافسية والمركز التنافسي.
- ◀ أنواع التنافسية ، مؤشرات إستراتيجياتها والعوامل المؤثرة فيها.
- ◀ علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة من خلال توضيح أثر التكنولوجيا على تنافسية المؤسسة والعلاقة بينيا وبين الاستراتيجيات التنافسية ، ثم الدور الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة.

أما الخاتمة فستتضمن تلخيص لنتائج المتواصل إليها ، إضافة إلى التوصيات المقترحة.

منهج الدراسة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على أسئلته ، سنعتمد على الأسلوب الوصفي و الأسلوب الوصفي التحليلي من أجل اختبار صحة الفرضيات وتحليل مختلف أبعاد الموضوع والوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث.

صعوبات البحث:

بالنسبة للصعوبات أول شيء صادفنا هو قلة المراجع التي تتناول موضوع اليقظة خاصة باللغة العربية كما صادفنا مشكلة في تحديد المتغير التابع باعتبار الموضوع يتناول تحسين تنافسية المؤسسة والتفريق بين القدرات التنافسية والميزة التنافسية ، بالإضافة إلى صعوبة القيام بعملية تحليل النتائج واستخدام البرامج الإحصائية.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

تمهيد:

تنشط المؤسسات اليوم في محيط يشهد جملة من التطورات في مختلف المجالات (اقتصادية، اجتماعية تكنولوجية...) وهو ما يحتم عليها مواكبة هذه التطورات لان بقائها واستمرارها يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرتها في التفاعل مع الظروف المحيطة بها، فمراقبة المحيط الذي تنشط فيه والذي يعرف باليقظة الإستراتيجية من الأمور الضرورية التي ينبغي أن تراعىها المؤسسة في نشاطها. واليقظة الإستراتيجية تتضمن عدة أنواع أهمها اليقظة التكنولوجية التي توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بالتطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية التي تهمها وتمكنها من البقاء ومواجهة المنافسة التي تتعرض لها حيث أن اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بترصد وتتبع ما يحدث في بيئتها التكنولوجية التي تعمل فيها والتي قد تؤثر على نشاطها، وهذا من خلال الاعتماد على مصادر لجمع المعطيات، معالجتها والاستفادة منها في الوقت المناسب.

و لأن تكليف الأفراد القائمين عليها لا يختلف عن تعيين الأفراد المكلفين بالأنواع الأخرى لليقظة الإستراتيجية فقد تم الحديث عنهم بصفة جماعية في هذا الفصل، وهو ما سنحاول توضيحه من خلال ما يلي:

◀ المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية

◀ المبحث الثاني: مدخل عام لليقظة التكنولوجية.

## المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية

في ظل تزايد المخاطر التي تهدد مكانة المؤسسات وجب تبني اليقظة الإستراتيجية كضرورة حتمية وليس اختياراً ولو بطريقة غير مباشرة ، من خلال المعلومات الموجودة في محيطها الذي تنشط فيه ، و سنتناول في هذا المبحث مفهوم اليقظة الإستراتيجية و خصائصها ، أهميتها و أهدافها ، أنواع و مزايا اليقظة الإستراتيجية .

## المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية و خصائصها

إن مفهوم اليقظة الإستراتيجية مفهوم مرتبط بإدارة الأعمال و المجتمعات المهتمة بالمعلومة و تسييرها، و سنتناول مفهوم اليقظة و الإستراتيجية ثم اليقظة الإستراتيجية و خصائصها في هذا المطلب.

## أولاً : مفهوم اليقظة و الإستراتيجية

## 1. اليقظة:

- ♦ لغة : عموماً الشخص يكون في إحدى الحالات التالية : في حالة نوم أو حلم، أو حالة يقظة أو تيقظ و هذه الأخيرة تطابق حلة الوعي أين تكون حواسنا متفتحة على العالم من حولنا.<sup>1</sup>
- حيث تعني اليقظة لغة : انتباه صحوة و هي عكس الغفلة فهي تعني أن الشخص تيقظ و أخذ حذره.
- ♦ اصطلاحاً: منذ دخول اليقظة المجال الاقتصادي استقطبت اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين ، وتعددت التعاريف حولها ، نذكر منها ما يلي:

- يعرف اليقظة على أنها : " كلمة معناها الحقيقي أن تكون مستيقظاً "عكس النوم" ، كن في حالة التأهب وعلى استعداد للكشف عن كل ما من شأنه أن يحدث دون أن يعرف بالضبط ما هو أو أين. المنتبه يكون في حالة راحة ولكن على استعداد للمواجهة في أدنى تحذير، فاليقظة هنا تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة"<sup>2</sup>
- كما تعرف اليقظة بأنها " نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة التجديد، ومواكبة وخلق ميزة تنافسية تسمح لها أو للدولة التكيف مع تحولات المحيط."
- من التعاريف السابقة نستنج أن اليقظة نشاط يمكننا من جمع المعلومات وتخزينها والمحافظة عليها أي أنها تهدف لتسيير المعلومة لأجل ضمان استغلالها، كما تجدر الإشارة إلى أن المصطلح في أوروبا مرتبط أكثر بالتكنولوجية أما في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة.

## 2. الإستراتيجية:

- الإستراتيجية هي القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة. القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة، فالإستراتيجية هي أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية) رسالة ماجستير، غير منشورة، قس التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير، جامعة الجزائر، 2001 / 2002 ، ص 70 .

<sup>2</sup> LESCA, H. (2003) - Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning ®, Editions EMS p 3

- الإستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها، مع الأخذ في عين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانيات الحالية لهذه المنظمة.
- أن الإستراتيجية عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الإستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل<sup>1</sup>.

ما سبق يتضح أن الإستراتيجية هي عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة، وبالتالي استخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة، وان الاتجاه الأساسي إنما يهتم بدراسة واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها، من اجل تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، وزيادة قدرة المنظمة في إدارة علاقتها مع البيئة التي تعمل فيها.<sup>2</sup>

### ثانياً: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

قد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة بصفة عامة واليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة، وتطورت بمرور الزمن، مع تطور ممارستها من قبل المؤسسات . وللفهم الدقيق لهذا المصطلح، سيتم عرض عدد من التعاريف نذكر منها ما يلي:

تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها: جمع معلومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة. وهي أيضاً : الرصد الشامل والذكي لمحيط المؤسسة للاطلاع على معلومات واقعية ومعبرة عن المستقبل.<sup>3</sup>

- "Caron et Lesca" يعتبران اليقظة الإستراتيجية، عملية إعلامية من خلالها المؤسسة تتمكن من البحث والكشف عن الإشارات المعلنة "annonciateurs signaux" عن أحداث حساسة من شأنها التأثير على ديمومة المؤسسة.<sup>4</sup>

- ويعرفها "Audet Josée" بأنها: العملية التي من خلالها أعضاء مؤسسة يجمعون، يتبادلون ويعطون معنى للمعلومة المنتسبة للمحيط الخارجي للمؤسسة، هذه الممارسة تكون بهدف تغذية عملية التفكير الاستراتيجي لمسيرى المؤسسة. وتهتم اليقظة الإستراتيجية بالمعلومة المنتسبة للسوق (تكنولوجيا، عملاء، منافسين، موردين ...)، وأيضاً المنتسبة لمحيط الأعمال بصفة عامة (البيئة الاقتصادية، القانونية، السياسية، الاجتماعية والثقافية...)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص2

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، المرجع سابق، ص20

<sup>3</sup> Josée Audet, "La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites", Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

<sup>4</sup> Josée Audet., Op Cit, p. 4

<sup>5</sup> Josée Audet., Op Cit, p. 4

بناء على ما تم عرضه سابقا، يمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية جماعية مستمرة، من خلالها يتعقب فريق من الأفراد بطريقة طوعية المعلومات ذات الطبيعة التوقعية، والتي تتعلق بالتغيرات المحتملة الحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويستخدمونها في خلق فرص أعمال وتقليل المخاطر و في خفض حالة عدم التأكد بصفة عامة.

### ثالثا: خصائص اليقظة الإستراتيجية

يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص التي اليقظة الإستراتيجية ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

- ◀ اليقظة عملية تطوعية: فاليقظة عبارة عن تنقيب وتعقب وتحري عن المعلومات، فهي إذن حراسة ومراقبة لذا لا يمكن للفرد المشارك أن يكتفي بالحد الأدنى من الخدمة فهي تتطلب الإرادة والتضحية بهدف نجاح المؤسسة ككل.
- ◀ التعاون الجماعي: اليقظة الإستراتيجية تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد، وهؤلاء الأفراد كل منهم يملك مهارات خاصة به وعند التقائهم في مكان العمل يتحول الأمر إلى مشاركة كل فرد بما يملك من معلومات وما لاحظته من علامات وإشارات في المحيط، وهنا تتشكل روح الفريق ويصل التفاعل إلى أقصى درجة وهو ما يتيح أفكار ورؤى مستقبلية.
- ◀ الإستراتيجية: تتميز اليقظة الإستراتيجية بأن لها بعد وطابع استراتيجي من خلال مساهمتها في صنع القرارات داخل المؤسسة فهي تعالج المعلومات التي تحصل عليها بهدف تحسين وضعية المؤسسة وتدارك الأخطاء المسجلة وبالتالي فهي تؤثر على القرارات الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة.
- ◀ إنشاء الإبداع: مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعينة والمستقصات ، تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسير إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع ، فالمعلومات المعينة التي هي بصدد التقصي عنها لا تصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية. ويرتكز كل من التفسير والإبداع في نفس الوقت على الإشارات الملتقطة من المحيط، وعلى تجربة الأشخاص الذين يتولون عملية تفسير المعلومات، وكذا على المعرفة المخزنة من مجموع ذاكرة المؤسسة، والتي نسميها أحيانا " ذاكرة رسمية" .
- ◀ التنبؤ: وهذا من خلال توقع ما هو مطلوب أي حاجات المنظمة في المستقبل حيث دائما ما تسعى لتلبية احتياجاتها. فاليقظة عبارة عن استشعار ورصد كل المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، وضمان أفضل تخطيط لكل المراحل.
- ◀ تطوعية: لأنها تهدف إلى الإبداع لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ، ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط ، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية ، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات ففي هذا الصدد لم تكن كلمة اليقظة مستعملة على النحو والوضع المناسبين ، غير أنها الآن واسعة الانتشار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> (دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة) مذكرة شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، جامعة بكرة 2014/2015.

## المطلب الثاني: أهداف وأهمية اليقظة الإستراتيجية

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى التحكم في المعلومة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، إذ تعتبر وظيفة، وأداة، ومؤشر في الوقت نفسه. وظيفة بحث عن معلومات والتقاط إشارات دالة منبهة عن تغيرات ستحدث في محيط المؤسسة، وأداة جيدة للقيادة (للتسيير) في ظل ظروف اشتداد المنافسة، ومؤشر عندما يتعلق الأمر بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن لليقظة الإستراتيجية تأثير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة، إذ أثبتت الدراسات أن مستوى أداء المؤسسات التي تمارس نشاط اليقظة الإستراتيجية، يفوق بكثير مستويات الأداء في المؤسسة التي لا تقوم بوظيفة اليقظة.<sup>1</sup>

## 1. أهداف اليقظة الإستراتيجية

الهدف هو الشيء الذي يجب تحقيقه، نقطة، عنصر أو مستوى يجب الوصول إليه من خلال إتباع طريقة معينة، والهدف في المؤسسة هو النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وبالرجوع إلى اليقظة الإستراتيجية، فإن وظائفها هي مجموع المهام التي تقوم بها، بينما الأهداف هي النتائج المنتظر تحقيقها من خلال القيام بهذه الوظائف.

لليقظة الإستراتيجية عدد من الأهداف، ولعل أهمها هو المتعلق بالوظيفة الأساسية لليقظة الإستراتيجية وهي وظيفة توقع الأحداث المستقبلية. ففي هذا السياق نجد لليقظة الإستراتيجية هدفين أساسيين - هدف دفاعي وهدف هجومي-، هما السبب وراء سعي المؤسسات إلى استحداث وظيفة اليقظة الإستراتيجية.<sup>2</sup>

## ◀ الغاية أو الهدف الدفاعي:

في المجال الدفاعي، اليقظة الإستراتيجية موجهة إلى: التوقع بأحداث تدل وتُعلم المؤسسة عن تهديدات يجب أن تنتبه إليها، لأن احتمال إلحاقها الضرر بالمؤسسة كبير. وإلى تقليص مدة ردة فعل المؤسسة اتجاه الأحداث المتوقع بها، حتى تتمكن من التكيف مع التغييرات الجديدة قبل حدوثها أو بفترة زمنية قصيرة بعد حدوثها.

ففي الهدف الدفاعي لليقظة الإستراتيجية الأمر يتعلق بالمعرفة المسبقة بالتهديدات حتى يتم التكيف بسرعة وقبل فوات الأوان، بحيث تتفاعل المؤسسة باستمرار مع التهديدات المكتشفة، أي تكون تفاعلية، وتتجه دائما للإجابة عن التساؤلات التالية: هل هناك خطر مرتقب؟ ما هو؟ ما وقت حدوثه؟ وكيف نتصرف حتى نتفادى أو نتجنب الخطر المحتمل؟

<sup>1</sup> Josée Audet, "La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites", Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001

<sup>2</sup> Kamel Rouibeh, Op Cit , pp.49-50.

### ◀ الغاية أو الهدف الهجومي:

في المجال الهجومي، اليقظة الإستراتيجية تستخدم لأجل التوقع وفي أسرع وقت ممكن بالأحداث التي تعلن عن الفرص المستقبلية الممكن أن تكون في محيطها، وذلك قبل أن يتوقعها المنافسون. هذه الرؤية تمكن المؤسسة من ضمان تقدمها وتحسين أداؤها، كما تعطيها ميزة تنافسية واختلاف عن المنافسين.

بغض النظر عن الهدف الهجومي أو الدفاعي لليقظة الإستراتيجية، فهي تمكن في الحالتين من اتخاذ قرارات إستراتيجية، ومن بناء استراتيجيات جيدة، هذه القرارات تسمح بضمان استمرارية المؤسسة. أي أن الهدف الأول والأساسي لها هو توفير آلية داعمة ومساعدة لاتخاذ أفضل القرارات، ولصياغة أفضل الاستراتيجيات، وهذا طبعاً من خلال تتبع ورصد محيط المؤسسة، وجمع معلومات عنه ثم تنظيمها، تفسيرها ونقلها بسرعة إلى المختصين وذلك لاستباق الأحداث المستقبلية.

تهدف اليقظة الإستراتيجية أيضاً إلى تحسين أداء المؤسسة، والرفع من تنافسيتها، فهي تُعتبر محركاً أساسياً لتحقيق الأداء الفعال في المؤسسات، إذ تمكن من تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة (الرفع من نسبة الحصة السوقية...)، تقليص التكاليف (تكاليف البحث والتطوير والمنتجات...) وأكثر من ذلك ترشيد ميزانية المؤسسة (تجنب تبذير الموارد)، اقتصاد (ربح) في الوقت، توجه فعال نحو الإبداع، الرفع من جودة المنتجات، زيادة ربحية المؤسسة (زيادة المبيعات).

ومن بين هذه الأهداف التي ترتبط بوظائف اليقظة الإستراتيجية، نجد<sup>1</sup>:

- ♦ الهدف الذي يرتبط بالوظيفة التنبؤية لليقظة هو تحقيق التوقع الجيد والفعال للفرص واكتشاف كل التهديدات المحتملة، مهما اختلفت درجاتها؛
- ♦ الهدف الذي يرتبط بالوظيفة الإعلامية لليقظة هو تغطية احتياجات المستخدمين وتزويدهم بالمعلومة الملائمة في الوقت المناسب؛
- ♦ الهدف الذي يرتبط بالوظيفة التحليلية والتركيبية هو الحصول واستخراج أفضل النتائج والدلائل من المعلومات المجمعة؛
- ♦ حماية المؤسسة من تراكم معارف المؤسسات المنافسة) ضد التعلم التنظيمي للمؤسسات، وحماية جيدة من التضليل والأعمال غير المشروعة؛
- ♦ إحداث تنسيق وتوافق أكثر بين القرارات والعمليات.

