

**اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية**  
**-دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات Sitel بتلمسان-**  
**Strategic vigilance as a mechanism to support the competitiveness of Algerian industrial enterprises**  
**- Study of the case of the Algerian Industrial Establishment for Telecommunications Sitel in Tlemcen-**

عيسى نبوية<sup>1\*</sup>، أوغتي نصيرة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المركز الجامعي بمغنية (الجزائر)، Nab\_aici@yahoo.fr

<sup>2</sup> المركز الجامعي بمغنية (الجزائر)، nassiraoubekhti@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019/03/07؛ تاريخ المراجعة: 2019/04/07؛ تاريخ القبول: 2019/12/31

**ملخص:** اليقظة الإستراتيجية تعد أحد الأساليب المعاصرة الهادفة لرصد المعلومات وتسييرها، وهي ضرورة حتمية لكل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاسيما في الأوضاع التنافسية الديناميكية الآتية التي تلزم المؤسسة أن تصبح مرنة ومتأقلمة باستمرار مع مستجدات بيئتها الكلية الداخلية والخارجية، وذلك لاكتشاف نقاط القوة وانتهازها كفرص وتحديد نقاط الضعف وتداركها لتقليل حجم التهديدات والمخاطر ولا يتحقق ذلك إلا بالحصول على المعلومات اللازمة وحسن تسييرها، وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة. نحاول من هذه الورقة تسليط الضوء على واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات Sitel بتلمسان.

**الكلمات المفتاحية:** المعلومة، نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، الميزة التنافسية- المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات بتلمسان  
تصنيف JEL: Q43.016.

**Abstract:** Nowadays strategy vigilance becomes one of the most challenges to monitor information and for the economic institutions especially the Algerian ones which conduct. it is very important and inevitable Algerian institutions must become flexible and adaptable constantly face other competitive institutions. The with update environment internal and external college necessity, so as to discover the power and seize points as opportunities and identify weakness connect ther to reduce the size of the threats and risks and achieved In only access to the necessary information and good conduct, and this is what ensures Its vigilance process. this paper, we will try to stand on the situation of strategic vigilance In the Algerian Telecom Industry Sitel tlemcen

**Keywords:** information, système information, Vigilance strategy, competitive advantage- the Algerian Telecom Industry Sitel tlemcen

**Jel Classification Codes:** O16. ،. Q43

**I- تمهيد:**

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية وتزايد رهيبا في حدة المنافسة ترافق مع تغير في أذواق ومطالب العملاء الشيء الذي أفرز الكثير من الاضطرابات والتعقيدات والأزمات لمنظمات الأعمال التي وجدت نفسها مضطرة للتكيف مع هذه الأوضاع بغية المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره مما يجعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على الاستحواذ على أكبر حصص سوقية.

إنَّ الهدف من متابعة المؤسسة لبيئتها التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة لها لاقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية. ولكن هذا يتطلب من المؤسسة إتباع إستراتيجية تنافسية لكي تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية ومن هنا تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجي بما فيه من يقظة تكنولوجية، تجارية ويقظة تنافسية، وهذا بغرض رصد وجلب كل ما يتعلق بشأن منافسيها بدءا بمعرفة أهم منافسيها في السوق، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية، وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة. ولتحقيق هذا الغرض على المؤسسة القيام بتصميم نظام معلومات يكفل لها بجمع ومعالجة ونشر المعلومات عند الضرورة إلى مختلف المستويات الإدارية.

■ **الإشكالية:** في ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات الصناعية تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه وتعظيمه وإن وجود خلية لليقظة التنافسية يعتبر من بين خصائص المؤسسة العصرية، حيث تمكّنها من مقارنة نفسها مع منافسيها وتسمح لها بالتعرّف على ما تكسبه من ميزات تنافسية بغية تطويرها وما عند غيرها من ميزات فتحاول أن تقتنصه لكي تتصدّر مكانة الريادة في السوق وفي القطاع التي تنشط فيه. ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

**كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية؟**

■ **فرضيات الدراسة:** ومن أجل محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة نقترح الفرضيات التالية:

- تمثل اليقظة الإستراتيجية مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

- تعتبر اليقظة الإستراتيجية أداة لتحسين أداء المؤسسات الصناعية، عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها خاصة المعلوماتية.

■ **منهج الدراسة:** في سبيل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية، بهدف استقراء وتصنيف الأدبيات العلمية في مجال اليقظة الإستراتيجية، وتحديد المتغيرات القابلة للبحث والدراسة والمتعلقة باليقظة الإستراتيجية للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث .

■ **هدف الدراسة:** نهدف من خلال هذا البحث إلى محاولة معرفة مفهوم اليقظة الإستراتيجية ومحاولة تقديم معلومات وحقائق لإدارات المؤسسات الصناعية للاستفادة منها وكذا تحديد وتبيان دور المهارات القيادية في استخدام واستثمار المعلومات المتوفرة للمؤسسات الصناعية الجزائرية لتحقيق الميزة التنافسية، كما تبرز أهميتها أيضا من ضرورة تحديد السلوكيات في المؤسسات بالشكل الذي تحافظ على بقائها واستمرارها.

■ **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام لليقظة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة ويساهم في الرفع من تنافسياتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة، نظرا للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها الجزائر والتي من أهمها انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاد العالمي وما يترتب عليه من آثار بالغة على المؤسسات الصناعية الجزائرية.

