



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - مستغانم -

قسم علوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: التسيير الاستراتيجي

اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي وكالة أرزيو رقم (78)

تحت إشراف الأستاذ :

- قوديج جمال

مقدمة من طرف الطالب:

- حاوي فاروق

أعضاء لجنة المناقشة :

الجامعة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	د. دحمان احمد	رئيسا
جامعة مستغانم	د. قوديج جمال	مناقشا
جامعة مستغانم	د. تفيالي بن يونس	مقررا

السنة الدراسية : 2018 / 2019

الإهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الذين تعبوا كثيرا من أجل راحتنا وتعليمنا الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما؛

ومن منح لنا يد العون والصبر؛

ومن قاسمنا عناء والتعب؛

ولكل الأهل والأصدقاء.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف السيد قوديح جمال الذي

تحمل عناء الاشراف والتوجيه وتقديم الملاحظات والنصائح القيمة

وصبره على انجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر لمسؤولي وموظفي وكالة البنك الخارجي بأرزو رقم (78) على

مساعدتهم لنا في تجميع هذه بيانات.

الفهرس

	الإهداء
	الشكر والتقدير
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
01	المقدمة العامة
05	الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في المؤسسة
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مدخل لليقظة الاستراتيجية
07	المطلب الأول: تطور نظم المعلومات وظهور نظام اليقظة الاستراتيجية
10	المطلب الثاني: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
12	المطلب الثالث: خصائص والأهداف لليقظة الاستراتيجية
14	المبحث الثاني: معلومات اليقظة الاستراتيجية وطرق تحصيلها
14	المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية
15	المطلب الثاني: مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية
18	المطلب الثالث: طرق اليقظة الاستراتيجية في تحصيل المعلومات
19	المبحث الثالث: نظام اليقظة الاستراتيجية وآلية تفعيله
19	المطلب الأول: مراحل اليقظة الاستراتيجية
21	المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية
25	المطلب الثالث: نظام اليقظة الاستراتيجية وآلية تفعيله
27	خلاصة الفصل

28 الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية
29 تمهيد
30 المبحث الأول: الأسس النظرية للميزة التنافسية
30 المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
32 المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأهدافها
33 المطلب الثالث: دورة حياة الميزة التنافسية ومحددتها
36 المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية أنواعها وطرق تحقيقها
36 المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
39 المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
42 المطلب الثالث: طرق تحقيق الميزة التنافسية
43 المبحث الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية
43 المطلب الأول: أسباب ضعف الميزة التنافسية وكيفية تطويرها
45 المطلب الثاني: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية
46 المطلب الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
48 خلاصة الفصل
49 الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي وكالة ارزيو رقم(78)
50 تمهيد
51 المبحث الأول: نظرة عامة حول البنك الجزائري الخارجي
51 المطلب الأول: نشأة البنك الجزائري الخارجي
51 المطلب الثاني: وظائف البنك الجزائري الخارجي وأهدافه
52 المطلب الثالث: تقديم وكالة البنك الجزائري الخارجي

56	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
56	المطلب الأول: منهجية الدراسة
57	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
58	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة
61	المطلب الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة حول واقع اليقظة الاستراتيجية في البنك
64	المطلب الثالث: تحليل إجابات عينة الدراسة حول الدراسة الميزة التنافسية في البنك
69	المطلب الرابع: نتائج الدراسة
70	خلاصة الفصل
71	الخاتمة العامة
74	قائمة المراجع
79	الملحقات
84	الملخص

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
8	تطور نظم المعلومات	(1-1)
17	مختلف مصادر المعلومات الممكنة	(2-1)
21	مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية	(3-1)
22	طرق الحصول على تكنولوجيا جديدة	(4-1)
24	أنواع اليقظة الاستراتيجية	(5-1)
34	دورة حياة الميزة التنافسية	(1-2)
36	محددات الميزة التنافسية	(2-2)
38	مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية	(3-2)
55	هيكل تنظيمي لوكالة البنك الجزائري الخارجي رقم (78)	(1-3)
58	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2-3)
59	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(3-3)
59	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب	(4-3)
60	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	(5-3)
61	نسبة تطبيق اليقظة الاستراتيجية داخل وكالة البنك	(6-3)
61	المكلفون باليقظة الاستراتيجية في وكالة البنك	(7-3)
62	نسبة مشاركة موظفي الوكالة في عملية اليقظة الاستراتيجية	(8-3)
63	أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة من طرف وكالة البنك	(9-3)
63	وتيرة القيام بعملية اليقظة الاستراتيجية داخل وكالة البنك	(10-3)
64	المحيط الاقتصادي لوكالة البنك الجزائري الخارجي	(11-3)
65	المزايا التنافسية لوكالة البنك الجزائري الخارجي	(12-3)
65	استراتيجيات المنافسة المعتمدة من طرف وكالة البنك	(13-3)
66	مصادر الميزة التنافسية لوكالة البنك الجزائري الخارجي	(14-3)

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
42-41	استراتيجيات الميزة التنافسية ومتطلباتها	(1-2)
58	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(1-3)
58	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(2-3)
59	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب	(3-3)
60	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	(4-3)
61	مدى تطبيق اليقظة الاستراتيجية في وكالة البنك الجزائري الخارجي	(5-3)
61	المكلفون بوظيفة اليقظة الاستراتيجية داخل وكالة البنك الجزائري الخارجي	(6-3)
62	مشاركة موظفي وكالة البنك في عملية اليقظة الاستراتيجية	(7-3)
62	أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة من طرف وكالة البنك	(8-3)
63	وتيرة استخدام اليقظة داخل وكالة البنك الجزائري الخارجي	(9-3)
64	المحيط الاقتصادي لوكالة البنك الجزائري الخارجي	(10-3)
65	المزايا التنافسية لوكالة البنك الجزائري الخارجي	(11-3)
65	استراتيجيات المنافسة المعتمدة من طرف وكالة البنك	(12-3)
66	مصادر الميزة التنافسية لوكالة البنك الجزائري الخارجي	(13-3)
67	إجابات الجزء الثاني الخاصة بالميزة التنافسية	(13-3)
68	إجابات خاصة بالعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية	(14-3)

المقدمة العامة

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا و سريعا على المستوى الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي و التكنولوجي و نتيجة لعمق هذا التطور و سرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم عصر مجتمعات المعلومات ، و في الوقت الراهن و في ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات و المعلوماتية المادة الأولية لأي نشاط انساني، فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها و خططها لتطوير تكنولوجيا المعلومات و هذا ما صاحبه ظهور و انتشار الحواسيب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة و تخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة و سريعة.

فالسريعة، المرنة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار على الوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة تعتبر الحد الفاصل الذي يفصل بين حياة أو موت المؤسسة. ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم، وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق. لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية بواسطة اليقظة الاستراتيجية هو أمر ضروري، إذا تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها.

واليقظة الاستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاطها و تحسين تنافسيتها و هذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة و معالجتها و تحليلها ثم نشرها و استخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية.

الجزائر كباقي دول العالم تعيش هذه التغيرات المتسارعة في جميع الأصعدة و كذا المنافسة الشديدة و خصوصا بعد المفاوضات التي أبرمتها من أجل الدخول للمنظمة العالمية للتجارة و ما أنجر عن ذلك من فتح الأسواق الجزائرية للمنافسة العالمية و الاستثمار الأجنبي فأصبح على عاتق المؤسسات مهمة صعبة و هي مواجهة المنافسة الدولية و محاولة امتلاك مكانة ضمنها و هذا ما يتطلب منها أن تكون على درجة عالية من الوعي لكل ما يحدث أو سيحدث و عليه كان لزاما على المؤسسة الجزائرية في هذا الجو المتغير و المنافسة الشديدة أن تتبنى نظام اليقظة الاستراتيجية كوسيلة تسهر على العمل الجيد لها ، و تراقب و ترصد كل صغيرة و كبيرة على منافسيها ، ما يؤهلها لأن تكون رائدة و سائدة من خلال تعميق فارق عدد مشتركها مقارنة بمشتركي المؤسسات المنافسة .

1. الاشكالية البحث:

ومن خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها:

- ما هو الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود باليقظة الاستراتيجية؟ وما هي مصادرها؟

- ما هي الميزة التنافسية؟ وكيف يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تؤثر فيها؟

- كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في خلق وتنمية الميزة التنافسية؟

2. الفرضيات:

للإجابة عن هذه الإشكالية تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تمثل اليقظة الاستراتيجية مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية، باعتبار هذه الأخيرة هدفا

استراتيجيا تطمح كل مؤسسة الى تحقيقه.

- الفرضية الثانية: ثقافة اليقظة الاستراتيجية لا تزال بدائية وغير منتشرة في البنوك الجزائرية.

3. أهداف الدراسة:

من أسباب دراسة أي موضوع هو وصول إلى الأهداف معينة وبصفة عامة تتلخص أهداف هذا الموضوع محل الدراسة في

النقاط التالية:

- توضيح مفهوم اليقظة الاستراتيجية باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الاعمال.

- التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالميزة التنافسية وكيفية تنميتها وتطويرها.

- تسليط الضوء على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

- معرفة واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية داخل البنوك الجزائرية.

4. دوافع اختيار الموضوع:

من بين أسباب ودوافع اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- بحكم التخصص العلمي " التسيير الاستراتيجي "؛

- المنافسة الشديدة التي تعيشها المؤسسات الجزائرية بسبب انفتاح السوق الوطني؛
- افتقار المؤسسات الجزائرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية؛
- وكذا الدوافع الشخصية التي تتمثل في الرغبة والفضول في تناول هذا الموضوع.

5. صعوبة الدراسة:

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في جملة النقاط التالية:

- قلة المراجع حول موضوع اليقظة الاستراتيجية.
- صعوبة إيجاد مؤسسات للقيام بدراسة ميدانية إما بسبب جهلهم لمصطلح اليقظة أو بحجة السرية المهنية.

6. المنهج المستخدم:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث وللإجابة عن الإشكالية المطروحة والاسئلة الفرعية، سيتم الاعتماد على جانب المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث، بالإضافة إلى الجانب التطبيقي الذي سوف يعتمد الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى البنك الجزائري الخارجي وكالة أرزيو رقم (78).

7. خطوات الدراسة:

بهدف الإجابة على الاشكالية الرئيسية والفرضيات المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول يتعلق باليقظة الاستراتيجية وأهميتها في المؤسسة وتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول وهو عبارة عن مدخل لليقظة الاستراتيجية، والمبحث الثاني يتناول معلومات اليقظة الاستراتيجية وطرق تحصيلها، أما المبحث الثالث تطرق إلى نظام اليقظة الاستراتيجية وآلية تفعيله.
- أما الفصل الثاني يتعلق بالميزة التنافسية وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية، وفيه ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول الأسس النظرية للميزة التنافسية، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى مصادر الميزة التنافسية أنواعها وطرق تحصيلها، أما المبحث الثالث جاء فيه دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية.
- وأخيرا في الفصل الثالث هو عبارة عن دراسة ميدانية بالوكالة البنك الجزائري الخارجي بأرزيو رقم (78)، ويحتوي على ثلاثة مباحث، المبحث الأول خصص لتقديم معلومات حول الوكالة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وذلك بعرض الأدوات والأساليب المستعملة للإنجاز الدراسة، وفي المبحث الثالث والأخير تم تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في

المؤسسة.

تمهيد:

بالنظر إلى حاجة المؤسسة إلى التميز في ظل المتغيرات البيئية التنافسية المعقدة ، و سعيها للحفاظ على الميزة التنافسية التي تملكها وعلى النمو و تعزيز مركزها السوقي ، تظهر أهمية تبنيها لنظام اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنماطها وأنواعها ، من يقظة محيطية تكنولوجية ، تجارية ، ويقظة تنافسية ، بغرض رصد و متابعة كل ما يتعلق بالتغيرات الحاصلة في المحيط الكلي للمؤسسة ، من أهم التطورات التكنولوجية ، العلمية و المعرفة أهم التغيرات الحاصلة في رغبات و أذواق المستهلكين و العملاء ، و تطورات السوق بدءا بمعرفة أهم المنافسين ، نقاط ضعفهم ، و قوتهم ، وكذا أهدافهم المستقبلية ، وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة . إذ تعتبر اليقظة حجر الزاوية في صياغة استراتيجية فعالة وكفؤة من الناحية العملية، فهي عملية لتحديد وفهم واستخدام عوامل النجاح. وتسمح بتحديد القضايا الاستراتيجية. فترتبط بتطوير قدرات المؤسسات والشركات على أنشطة الرصد البيئي وذلك من أجل التوفيق بين استراتيجيتها وبيئتها. وتهدف إلى اكتساب ميزة استراتيجية ورصد وجمع المعلومات عن بيئة عمل العملاء، الموردین التقنيات، المنافسين أو علاقات العمل المحتملة وأساس اليقظة هو معرفة الفرق بين المعلومات والمعلومات الاستراتيجية التي تمكن المسيرين من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة. ووضع الخطط والبرامج من أجل تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية.

وللتفصيل أكثر تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: مدخل لليقظة الاستراتيجية.
- المبحث الثاني: معلومات اليقظة الاستراتيجية وطرق تحصيلها.
- المبحث الثالث: نظام اليقظة الاستراتيجية وآلية تفعيله.

المبحث الأول: مدخل لليقظة الاستراتيجية.

من أجل مسايرة محيطها تحتاج مختلف المؤسسات إلى توقع تطورات البيئة وفهمها ثم العمل على سبقتها، لأن البقاء أصبح مشروطاً بالسرعة في سباق الأحداث. إلا أن عملية سبق تقلبات البيئة تفترض توفر بعض المزايا عند المؤسسات أهمها أن تكون يقظة وعلى اطلاع جيد ومستمر على بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية.

المطلب الأول: تطور نظم المعلومات وظهور نظام اليقظة الاستراتيجية.

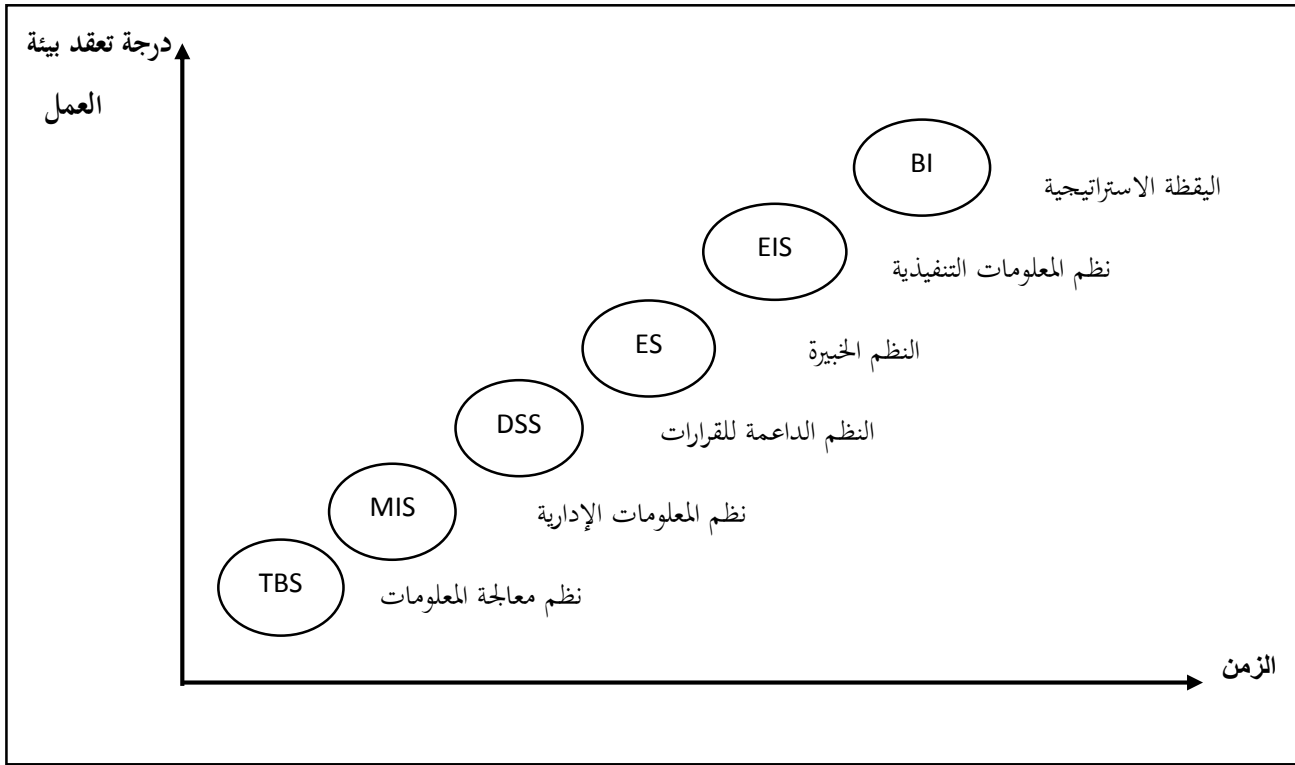
تميزت نظم المعلومات التقليدية لفترة من الزمن بدورها الفعال في دعم العديد من نشاطات المنظمة، إلا أنها عرفت عجزاً مع ما يميز بيئة الأعمال المعاصرة التي أصبحت فيها التغيير هو الثابت الوحيد، والذي جعل العديد من المنظمات غير قادرة على رصد الاتجاهات و تحقيق بعض المتطلبات الإدارية وضمان التكامل و التجانس المطلوب في محيط سريع التغيير وشديد المنافسة. فقد ورد أن (Nicholas Carr) كتب سنة (2003) " إن استخدام نظم المعلومات التقليدية لم يعد بالغ الأهمية في الوقت الراهن ، كما أشار إلى أن هذه النظم هي مجرد بنية تحتية للمنظمة و أنها أصبحت سلعة متاحة للجميع وبالتالي فإن امتلاكها لا يعكس ميزة للمنظمات"¹. ويتوافق هذا مع ما أدلى به (Michael Corcoran) قائلاً أن معظم المنظمات لا تستخدم إلا حوالي (20%) من البيانات المجمعة و أنه لا يشترك في هذه البيانات إلا حوالي (10%) من الافراد على مستوى المنظمة أن هذا يعكس عدم كفاءة نظم المعلومات المعتمدة .

وعلى هذا الأساس ظهر نوع جديد من نظم المعلومات يخدم متطلبات المنظمات المعاصرة في إطار ما تفرضه التغيرات الحالية السريعة و المتزايدة تحت اسم نظام اليقظة الاستراتيجية (Business Intelligence System/ BIS) الذي يعكس أحد مراحل نمو أنظمة المعلومات السابقة، إضافة إلى ما سبق تميزت هذه النظم الجديدة بنمو قدرات البرامج و الآليات المستعملة في النظام بالإضافة إلى طرق معالجة أخرى والتي تؤدي إلى حقائق مؤكدة ومتجانسة ، مع استخدام الانترنت من بين أهم التكنولوجيات كوسيلة لليقظة .

و الشكل التالي يوضح مراحل نمو أنظمة المعلومات :

¹ سعد غالب ياسين، " نظم المعلومات الإدارية "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص90.

الشكل (1-1): تطور نظم المعلومات



المصدر: أ. مريم بلحاج، "اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة"، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، فيفيري 2017، ص 194.

1- نظم معالجة المعاملات (Transactions Procession System/TPS) : هي نظم الاعمال التي تخدم المستوى التشغيلي في المنظمة وكل نظام منها يخدم نشاط أو وظيفة معينة وهي نظم محسوبة تقوم بالعمليات الروتينية اليومية ولا تتطلب معالجة معمقة¹.

2- نظم المعلومات الإدارية (Management Information System/MIS) : تعمل على توفير المعلومات الملائمة لدعم العمليات الإدارية وتساعد على تزويد المديرين بالتقارير اللازمة لمساندة القرارات والتخطيط والمراقبة وعلى هذا تسمى أيضا نظم التقارير الإدارية كما أنها تعتمد على البيئة الداخلية دون الخارجية وتكون شاملة على كل الاعمال دون أنشطة مخصصة وعمامة لجميع المدراء لا تخصص لكل مدير احتياجاته حسب مستواه الإداري ووظيفته².

3- النظم الداعمة للقرارات (Décisions Support System/DSS) : ظهرت في بداية السبعينيات من القرن العشرين مع تطور حوسبة منظمات الاعمال من أجل مساندة صناعات القرارات على مستوى الإدارة الوسطى و الإدارة العليا على

¹ علاء عبد الزاق السالمي، " نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي"، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999 ص 33.

² اسمهان خلفي، " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص 63.

اتخاذ قرارات رشيدة وتستخدم بشكل خاص في دعم القرارات شبه المبرجة وغير المبرجة والتي تزود المديرين بأدوات معلوماتية تساعد على حل المشكلات شبه المبرجة وغير المبرجة¹. كما ظهر في هذا المجال نظم دعم القرارات الجماعية (Group Decisions Support System/GDSS) والتي تساعد على دعم عملية صنع القرارات التي تصاغ بصفة جماعية .

4- **النظم الخبيرة (Expert System/ES)** : ظهر التركيز على استخدام النظم الخبيرة في الإدارة في بداية التسعينات ويعتمد تطور هذه النظم على ما يعرف بتطور الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence/AI) و تنطلق فكرة النظم الخبيرة من أنه يمكن برمجة الحاسوب لأداء أعمال منطقية بالطريقة نفسها التي يؤديها الإنسان فالذكاء الاصطناعي يمثل أكبر تطبيقات الحاسوب رقيا و تقدما وهي محاكاة السلوك الإنساني في حل المشكلات².

5- **نظم المعلومات التنفيذية (Exécutive Information System/EIS)** : هي النظم التي تعتمد على المصادر الداخلية الناتجة عن النظم الأخرى (نظم معالجة المعاملات ونظم المعلومات الإدارية) في المنظمة والمصادر الخارجية بهدف تقديم المعلومات للمدراء التنفيذيين و الإدارة العليا لغرض إنجاز أعمالهم بشكل يحقق أهداف المنظمة في تساعد بهذا في إعطاء المدراء نظرة شاملة عن المنظمة في أسرع وقت³.

6- **نظم اليقظة الاستراتيجية (Business Intelligence System/BIS)** : تتميز بقدرتها على توفير ما يخدم متطلبات المنظمات المعاصرة بالتحليل متعدد الابعاد و التكامل للكم الهائل من البيانات و من مختلف المصادر والانواع وعلى نطاق أوسع . وبالإضافة إلى ما سبق تشمل نظم اليقظة الاستراتيجية جميع أصحاب المصالح في المنظمة. فنظم اليقظة الاستراتيجية عبارة عن طريقة تطلعية للمستقبل أكثر من كونها استجابة لمشاكل وجدت في البيئة وهي تلك النظم التي تسعى إلى جعل عملية صنع القرار أكثر جودة ودقة من خلال عدة تطبيقات و أنظمة فرعية تتمثل بالإضافة السابقة في:

6-1 **نظم مستودعات البيانات (Data Warehouses System/DWS)** : هي نظم تتوجه نحو مخازن البيانات

لليانات الموضوعية الحالية والتاريخية المهيكلة و المهمة للمدراء في المنظمة ، و تتولى تحقيق عملية التكامل بين البيانات من قواعد البيانات و مصادر مختلفة داخلية وخارجية .عكس مخازن البيانات التي تخص المنظمة كوحدة يوجد نوع آخر يتخصص بنطاق معين كالتسويق أو الإنتاج أو... تعرف بإسم (Data Marts) .