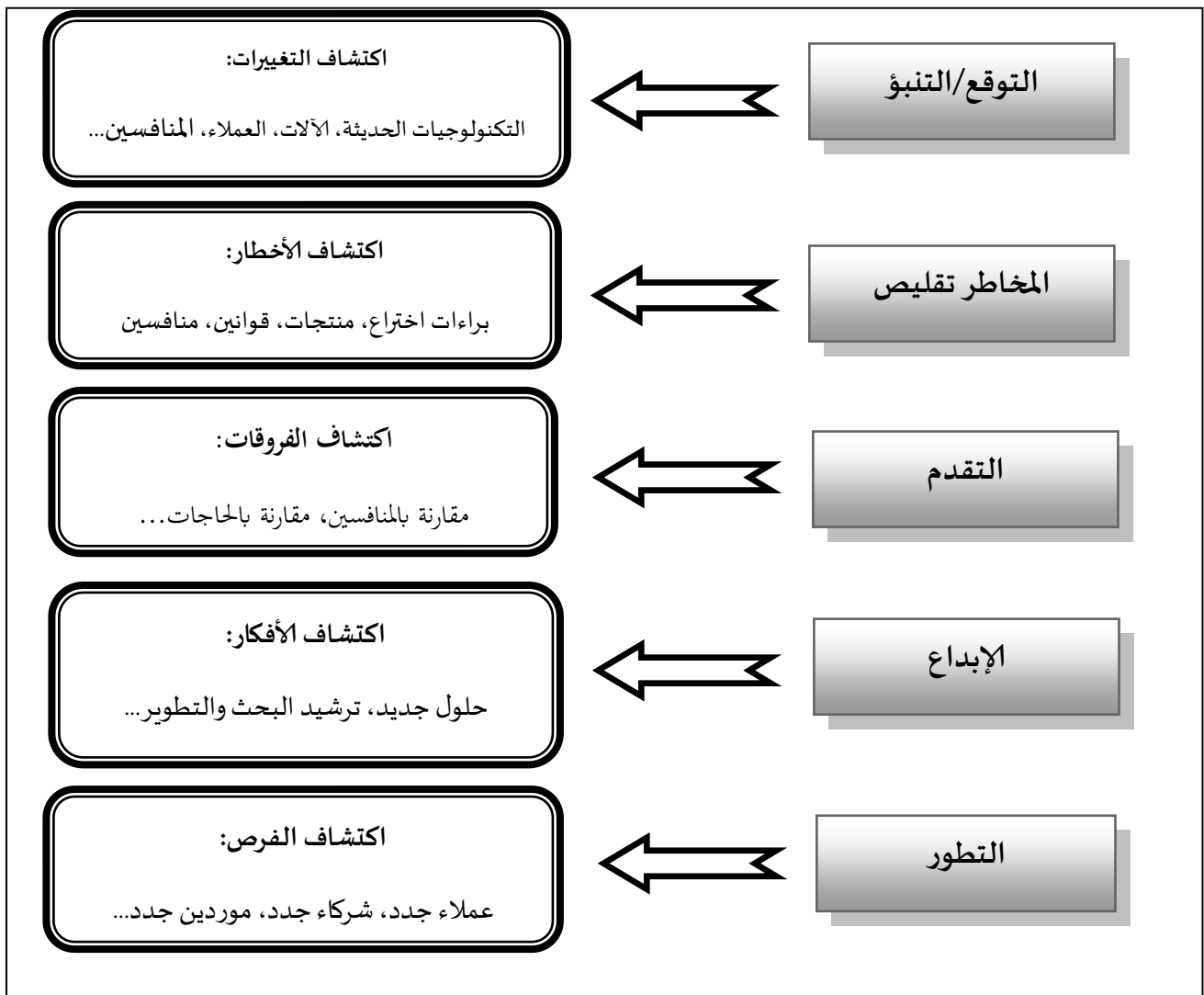
<sup>1</sup> Corine Cohen, , Op Cit , p.109

### أهمية اليقظة الإستراتيجية

تسمح اليقظة الأساسية - بالدرجة الأولى - بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية، سواء في اقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات.<sup>1</sup>

وبصفة عامة، يلخص الشكل الموالي، الأهمية أو الفائدة التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة.

#### شكل (1-1) : لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية؟



<sup>1</sup> سعيد كرومي، احمد عمرستي، " أهمية اليقظة الإستراتيجية تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، يومي 09 – 10 نوفمبر 2010

كما أن اليقظة ومن خلال الوظائف التي تمارسها، فإنها تعطي مزايا عديدة للمؤسسة

- ♦ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض تكلفته؛
- ♦ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لمحيطها الخارجي؛
- ♦ لا تسمح فقط بالتحذير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛ بل تساعد في تحويل هذه العراقيل إلى فرص؛
- ♦ تساهم في التقليل من نسبة حالة عدم التأكد للمحيط الخارجي؛ وتساعد على تفسير الاتجاه الذي يتعقد به المحيط؛
- ♦ التحكم في المعلومة التنبؤية، يكشف عن الاختلافات الم وجودة بين المؤسسات التنافسية والمؤسسات الأخرى؛
- ♦ ترفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، لأنها تقوم وترتكز على البناء الجماعي للمعنى، الذي يتم بإشراك أفراد المؤسسة والأخذ بأرائهم حول دلالة المعلومات التنبؤية التي يجمعها جهاز اليقظة.

### المطلب الثالث: أنواع ومزايا اليقظة الإستراتيجية

مصطلح اليقظة الإستراتيجية هو مصطلح عام يشتمل على عدة أنواع من اليقظة المحددة كاليقظة التكنولوجية ، اليقظة التنافسية ، اليقظة التجارية ، اليقظة البيئية ، اليقظة الاجتماعية وما إلى ذلك . والمؤسسة ليست مضطرة بالضرورة إلى تنفيذ أو ممارسة هذه الأنواع من اليقظة ، بل يمكنها أن تختار الأنسب إلى وضعيتها .

#### 1. أنواع اليقظة الإستراتيجية :

#### ♦ اليقظة التكنولوجية VEILLE TECHNOLOGIQUE

يرى بعض الكتاب والاقتصاديين وبالخصوص الفرنسيين أن اليقظة هي يقظة تكنولوجية أصلا ، لان الصراع بين المؤسسات الاقتصادية حاليا يتعلق بالإبداع قبل كل شيء . ودون التمكن من رسم الحدود الرسمية، يمكن إن نميز :

## اليقظة التكنولوجية هي :

لقد تنوعت التعاريف الخاصة باليقظة التكنولوجية حسب وجهة نظر المفكرين، وسنستعرض أهمها :

- وهي ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي متبوعا بنشر جيد للمعلومات المنتقاة بهدف الكشف عن كل التطورات الحاصلة في الميدان التقني التكنولوجي الذي يهيم المنظمة.
- هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية و التكنولوجية المرتبطة بها، من خلال تتبع المعلومات، وجمعها، تنظيمها و تحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار ، هدفها الأساسي رصد كل جديد في المجال التكنولوجي الذي يهيم المؤسسة<sup>1</sup>.
- اليقظة التكنولوجية هي العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات و التكنولوجيا المستعملة من طرف زبائنها مورديها، شركائها، و منافسيها، في إطار مجال نشاطها و ذلك لمتابعة التطورات التي تؤثر على مستقبلها و مستقبل العلاقات مع متعاملها الاقتصاديين (زبائن، موردين،...) و اتخاذ الإجراءات الوقائية<sup>2</sup>.
- اليقظة التكنولوجية حسب Mariinet et Ribault هي ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات<sup>3</sup>.

ونقصد بإشارة الضعف (يطلق عليها علامات الإنذار المبكر) تلك المعلومة التي تعطينا إحساسا بأن حدثا ما سيحدث وهي على العموم ضعيفة الشدة، مهمة، ويصعب تمييزها تتطور مع الوقت لها عدة أشكال كالإشاعة مثلا.

مما سبق اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من :

- ♦ جمع المعلومة العلمي، التقنية والتكنولوجية.
- ♦ رصد التطورات التكنولوجية. الاكتشافات العلمية و التطور في حاجات الزبائن.
- ♦ تحديد التقنيات التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- ♦ الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز التهديدات.

<sup>1</sup> محمد عبد الحسين ال فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005 ص 116.

<sup>2</sup> داودي الطيب، شين فيروز، رجال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الماق الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة سلف، الجزائر، 2007 ص 13.

<sup>3</sup> Mariinet et Ribault, *Le Management des Technologies*, Edition Organisation, Paris, France, 1991, p 109.

## دور اليقظة التكنولوجية ومصادرها

1. دورها : من خلال اليقظة التكنولوجية تستطيع المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية :

- ♦ ما هي التكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسات المنافسة؟
- ♦ ما هي المعدات و التجهيزات الجديدة و التكنولوجيات الحديثة ؟

إذا يمكن تلخيص دور اليقظة التكنولوجية فيما يلي :

- اكتشاف التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين.
  - دراسة وتحليل التكنولوجيا المستخدمة في مجال الإتصال لتسهيل عملية انتقال المعلومة ، وهو ما يساهم في تطوير عملية التعلم داخل المؤسسة.
  - التحكم في البرمجيات الحديثة و تطوير عمليات التصنيع.
  - مراقبة التطورات الحاصلة في ميدان التكنولوجي الذي تتأثر به المؤسسة.
  - اقتناص الفرص و الاستثمار فيها.
  - التعرف على براءات الاختراع والمعايير المعمول بها.
2. مصادرها :

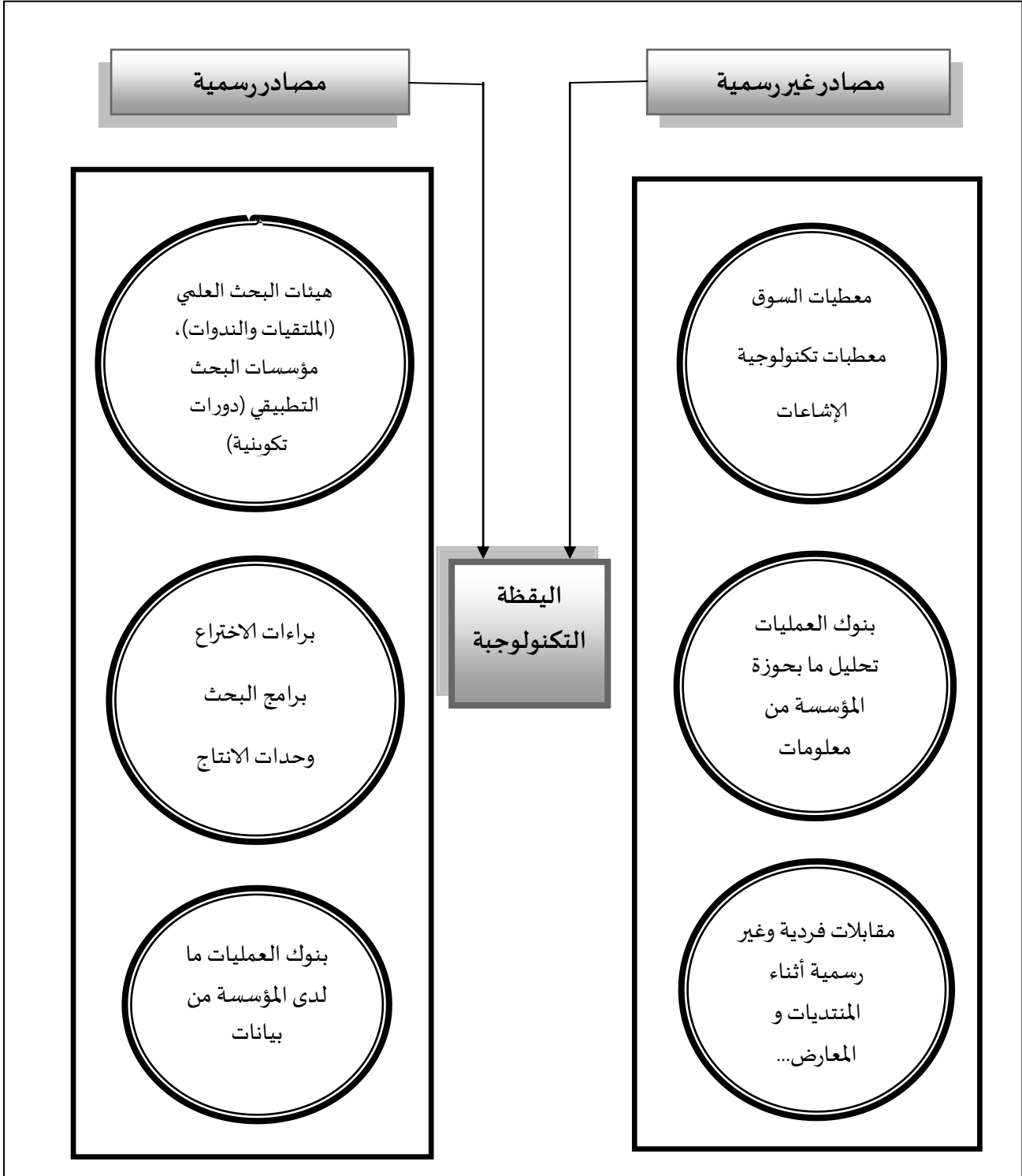
ويمكن تقسيم مصادر حصول اليقظة التكنولوجية على المعلومات والتعرف على التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي التي تهتم به المؤسسة إلى <sup>1</sup> :

- ♦ مصادر رسمية: ومن خلالها لا نجد أي صعوبة في الحصول على المعلومات وهي معتمدة ومعترف بها.
- ♦ مصادر غير رسمية: يصعب الحصول على المعلومات من المصادر غير الرسمية فنجدها تخضع لأهواء ورغبات ذلك المصدر، في الغالب لا يمكننا استعمالها مباشرة لأنها تحتاج إلى تحليل ومعالجة.

و الشكل التالي يوضح المصادر الرسمية وغير الرسمية لليقظة التكنولوجية :

<sup>1</sup> خليفة منية، البات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي، شلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010 ص 77.

الشكل (1-2) : المصادر الرسمية وغير الرسمية لمعلومات اليقظة التكنولوجية



المصدر: فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ الفرارات الإستراتيجية (دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص 89 بالتصرف.

### ♦ اليقظة التنافسية Veille Concurrentielle

أ. تعريف: هي العملية التي تمكن المنظمة من تحديد منافسيها الحاليين و المحتملين و خططهم المستقبلية بهدف اتخاذ القرار المناسب لأن أي قرار لا يراعي فيه نوايا المنافسين يعطل أعمال المنظمة و يفوت عليها فرص عديدة.<sup>1</sup>

فاليقظة التنافسية تهتم بالمنافسين الحاليين و المرتقبين والداخليين الجدد السوق بمنتجات بديلة، فهي مكملة لليقظة التكنولوجية والتجارية على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية للموقع في السوق و مواجهة المنافسة التي يشهدها قطاع النشاط، فهي تسعى لجمع معلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة و الصارمة لتحركات المنافسين ونشاطاتهم.

ب. أهداف اليقظة التنافسية :

- ◀ التحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة، أداء المنافسين.
- ◀ تتبع الأعمال التجارية للمنافسين ومبيعتهم.
- ◀ تحليل التكاليف ومقارنتها بتكاليف المنافسين.
- ◀ ثقافة المنظمة وشبكات الإتصال داخلها.
- ◀ معرفة الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها.

### ♦ اليقظة التجارية والتسويقية Veille commerciale et Marketing

يصنف بعض الكتاب والاقتصاديين المتخصصين في مجال التسويق اليقظة التنافسية على أنها أهم أنواع اليقظة، وان اليقظة هي يقظة تسويقية أصلا فهي تشتمل على اليقظة التجارية واليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية. أما البعض فيرى أن اليقظة التجارية واليقظة التسويقية احد ممارسات اليقظة الاستراتيجية وأنهما تسميتان لمفهوم واحد ومنهم من يرى أنهما مختلفان وان لكل منهما مجال مختلف يخصها .

أ. اليقظة التسويقية هي: " بحوث ومعالجة وتوزيع ( لأغراض الاستغلال ) المعلومات المتعلقة بأسواق المؤسسة".