**I. 1- الدراسات التطبيقية:** هناك العديد من الدراسات السابقة حول الموضوع نذكر منها:

**1-دراسة ولد عابد عمر و عواطي ملين (2017)** بعنوان: "آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف"، هدف هذه الدراسة هو تقديم نموذج مقترح لتطبيق آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع اسقط النموذج على مؤسسة الاسمنت بالشلف، وذلك من خلال التعرف

على كيفية عمل النظام المقترح لليقظة الإستراتيجية و ما يمكن أن تقدمه من ميزات للمؤسسة و كذا معرفة مختلف الوظائف و عمليات هذا الجهاز و حركية المعلومات فيه و كيفية مساهمته في إيجاد ميزات تنافسية و تحسين القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة.

**2-دراسة بن علي يمينة (2017)،** بعنوان "دور اليقظة الإستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم الجزائر"، هدف الدراسة تأكيد دور اليقظة الإستراتيجية في تدعيم و خلق ميزة تنافسية في نطاق سوقها المستهدف من خلال دراسة عينة من موظفي مؤسسة تيليكوم الجزائر بمنطقة بشار، حيث توصلت الباحثة بجمجمة الاهتمام بنظام اليقظة الإستراتيجية بمحاورها الثلاث (التجارية، التنافسية و التكنولوجية) حتى يتأتى للمنظمة خلق ميزة تنافسية في السوق الجزائري للاتصالات كما يجب دعمها بنظام معلوماتي دقيق يجمع بين مصالح المؤسسة و القيام بتسيخ المفاهيم الأساسية لليقظة التنافسية لدى العاملين.

**3-دراسة قادري محمد و قارة تركي آسية** "اليقظة الإستراتيجية و دورها في تعزيز الموقف التنافسي و اختراق الأسواق العالمية من خلال دراسة نموذج المجموعة العالمية L'Oréal هذه الدراسة هو إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة نموذج لشركة متعددة الجنسيات ممثلة في المجموعة الفرنسية L'Oréal نظرا لموقعها الريادي في السوق العالمي لصناعة مستحضرات التجميل كونها الأولى عالميا النشاط، و مدى مساهمة نشاط اليقظة في تحقيقها للنمو و تنمية العمليات الإبداعية و اختراقها للأسواق العالمية ( الهند، الصين، اليابان، الو.م.أ و غيرها رغم المنافسة الشديدة، و ذلك بدراسة نمط و هيكل نظام اليقظة المتبع من طرف المجموعة، و إستراتيجيتها في اختراق و النفاذ في السوق الهندي الذي يتميز بالتعقيد نظرا للخصائص التي يتم بها خاصة الدينية و الثقافية.

**4-دراسة علوط فتيحة و معين أمين السيد(2018)،** بعنوان: "اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة" هدف هذه الدراسة و التعرف على كيفية معالجة المعلومات المجمع من نظام اليقظة الإستراتيجية و اعتمادها في عملية اتخاذ القرار، و توصل الباحثين إلى أن هذا النظام يساعد المنظمات الحالية بتوقع المستقبل، و بالتالي اغتنام الفرص و تجنب التهديدات و توفير الحماية و تحقيق المصالح، و بالتالي يمكن القول بأن اليقظة الإستراتيجية تمثل الأداة الفعلية لصنع و اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بالإستراتيجية.

## 2.I- الإطار النظري حول اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية:

### أولا: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية:

#### 1. مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

تعددت التعاريف المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وهذا لاختلاف آراء الباحثين و نذكر منها ما يلي:

- فيري Reix أن اليقظة هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة، فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة.<sup>1</sup>
- كما تعرف بأنها " العملية الاستعلامية المقصودة التي تبحث المؤسسة بما عن المعلومات ذات الطابع السبقي لمحيطها الاجتماعي والاقتصادي سعيا إلى خلق الفرص وتقليص المخاطر"<sup>2</sup>
  - وتعرف بأنها رادار المنظمة من خلال استشعارها لمختلف التطورات المحيطة بالمنظمة لأجل فتح فرص الإبداع وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم اليقين.<sup>3</sup>

وبالتالي يمكن القول بأن اليقظة الإستراتيجية عملية مستمرة تهدف لرصد واستشعار التغيرات بالمؤسسة داخليا وخارجيا من خلال الملاحظة والبحث والجمع والتخزين والتحليل والإستنتاج وأخيرا نشر النتيجة المتوصل إليها لتحقيق أهداف المؤسسة أي إستباق الأحداث من خلال إقتناص الفرص وتجاوز التهديدات ومن ثمة إتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل والأفضل للمؤسسة.

#### 2. خصائص اليقظة الإستراتيجية

تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في<sup>4</sup>:

- **الإستراتيجية:** حيث تساعد على إتخاذ 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 وبقاء واستمرار المؤسسة.
- **تطوعية:** لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الإلتباه الحاد وتنشيط كل الحواس وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.
- **الذكاء الجماعي:** يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد 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 كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.
- **المحيط:** محيط المؤسسة ليس مفهوم مجرد أو شيء إحصائي فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية لا سيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.
- **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستقصاة تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية.
- **التوقع:** هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

3. **أنواع اليقظة الإستراتيجية:** باعتبار أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على استباق التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة، ونظرا لتعدد مكونات هذه البيئة؛ فإنّ هناك مجالات لليقظة الإستراتيجية تتماشى مع تعدد مكونات هذه البيئة.

**-اليقظة التكنولوجية:** يختص هذا المجال بالتغيرات التكنولوجية في محيط المؤسسة وبيئتها التنافسية، وتزداد أهمية اليقظة التكنولوجية للمؤسسة إذا كانت نشط مثلا في الصناعات التي تتميز بتغيرات سريعة في المنتجات، طرق الإنتاج وكذا وسائل الإنتاج. وسنستعرض هنا بعض التعاريف المتعلقة باليقظة التكنولوجية باختصار:

تعرف اليقظة التكنولوجية حسب F.Jakobiak على أنّها مراقبة وتحليل المحيط العلمي التقني والتكنولوجي و التأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير. وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من: اكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية وتطبيقية)، ابتكار منتجات أو خدمات، تطوير مراحل وعمليات التصنيع، تطوير معدّات وآلات جديدة وحتى تطوير أنظمة المعلومات<sup>5</sup>.