6-2 **نظم المعالجة التحليلية الفورية (Online Analytical Processing System/OLAPS)**: هي نظم

معلومات حاسوبية تقوم بتنفيذ جملة من الأنشطة بهدف تقديم قدرات التحليل الفوري للبيانات المخزنة في مستودعات البيانات وإنتاج معلومات ذات قيمة مضافة في صورة تقارير معلومات متكاملة وموجزة لكنها شاملة ودقيقة ومتعددة الابعاد⁴.

¹ سليم إبراهيم حسنية، " مبادئ نظم المعلومات الإدارية "، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006، ص 38.

² سليم إبراهيم حسنية، " مبادئ نظم المعلومات الإدارية "، مرجع سابق، ص 29.

³ علاء عبد الرزاق السالمي، " نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي "، مرجع سابق، ص 119.

⁴ سعد غالب ياسين، " نظم المعلومات الإدارية "، مرجع سابق، ص 55.

3-6 نظم التنقيب عن البيانات (Data Mining System/DMS) : تسمى أيضا تكنولوجيا استكشاف المعرفة من مستودعات البيانات، وتتم هذه النظم باستخلاص المعرفة من المعلومات المقيدة المنتقاة من مصادر البيانات المهيكلة (Structured) ¹. تتميز نظم التنقيب عن البيانات عن نظم التنقيب عن النصوص (Text Mining System/TMS) في اعتماد الأخيرة على البيانات غير المهيكلة (Unstructured) .

4-6 نظم إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management System/SCMS) : تهدف المنظمة من خلالها إلى مراقبة التموين و الاستهلاك وخلق جسر معلومات بين المورد و المستهلك النهائي بتحقيق التكامل بين هذه الأطراف و الإدارة تدفقات المعلومات من مصادرها إلى المستهلك النهائي، فنظم اليقظة الاستراتيجية تهدف من هذا الجانب إلى مراقبة المخزون و إدارة عملية الإنتاج و توقع التغيرات في الطلب ...

5-6 نظم إدارة علاقة الزبائن (Customer Relationship Management System/CRMS) : مع ظهور المفهوم الجديد للتسويق و التوجه نحو الزبون ، عملت المنظمات على توفير نظم معلوماتية تساعد على توفير المعلومات الكافية عن تحركات الزبائن و تفضيلاتهم و سلوكياتهم الشرائية و كل ما يتعلق بهذا الجانب تعرف تحت اسم نظم إدارة علاقة الزبائن و التي تعمل على توفير المعلومات الضرورية لجميع المستويات الإدارية للمساعدة على توجيه أنشطة المنظمة بما يضمن استجابة ورضا و ولاء الزبون .

المطلب الثاني: مفهوم اليقظة الاستراتيجية.

يعتبر مصطلح اليقظة بمفهومه الشامل من المفاهيم حديثة النشأة في إدارة الأعمال والمجتمعات المهتمة بالمعلومة وتسييرها وقد عرف هذا المصطلح سجالا فكريا بسبب تعدد مفاهيمه ودلالاته الامر الذي أدى إلى اختلاطه و تداخله مع مفاهيم قريبة المعنى إلا أن جميعها تندرج في سياق معلوماتي يسمح للمؤسسة بمراقبة و تحليل أحداث البيئة بهدف الحصول على المعلومات ورصد أية إشارات تساعد على فهم أحداث البيئة بشكل استباقي. وستتناول في هذا المطلب مفهوم اليقظة والاستراتيجية ثم اليقظة الاستراتيجية:

أولا: مفهوم اليقظة والاستراتيجية.

أ - مفهوم مصطلح اليقظة: لقد حظي مفهوم مصطلح اليقظة بشكل عام بعدة تعاريف نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

اليقظة لغة : تعرف اليقظة لغة على أنها " الانتباه ، صحوة أو خلاف النوم وهي عكس الغفلة " ².

¹ سعد غالب ياسين، " نظم المعلومات الإدارية "، مرجع سابق، ص 63.

² بن هادية علي وآخرون، " القاموس الجديد للطلاب معجم العربي "، المؤسسة الوطنية للكتاب، طبعة الاولى، الجزائر، 1991، ص 356.

اليقظة اصطلاحاً : لليقظة عدة تعاريف اصطلاحاً نذكر منها ما يلي :

- التعريف الأول " هو ذلك النشاط المرتبطة بالبحث ، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين ، المدراء ، المصممين والمسيرين كما أنها الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاءً وتنافسية " ¹.
- التعريف الثاني " يعتبر Cartier Michel اليقظة بأنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله " ².

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نحدد أهم المعايير التي تتميز بها اليقظة:

- نشاط مستمر ومتتابع؛
 - رصد بيئة الاعمال العامة؛
 - اليقظة عبارة عن عملية معلوماتية؛
 - الغرض من اليقظة توقع المخاطر والفرص (عملية استباقية)؛
- ب - مفهوم الاستراتيجية : " هي تخطيط طويل الاجل وشامل، يتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف " ³.

ثانياً : مفهوم اليقظة الاستراتيجية .

لقد تطرق عدة مفكرين ومختصين في علم الإدارة إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، حيث تختلف أفكارهم ومفاهيمهم ووجهات نظرهم باختلاف اختصاصهم وبيئة عملهم ولعل أبرزها ما سيتم ذكره فيما يلي:

- يعرفها L' Afnor على أنها " نشاط مستمر و متواصل إلى حد كبير يهدف لمراقبة البيئة التكنولوجية، التجارية... الخ لتوقع التطورات " ⁴.
- أما Rouach فعرفها على أنها " مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظاً على بقاء المؤسسات ونموها " ⁵.

¹ عباس فهيم، " أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009، ص 49.

² ط.د. علوط فتيحة - أ.د. معين أمين السيد، " اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة "، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع، جامعة الجزائر3، الجزائر، 15/06/2018، ص 197.

³ فلاح حسن الحسيني، " الإدارة الاستراتيجية "، دار وائل، طبعة الاولى، عمان، الأردن، 2000، ص 14-15.

⁴ أ. شادي حولة، " المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الاستراتيجية نحو نظام فعال لسرورة المعلومات "، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، جوان 2017، ص 430.

⁵ د. علاوي نصيرة، " واقع اليقظة الاستراتيجية في مجمع صيدال "، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد السادس، جامعة بشار، الجزائر، سبتمبر 2016، ص 150.

- أما H. Lesca فقد عرفها كما يلي¹ : " اليقظة الاستراتيجية هي رادار المؤسسة فهي عنصر رئيسي لذكاء المؤسسة فمن خلال اليقظة الاستراتيجية يمكن رسم مسار للمعلومات يسمح للمؤسسة بالاستماع المسبق لمخاطباتها الاجتماعي ، الاقتصادي ، والتكنولوجي بهدف رصد الفرص والتقليل من الاخطار المرتبطة بحالة اللاتيقين " .
 - وعرفها F. Jakobiak بقوله " اليقظة هي تحليل البيئة ثم النشر الجيد للمعلومات المختارة و معالجتها للاستعمال في اتخاذ القرار"².
 - وعرفها J.H Dhenin ,B Fournier بأنها " اليقظة الاستراتيجية تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية و الضعيفة الصادرة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة"³ .
- و من خلال هذه التعاريف نلخص القول أن اليقظة الاستراتيجية هي : نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة ، البحث الحصر، المعالجة، تحليل و نشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية ، فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمخيط المؤسسة لإحداث شيء جديد في المؤسسة .

المطلب الثالث : خصائص وأهداف اليقظة الاستراتيجية .

أولاً : خصائص اليقظة الاستراتيجية :

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أهم المميزات التي تخص مفهومها⁴:

- 1 - الاستراتيجية : حيث تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة ، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة ، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية و بقاء و استمرارية المؤسسة .
- 2- التطوعية : لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ومحدودا بالمراقبة و المتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي. فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية ، بالاشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الجاد وتنشيط كل الحواس ، وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات .

¹ أ. خليدة بلصير - أ. د. عبد الوهاب بن بركة " مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية : دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة " مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد الاقتصادي(35)1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر 2017 ، ص 331 .

² د. أحمد توفيق بورحلي - أ. صراح بن لحرش، " واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري: حالة ولاية قسنطينة "، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد الأول، جامعة أم البواقي، الجزائر، 01 جوان 2014، ص 80.

³ أ. حليمي لامية - د. دروازي يسمين، " دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية "، ابعاد الاقتصادية مجلة علمية أكاديمية محكمة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 30 جوان 2017، ص 62.

⁴ محاط أميرة، " أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي "، رسالة ماستر في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 5-6.

3- الذكاء الجماعي : يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الافراد ، تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين ، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ضل كل الأشكال الملائمة ، مع عدم تجاوز و احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق .

4- المحيط : يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل و متغيرات مؤثرة ويتم تأثيرها بطريقة كلية ، لاسيما عند التحدث عن استهداف اليقظة الاستراتيجية .

5- إنشاء الابداع : تتضمن اليقظة الاستراتيجية - مع الأخذ بعين الاعتبار - خصائص المعلومات المعينة والمستقصات - تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الابداع . فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها ، لا تصف أي من الاحداث والاعمال المنفذة سابقا ، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية استباقية .

6- التوقع : هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية ، بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاحة عن المستقبل ، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي او الحاضر .

ثانيا: أهداف اليقظة الاستراتيجية :

تسعى اليقظة الاستراتيجية الى تحقيق الأهداف التالية ¹ :

- تحدف نظم اليقظة الاستراتيجية إلى دراسة تفضيلات الزبائن وسلوكياتهم ومواقفهم الشرائية باعتبارهم المورد الرئيسي و الأكثر أهمية وحساسية لنجاح المنظمة من خلال المتابعة المستمرة لاتجاهات السوق كما أنها ترفع خبرة الزبائن من خلال الاستجابة الفورية لمشاكلهم ومتطلباتهم وأولياتهم وهذا من خلال نظم إدارة علاقة الزبائن لرفع درجات الولاء لديهم .
- تقدم نظم اليقظة الاستراتيجية المعلومات الكافية عن تحركات المنافسين و أوضاعهم وعن المستجدات التكنولوجية التي تعتبر أساس نجاح المنظمة وتفوقها في ظل ما تفرضه المنافسة الحالية بشدتها وحدتها فعلى المنظمة أن تكون الرائد في السوق لضمان بقائها.
- تحقيق التكامل و الحد من المركزية من خلال تحسين عملية الاتصال داخل المنظمة و التنسيق بين النشاطات وبالتالي رفع المرونة و ضمان سرعة الاستجابة للتغيرات الداخلية و الخارجية.
- رفع المعرفة التنظيمية لدى العاملين بالاطلاع و المشاركة في تحليل قضايا الاعمال.
- تساعد على ضمان جودة و سرعة و دقة القرارات من خلال جودة و دقة المعلومات والتي تنعكس على زيادة الأرباح وخفض التكاليف كما تساعد على اختصار الوقت و سرعة الاستجابة .

¹ أ. مرم بلحاج، "اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة"، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، فيفري 2017، ص 199.

- تحديد إشارات الضعف في البيئة وبالتالي خفض حالات عدم التأكد وإمكانية مواجهة التهديدات والتحديات والفوز بالفرص المتاحة و القدرة على التنبؤ والتوقع بالتغيرات المستقبلية .
- تساعد اليقظة الداخلية على التحليل الجيد لنشاطات المنظمة الممثلة لسلسلة القيمة من إدارة الإنتاج و إدارة الموارد البشرية و إدارة سلسلة التوريد و التحليل المالي و الجانب التسويقي ...

المبحث الثاني: معلومات اليقظة الاستراتيجية وطرق تحصيلها.

يعتمد نشاط اليقظة الاستراتيجية على الحصول على المعلومات المناسبة والملائمة والمنتقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة وهذه المعلومات لها علاقة بنشاط المؤسسة بحيث تكون على دراية بكل المستجدات والتغيرات الحالية والمستقبلية لكي يتسنى لها اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية.

وقد عرفت المعلومات على أنها كيان ملموس أو غير ملموس يُخفّض من عدم التأكد بشأن موقف أو حدث معين. كما عرفها (O'Brein) على أنها بيانات تمت معالجتها بطريقة تتضمن التجميع و التنظيم والتحليل والتقييم من أجل خلق قيمة مضافة بما يتماشى مع حاجيات المستفيدين. ويمكن تصنيف المعلومات حسب سرّياتها من و إلى المنظمة كما يلي¹:

أ) **معلومة التحكم (Control Information)**: وتضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها للاستعمال الداخلي ويكتسي هذا النوع من المعلومات أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من مقارنة أداءها بأداء أحسن المؤسسات الاقتصادية. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة. غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية، وتعتبر معلومات مدعمة فقط.

ب) **المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة (Fragmentary Information)**: تمثل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على الشركة، ويمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة أو التي لها نتائج محتملة، وهي معلومات قليلة وجزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى عملية التكامل.

ت) **معلومات التأثير (Influence Information)**: وتضم المعلومات التي انتجت داخل الشركة ووجهت للاستعمال الخارجي من طرف أفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالزبائن والموردين). وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها. وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.

¹ أ. مريم بلحاج ، مرجع سابق، ص 200-201 .

المطلب الثاني: مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية.

تباينت آراء الباحثين حول تصنيف مصادر المعلومات كل حسب مجال تخصصه أو أهدافه ، فهناك من يضع تصنيفه على أساس طبيعة المعلومة وآخرون على أساس درجة رسميتها ، وفريق ثالث صنّفه على أساس إمكانية الحصول على المعلومة ، وفيما يلي أهم التصنيفات :

يمكن تصنيف المعلومة حسب طبيعتها الى¹ :

(أ) **المعلومة النصية** : وهي المعلومات التي تكون مسجلة على شكل نصوص ومعالجة بالإعلام الآلي ، مثل قواعد البيانات الداخلية والخارجية والنصوص المدججة... الخ وتمثل نسبة ما يعادل 40% الى 60% من المعلومات (الصحافة، المجالات المتخصصة ،قواعد البيانات التي تقدمها الوزارات ،... الخ).

(ب) **المعلومة المنشأة (المشكلة)** : وهي المعلومات التي يجب البحث عنها خارج المؤسسة وباتجاهات نشطة مثل : زيارات الزبائن و التقارير حول المنافسين والاجتماعات مع موردي المواد الأولية أو الآلات... الخ ، و هي تمثل نسبة 30% إلى 60% من مجموع المعلومات (المهمات وسفريات الدراسة ،المفاوضات التجارية ، ... الخ).

(ت) **معلومات الخبرة** : وهي تشكل جزء كبيراً من مذكرة المؤسسة وتمثل نسبة 10% إلى 20% من المعلومات ، متعلقة بالخبراء في المؤسسة (ملتقيات، منتديات، محاضرات و ورشات بحث... الخ).

(ث) **معلومات المعارض** : في جميع الأنشطة الإنسانية والاماكن التي تقدم فيها الإنجازات . تشجع على الاتصال بين المنتجين و الموردين والباحثين و المؤسسات. في هذا الاطار المعلومات مهمة جدا على شرط أن يكون هناك تحضير لجمعها (عروض، قاعات ، أيام دراسية مفتوحة،... الخ).

و من ناحية أخرى يمكن أخرى تصنيف المعلومات حسب درجة رسميتها إلى صنفين معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية كما يلي² :

(أ) **المعلومات الرسمية** : هي التي تنظم باتباع أساليب وإجراءات خاصة بها تعمل على جمعها وتسجيلها ومعالجتها وتقديمها على شكل معلومات مفيدة للإدارة (متخذ القرار) والجهات المتعاملة مع المنظمة، وتأتي عبر القنوات الإدارية المعروفة كالتقارير التي تصدر .

¹ قوجيل نور العابدين، " دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها "، رسالة ماجستير في الاعلام والاتصال وحاكمة التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012/2011، ص 47.

² د. شمس ضيات خلفاوي، " تمييز نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات " ، مجلة دراسات وأبحاث ، العدد 26، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 15 مارس 2017، ص 6 .

ب) المعلومات غير الرسمية : وهي التي توجد في مختلف المنظمات وتنتقل غالبا من شخص لأخر من جميع الاتجاهات دون استعمال قنوات الاتصال الرسمية، وكون أن هذا النوع يقع خارج سيطرة الإدارة ، فإنه على هذه الأخيرة أن تكون حذرة في تعاملها مع هذه المعلومات غير الرسمية، كونها قد تؤدي إلى انتشار معلومات خاطئة مضللة قد تعتمد على الاشاعات، كما قد يؤدي إلى انتشار معلومات سرية لا ترغب الإدارة في الادلاء بها .

وقد قدم Afnor تصنيفا آخر للمعلومات على أساس إمكانية الوصول للمعلومة وسهولة الحصول عليها ، ويشمل معلومات بيضاء و رمادية ومعلومات سوداء¹:

أ) المعلومة البيضاء : وسميت هكذا لسهولة الحصول على المعلومات، وعدم وجود مشاكل قانونية تترتب عنها ، باعتبارها مصدرا رسميا ، ويمكن الحصول عليها مثلا من بنك المعطيات والصحافة والكتب . وتمثل 80% من المعلومات المتاحة .

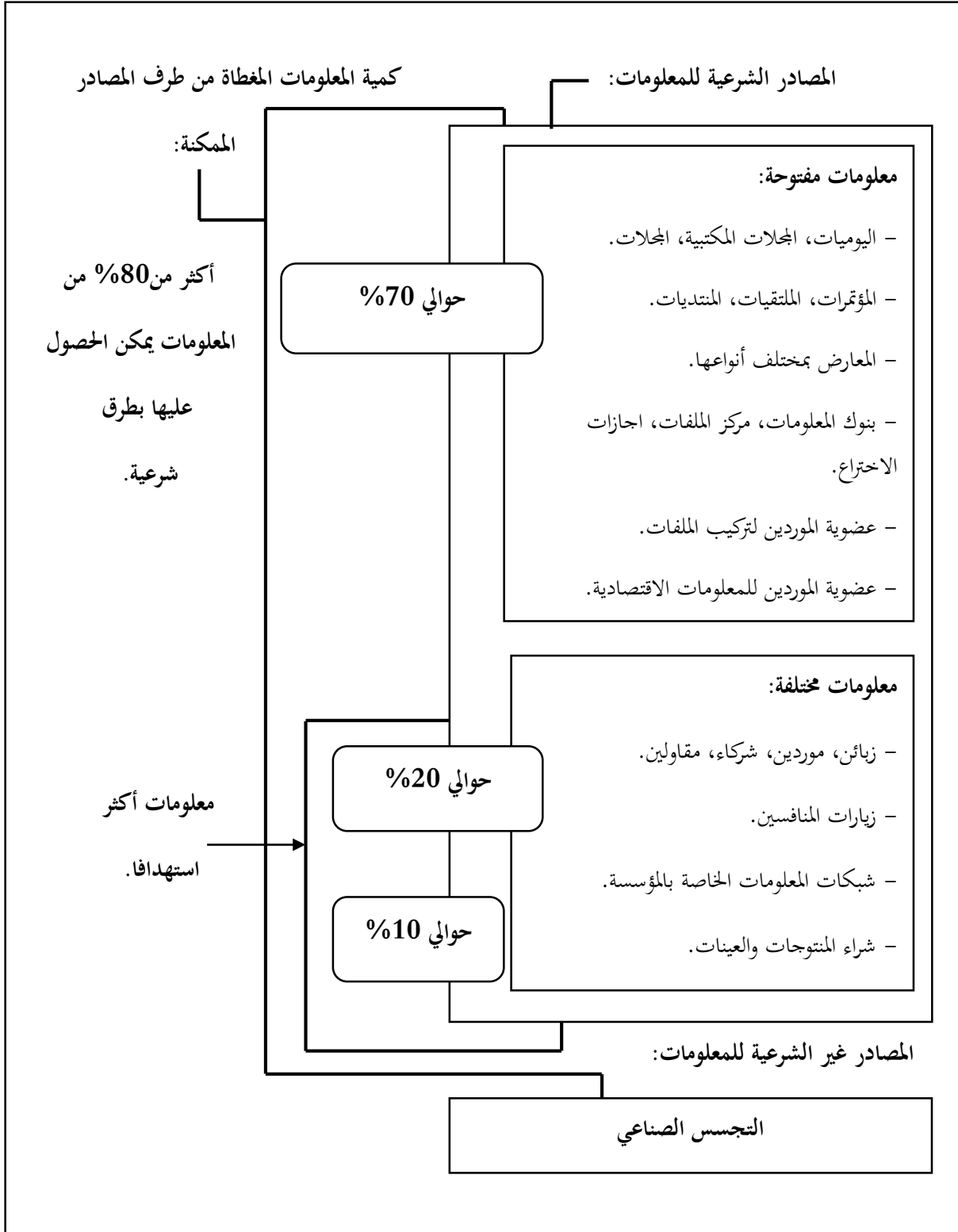
ب) المعلومات الرمادية : تتميز بصعوبة الحصول على المعلومات، وتوجد هذه المعلومات في الندوات ، المؤتمرات، المحاضرات ، المنافسين ،الموردين، الأبحاث، المجالات، المعارض الدولية... الخ ، وتمثل 15% من المعلومات المتاحة .

ت) المعلومات السوداء : تتميز بعدم نشر هذه المعلومات، وسرية وهي محمية من طرف قانون ، أو عن طريق عقد، وهي مخصصة للأشخاص المسموح لهم بالاطلاع عليها ، ومصدرها : الجوسسة ، الابتزاز والرشوة، وتتميز هذه المعلومات بأنها غير متاحة. و تمثل 5% من المعلومات المتاحة .

و الشكل الموالي يوضح مصادر المعلومات :

¹ أ. حلبي لامية - د. دروازي يسمن ، مرجع سابق ، ص 64 .

الشكل (1-2): مختلف مصادر المعلومات الممكنة.



المرجع: فوجيل نور العابدين ، مرجع سابق ، ص 49 .

المطلب الثالث: طرق اليقظة الاستراتيجية في تحصيل المعلومات اللازمة.

تعتمد المؤسسة الاقتصادية في عملية اليقظة على عدة طرق تسمح لها بالحصول على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. من أهم هذه الطرق¹:

- **طريقة المعايرة:** تعرف المعايرة على أنها عملية مستمرة لتقويم المنتجات، الخدمات والطرائق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة" وتوجد أربعة أنواع من المعايرة وهي المعايرة الداخلية، المعايرة الخارجية والمعايرة الموجهة نحو الوظائف والمعايرة الأفقية. ولكل نوع مزاياه وصعوباته وعلى المؤسسة أن تحدد بدقة نوع المعايرة المستهدفة. وتفيد طريقة المعايرة في اكتشاف الانحرافات التنافسية وتصحيحها في مرحلة لاحقة مما يدفع إلى البحث المستمر عن أفضل الممارسات والتطبيقات.
- **تحليل SWOT:** هو من أهم الطرق التي تلجأ لها المؤسسة الاقتصادية للحصول على معلومة عن بيئتها، وبالتالي فهو مورد جيد لتغذية اليقظة، فتحليل " SWOT " يتمثل في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل معرفة الفرص والتحديات. ويساعد هذا التحليل في جمع المعلومة المناسبة، والتي تمكن من بناء الاستراتيجيات التنافسية والتي تضمن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وبالتالي الاستمرارية والتفوق في بيئة تعرف شراسة في المنافسة.
- كنتيجة فاليقظة الاستراتيجية تلعب دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة، منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية، والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... الخ وكل العوامل البيئية الأخرى التي تؤثر على التنافس من تطورات اقتصادية، سياسية، اجتماعية، وقانونية وثقافية. وبذلك تساعد المسيرين على تطوير المزايا التنافسية الضرورية في الوقت المناسب وفي مراقبة مدى ملاءمتها للبيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها وبالتالي أداءها الاستراتيجي.
- **دراسة السوق:** تعتبر دراسة السوق طريقا مهما من طرق اليقظة وتطويرها لذا فالمؤسسة الاقتصادية تقوم بما سعيها منها للحصول على معلومات عن بيئتها ومنافسيها.
- وتعرف دراسة السوق على أنها "مجموعة الإجراءات التقنية المستعملة لإنتاج وتوفير المعلومة المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار في المجالات التسويقية. هذه المعلومة يمكن استغلالها لتحليل مشكلة ما لاقتراح عدد معين من الحلول أو مراجعة كفاءة القرارات المتخذة.
- تتكون دراسة السوق من مجموعة من الأبحاث المتعلقة أساسا بمختلف جوانب التسويق الذي أصبح نشاطا رئيسيا في المؤسسة ويؤثر على كل أنشطتها الأخرى. ومن أهم العناصر التي تكون محلا للدراسة نذكر: الزبائن الحاليين والمرتبين،

¹ د. عقون شراف، "اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، جوان 2016، ص 282-283.