نستطيع القول أن اليقظة التجارية هي: " ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن، والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق، ومعدل نمو السوق"<sup>2</sup>.

فهي اليقظة التي تخص المجال التسويقي ، بمعنى أنها تلك اليقظة التي تهتم بالعلاقات التجارية والطرق والكيفيات التسويقية الحديثة ، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين الا أن سلوك المنافسين يبقى محل اكبر اهتمام ، ذلك لان اليقظة التجارية لم تنتج عن عجز في العرض بل نتجت عن فائض فيه .

<sup>1</sup> Boulifa Tamboura, *Identification Des Facteur Critique de Succès pour la Mise en Place d'un Dispositif de Veille Stratégique*, thèse Doctorat en sciences de gestion, Institut Supérieur de Gestion, université de Tunis, Tunisie 2008, p,60.

<sup>2</sup> Etud 3IE, 2001, p , 11.

ويمكن استخدامها<sup>1</sup>

- رسالة تسويق مباشرة.
  - تحليل تطور السوق.
  - تحليل سلوك المستهلك .
  - تداعيات حملاتها التسويقية الخاصة .
  - تحديد أسواق جديدة .
  - تحديد أفاق جديدة .
  - تحديد عملاء جدد .
  - اتصالات تجارية .
  - إطلاق منتجات جديدة .
  - إيجاد موردين جدد (السعر والجودة).
  - تحديد موزعين جدد (توقيع عقود ، منتجات جديدة) .
  - الوضعية المالية للعملاء .
  - الوضعية المالية للموردين .
  - مقدمي العروض (المناقصات) للقطاع العام والقطاع الخاص.
  - رصد صورة المؤسسة .
- ويمكن الحصول على هذه المعلومات عن طريق :
- الخصوصية (الاتصال المباشر) .
  - شراء المنتجات.
  - الانترنت والمجلات.

#### ♦ اليقظة البيئية Veille Environnementale

أ. اليقظة البيئية الاجتماعية: وهي التيقظ والمراقبة المستمرة من خلال المعلومات المتعمقة بكل المجالات التي تهتم المؤسسة في مجال بيئة عملها كالتشريعات المالية و السياسية و المعلومات الاجتماعية حول عادات المجتمع الناشطة فيه و ثقافة أفرادها وهو مجال يمكن للمنظمة أن تبذل فيه و تنال رضا ذلك المجتمع ويجعلها متميزة عن منافسيها أي لها بصمة خاصة بها.

<sup>1</sup>Dr :Lahmam A ,Pratique concrète de la veille et de la fouille d'informayion par text mining.PERTINENCE

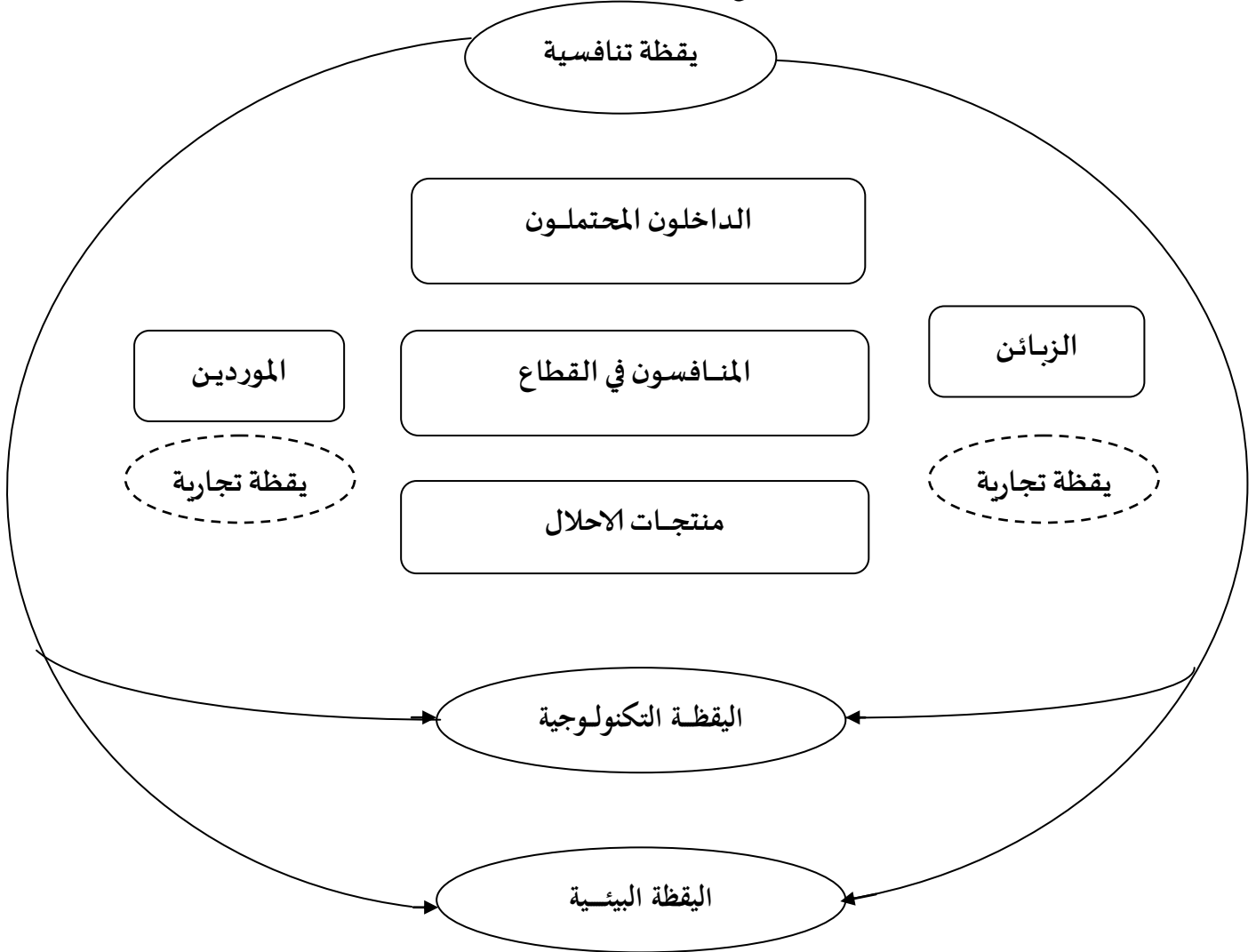
حيث تهتم اليقظة الاجتماعية ب :

- مراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المنظمة.
  - توفير مناخ اجتماعي ملائم يساهم في جعل المبادلات بين افراد الجماعة ممتازة ومساهمة في حل المشاكل الداخلية.
- ب. اليقظة البيئية مناخية : تهتم بالمحافظة على البيئة و المساهمة في الحد من التلوث إذا كانت المنظمة صناعية، وتساهم في نشر الوعي بين أفراد المجتمع الناشطة فيه بضرورة مكافحة التلوث البيئي و السعي لتفادي وقوع المنظمة في دور يؤدي على إخلالها بالبيئة ورصد كل التغيرات البيئية البيولوجية وتغيرات الطقس.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن إسقاط الأنواع الأساسية لليقظة الإستراتيجية مع القوى الخمس لبورتر Porter من خلال الشكل التالي :

<sup>1</sup> بلبصير خليفة، اليقظة الاستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة). رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2008/2009، ص.46.

الشكل (1-3) : أنواع اليقظة الاستراتيجية موافقة لقوى بورتر



المصدر: داودي الطيب، شين فيروز، رجال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداء لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص.11.

## 2. مزايا اليقظة الإستراتيجية:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية الاستغناء عنها ، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن ، والتي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص ، إذن فاليقظة الإستراتيجية تفرض على المؤسسة الاقتصادية التحكم في المعلومة اللازمة ، لأنها تستهدف أولاً تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها كما تستهدف أيضاً تحسين العمل الاستراتيجي وتحسين الميزة التنافسية .

- وتتجلى مزايا اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في:<sup>1</sup>
- ♦ تسمح اليقظة الإستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة ، لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج ، جودته ، وتخفيض التكلفة .
  - ♦ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة ، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها .
  - ♦ تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
  - ♦ وسيلة استراتجية للتسيير ، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ ، التهديدات والفرص للمؤسسة والتي تستطيع أن تغير من استراتيجيتها المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

### المبحث الثاني: مدخل عام لليقظة التكنولوجية

#### المطلب الأول: مفهوم اليقظة التكنولوجية، دورها

اليقظة التكنولوجية هي نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية، حيث أنها تهتم برصد وتتبع كل ما يتعلق بالميدان التكنولوجي للمؤسسة.

وسنتعرف في هذا المبحث على هذا النوع من اليقظة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ◀ ما معنى اليقظة التكنولوجية وما هو دورها؟
- ◀ كيف تمكن اليقظة التكنولوجية المؤسسة من اكتشاف التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي؟ وما هي مراحلها؟ وما هي وسائلها؟

#### أولاً: مفهوم اليقظة التكنولوجية

لقد تنوعت التعاريف الخاصة باليقظة التكنولوجية حسب وجهة نظر المفكرين، وسنستعرض أهمها:

- هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، من خلال تتبع المعلومات، وجمعها، تنظيمها وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار، هدفها الأساسي رصد كل جديد في المجال التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة<sup>2</sup>.
- اليقظة التكنولوجية هي العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها مورديها، شركائها، ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي تؤثر على مستقبلها ومستقبل العلاقات مع متعاملها الاقتصاديين (زبائن، موردين، ..) واتخاذ الإجراءات الوقائية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بومعزة سهيلة ، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير في قسم العلوم الاقتصادية ، فرع التحليل والاستشراف الاقتصادي ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 - 2009 ص 80

<sup>2</sup> محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، الأردن، 2005، ص.1

<sup>3</sup> داودي الطيب، شين فيروز، رجال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص.13.

- اليقظة التكنولوجية حسب **Mariinet et Ribault** هي ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات<sup>1</sup>.  
ونقصد بإشارة الضعف (يطلق عليها علامات الإنذار المبكر) تلك المعلومة التي تعطينا إحساسا بأن حدثا ما سيحدث وهي على العموم ضعيفة الشدة، مهمة، ويصعب تمييزها، تتطور مع الوقت، لها عدة أشكال كالإشاعة مثلا<sup>2</sup>.

مما سبق اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من<sup>3</sup>:

- جمع المعلومة العلمية، التقنية والتكنولوجية.
- رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن.
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز التهديدات.

واليقظة التكنولوجية لا تعني الجوسسة الصناعية، فهي عملية إرشادية موجهة لإعلام المسؤولين في المؤسسة حل المشاكل التقنو تكنولوجية(التكنولوجيا هي اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي أي تطبيق المعرفة العلمية لتصنيع منتجات معينة أي تطبيق التقنية، أما التقنية فهي طريقة معالجة التفاصيل الفنية أو طريقة لانجاز هدف معين)<sup>4</sup>، التي يواجهونها.  
كما أنه نظرا للتطور التكنولوجي الهائل والسريع فاليقظة التكنولوجية تكون في الغالب على مدى قصير<sup>5</sup> يمكن القول بأن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من معرفة كل ما هو جديد في المجال التكنولوجي الخاص بها الذي تهتم به، كما تقترح حل للمشاكل التقنو تكنولوجية المطروحة وتحذر أيضا مسؤولي المؤسسة من الأخطار المحدقة والأخطاء وشبكة الحدوث.

### ثانيا: دور اليقظة التكنولوجية:

- إذا يمكن تلخيص دور اليقظة التكنولوجية فيما يلي:
- اكتشاف التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين.
  - دراسة وتحليل التكنولوجيا المستخدمة في مجال الاتصال لتسهيل عملية انتقال المعلومة، وهو ما يساهم في تطوير عملية التعلم داخل المؤسسة.
  - التحكم في البرمجيات الحديثة وتطوير عمليات التصنيع.

<sup>1</sup> Mariinet et Ribault, Le Management des Technologies, Edition Organisation, Paris, France, 1991, p.109.

<sup>2</sup> كرومي سعيد، عميرستي أحمد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، أكتوبر 2010، ص. 7.

<sup>3</sup> كرغلي أسماء، مرجع سابق، ص. 68.

<sup>4</sup> الصيرفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص. 7.

<sup>5</sup> فالتة اليمين، مرجع سابق، ص. 88.

- مراقبة التطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي الذي تتأثر به المؤسسة.
  - اقتناص الفرص والاستثمار فيها.
  - التعرف على براءات الاختراع والمعايير المعمول بها.
- على العموم يمكن استخلاص دور اليقظة التكنولوجية في ثلاثة مجالات رئيسية وهي:
- ◀ هندسة الإنتاج:

أي تطوير مختلف عمليات الإنتاج التي تتم في المؤسسة سواء المعدات ووسائل وطرق الإنتاج.

◀ تنظيم المعلومات:

تنظيم انتقال المعلومات وتحسين طرق التواصل والاتصال بين مصالح المؤسسة المختلفة وسرعة وصول المعلومة لمن يحتاجها، أي وصول المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

◀ المنتجات والخدمات:

ابتكار منتجات وخدمات جديدة قائمة على أساس التفوق التكنولوجي.

المطلب الثاني: مراحل عملية اليقظة التكنولوجية ووسائلها

أولاً: مراحل عملية اليقظة التكنولوجية

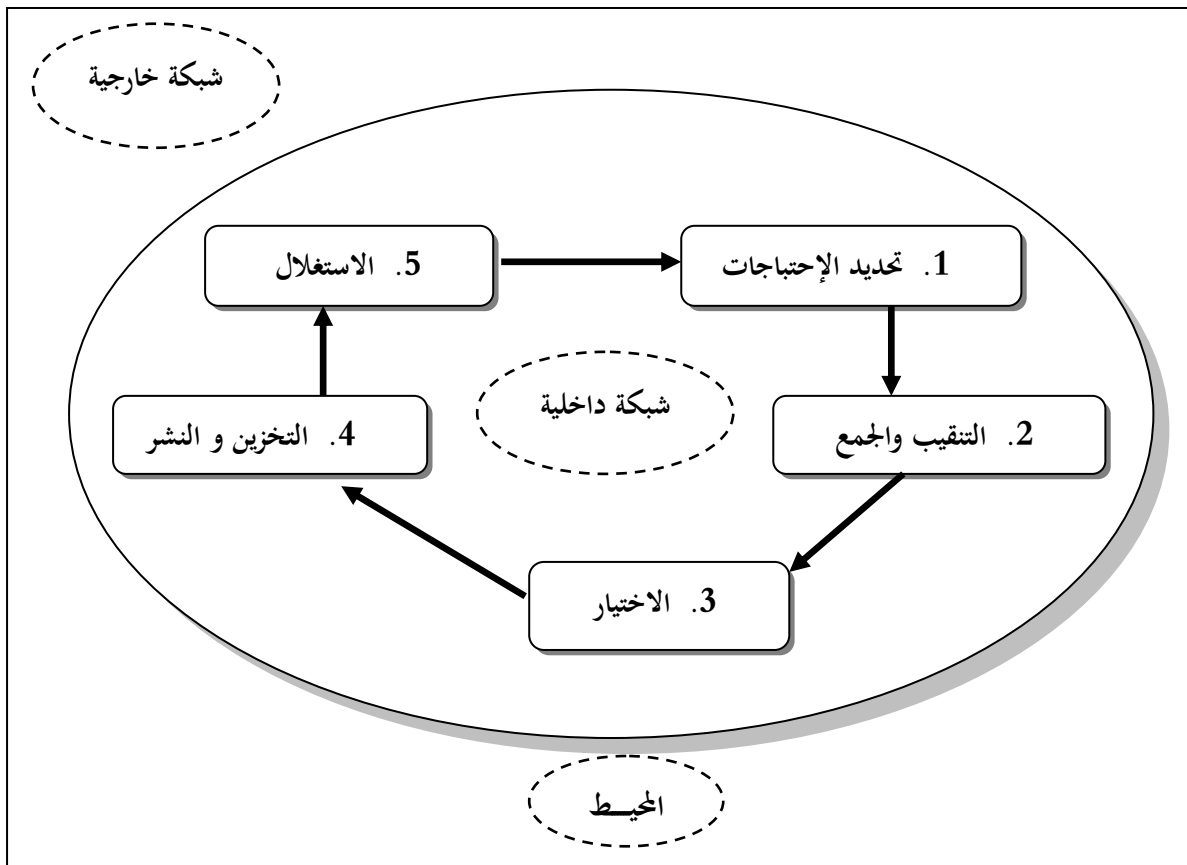
وتعتبر مراحل اليقظة التكنولوجية هي نفسها مراحل اليقظة الإستراتيجية، وسنركز في ذكرنا لهذه المراحل على الجانب التكنولوجي أي كل ما هو متعلق بالمحيط التكنولوجي، وقد اختلف الباحثون في تسمية هذه المراحل ولكن الغاية من هذا التقسيم هو إبراز تسلسل الحلقات المكونة لعملية اليقظة، حيث سنتناول النموذج المتداول بين أغلب الباحثين (Winelksy1967، Stubbart1982) ويعتبر هذا النموذج الأكثر أهمية عند أغلب المفكرين كما يعد نجاح كل مرحلة من هذه المراحل شرط ضروري لنجاح عملية اليقظة ككل. وتتكون مراحل اليقظة حسب هذا النموذج من خمس مراحل كما يلي:<sup>1</sup>

1. الاستهداف وتحديد الحاجيات: من خلال تحديد ما الذي يوجد في البيئة الخارجية وتحديد العوامل التكنولوجية المؤثرة على نشاط المؤسسة، ومن ثم مراقبتها وجمع المعلومات حولها.
2. التنقيب والجمع: من خلال تفتيش المحيط التكنولوجي المؤثر على المؤسسة وتحديد التغيرات أو الأحداث المهمة والدافعة للمؤسسة.
3. الاختيار(الانتقاء): من خلال تقييم وتصفية المعلومات التي تم جمعها، مع الإشارة إلى أن مصدر تلك المعلومة له نسبة كبيرة في اعتمادها أو رفضها، وهذا لأجل الاحتفاظ بالمعلومة الموافقة لمرحلة الاستهداف ويتم بعد ذلك تحليل المعلومات ومعالجتها لاستخلاص المعلومات الملائمة للهدف المسطر.
4. التخزين والنشر: من خلال تخزينها ونشرها وإيصالها عند الحاجة، فإذا كان الأمر يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة من طرف المنافسين في العملية الإنتاجية وجب توصيلها للإدارة العليا وقسم الإنتاج أي وضعها في متناول المستخدمين.