ويعرفها ناصر دادوي عدّون على أنّها: مجموع النشاطات التي تسمح بمراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية، جمع المعلومات عن التطورات والإبتكارات التكنولوجية ومعالجتها، وفي الأخير إيصال هذه المعلومات إلى مراكز إتخاذ القرار في المؤسسة.

**- اليقظة التنافسية:** تبحث اليقظة التنافسية في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة، ويحدّد Michael Porter المعلومات التي تحتاج المنظمة لجمعها حول المنافسين في خمسة نقاط أساسية<sup>6</sup>: الكفاءات الحالية للمنافسين، إستراتيجيات المنافسين، الأهداف الجديدة للمنافسين، قدرات المنافسين والفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.

**-اليقظة التجارية:** على المؤسسة أن تطور نوع ثالث من اليقظة إلى جانب كل من اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية، والمتمثل في اليقظة التجارية والذي يهتم عموما ب<sup>7</sup>:

✓ الزبائن(الأسواق): ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

✓ الموردون: يجب تتبع تطوّر وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد فيما يخص انتقاء المنتجات

-اليقظة الاجتماعية: وتعني اليقظة الاجتماعية إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تعرّض المنظمة لخطر الإضطراب وتأثر على علاقتها بالمحيط.

ويدخل ضمن التغيرات الاجتماعية مثلا: التطورات الديمغرافية، تغيرات أذواق المستهلكين، التّزوج إلى التجمعات السكنية. كما يمكن أن تدخل تغيرات مفاجئة في علاقة المجتمع ككلّ مع المؤسسة، ومثال ذلك ما حدث لمؤسسة الاتصالات " جيزي " في الجزائر أثناء أحداث مقابلة كرة القدم بين الجزائر ومصر.

-اليقظة القانونية والبيئية: وتتمثل في رصد وتتبع تطوّر القوانين والتشريعات والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وليس فقط المعايير القانونية و أمّا المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة في إنجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات الصناعية مثلا مهما كان موقعها الجغرافي لابدّ عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائدة في المنطقة أو البلد وكذا تطوّر المؤسسات التشريعية<sup>8</sup>. وتعني اليقظة البيئية كلّ ما يتنبّئ من مجالات خاصة تلك المتعلقة بالمجالات البيئية كالتلوث والتنوع البيولوجي... الخ.

### ثانيا: مدخل نظري إلى الميزة التنافسية:

1. مفهوم الميزة التنافسية: يوجد العديد من المقاربات في تعريف الميزة التنافسية، نجد من بينها:

■ ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في وكر أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعامله في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية"<sup>9</sup>.

■ كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"<sup>10</sup>.

■ كما تعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>11</sup>.

بينما يرى (Porter) "هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها بتكاليفها وقدرتها المالية بخلفها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها هذه القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض"<sup>12</sup>.

2. أبعاد الميزة التنافسية: للميزة التنافسية بعدين رئيسيين:

#### (1) البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل<sup>13</sup>

والتي تتمثل في مدى إدراك العملاء بما تحقّقه لهم المؤسسة مقارنة بمنافسيها، فلكي تحقّق الميزة التنافسية يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى قيمة تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن تستغل وتوظف موارد ها وإمكانياتها المتنوعة وتصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء.

في حقيقة الأمر هناك عدة عوامل تفاعل هذا الإدراك لعل أهمها هو عنصر السعر الجودة مقارنة بالسعر، أو درجة الإعتمادية، خدمات ما بعد البيع... الخ.

وهناك من يرى أن الأمر أعقد من مجرد امتلاك واحد أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء مثل العلاقة الغير عادية مع العملاء أو ما يطلق عليه (CRM) إدارة العلاقة مع العملاء والذي يعرف على أنه " وضع تنسيق مستمر بدون حدود بين

كل من المبيعات، وهو أيضا" : تكامل بين الأفراد، الأساليب والتكنولوجيا لتحسين العلاقة مع العملاء مثل العملاء الالكترونيين (e-clients) العملاء الداخليين، حتى المورد <sup>14</sup>

إن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة القائمة على أساس اعتماد (CRM) لابد أن تستند على أربعة مبادئ:

✓ **زيادة ولاء العملاء (Fidélisation) .**

✓ **مواجهة ضغط المنافسة.**

✓ **الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء.**

✓ **زيادة فعالية التسويق.**

## (2) البعد الثاني: التمييز (Différentiation)

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية يريدها المستهلكون ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين ولكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمتمثلة في أربعة مصادر:

✓ **الموارد المالية:** وهي إمتلاك المؤسسة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار أو الميزان.

✓ **الموارد المادية:** وهي تقريبا نتاج العملية السابقة، والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى حد إمتلاك أدوات وتجهيزات والآلات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، هذه الأخيرة وعن طريق إستعمالها واستغلالها تتوجح في الأخير على شكل منتج أو خدمة نهائية في صيغة متميزة عن قريناتها.

✓ **الموارد البشرية:** وهو العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد البشري وما يمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهرية في خلق التميز للمؤسسة نظرا لإشرافه وعلاقته المباشرة على الإنتاج.