تحليل المنافسين، الأسعار الموردين، منتجات المنافسين... الخ، وغيرها من العناصر التي تتعلق بأمر التسويق. كما أن دراسة السوق تعتمد على خمسة أساليب هي: الدراسة الوثائقية، مقابلات المختصين، اجتماعات مع المستهلكين، المشاهدة، التحقيقات. وتصنف دراسة السوق إلى نوعين: دراسة كمية تهتم بالكم المبيعات، حجم الاعمال، ودراسة نوعية تهتم بالنوعية وتهدف للوصول إلى المعلومات الخاصة بطبيعة الخدمات المقدمة لمعرفة توجهات الأداء والعمل على ترفيته وبالتالي المحافظة على مكانة مرموقة في السوق.

المبحث الثالث: نظام اليقظة الاستراتيجية وآلية تفعيله.

من أجل تحقيق المؤسسة الاقتصادية لأهدافها من تبني اليقظة الاستراتيجية فلا بد من العمل على خلق أو إيجاد تنظيم معين يشمل خلية لليقظة تتوفر على كل العوامل والمؤهلات التي تساهم بشكل فعال في رصد المعلومة أينما كانت وكيفما كانت وفي الوقت المناسب وبشكل مستمر تضمن للمؤسسة الاقتصادية الاستدامة في بيئة سريعة التغير والتطور لذا يتطلب ذلك معرفة أوقاتها مراحلها ممثليها من أجل ضمان فعالية اليقظة الاستراتيجية.

المطلب الأول: مراحل اليقظة الاستراتيجية.

تمثل المراحل الكلاسيكية لليقظة الاستراتيجية في النقاط التالية¹:

1- الأهداف: استهداف اليقظة الاستراتيجية يتمثل في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة و معرفة كيف يتم الوصول إليها ، تكمن الصعوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة و المناسبة ، وهذا كعدة طرق تمكن المنظمة من معرفة هذه المعلومات المفيدة ؛ وأشهرها الطريقة المقترحة من طرف فريق (H. Lesca) حيث تعمل هذه الوسيلة لمحاولة الإجابة على التساؤلات حول استهداف اليقظة الاستراتيجية . و من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الذي هو نتيجة لعملية الاستهداف وهو عبارة عن الوثائق التالية : جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين وقائمة الموضوعات ؛ قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد بالبحث عن المعلومات ؛ وقائمة مصادر المعلومات المرغوب في البحث عنها . و يتم استهداف المعلومات من قبل لجنة اليقظة الاستراتيجية بتحديد مجالات الاستهداف و تعقب المعلومات والحرص على تحري الدقة و التعمق في استقبال الإشارة خاصة الضعيفة منها والتي تعتبر مدخلا مهم العملية التنبؤ .

2- جمع المعلومات: التعقب هو العملية المسبقة Pro active الإيجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المنظمة أو الوحدة على معلومات اليقظة الاستراتيجية ، ولقد تم اختيار هذا المصطلح لتوضيح أنه من غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة ، بل من الضروري أن يكون هنا كمجهود إرادي تطوعي اعتباري من خلال

¹ ط د. علوط فنيحة - أ. د. معين أمين السيد، "اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة"، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018/06/15، ص 199 .

اللجوء إلى البحث و التعقب عن هذه المعلومات .

ولهذا يسمى المتعقبون أو الملاحظون الأشخاص المكلفون بالبحث والتقصي بكل مجهوداتهم من أجل إيجاد معلومات البقطة الاستراتيجية. وعليه لا بد من أشخاص متعقبين أكفاء وتدعيمهم بالتدريب و تمكينهم بالشكل الذي يزيد عن فعاليتهم وعن جودة المعلومات التي يحصلونها¹.

3- المعالجة و التركيب : يتم تحليل البيانات المجمعة بالترميز والفرز والترتيب للحصول على بيانات مبوية يسهل انتقاءها لتركيب معلومات قيمة بما يخدم حاجيات المستفيدين المحددة مسبقا ويتم عرضها في صور مبسطة حتى يسهل فهمها والوصول إليها بسرعة .

4- تحليل المعلومات : بعد جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها ، تأتي المرحلة الرابعة والمتعلقة في التحليل و المعالجة وتهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات والإبقاء على الأساسية منها والتي تعطي قيمة أكثر لعملية اتخاذ القرار، وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل البقطة الاستراتيجية، وإذ يتم فيها التحقق من المعلومات وفحص بشكل دقيق حتى يمكن تمييز الإشارات الضعيفة والقوية واستخلاص مادة معلوماتية تكون مدخلا مهما لعملية التوقع².

في نهاية هذه المرحلة يتم تخزين المعلومات في ملفات مفهرسة، و توثيقها جيدا حتى يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الطلب، كما يستوجب تلخيص أهم المعلومات ليتم نشرها و الاستفادة من طالبيها في اطار التغذية العكسية.

5- نشر واتخاذ القرار : عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ، ولا تكون هذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب ، لاتخاذ القرار المناسب ، إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة ، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ³.

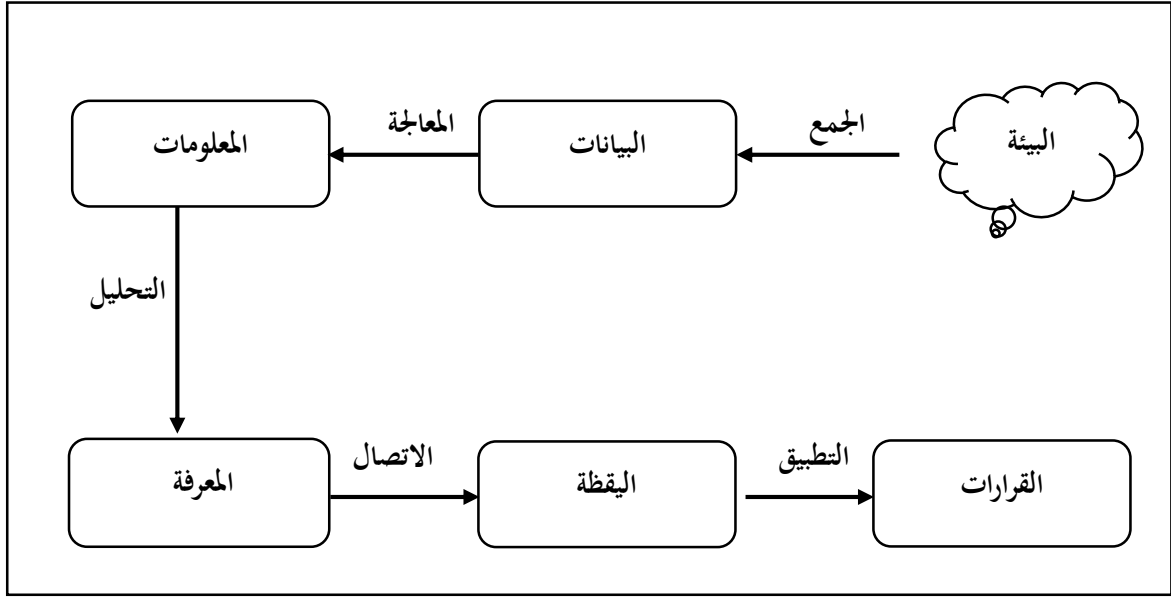
ويمكن ترجمة المراحل المذكورة سابقا من خلال المخطط التالي :

¹ ط .د. علوط فتيحة – أ.د. معين أمين السيد، مرجع سابق ، ص 200 .

² ط .د. علوط فتيحة – أ.د. معين أمين السيد ، مرجع سابق ، ص 200 .

³ أ. رتيبة حديد – أ. نوفيل حديد، " البقطة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة للتنافسية المؤسسة "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005 ، ص 193 .

الشكل (1-3): مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية



المراجع : أ. مريم بلحاج ، مرجع سابق ، ص 201 .

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية.

تأخذ اليقظة الاستراتيجية عدة أشكال، وتحدد هذه الأشكال حسب كل مؤسسة وحسب استراتيجيتها وهي غالبا ما تتمحور حول التكنولوجيا ، والمنافسة ، والزبائن أو المستهلكين، والبيئة العامة .

1. اليقظة التكنولوجية veille technologique¹: لم تعد التكنولوجيا اليوم مقتصرة على المعدات أو التجهيزات

الآلية الموجهة أساسا لمعالجة المواد الأولية بل تتخذ شكل تركيبية متكاملة من العناصر أو الخيارات الآلية التنظيمية الإنتاجية والتسويقية فهي بهذا تتخذ مظهر اختيارات عملية معقدة واستراتيجية كما تشكل عاملا من عوامل تقلبات المحيط وحركيته من خلال تأثيرها على موازين المنافسة، بروز منافسين جدد أو الاستجابة لحاجات جديدة تعمل على زيادة سرعة نمو السوق. إضافة إلى كونها ذات طبيعة متقطعة بمعنى أن أية تكنولوجيا تركز عليها المؤسسة لمواجهة المنافسة قابلة للزوال والتلاشي بظهور تكنولوجيا جديدة أكثر فعالية وعليه تتمتع التكنولوجيا بدورة حياة شبيهة بدورة حياة المنتج نلخصها في المراحل التالية:²

أ) **مرحلة الانطلاق:** حيث تكون التكنولوجيا جديدة وقد تواجه مشاكل وصعوبات في انتشارها وقبلها في السوق إلا أنها بحكم طابعها الجديد وفي هذه المرحلة تتميز بمنافسة ضعيفة وقد تحمل في حالة نجاحها إمكانية

¹ أ. كاريش صليحة، " اليقظة الاستراتيجية محرك تنافسية المؤسسة الحديثة "، مجلة معهد علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد الثالث، جامعة الجزائر 3، 16، ديسمبر 2010، ص 87 .

² أ. كاريش صليحة، مرجع سابق ، ص 88 .

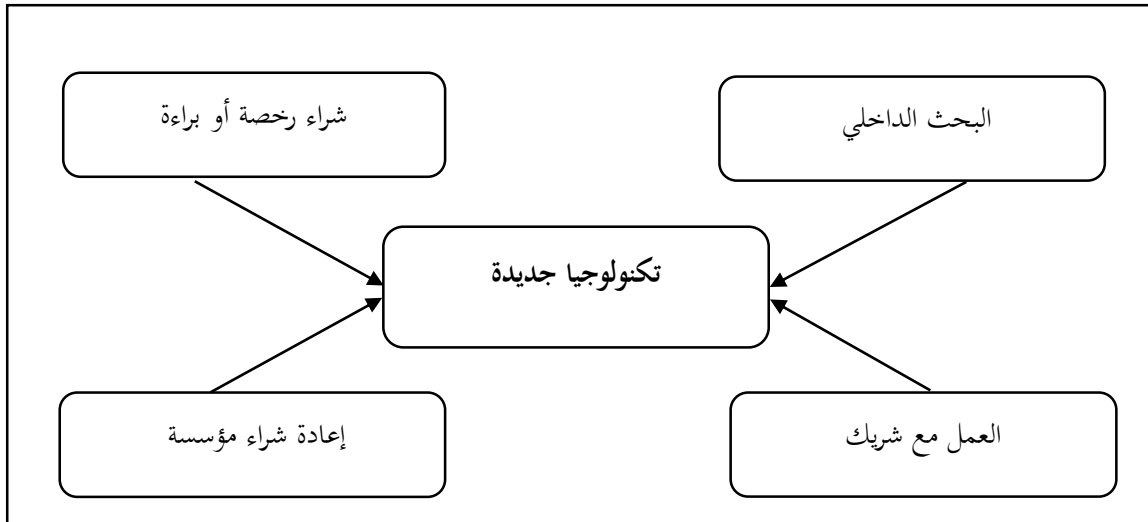
انشاء وتكوين تمايز مستقبلي لمواجهة المنافسة التي قد تنشأ.

(ب) مرحلة النمو: حيث تصبح التكنولوجيا مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة وقاعدة متينة ومستمرة للتنافس حيث يصعب تقليد المنافسين لها لأنها محتكرة فتكون بالتالي بمثابة مفتاح لتدفقات مالية معتبرة .

(ت) مرحلة النضج والتشبع : وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة التكنولوجيا حيث تتقدم وتفقد إمكانية انشائها لقاعدة تنافسية متينة لأنها تصبح أساسية أو قاعدية مستغلة من طرف العديد من المؤسسات . كما تعبر هذه المرحلة أيضا عن اقتراب التكنولوجيا من حدودها ونهايتها الشيء الذي يضع المؤسسة أمام خيارين : أما المواصلة في استعمال التكنولوجيا المستعملة رغم مردوديتها المتناقصة أو محاولة أحداث انقطاع في الدورة بإحداث تطورات تكنولوجيا .

وهناك عدة طرق تتبعها المؤسسات للحصول على التكنولوجيا تظهر في هذا الشكل:

الشكل (1-4): طرق الحصول على التكنولوجيا جديدة.



المراجع: أحمد طيباوي، " اليقظة الاستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية " ، مجلة الإبداع، العدد الخامس، جامعة سطيف 1، 02 ديسمبر 2015، ص 215 .

2. اليقظة التنافسية veille concurrentielle : تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين والمرتقبين للمنظمة وتقوم على متابعة استراتيجياتهم ومنتجاتهم وخدماتهم الحالية والجديدة وتطوراتهم المالية وسياساتهم في مجال الإنتاج والتوظيف وزبائنهم واسواقهم وشركائهم وتحالفاتهم وكل ما يتعلق بمحيط المنافسين . كما تساعد اليقظة التنافسية على تتبع المستمر لتغيرات السوق ويساعد هذا النوع من اليقظة على وضع الاستراتيجيات الأكثر فعالية لمواجهة التغيرات في العناصر المشار إليها وتحديد المنافسين حسب درجة الخطورة والتهديد¹.

¹ أ. مريم بلحاج ، مرجع سابق ، ص 198.

وبالتالي فاليقظة التنافسية تهدف إلى معرفة أداء، استراتيجيات، أهداف وقدرات المنافس الحالي والمحتمل وهذا من خلال معرفة¹:

- منتجات المؤسسات المنافسة : الحصص السوقية، التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة .
- الشركاء : شبكة الموردين، العلاقة مع باقي الاعوان .
- الإنتاج : نظام الإنتاج، المواد والمهات المستعملة، تكلفة الإنتاج .
- البحث والتطوير : التكنولوجيات، و براءات الاختراع المسجلة .
- تقنية البيع والتوزيع : شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة .

3. اليقظة التجارية *veille commerciale* : وتسمى أيضا باليقظة التسويقية يهتم هذا النوع من اليقظة أساسا بدراسة كل من الزبائن الذين يعرفون بالسوق الخلفية، والموردين الذين يعرفون بالسوق الامامية . فالمؤسسة بحاجة دائمة لمعلومات عن الموردين لضمان تمولينها المستمر بالموارد ، وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولائهم² .

ويمكن أيضا تقسيم اليقظة التجارية إلى :

- **يقظة الزبون (الأسواق)** : ويتعلق الامر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة ، مع الاخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن ، فحتى إذا كان 70 % من الزبائن راضين على المنتج فإنه يجب البحث والاطلاع على 30 % من الزبائن غير الراضين ، وهذا بهدف التحسين من جودة المنتج³.
- **يقظة المورد** : تهتم بكل ما يتعلق بوضعية الموردين بدراسة وتحليل تطوراتهم وخططهم المالية والتكنولوجية تطور عرض المنتجات من طرف المورد والعلاقة بين المورد والمنظمة كما أن معرفة زبائنهم تساعد على تحديد منافسي المنظمة بالإضافة إلى تحديد مدى إمكانية دخولهم كمنافسين جدد في السوق⁴.

4. **اليقظة البيئية *veille environnementale*** : وتضم في طياتها باقي عناصر البيئية المتبقية وأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية والتسريعية... ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأن الأمر يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية وعليه يجدر التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وارسالها إلى متخذي القرار ليحددوا بدورهم المعلومة الأساسية لليقظة الاستراتيجية⁵.

¹ أ. خليفة بلبصير - أ.د عبد الوهاب بن بريكة ، مرجع سابق ، ص332.

² أ. قادري محمد - أ. طيب سعيدة، " اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري"، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد الثالث، جامعة أحمد زبانه، غليزان، الجزائر، أوت 2017، ص 5.

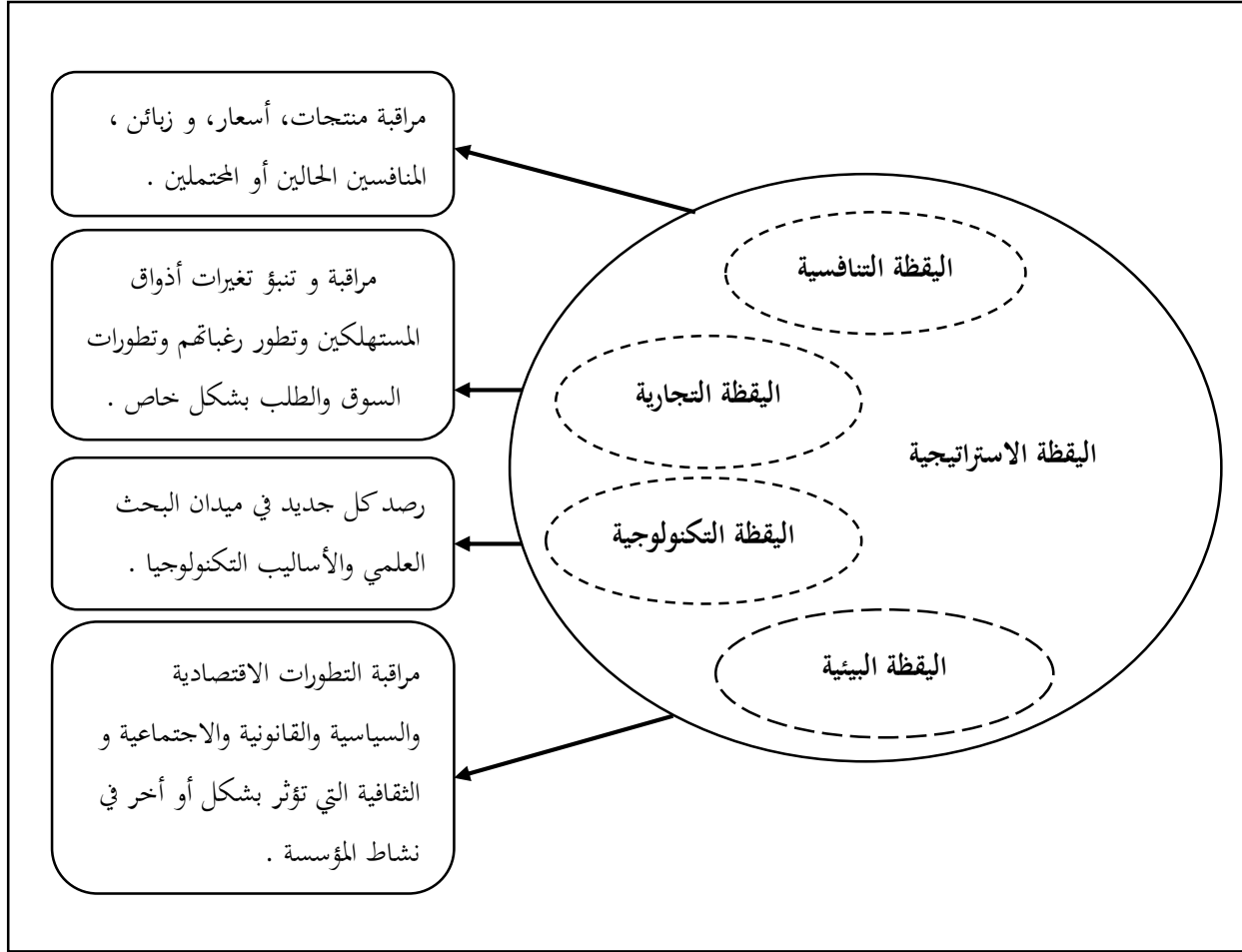
³ أ. خليفة بلبصير - أ.د عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص 332.

⁴ أ. مريم بلحاج، مرجع سابق ، ص 198 .

⁵ فرج شعبان - دباغي مريم، " الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كألية للوقاية من الازمات في المنظمات الاعمال"، المؤتمر العلمي الدولي: أدوات التسيير الحديثة في منظمات الاعمال ودورها في الوقاية من الازمات، 4-5 ماي 2015، جامعة البلدة 2، الجزائر، ص 15.

وهذا المخطط يبين أربع أنواع من اليقظة بالاستناد على مخطط Porter :

الشكل (1-5): أنواع اليقظة الاستراتيجية.



المرجع: د. هتهات المهدي، "آلية اليقظة الاستراتيجية: أي اسهام في تطوير الأداء الاقتصادي للنظام المصرفي في الجزائر"، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، العدد الرابع، جامعة غرداية، الجزائر، 01 يناير 2018، ص 61.

وهناك بعض الأنواع الأخرى لليقظة يمكن إدراجها كالتالي:

- **اليقظة الاجتماعية:** وتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التماسك التنظيمي¹. وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى تحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين

¹ د. عقون شراف، "اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر -"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، جوان 2016، ص 274.

المؤسسة وعما لها كما تمنح لمسيرى المؤسسة¹:

- مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة.
- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة التنظيم العمل.
- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية.
- **اليقظة القانونية:** وينطبق هذا النوع على المراقبة القانونية أو التنظيمية للبيئة التنظيمية والقانونية للمنظمة. حيث تأخذ في الاعتبار تطور النصوص القانونية، والمعايير الوطنية أو الدولية، والاتفاقات التجارية، وإبداعات البراءات، وتسميات المنتجات الجديدة وما إلى ذلك. وهذا ما يتيح إمكانية توقعاً لتعديلات الضرورية التي يتعين إجراؤها على أساليب تشغيل المنظمة مثل تحليل اللوائح الجديدة وكذلك الأنظمة قيد الإعداد².
- **اليقظة التنظيمية (الداخلية):** تتعلق الأنواع المذكورة سابقاً باليقظة اتجاه المحيط الخارجي (التشغيلي والكلبي)، وتهتم اليقظة التنظيمية أو الداخلية بالتغيرات الداخلية للمنظمة (مختلف الأنشطة والوظائف)، فهي حسب (Jung) تساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز نشاطاتها بالاعتماد على المعرفة والمواهب لرأس المال الفكري الممثل بالموارد البشري وكل ما يتعلق بالمنظمة من موارد والعلاقة الداخلية بين هذه العناصر، فاليقظة الداخلية أو التنظيمية بهذا تحقق قدرة المنظمة الإجرائية على معالجة ودعم وقياس القضايا التنظيمية لمختلف الأنشطة والوظائف³.
- **يقظة الصورة:** والتي تسمح بقياس أثر حملة إعلامية ورضا العملاء والوعي بالعلامة التجارية أو منتج أو خدمة أو حتى شخصية وتهدف لرصد سمعتها الإلكترونية وذلك بالاطلاع على الاخبار التي يمكن أن تؤثر على هذه الأخيرة⁴.