<sup>1</sup> Humbert Lesca, Implantation d'une Veille Stratégique pour le Management Stratégique, Cas d'une PME du Secteur Bancaire, la revue des Sciences du Gestion, Direction et Gestion, Paris, France sep-oct. 2003, p.18.

5. الاستغلال: من خلال نشر المعلومات، حيث يتم إعطاء معنى للمعلومة واثراء المعارف والنماذج الذهنية للمسيرين ودمج تلك المعلومات والمعارف في استراتيجيات وقرارات المؤسسة. وانطلاقا من النموذج ولنجاح عملية اليقظة يتوجب على المؤسسة القيام بهذه المراحل بصفة مستمرة وبدون انقطاع مع الصرامة في تنفيذها فهي أي اليقظة عملية طوعية استباقية. وأي تهاون على مستوى مرحلة معينة يؤدي إلى فشل العملية ككل ، لذا فاليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من مسايرة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي واستغلال أية فرصة ممكنة كما تمكنها من الإفلات وتجنب أي خطر يترتب بها ويمكن وضع الشكل الآتي الذي يلخص مراحل عملية اليقظة التكنولوجية.

الشكل رقم (1 - 4) : مراحل اليقظة التكنولوجية



Source: Humbert Lesca .l'implantation d'une Veille Stratégique pour le Management Stratégique .p.19

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن مرحلة الاستغلال وهي المرحلة الأخيرة لا تتوقف بل تتصل بمرحلة تحديد الاحتياجات وهي أول مرحلة من مراحل عملية اليقظة التكنولوجية، وهو ما يهدف على أن عملية اليقظة التكنولوجية عملية مستمرة ومتواصلة وكل مرحلة مكتملة للتي تليها كما أن الشبكة الداخلية تتمثل في المؤسسة . أما الشبكة الخارجية فتتمثل كما هو ظاهر في الشكل في المحيط الخارجي للمؤسسة، كما يظهر من خلال الشكل أن أي أخطاء في أي مرحلة يؤدي إلى فشل عملية اليقظة ككل ، لذا وجب التقيد بأقصى درجات الصرامة لتفادي الوقوع في الأخطاء.

### ثانياً: وسائل اليقظة التكنولوجية

من أجل نجاح عملية اليقظة يجب توفير مجموعة من الوسائل ويمكن تقسيم وسائل اليقظة التكنولوجية إلى ثلاثة أصناف رئيسية وهي:<sup>1</sup>

1. موارد بشرية: وهي مهارات الأفراد والمستخدمين داخل المؤسسة وتم تناولها فيما سبق، مع الإشارة إلى أن كل فرد تابع لمجال اختصاصه وفيما يتعلق باليقظة التكنولوجية يجب أن يكون هذا المورد ملماً بالجانب التكنولوجي، ويحقق للمؤسسة الأمن المعلوماتي أي يحميها من القرصنة الإلكترونية ومختلف المخاطر الإلكترونية سرقة البيانات، تعطيل نظام المعلومات...
2. موارد مالية: حيث على المؤسسة أن توفر ميزانية خاصة باليقظة ككل، والتكنولوجية بصفة خاصة، فتكلفة المعلومة معتبرة في وقتنا الحالي فهي تباع وتشتري.
3. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تتطلب التكنولوجيا وسائل فعالة وحديثة وتقنية تمكن ممثلها من البحث عن جديد التكنولوجيا بأسرع وقت، وهو لهدف في الأصل من اليقظة التكنولوجية أي توظيف التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لصالحها والاستفادة منها لتحقيق أهداف المؤسسة ككل، حيث لا يمكن للمؤسسة النجاح دون تكنولوجيا حديثة.

وتتمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تحتاج إليها اليقظة التكنولوجية فيما يلي:<sup>2</sup>

#### ◀ أجهزة ومعدات:

وهو كل ما يستخدم لإدخال المعلومات، تخزينها، نقلها، استرجاعها من أجزاء مادية ملموسة كالحاسوب والشاشة، الفأرة، الهاتف...<sup>3</sup>

#### ◀ البرمجيات:

يعد هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات فبدونها لا يمكن الاستفادة من العتاد التكنولوجي فهي حلقة الوصل بين المستخدم والآلة في برامج تساعد على حفظ المعلومات، فهي مجموع التعليمات والأوامر التي توجه المكونات المادية للحاسوب، للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على النتائج المطلوبة كما يوجد للبرمجيات لغة مع الإنسان مثل: PASCAL ، D BASE ....<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كزغلي أسماء، مرجع سابق، ص. 60

<sup>2</sup> بن ساهل وسيلة، (اليقظة التكنولوجية) محاضرات في نظم المعلومات ، السنة الأولى ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013 / 2014 .

<sup>3</sup> محمد محمودي الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة، ط. 1، عمان، الأردن، 2006، ص22

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار البازوردي العلمية، ط. 1، عمان، الأردن، 2009 ، ص49

## ↳ الانترنت:

وهو مجموع الأجهزة الالكترونية المرتبطة فيما بينها والمتناثرة جغرافيا تسمح بتمرير المعطيات بسهولة وبطريقة اقتصادية من نقطة إلى أخرى، تسمح الانترنت لمستخدميها العثور على معلومات والمشاركة في الصور والمستندات والفضل يعود لنظم وبرتوكولات يتم التحكم فيها ومشاركتها<sup>1</sup> كما تقدم الانترنت مجموعة من الخدمات أهمها:

البريد الالكتروني: أهم خدمة تقدمها تسمح بإرسال واستقبال الرسائل من وإلى الشبكة العالمية<sup>2</sup> يمتاز ب:

- انخفاض التكلفة.

- إمكانية الحفظ والطباعة وإعادة الإرسال .

- السرية في الإتصال .

- السرعة في الإرسال والاستقبال.

بروتوكول نقل الملفات وتبادلها: ويطلق عليه http تسمح هذه الخدمة بالاتصال المؤقت بين حسابين بنقل الملفات وتحويلها من حساب لآخر ولذا تعتبر وسيلة للتبادل السريع.<sup>3</sup>

خدمة بروتوكول الربط عن بعد: يمكن المستخدم من التنقل عبر الشبكات المتصلة بالانترنت والحصول على معلومات معينة.<sup>4</sup>

خدمة الاتصال المباشر: تمكن هذه الخدمة من استعمال الانترنت كوسيلة اتصال مباشرة بين الأفراد والمؤسسات لأجل تخفيض التكاليف.<sup>5</sup>

كما توجد خدمات أخرى للانترنت كخدمة مجموعة نقاش والمجموعات الإخبارية والشبكة العنكبوتية العالمية ومختلف مواقع الانترنت التجارية والخدماتية والاشهارية...<sup>6</sup>

الانترنات: وهي شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة لكنها تستخدم بروتوكولات الانترنت وأدواتها بهدف استخدامها لتحسين آليات الاستغلال المشترك للموارد والمعلومات داخل المنظمة.

الاكسترانت: وهي المشاركة بين الانترنت الخاص بالشركة وشركائها التجاريين فهي متاحة لمجموعة منتقاة .

ويمكن إبراز أهم الفروقات بين الانترنت والانترانت في الجدول التالي:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 25 - 26 .

<sup>2</sup> محمد محمودي الخالدي، مرجع سابق، ص. 60 .

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 358 .

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص. 360 .

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص. 362 .

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص. 364 .

الجدول (1 - 1) : الفرق بين الأنترنت والأنترانات

الأنترانات	الأنترنت	الفروقات
ملك للمنظمة	غير مملوكة لأحد	الملكية
أشخاص مسموح لهم	يصل إليها كافة الناس	الوصول
تحتوي مواضيع ومعلومات خاصة بالمنظمة	تحتوي مواضيع ومعلومات مختلفة	المحتوى

للإشارة فإن وسائل اليقظة التكنولوجية هي نفسها وسائل اليقظة الإستراتيجية غير أن الفرق يكمن في طبيعة المعلومة التي يتم البحث عنها حيث تختلف هذه المعلومة باختلاف مجال ونوع اليقظة ولكن التداخل يبقى قائم بين أنواع اليقظة والمعلومة المستهدفة، مثال : التنقيب واكتشاف معلومة خاصة بالمنافس حول التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الإنتاج لمنتج معين هنا اليقظة تكنولوجية وفي نفس الوقت تنافسية لان معرفة التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافس يمكن المؤسسة من الحصول عليها وربما الحصول على تكنولوجيا أحسن منها، مما يقود المؤسسة إلى المواجهة المباشرة مع المنافس والسعي لإخفاء هذه التكنولوجيا المستعملة إذن يوجد تداخل بين اليقظة التكنولوجية والتنافسية.

#### الانترنت وتطوير اليقظة التكنولوجية:

شبكة الانترنت هي الوسيلة المفضلة للاتصال وتبادل المعلومات بالنسبة للمؤسسة، فهي تمكن هياكل المؤسسة من تبادل المعلومات والمعطيات والتنسيق فيما بينها عبر الخدمات التي تقدمها الانترنت (بريد الكتروني..) ومن جانب آخر تمكن المؤسسة من الاتصال الخارجي فهي نافذة المؤسسة على بيئتها الخارجية. حيث أن اليقظة تعنى بكل التغيرات الحاصلة في المجال التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- مراقبة بحوث العمليات الخاصة بعمليات الإنتاج.
- إمتلاك التكنولوجيا المتطورة في مجال الإنتاج.
- استهداف المطورين للبرامج الالكترونية والسعي لضمهم لصالح المؤسسة.
- تحقيق الأمن المعلوماتي أي ضمان سرية قاعدة البيانات الخاصة بالمؤسسة ومواجهة الهجمات الالكترونية.
- تقليص الفارق الزمني بين طلب المعلومة والحصول عليها أي تقليل وقت الانتظار.

<sup>1</sup> Andrieu et Lafontd, Interner et Entreprise (Troisième Tirage), Editions Eyrollse, Paris, France, 1996, p.155.

المطلب الثالث: مزايا اليقظة التكنولوجية والعراقيل التي تواجهها

أولاً: مزايا اليقظة التكنولوجية

- ♦ الإنذار المبكر في حالة حدوث هجمات الكترونية أو سرقة بيانات المؤسسة أو حدوث اختلالات تقنية كمشاكل في آلات الإنتاج وغيرها...
- ♦ تمكن المؤسسة من معرفة ما لديها من إمكانيات في الجانب التكنولوجي والتحديات التي تواجهها وبالتالي توضح للإدارة العليا الوضعية الحالية للمؤسسة.
- ♦ تحسن وترفع مستوى الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة من خلال سرعة الحصول على المعلومة وإيصالها لمحتاجيها.
- ♦ تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة الخدمات من خلال امتلاك وسائل إنتاج متطورة تساهم في التقليل من اليد العاملة.
- ♦ تمكن المؤسسة من تخفيف أثار التقلبات السريعة في المجال التكنولوجي.
- ♦ تساعد في الإبداع إلكترونياً من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة وتطوير أسواق جديدة بواسطة تكنولوجيا المعلومات، والترويج الإلكتروني للمنتجات والخدمات التي تقدمها.
- ♦ تساهم في معرفة عوامل الضعف المتعلقة بالمنافسين وتسمح بتجاوز التهديدات الإلكترونية التي تتعرض لها المؤسسة كما تمكنها من التعرف على نقاط قوتها وتوسيع لتقويتها أكثر واستغلال الفرص المتاحة لذلك.

ثانياً: العراقيل التي تواجه اليقظة التكنولوجية

وهي مجمل العقبات التي تواجه اليقظة الإستراتيجية ككل وهي التي تقف حائلاً بين اليقظة وتحقيق أهدافها ومن بينها:

- ♦ الميزانية الضخمة التي تتطلبها اليقظة التكنولوجية وضخامة تكاليفها.
- ♦ قلة الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في المجال التكنولوجي داخل المؤسسة.
- ♦ صعوبة تحليل وترجمة النتائج.
- ♦ في بعض الحالات يتساهل المكلف بعملية اليقظة التكنولوجية أي عدم الجدية مع معلومة ما وهو ما يكلف المؤسسة استنزاف للطاقت بدون فائدة.
- ♦ عدم وجود مصدر رسمي للمعلومات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية وأيضا التكنولوجيا المملوكة من طرف المنافسين، ففي كثير من الحالات تلجأ المؤسسات لنشر الإشاعة بصدد التأثير على المنافسين.
- ♦ غياب روح الفريق وغلغلق المجال أما المبادرة.
- ♦ فرض هذا النظام بصفة قهرية أو عشوائية على الموظفين داخل المؤسسة وهو ما يقود إلى نتائج عكسية.

## خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما تم تناوله في هذا الفصل فإن اليقظة التكنولوجية وظيفة ينبغي على المؤسسات الاهتمام بها والعمل على توفير سبل نجاح هذه الوظيفة، بالنظر لما تقدمه من معلومات وفرص لنجاح المؤسسة، اليقظة التكنولوجية هي نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية وتهتم برصد وتتبع التطورات العلمية والتكنولوجية التي تهتم المؤسسة بغرض امتلاكها والتحكم فيها.

ومن أهم النقاط التي نقف عليها ما يلي:

- ✓ تكلفة حيازة التكنولوجيا مرتفعة، ولكن بعد الحصول عليها تتمكن المؤسسة من تغطية تلك التكاليف من خلال تحسين خدماتها.
- ✓ تتطلب اليقظة التكنولوجية أفراد ذو كفاءات ومهارات عالية في المجال التكنولوجي للتحكم في البرمجيات الحديثة والمتطورة.
- ✓ اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بمعرفة التكنولوجيا المتبعة من طرف المنافسين، كما تسمح لها بالتنبؤ بالأخطاء والمشاكل وشبكة الحدوث التي يمكن أن تتعرض لها من البرامج والتقنيات التي تمتلكها.
- ✓ اليقظة التكنولوجية عملية جماعية مستمرة لا تنحصر على فرد محدد فأساسها روح الفريق والجماعة، كما أن مراحلها متصلة وكل مرحلة تؤثر في التي تليها ومكملة لما يليها من مراحل.
- ✓ اليقظة التكنولوجية تسهل عملية الاتصال وتضمن انتقال المعلومة بسرعة أي وصول المعلومة في الوقت المناسب.
- ✓ اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من مواكبة تغيرات المحيط الناشطة فيه وتسمح لها بالتطور والاستمرار.