✓ **الإمكانات التنظيمية:** وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية والتسويقية وكذا أفرادها بفعالية لمواجهة وسد إحتياجات عملائها وتشكل هذه الإمكانات المساهمة في التميز من الأهمية بمكان في إعطاء قيمة بمنتجاتها وخدماتها والتي من الصعب أو النادر أحيانا أن يستطيع منافسوها تقليدها.

## 3. دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية: يعتبر إرساء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة

الاقتصادية الصناعية من إحدى الدعائم الجوهرية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الآني، وذلك لما تسخره لها من معلومات عن التحولات والتطورات الحاصلة في بيئتها الكلية لاسيما البيئة التنافسية وخاصة لما أصبح استقرار الميزات التنافسية يقل يوما بعد يوم وسرعان ما تقلد من طرف المنافسين وهذا راجع إلى العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على المعلومات وتعدد مصادرها. كما تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في أنها تلعب دورا متكاملا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف أساسية وهي: التوقع، الاكتشاف المراقبة، التعلم

✓ **التوقع:** وهو توقع للتغيرات البيئية ولنشاط المنافسين.

✓ **الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو إقامة معها شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص جديدة في السوق.... إلخ.

✓ **المراقبة:** مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.

✓ **التعلم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، التعلم والاستفادة من أخطاء ونجاح المنافسين، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير بناء نظرة موحدة للمسيرين.

فمن خلال الدور المنوط لليقظة نستخلص أنها عملية متكاملة تبدأ بالتنبؤ وإنذار المؤسسة الصناعية لما قد يحدث في بيئتها الكلية بالإضافة إلى متابعة وترصد التطورات الحاصلة، ومن هذا يمكن ذكر أهم ما تقدمه اليقظة الإستراتيجية من عوائد وقيم مضافة للمؤسسة الصناعية فيما يلي:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، كل المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة .
- تسمح اليقظة بتطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة والتي من خلالها تكسب رضا وولاء الزبون.

وبالتالي من خلال ما ذكر آنفا يمكن القول إن اليقظة الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تدعيم ورفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية وذلك من خلال النقاط التالية:

- تختلف ممارسة اليقظة الإستراتيجية باختلاف درجة المنافسة وحدتها وحسب طبيعة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، حيث تزيد المؤسسة في توسيع عملية اليقظة الإستراتيجية في حين تعقد نشاطها وتطورها، والذي يتطلب منها تبني إستراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق التميز بالاعتماد على نتائج اليقظة، حيث تمكن معلومات اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تحاشي تهديدات واعتمادات المنافسين، وذلك بتحفيز المسيرين على تأمين المؤسسة من المخاطر البيئية المباشرة بتبني إستراتيجيات ملائمة لتصدي ومواجهة المنافسين.
- تمكن اليقظة الإستراتيجية من معرفة المعلومات اللازمة عن كل المنافسين الحاليين والمحتملين حول: منتجاتهم أو خدماتهم، خططهم وإستراتيجياتهم التسويقية والتجارية، السعر والنوعية، الجودة، الموارد، الكفاءات ... إلخ، ما يساهم في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة والملائمة لمواجهة المنافسين ومحاولة التفوق عليهم.
- اليقظة تمكن المؤسسة من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآخر التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة، حيث تصبح السباق في تطبيقها والتفوق على منافسيها بخلق مزايا جديدة وتتفادى بذلك تقليدها من طرف منافسيها.
- تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة وفي القمة لتحقيق رضا زبائنها، من خلال تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير بإنشاء القيمة بالخدمات التي يقدمها للزبون والمتمثلة في المنفعة المكانية، والزمانية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة، وما يجعلها تتفوق على منافسيها وترفع مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة .
- توفر اليقظة للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية، فتساعد على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي على تحسين الإنتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء .تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة وتحسين الأداء التنافسي.
- تلعب اليقظة دور بارز في تحقيق إستمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة حول كل ما يخص ويؤثر على إستراتيجياتها التنافسية و إستمرارية أدائها، وفعالية اليقظة تظهر باعتبارها عامل أساسي في إستمرارية الأداء الإستراتيجي ، حيث أن جمع المعلومات تقوم المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، وتوجه لمستعملها لاتخاذ القرارات واتعداد الإستراتيجيات ، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات التي تحدث ببيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في إنجاز أداء تنافسي فعال، وهذا ما يساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تعد هدفا إستراتيجيا تسعى غالبية المؤسسات لبلوغه بحيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي. فالمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية تكون ذات مركز تنافسي أقوى.

## II - الطريقة والأدوات:

انصبت دراستنا هاته حول واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية للإتصالات Sitel نظرا لعدة اعتبارات منها التسهيلات التي تلقيناها منذ أول وهلة من طرف الإدارة وذلك من خلال أحد المعارف كما أن المؤسسة المبحوثة يمتلك إدارة عصرية و

كذا مجموعة زبائن كبيرة ، إضافة إلى رغبتنا في محاولة منح أسلوب علمي للمؤسسات الصناعية و إكسابها معرفة خلفية حول مفهوم اليقظة الإستراتيجية و أهميتها و دورها في اكتساب الميزة التنافسية و كيفية بناء قوة عمل تخدم الأهداف التسويقية لها، كل هذه الأسباب من شأنها أن تستوعب الدراسة الميدانية القائمة على محاولة تبيان مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لهاته المؤسسة.

**أولا: مجتمع وعينة البحث:** يشتمل مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة الصناعية الجزائرية للإتصالات Sitel بتلمسان واقتصرت هذه الدراسة على عينة من موظفي المؤسسة الصناعية الجزائرية للإتصالات Sitel بتلمسان وتألفت من 45 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية ووزعت عليهم الاستمارة وكان عدد الاستبيانات المسترجعة 40 وبعد فحص الاستبيانات المسترجعة تبين بأن بعضا منها غير صالح للتحليل، مما أدى إلى استبعاد 5 استمارة والمتبقي 35 وهذا ما يمثل 87 % من عدد الاستبيانات الموزعة والتي سيتم إخضاعها للدراسة.

