



الحميد ابن باديس

UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

جامعة عبد

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

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

دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة
دراسة حالة إتصالات الجزائر - مستغانم

مقدمة من طرف الطالب
مؤدن الشارف

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	تفالي بن يونس	أستاذ: دكتور	جامعة مستغانم
مقررا	قوديج جمال	أستاذ: دكتور	جامعة مستغانم
مناقشا	دحمان أحمد	أستاذ:دكتور	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من كان لي شمعة أنارت لي درب المضي قدما إلى من كان معي في كل خطوة أخطوها إلى من علمني العطاء بدون إنتظارإلى أبي أطال الله في عمره.
إلى من ربنتني على أحسن الأخلاق إلى من سهرت لأجلي الليالي إلى من كان دعاؤها سر ناجحيإلى أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها.
.....إلى زوجتي العزيزة و الحبيبة التي وقفت معي في كل المنح.
إلى أخوتي وأخواتي.....إلى كل أفراد العائلة.
إلى كل من يتمنون لي الخير دائما.
إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدرب وإلى أصدقاء دفعة التخرج.
إلى كل غيور على دينه الإسلام.
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي .

شكر و تقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي بأن من علي بإتمام هذا العمل، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بإذنه جل شأنه، 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 من بعيد أو قريب ولو بكلمة تشجيع وأخص بالذكر الأستاذ المشرف قوديج جمال على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة. كما لا يفوتني المقام بالتقدم بالشكر إلى كل من ساعدوني و قدموه لي من دعم وتوجيه طيلة مسيرتي العلمية، والذي تقف مفردات لغتنا عاجزة عما قدموه لي من نصائح وإرشادات.

شكرا للجميع.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	الإهداء
	كلمة شكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
02	مقدمة
06	الفصل الأول : الإطار النظري لليقظة التكنولوجية
07	تمهيد
08	المبحث الأول : مدخل لليقظة الإستراتيجية
10 - 08	المطلب الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية و خصائصها
11	المطلب الثاني: وظيفة اليقظة واليات تشغيلها
17 – 12	المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية
18	المبحث الثاني: مدخل عام لليقظة التكنولوجية
20 – 18	المطلب الأول: مفهوم اليقظة التكنولوجية دورها ومصادرها
24 – 21	المطلب الثاني: مراحل عملية اليقظة التكنولوجية ووسائلها
26 – 25	المطلب الثالث: مزايا اليقظة التكنولوجية والعراقيل التي تواجهها
27	خلاصة الفصل
28	الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية و علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة
29	تمهيد
30	المبحث الأول: مفهوم التنافسية أنواعها، مؤشراتها ، استراتيجياتها والعوامل المؤثرة فيها
31 – 30	المطلب الأول: مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة ، على مستوى قطاع النشاط والدولة
33 – 32	المطلب الثاني: أنواع التنافسية، مؤشراتها
39 – 34	المطلب الثالث : استراتيجياتها والعوامل المؤثرة فيها
40	المبحث الثاني: علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة
41 – 40	المطلب الأول: أثر التكنولوجيا على المؤسسة وطرق التعامل معها
43 – 42	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية واليقظة التكنولوجية
45 – 44	المطلب الثالث : اليقظة التكنولوجية وتحسين تنافسية المؤسسة
46	خلاصة الفصل

47	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر
49	تمهيد
50	المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة اتصالات الجزائر
53 – 50	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
56 – 54	المطلب الثاني: المديرية العملية لاتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي بولاية مستغانم
57	المطلب الثالث : واقع اليقظة التكنولوجية والقدرة التنافسية في المؤسسة
58	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
59 – 58	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
59	المطلب الثاني: أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها
60	المطلب الثالث : الأدوات الإحصائية المستخدمة
60	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
64 – 60	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
72 – 65	المطلب الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة حول واقع اليقظة التكنولوجية في المؤسسة
75 – 73	المطلب الثالث : تحليل إجابات عينة الدراسة حول تحسين تنافسية المؤسسة
77 – 76	المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية
78	خلاصة الفصل
79	خاتمة
80	نتائج الدراسة
81	التوصيات
86 – 82	قائمة المراجع
90 - 87	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	الفرق بين الأنترنت والأنترنات	01
36	المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية	02
41	مميزات وعيوب القيادة التقنية والتبعية التقنية للمؤسسات	03
60	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	04
61	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن	05
26	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	06
63	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الصنف الوظيفي	07
64	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	08
65	نظرة المستجوبين لليقظة الإستراتيجية	09
66	نوع اليقظة التي يرى أفراد العينة أن المؤسسة في حاجة إليها	10
68	إجابات عينة الدراسة نحو تطبيق اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة	11
70	وصف وتقييم مدى تطبيق اليقظة التكنولوجية في المؤسسة	12
71	مصادر الحصول على المعلومة التكنولوجية	13
72	وسائل الاستماع لانشغالات الزبائن	14
73	إجابات عينة الدراسة نحو تحسين التنافسية بالمؤسسة	15
74	وصف وتقييم آراء المستجوبين حول سعي المؤسسة لتحسين تنافسياتها	16
75	المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة	17

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	أنواع اليقظة الإستراتيجية موافقة لقوى بورتر	01
20	المصادر الرسمية وغير الرسمية لمعلومات اليقظة التكنولوجية	02
22	مراحل اليقظة التكنولوجية	03
37	نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة	04
56	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم	05
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	06
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	07
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	08
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي	09
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	10
65	نظرة أفراد عينة الدراسة لليقظة الإستراتيجية	11
66	نوع اليقظة الذي تحتاج إليه المؤسسة	12

مقدمة

يشهد العالم اليوم ثورة 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 الإستثمار فيه ظهور التكنولوجيا، فقد أخذت هذه التكنولوجيا ترتبط بشتى المجالات والأنشطة والمميز 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 وتتأثر به كما تتفاعل معه وهي تسعى للسيطرة والاستحواذ، ولا يتحقق لها هذا إلا من خلال تكيفها مع تطورات المحيط وما توفره من فرص في تعقيدات وقوة 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 والإفلات من الصعوبات والتهديدات 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 لا بد منها خاصة في ظل التأثير الذي تفرضه على سلوكيات الأفراد في وقتنا الحالي، فهي تشكل عنصرا مستمرا للتميز 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 بعد الاستقرار والثبات .

إن بناء وتحقيق خلية لليقظة 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 عن أقرب منافسيها.

مما سبق يمكننا صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل التالي:

كيف تساهم اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة؟ والتي تتفرع منها الأسئلة التالية :

ما هو مفهوم اليقظة التكنولوجية؟ وما الأنواع الأخرى لليقظة الاستراتيجية ؟

ما مفهوم تنافسية المؤسسة؟

ما تأثير اليقظة التكنولوجية على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ؟

فرضيات البحث:

سعيًا لتحقيق أهداف البحث يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات على 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 .

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 بينتها كما أن مختلف المؤسسات تسعى للحفاظ على

سرنجاحها والطريقة المثلى للريادة .

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة التكنولوجية.
- الإمكانات الواجب توفرها لتكون اليقظة التكنولوجية فعالة وتحقيق الأهداف المرجوة .
- التعرف على أهم المبررات والحجج لتبني اليقظة التكنولوجية كأداة لتحسين التنافسية في المؤسسة.
- التعرف على أهمية اليقظة التكنولوجية والإطلاع على الدور الذي تقوم به في دعم وتحسين تنافسية المؤسسة.
- إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للمؤسسات الجزائرية لمعرفة مدى توفرها على نظام لليقظة التكنولوجية.

أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر اليقظة التكنولوجية من أهم المواضيع الإقتصادية المعاصرة بالإضافة إلى أن تحسين المركز التنافسي

للمؤسسة يعتبر المشكل الذي يؤرق معظم المؤسسات الاقتصادية.

- محاولة جمع مادة علمية حول الموضوع.
- الميول الشخصي لموضوع اليقظة و كل ما يتعلق بها.
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتمثل في التسيير الإستراتيجي للمنظمات.

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 العلاقة بين البرامج والتقنيات المستعملة من قبل البنوك ورفع مستوى اليقظة التكنولوجية من خلال تركيزها على ما يملكه بنك الجزائر من وسائل الكترونية للقيام بوظائفه وكذا الدور الذي تقوم به هذه الوسائط للرفع من القدرات التنافسية للبنوك، خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تبني البنوك الجزائرية لخلايا 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 2011 هدفت 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 والتحديات، 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 جمع 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 الإمام 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 ثلاثة فصول خاتمة، حيث: يتضمن الفصل الأول الإطار النظري لليقظة التكنولوجية والذي يتضمن: - مدخل لليقظة الإستراتيجية يتم التطرق فيه إلى مفهوم هذه الأخيرة و خصائصها ، أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية وأنواعها و مزاياها . - مدخل عام لليقظة التكنولوجية وتناولنا من خلاله: مفهوم اليقظة التكنولوجية، دورها ومصادرها، مراحل عملية لليقظة التكنولوجية ووسائلها وأخيرا مزايا والعراقيل التي تواجه اليقظة التكنولوجية. أما الفصل الثاني المعني بمدخل عام إلى التنافسية وعلاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة نتكلم فيه على:

- مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة وقطاع النشاط وعلى مستوى الدولة ،
- أنواع التنافسية، مؤشراتهما ،
- استراتيجياتها والعوامل المؤثرة فيها.

علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة من خلال توضيح أثر التكنولوجيا على تنافسية المؤسسة وطرق التعامل معها ، الإستراتيجيات التنافسية و اليقظة التكنولوجية ، ثم الدور الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة.

أما الفصل الثالث والمتعلق بالدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فسيتناول:

- عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وواقع اليقظة التكنولوجية بها.
- واقع اليقظة التكنولوجية في المؤسسة، وتحليل الموقع التنافسي للمؤسسة.
- تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
- تحليل نتائج الدراسة الميدانية.
- تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

أما الخاتمة فستتضمن تلخيص النتائج المتواصل إليها، إضافة إلى التوصيات المقترحة.
منهج الدراسة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكاليته، سنعتمد على الأسلوب الوصفي والأسلوب 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 ومشكلة تطبيق الدراسة ميدانيا من خلال المؤسسة محل الدراسة واشتراطها لإتفاقية موقعة بين المؤسسة الأم والجامعة، بالإضافة إلى صعوبة القيام بعملية تحليا النتائج واستخدام البرامج الإحصائية.

الفصل الأول

الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

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 تراعيها 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. ولأن 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 وكل ما يتعلق بالجانب النظري لليقظة التكنولوجية في هذا الفصل من خلال ما يلي:

المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني: مدخل عام لليقظة التكنولوجية

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

المبحث الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية

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

أولا : مفهوم اليقظة و الإستراتيجية

1- اليقظة:

- لغة : أن تكون يقظا أي أن تكون حذرو فطن (Sommeil) تعني اليقظة في اللغة : " (نقيض النوم وتنتبه للأمور ، أي يقظ لمسؤولياته " ¹
 - اصطلاحا: 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 مستيقظا (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 (المتيقظ) يكون في حالة راحة ولكن على استعداد للمواجهة في أدنى تحذير ، فاليقظة هنا تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة " ²
كما تعرف اليقظة على أنها " أنشطة مستمرة ومتكررة إلى حد كبير تهدف إلى رصد فعال للبيئة التكنولوجية، التجارية..... ، لاستباق التطورات " ³
- من التعاريف السابقة نستنج أن اليقظة نشاط يمكننا من جمع المعلومات تخزينها 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:

إن صفة الإستراتيجية ليست امتيازا بالأخذ بالمفهوم الآتي ، فهي تستعمل من اجل الإشارة إلى المعلومات المزودة لليقظة ولا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة ، لكن على العكس من ذلك ، فهي تقوم على المساعدة على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات الغير المكررة ، والتي ليست لديها أي نموذج من النماذج المفحوصة والمقيمة بفعل التجربة ، مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات الناقصة جدا ، لكنها يمكن أن تعبر عن القرارات التي يكون لها تأثير كبير على تنافسية واستدامة المؤسسة. ⁴

¹ كرواش يمينة ،اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ،الملتقى العلمي الدولي الأول حول الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي ، جامعة تيزي وزو ، الجزائر ، جوان 2003 .

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

³ Pateyron E, le management stratégique de l'information,(édition, economica, 1994). P.19

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

وكذا الأمور المتعلقة بالمشاكل صعبة التنظيم ، منه يأخذ استخدام المعلومات بعدا إبداعيا.

ثانيا: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

لقد تعددت اليقظة الإستراتيجية من طرف الاقتصاديين والكتاب نذكر منها ما يلي :
تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها : " عملية متواصلة لتسيير المعلومات ، ودعم القرار لتعزيز
الرؤية التطويرية للمؤسسة وضمان البقاء"⁵

كما تعرف اليقظة الإستراتيجية: " هي عملية إعلامية بواسطتها المؤسسة تكتشف وتعالج إشارات
التحذير من الأحداث التي يمكن أن تؤثر على الاستدامة ."

David Coudol et Stéphan Gros : وأيضا يعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها " نظام يساعد في أخذ القرارات
بالمراعاة والتحليل للمحيط العلمي التقني التكنولوجي والمؤتمرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط
التهديدات والفرص التطويرية ، حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية أو على القرارات
المهمة."

ويمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنها " تستخدم الإشارات الضعيفة من البيئات العلمية
والتكنولوجية والسياسية والثقافية والتنافسية بشكل خاص ، فاليقظة الإستراتيجية توفر النظم والعمليات
والأنظمة التنظيمية للأنشطة لتحديد وتقييم واتخاذ القرارات في إدارة المؤسسات "⁶

كما أن اليقظة الإستراتيجية تعرف أيضا " : تدقيق كل ما يتعلق بالمنافسين الرئيسيين للمؤسسة و
موقفهم في السوق فضلا عن معالجة العوامل البيئية "⁷

وبصفة عامة يمكن وضع التعريف الإجرائي لليقظة الإستراتيجية فهي " : نظام للرقابة المستمرة
للبيئة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية ، تساعد على التقاط مؤشرات استباقية ، تعمل على تحليلها
معالجتها وتخزينها وتوزيعها ، لتوفير المعلومة الإستراتيجية واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب
وضمان الميزة التنافسية وبالتالي الاستدامة"

من خلال التعاريف السابقة لليقظة الإستراتيجية يمكن إبراز جملة من الخصائص نذكر منها⁸ :
-اليقظة الإستراتيجية عملية إدارية مستمرة تتطلب التزاما قويا وحركيا من قبل الإدارة.
-معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات استشرافية (مستقبلية) من نوع الإشارات الضعيفة على
نسمح للمؤسسة بفهم جيد واستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها . ، "Ansoff" حد تعبير أنسوف
-نشاط اليقظة الإستراتيجية يعرف كتطبيق خلاق ، فلا يمكن تعميم المعلومات انطلاقا من الاتجاهات
البيئية فعلى العكس البناء يكون على أساس قاعدة المعلومات المستقبلية المجمع .

⁵ Pateyron E, le manegment stratégique de l'information, op.cit, p, 21.

⁶ Pateyron E, La veille stratégique, op.cit, pp 31. 32

⁷ Jacques Marin, des technologies, des marches et des hommes : pratique et perspectives du
management

des resourses technologiques (Paris : edition organisation, 1992), p ; 187.

⁸ Bernard Besson, Intelligence economique et organisation communs de diffusion de
l'IE.OVDE2emepole.http//www.iepedia.f1.le 17/10/2009, à 10:35, p5.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

-اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة معقدة تشمل العديد من الممثلين (الأعوان) ذوي الكفاءات المتنوعة والمكاملة لبعضها البعض.

-اليقظة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية الاستعداد لمواجهةها هي تعتبر كنظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة ويدور حول استغلال الإشارات الضعيفة⁹.

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، باشرط الذهاب إلى واجهة

⁹ LESCA, H. (2003) OPCIT : 10-11.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

المعلومات ، ففي هذا الصدد لم تكن كلمة اليقظة مستعملة على النحو والوضع المناسبين ، غير أنها الآن واسعة الانتشار .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية

1- أهمية اليقظة الإستراتيجية:

لقد أظهرت التقارير أن اليقظة الإستراتيجية مهمة بشكل خاص عندما يكون للمؤسسة الاقتصادية التزام استراتيجي أي¹⁰ :

-المنتجات (أو الخدمات) المبتكرة.

-الجودة الشاملة للمنتجات والخدمات.

-سرعة الاستجابة للمنافسة.

وقد يكون السؤال المطروح حول أهمية اليقظة الإستراتيجية كما يلي:

-ما هو الهدف الخاص بك ؟

-التصدي بفعالية للمنافسين المحتملين.

-الابتكار للخروج من المأزق.

-حماية فعالة ضد منافس خطير.

وتشير دراسات أخرى أن المؤسسات الاقتصادية التي هي أكثر ابتكارا واستدامة ، أو الذين لديهم القدرة على الحفاظ على صورة ذات جودة عالية للمنتج أو الخدمة ، هي بالتحديد المؤسسات الاقتصادية التي بالفعل تقدمت بشكل كبير من حيث اليقظة الإستراتيجية.

لكن فائدة اليقظة الإستراتيجية هي أيضا من حيث السلامة والاستدامة للمؤسسة الاقتصادية وهي

تشير هنا إلى الكشف المبكر عن خطر : ظهور منتجات بديلة في التكنولوجيا الجديدة ، أو التحالفات بين المنافسين.