الفصل الثاني  
مدخل عام إلى التنافسية  
وعلاقة اليقظة التكنولوجية  
بتنافسية المؤسسة



تمهيد :

في ظل ما يشهده العالم من تطورات مست جميع مجالات الحياة (سياسية، اجتماعية، اقتصادية، تكنولوجية...) هذه التطورات أدت لظهور أوضاع اقتصادية جديدة ومصطلحات عديدة، والمؤسسة باعتبارها أهم حلقة في النشاط الاقتصادي تسعى بكل السبل إلى مجارة هذه التطورات، في ظل المحيط يتسم بتسارع نمو تكنولوجيا المعلومات وتعدد وسائل الاتصال.

ومن اثار هذه التطورات بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن أجل ضمان استمراريتهما وجب عليها تسخير كامل إمكانياتها ومواردها لمجارة ما يحدث حولها و التأقلم مع متغيرات المحيط ومواجهة تهديداته، من خلال التحسين المستمر لموقعها في الأسواق في ظل حالة من عدم الاستقرار و المنافسة الكبيرة التي تؤثر و تتأثر بها المؤسسة بناء على مدى قدرتها على التكيف مع التطورات الحاصلة في محيطها المحلي الإقليمي والدولي.

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب التنافسية ومدى تأثير اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفهوم التنافسية أنواعها، مؤشراتها ، استراتيجياتها والعوامل المؤثرة فيها

المبحث الثاني: علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة

المبحث الأول: مفهوم التنافسية أنواعها، مؤشراتها، استراتيجياتها والعوامل المؤثرة فيها  
المطلب الأول: مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة، على مستوى قطاع النشاط و الدولة

أولاً : مفهوم التنافسية

إن مقارنة المصطلحات وفحص دلالتها أمر بالغ الصعوبة، فكثيراً ما نقع فريسة الاختلاف في التعاريف والمفاهيم، ولأن موضوع التنافسية موضوع معقد ومتداخل مع موضوع الميزة التنافسية وجب التفريق بين المصطلحين، ولأن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كان مؤسسة أو قطاع أو دولة، وهو ما سنتناوله من خلال التطرق إلى :

- ◀ مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة.
- ◀ مفهوم التنافسية على مستوى قطاع النشاط والدولة.
- ◀ الفرق بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية والمركز التنافسي.

وقيل الغوص في تفاصيل التنافسية ومعانيها وجب التعريف بالمنافسة فهي أي منافسة "التنافس بين الشركات على المستهلكين أو أموالهم التي تدفع بالمنافسين إلى تقديم جودة أعلى بأسعار أدنى".<sup>1</sup>

أي أنها المزاومة بين عدد من الأشخاص على شيء معين، ويعتبر مصطلح المنافسة نوعاً ما غامضاً ومبهماً إلا أنه يمكن القول بأنه صراع بين عدة أطراف، مؤسسات، جهات حكومية، لها نفس الهدف.

ثانياً : مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة :

- ✓ تنافسية المؤسسة هي قدرتها على تزويد المستهلك بسلع وخدمات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق العالمية، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.<sup>2</sup>
  - ✓ تنافسية المؤسسة هي قدرتها الدائمة على المنافسة، بامتلاكها لمجموعة من القدرات التي تسمح لها حسب الحالة، إما على الدخول أو الحماية أو التطور في المجال التنافسي المتكون من مجموعة القوى التي تنشأ عن المحيط، والتي من المحتمل أن تواجه أهدافها، مشاريعها، عملياتها.<sup>3</sup>
- هذا ويرى البعض أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على شقين أساسيين<sup>4</sup> :
- ◀ الأول: قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، الوقت، وكذا الابتكار والقدرة على التغيير السريع، وهذا التميز قد يكون في كل هذه العناصر كما قد يكون في أحدها.

<sup>1</sup> سوزان بوكس، فيل إيفانز، المنافسة والتنمية (قوة الأسواق التنافسية). ترجمة: ميشيل دانو، الدار العربية للعلوم ناشرون، ط.1، بيروت، لبنان، 2010، ص.18.

<sup>2</sup> التنافسية وتجربة الأردن، التكتلات الاقتصادية العالمية، ودخول الأردن في اتفاقيات دولية، ص2

الموقع : <http://www.d1d.net/net/management/articles.html>

<sup>3</sup> E. COLLI GNON ET M. WISSLER: OP.CIT.P15.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى: التغير كمدخل لتفريز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص366

◀ الثاني: القدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول.

مما سبق نستنتج أن تنافسية المؤسسة تعني قدرتها على إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، وسعر مناسب، وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين والزبائن بشكل أفضل من المؤسسات (الأخرى المنافسة)، معتمدة على الجودة كخطوة أساسية في تحقيق القدرة على التنافس عالمياً.<sup>1</sup>

ثالثاً: مفهوم التنافسية على مستوى قطاع النشاط و الدولة :

تطرقنا فيما سبق الى أن التنافسية تأخذ ثلاث مستويات (الدولة، قطاع النشاط، المؤسسة) لأن نجاح إحدى المؤسسات العامة في دولة ما لا يعتبر مقياساً لتنافسية الدولة أو نجاح للقطاع الذي تنتمي إليه، فهناك العديد من المؤسسات الرائدة عالمياً ولكن الدولة التي تنتمي إليها لا تملك أي مقومات على نجاح الاقتصاد بها وكذلك الأمر بالنسبة للقطاع الذي تنشط به، بل يرجع الأمر إلى عوامل استثنائية، وسنوضح التعاريف الخاصة بالتنافسية إلى مستوى القطاع والدولة فيما يلي :

◀ مفهوم التنافسية على مستوى القطاع.

- هي قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون اعتماد حماية ودعم حكومي وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة.<sup>2</sup>
- هي قدرة الصناعة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، من خلال السعر أو الجودة استناداً إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية وديمومية أنشطة الابتكار و التجديد المستمر، بما يساهم في رفع مستوى المعيشة.<sup>3</sup>
- هي قدرة القطاع على الحفاظ على مستوى استمرارية تطوره بمرور الزمن ومساهمة الفعالة والدائمة في تحقيق النمو الاقتصادي، وله مساهمة كبيرة في دفع الضرائب لخزينة الدولة.<sup>4</sup>
- التنافسية على مستوى القطاع هو نشاط الذي يمكن من خلاله زيادة نصيب ذلك القطاع على المستوى الدولي أي التجارة الدولية، ويجذب استثمارات أجنبية إليه.

مما سبق يمكن القول أن هذه التعاريف تحمل نفس الشروط نجاح المؤسسات وزيادة تنافسيته، من خلال السعر والمرونة والابتكارات، لكن هناك زيادة فيما يخص تحسين مستوى معيشة الأفراد إضافة إلى المنافسة الدولية والقدرة على جذب الاستثمارات الأجنبية لذلك القطاع.

<sup>1</sup> محمود حسن الحسيني: الميزة التنافسية ومناجج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر: بحث حول الاقتصاد المصري في مواجهة اتفاقيات منظمة التجارة العالمية بجامعة حلوان، مصر، 1999.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، (إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العمولة). مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة الإسكندرية، مصر، ص.6

<sup>3</sup> عبد المالك بضياف، (تنافسية الاقتصاديات العربية ودور التكافل الاقتصادي الإقليمي في تنميتها). مجلة التواصل، العدد 26، جامعة قلمة، 2010 ص.61.

<sup>4</sup> Jan Marten de vet, STRIVING FOR INTERNATIONAL COMPETITIVENESS. Lessons from electronics for developing countries, Oecd, Technical paper, n°84, 1993. P.4.

إذن التنافسية على مستوى القطاع هي مساهمة القطاع في المسؤولية الاجتماعية (رفع مستوى المعيشة) والمساهمة في خزانة الدولة والقدرة على تحقيق ارباح والحفاظ على حصة سوقية محلية ودولية.

### ◀ على مستوى قطاع الدولة:

هناك من يعرف التنافسية على مستوى الدولة، ومن أمثلة هذه التعاريف نورد ما يلي:

- تنافسية الدولة في الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية، في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها، وتوسع فيها على المدى الطويل<sup>1</sup> وذلك حسب منظمة التعاون الاقتصادي (OCDE).
- تنافسية الدولة هي القدرة على إنتاج منتجات وخدمات في ظل المنافسة الدولية، في حين يتسع المواطنون بمستوى معيشة متنام ومستديم على حد سواء<sup>2</sup> وذلك حسب D'ANDREA TYSON LAURA. من خلال التعريفين نستنتج أن تنافسية الدولة تعبر عن مدى تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، لذلك فالدول تتنافس فيما بينها مثل ما تتنافس المؤسسات، وتختلف في قدراتها التنافسية باختلاف المعايير المعتمدة مثل: البنية التحتية، الموارد البشرية... الخ.

### المطلب الثاني: أنواع التنافسية، مؤشراتها

#### ❖ أنواع التنافسية:

يمكن تحديد هذه الأنواع بالإعتماد على مجموعة من المعايير هي<sup>3</sup>:

أ. المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

✓ تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الإعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح، بإعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

✓ تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالإستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

ب. المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

✓ التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير انه لا يجب أن نتفاءل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

✓ القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

<sup>1</sup> 1-كمال رزيق وفارس مسدور، مرجع سابق، ص106

<sup>2</sup> أمال عياري، رجب نصيب، مرجع سابق، ص13

<sup>3</sup> H.lesca, Structure et système d'information (Facteurs de compétitivité), masson, paris 1982 p11

## ❖ مؤشرات التنافسية:

قد يتطابق مفهوم التنافسية إذا كان تحسين تنافسية المنشأة أو الصناعة قد تحقق مع الإحتفاظ بمستويات التشغيل ، و لهذا فإن من المناسب أن يجري التحليل على مستويات ثلاثة : مستوى المشروع ، مستوى النشاط أو القطاع ، و مستوى الإقتصاد الوطني . و يمكن أيضا أن يضاف مستوى التكامل الإقليمي . إن تنافسية المؤسسة تظهر أكثر من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، إلا أن تقييم أدائها ومعرفة هل المؤسسة تجيد أو تسيء استخدام مواردها لا يمكن إلا من خلال قياس تنافسيها والمعرفة الدقيقة لمعدلات ربحيتها ، تكلفة الصنع وحصتها السوقية وانتاجيتها، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

## أ. الربحية:

إن مؤشر الربحية يعتبر مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، ذلك أن المؤسسة ذات معدل ربحية أعلى من المتوسط السائد في قطاعها في مؤسسة تنافسية ولها سمعة حسنة في السوق، فالمؤسسة تعظم أرباحها ولا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه ذاته نحو التراجع وبالتالي تنافسيها الحالية ليست ضامنة لربحيتها المستقبلية<sup>1</sup>.

## ب. تكلفة الصنع:

تكلفة الصنع للمؤسسة غير تنافسية إذا كانت معدلها المتوسط يتجاوز سعر منتجات منافسيها في السوق ويعود ذلك لعدة عوامل من بينها<sup>2</sup>:

- ♦ انخفاض انتاجيتها بسبب أن الإدارة غير فعالة أو أن المؤسسة تنتج لقطاع نشاط ذو منتجات متنوعة.
- ♦ عوامل الإنتاج مكلفة جدا بسبب معدل التضخم المرتفع أو تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج....
- ج. الإنتاجية الكلية للعوامل: يعبر هذا المؤشر عن آلية قياس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو تحقيق وفورات الحجم<sup>3</sup>.

## د. الحصة السوقية:

وهي حصة المؤسسة من المبيعات في السوق الذي تنشط فيه مقارنة بمنافسيها وتوجد ثلاث نقاط رئيسية وهي<sup>4</sup>:

- ♦ الأولى: من الممكن أن تكون المؤسسة مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية، عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائد اتجاه التجارة الدولية، ويمكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية آنية ولكنها

<sup>1</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص-46.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق ، ص 47.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 48.

غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو زوال السوق، ومن أجل معرفة احتمال ونوع هذا الأمر يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

- ♦ الثانية: في حالة تعاظم المنافع ضمن نشاط اقتصادي متجانس الإنتاج، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها كلما كانت حصتها السوقية أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصصة السوقية تترج المزايا في الإنتاجية تكلفة عوامل الإنتاج.
- ♦ الثالثة: في قطاع نشاط ذو إنتاج غير متجانس، ضعف ربحية المؤسسة يكمن تفسيره بالأسباب السابقة إضافة إلى أن المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، حيث كلما كانت المنتجات المقدمة من المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق.

### المطلب الثالث: استراتيجياتها والعوامل المؤثرة فيها

#### أولا: الاستراتيجيات التنافسية

لتحديد إستراتيجية المنافسة الملائمة لظروف المؤسسة، يجب أن تكون هناك معرفة دقيقة بالقوى التنافسية أي العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة، ويمكن وضع مفهوم عام للاستراتيجيات التنافسية فهي كافة التحركات و المداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل ضغط المنافسة، وتحسين مركزها التنافسي من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق مزايا تنافسية، وتمثل أهم الاستراتيجيات التنافسية فيما يلي<sup>1</sup>:

#### ❖ إستراتيجية التكلفة:

هي إستراتيجية قائمة على التكلفة المنخفضة وموجهة للأسواق المستهدفة الكبيرة باستخدام أساليب تتعلق بالتسهيلات عند البيع، تخفيض التكاليف بالرقابة الصارمة على التكلفة وهامش الربح ويتم ذلك من خلال مجموعة من الشروط من بينها:

- المنافسة السعرية هي السائدة في السوق .
- حدودية تحقيق التميز بخلق قيمة للمستهلك.
- قوة المساومة نفسها بالنسبة للمشتريين.
- ولتطبيق هذه الإستراتيجية هناك أساليب و طرق من بينها:
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد.
- ✓ التسويق المباشر للمستهلك وتخفيض منافذ التوزيع.
- ✓ التركيز على تحقيق وفورات من خلال اقتصاديات الحجم، والتكامل إلى الأمام (أي استحواذ أو اندماج المؤسسة المنتجة مع العملاء للسيطرة على منافذ التوزيع ما يساهم في تقليص التكاليف).
- ✓ الحد من إضافات للمنتج، ومنح رواتب منخفضة.

<sup>1</sup> معي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار حامد، الأردن، 2012، ص1.

## ❖ إستراتيجية التميز:

هي إستراتيجية تسعى لتزويد المستهلكين بمنتج أو خدمة متفردة على أن يكونوا قادرين على الدفع أكثر، فالمنتج ذو جودة عالية و متفوق تقنيا، وتبني المؤسسة ميزتها بناء على هذه الإستراتيجية من خلال قيمة مؤثرة لدى المستهلك وتجعل المؤسسة تتفوق على منافسيها، من بين أهم الطرق في ذلك ما يلي<sup>1</sup>:

✓ المواد الأولية التي تدخل في إنتاج المنتج لها مواصفات عالية، ذو نوعية جيدة حتى لو كانت تكلفتها مرتفعة.

✓ تخصيص جزء للبحث والتطوير والإبداع.

✓ تقديم خدمات ما بعد البيع.

✓ الاهتمام بالمواصفات والإضافات الجديدة للمنتج والتحكم فيه.

## ❖ إستراتيجية التركيز:

تساعد المنظمة على استهداف فئة عملاء معينة داخل صناعة ما أو سوق جغرافي مع بذلك المنظمة تخدم فئة معينة وبالتالي تتمكن من تحسين مصادر للأنشطة المضيفة للقيمة وتساهم في تحسين التكاليف والتميز<sup>2</sup>.

تحقق هذه الإستراتيجية النتائج المرجوة إذا ما تحققت شروط من بينها:

✓ توفر الموارد اللازمة والإمكانيات للعمل بالقطاع بصورة فعالة.

✓ وضع إستراتيجية للدفاع من خلال التركيز على السمعة والعلامة التجارية.

✓ القطاع المستهدف كبير وسمح بتحقيق الربح.