**ثانيا: أسلوب جمع البيانات:** اعتمدنا على قوائم الاستقصاء لجمع البيانات من عينة الدراسة حول اتجاهاتهم وإدراكهم لأهمية اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبحوثة، وقد طلب من المستجيبين الإجابة على أسئلة الإستبانة وتكونت أداة الدراسة من الأجزاء الأساسية التالية:

- الخصائص الاجتماعية لوحدة المعاينة والتحليل وتتضمن الجنس والمؤهل والخبرة.
- أبعاد اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في نظم المعلومات الإدارية والبيئة الخارجية والداخلية والاتصال واتخاذ القرار.
- القدرات التنافسية للمؤسسة المبحوثة ستال وحول متابعتها لآخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم المعلوماتية وكذا معرفة مستوى جودة الخدمات والمنتجات باعتبارها مرتكزا أساسيا للقدرة التنافسية للمؤسسة

### ثالثا: نبذة مختصرة عن المؤسسة محل الدراسة:

المؤسسة الصناعية الجزائرية سيتال هو مشروع مشترك بين الشركاء الجزائريين والشركة السويدية الرائدة في التكنولوجيا إيريكسون، تعمل في مجال الهواتف ومستلزماتها، تأسست شركة سيتال في عام 1988، وقد قامت بتثبيت أكثر من 1800 موقع في الجزائر وحول العالم. تقع مؤسسة سيتال في تلمسان غرب الجزائر وتحتل موقعا فريدا على أبواب أوروبا وإفريقيا، ومع تركيب أكثر من 3000000 خطوط تمكنت سيتال من التطوير والريادة وتحقيق الجودة التي تمكنها من التحول من نشاط إلى نشاط في القطاعات الأخرى، يبلغ متوسط القوى العاملة من 270 موظف وتتكون من 51 % من المهندسين، يبلغ رأسمالها 400 000 000,00 دج وحاصلة على الإيزو ISO 9001

### III- النتائج ومناقشتها:

#### 1- خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (1): توزيع العينة حسب (النوع، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة)

الجنس		العمر		المستوى التعليمي		الخبرة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
85	30	20 سنة	متوسط	-	-	أقل من 5 سنوات	1
15	5	20 سنة إلى 35 سنة	ثانوي	9	3	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	15
		35 سنة فأكثر	جامعي	91	32	أكثر من 15 سنوات	19
100	35	المجموع	المجموع	100	35	المجموع	35

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة المدروسة فيما يتعلق بالجنس من الذكور حيث بلغ عددهم 30 بنسبة 86 % أما فيما يتعلق بفئات العمر فكان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تبلغ من العمر أكبر من 35 سنة، حيث بلغت النسبة 91 % من مجموع أفراد العينة.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد كان أغلبية أفراد العينة جامعيين حيث قدر عددهم ب 30 شخص أي ما يعادل 85 %، أما الباقي فقد توزع بين باقي فئات المستوى التعليمي، أما فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب الخبرة فقد أظهرت النتائج إلى أن أعلى نسبة كانت أكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 19 فردا بنسبة تقدر ب 55 %.

## 2- أبعاد اليقظة الإستراتيجية

السؤال الأول: من وجهة نظرك ما هي اليقظة الإستراتيجية؟

جدول رقم (2): نظرة المستجوبين لليقظة الإستراتيجية

النسبة %	التكرار	الإجابة
86	30	جمع وتحليل المعلومات
14	5	مواكبة التطورات المحيطة بالمؤسسة
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول أن الأفراد المستجوبين انقسمت أجوبتهم حول نظرهم لليقظة الإستراتيجية بأنها لاعملية جمع وتحليل للمعلومات ب 30 فرد، بينما ما يقدر ب 5 أفراد أي ما يعادل 14 % ترى بأنها عملية تسمح بمواكبة التطورات المحيطة بالمؤسسة و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن المفاهيم السابقة التي تم تناولها فيما سبق والتي تخص مفهوم اليقظة الإستراتيجية متداولة عمليا وليست حبيسة الدراسات الأكاديمية.

السؤال الثاني: هل مؤسستكم تقوم بترصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات حول المتغيرات الخارجية؟

جدول رقم (3): ترصد المؤسسة للمتغيرات الموجودة في البيئة

النسبة %	التكرار	الإجابة
74	26	نعم
26	9	لا
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة البحث والمقدرة ب 74 % يرون أن المؤسسة تقوم بترصد ومراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات حول هذه المتغيرات الخارجية وهذا يدل أن المؤسسة تسعى إلى الحصول على المعلومات الخارجية بدرجة كبيرة وهذه المعلومات تتعلق بالموردين، الأسواق، الزبائن، التشريعات.

السؤال الثالث: حسب رأيكم، كيف ترون عملية الاتصال في المؤسسة؟

جدول رقم (4): عملية الاتصال في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابة
86	30	توزيع واسع للمعلومات
11	4	اتصال من أعلى إلى أسفل
3	1	لا يوجد اتصال في الاتجاهين
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يمكن القول بأن المعلومات في المؤسسة يتم توزيعها بشكل واسع بنسبة 86 %، إضافة إلى ذلك تضع إدارة البنك تعليماتها في صورة رسمية أي تصدر التعليمات من أعلى إلى أسفل، ويمكن القول بأنه لا يوجد اتصال فعال في الاتجاهين أي من أعلى إلى أسفل والعكس.