المطلب الثالث: نظام اليقظة الاستراتيجية وآلية تفعيله.

أولاً: نظام اليقظة الاستراتيجية: ينطوي نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية على نوعين أساسيين، إحداها مركزي والأخر لا مركزي، وهما على التالي⁵:

- **نظام اليقظة المركزي:** يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقظين، ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة ثم تنشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولا بد من تعدد مسيري في هذا النظام وتكاتف جهودهم حتى يثبت نجاحه.

¹ د. عقون شراف، مرجع سابق، ص 274.

² ط د. علوط فتحة - أ د. معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 202.

³ أ. مريم بلحاج، مرجع سابق، ص 199.

⁴ أ. شادي خولة، مرجع سابق، ص 440.

⁵ علاوي نصيرة، " دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة دكتوراه في إدارة الافراد و حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص 37.

- نظام البقطة اللامركزي: يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية للبقطة متكاملة فيما بينها وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقبلية وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والاستراتيجية الكلية للمؤسسة فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات.

ثانيا: آليات تفعيل البقطة الاستراتيجية: يمكن أن تشغل عملية البقطة الاستراتيجية طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين¹:

- آلية التحكم: من خلال آلية التحكم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل، حيث بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات البقطة الاستراتيجية بدءا بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات.
- آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادراتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر في حين لملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط للبقطة الاستراتيجية لهذا الفريق.

وهناك من يضيف آلية ثالثة لتفعيل عملية البقطة الاستراتيجية وهي²:

- آلية الاثارة: وتتعلق بإثارة مصادر المعلومات من أجل استخدام والحصول على المعلومات التي تهتم المؤسسة، والتي لم تتمكن من التوصل والحصول عليها بالطرق الأخرى أي التي لم تكن توجد أصلا.

لكي تحافظ المؤسسات الاقتصادية على الميزة التنافسية بين منافسيها ينبغي عليها التنصت الدائم للمتغيرات الحاصلة في جميع الميادين قصد التصرف بشكل مسبق فعوض أن تقوم المؤسسة الاقتصادية برد فعل فإنها هي التي تدفع إلى التغيير بحيث تكون طرفا فيه. أي تكون بقطة للمتغيرات المحيطة بها دائما. وذلك بالحصول على المعلومات المفيدة والإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات والتطورات وردت فعل السوق كإطلاق منتج جديد واكتشاف بعض التكنولوجيات الجديدة.

¹ بوخرصة خديجة، "البقطة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم"، رسالة ماجستير في

إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2014-2015، ص 44.

² د. عقون شراف، مرجع سابق، ص 281.

خلاصة الفصل:

تعتبر المعلومات الركيزة الأساسية لعملية صنع القرارات حيث يمكن استخدامها كأداة حكم على سلوك الأفراد في المجتمع.

ذلك لأن مصطلح المعلومات يشير إلى الحقائق والأحداث والعمليات المتبادلة في الحياة العامة. ونتيجة للتطور الهائل في

تكنولوجيات المعلومات والثورة المعلوماتية أصبح من الضروري إيجاد وسائل للتعامل مع هذه التكنولوجيا.

لهذا توجب تبني نظام جديد وهو اليقظة الاستراتيجية والتي تعد واحدة من أجمع الأدوات التي بإمكان المؤسسة استخدامها

بهدف مراقبة وتتبع المحيط وتوفير المعلومات والمعطيات اللازمة؛ فاليقظة الاستراتيجية بمختلف أشكالها تعتبر محرك أساسيا وباعتنا

فعالاً لخلق المزايا تنافسية والحفاظ عليها. فهي وسيلة للتنبؤ بالتغيرات التي تحدث في المحيط مما يسمح بمواجهة المنافسة وإظهار

استعداد أكبر وأسرع على التكيف والمرونة. وبالرغم مما قد تطرحه من إشكاليات وصعوبات في تطبيقها من حيث تحديد

المعلومات الملائمة لطبيعة القرارات الاستراتيجية، التغيرات التنظيمية التي تستوجبها، ثقافة المؤسسة... إلخ إلا أن نجاحها قد يتحقق

بفضل حسن استغلال المؤسسة للوسائل التقنية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات من جهة وبمحسن وفعالية تسيير مواردها البشرية التي

أصبحت مورداً استراتيجياً للمؤسسة مع مرونة كبيرة في هيكلها التنظيمي من جهة ثانية وهذا لكي تضمن التجنيد التام لكل

مسؤولي إدارات وعمال المؤسسة لجمع وإيصال المعلومات المفيدة للمعنيين لاتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية وعلاقتها باليقظة

الاستراتيجية.

تمهيد:

من المؤكد أن تغيرات التي شهدتها بيئة الاعمال قد أفرزت وضعا جديدا مهمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي للمؤسسة حيث تؤثر على أوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية والتسويقية كما تؤدي إلى تفعيل مواردها بغية بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب تلك تغيرات.

فإن بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية والمحافظة عليها يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة لما يجري في محيطها وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات والتطورات الواقعة أو التي سوف تحدث والتي تشكل إما فرصا لاستثمارها أو تهديدات لتجنبها وذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها ووضعها تحت تصرف المعنيين بما لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحية والاستراتيجية كما يجب أن تأخذ عملية التردد هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المؤسسة ويحوي جميع العناصر الداخلية والخارجية فيها من عمال وموردين وزبائن ومنافسين... الخ.

ولتفصيل أكثر تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: الأسس النظرية للميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية أنواعها وطرق تحقيقها.
- المبحث الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الأسس النظرية للميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تهدف إلى تحقيقه كل المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها وذلك بالنظر إلى الظروف والمتغيرات الجديدة المحيطة بالمؤسسات والمهددة لاستقرارها، لذلك فلقد أصبحت الميزة التنافسية طموحاً تسعى إلى تجسيده المؤسسات الراغبة في البقاء في السوق وكذا الراغبة في التميز والتفرد عن المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية.

تسعى المنظمة جاهداً للبحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها حتى يتم تحقيق نتائج المرجوة ومن هذا المنطلق سوف يتم التطرق إلى بعض تعاريفها:

- تعرف الميزة التنافسية بأنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين، هما: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها"¹.
- وتعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرات المنظمة على تلبية حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم"².
- كما يمكن تعريفها في "قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في أحد المجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضاً ملموساً في كلف الإنتاج والذي يتحقق من خلال الابتكار وإدخال أساليب جديدة في الإنتاج والخدمات وقيادة التكاليف"³.
- في حين يرى (M. Porter) أن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً بمعنى بمجرد إحداث عملية الابداع بمفهومه الواسع"⁴.

¹ عبد الباري درة - جرادات ناصر، "الاساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحى نظري تطبيقي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 187.

² أ. ياسر مرزوقي - أ.د عبد الرشيد بن ديب، " تنمية وتطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية: دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد الأول، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، الجزائر، جوان 2018، ص 16 .

³ فاطمة الزهراء بختاوي - د. يوسف صوار، "أثر التوجه بالابداع في تقديم الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية: دراسة حالة وكالات سعيدة"، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة سعيدة، الجزائر، 01 أبريل 2017، ص 194.

⁴ نبيل مرسللي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب مصر، 1998، ص 100.

- في حين عرفها (مصطفى محمود أبو بكر) هي " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"¹.

ومنه يمكن القول إن القاسم المشترك لهذه التعاريف هو أن الميزة التنافسية²:

- نسبية تحقق بالمقارنة مع الآخرين وهي ليست مطلقة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين بما تقدمه من سلع وخدمات متميزة.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو كليهما.
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتخفزههم على التعامل معها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تسريعها وتجديدها.

إذن نستنتج أن الميزة التنافسية هي ما تتميز أو تنفرد به منظمة ما خلافا عن المنافسين سواء في الجودة، السعر، المهارات، التكنولوجيات، وكل الموارد المتاحة لديه بهدف تحقيق بعدين هما رضا العميل والتميز، وللميزة التنافسية أهمية بالغة تكمن في توفير البنية التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها، والارتقاء بمستوى الإنتاج، ورفع مستوى الأداء وتحسين المستوى المعيشي للمستهلكين.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية.

في ظل ما تعرفه بيئة الأعمال اليوم من تغيرات متلاحقة وسريعة وانفجار معرفي كبير فإنه بات من الضروري بالنسبة للمؤسسات الراغبة في البقاء امتلاك مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين تلعب دورا بارزا وأهمية بالغة في نجاحها وتفوقها وذلك عن طريق اختيارها وتنفيذها لاستراتيجية قادرة على احتفاظ وإدامة موقعها في السوق ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية³:

- **زيادة ربحية المؤسسة:** تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.
- **رفع قدرات التنافسية:** إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، مما يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.
- **كسب ولاء العملاء:** التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2006، ص 13 .

² حسن علي الزغي، "نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 138 .

³ عتيقة حرابرية، "الميزة التنافسية"، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد السادس، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 10 ديسمبر 2015 ص 97-98.

- تسهيل تلبية حاجيات العميل: إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتوفيق وفعالية في أداء أنشطتها، يزيد في خبرة المؤسسة ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الابداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء.
- المحافظة على الحصة السوقية: تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية، وذلك من خلال ارتفاع العائد والمردود.

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأهدافها.

أولاً: خصائص الميزة التنافسية.

تبنى المؤسسة للميزة التنافسية يجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها فكل مؤسسة تحاول التميز في السوق المنافسة من خلال اتباعها استراتيجية من أجل التنافس ومن أهم الخصائص التي تمتاز بها الميزة التنافسية هي¹:

- تساعد على بناء قاعدة من التحسينات المستقبلية وتؤدي الى تحقيق قيمة المؤسسة.
- تشتت من رغبات وحاجات الزبائن.
- عادة ما تكون مركزة على نطاق جغرافي محدود.
- يتم بناءها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- الميزة التنافسية تبنى على الاختلاف والتباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه.
- إيجاد مرونة وبدائل في مصادر وسائل الانتاج.
- إيجاد مرونة وتغيير منتجات خدمات المؤسسة مع تغير حاجات الزبائن ورغباتهم.
- تحتاج الميزة التنافسية إلى تعزيز ودعمها لجعل المؤسسة في قمة النجاح التنافسي.
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشترين وتفضيلاتهم بما تقدمه إليهم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- حركية لا يعقل سكونها وذلك نظراً لأن المؤسسة تعيش في بيئة متغيرة.

¹ أ. موفى سهام، "مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، جامعة بسكرة، الجزائر ديسمبر 2013، ص 304-305.

ثانياً: أهداف الميزة التنافسية.

تسمح القدرات التنافسية بتحقيق الأهداف التالية¹:

- 1- خلق فرص تسويقية جديدة أو اختراق مجال تنافسي جديد كالدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو من المنتجات أو الخدمات.
- 2- التغلب على المنافسين من خلال:
 - تحديد سبب نجاحهم.
 - تهيئة الوسائل الخاصة والذاتية لتمييز المؤسسة عن هؤلاء المنافسين.
- 3- وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالاً للبحث عن الفرصة الممكنة.

المطلب الثالث: دورة حياة الميزة التنافسية ومحدداتها.

أولاً: دورة حياة الميزة التنافسية.

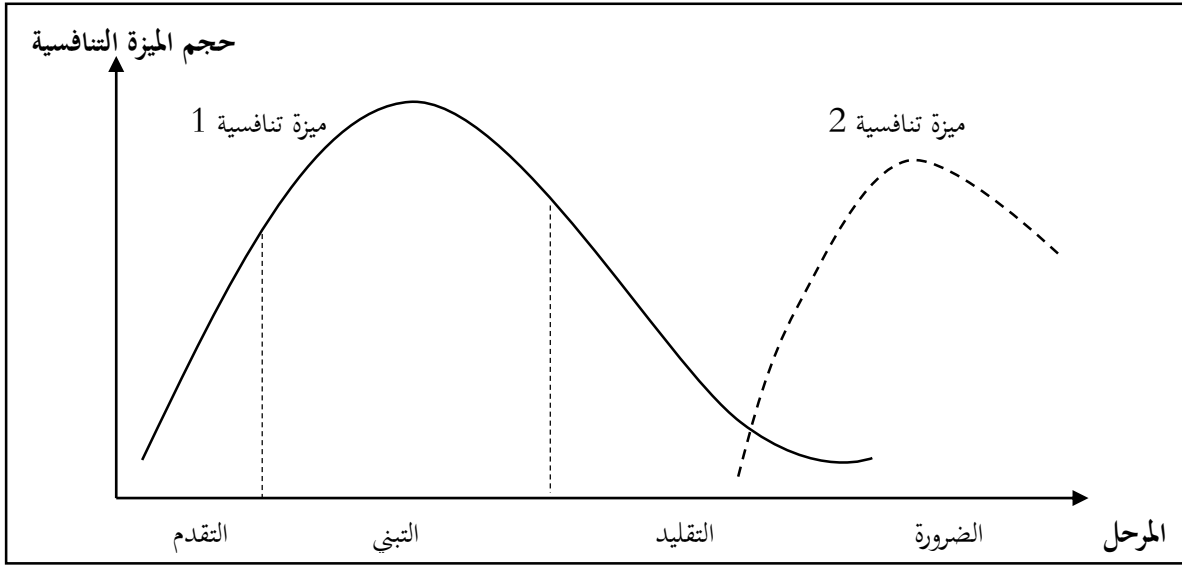
تملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة اذ تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع ثم يليها مرحلة التنبئ من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل. وتتمثل هذه المراحل فيما يلي²:

- 1- **مرحلة التقدم:** وهي أطول وأول مرحلة تحتاج إلى التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي المناسب ويزداد حجم الميزة التنافسية أكثر فأكثر حتى تصل إلى الأشباع وهو أقصى حد للتمييز تنافسياً.
- 2- **مرحلة التنبئ:** تستقر الأوضاع في هذه المرحلة نسبياً من حيث النمو وعندما تدرك المؤسسات المنافسة أهمية هذه الميزة تقوم بتبنيها وتسعى إلى تقليدها وعندها يكون العائد أقصى ما يمكن.
- 3- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود كون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها.
- 4- **مرحلة الضرورة:** تنشأ الحاجة إلى إيجاد ميزة تنافسية جديدة بتقديم مدخل جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج أو كلاهما معاً من هنا تبدأ المؤسسة بتجديد وتطوير ميزة تنافسية جديدة وفق أسس مختلفة.

¹ أ. موفق سهام، مرجع سبق ذكره، ص 307.

² أ. موفق سهام، مرجع سابق، ص 306.

الشكل (2-1): دورة حياة الميزة التنافسية.



المراجع: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 86.

من الشكل نلاحظ أن للميزة التنافسية دورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتج حيث تنمو حتى مرحلة النضج وفيها يستقر نموها نوعا ما ثم تصل إلى مرحلة التراجع أين يصبح على المؤسسة خلق ميزة تنافسية جديدة أو تجديد ميزتها الحالية لتحافظ على مكانتها السوقية.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية بأربعة عوامل أساسية أطلق عليها بورتير (porter) اسم "قطعة ماس"، نتيجة للتداخل الكبير والتشابك فيما بينها، حيث كل منها تؤثر وتتأثر بالأخرى، وتمثل هذه العوامل في الآتي¹:

- **الطلب المحلي:** يشير إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا تميز الطلب المحلي بالارتفاع النسبي من حيث السلع كثيفة التكنولوجيا، فهذا يعد أمرا محفزا للمنظمات على تطوير المنتجات ورفع مستويات جودتها من أجل تحقيق تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي، لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة يؤدي بدوره إلى توليد ضغوط مستمرة على المنظمات وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات المستهلكين، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تقوية وتفعيل المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.
- **الصناعة المرتبطة والصناعات المساندة:** هي سبب نجاح العديد من الصناعات، وهي ذات ميزة تنافسية لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو تقدم منتجات متكاملة، الأمر الذي يساهم في

¹ د. بو حديد ليلي، "واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة أفاق للعلوم، العدد الحادي عشر، جامعة الجلفة، مارس 2018، ص 108-109.

تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

- **طبيعة عوامل الإنتاج:** تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية والطبيعية وفي رأس المال، والعوامل المناخية وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فيشمل العوامل المطورة (كالحصول على عمالة مؤهلة، قواعد المعدات والبيانات والآلات نظم الاتصالات الحديثة) فهذه العوامل تعتبر أكثر أهمية عن غيرها لأنه يصعب الحصول عليها أو حتى تقليدها.
- **استراتيجيات المؤسسة وهيكلها والمنافسة المحلية:** تتضمن كل من أهداف واستراتيجيات وطرق التنظيم والإدارة التي تختارها المؤسسة والتي تندرج ضمن البيئة المحلية بمختلف مميزاتا وخصائصها، فكلما كانت البيئة المحلية للمنظمة ملائمة، كلما كانت مشجعة للمنافسة ولتحديد القدرة التنافسية.

بالإضافة إلى جانب العوامل السالفة الذكر أضاف بورتير (Porter) عاملان أحران يؤثران في خلق الميزة التنافسية وهما:

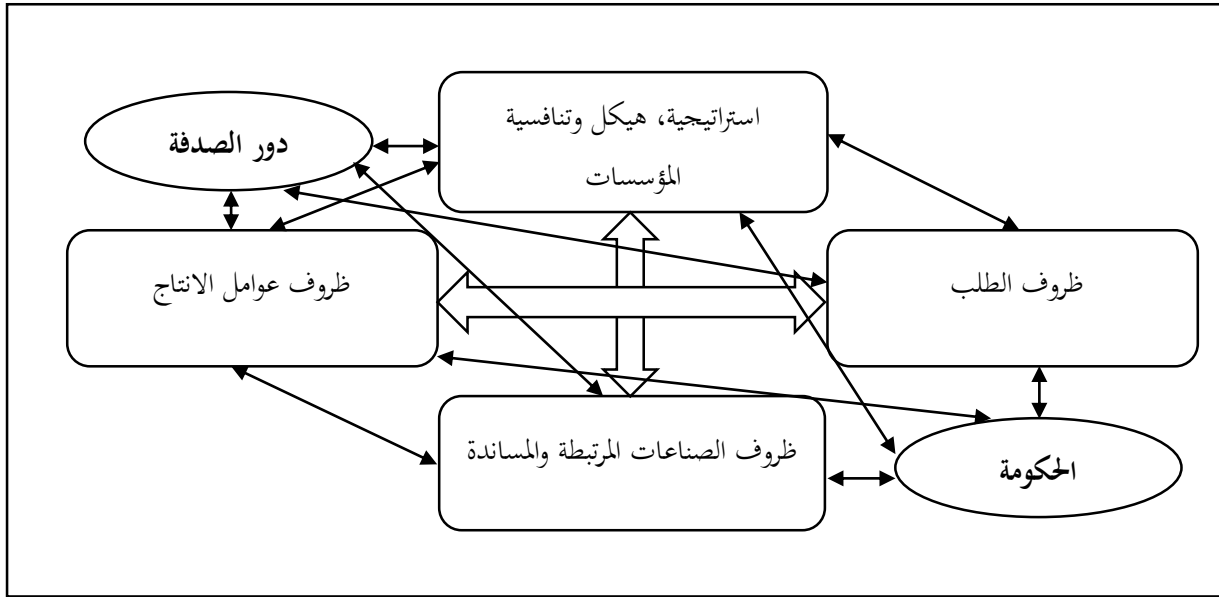
- **دور الحكومة:** على الرغم من أن "Porter" لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية، وذلك من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات الأخرى.

ويظهر هذا الدور من خلال السياسات الحكومية في التأثير على شروط الإنتاج مثلا من خلال الإعانات والسياسات اتجاه أسواق رأس المال والسياسية التعليمية، أو من خلال التأثير على قوانين حماية المستهلكين، كذلك فإن الحكومة قد تؤثر على خصائص الصناعات المرتبطة والمساندة من خلال دعم هذه الصناعات ووضع المواصفات القياسية لمنتجاتها، أيضا فالحكومة من خلال سياساتها وتشريعاتها تؤثر على استراتيجيات المنشآت ودرجة التنافس بينها من خلال أدواتها المتمثلة في: تشريعات أسواق رأس المال، السياسات الضريبية، قوانين الاحتكار، التأثير على سياسة سعر الصرف، فرض معايير صارمة للحفاظ على سلامة المنتجات والبيئة.

- **دور الصدفة:** تلعب الاحداث العفوية أو تلقائية، التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المؤسسات وقوة الدولة وسيطرتها، وتأتي أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي.

و بناء على ما سبق نستنتج أن جملة هذه المحددات تساهم في إيجاد الميزة التنافسية وتدعيمها من خلال تداخلها وتفاعلها فيما بينها بشكل ديناميكي، ما يسمح بتعزيز وتفعيل مناخها التنافسي.

الشكل (2-2): محددات الميزة التنافسية.



المراجع: بوزيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011/2012، ص 20.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية أنواعها وطرق تحقيقها.

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها لهذا تسعى بقصد مواجهة المنافسة توفير الإمكانيات وتهيئة القدرات لتصويب الجهود نحو أهداف واضحة من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تكون أساس بناء مركز تنافسي جيد في السوق وذلك إما على التمييز بتكاليف منخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها وفيما يلي سنحاول التطرق إلى مصادر الميزة التنافسية وأنواعها وإبراز شروط فعاليتها.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.

يمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية في النقاط التالية¹:

1- التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال

الحياسة على ميزة أو مزايا تنافسية وصنفت استراتيجيات التنافس على ثلاثة أصناف:

أ) استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين.

ب) استراتيجية التمييز أو الاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم

تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة... الخ.

¹ أ. بلقايد براهيم - أ.د. سالم عبد العزيز، "دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الخامس

عشر، جامعة وهران، الجزائر، جوان 2014، ص 326-327.

ت) استراتيجية التركيز أو التخصيص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء الميزة التنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في التسويق أو بالتركيز على سوق جغرافي محدد أو التركيز شريحة معينة من العملاء.

2- الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يمكنها من الحيازة على الميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متوقفة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والقوانين والتشريعات الاقتصادية فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأً لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3- موارد المؤسسة: يتحدد ويستند مصدر الميزة والقدرة التنافسية للمؤسسة من خلال امتلاكها موارد متميزة عن باقي المنافسين من الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية وبذلك يمكنها امتلاكها ميزة تنافسية من خلال استغلالها لهذه الموارد ومعرفة كيفية توظيفها بفعالية وكفاءة إلا أنها لا يمكنها ضمان استمرارية ذلك التميز في المدى الطويل إلا من خلال التنمية والتطوير المستمر لمواردها.

4- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى المخرجات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة بالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية¹.