إستراتيجية التركيز في تطبيقها تأخذ شكلين هما<sup>3</sup>:

• التركيز مع خفض التكلفة: من خلال خفض تكلفة المنتج والتركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة معينة من المستهلكين والتعامل معهم كقطاع صغير، دون الاهتمام بجودة المنتج وهو ما تسعى إليه المؤسسة بخلق ميزة تعتمد على التكلفة المنخفضة.

• التركيز مع التميز: تعتمد المؤسسة التميز في منتوجاتها وخدماتها المقدمة والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق، وذلك بتقديم منتج أو خدمة ذات مواصفات فريدة بغض النظر عن تكلفته يختلف عن ما تقدمه المؤسسات الأخرى، وهو ما يمكنها من خلق ولاء للعلامة.

ويمكن للمؤسسة الاختيار بين هذه الاستراتيجيات من خلال الجدول التالي والذي يقارن بين الاستراتيجيات التنافسية:

<sup>1</sup> روبرت ديفيد، الإدارة الإستراتيجية في بناء ميزة تنافسية، ترجمة: عبد الحكم خزامي، دار الفجر، عمان، الأردن، 2008، ص 302.

<sup>2</sup> معي الدين القطب، مرجع سابق، ص 103.

<sup>3</sup> معي الدين القطب، مرجع سابق، ص 107.

الجدول (II-2): المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية

إختيار الإستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التميز والتفرد
قيادة التكلفة	-منخفض -التركيز على السعر	-كامل السوق	-التصنيع وإدارة الموارد
التميز	-سعر مرتفع -منتج متميز	-عدة مجالات في السوق	-البحث والتطوير
التركيز مع خفض التكلفة	-سعر منخفض -جودة منخفضة	-مجال واحد أو محدد في مجالات	-- يتناسب مع رغبة المستهلك
التركيز مع التميز	-سعر مرتفع -- جودة عالية	-مجال واحد	-يتناسب مع رغبة المستهلك

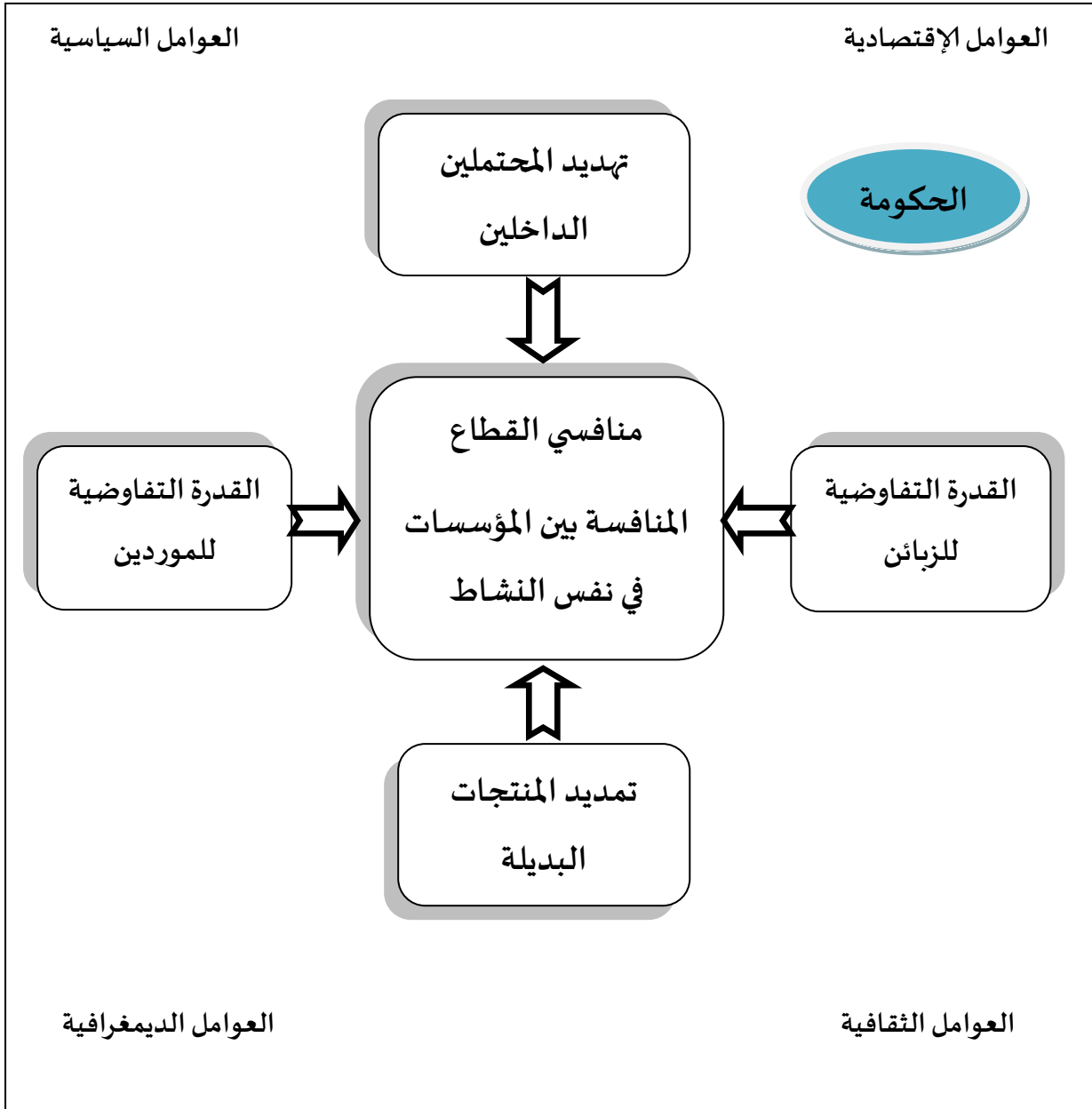
المصدر: زغدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع ط.1، عمان، الأردن، 2011 ص 54.

#### ثانيا: العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة

وتعتبر هذه العوامل مؤشرا مهما لتحديد مدى قدرة منتجات المؤسسة على التنافس مع غيرها من المنتجات و سنتناول في هذا الجانب ما يعرف بنموذج Austin، الذي يتناول العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة، إضافة إلى ما قدم فريمان من تكملة لهذا النموذج و المتعلق بأصحاب المصالح، ويعتبر نموذج Austin لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة مكملا لنموذج بورتر مضافا إليها تأثير عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة والحكومة و الشكل التالي يوضح ذلك<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> طابر محسن منصور الغالي وآخرون، مرجع سابق، ص 276.

الشكل (II - 5): نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة



ويمكن توضيح هذه القوى كما يلي:

1. تهديد الداخلين المحتملين :

هيكل الصناعة وفق بورتر لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعليا في القطاع، حيث يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق، حيث لا يمكن تجاهلهم فهم يملكون قدرات جديدة وإرادة لإملاك حصة سوقية، ويعتمد تهديد الداخلين الجدد على طبيعة الحواجز الدخول التي تحول دون دخولهم إلى القطاع، ورد فعل المنافسين المتواجدين، من بين هذه الحواجز: أثر الخبرة، السيطرة على منافذ التوزيع والتوريد...<sup>1</sup>

2. القدرة التفاوضية للموردين :

حيث يمكن للموردين ممارسة ضغط وتهديد على المؤسسات التي تحتاج لإمدادات الموردين من أجل القيام بالنشاط، وهو ما يؤثر على المؤسسة بزيادة الأسعار أو انخفاض جودة المنتج، التأثير على الربحية... ومن بين الحالات التي يصبح فيها الموردون في موقع قوة ما يلي<sup>2</sup> :

- ✓ عدم توفر المنتجات البديلة المقدمة من طرف الموردين، ما يساهم في رفع قدراتهم التفاوضية.
- ✓ درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للموارد، حيث كلما كانت المؤسسة المشتري لا تتعامل مع المورد باستمرار أو مشترياتها لا تمثل نسبة كبيرة من إجمالي مبيعات المورد، كلما دعم ذلك القدرة التفاوضية للموردين.
- ✓ تميز منتج الموردين وتفردته بتكاليف تحويل مرتفعة، حيث أن المؤسسة التي تتحول من المنتج الذي يورده المورد إلى منتج بديل آخر يكلف المؤسسة كثيرا.

3. القدرة التفاوضية للزبائن:

ولهم تأثير كبير على طبيعة المنافسة، ذلك لأنهم يسعون دوما لتحقيق بعض المكاسب والمنافع (الحصول على المنتج بسعر منخفض، تحسين النوعية... ) وتتوقف قدرتهم في التأثير على المؤسسة من خلال جعل المؤسسة ملتزمة بتحقيق أكبر منافع للمستهلك من أجل كسب ولائهم<sup>3</sup>.

4. تهديد المنتجات البديلة:

حيث بالإضافة إلى المنافسين في نفس النشاط والمنافسين المحتملين، تدخل صناعة المنتجات البديلة أو الخدمات البديلة في منافسة القطاع، وهو ما قد يقلص من الربحية للقطاع ككل والمؤسسة ويتمثل تهديد المنتجات البديلة في وجود مؤسسات تقدم بدائل تحل محل المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتقدم بديلا لإشباع هذا الطلب ويعتمد تأثير المنتجات البديلة على عدة عوامل من بينها<sup>4</sup> :

- ✓ تكلفة تبديل المنتج.
- ✓ مدى توفر بدائل قريبة تؤدي نفس الوظيفة.

<sup>1</sup> واضح فواز، دور تحميل بنية الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة،

تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص.20.

<sup>2</sup> سملاي يحيية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير

منشورة قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والتسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص.35.

<sup>3</sup> واضح فواز، مرجع سابق، ص.22.

<sup>4</sup> واضح فواز، مرجع سابق، ص.23.

## 5. شدة المنافسة بين المؤسسات في نفس النشاط:

تتكون الصناعة من مختلف المؤسسات التنافسية التي تتصارع داخل القطاع للحفاظ على مركزها التنافسي وتحسينه، ومن بين العوامل المؤثرة على شدة المنافسة ما يلي<sup>1</sup>:

- ♦ درجة التركيز: ويقصد به عدد المؤسسات المكونة والناشطة في القطاع، فكلما قل عدد المنافسين في القطاع كلما أدى ذلك لزيادة شدة المنافسة.
- ♦ معدل نمو الصناعة: إذا كان معدل النمو سريع فستتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، أي أنها تتطور مع وتيرة النشاط والعكس إذا كان بطيء فالمنافسة أكثر شدة.
- ♦ الطاقة الإنتاجية: المؤسسات في الغالب تسعى لاستخدام أقصى طاقة لتشغيل مواردها.
- ♦ حواجز الخروج: وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة أو الأرباح التي تفقدها بتركها للنشاط أو القطاع الذي تعمل فيه.

6. عوامل البيئة الخارجية: ويكمن شرحها كما يلي<sup>2</sup>:

- ♦ العوامل السياسية: وهي كل الظروف السياسية المؤثرة في النشاط الاقتصادي مثل الاستقرار والحريات.
  - ♦ العوامل الاقتصادية: سواء كانت عوامل وطنية أو دولية وهي كل المؤثرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية، معدل التضخم، البطالة، الدخل القومي.
  - ♦ العوامل الاجتماعية: وهي كل التغييرات الحاصلة في المجتمع والمرتبطة بالقيم السائدة في المجتمع والأعراف والتقاليد.
  - ♦ الحكومة: وهي كل القوانين والتسهيلات التي تفرضها الدولة في المجال الاقتصادي، كتبادل العملات تراخيص الاستيراد حواجز الدخول لصناعة معينة و كل الإجراءات الحمائية لبعض القطاعات.
  - ♦ أصحاب المصالح: أن هذا العنصر أوصى به فريمان وليس أوستن وأصحاب المصالح حسب فريمان هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة، ما يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية الأداء داخل المؤسسة ويمكن تقسيمهم إلى فئتين داخلية تتكون من العملاء والموردون، الحكومة، فالأطراف ذات المصلحة لها مطالب لا بد أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية<sup>3</sup>.
- مما سبق نستنتج أن المؤسسة في مواجهة دائمة ومستمرة، والصراع حول الريادة وضمن الاستمرارية والبقاء في السوق هو صراع أزلي، والمنافسة بين المؤسسات تأخذ أشكالاً عديدة وتتطلب إمكانيات كبيرة خاصة في ظل التطورات وان اختلفت غايتها إلا أن هدفها الأول هو تعظيم الأرباح لذا وجب وفرض على المؤسسة اليقظة ومواجهة التحديات من أجل تطوير وتحسين تنافسياتها وهو ما سنتناوله فيما سيأتي، غير أن ما وجب التنبيه له هو أن المنافسة حسب ما سبق وبالرجوع إلى إسهامات بوتر وأوستن وفريمان تتأثر بما يلي:

<sup>1</sup> هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 150.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، مرجع سابق، ص 278، 280.

<sup>3</sup> واضح فواز، مرجع سابق، ص 24.

- ◆ الداخولون المحتملون.
- ◆ شدة المنافسة بين المؤسسات في نفس القطاع.
- ◆ المنتجات البديلة.
- ◆ القدرة التفاوضية للعملاء.
- ◆ القدرة التفاوضية للموردين.
- ◆ عوامل البيئة الخارجية: سياسية، اجتماعية، أصحاب المصالح.

إن قدرة المؤسسة على مواجهة هذه القوى يتوقف على امتلاكها لمزايا تنافسية، تؤهلها لأن تمتلك قدرة تنافسية ما يعكس فعالية المؤسسة في استعمال الموارد والمهارات وخاصة في مجال البحث والتطوير والإشهار لمنتجاتها.

#### المبحث الثاني: علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة

تلعب اليقظة التكنولوجية دور كبير في تحسين تنافسية المؤسسة فيما يتعلق بالمجال التكنولوجي، فهي وسيلتها للاطلاع على التطورات الحاصلة في هذا المجال وتظهر مدى تحكم المؤسسة في التكنولوجيا التي تمتلكها، لذا وجب على المؤسسة أن تكون يقظة لما يحدث في بيئتها والسعي لجعل التكنولوجيا وسيلة لرفع مستوى تنافسيها وتحقيق تميزها عن غيرها من المؤسسات، و سنتناول في هذا المبحث أثر التكنولوجيا على المؤسسة و طرق التعلم معها، الاستراتيجيات التنافسية واليقظة التكنولوجية، ثم مساهمة اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة.

#### المطلب الأول: أثر التكنولوجيا على المؤسسة وطرق التعامل معها

التكنولوجيا تلك الأداة التي بدونها لا يمكن الاستمرار، فمن لا يعرفها يعاني لا محالة ففي وقت أصبحت التكنولوجيا ضرورة من ضروريات الحياة ومقياس لمحك على الأم ومدى تطورها، ل تستثني هذه القاعد النشاط الاقتصادي والمؤسسات فلقد أصبحت إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها واستعمالها في تحسين تنافسية المؤسسة ورفع مركزها التنافسي، فكلما أدخلت المؤسسة وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى كلما زاد عدد الزبائن، إلا أن التعامل معها يختلف من مؤسسة لأخرى و لكل طريقة تعامل نتائج تختلف عن الأخرى وهو ما سنوضحه فيما يأتي :

#### أولاً: تأثير التكنولوجيا على المؤسسة

إن استخدام التكنولوجيا يَمَكِّن المؤسسة من تحسين مركزها التنافسي، كما أنها تجعلها تتقهرق في حالة ما إذا تم استخدام تكنولوجيا متطورة من قبل مؤسسات أخرى، ومن بين النتائج المترتبة عن عدم التحكم الجيد في التكنولوجيا أو عدم استخدامها فقدان المؤسسة لفرصة الاستفادة من المزايا التي تقدمها التكنولوجيا كالتكلفة الأقل وتضاءل حصتها السوقية بسبب نفور الزبائن من حولها واتجاههم للبحث عن مؤسسات تقدم خدمات أو منتجات متطورة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> برينش عبد القادر، ( التحرير المصري ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية)مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03 ، جامعة الشلف، ديسمبر 2005 ، ص138 .