**السؤال الرابع: هل تحرص المؤسسة على كسب رضا الزبون وولائه بفعل معلومات اليقظة الاستراتيجية؟**

**جدول رقم (5): حرص المؤسسة على كسب رضا الزبون**

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	33	94
لا	2	6
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من جدول الإجابات عن السؤال الذي يتعلق إذا كانت المؤسسة تحرص على كسب رضا الزبون وولائه بفعل معلومات اليقظة الإستراتيجية، نجد أن أغلبية المستجوبين والذين يقدرون ب 33 شخص أي ما يعادل 94 % أن إدارة المؤسسة تحرص من خلال عملية اليقظة على جمع المعلومات الكافية حول زبائنها للتعرف على آرائهم وانتقاداتهم لمنتجاتها أو لخدماتها وتحاول تحسينها، وهذا ما يبدي أن "المؤسسة المبحوثة ستال" تحرص على التقرب من زبائنها لكسب رضاهم وولائهم من خلال عرض منتجات مميزة وبأسعار تنافسية مع ضمان النقل بالإضافة إلى تخفيضات في الأسعار بالنسبة للزبائن الأوفياء وكل هذا من أجل إعطاء سمعة جيدة عن المؤسسة في السوق ومحاوله استقطاب زبائن جدد لزيادة أرباحها.

**السؤال الخامس: هل اليقظة الإستراتيجية عملية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة؟**

**جدول رقم (6): مشاركة العمال في عملية اليقظة الإستراتيجية**

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	18	51
لا	17	49
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

فيما يخص الجواب عن السؤال، يتفق أغلبية المستجوبين والذين يقدرون ب 18 شخص أي ما يعادل 51% على أن اليقظة الإستراتيجية عملية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة مما يدل على أهميتها.

**السؤال السادس: حسب رأيكم، من يقوم بدراسة وتحليل المعلومات المجمع من اليقظة الإستراتيجية؟**

**جدول رقم (7): المسؤول عن دراسة وتحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية**

الإجابة	التكرار	النسبة %
خبراء	10	29
لجان مختصين بمده المهمة.	19	54
المدرء	6	17
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من جدول الإجابات عن السؤال الذي يتعلق بالمسؤول عن دراسة وتحليل المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية، نجد أن أغلبية المستجوبين والذين يقدرون ب 19 شخص أي ما يعادل 54 % أن هناك لجان مختصة بمجده المهمة، كما أن نسبة 29% تؤكد أن الخبراء هم المسؤولون عن ذلك

**السؤال السابع:** ما هو مستوى نظام المعلومات المتوفر لدى مؤسستكم مقارنة مع ما هو مستخدم لدى المنافسين؟

جدول رقم (8): نظام معلومات المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين

الإجابة	التكرار	النسبة %
أفضل من المنافسين	20	57
مماثل لما هو عند المنافسين	10	29
أقل مما هو عند المنافسين	5	14
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن 57 % من مفردات عينة البحث كان رأيهم حول نظام المعلومات المعتمد بمؤسستهم أنه أفضل بالمقارنة مع المنافسين، كما أن نسبة 29% منهم أجابو بأنه مماثل تقريبا لما هو مطبق في المؤسسات المنافسة و هذا ما يدل على أن معظم الأفراد في المؤسسة على اطلاع و إهتمام بتحركات المنافسين، كما أن هذه الأراء تتوافق مع ما توصلنا إليه عند تشخيصنا لنظام المعلومات المعتمد من طرف المؤسسة حيث وجدنا أنه يتوفر في الحقيقة على بنية تكنولوجية مهمة تجعله على مستوى مقبول جدا من الفعالية خاصة إذا توفرت الكفاءات اللازمة التي تتحكم في إستخدام التكنولوجيا.

**السؤال الثامن:** حسب رأيكم، في أي مجال تحتاج المؤسسة أن تطبق عملية اليقظة الإستراتيجية؟

جدول رقم (9): نوع اليقظة التي يرى أفراد العينة أن المؤسسة في حاجة إليها

الإجابة	التكرار	النسبة %
المجال التكنولوجي	17	49
المجال التجاري التنافسي	12	34
المجال الإجتماعي البيئي	6	17
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

قد تؤكد لنا نتائج هذا السؤال، واستنادا إلى إجابات أفراد العينة فإن المجال الذي تحتاج أن تطبق المؤسسة اليقظة الإستراتيجية هو المجال التكنولوجي بنسبة 49 % ويمكن تفسير هذه النسبة بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، يليها المجال التنافسي والتجاري بنسبة 34 % ويمكن القول بأن هذه النسبة طبيعية بالنظر إلى أن المؤسسة قبل أن تكون مختصة في تقديم خدمات تكنولوجية فهي مؤسسة ذات رأس مال ويجب تحقيق أرباح لتغطية مصاريفها كما أنها تنشط في محيط تنافسي.

**3- القدرة التنافسية للمؤسسة:**

**السؤال الأول:** هل تسعى المؤسسة لتحقيق مستويات جيدة من الربحية؟

جدول رقم (10): تسعى المؤسسة لتحقيق مستويات جيدة من الربحية

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	35	100
لا	-	-
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل مفردات العينة أي 35 شخص أي ما يعادل 100 % تؤكد بأن المؤسسة تسعى لتحقيق مستويات جيدة من الربحية و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تتيح الفرصة للمؤسسة المبحوثة تحقيق أرباح أكبر.