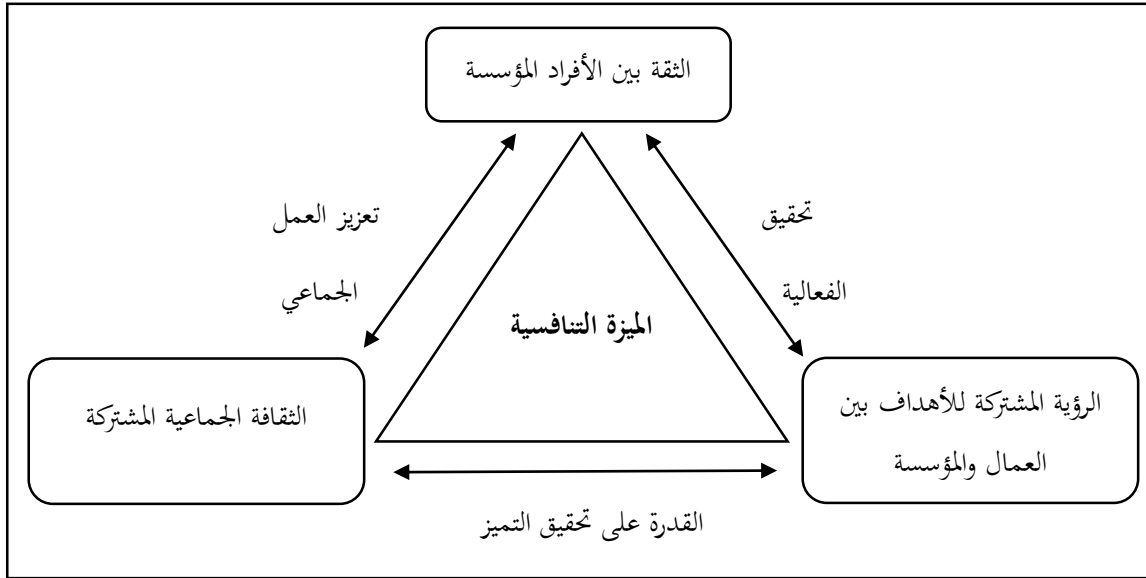
يمكن للمؤسسة من أن ترفع من مستوى كفاءتها من خلال عوامل عديدة هذه بعضها²:

- استغلال اقتصاديات الحجم.
 - أثر التعلم.
 - تكييف تكنولوجيات إنتاج مرنة.
 - خفض معدلات الوحدات المعيبة لتحقيق صفر خطأ.
 - تطبيق نظام التخزين اللحظي.
 - استغلال أنشطة البحث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل الصنع.
- 5- ثقافة المنظمة:** أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المؤسسة تعد مصدراً من مصادر تحقيق التميز على المنافسين حيث الاستجابة السريعة الجديدة الحاصلة في السوق والخدمات الإبداعية ومستويات استثنائية تعتبر مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية وسنوضح في الشكل التالي كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

¹ محمد شتوح، "الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال"، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 20 أفريل 2016، ص 113.

² أ. خليفة بلبصير - أ.د عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص 334.

الشكل (2-3): ثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.



المراجع: عتيقة حريرية، مرجع سابق، ص 107.

6- الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها وهذا ما أوجب على المؤسسات أن ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية¹. ويتطلب تحقيق الجودة توفر عدة أبعاد أهمها²:

- **المعولية:** هي احتمال عمل المنتج دون فشل خلال فترة زمنية محددة.
- **مستوى الأداء:** يمكن تحديده من خلال الخصائص الوظيفية للمنتج وهي التي يعتمد عليها في تصنيف المنتجات فالأداء يرتبط بالرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد ذلك أن الأداء الذي يمثل جودة عالية لدى فرد ما قد لا يكون بنفس القدر لدى فرد آخر.
- **المطابقة:** المنتج ذو الجودة العالية يعبر على مدى تطابقه والمقاييس المحددة سلفا لإنتاجه والعكس يعبر على منتج سيئ الجودة وقد اعتبرت المطابقة أهم بعد يعتمد في مرحلة التفتيش ومراقبة الجودة.
- **الجمالية:** تمثل جانبا ذاتيا للفرد وتتضمن معايير كل من التصميم، الذوق الرائحة، المظهر الخارجي، الصوت والتحسس وأهميتها تزداد في بعض الصناعات الإبداعية.

¹ محمد شتوح، مرجع سابق، ص 113.

² د. فيصل دلال وآخرون، "دور التسويق بالعلاقات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة حالة فندق صبري بعنابة"، مجلة العيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الرابع، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريس، تيسمسيلت، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 299-300.

- القدرة على الخدمة: تشمل في قطاع السيارات توفر خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لإعادة السيارة للعمل أو استخدامها بعد العطل.
- الدوام: هو ما يسميه البعض بالعمر الافتراضي للمنتج ومعناه العمر الزمني الذي يستعمل فيه المنتج قبل ضعفه وفقدانه للخواص المطلوبة.
- الخصائص الثانوية: هي مختلف جوانب المنتجات التي يمكنها إضافة شيء إلى المعروض الأساسي مثل إضافة نظام تكييف هواء للسيارات.
- قدرة تحسين بالخدمة: هي الصورة المرسومة في ذهن المستهلك عن المنتج والتي يكتسبها من خلال سمعة المنتج الدعاية، والاعلان، واتجاهات السوق... الخ.

7- المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياستها الاستثمارية كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة وبراءة الاختراع، والعلامات التجارية المميزة للمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه بحيث تنتقل تلك المعرفة عبر القنوات التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات¹.

8- اليقظة: تلعب اليقظة دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة عن طريق المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة منتجاتهم استراتيجياتهم التسويقية والتجارية التكنولوجية المستعملة وكل ما يساعد المسيرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية من أجل ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها.

وتحقق اليقظة للمؤسسة ميزة التنافسية من خلال:

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنهم ومورديهم.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز

1- ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تتميز عن باقي منافسيها وذلك من خلال التركيز على تدنية التكاليف إلى

أدنى حد ممكن بحيث يجعل ذلك منتجاتها أقل التكاليف بالمقارنة مع المنافسين وهذا ما يحقق لها ميزة التكلفة الأقل إذا

¹ محمد شتوح، مرجع سابق، ص 114.

كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطوير التكاليف لأن التطور التكنولوجي وتغير ظروف التشغيل له أثر على تكاليف الإنتاج ويمكن تعريف الرقابة على التكاليف على أنها متابعة تنفيذ عمل بأحداثه وطرقه واحتياجاته وفقا لما يجب أن يكون عليه هذا العمل أي هناك خطة أو منهجا يصف ويوضح كيفية الأداء ومستلزمات الأداء من عناصر الإنتاج. حيث أن التحكم الجيد في عوامل التكاليف مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل ومن هذه العوامل مراقبة التعلم.¹

أ) الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة الأقل تكلفة، نوردها فيم يلي²:

- وجود طلب مرن على السلعة حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتري.
- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج منظمة بمنتج منظمة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

ب) الأخطاء التي يجب تفاديها³:

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع.
- اهمال الأنشطة التمويين.
- اهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة.
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.
- النقص في استغلال الروابط.
- تخفيضات متناقضة التكاليف.
- التفكير في الهامش.

2- ميزة التمييز: وتعني تميز وانفراد المؤسسة في منتجاتها وخدماتها بالنظر للمنافسين للتناسب ورغبات الزبون الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر. ونواحي التميز عديدة منها: الجودة العالية، أو تعدد إمكانات تقديمها، أو سهولة استخدامها، أو دقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو استخدام التكنولوجيا المتطورة... الخ. وأن تطبيق هذه الاستراتيجية ينتج عنه الولاء لمنتجات الشركة وخدمتها، وانخفاض الحساسية اتجاه السعر، مما يؤدي إلى صعوبة تحويل الزبائن إلى منتجات وخدمات أخرى.⁴

¹ د. محمد توفيق ماضي، "الأساليب الكمية في مجال الإدارة"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 1999، ص 116-117.

² نوي فتحي - بن سيدي عبد القادر، "دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثاني، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 149.

³ محمد شتوح، مرجع سابق، ص 114.

⁴ أ. حلبي لامية - د. دروازي يسمين، مرجع سابق، ص 69.

أ) الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز، نوردتها فيما يلي¹:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة وخدمة) وبدرجة تميز عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس الاستراتيجية التمييز.

ب) الأخطاء التي يجب تفاديها اثناء التميز²:

- التميز المفرط.
- سعر إضافي مرتفع جدا.
- عدم معرفة تكلفة التميز.
- التركيز الشديد على المنتج.

والجدول الموالي يمثل أنواع الاستراتيجيات للميزة التنافسية الذي قدمها (Porter) ومتطلبات تطبيقها.

الجدول(1-2): استراتيجيات الميزة التنافسية ومتطلباتها.

المتطلبات التشغيلية	المهارات والموارد المطلوبة	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف. - اعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. - تنظيم ومسؤوليات واضحة. - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي متواصل مع توافر مزيد من رأسمال في متناول اليد. - مهارات هندسية في مجال العمليات. - الاشراف المكثف للعمل - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. - نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق القوي بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات. - مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. - رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية. - هندسة المنتجات. - الاتجاه نحو الابداع - كفاءات عالية في بحوث الأساسية. - السمعة الجيدة في مجال الجودة. - الريادة في تكنولوجيا. 	التمييز

¹ نوي فتحي - بن سيدي عبد القادر، مرجع سابق، ص 150.

² محمد شتوح، مرجع سابق، ص 115.

	<ul style="list-style-type: none"> - خبرة طويلة في صناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات الأخرى. - تعاون قوي من قنوات التوزيع. 	
<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات أعلاه. - توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات أعلاه. - توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين. 	<p>التركيز</p>

المراجع: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر عمان 2007، ص 419.

المطلب الثالث: طرق تحقيق الميزة التنافسية.

تعتمد المؤسسة من أجل تحقيق التميز على طرق مختلفة لتحقيقه وستتطرق فيما يلي إلى أهم الطرق التي لها تأثير كبير على بناء وتعزيز القدرة التنافسية:

1- زيادة الفعالية التنظيمية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال توفير العمل الجماعي تحقيق الاتصالات الفعالة وشارك العمال في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير التدريب والتكوين لهم من أجل تحسين قدراتهم وتطويرها.

2- إدارة الجودة الشاملة: عرفها كل من (Goetsch et Davis) بأنها "مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعاً لأفراد العاملين والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة"¹. كما عرفها (Oakland) بأنها "منهج شامل يحسن التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وشارك كل فرد في المستوى التنظيمي"².

إذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لإدارة المؤسسة تركز على الجودة وتقوم على مشاركة جميع أعضائها وتستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود عليها وتقوم هذه الإدارة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لتوفرها على المبادئ التالية: التركيز على العميل أيضاً تركز على إدارة القوى البشرية وذلك بالاهتمام بالكفاءات البشرية القادرة على الابداع والتطوير تقوم على التحسين المستمر تسجع على التعاون وروح الفريق لتأدية المهام تركز على فعالية نظام الاتصالات وممارسة النمط القيادي المناسب كل هذه المبادئ تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

¹ خديجة خريق، مرجع سابق، ص 90.

² رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة"، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 75.

3- إعادة هندسة: ظهر نظام إعادة الهندسة خلال سنوات السبعينات في المؤسسات فكان من أهم التطورات التي شهدها العالم وله إمكانية كبيرة في تطبيقه والاستفادة من المزايا التي يحققها.

وتعرف إعادة الهندسة بأنها "تغيير جذري في طريقة تفكير التنظيم وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية وبالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات مع الشركاء الخارجيين"¹.

كما عرفها (مصطفى محمود أبو بكر) بأنها "إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة والجودة الخدمة والسرعة"².

ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة إلى تحقيق النتائج التالية:

- دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة وإعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي.
- إعطاء العمال حق اتخاذ القرار وإعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب لهم وتخفيض أعمال المراقبة.
- التخلص من التنميط من خلال اتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة والدمج بين المركزية واللامركزية.

المبحث الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية.

تنشط المؤسسة الحديثة في السوق تنافسي يحملها على البحث عن مزايا تنافسية والتي تنشأ باكتشاف طرائق وأساليب أو منتجات مختلفة عن تلك التي يستعملها المنافسون بحيث تتمكن من تطبيق ذلك ميدانياً لكن عليها أن تحافظ عليها. فتصبح الأهمية بالنسبة للمؤسسة هي الميزة التنافسية الدائمة والمستمرة. ومن الأساليب والوسائل التي تستعملها المؤسسة هي التردد أو اليقظة الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالاستغلال الأمثل والذكي للمعلومات التي تنتجها وأيضاً المعلومات الخارجية. حيث لا تكتفي بالبحث عن المعلومات وإنما هي التي تنتج وتنشأ المعلومات التي تؤثر في المحيط. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كيفية تنمية وتطوير الميزة التنافسية وإلى توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية واليقظة الاستراتيجية.

المطلب الأول: أسباب ضعف الميزة التنافسية وكيفية تنميتها وتطويرها.

اولاً: أسباب ضعف الميزة التنافسية.

مجموعة من أسباب التي تساهم في إضعاف وزوال المزايا التنافسية³:

1- تغيير القواعد: إن اعتماد المؤسسات المنافسة استراتيجيات هجومية أو عدم الالتزام باستراتيجيات محددة نتيجة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا أو غيرها من شأنه تغيير قواعد اللعبة التنافسية في قطاع أو السوق ما يؤدي بالميزة التنافسية لفقدان أهميتها.

¹ جوزيف كيلا، "إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004 ص131.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص39.

³ أ. خليفة بلصير - أ.د عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص337-336.

2- دخول منافسين جدد من أسواق القريبة: إن دخول منافسين جدد في أي قطاع يشكل خطراً غير أن درجة خطر تزداد عندما يكون المنافسين الداخلين من أسواق قريبة أي مشابهة حيث يملكون موارد وقدرات قريبة مشابهة هذا إن لم تكن أفضل من الموارد والقدرات التي تتوفر عليها المؤسسات المتواجدة في هذا القطاع.

3- القصور الذاتي: إن قدرات المؤسسة التنظيمية يمكن أن تكون مصدراً للمزايا التنافسية أما الوجه الثاني من العملة فإنه يتجسد في كونها سبباً ومصدراً للقصور الذاتي حيث تعد هذه الأخيرة نتاجاً لهيكل المؤسسة التنظيمي والعوامل التي تحدد كيف وأين تتخذ القدرات داخل المؤسسة إضافة للوائح والقوانين والقيم الثقافية في ظل هذا السبب تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على تغيير استراتيجياتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.

4- تجاهل التغيرات: إن فقدان الميزة التنافسية يكون أحياناً بسبب عدم القدرة على سبق التغيرات في هيكل السوق أو سبق الأحداث في المحيط كذلك تبني المنافسين استراتيجيات جديدة حيث أن العديد من المؤسسات فقدت مراكز قيادة بسبب عدم أخذها بعين الاعتبار التغيرات الحادثة.

ثانياً: العوامل المساعدة على محافظة وتطوير الميزة التنافسية.

لا تكتفي المؤسسة بجائزة وامتلاك ميزة تنافسية باعتبارها أن هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، بل لا بد لها أن تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصفة مستمرة من خلال تشجيع مواردها البشرية على الابداع والابتكار، فالتطوير المستمر يعتبر من مقومات إدارة التميز، وفيما يلي سوف نبرز أهم أسباب إلى تعزز من ميزة التنافسية وكيفية تطويرها وتمييزها¹:

1- الانتباه الدائم (اليقظة الاستراتيجية): الشرط الأول لضمان المزايا التنافسية لوقت أطول هو تحقيق انتباه مستمر

للمحيط العام للمؤسسة والمحيط التنافسي على وجه الخصوص لأجل التطوير المستمر للعناصر الأساسية للميزة التنافسية: الكفاءة، الجودة الابداع، الاستجابة لحاجات الزبائن، من خلال اليقظة.

2- أحسن الطرق (المعايرة): طريقة أساسية للحفاظ على الميزة التنافسية أطول وقت ممكن تتمثل في طريقة المعايرة حيث تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في القطاع الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أداءها بأداء هذه المؤسسة النموذجية.

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

3- التغلب على الجمود أو القصور الذاتي: إن طبيعة البنية التنظيمية تحدد نسبة الجمود أو القصور الذاتي بالمؤسسة وللتغلب عليه يجب القيام أولاً بالتعرف على عناصر مقاومة التغيير أما ثانياً فهي من اختصاص القائد، وهي فتح الهياكل التنظيمية وأنظمة المراقبة، حيث أنه كلما كان الهيكل التنظيمي "مسطح" كلما ساعد ذلك على فهم التغيرات الحاصلة،

¹ أ. خليفة بلبصير - أ.د عبد الوهاب بن بركة، مرجع سابق، ص 337-338.

وكلما قلت المستويات بين القمة والقاعدة التنظيمية كلما كانت عملية الاتصال بين العمال التنفيذيون ومنتخب القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة سهل وسريع.

- 4- **مقاومة التقليد:** في حالة تعرف منافس على أصل أو مصدر الميزة التنافسية وتوفرت له إمكانية التقليد فوجب على المؤسسة أن تدافع بطرق مختلفة وهي:
- **الانفرادية:** وحدية الموارد يمكن لها أن تدافع ضد التقليد مثل براءة الاختراع، علاقات حميمية مع الموردين و/أو مع الزبائن كذلك إبرام اتفاقيات تحمل شروط مميزة وجيدة للمؤسسة لا يمكن للمؤسسة أخرى الحصول عليها.
 - **النمو المستمر:** إذا كان للمؤسسة تاريخ حافل بالنجاحات المميزة ونمو ملحوظ ومستمر، فإن هذا يكون بمثابة حاجز ضد التقليد.
 - **المعلومات الحصرية:** الحفاظ على المعلومات التي تخص الموارد ومحاوله السيطرة عليها والسبق من شأنها أيضا أن تمنع وتخفف من عملية التقليد.
 - **إخفاء مصادر الميزة التنافسية:** إن التعرف على مصادر المزايا التنافسية لمؤسسة ما يسمح بتحقيق نفس النتائج من خلال تقليد الاستراتيجية المتبعة، لذلك فإن عدم وضوح مصدر المزايا التنافسية لأي مؤسسة وصعوبة تحديده يمثل عائقا مهما أمام التقليد.

- 5- **الدفاعات ضد الاحلال:** الخطر الأكثر جدية يأتي من المنافسين الذين يغيرون نموذج أعمالهم ما يؤدي بتغيير قواعد المنافسة مما يفرض طريقة جديدة للتنافس وتكون ردود الأفعال الأكثر انتهاجا في الاحلال هي إما عدم الاستجابة حيث أنه وفي بعض الأحيان أفضل استراتيجية للمواجهة هي عدم الاستجابة لان خطر الاحلال لا يترجم دائما خطر حقيقي بالنسبة للمؤسسة أو إعادة التشكيل حيث تقوم المؤسسة هي أيضا بإعادة تشكيل نموذج اعمالها والظروف والمتغيرات الجديدة.

المطلب الثاني: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية للمؤسسة.

يدل نجاح المؤسسة في اقتحام الأسواق والاستمرار في التواجد، على قبول الزبائن لمنتجاتها وهذا الأمر مشروط بامتلاك المؤسسة لميزات تنافسية، أي عناصر تفوق، التي وأن كانت تتميز بكونها عرضة للتطور والتغيير إلا أنه باستطاعة المؤسسة الحفاظ عليها شريطة أن تكون في يقظة مستمرة لكل ما يحدث في محيطها بحيث تتعرف على: الأهداف الجديدة للمنافسين، وما يمكن أن يقوموا به من أعمال في المستقبل، إمكانيات المنافسين وقدراتهم التنافسية...¹

تحقق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة توفيقاً جيداً في السوق، يجعلها قادرة على الاستجابة السريعة لحاجيات الزبائن بعرض منتجات وخدمات في مستوى انتظاراتهم وتفضيلات، كما تساعد على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار... وكل هذا يجعلها تطور

¹ كارش صليحة، مرجع سابق، ص 97.

ميزتها التنافسية من خلال التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها، تقليص أجال حل المشاكل والانتظار، تحسين مستمر للعلاقات مع الزبائن والموردين، تحسين مستمر للسلع والخدمات المنتجة.

تمكن القدرة على توفير المعلومات عن المحيط واستغلالها أحسن استغلال المؤسسات اليقظة من تطوير ميزتها التنافسية. وهذا لا يتأتى إلا بتطبيق خطة أو برنامج قائم على تحديد منهجية اليقظة، ذاتها ومختلف مصادر المعلومات المفيدة وترتيبها بطريقة تبرز الأولوية منها والثانوية، حيث يتوقف نجاح اليقظة على اتباع المراحل التالية:

- تحديد الاحتياجات أو استهداف المعلومة
- جمع المعلومات
- النشر والتوزيع للمحللين والمختصين والخبراء
- التحليل والمعالجة
- توزيعها للعمل بها واتخاذ القرارات الاستراتيجية

في هذا المجال دائما قامت المؤسسة الفرنسية للتنظيم الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي AFNOR بإنشاء معيار حول التردد أو اليقظة يتمثل في معيار XP X50-053 يتضمن المراحل التالية¹:

التحسين، التوعية بالوضع، تحديد المخاطر والمصاعب، تحديد محاور المراقبة والترصد، تشخيص التنظيم والممارسات، إحصاء المصادر، تقييم الفروقات التعليمات، نوع المعلومة المجمعة، ترتيب سلمي للمصادر، اقتراحات، الوضع الفعلي للجهاز، توجيهات مراقبة لجهاز التردد. يكفل تطبيق هذه المراحل عند القيام بعملية اليقظة للمؤسسة النجاح في الحصول على المعلومات المفيدة لتغذية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويجعلها تحصل على ميزة التنافسية في السوق.

بناء على ما سبق يمكن أن نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها شريطة أن تكون هناك:

- معايير لانتقاء المعلومات حيث تختار المعلومات المهمة فقط.
- أن تصل المعلومات للمستعملين في الوقت.
- أن تكون عوائدها أكبر من تكلفتها.

المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية ودورها في خلق وتنمية الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية هي كل ما يميز المنتج أو الخدمة عن باقي منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة بتوفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين وكل التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... الخ. فالمعلومة تساعد المسيرين على صياغة وتحديد مكونات الميزة التنافسية. واليقظة الاستراتيجية تؤدي دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة

¹ كاريش صليحة، مرجع سابق، ص98.

عن طريق المعلومات المتوفرة لديها والتي تمس كل ما يؤثر على استراتيجياتها التنافسية واستمراريتها. كما ترفع من تنافسية المؤسسة عن طريق توفير المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمكونات الميزة التنافسية. كما تعمل اليقظة الاستراتيجية على ضمان استمرارية وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة بتحسين خصائصها أو صياغة ميزة تنافسية جديدة جذريا وذلك نظرا للمنافسة الحادة والتعقب المستمر من قبل المنافسين وترصدهم لأخبارها والعمل على تقليد ميزاتهما.

ومنه يمكن تلخيص دور اليقظة الاستراتيجية في خلق وتنمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:

- الحراسة الدائمة التي تفرضها اليقظة الاستراتيجية للبيئة تمكن من معرفة الاتجاهات الجديدة للعملاء والمنافسين واذواق الزبائن ومنه التنبؤ بالتغيرات الهيكلية اللازمة للمؤسسة.
- تمكن من تكييف وتعديل خصائص المنتج حسب التغيرات الجديدة والرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد فعلها اتجاه ما يحدث في بيئتها.
- تدعيم وتطويره الإرث المعرفي للمؤسسة من خلال بناء قاعدة معلوماتية صحيحة وباستعمال أساليب تحليل ومعالجة المعلومات المتطورة.
- تسمح اليقظة الاستراتيجية بتدفق جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة والمراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئتها.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في الفصل على الميزة التنافسية التي اكتسبت في الوقت الحالي أهمية كبيرة لدى المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والاستمرارية في محيط يتسم بالتغير المستمر هذا ما فرض عليها تبني استراتيجية تركز من خلالها على امتلاك الموارد البشرية النادرة وغير القابلة للتقليد لتحقيق استجابة لطلبات العملاء كما تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها لهذا تسعى بقصد مواجهة المنافسة توفير الإمكانيات وتهيئة القدرات لتصويب الجهود نحو أهداف واضحة من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تكون أساس بناء مركز تنافسي جيد في السوق وذلك أما على التميز بتكاليف منخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها.