وللتكنولوجيا أهمية كبيرة في رفع قدرات المؤسسة التنافسية و تحقيق العديد من المزايا من بينها<sup>1</sup> :  
تحديث وعصرنة نظم الإدارة وتطوير نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة مما يسمح لها بسرعة الولوج إلى قاعدة البيانات، وهو ما يؤدي لتخفيف الأعباء الإدارية ويسمح للموظفين بتحسين وتطوير نوعية الخدمات المقدمة لان ضغط العمل الإداري انخفض.

يمكن المؤسسة من تنوع خدماتها وتوسيع الزبائن المتعامل معهم، فهناك زبائن ليس لهم الوقت للتسوق بل طلباتهم إلكترونية وتسديدهم إلكتروني كما تساهم التكنولوجيا في تكوين علاقات وتطويرها مع الزبائن من خلال التوصل معهم عبر الانترنت وهو ما يساهم في فهمهم والتنبؤ بطلباتهم والعمل على إشباعها.

- ♦ تقليل التكاليف وزيادة الربحية.
- ♦ تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة من خلال توفير خدمات مرتبطة بالتقنيات الحديثة ما يجذب الزبائن.

#### ثانيا: طرق تعامل المؤسسة مع التكنولوجيا

كثيرا ما تم جلب التكنولوجيا الحديثة والمتطورة من طرف المؤسسات ولكن لم تتمكن المؤسسة من التحكم فيها أو لم تستعملها على الإطلاق، إما لكونها غير مناسبة أو لحالات أخرى، لذا يجب على المؤسسة قبل اختيار تكنولوجيا ما، الأخذ بعين الاعتبار للنقاط التالية<sup>2</sup> :

- ♦ مدى قدرة وخبرة المؤسسة على التحكم في التكنولوجيا المختارة.
- ♦ دراسة تأثير التحولات التكنولوجية على نشاط المؤسسة من خلال الإنتاج أو القدرة التنافسية.
- ♦ دراسة الإضافة التي ستقدمها التكنولوجيا المختارة للمؤسسة حتى تكون قادرة على المنافسة في المستقبل.

فتكلفة حيازة التكنولوجيا مرتفعة، لذا يجب الإحاطة بكل جوانب التكنولوجيا قبل تبني أي منها وهناك نمطين لتعامل المؤسسات مع التقنية وهما<sup>3</sup> :

1. قيادة التقنية: وهي أخذ المؤسسة بزمام المبادرة في تطبيق التقنيات الحديثة، وتبني عمليات تطوير وسائل تقديم السلع، الخدمات التي تعرضها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال دعم مطوري البرامج.
2. التبعية التقنية: وتكتفي المؤسسة بدور المتابع للتطورات التقنية، حيث لا تطبقها المؤسسة إلا بعد التأكد من نجاحها لدى المؤسسات المنافسة لها. ولكل نمط مميزات وعيوب نوضحها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 140 .

<sup>2</sup> لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6 ، الجزائر، 2007، ص 137.

<sup>3</sup> طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر 2008، ص 200 .

الجدول (11 - 3): مميزات وعيوب القيادة التقنية والتبعية التقنية للمؤسسات

العيوب	المميزات	نمط التعامل مع التقنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحمل تكاليف التطوير.</li> <li>-- مخاطر كبيرة.</li> <li>- إهمال واضعاف الخدمات الحالية المقدمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السبق في الوصول إلى الميزة التنافسية.</li> <li>- عد وجود منافس.</li> <li>- سمعة فنية طيبة.</li> <li>- حصة سوقية أكبر.</li> <li>- فرصة جديدة للتعلم.</li> <li>- هامش ربح مرتفع في الغالب.</li> </ul>	قيادة التقنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>احتمال فقد المؤسسة لأحد أسواقها.</li> <li>- جمود عملية الابتكار.</li> <li>- التخلف عن المنافسين.</li> <li>- إضعاف المركز التنافسي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعلم من أخطاء المؤسسات الأخرى.</li> <li>- تجنب الدخول في مخاطرة.</li> <li>- عدم تحمل تكلفة التطوير.</li> </ul>	التبعية التقنية

المصدر: طارق طه، إدارة التسويق، دارالجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 202.

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية واليقظة التكنولوجية

تلعب اليقظة التكنولوجية دوراً حاسماً في تحديد الاستراتيجيات التي تلعبها المؤسسة، فلا يمكن تحديد طبيعة وطريقة التنافس دون الرجوع إلى ما تملك المؤسسة من مهارات ووسائل تكنولوجية و سنتطرق فيما يلي إلى طبيعة ودور التأثير الذي تفرضه اليقظة التكنولوجية على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

#### 1. اليقظة التكنولوجية واستراتيجية قيادة التكلفة (السيطرة بالتكاليف):

إن الهدف من استراتيجية السيطرة بالتكاليف هو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمة بتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسها أو تحسين إنتاجها دون تحمل تكاليف إضافية<sup>1</sup>.

وتلعب اليقظة التكنولوجية دوراً مهماً في تبني هذه الاستراتيجية لكون اليقظة التكنولوجية تمد المؤسسة بأي تطور حامل في الميدان التكنولوجي، سواء من حيث ظهور آلات جديدة لإنتاج برامج متطورة لتصميم وهندسة عمليات الإنتاج أو مواد وتركيبات جديدة لإنتاج المنتج النهائي، كما تسمح اليقظة التكنولوجية في هذا الجانب بتقديم العديد من المزايا من بينها:

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجية التسويق التنافسية، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع و الأفق).الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، أكتوبر 2002، ص 02.

- ❖ توقع رد فعل الزبائن: من خلال التحديثات التي تقوم بها المؤسسة و العمل على إشباع رغباتهم من خلال التواصل المستمر معهم فالمؤسسة لها موقع و بريد الكتروني يعمل على رصد وتتبع سلوكيات الزبائن ومدى تقبلهم للخدمات المقدمة، وهو ما يؤدي بالمؤسسة لتقديم خدمات ذات سعر مقبول من طرف الزبائن.
  - ❖ استكشاف ومراقبة تحركات المنافسين: فيما يخص تطويرهم لوسائل الإنتاج وبرامج تصميم المنتجات التي تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، والقيام بإنذار القائمين على مصلحة الإنتاج بالتطورات الحاصلة، وهو ما يسمح لها بتنبؤ موقع أفضل من حيث المنافسة على السعر، فالمؤسسة على علم بكل التقنيات المتبعة من قبل المنافسين.
  - ❖ براءة الاختراع تقيّد المنافسين المحتملين: فهي من حواجز الدخول التي تعيق دخول منافسين جدد للقطاع فبراءة الاختراع تسمح للمؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات سعر أقل من منافسيها الذين لا يملكون براءة اختراع فهي ليست بحاجة لشراء التراخيص لأنها هي المؤسسة مالكة الحقوق، وبالتالي لها القدرة على مواجهة المنافسين الجدد.
  - ❖ اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة ببناء نظام حماية يمكنها من جمع عمليات الإنتاج وتطوير خدماتها مؤمنة ضد أي اختراق أو تلاعب لكشف أسرارها في مجال الإنتاج بتكلفة أقل والوصفة التي تعتمد عليها من أجل تقليل التكاليف، وهو ما يجعل المؤسسات المنافسة في حيرة وترقب دائم عوض تقديم منتجات ذات سعر أقل منها. فاليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من بناء نظام اتصال فعال ويضمن انتقال سريع للمعلومة وهو ما يساهم في سرعة توصيل الطلبات إضافة إلى تقليل تكاليف الاتصال والتنقل المستمر بين ورشات العمل، المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.
2. اليقظة التكنولوجية واستراتيجية التميز:

إن هذه الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بتقديم خدمات متميزة، من خلال تقديم منتج أو خدمة تحتوي على خصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها وان كان سعرها أعلى فالزبون على استعداد لدفعه مقابل حصوله على ذلك المنتج أو الخدمة<sup>1</sup>.

و يتجسد دور اليقظة التكنولوجية في هذه الاستراتيجية من خلال التميز على أساس التفوق التكنولوجي ومن بين مزايا هذا التكامل ما يلي:

- ❖ إخراج الزبائن عن النطاق التقليدي: بتقديم منتجات وخدمات خارجة عن المألوف، فاليقظة التكنولوجية عبارة عن وظيفة تراقب وتتوقع وتكتشف التغيرات الحاصلة في المجال التكنولوجي، فالمؤسسة المعتمدة على التكنولوجيا تطور خدماتها كطريقة دفع الزبون ثمن المنتج من خلال وسائط دفع الكترونية (بطاقات الدفع الإلكتروني) كما تمنح للزبون فرصة تقديم طلباته والحصول عليها دون التنقل إلى مكاتب المؤسسة، من خلال قيام فريق اليقظة التكنولوجية بالتحديث المستمر للموقع الإلكتروني للمؤسسة، ما يوفر على الزبائن عناء التنقل إلى المكاتب للحصول على معلومات حول

<sup>1</sup> الركباني كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004، ص1.

المنتجات والخدمات الحديثة، إذن الزبون على استعداد لدفع قيمة ما هو في حاجة إليه بعض النظر عن سعره المرتفع لأن ما يرغب في الحصول عليه يتم دون عناء.

❖ اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بالحصول على براءات الاختراع وتراخيص العمل لاستغلال التكنولوجيا الجديدة قبل المنافسين الحاليين والمحتمل دخولهم، وهو ما يمكن المؤسسة من تقديم خدمات ومنتجات متميزة وذات جودة، فاليقظة التكنولوجية تعمل على مدار الساعة لمعرفة التقنيات والتطورات التكنولوجية المتبعة من طرف المنافسين.

❖ فيما يتعلق بالموردين فالمؤسسة تتمكن من تحقيق هامش ربح عالي يسمح لها بمجاراة سلطة الموردين فاليقظة التكنولوجية وفريقها على اتصال بكل الموردين الذين يقدمون نفس الخدمة وهو ما يساهم في الحصول على مواد أولية تدخل في صنع المنتجات المقدمة ذات جودة عالية وبأحسن الأسعار، وفريق التموين على معرفة بكل المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي الحامل .

مما سبق يتضح لنا بأن التميز هو تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة فريدة في خصائصها ومدركة من قبل الزبائن عما تقدمه المؤسسات المنافسة، وتعتبر التكنولوجيا أساس ميزة التمايز (التميز، الإختلاف) فالمؤسسة قادرة على تقديم منتجات وخدمات مميزة قادرة على مواجهة محاولات تقليدها من قبل المنافسين، فالتميز المبني على التحكم الحصري (براءات الاختراع) في التكنولوجيا يضمن للمؤسسة تحسين قدراتها التنافسية، كما يمكنها من وضع حواجز للدخول تمنع المنافسين من تقليدها أو الحصول على وصفاتها في إنتاج وتقديم خدماتها. فالتميز والتكلفة الأقل مرفوقة بنظام فعال لليقظة التكنولوجية، يمنع المؤسسات المنافسة من توقع واكتشاف ومراقبة تحركات المؤسسة واستعمال نفس مصادرها، والمفتاح على ذلك هو حقوق الملكية وتراخيص العمل والتي تقف حائلا بين المنافسين وامكانية تقليدهم لما تقوم المؤسسة بتقديمه من خدمات ومنتجات إذا كانت محمية ببراءة اختراع، كما تمنح للمؤسسة ولاء الزبائن من خلال خلق انطباع لديهم بأن المؤسسة تسعى دوما لتوفير منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تناسب ظروفهم المالية، كما تسمح اليقظة التكنولوجية بضمان التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

فاليقظة التكنولوجية تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التكامل بين استراتيجية التكلفة الأقل والتميز، لأنه وبعد التطور الحاصل على بنية الأعمال فإن الدمج بين هاتين الاستراتيجيتين هو مفتاح الاستفادة من أكبر المزايا التي تمنحها التكنولوجيا بما يحقق ما سبق ذكره، ويساهم في زيادة ربحية المؤسسة تحسين المركز التنافسي للمؤسسة، وبالتالي رفع الحصة السوقية للمؤسسة وهو ما سندعى لتوضيحه فيما سيأتي .

## المطلب الثالث: اليقظة التكنولوجية وتحسين تنافسية المؤسسة

توصلنا فيما سبق أن اليقظة التكنولوجية تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة وهذا من خلال دمجها الفريد بين استراتيجية قيادة التكلفة والتميز ويظهر هذا التحسين في عدة مجالات نذكر منها:

## 1. اليقظة التكنولوجية والابتكار:

الإبتكار هو كل ما يتعلق بالتقنيات الجديدة، وتساهم اليقظة التكنولوجية في زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار بما يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال عدة نقاط نذكر منها<sup>1</sup>:

♦ اليقظة التكنولوجية تمنح المؤسسة معلومات تكنولوجية تحللها وتعالجها، ثم توصلها للقسم الذي هو في حاجة إليها مما يؤدي بالمؤسسة لتوقع التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية التي تهتم المؤسسة، ما ينبئ فرص المؤسسة في عملية الابتكار ووسيلتها في هذه العملية كل مصادر الحصول على المعلومة التكنولوجية من ندوات علمية، مشاريع تطوير، برامج بحث، براءات اختراع... وتساهم اليقظة التكنولوجية في الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار فهو يعطي للمؤسسة ميزة حاسمة وذلك باختلاف منتجاتها عن منتجات منافسيها، ما يمكنها من فرض نفسها واحتكار طويل نسبيا، كما يمكن أن تعطي الابتكارات ميزة التكلفة الأقل (قيادة التكلفة) عن طريق عقلنة نماذج الإدارة، التموين، الإنتاج والتسويق. فالمؤسسة تستفيد من اليقظة التكنولوجية من خلال قيامها أي اليقظة بإنشاء نظام معلومات فعال يضمن انتقال المعلومة بسرعة واتصال مستمر بين وظائف المؤسسة.

إن اليقظة التكنولوجية من خلال الابتكار تسمح للمؤسسة بتحسين تنافسيها والحفاظ على ميزتها بفضل أنها تمول ابتكاراتها الجديدة من عوائد الابتكارات السابقة، فهي تسمح بسرعة انتقال المعلومة والتحكم فيها، وتمنحها مجال لتسجيل براءات الاختراع وكشف التهديدات الإلكترونية لسرقة واختراق قاعدة بياناتها وبالتالي اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات وهو ما يحقق للمؤسسة عدة مزايا من بينها:

- ولاء الزبائن، فالمؤسسة تسعى دوما لتقديم أحسن الخدمات بل تتوقع طلباتهم قبل أن يبدها للعلن.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بفضل خدماتها الفريدة والمتميزة في السوق.
- زيادة ربحية المؤسسة فالزبائن على استعداد لدفع سعر أعلى نظير الحصول على خدمات ومنتجات ذات جودة أعلى.
- سيطرة المؤسسة على ابتكاراتها والدفاع عنها لمدة طويلة نسبيا وهو ما يؤدي لتحسين المركز التنافسي لها.

<sup>1</sup> بن بركة عبد الوهاب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، الجزائر، ماي 2011، ص 06.

## 2. اليقظة التكنولوجية والمنافسة:

من خلال الشكل السابق (شكل رقم 03 قوى التنافس الخمس لبورتر) و المتعلق بقوى التنافس الخمس لبورتر مجتمعة مع الأنواع الأربعة لليقظة، ظهر بأن اليقظة التكنولوجية تتعلق بإحلال المنتجات البديلة والمنافسين الحاليين، وتظهر هذه العلاقات من كون التكنولوجيا هدفها الأول إحلال (تبديل، تغيير... ) المنتجات الحالية بمنتجات جديدة، حيث أوضحنا فيما سبق أن التكنولوجيا ساهمت في ظهور منتجات جديدة حلت محل منتجات سابقة، كما أن هذا التطور البالغ في التكنولوجيا جعل المؤسسات أما حتمية الاستجابة لهذه المتغيرات وتلبية احتياجات الزبائن، وهو ما تعمل اليقظة التكنولوجية وفريقها العامل على استدرাকে وتحقيقه من خلال تتبعها لمختلف التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي التقني الذي يهتم المؤسسة ويمكنها من خلق ونتاج منتجات بديلة وطرق جديدة لتقديم خدماتها، ما يجعل المؤسسة في موقع قوة ومهدد لمنافسها الحاليين أو المحتملين دخولهم إلى قطاع النشاط<sup>1</sup>

فاليقظة التكنولوجية تسمح باكتشاف التقنيات المستخدمة من قبل المنافسين الحاليين، من خلال رصدها المستمر لتحركات المنافسين كما تقوم بصدد وشل أي محاولة لهم من أجل التجسس على المؤسسة ومعرفة أسرارها وهذا بفضل فريقها العامل والمكون من أكفاء وأحسن المهارات التي تملكها المؤسسة، والذين يلقون الدعم الكافي من طرف الإدارة العليا لدعم جهودهم في مجال الحفاظ على تنافسية المؤسسة وتحسين قدراتها في المجال التكنولوجي الذي أصبح الرهان الأساسي على المستوى الاقتصادي، إذ يعتبر المحرك الأساسي للنمو والضامن للرفاهية في الأسواق فالتكنولوجيا تسمح بتحسين الأنساق تسهيل الحياة اليومية كما تسهم اليقظة التكنولوجية في إدامة عمر المؤسسة من خلال نسق متجدد.