2- أهداف اليقظة الإستراتيجية:

تتمثل أهداف اليقظة الإستراتيجية في النقاط التالية¹¹ :

-رصد ومراقبة آخر منشورات المنافسين.

-جمع الدراسات الجديدة.

-رصد ومراقبة أعمال الباحثين.

-كشف الاتجاهات الجديدة.

-كشف التنظيمات الجديدة.

-تقييم صورة المؤسسة.

¹⁰ Boumar ph, stratégie et surveillance des evinements concurrentiels,(Paris : édition Massa 1991),p.20.

¹¹ Rouah Daniel, La veille technologique et l'intelligence économique, collection : Que sais je ? (Paris : 1996), p19

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

- متابعة آنية للزبائن.
- كشف إطلاق منتجات جديدة.
- رصد أحدث منتجات المنافسين.
- مراقبة آنية لنشاطات قطاعاتها.
- العمل مع المؤسسات قبل ضبط تنفيذ القوانين.
- مراقبة (رصد) المناقصات.
- متابعة الموردين، الشركاء، مقدمي الخدمات.
- كما يمكن إضافة¹²
- تمكين المؤسسة من خفض عدد قواتها.
- تمكين المؤسسة من التقليل من حالة عدم التأكد.
- توقع الفشل الذي قد يحدث في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية...

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 نميز¹³ :
- اليقظة التكنولوجية هي: " نشاط طبيعي لكل الباحثين والمختصين والتقنيين والمهندسين والتي غالبا ما تحدث بصورة غير رسمية في المؤسسة "
 - اليقظة التكنولوجية هي: " مجموعة الأنشطة المنسقة والمرتبطة بالبحوث والمعالجة والتوزيع من أجل تشغيلها، والمعلومات المفيدة لإدارة المؤسسة "
 - كما أن اليقظة التكنولوجية لا تقتصر على نظام جمع وتحليل معلومات سلمي بل تتميز بالبعد الفعال أي حركة تأثير المؤسسة على بيئتها .
 - فاليقظة التكنولوجية تتكون أساسا من البحوث المتعلقة ب :
 - الحصول على الإنجازات العلمية والتقنية، نتيجة البحوث الأساسية والبحوث التطبيقية .
 - عمليات التصنيع .

¹² LESCA, H. (2003) OPCIT, p : 20.

¹³ Laurent, Hermel, Maitriser et pratiquer la veille stratégique, (Paris: AFNOR ,2001), P. 23.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

- الحصول على المقررات (دورات)
- نظم المعلومات .
- درجة توفير الخدمات التي كانت عامل صورة قوي جدا ، وهذه الخدمات تعمل على تقوية اليقظة التجارية .
- وتتمثل الأهداف الرئيسية لليقظة التكنولوجية في :
 - الكشف عن التهديدات .
 - اغتنام فرص النمو.
 - تنسيق الجهات الفاعلة على مستويات مختلفة من المؤسسة .
 - الكشف عن الاتجاهات .
- ولكي تكون المؤسسة يقظة تكنولوجيا وتملك عوامل النجاح الحاسمة فانه من الضروري فهم سلوك منافسيها من حيث معرفة :
 - أهدافها الجديدة .
 - إستراتيجيتها.
 - أدائها.
 - قدراتها.
 - الافتراضات التي تقوم عليها الإجراءات والقرارات .
- كما يمكننا أن نضيف المزيد من الأهداف التي تتعلق بإدارة المعلومات وهي :
 - العمل على تحديد مجالات الجهل للمؤسسة .
 - تشجيع تداول المعلومات داخليا (الرأسية والأفقية) .
 - تسريع عملية المعلومات داخل المؤسسة .
- هذا يسلط الضوء على الأهمية المتزايدة للمعلومات على جميع مستويات المؤسسة الاقتصادية، كما يبدو الآن انه مورد حقيقي للنجاح الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية.
- اليقظة التنافسية *veille concurrentielle*
- اليقظة التنافسية تتمثل في : " البحث والمعالجة ونشر أخبار متعلقة بمنافسي المؤسسة ، فالأمر يتعلق بمراقبة (رصد) المنافسين المباشرين وغير المباشرين ، الحاليين والمحتملين"¹⁴
- وتتمثل أهميتها في¹⁵ :
 - التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها .
 - حل المشاكل في أقصر وقت ممكن.
- اتخاذ القرارات العقلانية .

¹⁴ هواري معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، ص15

¹⁵ محمد سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية) بين النظرية و التطبيق ، 1998 ، مجلة RIST مجلد رقم 08 ، الجزائر، 1998 ، ص13 .

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

- التحسين المستمر في العلاقات مع الزبائن والموردين.
- التحين المستمر للسلع والخدمات المقدمة.
- كما تهدف اليقظة التنافسية إلى توفير المعلومات عن :
 - الاستراتيجية المتبعة من طرف كل منافس في مواجهة منافسيه .
 - الأهداف الجديدة للمنافسين وما يمكن أن يقوموا به من أعمال في المستقبل لضمان حصولهم على حصة من السوق.
 - الإمكانيات المتوفرة للمنافس .
 - الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس .
- وتعتبر اليقظة التنافسية تحليل لتطور المنافسين للمؤسسة:¹⁶
 - السعر
 - الموردين .
 - سياسة التوظيف .
 - إمكانيات أو وسائل الاتصال بالموظفين .
 - ويمكن استخدامها أداة مرجعية لمقارنة المنتجات أو الخدمات أو أساليب التسويق .
 - ويمكن للمؤسسة أن تحقق مزايا عديدة من اليقظة التنافسية نذكر منها:¹⁷
 - التعرف أكثر وبشكل واسع ومفصل ودقيق على المنافسين.
 - اكتساب قوة تسمح للمؤسسة بالمتوقع الجيد في السوق .
 - التمتع بمعلومات وفيرة عن المنافسين تسمح باتخاذ التدابير الملائمة في الوقت المناسب .
 - القدرة على الاستجابة بصورة سريعة نسبيا وجيدة لاحتياجات الزبائن.

• 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 تشمل 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 يخصصها .

فاليقظة 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"¹⁸ .
فهي اليقظة التي تخص المجال التسويقي ، بمعنى أنها تلك اليقظة التي تهتم بالعلاقات التجارية

¹⁶ Mohamed Ourdine, la veille : un levier de compétitivité et de cohésion pp1-6.

¹⁷ رتيبة حديد،نوفيل حديد،مرجع سبق ذكره.

¹⁸ Etud 3IE, 2001, p , 11.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

والطرق والكيفيات التسويقية الحديثة ، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين الا أن سلوك المنافسين يبقى محل ابراهتمام ، ذلك لان اليقظة التجارية لم تنتج عن عجز في العرض بل نتجت عن فائض فيه .

ويمكن استخدامها¹⁹

- 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

تعرف اليقظة البيئية على أنها : " هي المراقبة والتهيؤ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة وتخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة : اليقظة الاجتماعية ، اليقظة القانونية ، اليقظة السياسية ، اليقظة الاقتصادية ، اليقظة الجيوسياسية ، اليقظة الثقافية " ²⁰ وتسمح اليقظة البيئية ب:

¹⁹Dr :Lahmam A ,Pratique concrète de la veille et de la fouille d'informayion par text mining,PERTINENCE MINING, p, 7.www.pertinence.net.

²⁰ هواري معراج،ناصر دادي عدون،مرجع سبق ذكره.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة (الصراعات الاجتماعية الدينية العرقية ، الاحتجاجات ...).
- توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية.
- تتبع من خلال المؤسسة جميع الأنشطة التي تتعلق بالوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج .
- تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد ، والتي لها تأثير حالي ومستقبلي على نشاط المؤسسة .
- وبصفة عامة يعد تطبيق اليقظة البيئية أمرا صعبا للغاية لتعلقه بجانب واسع من بيئة المؤسسة الاقتصادية ورغم ذلك فلا بد على المؤسسات الاقتصادية أن لا تتغافل وتهمل هذا النوع من اليقظة وان تتعامل معه بنوع من الذكاء عند جمع ومعالجة واستعمال المعلومات التابعة لليقظة البيئية لما تكتسبه من أهمية بالغة في التأثير على نشاط المؤسسة الحالي والمستقبلي²¹ .

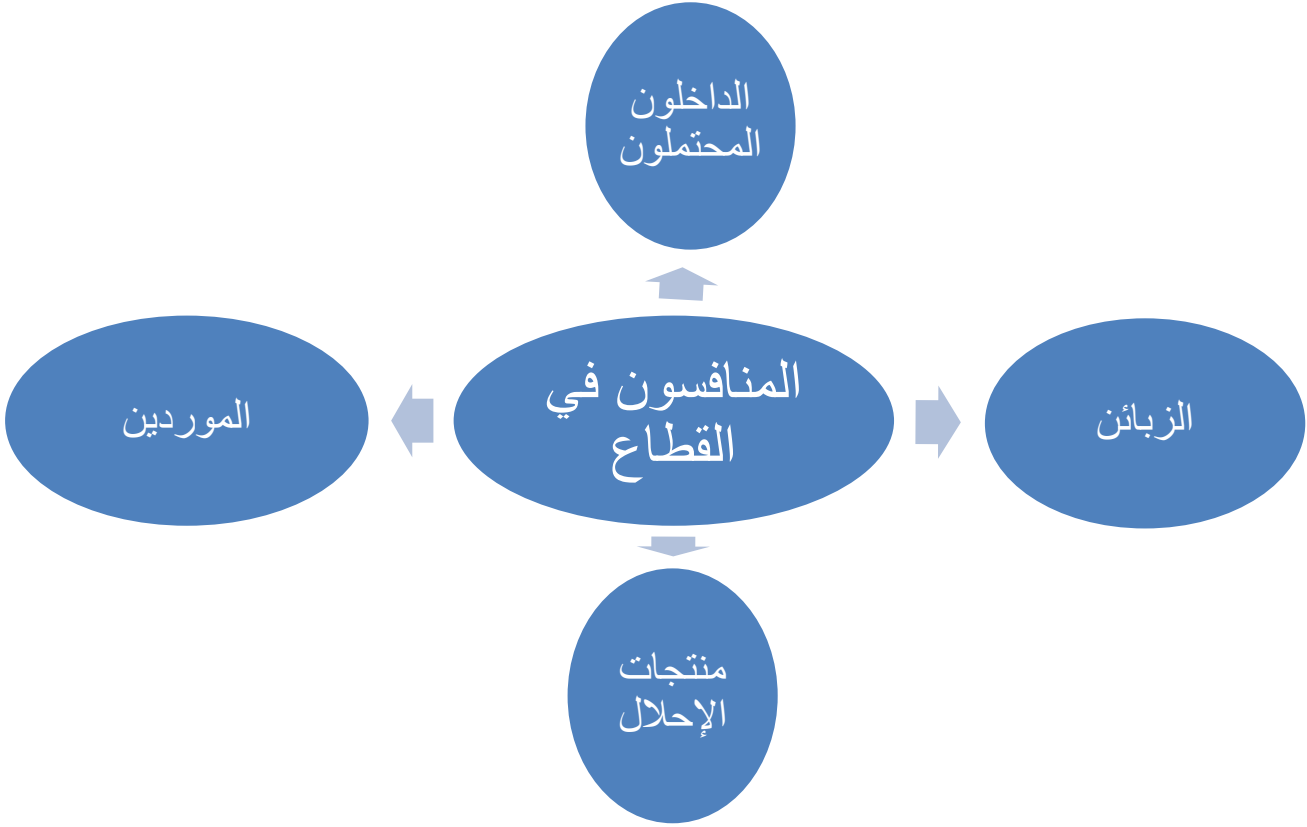
• يقظة الصورة Veille Image

- يقظة الصورة تشير إلى : " صورة (إيجابية او سلبية) عن العلامة التجارية ، المؤسسة ، الإدارة ، شخصية عامة ، على شبكة الانترنت "²²
- ويقظة الصورة معروفة أيضا اسم الهوية الرقمية أو السمعة الالكترونية، والتي أصبحت لها مكانة كبيرة في حياة المؤسسات الاقتصادية منذ ظهور شبكة الانترنت.
- من خلال ما سبق يمكن أن نستنج أن اليقظة الإستراتيجية هي يقظة شاملة لها عدة إبعاد أو جوانب تبحث فيها عن المعلومة الإستراتيجية ، بينما باقي أنواع اليقظة سواء اليقظة التكنولوجية اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية والتسويقية ، اليقظة البيئية ، ويقظة الصورة فإنها تتناول وتهتم بجانب واحد من اليقظة وذلك متعلق بطبيعة المعلومة ذات الصلة .

²¹ Emmanuel Pateyron, **La veille stratégique**, (PARIS : édition economica, 1998), p22..

²² Cyril DARY La Veille stratégique, Une question de survie pour l'entreprise, p,11/www .veille.ma.

الشكل رقم 01: أنواع اليقظة الإستراتيجية موافقة لقوى بورتر



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 أولا تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها كما تستهدف أيضا تحسين العمل الاستراتيجي وتحسين الميزة التنافسية .
- وتتجلى مزايا اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في:²³
- تسمح اليقظة الإستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة ، لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج ، جودته ، وتخفيض التكلفة .

²³ 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

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

- 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 استرا تيجية 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 ومصادرها

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، وسندعرض 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 يهيم المؤسسة²⁴.

- اليقظة التكنولوجية هي العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من

طرف زبائنها مورديها، شركائها، ومنافسها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي تؤثر على

مستقبلها ومستقبل العلاقات مع متعاملها الاقتصاديين (زبائن، موردين، ..) واتخاذ الإجراءات الوقائية²⁵.

- اليقظة التكنولوجية حسب **Mariinet et Ribault** هي ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف

عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات²⁶.

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 مثلا²⁷.

²⁴ محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، الأردن، 2005 ، ص. 1

²⁵ داودي الطيب، شين فيروز، رحال 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.

²⁶ Mariinet et Ribault ، Le Management des Technologies ، Edition Organisation ، Paris ، France ، 1991 ، p.109.

²⁷ 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.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

كما سبق اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من²⁸ :

- 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)²⁹ ، التي يواجهونها.

كما أنه نظرا للتطور التكنولوجي الهائل والسريع فاليقظة التكنولوجية تكون في الغالب على مدى قصير³⁰ 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 وشيكة الحدوث.

ثانيا: دور اليقظة التكنولوجية ومصادرها

1- دورها: من خلال اليقظة التكنولوجية تستطيع المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية:³¹

- ما هي التكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسات المنافسة ؟
 - ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة ؟
 - ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في القطاع ؟
- 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.
 - مراقبة التطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي الذي تتأثر به المؤسسة.
 - اقتناص الفرص والاستثمار فيها.
 - التعرف على براءات الاختراع والمعايير المعمول بها.

²⁸ كرغلي أسماء، مرجع سابق، ص . 68 .

²⁹ الصبري محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009 ، ص. 7 .

³⁰ فالتة اليمين، مرجع سابق، ص. 88 .

³¹ كرغلي أسماء، مرجع سابق ، ص70 .

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

- 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.

2- مصادر اليقظة التكنولوجية:

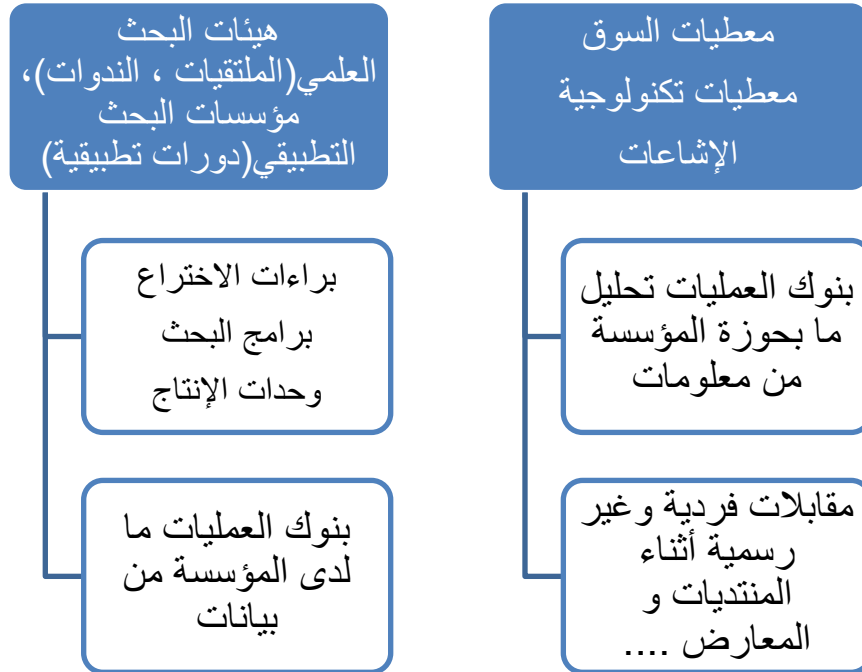
ويمكن تقسيم مصادر حصول اليقظة التكنولوجية على المعلومات والتعرف على التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي التي تهتم به المؤسسة إلى:³²

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.