#### السؤال الثاني: هل تهتم إدارة المؤسسة بالجودة الشاملة؟

جدول رقم (11): اهتمام إدارة المؤسسة بالجودة الشاملة

النسبة %	التكرار	الإجابة
74	26	يوجد إدارة تهتم بالجودة الشاملة وهي تقوم بوضع المخططات وتنفيذها.
23	8	لا يوجد إدارة تهتم بالجودة الشاملة
03	01	تقوم المؤسسة بقياس التقدم نحو إدارة الجودة الشاملة.
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من جدول الإجابات عن السؤال والمتعلق باهتمام إدارة المؤسسة بالجودة الشاملة بأن أغلبية أفراد العينة والذي يقدر عددهم 26 شخص أي ما يعادل 74 % من حجم العينة بأن إدارة المؤسسة المبحوثة تدرك أهمية الجودة وتعتبرها أحد أولوياته حيث يوجد إدارة تهتم بالجودة الشاملة وهي تقوم بوضع المخططات وتنفيذها.

#### السؤال الثالث: هل تحاول زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الذي تعمل فيه؟

جدول رقم (12): زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابة
86	30	نعم
14	05	لا
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أن 30 شخص من أفراد العينة المدروسة أي ما يعادل 86 % يحاولون قدر الإمكان زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و هذا ما يعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للتغطية والوفاء باحتياجات الزبون.

#### السؤال الرابع: حسب رأيكم، هل تعمل المؤسسة في بيئة تتميز بالمنافسة؟

جدول رقم (13): تعمل المؤسسة في بيئة تتميز بالمنافسة

النسبة %	التكرار	الإجابة
63	22	شديدة
29	10	متوسطة
9	3	منعدمة
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اختلفت وجهات نظر مديري الوكالات البنكية حول طبيعة المنافسة بين البنوك، حيث أن 63% يرون أن المنافسة شديدة، في حين 29 % يرون أن المنافسة متوسطة، و 9% يرون أن المنافسة منعدمة.

#### السؤال الخامس: هل تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيا الجديدة المستعملة من طرف المؤسسات المنافسة؟

جدول رقم (14): اهتمام المؤسسة بمعرفة التكنولوجيا الجديدة المستعملة من طرف المؤسسات المنافسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	31	89
لا	04	14
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يمكن القول بأن 89 % من الإجابات تهتم بمعرفة التكنولوجيا الجديدة المستعملة من قبل المنافسين، وهو ما يبين وعي مدير هذه المؤسسة بأهمية التكنولوجيا، في حين نسبة ضئيلة لا ترى ضرورة لذلك.

**السؤال السادس: كيف يتم تحسين الأداء وإعطاء جودة للمنتوج؟**

جدول رقم (15): تحسين الأداء وإعطاء جودة للمنتوج

الإجابة	التكرار	النسبة %
الاختيار المناسب للموظفين	20	57
النظام المعلوماتي الفعال	6	17
التكوين المستمر	9	26
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من جراء الإجابة على هذا السؤال يتضح لنا بأن أغلبية المستجوبين يعتقدون أنه لتحسين الأداء وإعطاء جودة للمنتوج يستوجب اختيار موظفين مناسبين، حيث بلغ عدد الأشخاص الذين اختاروا الإجابة الأولى 20 شخص أي ما يعادل 57 % من العينة المدروسة، على عكس ذلك 9 شخص أي ما يعادل 26 % يرون أنه لا يتم تحسين الأداء وإعطاء جودة للمنتوج إلا إذا كان هناك تكوين مستمر للموظفين.

**السؤال السابع: حسب رأيكم، هل تشارك اليقظة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات والتقليل من التهديدات؟**

جدول رقم (16): التغيير الذي تستعمله المؤسسة لرفع مستوى جودة الخدمة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم.	35	100
لا	-	-
أحيانا	-	-
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن كل النتائج المتحصل عليها تؤكد أنه وفي نطاق الإلمام بمدى مساهمة عملية اليقظة الإستراتيجية في التصدي للأزمات والتقليل من التهديدات فقد أكدت إجابات أفراد العينة والمقدر عددهم 35 فرد أي ما يعادل نسبة 100 % أن المؤسسة "ستال" - تحاول قدر الإمكان التصدي للأزمات الإستراتيجية والتقليل من التهديدات، وكما تحاول المحافظة على استقرارها النسبي وذلك من خلال حيطتها وحذرها الدائمين ولا يتحقق هذا إلا من خلال يقظتها الديناميكية والمستمرة.

**السؤال الثامن: هل اليقظة بمختلف أنواعها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية، ...) تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟**

## جدول رقم (17): مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية

النسبة %	التكرار	الإجابة
94	33	نعم
-	-	لا
6	2	أحيانا
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من جدول الإجابات و المتعلق بمعرفة مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز تنافسية المؤسسة فقد أوضحت إجابات أفراد العينة و المقدره ب 94% وأكدت أن اليقظة بمختلف أنواعها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية،...) تساهم في خلق ميزة أو مزايا تنافسية لمؤسسة "ستال"، وهذا لما توفره عملية اليقظة للمؤسسة من معلومات حول تغيرات وتطورات البيئة الكلية بصفة عامة والبيئة التنافسية بصفة خاصة، فمن خلال هذه المعلومات وبحسن تسييرها واستخدامها تستطيع اختيار القرار السليم، إحداث التغيير الملائم، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم مع الاستحواذ على زبائن جدد، التعرف على منتجات المنافسين لتنشيط الإبداع في منتجاتها وتحقيق التفرد وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والتي تحاول الحفاظ عليها لتعزيز قدرتها التنافسية.