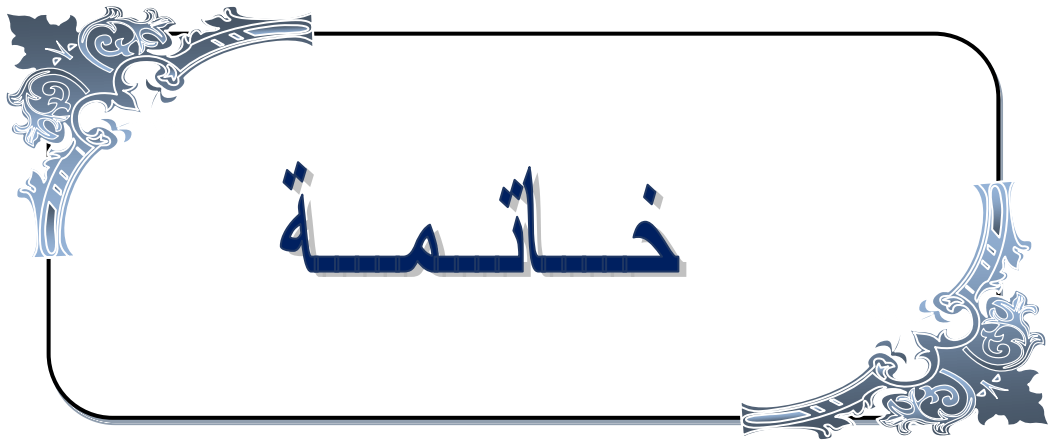
## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل نلخص إلى أن مفهوم القدرة التنافسية هو مفهوم واسع النطاق ولا يوجد اختلاف كبير بينه وبين الميزة والمركز التنافسي، وتطرقنا إلى أهم المؤشرات التي تقيس القدرة التنافسية ومختلف القوى المؤثرة في تنافسية المؤسسة، كما تناولنا العلاقة بين اليقظة التكنولوجية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة ومن أهم النقاط التي نقف عليها في هذا المجال ما يلي:

- ♦ القدرة التنافسية تمثل القاعدة التي تحقق من خلالها المؤسسة ميزة تنافسية، والمركز التنافسي هو نقطة التوازن والمكافئة التي تحصل عليها المؤسسة نظير ما تقدمه لأجل استمرارها.
- ♦ للتكنولوجيا دور أساسي في تنمية ورفع قدرات المؤسسة التنافسية فهي تساهم في سرعة انتشار المعلومة وتمكن المؤسسة من تحسين خدماتها، من خلال التواصل المستمر مع زبائنهم، واعتماد تقنيات جديدة في عملية الانتاج.

<sup>1</sup> كرجلي أسماء، مرجع سابق، ص 81.

- ♦ اليقظة التكنولوجية أداة تساهم في إحداث تكامل بين إستراتيجية التكلفة الأقل والتميز، ما يسمح للمؤسسة بالحصول على ولاء الزبائن بفضل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة وزيادة الربحية، رفع المركز التنافسي للمؤسسة، زيادة حصتها السوقية.
- ♦ اليقظة التكنولوجية ترتبط بتقديم منتجات بديلة وتساهم في تحسين سمعة المؤسسة، وتقويم روابطها مع الزبائن من خلال الاتصال المستمر معهم ما يشكل فارقاً بين المؤسسة ومنافسها وبالتالي زيادة حصتها السوقية، زيادة ربحيتها، تحسين الخدمات المقدمة.



من خلال هذه الدراسة والتي عالجت فيها موضوع " دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة " حيث قمنا بتقسيم العمل إلى ثلاث فصول حاولنا من خلالها التطرق إلى أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة باليقظة التكنولوجية وتعرفنا على ما تعنيه وأهم الوسائل التي تتطلبها من برمجيات وأجهزة وكذا الدور الذي تلعبه، والتي تهدف بشكل أساسي إلى اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات التكنولوجية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، كما تطرقنا في الفصل الثاني مدخل عام إلى التنافسية إلى أهم الاستراتيجيات التنافسية وقمنا بتوضيح أهم الفروقات بين مصطلحاتها كالمركز التنافسي والميزة التنافسية والقدرات التنافسية وأهم مؤشرات التنافسية، حيث حاولنا من خلاله إظهار علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة من خلال الإستراتيجيات التنافسية والتي من خلالها تتجلى أهمية الدراسة.

حيث وفي ظل ما يشهده محيط المؤسسة من تقلبات وتطورات بما فيها تنامي المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع الذي اختزل المسافات و جعل من العالم قرية صغيرة، وهو ما رفع من سقف رغبات وتطلعات الزبائن وجعلها في تزايد مستمر، ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق أهداف المؤسسة كان لزاما عليها إحداث تكامل بين هذه الإستراتيجيات لضمان تحقيق التوازن بين مصالحها ومصالحه زبائنها ولن تتمكن المؤسسة من توقع الفرص واستثمارها إلا من خلال متابعة ورصد ما يحدث في البيئة التكنولوجية التي تنشط فيها من خلال جمع المعلومات التي تحتاجها ومواجهة الإشاعات التي تهدف إلى التقليل من قيمة المؤسسة وهو ما يعني مواجهتها للعقبات والتهديدات التي تتعرض لها وتحويلها إن أمكنها ذلك إلى مزايا تنافسية تتمتع بها المؤسسة وتنفرد بها عن باقي منافسيها، ولا يتجسد هذا إلا من خلال اعتماد نظام يقظة تكنولوجي مهيكل بطريقة فعالة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، مهمته الأساسية التنبؤ والفهم الجيد لكل التغيرات التكنولوجية التي تهم المؤسسة كالتقنيات والبرمجيات المتبعة من قبل المنافسين والتنبؤ بالمشاكل والأعطاب التقنية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وكذا توقع طلبات الزبائن إلكترونيا.

ومن هذا المنطلق، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نستعرضها فيما يلي مختبرين في نفس الوقت مدى تطابقها مع الفرضيات المطروحة في البداية، كما سنحاول تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ◀ اليقظة التكنولوجية تتطلب برمجيات وأجهزة، كما تتطلب أفراد ذو كفاءات ومهارات من أجل التحكم في البرمجيات وضمان الإستخدام الأمثل لها بهدف مواجهة المخاطر الالكترونية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة من قرصنة للبيانات واختراق لأسرارها، كما انه ومن أجل القيام باليقظة التكنولوجية و لأجل رصد ومعالجة المعلومات المتعلقة بها يجب ربط المؤسسة بالعمل الخارجي من خلال وسائط الكترونية وعليها أن تحتوي على موقع وبريد الكتروني مفعّل، وهو ما تؤكدته الفرضية الأولى.
- ◀ اليقظة التكنولوجية نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالبحث عن المعلومات من خلال البيئة الخارجية، والتي تتعلق بالتطورات الحاصلة في بيئتها التكنولوجية (التكنولوجيا المستعملة من قبل المنافسين، تطور رغبات الزبائن)، ثم تحليلها ومعالجتها وتوصيلها لمن يطلبها في الوقت المناسب، وهو ما يساهم في تقليل العقبات التي تواجهها ويمكنها من تطوير بيئتها التكنولوجية، فاليقظة التكنولوجية

تمكن من جعل هذا النظام فعال ومحمي من كل الهجمات التي تتعرض لها المؤسسة من قبل منافسيها، لكشف واختراق أسرارها، وهو ما تؤكدته الفرضية الثانية.

تلعب اليقظة التكنولوجية دورا هاما في تبني التكامل بين إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز، حيث وبالنظر إلى ما تقدمه اليقظة التكنولوجية من معلومات حول التكنولوجيا المستعملة من قبل المنافسين فهي تسمح للمؤسسة باختصار الطريق والسرعة في اعتماد التكنولوجيا المناسبة لها و الأفضل مقارنة بما يملكه منافسوها، كما أنها تمكن المؤسسة من خلال تواصلها الدائم مع زبائنها من معرفة تطورات زبائنها وبالتالي العمل على تحقيقها دون الحاجة إلى إجراء دراسات والقيام باستشارات فوظيفة اليقظة التكنولوجية تكفلت بذلك وهو ما يساهم في تقليل التكاليف (تكاليف الاستشارات الخاصة بامتلاك تكنولوجيا جديدة) من جهة، ومن جهة أخرى تقدم خدمات متميزة لكونها تمتلك تكنولوجيا أفضل من منافسيها وعلى علم بتطورات زبائنها، وهو ما يضمن للمؤسسة تميزها عن غيرها من المنافسين بالنظر إلى ما تقدمه من خدمات ومنتجات متميزة وبأفضل الأسعار، وهذا ما تؤكدته الفرضية الثالثة.

#### التوصيات:

- ✓ ضرورة وضع مصلحة مختصة باليقظة التكنولوجية تكون مستقلة في تسييرها عن مصلحة البحث والتطوير لما لها من أهمية في ظل التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي.
- ✓ تكوين إدارت متخصصين في مراقبة وتحليل المحيط التكنولوجي للمؤسسة.
- ✓ الاهتمام بالمعلومات غير الرسمية لأنها أساس عملية اليقظة التكنولوجية، والإعتماد على الوسائط الإلكترونية في الاجتماعات الرسمية و تقليل مدتها.
- ✓ إضافة خدمات أخرى للموقع الإلكتروني للمؤسسة ليؤدي وظيفته الإتصالية والترويجية، كمنح الزبائن فرصة لإبداء آرائهم حول الخدمات المقدمة ومعرفة رغباتهم وتطلعاتهم.
- ✓ توفير الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين للمشاركة في عملية اليقظة التكنولوجية.
- ✓ التواصل مع هيئات البحث العلمي من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات، والتشجيع على الاختراع.

#### أفاق الدراسة:

إن موضوع اليقظة التكنولوجية موضوع حديث ويتطلب البحث أكثر، ومن خلال دراستنا وتحليلنا ظهرت لنا نقاط أخرى تستحق النظر والبحث أهمها:

- ♦ دور الزبون في عملية اليقظة التكنولوجية.
- ♦ اليقظة التكنولوجية كعامل لتطوير المؤسسة.
- ♦ المعلومة غير الرسمية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة.

# فائمة المراجع

أولاً: المراجع بالغة العربية

- أ. الكتب
1. الركباني كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط1 ، الأردن، 2004 ، ص1.
2. روبرت ديفيد، الإدارة الإستراتيجية في بناء ميزة تنافسية، ترجمة: عبد الحكم خزامي، دار الفجر، عمان، الأردن، 2008 ، ص302.
3. زغدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع ط. 1 ، عمان، الأردن، 2011 ص 54.
4. سوزان يوكس، فيل إيفانز، المنافسة والتنمية (قوة الأسواق التنافسية). ترجمة: ميشيل دانو، الدار العربية للعلوم ناشرون، ط.1، بيروت، لبنان، 2010، ص.18.
5. الصيرفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009 ، ص. 7.
6. طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر 2008 ، ص200.
7. لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6 ، الجزائر، 2007، ص 137.
8. محمد عبد الحسين ال فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005 ص 116.
9. محمد محمودي الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة، ط. 1، عمان، الأردن، 2006، ص22
10. محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1 ، دار حامد، الأردن، 2012، ص1.
11. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوردي العلمية، ط. 1، عمان، الأردن، 2009 ، ص49
12. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ، ص2

ب. الملتقيات والمحاضرات:

1. بن بريكة عبد الوهاب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، الجزائر، ماي 2011 ، ص06.
2. بن ساهل وسيلة، (اليقظة التكنولوجية) محاضرات في نظم المعلومات ، السنة الأولى ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013 / 2014.

3. خليفة منية، اليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010 ص 77.
4. داودي الطيب، شين فيروز، رجال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداء لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة شلف، الجزائر، 2007 ص 13.
5. داودي الطيب، شين فيروز، رجال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداء لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص 11.
6. كرومي سعيد، عميرستي أحمد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، أكتوبر 2010، ص 7.
7. سعيد كرومي، احمد عمرستي، " أهمية اليقظة الإستراتيجية تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 09 – 10 نوفمبر 2010
8. محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجية التسويق التنافسية، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع و الأفاق)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، أكتوبر 2002، ص 02.
- ج. الرسائل والأطروحات
9. (دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة) مذكرة شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والتسيير، جامعة بسكرة 2015/2014.
10. بلبصير خليفة، اليقظة الاستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة). رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2009/2008، ص 46.
11. بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة النافسية، مذكرة ماجستير في قسم العلوم الاقتصادية، فرع التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 - 2009 ص 80
12. سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والتسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 35.

13. نحاسية رتيبة، أمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية) رسالة ماجستير، غير منشورة، قس التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والتسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص70.
14. واضح فواز، دور تحميل بنية الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارة والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011/2010، ص20.

د. المجالات والجرائد

15. بريس عبد القادر، (التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية) مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، جامعة الشلف، ديسمبر 2005، ص138.
16. عبد المالك بضياف، (تنافسية الاقتصاديات العربية ودور التكافل الاقتصادي الإقليمي في تنميتها). مجلة التواصل، العدد 26، جامعة قلمة، 2010 ص61.
17. يوسف مسعداوي، (إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العمولة). مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة الإسكندرية، مصر، ص6.
18. احمد سيد مصطفى:التغير كمدخل لتفريز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 366<sup>1</sup> محمود حسن الحسيني:الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر:بحث حول الاقتصاد المصري في مواجهة اتفاقيات منظمة التجارة العالمية بجامعة حلوان، مصر، 1999.
19. التنافسية وتجربة الأردن، التكتلات الاقتصادية العالمية، ودخول الأردن في اتفاقيات دولية، ص2.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

20. LESCA, H. (2003) - Veille stratégique : **La méthode L.E.SCA**ning, Editions EMS p 3
21. Josée Audet, "**La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites**", Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.,13-14-15 juin 2001
22. Kamel Rouibeh, Op Cit , pp.49-50.
23. Corine Cohen, , Op Cit , p.109
24. Mariinet et Ribault, **Le Management des Technologies**, Edition Organisation, Paris, France, 1991, p 109.

25. Boulifa Tamboura, **Identification Des Facteur Critique de Succès pour la Mise en Place d'un Dispositif de Veille Stratégique**, thèse Doctorat en sciences de gestion, Institut Supérieur de Gestion, université de Tunis, Tunisie 2008, p,60.
26. Dr :Lahmam A ,Pratique concrète de la veille et de la fouille d'informayion par text mining,PERTINENCE.
27. Humbert Lesca, **l'implantation d'une Veille Stratégique pour le Management Stratégique**, Cas d'une PME du Secteur Bancaire, la revue des Sciences du Gestion, Direction et Gestion, Paris, France sep-oct. 2003, p.18.
28. Humbert Lesca ,**l'implantation d'une Veille Stratégique pour le Management Stratégique** ,p.19
29. Andrieuo et Lafontd, **Interner et Enterprise (Troisième Tirage)**, Editions Eyrollse, Paris, France, 1996, p.155.
30. Jan Marten de vet, **STRIVING FOR INTORNATIONAL COMPETITVENESS**. Lessons from electronics for developing countries, Oecd, Technical paper, n°84, 1993. P.4
31. H.lesca, **Structure et système d'information (Facteurs de compétitivité)**, masson, paris 1982 p11

ثالثا:المواقع الإلكترونية

32. <http://www.d1d.net/net/management/articles.html>
33. E. COLLI GNON ET M. WISSLER: OP.CIT.P15.