وتسعى المؤسسات نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستعانة بالمصادر التي تمكنها للوصول إلى ذلك والاستفادة من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة اختيارها والمتمثلة في استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز مع مراعاة القوى التنافسية الخمس التي حددها Porter.

الفصل الثالث:

دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي

وكالة أريزو رقم (78).

تمهيد:

في ظل الأهمية للقطاع البنكي ونظرا للانفتاح السوق الجزائرية على البنوك الأجنبية والمنافسة التي تفرضها جاءت حتمية البحث عن ميزة تنافسية للبنوك الجزائرية والتي كان من أبرزها التوجه إلى تبني نظام اليقظة الاستراتيجية ومن أجل ذلك حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى الدور التي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية قصد الإجابة على الاشكالية الرئيسية والفرضيات المطروحة سابقا.

من هذا المنطلق سوف نقوم في هذا الفصل بإسقاط دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية والتي أشرنا إليها في فصلين سابقين على هذه الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في بنك الجزائري الخارجي (BEA) وكالة أرزيو رقم (78) وقد جاءت هذه الدراسة على شكل استبيان لمعرفة مدى تطبيقها في هذا البنك في ظل التطورات الحاصلة في هذا القطاع وعلى هذا الأساس سنتناول الموضوع من خلال المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول البنك الجزائري الخارجي.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: نظرة عامة حول البنك الجزائري الخارجي.

بذلت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة كل ما في وسعها لاستعادة مجمل حقوق سيادتها في ذلك حقها في إصدار النقود وإنشاء عملة وطنية فباشرت بإنشاء نظام بنكي جزائري سواء عن طريق تأميم الفروع البنكية الأجنبية أو عن طريق تأسيس بنوك جديدة لتحقيق تلك الأهداف المسطرة للتمويل وبالتالي تم تأسيس بنك الجزائري الخارجي ومن خلال هذا المبحث ستتطرق إلى نشأة البنك الجزائري الخارجي وتطوره بصفة عامة وظائفه ومهامه ووكالة أرزيو (78) بصفة خاصة.

المطلب الأول: نشأة البنك الجزائري الخارجي.

أنشئ البنك الجزائري الخارجي بمقتضى أمر رقم 204 في 01 أكتوبر 1967 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري بعد تأميم الجزائر لخمس بنوك أجنبية وهي (البنك الفرنسي للتجارة الخارجية - بنك التمويل للفلاحة الموسمي - القرض الشمالي - القرض الليوني - المؤسسات العامة) وقد مر بعدة مراحل خلال تطوره فلعب دور التسهيل (تقديم القروض) والتنمية في مجال التخطيط الوطني والعلاقات الاقتصادية والمالية بين الجزائر والدول الأخرى وتمثل دوره الأساسي في القيام بكل العمليات البنكية بين المؤسسات الصناعية الكبرى والمؤسسات الأجنبية¹.

وفي سنة 1988 وبعد عشرينين من وجوده كان بنك الجزائري الخارجي من المؤسسات البنكية المستقلة وذلك حسب أحكام القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1989 ليتحول فعلا إلى شركة مساهمة وذلك بتاريخ 5 فيفري 1989 محتفظا عموما بنفس الغرض المحدد له في المرسوم رقم 67-204 ، وقد حدد رأسماله 1000.000.000 دج وذلك بتاريخ فيفري 1996 أصبح رأسمال البنك الجزائري الخارجي 5600.000.000 دج ويبقى رأس المال ملكا للدولة.

في سنة 1991 ازداد رأسمال البنك وقدرت قيمته ب 1 مليار و600 مليون دج ليصل في 2005 إلى 24.500.000 دج. و ليتقرر مؤخرا في مارس 2019 برفع رأسمال البنك إلى 230 مليار دج وذلك تمهيدا لفتح عدة وكالات في دول الاتحاد الأوروبي.

المطلب الثاني: وظائف البنك الجزائري الخارجي وأهدافه.

أولاً: وظائف البنك الجزائري الخارجي.

من بين الوظائف الذي يقوم بها هذا البنك فيما يلي:

- تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى.
- بالإضافة إلى تمويلاتها الخاصة فإنها تتدخل بضمائنها الاحتياطي وضمن الوفاء أو حتى اتفاقيات القرض مع مراسلين أجانب لترقية الصفقات التجارية مع الدول الأخرى.
- تشارك في كل نظام أو مؤسسة تأمين القرض للتعامل الخارجي ويمكن لها أن تكلف بالتسيير والمراقبة مع الخارج.

¹ معلومات مقدمة من طرف البنك الجزائري الخارجي ووكالة أرزيو رقم (78).

- يمكنها تنفيذ كل العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تلائم موضوعها وذلك في إطار القوانين السارية المفعول.
- يجمع القروض على المدى القصير المتوسط والطويل.
- تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن.
- يقوم البنك الجزائري بمعالجة عمليات الصرف.

ثانيا: أهداف البنك الجزائري الخارجي.

للبنك الجزائري الخارجي أهداف يسعى لتحقيقها ومن أهمها:

- تحفيز وتشجيع العمليات مع الخارج ومع باقي دول العالم.
- يعمل على تأمين العمليات التجارية مع الخارج ضد الاخطار السياسية والاقتصادية مع التنفيذ الجيد للالتزامات الناتجة بين أسواق ودور الجمعيات المحلية.
- يصادق على الشيكات.
- خلق نقود المساعدة.
- يسهر على متابعة تقديم القروض الممنوحة والضمانات المفروضة.

المطلب الثالث: وكالة البنك الجزائري الخارجي رقم (78) بأرزيو.

لدى البنك الجزائري الخارجي عدة مديريات جهوية تنتمي إليها عدة وكالات وفروع وقد تم اختيار وكالة البنك الجزائري الخارجي رقم (78) بأرزيو للدراسة تطبيقية إلا أنه يجب أولا التعرف على هيكلها ومصالحها.

أولا: نبذة عن وكالة البنك الجزائري الخارجي.

تم افتتاح وكالة البنك الجزائري الخارجي رقم (78) الموجودة بطريق رقم 21 حي الحدائق بأرزيو (ولاية وهران) في تاريخ 17 مارس 1978 كواحدة من بين الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لمستغانم وتعد الوكالة من بين أقدم الوكالات في المنطقة. تحتوي الوكالة على أربعة مصالح، مصلحة تهتم بالعمليات التجارية الخارجية (الاستيراد، التصدير) وأما المصالح الثلاثة الأخرى فهي تقوم بنفس مهام تقليدية للمصارف الأخرى (الإيداع، القرض)، وتجد الإشارة إلى أهمية هذه الوكالة على الساحة الاقتصادية حيث تتمركز فيها حسابات أكبر الشركات في المنطقة (شركات الكيمائية والبتروكيمائية، هيبروك، كوسيدار) والتي تهتم الوكالة بكامل عملياتها حيث تمدها بقروض وتتولى عملياتها الخارجية.

اسم مدير الوكالة: هامل قادة

رقم الهاتف: +213 (0) 41 79 28 46

رقم الفاكس: +213 (0) 41 79 10 22

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من الوكالة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة البنك الجزائري الخارجي .

كأي بنك من البنوك التجارية يملك البنك الجزائري هيكل تنظيمي يحدد العلاقات بين الأطراف المكونة له وهذا الهيكل كما يلي¹:

1- مدير وكالة: مهمته المراقبة والتوجيه والتنسيق بين نشاطات وكالة وتقسيم العمل بين مختلف المصالح ويسهر على التنفيذ الجيد للسياسة المقررة من طرف البنك.

أ) **نائب المدير:** يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه ومراقبة المصالح وفي حالة غياب المدير فهو من يخلفه.

ب) **إدارة السكرتارية:** من مهامها تسهيل عمل المدير وذلك باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات للحصول على القروض أو غيرها من خدمات مقدمة من طرف الوكالة وتقوم أيضا بالاتصال بالعملاء عند الحاجة واستقبال المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني.

2- مصلحة التجارة الخارجية: تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والاجانب في عمليات البيع والشراء (استيراد والتصدير)، وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات إلى الخارج وعمليات التوطين المصرفي وفتح الاعتمادات المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج.

3- مصلحة العلاقات مع الزبائن: هم أول من يتحدث مع الزبائن على مستوى الوكالة وتتمثل مهمتهم في:

- القيام بتحليل مردودية الزبائن.
- القيام بالتسيير والمتابعة استعمال القروض طبقا للموافقات المتحصل عليها.
- القيام بتحليل الاخطار وإصدار إشعار مبررة لجميع مستويات الوكالة.
- تقرير الدخول في علاقة مع الزبائن وفقا لتوجيهات إدارة الوكالة.

4- مصلحة القروض والالتزامات: تقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض وفقا للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة وتقوم أيضا باستقبال العملاء والبت في طلباتهم واعداد المذكرات اللازمة كما تضم هذه المصلحة كل من:

- أ- **خلية الدراسات والتحليل:** حيث تقوم هذه الاخيرة بدراسة طلبات القروض مع العلم أن الوكالة لا تقدم الموافقة المباشرة على منح القروض بل أنها تقوم بتحويل ملفات القروض المقبولة مبدئيا إلى مديرية الجهوية المتواجد بولاية مستغانم لتمنح الموافقة النهائية بإعطاء القرض للمؤسسة المعنية شرط ألا يتعدى قيمة القرض 400.000 دج وإلا فإن الملف يتم تحويله إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة. تتطلب دراسة ملف قرض على مستوى الوكالة على أقل شهرا كاملا أما إذا تم تحويل الملف إلى المديرية العامة فإن دراسة الملف تتطلب أكثر من 6 أشهر.
- ب- **مصلحة الالتزامات:** تبدأ بعد انتهاء من مرحلة الدراسة والتحليل وذلك بمتابعة القروض التي تمت الموافقة عليها.

¹ معلومات مقدمة من طرف البنك الجزائري الخارجي وكالة ارزبو رقم (78).

5- مصلحة الصندوق والمحفظة: وتتكون من مصلحتين هما¹:

أ- **الصندوق**: تزود مصلحة الصندوق العمليات التي يطلبها الزبون في نفس الوكالة أو شبكة البنك أو البنوك التي يتعامل معها وللمصلحة علاقة وطيدة مع الزبائن وهذه العملية هي حركة نقدية (إيداع، سحب) وأيضا حركة من حساب لحساب (تحويل، وضع تحت التصرف).

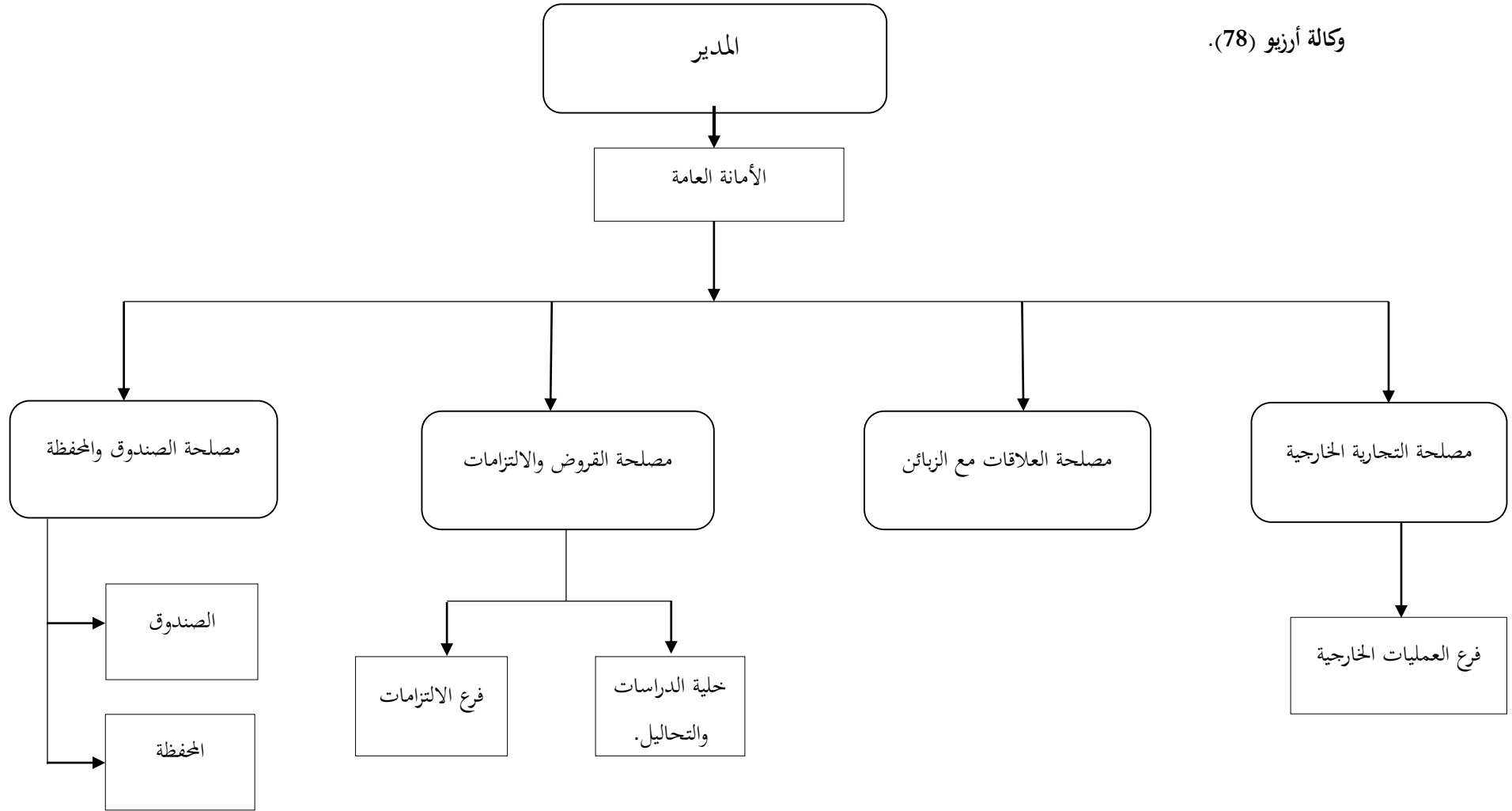
ب- **المحفظة**: وتمثل:

- عملية استلام الشيكات وأوامر دفع الزبائن: هما العمليات الرئيسيتان التي تقوم بها مصلحة المحفظة في البنك وتقوم بعملية استقبال الزبائن واعطائهم الشيكات والأوراق التجارية والقيام بمراجعتها والمحافظة عليها من الممكن تحصيلها.
- اقفال حساب اليومية اقفال اليومية: هو تسجيل يومي لجميع العمليات في نفس اليوم، تقوم بإعداد تقرير يلخص جميع عمليات الصندوق وتقوم بمقارنتها مع المستند الحسابي لذلك اليوم، المجموع الذي يظهر يجب أن يساوي المجموع في المستند الحسابي بالضبط.

¹ معلومات مقدمة من طرف البنك الجزائري الخارجي وكالة ارزيو رقم (78).

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي

وكالة أريزو (78).



المصدر: وثائق مقدمة من طرف وكالة البنك الجزائري الخارجي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات أو الفروض وكذا اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي ويتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة كلما كانت الأدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة، فتكون نتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح، ويتم اختيار الأدوات لجمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة وانطلاقا من موضوع الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

أولا: مصادر الحصول على المعلومات.

1- المصادر الأولية: بهدف معالجة الموضوع والوصول إلى النتائج تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال:

أ) المقابلات: لقد تم القيام بمقابلات مع مدير عام وبعض موظفين الوكالة لغرض شرح موضوع بحث والحصول على العديد من المعلومات عن وكالة وخاصة التي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى.

ب) الوثائق الخاصة بالمؤسسة: لقد تم الاطلاع على بعض وثائق المؤسسة الداخلية والتي كان لها دور كبير في تحصيل معلومات حول نشاط البنك.

ج) الاستبيان: لقد تم إعداد استبيان بشكل يخدم أهداف الدراسة ووفق الفرضيات المقترحة حيث يضم أولا المعلومات الشخصية للعينة وذلك لتعرف على خصائصها ثم تطرقنا إلى أسئلة حول موضوع البحث ومتغيرات الإشكالية وقد تم تبني الشكل المغلق في تصميم الاستمارة الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال، وكما تم استخدام " مقياس لكرث" للتدرج الثلاثي في عبارات من الاستبيان الموجهة للأفراد العينة الدراسة وذلك من أجل تحديد درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم بالتحديد وبالإشارة إلى أحد الخيارات المحددة وتكون خيارات المقياس الثلاثي متدرجة وفقا للسلم (غير موافق - محايد - موافق).

2- المصادر الثانوية: حيث تم الاستعانة بالأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع كما تم الاستعانة بالموقع الرسمي لبنك الجزائر الخارجي ومواقع الانترنت مختلفة وهذا من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الثانوية المتعلقة بالجانب النظري.

ثانيا: حدود الدراسة.

لقد أجريت هذه الدراسة وفق مجالات وحدود معينة:

- حدود مكانية: أجريت هذه الدراسة الميدانية في البنك الجزائري الخارجي وكالة أرزيو رقم (78).
- حدود بشرية: تشمل الدراسة عينة عشوائية من موظفي البنك الجزائري الخارجي وكالة أرزيو رقم (78) على اختلاف مستوياتهم.
- حدود زمنية: امتد المجال الزمني لجانب التطبيق حولي شهرا (مارس 2019 - أبريل 2019) ابتداء من إعداد

قوائم الاستبيان والاتصال بالوكالة البنك الجزائري الخارجي وتوزيع على موظفي الوكالة تم تحليلها فيما بعد استخلاص النتائج.

- **حدود موضوعية:** اقتصر هذه الدراسة على معرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في وكالة البنك الجزائري الخارجي بصفة خاصة والبنوك الجزائرية بصفة عامة.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة.

- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وكالة البنك الجزائري الخارجي-أرزيو- رقم (78) بالاختلاف مستوياتها ومصالحها الادارية.
- **عينة الدراسة:** أما عينة تمثلت في اختيار عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة التي وزعت عليها الاستمارة وكان الدافع من اختيار عينة عشوائية هو تحصيل اجابات مختلفة، العينة اشتملت على 12 موظف من الوكالة بالاختلاف وظائفهم ولقد تم استرجاع جميع الاستمارات الذي تم توزيعها.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة.

- 1- متغيرات الدراسة:** فوفق الدراسة ومن خلال إشكالية البحث حددنا متغيرات الدراسة في متغيرين أحدهما مستقل والأخر تابع فمتغير الدراسة المستقبل يتمثل في اليقظة الاستراتيجية التي تساهم في توفير المعلومات وتسهيل تسييرها أما متغير الدراسة التابع فيتجلى في القدرة التنافسية وكيفية تدعيمها وتطويرها من طرف المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية لتضمن بها البقاء في السوق واستمرارية نشاطها وتطويرها.
- 2- أساليب التحليل المستعملة:** بعد عملية جمع المعلومات فالخطوة التالية هي تحليل المعلومات والبيانات الاستبيان وهذا تم وفقا لأسلوبين هما:
 - الأسلوب الكمي: عن طريق استخدام المعطيات الرقمية (التكرار، النسب المئوية) من اجل إحصاء الإجابات.
 - الأسلوب الكيفي: يستعمل هذا الأسلوب في تحليل البيانات الرقمية اعتمادا على الجانب النظري.

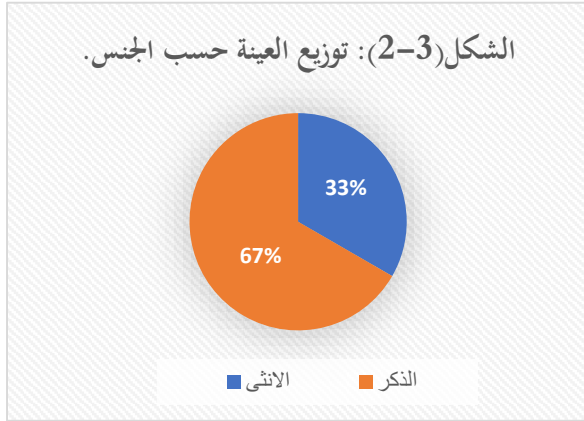
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

يتناول هذا المبحث تحليل وتفسير كل ما ورد في استمارة الاستبيان التي تم تقديمها إلى موظفي وكالة البنك الجزائري الخارجي من خلال دراسة وتمثيل إجابات عينة الدراسة ثم قيام بتفسيرها.

المطلب الأول: تحليل بيانات الشخصية لأفراد العينة.

سنقوم في هذا المطلب بتحليل كل البيانات الشخصية الموضوعة في الجزء الأول من استمارة الاستبيان وتهدف هذه البيانات إلى معرفة بعض المعلومات عن عينة الدراسة والتي لها علاقة مع الموضوع، حيث وضعنا أربعة أسئلة شخصية تحتوي على (الجنس- العمر-الوظيفة-الخبرة).

1- توزيع العينة حسب الجنس:



جدول (3-1): توزيع العينة الدراسة حسب الجنس.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
انثى	4	33
ذكر	8	67
المجموع	12	% 100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

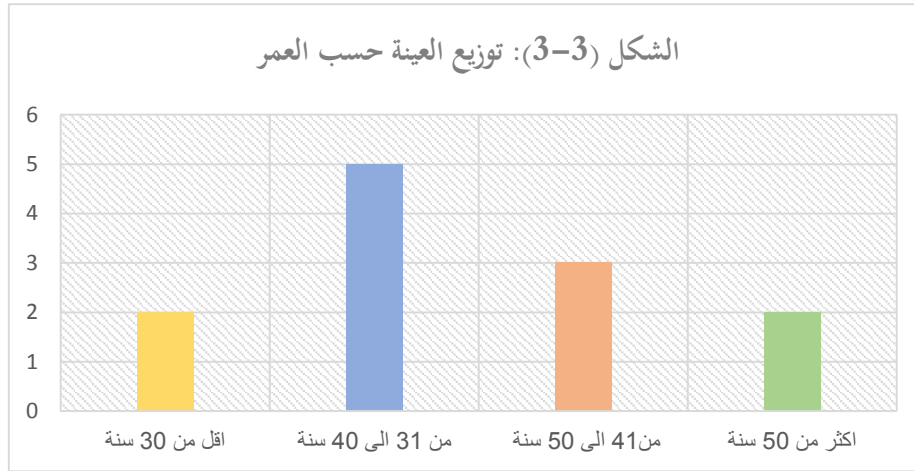
التحليل: نلاحظ من خلال الجدول (3-1) والشكل البياني (3-2) أن معظم موظفي الوكالة البنك الجزائري الخارجي هم من فئة الذكور وذلك بنسبة 67% من أفراد العينة بتكرار (8)، بينما فئة الاناث تمثل نسبة قليلة والمتمثلة بنسبة 33% بتكرار (4).