السؤال التاسع: هل تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم منتجاتها وخدماتها مقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة؟

## جدول رقم (18): استخدام المؤسسة أساليب حديثة في تقديم منتجاتها وخدماتها مقارنة مع المؤسسات الأخرى

النسبة %	التكرار	الإجابة
91	32	نعم
9	03	لا
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والذين يقدرون ب 32 شخص أي ما يعادل 91% بأن المؤسسة تستخدم أساليب حديثة في تقديم منتجاتها وخدماتها مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

IV- الخلاصة:

لقد اتضح لنا أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا هاما في المحافظة على بقاء إستمرارية المؤسسة الصناعية و مواجهة تحديات المنافسة بين المؤسسات و ذلك بتعزيز المشاركة في تحقيق مزايا أخرى غير مشاركة في الأرباح و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تؤثر على الفكر الإستراتيجي من خلال الدور الذي تعمل لأجله، إذن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مراقبة دائمة للمحيط و التي تؤدي حتما إلى احتلال مكان رفيع في مجال نشاطها إذ تتمثل في مسار معلوماتي ضمن عمل مسبق و توقعي للأحداث و التغيرات الممكن حدوثها مستقبلا و هي ذات منهج مستمر و متكامل لجمع المعلومات بدءا بتحديد المواضيع و المتعاملين الذين يهتمونها أو بما يسمى إستهداف اليقظة الإستراتيجية ثم تحليلها و معالجتها و نشرها في الوقت المناسب و للفرد المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

النتائج والتوصيات:

النتائج: من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها:

- اليقظة التكنولوجية نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالبحث عن المعلومات من خلال البيئة الخارجية، والتي تتعلق بالتطورات الحاصلة في بيئتها التكنولوجية، ثم تحليلها ومعالجتها وتوصيلها لمن يطلبها في الوقت المناسب، وهو ما يساهم في تقليل العقبات التي تواجهها وبمكثها من تطوير بيئتها التكنولوجية.
- تمكن اليقظة من دنو المؤسسة من محيطها التكنولوجي والعلمي حيث ترصد وتتبع أحدث التطورات والتقنيات التي تفيدها في مجال صناعتها وتطور نشاطها والتي تحقق من خلالها ميزة أو مزايا تنافسية عصرية تؤهلها إحراز السبق التنافسي.

- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية للتعرف على التهديدات والفرص التطورية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته وهذا في طابع استباقي إرادي.
- اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات وذلك بتحديد المواضيع والمتعاملين التي تهم المؤسسة، ثم تعقب المعلومات التي يتم تحديدها في استهداف اليقظة بعدها تخضع المعلومات المجمعة للمعالجة والتحليل إذن اليقظة الإستراتيجية هي نظام معلومات مفتوح على البيئة

#### التوصيات: اعتماداً على ما توصلنا إليه من نتائج فإننا نوصي بما يلي:

- على المؤسسة تسخير مواردها في تكوين عمالها وإطاراتها في المجال المعلوماتي.
- العمل على إنشاء نظام اتصالي ومعلوماتي واضح حتى تكون للمعلومة المحصلة قيمة
- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتطوير علاقتها بمحيطها الخارجي، ومتابعة التغييرات الحاصلة فيه واستخدام أدوات علمية في تحليلها.
- التواصل مع هيئات البحث العلمي من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات، والتشجيع على الاختراع
- يجب على المؤسسات الاهتمام باليقظة الاستراتيجية وجعلها من أحد أهم أولوياتها وتحديد ميزانية خاصة بها لتسهيل عملية البحث وتوفير الجهود ووضع الدورات التكوينية اللازمة في هذا المجال.
- ضرورة إشراك جميع الموظفين والعمالين بالمؤسسات الاقتصادية في عملية اليقظة لأنه لا ندري من أين تأتي المعلومة المفيدة التي قد تساهم في تقليص مجال البحث وتوفير الوقت

- <sup>1</sup> -REIX Robert ,Systèmes d'information et Management des Organisation, Vuibert 3eme édition, 2000Paris, p56
- <sup>2</sup> -عبد الصمد مزبودة،(2006)، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص. 91 .
- <sup>3</sup> -Iamm Ciheam, L'information un outil de gestion stratégique pour l'entreprise, veille stratégique et reseautinternetete des outils et méthodes à maitrise, Paris, France, p.6
- <sup>4</sup> -Humbert lesca(1997),veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise,Ministèrede l'education nation ale de la recherche et de la technologie, ADBS, ,p7.
- <sup>5</sup> -الطيب داودي، رجال سولاف، شين فيروز(2007)، "اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الم ا زيا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 13 .
- <sup>6</sup> -Pateyron E. A.( 1994) "Le management stratégique de l'information", Edition Economica, Paris, P.19
- <sup>7</sup> -رتيبة حديد، نوفيل حديد،(2005)"اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، المؤتمر العلمي الدولي:الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ص 25
- <sup>8</sup> -Henry Samier, Victor Sandoval,( 2002) " La veille stratégique sur l'internet", éditions hermès science, paris,, P.154
- <sup>9</sup> - مصطفى محمود أبو بكر،(2004)"الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،،ص13
- <sup>10</sup> - علي السلمي،'(2000)"إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، مصر،،ص 104.
- <sup>11</sup> - نبيل مرسي خليل،"الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص48.
- <sup>12</sup> - Michael Porter, (1997) L'avantage concurrentiel ", traduit par Philippe du vergne, édition Dunod, paris, France, P13.
- <sup>13</sup> -مصطفى محمود أبو بكر،(2004)،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر-ص14-ص15
- <sup>14</sup> -Jean Brillman,( 2003) les meilleures pratiques de management, 4 ème édition, éditionsd'organisations, paris, France, ,p 172.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب: APA

عمسي نبوية، أوبختي نصيرة (2019)، اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات Sitel بتلمسان-، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد04 (العدد02)، الجزائر: جامعة الوادي، الوادي، الجزائر ص.ص99-144.