والشكل التالي يوضح المصادر الرسمية وغير الرسمية لليقظة التكنولوجية:

الشكل رقم 02: المصادر الرسمية وغير الرسمية لمعلومات اليقظة التكنولوجية



³² خليفة منية، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 8/9 نوفمبر 2010، ص. 77.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

المطلب الثاني: مراحل عملية اليقظة التكنولوجية ووسائلها

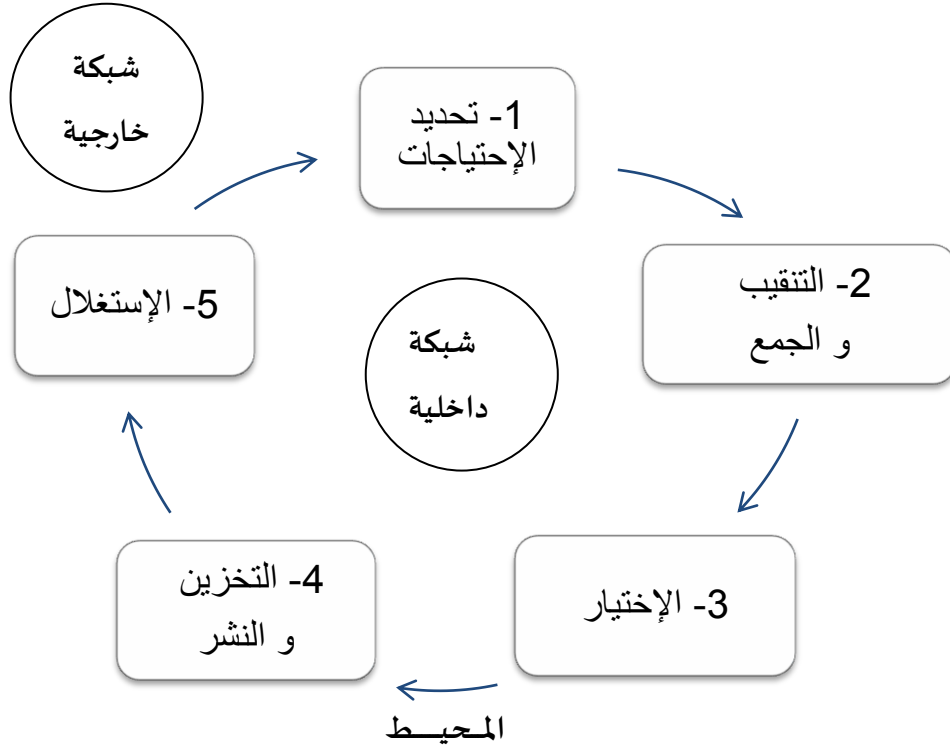
أولاً: مراحل عملية اليقظة التكنولوجية

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:³³

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 وايصالها 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.
5. الاستغلال: من خلال نشر المعلومات، حيث يتم إعطاء معنى للمعلومة واثراء المعارف والنماذج الذهنية للمسيرين ودمج تلك المعلومات والمعارف في استراتيجيات وقرارات المؤسسة. وانطلاقاً 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 مسابرة 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.

³³ 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.

الشكل رقم 03 : 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 مكملة 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:³⁴

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

³⁴ كرجلي أسماء، مرجع سابق، ص.60

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

ملما بالجانب التكنولوجي، ويحقق للمؤسسة الأمن المعلوماتي أي يحميها من القرصنة الالكترونية ومختلف المخاطر الالكترونية، 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:³⁵

➤ أجهزة ومعدات: وهو كل ما يستخدم لإدخال المعلومات ، تخزينها، نقلها ، استرجاعها من أجزاء مادية ملموسة كالحاسوب والشاشة، الفأرة، الهاتف...³⁶

➤ 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 BASE³⁷

➤ 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

ومشاركتها³⁸

كما تقدم الانترنت مجموعة من الخدمات أهمها:

➤ البريد الالكتروني: أهم خدمة تقدمها تسمح بإرسال واستقبال الرسائل من وإلى الشبكة العالمية³⁹

يمتاز ب:

- انخفاض التكلفة.
- إمكانية الحفظ والطباعة وإعادة الإرسال .
- السرية في الإتصال .
- السرعة في الإرسال والاستقبال.

³⁵ 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 .

³⁶ محمد محمودي الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة، ط.1، عمان، الأردن، 2006، ص22

³⁷ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوردي العلمية، ط.1، عمان، الأردن، 2009 ، ص49

³⁸ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 25 - 26 .

³⁹ محمد محمودي الخالدي، مرجع سابق، ص. 60 .

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

بروتوكول نقل الملفات وتبادلها: ويطلق عليه http تسمح هذه الخدمة بالاتصال المؤقت بين حاسبين بنقل الملفات وتحويلها من حساب لآخر ولذا تعتبر وسيلة للتبادل السريع.⁴⁰

خدمة بروتوكول الربط عن بعد: يمكن المستخدم من التنقل عبر الشبكات المتصلة بالانترنت والحصول على معلومات معينة.⁴¹

➤ خدمة الاتصال المباشر: تمكن هذه الخدمة من استعمال الانترنت كوسيلة اتصال مباشرة بين الأفراد والمؤسسات لأجل تخفيض التكاليف.⁴²

كما توجد خدمات أخرى للانترنت كخدمة مجموعة نقاش والمجموعات الإخبارية والشبكة العنكبوتية العالمية ومختلف مواقع الانترنت التجارية والخدماتية والاشهارية...⁴³

➤ الانترنت: 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:

الجدول (01) : الفرق بين الأنترنت والأنترانت

الأنترانت	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

المصدر: من إعداد الباحث

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 لأن 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:

⁴⁰ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 358

⁴¹ نفس المرجع، ص. 360

⁴² نفس المرجع، ص. 362

⁴³ نفس المرجع، ص. 364

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة 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 يهيم المؤسسة وتمثل فيما يلي:⁴⁴

- 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.

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 إلكترونيًا 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.

⁴⁴ Andrieu et Lafontd, Interne et Entreprise (Troisième Tirage), Editions Eyrolse, Paris, France, 1996, p.155.

الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التكنولوجية

- صعوبة تحليل وترجمة النتائج.
- في بعض الحالات يتساهل المكلف بعملية اليقظة التكنولوجية أي عدم الجدية مع معلومة ما وهو ما يكلف المؤسسة استنزاف للطاقات 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 وغلق 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. كما يجب التنبيه إلى أن ممثلو اليقظة التكنولوجية واليات تشغيلها هي نفسها آليات وممثلو اليقظة الإستراتيجية بكل أنواعها حيث تم تناول هذا الجانب بصفة عامة، واليقظة 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

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

تمهيد:

من المؤكد أن التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال من فترة إلى أخرى نتيجة للتطورات السياسية الاقتصادية والاجتماعية لها بالغ الأثر في تحديد المؤسسة لمجموعة الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء والاستمرار وتمكنها من تحقيق الأفضلية والأسبقية على المنافسين.

ففي مرحلة تتسم بحدة المنافسة وتسارع التحولات العالمية متمثلة في عولمة الاقتصاد وما نتج عنها من تطور في نظم المعلومات ووسائل الاتصال وامتزاج الثقافات، وظهور منظمات إقليمية ودولية، تفرض قوانينها وشروطها على كل من يتعامل معها أو يسير في فلكها، أصبح من الضروري إدارة المؤسسة بطريقة مرنة وديناميكية تفسح لها المجال للتأقلم مع التغيرات الحاصلة، بحيث تستطيع تحريك دوافع مختلف الأطراف من أجل مشاركتها في العمل، وإلا فلن تلبث وأن يلفظها المحيط إلى خارج العملية الاقتصادية، إن أجلا أو عاجلا.

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

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

المبحث الثاني: علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

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

❖ 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»¹.

« 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»²
هذا ويرى البعض أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على شقين أساسيين³:

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.

الثاني: القدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم، ولأنك 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)⁴. معتمدة على الجودة كخطوة أساسية في تحقيق القدرة على التنافس عالمياً⁵.

❖ على مستوى قطاع النشاط:

بالرغم من هذا الاختلاف في وجهة النظر للتنافسية من تنافسية على مستوى الدولة إلى تنافسية القطاع (فرع النشاط) إلى تنافسية المؤسسة، إلا أن M.PORTER يرى أن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق وليس الدول واعتبر التنافسية الدولية أداة مساعدة لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة⁶.

من مجمل ما سبق ذكره نستنتج انه إذا كانت المنافسة هي الشروط التي يتم وفقها انسياب وتدفق

¹ التنافسية وتجربة الأردن، التكتلات الاقتصادية العالمية، ودخول الأردن في اتفاقيات دولية، ص 2

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

² E. COLLI GNON ET M. WISSLER: OP.CIT.P15.

³ احمد سيد مصطفى: التغيير كمدخل لتفريز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 366

⁴ 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، ص.....

⁵ SOURCE : INTERNET, SITE : <http://mafhom.com/press2/comp76.hym>

⁶ عبيد علي احمد أحمد حجازي، مرجع سابق، ص 77

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

وتداول السلع والخدمات في سوق معينة، فإن التنافسية هي القدرة على تصريف هذه السلع والخدمات في الأسواق العالمية، وكل منهما يشكل عنصرا رئيسيا في أي إطار تحليلي لإعداد وتشخيص المكانة التنافسية للمؤسسة، وأي إجراءات تهدف لتعزيز قوة التنافس سيكون تأثيرها على هيكل السوق وعلى شكل المنافسة، «فسوء النتائج وتحقيق الخسائر قد لا يعود، وأي ضوابط تحكم المنافسة سوف تؤثر على تنافسية المؤسسة بالدرجة الأولى إلى انخفاض الإنتاجية، أو تخلف التكنولوجيا، بقدر ما يكمن في فشل المؤسسة في أن تكون منافسا قويا»⁷.

وبالتالي فالمؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك مجموعة من الكفاءات (التنظيمية، والتسييرية، والتكنولوجية...الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، المتمثلة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن المستهلكين والسهر على إرضائهم بفعالية ونجاعة تعكس تنافسيتها ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة. ولكن السؤال المطروح هنا هو كيف نحكم على هذه المؤسسات بان لها قدرة تنافسية؟، إذ لا بد من وجود مؤشرات تثبت ذلك، ما هي هذا ما سنحاول الإجابة عليه في المطلب الموالي.

❖ على مستوى 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 »⁸ 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 »⁹ 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.

⁷ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 152

⁸ 1-كمال رزيق وفارس مسدور، مرجع سابق، ص 106

⁹ أمال عياري، رجب نصيب، مرجع سابق، ص 13

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

المطلب الثاني: أنواع التنافسية، مؤشراتها

❖ أنواع التنافسية:

يمكن تحديد هذه الأنواع بالإعتماد على مجموعة من المعايير هي¹⁰:

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 أنه 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.

❖ مؤشرات التنافسية:

قد يتطابق مفهوم التنافسية إذا كان تحسين تنافسية المنشأة أو الصناعة قد تحقق مع الإحتفاظ بمستويات التشغيل، ولهذا فإن من المناسب أن يجري التحليل على مستويات ثلاثة: مستوى المشروع، مستوى النشاط أو القطاع، ومستوى الإقتصاد الوطني. ويمكن 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 تنافسياتها والمعرفة الدقيقة لمعدلات ربحيتها، تكلفة الصنع وحصتها السوقية وانتاجيتها، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

1- 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 تنافسياتها الحالية ليست ضامنة لربحياتها المستقبلية¹¹.

¹⁰ H.lesca, Structure et système d'information (Facteurs de compétitivité), masson, paris 1982 p11

¹¹ مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص 46.

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

- 2- تكلفة الصنع: تكلفة الصنع للمؤسسة غير تنافسية إذا كانت معدلها المتوسط يتجاوز سعر منتجات منافسها في السوق ويعود ذلك لعدة عوامل من بينها¹² :
- انخفاض انتاجيتها بسبب أن الإدارة غير فعالة أو أن المؤسسة تنتمي لقطاع نشاط ذو منتجات متنوعة.
 - عوامل الإنتاج مكلفة جدا بسبب معدل التضخم المرتفع أو تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج....
- 3- 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 تكلفه 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 الحجم¹³ .
- 4- الحصة السوقية: وهي حصة المؤسسة من المبيعات في السوق الذي تنشط فيه مقارنة بمنافسها وتوجد ثلاث نقاط رئيسية وهي¹⁴ :

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

الثانية: في حالة تعاضد المنافع ضمن نشاط اقتصادي متجانس الإنتاج، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسها كلما كانت حصتها السوقية أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة السوقية تترج المزايا في الإنتاجية تكلفه 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.

¹² نفس المرجع، ص- 46 .

¹³ مصطفى أحمد حامد رضواف، مرجع سابق ، ص 47 .

¹⁴ نفس المرجع، ص 48 .

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

المطلب الثالث : استراتيجياتها والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: 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، وتتمثل أهم الاستراتيجيات التنافسية فيما يلي¹⁵ :

- 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 .
 - محدودية تحقيق التميز بخلق قيمة للمستهلك
 - قوة المساومة نفسها بالنسبة للمشتريين.ولتطبيق هذه الإستراتيجية هناك أساليب وطرق 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 للمنتوج، ومنح رواتب منخفضة.

- إستراتيجية التميز: هي إستراتيجية تسعى لتزويد المستهلكين بمنتوج 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 يلي¹⁶ :
 - المواد الأولية التي تدخل في إنتاج المنتج لها مواصفات عالية، ذو نوعية جيدة حتى لو كانت تكلفتها مرتفعة.
 - تخصيص جزء للبحث والتطوير والإبداع.

¹⁵ محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار حامد، الأردن، 2012، ص 1.

¹⁶ روبرت ديفيد، الإدارة الإستراتيجية في بناء ميزة تنافسية، ترجمة: عبد الحكم خزامي، دار الفجر، عمان، الأردن، 2008، ص 302.

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

-تقديم خدمات ما بعد البيع.

-الاهتمام بالموصفات والإضافات الجديدة للمتزوج 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 الأنشطة المضيفة للقيمة وتساهم في تحسين التكاليف والتميز¹⁷.

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 هما¹⁸:

- 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:

¹⁷ محي الدين القطب، مرجع سابق، ص103.

¹⁸ محي الدين القطب، مرجع سابق ، ص 107.

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

الجدول (02): 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

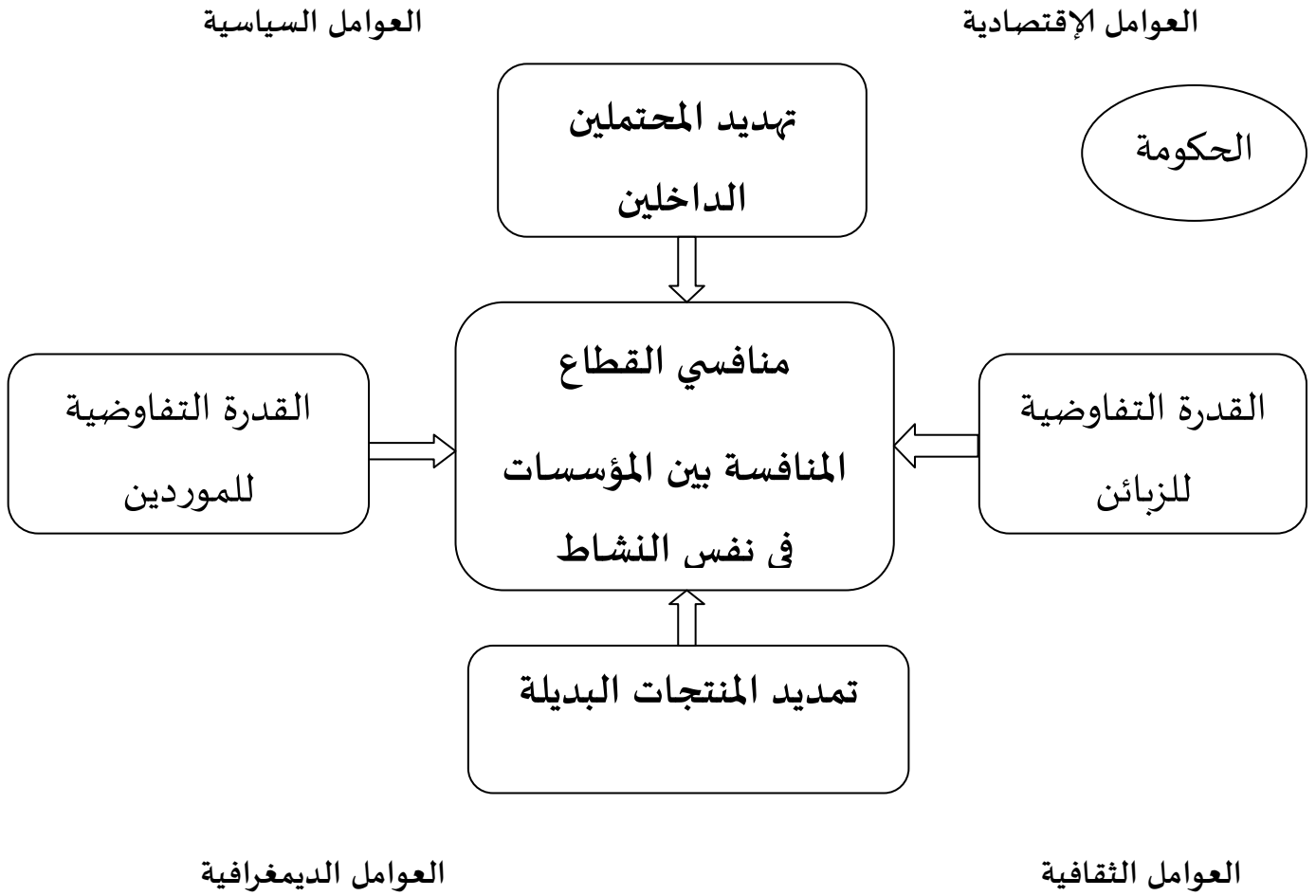
المصدر: زغدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع ط. 1 ، عمان، الأردن، 2011 ص 54 .