2- توزيع العينة حسب العمر:

الجدول (3-2): توزيع العينة حسب العمر.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	2	13
من 31 الى 40 سنة	5	40
من 41 الى 50 سنة	3	27
أكثر من 50 سنة	2	20
المجموع	12	% 100

المصدر: من اعداد الطالب.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

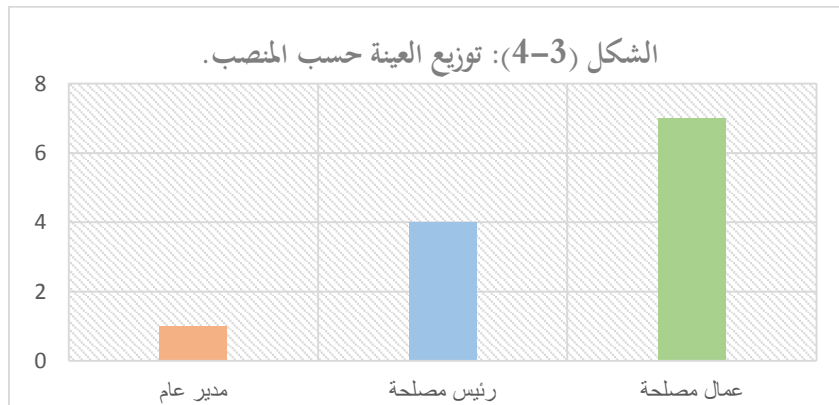
التحليل: يوضح الجدول (2-3) والشكل البياني (3-3) أعلاه توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد العينة الدراسة، حيث أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي فئة (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 40% بتكرار (5)؛ وتليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 27% بتكرار (3)؛ وفي الأخير الفئة أكثر من 50 سنة و الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 20% وبتكرار (2) وهذا يدل على أن عينة الدراسة هم أغلبهم من فئة الشباب.

3- توزيع العينة حسب المنصب:

الجدول (3-3): توزيع العينة حسب المنصب.

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
8	1	مدير عام
33	4	رئيس مصلحة
59	7	عمال مصلحة
100%	12	المجموع

المرجع من اعداد الطالب.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برامج Excel.

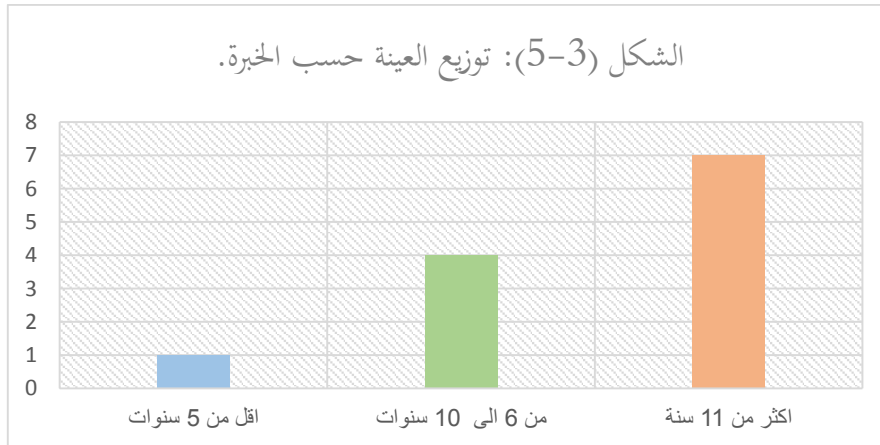
التحليل: من خلال الجدول (3-3) والشكل البياني (3-3) يتضح لنا أن 59 % من عينة الدراسة هم الموظفون يحتلون منصب عمال مصالح بتكرار (7)، في حين أن 33 % من عينة الدراسة هم رؤساء مصالح بتكرار (4)، تم يبقى مدير العام يمثل أقل نسبة ب 8 % بتكرار (1).

4- توزيع العينة حسب الخبرة:

الجدول (3-4): توزيع العينة حسب الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
8	1	اقل من 5 سنوات
33	4	من 6 الى 10 سنوات
59	7	أكثر من 11 سنة
% 100	12	المجموع

المراجع: من اعداد الطالب.

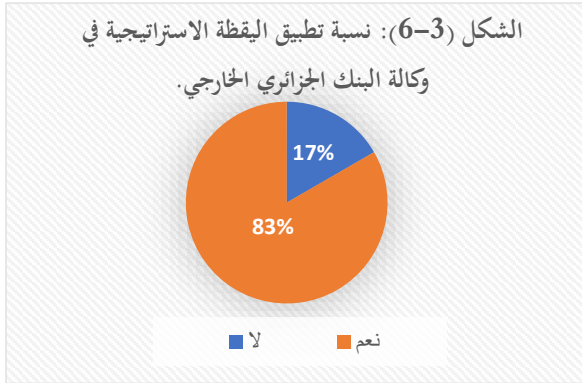


المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برامج Excel.

التحليل: من جدول (3-5) والشكل البياني (3-5) يظهر بأن عينة الدراسة في أغلبها تتكون من أفراد أصحاب خبرة التي تفوق خبرتهم 11 سنة بتكرار بلغ (7) ونسبة في حدود 59 % وهي نسبة تمثل أصحاب المعارف وتجارب اكتسبتها بمرور الوقت، يليها الافراد أصحاب الخبرة بين 6 إلى 10 سنوات نسبتها 33 % بتكرار (4)، أما الافراد أقل خبرة في الوكالة والتي لا تتعدى خبرتهم 5 سنوات كانت نسبتهم 8 % بتكرار (1).

المطلب الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة حول واقع اليقظة الاستراتيجية في البنك.

السؤال الأول: هل تطبق وكالة البنك الجزائري الخارجي لليقظة الاستراتيجية؟



الجدول (3-5): مدى تطبيق اليقظة

الاستراتيجية في الوكالة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
لا	2	17
نعم	10	83
المجموع	12	% 100

مصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

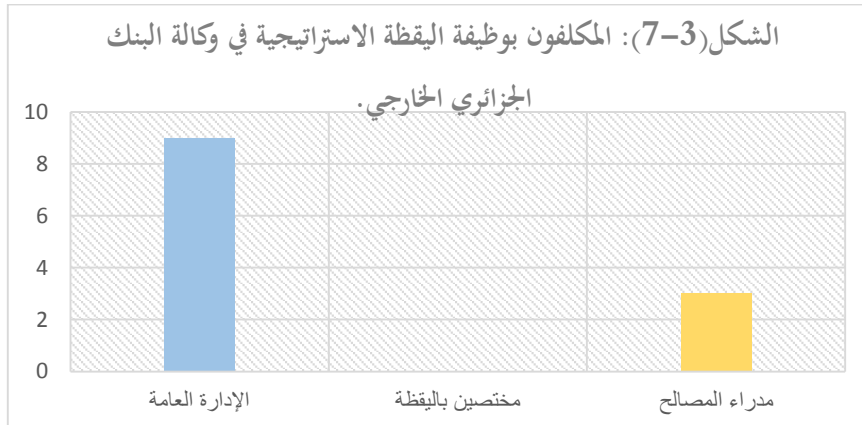
التحليل: نلاحظ من الجدول (3-4) والشكل البياني (3-3) أن ما نسبته 83% من عينة الدراسة يرون أن هناك تطبيق لليقظة الاستراتيجية داخل الوكالة البنك الجزائري الخارجي في حين أن 17% الباقية ترى عكس ذلك أي أن الوكالة لا تطبق اليقظة الاستراتيجية.

السؤال الثاني: من هم المكلفون بوظائف اليقظة الاستراتيجية؟

الجدول (3-6): المكلفون باليقظة الاستراتيجية داخل الوكالة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العامة	9	75
المختصين باليقظة	0	0
مدراء المصالح	3	25
مجموع	12	% 100

المصدر: من اعداد الطالب.



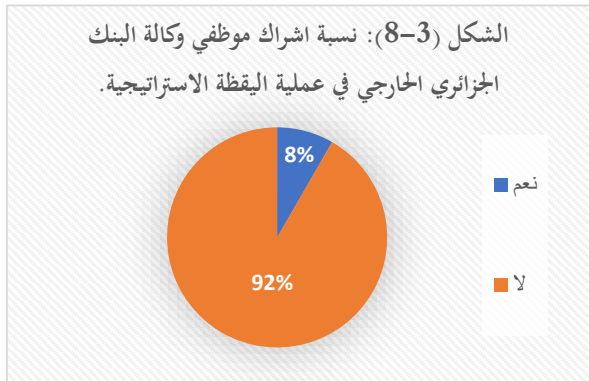
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

التحليل: من خلال الجدول (3-6) والشكل البياني (3-5) يتضح لنا أن ما نسبته 75 % من عينة الدراسة يرون أن الإدارة العامة هي المسؤولة عن القيام بعملية اليقظة الاستراتيجية؛ وما نسبته 25 % من العينة يرون أن مدراء المصالح هم المسؤولون عن قيام بهذه العملية؛ فيما نسجل نسبة ب 0 % للذين يرون أن قيام بعملية اليقظة الاستراتيجية تتم تحت اشراف مختصين باليقظة وهذا ما يدل على أن وكالة البنك الجزائري الخارجي لا تملك مختصين بعملية اليقظة الاستراتيجية وتقتصر بنسبة كبيرة على الإدارة العامة.

السؤال الثالث: هل يتم اشراك موظفي البنك في عملية اليقظة الاستراتيجية؟

الجدول (3-7): مشاركة الموظفين البنك في عملية

اليقظة الاستراتيجية.



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
لا	11	92
نعم	1	8
مجموع	12	100 %

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

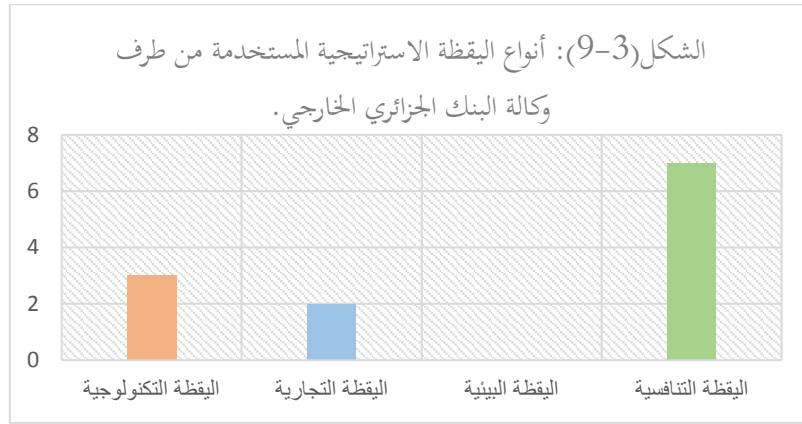
التحليل: يتبن من الجدول (3-6) والشكل البياني (3-5) أن ما نسبته 92 % من أفراد العينة يرون أن الوكالة البنك الجزائري الخارجي لا تشرك الموظفين في عملية اليقظة الاستراتيجية؛ في حين أن 8 % فقط من عينة الدراسة ترى أن الوكالة البنك الجزائري الخارجي تشرك الموظفين في عملية اليقظة الاستراتيجية.

السؤال الرابع: ما هي أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة من طرف وكالة البنك الجزائري الخارجي؟

الجدول (3-8): أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة في البنك.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اليقظة التنافسية	7	62
اليقظة التكنولوجية	3	27
اليقظة البيئية	0	0
اليقظة التجارية	2	11
مجموع	12	100 %

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

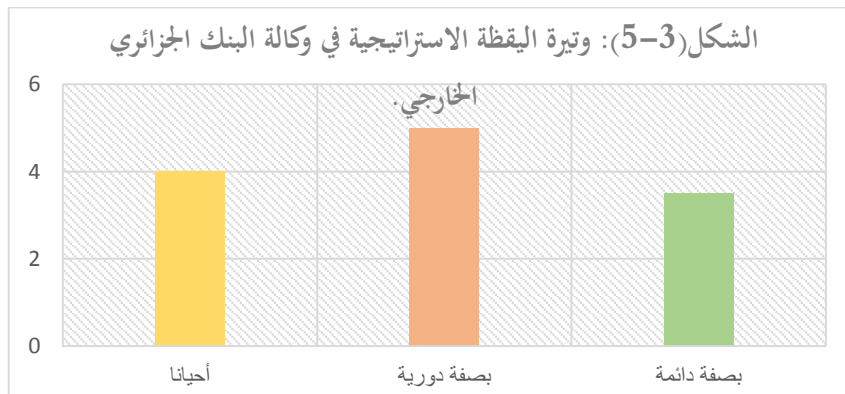
التحليل: نلاحظ من الجدول (3-8) والشكل البياني (3-9) أن أفراد العينة تباينت أجوبتهم في نظرتهم إلى أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة من طرف وكالة البنك الجزائري الخارجي، ف 62% من عينة الدراسة يرون أن الوكالة البنك الجزائري الخارجي تستخدم اليقظة التنافسية، و 27% يرون أن الوكالة تستخدم اليقظة التكنولوجية؛ و 11% يرون أن وكالة تستخدم اليقظة التجارية، في حين نلاحظ غياب كلي لليقظة البيئية في الوكالة البنك الجزائري الخارجي وذلك حسب نظرة وأجوبة عينة الدراسة.

السؤال الخامس: بأي وتيرة تقوم وكالة البنك الجزائري الخارجي بوظيفة اليقظة الاستراتيجية؟

الجدول (3-9): وتيرة القيام بعملية اليقظة الاستراتيجية داخل البنك.

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
33	4	أحيانا
42	5	بصفة دورية
25	3	بصفة دائمة
% 100	12	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

التحليل: يبين الجدول(3-6) والشكل البياني(3-5) أن 42 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن وكالة البنك الخارجي الجزائري تقوم بوظيفة اليقظة الاستراتيجية بصفة دورية؛ في حين أن 33 % منهم يرون أنها تقوم بها أحيانا؛ أما 25 % من عينة الدراسة الباقون فأجابوا أن الوكالة تقوم بهذه الوظيفة بصفة دائمة.

المطلب الثالث: تحليل إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في البنك.

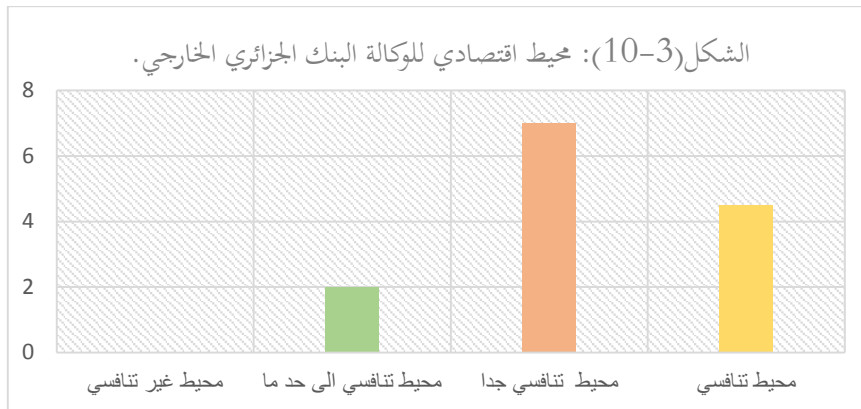
الجزء الأول للميزة التنافسية.

السؤال الأول: ما هي وضعية المحيط الاقتصادي لوكالة البنك الجزائري الخارجي؟

الجدول(3-7): المحيط الاقتصادي لوكالة البنك الجزائري الخارجي.

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
50	6	محيط تنافسي جدا
33	4	محيط تنافسي
17	2	محيط تنافسي الى حد ما
0	0	محيط غير تنافسي
% 100	12	المجموع

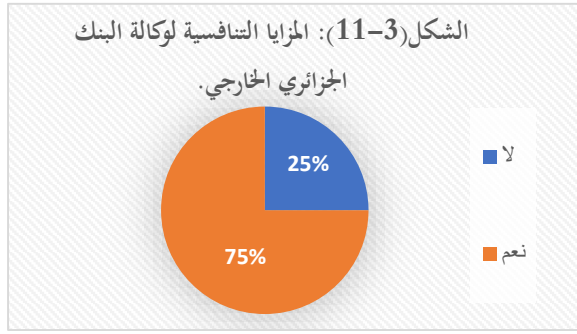
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان .



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

التحليل: من خلال الجدول(3-9) والشكل البياني(3-10) نلاحظ أن 50 % من أفراد العينة يعتبرون أن وكالة البنك الجزائري الخارجي تعمل في محيط تنافسي جدا؛ تم يليها 33 % من أفراد العينة يعتبرون أن محيط الوكالة تنافسي؛ أما 15 % يعتبرون أن المحيط تنافسي إلى حد ما؛ في حين نسبة من يعتبرون أن المحيط غير تنافسي معدومة 0 % .

السؤال الثاني: هل تملك وكالة البنك الجزائري الخارجي لمزايا تنافسية؟



الجدول (3-8): مزايا تنافسية للبنك.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
75	9	نعم
25	3	لا
% 100	12	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

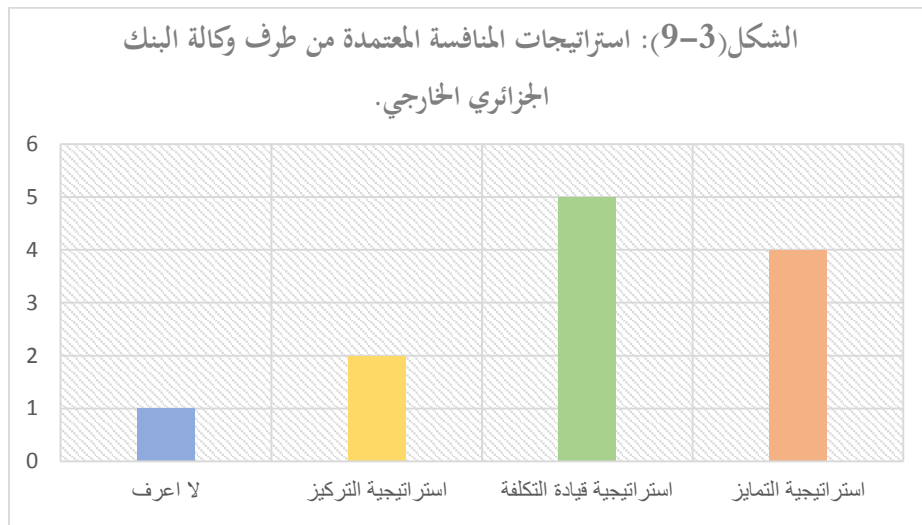
التحليل: يتبين من الجدول (3-6) والشكل البياني (3-7) أن ما نسبته 75 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن وكالة البنك الجزائري الخارجي تملك مزايا تنافسية أما 25 % الباقية من عينة الدراسة ترى أن الوكالة لا تملك مزايا تنافسية.

السؤال الثالث: ماهي استراتيجية المنافسة المعتمدة عليها من طرف وكالة البنك الجزائري الخارجي؟

الجدول (3-9): استراتيجيات المنافسة المعتمدة من طرف البنك.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
42	5	استراتيجية قيادة التكلفة
17	2	استراتيجية التركيز
33	4	استراتيجية التمايز
8	1	لا اعرف
% 100	12	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاستناد إلى نتائج الاستبيان.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برامج Excel.

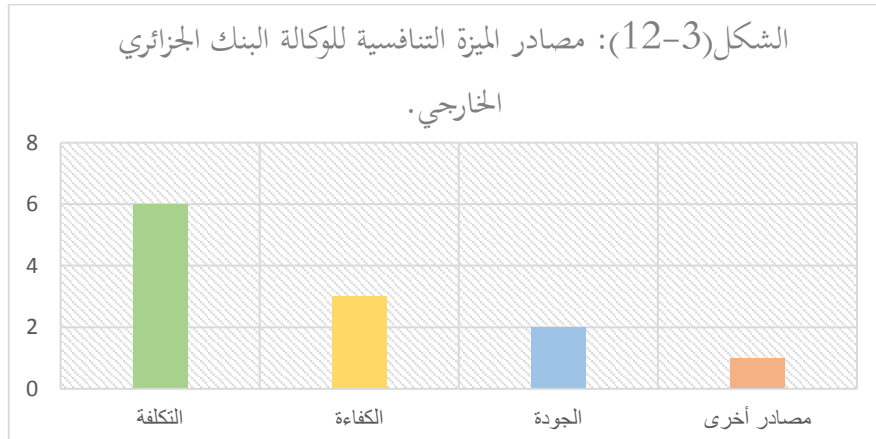
التحليل: نلاحظ من الجدول (3-10) والشكل البياني (3-11) أن 42 % من عينة الدراسة أجابوا بأن استراتيجية قيادة التكلفة هي الاستراتيجية المنافسة المعتمدة من طرف وكالة البنك الجزائري الخارجي، و 33 % كانت اجابتهم استراتيجية التمايز و 17 % استراتيجية التركيز، أما 8 % الباقية فقد أجابوا بعدم معرفتهم لنوع الاستراتيجية المنافسة المعتمدة من طرف الوكالة البنك الجزائري الخارجي.

السؤال الرابع: ما هي مصادر الميزة التنافسية لوكالة البنك الجزائري الخارجي؟

الجدول (3-10): مصادر الميزة التنافسية للوكالة البنك الجزائري الخارجي.

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
46	6	التكلفة
15	2	الجودة
31	3	الكفاءة
8	1	مصادر اخرى
% 100	12	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاستناد على نتائج الاستبيان.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

التحليل: من خلال الجدول (3-11) والشكل البياني (3-12) يتضح لنا أن ما نسبته 46 % من عينة الدراسة يرون أن التكلفة هي مصدر الميزة التنافسية لوكالة البنك الجزائري الخارجي، وما نسبته 31 % من العينة يرون أن الكفاءة هي مصدر للميزة التنافسية للوكالة فيما 15 % من العينة فكانت اجاباتهم بأن الجودة هي مصدر للميزة التنافسية اما 8 % الباقية من العينة يرون أن هناك مصادر أخرى للميزة التنافسية.

الجزء الثاني للميزة التنافسية.

الجدول (3-12): يمثل اجابات الجزء الثاني للميزة التنافسية.

الرقم	الفقرة	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	للبنك القدرة على تقديم خدمات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	التكرار	9	1	2	4.66	4.04
		النسبة المئوية	79%	9%	12%		
6	تتميز خدمات البنك بإنخفاض تكلفتها مقارنة بتكلفة البنوك المنافسة.	التكرار	7	2	3	4	2.65
		النسبة المئوية	58%	17%	25%		
7	يحرص البنك على تطوير أنشطة فنية وبرامج للحصول على مزايا تنافسية.	التكرار	6	3	3	4	1.73
		النسبة المئوية	50%	25%	25%		

المصدر: من اعداد الطالب بالاستناد على نتائج الاستبيان.

التحليل:

- يتضح لنا أن افراد العينة الموافقين على الفقرة (5) والتي تنص على (للبنك القدرة على تقديم خدمات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين) هي نسبة 79% وكان المتوسط الحسابي (4.66)، أما نسبة المحايدين كانت 9%، وتليها نسبة الغير الموافقين ب 12%، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (4.04).
- فيما يخص الفقرة (6) التي جاء فيها (تتميز خدمات البنك بإنخفاض تكلفتها مقارنة بتكلفة البنوك المنافسة) فقد كان أفراد العينة موافقين بمتوسط حسابي (4)، وهذا ما تدل عليه النسبة المتحصل عليها 58%، من الموافقين في حين كانت نسبة الغير الموافقين 25%، وأخيرا نسبة المحايدين 17%، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (2.65).
- أما فيما يخص الفقرة (7) التي تنص على (يحرص البنك على تطوير أنشطة فنية وبرامج للحصول على مزايا تنافسية) ذات متوسط حسابي (4)، فقد كانت الاجابة بالموافقة من قبل أفراد عينة محل الدراسة بالنسبة 50%، وتليها نسبة الغير الموافقين ونسبة المحايدين بنفس النسبة 25%، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (1.73).