ثانيا: العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة

وتعتبر هذه العوامل مؤشرا مهما لتحديد مدى قدرة منتجات المؤسسة على التنافس مع غيرها من المنتجات وسنتناول في هذا الجانب ما يعرف بنموذج Austin ، الذي يتناول العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة، إضافة إلى ما قدم فريمان من تكملة لهذا النموذج والمتعلق 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 ذلك¹⁹ :

¹⁹ طائر محسن منصور الغالي وآخرون، مرجع سابق، ص 276 .

الشكل (04): نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 277

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 لإمتلاك 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....²⁰

²⁰ 1 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.

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

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 يلي²¹ :

- 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 ولائهم²².

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 بينها²³ :

- تكلفة تبديل المنتج.

- مدى توفر بدائل قريبة تؤدي نفس الوظيفة.

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 يلي²⁴ :

- درجة التركيز: ويقصد به عدد المؤسسات المكونة والنشطة في القطاع، فكلما قل عدد المتنافسين 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.

²¹ 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.

²² واضح فواز، مرجع سابق، ص.22.

²³ واضح فواز، مرجع سابق، ص.23.

²⁴ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص.150.

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

- 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 يلي²⁵:

- 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 وكل 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 الإستراتيجية²⁶.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة في مواجهة دائمة ومستمرة. والصراع حول الريادة وضمان 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

التنبه له هو أن المنافسة حسب ما سبق وبالرجوع إلى إسهامات بوتر وأوستن وفريمان تتأثر بما يلي:

- الداخول 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

لمنتوجاتها.

المبحث الثاني: علاقة اليقظة التكنولوجية بتنافسية المؤسسة

تلعب اليقظة التكنولوجية دور كبير في تحسين تنافسية المؤسسة فيما يتعلق بالمجال التكنولوجي، فهي

²⁵ طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، مرجع سابق، ص 278، 280.

²⁶ واضح فواز، مرجع سابق، ص 24.

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

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 وطرق 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 الأمم 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 ولكل طريقة تعامل نتائج تختلف عن الأخرى وهو ما سنوضحه فيما يأتي :

أولاً: تأثير التكنولوجيا على المؤسسة

إن استخدام التكنولوجيا يمكّن المؤسسة من تحسين مركزها التنافسي، كما أنها تجعلها تتفوق 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 متطورة²⁷.

وللتكنولوجيا أهمية كبيرة في رفع قدرات المؤسسة التنافسية وتحقيق العديد من المزايا من بينها²⁸ :
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.

ثانياً: طرق تعامل المؤسسة مع التكنولوجيا

كثيراً ما تم جلب التكنولوجيا الحديثة والمتطورة من طرف المؤسسات ولكن لم تتمكن المؤسسة من

²⁷ بريش عبد القادر، (التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية)مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، جامعة الشلف، ديسمبر 2005، ص138.

²⁸ نفس المرجع، ص140.

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

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 التالية²⁹:

- 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 وهما³⁰:

- 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 دع 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:
- الجدول (03): مميزات وعيوب القيادة التقنية والتبعية التقنية للمؤسسات**

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

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

²⁹ لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2007، ص 137.

³⁰ طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر 2008، ص 200.

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

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 ومنتج في ما 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 خدمات بتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسها أو تحسين إنتاجها دون تحمل تكاليف إضافية³¹.

وتلعب اليقظة التكنولوجية دوراً مهماً في تبني هذه الاستراتيجيات لكون اليقظة التكنولوجية تمد المؤسسة بأي تطور حاصل 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:

- توقع رد فعل الزبائن: من خلال التحديثات التي تقوم بها المؤسسة والعمل على إشباع رغباتهم من خلال التواصل المستمر معهم فالمؤسسة لها موقع وبريد 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 تقيد المنافسين المحتملين: فهي من حواجز الدخول التي تعيق دخول منافسين جدد للقطاع فبراءة الاختراع تسمح للمؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات سعر أقل من منافسها 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.

³¹ محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجية التسويق التنافسية، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع والأفاق)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، أكتوبر 2002، ص 02.

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

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 الخدمة³².

ويتجسد 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 وسائل 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 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، ففريق 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 (التمييز، الاختلاف) فالمؤسسة قادرة على تقديم منتجات وخدمات مميزة قادرة على مواجهة محاولات تقليدها من قبل المنافسين، فالتمييز 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

³² الركباني كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004، ص 1.

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

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 سنسعى 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: الابتكار 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 منها³³:

- 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 يني 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، التمويل، 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.

³³ 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.

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

- 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.
- 2- اليقظة التكنولوجية والمنافسة: من خلال الشكل السابق (شكل رقم 03 قوى التنافس الخمس لبورتر صفحة رقم 19) والمتعلق 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 استدراكه 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 لمنافسيها الحاليين أو المحتملين دخولهم إلى قطاع النشاط³⁴ فاليقظة التكنولوجية تسمح باكتشاف التقنيات المستخدمة من قبل المنافسين الحاليين، من خلال رصدها المستمر لتحركات المنافسين كما تقوم بصد 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.

³⁴ كرجلي أسماء، مرجع سابق، ص 81.

الفصل الثاني: مدخل عام إلى التنافسية

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.

- الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في التنافسية هي استراتيجية قيادة التكلفة ،

التميز واستراتيجية التركيز.

- 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.

- 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.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات
الجزائر " فرع مستغانم "

تمهيد:

في ظل الاستخدام الواسع للتكنولوجيا بصفة عامة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بصفة خاصة في جميع مجالات الحياة، ويهدف المحافظة على استمراريته، نموها ونجاحها، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة عبر كامل التراب الوطني، حيث تسعى دائما لفرض نفسها في السوق من خلال تقديمها أجود وأفضل الخدمات، وهدفها تسهيل الاتصال والتواصل .

حيث وبعد تطرقنا في الإطار النظري لموضوع اليقظة التكنولوجية ودورها في تنافسية المؤسسة، سيتم في هذا الفصل إسقاط الأسس والمبادئ التي تم التعرف عليها في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم، والتي هي المؤسسة محل الدراسة والتحليل وتم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة محل الدراسة

سنتناول في هذا المبحث مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تم اختيارها لتكون محل الدراسة حيث قمنا بتخصيص المطلب الأول للتعريف بالمؤسسة أو ما يطلق عليه مجمع اتصالات الجزائر وأهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ثم المديرية العملية التابعة لها بولاية مستغانم.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة وطنية جزائرية تهتم وتنشط في مجال الاتصالات، وتعتبر من أهم المؤسسات في التراب الوطني، تنشط هذه المؤسسة في سوق يميزها الديناميكية والتطور ما ولد منافسة كبيرة لتقديم أفضل وأجود الخدمات، وسيتم التعرف أكثر على المؤسسة فيما يلي:

أولا: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، بسبب التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000¹.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات، و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين احدهما يتكلف بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر " .

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة الإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال، و بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 و ذلك في ظل احترام مبدأ الشفافية و قواعد المنافسة. إن ميلاد اتصالات الجزائر كان بصور قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، حيث نص على استقلالية قطاع البريد و المواصلات و بموجبه تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تتكفل بتسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذن بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد .

فاتح جانفي الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر :

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في

¹ بالاعتماد على

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال ، لكن برؤى متغيرة تماما عن ذي قبل ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد و محبرة على إثبات وجودها في سوق محترمة المنافسة ، و البقاء فيها للأقوى خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية جزائرية تأسست سنة 2003 ، تنشط في مجال الهاتف الثابت و النقال موبيليس ، و خدمات الانترنت " جواب " و الاتصالات الفضائية ، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الإتصالات ، و دخلت رسميا في سوق العمل في 01 جانفي 2003 و سطرت مجموعة من الأهداف متمثلة في :

- المردودية.
- الفعالية.
- الجودة في الخدمات .

تعتبر إتصالات الجزائر من الشركات التي لها دور استراتيجي في تكوين و تخصيص الخطوط خدمة المواطنين و المؤسسات ، إذ تهدف إلى تطوير و إنعاش الاقتصاد باعتباره السبيل الوحيد الازدهاره.

أ- الإطار القانوني: اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم (SPA) برأس مال عمومي تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصال السلكية اللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 ، المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر " .

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره : 50.000.000.000 دينار جزائري ، و المسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B02 0018083

ثانيا : خصائصها ، فروعها وخدماتها المقدمة:

❖ خصائص إتصالات الجزائر: إن مؤسسة اتصالات الجزائر متميزة عن باقي المؤسسات كونها

تتميز بما يلي :

1- شعار الشركة : الاختيار الأمثل .

2-النوع: شركة عمومية.

3-تاريخ التأسيس: 2003

4-المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة.

5-الشركة الأم: هيئة البريد و المواصلات الجزائرية.

6-الشركة التابعة : موبيليس ، جواب ، اتصالات الجزائر الفضائية .

7- الموقع الالكتروني: www.algeriatelecom.dz

❖ فروعها: يهدف مساهمة التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، وفي إطار تعزيز وتنوع نشاطاتها ، قامت اتصالات الجزائر بوضع حكمة من أجل خلق فروع لها مختصة ، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال، وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية ، مما أدى إلى تحولها إلى مجمع أهم فروعها ما يلي² :

- فرع اتصالات الجزائر " موبيليس " : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي جزائري يقدر ب 100.000.000 دينار جزائري ، مختص في الهاتف الخليوي ، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تقدر ب 98 % وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترياتها.

- اتصالات الجزائر للانترنت: مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

و للإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى (التعليم العالي، تربية الوطنية، التكوين المهني، المحروقات... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت عن طريق شبكة " جواب " .

- اتصالات الجزائر الفضائية: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي جزائري يقدر ب 100.000.000 دينار جزائري ، مختصة في شبكة الساتل و الأقمار الصناعية.

❖ خدمات و استراتيجيات مجمع اتصالات الجزائر:

خدمات مجمع اتصالات الجزائر: من بين أهم خدمات اتصالات الجزائر هي الهاتف، حيث يعتبر وسيلة اتصال سريعة في أي وقت و أي مكان.

الشبكة الهاتفية المجمع (RTC) : تقنية تسمح بالتحدث بين أكثر من متحدثين و ذلك بزيادة قدرات التركيبات المكلفة بالأسلاك و الكوابل النحاسية و في وقت واحد.

إن شبكة RTC هي نوعا ما تدريجية و تسلك ثلاث أنواع كبيرة من الشبكات:

- شبكات المناطق.
- شبكات المناطق الريفية .
- شبكات وطنية و دولية .
- خدمات الهاتف الثابت: نذكر منها:
- خدمة الدفع المسبق : تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان و هذا باستعمال رصيد استهلاكي عن طريق استعمال خط هاتف عمومي أو ثابت .
- إشارة المناداة المنتظرة: تقوم بإعلام المتحدث أن هناك مكالمة ثانية في الانتظار.
- الاتصال دون أرقام: وفرت هذه الخدمة إلى الأطفال و المعاقين بصريا و الأشخاص المسنين.
- خدمة المنبه : وهي برمجة كل المواعيد و المكالمات في التواريخ و أوقات المواعيد أوتوماتيكيا.

² بالاعتماد على

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

- تحويل المكالمات المؤقت: تساعد على تحويل المكالمات من مكان لآخر.
- الأرقام المختصرة : تسمح ببرمجة الرقم المراد الاتصال به من 2 الخطأ أثناء تشكيل الأرقام.
- إظهار رقم المتصل : يكشف عن رقم المتصل وهو جهاز هاتفي مصحوب بمتعهد اعلانات .
- إغلاق تشكيل المكالمات الدولية: بوضع رقم سري يقدم من طرف وكالة actel القريبة من المشترك ,
- الفاتورة المفصلة: تسمح للمشارك باقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن أو خارجه وغيرها من الاستعمالات.
- الهاتف اللاسلكي: هي تقنية لاسلكية تسمح بتحقيق خدمات الاتصال بين المستهلك و الموزع بخدمات الشركة تقنية سهلة التركيب لا تحتوي على أسلاك و كوابل الربط مع المشترك.
- الدوافع الأساسية لنظام (CDMA): الحماية ضد الاستماع إلى المكالمات المستمر غير الشرعي و غير القانوني.
- ثالثا : استراتيجيات مجمع اتصالات الجزائر: إن مجمع اتصالات الجزائر يعمل وفق ثلاث استراتيجيات كلها تهدف إلى تقديم الأحسن وهي :
 - على المستوى التقني : الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مرتكزة على أحدث التكنولوجيا (MPLS –DWDM / IP) آمنة كثيرا ، جد فعالة وهي مهينة بشكل خاص لربط جيد و مضمون .
 - على المستوى التجاري : إطلاق منتجات جديدة و خدمات بقيمة مضافة ، إقامة شراكات إستراتيجية (محلية و دولية في عدة قطاعات و خاصة شبكات الانترنت) (XDSL . Vaip) ، وضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار من خلال شبكاتها التجارية الموزعة عبر كل نقطة من ربوع الوطن.
- على المستوى التنظيمي : تحسين وضعة الأجهزة المكلفة بخدمة الزبون، الحسابات الكبرى و المناطق (الأحياء السكنية) ، ثم وضع سياسة اتصال و إعلام داخلية و خارجية عبر مختلف قنوات الاتصال، و القيام بإعداد أدوات التسيير التجاري و التقني الفعالة ، و العمل على تحسين التنظيم الداخلي.
- و في إطار تحسين الخدمات و المنتجات المقدمة للزبون، قام مجمع اتصالات الجزائر بمجموعة من الاستثمارات لعل أهمها ما يلي: انجاز شبكة مزودة بعدة خدمات ذات ربط واسعة (سلسلة IMMPLS + شبكة متعددة الخدمات + مراقبة)
 - مشروع sea ne we 4 (وصل FO الجزائر بأوروبا) .
 - مشروع WLL / CDMA - EVDO الهاتف الثابت دون خيط
 - توسيع شبكة اتصالات الجزائر الانترنت.
 - توسيع شبكة اتصالات عبر الأقمار الصناعية.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

- تطوير شبكة الهاتف النقال الإتصالات الجزائر.
- مشروع Wimax –Wifi
- مخطط تطوير شبكة الإتصالات السلكية و اللاسلكية 2004 – 2008.
- إبرام عقود الشراكة بهدف الإستفادة من الخبرات الأجنبية و تنوع الأنشطة.

المطلب الثاني : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "

مؤسسة إتصالات الجزائر " مستغانم " وحدة تابعة للمديرية الإقليمية بوهران تعمل على توفير أفضل الخدمات لزبائنها من خلال جملة من الإستراتيجيات و البرامج التي تنطلق من محيط المؤسسة الداخلي و يتطابق مع رغبات و حاجات زبائنها ، من خلال الهيكل التنظيمي الذي يؤطر مهام و صلاحيات كل فرد داخلها³.

❖ ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم " .

مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الإقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة، هذه الوحدة موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الإقليمية الإتصالات الجزائر بوهران ، حيث تسهر على إدارة المراكز و المصالح التي هي تابعة لها بالولاية طموحها هو تحقيق مستوى عالي ، قياس ي، إنجاز تقني، إقتصادي و إجتماعي لتبقى دائما الرائدة في ميدانها، نظرا لوجودها في محيط تنافس في هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و إتصال في الجزائر.

أ - مهام و أهداف الشركة : طبقا للمرسوم 03/2000 فان الوحدة العملية الإتصالات الجزائر مستغانم متعددة المهام أهمها ما يلي:

- القيام بتنمية إستغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة بالإتصالات.
 - دراسة و تحقيق و صيانة شبكة إتصالات الجزائر.
 - رسم برنامج الإستغلال و الصيانة و السهر على تطبيقها.
 - إحترام أهداف الإنتاج و جودة الخدمة .
 - إعداد الميزانية الزمنية الشهرية و السنوية.
 - تسيير المستخدمين و الوسائل العامة.
 - توسيع الشبكة و تلبية حاجيات المواطنين .
 - منح الإشتراكات للزبائن و بيع الخطوط الهاتفية .
 - تسيير و مراقبة الخطوط الهاتفية و مراقبة الفاتورة الهاتفية و متابعة تحصيلات القطاع.
- و بحكم أن إتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام و الإتصال فان من بين أهدافها: الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الإتصال الأكبر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص ، حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51.000 مشترك.

³ وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام
- تموين خدمات الاتصال التي تسمح بتبادل الأصوات و الرسائل المكتوبة معطيات عديدة و الإعلام
السمعي البصري.

- تسيير المشتركين وربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر .

- الزيادة في وجود الخدمات الموفرة و الزيادة في التنافس في خدمات الاتصال في الميدان .

✓ تنظيم إتصالات الجزائر:

إتصالات الجزائر مصنفة لمديرية مركزية جهوية ، و إدارات و مديريات عملية في كل ولاية

و مديريتين للمشاريع الأولى مكلفة بالأنترنت و الثانية بالإتصالات الخاصة ، كما تعمل على تسخير
الوسائل الهامة لربط الأماكن المنعزلة و المؤسسات المدرسية .

كما تقوم بدراسة السوق من أجل إبراز صورة الشركة و جلب الزبائن إلى نظام الإعلام GATA

System والذي يسمح للزبون ب:

- الحصول على شبك خاص به على مستوى الوكالة التجارية حيث يتسلم الطلبات و المعلومات الخاصة
به .

-إلغاء الوثائق المكتوبة بين المصلحة التقنية المركز الصيانة و تركيب الخطوط الهاتفية.

-تسمح للزبون بتصفح الفاتورة عبر الأنترنت.

ج - مقياس المسيرة :التوظيف و التكوين مع شروط متعلقة بكل صنف (كفاءات، استعدادات)

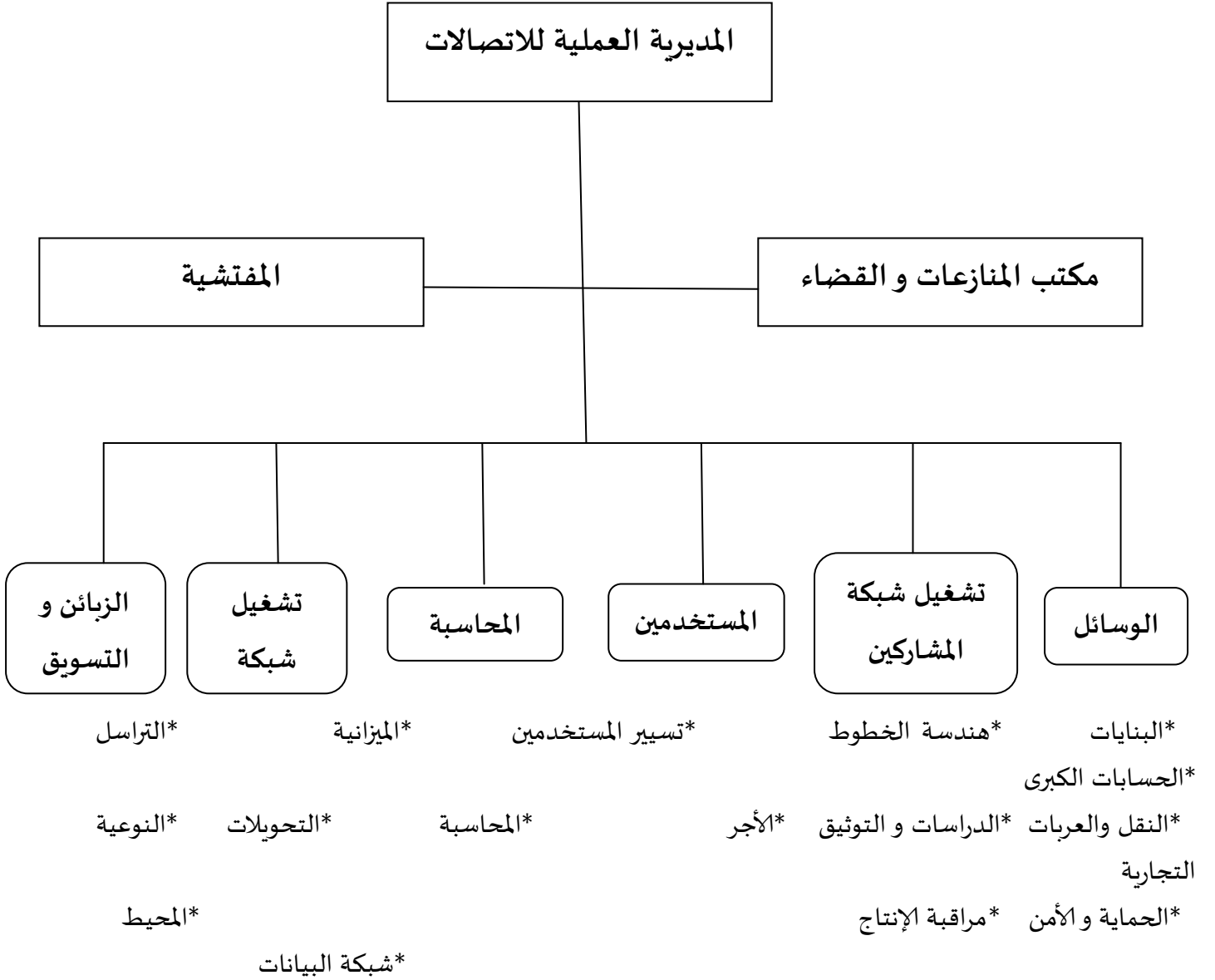
الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "

نعلم أن لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الخاص كما، و طبقا للقانون 03/2000 فإنه يحدد

مصالح ومكاتب المؤسسة حسب الشكل رقم(05) الموالي:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

الشكل (05) الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم



المصدر: وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

المطلب الثالث: واقع اليقظة التكنولوجية والقدرة التنافسية في المؤسسة
أولا: واقع اليقظة التكنولوجية في إتصالات الجزائر-مستغانم
من خلال دراستنا الميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بمستغانم، وعند استعمالنا لكلمة اليقظة التكنولوجية اختلفت درجة استيعاب المصطلح عند العاملين، بين فئة لم تسمع بالمصطلح على الإطلاق وكانت في غالبيتها الموظفين على مستوى المكاتب وفئة ثانية كانت لها دراية بالمصطلح تكونت في مجملها من المهندسين خاصة المكلفين بإصلاح الأعطاب، غير أن أجوبتي اختلفت حول مدى استيعابي

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

للمصطلح بين من يرى أن اليقظة التكنولوجية هي وسيلة تمكنهم من إصلاح الأعطاب في أسرع وقت وكانت هذه أجوبة الكثير منهم، والعدد المتبقي من المهندسين كان على علم بما تعنيه اليقظة التكنولوجية بأنها تهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي وتحليلها، إلا أن أغلب العاملين بالمديرية اتفقوا عند تقديمنا لشرح مبسط للمصطلح على أن المديرية لا تمتلك خلية لليقظة التكنولوجية على حد قولهم ، إلا أن هذا لا يعني أن اليقظة التكنولوجية لا تمارس على مستوى المديرية، والدليل على هذا وجود عدد من المهندسين لهم دراية باليقظة التكنولوجية وما تعنيه، أي أنها تمارس بطريقة غير مباشرة ومن خلال إرسال تقارير للمديرية العامة بالعاصمة حول وضعية المديرية حسب ما أخبرنا به عمال وموظفي المديرية، فهي تعتبر وسيط بين المديرية العامة والوحدات العملية (وكالات تجارية و فرق تقنية) لأن مصلحة البحث والتطوير تتواجد على مستوى المديرية العامة بالمقر الرئيسي بالعاصمة حسب ما أخبرنا به المهندس المكلف بتشغيل الشبكة القاعدية.

ثانيا: القدرة التنافسية

انطلاقا من دراستنا الميدانية وبالاعتماد على ما تم ملاحظته فيما يخص قدرات المؤسسة التنافسية وباعتبار المديرية تتولى تسيير وتقديم نوعين من الخدمات هي خدمة الهاتف الثابت والأنترنيت، فالمديرية فيما يخص نشاط وخدمة الهاتف الثابت تنشط في محيط مستقر وتمارس احتكار في تقديم هذه الخدمة فمؤسسة إتصالات الجزائر هي الوحيدة التي تقدم خدمات الهاتف الثابت على المستوى الوطني والتي تملك رخصة لممارسة هذا النشاط، إذن سوق الهاتف الثابت هو سوق محتكر من طرف اتصالات الجزائر.

أما خدمات الانترنيت فالمديرية تنشط في محيط مضطرب نوعا ما، وهذا بسبب إطلاق خدمة الجيل الثالث الهاتف النقال G3 ومنافسها على التوالي موبيليس، أوريدو، جازي باعتبار موبيليس تابعة لإتصالات الجزائر ولكنها مستقلة عن المديرية في التسيير، ومن أجل الحفاظ على مكائنها السوقية اضطرت المديرية لتغيير مواقيت عمل وكالاتها التجارية المنتشرة عبر المدينة حيث أصبحت هذه الوكالات تعمل طيلة أيام الأسبوع من 08:00 إلى غاية 18:00 عدا الجمعة الذي تفتتح فيه من 09:00 إلى 12:00 . كما أن المؤسسة ومنذ مارس 2014 تقدم خدمات الأنترنت الجيل الرابع 4G وهي خدمة تشبه الجيل الثالث الهاتف النقال غير أنها تتميز عمليا كونها ذو تدفق عالي يصل إلى 50 ميغابايت في الثانية، كما تقدم المؤسسة لضمان ولاء زبائنها بطاقات تعبئة لتسديد الإشتراك الشهري لخدمة الانترنيت جواب وأوريدو من أجل تسهيل تسديد اشتراكات زبائنها دون التنقل إلى الوكالات التجارية .

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يقدم هذا المبحث عرضا مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية و تشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة ، إضافة إلى بيان أدوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل وصف وتقييم الموضوع والوصول إلى النتائج المرجوة في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يسمح بإظهار العلاقة الحقيقية في المديرية العملية لإتصالات الجزائر حول واقع تطبيق اليقظة التكنولوجية وأثرها في تحسين تنافسية المؤسسة من وجهة نظر المستخدمين في المؤسسة،

أولا: مصادر الحصول على المعلومات

وتم الحصول على المعلومات من خلال مصدرين هما:

- 1- المصادر الأولية: يهدف معالجة الموضوع والوصول إلى النتائج تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة التي صممت من أجل جمع ما أمكن من بيانات حيث تم توزيعها على العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- 2- المصادر الثانوية: حيث تم الإستعانة بالأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، كما تم الإستعانة بالموقع الرسمي لمجمع اتصالات الجزائر ومواقع الأنترنت المختلفة، وهذا من أجل الحصول على أكبر وأشمل قدر ممكن من المعلومات والبيانات الثانوية المتعلقة بالجانب النظري.

ثانيا: مجتمع الدراسة وعينة البحث

- 1- مجتمع الدراسة: المجتمع الكلي لهذا البحث يتمثل في موظفي مديرية اتصالات الجزائر بولاية مستغانم، ومن هنا يتدرج تعميم النتائج المتوصل إليها من العينة إلى المجتمع الذي يمكن التعرف عليه إلى المجتمع الكلي.
- 2- عينة البحث: يتم اللجوء لإختيار عينة من مجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث لكثرة عددهم أو بالنظر إلى التكاليف المادية، والبشرية، و ضيق الوقت، لهذا فقد تم أخذ عينة من أفراد المجتمع الذي يمكن التعرف عليه وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة مستغانم، والمتمثلة في المديرية العملية لإتصالات الجزائر وكان إجمالي أفراد المجتمع الذي يمكن التعرف عليه هو 1378 موظفا في المديرية، وكان حجم العينة المعتمد عليها هو 45 عينة، حيث تم استرجاع 39 استبانة من الموظفين. وبهذا يكون عدد الإستبانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي 39 استبانة أي بنسبة استرجاع 86,66%

ثالثا: حدود الدراسة

- 1- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية مستغانم.
- 2- حدود بشرية: تشمل الدراسة عينة عشوائية منف موظفي مديرية اتصالات الجزائر على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

3- حدود زمنية: يمتد المجال الزمني لهذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي على مدار ستة أشهر، أما الجانب التطبيقي فكان حوالي شهر، بدءاً من إعداد قوائم الاستبيان، وإتصال بمديرية اتصالات الجزائر بولاية مستغانم ، وتوزيع الإستبيان على موظفي المديرية والذي استغرق يوم واحد ثم تحليلها فيما بعد واستخلاص النتائج.

رابعاً: جمع البيانات وتحليلها

باعتبار الإستبيان من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، تم تصميم استبيان (انظر الملحق رقم) يتناسب مع طبيعة وخصائص خدمات اتصالات الجزائر ، والذي قسم إلى ثلاثة محاور كما يلي: المحور الأول: يحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي، سنوات الخبرة. المحور الثاني: يتناول واقع ومستوى استخدام اليقظة التكنولوجية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر وتضمن 16 عبارة.

المحور الثالث: يتضمن المبادئ العامة للاستراتيجيات التنافسية وتأثير اليقظة التكنولوجية في تنافسية المؤسسة من خلال 10 عبارات.

وتم الإعتماد على مقياس ليكرت 1 للتعرف على إتجاهات موظفي اتصالات الجزائر نحو تطبيق اليقظة التكنولوجية وتحسين تنافسية المؤسسة، ويتكون هذا المقياس من 3 درجات تتراوح بين 1 و 3 ، حيث تشير الدرجة واحد إلى عدم الموافقة، والدرجة الثانية إلى عدم التأكد، والدرجة الثالثة إلى الموافقة، وقمنا بتقسيم السلم إلى ثلاث مجالات لتحديد درجة التقييم كما يلي:

من 1 إلى 1.5 مجال التقييم السلبي.

من 1.5 إلى 2.5 مجال التقييم المتوسط.

من 2.5 إلى 3 يمثل مجال التقييم الجيد.

المطلب الثاني: أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها

أولاً: صدق المحكمين: وتم عرض الاستبانة على أستاذين من ذوي الاختصاص (انظر الملحق رقم) ، وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة: حيث قمنا بتطبيق صيغة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، وذلك لكامل العينة والتي تتألف من 39 عينة تمثل مجموع أفراد العينة الإستطلاعية، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة غير محددة إلا أن الحصول (على $\alpha \geq 0$ ، 60) يعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً،

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

ويتناول هذا المبحث تحليل كل ما ورد في الاستبانة التي تم توجيهها لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال دراسة وتمثيل إجابات عينة الدراسة ثم القيام بتفسيرها، إحصائها، وهذا باستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة.

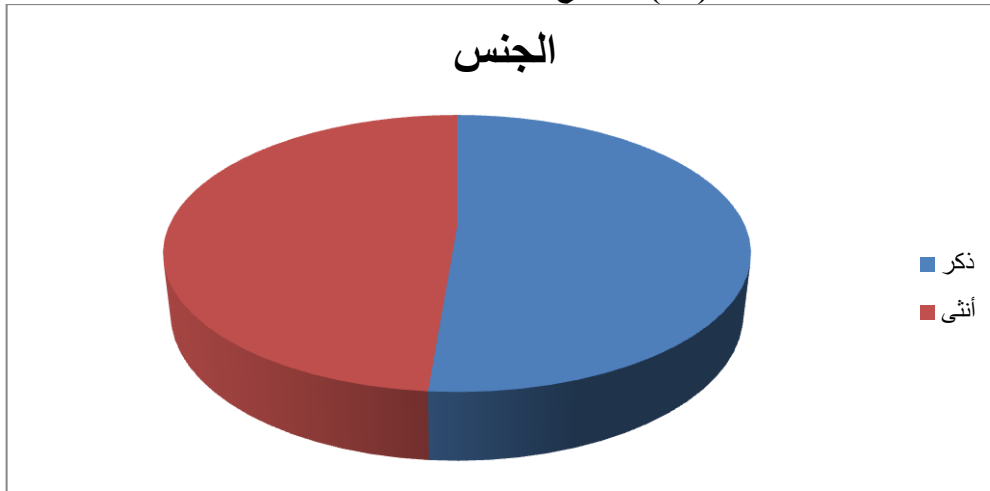
الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهو الجزء الأول من الاستبانة الذي اقتصر على تناول بعض الخصائص الديموغرافية التي يمكن أن يكون لها تأثير على اختلاف رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر مستغانم، إزاء محاور وأبعاد الدراسة المختلفة، وتناولت هذه الخصائص (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي، سنوات الخبرة).
ومن خلال المعلومات العامة التي تضمنها الجزء الأول، قمنا باستخلاص الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم تقديمها في شكل تكرارات ونسب مئوية ومن ثم استنتاج بعض الإشارات والدلالات لكل جانب.