اخور الثالث: العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

الجدول(3-13): تمثل إجابات عن العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

الرقم	الفقرة	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يستخدم مسيرو البنك نتائج اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	التكرار	7	1	4	4	3
		النسبة المئوية	59%	8%	33%		
2	بما أن البنك ينشط في محيط تنافسي فإن هناك ضرورة لاحتواء اليقظة الاستراتيجية.	التكرار	10	0	2	4	5.29
		النسبة المئوية	83%	0%	17%		
3	تعمل اليقظة الاستراتيجية على التحكم الجيد في تسيير المعلومات وتنمية وتطوير المزايا التنافسية للبنك.	التكرار	12	0	0	4	6.92
		النسبة المئوية	100%	0%	0%		
4	إن اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها (التكنولوجية-التجارية- البيئية-التنافسية) تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للبنك.	التكرار	7	2	3	4	2.65
		النسبة المئوية	58%	17%	25%		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التحليل:

- يتضح لنا من خلال الجدول أن الفقرة (1) والتي نصت على (يستخدم مسيرو البنك نتائج اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية) حصلت على موافقة العينة محل الدراسة بمتوسط حسابي (4)، ونسبة الموافقة 59%، أما نسبة الغير الموافقين 33%، وأخيرا نسبة المحايدين 8%؛ وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (3).
- تحصلت الفقرة (2) التي جاء فيها (بما أن ينشط في محيط تنافسي فإن هناك ضرورة لاحتواء اليقظة الاستراتيجية) على متوسط حسابي (4)، فقد كانت الإجابة بالموافقة من قبل أفراد العينة محل الدراسة بنسبة 83%، وتليها نسبة الغير الموافقين 17%، في حين كانت نسبة المحايدين 0%، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (5.29).
- كما تحصلت الفقرة (3) والتي نصت على (تعمل اليقظة الاستراتيجية على التحكم الجيد في تسيير المعلومات وتنمية وتطوير المزايا التنافسية للبنك) على متوسط حسابي (4)، حيث كانت نسبة إجابة أفراد العينة محل الدراسة بالموافقة هي 100%، تليها نسبة الغير الموافقين ونسبة المحايدين 00%، هذا ما يثبت الانحراف المعياري الذي كان (6.29).

- في حين الفقرة (4) والتي جاء فيها (اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها تساهم في تعزيز الميزة التنافسية) تحصلت على متوسط حسابي (4)، وكان الذين أجابوا من أفراد العينة محل الدراسة بموافقة هو 58 %، ويليها الذين أجابوا بغير الموافق ب 25 %، وأخيرا المحايدين بنسبة 17 %، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (2.65).

المطلب الرابع: نتائج الدراسة.

بناء على الدراسة الميدانية اتضح لنا النتائج التالية:

- رغم ممارسة وكالة البنك الجزائري الخارجي لوظيفة اليقظة الاستراتيجية إلا أنها لا تملك مختصين أو قسم خاص بها ضمن هيكلها التنظيمي بل تكتفي بالتقارير التي تأتيها من المديرية العامة للبنك الجزائري الخارجي.
- يستخدم المسيريون في وكالة البنك الجزائري الخارجي في اتخاذ القرارات على نتائج اليقظة الاستراتيجية.
- بينت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا يتم اشراك موظفين وكالة البنك الجزائري الخارجي في عملية جمع معلومات الخاصة باليقظة الاستراتيجية.
- تعمل وكالة البنك الجزائري الخارجي في محيط تنافسي مرتفع ويرجع ذلك إلى انفتاح السوق الجزائرية وزيادة عدد البنوك المنافسة والتي في معظمها هي عبارة عن بنوك عامة.
- بينت الدراسة الميدانية أن وكالة البنك الجزائري الخارجي تملك ميزة تنافسية من خلال تطبيقها لاستراتيجية قيادة التكلفة عن طريق تقديمها خدمات أسرع مقارنة بمنافسيها واستراتيجية التمييز بتقديم خدمات تكلفتها أقل من تكلفة البنوك المنافسة.
- تم التوصل الى أثر إيجابي الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حيث أصبح من الضروري على البنوك الجزائرية في ظل التطورات المتسارعة الذي يشهدها المجال البنكي الى احتواء وتبني اليقظة الاستراتيجية وذلك لحل المشاكل بصفة سريعة والوعي في اتخاذ القرارات.

خلاصة الفصل:

يلعب القطاع البنكي دورا حاسما في تحسين المستوى الاقتصادي للدولة من خلال الخدمات التي يقدمها لمختلف المتعاملين الاقتصاديين فأهداف هذا القطاع متعددة وتتركز أساسا على تحسين الربحية، وكفاءة أكبر في توجيه الأموال بأفضل الأسعار وجودة أكبر للخدمات المصرفية والمزيد من الأمان من حيث استيعاب المخاطر.

فمن خلال دراسة الميدانية على مستوى البنك الجزائري الخارجي وكالة أرزيو رقم (78) تم التوصل إلى أن القطاع البنكي لا يزال بعيد كل البعد في مجال يقظة الاستراتيجية بسبب افتقاره لخلايا وآليات مخصصة لجمع ومناقشة ومعالجة وإدارة المعلومات التي تخص البيئة الخارجية له، ما جعله يعاني من مشاكل كبيرة في هذا الجانب كعدم توفر النوعية المطلوبة في المعلومات، الامر الذي يؤثر على فعالية وجودة القرارات المتخذة وبالتالي على أدائه الاقتصادي في تمويل مختلف المشاريع التنموية. فأغلب البنوك تعتمد في قيامها بهذه الوظيفة على اجتهادات من طرف المديرين أو الاكتفاء بالتقارير التي تأتيها من المديرات العامة للبنوك ولا تملك مختصين أو قسم خاص باليقظة ضمن هيكلها التنظيمي.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تعتبر اليقظة وسيلة أساسية لتطوير وتنمية المزايا التنافسية لأي مؤسسة اقتصادية بحيث أن السير الحسن لعملية اليقظة يؤثر إيجاباً على المؤسسة الاقتصادية وفي نشاطها فاليقظة تساعد على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار كما تضيف للمعلومات قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسات الاقتصادية وتستطيع هذه الأخيرة من خلال اليقظة الاستراتيجية أن تنمي وتطور العديد من مزاياها التنافسية مثل التسيير الجيد للوقت في كل النشاطات التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة، الوعي في اتخاذ القرارات، التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها، التحسين المستمر في السلع. فخلق وضمان الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية يعتمد أساساً على مدى فعالية يقظتها الاستراتيجية التي تشمل العديد من المجالات (التكنولوجية-البيئية-التنافسية-التجارية) والتي تهتم بمختلف المعلومات الخاصة بالمنافسين الآخرين والتي بدورها قد تكون مفيدة لكل نشاطات المؤسسات الاقتصادية.

وفيما يتعلق بإثبات صحة الفرضيات السابقة الذكر أو نفيها نستخلص أن:

- الفرضية الأولى: نؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن اليقظة الاستراتيجية تمثل مصدراً أساسياً لامتلاك ميزة التنافسية والتي تعتبر بدورها هدفاً استراتيجياً تطمح المؤسسات إلى تحقيقه وذلك لأن الهدف المراد تحقيقه من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية هو توفير المعلومات اللازمة عن الوضعية التنافسية والتي تساعد على صياغة ميزة تنافسية تضمن البقاء واستمرار المؤسسة.
- الفرضية الثانية: نؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن ثقافة اليقظة الاستراتيجية لا تزال بدائية وغير منتشرة في البنوك الجزائرية وذلك لأن معظم البنوك الجزائرية تعتمد على قيام بهذه الوظيفة من قبل مديرياتها العامة ولا تولي أهمية كبيرة لتواجدها في وكالتها أو مشاركة موظفيها في ذلك رغم اختلاف محيط التنافسي ونوع الزبائن من وكالة إلى أخرى.

النتائج:

أما من خلال ما تم التطرق إليه في البحث يمكن إبراز أهم النتائج التي تم استخلاصها في:

- اليقظة الاستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بتعقب المعلومات ثم جمع المعلومات ثم تخضع المعلومات المجمعة للمعالجة والتحليل وتعد هذه العملية بمثابة فرز وغرلة للمعلومات بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة بعدها يتم نشر المعلومات المحللة والمعالجة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
- ان الميزة التنافسية هي بمثابة المحور الأساسي لأي مؤسسة فهي سبيلها للحفاظ على حصتها السوقية ووفاء الزبائن لمنتجاتها، وقد دفعت حدة المنافسة في السنوات الأخيرة إلى تطبيق هذه المؤسسات لأحدث الأساليب الإدارية (اليقظة) لمواجهة هذه التنافسية وذلك لضمان تحقيق مدة أطول للميزة التنافسية أو تجديدها.
- تحقق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة توقعاً جيداً في السوق حيث تجعلها قادرة على الاستجابة السريعة لحاجيات الزبائن بعرض منتجات وخدمات في مستوى تطلعاتهم كما تساعدها أيضاً على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار... وكل هذا يجعلها تطور من ميزتها التنافسية من خلال التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها وتقليص أجال حل المشاكل.

- لليقظة الاستراتيجية دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة عن طريق توفير المعلومات عن كل ما يمس أو يؤثر على استراتيجيتها التنافسية واستمراريتها، كما ترفع أيضا من تنافسية المؤسسة عن طريق توفير المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمكونات الميزة التنافسية.
- تعمل اليقظة الاستراتيجية على ضمان استمرارية وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة بتحسين خصائصها أو صياغة ميزة تنافسية جديدة وذلك نظرا للمنافسة الحادة والتعقب المستمر من قبل المنافسين وترصدهم لأخبارها والعمل على تقليد ميزاتهما.
- لا تزال ثقافة اليقظة الاستراتيجية بالاختلاف أنواعها (تجارية-تنافسية-بيئية-تكنولوجية) بدائية وغير منتشرة في بنوك الجزائرية إذ تعتمد معظم البنوك على قيام بهذه الوظيفة من قبل مديرياتها العامة ولا تولي أهمية كبيرة لوجودها في وكالتها أو مشاركة موظفيها في ذلك.

التوصيات:

- يجب الاعتماد على خبراء ورجال مختصين بعملية اليقظة عند تحليل ومعالجة المعلومات وذلك من أجل اتخاذ قرارات مستقبلية صائبة تزيد من نمو وتطور نشاط البنك.
- إنشاء خلية اليقظة على مستوى كل البنوك من أجل مراقبة محيط البنك أي تكون بمثابة جهاز الإنذار مبكر ورصد استراتيجي يسمح بتقديم معلومات استباقية وتنبؤية تساعد البنك على استباق الاحداث والتكيف معها من جهة ومن جهة الاخرى يقوم بالتزويد البنك بمختلف المعلومات والمعطيات الأنية التي يحتاجها والمتعلقة بالمجال نشاطه.
- ضرورة نشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية وسط الموظفين بكافة مستوياتهم لأنها تعد عملية جماعية تتكامل فيها جهود جميع الموظفين من أجل جمع المعلومات ورصد محيط تنافسي للبنك.
- عدم التركيز على نوع واحد أو محدد من أنواع اليقظة الاستراتيجية بل تنويع في ممارسة كافة أنواعها (تجارية-تنافسية-تكنولوجية-بيئية).

قائمة المراجع

أ - الكتب

- بن هادية علي وآخرون، " القاموس الجديد للطلاب معجم العربي " ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، ط1، الجزائر ، 1991.
- جوزيف كيلاند، "إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
- حسن علي الزغي، "نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة"، دار اليازوري، عمان، 2008.
- سليم إبراهيم حسنية ، " مبادئ نظم المعلومات الإدارية " ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، الطبعة الثالثة ، 2006 .
- سعد غالب ياسين ، " نظم المعلومات الإدارية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية، 2009 .
- طاهر محسن منصور الغالي- وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر عمان، 2007.
- عبد الباري درة - جرادات ناصر، "الاساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحي نظري تطبيقي" ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .
- علاء عبد الرزاق السالمي ، " نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي " ، دار المناهج للنشر، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 1999 .
- فلاح حسن الحسيني ، " الإدارة الاستراتيجية " ، دار وائل ، الطبعة الاولى، عمان ، الأردن ، 2000 .
- محمد توفيق ماضي، "الأساليب الكمية في مجال الإدارة"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 1999.
- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية الابراهيمية، مصر، 2006.
- نبيل مرسلي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

ب - المنتقيات والمحاضرات

- أ. رتيبة حديد - أ. نوفيل حديد، " اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005 .

- فرج شعبان - دباغي مريم ، " الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الازمات في المنظمات الاعمال "، المؤتمر العلمي الدولي : أدوات التسيير الحديثة في المنظمات الاعمال ودورها في الوقاية من الازمات، 4-5 ماي 2015، جامعة البليدة 2، الجزائر .
- ج - الرسائل والاطروحات.
- اسمهان خلفي، " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات "، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009 .
- بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2011./2012
- بوخرصة خديجة، " اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة تكبير السكر رام مستغانم "، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2 وهران، الجزائر، 2014-2015 .
- عباس فهيمة، " أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية " ، رسالة ماجستير في الإدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و العلوم التسيير ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر، 2008-2009 .
- علاوي نصيرة، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة : دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة دكتوراه في إدارة الافراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015 .
- قوجيل نور العابدين، " دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها " رسالة ماجستير في الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر 2011/2012 .
- محاط أميرة، " أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي " ، رسالة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2013-2014 .
- د - المجالات والجرائد
- أ. بلقايد براهيم - أ.د سالم عبد العزيز، "دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الخامس العشر، جامعة وهران، الجزائر ، جوان 2014 .
- أ. حلومي لامية - د. دروازي يسمين ، " دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية " ، أبعاد الاقتصادية مجلة علمية أكاديمية محكمة ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، الجزائر .

- أحمد طيباوي ، " اليقظة الاستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية " ،مجلة الابداع ، العدد الخامس ،جامعة سطيف 1، 02 ديسمبر 2015.
- أ. خليدة بلبصير - أ. د. عبد الوهاب بن بريكة ، " مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية : دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة " ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد الاقتصادي (35)1، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، الجزائر، 2017.
- أ. شادي خولة ، " المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الاستراتيجية نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات " ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد 12، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، جوان 2017.
- أ. قادري محمد - أ. طيب سعيدة ، " اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري " ، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة ، العدد الثالث ، جامعة أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، أوت 2017.
- أ. كاريش صليحة ، " اليقظة الاستراتيجية محرك تنافسية المؤسسات الحديثة" ، مجلة معهد علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، العدد الثالث، جامعة الجزائر 3 ، 16 ديسمبر 2010.
- أ. مريم بلحاج ، " اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية لاستمرار في البيئة المعاصرة " مجلة الاقتصاديات المال و الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر، فيفري 2017 .
- أ. موفق سهام، "مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" مجلة البحوث الاقتصادية وإدارية جامعة بسكرة، العدد الرابع عشر، الجزائر، ديسمبر 2013.
- أ. ياسر مرزوقي - أ. د عبد الرشيد بن ديب، "تنمية وتطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية: دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد الرابع، العدد الأول، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة الجزائر، جوان 2018.
- د. أحمد توفيق بورحلي - أ. صراح بن لحرش " واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري: حالة ولاية قسنطينة " مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد الأول، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014،
- د. بو حديد ليلي، "واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة أفاق للعلوم، العدد الحادي عشر، جامعة الجلفة، الجزائر، مارس 2018.
- د. شمس ضيات خلفاوي ، " تسمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات " ،مجلة دراسات وأبحاث جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر ، 26 مارس 2017.
- د. عقون شراف ، " اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر - " ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، جوان 2016.

- د. علاوي نصيرة ، " واقع اليقظة الاستراتيجية في مجمع صيدال " ،مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد السادس ، جامعة بشار ، الجزائر سبتمبر 2016.
- د. فيصل دلال وأخرون، " دور التسويق بالعلاقات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة حالة فندق صبري بعنابة"، مجلة المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، المجلد التاسع، العدد التاسع، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريس، تيسمسيلت، الجزائر ، ديسمبر 2018.
- د. هتهات المهدي ، " آلية اليقظة الاستراتيجية: أي اسهام في تطوير الأداء الاقتصادي للنظام المصرفي في الجزائر" مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال ، العدد الرابع، جامعة غرداية ،الجزائر 01 يناير 2018.
- ط د. علوط فتيحة – أ د. معين أمين السيد،"اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة " مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، العدد السابع، جامعة الجزائر3، الجزائر، 15/06/2018 .
- عتيقة حريرية، "الميزة التنافسية"، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد السادس، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله الجزائر، 10 ديسمبر 2015.
- فاطمة الزهراء بختاوي – د. يوسف صوار، "أثر التوجه بالإبداع في تقديم الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية: دراسة حالة وكالات سعيدة"، مجلة مجاميع المعرفة، العدد الأول، جامعة سعيدة، الجزائر، 01 أبريل 2017.
- محمد شتوح، "الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغير ودورها في تحقيق وبناء التنافسية في بيئة اعمال"، مجلة دفاتر اقتصادية ، العدد الثاني ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 20 سبتمبر 2016.
- نوي فتحي – بن سيدي عبد القادر، "دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثاني، جامعة الجلفة، الجزائر.

الملحقات

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

تندرج هذه الاستمارة في إطار دراسة ميدانية قصد حصول على شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي وهي موجهة إلى موظفي وكالة البنك الجزائري الخارجي بأرزو وتناقش موضوع :

اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

نرجوا تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة وذلك بتفضلكم بالإجابة على كافة الأسئلة الموجودة في استمارة استبيان علما أن مساهمتكم الكريمة في الإجابة على هذه الأسئلة ستساعد الباحث على التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة ونحيلكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها سوف يتم استغلالها فيما يخدم اهداف البحث العلمي فقط. وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام.

ملاحظة:

- رجاء قراءة الأسئلة جيدا قبل الاجابة.
- ضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة.

الباحث:

تحت اشراف:

الطالب حاوي فاروق.

الأستاذ قوديح جمال.

الملحقات

أ- المعلومات الشخصية:

1/ الجنس:

- ذكر - انثى

2/ العمر:

- أقل من 30 سنة - من 31 إلى 40 سنة

- من 41 إلى 50 سنة - أكثر من 51 سنة

3/ المنصب:

- مدير عام - رئيس مصلحة

- عمال مصلحة

4/ الخبرة:

- أقل من 5 سنوات - من 6 إلى 10 سنوات

- أكثر من 11 سنة

ب- متغيرات الدراسة :

- اليقظة الاستراتيجية: هي عملية بحث تحليل معالجة ونشر للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة.

- الميزة التنافسية: هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل.

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية.

1/ هل تستعمل وكالة البنك الجزائري الخارجي اليقظة الاستراتيجية؟

- نعم - لا

2/ من هم المكلفون بوظائف اليقظة الاستراتيجية (الجمع والتعقب -المعالجة-النشر والاستغلال) بالوكالة؟

- الإدارة العامة - مختصين باليقظة

- مدراء المصالح

3/ هل يتم اشراك الموظفين وكالة البنك الجزائري الخارجي في عملية اليقظة الاستراتيجية؟

- نعم - لا

4/ ما هي أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة من طرف وكالة البنك الجزائري الخارجي؟

- اليقظة التجارية - اليقظة التكنولوجية
 - اليقظة التنافسية - اليقظة البيئية

5/ بأي وتيرة تقوم وكالة البنك الجزائري الخارجي بعملية اليقظة الاستراتيجية؟

- أحيانا - بصفة دورية
 - بصفة دائمة

المحور الثاني: الميزة التنافسية.

الجزء الأول للميزة التنافسية.

1/ ما هي وضعية محيط الاقتصادي لوكالة البنك الجزائري الخارجي؟

- محيط تنافسي جدا - محيط تنافسي
 - محيط تنافسي الى حد ما - محيط غير تنافسي

2/ هل تملك وكالة البنك الجزائري الخارجي لمزايا تنافسية؟

- نعم - لا

3/ ما هي استراتيجية المنافسة المعتمدة عليها من طرف وكالة البنك الجزائري الخارجي؟

- استراتيجية قيادة التكلفة - استراتيجية التركيز
 - استراتيجية التمايز - لا اعرف

4/ ما هي مصادر الميزة التنافسية في وكالة البنك الجزائري الخارجي؟

- الجودة - الكفاءة
 - التكلفة - مصادر اخرى

الجزء الثاني للميزة التنافسية.

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
5	للبنك القدرة على تقديم خدمات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين.			

			6	تميز خدمات البنك بإنخفاض تكلفتها مقارنة بتكلفة البنوك المنافسة.
			7	يحرص البنك على تطوير أنشطة فنية وبرامج للحصول على مزايا تنافسية

المحور الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية.

غير موافق	محايد	موافق	الفقرة	الرقم
			1	يستخدم مسيروا بنك نتائج اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
			2	بما أن البنك ينشط في محيط تنافسي فإن هناك ضرورة لاحتواء اليقظة الاستراتيجية.
			3	تعمل اليقظة الاستراتيجية على التحكم الجيد في تسيير المعلومات وتنمية وتطوير المزايا التنافسية للبنك.
			4	اليقظة بمختلف أنواعها (التكنولوجية-التجارية-البيئية-التنافسية) تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للبنك.

الملخص:

في ظل العولمة والتطور العلمي والتكنولوجي اشتدت المنافسة بين المنظمات من أجل البقاء والتفوق على المنافسين ولتحقيق ذلك لابد على المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق ولن يتأتى ذلك ما لم يتم امتلاك المعلومات واستخدامها بكفاءة قبل المنافسين من هنا يبرز الدور الكبير والفعال لليقظة الاستراتيجية في الحصول على المعلومات التي أصبحت أهم الموارد الاستراتيجية والتي من شأنها جعل المؤسسات على اطلاع وتيقظ لكل ما يجري في بيئتها.

وبذلك جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية متخذاً من وكالة البنك الجزائري الخارجي بأرزو رقم (78) كحالة دراسة معتمداً على استمارة كأداة أساسية لجمع البيانات وعملت على تحليل البيانات بمجموعة من الأساليب الإحصائية وخلصت الدراسة في الأخير إلى العديد من النتائج أهمها: انشاء خلية خاصة باليقظة الاستراتيجية على مستوى البنوك واشراك موظفي البنوك في العملية وإلى التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي من أجل اقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات وبالتالي تحسين تنافسيتها.

الكلمات المفتاحية: اليقظة، المعلومات، اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، وكالة البنك الجزائري الخارجي.

Résumé :

A lumière de la mondialisation, le développement scientifique et technologique. la concurrence a été intensifiée entre les organisations pour survivre et vaincre Les autres concurrents. Par conséquent l'organisation doit être compétitive pour assurer sa survie et sa continuité sur le marché mais ceci ne pourra être atteint que si les informations sont acquises et utilisées à bon escient avant que les concurrents ne le fassent. En conséquence, le rôle important et celui dans l'obtention de l'information qui est devenue la plus importante des ressources stratégiques cette information est susceptible de rendre Les institutions informées et vigilantes de tout ce qui se passe dans son environnement.

A cet effet l'étude en est venue à identifier le rôle de la vigilance stratégique dans l'atteinte et l'amélioration de l'aspect de la compétitivité en prenant de l'agence de la banque extérieure d'Algérie à Arzew (78) comme cas d'étude et cela en se basant également sur des questionnaires pour collecter des données à travers un ensemble de techniques statistiques. Par conséquent l'étude a abouti aux résultats suivants : la création d'une unité de vigilance stratégique au niveau bancaire l'implication de l'employées de la banque dans le processus et le traitement de l'information en tant que ressource stratégique afin de saisir les opportunités de contrer les menaces et d'améliorer ainsi leur compétitivité.

Les mots clés : la vigilance, l'information, vigilance stratégique, avantage concurrentiel, agence de la banque extérieure d'Algérie.