1-الجنس: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير الجنس
الجدول (04) :توزيع أفراد الدراسة وفقا للجنس

الجنس		
النسبة المئوية %	التكرار	
51.3 %	20	ذكر
48.7 %	19	أنثى
100 %	39	المجموع

الشكل (06) :توزيع أفراد الدراسة حسب للجنس



يتضح من الجدول و الشكل البياني السابقين أن النسب كانت متقاربة فيما يتعلق بأفراد عينة الدراسة حيث كان عدد الذكور 20 بنسبة 51,3 % ، أما عدد الإناث فكان 19 أنثى بنسبة 48,7 % وهذه النسب تدل أن المؤسسة تقوم بتوظيف كلا من الجنسين، مما يدل على اندماج المؤسسة الجزائرية، حيث لا يوجد تمييز على أساس الجنس في الإدارة في توظيف المستخدمين.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

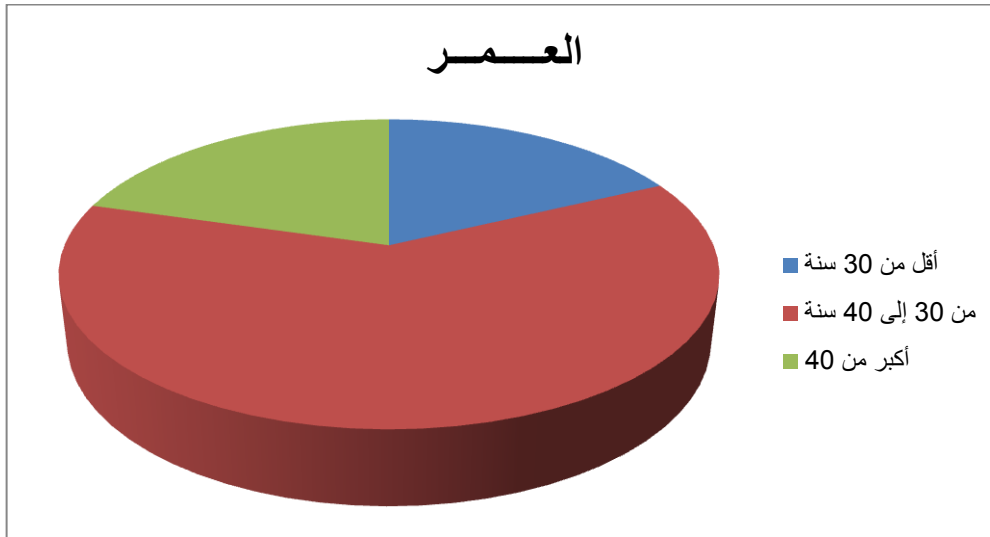
2-العمر: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير العمر

الجدول(05) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسنة

العمر		
النسبة المئوية %	التكرار	
17,9%	7	أقل من 30 سنة
61,5%	24	من 30 إلى 40 سنة
20,5%	8	أكبر من 40 سنة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

الشكل(07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



من خلال الشكل الجدول السابق يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 61,5% ، تليها نسبة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 40 سنة ب 8 أفراد بنسبة 20,5% ، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 7 أفراد ب 17,9% ، وهو ما يدل على أن غالبية أفراد الدراسة من الفئة الشابة .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

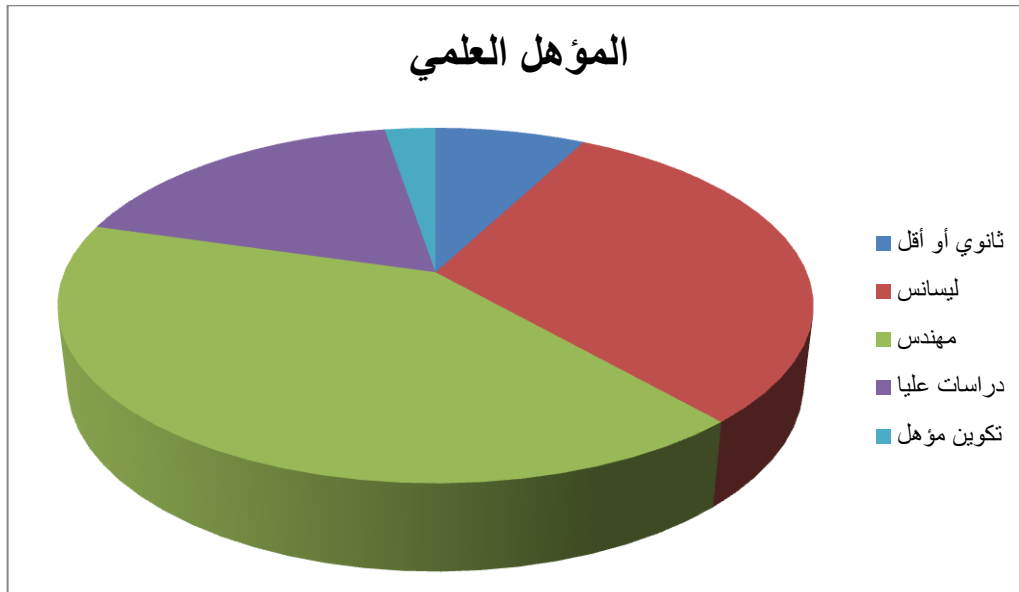
المؤهل العلمي: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الجدول (06) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

العمر		
النسبة المئوية %	التكرار	
7.7 %	3	ثانوي أو أقل
30.8 %	12	ليسانس
41 %	16	مهندس
17.9 %	7	دراسات عليا
2.6 %	1	تكوين مؤهل
100 %	39	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

الشكل (08) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



حيث تم تقسيم أفراد العينة إلى خمس مجموعات على أساس المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن الغالبية كانت لحاملي شهادة مهندس ب 16 مهندس وبنسبة 41 % من أفراد عينة الدراسة وهو ما يتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة، ثم تليه فئة حاملي شهادة الليسانس ب 12 فرد ونسبة بلغت 30,8 % وتمثل المستخدمين العاملين على مستوى المكاتب والذين يتولون الأعمال الإدارية، ثم المستخدمين ذو المستوى العالي والدراسات العليا كالدكتوراه والمجستير والمدارس العليا بمجموع 7 أفراد بنسبة بلغت 17,3 % وتمثل الأفراد أصحاب الكفاءات والمهارات العالية بالمديرية، ويلها الأفراد

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

ذو مستوى ثانوي أو أقل بتعداد بلغ 3 أفراد ونسبة في حدود 7,7% ثم أصحاب التكوين المؤهل بفرد واحد كانت نسبته من مجموع عينة الدراسة 2,6%، وعليه نستنتج أنه هناك قدرات بشرية متنوعة ومؤهلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الصفحة الوظيفي: يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير الصنف الوظيفي

الجدول (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الصنف الوظيفي

العمر		
النسبة المئوية %	التكرار	
38.5 %	15	إطار سامي
43.6 %	17	إطار
10.3 %	4	عون تحكم
7.7 %	3	عون تنفيذ
100 %	39	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

الشكل (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي



مما سبق نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب الوظيفة إلى 43,6% برتبة إطار، و 38,5% إطار سامي و 10,3% عون تحكم، 7,7% يمثلون أعوان تنفيذ، وتم اعتماد هذا التقسيم حسب التصنيف الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

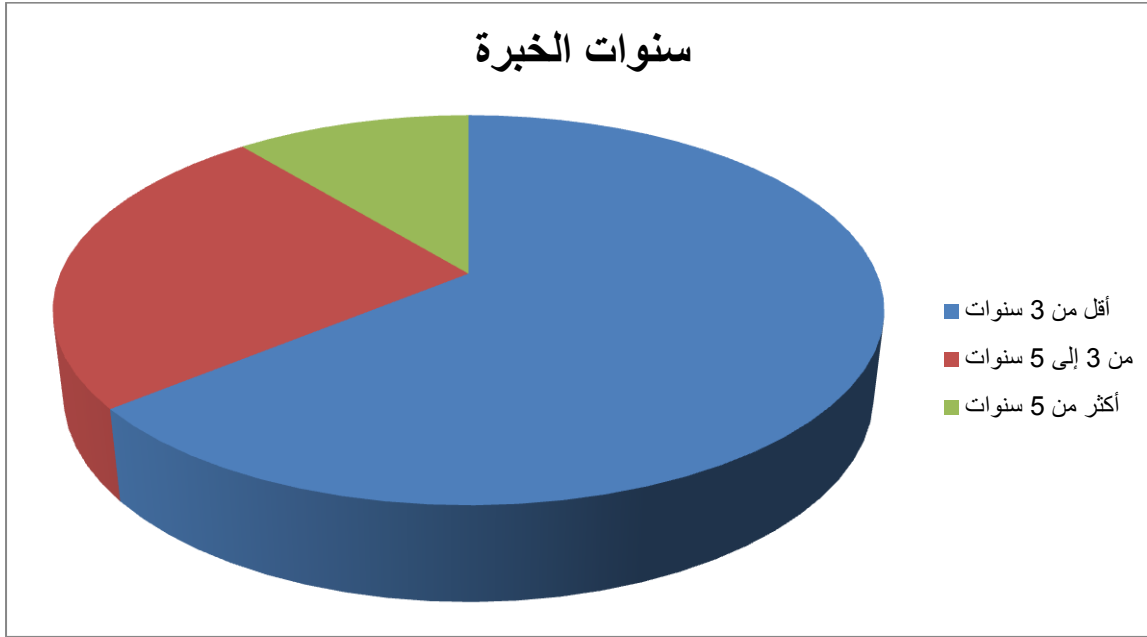
3- سنوات الخبرة : يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين حسب سنوات الخبرة.

الجدول (08) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

العمر		
النسبة المئوية %	التكرار	
15.4 %	6	أقل من 3 سنوات
25.6 %	10	من 3 إلى 5 سنوات
59 %	23	أكثر من 5 سنوات
100 %	39	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

الشكل (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر : إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

من الجدول والتمثيل البياني يظهر بأن عينة الدراسة في أغلبها تتكون من أفراد أصحاب خبرة تفوق 5 سنوات بتكرار بلغ 23 ونسبة في حدود 59% وهي نسبة تمثل الأفراد أصحاب معارف وتجارب اكتسبها بمرور الزمن وتمثل الرأس مال البشري للمديرية، يليها الأفراد أصحاب خبرة تتراوح بين 3 و 5 سنوات نسبتها 25,6 % ، ثم ما نسبته 15.4 % بتكرار يبلغ 6 مرات يمثل الأفراد الأقل تجربة بالمديرية بأقل من 3 سنوات.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

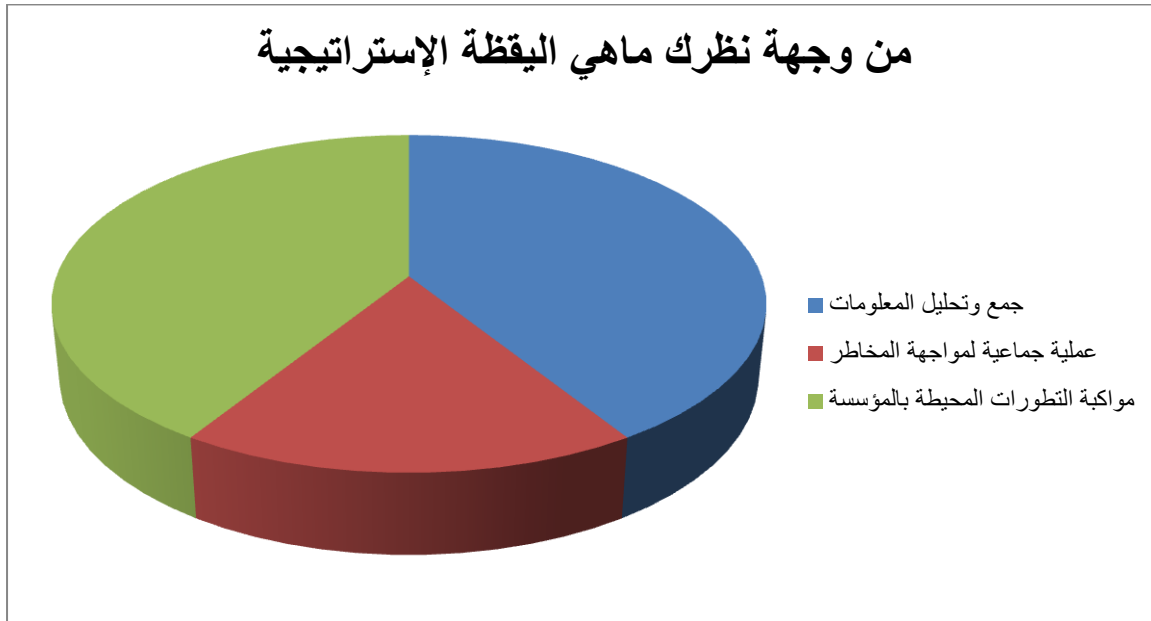
المطلب الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة حول واقع اليقظة التكنولوجية في المؤسسة
أولاً: العبارة 01: من وجهة نظر ماهي اليقظة الإستراتيجية؟

الجدول (09) : نظرة المستجوبين لميظظة الإستراتيجية

من وجهة نظرك ماهي اليقظة الاستراتيجية		
النسبة المئوية %	التكرار	
41 %	16	جمع وتحليل المعلومات
17.9 %	7	عملية جماعية لمواجهة المخاطر
41 %	16	مواكبة التطورات المحيطة بالمؤسسة
100 %	39	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

الشكل (11): نظرة أفراد عينة الدراسة لليقظة الإستراتيجية



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

من التمثيل والجدول السابق نرى أن الأفراد المستجوبين انقسمت أجوبتهم بالتساوي في نظرتهم لليقظة الاستراتيجية بأنها عملية جمع وتحليل للمعلومات ب 16 فرد ونفس العدد للفئة الثانية التي ترى بأنها عملية تسمح بمواكبة التطورات المحيطة بالمؤسسة بما نسبته 41% لكل منهما وهو ما يدل على أن المفاهيم السابقة التي تم تناولها فيما سبق والتي تخص مفهوم اليقظة الاستراتيجية متداولة عمليا ولم تبقى حبيسة الدراسات الأكاديمية وبالتالي التعاريف المقدمة مفهومة وذو معنى حسب آراء

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

هذه العينة، بينما ترى فئة قليلة من عينة الدراسة لا تتجاوز 7 أفراد بأن اليقظة الاستراتيجية عملية جماعية لمواجهة المخاطر.

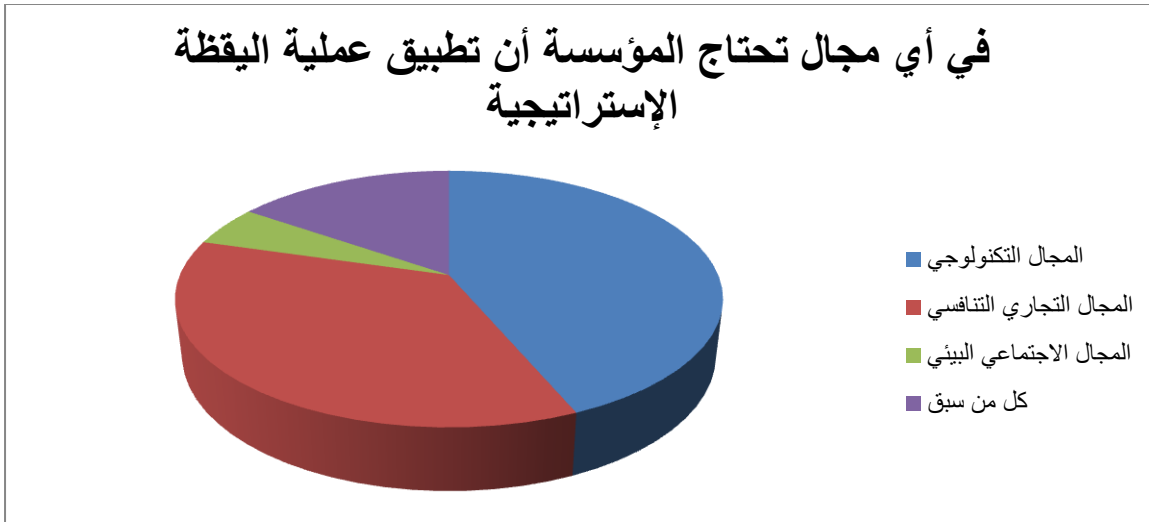
ثانيا: العبارة 02 : في أي مجال تحتاج المؤسسة أن تطبق عملية اليقظة الإستراتيجية؟

الجدول (10) : نوع اليقظة التي يرى أفراد العينة أن المؤسسة في حاجة إليها

من وجهة نظرك ما هي اليقظة الاستراتيجية		
النسبة المئوية %	التكرار	
43.6 %	17	المجال التكنولوجي
35.9 %	14	المجال التجاري التنافسي
5.1 %	2	المجال الاجتماعي البيئي
15.4 %	6	كل من سبق
100 %	39	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

الشكل (12) : نوع اليقظة التي تحتاج إليها المؤسسة



المصدر: إفراغ البيانات باستخدام برنامج spss

من خلال الشكل والجدول واستنادا إلى إجابات أفراد العينة فإن المجال الذي تحتاج أن تطبق

المؤسسة اليقظة الاستراتيجية هو المجال التكنولوجي بنسبة 43,6 % ويمكن تفسير هذه النسبة بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والذي يختص بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، يليها المجال التنافسي والتجاري بنسبة 35,9 % .

ويمكن القول هذه النسبة طبيعية بالنظر إلى أن المؤسسة قبل أن تكون مختصة في تقديم خدمات تكنولوجية فهي مؤسسة ذات رأس مال ويجب أن تحقق أرباح لتغطية مصاريفها كما أنها تنشط في محيط تنافسي فيما يخص تقديم خدمات الانترنت، وترى فئة أخرى من المستجوبين بأنها تحتاج إلى تطبيق كل أنواع اليقظة الاستراتيجية (تكنولوجية، تنافسية، تجارية، اجتماعية...) بلغت

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

نسبتها 15,4% ، أما الفئة المتبقية فترى ضرورة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية في المجال الاجتماعي البيئي بنسبة 5,1% .

ثالثا: العبارة 03 : ماهي الخيارات المتاحة أمام المؤسسة لمواكبة ديناميكية البيئة التكنولوجية؟ وتم في هذا السؤال ترك المجال مفتوح للأفراد المستجوبين للتعبير بكل حرية عن الخيارات والأفكار التي يرونها مناسبة لتمكين المؤسسة من مواكبة التطورات التكنولوجية التي تهمها حيث تنوعت إجاباتي كما امتنع بعضهم عن إبداء رأيي وكانت غالبية الإجابات كما يلي:

- تطوير الخدمات المقدمة والتجديد المستمر .

- الدورات التكوينية و العمل على تطوير مهارات الموظفين بالمؤسسة .

- الاهتمام باقتراحات الزبائن والسعي لتلبية احتياجاتهم .

- اعتماد البرمجيات والتقنيات الحديثة بالمؤسسة .

- المشاركة في الملتقيات والندوات .

- الاعتماد على خبراء في المجال التكنولوجي لحماية موارد المؤسسة التكنولوجية.

- التنقيب عن المهارات خارج المؤسسة ودعمهم وتشجيعهم و العمل على ضمهم لصالحها مستقبلا.

رابعا: العبارة 04: في رأيك كيف تتجسد مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في اليقظة التكنولوجية؟

نفس الأمر فيما يتعلق بالسؤال الرابع من الاستبانة حيث منح الأفراد المستجوبين الحرية فيما

يروونه مناسب لكيفية تجسيد مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في اليقظة التكنولوجية والطريقة المثلى

لجعلها عملية طوعية تشاركية وكانت إجابتهم متنوعة كما امتنع بعضهم عن الإجابة وكانت كما يلي:

- الاجتماعات واللقاءات غير المبرمجة .

- منح الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات ودعمهم في مواجهة المشاكل التي تواجه المؤسسة

- تكنولوجيا .

- تشجيع المبادرات الفردية والسعي لتطبيقها على أرض الواقع.

- منح المعلومة لمن يستحقها وفي الوقت المناسب وإلغاء كلمة المرور للولوج لقاعدة البيانات.

- تقليل الاجتماعات الرسمية وتخفيض مدتها لترك الحرية في اتخاذ القرار والاعتماد على الوسائط

- الإلكترونية.

- تمكين الموظفين من التحكم في البرمجيات الحديثة ومنحهم فرصة الاحتكاك بها.

- عند شراء تطبيقات وبرمجيات حديثة من الأفضل إعلام الموظفين قبل الشراء واخذ آرائهم بعين

- الاعتبار

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

خامسا: 1- إجابات عينة الدراسة تجاه العبارات التي تدل على مدى تطبيق اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة

الجدول (11): إجابات عينة الدراسة نحو تطبيق اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق		محايد		موافق	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
01	بما أن المؤسسة تنشط في بيئة لا هناك ضرورة تكنولوجية، لاحتوائها على خلية لليقظة التكنولوجية	5	12 %	6	15.4 %	28	17.8 %
02	تتجسد مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في اليقظة التكنولوجية من خلال مشاركة الجميع فيها	3	7.7 %	4	10.3 %	32	82.1 %
03	الموقع الإلكتروني للمؤسسة مفعّل ويؤدي الدور المنوط به	5	12.8 %	3	7.7 %	31	79.5 %
04	تعتمد المؤسسة وبدرجة كبيرة على التقنيات والبرمجيات الحديثة	6	15.4 %	4	10.3 %	29	74.4 %
05	يتم إدخال برمجيات وتقنيات حديثة متطورة في المؤسسة	3	7.7 %	7	17.9 %	29	74.4 %
06	تؤدي اليقظة التكنولوجية في المؤسسة إلى تحقيق براءات اختراع	3	7.7 %	7	17.9 %	29	74.4 %
07	اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بحماية منتوجها ضد أي تقليد	8	20.5 %	6	15.4 %	25	64.1 %
08	تقوم المؤسسة بترصد وتتبع كل ما يحدث في البيئة التكنولوجية منف تطورات واكتشافات علمية	3	7.7 %	4	10.3 %	32	82.1 %
09	تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين	5	12.8 %	5	12.8 %	29	74.4 %

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بالموافقة على العبارات الواردة في الاستبابة والمتعلقة بواقع تطبيق اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة بنسب مختلفة وتتجاوز 64% وأكبر نسبة موافقة كانت على العبارتين الثانية والثامنة ب 82,1% وهو ما يعادل 32 فرد موافق، وكانت العبارة 2 حول ضرورة وجود خلية لليقظة التكنولوجية والعبارة 8 التي ترى بأن اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بحماية منتوجها من التقليد، ومن بين العبارات التي كانت نسبة الموافقة عليها منخفضة العبارة 7 و 10 ب 64,1% و 64,4% على التوالي، وتتعلق بكون اليقظة التكنولوجية تؤدي لتحقيق براءات اختراع والعبارة 10 بأن المؤسسة تهتم بالتكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين وسجلت هذه العبارة أيضا أدنى نسبة من عدم الموافقة 1,5% تعادل فردين من مجموع 39 فرد شملتهم الدراسة، كما سجلت أيضا نسبة 38,5% يقابلها 15 فرد من أصل 39 مستجوب وهي أعلى نسبة حياد سجلت في الجانب المتعلق بواقع اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة وهو ما يدل على عدم التأكد الذي يسود الموظفين من كون المؤسسة تراقب المنافسين وتتبع تحركاتهم في المجال التكنولوجي من عدمه .

2- الاتجاه العام لإجابات المستجوبين: وتم تقييم الإجابات وترتيبها من خلال استعمال المؤشرات الإحصائية التالية الوسط الحسابي، الانحراف المعياري من أجل معرفة أهمية كل عبارة على حدى ثم حساب الوسط الحسابي المرجح لمعرفة الاتجاه العام للمحور كما يلي:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

الجدول (12):وصف وتقييم مدى تطبيق اليقظة التكنولوجية في المؤسسة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية
01	بما أن المؤسسة تنشط في بيئة لا هناك ضرورة تكنولوجية، لاحتوائها على خلية لليقظة التكنولوجية	2,59	0,715	07
02	تتجسد مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في اليقظة التكنولوجية من خلال مشاركة الجميع فيها	2,74	0,595	01
03	الموقع الالكتروني للمؤسسة مفعّل ويؤدي الدور المنوط به	2,67	0,701	03
04	تعتمد المؤسسة وبدرجة كبيرة على التقنيات والبرمجيات الحديثة	2,59	0,751	08
05	يتم إدخال برمجيات وتقنيات حديثة متطورة في المؤسسة	2,67	0,621	04
06	تؤدي اليقظة التكنولوجية في المؤسسة إلى تحقيق براءات اختراع	2,67	0,21	05
07	اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بحماية منتوجها ضد أي تقليد	2,44	0,821	10
08	تقوم المؤسسة بترصد وتتبع كل ما يحدث في البيئة التكنولوجية منف تطورات واكتشافات علمية	2,74	0,595	02
09	تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين	2,62	0,711	06
10	بما أن المؤسسة تنشط في بيئة لا هناك ضرورة تكنولوجية، لاحتوائها على خلية لليقظة التكنولوجية	2,51	0,601	09
	الوسط الحسابي المرجح	2,6282	0,52763	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

مما سبق نستنتج أن إجابات أغلب المستجوبين تتفق على أن المؤسسة في حاجة إلى خلية لليقظة التكنولوجية بمتوسط حسابي بلغ 2,74 وانحراف معياري قدره 0,595 ونفس الأمر لكون اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من حماية منتوجها من التقليد واحتل المرتبة الأولى رفقة العبارة الثانية أما العبارة التي كانت ذو مستوى متوسط فهي العبارة التي تنص على أن اليقظة تؤدي لتحقيق براءة اختراع والترتيب أعلاه يوضح ذلك حيث وكانت إجاباتهم على العبارات في سلم القياس كما يلي:

مستوى التقييم جيد في المجال التالي 3 - 2,5 وكانت العبارات التالية 10 - 4 - 1 - 9 - 6 - 5 - 3 - 8 - 2 :

مستوى التقييم متوسط في المجال التالي 1- 2,5 ، 5 وكانت العبارة رقم 7

وبالنسبة للاتجاه العام للعبارات كذلك فقد تم حساب الوسط الحسابي المرجح وبلغ 2,6282 للوسط الحسابي و 0,52763 للانحراف المعياري وهو تقييم جيد على مستوى سلم القياس.

العبارة 15 : ماهي مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي والتي تلجأ إليها المؤسسة ؟

الجدول (13):مصادر الحصول على المعلومة التكنولوجية

الرقم	مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي والتي تلجأ إليها المؤسسة	نعم		لا	
		التكرار	%	التكرار	%
01	الملتقيات والمعارض	8	20.5%	31	79,5%
02	تحليل ما بحوزة المؤسسة من معلومات	13	33.3%	26	66,7%
03	الأخبار التكنولوجية والمجلات	19	48.7%	20	51,3%
04	الزبائن والموردين والمنافسين	5	12.8%	34	87,2%
05	الدورات التكوينية	31	79,5%	8	20,5%

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

انطلاقا من الجدول 13 المتعلق بمصادر حصول المؤسسة على المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي اتفق أغلب المستجوبين على أن المصدر الأول للحصول عليها هو الدورات التكوينية ب 31 إجابة نعم قابلها 8 إجابات لا وتدل هذه النتيجة على أن المستجوبين يرون بأن الدورات التدريبية هي الوسيلة الأولى للحصول على المعلومات وهي معلومات رسمية وذو مصداقية بسبب كون مصدرها الدورات التكوينية، ثم المصدر الثاني للحصول على المعلومات هو المجلات والأخبار العلمية بنسبة 48,7% حسب المستجوبين . أما المصدر الثالث حسب ترتيب إجاباتهم فهو المعلومات التي بحوزة المؤسسة وتحليلها والتي بلغت نسبتها 33,3% ، ثم الملتقيات والمعارض، وفي المرتبة الأخيرة الزبائن والموردين والمنافسين بنسبة بلغت 12,8% ، وتدل 3 هذه الإجابات على أن المؤسسة تعتمد على الطرق الرسمية للحصول على المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي.

العبارة 16 :كيف يتم استقبال انشغالات الزبائن؟

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

الجدول (14): وسائل الاستماع لانشغالات الزبائن

الرقم	كيفية استقبال انشغالات الزبائن	نعم		لا	
		التكرار	%	التكرار	%
01	من خلال موقع أو بريد الكتروني	31	79,5%	8	20,5%
02	خط هاتفي خاص	12	30,8%	27	69,2%
03	سجل مخصص للاقتراحات والشكاوي	2	5,1%	37	94,9%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة توفر وسائل مختلفة للاستماع لانشغالات الزبائن وهو ما تدل عليه إجابات المستجوبين غير أن أغلب المستجوبين ركزوا على الموقع والبريد الإلكتروني بتكرار بلغ 31 إجابة تقابلها 79,5% ، يليها الخط الهاتفي بنسبة 30,8% ، ثم سجل الشكاوي والاقتراحات بنسبة ضعيفة جدا بلغت 5,1% ، وهو ما يؤكد صحة الاستنتاج المتوصل إليه أعلاه بأن المؤسسة توفر وسائل متنوعة للاستماع لزيائنها.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

المطلب الثالث: تحليل إجابات عينة الدراسة حول تحسين تنافسية المؤسسة

أولا: إجابات عينة الدراسة تجاه العبارات الدالة على تحسين تنافسية المؤسسة

الجدول (15): إجابات عينة الدراسة نحو تحسين التنافسية بالمؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق		محايد		موافق	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
01	تهتم المؤسسة بتطوير نوعية الخدمات المقدمة	6	15,4%	4	10,3%	29	74,4%
02	تحرص المؤسسة على تقليل تكاليف خدماتها	9	23,1%	10	25,6%	20	51,3%
03	تحرص المؤسسة على إشباع رغبات الزبائن وتضمن تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة والزبون	6	15,4%	5	12,8%	28	71,8%
04	تسعى المؤسسة دوما إلى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة	6	15,4%	3	7,7%	30	76,9%
05	تحرص المؤسسة على الحصول على ولاء الزبون و المحافظة عليه	6	15,4%	6	15,4%	27	69,2%
06	تتمكن المؤسسة من مواجهة المخاطر الالكترونية	3	7,7%	14	35,9%	22	56,4%
07	يمكن للمؤسسة توقع طلبات الزبائن وهو ما يقودها إلى العمل على تحقيقها ووسيلتها في ذلك بريدتها أو موقعها الالكتروني	6	15,4%	7	17,9%	26	66,7%
08	تهتم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن	7	17,9%	4	10,3%	28	71,8%
09	غالبا تحقق المؤسسة زيادة في حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية	6	15,4%	4	10,3%	29	74,4%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من الجدول نلاحظ أن أغلب إجابات عينة الدراسة كانت بالموافقة على العبارات المذكورة أعلاه، وكانت أكبر نسبة موافقة على العبارة الرابعة بنسبة بلغت 76,2% التي تدل على أن المؤسسة تسعى المؤسسة إلى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة ثم العبارة الأولى والتاسعة بنسبة 74,4% لكل

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

منهما، وحصلت العبارة الثانية تحرص المؤسسة على تقليل تكاليف خدماتها أقل نسبة موافقة ب 51,3% كما سجلت ما نسبته 25,6% ليس لديهم رأي، وكانت العبارة السادسة تتمكن المؤسسة من مواجهة المخاطر الالكترونية سجلت أكبر نسبة حياد 35,9% من بين كل العبارات التي تم طرحها، ومن خلال ما سبق وحسب إجابات المستجوبين فالمؤسسة تسعى لتحسين تنافسيتها وهو ما يعني أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية التكامل من خلال الدمج بين إستراتيجية التكلفة الأقل والتميز.

2- الإتجاه العام لإجابات المستجوبين: وتم استعمال نفس المؤشرات الإحصائية المستعملة سابقا

وهي كمايلي: الجدول (16): وصف وتقييم آراء المستجوبين حول سعي المؤسسة لتحسين تنافسيتها

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية
01	تهتم المؤسسة بتطوير نوعية الخدمات المقدمة	2,59	0,751	02
02	تحرص المؤسسة على تقليل تكاليف خدماتها	2,28	0,826	09
03	تحرص المؤسسة على إشباع رغبات الزبائن وتضمن تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة والزبون	2,56	0,754	04
04	تسعى المؤسسة دوما إلى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار	2,62	0,747	01
05	تحرص المؤسسة على الحصول على ولاء الزبون و المحافظة عليه	2,54	0,756	05
06	تتمكن المؤسسة من مواجهة المخاطر الالكترونية	2,49	0,644	08
07	يمكن للمؤسسة توقع طلبات الزبائن وهو ما يقودها إلى العمل على تحقيقها ووسيلتها في ذلك بريدها أو موقعها الالكتروني	2,51	0,756	07
08	تهتم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن	2,54	0,790	06
09	غالبا تحقق المؤسسة زيادة في حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية	2,59	0,751	03
الوسط الحسابي المرجح		2,5242	0,61175	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

مما سبق نستنتج أن إجابات أغلب المستجوبين تتفق على أن المؤسسة تسعى إلى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة التي احتلت عبارته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,62 وكانت كل العبارات ذات مستوى تقييم جيد تخضع للمجال 2,5-3 باستثناء العبارتان 2 و 6 التي خضعت لتقييم متوسط بوسط حسابي بلغ 2,28 و 2,49 على التوالي وانحراف معياري 0,644 و 0,826 و الجدول أعلاه يوضح ترتيب كل عبارة.

وبالنسبة للاتجاه العام للعبارات ككل فقد تم حساب الوسط الحسابي المرجح وبلغ 2,5242 للوسط الحسابي و 0,61175 للانحراف المعياري وهو تقييم جيد على مستوى سلم القياس باعتباره خاضع للمجال 2,5-3

العبارة 10 : تعمل المؤسسة في محيط تنافسي: مستقر - متغير ومضطرب نسبيا -متغير ومضطرب
الجدول:(17) المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة

متغير ومضطرب	متغير ومضطرب نسبيا	مستقر	محيط المؤسسة التنافسي	
00	07	32	التكرار	نعم
%0	%17,9	%82,1	%	
39	32	07	التكرار	لا
%100	%82,1	%17,9	%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال ما سبق يتبين أن أغلب عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة تنشط في محيط تنافسي مستقر فإجاباتهم كانت بنعم على المحيط المستقر بما نسبته 82,1% وتم نفي متغير ومضطرب نسبيا بنفس النسبة ولم نلاحظ أي فرد قال بأن المؤسسة تنشط في محيط متغير ومضطرب وهذا يعود إلى أن المؤسسة لها نوعين من الخدمات إحدهما تمارس الإحتكار التام في ممارسته وهو الهاتف الثابت وبالتالي فالمؤسسة تنشط في محيط مستقر وثابت حسب إجابات عينة الدراسة.

المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

من خلال دراستنا الميدانية وبالاعتماد على ما تم جمعه من معلومات انطلاقا من إستبانة البحث وحوارنا مع مختلف العاملين بالمديرية يمكن استخلاص النقاط التالية:

-تعتمد المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم للقيام باليقظة التكنولوجية على المدير الذي يتولى الإشراف على إرسال تقارير دورية تحتوي على التقنيات والبرامج الجديدة المراد تطبيقها داخل المديرية إلى مصلحة البحث والتطوير بالمديرية العامة في حينها.

-يقوم موظفو المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم بجمع المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي، لكن عملية تحليلها ومعالجتها تتولاها مصلحة البحث والتطوير بالعاصمة من خلال التقارير التي يشرف عليها المدير الولائي للمديرية العملية بمستغانم.

-تعتمد المديرية العملية على مصلحة البحث والتطوير التي تمكنها من الحصول أو تمنحها الحق بالحصول على أحدث التقنيات والبرامج الخاصة بالتطور التكنولوجي.

-تسعى المديرية العملية إلى التقرب من زبائنها وتعمل على كسب ولائهم ومحاولة التعرف على تطلعاتهم بهدف تحقيقها في أقرب الآجال من خلال قيامها بما يعرف بقافلة اتصالات الجزائر، حيث تقوم من خلالها بالترويج لخدماتها والتواصل مع الزبائن بواسطة خيم يتم نصبها في أحياء وبلديات الولاية وهذا بشكل دوري ولمدة 48 ساعة في كل حي وبمديّة، تساهم هذه العملية في تحسين صورة المؤسسة ككل و تهدف للحصول على مزيد من الزبائن ومعرفة انشغالاتهم.

-تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا متطورة مقارنة بمنافسها حيث توفر تقنية 4G لزبائنها، وهي التزود بالانترنت ذو السرعة الفائقة تم التطرق إليها سابقا، حيث تعتبر ثاني متعامل يوفر لزبائنه هذه التقنية بعد المؤسسة المختصة في الإتصالات بجنوب إفريقيا، وتم الإستفادة من هذه التقنية بناء على اليقظة التكنولوجية وهو ما ساهم في تحسين تنافسية المؤسسة واعطاء صورة حسنة لها.

-تعتبر الأسعار المطبقة في مؤسسة اتصالات الجزائر منخفضة بالمقارنة مع منافسها وعلى سبيل المثال الإشتراك الشهري في الانترنت بسرعة تدفق و تحميل 1Mps بمؤسسة اتصالات الجزائر 1610,00 دج يعادل 53,66 دج في 24 ساعة، أما الإشتراك لمدة 24 ساعة لدى منافسها موبيلس جازي وأوريدو فيبلغ 100,00 دج.

اعتمادا على نمطي تعامل المؤسسات مع التقنية ومن خلال ما سبق ذكره فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر مؤسسة قائدة وطنيا في اعتماد بعض التقنيات كتقنية 4G، في حين تعتبر مؤسسة ذات تبعية تقنية دوليا لأن المؤسسات العالمية المختصة في تقديم الاتصالات تدرس إمكانية إتاحة زبائنها تقنية 6G.

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى التخلص من أعطاب الأنترنت وبطئ التدفق من خلال قيامها واعتمادها على تقنية جديدة تتمثل في تغيير الكوابل و الألياف البصرية التي تتميز بمقاومتها للظروف الطبيعية القاسية وغير القابلة للسرقه، حيث يعتبر مشكل سرقة الكوابل النحاسية مشكلة تؤرق مهندسي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن شأن الكوابل الجديدة أن تخفف العناء عليهم.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

-سعي المديرية من خلال وكالاتها التجارية إلى التكفل التام بأنشغالات زبائنها وعدم تعطيل مصالحهم من خلال فتح وكالاتها طيلة أيام الأسبوع لاستقبال الزبائن من الثامنة صباحا إلى السادسة مساء، ويوم الجمعة من التاسعة صباحا إلى منتصف النهار.

-توفير بطاقات تعبئة تمكن الزبائن من تفعيل الاشتراك الشهري للهاتف والانترنت دون التقرب من الوكالات التجارية فالبطاقات متوفرة على مستوى الأكشاك.

-إتاحة الفرصة للزبائن لتفعيل الاشتراك من خلال الحساب البريدي ويتم ذلك بالتقرب من إحدى الوكالات التجارية التابعة لها وطلب تفعيل هذه الخدمة أو الميزة والحصول على كلمة السر ثم قيام المشترك بالدخول إلى الموقع الرسمي للمؤسسة و تفعيل العملية من خلال الرقم السري الممنوح له.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى واقع اليقظة التكنولوجية بمؤسسة اتصالات الجزائر عبر المديرية العملية لاتصالات تفعيل بولاية مستغانم، كما تم التطرق أيضا إلى الخدمات التي تقدمها وفروعها وكذا منافسيها في بعض النشاطات التي تقدمها المؤسسة.

ولاحظنا من خلال هذه الدراسة أن مصطلح اليقظة التكنولوجية مصطلح ليس بغريب عن موظفي اتصالات الجزائر من خلال العينة التي شملتها الدراسة حيث صادفنا عدد من الموظفين لهم دراية بما يعنيه المصطلح عكس ما كان اعتقادنا قبل القيام بهذه الدراسة، ولو أن المديرية لا تحتوي على خلية لليقظة التكنولوجية لكننا لمسناها على شكل ممارسات يقوم بها موظفو المؤسسة، كما لاحظنا من خلال الاستبيان الذي تم إعداده والذي بذلنا جهدا لكي يكون في المستوى إلى أن المؤسسة تسعى إلى التقرب من الزبائن وكسب ولائهم من خلال الجهد التي يبذله موظفو المديرية ككل، حيث أنها تسعى لتحسين سمعتها وتطوير خدماتها من خلال إدخال تكنولوجيا متطورة لتحقيق تطلعات زبائنها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي تتبنى شعار الإختيار الأمثل ولا يتجسد هذا إلا من خلال الاعتماد على البرمجيات والتقنيات الحديثة.

من خلال هذه الدراسة والتي عالجتنا 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 مصلحتها ومصلحة 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 مهيكلي 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 الإلكترونية 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 إلكترونية وعليها أن تحتوي على موقع وبريد إلكتروني مفعّل، وهو ما تؤكدُه الفرضية الأولى.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

- 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 يطلها 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 تؤكد 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 تطلعات 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 بتطلعات زبائنها، وهو ما يضمن للمؤسسة تميزها عن غيرها من المنافسين بالنظر إلى ما تقدمه من خدمات ومنتجات متميزة وبأفضل الأسعار، وهذا ما تؤكد الفرضية الثالثة.

بالإضافة إلى ما سبق توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى:

نتائج الدراسة التطبيقية:

- تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر مفهوم اليقظة التكنولوجية من خلال مصلحة البحث والتطوير المتواجدة على مستوى المديرية العامة بالعاصمة.
- اقتصار المصلحة المسؤولة عن اليقظة التكنولوجية على مستوى المديرية العامة وتبعيتها لمصلحة البحث والتطوير من شأنه أن يضيق مجال اليقظة التكنولوجية، حيث تقوم المديرية الفرعية بإرسال تقارير إليها ولا يضمن ذلك الفهم الجيد لما هو وارد في تلك التقارير.
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في تحليل ومعالجة المعلومات المجمعة من اليقظة التكنولوجية على لجان مختصين تتوفر فيهم صفات خاصة، تقوم بتعيينهم مصلحة البحث والتطوير ويتم ذلك على مستوى المديرية العامة .
- يرى موظفو إتصالات الجزائر أن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من جمع المعلومات وتحليلها كما أنها تسمح بمواكبة التطورات التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة.
- مصادر الحصول على المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغيرات التكنولوجية هي الدورات التكوينية، وبدرجة أقل الأخبار التكنولوجية والمجلات العلمية.
- من خلال ما سبق يمكن القول أنم رغم احتواء مؤسسة اتصالات الجزائر على مصلحة تتولى عملية اليقظة التكنولوجية إلا أن اقتصارها على مستوى المديرية العامة جعلها بعيدة عن الواقع وغير منتظمة في قراراتها.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

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.
 - ضرورة تواجد خلايا لليقظة التكنولوجية على مستوى المديرية الفرعية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر لأنها في احتكاك و تواصل مباشر مع الزبائن والمنافسين، مع التأكيد على مشاركة كل العاملين فيها.
 - تكوين إدارت متخصصة في مراقبة و تحليل 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 والملتقيات، 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.
- دور مؤسسة اتصالات الجزائر في رفع مستوى التطور التكنولوجي بالجزائر.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

أولاً: المراجع بالمغة العربية

أ – الكتب:

- 1-بن هادية علي وآخرون، القاموس الجديد للطلاب معجم عربي، المؤسسة الوطنية لكتاب، الطبعة الأولى الجزائر 1991 .
- 2- الركباني كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004 .
- 3- روبرت ديفيد، الإدارة الإستراتيجية في بناء ميزة تنافسية، ترجمة: عبد الحكم خزامي، دار الفجر، عمان، الأردن 2008 .
- 4- زغدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2011 .
- 5- سوزاف يوكس، فيل إيفانز، المنافسة والتنمية (قوة الأسواق التنافسية)ترجمة ميشيل دانو، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان 2010 .
- 6- الصبري في محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر 2009 .
- 7-طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر 2008 .
- 8- طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، الأردن 2002 .
- 9- عبد السلام قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر. 1997
- 10-فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن. 2000
- 11- لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، الجزائر. 2007
- 12- محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. 2008
- 13- محمد جبار الشمري وآخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009 .
- 14- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن. 2005
- 15- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية ، دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، الأردن 2009 .
- 16- محمد محمودي الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2006.
- 17- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن 2012 .
- 18- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كألية من آليات العولمة ودورها على دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية مصر 2011 .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

- 19- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوردي العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2099 .
- 20- نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية ، دار التعليم الجامعي، مصر 2010 .
- 21- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر 2014 .
- ب - الملتقيات والمحاضرات:
- 22- بن بريكة عبد الوهاب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، الجزائر، ماي 2011 .
- 23- 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 2014 / 2013 .
- 24- بوخمم عبد الفتاح، مصباح عائشة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 8 / 9 نوفمبر 2010 .
- 25- الجيب زواوي، سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية (حالة الجزائر). الملتقى الدولي الرابع المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف الجزائر 2010 .
- 26- حديد رتيبة، حديد نوفل، اليقظة التنافسية وسيلة تسيير حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقمة، الجزائر مارس 2005
- 27- حسيل علي همام. المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم المبيعات والصناعات المحلية في السوق الليبي. الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، قطر 2003 .
- 28- خليفة منية، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 8 / 9 نوفمبر 2010 .
- 29- داودي الطيب، رجال سولاف، شين فيروز، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
- 30- 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 .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

- 31- طالب مريم، تحديد محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 2010 .
- 32-(دراسة ميدانية)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء العمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، أفريل 2012 .
- 33-فايد نور الدين أحمد، المؤشرات البيئية والإبداع التكنولوجي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من أجل صناعة عربية تنافسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 34- 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 .
- 35- محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجية التسويق التنافسية، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع والافاق).الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، أكتوبر 2002 .
- ج - الرسائل والأطروحات
- 36- بلبصير خليفة، اليقظة الإستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة(دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2009 / 2008 .
- 37- بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية(دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس)رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2009 / 2008
- 38- سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير، جامعة الجزائر 2004 / 2003 .
- 39- شيف فيروز، محاولة لتصميم إستراتيجية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر 2004 / 2003 .
- 40- عباس فهيمة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال) NAFTAL ، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر / 2008 . 2009 .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

- 41- علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير على المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر 2011 / 2010 .
- 42- عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية المؤسسة(مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية التجارة والتسيير جامعة الجزائر 2005 / 2004 .
- 43- فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية(دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2013 / 2012 .
- 44- كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك (دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة) بمقر ولاية البويرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية التجارة والتسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس 2014 / 2013 .
- 45- نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية التجارة والتسيير_ جامعة الجزائر 2002 / 2001 .
- 64- واضح فواز، دور تحميل بنية الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الإقتصادية التجارة والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 2011 / 2010 .
- د-المجلات والجرائد
- 47- بريش عبد القادر(التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية)مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03 ، جامعة الشلف، ديسمبر 2005 .
- 48- شيام خيمان وأندروستون،(مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) .نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية إيران وتركيا، المجلد الثالث، العدد 2 جوان 1996 .
- 49- عبد المالك بضياف،(تنافسية الاقتصادات العربية ودور التكافل الإقتصادي الإقليمي في تنميتها)مجلة التواصل، العدد 26 ، جامعة قلمة 2010 .
- 50- عبد المليك مزهودة،(التسيير الإستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية)مجلة الباحث، العدد 04 ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2006 .
- 51- يوسف مسعداوي،(إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العمولة).مجلة العموم الإنسانية، العدد 35، جامعة الإسكندرية، مصر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

52. Humbert Lesca, **Veille Stratégique Concepts et Démarch de mise en place dans l'entreprise guides pour la pratique de l'information scientifique et technique**, Ministère de l'Education National de la Recherche et de la Technologie, Paris, France 2001.
53. Iamm Ciheam, **L'information un outil de gestion stratégique pour l'entreprise**, veille stratégique et reseauternet des outils et méthodes à maitrise, Paris, France.
54. Christion Harbolot et Philippe Baumard, **Perspective Historique de l'intelligence économique**, publications de l'école de guerre économique, Paris, France, 1997.
55. Christophe Lecante, **la Veille Technologique et Concurrentiel**, l'agence de développement du val de marne, Paris, France, septembre 2005.
56. Nicolas Lesca, **Construction du Sens le cas de la Veille Stratégique et de l'exploitation Collective des Signes d'alerte Précoce**, thèse doctorat en science de gestion, PARIS, France, 2002/2001.
57. Boulifa Tamboura, **l'identification des Facteurs 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, / 2008200 . 7
58. Mariinet et Ribault, **Le Management des Technologies**, Edition Organisation Paris, France, 1991.
59. 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
60. Andrieuo et Lafontd, **Interner et Enterprise (Troisième Tirage)**, Editions Eyrollse, Paris, France, 1996.
61. Enright Mj, **WHYLOCAL CLUSTERSARE THE WAY TO WIN GAME**, World link, 5 July 1992 .
62. Jan Marten de vet, **STRIVING FOR INTORNATIONAL COMPETITVENESS**

ثالثا: المواقع الإلكترونية

63. http://isdm.univ.rln.fr/pdf/isdm/2024/isdm_24_elqasmi.pdf
64. http://www.IAAT.org/telechargement/veille_strat%C3%A9gique_note_sunth%C3%A8se.pdf
65. <http://www.ecc.ae>
66. www.ALGERIETELECOM.DZ
67. www.APS.DZ

الملاحق

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكبر من 40 سنة
- 3-المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل ليسانس مهندس دراسات عليا
- تكوين مؤهل
- 4-الصنف الوظيفي: إطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 5-سنوات الخبرة: أقل من 3 سنوات من 03 سنوات الى 5 سنوات
- أكثر من 5 سنوات

الجزء الأول: واقع اليقظة التكنولوجية في المؤسسة

1- من وجهة نظرك ماهي اليقظة الإستراتيجية :

- جمع وتحليل المعلومات
- عملية جماعية لمواجهة المخاطر
- مواكبة التطورات المحيطة بالمؤسسة

2- في أي مجال تحتاج المؤسسة أن تطبق عملية اليقظة الإستراتيجية:

- المجال التكنولوجي
- المجال التجاري التنافسي
- المجال الاجتماعي البيئي
- كل من ما سبق

3- ماهي الخيارات المتاحة أمام المؤسسة لمواكبة ديناميكية البيئة التكنولوجية:

.....

4- في رأيك كيف تتجسد مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في اليقظة التكنولوجية:

.....

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	بما أن المؤسسة تنشط في بيئة لا هناك ضرورة تكنولوجية، لاحتوائها على خلية لليقظة التكنولوجية			
02	تتجسد مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في اليقظة التكنولوجية من خلال مشاركة الجميع فيها			
03	الموقع الالكتروني للمؤسسة مفعّل ويؤدي الدور المنوط به			
04	تعتمد المؤسسة وبدرجة كبيرة على التقنيات والبرمجيات الحديثة			
05	يتم إدخال برمجيات وتقنيات حديثة متطورة في المؤسسة			
06	تؤدي اليقظة التكنولوجية في المؤسسة إلى تحقيق براءات اختراع			
07	اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بحماية منتوجها ضد أي تقليد			
08	تقوم المؤسسة بترصد وتتبع كل ما يحدث في البيئة التكنولوجية منف تطورات واكتشافات علمية			
09	تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين			

5- من مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي والتي تلجأ إليها المؤسسة:

- | | | | | |
|----|--------------------------|-----|--------------------------|------------------------------------|
| لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | -الملتقيات و المعارض |
| لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | -تحليل ما بحوزة المؤسسة من معلومات |
| لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | -الأخبار التكنولوجية والمجلات |
| لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | -الزبائن و الموردين والمنافسين |
| لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | -الدورات التكوينية |

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

6- كيف يتم استقبال انشغالات الزبائن:

- من خلا موقع أو بريد الكتروني نعم لا
- خط هاتفي خاص نعم لا
- سجل مخصص للاقتراحات والشكاوي نعم لا

الجزء الثالث: تحسين تنافسية المؤسسة

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
01	تهتم المؤسسة بتطوير نوعية الخدمات المقدمة			
02	تحرص المؤسسة على تقليل تكاليف خدماتها			
03	تحرص المؤسسة على إشباع رغبات الزبائن وتضمن تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة والزبون			
04	تسعى المؤسسة دوما إلى زيادة فرصها فيما يتعلق بالابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة			
05	تحرص المؤسسة على الحصول على ولاء الزبون و المحافظة عليه			
06	تتمكن المؤسسة من مواجهة المخاطر الالكترونية			
07	يمكن للمؤسسة توقع طلبات الزبائن وهو ما يقودها إلى العمل على تحقيقها ووسيلتها في ذلك بريدها أو موقعها الالكتروني			
08	تهتم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن			
09	غالبا تحقق المؤسسة زيادة في حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية			

7- تعمل المؤسسة في محيط تنافسي:

- مستقر نعم لا
- متغير ومضطرب نسبيا نعم لا
- متغير ومضطرب نعم لا